

# Abschlussbericht zur Evaluation der Förderschwerpunkte 1 und 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Berichtszeitraum: 1.8.2011 – 31.1.2013

PD Dr. Rainer Strobl & Dr. Olaf Lobermeier  
Projektleitung und Berichtslegung  
proVal GbR Hannover

Prof. Dr. Wilhelm Heitmeyer  
Projektleitung  
Universität Bielefeld

Jana Klemm  
Projektmitarbeit und Berichtslegung  
Universität Bielefeld

Bielefeld und Hannover

Januar 2013

# Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung .....	1
2. Zur Einführung: Das Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ .....	3
3. Gegenstand und Aufgaben der Evaluation .....	4
4. Das Evaluationsdesign .....	5
4.1 Methodische Umsetzung der Evaluation .....	6
4.2 Verfahren der Bewertung .....	8
5. Ergebnisse der Evaluation .....	9
5.1 Förderschwerpunkt 1a: Vereine und Verbände .....	12
5.1.1 Zielgruppenerreichung und Zielerreichung .....	13
5.1.2 Projekttypen und Einzelfallanalysen .....	17
5.1.2.1 Projekttyp 1 „Kompetentes Vereinsmanagement als Kennzeichen demokratischer und vernetzter Vereinsarbeit“ .....	18
5.1.2.2 Projekttyp 2: „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“ .....	29
5.1.2.3 Projekttyp 3: „Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“ .....	36
<i>Differenzierte Analyse des Projekts „Handeln bevor es brennt“ (Landesfeuerwehrverband Sachsen e.V.)</i> .....	46
<i>Differenzierte Analyse des Projekts „MuT - Menschlichkeit und Toleranz im Sport“ (Landessportbund Sachsen-Anhalt e.V.)</i> .....	56
5.1.2.4 Projekttyp 4: „Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für die Initiierung von Demokratieprojekten“ .....	70
5.1.2.5 Weitere Aspekte für die Erreichung der Programmziele .....	76
5.2 Förderschwerpunkt 1b: Kommunen und Landkreise .....	78
5.2.1 Zielgruppenerreichung und Zielerreichung .....	79
5.2.2 Projekttypen und Einzelfallanalysen .....	83
5.2.2.1 Projekttyp 1 „Verwaltungsmittelierte lokale Vernetzung“ .....	84
5.2.2.2 Projekttyp 2 „Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern“ .....	93
<i>Differenzierte Analyse des Projekts „WSW - Wir sind Weißwasser“ (Große Kreisstadt Weißwasser)</i> .....	100
5.2.2.3 Projekttyp 3 „Aktive Mitgestaltung des kommunalen Gemeinwesens“ .....	112
<i>Differenzierte Analyse des Projekts „Wir in Rüdersdorf“ (Gemeinde Rüdersdorf)</i> .....	120
5.2.2.4 Weitere Aspekte für das Erreichen der Programmziele .....	130
5.3 Förderschwerpunkt 2: Bürgerbündnisse .....	133
5.3.1 Besonderheiten der geförderten Einrichtungen .....	133
5.3.2 Zielgruppen- und Zielgruppenerreichung .....	137
5.3.3 Bedeutung verschiedener Problemlagen für die Projektentstehung .....	139
5.3.4 Projektziele und Zielerreichung .....	141
5.3.5 Zur Umsetzung der Programmziele durch die geförderten Projekte .....	143
5.3.6 Kooperation und Vernetzung .....	148
5.3.7 Sichtbarkeit und Nachhaltigkeit der Projekte .....	151
5.3.8 Coaching .....	152
6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....	153
6.1 Förderschwerpunkt 1a: Vereine und Verbände .....	154
6.2 Förderschwerpunkt 1b: Kommunen und Landkreise .....	157
6.3 Förderschwerpunkt 2: Bürgerbündnisse .....	159
Literaturverzeichnis .....	161

## 1. Zusammenfassung

Das Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung durch proVal und IKG zeichnet sich durch seine Wirkungszentrierung aus, da die Wirksamkeit von Programmen und Projekten das entscheidende Qualitätskriterium im Non-Profit-Bereich ist. Um die Wirksamkeit beurteilen zu können, muss jedoch klar sein, welche wünschenswerten Veränderungen erreicht werden sollen. Die Ziele des Förderprogramms wurden deshalb in drei eintägigen Workshops expliziert und konkretisiert. Demzufolge geht es dem Programmgeber bei der Förderung von Vereinen und Verbänden (Förderschwerpunkt 1a) vor allem darum, dass diese ihre eigenen Strukturen überprüfen und in Richtung einer demokratischen Kultur weiterentwickeln. Im Bereich der Kommunen und Landkreise (Förderschwerpunkt 1b) steht eine bessere Unterstützung von zivilgesellschaftlichem Engagement durch die Verwaltungsmitarbeiter/innen im Mittelpunkt. Im Förderschwerpunkt 2 geht es schließlich um die Professionalisierung des Vorgehens von kleinen Vereinen und Bürgerbündnissen. Neben den Programmzielen wurden auch davon abweichende Projektziele bei der Ergebnisbewertung berücksichtigt. Um Missverständnisse auszuschließen, möchten wir an dieser Stelle darauf hinweisen, dass Fragen der Wirksamkeit auf verschiedenen Ebenen geklärt werden können und auch geklärt werden müssen. Zunächst geht es darum zu klären, welche Maßnahmen und Strategien im Sinne der Programm- und Projektziele Erfolg versprechend sind. Solche Erfolg versprechenden Maßnahmen und Strategien sollten dann allerdings noch genauer geprüft werden. Die Identifikation von Erfolg versprechenden und auch von weniger Erfolg versprechenden Maßnahmen und Strategien ist für die praktische Projektarbeit von großem Wert, weil die Ergebnisse für die Weiterentwicklung und Optimierung der eigenen Vorgehensweise unmittelbar genutzt werden können.

Unsere Analysen und Schlussfolgerungen basieren zum einen auf Daten aus Online-Erhebungen in allen begleiteten Förderschwerpunkten und zum anderen auf umfangreichen qualitativen Interviews mit allen Projektverantwortlichen aus den Förderschwerpunkten 1a und 1b. Ferner wurden vier Einzelfallanalysen durchgeführt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass es dem Programm über die Förderung vielfältiger Projekte gelingt, positive Entwicklungen im Sinne der Stärkung und Weiterentwicklung einer demokratischen Kultur anzustoßen und zu stabilisieren. Die Analyse des gesamten vorliegenden Datenmaterials konnte wesentliche, bereits im Zwischenbericht präsentierte Ergebnisse bestätigen. Deshalb bekräftigen wir unsere Empfehlung, die im Bereich der Vereine und Verbände zentrale Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ durch die Festlegung eines Kerncurriculums weiter zu optimieren. Auf der Grundlage der qualitativen Datenanalyse haben wir die Projekte im Förderschwerpunkt 1a zu vier Projekttypen zusammengefasst. Im Projekttyp „Kompetentes Vereinsmanagement als Kennzeichen demokratischer und vernetzter Vereinsarbeit“ sind interessante Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinsarbeit und zur Mitgliedergewinnung entwickelt und erprobt worden. In Zukunft sollte versucht werden, solche Themen noch stärker für die Auseinandersetzung mit Fragen einer demokratischen Kultur zu nutzen. Bei den Projekten des Typs „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“ standen Fragen der Partizipation im Vordergrund. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere neue dialogorientierte Beteiligungsformen vielversprechend sind. Im Zusammenhang mit dem zentralen Thema der Konfliktbearbeitung zeigt sich beim Projekttyp „Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“, dass es den Projekten gelungen ist, ein Beraterteam aufzubauen. Deutlich wurden

aber auch Vorbehalte der Vereins- und Verbandsmitglieder bezüglich der Inanspruchnahme einer solchen Beratung, was auch an den geringen Fallzahlen in diesem Bereich sichtbar wird. Zu der gewählten Vorgehensweise einer Ausbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern sehen wir allerdings keine sinnvolle Alternative. Unsere Analyseergebnisse zeigen jedoch, dass für den Vertrauensaufbau relativ viel Zeit benötigt wird und dass ein gutes Informationsnetzwerk erforderlich ist, um einen umfassenden und schnellen Informationsfluss bei schwerwiegenden Vorfällen und Konflikten zu gewährleisten. Bei den Projekten des Typs „Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für die Initiierung von Demokratieprojekten“ wurden verschiedene Maßnahmen eingesetzt, um eine Sensibilisierung der Zielgruppe zu erreichen. Zukünftig sollte das Einüben von angemessenen Reaktionen auf Situationen mit menschenverachtendem Bezug aber stärker in solche Fortbildungen integriert werden.

Im Hinblick auf das Erreichen der Programmziele im Förderschwerpunkt 1b zeigen die Ergebnisse der zweiten Online Erhebung eine positive Tendenz. Die Kenntnisse der Verwaltungsmitarbeiter/innen in den Bereichen „Beteiligungsmethoden“, „Projektmanagement“ und „Fördermöglichkeiten“ sollten allerdings noch weiter verbessert werden. Auch die Projekte dieses Förderschwerpunktes konnten auf der Grundlage der qualitativen Daten zu Projekttypen zusammengefasst werden. Bei den Projekten des Typs „Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“ stand der Netzwerkaufbau im Mittelpunkt. Allerdings zeigen die qualitativen Daten, dass Netzwerke zu wenig als Mittel zum Zweck gesehen wurden. Zukünftig sollte die Entwicklung realistischer Ziele, die mit Hilfe des Netzwerks erreicht werden können, daher stärker im Vordergrund stehen. Das Netzwerk sollte dann mit Blick auf die angestrebten Ziele strategisch geplant und aufgebaut werden. Die Projekte des Typs „Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern“ haben verschiedene vielversprechende Maßnahmen entwickelt, um Bürgern eine bessere Mitsprache bei kommunalen Belangen zu ermöglichen und Verwaltungen für die Belange der Zivilgesellschaft zu öffnen. Als besonders wichtig haben sich in diesem Zusammenhang transparente Kommunikationsstrukturen und eine professionelle Moderation erwiesen. Den Projekten des Typs „Aktive Mitgestaltung des kommunalen Gemeinwesens“ ist es unter anderem gelungen, Verwaltungen mit Hilfe von konkreten Beteiligungsprojekten für das Thema „Bürgerbeteiligung“ zu öffnen. Die Initiierung solcher Projekte ist nach den vorliegenden Ergebnissen ein vielversprechender Weg, um Vorbehalte in den Verwaltungen auszuräumen. Die Vermittlung von Fachkenntnissen und Kompetenzen für eine professionelle Begleitung von Beteiligungsprozessen ist in diesem Zusammenhang eine wichtige unterstützende Maßnahme.

Die Projekte des Förderschwerpunkts 2 haben vielfältige Vorhaben umgesetzt und ihre Zielgruppen und Ziele nach den Ergebnissen der Online-Erhebung insgesamt recht gut erreicht. Das Programmziel der Professionalisierung und Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung stand dabei jedoch nicht immer im Vordergrund. Allerdings deuten die Ergebnisse unserer Untersuchung darauf hin, dass die Projekte stark vom Coaching profitiert haben. Über die Arbeit mit den Coaches an bestimmten Fragestellungen und Problemen wurden dann auch Professionalisierungsprozesse in Richtung der Programmziele angestoßen.

Das Coaching ist darüber hinaus ein wichtiges Element des gesamten Förderprogramms, das von den Projekten durchweg als hilfreich oder als sehr hilfreich bewertet wurde. In Zukunft sollte das Instrument des Coachings aber stärker für eine Steuerung der Projekte im Sinne der Programmziele genutzt werden.

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

Dem Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geht es in der ersten Förderperiode um das zentrale Ziel der Unterstützung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur, in der extremistische und verfassungsfeindliche Strömungen keinen Platz finden.<sup>1</sup> Das in diesem Zeitraum auf Ostdeutschland beschränkte Programm konzentriert sich insbesondere auf den ländlichen Raum und auf strukturschwache Gebiete. Dort stehen Kommunen, Vereine und politische Entscheidungsträger aufgrund von Abwanderung und demografischem Wandel vor besonderen Herausforderungen. Der Programmstart war am 3. September 2010. Von 2010 bis 2013 verfügt das Programm über ein Fördervolumen von 18 Millionen Euro. Gegenstand der Evaluation durch die proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation (proVal) und das Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld (IKG) sind die Förderschwerpunkte 1 und 2. Während es im Förderschwerpunkt 1 um die Stärkung demokratischer Praxis in Vereinen, Verbänden und Kommunen geht, ist das Anliegen des Förderschwerpunkts 2 die Unterstützung von Bürgerbündnissen für demokratische Teilhabe. In dem von uns nicht evaluierten dritten Förderschwerpunkt geht es um Modellvorhaben zur Stärkung von Teilhabe und Engagement. Die Fördersumme ist im Förderschwerpunkt 1 auf maximal 200.000 € jährlich und im Förderschwerpunkt 2 auf maximal 15.000 € für 12 Monate begrenzt. Im Schwerpunkt 3 erfolgt die Förderung im Rahmen zeitlich begrenzter Interessenbekundungsverfahren bedarfsorientiert.

Der Förderschwerpunkt 1 gliedert sich in die Teilbereiche 1a (Vereine und Verbände) und 1b (Kommunen und Landkreise). Als ein Hauptproblem im Bereich der Vereine und Verbände sieht der Programmgeber fehlende oder unzureichende Reaktionen auf undemokratische Verhaltensweisen von Vereins- und Verbandsmitgliedern. Oft steht aus Sicht der Programmverantwortlichen bei entsprechenden Vorfällen ein Abwägungsprozess zur Minimierung des möglichen Schadens für den Verein oder Verband im Mittelpunkt. Die Förderung einer demokratischen Kultur werde dagegen häufig nicht als Möglichkeit gesehen, einen Verein oder Verband attraktiver zu machen. In diesem Zusammenhang geht es dem Programm vor allem darum, dass die Verbände ihre eigenen Strukturen überprüfen und in Richtung einer demokratischen Kultur weiterentwickeln.

Im Bereich der Kommunen und Landkreise stehen eine bessere Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Akteuren und eine bessere Zusammenarbeit mit diesen Akteuren im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang ist es aus Sicht der Programmverantwortlichen wichtig, dass bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen und Landkreisen als Bereicherung empfunden wird. Dementsprechend müssen bestehende Strukturen so verändert werden, dass Verwaltungsmitarbeiter/innen bereit und in der Lage sind, bürgerschaftliches Engagement zu steuern und zivilgesellschaftliche Initiativen kompetent zu beraten.

Im Förderschwerpunkt 2 sollen Initiativen und Projekte gefördert werden, die sich durch ein Coaching und durch eine gute Projektbegleitung fachlich weiterentwickeln können. Mit einer auf 15.000 Euro begrenzten Fördersumme will das Programm in den Einrichtungen Qualifi-

---

<sup>1</sup> Vgl. die Internetseiten des Bundesprogramms unter [http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/ZDT/DE/Home/Startseite\\_node.html](http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/ZDT/DE/Home/Startseite_node.html), Abruf am 17.1.2012.

zierungs- und Vernetzungsprozesse unterstützen, um so zu einer Verstärkung des Engagements beizutragen.

### 3. Gegenstand und Aufgaben der Evaluation

Das Ziel von Programmen und Projekten zu gesellschaftlich wichtigen Themen sollte es sein, wünschenswerte Veränderungen bei den relevanten Zielgruppen zu bewirken. Da es natürlich nicht immer gelingt, die beabsichtigten Wirkungen auf direktem Weg zu erreichen, können Maßnahmen erforderlich sein, die einen Veränderungsprozess überhaupt erst in Gang setzen. Das kann beispielsweise über Fortbildungen der Zielgruppe oder über die Veränderung von Kontexten oder Strukturen geschehen. Um aber die Qualität im Non-Profit-Bereich überhaupt beurteilen zu können, bleibt die Frage nach der Wirksamkeit von Maßnahmen von entscheidender Bedeutung (vgl. Stockmann 2006). Dementsprechend zeichnet sich das Vorgehen des proVal-Instituts und des Instituts für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld durch eine Wirkungszentrierung aus. Es geht uns aber nicht nur darum, Wirkungen festzustellen. Damit Programme und Projekte solche Befunde nutzen können, muss auch aufgedeckt und beschrieben werden, wie wünschenswerte Veränderungen erreicht werden können. Deshalb stellt die Nutzungsorientierung die zweite zentrale Säule unseres Vorgehens dar. Zwei Fragen sind also aus unserer Perspektive entscheidend: 1. Konnte mit dem, was getan wurde, eine Veränderung erreicht werden? 2. Wie kann eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden?

Ausgehend davon lässt sich die Aufgabe der Evaluation durch proVal und IKG ganz allgemein mit der Beantwortung dieser beiden Fragen umschreiben. Dabei bilden zum einen die Projekte in den Förderschwerpunkten 1 und 2 sowie zum anderen das Programm selbst die Evaluationsgegenstände. Auf Programmebene war es zunächst erforderlich, die Ziele im Rahmen einer formativen Evaluation als Wirkungsziele zu formulieren und soweit zu konkretisieren, dass die Erreichung der Ziele empirisch überprüft werden konnte. Die Überprüfung und Optimierung der einzelnen Projektkonzepte in Bezug auf die Programmziele war Bestandteil der Coaching- und Beratungsleistungen der Camino Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich (Camino) und gehörte im Förderprogramm Zusammenhalt durch Teilhabe *nicht* zum Aufgabenbereich der Evaluation.

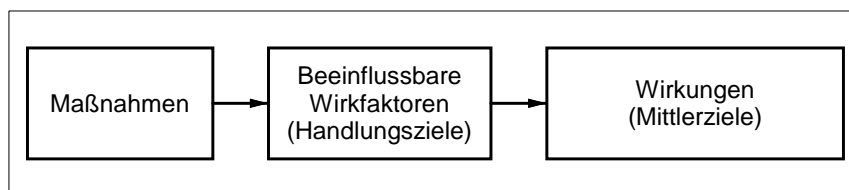
Die Evaluation durch proVal und IKG konzentrierte sich auf die Frage, ob die zentralen Programmziele erreicht werden konnten und auf welche Weise die Ziele erreicht werden konnten. Um diese Fragen zu beantworten wurden in den Förderschwerpunkten 1a, 1b und 2 standardisierte Erhebungen durchgeführt. Darüber hinaus dienten vier Einzelfallanalysen von Projekten dazu, einen vertieften Einblick in die Arbeitsweise von typischen Projekten der Förderschwerpunkte 1a und 1b zu gewinnen. Die Erkenntnisse aus den Erhebungen und Analysen und die Ergebnisse einer Bestandsaufnahme durch Camino bildeten die Grundlage für qualitative Telefoninterviews mit den Projektverantwortlichen aus den Förderschwerpunkten 1a und 1b. Auf der Basis der qualitativen Daten wurde schließlich im Detail rekonstruiert, welche Wirkungen durch welche Maßnahmen bei welchen Zielgruppen und Problemlagen unter welchen Kontextbedingungen erreicht werden konnten. Die Übertragbarkeit der gefundenen Lösungswege ist auch von großer praktischer Relevanz. Denn es ist davon auszugehen, dass die im Rahmen der Evaluation untersuchten Fragestellungen und Problematiken in vielen Vereinen und Verbänden sowie in vielen Kommunen und Landkreisen bestehen. Unser Vorgehen soll in

diesem Zusammenhang dazu beitragen, dass künftige Vorgehensweisen unter Nutzung der Evaluationsergebnisse optimiert werden können.

## 4. Das Evaluationsdesign

Eine auf Wirksamkeit ausgerichtete Evaluation muss nicht nur die Frage klären, ob gewünschte Veränderungen erreicht wurden, sondern auch wie sie erreicht wurden. Der letzte Aspekt ist entscheidend, um aus den Erfahrungen der geförderten Projekte lernen zu können. Das der Evaluation zugrunde liegende Veränderungsmodell besitzt eine einfache Grundstruktur, die in der Praxis jedoch oft nicht genügend beachtet wird. Entscheidend ist, dass mit den eingesetzten Maßnahmen oft nur relativ kleine Veränderungen erreicht werden können. Daher kommt es für den Nachweis von Erfolgen darauf an, die Ziele an diese Situation anzupassen. Solche unmittelbar erreichbaren Ziele bezeichnen wir als Handlungsziele (vgl. auch Beywl/Schepp-Winter 1999). Man kann in diesem Zusammenhang auch von beeinflussbaren Wirkfaktoren sprechen. Die Handlungsziele müssen in einem logischen Zusammenhang mit den anspruchsvolleren Zielen auf der mittleren Ebene (Mittlerziele) stehen. Bei den Mittlerzielen geht es um die eigentlich gewünschten Wirkungen, die aber nicht auf direktem Wege erreichbar sind. Entscheidend ist nun, dass die gewählten Maßnahmen geeignet sein müssen, um die konkreten Handlungsziele zu erreichen. Wenn die Annahmen zum Zusammenhang zwischen Handlungs- und Mittlerzielen korrekt sind, dann sollte das Erreichen der Handlungsziele auch zur Annäherung an die entsprechenden Mittlerziele führen.

Abbildung 1: Struktur eines Veränderungsmodells (vgl. Chen 1990; Chen 2005)



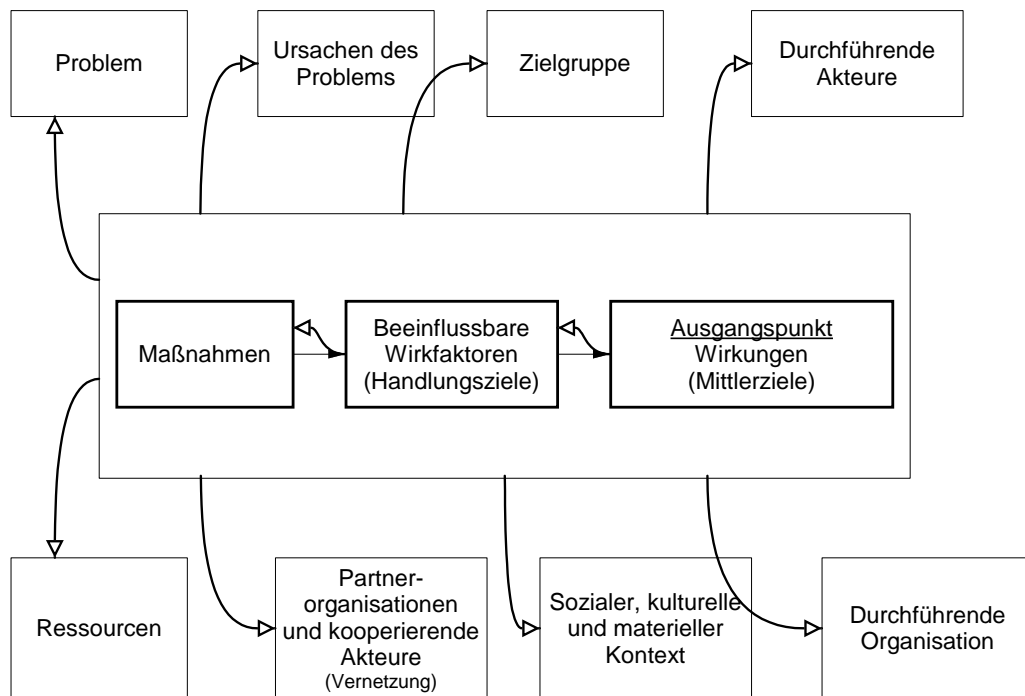
Wenn die Ausgangssituation bezüglich der angestrebten Ziele bekannt ist, kann der Grad der Zielerreichung bei einem rein quantitativen Vorgehen durch einen ein- oder mehrmaligen Vergleich mit der Ausgangssituation ermittelt werden. Das ist jedoch bei den untersuchten Förderschwerpunkten trotz der Bestandsaufnahme durch Camino nicht der Fall. Außerdem kann eine ausschließlich quantitative Analyse keine Aussagen dazu treffen, welche Faktoren die Zielerreichung begünstigen oder erschweren können. Zumindest müssten diese Faktoren vorher bekannt sein und von vornherein in die Datenerhebung einbezogen werden, um sie bei einer solchen Vorgehensweise berücksichtigen zu können.

Aus diesem Grund wurde für die Förderschwerpunkte 1a und 1b ein auf der qualitativen Methodologie basierendes Evaluationsdesign entwickelt. Die Bestandsaufnahme durch Camino und eine quantitative Erhebung des Zwischenstandes in den Projekten ist hier anders als bei einer traditionellen Vorgehensweise dazu genutzt worden, interessante Ansatzpunkte für vertiefende Untersuchungen zu ermitteln. Die detaillierten Einzelfallanalysen von jeweils zwei typischen Projekten aus den Förderschwerpunkten 1a und 1b konnten weitere Ansatzpunkte aufzeigen. Schließlich wurde in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit rekonstruiert, mit welchen Maßnahmen und unter welchen organisatorischen und sonstigen Voraussetzungen und Rah-

menbedingungen wichtige Ziele erreicht werden konnten. Abbildung 2 gibt einen Überblick über diese rekonstruktive Forschungslogik.

Mittels dieser Forschungslogik kann die Eignung von Handlungsansätzen und Methoden in verschiedenen Kontexten beurteilt werden. Sie ist deshalb in der Lage, nützliche und nutzbare Informationen für die Fachpraxis bereitzustellen und zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen.

Abbildung 2: Rekonstruktion eines Veränderungsmodells mit Umsetzungsaspekten



Im Rahmen des Förderschwerpunktes 2 stehen für die oben beschriebene Forschungslogik mit der Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung. Aus diesem Grund wurde die Untersuchung ausschließlich mit quantitativen Methoden durchgeführt. An geeigneten Stellen wurden die Ergebnisse mit der Bestandsaufnahme durch Camino verglichen. In der Regel wurden aber die von den Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern beobachteten Veränderungen als Indikatoren für die Wirkungen der Maßnahmen herangezogen und mit bekannten förderlichen und hinderlichen Kontextbedingungen in Beziehung gesetzt.

#### 4.1 Methodische Umsetzung der Evaluation

Die Explikation und Konkretisierung der Programmziele im Rahmen mehrerer Workshops mit den zuständigen Mitarbeiterinnen der Regiestelle und unter Beteiligung von zwei Mitarbeiterinnen von Camino bildete neben dem Veränderungsmodell die zentrale Grundlage für die Entwicklung der Evaluationsinstrumente. Die Evaluation konnte allerdings erst im August 2011 ihre Arbeit aufnehmen. Die Klärung der Programmziele erfolgte daher *nach* der Bestandsaufnahme durch Camino. Deshalb kann die Bestandsaufnahme an vielen Stellen nicht als Basis für einen Ist-Soll-Vergleich im Hinblick auf die spezifischen Ziele des Programms genutzt werden.



Um insbesondere auch zu diesen Zielen Daten und Hintergrundinformationen für die weiteren Analysen bereitstellen sowie gegebenenfalls Veränderungen in Bezug auf das Erreichen der Programmziele im Verlauf der Förderphase dokumentieren zu können, wurde für die Projekte der Förderschwerpunkte 1a und 1b jeweils ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Das Instrument enthielt zusätzlich auch offene Fragen zu Zielen und Maßnahmen. In einer Wiederholungsbefragung, die zehn Monate nach der Erstbefragung stattfand, wurden die Fragen zur Zielerreichung und zur Zielgruppenerreichung den Projekten erneut vorgelegt. Die Erstbefragungen wurden in der Zeit vom 7.12.2011 bis zum 20.1.2012 als begleitete Online-Erhebungen durchgeführt. Die zweite begleitete Online-Erhebung fand in der Zeit vom 12.10.2012 bis zum 27.12.2012 statt.

Für beide Befragungen wurden die Links zu den Fragebögen zunächst immer an den im Projektantrag genannten Ansprechpartner gesandt. Die Erhebungen waren technisch so gestaltet, dass sich auch andere Projektmitarbeiter/innen an der Beantwortung der Fragen beteiligen konnten. Der Fragebogen musste also nicht von einer bestimmten Person beantwortet werden. Für Rückfragen stand während des gesamten Erhebungszeitraums eine Mitarbeiterin des Evaluationsteams zur Verfügung. Diese Mitarbeiterin hat die Projekte auch telefonisch an die Befragung erinnert und hätte die Befragung auf Wunsch oder bei technischen Problemen auch als telefonische Befragung durchführen können. Von dieser Möglichkeit wurde allerdings kein Gebrauch gemacht. Im Förderschwerpunkt 1a hatten sowohl bei der Erstbefragung als auch bei der Wiederholungsbefragung 35 der 36 Projekte den Fragebogen im genannten Zeitraum bearbeitet. Im Rahmen der ersten Erhebung hatten 30 dieser Projekte angegeben, die Bearbeitung des Fragebogens abgeschlossen zu haben; vier Projekte wollten zu einzelnen Fragen noch Angaben ergänzen. Ein Projekt machte zu diesem Punkt keine Angaben. In der Wiederholungsbefragung haben 34 Projekte angegeben, dass die Bearbeitung des Fragebogens abgeschlossen ist; ein Projekt gab an, noch Angaben zu einzelnen Fragen ergänzen zu wollen.

Im Förderschwerpunkt 1b hatten bei der ersten Erhebung 14 der 15 Projekte den Fragebogen im angegebenen Zeitraum bearbeitet; 12 dieser Projekte gaben an, die Bearbeitung des Fragebogens abgeschlossen zu haben. Bei der Wiederholungsbefragung bearbeiteten 12 von 15 Projekten den Fragebogen und 10 von diesen Projekten bestätigten den Abschluss der Befragung. In beiden Erhebungen zum Förderschwerpunkt 1b wollte jeweils ein Projekt zu einzelnen Fragen noch Angaben ergänzen und jeweils ein Projekt machte hierzu keine Angaben.

Die Ergebnisse der ersten Online-Erhebung in den jeweiligen Förderschwerpunkten dienten zusammen mit der Bestandsaufnahme durch Camino und der detaillierten qualitativen Analyse von vier beispielhaften Projekten auch als Hintergrundfolie für die allgemeine qualitative Analyse der Projekte. Die Erhebung der qualitativen Daten wurde in der Regel in Form von problemzentrierten Telefoninterviews durchgeführt (zu problemzentrierten Interviews vgl. Witzel 1982; 1996), die transkribiert, kodiert und mit der aus der Grounded Theory bekannten Methode des permanenten Vergleichs (vgl. Glaser/Strauss 1974; Strauss/Corbin 1990) analysiert und ausgewertet wurden. Vor dem Hintergrund der explizierten Programmziele für die Förderschwerpunkte 1a und 1b sowie des oben erläuterten Veränderungsmodells beziehen sich die Fragen der Interviewleitfäden auf drei Schwerpunkte. Die Projektverantwortlichen wurden zunächst gebeten, beobachtete Veränderungen sowie die dafür eingesetzten Maßnahmen und weitere relevante Aspekte des Vorgehens zu beschreiben. Daran schlossen sich Fragen zur Erreichung der Programmziele an. Im dritten Teil wurden Rahmenbedingungen der Projek-

tumsetzung sowie Informationen zur Gewinnung der Zielgruppe und zur Nachhaltigkeit erheben.

Zu Beginn der qualitativen Erhebungsphase wurden drei Projekte vor Ort besucht, um die Situation der Projekte besser einschätzen und die Interviewleitfäden gegebenenfalls überarbeiten zu können. Zwei der vor Ort befragten Projekte gehörten zum Förderschwerpunkt 1a und ein Projekt gehörte zum Förderschwerpunkt 1b. Im Rahmen der qualitativen Datenerhebung konnten mit allen 36 Projekten des Förderschwerpunkts 1a und mit allen 15 Projekten des Förderschwerpunkts 1b qualitative Interviews durchgeführt werden. Die telefonischen Interviews einschließlich der vor Ort durchgeführten Befragungen fanden in dem Zeitraum vom 22.06.2012 bis zum 27.09.2012 statt; bei den Einzelfallanalysen fanden die letzten Interviews in den Monaten November und Dezember 2012 statt. Für die meisten der bis Dezember 2012 geförderten Projekte lag der Befragungszeitpunkt damit 3 bis 6 Monate vor dem Ende der Förderperiode. Im Fall der bis Juni 2013 geförderten Projekte fanden die Interviews in der Regel 9 bis 12 Monate vor dem Ende der Förderperiode statt.

Für den Förderschwerpunkt 2 wurde eine standardisierte Online-Erhebung entwickelt, mit der relevante Eckdaten und Informationen zur Zielgruppenerreichung und zur Zielerreichung erhoben wurden. Die Erhebung wurde jeweils einige Wochen vor Projektende durchgeführt. Da die Projekte zu unterschiedlichen Zeiten ausgelaufen sind, erstreckte sich die gesamte Erhebung über einen Zeitraum von Mitte April bis Mitte Dezember 2012. Insgesamt liegen Daten zu 36 der 44 in die Befragung einbezogenen Projekte vor. 29 dieser 36 Projekte haben angegeben, die Bearbeitung des Fragebogens abgeschlossen zu haben; sechs Projekte wollten zu einzelnen Fragen noch Angaben ergänzen, und ein Projekt machte zu diesem Punkt keine Angaben. Auch bei dieser Befragung wurden die Links zu den Fragebögen zunächst immer an den im Projektantrag genannten Ansprechpartner gesandt, und auch hier war die Erhebung so gestaltet, dass sich auch andere Projektmitarbeiter/innen an der Beantwortung der Fragen beteiligen konnten. Für Rückfragen stand wiederum eine Mitarbeiterin des Evaluationsteams zur Verfügung, die die Projekte auch telefonisch an die Befragung erinnert hat. Auf Wunsch oder bei technischen Problemen hätte sie die Befragung auch als telefonische Befragung durchgeführt. Von dieser Möglichkeit wurde allerdings kein Gebrauch gemacht. Stattdessen wurde ein Fragebogen schriftlich ausgefüllt und später eingegeben.

## 4.2 Verfahren der Bewertung

Bei einer *wirkungszentrierten Evaluation* werden die zentralen Ziele des Programms oder Projekts expliziert und als konkrete Wirkungsziele formuliert. Sie bilden dann den Bewertungsmaßstab für die erzielten Effekte. Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen war eine differenzierte Ziexplikation allerdings nur auf der Programmebene und bei den Einzelfallanalysen möglich. Für die Bewertung der Projektergebnisse sind die Programmziele daher der entscheidende Bezugspunkt. Relevante, davon abweichende Projektziele wurden aber in den qualitativen Analysen berücksichtigt und sind in die Bewertung mit eingeflossen. Natürlich wurden auch relevante Rahmenbedingungen, wie die verfügbaren Ressourcen und der innere und äußere Projektkontext bei Aussagen über die Eignung von Maßnahmen und bei der Beurteilung der Leistungen eines Projekts berücksichtigt.

## 5. Ergebnisse der Evaluation

Die Ergebnisse der Zielexplication auf der Ebene des Programms wurden bereits im Zwischenbericht präsentiert (vgl. Strobl/Lobermeier/Heitmeyer 2012, S. 7 ff.). Wir haben die Zieltabellen an dieser Stelle noch einmal aufgenommen, weil wir uns bei der Diskussion der Projektergebnisse an vielen Stellen auf die hier dargelegten Programmziele beziehen.

Tabelle 1: Ziele für die Programmsäule 1a

<b>Leitziel</b>	<b>Multiplikatoren in Vereinen und Verbänden sind in der Lage Konflikte und undemokratische Verhaltensweisen zu erkennen und zu bearbeiten</b>			
<b>Mittlerziele</b>	MZ1: Die Vereins- bzw. Verbandsakteure nehmen Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahr und treten aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit ein.	MZ2: Die Vereins- bzw. Verbandsakteure bearbeiten Konflikte so, dass der Wert der Gleichwertigkeit deutlich zum Ausdruck kommt.	MZ3: Mitglieder werden an Entscheidungen des Vereins oder Verbands beteiligt und werden für ihr Engagement wertgeschätzt.	MZ4: Vereine und Verbände unterstützen vor Ort tätige Ehrenamtliche und ehrenamtliche Multiplikatoren in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter.
<b>Handlungsziele</b>	HZ1.1: Die Vereins- bzw. Verbandsakteure erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter.	HZ2.1: Fortgebildete Vereins- bzw. Verbandsakteure kennen Techniken der Konfliktbearbeitung und können diese anwenden.	HZ3.1: Mitglieder von Vereinen und Verbänden haben Möglichkeiten zur aktiven Teilhabe.	HZ4.1: Vorstände stellen Möglichkeiten zum vertrauensvollen Austausch von Wissen und Informationen und zur besseren Zusammenarbeit in Konfliktsituationen bereit.
	HZ1.2: Die Vereins- bzw. Verbandsakteure schreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen ein und sind in der Lage, einen Konflikt auszuhalten.	HZ2.2: Fortgebildete Vereins- bzw. Verbandsakteure geben ihr Wissen im Rahmen von Konfliktbearbeitungen weiter.	HZ3.2: Mitglieder von Vereinen und Verbänden erfahren Anerkennung für ehrenamtliches Engagement.	
	HZ1.3: Die Vereins- bzw. Verbandsakteure wissen, wo sie Hilfe und Unterstützung erhalten können und nehmen diese in Anspruch.	HZ2.3: Die Vereins- bzw. Verbandsakteure nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern.	HZ3.3 Mitglieder kennen die Entscheidungsprozesse in ihrem Verein oder Verband.	
	HZ1.4: Die Vereins- bzw. Verbandsakteure nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um Situationen mit ausgrenzendem Charakter zu erkennen.			

Tabelle 2: Ziele für die Programmsäule 1b

<b>Leitziel</b>	<b>Die Mitarbeiter in Kommunalverwaltungen sind bereit und in der Lage, zivilgesellschaftliches Engagement wertschätzend zu unterstützen.</b>		
<b>Mittlerziele</b>	MZ1: Die Unterstützung von zivilgesellschaftlichem Engagement ist in projektrelevanten Bereichen in der Verwaltung als originäre Aufgabe verankert.	MZ2: Mitarbeiter der Verwaltung entwickeln gemeinsam mit Akteuren der Zivilgesellschaft Möglichkeiten der Beteiligung bei politischen Entscheidungsprozessen.	MZ3: Mitarbeiter der Verwaltung sind bei der Beratung und Unterstützung zivilgesellschaftlichen Engagements kompetent.
<b>Handlungsziele</b>	HZ1.1: Mitarbeiter der Verwaltung* sind in einen Prozess zur gemeinsamen Entwicklung von Zielvereinbarungen für die Unterstützung von zivilgesellschaftlichem Engagement eingebunden.	HZ2.1: Mitarbeiter der Verwaltung* und Akteure der Zivilgesellschaft tauschen auf geeignete Weise relevante Informationen aus.	HZ3.1 Mitarbeiter der Verwaltung* kennen Methoden des Projektmanagements, Fördermöglichkeiten und Anlaufstellen.
	HZ1.2: Am Ende der Projektlaufzeit liegen gemeinsam entwickelte Zielvereinbarungen vor.	HZ2.2: Mitarbeiter der Verwaltung* kennen Methoden der Beteiligung (Bsp.: Zukunftswerkstatt).	HZ3.2: → s. HZ2.2
		HZ2.3 Mitarbeiter der Verwaltung* wenden Methoden der Beteiligung an.	

\* Hiermit sind alle in das Projekt involvierten Mitarbeiter/innen gemeint.

\*\* Zeitpunkt: Wenn keine andere Zeitbestimmung vorliegt, sollen die Ziele am Ende der Projektlaufzeit erreicht sein.

Tabelle 3: Ziele für die Programmsäule 2

<b>Leitziel</b>	<b>Vereine, lokale Netzwerke und Bürgerbündnisse sind in der Lage, sich in ihrem Gemeinwesen sichtbar und professionell im Sinne einer demokratischen Kultur zu engagieren.</b>			
<b>Mittlerziele</b>	MZ1: Engagierte Akteure verfügen über praktische und methodische Kompetenzen, um Anliegen mit anderen für das Gemeinwesen umzusetzen.	MZ2: Engagierte Akteure sind mit anderen thematisch relevanten Institutionen und Akteuren vor Ort vernetzt.	MZ3: Lokales Bürgerschaftliches Engagement hat sich verstetigt.	MZ4: Engagierte Akteure sind in der Lage, Bürgerinnen und Bürger in Beteiligungsprozesse einzubinden.
<b>Handlungsziele</b>	HZ1.1: Engagierte Akteure verfügen über Wissen (bspw. zum Vereinsrecht, zur Mittelakquise, zum Projektmanagement und zur Qualitätssicherung).	HZ2.1: Es gibt eine signifikante quantitative und qualitative Verbesserung des Netzwerks (auch strategische Partnerschaften).	HZ3.1: Engagierte Akteure können ihre Anliegen attraktiv, transparent und nachvollziehbar beschreiben.	HZ4.1: s. 3.1
	HZ1.2: Engagierte Akteure kennen Methoden zur zielgruppengerechten Beteiligung und fühlen sich sicher, diese Methoden anzuwenden.		HZ3.2: Engagierte Akteure kennen die politischen Strukturen und relevante Entscheidungsträger vor Ort.	HZ4.2: Engagierte Akteure kennen Methoden zur zielgruppengerechten Ansprache und Beteiligung und wenden diese an.
				HZ4.3: Engagierte Akteure kennen die Treffpunkte relevanter Gruppen im Gemeinwesen.

Zu den Projekten aus den Förderschwerpunkten 1a und 1b haben wir im Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung ebenfalls bereits umfangreiche Eckdaten vorgelegt (vgl. Strobl/Lobermeier/Heitmeyer 2012). Diese Ergebnisse sollen hier nicht wiederholt, sondern nur in einer kurzen Zusammenfassung dargestellt werden. Zu einigen wichtigen Fragen im Zusammenhang mit der Zielgruppenerreichung und der Zielerreichung haben wir eine Nachbefragung durchgeführt, um Entwicklungstrends und aktuelle Projektergebnisse auch quantitativ abbilden zu können. Diese Ergebnisse werden in den folgenden Abschnitten detailliert dargestellt. Der Schwerpunkt des Berichts zu den Förderschwerpunkten 1a und 1b liegt aber auf der Frage, wie es gelingen kann, gewünschte Veränderungen zu erreichen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden umfangreiche qualitative Analysen durchgeführt, deren Ergebnisse im vorliegenden Abschlussbericht ausführlich vorgestellt und diskutiert werden.

Zum Förderschwerpunkt 2 lagen bisher lediglich Daten aus der Bestandsaufnahme vor. Nach der Auswertung unserer umfangreichen Online-Befragung können wir auch zu diesem Förderschwerpunkt Eckdaten und Ergebnisse präsentieren.

## 5.1 Förderschwerpunkt 1a: Vereine und Verbände

Im Förderschwerpunkt 1a ging es dem Programm vor allem darum, dass die Vereine und Verbände ihre eigenen Strukturen überprüfen und in Richtung einer demokratischen Kultur weiterentwickeln. Unsere kurze Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse soll zunächst noch einmal in Erinnerung rufen, dass es im Förderschwerpunkt 1a sehr große Unterschiede zwischen den Projektträgern gab. So waren beim kleinsten Projektträger lediglich 18, beim größten Projektträger dagegen über 80.000 Haupt- und Ehrenamtliche tätig. Die meisten Projektträger hatten folgende Tätigkeitsschwerpunkte: Sport, Wohlfahrt/Sozialarbeit, kirchliche Arbeit sowie Feuerwehr/Rettungsdienst/Katastrophenschutz. Der größte Teil der Projekte wollte Vereins- und Verbandsakteure im Alter von 14 bis 65 Jahren erreichen. Allerdings hatten sechs Projekte auch unter 14-jährige und siebzehn Projekte auch über 65-jährige Vereins- und Verbandsakteure als Zielgruppe. Neben den Vereins- und Verbandsakteuren gab es zahlreiche weitere Zielgruppen (vgl. Strobl/Lobermeier/Heitmeyer 2012, S. 14 ff.).

Mit Blick auf den Projektkontext fällt auf, dass schwierige sozioökonomische Verhältnisse im Umfeld des Vereins oder Verbands von den Projektverantwortlichen im Durchschnitt als das gravierendste Problem angesehen wurden. Etwas geringere Bedeutung haben diesen Einschätzungen zufolge extremistische Tendenzen im Umfeld des Vereins oder des Verbands, schwerwiegende Konflikte im Verein oder im Verband sowie antidemokratische Erscheinungsformen im Verein oder im Verband. Da es sich bei diesen Einschätzungen um Durchschnittswerte handelt, kann sich die Situation im konkreten Einzelfall natürlich erheblich unterscheiden. Dies ist aber Gegenstand der weiter unten dargestellten qualitativen Analysen.

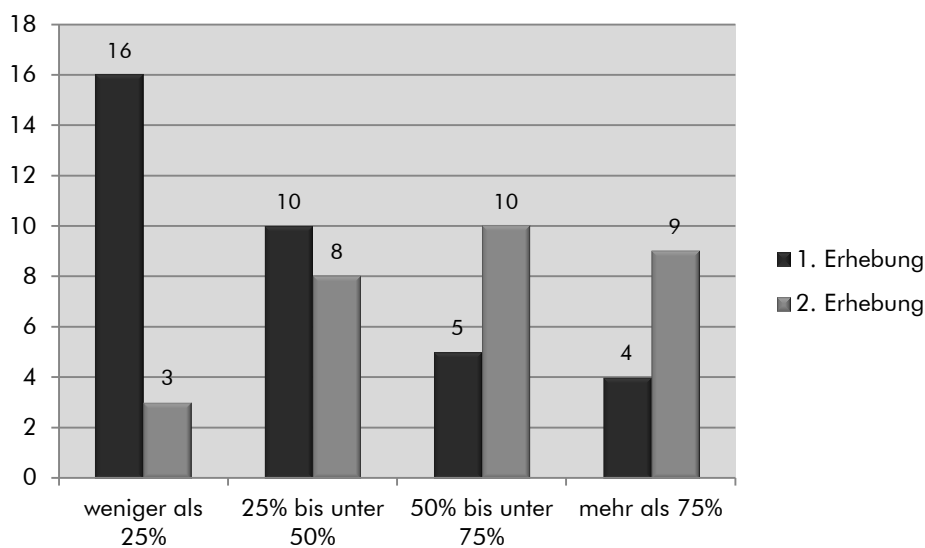
Mit Blick auf das Partizipationspotential ist erwähnenswert, dass in über 50 % der untersuchten Vereine und Verbände mehr als die Hälfte der Haupt- und Ehrenamtlichen bereit ist, für die Teilhabe an Entscheidungsprozessen Zeit und Energie aufzubringen. Ferner hat das geförderte Projekt aus Sicht der meisten Befragten in den Bereichen „Anerkennung für ehrenamtliches Engagement“ und „Kenntnis von Entscheidungsprozessen“ positive Anstöße gegeben. Schließlich ist wichtig, dass in 24 Vereinen und Verbänden Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Mitgestaltung im Rahmen des Projekts neu entstanden sind bzw. neu belebt wurden und dass in 16 Vereinen und Verbänden Möglichkeiten zur besseren Zusammenarbeit in Konfliktsituationen entwickelt wurden (vgl. Strobl/Lobermeier/Heitmeyer 2012, S. 22 ff.). Anzumerken bleibt, dass das Coaching von fast allen Projekten als hilfreich erlebt wurde.

Zu einigen zentralen Aspekten wurden für den vorliegenden Bericht im Rahmen einer zusätzlichen Online-Befragung zusätzliche Daten erhoben und ausgewertet. Aus den beiden durchgeführten Erhebungen liegen jeweils Daten zu 35 Projekten vor. Die Ergebnisse werden im nächsten Abschnitt dargestellt.

### 5.1.1 Zielgruppenerreichung und Zielerreichung

Mit Blick auf die für das Programm besonders wichtigen Zielgruppen der Vereins- und Verbandsakteure sowie der sonstigen Mitglieder wurden die Projektverantwortlichen auch in der zweiten Online-Befragung nach dem Grad der Zielgruppenerreichung gefragt.<sup>2</sup> Während in der ersten Befragung noch 16 von 35 Projekten angaben, weniger als 25 % der Akteure aus diesen Zielgruppen erreicht zu haben, waren es knapp ein Jahr später nur noch 3 der 30 Projekte, die zu diesem Punkt Angaben gemacht haben. Umgekehrt berichteten 19 der 30 Projekte eine Zielgruppenerreichung von 50 % und mehr. Insgesamt hat sich die Zielgruppenerreichung in diesem Bereich also deutlich verbessert.

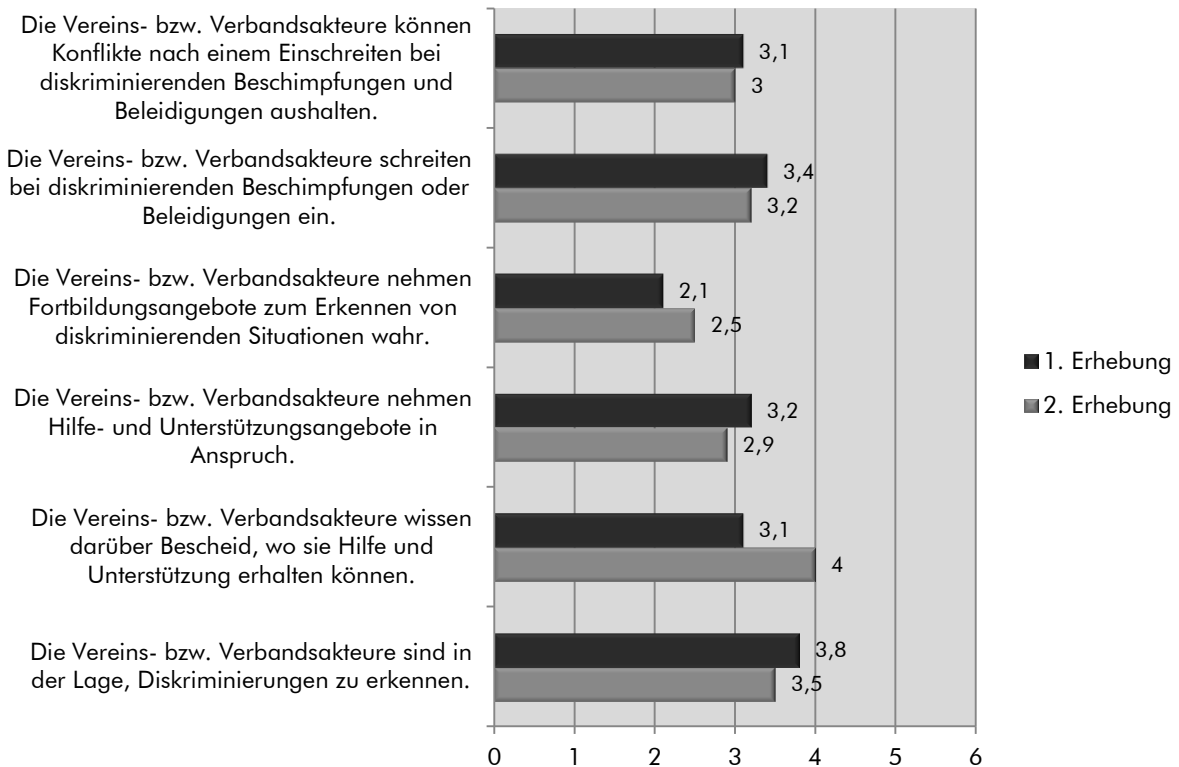
Abbildung 3: Zahl der Projekte, die einen bestimmten Anteil der Zielgruppen innerhalb ihres Vereins oder Verbands erreichen



Es ist ein wichtiges Anliegen des Programmgebers, dass Vereins- und Verbandsakteure Situationen mit ausgrenzendem Charakter erkennen und aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit eintreten (vgl. S. 9 Tabelle 1, MZ1). Die Projektverantwortlichen wurden deshalb zu beiden Erhebungszeitpunkten gefragt, auf wie viele Vereins- bzw. Verbandsakteure Aussagen zu verschiedenen Aspekten dieses Mittlerziels zutreffen. In Abbildung 4 sind jeweils die Durchschnittswerte für alle Vereine und Verbände dargestellt. Die Skala reicht dabei von 0 (trifft auf keinen oder fast keinen zu) über 1 (trifft auf Einzelne zu), 2 (trifft auf weniger als die Hälfte zu), 3 (trifft auf etwa die Hälfte zu), 4 (trifft auf mehr als die Hälfte zu), 5 (trifft auf die meisten zu) bis 6 (trifft auf alle oder fast alle zu).

<sup>2</sup> Die Frage lautete: Bitte denken Sie jetzt an die Akteure und an die sonstigen Mitglieder Ihres Vereins oder Verbands, die Sie mit Ihrem Projekt erreichen wollen! Wie viel Prozent dieser Personen haben Sie bisher mit Ihrem Projekt erreicht?

Abbildung 4: Ausmaß der Zielerreichung bei wichtigen Teilzielen des Programms



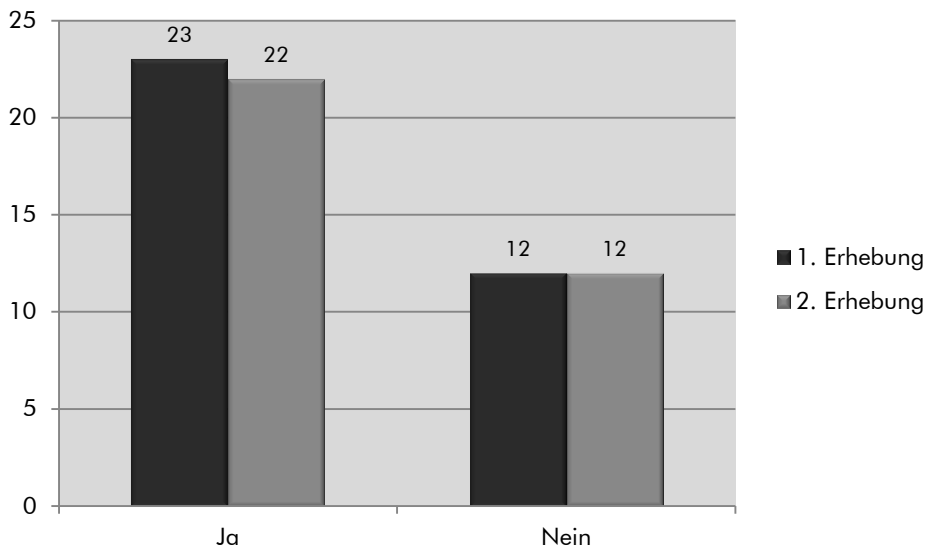
Zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten zeigen sich meist nur geringe Unterschiede. Diese Unterschiede sollten schon deshalb nicht überbewertet werden, weil es sich bei den Angaben um Schätzungen der Projektverantwortlichen handelt. Ein statistischer Mittelwertvergleich zeigt, dass es nur bei der Aussage „Die Vereins- bzw. Verbandsakteure wissen darüber Bescheid, wo sie Hilfe und Unterstützung erhalten können“ eine statistisch bedeutsame Veränderung gibt.<sup>3</sup> Demnach wissen mittlerweile mehr Akteure, wo sie Hilfe und Unterstützung erhalten können.

Ein weiteres wichtiges Anliegen des Programms ist eine kompetente Bearbeitung von Konflikten, die den Wert der Gleichwertigkeit deutlich zum Ausdruck bringt (vgl. S. 9 Tabelle 1, MZ2). Deshalb war es ein Wunsch des Programmgebers, dass eine Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ in das Projekt integriert wird. Dies war zum ersten Erhebungszeitpunkt in 23 der geförderten Projekte geschehen. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt hatte sich an dieser Stelle praktisch nichts geändert. Dass es zum 2. Erhebungszeitpunkt scheinbar nur 22 Projekte mit einer entsprechenden Fortbildung gab, ist damit zu erklären, dass ein Projekt diese Frage nicht beantwortet hat.

<sup>3</sup>  $t_{(df=59)}=2,235, p<0,05$

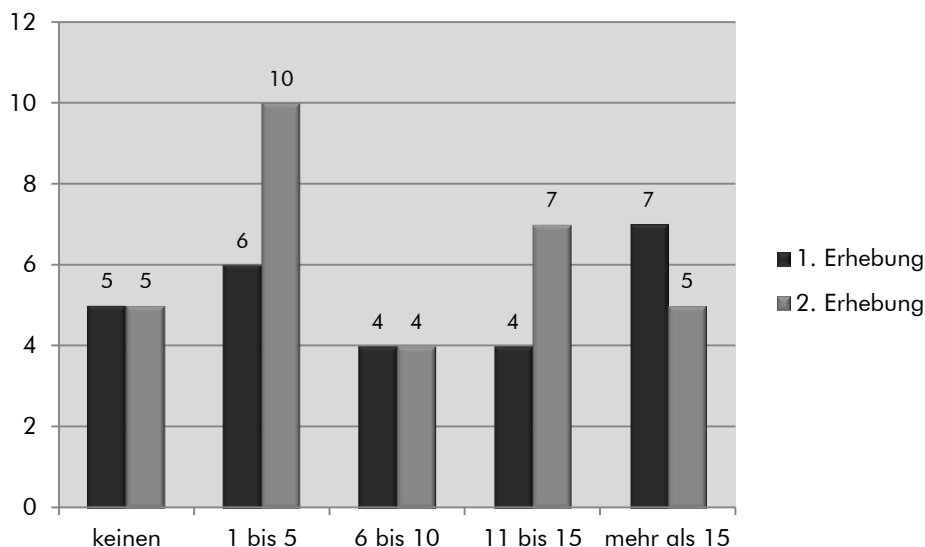


Abbildung 5: Ist eine Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ ein Bestandteil Ihres Projekts? (Anzahl der Vereine und Verbände)



Obwohl die Zahl der Projekte mit einer Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ gleich geblieben ist, hat die Zahl der in Konfliktbearbeitung fortgebildeten Akteure in den Vereinen und Verbänden zugenommen, weil etliche Personen ihre Fortbildung zwischen der ersten und der zweiten Erhebung abgeschlossen haben. So gibt es nun in zehn Vereinen und Verbänden 1-5 entsprechend fortgebildete Akteure und in sieben Vereinen und Verbänden 11-15 entsprechend fortgebildete Akteure. Dass es in der letzten Kategorie (mehr als 15) zu einer Abnahme um 2 Vereine und Verbände gekommen ist, kann eigentlich nur damit erklärt werden, dass 4 Projekte bei dieser Frage keine Angaben gemacht haben.

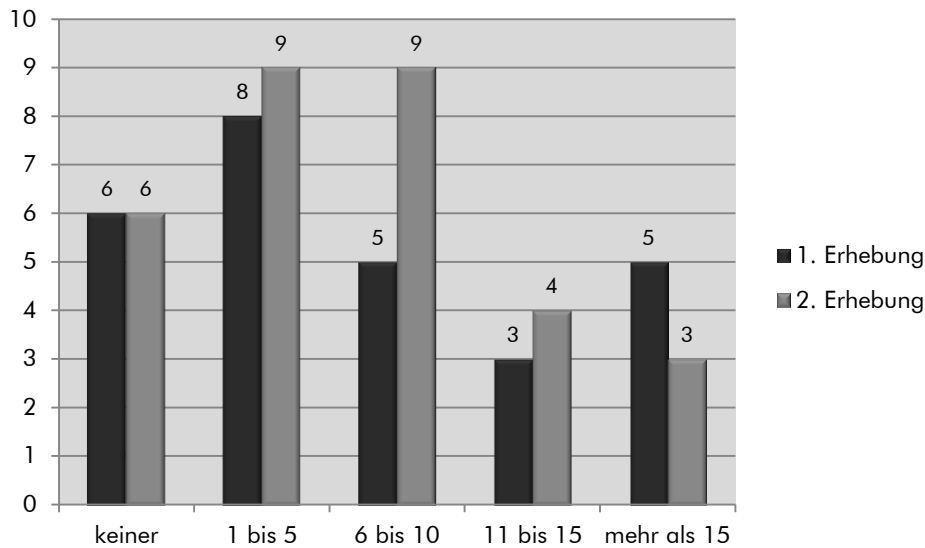
Abbildung 6: Wie viele in Konfliktbearbeitung fortgebildete Akteure gibt es in Ihrem Verein oder Verband? (Anzahl der Vereine und Verbände)



Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen geben die fortgebildeten Personen in der Regel ihr Wissen im Rahmen von Konfliktbearbeitungen weiter. Deshalb gab es zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung auch mehr Projekte, in denen mindestens ein Akteur das entsprechende Wissen weitergibt. Dass es in der letzten Kategorie (mehr als 15) wieder zu einer Abnahme um

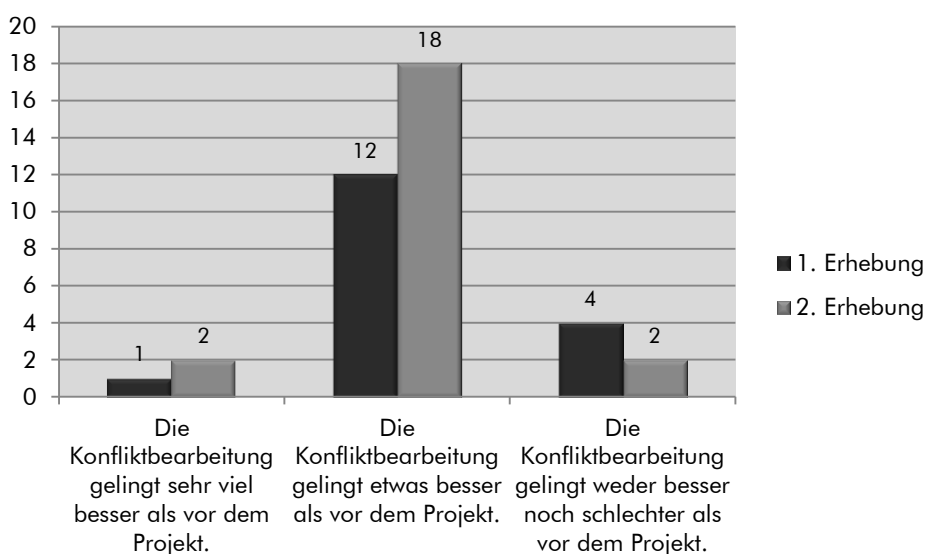
2 Vereine und Verbände gekommen ist, dürfte auch hier an den 4 Projekten liegen, die diese Frage nicht beantwortet haben.

Abbildung 7: Wie viele dieser Vereins- bzw. Verbandsakteure geben ihr Wissen im Rahmen von Konfliktbearbeitungen weiter? (Anzahl der Vereine und Verbände)



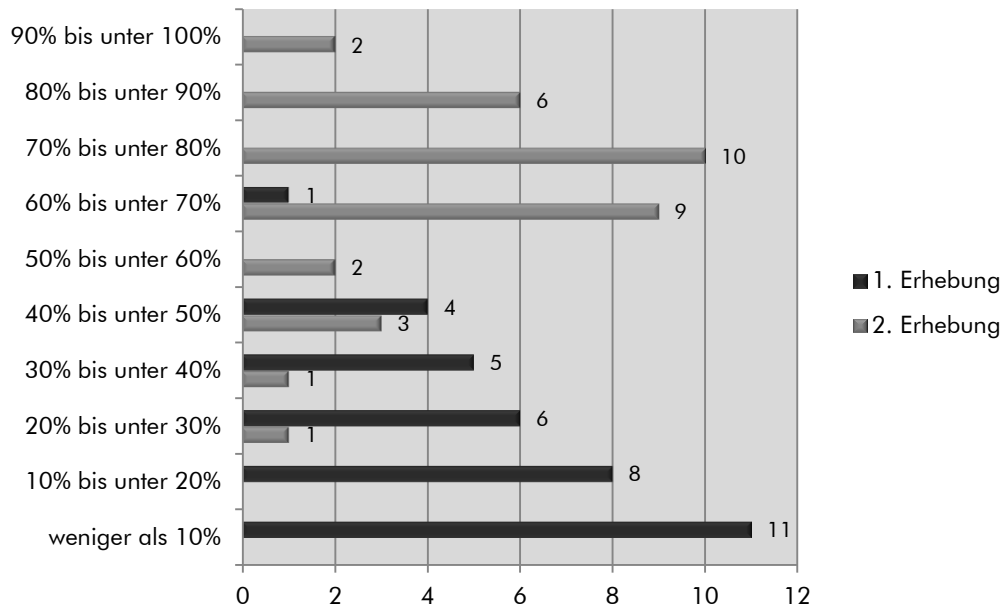
Die Projektverantwortlichen der 23 Projekte mit einer Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ wurden zu beiden Erhebungszeitpunkten um eine Einschätzung der Wirksamkeit dieser Fortbildung gebeten. Demnach hat sich die Konfliktbearbeitung in den entsprechenden Vereinen und Verbänden zwischen dem ersten und dem zweiten Erhebungszeitpunkt nochmals verbessert. Nach dieser Einschätzung gelingt die Konfliktbearbeitung in zwei Vereinen und Verbänden jetzt sehr viel besser und in 18 Vereinen und Verbänden etwas besser als vor dem Projekt. Nur in zwei Projekten hat es demzufolge keine Verbesserung gegeben. Eine Verschlechterung wurde von keinem Projektverantwortlichen festgestellt.

Abbildung 8: Wie hat sich die Konfliktbearbeitung in Ihrem Verein oder in Ihrem Verband durch das Projekt verändert? (Anzahl der Vereine und Verbände)



Die Projektverantwortlichen wurden schließlich auch um eine summarische Einschätzung der Zielerreichung gebeten. Zu diesem Aspekt ist zwischen dem ersten und dem zweiten Erhebungszeitpunkt eine große Veränderung festzustellen. Während Ende 2011/Anfang 2012 bei mehr als der Hälfte der Projekte der durchschnittliche Grad der Zielerreichung noch unter 20 % lag, traf dies Ende 2012 auf kein Projekt mehr zu. Lediglich in fünf Projekten betrug der Grad der Zielerreichung unter 50 %, und mehr als die Hälfte der Projektverantwortlichen schätzte den Grad der Zielerreichung sogar auf mindestens 70 %.

Abbildung 9: Durchschnittlicher Grad der Zielerreichung zum Zeitpunkt der Befragung (Anzahl der Projekte)

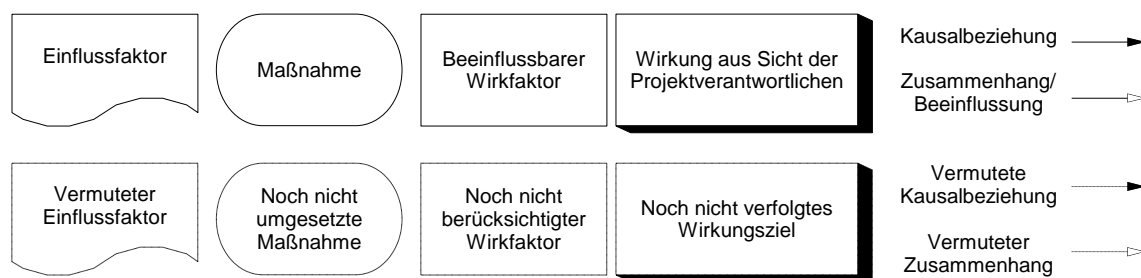


### 5.1.2 Projekttypen und Einzelfallanalysen

In den folgenden Abschnitten werden die spezifischen Vorgehensweisen der Projekte des Förderschwerpunktes 1a „Vereine und Verbände“ bei der Erreichung der Projekt- und Programmziele dargestellt. Antworten auf die Frage, mit welchen Maßnahmen und Strategien unter welchen Kontextbedingungen eine Veränderung in die gewünschte Richtung erreicht werden kann, sind für das zukünftige Vorgehen im Themenbereich des Förderprogramms von großer Bedeutung. Deshalb wurden die Vorgehensweisen aller Projekte des Förderschwerpunkts mit qualitativen Methoden analysiert. Die Ergebnisse basieren auf ausführlichen qualitativen Interviews mit den einzelnen Projektverantwortlichen. Auf der Grundlage dieser Daten konnten zunächst vier Projekttypen identifiziert werden: Projekttyp 1 „Kompetentes Vereinsmanagement als Kennzeichen demokratischer und vernetzter Vereinsarbeit“, Projekttyp 2: „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“, Projekttyp 3: „Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“ und Projekttyp 4: „Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für die Initiierung von Demokratieprojekten“. Zum Projekttyp 3, bei dem es insbesondere um das zentrale Element der Konfliktbearbeitung geht, wurden außerdem zwei differenzierte Analysen durchgeführt. So kann am Beispiel der Projekte

des Landessportbundes Sachsen-Anhalt und des Landesfeuerwehrverbandes Sachsen im Einzelnen nachvollzogen werden, wie Programm- und Projektziele erreicht werden können.

Im Folgenden werden die vier Projekttypen dargestellt und anhand eines rekonstruierten und abstrahierten Modells zu Veränderungs- und Umsetzungsaspekten erläutert. Das jeweilige allgemeine Modell beschreibt wichtige Elemente, die den identifizierten Projekttyp über die Einzelfälle hinweg kennzeichnen. Die verwendeten Symbole haben folgende Bedeutung:



Die in den Modellen beschriebenen Wirkungen basieren ebenfalls auf der Verdichtung und Verallgemeinerung von Aussagen zu konkreten Wirkungen, die von den Projektverantwortlichen beobachtet wurden. Den Wirkungen, die im Rahmen einer Ziellogik der Ebene der Mittelziele entsprechen, konnten auf der Grundlage der Daten jeweils bestimmte Wirkfaktoren zugeordnet werden, die wiederum mit konkreten Handlungszielen vergleichbar sind. Um Veränderungen über diese Wirkfaktoren zu erreichen, werden von den Projekten verschiedene Maßnahmen eingesetzt. Die Einflussfaktoren kennzeichnen förderliche und hemmende Kontextbedingungen, die aus den Aussagen der befragten Projektverantwortlichen für den jeweiligen Projekttyp abgeleitet wurden. Einzelne Elemente aus den Modellen zu den Projekttypen werden anhand von Beispielen aus den Projekten erläutert.

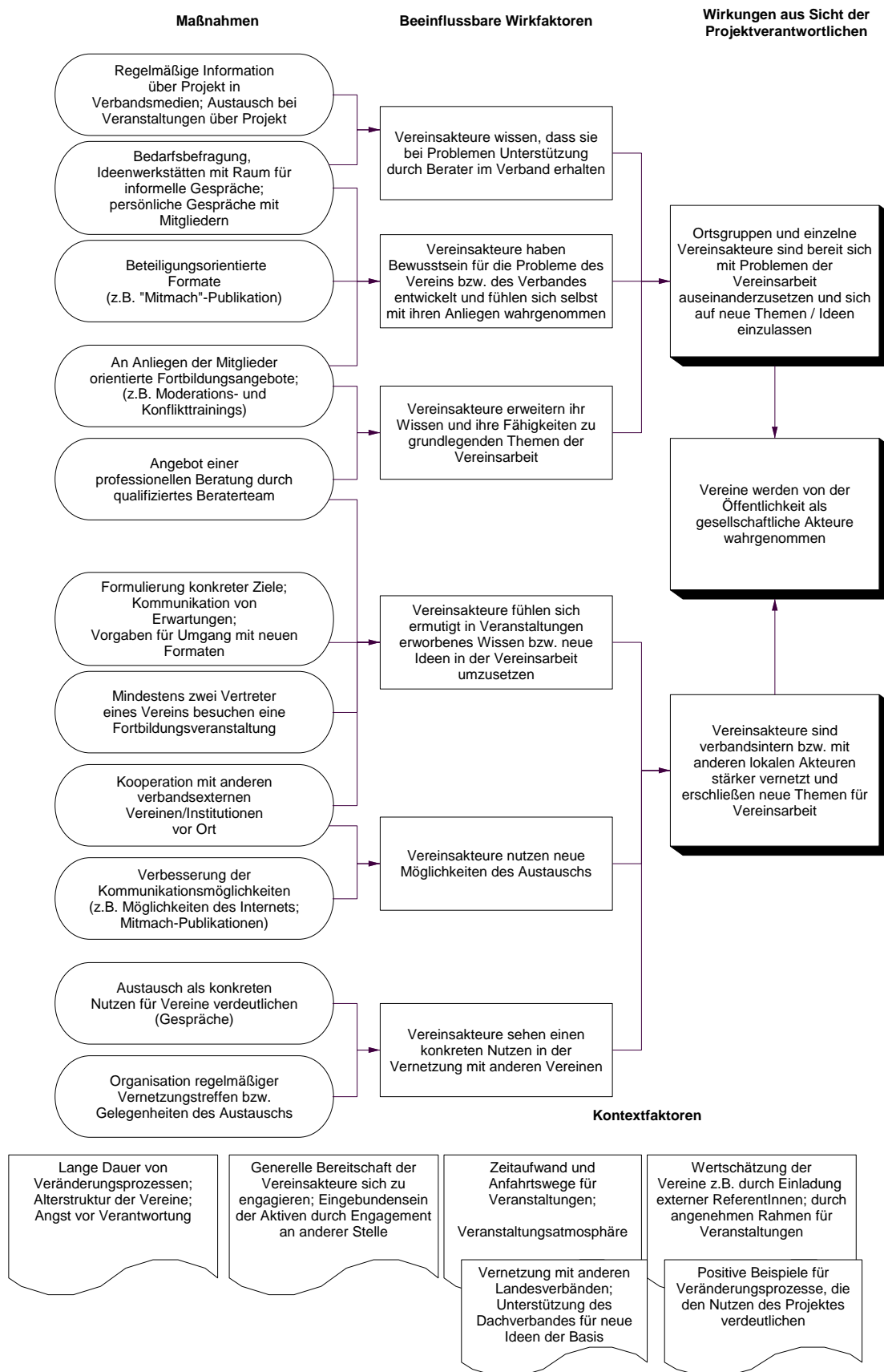
### 5.1.2.1 Projekttyp 1 „Kompetentes Vereinsmanagement als Kennzeichen demokratischer und vernetzter Vereinsarbeit“

Bei insgesamt zehn Projekten des Förderschwerpunktes 1a steht die Entwicklung von zentralen Kompetenzen für die ehrenamtliche Vereinsarbeit im Vordergrund, um Vereine in ihrer Rolle als demokratische Akteure vor Ort zu stärken. Dem Projekttyp „Kompetentes Vereinsmanagement als Kennzeichen demokratischer und vernetzter Vereinsarbeit“ ließen sich die Projekte des Kreis-Kinder- und Jugendringes Märkisch-Oderland („HIER sind WIR“), des Kreisjugendringes Kyffhäuserkreis („Teil haben – Teil werden – aktiv gestalten“), des Landesheimatbundes Sachsen-Anhalt („Engagiert für Heimat und Demokratie“), des Vereins der Christlichen Pfadfinderinnen und Pfadfinder Land Sachsen („Pfadfinden – für Vielfalt in Jugendkultur“) und der Naturfreunde Thüringen („KOMPASS – Naturfreunde entdecken neue Wege“) zuordnen. Ferner gehören die Projekte des Kolpingwerkes DV Magdeburg („Zukunft Aktiv Gemeinschaftlich Gestalten – ZAGG“), des Kolpingwerkes im Bistum Dresden-Meißen („Zukunft umfeldorientiert gemeinschaftlich aktiv beständig entwickeln“) und des Kolpingwerkes Erfurt („Wer wenn nicht wir selbst – WWS“) sowie das Projekt der Aktion Zivilcourage Pirna („Gemeinsam Aktiv für Demokratie und Zivilcourage“) dazu. Einen Sonderfall des Projekttyps bildet schließ-

lich das Projekt des Brandenburger Landfrauenverbandes („PEELA – Initiative für politisches und ehrenamtliches Engagement des Brandenburger Landfrauen e.V.“). Vereine werden zu ihren Anliegen, etwa in Fragen der Öffentlichkeitsarbeit, der Gewinnung von weiteren Mitgliedern oder zu Konfliktbearbeitung und Moderationsmethoden geschult und beraten. Den Ausgangspunkt dafür bilden die von den Vereinsakteuren selbst wahrgenommenen Bedürfnisse bzw. eine Sensibilisierung der Vereinsakteure für Probleme in der Vereinsarbeit. Ein weiterer bedeutsamer Aspekt für einige Projekte dieses Typs ist in diesem Zusammenhang die Förderung der Kooperation mit anderen Mitgliedsvereinen bzw. Mitgliedsorganisationen innerhalb eines Verbandes bzw. einer verbandartigen Institution.

Die entsprechende Förderperiode endete für fünf Projekte im Dezember 2012, fünf Projekte werden noch bis Juni 2013 gefördert. Das allgemeine Modell des Projekttyps Vereinsmanagement bezieht sich auf den Stand der Projektentwicklungen zum Zeitpunkt der Befragung, die bei etwa der Hälfte der Projekte etwa ein halbes Jahr und bei der anderen Hälfte der Projekte ein Jahr vor dem Ende des Förderzeitraums stattfand. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die Aussagen der Projektverantwortlichen nicht in allen Fällen das Endergebnis der Projektentwicklung widerspiegeln. Das allgemeine Modell verdichtet die von den Projektverantwortlichen berichteten Erfahrungen zu typischen Elementen, die für die Vorgehensweisen und beobachteten Veränderungen von Projekten dieses Typs auf der Grundlage der vorliegenden Daten ermittelt wurden. Wichtige Maßnahmen sowie Beobachtungen der Projekte zu Wirkungen werden in Bezug auf das allgemeine Modell des Projekttyps erläutert.

Abbildung 10: Allgemeines Modell des Projekttyps „Kompetentes Vereinsmanagement als Kennzeichen demokratischer und vernetzter Vereinsarbeit“



Eine von den Projektverantwortlichen bei der Zielgruppe beobachtete Wirkung ist die Bereitschaft von Ortsgruppen, Mitgliedsorganisationen bzw. Vereinsakteuren, sich mit der Qualität der eigenen Vereinsarbeit und mit Problemen in den Vereinen auseinanderzusetzen. Diese Wirkung kann sich wie im Fall des Kreis-Kinder- und Jugendringes Märkisch-Oderland in einer stärkeren Wahrnehmung des Dachverbandes und der von ihm erstellten Angebote durch die Mitgliedsorganisationen ausdrücken. So beobachtete die Projektverantwortliche, dass bisher passive Mitgliedsorganisationen an Fortbildungen des Dachverbandes teilnahmen und weiteres Interesse an Fortbildungen äußerten. Die Vereine des Kreisjugendringes Kyffhäuserkreis hinterfragten nach Beobachtungen der Projektverantwortlichen aufgrund des Projektes stärker die Mitwirkungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Gremien und Vorständen. Einer der Modellvereine des Projektes des Landesheimatbundes Sachsen-Anhalt möchte beispielsweise nach Auskunft der Projektverantwortlichen gemeinsam mit dem örtlichen Gymnasium Strategien für die Nachwuchsgewinnung entwickeln und die Online-Präsenz des Vereins von Schülerinnen und Schülern betreuen lassen. Das Projekt des Kolpingwerkes Dresden-Meißen sieht die Tatsache, dass Kolpingfamilien von sich aus beim Projekt um Unterstützung nachfragen, als einen Hinweis für die gewachsene Bereitschaft, die Vereinsarbeit selbstverantwortlich zu verbessern. Die Projektverantwortliche des Kolpingwerkes Magdeburg berichtete, dass die Kolpingfamilien deutlich häufiger als noch zu Beginn des Projektes ihr Veranstaltungsprogramm selbständig mitteilen, damit es auf der Homepage in einem gemeinsamen Kalender veröffentlicht werden kann. Der Kalender ist vom Projekt als Angebot entwickelt worden und hat nach Darstellung des Projektes dazu beigetragen, alte Gewohnheiten aufzubrechen. Kolpingfamilien erfahren jetzt untereinander von Veranstaltungen und tauschen sich stärker miteinander aus. Außerdem würden öfter als vor dem Projekt selbständig Artikel für die Verbandszeitschrift verfasst.

Um die Bereitschaft der Zielgruppe zu stärken, sich mit der eigenen Vereinsarbeit auseinanderzusetzen, haben die Projekte auf verschiedene Aspekte Einfluss genommen. Diese Aspekte werden im allgemeinen Modell des Projekttyps als Wirkfaktoren bezeichnet. Zunächst ist es wichtig, dass die Vereinsakteure wissen, dass sie bei Problemen im Verein Unterstützung – in dem Fall durch das Projekt – erhalten können. Dieser Faktor wurde nur von einem Projektverantwortlichen explizit benannt, ist aber als generell bedeutsam für die Bereitschaft der Vereinsakteure einzuschätzen, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen. Die meisten Projekte berichteten, dass vor allem persönliche Gespräche geeignet sind, die Akteure vor Ort über das Projektangebot zu informieren und zu interessieren. Ein persönliches Gespräch bietet die Möglichkeit, die Personen, die den Vereinen Unterstützung anbieten, direkt kennenzulernen und auf diese Weise Vertrauen aufzubauen. Außerdem nutzten die von Projekten engagierten Berater bzw. Trainer in der Regel auch weitere Gelegenheiten wie Veranstaltungen der Verbände, um für ihr Angebot zu werben.

Ein weiterer entscheidender Aspekt besteht darin, die Vereinsakteure für Probleme in der eigenen Vereinsarbeit zu sensibilisieren, wozu in einem ersten Schritt vor allem auch die erwähnten intensiven Befragungen vor Ort dienen. Das Projekt des Landesheimatbundes Sachsen-Anhalt, das mit fünf Modellvereinen arbeitete, hat hier zunächst in jedem Verein einen Kreis von mehreren (bis zu 15) Ansprechpartnern aufgebaut. Das hat den Vorteil, dass auf diese Weise ein Diskussions- und Lernprozess in den Vereinen angestoßen wird und außerdem engagierte Akteure leichter Unterstützung im Verein finden können und bestimmte Themen nicht auf einzelnen Akteuren lasten, die von Skeptikern leicht übergangen werden können.

Als eine Maßnahme, um die Vereinsakteure für Probleme in der Vereinsarbeit zu sensibilisieren, wurden von einzelnen Projekten Ideenwerkstätten zum Beispiel zur Gewinnung von Ehrenamtlichen oder zur Erschließung neuer Themen für die Vereinsarbeit geplant bzw. durchgeführt. Daraus ist im Fall des Kolpingwerkes Erfurt ein Handbuch zu Ideen und Themen für einen attraktiveren Verein entstanden. Es wurde etwa die Idee entwickelt, dass sich Kolpingfamilien eine lokale Angelegenheit zur eigenen Sache machen und zum Beispiel im Ort fair gehandelte Produkte vertreiben. Eine andere Idee bezog sich auf die Gewinnung von Familien als neue Mitglieder des Vereins. Das Projekt hat hier u.a. mit der Open-Space-Methode gearbeitet. Bei diesem Format der Ideenwerkstätten ist es nach den Erfahrungen von Projektverantwortlichen wichtig, genügend Raum für informelle Gespräche zu schaffen und die Veranstaltung extern moderieren zu lassen. Allerdings berichteten Projektverantwortliche der Kolpingwerke insgesamt von Schwierigkeiten bei der Motivation von Mitgliedern für eine Ausbildung zum Praxisbegleiter und damit für ein langfristiges Engagement. Andererseits gelang es ihnen, einzelne Mitglieder durch intensive persönliche Gespräche dafür zu gewinnen, Ämter in wichtigen Gremien zu übernehmen. Die Projektverantwortliche des Verbandes der Naturfreunde Thüringen beobachtete, dass eine neue Idee für die Vereinsarbeit entsprechende Motivation unter den Mitgliedern stiften kann. Der Verein erreichte nach eigener Auskunft eine sehr gute Resonanz auf eine Ausbildung zum Familienteamer. Das aus einer Ideenwerkstatt heraus entwickelte Angebot dient letztlich der Gewinnung neuer Mitglieder. Der Verein arbeitet in speziellen Veranstaltungen mit Familien, die dadurch Gelegenheit erhalten den Verein kennenzulernen.

Die vorliegenden Daten legen nahe, dass die Zielgruppe eher bereit ist, sich mit der Vereinsarbeit auseinanderzusetzen, wenn sich die Vereinsakteure mit ihren eigenen Anliegen ernst genommen fühlen. Es bedarf daher entsprechender Gelegenheiten für die Vereinsakteure, damit sie ihre Sichtweisen und Themen einbringen können. Hierfür haben die Projekte vor allem die Vereine vor Ort besucht und intensive Befragungen zu Bedarfen und Problemen durchgeführt. Das Projekt des Landesheimatbundes Sachsen-Anhalt wich auf die Strategie der Bedarfsermittlung aus, nachdem die Resonanz auf das ursprüngliche Projektthema (Auseinandersetzung mit Rechtstremismus) zu gering ausgefallen war. Nach Auskunft der Projektverantwortlichen war mit dem dann gewählten Projektrahmen „Beteiligung“ ein besserer Zugang zu den Modellvereinen des Projektes möglich. Das Projekt konnte damit direkt an das Problem informeller Hierarchien, das von einem Verein aufgebracht wurde, anknüpfen. Außerdem hat das Projekt nach eigenen Angaben in diesem Rahmen einen Konflikt, in den ein Verein im Kontext eines Dorffestes involviert war, erfolgreich moderieren und auf diese Weise weiteres Vertrauen in das Projekt herstellen können.

Um Vereinsakteuren die Formulierung von Anliegen zu ermöglichen, setzen verschiedene Projekte beteiligungsorientierte Formate ein oder entwickeln diese für die weitere Kommunikation im Verein. So hat das Projekt des Kolpingwerkes Magdeburg in der Auftaktveranstaltung für die Zielgruppe ungewohnte Methoden wie Stuhlkreis, Rollenspiele und Gruppenarbeit ausprobiert. Nach Auskunft der Projektverantwortlichen haben es die Teilnehmenden als eine Stärke der Veranstaltung empfunden, dass sie mittels der neuen Methoden das Geschehen und die Ergebnisse selbst mit beeinflussen konnten. Nach den Erfahrungen des Projektteams des Landesheimatbundes Sachsen-Anhalt funktioniert der Einsatz von beteiligungsorientierten Methoden allerdings nur auf der Basis einer Vertrauensbeziehung zwischen Projekt und Vereinsakteuren. Das bedeutet, dass entsprechend Zeit benötigt wird, um das nötige Vertrauen entstehen zu lassen. Ein Einsatz derartiger Methoden zu Beginn des Projektes wäre nach den Erfah-



rungen des Projektteams nicht möglich gewesen. Ein anderes Format, das im Projekt der Naturfreunde Thüringen eingesetzt wird und in dem Vereinsakteure eigene Anliegen artikulieren können, ist die sogenannte Mitmach-Publikation. Diese funktioniert anders als übliche Mitgliederzeitungen nicht über Erlebnisberichte und Terminankündigungen, sondern es geht darum, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen. Die Themen werden dabei von einer Redaktionsgruppe aus Ehrenamtlichen festgelegt. Auf diese Weise werden die „einfachen“ Mitglieder stärker mit ihren Themen sichtbar, was diese wiederum nach Auskunft der Projektverantwortlichen motiviert, zur Publikation beizutragen. Außerdem könnten sie sich dadurch wieder stärker mit dem Verband identifizieren. In dem Zusammenhang schätzte die Projektverantwortliche des Kolpingwerkes Dresden-Meißen das Vorgehen, dass die Zielgruppe selbst bestimmte Probleme entdeckt und Ideen formuliert, als einen entscheidenden Schritt bei der Projektarbeit ein. Zudem wies eine weitere Projektverantwortliche darauf hin, dass eine wertschätzende und sensible, nicht belehrende Kommunikation mit den Vereinsakteuren insgesamt dazu beiträgt, eine Offenheit der Zielgruppe gegenüber dem Projekt herzustellen.

Um die Vereinsakteure zur Auseinandersetzung mit der Vereinsarbeit zu motivieren, haben mehrere Projekte ein Beraterteam aufgebaut und bieten den Vereinen individuelle Beratung an. Hierdurch und durch Fortbildungsangebote, die in der Regel an der zu Projektbeginn durchgeführten Bedarfsanalyse orientiert sind, erweitern Vereinsakteure ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu relevanten Themen der Vereinsarbeit. Die Fortbildungsangebote verschaffen den Vereinsakteuren aber auch Gelegenheit, untereinander Erfahrungen auszutauschen. Nach Beobachtung einer Projektverantwortlichen können Mitglieder von Ortsgruppen, die in ihrem eigenen Verein unter Umständen keine Unterstützung für neue Ideen erhalten, Verbündete und Anerkennung in Fortbildungen finden. Die Fortbildungsangebote der Projekte umfassen vor allem Seminare zu Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliedergewinnung, Fundraising und Moderations- und Konfliktkompetenztrainings. Eine weitere Fortbildung des Kreis-Kinder- und Jugendringes Märkisch-Oderland zielte auf die Stärkung des Selbstbewusstseins und der eigenen Rolle von geringfügig Beschäftigten im Rahmen ihrer Tätigkeit in Jugendeinrichtungen ab. Hierbei wurde auch die Partizipation von Jugendlichen thematisiert. Im Fall des Kolpingwerkes Magdeburg zeigte sich nach Beobachtung der Projektverantwortlichen eine gute Akzeptanz der ersten Fortbildungsveranstaltung daran, dass sich die Teilnehmenden „in kürzester Zeit“ auf einen Termin für den nächsten Workshop einigen konnten, was normalerweise nicht funktioniert. Nach ihrer Einschätzung waren die Teilnehmenden nach den Veranstaltungen sehr motiviert. Außerdem war ein Austausch zwischen den betreffenden Kolpingfamilien entstanden, die während der Fortbildung ähnliche Probleme und Ziele festgestellt hatten. Allerdings hängt die Bereitschaft zur Teilnahme an einer solchen Veranstaltung nach ihrer Beobachtung von der generellen Motivation der Vereine ab, denn eine ähnliche Veranstaltung in zwei anderen Regionen konnte mangels Interesse nicht stattfinden. Das Projekt hat dann die Strategie entwickelt einzelne Ortsgruppen anzuschreiben und vier verschiedene Seminarthemen für lokale Veranstaltungen anzubieten. Außerdem ist das Projekt dazu übergegangen Fortbildungsmodule vor Ort in einzelnen Kolpingfamilien in Verbindung mit einem konkreten Bedarf durchzuführen, um so die Hemmschwelle für den Besuch eines Seminars zu senken.

Die Aktion Zivilcourage sucht für das Angebot von Fortbildungen für Vereine in ländlichen Regionen lokale Partner, die die Räumlichkeiten bereitstellen, um Vorbehalte gegenüber von außen kommenden Seminaranbietern abzubauen. Die Projektverantwortliche des Kolpingwerkes Dresden-Meißen beobachtete in Bezug auf Fortbildungen aber auch eine ambivalente

Haltung der Zielgruppe. Diese habe sich etwa ein Seminar zu Öffentlichkeitsarbeit gewünscht, das dann aber mangels Teilnehmern abgesagt werden musste.

Nach dem Erkennen von Problemen in der eigenen Vereinsarbeit und gegebenenfalls der Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten im Bereich des Vereinsmanagements besteht ein nächster Schritt darin, konkrete praktische Schritte einzuleiten, um die Probleme oder Themen im Verein zu bearbeiten. Hier zeigt sich anhand der berichteten Projekterfahrungen, dass dieser Schritt unter Umständen besonders intensiv mit Maßnahmen unterstützt werden muss. So berichteten etwa die Projektverantwortlichen der Kolpingwerke, dass zwar ein Bewusstsein für bestimmte Probleme in der Vereinsarbeit entstanden ist und verschiedene Ideen von den Mitgliedern der Kolpingfamilien entwickelt wurden, es diesen jedoch Schwierigkeiten bereitet, tatsächlich zur praktischen Umsetzung der Ideen überzugehen. Vor dem Hintergrund der vorliegenden qualitativen Daten aus den verschiedenen Projekten lassen sich jedoch einige unterstützende Maßnahmen für diesen Schritt nennen:

- Indem durch entsprechende Methoden Ziele realistisch und konkret formuliert werden, lässt sich die Hemmschwelle senken, eine Idee in die Praxis umzusetzen.
- Wenn Vereinsakteure mit neuen Formaten konfrontiert werden, zum Beispiel einer stärker beteiligungsorientierten Gestaltung der Mitgliederversammlung, erhöht eine Mischung aus gewohnten und neuen Elementen deren Akzeptanz.
- Konkrete vorgegebene Formate wie ein Internet-Kalender oder Mitmach-Zeitungen erleichtern praktische Schritte.
- Darüber hinaus hat ein Projekt eines Kolpingwerkes das Angebot zur Begleitung der Vorstandsarbeit durch einen Experten entwickelt.
- Ein anderes Projekt knüpft die Fortbildung für Vereinsakteure an die Umsetzung von kleinen Praxisprojekten und initiiert und unterstützt praktische Mitmach-Projekte zur Gewinnung von neuen Vereinsmitgliedern.

Daneben ermutigen auch eine individuelle Beratung oder Fortbildungen Vereinsakteure zu praktischen Schritten. Die individuelle Beratung findet in der Regel vor Ort bei den Vereinen statt. Das ist eine wichtige Bedingung dafür, dass ein intensiverer Austausch über Probleme und deren Lösung zustande kommt, da der Besuch von allgemeinen Veranstaltungen oft mit einem zu großen Aufwand für Ehrenamtliche verbunden ist. Häufige Themen der Beratungen von Vereinen im Rahmen des Projekttyps sind Öffentlichkeitsarbeit, Fördermittelakquise und Gewinnung von neuen Mitgliedern. Ein Drittel der Mitgliedsvereine des Kreis-Kinder- und Jugendringes Märkisch-Oderland, die nach Aussagen der Projektverantwortlichen die angebotenen Beratungen insgesamt gut in Anspruch nehmen, haben nach der Beratung ihre Internetseite verändert. Das Thema Internet und Homepage steht im Vordergrund der Beratungen durch die acht vom Projekt engagierten Honorarkräfte. In einzelnen Fällen wird auch zu konkreten Konflikten beraten, etwa zur Zusammenarbeit von zwei Tagespflegeeltern oder in der Auseinandersetzung eines Vereins mit der Kommune um Räumlichkeiten. Um die Beratung in der ländlichen Region mit langen Anfahrtswegen möglichst effizient zu organisieren, greift das Projekt auf eine internetgestützte Job-Box zurück, in der alle Beteiligten ihre Unterlagen bzw. ihr Beraterprofil einstellen. So kann die Vernetzung des Beraterteams untereinander und mit der Projektleitung mit weniger Aufwand aufrechterhalten werden. Gleichzeitig können auch die Einsätze besser geplant werden. Ein wichtiger Schwerpunkt der Arbeit im Projekt der Aktion Zivilcourage Pirna, das Vereine und Initiativen in der ländlichen Region berät, stellt die Vermittlung von persönlichen Kontakten zwischen Vereinsvertretern und Kommunalvertretern oder Journalisten dar, die potentielle Unterstützer der Vereine sind. Hier geht es darum, dass Verei-

ne Ansprechpartner persönlich kennenlernen und Unsicherheiten oder Vorbehalte, diese zu kontaktieren, abbauen. Gleichzeitig werden bei diesen Gelegenheiten – etwa in Kontakten mit Journalisten – Kenntnisse der Öffentlichkeitsarbeit vermittelt. Um Lernprozesse im Verein anzuregen, hat ein Projektverantwortlicher die Strategie gewählt, mindestens zwei Vertreter einer Ortsgruppe zu Fortbildungen einzuladen, damit diese sich gegenüber skeptischen Vereinsmitgliedern gegenseitig bei neuen Ideen für die Vereinsarbeit bestärken können.

Das Erschließen neuer Themen stärkt ebenfalls die Bereitschaft, sich mit der Vereinsarbeit auseinanderzusetzen. Hierfür sind beispielsweise die bereits erwähnten Ideenwerkstätten von Bedeutung. Das Projekt des Verbandes Christlicher Pfadfinderinnen und Pfadfinder Land Sachsen hat das neue Feld Bildungsarbeit durch verschiedene Maßnahmen in die Vereinsarbeit der Pfadfinderinnen und Pfadfinder integriert. So werden Weiterbildungen in reguläre Veranstaltungen des Verbandes eingebunden. Zum Beispiel wurden im Rahmen eines Fahrtenabschlusslagers erstmalig fünf Workshops für Jugendliche zu Themen wie Partizipation, Interkulturalität, Liedgut und Geschichte des Verbandes und Interessen jüngerer Kinder im Verband geplant. Hierzu wurden die Teamerinnen und Teamer vom Projekt entsprechend geschult. Außerdem hat das Projekt im Rahmen politischer Bildungsarbeit einen zweitägigen Ausflug in die Sächsische Schweiz zum Thema „lokale Widerstandsbewegungen im Nationalsozialismus“ geplant, der nach Angaben des Projektes auf große Resonanz gestoßen ist.

Um eine stärkere Vernetzung von Mitgliedsvereinen bzw. -organisationen des jeweiligen Verbandes zu erreichen, die als zweite wichtige Wirkung von Projektverantwortlichen beobachtet wird, haben die Projekte verschiedene Möglichkeiten des Austausches geschaffen. Dazu gehören neben entsprechenden Gelegenheiten bei Fortbildungen etwa regelmäßige Vernetzungstreffen, die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen oder auch gegenseitige Besuche von Mitgliedsvereinen. Letzteres hat beispielsweise der Kreis-Kinder- und Jugendring Märkisch-Oderland mit der Aufstellung einer Ressourcenliste jedes Vereins verbunden, so dass eine Zusammenarbeit ausgerichtet an konkreten Bedürfnissen von Vereinen entstehen kann (z.B. Verleih und Vermietung von Geräten). Als ein Beispiel für eine Kooperation nennt die Projektverantwortliche die gemeinsame Beantragung einer Stelle beim Bundesfreiwilligendienst durch zwei Vereine. Außerdem übernimmt ein Verein, der sehr gute Erfahrungen mit dem Thema Partizipation von Jugendlichen gesammelt hat, die Fortbildung zu diesem Thema und berät konkret zwei Vereine dazu. In einer Modellgemeinde des Landesheimatbundes Sachsen wurde der Förderverein, der sich anlässlich eines vergangenen Stadtjubiläums aus einer Vielzahl lokaler Vereine gegründet hatte, als ein Gründungsnetzwerk für ehrenamtliches Engagement wiederbelebt. Der Bürgermeister der Gemeinde stellte dafür sogar eine Mitarbeiterin als Koordinatorin des Netzwerkes ab und bot Räumlichkeiten an. Zum Zeitpunkt der Befragung befand sich der Netzwerkprozess in der Phase der Formulierung gemeinsamer Ziele. Über das Netzwerk wird unter anderem ein gemeinsamer Veranstaltungskalender abgestimmt.

Gelegenheiten zum Austausch entstehen aber auch durch die Verbesserung von Kommunikationsmöglichkeiten. Dazu gehören das Einrichten von E-Mail-Verteilern, einer interaktiven Karte mit den Mitgliedsvereinen eines Dachverbandes oder neuer verbandsinterner Medien wie Projektnewsletter oder Mitmach-Publikationen. Insgesamt lässt sich aus den qualitativen Daten schließen, dass die Maßnahmen für einen besseren Austausch tatsächlich dazu führen, dass Vereinsakteure untereinander bzw. mit externen Partnern stärker vernetzt sind und gemeinsame Kooperationen initiiert werden. Hierfür muss es nach dem Bericht eines Projektverantwortlichen aber auch gelingen, den Vereinsakteuren den Nutzen zu verdeutlichen.

Für den hier rekonstruierten Projekttyp ist außerdem eine dritte Wirkung kennzeichnend, die von einigen Projektverantwortlichen beobachtet wurde. Sie besteht in der öffentlichen Wahrnehmung von Vereinen als gesellschaftliche Akteure. Im Rahmen einzelner Projekte haben Vereine in Kooperation mit lokalen Akteuren vor Ort Aktionen initiiert, durch die sie selbst in der Öffentlichkeit stärker sichtbar wurden. Diese Wirkung kann dann erreicht werden, wenn die Vereinsakteure zum einen bereit sind sich mit Problemen bzw. neuen Themen der Vereinsarbeit auseinanderzusetzen (Wirkung 1). Zum anderen muss eine Vernetzung mit anderen lokalen Akteuren hinzutreten (Wirkung 2). Beispielsweise hat der Verband Christlicher Pfadfinderinnen und Pfadfinder Land Sachsen gemeinsam mit einem lokalen Bündnis gegen Rechts und weiteren Partnern eine Ausstellung zur rechtsextremistischen Musikszene in Sachsen mit öffentlichen Workshops organisiert, die Ende 2012 wiederholt werden sollte. Durch die Veranstaltung sind z.B. interessierte Eltern auf den Verband aufmerksam geworden. Der Verband wird nach Beobachtung der Projektverantwortlichen in der Öffentlichkeit nun als engagierter Akteur gegen Rechtsextremismus wahrgenommen und ist dadurch auch bekannter geworden. Darüber hinaus hat das Projekt ein Zeltlager gemeinsam mit einer örtlichen Freiwilligen Feuerwehr und Kindern eines ansässigen Asylbewerberheimes veranstaltet. Die Kooperation der beiden Vereine war durch ein persönliches Gespräch des Ortsgruppenleiters des Pfadfinderstammes mit dem örtlichen Leiter der Freiwilligen Feuerwehr zustande gekommen. Ein Verein im Rahmen des Projektes des Landesheimatbundes Sachsen hat einen Literaturpreis für die literarische Auseinandersetzung mit dem Begriff Heimat ausgelobt, um die Deutungshoheit von rechtsorientierten Akteuren in der Region aufzubrechen. Allerdings lehnten nach den Erfahrungen des Landesheimatbundes andere Vereine eine solche politische Rolle in der Öffentlichkeit ab. Am ehesten gelinge es, die Vereine für diese Rolle dort zu sensibilisieren, wo ihre ureigenen Aufgabenfelder betroffen sind.

Aus den vorliegenden qualitativen Daten lassen sich verschiedene Kontextbedingungen ermitteln, die die Entwicklung eines guten Vereinsmanagements, das bei einer Reihe von Projekten auch mit einem Prozess der Neudefinition der eigenen gesellschaftlichen Rolle verbunden ist, beeinflussen. Insgesamt stellt die generelle Engagementbereitschaft der Vereinsmitglieder eine Grundbedingung für die Umsetzung neuer Ideen und die Verbesserung der Vereinspraxis dar. Diese Bereitschaft wird wiederum von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Hierzu zählt vor allem die Altersstruktur in den Vereinen, die insbesondere von den Projekten der Kolpingwerke als schwierig für die praktische Umsetzung von Ideen wahrgenommen wird. Das Beispiel des Kreis-Kinder- und Jugendringes Märkisch- Oderland zeigt, dass eine Verjüngung des Vorstandes einen Veränderungsprozess positiv beeinflussen kann. So kann es aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts z.B. auch Probleme beim Informationsfluss geben, wenn ältere Vereinsmitglieder nicht über E-Mail erreicht werden können. Weiterhin wurde beobachtet, dass prinzipiell engagierte Personen sich auch in andere Bereiche einbringen und für die Vereinsarbeit dann zum Teil keine Ressourcen mehr haben. Wichtig für die Initiierung von Veränderungsprozessen ist das Schaffen von konkreten positiven Beispielen, die den Nutzen des Projektes verdeutlichen und die Akteure motivieren können. Eine mitunter beobachtete Spannung zwischen Selbst- und Unzufriedenheit erschwert dagegen die Ingangsetzung von Veränderungsprozessen.

Für die Teilnahme an angebotenen Veranstaltungen ist neben einem möglichst gut zu erreichenden Veranstaltungsort ein wertschätzender Rahmen besonders förderlich. So berichtete ein Projektverantwortlicher, dass es die Vereinsakteure als Anerkennung empfinden, wenn über das Projekt externe Referenten bzw. Referentinnen für die Teilnehmenden kostenfrei ein-

geladen werden können und ein angenehmer Rahmen (etwa durch einen Imbiss) geschaffen werden kann. Die Unterstützung des jeweiligen Dachverbandes oder Landesvorstandes bzw. die Vernetzung mit anderen Landesverbänden wurde ebenfalls als eine förderliche Kontextbedingung genannt.

### ***Sonderfälle des Projekttyps***

An dieser Stelle soll noch auf ein weiteres Projekt als Sonderfall des Projekttyps Vereinsmanagement eingegangen werden. Es handelt sich um das Projekt des Brandenburger Landfrauenverbandes, dessen Aktivitäten auf das lokale Umfeld gerichtet sind. Bezogen auf das allgemeine Modell des Projekttyps Vereinsmanagement wird von der Projektverantwortlichen die Wirkung beobachtet, dass der Verband von der Öffentlichkeit als gesellschaftlicher Akteur wahrgenommen wird. Allerdings werden vom Projekt vor allem auf das lokale Gemeinwesen und weniger auf die interne Vereinspraxis bezogene Maßnahmen verfolgt. Das Projekt des Brandenburger Landfrauenverbandes wirkt darauf hin, dass Ortsvereine des Verbandes eine politische Plattform für die lokale Gesellschaft bieten. Dafür hat das Projekt einen Katalog von Angeboten entwickelt. Mit Hilfe dieser Angebote können Landfrauenvereine vor Ort politische Themen wie Rechtsextremismus oder Migration in verschiedenen Bereichen der lokalen Gesellschaft praktisch umsetzen. Dabei war es dem Projekt wichtig, eine handlungsbezogene Alternative zu klassischen Workshops und Informationsveranstaltungen zu schaffen. Der Katalog wird nach Auskunft der Projektverantwortlichen von den Landfrauen sehr gut angenommen. Dadurch sei es dem Projekt gelungen, das Thema in die Alltagspraxis der Landfrauenvereine zu integrieren, zum Beispiel in Form der Gestaltung eines Kinderfestes zum Thema Migration. Das Projekt unterstützt die Arbeit der Landfrauen durch Vor-Ort-Beratungen. Darüber hinaus beobachtete die Projektverantwortliche eine bessere Einbindung der Kommunalpolitik in die lokale Gesellschaft mittels des vom Projekt entwickelten Angebotes „Politik am Lagerfeuer“. Hier kommen beispielsweise Bundes- und Landtagsabgeordnete oder kommunale Entscheidungsträger mit Bürgern ins Gespräch, was nach Darstellung des Projektes auf großes Interesse stößt. Darüber hinaus veranstaltet das Projekt Lesungen mit anschließendem Raum für Gespräche. Die Veranstaltung ist kostenfrei und beinhaltet einen Imbiss. Die Lesungen werden nach Auskunft der Verantwortlichen ebenfalls gut angenommen. Eine weitere wichtige Veränderung durch das Projekt besteht darin, dass der Verband durch seine neue Rolle in der lokalen Gesellschaft von neuen Partnern angefragt und zu Veranstaltungen oder Kooperationen eingeladen wird. Hierzu gehören die Landesarbeitsgemeinschaft für politisch-kulturelle Bildung in Brandenburg oder der Landesfeuerwehrverband Brandenburg, der zum Zeitpunkt der Befragung eine Ehrenamtskonferenz mit dem Landfrauenverband plante. Außerdem gelang es dem Projekt, die Themen Migration und Wahlen als Schwerpunkte in der „Brandenburgischen Frauenwoche“ zu verankern. Als zentrale Erfolgsbedingung für das Projekt nennt die Verantwortliche die Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes. Dazu hat eine Qualifizierung der Geschäftsstelle stattgefunden. Bezogen auf das allgemeine Modell des Projekttyps ist es dem Projekt offenbar gelungen, sich durch die Aktivitäten im lokalen Umfeld ein neues Feld für die Vereinsarbeit zu erschließen und die Mitglieder der Ortsvereine entsprechend dafür zu motivieren.

### **Abschließende Betrachtung des Projekttyps**

Der beschriebene Projekttyp setzt an einer elementaren Voraussetzung für das Erreichen der Programmziele an. Eine funktionierende und attraktive Vereinsarbeit stärkt das Engagement seiner Mitglieder und ist die Basis für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit Konflikten und undemokratischen Verhaltensweisen. Insgesamt gelingt es den Projekten, den involvierten Vereinen einige wichtige Grundlagen einer guten und professionellen Vereinsarbeit zu vermitteln und die Praxis der Ehrenamtlichen vor Ort zu verbessern. Das trifft insbesondere auf den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zu. Hierbei waren vor allem die Vermittlung von persönlichen Kontakten zu Journalisten, Trainings im Verfassen von Pressetexten, Schulungen zur Handhabung des Internets sowie Beratung zur Erstellung von Homepages hilfreich. Verschiedene Projekte haben außerdem neue Themen oder Zielgruppen für eine attraktivere Vereinsarbeit erschlossen. Die Erfahrung mit der Umsetzung von neuen Ideen in die Praxis ist allerdings recht unterschiedlich. Der Prozess scheitert mitunter an der fehlenden Motivation der Vereinsmitglieder. Als hilfreich hat sich hier die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern zu interessanten Themen erwiesen. Erfolgversprechend ist in diesem Zusammenhang auch die Entwicklung von ganz konkreten Angeboten durch die Projekte, die abstrakte Ideen in die Praxis übersetzen und von Vereinsmitgliedern leicht übernommen werden können. Zwar sind auch andere, schwierigere Herausforderungen der Vereinsarbeit wie die Gewinnung neuer Mitglieder thematisiert worden, aber insgesamt bilden weiterführende Schritte wie etwa das Ausprobieren von neuen Strategien zur Mitgliedergewinnung eher Ausnahmen. Das betrifft auch die Thematisierung von informellen Hierarchien, die Engagement bremsen, oder eine Bearbeitung von „verkrusteten“ Strukturen und Konflikten in Vereinen, die über Schulungsangebote hinausreicht.

Nach den vorliegenden Erkenntnissen lässt sich die Motivation einzelner Mitglieder durch attraktive Ämter, die etwa einen Zugang zu Landesgremien ermöglichen, erreichen. Hingegen stoßen Maßnahmen wie die Ausbildung von Ehrenamtlichen als Praxisbegleiter auf relativ wenig Interesse. Aus unserer Sicht wären Ehrenamtliche in einer solchen Funktion aufgrund ihrer knappen Zeitressourcen auch nur sehr bedingt einsetzbar. Entweder muss hier über entsprechende Formen der Anerkennung nachgedacht werden oder stattdessen auf die in verschiedenen Projekten bewährte Form der Beratung durch qualifizierte Honorarkräfte zurückgegriffen werden. Um die Vereinsarbeit attraktiver zu gestalten und die Bindung an den Verein zu erhöhen, sind das Ausprobieren neuer Beteiligungsformen wie etwa Mitmach-Publikationen erfolgversprechende Strategien. Insgesamt haben sich die aufsuchende Vereinsarbeit sowie ein wertschätzender und diskussionsfördernder Rahmen bei Fortbildungen bewährt, um einen Veränderungsprozess in Vereinen anzustoßen. Für die Verbesserung der Vereinsarbeit hat es sich insgesamt als förderlich erwiesen, Gelegenheiten für einen Austausch von Mitgliedsvereinen eines Trägerverbandes zu schaffen. So können beispielsweise Ressourcen besser genutzt werden, was in verschiedenen Fällen bisher nicht gegeben war. Die Erfahrungen im Rahmen des Projekttyps zeigen zudem, dass es mitunter schwierig ist, die Vereine als lokale demokratische Akteure vor Ort für eine offene Positionierung gegen Rechtsextremismus zu gewinnen. Am ehesten gelingt es dann, wenn dabei gleichzeitig eigene Anliegen der Vereine betroffen sind. Außerdem ist die Unterstützung von lokalen Partnern vor Ort hierbei hilfreich.

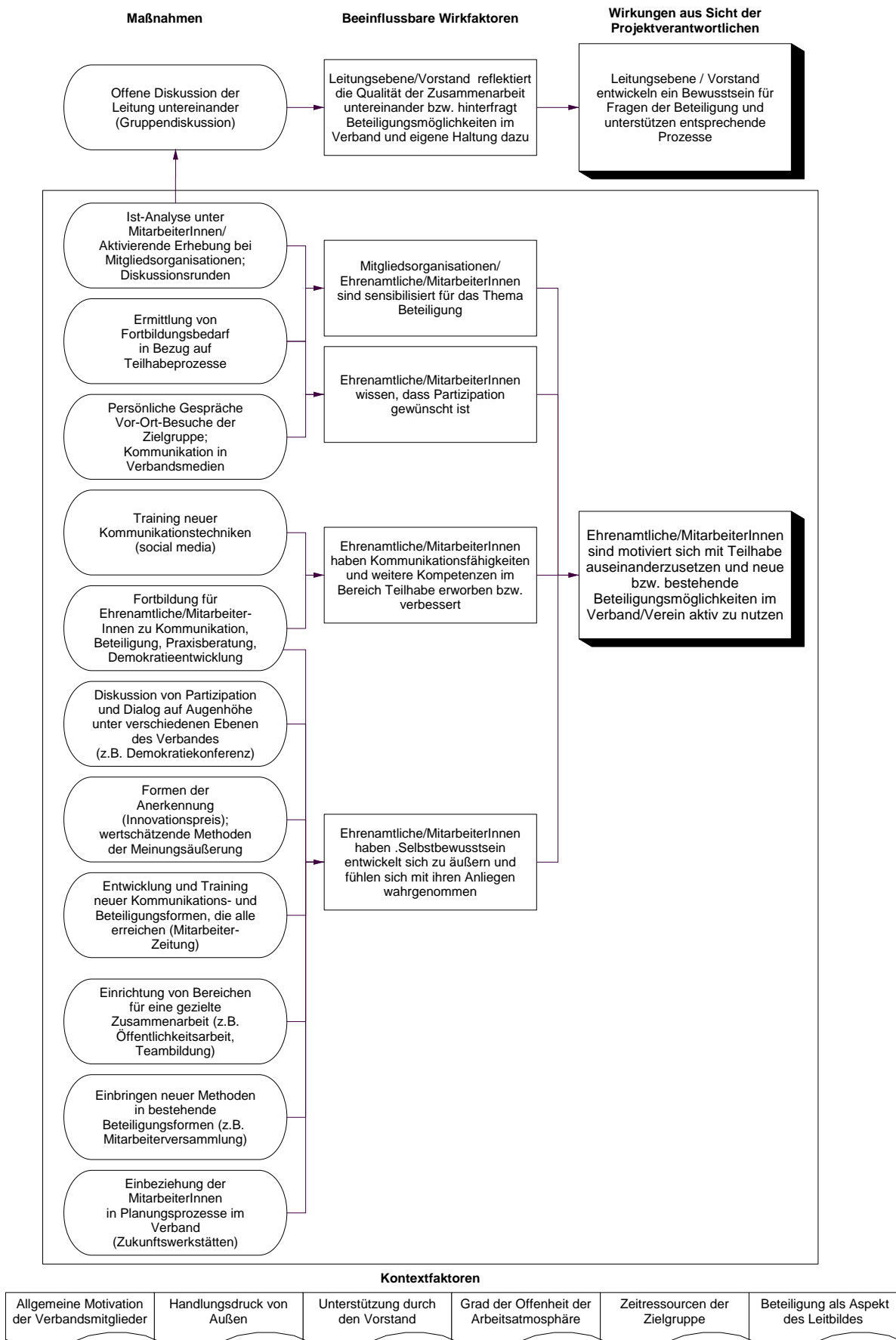
### 5.1.2.2 Projekttyp 2: „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“

Dem Projekttyp „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“ lassen sich insgesamt sechs Projekte des Förderschwerpunktes 1a zuordnen. Das betrifft die Projekte des Arbeitslosenverbandes Brandenburg („DEM-TRA-BE – Demokratie verstehen – Transparenz zeigen – Beteiligung eröffnen“), der Paritätischen Sozial- und Beratungszentrum gGmbH („ANSCHWUNG – die Beteiligungsagentur“), des JugendSozialwerkes Nordhausen („Teilhabe leben und leben lassen“), des Bildungswerkes BLITZ in Stadtroda („Teilhabe macht BLITZgescheit“), der Jugendfeuerwehr im Landesfeuerwehrverband Sachsen-Anhalt („Teil werden – Teil haben – Teil sein (TTT)“) und des Jugendverbandes des Technischen Hilfswerkes (THW-Jugend) Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt („Junge Helden“). Zwei Projekte richten sich an die spezifische Zielgruppe der Jugendlichen des jeweiligen Verbandes, nämlich die Projekte der THW<sup>4</sup>-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt. Das letzte Projekt gehört im Hinblick auf zentrale Aspekte allerdings auch zum Projekttyp „Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“, auf den im nächsten Abschnitt eingegangen wird. Für drei der Projekte endete die Förderperiode im Dezember 2012, für die anderen drei Projekte läuft sie noch bis Ende Juni 2013.

---

<sup>4</sup> Technisches Hilfswerk

Abbildung 11: Allgemeines Modell des Projekttyps „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“





Dem allgemeinen Modell des dargestellten Projekttyps liegen zunächst die vier Projekte zugrunde, die sich nicht spezifisch an die Zielgruppe der Jugendlichen wenden. Im Anschluss an die Beschreibung des Modells werden die Besonderheiten der jugendspezifischen Projekte diskutiert. Nach Darstellung der Projektverantwortlichen sind die Zielgruppen grundsätzlich bereit, sich mit dem Thema Beteiligung auseinanderzusetzen. Zu den Zielgruppen des Projekttyps gehören sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Mittelpunkt der Projektaktivitäten stehen Fortbildungen zum Thema Beteiligung und Demokratieentwicklung, aber auch zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten. Darüber hinaus beinhalten die Maßnahmen die Entwicklung und Nutzung neuer Beteiligungsformate und -methoden. Insgesamt wirken die Projekte darauf hin, die Zielgruppe zu motivieren, sich mit dem Thema Beteiligung auseinanderzusetzen. Aus den vorliegenden Daten lassen sich vier Aspekte ermitteln, die zur Erreichung dieser Wirkung führen:

- Die Zielgruppe muss für das Thema Beteiligung sensibilisiert sein,
- die betreffenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Verbände müssen Partizipation für erwünscht halten,
- die Zielgruppe erwirbt Fähigkeiten, die ihr eine kompetente Beteiligung in entsprechenden Prozessen ermöglicht und
- die Zielgruppe erfährt im Hinblick auf eigene Anliegen eine Stärkung ihres Selbstbewusstseins und fühlt sich mit ihren Anliegen wahr- und ernstgenommen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Projekte neben Fortbildungen vor allem neue und wertschätzende Formate der Kommunikation einsetzen, die es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ermöglichen, ihre Meinungen und Anliegen in die Verbandsarbeit einzubringen. Daraus erwächst in verschiedenen Projekten die Motivation der Zielgruppe, bestehende oder neue Formen der Beteiligung im Verband mitzugestalten. Beim Projekt des Arbeitslosenverbandes Brandenburg zeigt sich die Auseinandersetzung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Thema Beteiligung daran, dass sie eigene Themen in die Vorstandssitzungen einbringen, selbstorganisierte thematische Arbeitsgruppen initiiert haben und selbst Beiträge für den Verbandsrundbrief verfassen. Das Projekt des JugendSozialwerkes Nordhausen berichtete von einer guten Akzeptanz der im Projekt entwickelten Mitarbeiterzeitung, durch die sich die Zielgruppe stärker wahrgenommen fühlt. Ähnlich positiv sei das Format „Blitzlicht“ angenommen worden. Hiermit werden per Mail Mitteilungen an alle Ebenen verbreitet. Außerdem sei der Teamgedanke durch das Projekt stärker verankert worden. Die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Sozial- und Beratungszentrums sind nach Angaben des Projektes zu einem großen Teil in die Entwicklung eines Beteiligungskonzeptes des Verbandes einbezogen worden. Außerdem arbeiten hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enger mit den Mitgliedsorganisationen zusammen. Zudem haben sich die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber verständigt, dass Beteiligung ein strategisches Ziel im Verband darstellt. Das Projekt arbeitet nach eigener Auskunft an der methodischen Umsetzung des Ziels für die einzelnen Fachreferate. Zwei Jahresmitgliederversammlungen und ein Stiftungspreis wurden unter das Thema Beteiligung gestellt. Das Projekt des Bildungswerkes Blitz e.V. beobachtete eine verstärkte Zusammenarbeit der Beteiligten in neu geschaffenen, standortübergreifenden Arbeitsgruppen, deren Themen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit oder Teambildung bzw. „Reflexionswerkstätten“) durch die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geäußerten Wünsche bestimmt wurden. In dem Zusammenhang berichtete der Projektverantwortliche von einer größeren Sensibilisierung der Zielgruppen in Bezug auf Fragen, die die Kommunikation untereinander betreffen.

Die Unterstützung des Vorstandes bzw. der Leitungsebene von Maßnahmen zur Beteiligung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist eine zentrale Voraussetzung für den Projekterfolg. In einzelnen Projekten bildet die Leitungsebene deshalb eine weitere Zielgruppe für Maßnahmen, die für das Thema Beteiligung sensibilisieren sollen bzw. auf eine aktive Unterstützung der Prozesse im Verband abzielen. Entsprechende Maßnahmen wurden vor allem durch die Projektverantwortlichen des JugendSozialwerkes Nordhausen und des Paritätischen Sozial- und Beratungszentrums in der qualitativen Befragung berichtet. In beiden Fällen sind Ergebnisse einer Ist-Analyse auf der Grundlage einer aktivierenden Erhebung unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Beteiligung im Verband Anstoß für einen Prozess auf der Leitungsebene. Im Projekt des JugendSozialwerkes Nordhausen bildete die Arbeit auf Vorstandsebene zur Qualität der Zusammenarbeit des Vorstandes untereinander einen wesentlichen Teil des Projektes. Der Prozess der Sensibilisierung des Vorstandes wurde durch die Diskussion der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung angestoßen. Insgesamt beschreibt der Projektverantwortliche den Prozess als schwierig, konnte aber beobachten, dass der Vorstand schließlich ein Bewusstsein für Veränderungen entwickelt hat. Es hat nach Angaben des Projektes eine sehr offene Diskussion in der Leitung stattgefunden. Der Prozess wurde durch ein anonymisiertes Gruppendiskussionsverfahren unterstützt. Die Projektgruppe hat die Kommunikationsstrukturen im Vorstand bzw. die anonymisierten Ergebnisse der Gruppendiskussion reflektiert und parallel dazu Gespräche mit der Geschäftsführung geführt. Ein Hinweis auf das gewachsene Problembewusstsein des Vorstandes ist die Umstrukturierung des Vorstandes, in den auch Vertreter der zweiten Leitungsebene einbezogen wurden. Dadurch ist die Leitungsebene nach Auskunft des Projektverantwortlichen weniger zentralisiert und distanziert, sondern in einen regionalen handlungsbezogenen Kontext eingebettet. So konnte nach Auskunft des Projektes auch eine Verbesserung der Kommunikation erreicht werden. Beispielsweise hätten zur Einführung eines neuen Tarifsystems plötzlich Gespräche zwischen Leitung und Geschäftsführung sowie unter den Regionalleitern stattgefunden, was im Fall der alten Fachbereichsleiterstruktur nicht der Fall gewesen sei. Statt „Top-down“ würde nun mehr „quer“ kommuniziert. Für thematische Gesprächsgruppen entsenden die Leiter und Leiterinnen jetzt geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vorher hätten die Fachbereichsleitungen selbst daran teilgenommen. Die veränderte Zusammensetzung der Beteiligten, die durch eine breitere Verteilung von Verantwortung entstanden ist, hat nach Beobachtung des Projektverantwortlichen zu einer Verbesserung der Kommunikation beigetragen. Eine weitere vom Projekt berichtete Veränderung ist in dem Zusammenhang die Offenheit des Vorstandes für Themen der Mitarbeiterpartizipation. Das wird vor allem daran deutlich, dass die Projektleitung eine Stelle für Personalentwicklung in der Geschäftsleitung erhalten hat.

Im Projekt des Paritätischen Sozial- und Beratungszentrums war die Arbeit auf der Vorstandsebene des Verbandes zunächst nicht geplant. Jedoch hatte eine vom Projekt initiierte Diskussionsrunde mit dem Vorstand einen Prozess angestoßen, der schließlich dazu führte, dass auch eine Projektarbeit auf Vorstandsebene unterstützt wurde. Befördert wurde dieser Prozess durch die parallel laufende aktivierende Erhebung unter den Mitgliedsorganisationen und einen intensiveren Austausch des Projektes mit dem Vorstand. Die Sensibilisierung des Vorstandes für das Thema Beteiligung lässt sich auch daran ablesen, dass das Projekt den Auftrag erhalten hat, eine zweitägige Leitungskonferenz vorzubereiten. Zudem ist das Projekt als Stabstelle direkt unter dem Vorstand angesiedelt:

„Es hätte auch anders laufen können. Dann wären wir einfach ein ‘Projektchen’ an der Peripherie des Verbandes gewesen. Aber so haben wir tatsächlich einen zentralen Einfluss

auf die Prozesse, die jetzt in dieser Projektzeit laufen. Und wir haben den Auftrag, das tatsächlich bis zum Ende nachhaltig zu verankern“ (Interview Paritätisches Sozial- und Beratungszentrum, 556-561).

Die Maßnahme der aktivierenden Mitarbeiter- bzw. Mitgliederbefragung, die in mehreren Projekten dieses Typs den Ausgangspunkt für weitere Maßnahmen bildet, dient einerseits dazu die Zielgruppe für das Thema Beteiligung zu sensibilisieren. Die Befragung besteht in der Regel aus intensiven persönlichen Gesprächen und Vor-Ort-Besuchen der Zielgruppe. Andererseits wird der Zielgruppe darüber vermittelt, dass Partizipation im Verband erwünscht ist. Allerdings glaubt beispielsweise der Projektverantwortliche des JugendSozialwerkes Nordhausen noch nicht, dass dies bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits so angekommen ist.

Die Erwünschtheit von Partizipation wird auch durch spezifische Formen von Veranstaltungen signalisiert, wie der Demokratiekonferenz im Projekt des Arbeitslosenverbandes Brandenburg. Hier trug nach Auskunft der Projektverantwortlichen vor allem die Einladung von interessanten Politikvertretern zur Sensibilisierung der Ehrenamtlichen für Beteiligung bei. Zu diesen beiden Aspekten, die für die Beteiligungsmotivation der Zielgruppe notwendig sind, müssen entsprechend der vorliegenden Daten zwei weitere Aspekte hinzutreten, um diese Wirkung zu erreichen. Dazu gehören der Erwerb von entsprechenden Kompetenzen und die Stärkung einer selbstbewussten Haltung in Beteiligungsprozessen. Zur Stärkung einer selbstbewussten Haltung der Zielgruppe haben die verschiedenen Projekte unterschiedliche Maßnahmen verfolgt. Das Projekt des Arbeitslosenverbandes Brandenburg hat nach eigener Auskunft mit dem Training von Kommunikationskompetenzen im Rahmen der Fortbildung insbesondere durch Rollenspiele ein stärkeres Selbstbewusstsein der Ehrenamtlichen erreicht. Hier kam es darauf an, einen sachlichen und ergebnisorientierten Kommunikationsstil einzuüben. Eine weitere Maßnahme in Form einer Demokratiekonferenz trug im Projekt ebenfalls zur Stärkung des Selbstbewusstseins bei. Hier hatten die Ehrenamtlichen des Verbandes die Gelegenheit, sich mit eigenen Anliegen in die Diskussion zum Thema Beteiligung einzubringen und diese selbst zu gestalten. Es wurde ein Rahmen geschaffen, in dem die Diskussion zwischen Ehren- und Hauptamtlichen auf Augenhöhe stattfinden konnte sowie wertschätzende Methoden der Meinungsäußerung zum Einsatz kamen. Gleichzeitig hat der Vorstand den Raum für Diskussionen vor allem den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen. Das Ausprobieren neuer Beteiligungsformen ist eine weitere Maßnahme, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und ihre Anliegen bzw. Perspektiven im Verband bzw. Verein stärker sichtbar zu machen. So ermöglicht es die vom Projekt des JugendSozialwerkes Nordhausen eingerichtete Mitarbeiterzeitung den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ihre Arbeitsbereiche darzustellen und andere besser kennenzulernen. Diese Form der Beteiligung wird nach Auskunft des Projektes gut angenommen. Das Medium trägt nach Beobachtung des Projektverantwortlichen auch dazu bei, dass sich die Einrichtungen wieder stärker an den Träger gebunden fühlen. Etwa die Hälfte der ca. 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat an einer Fotoaktion teilgenommen, wo sich die Teilnehmenden zum Motto des Leitbildes fotografieren lassen konnten. Das Projekt des Bildungswerkes Blitz e.V. hat eine internetgestützte Kommunikationsplattform eingerichtet, auf der sich die Beteiligten über Mitsprachemöglichkeiten austauschen können.

In zwei weiteren Projekten des Förderschwerpunktes 1a steht die Zielgruppe der Jugendlichen im Fokus von beteiligungsfördernden Maßnahmen im Verband. Die Projekte der THW-Jugend Berlin, Brandenburg und Sachsen-Anhalt sowie die Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt stärken die Institution der Jugendsprecher und aktivieren das Jugendforum als Plattform für die Mit-

sprache Jugendlicher im Verband. Als durch das Projekt bewirkte Veränderungen hat die Projektverantwortliche der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt ein stärkeres Bewusstsein der Jugendwarte für den Zusammenhang beobachtet, dass ein stärkeres Mitspracherecht von Jugendlichen im Verein dazu beitragen kann, gerade Jugendliche in strukturschwachen Gegenden im Verein zu halten. Außerdem konnten Jugendliche dazu motiviert werden, als Jugendsprecher am Landesjugendforum teilzunehmen, das durch das Projekt neu aufgebaut wurde. Die Materialien zum Jugendforum wurden nachgefragt und die beteiligten Jugendlichen würden sich „begeistert“ über die Treffen äußern. Der Vorstandsvorsitzende und der Landesjugendwart der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt konnten gewonnen werden, um das Projekt im Verband vorzustellen und offensiv zu unterstützen. Dadurch ist es dem Projekt gelungen, Vertrauen herzustellen und persönliche Kontakte zu Personen im Verband zu knüpfen. Zunächst hat das Projekt bei den Kreisjugendwarten nach aktiven Jugendsprechern angefragt. Die Betroffenen wurden eingeladen und haben als Ziel mit einem entsprechenden Zeitplan festgelegt, dass jeder Jugendfeuerwehrverein einen Jugendsprecher haben sollte. Die Aussicht auf eine Mitarbeit im Bundesjugendforum war dabei nach Auskunft der Projektverantwortlichen ein motivierender Aspekt. Die gewählten Jugendsprecher sollten in einem weiteren Schritt in die Arbeit der Landesjugendleitung einbezogen werden. Hierfür wurde eine wöchentliche Telefonkonferenz eingerichtet, um die Transparenz der Vorgänge zu gewährleisten. Die Jugendsprecher nehmen an Jugendausschusssitzungen teil. Geplant war außerdem, eine Jugendordnung zu beschließen, in der die Funktionsweise des Jugendforums erklärt und in allen Vereinen bekannt gemacht wird. Das Engagement der Jugendlichen für das Jugendforum in der innerverbandlichen Öffentlichkeitsarbeit ist ein Hinweis darauf, dass die Motivation von Jugendlichen gelungen ist. Insgesamt ist für das Projekt eine Einbeziehung von Landesvorstand und Jugendebe eine wichtige Bedingung für den Projekterfolg. In diesem Zusammenhang wurde von der Projektverantwortlichen eine Verbesserung der Kommunikation festgestellt.

Das Projekt der THW-Jugend Berlin, Brandenburg und Sachsen-Anhalt beobachtete, dass Teile der Jugendlichen motiviert sind, Projekte im Verband mitzugestalten. So äußerten sie etwa ein Interesse, im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit aktiv zu werden. Außerdem nehmen die Jugendlichen nach Auskunft des Projektes die Landesebene stärker als Beratungs- und Vernetzungsorgan wahr. Hierzu trägt bei, dass ein Mitglied des Landesvorstandes gleichzeitig der Projektleiter ist. Eine weitere vom Projekt berichtete Veränderung besteht darin, dass interessierte Jugendliche des Verbandes sich über Facebook vernetzen und hierbei die Ortsvereine gut mit einbeziehen sowie unter sich für Beteiligung werben. Darüber hinaus sind Jugendgruppenleiter für das Thema Beteiligung sensibilisiert und motivieren Jugendliche zur Teilnahme an entsprechenden Seminaren. Das Projekt hat einen Ausbildungsweg für Jugendsprecher festgelegt. Das Projekt hat zum einen ein Jugendsprecherforum veranstaltet, bei dem Jugendliche selbstverantwortlich ein Projekt umsetzen und Beteiligung direkt erfahren konnten. Es diente vor allem auch zur Vernetzung der Jugendsprecher und der Einführung in die Aufgabe. Außerdem konnten in einer Gesprächsrunde Probleme vor Ort durch Jugendlichen benannt werden. Eine Erfolgsbedingung für das Jugendsprecherforum ist aus Sicht der Projektverantwortlichen die Übertragung von Verantwortung und damit eine vertrauensvolle Haltung gegenüber den Jugendlichen. Diese hatten die Aufgabe, sich mit Hilfe eines Budgets selbstverantwortlich um die Versorgung der Beteiligten mit Mahlzeiten zu kümmern. Bei der Veranstaltung waren außerdem hauptamtliche Mitarbeiter und die ehrenamtliche Landesleitung anwesend. Zum anderen wurde eine Seminarreihe geplant, um interessierte Jugendliche für die Funktion des Jugendsprechers zu gewinnen. Hierbei wurden auch neue Methoden der Öffentlichkeitsarbeit einge-

setzt, wozu unter anderem ein Überspringen einer Hierarchieebene erforderlich war. Das hatte nach Auskunft des Projektverantwortlichen im Verband erst für Irritation gesorgt, war aber mittels eines Kompromisses schließlich auf Akzeptanz gestoßen. Die Seminare sind so aufgebaut, dass sie Interessen einerseits von Jugendleitern und andererseits auch von den normalen Vereinsmitgliedern ansprechen. Auf diese Weise können mehrere Jugendliche aus einem Verein besser angesprochen werden. Nach Beobachtung des Projektes führte das auch dazu, dass sich bisher nicht an Seminaren interessierte Jugendleiter anmelden. Es gibt Seminare, die vor allem zur Teilnahme motivieren und Spaß machen sollen. Weiterführende Seminare behandeln den Bereich Konfliktbearbeitung. Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Projekterfolg bestand in der aufsuchenden Arbeit des Projektes. So war man bei Gremiensitzungen vor Ort in den Vereinen anwesend, um über Probleme zu diskutieren. Eine Herausforderung sieht der Projektverantwortliche vor allem darin, wie den Jugendlichen schwierige strukturelle Prozesse im Landesjugendausschuss als dem wichtigsten Gremium des Verbandes verständlich gemacht werden können.

Nach unseren Daten sind die Unterstützung durch den Vorstand und die Verankerung von Beteiligung im Leitbild des Verbandes begünstigende Faktoren für die Förderung von Teilhabe. Außerdem beeinflussen die Offenheit der Arbeitsatmosphäre, die allgemeine Motivation der Zielgruppe und ein möglicher Handlungsdruck von außen den Prozess. Ein weiterer wichtiger Faktor sind die Zeitressourcen, die für Teilhabeprozesse zur Verfügung stehen. Hier hat es sich nach den Erfahrungen eines Projektverantwortlichen als günstig erwiesen, Teilhabeprozesse in bestehende Arbeitsabläufe zu integrieren. So kann zum Beispiel die Diskussion über die Inhalte eines neu geschaffenen Newsletters zum Bestandteil der üblichen Arbeitsbesprechung gemacht werden.

### ***Abschließende Betrachtung des Projekttyps***

Mitglieder an Entscheidungen des Vereins oder Verbandes zu beteiligen ist ein zentrales Programmziel. Eine Vielzahl der Maßnahmen der Projekte des hier rekonstruierten Typs „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“ stellen Möglichkeiten einer aktiven Teilhabe der Mitglieder bereit. Hierbei kommt es entscheidend darauf an, die Mitglieder für eine Beteiligung zu motivieren. Das gelingt für die von den Projekten entwickelten Beteiligungsformen insgesamt recht gut. Erfolgversprechend ist vor allem der Einsatz von dialogfördernden Methoden in bestehenden oder neuen Beteiligungsformen, aber auch die Entwicklung von Formaten, in denen sich die Mitglieder mit ihren Arbeitserfahrungen und Anliegen wiederfinden und ernst genommen fühlen können (z.B. Mitarbeiterzeitungen). In dem Zusammenhang stellte die häufig von Projekten zu Beginn eingesetzte Bedarfs- und Problemerkennung durch persönliche Gespräche mit der Zielgruppe eine förderliche Strategie dar, um das Vertrauen der Zielgruppe in das Projekt herzustellen. Für eine wirksame Beteiligung hat es sich als erfolgreich erwiesen, die Kommunikationskompetenzen der Mitglieder zu entwickeln. Denn das trägt zu einem stärkeren Selbstvertrauen der Zielgruppe bei. Weiterhin wird Meinungsäußerung durch einen wertschätzenden Rahmen ermutigt. Außerdem legen die Projekterfahrungen nahe, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bereichen zu beteiligen, die sie selbst unmittelbar betreffen und in denen sie durch ihre Beteiligung eine positive Veränderung der Situation herbeiführen können. So gesehen halten wir konkrete Beteiligungsprojekte, die mit der Bearbeitung von Anliegen der Mitglieder verbunden sind oder die Mitgliedern eine größere Ver-

antwortung übertragen, für besonders geeignet, um die Zielgruppe für Beteiligung zu gewinnen.

Das Schaffen von Beteiligungsmöglichkeiten ist ein zentraler Schritt für das Erreichen der Programmziele. Allerdings bleibt insgesamt die Entwicklung von konkreten Strategien für eine direkte Beteiligung von Mitgliedern an *Entscheidungsprozessen* in Vereinen und Verbänden eher die Ausnahme. Zu nennen sind hier vor allem Projekte, die den Aufbau eines Jugendforums als Sprecherorgan für Jugendliche in einem Verband vorantreiben. Nach den vorliegenden Erkenntnissen werden den Mitgliedern nur in einigen Fällen systematisch Kenntnisse über die Entscheidungsprozesse in ihrem Verein oder Verband nahegebracht. Jedoch erst, wenn Mitglieder die Entscheidungsstrukturen gut genug kennen, können sie sich auch selbstbewusst in entsprechende Prozesse einbringen. Entscheidend ist aber auch, dass die Mitglieder wissen, dass Partizipation erwünscht ist. Das ist in den Projekten noch nicht in jedem Fall gewährleistet. Das Hinterfragen der eigenen Kultur der Zusammenarbeit und die offene Diskussion des Themas Beteiligung durch die Leitungsebene sind nach den vorliegenden Erkenntnissen eine weitere wichtige Bedingung, um Veränderungsprozesse wirkungsvoll zu unterstützen. Im Einzelfall hat das sogar zur Umstrukturierung der Leitungsebene und in der Folge zu einer deutlichen Verbesserung der Kommunikation und zu einer stärkeren Beteiligung von verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Leitungsteam geführt.

### 5.1.2.3 Projekttyp 3: *„Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“*

Das Erkennen und Bearbeiten von Konflikten und undemokratischen Verhaltensweisen wird vom Programmträger als Leitziel formuliert. Die Befähigung der Akteure zu einer angemessenen Konfliktbearbeitung und die Stärkung der Beteiligung von Vereins- und Verbandsmitgliedern an Entscheidungsprozessen stellen die beiden zentralen Handlungsfelder dar, die zur Annäherung an das Leitziel führen sollen. Der in diesem Abschnitt rekonstruierte Projekttyp, der im Förderschwerpunkt 1a auch am häufigsten auftritt, ist vor allen Dingen durch Maßnahmen zur Förderung eines Konfliktmanagements im Verein oder Verband gekennzeichnet. Begleitet werden die Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung von Angeboten, die einen respektvollen und demokratischen Umgang miteinander auf der Vereins- und Verbandsebene fördern sollen. Dem Projekttyp „Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“ lassen sich einschließlich der beiden in die Einzelfallanalyse einbezogenen Projekte 13 Projekte des Förderschwerpunktes 1a zuordnen. Hierzu zählen die Projekte des Landessportbundes Sachsen („Im Sportverein(t) für Demokratie“), des Landessportbundes Thüringen („Sport zeigt Gesicht!“), des Landessportbundes Sachsen-Anhalt („MuT – Menschlichkeit und Toleranz im Sport“), des Landessportbundes Mecklenburg-Vorpommern („Bürgerschaftliches Engagement im Sport“) sowie der Brandenburgischen Sportjugend im Landessportbund Brandenburg („Tore für Demokratie“). Des Weiteren gehören zum Projekttyp 3 die Projekte des Landesfeuerwehrverbandes Sachsen („Handeln bevor es brennt“), des Thüringer Feuerwehrverbandes („Einmischen, Mitmachen, Verantwortung übernehmen – demokratiestarke Feuerwehren“), des Landesfeuerwehrverbandes Brandenburg („Wo der Stiefel drückt – Demokraten in der Feuerwehr“) und der Jugendfeuerwehr im Landesfeuerwehrverband Sachsen-Anhalt („Teil werden – Teil haben – Teil sein (TTT)“), das gleichzeitig auch dem Projekttyp 2 zugeordnet wurde. Außerdem entsprechen dem Projekttyp

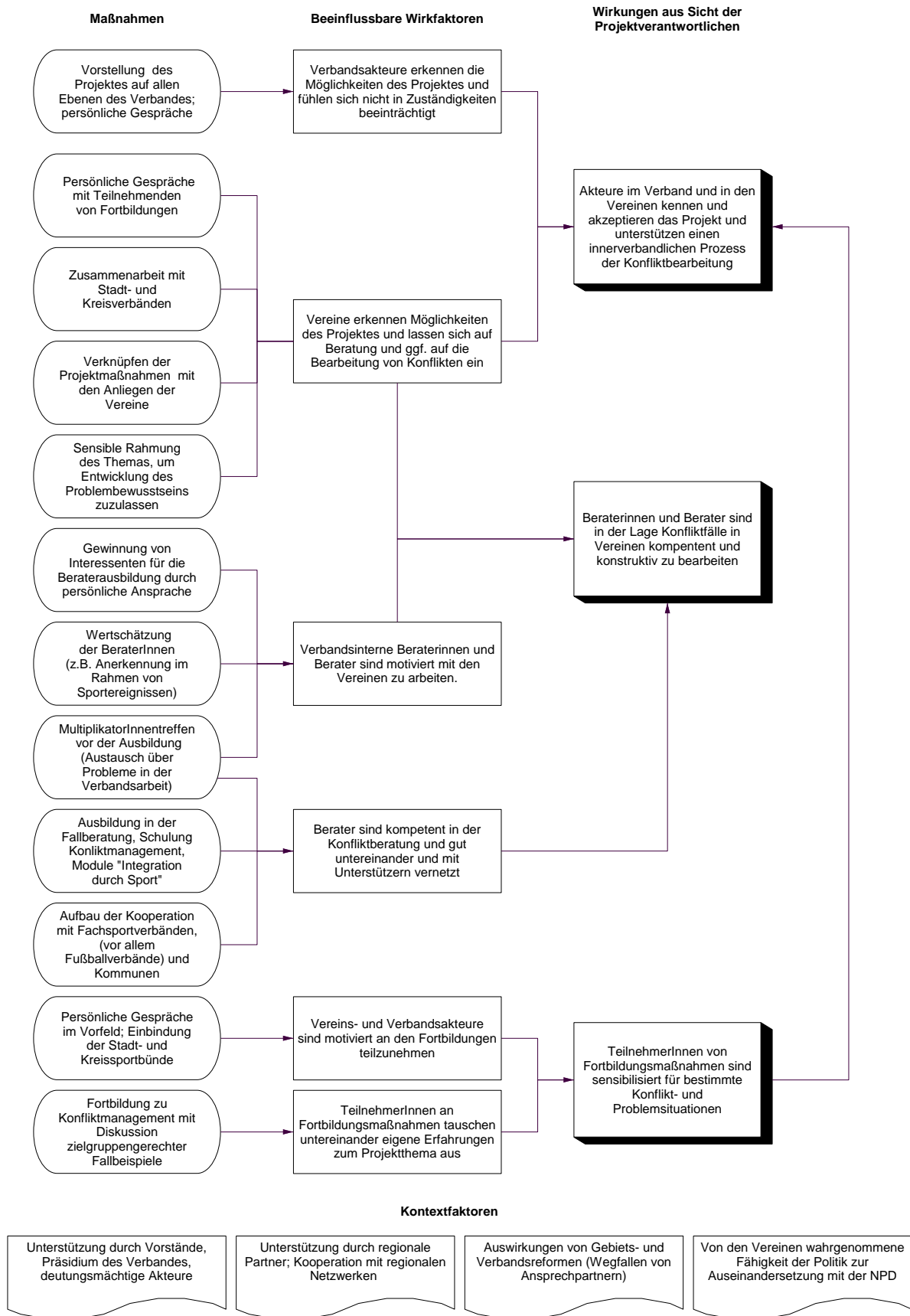
3 auch die Projekte der Johanniter-Unfall-Hilfe („Hilfe für Helfer – Verantwortung gestalten, Demokratie stärken“), des Deutschen Roten Kreuz (DRK) Landesverband Sachsen („Gemeinsam stark für Demokratie“), der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft (DLRG) Landesverband Sachsen-Anhalt („Stärkung des ehrenamtlichen Engagements bei jungen Menschen“) sowie der THW-Landesvereinigung der Helfer und Förderer des Technischen Hilfswerkes Mecklenburg-Vorpommern („Konfliktmanagement und Partizipation im THW“). Die Projekte der vier Landessportbünde und der Brandenburgischen Sportjugend konzentrieren sich dabei vor allem auf die Bearbeitung des Problemfeldes Rechtsextremismus. Der überwiegende Teil der Projekte beinhaltet den Aufbau und die Qualifizierung eines Beraterteams, das Fortbildungen im Verband und Einzelfallberatung in Vereinen vor Ort anbietet.

Der Projekttyp der „Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“ zielt vor allen Dingen darauf ab, Akteure in den Verbänden bzw. Vereinen vor Ort zu befähigen Konfliktsituationen konstruktiv zu bearbeiten. Das geschieht einerseits durch Beratung, andererseits wird den Vereinsakteuren (etwa Übungsleiterinnen und -leitern bzw. Jugendwartinnen und Jugendwarten) durch Fortbildungen präventiv Wissen zum Konfliktmanagement oder zum Umgang mit Problemsituationen mit rechtsextremistischen Bezügen vermittelt. In einzelnen Projekten treten Maßnahmen zur Bearbeitung von Problemsituationen mit rechtsextremistischem Bezug als ein Bestandteil einer breiteren Auseinandersetzung mit dem Thema „Konflikte“ und der Entwicklung eines demokratischen Umgangs miteinander auf. Flankierend zu den behandelten Konfliktthemen werden in einigen Projekten auch Maßnahmen zur stärkeren Beteiligung der Zielgruppe an verbandlichen Prozessen durchgeführt bzw. es wird allgemein zu Beteiligungsmöglichkeiten und damit verbundenen Strukturen im Verband aufgeklärt. Unter den Projekten des hier diskutierten Typs wurde das Projekt der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt auch dem Projekttyp der „Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“ zugeordnet, da es zum einen den Aufbau eines Jugendforums und zum anderen die Qualifizierung und den Einsatz eines Beraterteams im Bereich Konfliktbearbeitung beinhaltet. Bis auf zwei Ausnahmen endete für alle Projekte des hier behandelten Projekttyps die entsprechende Förderperiode im Dezember 2012.

Das auf der Basis der qualitativen Daten rekonstruierte allgemeine Modell verdichtet die von den Projektverantwortlichen berichteten Erfahrungen zu typischen Elementen, die für die Vorgehensweisen und beobachteten Veränderungen von Projekten dieses Typs charakteristisch sind. Das allgemeine Modell des Projekttyps „Konfliktmanagement“ bezieht sich auf den Stand der Projektentwicklungen zum Zeitpunkt der Befragung, die bei den meisten Projekten etwa ein halbes Jahr vor dem Ende des Förderzeitraums stattfand.

Zum Zeitpunkt der Befragung war in den betreffenden Projekten die Ausbildung der Berater und Beraterinnen häufig gerade im Abschluss begriffen. Von Ausnahmen abgesehen, lagen erst wenige Erfahrungen mit konkreter Beratung vor Ort vor, so dass dazu lediglich erste Beobachtungen von den Projektverantwortlichen berichtet werden konnten. Das Modell bezieht sich deshalb zum einen auf die Gewinnung und Qualifizierung von Beratern und Beraterinnen sowie die Fortbildungsangebote der Beratungsteams.

Abbildung 12: Allgemeines Modell des Projekttyps „Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“





Ausgehend vom allgemeinen Modell des Projekttyps besteht eine berichtete Wirkung der Projektmaßnahmen darin, dass die Zielgruppe das Projekt kennt und akzeptiert und grundsätzlich das Thema Konfliktbearbeitung im Verband unterstützt. Für das Erreichen dieser Veränderung ist es wichtig, dass Verbandsakteure die Möglichkeiten des Projektes erkennen und sich nicht in ihren Zuständigkeiten beeinträchtigt fühlen. In dieser ersten Phase der Projektarbeit geht es darum, Akzeptanz und ein Bewusstsein für das Projektthema im Verband und in den Vereinen vor Ort zu schaffen sowie Vertrauen in das Projekt herzustellen. Dies wird vor allem durch persönliche Gespräche und die Vorstellung des Projektes auf allen Verbandsebenen erreicht. Diese Phase wird allgemein von den Projekten als besonders zeitintensiv beschrieben. Einzelne Projekte berichten, dass es hierfür zunächst wichtig war, Verbündete im Verband zu suchen, die dann persönliche Kontakte zu Vereinsakteuren vermitteln konnten. Die Gelegenheit als Projektleiter im Präsidium des Verbandes auftreten zu können, nennt der Verantwortliche des Projektes der Brandenburgischen Sportjugend als einen Hinweis für das Vertrauen des Verbandes in das Projekt. Üblicherweise äußern sich im Präsidium Abteilungsleiter bzw. Jugendsekretäre. Außerdem wendet sich der Hauptgeschäftsführer des Verbandes an den Projektleiter, wenn es um einen Medienbeitrag über das Projekt geht. Dasselbe Projekt hat mit dem Vorstand ein interkulturelles Seminar durchgeführt, um durch diese praktische Erfahrung eine Offenheit der betreffenden Personen gegenüber dem Projekt herzustellen. Der Projektverantwortliche beobachtete eine höhere Sensibilität bei den Führungskräften in Bezug auf das Projektthema. Verschiedene Sportbünde konnten einen Projektmitarbeiter jeweils im Fußballverband des Landes etablieren.

Um Vertrauen in das Projekt zu schaffen, ist das Beraterteam des Landesfeuerwehrverbandes Brandenburg nach eigener Darstellung zu Beginn auf das Führungsgremium zugegangen und hat in einem „informellen, sehr vertraulichen und offenen Rahmen“ alle Aspekte des Projektes angesprochen. Das Projektteam hat dann regelmäßig auf den Präsidialratstreffen berichtet und seine Arbeit zur Diskussion gestellt sowie die Aufgaben und die Grenzen des Projektes verdeutlicht und dies entsprechend begründet. Durch diesen Prozess konnte sich das Projekt nach eigener Auskunft die Anerkennung seiner Beratungskompetenz verschaffen. Es sei viel Zeit in der Anfangsphase notwendig gewesen, um eine Akzeptanz des Projektes vor Ort zu erreichen. So habe es u.a. Befürchtungen in Richtung Pädagogisierung und Aktionismus gegeben. Das Projekt der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft Sachsen-Anhalt konnte der anfänglichen Skepsis des Präsidiums dadurch begegnen, dass der Projektverantwortliche bei alltäglich anfallenden Verbandsarbeiten seine Hilfe angeboten hat.

Für die Unterstützung eines innerverbandlichen Prozesses zur Weiterentwicklung eines Konfliktmanagements kommt es aber auch darauf an, dass die Akteure in den Vereinen vor Ort den Nutzen des Projektes erkennen und sich im konkreten Fall auf Beratung einlassen. Zu den wichtigsten Maßnahmen hierzu zählen nach unseren Daten die persönlichen Gespräche mit Vereinen vor Ort. So hat das Projekt der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft Sachsen-Anhalt seine Strategie der Zielgruppengewinnung dahingehend geändert, dass keine Rundschreiben mehr verschickt werden, da diese keine Resonanz fanden. Stattdessen werden die Vereine nun persönlich besucht. Bei den Vereinsbesuchen war es von großer Bedeutung den Vereinen auch Anerkennung für die Arbeit vor Ort zu spenden. Durch diese wertschätzende Haltung des Projektes seien schließlich auch persönliche Telefonkontakte zu Vereinsakteuren entstanden. Außerdem hat es sich als günstig erwiesen, nach Fortbildungen eine Gelegenheit für vertrauliche und persönliche Gespräche mit Teilnehmenden einzuräumen, die aufgrund der Fortbildung Vertrauen zum Beraterteam gefasst haben und von Fällen im eigenen Verein berichten. Insgesamt

samt kommt dies zwar nur in Einzelfällen vor; diese sind aber in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen, weil sie dazu beitragen können, auf der Vereinsebene einen ersten Zugang zu sensiblen Konfliktthemen zu finden. Im Fall des Projektes der Johanniter-Unfall-Hilfe beobachtete der Verantwortliche eine Akzeptanz des Projektes an der Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Projektnewsletter, der viel Feedback erhalte und die Zielgruppe motiviere, sich einzubringen.

Die aufsuchende Arbeit der Projekte bei Vereinen vor Ort hat insgesamt einen zentralen Stellenwert. Die Vereine müssen sich jedoch auch mit ihren eigenen Anliegen in einem solchen Beratungsprozess wiederfinden können. Es hat sich für die Gewinnung eines Zugangs zu den Vereinen als wichtig herausgestellt, die Projektangebote mit den eigenen Anliegen der Vereine zu verbinden. Hierzu haben mehrere Projekte zu Beginn eine Bedarfsanalyse bei der Zielgruppe vor Ort durchgeführt. Beispielsweise hat das Projekt der Johanniter-Unfall-Hilfe seine Strategie in diesem Sinne geändert und sich nach Auskunft des Projektverantwortlichen etwa ein halbes Jahr Zeit genommen, um auf Führungs- sowie auf regionaler Verbandsebene extern moderierte Workshops mit der Zielgruppe (Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit und ohne Führungsverantwortung) und ihren Anliegen durchzuführen.

„Dass sich jemand die Mühe macht und sagt ‘Wir haben hier etwas vor, wie würdest du denn das machen?’, das ist wahnsinnig gut angekommen bei diesen Veranstaltungen“ (Interview Johanniter-Unfall-Hilfe, 737-740).

Für die Workshops wurde außerdem ein Konzept mit spielerischen Methoden entwickelt. Ferner wurde der Landesvorstand in die sechs regionalen Veranstaltungen einbezogen, was von den Teilnehmenden als besondere Wertschätzung empfunden wurde.

„Wir haben lange überlegt, ob wir das machen sollen. Oder ob das dann so wirkt wie ‘der Vorstand will kontrollieren’. Wir haben drei Landesvorstände und mindestens zwei waren bei jeder Veranstaltung dabei. Ein- oder zweimal alle drei. Und alle Mitarbeiter haben ausnahmslos gesagt: Toll. Dass der mal kommt und dass der mir zuhört“ (Interview Johanniter-Unfall-Hilfe, 741-746).

Aus den Workshops sind nach Auskunft des Projektes verschiedene Anregungen und Ideen entstanden, die im weiteren Projekt aufgegriffen wurden. Beispiele sind ein Wandertag für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, der den Austausch zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen ermöglicht, oder der Wunsch nach einem Deeskalationstraining. Das Projekt der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft Sachsen-Anhalt, das zu den Themen Fremdenfeindlichkeit/Rechtsextremismus und Demokratie arbeitet, hat in der konkreten Arbeit mit Ortsgruppen an Maßnahmen angeknüpft, die den Akteuren selbst Spaß machen. So berichtete der Verantwortliche von einem Projekt mit einer international erfolgreichen Gruppe im Rettungssport, die sich mit dem Thema sportliche Fairness beschäftigt. In einer anderen Ortsgruppe, in der vor allem das Thema Beteiligung bearbeitet wird, werden Kinder und Jugendliche des Vereins in die Mitgliederwerbung einbezogen und stellen anderen Altersgenossen etwa bei Schwimmkursen den Verband vor.

Um es den Vereinen zu erleichtern sich auf eine Auseinandersetzung mit Problemen einzulassen und ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, hat sich eine sensible Rahmung des Projektthemas bzw. des Beratungsangebotes als förderlich herausgestellt. So bestand nach Auskunft des Projektes eine für das Beratungsteam des Landesfeuerwehrverbandes Brandenburg förderliche Kommunikationsstrategie darin, nicht von „Problemen“, sondern von „Anliegen“ der Vereine zu sprechen und darüber hinaus das dialogische Prinzip als Gesprächsmethode anzuwenden. Damit wird dem Projektverantwortlichen zufolge der Perspektive der Vereine ein größeres Ge-

wicht verliehen und Wertschätzung vermittelt. Die Akteure fühlen sich mit ihrer Sichtweise stärker ernstgenommen. Nach Beobachtung des Beraters sind die Vereine dann auch eher bereit, einen Konfliktfall anzugehen. Häufig wird etwa eine Rahmung des Angebotes als Bearbeitung von Problemen mit rechtsextremistischem Bezug von den Vereinen abgelehnt, während eine breitere Rahmung eher Akzeptanz findet. So gelangte das Projekt des Feuerwehrverbandes Thüringen nach der Auftaktveranstaltung, bei der Vorbehalte gegenüber dem Projekt geäußert wurden, zu der Erkenntnis, dass das eigentliche Projektthema Extremismus in einen weiteren Rahmen eingebunden werden muss, um eine Offenheit der Vereine für das Projekt zu erreichen. Dieser Rahmen muss die Probleme und Konflikte einschließen, die die Vereine vor Ort aktuell bewegen. Dazu gehören in dem Fall etwa der Übergang von jungen Mitgliedern in die Einsatzabteilung oder der Geschlechterkonflikt. Im Rahmen des Projektes des Landessportbundes Thüringen wurde eine vor allem auf den Aspekt von „Ruhe und Sicherheit“ ausgerichtete Arbeitsgemeinschaft im Fußballverband, die die Maßnahmen des Projektes koordiniert, in eine AG Sicherheit, Prävention und Fairplay umbenannt. Damit konnten sowohl Teile der gewohnten Rahmung der Probleme beibehalten, aber auch neue projektbezogene Aspekte eingebaut und ihre Akzeptanz erreicht werden. Die Themen des Projektes haben nach Auskunft der Verantwortlichen beim Kooperationspartner Fußballverband stärkere Gewichtung erfahren, allerdings fehlte es zum Zeitpunkt der Befragung noch an Klarheit, nach welchem Vorgehen Konfliktthemen bearbeitet werden sollen. In einem Beratungsfall wurde nach Auskunft des Verantwortlichen durch die Rahmung eines Vorfalles mit rechtsextremistischem Bezug als Problem der Vereinsverantwortung für die Kinder und Jugendlichen eine stärkere Sensibilität der Akteure für das Problem erreicht. In einem weiteren Projekt wurde das Thema Vereinsrecht und Satzungsänderung zum Anlass genommen, um in den Vereinen einen Gesprächsprozess in Gang zu setzen, da eine Satzungsänderung von allen Mitgliedern beschlossen werden muss. Einzelne Projektverantwortliche wiesen darauf hin, dass es nach ihren Erfahrungen für eine Vertrauensbeziehung zu den Vereinen von zentraler Bedeutung sei, dass das Projekt auf Anfragen nach Unterstützung aus den Vereinen umgehend reagiert. Außerdem ist für die Herstellung einer vertrauensvollen Beziehung zu den Vereinen eine Zusammenarbeit mit den Stadt- und Kreisverbänden als Experten vor Ort unverzichtbar.

Insgesamt ist der erforderliche Zeitaufwand für die Verbreitung der Projektidee und für die Gewinnung von Akzeptanz nicht zu unterschätzen. So bestand etwa im Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern nach Auskunft des Projektverantwortlichen ein Problem darin, dass zum Zeitpunkt des Interviews das Ziel des Projektes noch nicht bei allen Fachverbänden und Kreisverbänden entsprechend angekommen war. Die Gewinnung der Zielgruppe für das Projekt wurde in der Anfangsphase durch E-Mails, Newsletter, Ankündigungsschreiben und durch Gespräche mit Funktionären betrieben. Als eine besondere Herausforderung beschrieb das Projekt dabei die Gespräche mit den Kreissportbünden. Hier mussten in persönlichen Gesprächen Befürchtungen, dass das Projekt in die Zuständigkeiten der Kreissportbünde eingreift, abgebaut und Vertrauen in das Projekt als eine zusätzliche Möglichkeit aufgebaut werden. Negativ wirkte sich hier zu Beginn des Projektes die Gebietsstrukturreform aus, weil damit die Arbeitsverträge vieler Vereinsberater aufgelöst wurden und wichtige Ansprechpartner für das Projekt in den Kreissportbünden und damit auch Kontakte in die Vereine wegbrachen. Das Projekt beteiligt sich zudem an größeren öffentlichen Aktionen zum Thema und ist bei größeren Sportveranstaltungen präsent. Der Verantwortliche der Brandenburgischen Sportjugend beschrieb es als den „schwierigsten und wichtigsten Prozess“, das Vertrauen des Geschäftsführers des Fußballverbandes durch persönliche Gespräche zu gewinnen. Hierbei ist es nach

Darstellung des Befragten gelungen, den Geschäftsführer davon zu überzeugen, dass das Projekt langfristige Veränderungen anstoßen möchte und es nicht um die Aufarbeitung einzelner Vorfälle geht, die dann „an die große Glocke gehängt“ werden. Dem Geschäftsführer selbst waren nach Auskunft des Projektes Probleme im Verband bewusst. Das Projekt hat es dann ihm überlassen im Verband Akteure zu gewinnen, die ebenfalls eine kritische Sicht auf Probleme im Verband teilen. Darüber hinaus wurde mit dem Vorstand des Landessportbundes ein interkulturelles Seminar veranstaltet, um diesen für das Thema zu sensibilisieren. Insgesamt nimmt das Projekt wahr, dass der Sportverband selbst eine stärkere Verantwortung übernimmt um deutlich zu machen, dass das Projekt den Vereinen helfen kann. Ein Hinweis darauf ist die vom Projektverantwortlichen berichtete Überlegung des Landesverbandes, eine Satzungsänderung vorzunehmen und Beratung als einen Bestandteil aufzunehmen. Förderlich hierfür ist eine bereits vollzogene Satzungsänderung im Bereich der Sportjugend.

Um das Vertrauen der Vereine zu gewinnen, war es bei der Rekrutierung von potentiellen Beraterinnen und Beratern wichtig darauf zu achten, dass diese aus dem Verband kommen und aus Sicht der Zielgruppe „dazugehören“. Außerdem ist es nach unseren qualitativen Daten erforderlich, dass das Beraterteam von der Leitungsebene, insbesondere in den Stadt- und Kreisverbänden, die den direkten Kontakt zu den Vereinen vor Ort haben, unterstützt wird. Um für den Einsatz der Beraterteams zu werben, wurden vor allem persönliche Gespräche geführt.

Die für eine Beraterausbildung in Frage kommenden Interessenten wurden ebenfalls insbesondere über persönliche Ansprache gewonnen. Auch im Feuerwehrverband Thüringen waren die Gespräche der Projektleiterin mit Vertretern der Stadt- und Kreisfeuerwehrverbände im Rahmen von Lehrgängen, die sie ehrenamtlich durchführte, für die Gewinnung von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen entscheidend. Förderlich war in diesem Zusammenhang die Bildung einer Steuerungsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus den drei zentralen Zielgruppen (Jugendfeuerwehr, Einsatzabteilung und Ehrenabteilung). Den vorliegenden qualitativen Daten lässt sich entnehmen, dass es den betreffenden Projekten insgesamt gelungen ist, während der Projektlaufzeit ein qualifiziertes Beratungsteam aufzubauen. Die Teams bestehen in der Regel aus 8 bis 16 Personen. Zusätzlich dazu hat das Projekt der Brandenburgischen Sportjugend 14 Mediatorinnen und Mediatoren ausgebildet.

Eine wichtige Aufgabe der Projekte bestand darin, die Beraterinnen und Berater zu motivieren und einzubinden. Hierzu organisierte beispielsweise der Feuerwehrverband Thüringen ein Auftakttreffen mit den gewonnenen Multiplikatoren und Multiplikatorinnen in einem offenen Rahmen, der ausreichend Zeit und Gelegenheit zum Austausch über wahrgenommene Probleme ließ. Die Projektverantwortliche berichtete von sehr emotionalen Diskussionen über verschiedene Probleme im Verband. Solche in einem angemessenen Zeitraum (etwa über ein Wochenende) durchgeführten Treffen dienen neben dem Erfahrungsaustausch auch dem Aufbau eines „Wir-Gefühls“ unter den am Thema interessierten Personen. Als besonders förderlich für die Einbindung der Berater und den Anstoß von Veränderungsprozessen beschreibt die Projektverantwortliche des Landessportbundes Thüringen die klare Positionierung der Geschäftsführung zur Tätigkeit der Beraterinnen und Berater. Die Geschäftsführung war beim letzten Modul der Beraterausbildung anwesend und hatte dort durch ihre offen unterstützende Haltung dem Projekt entsprechende Handlungssicherheit vermittelt. Außerdem hat sie die Idee umgesetzt, vor einem Fußballspiel unter Anwesenheit der Sozialministerin und des Präsidenten des Landessportbundes den Beraterinnen und Beratern öffentlich Anerkennung auszusprechen. Ein Beispiel für die Motivation der Beraterinnen und Berater aus dem Projekt des Thürin-

ger Feuerwehrbandes ist die Initiierung von ersten Demokratiestammtischen durch die Multiplikatoren und Multiplikatorinnen. An diesen Stammtischen sollen Themen und Probleme der lokalen Feuerwehren mit lokalen Akteuren wie z.B. Kommunalpolitikern diskutiert werden. Die Projektverantwortliche berichtete ferner davon, dass einer der Berater nach dem oben erwähnten Multiplikatorentreffen in seinem Ortsverein Gespräche über Demokratie in der Feuerwehr angeregt hatte.

Im Projekt des Feuerwehrverbandes Brandenburg gehörten der Aufbau und die Qualifizierung eines Beraterteams nicht zum Bestandteil der Projektarbeit. In diesem Fall arbeitet das Projekt mit zwei bereits ausgebildeten und erfahrenen Beratern, die auf die Vereine zugehen und die Beratungsfälle jeweils im Zweierteam bearbeiten. Das Projekt hat sich nach Auskunft des Verantwortlichen hier gegen die Entwicklung von Modulen entschieden, die dann von einem Expertenpool aus Ehrenamtlichen angeboten werden, die aufgrund der begrenzten Zeitressourcen nur eingeschränkt einsetzbar gewesen wären.

In allen Landessportbünden dieses Projekttyps wurde eine spezielle Fortbildung zum Demokratie- und Konfliktrainer umgesetzt. Die qualifizierten Multiplikatoren und Multiplikatorinnen bieten neben Beratung auch Fortbildungen an. Im Bereich Sport werden Trainer und Schiedsrichter von Vereinen im Bereich Konfliktmanagement geschult. Die Fortbildungen werden zum einen in Ausbildungsgänge integriert und zum anderen auch auf Anfrage von Vereinen durchgeführt. Mehrere Projekte berichteten von Anfragen nach Fortbildungen etwa im Rahmen der Juleica-Ausbildung. Die Projektverantwortliche des Landessportbundes Thüringen berichtete zudem von einem großen Interesse aus der Kreissportjugend für das Thema Konfliktmanagement und Teambildung. Nach den Erfahrungen des Projektes der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt werden Schulungsangebote jedoch nicht einfach nachgefragt, sondern müssen beständig angeboten werden.

Insgesamt ist nach Aussage der befragten Projektverantwortlichen des Landessportbundes Thüringen die Resonanz auf die Fortbildungen unterschiedlich. Die Projektverantwortliche des Landesfeuerwehrverbandes Thüringen berichtete von einer Veranstaltung mit künftigen Wehrleitern, die der Diskussion über Konflikte in der Feuerwehr sehr aufgeschlossen gegenüberstanden und sich positiv dazu äußerten, dass diese Probleme einmal offen angesprochen werden. Außerdem hätten die Teilnehmenden ähnliche Sichtweisen auf Problemlagen festgestellt. Nach den Beobachtungen verschiedener Projektverantwortlicher haben die Gespräche mit Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern gezeigt, dass diese sich nach der Fortbildung im Umgang mit schwierigeren Konfliktsituationen sicherer und „weniger naiv“ fühlten.

Die Diskussion an konkreten Fallbeispielen wird von mehreren Projekten als geeignet beschrieben, um eine Sensibilisierung für bestimmte Probleme bei der Zielgruppe zu erreichen. So beobachtete die befragte Projektverantwortliche des Landessportbundes Mecklenburg-Vorpommern, dass Teilnehmende einzelne Fallspiele durch die Diskussion überhaupt erst als ernstzunehmende Problemfälle wahrnehmen. Ein zielgruppengerechter Zuschnitt der Fortbildung trägt nach den berichteten Erfahrungen der Projekte zur Akzeptanz der Maßnahme bei. Einzelne Projekte entwickeln und bieten Fortbildungen im Rahmen der von ihnen ausgewählten Modellvereine, mit denen sie zusammenarbeiten, an. Förderlich war nach den Erfahrungen einer Projektverantwortlichen die Unterstützung deutungsmächtiger Akteure, um eine breite Beteiligung in den Vereinen zu erreichen. Eine gute Feldkenntnis des Vereins ist ebenfalls ausschlaggebend für das Erreichen der Zielgruppe. Dennoch berichteten Projekte auch von Schwierigkeiten, etwa Vereine für eine Fortbildung zu gewinnen. Auch hier ist mitunter von

einem beträchtlichen Zeitaufwand auszugehen, um eine Vertrauensbeziehung auch zu Projekten herzustellen, die zunächst ablehnend reagieren. Die Projektverantwortliche des Landessportbundes Thüringen berichtete von einem Modellverein aus dem Fußballbund, bei dem erst sehr spät im Förderzeitraum der Zugang gelungen ist. Das Projekt konnte dann schließlich mit 14 Trainern und Vertretern des Vorstandes ein Seminar zur Konfliktbearbeitung durchführen. An den Themen haben sich die Teilnehmenden nach Auskunft der Projektkoordinatorin intensiv beteiligt, was sie vor allem darauf zurückführte, dass es um Konfliktthemen ging, die die Trainer selbst erleben. Die Projektverantwortliche hob hier besonders den Umgang mit den Eltern als ein wichtiges Thema hervor.

Einen etwas anderen Weg, um die Diskussion über Themen wie Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Demokratie im Verband anzuregen und entsprechendes Wissen zu vermitteln, hat das Projekt der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft Sachsen-Anhalt gewählt. Das Projekt hat zu den Themen in Rückkopplung mit der Zielgruppe eine DVD mit verschiedenen Modulen entwickelt, in die unter anderem Medienberichte als Ausgangspunkt für die Bearbeitung des Themas genutzt wurden. Die DVD soll nach Projektende allen Ortsvereinen zur Verfügung stehen. Zum Zeitpunkt der Befragung lagen noch keine Rückmeldungen von Ortsvereinen auf eine Testversion der DVD vor. Es ist geplant, die Module in die Ausbildung von Übungsleiterinnen und -leitern zu integrieren und hierfür die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren entsprechend didaktisch zu schulen. Außerdem ist vorgesehen in die Fortbildung lokale Akteure (Kommunalpolitiker, Sportfunktionäre) einzubeziehen, die zur Situation des Rechtsextremismus vor Ort berichten.

Neben dem Angebot von Schulungen besteht die zentrale Aufgabe der in den betreffenden Projekten qualifizierten Beraterinnen und Berater in der aufsuchenden Fallarbeit in Vereinen vor Ort. Ein Schwerpunkt der meisten Projekte des hier diskutierten Projekttyps besteht neben Kurzberatungen, die lediglich einen Beratungstermin in Anspruch nehmen, in Beratung zu schwierigeren Konfliktfällen, die in der Regel eine Prozessbegleitung beinhalten. Insgesamt sind die von den betreffenden Projekten genannten Fallzahlen von schwerwiegenden Problemen und Konflikten, die eine Prozessbegleitung benötigen, eher gering. Bis zum Zeitpunkt der Befragung wurden in der Regel höchstens bis zu 8 Fälle begleitet. Daneben führen die Projekte einmalige Beratungsgespräche durch. Am Beispiel des Landesfeuerwehrverband Brandenburg stellt sich das Verhältnis der Beratungen so dar, dass bis zum Ende des Förderzeitraums insgesamt ca. 70 Beratungstermine stattgefunden haben. 7-8 Fälle sind darunter, die prozessbegleitend beraten werden. Außerdem fanden neben Schulungen und Moderationen im Projekt noch zwei Mediationen statt. Nach dem Eindruck des Projektes konnten in den Fällen einer Konfliktbearbeitung die Fähigkeiten von Vereinsvertretern gestärkt werden, Konflikte offen anzugehen. In einem Beratungsfall konnte das Projekt nach eigener Auskunft die Sichtweise der Betroffenen auf die Situation verändern. Es handelte sich um einen verfestigten Konflikt zwischen der Gemeinde und der Feuerwehr des Ortes. Hier wurde vom Projekt eine Steuerungsgruppe eingerichtet und an der Änderung der Perspektiven gearbeitet. Dadurch seien Möglichkeiten eröffnet worden, die zuvor von den Akteuren ausgeschlossen worden waren. In Bezug auf Fälle mit rechtsextremistischem Bezug kam es dem Projekt darauf an, Vereinsakteure in ihrer Fähigkeit zu stärken, selbst zu relevanten Themen Position zu beziehen und sich auf der Ebenen informierter Argumentation mit rechtsextremistischen Äußerungen auseinandersetzen zu können. In einem Fall wollten Akteure rechtsextreme Haltungen in einer Feuerwehr bearbeiten, ohne als Nestbeschmutzer zu gelten und die Kameradschaftlichkeit zu gefährden. Nach eigenen Aussagen hat es das Projekt hier erreicht, dass die Betroffenen be-

gründete Argumente entwickelt haben und dass sich die Auseinandersetzung nicht auf Personen, sondern auf Themen bezog. In diesem Fall haben die betreffenden Vereinsakteure ihr Wissen zu verschiedenen Themen vertieft. In einem weiteren Fall konnte mit rechtsorientierten Jugendlichen in einem Verein und in Zusammenarbeit mit der Jugendwartin, die die Beratung aufgesucht hatte, ein Diskussionsprozess mit den Jugendlichen erreicht werden. Sie haben sich inhaltlich mit ihren Positionen auseinandergesetzt. Gemeinsam und auf Wunsch der Jugendlichen wurde am Ende des Prozesses eine Gedenkstätte besucht. Die Jugendlichen sind nach wie vor in der Feuerwehr aktiv.

Eines der Ziele der Projekte mit Beratungsangeboten besteht darin, die Vereine darin zu bestärken, von sich aus Unterstützung bei Problemen einzufordern. Bis zum Zeitpunkt der Befragung durch die wissenschaftliche Begleitung wurden nur in sehr wenigen Fällen schwerwiegendere Probleme oder Konflikte durch die Vereine selbst an das Projekt herangetragen. Es zeigt sich bei allen Projekten, dass neben persönlichen Kontakten die präventiven Fortbildungen für Vereinsakteure eine notwendige Vertrauensbeziehung herstellen können, damit diese sich öffnen und von eigenen Problemen im Verein berichten. So wurden im Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern zwei Fälle während der Schulungsmaßnahmen an das Projekt herangetragen.

In der Fallbearbeitung hat das Projekt unterschiedliche Ergebnisse erzielt. In einem Fall hatte sich ein Mitglied als NPD-Vertreter geoutet. Daraufhin hat der Verein mit Unterstützung des Projektes seine Satzung entsprechend geändert. In dem anderen Fall kam ein Auftrag durch den Verein nicht zustande. Bisher fanden lediglich telefonische Gespräche statt. Von sonstigen Fällen erfahren die betreffenden Projekte durch Dritte bzw. durch Verbandsakteure oder durch eigene Recherche. Die vom Projekt angestrebte ideale Vorgehensweise im Rahmen einer Fallberatung sieht eine Situationsanalyse und eine entsprechende Schulung von Übungsleitern sowie Betreuern als Präventionsmaßnahme vor. Nach Auskunft des Projektes konnte ein solches Vorgehen bisher aber noch nicht erprobt werden. Nach den Erfahrungen in der Beratungsarbeit des Projektes der Brandenburgischen Sportjugend ist neben den problematischen Vorfällen selbst auch der Umgang von Vereinen mit der Öffentlichkeit und den Medien nach solchen Vorkommnissen und ihrem Bekanntwerden ein Thema für die Beratung. Denn nach negativen Erfahrungen mit den Medien würden sich die betroffenen Vereine in der Regel stark zurückziehen. Hier ist es nach Auskunft des Projektverantwortlichen jedoch wichtig, mit dem Verein Strategien für einen offensiveren Umgang mit dem Thema zu entwickeln, um dann ein „Veränderungsmanagement“ zu ermöglichen. Eine andere Strategie der Unterstützung bei problematischen Vorfällen hat das Projekt der Johanniter-Unfall-Hilfe Sachsen gewählt. Hier wurden Koordinatoren als Ansprechpartner bei Vorfällen benannt.

Bei den abgeschlossenen bzw. in Bearbeitung befindlichen Fällen im Landessportbund Thüringen hat sich in einem Fall ein Verein aufgrund von politischem Druck selbst beim Projekt gemeldet. Auf die anderen Fälle wurde das Projekt durch Dritte oder durch eigene Recherche aufmerksam. In einem Fall geht es um mehrere rechtsorientierte jugendliche Vereinsmitglieder, die etwa bei einem Fußballspiel als Mannschaft mit eindeutigen rechten Symbolen auftraten. Hier hat das Projekt ein Gespräch mit dem Verein, dem Bürgermeister und einer im Ort engagierten Initiative gegen Rechts geführt. Hintergrund war auch, dass es im Ort ein Problem mit Rechtsextremismus gibt. Danach hat sich das Projekt mit seinen Angeboten bei einer Vorstandssitzung des Vereins vorgestellt, wobei die Projektverantwortliche die Situation als sehr schwierig beschrieb, da der Vorstand des Vereins die Problemsicht nicht teile. Die Reaktion des

Vorstandes führte zu Diskussionen im Projekt und mit Vertretern des Landessportverbandes bezüglich Handlungsmöglichkeiten in solchen Fällen. Bisher beruhte die Strategie des Projektes darauf, dass ein Verein freiwillig an einem Angebot des Projektes partizipiert. In einem weiteren Fall konnte das Projekt erfolgreich in Bezug auf einen problematischen Fanspruch intervenieren, der bei Spielen unter der aktiven Beteiligung des Trainers gerufen wurde. Hier wurde das Projekt durch einen couragierten Vater auf das Problem aufmerksam gemacht. Dieser Informationsweg zeigt auch, dass das Projekt offenbar für engagierte Personen in der Region gut erreichbar ist. Das Projekt hatte hier durch Gespräche mit dem Fachverband und dem Verein dazu beigetragen, dass der Fanspruch nicht mehr öffentlich geäußert wird. In einem weiteren Fall hat das Projekt die Zusammenarbeit von zwei Vereinen und der Polizei in Bezug auf eine Fangruppe angeregt, bei der aufgrund früherer Vorkommnisse gewalttätige Ausbrüche befürchtet wurden. Zum Zeitpunkt der Nachfrage war ein weiterer Fall, in dem es um einen Vereins-Sponsor aus dem rechtsextremen Milieu geht, noch in der Bearbeitung. Hier hat das Projekt auf der Basis eigener Recherche das Problem bei dem Verein angesprochen und erste Gespräche geführt. Insgesamt will das Projekt noch stärker in die Öffentlichkeit gehen und mit Fachverbänden und Kreissportbünden zusammenarbeiten, um das Angebot der Beratung noch bekannter zu machen. Das Projekt der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft nimmt ebenfalls wahr, dass das Angebot zur Konfliktbearbeitung noch nicht ausreichend im Verband verbreitet ist. Hier wurden typische Fallbeispiele erarbeitet, anhand derer das Thema Konfliktbearbeitung diskutiert werden kann. Die Projektverantwortliche der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt beobachtete, dass die Angebote des Projektes häufig auf der Ebene der Jugendwarte „hängenbleiben“ und nicht an die Mitglieder weitergegeben werden.

Wir konnten auch verschiedene Kontextfaktoren identifizieren, die die Projektarbeit im Rahmen des hier behandelten Projekttyps beeinflussen. Zu nennen sind die Unterstützung durch regionale Partner und Netzwerke sowie durch Vorstände und Präsidien der Verbände. Einen hemmenden Einfluss hatten in einzelnen Fällen die Auswirkungen von Gebiets- bzw. Verbandsreformen, weil dadurch wichtige Ansprechpartner des Projektes wegfielen. Eine flexible Anpassung der Maßnahmen an die Zeitressourcen der Zielgruppe ist für die Beratung und den Zugang zu den Vereinen ein förderlicher Faktor.

### ***Differenzierte Analyse des Projekts „Handeln bevor es brennt“ (Landesfeuerwehrverband Sachsen e.V.)***

Für die differenzierte Analyse des Projekts „Handeln bevor es brennt“ wurden zusätzlich zu den allgemeinen Erhebungen Ende März und Anfang November 2012 zwei Workshops mit dem Projektleiter durchgeführt. Im ersten Workshop ging es vor allem um Fragen der Konzeptqualität. Im zweiten Workshop standen Fragen der Umsetzung im Vordergrund.

#### ***a) Allgemeine Angaben zum Projekt***

- Hauptzielgruppen: Jugendwarte und Jugendliche in den Jugendfeuerwehren und Wehrleiter in den aktiven Feuerwehren
- Projektzeitraum: 01.01.2011-31.12.2012
- Gesamtkosten des Projekts laut Finanzierungsplan: 239.970 €
- Zuwendung durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ laut Finanzierungsplan: 216.000 €



- Institutionelle Anbindung/Arbeitgeber der Projektleitung: Landesfeuerwehrverband Sachsen e.V.

#### *b) Kurze zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens*

Das zentrale Anliegen des Projekts ist die Öffnung der Feuerwehr für eine kritische Auseinandersetzung mit Problemen aus dem Bereich Extremismus, Ausgrenzung und Fremdenfeindlichkeit. In diesem Zusammenhang geht es dem Projekt darum, dass Konflikte offen und ehrlich angesprochen und gemeinsame Lösungen gefunden werden. Hierfür sind kompetente Berater nötig, die aus Sicht des Projektleiters jedoch aus der Feuerwehr selbst kommen müssen, da es oft große Vorbehalte gegen externe Berater gebe.

#### *c) Der Projektkontext*

Das Projekt ist beim Landesfeuerwehrverband Sachsen angesiedelt, der als Dachorganisation 2.335 Freiwillige Feuerwehren mit 47.123 aktiven Mitgliedern – darunter 4.316 Frauen – vertritt.<sup>5</sup> Außerdem gibt es 966 Jugendfeuerwehren mit 10.831 Mitgliedern, davon 2.354 Mädchen und junge Frauen.<sup>6</sup> Darüber hinaus existiert auch noch eine Alters- und Ehrenabteilung, so dass insgesamt etwa 70.000 Personen vom Verband vertreten werden. Während der Frauenanteil in den aktiven Wehren bei gut 9 % liegt, beträgt er in der Jugendfeuerwehr fast 22 %. Eine Besonderheit innerhalb der Feuerwehr ist eine klare Hierarchie und eine klare Befehlsstruktur, die nach Auskunft des Projektverantwortlichen im Einsatz notwendig ist, aber oft auch darüber hinaus greift.

Der Landesfeuerwehrverband unterstützt das Projekt und die Auseinandersetzung mit dem Themenbereich Extremismus/demokratische Kultur. In den Stadt- und Kreisfeuerwehrverbänden ist das Interesse an einer Auseinandersetzung mit dieser Thematik nach den Erfahrungen des Projektleiters jedoch sehr gering. Dabei gebe es in den Feuerwehren wie auch in der Gesamtbevölkerung Personen mit rechtsextremen Einstellungen, die durch entsprechende Sprüche und zum Teil auch durch die entsprechende Kleidung auffielen.

Die Jugend sei dagegen etwas offener. Vor allem gebe es pro Jahr 12-15 Jugendfeuerwehrwartausbildungen, in denen auch das Thema Demokratieerziehung/Extremismusbekämpfung behandelt werden müsse. Die Ausbilder seien oft sehr dankbar, wenn sich jemand dieses Themas annehme. Sonst werde das Thema eher als Pflichtaufgabe in Form eines Frontalunterrichts mit Powerpoint-Präsentation behandelt.

#### *d) Relevante Problemlagen und Annahmen zu den Problemursachen*

Im Fokus des Projekts steht eine unzureichende Auseinandersetzung mit (rechts-) extremistischen Tendenzen und mit Fragen der demokratischen Kultur innerhalb der Feuerwehr. Diese Auseinandersetzung wird nach Ansicht des Projektleiters oft mit Argumenten wie „Die Feuerwehr ist unpolitisch“ oder „Die NPD ist keine verbotene Partei“ abgeblockt. Oft fehle auch das Wissen über rechtsextremistische Erscheinungsformen. So sei z.B. oft nicht bekannt, dass die Kampagne „Todesstrafe für Kinderschänder“ von der NPD gesteuert werde. Eine weitere Ursa-

---

<sup>5</sup> Quelle: Entwicklung der Feuerwehren (Stand: 2008). URL: <http://www.feuerwehr.sachsen.de/7497.htm>, Abruf: 18.01.2013.

<sup>6</sup> Quelle: Entwicklung der Feuerwehren (Stand: 2010). URL: <http://www.feuerwehr.sachsen.de/7497.htm>, Abruf: 18.01.2013.

che für das Verdrängen des Themas sei, dass viele Wehrleiter nicht wüssten, wie sie mit diesem Thema umgehen sollen. Ihre Aufgabe sähen sie ausschließlich in der Brandschutzsicherung und in der technischen Hilfe. Deshalb wollten sie keine Position beziehen. Eine direkte inhaltliche Auseinandersetzung mit parteipolitisch geschulten rechtsextremen Feuerwehrkameraden würde die Wehrleiter nach Ansicht des Projektverantwortlichen in der Regel auch überfordern. Es gebe aber Feuerwehrsatzungen, die den Ausschluss von extremistischen Personen ermöglichten.

Darüber hinaus gibt es aus Sicht des Projektleiters fünf weitere Problemlagen, die mit der Frage der demokratischen Kultur im Zusammenhang stehen.

1. Mobbing/Ausgrenzung. Mobbing und Ausgrenzung sind nach Ansicht des Projektleiters vor allem in der Jugendfeuerwehr ein großes Problem. Dieses Problem würde zwar aus anderen Kontexten in die Jugendfeuerwehr hineingetragen, dort aber nicht entschieden bekämpft. Dies liege daran, dass die zuständigen Jugendwarte Feuerwehrkameraden seien, die nur eine 40-stündige Weiterbildung durchlaufen hätten und ansonsten meist über keine pädagogische Ausbildung verfügten. Daher wüssten sie oft nicht, was sie in solchen Fällen tun sollten und schauten dann weg.
2. Übergang Jugendfeuerwehr/Feuerwehr. Für die Nachwuchssicherung der Feuerwehr ist es nach Auskunft des Projektleiters entscheidend, dass der Übergang von der Jugendfeuerwehr in die aktive Wehr gelingt. Dieser Übergang scheitere aber in etlichen Fällen an den unterschiedlichen Kulturen in der Jugendfeuerwehr und in der aktiven Wehr. In der Jugendfeuerwehr werde zunehmend versucht, demokratische Teilhabe zu realisieren. In der aktiven Wehr würden Entscheidungen dagegen auch außerhalb des Einsatzes noch zu oft hierarchisch durchgesetzt.
3. Mädchen/Jungen, Frauen/Männer. Das Verhältnis von Mädchen und Jungen bzw. von Frauen und Männern entspricht nach Ansicht des Projektleiters in vielen Wehren noch nicht einem modernen Geschlechterrollenverständnis. So werde den Mädchen und jungen Frauen nicht zugetraut, dass sie dasselbe leisten können und oft sei die Akzeptanz von Frauen in den aktiven Wehren relativ gering. Es gebe sogar immer noch Feuerwehren, die keine Frauen aufnahmen.
4. Generationsproblem. Nach den Erfahrungen des Projektverantwortlichen gibt es in der Feuerwehr auch zwischen den Generationen Probleme. Diese hingen zum Teil auch mit den bereitgestellten Ressourcen zusammen. Die meisten Ressourcen flössen in die aktive Wehr. Auch für die Jugendfeuerwehr gebe es einen kleinen Haushaltstitel, aber für die Alters- und Ehrenabteilung bleibe oft nur wenig übrig. Darüber hinaus hätten Ältere zum Teil auch Probleme mit Veränderungen, wären aber in vielen Fällen nicht in der Lage, ihre Interessen offen und offensiv zu vertreten.
5. Führungsstil insgesamt. Ein weiteres Problem sieht der Projektverantwortliche im Führungsstil der Wehrleiter. Im Einsatz sei ein autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil zwar unverzichtbar, aber im sonstigen Dienst oder im Vereinsleben sei er unangemessen. Das Problem für die Wehrleiter sei, sich hier jeweils umzustellen. Erschwerend komme hinzu, dass Menschenführung in der Ausbildung zum Wehrleiter ein eher untergeordnetes Thema sei.

*e) Projektziele und -maßnahmen*

Die Projektziele und die Maßnahmen zur Zielerreichung wurden im ersten Workshop diskutiert und sind in Tabelle 4 detailliert aufgeführt. In die Tabelle wurden auch Ziele aufgenommen, die im Rahmen der jetzigen Förderphase noch nicht erreichbar sind, aber für das Projektanliegen eine wichtige Rolle spielen.

Tabelle 4: Ziele und Maßnahmen des Projekts „Handeln bevor es brennt!“

Leitziel: Die Mitglieder der Feuerwehr haben ausreichende Möglichkeiten, an der Gestaltung ihrer Feuerwehr mitzuwirken.							
<b>Mittlerziele</b>	MZ1: Feuerwehrkameraden und Verantwortungsträger in den Feuerwehren sind gegenüber Anregungen und Bedürfnissen des Nachwuchses aufgeschlossen.	MZ2: Feuerwehrkameraden und Verantwortungsträger in den Feuerwehren akzeptieren junge Frauen als gleichwertige Mitglieder der Feuerwehr.	MZ3: Feuerwehrkameraden aus den verschiedenen Generationen arbeiten vertrauensvoll zusammen.	MZ4: Die Verantwortungsträger verwenden einen der jeweiligen Situation angepassten Führungsstil.	MZ5: Jugendfeuerwehrwarte können extremistische Tendenzen erkennen und wissen, wo sie Hilfe und Informationen erhalten können.	MZ6: In den Feuerwehren werden Konflikte offen und ehrlich angesprochen und gemeinsame Lösungen werden gefunden.	MZ7: Jugendfeuerwehrwarte führen eine abwechslungsreiche Jugendarbeit durch.
<b>Handlungsziele</b>	<p>HZ1.1: Feuerwehrkameraden und Verantwortungsträger kennen am Ende einer Maßnahme die Wünsche und Bedürfnisse des Nachwuchses.</p> <p>M1.1.1 Maßnahmen werden noch entwickelt.</p>	<p>HZ2.1: Signifikant mehr Feuerwehrkameraden sehen weibliche Mitglieder als Selbstverständlichkeit an.</p> <p>M2.1.1 Maßnahme: Kampagne/ Öffentlichkeitsarbeit zu Frauen in der Feuerwehr.</p>	<p>HZ3.1: Feuerwehrkameraden aus den verschiedenen Generationen treffen sich regelmäßig und machen die Erfahrung, dass sie voneinander lernen können.</p> <p>Maßnahmen werden noch entwickelt.</p>	<p>HZ4.1: Verantwortungsträger denken im Rahmen einer Maßnahme darüber nach, welchen Führungsstil sie in den unterschiedlichen Situationen verwenden sollen.</p> <p>M.4.1: Informationen über situationsangemessene Führungsstile</p>	<p>HZ5.1: Jugendfeuerwehrwarte kennen am Ende der Fortbildungsveranstaltung Zeichen, Codes und Symbole der rechtsextremen Szene.</p> <p>M5.1.1: Fortbildungsveranstaltung mit Verteilung des Flyers zu Zeichen, Codes und Symbolen</p>	<p>HZ6.1: Signifikant mehr Feuerwehrkameraden sind am Ende des Projekts in der Lage, ihre Rechte und Pflichten offensiv wahrzunehmen.</p> <p>M6.1.1 Einführung von Konfliktberatern als Ansprechpartner.</p>	<p>HZ7.1 Jugendfeuerwehrwarte kennen am Ende eines Workshops verschiedene Möglichkeiten der Jugendarbeit.</p> <p>M7.1.1 Workshops zu allgemeiner Jugendarbeit (praktische Weiterbildung/Erprobung in den Themen Klettern, Geocaching, Erlebnispädagogik)</p> <p>M7.1.2 Erwerb von Kenntnissen zur Erlebnispädagogik im Rahmen der Ausbildung</p>
	HZ1.2: Feuerwehrkameraden und Verantwortungsträger sind am Ende der Maßnahmen bereit,	HZ2.2: Signifikant mehr Verantwortungsträger geben Frauen dieselben Ausbildungsmöglichkeiten	HZ3.2: Feuerwehrkameraden aus den verschiedenen Generationen machen im Rahmen eines Zu-	Das Erreichen weiterer Ziele (emotionale Betroffenheit der Führungskräfte, Erprobung anderer Füh-		HZ6.2 Signifikant mehr Verantwortungsträger und Feuerwehrkameraden sprechen am Ende des verlängerten Pro-	HZ7.2 Signifikant mehr Jugendfeuerwehrwarte kennen am Ende der Projektlaufzeit hochwer-

<p>über Veränderungsvorschläge des Nachwuchses nachzudenken.</p> <p>M1.1.2 Maßnahmen werden noch entwickelt.</p>	<p>wie Männern.</p> <p>M2.2.1 Die Ausschreibungen von Lehrgängen werden allen Interessierten zugänglich gemacht.</p> <p>Weitere Maßnahmen werden noch entwickelt.</p>	<p>sammentreffens die Erfahrung gegenseitiger Wertschätzung.</p> <p>Maßnahmen werden noch entwickelt.</p>	<p>rungsstile usw.) ist zur Annäherung an das Mittlerziel notwendig, aber im Rahmen des Projektes nicht leistbar.</p>		<p>jektzeitraums Missstände in den Feuerwehren offen an.</p> <p>M6.2.1 Ermutigung, Probleme in einem geschützten Rahmen zu benennen.</p> <p>M6.2.2 Einbindung von Konfliktberatern zur Problembearbeitung</p> <p>M6.2.3 Ggf. Einbindung von externen Experten über Konfliktberater</p>	<p>tige Angebote in der Jugendarbeit.</p> <p>M7.2.1 Zusammenstellung und Verteilung einer Liste mit erprobten und anerkannten Angeboten</p>
	<p>HZ2.2: Signifikant mehr Verantwortungsträger geben Frauen dieselben Einsatzmöglichkeiten wie Männern.</p> <p>Maßnahmen werden noch entwickelt.</p>				<p>HZ6.3: Die Kameraden stellen sich dem Problem als Gruppe.</p> <p>Maßnahmen werden noch entwickelt (Akzeptanz für den Prozess schaffen – evtl. positive Beispiele)</p>	
	<p>HZ3.3: Signifikant mehr Frauen vertreten ihre Interessen innerhalb der Feuerwehr selbstbewusst.</p> <p>M3.3.1 Einführung einer Frauenbeauftragten als Ansprechpartnerin (?). → nächste Projektphase</p>				<p>HZ6.4: Die Konfliktberater verfügen am Ende ihrer Ausbildung über Hintergrundwissen zu GMF und haben die Themen Kameradschaft und Gestaltung der Feuerwehr reflektiert.</p> <p>M6.4.1 Sechs Wochenendworkshops mit dem Coach und externen Referenten</p>	

						<p>HZ6.5: Die Konfliktberater wissen am Ende ihrer Ausbildung, wie sie bestimmte Konfliktfälle bearbeiten können. M6.5.1 → M6.4.1</p>	
						<p>HZ6.6: Die Konfliktberater kennen am Ende ihrer Ausbildung ihre Grenzen und wissen, an welchen Stellen sie externe Hilfe in Anspruch nehmen müssen.</p> <p>M6.6.1 Fallbeispiele und Rollenspiele im Dreierteam im Rahmen der Workshops</p>	
						<p>HZ6.7: Die Konfliktberater sind am Ende ihrer Ausbildung in der Lage, den Erstkontakt angemessen zu gestalten.</p> <p>M6.7.1 Seminar psychologische erste Hilfe M6.7.2 Fallbeispiele und Rollenspiele</p>	

Das Leitziel des Projekts ist sehr stark auf Teilhabe als einem zentralen Bereich der demokratischen Kultur ausgerichtet. Dadurch entsteht allerdings das Problem, dass das Anliegen des Projekts in der aktuellen Förderphase im Leitziel nicht hinreichend deutlich zum Ausdruck kommt. So geht es in der aktuellen Förderphase in erster Linie um das Erreichen der Mittlerziele 5, 6 und 7. Mittlerziel 5 bezieht sich ausschließlich auf das Wissensdefizit zu rechtsextremen Erscheinungsformen. Beim Mittlerziel 6 geht es dagegen um den Kernbereich des Projekts: Konflikte – insbesondere auch aus dem Themenbereich (Rechts-) Extremismus/demokratische Kultur – sollen in den Feuerwehren offen und ehrlich angesprochen und gemeinsame Lösungen sollen gefunden werden. Um dies zu erreichen, sollen Feuerwehrkameraden befähigt werden, ihre Rechte und Pflichten offensiv wahrzunehmen (HZ6.1), Missstände in den Feuerwehren anzusprechen (HZ6.2) und sich dem Problem auch als Gruppe zu stellen (HZ6.3). Damit dies gelingt, bedarf es aus Sicht des Projekts der Unterstützung durch Konfliktberater. Diese müssen über Hintergrundwissen zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit verfügen und sich mit den Themen „Kameradschaft“ und „Gestaltung der Feuerwehr“ auseinandergesetzt haben (HZ6.4). Ferner müssen sie wissen, wie sie bestimmte Konfliktfälle bearbeiten können (HZ6.5) und wann die externe Hilfe in Anspruch nehmen müssen (HZ6.6). Darüber hinaus müssen sie in der Lage sein, den Erstkontakt angemessen zu gestalten (HZ6.7).

Das Mittlerziel 7 scheint zu dem hier besprochenen Komplex in keinem direkten Zusammenhang zu stehen. Gerade eine gute und abwechslungsreiche Jugendarbeit kann aber den Grundstein dafür legen, dass die Feuerwehrkameraden später ihre Rechte in der aktiven Wehr einfordern und Konflikte offen ansprechen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Jugendwarte, die meist über keine spezielle pädagogische Ausbildung verfügen, verschiedene Möglichkeiten der Jugendarbeit (HZ7.1) und hochwertige Angebote in der Jugendarbeit kennen (HZ7.2).

Damit die hier angestrebten Veränderungen tatsächlich von Dauer sind, muss die demokratische Kultur innerhalb der Feuerwehr in weiteren Bereichen gestärkt werden. Hierzu gehören eine Aufgeschlossenheit gegenüber den Bedürfnissen des Nachwuchses (MZ1), die Gleichberechtigung von Frauen in der Feuerwehr (MZ2), ein Miteinander der verschiedenen Generationen (MZ3) und ein situationsangepasster Führungsstil der Verantwortungsträger (MZ4). Diese Ziele sind allerdings nur langfristig und nicht innerhalb des aktuellen Projektzeitraums erreichbar.

#### *f) Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte*

Die oben kurz beschriebenen Zusammenhänge zwischen den in der aktuellen Förderphase angestrebten Mittler- und Handlungszielen sind in Abbildung 13 anschaulich dargestellt. Damit Jugendfeuerwehrwarte rechtsextremistische Tendenzen erkennen können (MZ5), müssen sie natürlich Wissen über Zeichen, Codes und Symbole der rechtsextremen Szene haben (HZ5.1). Sie müssen sich aber vor allem mit dem Phänomen des Rechtsextremismus auseinandergesetzt haben. Deshalb hat das Projekt im Rahmen der Ausbildung zum Jugendfeuerwehrwart ca. 15 vierstündige Veranstaltungen mit jeweils etwa 20 Teilnehmern durchgeführt, in denen offene Diskussionen anhand von Fallbeispielen stattfanden und nicht einfach nur Codes und Symbole im Stile eines Frontalunterrichts präsentiert wurden. Darüber hinaus wurden noch einmal ca. 20 Veranstaltungen für Jugendfeuerwehrwarte mit jeweils 30-60 Teilnehmern durchgeführt. In diesen Veranstaltungen ging es insbesondere darum, Informationen zum Projekt und zu den Projektthemen weiterzugeben. Wenn die Jugendfeuerwehrwarte ext-

remistische Tendenzen erkennen und wissen, wo sie Hilfe und Informationen erhalten können, dann dürfte das auch einen positiven Einfluss auf das Ansprechen von diesbezüglichen Konflikten haben (MZ6).

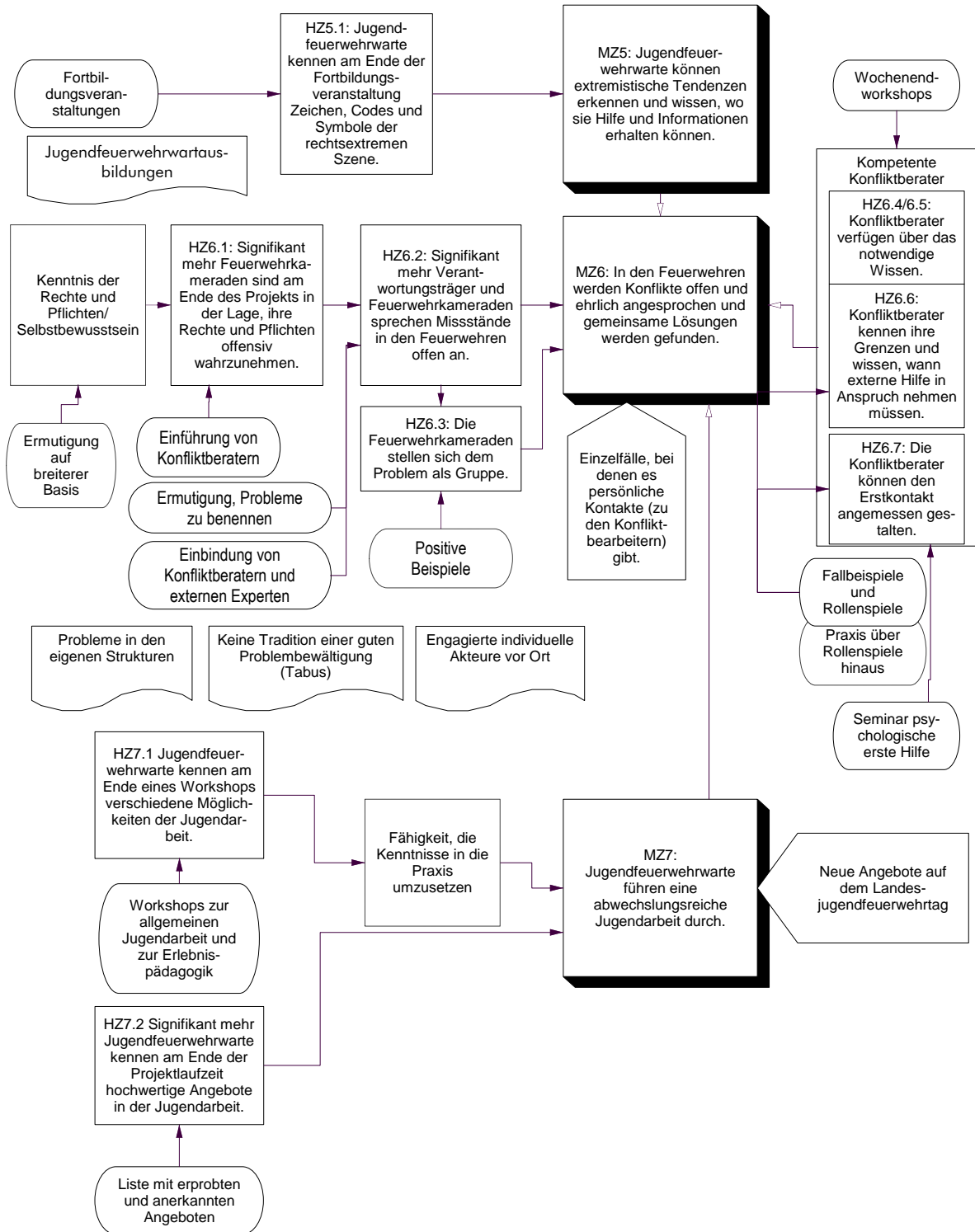
Um eine Annäherung an das 6. Mittlerziel zu erreichen, müssen die Feuerwehrkameraden zunächst bereit sein, ihre Rechte und Pflichten offensiv wahrzunehmen (HZ6.1). Die Diskussion während des zweiten Workshops zeigte jedoch, dass dieses Ziel bereits sehr voraussetzungsvoll ist, so dass wahrscheinlich zunächst einmal für eine ausreichende Kenntnis der Rechte und Pflichten und für ein hinreichendes Selbstbewusstsein zur eventuellen Wahrnehmung dieser Rechte und Pflichten gesorgt werden müsste. Zur tatsächlichen Wahrnehmung der Rechte und Pflichten können die Feuerwehrkameraden Unterstützung von Konfliktberatern erhalten. Tatsächlich wurden die Konfliktberater aber erst in insgesamt zehn eher weniger gravierenden Fällen in Anspruch genommen. Meist bestanden in diesen Fällen auch schon vorher Kontakte zu den Konfliktberatern, was die Bedeutung des persönlichen Vertrauens unterstreicht. Des Weiteren geht es darum, dass Missstände offen angesprochen werden (HZ6.2). Auch hier können die Konfliktberater Unterstützung leisten. Ein weiteres Ziel ist in diesem Zusammenhang, das sich Feuerwehrkameraden als Gruppe den Themen (Rechts-) Extremismus und Ausgrenzung stellen. Da sich noch keine Gruppe gefunden hat, konnte dieses Ziel bisher nicht erreicht werden. Hinderliche Rahmenbedingungen sind nach Ansicht des Projektleiters Probleme in den eigenen Strukturen und eine fehlende Tradition guter Problembewältigung. Hilfreich seien dagegen einzelne engagierte Akteure vor Ort.

Die Ausbildung der notwendigen Konfliktberater ist vielversprechend verlaufen. Insgesamt haben 12 Personen die Ausbildung durchlaufen. Allerdings waren nur 9 von Anfang an dabei. Im Hinblick auf das Ziel des Wissenserwerbs zum Themenfeld Rechtsextremismus/demokratische Kultur (HZ6.4) gab es z.B. den Wunsch nach einer Intensivierung der Ausbildung. In dem Zusammenhang wurden zum Teil auch konkrete Vorfälle aus dem persönlichen Zusammenhang diskutiert. Wegen der geringen Fallzahl fehlen den Konfliktberatern allerdings praktische Erfahrungen, um zu beurteilen, wie bestimmte Konfliktfälle bearbeitet werden können (HZ6.5) und wann sie externe Hilfe in Anspruch nehmen müssen (HZ6.7). Auch die praktischen Erfahrungen mit dem Erstkontakt beschränken sich auf die zehn bisherigen Fälle.

Wenn es in der Jugendfeuerwehr eine gute und abwechslungsreiche Jugendarbeit gibt, in der die jungen Menschen ermutigt werden, an der Gestaltung ihrer Feuerwehr mitzuwirken, dann kann dies durchaus einen positiven Einfluss auf das Thematisieren von Konflikten haben. Außerdem zeigt sich immer wieder, dass eine gute Jugendarbeit auch eine wichtige Präventionsmaßnahme gegen Rechtsextremismus ist (vgl. z.B. Strobl/Klemm/Würtz 2003). Um eine gute Jugendarbeit durchführen zu können, müssen die Jugendfeuerwehrwarte aber zunächst die entsprechenden Möglichkeiten kennen (HZ7.1). Das Projekt konnte ca. 200 Jugendfeuerwehrwarten solche Möglichkeiten auch praktisch nahebringen. Damit die Jugendfeuerwehrwarte auch über externe Angebote informiert sind (HZ7.2) und diese gegebenenfalls in Anspruch nehmen, soll eine Liste mit erprobten und bekannten Angeboten zusammengestellt werden. Diese Liste befand sich zum Zeitpunkt des zweiten Workshops noch im Aufbau. Anzeichen für eine positive Entwicklung im Bereich der Jugendarbeit sind neue Angebote, die auf dem Landesjugendfeuerwehrtag präsentiert wurden.



Abbildung 13: Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte



g) Sichtbarkeit und Nachhaltigkeit des Projekts

Das Projekt hat große Anstrengungen unternommen, um sein Anliegen innerhalb der Feuerwehr bekannt zu machen. Unter anderem wurden Projekt- und Seminarflyer, ein Wandkalender mit Terminen und ein Landesjugendfeuerwehrtagsflyer entwickelt. Vor allem stand aber auch der gesamte Landesjugendfeuerwehrtag 2012 unter dem Projektmotto „Handeln bevor es brennt“. Das Projekt wird ferner auf den Internetseiten der Jugendfeuerwehr Sachsen vorge-

stellt und hat auch einen Account bei Facebook. Nach den Erfahrungen des Projektleiters informieren sich junge Leute zuerst bei Facebook. Daher sei Facebook im Jugendbereich das öffentlichkeitswirksamste Medium. Darüber hinaus gab es auch Berichte in „Lauffeuer“, der Zeitschrift der deutschen Jugendfeuerwehr, in „Feuerwehr aktuell“, dem Berichtsheft des Landesfeuerwehrverbands, in der Fernsehsendung „Sachsenspiegel“, im Rundfunk und in der Tagespresse.

Auch nach dem Ende der Projektförderung werden wichtige Projektelemente nach der Überzeugung des Projektleiters weitergeführt. Ausgebildete Konfliktberater seien nun vorhanden und könnten eingesetzt werden, die entwickelten Materialien und Workshops würden sicherlich weiterhin genutzt und die Netzwerkarbeit würde ebenfalls fortgeführt.

#### *h) Resümee*

Die im aktuellen Projektzeitraum verfolgten Ziele stehen in einem nachvollziehbaren und plausiblen Zusammenhang und entsprechen dem zentralen Anliegen des Förderprogramms in der Programmsäule 1a. Die darüber hinaus aufgeführten Ziele passen zu einer langfristigen Strategie der Stärkung und Weiterentwicklung einer demokratischen Kultur innerhalb der Feuerwehr. Im Jugendbereich konnte das Projekt etliche Maßnahmen erfolgreich umsetzen. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang der Umstand, dass der Themenbereich „Demokratieerziehung/Extremismusbekämpfung“ in der Jugendfeuerwehrwartausbildung behandelt werden muss. Hier konnte das Projekt mit eigenen Inhalten anknüpfen. Auch im Bereich der allgemeinen Jugendarbeit bietet die Jugendfeuerwehrwartausbildung Anknüpfungspunkte. Die Möglichkeit, Projektthemen an bestehende Veranstaltungen anzuhängen, ist im Übrigen ein vielversprechender Weg, um Informationen zu verbreiten und für das Projektanliegen zu werben.

Unterstützung erhält das Projekt auch durch seine Kooperationspartner. So arbeitet es unter anderem mit der Aktion Zivilcourage in Pirna, den Johannitern in Sachsen, dem DRK in Sachsen, dem Landessportbund und dem Kulturbüro Sachsen zusammen.

Das Projekt hat aber insbesondere in der aktiven Wehr mit Vorbehalten und Skepsis zu kämpfen. Daher müssen vertrauensbildende Maßnahmen wahrscheinlich ein noch größeres Gewicht erhalten. In diesem Zusammenhang möchten wir unterstreichen, dass Vertrauensaufbau Zeit braucht und dass daher nicht mit schnellen Erfolgen zu rechnen ist. Hilfreich ist in jedem Fall der Auf- und Ausbau eines Kontakt- und Informationsnetzwerkes. Dies scheint auch vor dem Hintergrund der geringen Zahl an Beratungsfällen notwendig, die darüber hinaus das Akzeptanzproblem beim Themenbereich Demokratie/Ausgrenzung/Extremismus unterstreicht. Deshalb sind die Überlegungen des Projektleiters, zunächst an zentralen Werten der Feuerwehr anzusetzen, auf jeden Fall sinnvoll. So könnte darüber nachgedacht werden, was der Wert „Kameradschaft“ eigentlich bedeutet oder wie man in der eigenen Feuerwehr zusammenleben möchte.

#### ***Differenzierte Analyse des Projekts „MuT - Menschlichkeit und Toleranz im Sport“ (Landessportbund Sachsen-Anhalt e.V.)***

Für die differenzierte Analyse des Projekts „MuT - Menschlichkeit und Toleranz im Sport“ wurden zusätzlich zu den allgemeinen Erhebungen Ende April und Ende November 2012 zwei Workshops durchgeführt. An beiden Workshops nahmen die Projektleiterin und ein Projekt-

mitarbeiter teil. Im ersten Workshop ging es vor allem um Fragen der Konzeptqualität. Im zweiten Workshop standen Fragen der Umsetzung im Vordergrund.

#### a) Allgemeine Angaben zum Projekt

- Hauptzielgruppen: Haupt- und ehrenamtliche Mitglieder der Vereine und Verbände im Landessportbund Sachsen-Anhalt
- Projektzeitraum: 01.02.2011-31.12.2012
- Gesamtkosten des Projekts laut Finanzierungsplan: 410.000 Euro
- Zuwendung durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ laut Finanzierungsplan: 370.000 Euro
- Institutionelle Anbindung/Arbeitgeber der Projektleitung: Landessportbund Sachsen-Anhalt

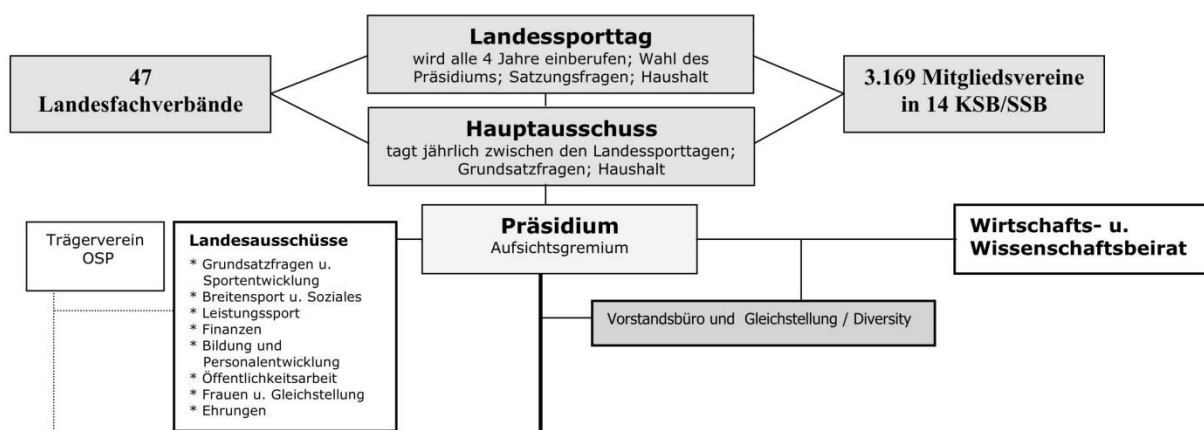
#### b) Kurze zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens

Ein wichtiges Anliegen des Projekts ist die Vermittlung und Festigung von Werten wie Fair Play, Toleranz und eines respektvolles Miteinanders. Insgesamt sollen die demokratischen Strukturen des Sports gestärkt und (rechts-)extremistische Tendenzen minimiert werden.

#### c) Der Projektkontext

Das Projekt ist beim Landessportbund Sachsen-Anhalt (LSB) angesiedelt. Nach Auskunft der Projektverantwortlichen steht die LSB-Spitze geschlossen hinter dem Projekt und gibt ihm jede notwendige Unterstützung. Da der LSB aber eine Dachorganisation ist, besteht oft eine größere Distanz zu den Mitgliedsvereinen und den Kreis- und Stadtsportbünden (KSB/SSB). Daneben sind noch die Landesfachverbände zu einzelnen Sportarten wichtig. Ferner beruft das Präsidium des LSB zu verschiedenen inhaltlichen Fragen ständige Landesausschüsse ein. Abbildung 14 gibt einen kurzen Überblick über diese Strukturen.

Abbildung 14: Struktur des organisierten Sports in Sachsen-Anhalt (Auszug)



Quelle: Internetseiten des Landessportbundes Sachsen-Anhalt, URL: <http://www.lsb-sachsen-anhalt.de/o.red/files/download/1308130648-Organigramm.pdf>, Abruf: 14.1.2013.

Den Interviewpartnern zufolge ist die Atmosphäre beim Landessportbund Sachsen-Anhalt wie auch in anderen Sportorganisationen eher locker und vertraut, so dass es oft möglich sei, eine Angelegenheit auf kurzem Wege zu regeln. Allerdings gebe es auch festgefahrene Prozessab-

läufe und verkrustete Strukturen. Ein Problem sei, dass jüngere Menschen oft keine Bereitschaft zeigten, ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen. Daher sei das Durchschnittsalter unter den meist ehrenamtlichen Entscheidungsträgern relativ hoch. Ferner sind Entscheidungswege mitunter auch recht lang. So kann die Satzung des Landessportbundes nur alle 4 Jahre auf dem Landessporttag geändert werden.

#### *d) Relevante Problemlagen und Annahmen zu den Problemursachen*

Der Ausgangspunkt des Projekts sind Erscheinungsformen von Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierungen bis hin zu Rechtsextremismus im Sport. Zu dieser Problematik wurde in Zusammenarbeit mit der Universität Halle eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Von den angeschriebenen 3.169 Vereinen beteiligten sich 381 (12,0 %) an der Online-Erhebung. Rechtsextremistische Vorfälle und Diskriminierungen oder Unterwanderungsversuche durch Rechtsextremisten wurden allerdings nur vereinzelt berichtet. Auffällig ist, dass rechtsextremistische Gefährdungen für den eigenen Verein stets als sehr niedrig eingeschätzt wurden. Dagegen lagen die Einschätzungen für Sachsen-Anhalt insgesamt im mittleren Bereich der Skala. Dieser Befund kann auf ein schwach ausgeprägtes Problembewusstsein hindeuten. Wegen der genannten Besonderheiten und der relativ niedrigen Rücklaufquote lässt sich der Umfang des Problems durch die Bestandsaufnahme nicht genau bestimmen.

Die Projektvertreter bezweifelten aber, dass sich Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Rechtsextremismus im Sportverein konzentrieren. Vielmehr seien Sportvereine ein Spiegel der Gesellschaft. Eine Ursache für solche Erscheinungsformen sahen sie in ländlichen Bereichen in der geringen Zahl von Personen mit Migrationshintergrund. Eine weitere Ursachen könne auch die Wettkampfmoralität im Sport sein. So gehe es darum, auf jeden Fall der Gewinner zu sein. Da man regelmäßig aufeinandertreffe, könnten feindselige Verhaltensweisen durch gekränkte Eitelkeiten hervorgerufen oder verstärkt werden. Darüber hinaus mangle es an Vertrauen, sich gegenüber Projekten zu öffnen, die rechtsextremistische Erscheinungsformen bekämpfen. Oft sei dieser Bereich ein Tabuthema und einzelne Personen, die solche Probleme ansprächen, würden schnell als Nestbeschmutzer ausgegrenzt. Auch wolle oder könne man den zusätzlichen Aufwand für die Beschäftigung mit solchen Themen im Verein oft nicht leisten.

#### *e) Projektziele und -maßnahmen*

Die Projektziele und die Maßnahmen zur Zielerreichung wurden im ersten Workshop diskutiert und sind in Tabelle 5 detailliert aufgeführt. An der Zieltabelle hat das Projekt nach dem ersten Workshop mit seinem Coach weitergearbeitet und unter anderem Indikatoren zur Messung der Zielerreichung entwickelt. Diese Arbeitsergebnisse beziehen wir in die Diskussion der unten aufgeführten Ziele und Maßnahmen an den entsprechenden Stellen selbstverständlich mit ein.

Tabelle 5: Ziele und Maßnahmen des Projekts „MuT Menschlichkeit und Toleranz im Sport“

Leitziel: Demokratische Strukturen im Sport in Sachsen-Anhalt sind gestärkt und rechtsextremistische Tendenzen sind minimiert.							
<b>Mittlerziele</b>	MZ1: Funktionsträger, Mitglieder oder Fans von Mitgliedsvereinen wenden sich bei rassistischen, diskriminierenden und rechtsextremistischen Erscheinungsformen vertrauensvoll an das MuT-Projekt.	MZ2: Haupt- und ehrenamtliche Funktionsträger im organisierten Sport sind für rassistische, diskriminierende und rechtsextremistische Erscheinungsformen sensibilisiert und kennen Handlungsmöglichkeiten.	MZ3: Die Haupt- und Ehrenamtlichen auf Kreis- und Verbandsebene unterstützen das MuT Projekt.	MZ4: LSB-Mitglieder haben den Fair-Play-Gedanken als zentralen Wert des Sports verinnerlicht.	MZ5: Die Mitglieder des MuT-Teams sind in der Lage, LSB-Mitglieder in Konfliktsituationen kompetent zu beraten und zu unterstützen.	MZ6: Die Kreis- und Stadtsportbünde und die Fachverbände und externe Fachinstitutionen kooperieren zum Projektthema mit dem LSB und tauschen Informationen aus (Vernetzung).	MZ7: Der LSB integriert die Inhalte von MuT als selbstverständliche Querschnittsaufgabe in seine Strukturen und Arbeitsbereiche.
<b>Handlungsziele</b>	<p>HZ1.1: Die Haupt- und Ehrenamtlichen auf Kreis- und Verbandsebene und die Vereinsvertreter von ca. 50% der Vereine kennen das Projekt am Ende der Laufzeit.</p> <p>M1.1.1 Bekanntmachungen über die Verbandsmedien des LSB und des FSA (Fußballverband Sachsen-Anhalt) (Mitgliederzeitschrift, Internetportal, Newsletter, direkte</p>	<p>HZ2.1: Fortgebildete Übungsleiter kennen Codes und Symbole der rechtsextremen Szene und Erscheinungsformen von Diskriminierung, Rassismus und Rechtsextremismus im Sport.</p> <p>M2.1.1 u. M2.1.2 → s. M1.2.1 und M1.2.2</p>	<p>HZ3.1: Die Haupt- und Ehrenamtlichen auf Kreis- und Verbandsebene laden Akteure des MuT-Projekts zu Bildungsmaßnahmen und zu anderen Veranstaltungen ein.</p> <p>M3.1.1 → s. M1.1.1</p> <p>M3.1.2 Persönliche Gespräche.</p>	<p>HZ4.1: Die im Rahmen des Projektes weitergebildeten Multiplikatoren sind sich der unterschiedlicher Facetten des Fair-Play-Gedankens bewusst.</p> <p>M4.1.1: Einführung einer Fair-Play-Geste des Monats im FSA und des Shake-Hands im Ju-</p>	<p>HZ5.1: Die Mitglieder des MuT-Teams (DKS) kennen am Ende der Fortbildung Codes und Symbole der rechtsextremen Szene und Erscheinungsformen von Diskriminierung, Rassismus und Rechtsextremismus im Sport.</p> <p>M5.1.1: Modulare Weiterbildung von 12 Personen zum</p>	<p>HZ6.1 Die Kreis- und Stadtsportbünde und die Fachverbände verfügen über ein Problembewusstsein.</p> <p>M6.1.1 Informationen und Öffentlichkeitsarbeit zum Projektthema.</p> <p>M6.1.2 → M1.3.2 M6.1.3 → M3.3.3</p>	<p>HZ7.1 Es gibt eine/n Koordinator/in für Aufgaben von MuT in den verschiedenen Geschäftsbereichen des LSB.</p> <p>M7.1 Maßnahmen müssen noch entwickelt werden.</p>

	<p>Kommunikation per E-Mail).</p> <p>M1.1.2 Erstellung und Verteilung von Drucksachen und Giveaways (Flyer ..., Mousepads etc.).</p> <p>M1.2.3 Persönliche Vorstellung des Projektes (Vorträge) bei Veranstaltungen und Bildungsmaßnahmen der Gliederungen des LSB.</p>		<p>M3.1.3 Direkte Kommunikation per E-Mail.</p> <p>M3.1.4 → s. M1.2.3</p>	<p>gendbereich des FSA.</p> <p>M4.1.2 Gründung einer Fair-Play-Arbeitsgruppe im FSA mit Fair-Play-Beauftragten aus allen 14 Landkreisen.</p> <p>M4.1.3 Weiterbildung der Fair-Play-Beauftragten/Sportrichtern und Schiedsrichtern zum Zusammenhang von Fair-Play und Demokratie (ein Baustein: wertschätzende Kommunikation).</p> <p>M4.1.4 → M1.1.1 M4.1.5 → M1.2.1</p>	<p>Demokratietrainer/ Konfliktmanager Sport (DKS)</p>		
	<p>HZ1.2: Fortgebildete Übungsleiter sind für das Projektthema sensibilisiert und kennen</p>	<p>HZ2.2: Fortgebildete Übungsleiter kennen verschiedene Handlungs-</p>	<p>HZ3.2: Die Haupt- und Ehrenamtlichen auf Kreis- und Verbandsebe-</p>		<p>HZ5.2: DKS sind nach der Fortbildung (und ggf. einer Tätigkeit als</p>	<p>HZ6.2 Die Kreis- und Stadtsportbünde sind beim Projektthema nicht auf sich allein</p>	<p>HZ7.2: Die DKSler sind auch nach Projektende als Berater auf Honorarbasis für den LSB</p>

	<p>Handlungsmöglichkeiten sowie das Unterstützungsangebot von MuT.</p> <p>M1.2.1 Übernahme von Lehrtätigkeiten im LSB, in den Kreis- und Stadtsportbünden (KSB/SSB) und in den Landesfachverbänden (LFV), dabei Bekanntmachung des Projekts und Angebot zur Unterstützung bei Problemen.</p> <p>M1.2.2 Infolyer über Codes und Symbole der rechtsextremen Szene, Verteilung von Handouts, Projektflyer, Hinweise auf themenspezifische Publikationen (dsj - Deutsche Sportjugend-Broschüre), Verteilung von allgemeinem Infomaterial zu Präventions- und Interventionsmöglichkeiten.</p>	<p>möglichkeiten im Rahmen der Prävention und Intervention.</p> <p>s. M1.2.1 und M1.2.2</p>	<p>ne laden Akteure des MuT-Projekts ein, ihr Anliegen im Rahmen von Veranstaltungen zu präsentieren.</p> <p>M3.2.1 → s. M1.1.1</p> <p>M3.2.2 Persönliche Gespräche.</p> <p>M3.2.3 Direkte Kommunikation per E-Mail.</p> <p>M3.2.4 → s. M1.3.3</p>		<p>Co-Berater) in der Lage, Vereine bzw. Vereinsmitglieder bedarfs- und lösungsorientiert in Konfliktsituationen zu beraten und wissen, wann sie in schwierigen Fällen externe Unterstützung hinzuziehen müssen.</p> <p>M5.2.1: Modulare Weiterbildung von 12 Personen zum Demokratietrainer/ Konfliktmanager Sport (DKS)</p> <p>M5.2.2: Möglichkeit der Co-Beratung und Hospitation.</p> <p>M5.2.3: Kollegiale Fallberatung/ Fallintervention.</p> <p>M5.2.4: Hilfe und Unterstützung durch die Projektleitung.</p>	<p>gestellt.</p> <p>M6.2.1 Der LSB unterstützt die Kreis- und Stadtsportbünde bei ihren eigenen Bemühungen zum Projektthema.</p>	<p>tätig.</p> <p>M7.2.1 Der LSB sorgt für die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Ressourcen.</p> <p>M7.2.2 Ein Mitarbeiter im LSB koordiniert die Einsätze der DKSler als Referenten und Berater.</p>
--	--	---	--	--	--	--	---

					M5.4.5 Angebot an die DKS zur Vertiefung von Inhalten der DKS-Ausbildung.		
	<p>HZ1.3: Teilnehmer von Lehrveranstaltungen sind davon überzeugt, dass eine Weitergabe von Informationen keine negativen Konsequenzen hat und erwarten eine Verbesserung der Situation (der Nutzen übersteigt den Aufwand).</p> <p>M1.3.1 Zusicherung von Anonymität und Vertraulichkeit auch im direkten persönlichen Kontakt.</p> <p>M1.3.2 Verdeutlichung von Konsequenzen bei Untätigkeit und im Falle des Ignorierens von Problemen im Themenfeld.</p> <p>M1.3.3 Appell an die Verantwortung des Einzelnen zum Schutz</p>		<p>HZ3.3: Die Haupt- und Ehrenamtlichen auf Kreis- und Verbandsebene erkennen den Projektgedanken als wichtig an.</p> <p>M3.3.1 Lobbyarbeit für das Projekt in persönlichen Gesprächen.</p> <p>M3.3.2 Die LSB-Spitze befürwortet und unterstützt das Projekt öffentlich.</p> <p>M3.3.3 Anonyme Infos über aktuelle Problemlagen in den KSB/SSB</p>			<p>HZ6.3 Zwischen dem LSB und externen Fachinstitutionen besteht eine Vertrauensbasis.</p> <p>M6.3.1 Aufbau von persönlichen Beziehungen.</p> <p>M6.3.2 Abschluss von Kooperationsverträgen</p>	<p>HZ7.3: Der LSB und die Kreis- und Stadtsportbünde nutzen auch nach Projektende die MuT-Bildungsmodule in ihren Bildungsmaßnahmen.</p> <p>M7.3.1 Festlegung von Zielkennziffern für die Bildungsarbeit.</p> <p><i>Weiter Maßnahmen müssen noch entwickelt werden.</i></p>



	der zentralen Werte des Sports.						
			<p>HZ3.4: Kreis- und Stadtsportbünde benennen jeweils einen Ansprechpartner für das Projektthema.</p> <p>M3.4.1 Infos über die Ergebnisse der Vereinsbefragung an die KSB/SSB.</p> <p>M3.4.2 Appelle an das Hauptamt der KSB/SSB.</p>			<p>HZ6.4 Die KSB/SSB erkennen einen Nutzen für sich und für ihre Vereine.</p> <p>M6.4.1 → M1.1.1  M6.4.2 → M1.3.2  M6.4.3 → M1.3.3  M6.4.4 → M3.2.2  M6.4.5 → M3.3.3  M6.4.6 → M3.4.2</p>	

Das Leitziel des Projekts fokussiert die Stärkung demokratischer Strukturen und die Minimierung rechtsextremistischer Tendenzen im Sport. Bei den konkreteren Mittlerzielen können zwei Kategorien unterschieden werden. Die Mittlerziele 1, 2, 3, und 6 beschreiben eher Voraussetzungen für erwünschte Veränderungen; bei den Mittlerzielen 4 und 5 geht es dagegen um die entscheidenden Veränderungen selbst. Mittlerziel 7 zielt auf die Nachhaltigkeit und soll hier zunächst unberücksichtigt bleiben. Wir werden auf dieses Mittlerziel aber im Abschnitt zur Nachhaltigkeit eingehen.

Damit sich Personen an das MuT-Projekt wenden (MZ1) muss dieses natürlich bekannt sein (HZ1.1). Bei den Maßnahmen geht es daher vor allem um Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus sollen Personen, die an einer Fortbildung teilgenommen haben, für das Projektthema sensibilisiert sein und Handlungsmöglichkeiten sowie Unterstützungsangebote bei rechtsextremen Erscheinungsformen kennen (HZ1.2). Um dies zu erreichen, werden Informationsmaterialien verteilt und Bildungsveranstaltungen durchgeführt. Ferner geht es darum, Vertrauen zu schaffen, so dass die Teilnehmer von Lehrveranstaltungen davon überzeugt sind, dass die Weitergabe von Informationen keine negativen Konsequenzen hat (HZ1.3). Eine Annäherung an das Mittlerziel 2 hat im Hinblick auf das Mittlerziel 1 vor allem eine unterstützende Funktion. D.h., eine Sensibilisierung für das Thema und eine Kenntnis der Handlungsmöglichkeiten kann auch als hilfreiche Kontextbedingung betrachtet werden. Die konkreten Handlungsziele und Maßnahmen weisen hier erhebliche Überschneidungen mit den Handlungszielen und Maßnahmen beim ersten Mittlerziel auf.

Erst wenn das erste Mittlerziel zumindest teilweise erreicht ist, besteht überhaupt die Möglichkeit, Mitglieder in Konfliktsituationen kompetent zu beraten (MZ5). Zu einer kompetenten Beratung bedarf es allerdings auch kompetenter Berater. Deshalb sollen die Mitglieder des MuT-Teams als Demokratietrainer und Konfliktmanager im Sport (DKS) Codes und Symbole der rechtsextremen Szene sowie Erscheinungsformen von Rassismus und Rechtsextremismus im Sport kennen (HZ5.1) und in der Lage sein, in Konfliktsituationen zu beraten. Ferner sollen sie wissen, wann sie externe Unterstützung hinzuziehen müssen (HZ5.2). Diese Kompetenzen erwerben die DKS im Rahmen einer modularen Weiterbildung.

Eine weitere wichtige Voraussetzung wird mit dem Mittlerziel 6 ausgedrückt: Die Institutionen der verschiedenen Ebenen sollen mit dem Projekt kooperieren. Damit dieses Ziel erreicht wird, muss es auf allen Ebenen ein Problembewusstsein geben (HZ6.1), die Kreis- und Stadtsportbünde müssen das Gefühl haben, beim Projektthema nicht auf sich allein gestellt zu sein (HZ6.2), zwischen dem LSB und den Fachinstitutionen muss es eine Vertrauensbasis geben (HZ6.3) und Kreis- und Stadtsportbünde müssen einen Nutzen für sich und ihre Vereine erkennen (HZ6.4). Um diese Ziele zu erreichen, kommen verschiedene Maßnahmen von der Öffentlichkeitsarbeit über persönliche Gespräche, dem Aufbau von persönlichen Beziehungen bis zum Abschluss von Kooperationsverträgen zum Einsatz.

Eine gute Kooperation zwischen dem Projekt und den verschiedenen Fachinstitutionen dürfte einen positiven Einfluss auf das Erreichen verschiedener Ziele haben. Ohne diese Kooperation ist auch kaum vorstellbar, dass der Fair Play-Gedanke von allen LSB-Mitgliedern verinnerlicht wird (MZ4). Als beeinflussbarer Wirkfaktor zur Annäherung an dieses Mittlerziel wird vor allem das Wissen der Multiplikatoren angesehen (HZ4.1). Dementsprechend soll das konkrete Handlungsziel vor allem durch Bildungsmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden. Über die Gründung einer Fair Play AG soll der Gedanke im Fußballverband Sachsen-Anhalt aber auch strukturell verankert werden.

#### f) Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte

Die oben beschriebenen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Mittler- und Handlungszielen sind in Abbildung 15 anschaulich dargestellt. Damit das Projekt möglichst bekannt wird (HZ1.1), wurde neben den üblichen Formen der Öffentlichkeitsarbeit vor allem auf eine persönliche Vorstellung des Projekts Wert gelegt. In diesem Zusammenhang haben die Projektverantwortlichen an allen relevanten Veranstaltungen teilgenommen und konnten so alle Kreise und alle Landesfachverbände abdecken. Für das Erreichen des Handlungsziels 1.2 sind die Weiterbildungsmaßnahmen besonders wichtig. Die Projektverantwortlichen konnten während der Projektlaufzeit etwa 800 Übungsleiter und Vereinsmanager – also hauptsächlich Ehrenamtliche – in etwa fünfzig Veranstaltungen schulen und über das Thema informieren. Hervorzuheben ist, dass auch eine Selbstevaluation der Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt wurde, so dass diese kontinuierlich weiterentwickelt werden konnten. Eine förderliche Rahmenbedingung ist in diesem Zusammenhang die Regel, dass für eine Lizenzverlängerung die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen für Übungsleiter verbindlich ist. Allerdings gibt es in Sachsen-Anhalt etwa 10.000 lizenzierte Übungsleiter, so dass trotz der Anstrengungen der Projektverantwortlichen bisher nur ein kleiner Teil erreicht werden konnte. Deshalb ist hier natürlich auch die Bereitstellung von Informationsmaterialien wichtig. Im Rahmen der uns zur Verfügung stehenden Ressourcen ist eine Zielgruppenbefragung zur Überprüfung der Zielerreichung leider nicht möglich. Da das Projekt aber auch von der Universität Halle begleitet wird, können solche Ergebnisse eventuell bereitgestellt werden, wenn die entsprechenden Untersuchungen abgeschlossen und ausgewertet sind.

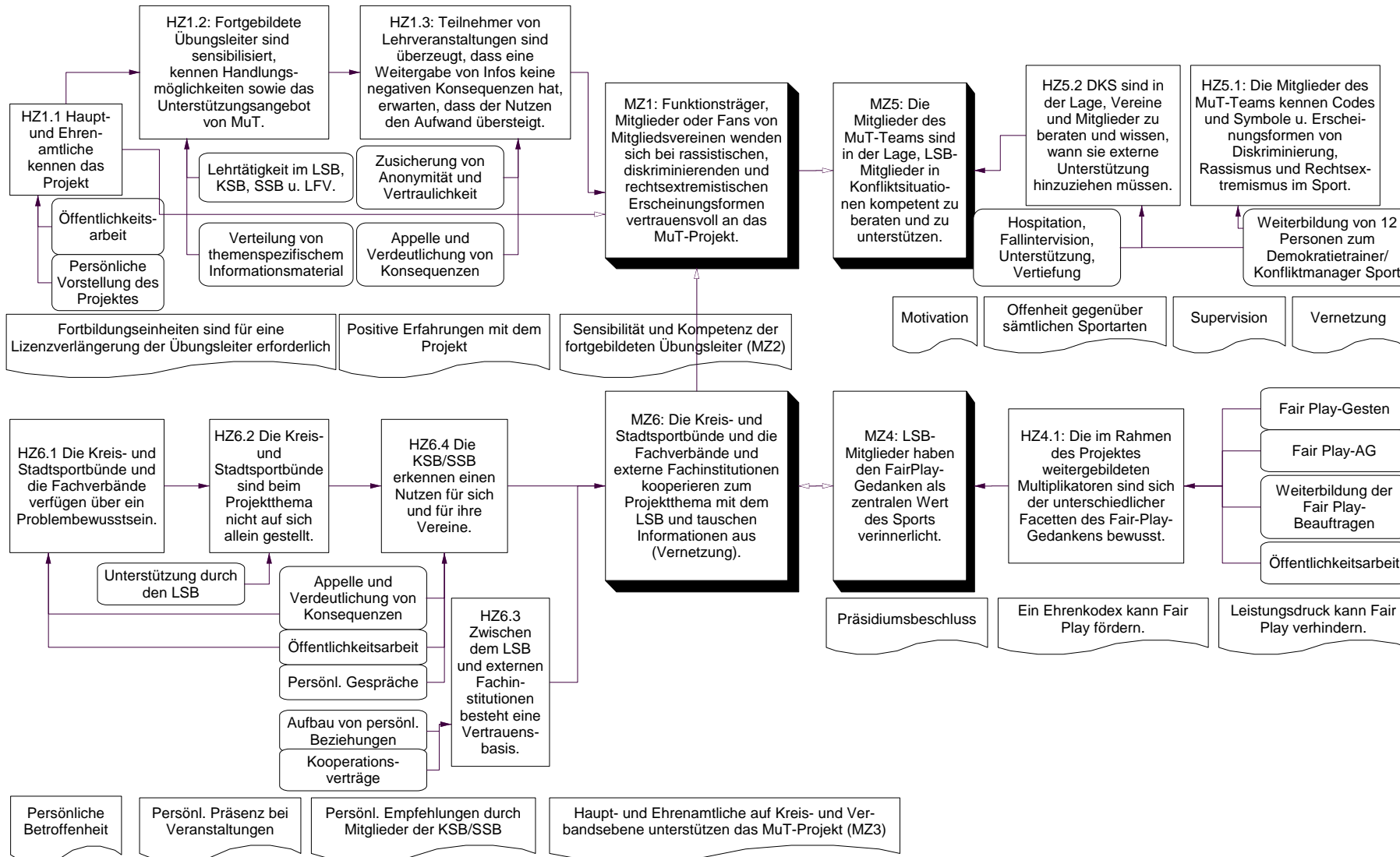
Das Gleiche gilt für das Handlungsziel 1.3. Damit die Teilnehmer keine negativen Konsequenzen befürchten und eine Verbesserung der Situation erwarten, wird im persönlichen Kontakt Anonymität zugesichert und verdeutlicht, was im Falle einer Untätigkeit geschehen kann. In diesem Zusammenhang wiesen die Projektverantwortlichen darauf hin, dass Presseberichte beim Aufbau eines Vertrauensverhältnisses kontraproduktiv sein können. Hilfreiche Rahmenbedingungen seien dagegen positive Erfahrungen mit dem Projekt und eine möglichst große Sensibilität und Kompetenz der Übungsleiter beim Projektthema (s. MZ2).

An dieser Stelle zeigt sich, dass Öffentlichkeitsarbeit und Vertrauensaufbau wichtige Aufgaben sind, die bei einem Verband mit ca. 325.000 Mitgliedern und ca. 80.300 haupt- und ehrenamtlich tätigen Personen natürlich einen entsprechenden Aufwand nach sich ziehen. Obwohl das Projekt in diesem Zusammenhang Beachtliches geleistet hat, ist die bisherige Zahl von 16 Beratungsanliegen, aus denen 7 Beratungsfälle resultierten, doch eher enttäuschend. Um eine kompetente Beratung gewährleisten zu können (MZ5), wurden insgesamt 12 Demokratie- und Konflikttrainer für den Sport (DKS) ausgebildet. Von diesen haben 4 Personen an einer zusätzlichen Qualifikation zur Konfliktbearbeitung teilgenommen. Darüber hinaus hat auch die Projektleiterin an dieser Qualifikation teilgenommen. Wichtige Maßnahmen zur Gewährleistung der Beratungsqualität sind ferner Co-Beratung und Hospitation, kollegiale Fallberatung sowie Hilfe und Unterstützung der Projektleitung. Hilfreich sind nach Auffassung der Projektverantwortlichen in diesem Zusammenhang eine hohe Motivation der Berater/innen, eine Offenheit gegenüber sämtlichen Sportarten, ein Kenntnis der Strukturen im Sport, eine Supervision sowie eine Vernetzung mit externen Expertinnen und Experten. Das Projekt kooperiert deshalb mit Miteinander e.V., den lokalen Aktionsplänen und dem Beratungsnetzwerk. Wichtig sei aber, dass auch bei einer Kooperation mit Externen die Vertraulichkeit gewahrt bleibe.

Im Hinblick auf die beeinflussbaren Wirkfaktoren, die zu einer Annäherung an das Mittlerziel 6 führen sollen, ist nach dem Eindruck der Projektverantwortlichen das Problembewusstsein bei vielen, aber noch nicht bei allen Kreis- und Stadtsportbünden gestärkt (HZ6.1). Damit die Kreis- und Stadtsportbünde beim Projektthema nicht auf sich allein gestellt sind (HZ6.2), begreift sich das Projekt als Serviceeinrichtung. Wichtig ist hier auch der Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen dem LSB und externen Expertinnen und Experten (HZ6.3). In diesem Zusammenhang kann es aus Sicht der Projektverantwortlichen ein Problem sein, wenn Externe sich auch als politische Akteure begreifen und aus diesem Grund Fälle öffentlich machen. Ein wichtiger Faktor sei schließlich, dass die Kreis- und Stadtsportbünde für sich und ihre Vereine einen Nutzen in der Kooperation erkennen. Hilfreiche Rahmenbedingungen für die Entstehung von Kooperationsbeziehungen zum Projektthema sind den Projektvertretern zufolge eine persönliche Betroffenheit, eine persönliche Präsenz bei Veranstaltungen, persönliche Empfehlungen durch Mitglieder der Kreis- und Stadtsportbünde sowie eine Unterstützung durch Personen auf der Kreis- und Verbandsebene.

Gute Kooperationsbeziehungen können entscheidend dazu beitragen, dass die LSB-Mitglieder den Fair Play-Gedanken als zentralen Wert des Sports verinnerlichen (MZ4). Das konkrete Handlungsziel lautet hier, dass sich die weitergebildeten Multiplikatoren der unterschiedlichen Facetten des Fair-Play-Gedankens bewusst sind. An entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen haben den Projektverantwortlichen zufolge bisher ca. 800 Personen teilgenommen. Im Fußballverband Sachsen-Anhalt (FSA) ist außerdem eine Fair Play Arbeitsgruppe entstanden, an der mittlerweile Vertreter aus 12 der 14 Landkreise teilnehmen. Im Jahr 2012 hat sich diese Arbeitsgruppe dreimal getroffen. Eine Weiterbildung der Fair Play-Beauftragten fand im Rahmen eines Tages- und eines Wochenendworkshops statt, an denen 6 bzw. 7 Fair Play-Beauftragte teilgenommen haben. Zudem wurde den Sportrichtern auf der FSA-Verbandsebene eine Weiterbildung zum Thema Konfliktmanagement angeboten und von 11 Personen wahrgenommen. Hilfreich war nach Einschätzung der Projektverantwortlichen ein Präsidiumsbeschluss im Fußballverband, der die Benennung eines Fair Play-Beauftragten pro Landkreis fordert. Auch ein Ehrenkodex könne sich positiv auf die Einhaltung von Fair Play-Regeln auswirken. Hinderlich sei dagegen Leistungsdruck, der feindselige Verhaltensweisen durch gekränkte Eitelkeiten verstärken könne.

Abbildung 15: Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte



An dieser Stelle soll noch etwas genauer auf das Problem der geringen Zahl an Beratungsanfragen eingegangen werden. Ursprünglich war geplant, ein Meldesystem für rassistische, diskriminierende und rechtsextremistische Erscheinungsformen einzurichten (M3.3.3). Zu diesen Aktivitäten gab es nach Auskunft der Projektverantwortlichen jedoch sehr kritische Rückmeldungen. So habe der Begriff „Meldesystem“ viele an die Stasi erinnert und die Assoziation geweckt, dass Sportfreunde an den Pranger gestellt werden sollten. In Berlin habe man statt dessen ein anonymes Postfach eingerichtet, was aber auch nicht angenommen worden sei. Deshalb habe man das Meldesystem letztlich verworfen und versuche verstärkt, eine Vertrauensbasis und ein breites Kontaktnetzwerk für einen guten Informationsfluss aufzubauen.

Auch die Benennung eines Ansprechpartners für das Projektthema durch die Kreis- und Stadtsportbünde ist letztlich gescheitert (HZ3.4). Nach Ansicht der Projektverantwortlichen gibt es zu viele Themen, für die Ansprechpartner benannt werden sollen, so dass die Kreis- und Stadtsportbünde durch solche Anliegen überfordert seien. Überhaupt wirke das Thema „Rechtsextremismus“ eher abschreckend und wecke zum Beispiel die Angst vor einem Imageverlust. Dies sei auch daran zu erkennen, dass es zu einer speziellen Veranstaltung zu Codes und Symbolen der rechtsextremen Szene (HZ2.1) keine Anmeldungen gegeben habe. Eine Lösung sehen die Befragten in einer positiven Rahmung des Projektthemas (vgl. hierzu auch Strobl/Würtz/Klemm 2003). So könne das Projektthema z.B. auch im Zusammenhang mit positiven Werten wie Fair Play angesprochen werden.

#### *g) Sichtbarkeit und Nachhaltigkeit des Projekts*

Das Projekt hat eine intensive Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Informationen zum Projekt wurden über Pressemitteilungen, die Mitgliederzeitschrift, übers Internet und im Newsletter verbreitet. Die Projektverantwortlichen haben darüber hinaus so viele Einladungen wie möglich angenommen und haben zahlreiche Ausschusssitzungen, Vollversammlungen und Mitgliederversammlungen besucht, um bei dieser Gelegenheit das Projekt persönlich vorzustellen. Dennoch waren die Projektverantwortlichen der Ansicht, dass das Projekt noch bekannter werden muss.

Auch nach einem Ende der Projektförderung werden den Projektverantwortlichen zufolge wichtige Projektelemente weitergeführt. Dies wurde auch im siebten Mittlerziel entsprechend festgehalten. Demnach sollen die Inhalte des MuT-Projekts als selbstverständliche Querschnittsaufgabe in die Strukturen und Arbeitsbereiche des LSB integriert werden. Konkret soll eine Koordinatorin oder ein Koordinator hierfür zuständig sein (HZ7.1). Auch wenn es nicht gelingen sollte, so eine Stelle zu etablieren, dann ist die Tatsache, dass die ehemalige Projektleiterin auf die Stelle der Präsidialreferentin im LSB wechseln wird, doch schon ein Schritt in diese Richtung. Auch das ausgebildete interne Beraterteam wird weiter zur Verfügung stehen (HZ7.2) und die ausgearbeiteten Bildungsmodule werden ebenfalls weiterhin eingesetzt (HZ7.3).

#### *h) Resümee*

Die Konzeption des Projekts ist insgesamt überzeugend. So stehen die verschiedenen Ziele in einem sinnvollen und plausiblen Zusammenhang und auch die Maßnahmen zur Zielerreichung sind nachvollziehbar. Die Information, Sensibilisierung, und Fortbildung von Multiplikatoren und anderen Vereinsmitgliedern ist aus unserer Sicht ein unverzichtbarer Schritt, um

auch anspruchsvollere Ziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist die Förderung demokratischer Werte und die Auseinandersetzung mit rechtsextremistischen Erscheinungsformen über eine Stärkung des Fair Play-Gedankens ein interessanter und vielversprechender Ansatz. Erfreulich ist, dass dieser Ansatz über die Fair Play-AG im Fußballverband Sachsen Anhalt auch strukturell verankert werden konnte.

Außerdem wurde ein internes Beraterteam für die Unterstützung der LSB-Mitglieder in Konfliktsituationen ausgebildet. In diesem Zusammenhang besteht allerdings das Problem, dass insgesamt nur 16 Beratungsanliegen an das Projekt herangetragen wurden und dass nur in drei dieser Fälle eine Beratungsanfrage direkt von einem Verein oder von einem Vereinsmitglied gestellt wurde. Grundsätzlich kann man auf so ein Problem auf zwei unterschiedliche Arten reagieren: Man kann das Ziel (hier MZ1) aufgeben oder das Ziel beibehalten und die Maßnahmen entweder unverändert oder in veränderter Form in der Hoffnung weiterführen, dass sich der Erfolg auf lange Sicht noch einstellen wird (vgl. auch Greve/Strobl 2004). Wir plädieren hier für die zweite Alternative. Auch bei der Evaluation anderer Projekte hat sich gezeigt, dass der entscheidende Schritt des Vertrauensaufbaus Zeit braucht. Nach unseren Erfahrungen sollte man hier auf jeden Fall von einem zweijährigen Zeitraum ausgehen. Um das Mittlerziel 1 zumindest teilweise zu erreichen, braucht man mit anderen Worten einen langen Atem. Vielversprechend ist allerdings der Versuch, über eine gute Vernetzung Zugang zu Informationen über rassistische, diskriminierende und rechtsextremistische Vorfälle und Erscheinungsformen zu erhalten. Je besser und je professioneller diese Vernetzung gelingt, desto mehr Informationen dürften das Projekt erhalten. Vor diesem Hintergrund teilen wir die Einschätzung des Projekts, dass die Beratung verbandsintern, kostenlos und häufig als aufsuchende Beratung erfolgen sollte. Das schließt natürlich nicht aus, dass in schwierigen Fällen externe Berater hinzugezogen werden können.

### ***Abschließende Betrachtung des Projekttyps***

Insgesamt finden sich in den Strategien und Vorgehensweisen der Projekte die Programmziele hinsichtlich einer verbesserten Konfliktbearbeitung und einer Auseinandersetzung mit undemokratischen Verhaltensweisen in Vereinen und Verbänden recht gut wieder. Insbesondere durch den Aufbau von Beraterteams ist es in den betreffenden Vereinen und Verbänden gelungen, eine erfolversprechende Unterstützungsstruktur für die Auseinandersetzung mit problematischen Vorfällen und Konflikten zu schaffen. Auch dort, wo mit bereits im Vorfeld des Projekts mit qualifizierten Beratern gearbeitet wurde, konnte ein Prozess der Öffnung für Konfliktbearbeitung im Verband angestoßen werden. Für die Herstellung von Vertrauen in die Beratungsangebote der Projekte haben sich persönliche Gespräche und das Anknüpfen an dringende Anliegen der Vereine als erfolgreiche Strategien bewährt. Aus unserer Sicht sollte man hier von einem Zeitraum von bis zu zwei Jahren ausgehen. Zurzeit sind die von den Projekten angegebenen Fallzahlen für eine begleitende Beratung noch enttäuschend niedrig. Hier kommt es in Zukunft darauf an, gute Netzwerke für einen reibungslosen Informationsfluss zu aufzubauen, damit die Beratungsteams von problematischen Vorfällen erfahren. Dies ist auch deshalb so wichtig, weil die Fälle kaum von den Vereinen selbst an das Projekt herangetragen wurden. Positiv ist zu vermerken, dass ein größerer Teil der bearbeiteten Fälle mit einer konstruktiven Lösung abgeschlossen werden konnte.

Die Integration von Bildungsmodulen zu den Themen Konfliktbearbeitung/Rechtsextremismus in die verpflichtende Ausbildung der Feuerwehr bzw. der Jugendfeuerwehr oder der Sportver-

bände ist eine erfolgversprechende Strategie, um das Thema in den Verbänden zu verankern. Zu den Fortbildungen von Vereinsakteuren lagen zum Zeitpunkt der Befragung nur wenige Beobachtungen über die Wirkungen bei der Zielgruppe vor. Aus den Aussagen der Projektverantwortlichen lässt sich aber zumindest schließen, dass insbesondere die Diskussion von konkreten Fallbeispielen aus dem Arbeitsumfeld der Zielgruppe zu einem produktiven Erfahrungsaustausch in den Seminaren beiträgt. Mit Blick auf freiwillige Fortbildungsangebote ist es aus unserer Perspektive wichtig, dass die Ebene der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren (z.B. der Jugendwarte) insgesamt noch stärker eingebunden werden muss, damit die Informationen über die Angebote auch an die Basis gelangen.

Um die Konfliktkultur zu verbessern, ist es erfolgversprechend, das Thema Konfliktbearbeitung mit der Frage nach Demokratie und Beteiligung in Vereinen und Verbänden zu verknüpfen. Denn eine gute Beteiligungskultur, in der die eigene Meinung etwas zählt, kann auch einen offeneren Umgang mit Konflikten fördern.

#### *5.1.2.4 Projekttyp 4: „Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für die Initiierung von Demokratieprojekten“*

Ein weiterer Projekttyp im Förderschwerpunkt 1a bezieht sich schwerpunktmäßig auf Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Verband und im Verein. Die Projekte dieses Typs wollen Multiplikatoren in der praktischen Arbeit mit ihrer Klientel bzw. im lokalen Umfeld stärken. Dabei geht es zum einen darum, ein Bewusstsein für Aspekte gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit zu erzeugen, etwa in Bezug auf Rechtsextremismus oder Ausländerfeindlichkeit. Zum anderen sollen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren darin unterstützt werden, in ihrem Arbeitsbereich mit ihrer Zielgruppe oder im lokalen Umfeld Demokratieprojekte zu initiieren.

Insgesamt sieben Projekte des Förderschwerpunktes entsprechen diesem Projekttyp. Dazu gehören die Projekte der Arbeiterwohlfahrt (AWO) des Landesverbandes Sachsen („Auf- und Ausbau demokratiefördernder Strukturen innerhalb der AWO in Sachsen“), der Arbeiterwohlfahrt (AWO) des Landesverbandes Sachsen-Anhalt („AKTIVIEREN, MOTIVIEREN, BESTÄRKEN“), der AG TEO – Tage Ethischer Orientierung („Aufstehn, aufeinander zugehn! – Kirche stärkt Demokratie“), des Deutschen Roten Kreuz (DRK) Landesverband Sachsen-Anhalt („IDEE – Interkulturell-Demokratische-Engagiert-Emanzipiert“) und der RAA<sup>7</sup> Mecklenburg-Vorpommern („Handeln gegen polenfeindliche Ressentiments“). Sonderfälle im Rahmen des Projekttyps bilden die Projekte der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Streetwork Brandenburg („Mobile Netzwerker“) und des Kreisdiakonischen Werkes Greifswald-Ostvorpommern („Modellregion Ostvorpommern: Stärkung sozialraumorientierter Handlungskompetenz von Akteuren im ländlichen Raum durch Implementierung des G2-Modells“). Kennzeichnend für diesen Projekttyp ist, dass die bisher umgesetzten Maßnahmen weniger die Bearbeitung von Konflikten zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. in Bezug auf Mitglieder eines Verbandes oder Vereins betreffen. Auch steht die Beteiligung dieser Zielgruppe an Beteiligungsprozessen im Verband oder Verein nicht im Vordergrund. Vor allen Dingen wird die Zielgruppe in ihrer praktischen Arbeit mit ihren Klienten unterstützt. Entsprechende Fortbildungen oder Projektwerkstätten, aber auch Einzelfallberatungen stehen hier im Mittelpunkt der Projektmaßnah-

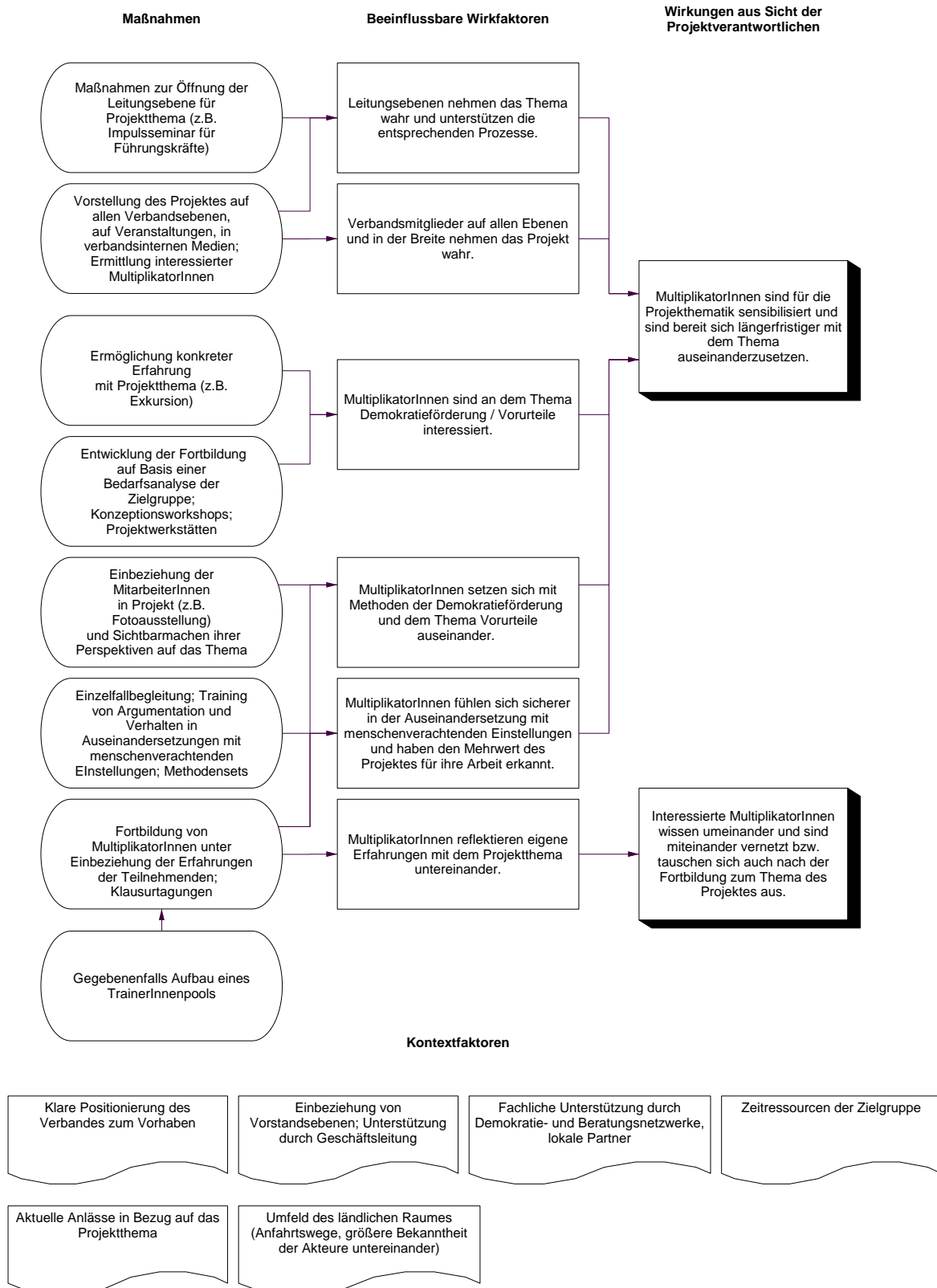
---

<sup>7</sup> Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien.



men. Mit der Initiierung von Demokratieprojekten versuchen die betreffenden Projekte darüber hinaus nach außen in das lokale Umfeld zu wirken. In einzelnen Projekten geht dieser Schwerpunkt ebenfalls mit einer Schulung der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zum Thema Beteiligung einher.

Abbildung 16: Allgemeines Modell des Projekttyps „Sensibilisierung von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für die Initiierung von Demokratie-Projekten“



Insgesamt beziehen sich die von den einzelnen Projekten berichteten Veränderungen auf eine Sensibilisierung der Multiplikatoren für das Projektthema. Die Zielgruppe integriert das Thema in das eigene Arbeitsfeld oder in die eigenen Projektplanungen und ist bereit, sich längerfristig damit auseinanderzusetzen. Das Projekt der AG TEO (Tage Ethischer Orientierung) berichtete davon, dass Kirchgemeinden, die neben diakonischen Trägern die Zielgruppe des Projektes darstellen, von selbst an das Projekt herantreten. Der Projektverantwortliche der RAA Mecklenburg-Vorpommern beobachtete, dass von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbständig ein Filmprojekt zum Projektthema entwickelt wurde. Als weitere Wirkung wurde von den Projektverantwortlichen beobachtet, dass diejenigen Akteure, die sich innerhalb eines Verbandes für die Projektthematik interessieren, voneinander wissen und sich vernetzen.

Wie in anderen Projekttypen ist die Einbeziehung der Leitungsebene ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Projektarbeit. In einzelnen Projekten wie dem des DRK Sachsen-Anhalt gehört die Arbeit mit der Leitungsebene zum expliziten Bestandteil des Projektes. Das Projekt hat zum Ziel, die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu stärken. Um die Führungsebene für die Thematik zu sensibilisieren und Unterstützung für das Projekt zu gewinnen, wurde ein Impulsseminar für Führungskräfte veranstaltet. Eine weitere Strategie zur Einbeziehung der Leitungsebene ist etwa im Projekt der Arbeiterwohlfahrt Sachsen-Anhalt die Erarbeitung einer Dokumentation für Einrichtungsleitungen mit Hinweisen, wie die Themen des Projektes unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen in die Arbeitsabläufe integriert werden können. Dasselbe Projekt erarbeitete auf dieser Grundlage auch einen Leitfaden für Einrichtungsleitungen zum Umgang mit Vorfällen mit menschenverachtendem Bezug.

Die Sensibilisierung der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wird über mehrere Schritte erreicht. Zunächst ist entscheidend, dass die Verbandsmitglieder und weitere Zielgruppen das Projekt wahrnehmen. Das zeigt sich beispielsweise anhand von Anfragen für Seminare. Die Projekte nutzten zur breiten Information über das Projekt Gremien- und Ausschusssitzungen sowie verbandsinterne Veranstaltungen und Medien. Ferner ermittelten sie interessierte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren oder führten Bedarfserhebungen durch. Das Projekt der AG TEO (Tage Ethischer Orientierung) hat etwa unter Kirchengemeinden Wünsche und Probleme vor Ort z.B. in Bezug auf den Umgang mit polenfeindlichen Ressentiments oder der Integration von polnischen Zuwanderer-Familien erfragt. Dabei war es dem Projekt in intensiven Gesprächen wichtig herauszufinden, was von den Kirchengemeinden vor Ort konkret getan werden kann. Daraus hat sich punktuell eine Prozessbegleitung ergeben. Des Weiteren ist es vor dem Hintergrund der Projekterfahrungen wichtig, dass die Zielgruppe ihre Perspektive auf das Projektthema einbringen konnte und dazu auch entsprechende Gelegenheiten vom Projekt geschaffen wurden. Im Projekt der RAA Mecklenburg-Vorpommern, das sich mit polenfeindlichen Ressentiments auseinandersetzt, wurde mit einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Exkursion nach Stettin organisiert und so eine eigene Erfahrung im Rahmen des Projektthemas ermöglicht. In anderen Projekten wurde die Zielgruppe mittels einer Bedarfserhebung in die Entwicklung der Fortbildung mit einbezogen oder es fanden Konzeptionsworkshops bzw. Projektwerkstätten statt. Der Projektverantwortliche des DRK Landesverbandes Sachsen-Anhalt berichtete, dass die an der Projektwerkstatt beteiligten Vertreter der Kreisverbände anschließend eigene Teilprojekte initiieren wollten. Nach Auskunft des Projektverantwortlichen der AWO Sachsen hatte eine Teilnehmerin im Rahmen der Projektvorstellung die Gelegenheit ergriffen und das Projekt um Unterstützung gebeten. Daraus hat sich eine Fallbegleitung entwickelt. Darüber hinaus wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einzelnen Projekten direkt in die Projektplanung einbezogen. So veranstaltete das Projekt des DRK Sachsen-

Anhalt eine Fotoausstellung mit Arbeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Projektthema. Die von den Projekten durchgeführten Fortbildungen boten ebenfalls Raum für die Reflexion eigener Erfahrungen. In dem Zusammenhang wurden von dem Projekt der AG TEO Fachtage und Gemeindeabende mit einem Fachreferenten gestaltet. Weitere zwei Aspekte, die für die Sensibilisierung der Multiplikatoren und eine dauerhafte Auseinandersetzung der Zielgruppe mit dem Thema eine Rolle spielen, sind Handlungssicherheit in der Auseinandersetzung mit menschenverachtenden Einstellungen und Kenntnisse von Methoden der Demokratieförderung und der Auseinandersetzung mit Vorurteilen. Dies kann durch Einzelfallbegleitungen und praktische Übungen wie Argumentationstrainings sowie durch Fortbildungen erreicht werden. Beispielsweise bietet das Projekt der AG TEO auf bestimmte Arbeitsbereiche (Kindergärten, kirchliche Besuchsdienste, Schulungen von ehrenamtlichen Jugendleiterinnen und -leitern) zugeschnittene Fortbildungen an. Bei der Zielgruppe der Erzieherinnen und Erzieher in Kindergärten geht es z.B. um die Entwicklung von Handlungskompetenzen im Umgang mit Familien aus dem rechtsorientierten Milieu.

Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sollten darüber hinaus einen Mehrwert der Fortbildung für die eigene praktische pädagogische Arbeit erkennen können. Die angebotenen Fortbildungen bieten nach Beobachtungen einzelner Projektverantwortlicher außerdem einen wichtigen Raum für den gegenseitigen Austausch von Erfahrungen unter den interessierten Multiplikatoren. So beobachtete der Projektverantwortliche des AWO Landesverbandes Sachsen-Anhalt, dass zwischen den einzelnen Fachbereichen ein stärkerer Austausch entstanden sei. Es hat sich nach Auskunft des Projektes ein Verteilerkreis entwickelt, dessen Mitglieder sich häufig zum Projektthema untereinander austauschen und eine Art 'Frühwarnsystem' bilden. Es gebe bei Veranstaltungen zu bestimmten projektspezifischen Themen (Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus) mehr Rückmeldungen. Das wiederum basiert auf Vertrauen, dass auch über die Fortbildungen unter den Akteuren entstanden ist. Einzelne Teilnehmende wenden sich inzwischen bei Vorfällen (hier im Bereich der Schulsozialarbeit) von sich aus an das Projekt.

Eine zentrale Maßnahme der Projekte sind Fortbildungen. Das Themenspektrum reicht hier von der interkulturellen Öffnung der Organisation, über die Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus, mit polenfeindlichen Ressentiments und Vorurteilen bis zu den Themen Menschenwürde/Menschenrechte und Demokratieförderung. Als ein wichtiger Aspekt wurde von mehreren Projekten die Integration des Projektthemas in den Arbeitsalltag der Zielgruppe betrachtet. In dem Zusammenhang stellte das Projekt der Arbeiterwohlfahrt Sachsen-Anhalt fest, dass es schwierig ist, in der sozialen Arbeit mit den Begriffen Rechtsextremismus bzw. Extremismus pauschal umzugehen, da jeder Mitarbeitende eine eigene Definition der Begriffe habe. Daraus wurde die Empfehlung abgeleitet, vor diesem Hintergrund seine eigenen Bewertungen sehr bewusst vorzunehmen, um nicht in einen Automatismus zu verfallen. Eine weitere bedeutsame Erkenntnis des Projektes des DRK Landesverbandes Sachsen-Anhalt war, dass die Dauer der Fortbildungen an die tatsächlich verfügbaren Zeitressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden müssen, um überhaupt Teilnehmende zu gewinnen. So wurde eine mehrtägige Fortbildung auf einen Tag reduziert. Ähnliche Erfahrungen berichtete das Projekt der AWO Sachsen. So soll die entwickelte mehrtägige einrichtungsübergreifende Fortbildung mit 12 Teilnehmenden nach dem Ende der Förderphase in ein mehrstündiges Inhouse-Angebot umgewandelt werden.

Neben Fortbildungsangeboten haben etliche Projekte im lokalen Umfeld Demokratieprojekte in Gang gesetzt. Beispielsweise hat die Arbeiterwohlfahrt Sachsen-Anhalt einen Demokratie-

stammtisch initiiert, berichtete jedoch auch von anfänglichen Schwierigkeiten, geeignete Partner hierfür zu finden. Entscheidend sei gewesen, eine Partnereinrichtung zu gewinnen, die eine authentische Begegnung von Einheimischen und Zugewanderten ermöglichen kann und die außerdem in einem solchen Projekt einen Mehrwert für die eigene Arbeit sieht. In der Zusammenarbeit mit einer AWO-Begegnungsstätte sind dann die ersten Schritte zum Aufbau des Demokratiestammtisches gelungen, aus dem heraus zwei Ideen entstanden sind. Zum einen sollen Sprachpatenschaften zwischen Zugewanderten und Einheimischen gebildet werden und zum anderen Demokratielotsen für jugendliche Zuwanderer gewonnen werden. So ist geplant, dass Kommunalpolitiker junge Zuwanderer mit den Möglichkeiten politischer Teilhabe vertraut machen. Andere Projekte arbeiten mit Migrant\*innenorganisationen zusammen oder begleiten wie im Fall der Projekte der RAA Mecklenburg-Vorpommern und der AG TEO einen Prozess im Gemeinwesen im Umgang mit polenfeindlichen Ressentiments bzw. zur Integration von polnischen Zuwanderern.

Auf der Grundlage der vorliegenden qualitativen Daten konnten mehrere Kontextfaktoren ermittelt werden, die auf Projekte des hier diskutierten Typs einen förderlichen oder hemmenden Einfluss haben. Neben der Einbeziehung von Vorstandsebenen, einer klaren unterstützenden Positionierung des Vorstandes und der Unterstützung durch die Geschäftsleitung trägt der Austausch mit Demokratie- und Beratungsnetzwerken sowie lokalen Partnern vor Ort zum Gelingen des Projektes bei. Aktuelle Anlässe in Bezug auf das Projektthema können den Prozess der Sensibilisierung der Zielgruppe für das Projektthema beschleunigen. Während lange Anfahrtswege im ländlichen Raum die Projektarbeit erschweren, kann wiederum die größere Bekanntheit der Akteure untereinander in weniger bevölkerten Regionen die Projektarbeit begünstigen.

### ***Sonderfälle des Projekttyps***

Ein Sonderfall ist das Projekt der Landesarbeitsgemeinschaft Streetwork Brandenburg. Thema des Projektes ist die Selbstreflexion von Jugendarbeitern und ihrer Rolle im Rahmen von kommunalen Beteiligungsprojekten. Fortbildung bezieht sich auf Methoden der Beteiligung Jugendlicher und kollegiale Beratung. Selbstreflexion über Grenzen und Möglichkeiten der eigenen Rolle, die positive Definition der eigenen Rolle in Beteiligungsprozessen sowie eine Repolitisierung der sozialen Arbeit waren weitere Module. Das Projekt zielte darauf ab, den Jugendarbeitern eine größere Handlungssicherheit im Umgang mit Beteiligung Jugendlicher zu vermitteln und die Motivation der Zielgruppe für die Stärkung von Beteiligung zu unterstützen.

Einen zweiten Sonderfall im Rahmen des Projekttyps stellt das Projekt des Kreisdiakonischen Werkes Greifswald-Ostvorpommern dar. Das Projekt entwickelt nachhaltige Strukturen der Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und diakonischen Trägern, um sich auf diese Weise das Gemeinwesen als neues Feld für Aktivitäten zu erschließen. Hauptmaßnahme ist ein Praxiskurs zum Thema Gemeinwesen/Beteiligungskultur. Hierbei wurde den Teilnehmenden eine entsprechende Unterstützung bei konkreten Projekten angeboten. Als einen interessanten Effekt beschreibt der Verantwortliche die Auswirkungen des Projektes auf den eigenen Träger. Das Gremium der Bereichsleiter hat in dem Zusammenhang einen Qualitätsmanagement-Prozess eingeführt. Außerdem habe sich der Geschäftsführer unabhängig vom Projekt in einem bestimmten Fachbereich für eine Netzwerkkonferenz mit Trägern der Region engagiert.

### ***Abschließende Betrachtung des Projekttyps***

Der Projekttyp „Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für die Initiierung von Demokratieprojekten“ knüpft überwiegend an konkrete Probleme und Anliegen aus dem Arbeitsalltag von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren an und vermittelt Umgangsweisen mit rechtsextremistischen und ausländerfeindlichen Vorfällen bzw. mit Ressentiments gegenüber Zuwanderern oder interkulturelle Kompetenzen. Das geschieht im Rahmen von Fortbildungen und Projektwerkstätten oder im Rahmen der Prozessbegleitung von Einzelfällen. Der an der Praxiserfahrung der Zielgruppen orientierte Zugang stellt eine erfolgversprechende Strategie hinsichtlich einer tatsächlichen Sensibilisierung der Zielgruppe dar. Es ist in verschiedenen Fällen gelungen, einen Denkprozess unter Multiplikatorinnen und Multiplikatoren anzustoßen und eine größere Sicherheit in Bezug auf entsprechende Vorfälle und ihre Einordnung als Problem mit einem rechtsextremistischen bzw. ausländerfeindlichen Bezug zu erzeugen. Allerdings müssen sich an einen Reflexionsprozess auch Maßnahmen zum Einüben von Handlungsstrategien anschließen, um tatsächlich in problematischen Situationen auf eingeübte Muster zurückgreifen und sicherer reagieren zu können. Das wird den Berichten der Projekte zufolge lediglich in Einzelfällen etwa durch das Angebot eines Argumentationstrainings oder in Rollenspielen vermittelt. Vor allem wäre es aber sinnvoll, in diesen Fällen eine längere Trainingsphase einzuplanen, die über einzelne Übungseinheiten hinausgeht. Das wäre auch im Sinne der Programmziele erstrebenswert. Der Projekttyp leistet vor allem einen Beitrag zu Mittlerziel 1 (vgl. Tabelle 1 auf S. 9). Dementsprechend soll die Zielgruppe befähigt werden, Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahrzunehmen und aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit eintreten. Hierfür sind prinzipiell auch die von den Projekten angestoßenen Demokratieprojekte im lokalen Umfeld geeignet. Für deren Akzeptanz in der lokalen Bevölkerung kommt es vor allem darauf an, an konkrete Problematiken vor Ort anzuknüpfen und konkrete Lösungs- bzw. Handlungsstrategien anzubieten. Außerdem müssen für derartige Projekte Partner gewonnen werden, die in einem solchen Demokratieprojekt selbst einen Mehrwert erkennen können.

Ein wichtiger Effekt der Fortbildungen bzw. Projektwerkstätten besteht im gegenseitigen Kennenlernen und im Austausch derjenigen Akteure, die sich in den betreffenden Institutionen für Themen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit besonders interessieren. Dadurch ist in Bezug auf diese Themen ein Netz gegenseitiger Unterstützung entstanden, das gegebenenfalls auch in der Organisation Einfluss ausüben kann. Als weiterer Schritt ist dann aber eine Institutionalisierung der entstandenen Strukturen entscheidend, um die erreichten Veränderungen auf Dauer stellen und weiterentwickeln zu können. Hierzu wurden lediglich aus wenigen Projekten konkrete Überlegungen berichtet. In Einzelfällen wurde die Führungsebene der Projektträger im Rahmen von Seminaren direkt in die Projektarbeit einbezogen. In der Gesamtschau der Projekte ist jedoch eine systematischere und offensivere inhaltliche Arbeit mit der Leitungsebene wünschenswert, um eine dauerhafte Unterstützung der durch die Projekte angestoßenen Prozesse zu gewährleisten.

### ***Projekte außerhalb der rekonstruierten Projekttypen***

An dieser Stelle soll kurz auf ein Projekt eingegangen werden, das mit seiner spezifischen Thematik außerhalb der vier rekonstruierten Projekttypen für den Förderschwerpunkt 1a liegt. Ziel des Projektes „Gratwanderung – Präventive Jungenarbeit – Kommunale Arbeitsstrukturen und Handlungsansätze“ von dem Verein Manne e.V. ist eine Verhaltensänderung von gefähr-

deten straffällig gewordenen Jugendlichen, die bereits eine längere Einrichtungskarriere hinter sich haben. Außerdem geht es um die Sensibilisierung des lokalen Umfeldes für die Problematik. Daran gekoppelt ist ein Forschungsprojekt zur pädagogischen Arbeit mit der Zielgruppe. Das Projekt ist unter anderem im Raum Lausitz tätig und verfolgt einen erlebnispädagogischen Ansatz. Ausgehend von der Befragung des Projektverantwortlichen besteht ein Erfolg des Projektes darin, entsprechende pädagogische Kräfte für die Arbeit mit dieser eher schwierigen Zielgruppe im ländlichen Raum gewonnen zu haben. Ein weiteres Ziel des Projektes ist es, die Arbeit mit den Jugendlichen durch ein entsprechend verständnisvolles regionales Umfeld zu unterstützen, das sich für den Werdegang der Jugendlichen längerfristig mit verantwortlich fühlt. Das Projekt sah sich jedoch über längere Zeit mit der Schwierigkeit konfrontiert, dass vonseiten lokaler Akteure nur wenig Kooperationsbereitschaft bestand. So war es dem Projekt nach eigener Auskunft zunächst nicht möglich, entsprechende Kontakte zur Polizei, zu Schulen oder zu Streetworkern aufzubauen. Das Projekt konnte aber die Jugendgerichtshilfe und Eltern als verlässliche Kooperationspartner gewinnen. Außerdem gab es zum Zeitpunkt der Befragung erste Schritte für ein Arbeitsbündnis mit Akteuren des Landkreises wie Polizei, Ordnungsamt und politisch Verantwortliche.

#### *5.1.2.5 Weitere Aspekte für die Erreichung der Programmziele*

Die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement der Mitglieder in Vereinen und Verbänden ist eines der Handlungsziele des Förderprogramms. Um ehrenamtliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der Auseinandersetzung mit Konflikten und undemokratischen Verhaltensweisen zu unterstützen wird Anerkennung für die geleistete Arbeit als ein wichtiges Element erachtet.

In der Gesamtschau spielt Anerkennung für ehrenamtliches Engagement als Thema keine herausgehobene Rolle in den Projekten. Allerdings hat ein Projekt mit einem Innovationspreis eine neue Form der Anerkennung eingeführt. Eine in etlichen Projekten zu findende Form der Anerkennung ist die Vergabe von Zertifikaten für die Teilnahme an Weiterbildungen. Beispielsweise überreicht der Verband der Naturfreunde Thüringen in feierlichem Rahmen ein Zertifikat an die Teilnehmenden der im Projekt entwickelten Fortbildung zum Familienteamer. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden eine entsprechende Präsenz im Internet. Stärkere Sichtbarkeit von Projektteilnehmern als Form der Anerkennung wird auch im Projekt des Paritätischen Sozial- und Beratungszentrums diskutiert. Hier sollen Mitgliedsorganisationen auf der Homepage sichtbar werden. Außerdem berichtete die Projektverantwortliche von Kritik der Mitgliedsorganisationen, dass diese nicht in den Jahresberichten des Verbandes erwähnt werden. Der Kreis-Kinder- und Jugendring Märkisch-Oderland hat eine interaktive Karte mit den Mitgliedsorganisationen entwickelt, um deren Sichtbarkeit zu erhöhen.

Öffentliche Anerkennung wurde den im Projekt des Landessportbundes Thüringen qualifizierten Demokratie- und Konfliktberatern zuteil. Hierzu wurde eine öffentliche Sportveranstaltung des Verbandes unter Anwesenheit der Sozialministerin des Landes und des Präsidenten des Landessportbundes genutzt. Symbolische Anerkennung durch wichtige Akteure wird nach Auskunft des Projektverantwortlichen des Kolpingwerkes Magdeburg teilweise von den Kolpingfamilien vermisst. Sie wünschen sich eine stärkere Wertschätzung ihrer Arbeit durch die örtlichen Pfarrer. Auch der Verband selbst würde zu wenig Anerkennung aussprechen. Der Verein Aktion Zivilcourage arbeitet mit Vereinen in ländlichen Regionen an einer stärkeren Wahrneh-

mung der Vereinsarbeit durch Kommunalpolitiker und Medien, indem das Projekt entsprechende Kontakte vermittelt. In einem Projekt im Bereich der Feuerwehr wurde vom Wunsch der Feuerwehrleute nach symbolischer Anerkennung durch den Bürgermeister im Ort berichtet. Insgesamt wurde die persönliche Anerkennung von etlichen Projektverantwortlichen als eine besonders wichtige Form der Wertschätzung genannt. Kollegiale Unterstützung der ehrenamtlichen Tätigkeit etwa durch Vorgesetzte hat einen unmittelbaren Einfluss auf das Engagement. Der Projektverantwortliche des Feuerwehrverbandes Sachsen beobachtete in Bezug auf die Anerkennung für Feuerwehrmitglieder, die sich im Rahmen von Konfliktbearbeitung oder Jugendarbeit engagieren, sowohl Missbilligung als auch Ermutigung durch Wehrleiter. Nach seiner Darstellung hat es sogar Verbote von Wehrleitern für Seminarbesuche gegeben. Ihm waren aber auch Beispiele bekannt, in denen Wehrleiter zu Engagement ermutigt haben.

Verschiedene Projekte stellen einen Mangel an Anerkennung für die Mitglieder bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verband fest. Einige Projekte hatten in ihre Zielgruppenbefragung das Thema Anerkennung mit aufgenommen. Eine Projektverantwortliche berichtete, dass sie im Zuge einer im Rahmen des Bundesprogrammes angebotenen Weiterbildung auf neue Anerkennungsformen aufmerksam geworden sei und hierin Nachholbedarf im eigenen Verband sieht. Andere Projektverantwortliche schätzten die bestehenden Formen der Anerkennung im Verband als ausreichend ein.

Wie die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Erfahrungen von Projektverantwortlichen verdeutlichen, trägt auch ein attraktiver und angenehmer Rahmen von Fortbildungen oder anderen Veranstaltungen zur Anerkennung der Zielgruppe bei. Des Weiteren werden vor dem Hintergrund der Projekterfahrungen etwa eine kostenfreie Ausbildung von Beraterinnen und Beratern oder eine kostenfreie Beratung eines Dorfvereins von den Betroffenen als Wertschätzung wahrgenommen. Die Auswertung der qualitativen Daten zeigt darüber hinaus, dass auch die Wertschätzung von Meinungen, Perspektiven und Anliegen von Vereinsmitgliedern die Zielgruppe ermutigt, sich mit den Projektthemen auseinanderzusetzen. In Projekten, die mit Jugendlichen arbeiten, wird auch die Übertragung von Verantwortung als eine Form der Wertschätzung des jugendlichen Engagements praktiziert. Des Weiteren bieten einige Projekte Ideen- oder Fotowettbewerbe an, die mit Preisen ausgestattet sind. Weitere Formen der Anerkennung, die von Projektverantwortlichen berichtet werden, sind vor allem die persönlich ausgesprochene kollegiale Anerkennung. Als wichtig wird in diesem Zusammenhang auch die sichtbare Umsetzung von Ideen der Zielgruppe betrachtet.

Die Nutzung von sozialen Medien, die in der gesellschaftlichen Kommunikation zunehmend an Bedeutung gewinnen, ist ein zweiter Aspekt, der für die Vereine und Verbände gerade im Hinblick auf jüngere Zielgruppen und im Rahmen der Umsetzung der Programmziele interessant ist. Insgesamt spielen soziale Medien wie Facebook vor allem in den Projekten eine Rolle, zu deren Zielgruppen Jugendliche gehören. So vernetzen sich in den Projekten Jugendliche der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt und der THW-Jugend, die beide am Aufbau eines Jugendforums arbeiten, über Facebook. Das Projekt der Jugendfeuerwehr ist mit Projektergebnissen auf Facebook präsent. Die Verantwortliche sieht in dem Zusammenhang aber auch einen Bedarf, die Nutzer und die für die Jugendlichen verantwortlichen Jugendwarte stärker über das Medium und den Umgang mit persönlichen Daten zu informieren. Das Projekt des JugendSozialwerkes Nordhausen hat einen Facebook-Auftritt für den Träger entwickelt und plante zum Zeitpunkt des Interviews eine Fortbildung zu sozialen Medien. Nach Auskunft des Projektverantwortlichen der RAA Mecklenburg-Vorpommern werden Facebook und Twitter im

Projekt intensiv genutzt. Hierzu wurde auch eine Schulung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten. In anderen Projekten bzw. Verbänden überwiegt die Skepsis gegenüber sozialen Medien oder sie spielen für die Zielgruppe eine zu geringe Rolle und werden daher nicht genutzt. Darüber hinaus finden sich aber noch andere Nutzungsformen des Internets, die die Projektarbeit in Einzelfällen unterstützen. So hat das Projekt des DRK Sachsen einen Projektblog eingerichtet. In einzelnen Projekten wird darüber hinaus eine Internetplattform zum Austausch unter den Beteiligten ausprobiert. Interessant ist an dieser Stelle eine Vorgehensweise des Projektes der Landesarbeitsgemeinschaft Streetwork Brandenburg, das den erfolgreichen Abschluss eines Fortbildungsmoduls Internetarbeit zur Bedingung für die Zertifizierung der Fortbildungsreihe macht.

## 5.2 Förderschwerpunkt 1b: Kommunen und Landkreise

Im Bereich der Kommunen und Landkreise ging es dem Programmgeber insbesondere um eine bessere Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Akteuren und eine bessere Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren. Aus Sicht des Programms sollte erreicht werden, dass bürgerschaftliches Engagement in Verwaltungen von Kommunen und Landkreisen als Bereicherung empfunden wird. Zehn Projekte waren nach unseren Auswertungen für den Zwischenbericht im Bereich der Verwaltung einer Kommune angesiedelt. Drei Projekte waren im Bereich der Verwaltung eines Landkreises tätig, und in einem Fall wurde die Gebietskörperschaft als „Amt“ bezeichnet. Die Projektleitung war in den meisten Fällen bei der Kommune bzw. beim Landkreis angestellt. In mindestens vier Fällen war der Arbeitgeber der Projektleitung jedoch ein externer Projektträger (vgl. Strobl/Lobermeier/Heitmeyer 2012, S. 38 f.).

Mit Blick auf den Projektkontext fällt auf, dass ein starker Bevölkerungsrückgang, die Überalterung der Bevölkerung, die schwierige finanzielle Lage der Kommunen und Landkreise, ein überdurchschnittlich hoher Bevölkerungsanteil in schwierigen sozioökonomischen Verhältnissen sowie die unzureichende Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheidungsprozessen als die gravierendsten Probleme angesehen wurden. Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen haben Politikverdrossenheit, eine fehlende Identifikation mit der Kommune oder mit dem Landkreis, die fehlende Bereitschaft für zivilgesellschaftliches Engagement, extremistische Tendenzen und eine fremdenfeindliche Grundstimmung in der Bevölkerung demgegenüber eine etwas geringere Bedeutung. Dies sind jedoch durchschnittliche Einschätzungen, von denen ein konkreter Einzelfall erheblich abweichen kann. Auf Einzelfälle werden wir in der qualitativen Analyse genauer eingehen.

Bei den Projekten des Förderschwerpunkts 1b spielte auch die Vernetzung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren eine große Rolle. In diesem Zusammenhang konnten wir zeigen, dass der Informationsaustausch zwischen Verwaltungsmitarbeitern und Akteuren der Zivilgesellschaft einen hohen Stellenwert hatte. Weitere zentrale Aspekte der Kooperation waren der Zugang zur Zielgruppe, die Abstimmung von Inhalten und Maßnahmen, die gemeinsame Durchführung von Maßnahmen sowie die Verbreitung von Projektinhalten und Projektergebnissen. Besonders eng war die Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendarbeit und mit den Schulen. Demgegenüber war die Vernetzung mit zivilgesellschaftlichen Bündnissen und Initiativen deutlich geringer. Anzumerken bleibt schließlich noch, dass das Coaching in den allermeisten Fällen als hilfreich bewertet wurde (vgl. Strobl/Lobermeier/Heitmeyer 2012, S. 48 ff.).



Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf zentrale Aspekte, zu denen Ende 2012 zusätzliche Daten erhoben und ausgewertet wurden.

### 5.2.1 Zielgruppenerreichung und Zielerreichung

Im Hinblick auf die Öffnung der Verwaltungen für Belange der Zivilgesellschaft ist die Einbindung unterschiedlicher Akteursgruppen erforderlich. Bei einigen Zielgruppen (Verwaltungsmitarbeiter/innen, Akteure aus dem Bereich der Kommunalpolitik, Vertreter/innen von Bündnissen für Demokratie, Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Region, Polizeibeamte, Lehrerinnen und Lehrer sowie sonstige Akteure) belegt ein Mittelwertvergleich nur geringe, statistisch nicht signifikante Schwankungen, die auch mit der unterschiedlichen Zahl der gültigen Antworten erklärt werden können. Dagegen zeigt sich bei der Erreichung der haupt-<sup>8</sup> und ehrenamtlichen<sup>9</sup> Akteure aus Vereinen und Verbänden, der Mitarbeiter/innen der Sozial-, Kinder- und Jugendarbeit<sup>10</sup> sowie der Kinder und Jugendlichen<sup>11</sup> zwischen dem ersten und dem zweiten Erhebungszeitpunkt eine statistisch signifikante Verbesserung. Die Verbesserung bei der Einbindung der Vertreter/innen von Jugendtreffs und Jugendclubs verfehlt die Signifikanzgrenze nur knapp.<sup>12</sup> Zwar wird auch bei den Eltern eine erhebliche Veränderung sichtbar; diese dürfte aber ausschließlich auf die unterschiedliche Zahl der Projekte mit dieser Zielgruppe zurückzuführen sein.

---

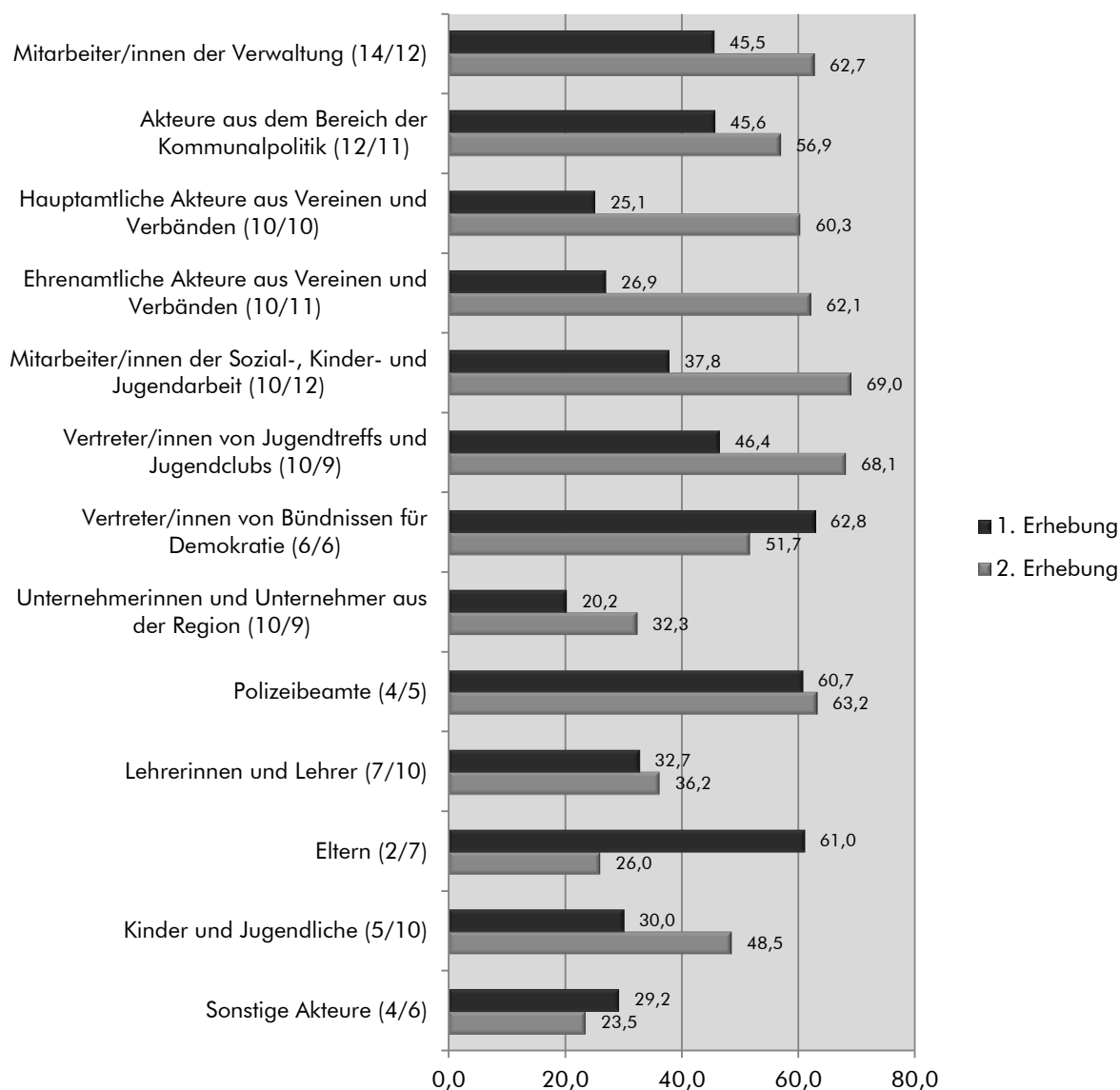
<sup>8</sup>  $t_{(df=12)} = -3,458, p < 0,05$

<sup>9</sup>  $t_{(df=23)} = -4,719, p < 0,05$

<sup>10</sup>  $t_{(df=24)} = -3,527, p < 0,05$

<sup>11</sup>  $t_{(df=13)} = -2,398, p < 0,05$

<sup>12</sup>  $t_{(df=59)} = -2,023, p = 0,056$

Abbildung 17: Durchschnittlicher Grad der Zielgruppenerreichung bei einzelnen Akteursgruppen<sup>13</sup>

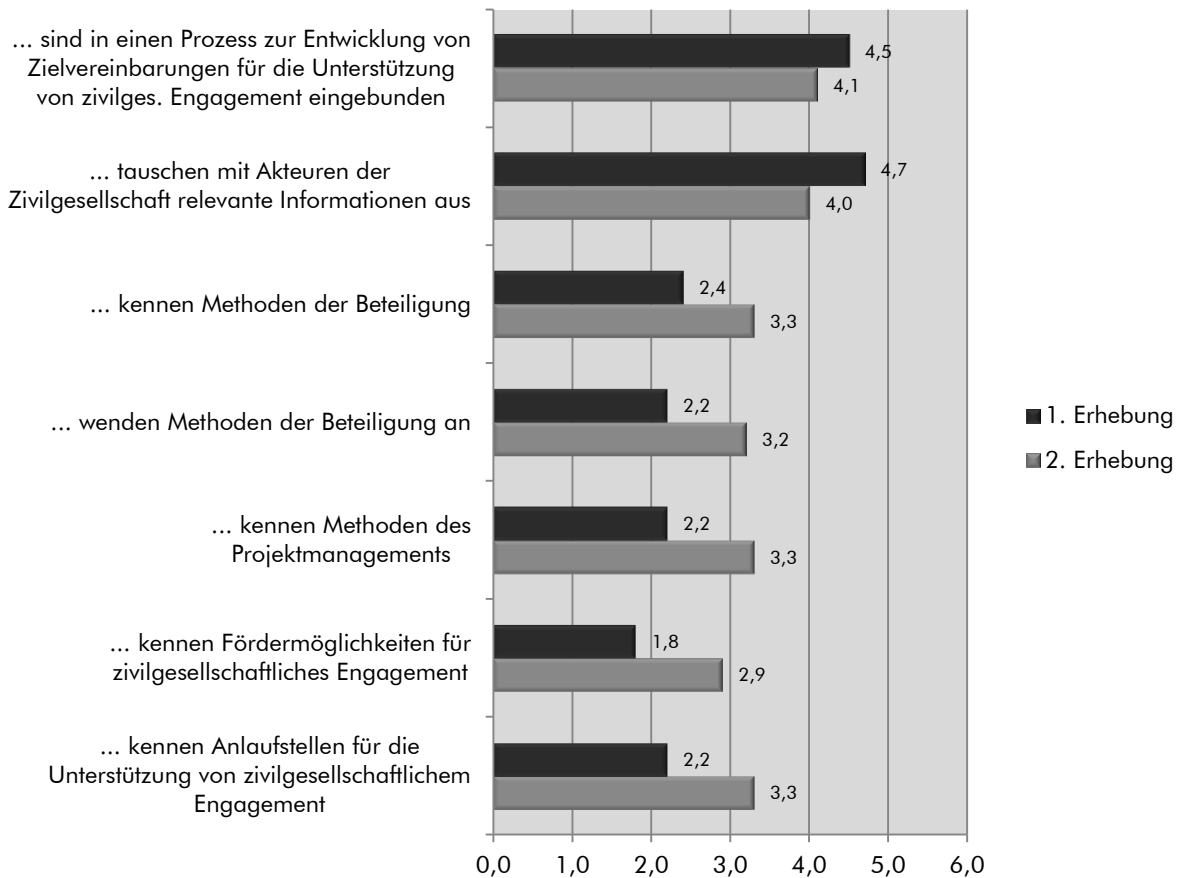
\* In Klammern: Zahl der gültigen Antworten (1. Erhebung/2. Erhebung)

Dem Programmgeber geht es im Bereich der Kommunen und Landkreise vor allem um eine bessere Unterstützung von zivilgesellschaftlichem Engagement durch die Kommunalverwaltungen (vgl. S. 10, Tabelle 2, MZ1, MZ2 und MZ3). Die Projektverantwortlichen wurden deshalb zu beiden Erhebungszeitpunkten gefragt, auf wie viele der in das Projekt involvierten Verwaltungsmitarbeiter/innen Aussagen zu verschiedenen Aspekten dieser Mittlerziele zutreffen. In Abbildung 9 sind jeweils die Durchschnittswerte für alle Kommunen und Landkreise dargestellt. Die Skala reicht dabei von 0 (trifft auf keinen oder fast keinen zu) über 1 (trifft auf Einzelne zu), 2 (trifft auf weniger als die Hälfte zu), 3 (trifft auf etwa die Hälfte zu), 4 (trifft auf mehr als die Hälfte zu), 5 (trifft auf die meisten zu) bis 6 (trifft auf alle oder fast alle zu).

<sup>13</sup> Bei den Prozentangaben, die der Berechnung zugrunde liegen, handelt es sich zum größten Teil um Schätzungen.

Abbildung 18: Ausmaß der Zielerreichung bei wichtigen Teilzielen des Programms

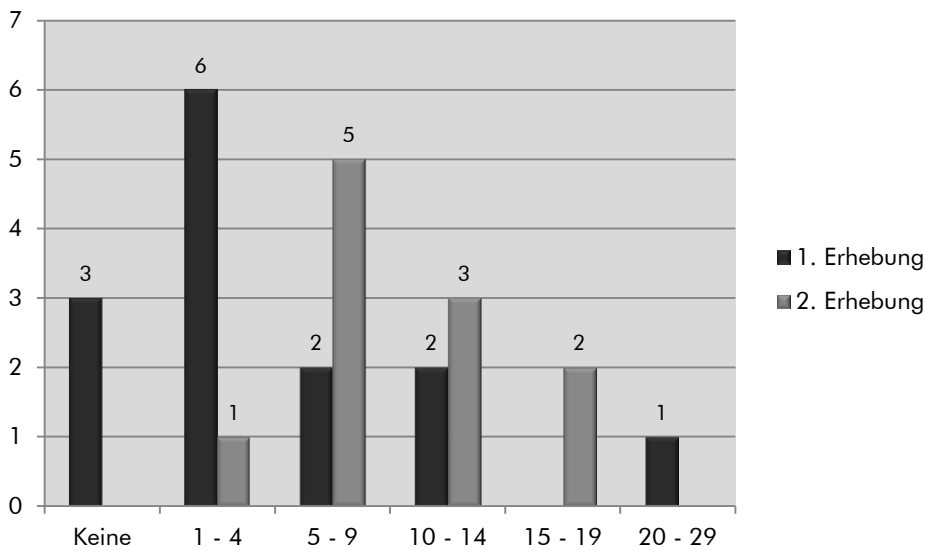
Die involvierten Mitarbeiter/innen der Verwaltung



Mit Ausnahme der obersten beiden Ziele zeigt sich bei allen abgefragten Aspekten aus Sicht der Projektverantwortlichen eine positive Veränderung. Bei einem Mittelwertvergleich lassen sich die beobachteten Veränderungen jedoch nicht statistisch absichern, so dass man hier lediglich von einer positiven Tendenz sprechen kann.

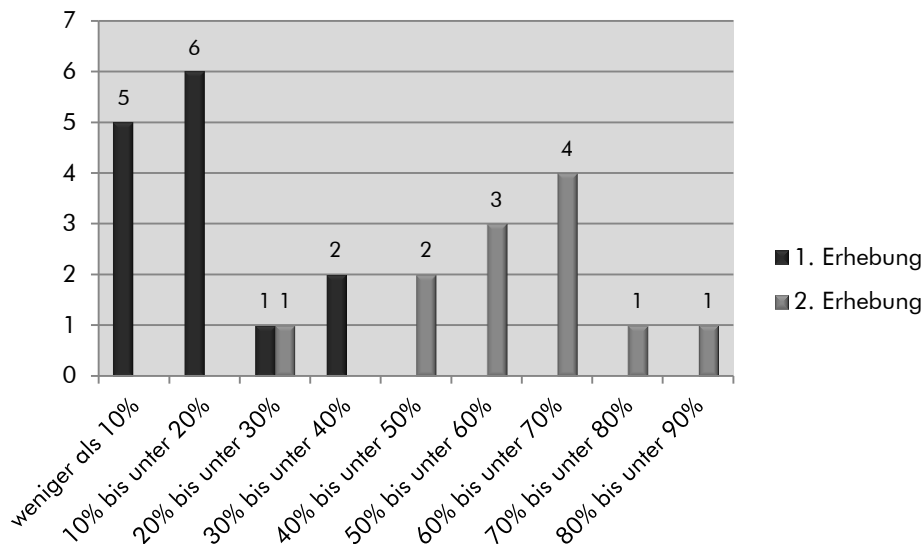
Im Hinblick auf die Vernetzung zeigt sich, dass in der Zeit zwischen der ersten und der zweiten Befragung etliche neue Kooperationsbeziehungen entstanden sind. So berichteten mit einer Ausnahme alle Befragten von mindestens fünf neuen, durch das Projekt entstandenen Kooperationsbeziehungen. Gewisse Schwankungen können allerdings auch dadurch zustande kommen, dass bei der ersten Erhebung 14 und bei der zweiten Erhebung nur 11 Projektverantwortliche diese Frage beantwortet haben.

Abbildung 19: Wie viele Kooperationsbeziehungen sind durch das Projekt neu entstanden?  
(Anzahl der Kommunen und Landkreise)



Auch die Projektverantwortlichen im Förderschwerpunkt 1b wurden in beiden Befragungen um eine summarische Einschätzung der Zielerreichung gebeten. Ähnlich wie im Förderschwerpunkt 1a hat der Grad der Zielerreichung erheblich zugenommen. So lag der durchschnittliche Grad der Zielerreichung nur noch bei einem Projekt unter 30 %. Lediglich in drei Projekten betrug der Grad der Zielerreichung unter 50 %, und die Hälfte der Projektverantwortlichen schätzte den Grad der Zielerreichung auf mindestens 60 %.

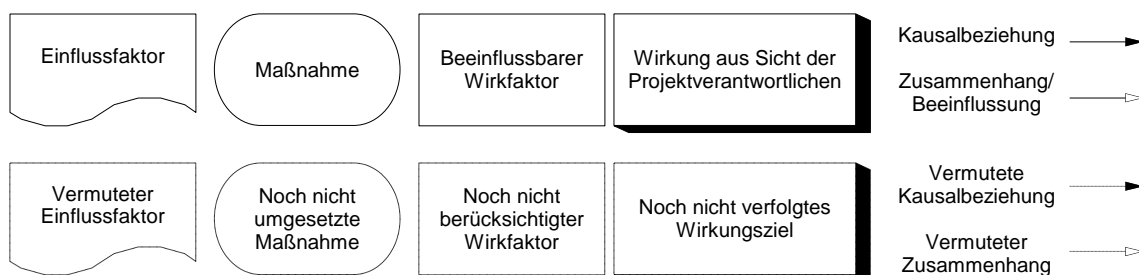
Abbildung 20: Durchschnittlicher Grad der Zielerreichung zum Zeitpunkt der Befragung  
(Anzahl der Projekte)



## 5.2.2 Projekttypen und Einzelfallanalysen

In den folgenden Abschnitten geht es um die Vorgehensweisen der Projekte des Förderschwerpunktes 1b „Kommunen und Landkreise“ bei der Erreichung der Projekt- und Programmziele. Das Ziel unserer qualitativen Analysen ist auch hier die Identifikation von vielversprechenden und weniger aussichtsreichen Maßnahmen, um so eine Grundlage für die Weiterentwicklung von Handlungsstrategien in diesem Bereich zu schaffen. Wie im Förderschwerpunkt 1a basieren die Ergebnisse unserer Analysen auf ausführlichen qualitativen Interviews mit den Projektverantwortlichen. Auf der Grundlage dieser Daten konnten die 15 Projekte des Förderschwerpunktes 1b zu drei Projekttypen zusammengefasst werden. Beim Projekttyp 1 („Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“) geht es um die Vernetzung der Kommunalverwaltung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, Projekttyp 2 („Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern“) zielt auf die Entwicklung geeigneter Strukturen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern und beim dritten Projekttyp („Aktive Mitgestaltung des kommunalen Gemeinwesens“) steht die Durchführung konkreter kommunaler Beteiligungsprojekte im Vordergrund.

In den folgenden Abschnitten werden die drei Projekttypen dargestellt und anhand eines rekonstruierten und abstrahierten Modells zu Veränderungs- und Umsetzungsaspekten erläutert. Das jeweilige allgemeine Modell beschreibt wichtige Elemente, die den identifizierten Projekttyp über die Einzelfälle hinweg kennzeichnen. Die verwendeten Symbole haben folgende Bedeutung:



Die in den dargestellten Modellen beschriebenen allgemeinen Wirkungen basieren auf der Verdichtung und Verallgemeinerung von Aussagen zu konkreten Wirkungen, die von den Projektverantwortlichen beobachtet wurden. Den Wirkungen, die im Rahmen einer Ziellogik der Ebene der Mittlerziele entsprechen, konnten auf der Grundlage der Daten jeweils bestimmte Wirkfaktoren zugeordnet werden, die wiederum mit konkreten Handlungszielen vergleichbar sind. Um Veränderungen über diese Wirkfaktoren zu erreichen, werden von den Projekten verschiedene Maßnahmen eingesetzt. Die Einflussfaktoren kennzeichnen förderliche und hemmende Kontextbedingungen, die aus den Aussagen der befragten Projektverantwortlichen für den jeweiligen Projekttyp abgeleitet wurden. Einzelne Elemente aus den Modellen zu den Projekttypen werden anhand von Beispielen aus den Projekten erläutert.

### 5.2.2.1 Projekttyp 1 „Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“

Der Projekttyp „Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“ umfasst Projekte mit dem Ziel, zivilgesellschaftliche Akteure unter Einbindung von Verwaltungsvertretern miteinander zu vernetzen. Der Vernetzungsprozess wird dabei durch die kommunale Verwaltung auf Stadt- oder Landkreisebene initiiert bzw. gesteuert. Die einzelnen Projekte werden jeweils entweder von Verwaltungsmitarbeitern selbst oder von externen Partnern durchgeführt.

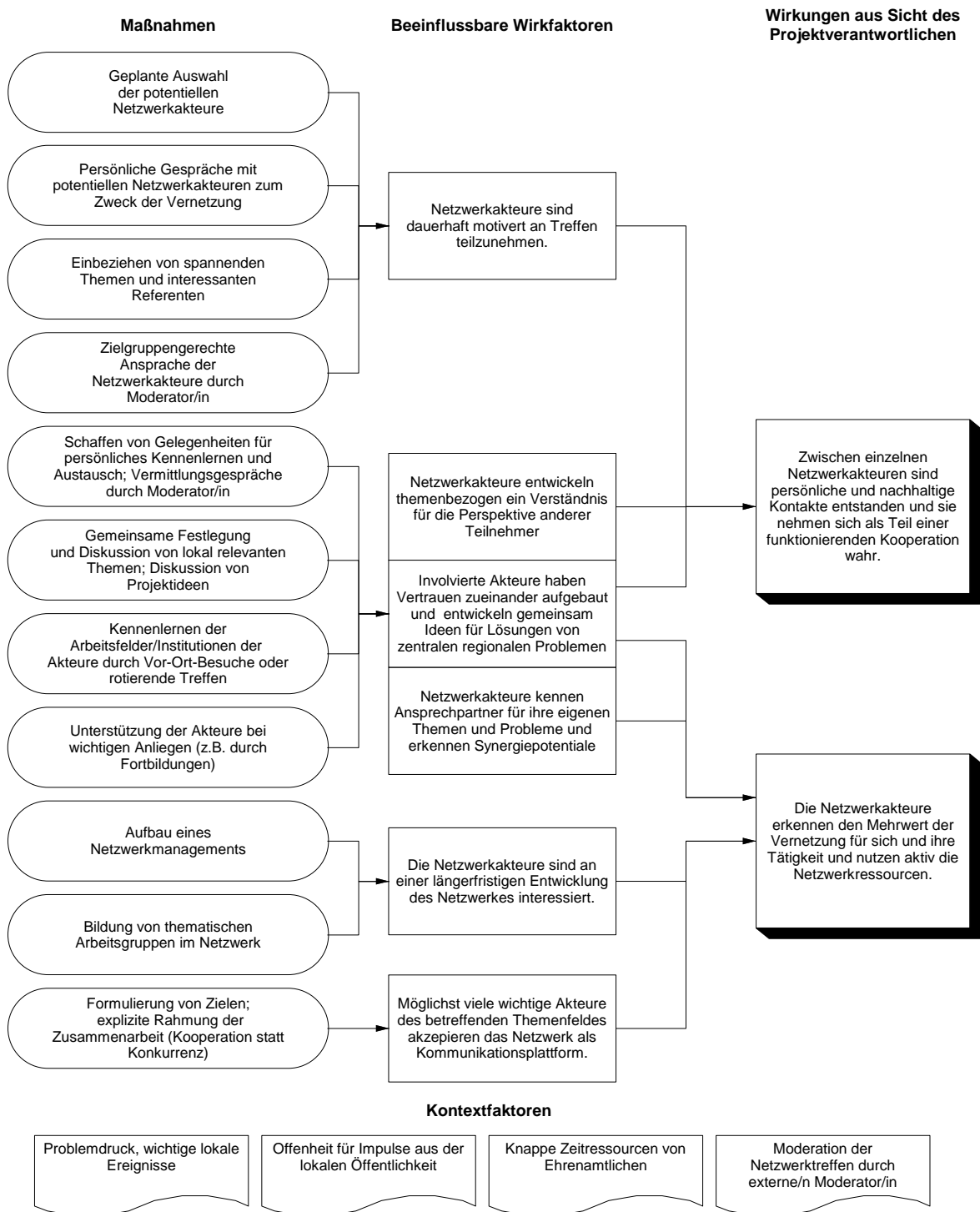
Vernetzung dient im Allgemeinen dazu, die Kooperationsstrukturen zwischen bestimmten Akteuren zu verbessern. Mit Putnam (2000; 2002) kann man hierbei auch von sozialem Kapital sprechen, das durch die Vernetzungsaktivitäten entsteht. Im Rahmen der Programmziele geht es vor allem um die Vernetzung von Verwaltung und Zivilgesellschaft. Das dadurch entstehende soziale Kapital soll dazu beitragen, die Projekt- und Programmziele besser bzw. überhaupt erst zu erreichen. Die folgenden fünf Projekte lassen sich dem Projekttyp „Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“ zuordnen: „Gemeinsam für die Region!“ des Landratsamtes Burgenlandkreis, „Gemeinsam Handeln für Ribnitz-Damgarten“ der Stadt Ribnitz-Damgarten, „Vernetzung gegen Extremismus“ der Stadtverwaltung Limbach-Oberfrohna, „Colditz verEINT - Zusammen die Zukunft gestalten“ der Stadtverwaltung Colditz sowie „KomPakt“ der Stadt Königs-Wusterhausen. Die Projekte in Limbach-Oberfrohna und in Königs-Wusterhausen sind Ende 2012 ausgelaufen, alle anderen Projekte dieses Projekttyps werden bis Juni 2013 gefördert.

Die Projekte haben sich in dem durch das Evaluationsteam begleiteten Zeitraum vorwiegend damit befasst, zivilgesellschaftliche Akteure untereinander sowie zivilgesellschaftliche und behördliche Akteure miteinander in Kontakt zu bringen. Dies geschah bei einem Teil der Projekte mit dem Ziel, ein bestimmtes Thema bzw. ein spezifisches Problem vor Ort zu bearbeiten. Einem anderen Teil der Projekte ging es um die Nutzung der Ressourcen einer spezifischen lokalen Gruppe (Führungskräfte; Vereinsvertreter; Wirtschaftsvertreter) im Hinblick auf Entwicklungsperspektiven der Region. Der Anstoß hierfür erfolgte entweder durch das Projektteam oder durch das Ergebnis einer Befragung von Akteuren.

Die Analyse der vorliegenden qualitativen Daten zeigt, dass es sich mit Ausnahme des Projektes in der Region Königs-Wusterhausen bei den initiierten oder fortentwickelten Netzwerken um sogenannte Ergänzungsnetzwerke handelt. Dieser Netzwerktyp soll es einem Akteur ermöglichen, ein Problem mit Hilfe von ergänzenden Informationen oder Ressourcen, welche das Netzwerk bereitstellt, zu bearbeiten. Für die Bearbeitung von relativ unspezifischen Problemlagen wie der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus oder der Zukunftsgestaltung einer Region ist ein Ergänzungsnetzwerk gut geeignet. Das aus den einzelnen Projekten abstrahierte und verdichtete Modell bezieht sich auf die Entwicklung eines solchen Ergänzungsnetzwerkes. Für alle fünf Projekte des Typs „Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“ sind Maßnahmen zum gegenseitigen Kennenlernen der Akteure und zum Aufbau von Vertrauen charakteristisch. Ziel war es in allen Fällen, dass die Akteure am Ende des Projektes konkrete Ansprechpartner für ihre Anliegen kennen und diese Kontakte als Mehrwert für ihre eigene Arbeit in ihrem jeweiligen Berufs- oder einem bestimmten Themenfeld wahrnehmen. Über die Anbahnung von Kontakten hinaus stellt ein funktionierendes Netzwerkmanagement eine Grundvoraussetzung für die Nachhaltigkeit eines Netzwerkes dar. Insbesondere auf Informations- und Ressourcenaustausch gerichtete Netzwerke benötigen Themen, die das Interesse der Netzwerkakteure und damit die Kommunikation dauerhaft aufrechterhalten können. Um ein

Netzwerk weiterzuentwickeln, ist ferner das Festlegen gemeinsamer Ziele von zentraler Bedeutung. Unter Umständen bietet eine entsprechende Zielformulierung unterschiedlichen und in Konflikt zueinander stehenden Akteuren sogar eine neue Basis der Zusammenarbeit. In einzelnen Projekten wurden die Maßnahmen zur Vernetzung von Maßnahmen zur Stärkung einer positiven lokalen Identität flankiert. Die Zielgruppe für diese flankierenden Maßnahme war eine breite Öffentlichkeit.

Abbildung 21: Allgemeines Modell des Projekttyps „Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“



Entscheidend für ein wirksames Ergänzungsnetzwerk ist, dass unterschiedliche Personen und Institutionen miteinander in Kontakt gebracht werden. Dabei müssen die Kontakte so hergestellt werden, dass die Akteure ausreichend Gelegenheit haben, die anderen Personen und ihre Ressourcen kennenzulernen. Diesen Teil des Netzwerkprozesses hat das Projekt „Gemeinsam für die Region!“ des Landratsamtes Burgenlandkreis in Sachsen-Anhalt besonders intensiv mit betrieben. Das Projekt fördert die Vernetzung von Führungskräften in der Region und ist beim Wirtschaftsamt der Kreisverwaltung angesiedelt. Mit der Umsetzung des Projektes wurde ein externer Anbieter (Common Purpose GmbH) beauftragt, der mittels eines spezifischen Programms Führungskräfte einer Region miteinander in Kontakt bringt. Die Hauptmaßnahme besteht aus zwei Programmrunden, die sich über jeweils 6 Tageseinheiten in einem Zeitraum von vier bis fünf Monaten erstrecken und die am Ende des Programms von insgesamt rund 70 Führungskräften der Region absolviert worden sein sollen. Unsere qualitative Befragung fand kurz nach der ersten Programmrunde mit ca. 30 Teilnehmenden statt. Demnach gibt es bestimmte Kriterien, nach denen die Auswahl der Teilnehmenden für das zu bildende Netzwerk erfolgt. So ist dieses Netzwerk ausschließlich auf entscheidungsmächtige bzw. besonders einflussreiche Akteure der Region (Führungskräfte) ausgerichtet, die aber zum einen aus der gesamten Region des Landkreises und zum anderen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen (Wirtschaft, Öffentlichkeit und Soziales) kommen. Aus dem Bereich der Verwaltung sind Akteure der Kreisverwaltung wie der Personalamtsleiter, die Gleichstellungsbeauftragte und der Leiter des Wirtschaftsamtes sowie Vertreterinnen und Vertreter einzelner Stadtverwaltungen des Landkreises beteiligt.

Vor Beginn der Programmrunden wurde nach Auskunft des Projektverantwortlichen mit jedem Teilnehmer ein ausführliches persönliches Gespräch über die Vorteile des Netzwerkes geführt. Den Auftakt einer Programmrunde bildete eine zweitägige Wochenendveranstaltung in einem Freizeithaus, bei der in entspannter und angenehmer Atmosphäre mit spielerischen Methoden (z.B. Theater) ein Austausch unter den Teilnehmenden angeregt wurde. An weiteren vier Projekttagen wurde zunächst mit einem relevanten lokalen Thema ein Impuls für eine Diskussion unter den Teilnehmenden gesetzt, und anschließend wurden Kleingruppen gebildet. Diese Kleingruppen kamen dann zum jeweils diskutierten Thema mit relevanten Akteuren, die vor Ort besucht wurden, ins Gespräch. Die Vor-Ort-Besuche waren dabei an den jeweiligen Berufsfeldern der Teilnehmenden orientiert und sollten für ein besseres Kennenlernen der jeweiligen beruflichen Perspektive der Teilnehmenden auf das diskutierte Thema sorgen. Jeweils ein Teilnehmer einer Kleingruppe übernahm die Moderation eines Gespräches. Nach der Arbeit in Kleingruppen berichtete jede Gruppe am Ende eines Programmtages über ihre Erfahrungen. Ferner wurden Ergebnisse bzw. Ideen für Verbesserungen in Bezug auf das Thema diskutiert. Die für den Burgenlandkreis ausgewählten Themen sind das Problem „Talenteflucht“, „Voraussetzungen für Innovationen“, „Energiewandel“ (der regionale Bezugspunkt ist hier der Konflikt um den Bau eines Braunkohlekraftwerkes) und die „Potenziale der ländlichen Region“. Unter anderem wurden funktionierende Initiativen vor Ort besucht und ein Gespräch mit einer gegen Rechtsextremismus engagierten Pfarrerin geführt, die einen Protest gegen einen bei der NPD aktiven Fußballtrainer initiiert hat. Nach dem Abschluss des Programms ist ein gemeinsames Treffen für die Teilnehmenden der verschiedenen Programmrunden vorgesehen.

Um die Akteure über die Programmrunde hinweg zur Teilnahme zu motivieren, wurden prominente Referenten – z.B. der Jugendtrainer von Bayern München oder eine Zukunftstrainerin – einbezogen und für die Teilnehmenden besonders spannende Themen wie etwa Wirtschaftsspionage oder der Besuch ungewöhnlicher Orte (wie z.B. ein Gefängnis) in das Programm in-



tegriert. Die Inhalte der Programmtage wurden ansonsten durch ein wichtiges lokales Thema und die Berufsfelder der Teilnehmenden bestimmt. Die hauptsächliche Methode des gegenseitigen Kennenlernens besteht insgesamt darin, einen Perspektivwechsel der Akteure untereinander zu ermöglichen. Die professionelle Moderation der Programmrunden wurde vonseiten des Projektleiters als eine wichtige Erfolgsbedingung genannt.

Der Projektverantwortliche konnte auch einige Anzeichen für die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zur Herstellung von Kontakten unter Führungskräften nennen. Neben der kontinuierlichen Teilnahme fast aller Teilnehmenden an der ersten Programmrunde fanden bereits nach der ersten Programmrunde außerhalb des Projektes zwei spontane Treffen von Teilnehmenden statt. Nach Auskunft des Projektverantwortlichen konnte beispielsweise die Gleichstellungsbeauftragte des Kreises durch die Teilnahme am Programm wichtige Akteure kennenlernen, die sie in ihre Arbeit einbinden und deren Impulse sie für ein anderes regional wichtiges Projekt („Mehr Frauen in Führungspositionen“) nutzen konnte. Mit diesem Projekt gewann der Landkreis einen entsprechenden Wettbewerb. Dass sich einzelne Akteure eigenständig weiter im Rahmen des Netzwerkes engagieren, ist ein weiterer Hinweis für eine gelingende Kontaktabahnung. So stellte der Leiter des Nietzschehauses durch Einladungen an die Netzwerkakteure zu Veranstaltungen eine Plattform für Begegnung und Austausch zur Verfügung. Ähnlich engagierten sich eine Winzerin der Region und die Intendantin eines Puppentheaters für den Erhalt des Netzwerkes.

Diese Befunde deuten darauf hin, dass das Projekt in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Kontakten zwischen den Akteuren erfolgversprechend ist. Im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes lassen sich aber zunächst nur ungeplante Synergieeffekte für die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer anführen. Nach Angaben des Projektverantwortlichen soll das Projekt letztlich dazu dienen, ein Expertennetzwerk zu entwickeln, auf das die Verwaltung bei Bedarf zurückgreifen kann. So sollen die Führungskräfte künftig in öffentliche Diskussionen zu lokal wichtigen Themen und zum Leitbildprozess in einzelnen Ortsteilen des Landkreises eingebunden werden. Nach der intensiven und eher zieloffenen Phase der Kontaktabahnung während des Projektzeitraumes wäre die Entwicklung von konkreten übergeordneten Zielen für das Netzwerk ein nächster wichtiger Schritt, um die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Netzwerkes zu gewährleisten. Schließlich müssten die Ziele perspektivisch mit entsprechenden Maßnahmen unteretzt werden. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung war noch nicht abschließend geklärt, wie das Netzwerk nach dem Ende der Förderung weiter koordiniert werden soll. Es ist nach Auskunft des Projektverantwortlichen zum einen vorgesehen, dass die Akteure des Netzwerkes nach den Programmrunden in bereits bestehende Plattformen einbezogen und in den Verteiler der Verwaltung aufgenommen werden. Zum anderen wird aber auch auf die Eigeninitiative der Teilnehmenden vertraut. Ein solches Netzwerk basiert dann vor allem auf ungeplanten Effekten zwischen einzelnen Akteuren, die im Zuge der Kontaktabahnung mehr oder weniger zufällig in einen persönlichen Austausch getreten sind. Solche offenen und eher ungeplanten Prozesse haben bei der Entwicklung von Projektideen und beim Aufbau von Vertrauensbeziehungen zwischen Akteuren durchaus ihre Berechtigung. Mit Blick auf die Fördersumme von rund 213.000 Euro sollten in so einem Netzwerk aber möglichst auch konkrete Ziele – z.B. für die Entwicklung der Region – erarbeitet werden. Das Erreichen dieser Ziele sollte dann durch eine gut geplante Zusammenarbeit ermöglicht oder erleichtert werden. Für die in diesem Zusammenhang notwendigen Koordinierungs- und Steuerungsaufgaben ist ein professionelles Netzwerkmanagement aus unserer Sicht unverzichtbar.

Auch die Vernetzungs-Projekte der Kommunen Ribnitz-Damgarten und Colditz sind auf eine eher unspezifische Nutzung von Ressourcen ausgerichtet. In beiden Fällen konzentrierten sich zentrale Aktivitäten des Projektes auf die Etablierung oder Weiterentwicklung eines Akteurs- bzw. eines Vereins- und eines Wirtschaftsstammtisches. Das Konzept des „Stammtisches“ ist vor allem auf den Informationsaustausch unter den Beteiligten ausgerichtet. Im Fall des Projekts „Gemeinsam Handeln für Ribnitz-Damgarten“ wurde ein schon bestehender Stammtisch für Jugendarbeit um eine Gruppe aus Vereinsvertretern zu einem Akteursstammtisch erweitert. Den Anstoß hierfür gab eine Bedarfsanalyse unter Vereinen der Stadt, die zu Projektbeginn durchgeführt wurde. Der Akteursstammtisch dient neben dem Informationsaustausch auch der Diskussion von Projektideen, die einzelne Akteure in die Runde einbringen. Für die Aufgaben des Netzwerkmanagements, die die Einladung zu den Stammtischen, die Vermittlung von Kontakten und die Betreuung der Umsetzung von kleineren Kooperationsideen sowie das Protokollieren von Diskussionsergebnissen umfassen, wurde über das Projekt eine Koordinierungsstelle für Beteiligung und Demokratieentwicklung bei der Verwaltung eingerichtet. Diese soll nach Auskunft der Projektverantwortlichen nach Möglichkeit über den Projektzeitraum hinaus erhalten werden.

Wie in dem Vernetzungsprojekt des Burgenlandkreises wird auch hier darauf geachtet, dass die Akteure Gelegenheit bekommen, die Institutionen der Beteiligten näher kennenzulernen, um so ihre Perspektiven auf bestimmte Themen besser zu verstehen. Deshalb rotiert der Stammtisch und findet jedes Mal in einer anderen Institution der beteiligten Akteure statt. Dabei übernimmt der jeweilige Ausrichter des Stammtisches auch die Moderation des Treffens. Die Projektverantwortliche hat beobachtet, dass die Akteure die Vereinsstruktur und die Träger im Ort nun besser kennen. Außerdem seien Synergieeffekte der Vernetzung zu beobachten. So sei beispielsweise ein Kontakt zwischen dem Träger einer Tagesgruppe mit psychosozial belasteten Jugendlichen und Schulen sowie Sportvereinen zustande gekommen, um für die Jugendlichen Integrationsmöglichkeiten zu schaffen. Die Aufgabe der Projektkoordinatorin ist es dann, entsprechende Vermittlungsgespräche zu führen, um Zusammenarbeit anzubahnen bzw. die Umsetzung von Ideen voranzutreiben. Eine weitere Wirkung der Vernetzung ist aus Sicht des Projekts, dass es den Akteuren leichter fällt, aufeinander zuzugehen. So seien insbesondere Verwaltungsmitarbeiter durch jugendliche Teilnehmer des Stammtisches leichter ansprechbar. Die Themenwahl wird vom Stammtisch selbst vor dem Hintergrund der aktuellen lokalen Diskussionen und Themen festgelegt. Zu dem Kreis sind auch Ehrenamtliche eingeladen. Vertreter verschiedener Gruppen (Wirtschaftsvertreter, Schülern und Senioren) haben nach Angaben des Projektes den Stammtisch bereits genutzt, um die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren zu suchen oder Informationen und nützliche Kontakte zur Umsetzung eigener Ideen zu erhalten. Jugendliche haben beispielsweise ihre Idee von einem Skaterplatz in die Runde eingebracht und entsprechende Kontakte und Unterstützung erhalten, so dass die Idee realisiert werden konnte. Eine andere Jugendgruppe, die nach einem Raum in der Stadt suchte, ist von der Runde mit Ideen und Angeboten unterstützt worden. Ein Verein stellte über den Stammtisch Kontakte zu dem lokalen Schulprojekt „Ehrenamt macht Schule“ her. Der Stammtisch wird darüber hinaus genutzt, um beispielsweise den „Tag der Integration“ mit neuen Inhalten und Akteuren zu füllen. Der Projektverantwortlichen zufolge bietet der Stammtisch den Teilnehmern einen kurzen Weg zur Verwaltung und zu anderen Akteuren. Offenheit für neue Akteure ist vor dem Hintergrund der berichteten Projekterfahrungen ein wichtiges Element, um einerseits neue Informationen zu erhalten und andererseits auf kurzem Weg Ressourcen zur Verfügung stellen zu können.

Im Rahmen des Stammtisches haben sich bisher drei bis vier Arbeitsgemeinschaften zu verschiedenen Themen gebildet. Derartige Arbeitsgemeinschaften sind als ein wichtiges Element der inhaltlichen Weiterentwicklung des Netzwerkes zu verstehen. Der Stammtisch selbst ist auf zwei Stunden begrenzt. Zeitplanung ist ein wichtiger Faktor, der bei der Organisation von Netzwerktreffen zu berücksichtigen ist, da eine sinkende Motivation der Teilnehmenden oft auf zu lange Sitzungen zurückzuführen ist. Die Projektverantwortliche, die gleichzeitig die Koordination des Netzwerkes übernimmt, plant außerdem die Einladungen zu einem vorher bekannten Thema und protokolliert die Ergebnisse der Diskussionsrunden. Das Projekt bietet außerdem Fortbildungen für Vereinsvertreterinnen und -vertreter an, die eine zusätzliche Gelegenheit zum Austausch bieten und darüber hinaus weitere an der Vereinsarbeit Interessierte anziehen sollen. Das Projekt nutzt hierzu 'brennende' Themen wie etwa die Vorsorgevollmacht. Diese Veranstaltung ist nach Beobachtung der Projektverantwortlichen sehr gut angekommen. Sie habe viele verschiedene und besonders junge Personen angezogen. Im Anschluss seien durch den informellen Austausch neue Kontakte entstanden.

Nach unseren Ergebnissen ist eine gemischte Zusammensetzung der Stammtische mit Personen aus verschiedenen Bereichen der Stadtgesellschaft günstig, um einen lebendigen Austausch durch das Einbringen neuer Themen aufrechtzuerhalten. Weiterhin zeigt sich, dass für die Zielgruppe wichtige Themen der Wissensvermittlung einen Anstoß für Austauschprozesse geben können. Dagegen haben attraktive, die Öffentlichkeit interessierende lokale Veranstaltungen nach den Erfahrungen der Projekte eher das Potenzial, das Engagement längerfristig wachzuhalten und den Aufbau von Beziehungen zu unterstützen. Das wird etwa am Beispiel des Projektes „Colditz verEINT - Zusammen die Zukunft gestalten“ deutlich. Zunächst wurde auch hier über eine von den Vereinen gewünschte Fortbildung zum Thema „Recht im Verein“ ein Treffen von verschiedenen Vereinsvertretern und -vertreterinnen in Gang gesetzt. Für diese erste Fortbildung hat das Projekt den Impuls von zwei Heimatvereinen aufgegriffen, die vor einer Neugründung standen. Vom Projekt wurde für die Teilnehmenden ein entsprechender Rahmen gestaltet (etwa ein Imbiss vorbereitet), damit diese sich nach dem Vortrag in lockerer Atmosphäre miteinander austauschen konnten. Zur Vorbereitung einer solchen Veranstaltung hat das Projekt außerdem viele persönliche Gespräche geführt, um die Zielgruppe zu gewinnen. Nach Auskunft des Projektverantwortlichen ist diese Veranstaltung gut angekommen und von ca. 30 Teilnehmenden besucht worden. Fortbildungen für Vereine werden vom Projekt aufgrund der begrenzten Zeitressourcen der ehrenamtlich in Vereinen Engagierten nach Angaben des Projektverantwortlichen allerdings nur einmal im Jahr angeboten. Für die weitere Entwicklung des Vereinsstammtisches im Projektzeitraum fehlten aber auch entsprechende Themen. Aus diesem Grund konzentriert sich die Maßnahme zur Vernetzung der Vereine nun auf vorbereitende Schritte zum Jubiläumsstadtfest im Jahr 2015, das als lokales Großereignis den lokalen Vereinen insbesondere eine Plattform zur Selbstdarstellung bieten soll. Außerdem sollen in dem Zusammenhang verschiedene weitere Akteure der Stadt zusammengebracht werden. So wurde mit Blick auf das Stadtfest bereits ein Treffen von Kita-, Hort- und Grundschulvertretern organisiert.

Mit der Initiierung eines zweiten Stammtisches, dem lokalen Wirtschaftsstammtisch, ist es dem Projekt gelungen, einen vierteljährlich stattfindenden Austausch in Gang zu setzen. Das Projekt übernimmt hier eine koordinierende Funktion, wobei vorgesehen ist, dass der Wirtschaftsstammtisch ein „Eigenläufer“ werden soll. Zur Vorbereitung hat das Projekt zu den wirtschaftlichen Problemlagen Daten recherchiert und Themen für den Stammtisch abgeleitet (z.B. Lehrlingsmangel bzw. die Fachkräftegewinnung, Fortbildung für ältere Arbeitnehmer). Daraus

ergaben sich weitere Themen wie etwa Stadtmarketing. Der erste Wirtschaftsstammtisch wurde von ca. 25 Teilnehmenden besucht. Es werden auch Akteure aus anderen Bereichen einbezogen, was nicht zuletzt dem Einbringen von neuen Themen dient. So hat in der Vergangenheit beispielsweise ein Schulleiter am Stammtisch teilgenommen, um über das Thema Übergang Schule-Beruf und Praktikumsplätze zu diskutieren. Nach Angaben des Projektverantwortlichen tauschen sich die Akteure nach dem jeweiligen Vortrag des Referenten noch untereinander aus, was als Hinweis für eine gute Akzeptanz des Wirtschaftsstammtisches gewertet werden kann.

Das Projekt will darauf hinwirken, die örtliche Gewerbevereinigung ebenfalls in den Stammtisch zu integrieren. Daran zeigt sich auch die Bedeutung eines guten Netzwerkmanagements, das unter anderem für die Gewinnung weiterer Netzwerkakteure zuständig ist. Auch in diesem Projekt wurde die Erfahrung gemacht, dass für die Initiierung der Stammtische viele persönliche Gespräche notwendig sind. Außerdem wurde der Aufbau eines Informations-Verteilers als ein wichtiger Erfolgsfaktor genannt. Ziel des Projektes ist es, dass sich die Themen des Wirtschaftsstammtisches selbständig aus dem Kreis der Akteure entwickeln. Zum Zeitpunkt der Befragung äußerte sich der Projektverantwortliche hierzu allerdings eher pessimistisch. Vonseiten des Projektes konnten zu diesem Zeitpunkt auch noch keine konkreten Schritte für den weiteren Prozess benannt werden. Förderliche Aspekte für eine dauerhafte Beteiligung der Wirtschaftsakteure am Stammtisch sind gemeinsame Problemlagen und die regelmäßige Teilnahme des Bürgermeisters, mit dem wichtige Informationen ausgetauscht werden können. Gegebenenfalls sollten wichtige Repräsentanten der Verwaltung auch in den geplanten Vereinsstammtisch einbezogen werden, um dessen Attraktivität als 'Tauschbörse' für Informationen zu erhöhen.

Flankierend zu den Vernetzungsaktivitäten hat das Projekt Maßnahmen zur Stärkung der lokalen Identität der Bürger initiiert und beispielsweise die Anregung zu einem Sponsorenlauf aufgegriffen und mit einer neuen lokalen Identität verknüpft. Nach Auskunft des Projektverantwortlichen ist es hierbei gelungen, viele verschiedene Bevölkerungsgruppen einzubeziehen, unter anderem auch Schulen. Der Lauf soll wiederholt werden. Neben einer weiteren symbolischen Aktion auf dem Marktplatz (Beschriftung von Blumenkästen zur Symbolisierung der 26 Dörfer der neuen Gemeinde) wurde zusammen mit der Lokalpresse ein Aufruf an die Bevölkerung zum Verfassen von Artikeln zur Ortschronik gestartet, der zum Zeitpunkt der Befragung jedoch nur wenig Resonanz erzielt hatte. Gemeinsame Erlebnisse scheinen insgesamt erfolgversprechender zu sein, um eine neue lokale Identität greifbar zu machen.

Das „Netzwerk des guten Willens“ im sächsischen Limbach-Oberfrohna verfolgt im Unterschied zu den bisher vorgestellten Vernetzungsprojekten ein explizites inhaltliches Ziel, auf das sich die Netzwerkakteure in einem gemeinsamen Prozess verständigt haben. Das Projekt „Vernetzung gegen Extremismus“ wird vom Präventionskoordinator der Stadtverwaltung, der gleichzeitig Leiter des Fachbereiches Zentrale Dienste der Verwaltung ist, koordiniert. Die Akteure des Netzwerkes haben ein entsprechendes Positionspapier „Lust auf Limbach-Oberfrohna“ verabschiedet. Dahinter steht die Absicht die demokratische Kultur vor Ort zu stärken und Rechtsextremismus zu bekämpfen. Auch im Fall von Limbach-Oberfrohna handelt es sich um ein Ergänzungsnetzwerk, allerdings wird hier eine klare Ausrichtung der Aktivitäten entlang des Positionspapiers angestrebt. Dabei wurde auf eine positive sowie auf eine nicht zu enge Formulierung des Leitziels geachtet, mit der sich möglichst viele engagierte Akteure identifizieren können. Beteiligte Akteure entwickeln Ideen für gemeinsame Maßnahmen bzw. kön-

nen Unterstützung für eigene Projektideen erhalten. Das Projekt reagiert insbesondere auf die als unproduktiv empfundene Situation, dass es in der Stadt zwei Bündnisse gegen Rechts gibt, die vor Beginn des Projektes getrennte Wege gingen. Das neue Netzwerk soll als eine neutrale Plattform für Austausch und Kooperation dienen und eine konstruktive Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure ermöglichen. Dem Projekt ist es nach Angaben des Projektverantwortlichen durch die Schaffung einer solchen Plattform gelungen, neben anderen Engagierten auch Akteure aus beiden Bündnissen einzubeziehen.

Um das Netzwerk zu managen wurde eine Steuerungsgruppe von ca. 10 Personen gegründet, an der Mitglieder der beiden erwähnten Bündnisse beteiligt sind. Ferner wurden drei Arbeitsgemeinschaften mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten gebildet. Eine der Arbeitsgemeinschaften setzt sich mit der Entwicklung des Netzwerkes auseinander. Fernziel ist die Überführung des Netzwerkes in einen Verein, der eigenständig arbeitet und nicht mehr direkt der Verwaltung unterstellt ist. Die anderen beiden AGs beschäftigen sich mit Fragen der Finanzierung und mit Öffentlichkeitsarbeit. Die Netzwerktreffen werden von zwei externen Moderatoren begleitet. Alle zwei Monate finden die Netzwerktreffen in einem großen Kreis von ca. 40 Personen statt. Das gesamte Netzwerk umfasst ca. doppelt so viele Akteure.

Zunächst haben der Oberbürgermeister, der Präventionskoordinator sowie der Moderator die Zielrichtung des Netzwerkes abgesteckt, in einem zweiten Schritt wurden dann Repräsentanten des öffentlichen Lebens eingeladen (Leiter von Schulen, Jugendeinrichtungen, Polizei und Pfarrer, Unternehmer, Vereinsvorsitzende, Schülersprecher, Seniorenbeauftragte). Die berichteten Indikatoren sprechen dafür, dass es in Limbach-Oberfrohna gelingt, ein funktionierendes Ergänzungszusammenetzwerk aufzubauen. So haben z.B. ein Bio-Bauer und ein Sportverein eine Projektidee mit einer Schule entwickelt, um mit gefährdeten Jugendlichen zu arbeiten. Darüber hinaus erarbeiteten ein Mitglied der Steuerungsgruppe und eine Schulleiterin die Idee, ausländische Bürger zu ihrer Lebenssituation in der Stadt durch Schüler befragen zu lassen. Außerdem lässt sich aus den qualitativen Daten schließen, dass das Netzwerk als Unterstützer bei Problemen mit rechtsextremistischem Bezug wahrgenommen wird und auch Akteure wie etwa Vertreter von Kleingartenvereinen ermutigt, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und sich gegen Rechtsextremismus offen zu positionieren. In diesem Fall wurde mit Unterstützung des Netzwerkes eine Zusammenarbeit mit Polizei und Streetwork erreicht. Nach Angaben des Projektleiters wird das Netzwerk auch von Eltern, Lehrern und Schülern genutzt, um Informationen und Rat in Bezug auf Vorfälle mit rechtsextremistischem Bezug einzuholen.

Anders als in den bisher diskutierten Vernetzungsprojekten ging es im Projekt „KomPakt“ nicht um ein größeres Ergänzungszusammenetzwerk, sondern um den Aufbau von kleinen, handlungsfähigen „Kooperationsrunden“ in der Region Königs-Wusterhausen. Diese richten sich gegen konkrete rechtsextremistische Versuche der Einflussnahme vor Ort. Diesbezüglich ist es dem Projekt gelungen, einen festen Stamm von Ansprechpartnern zu gewinnen. Dieser Kreis besteht aus Polizeibeamten und Vertretern der Jugendhilfe und der Verwaltung, die sich untereinander kennen. Es handelt sich hier um ein Kernnetzwerk von Akteuren, das gemeinsam und gezielt Maßnahmen plant und umsetzt. Die brandenburgische Niederlassung der Stiftung Sozialpädagogisches Institut „Walter May“ (SPI) hat das Projekt durchgeführt. Das Projekt hat die Akteure in die kleinen lokalen Kooperationsrunden integriert, die für das Erreichen des angestrebten Ziels notwendig sind. Ein zentrales Problem, welches das Projekt bearbeitet hat, bestand in wechselseitigen Ressentiments von Jugendhilfe und Polizei. Hier konnte nach Auskunft des Projektverantwortlichen ein Abbau der Ressentiments erreicht werden, was sich unter an-

derem in der erfolgreichen gemeinsamen Bearbeitung von Einzelfällen der beiden Institutionen gezeigt habe. Das Projekt hat darauf hingewirkt, die Rahmung der Zusammenarbeit und die gegenseitige Wahrnehmung der zentralen Akteure positiv zu verändern. Um diese Wirkung zu erreichen bedurfte es nach Darstellung des Projektverantwortlichen einer kontinuierlichen und intensiven Vermittlungsarbeit zwischen den Institutionen mittels persönlicher Gespräche, Moderation von Gesprächsrunden und aktivierender Vermittlung. Hierbei ging es um die Vermittlung von Anforderungen und Ansprüchen der verschiedenen Seiten, das Herstellen von gegenseitigem Verständnis und die Erarbeitung der Einsicht, dass beide Seiten etwas füreinander tun können. Konkret wurde vor Ort jeweils eine gemeinsame Fallanalyse mit Vertretern der Jugendarbeit, der Polizei und dem Staatschutz durchgeführt. Hier wurde ermittelt, welche rechtsorientierten Personen mit welchen Aktivitäten an der Entwicklung einer Situation beteiligt waren. In einem nächsten Schritt ging es darum, die Polizei für professionelle Angebote der Jugendhilfe zu interessieren und zu klären, was Jugendhilfe leisten kann und was sich durch ein konkretes Angebot ändern könnte. Die Rolle der Projektmitarbeiter bestand hauptsächlich darin, der Polizei die Professionalität und Kompetenz der Jugendhilfe zu vermitteln.

Als Hinweis für eine funktionierende Kooperation nennt das Projekt eine spürbar größere Bereitschaft der Akteure, an einer Kooperation teilzunehmen, eine kurzfristige Absprache von Terminen, das Mitdenken der anderen Seite bei der Darstellung der Problemsicht durch einen Akteur und das Planen von Interventionsmöglichkeiten als gemeinsame und nicht als getrennte Vorgehensweise. Kooperation wurde aber nicht nur über Einzelfälle, sondern auch über regionale Problemlagen angebahnt. Im Fall von sehr aktiven NPD-Funktionären, die Vereine aufsuchten um dort Einfluss zu nehmen, arbeitete das Projekt mit Vereinen zusammen und klärte diese über die Situation auf. Hieraus ist nach Angaben des Projektverantwortlichen eine inzwischen selbst organisierte handlungsfähige Kooperationsrunde entstanden. In diesem Zusammenhang hat sich etwa ein betroffener Verein ermutigt gefühlt, über die weitere Mitgliedschaft eines Vereinsmitgliedes mit NPD-Hintergrund zu entscheiden.

Um die Vertrauensbeziehungen zwischen den Akteuren der Kooperationsrunden zu stärken, ist es aus Sicht des Projektverantwortlichen wichtig, „darstellbare Erfolge“ zu erzielen. Als weitere Maßnahme zur Stärkung der Netzwerkbeziehungen hat das Projekt sogenannte Fortbildungspaare organisiert, wobei zwei Vertreter von zwei verschiedenen Institutionen gemeinsam an einer Fortbildung teilnehmen (z.B. eine Polizistin und eine Sozialarbeiterin besuchen gemeinsam eine Fortbildung zu Deeskalation). Vorher wurden Themen ermittelt, die die Zielgruppe tatsächlich interessieren. Das Projekt übernahm einen Teil der Kosten und vermittelte beim Arbeitgeber in der Frage der Freistellung für die Fortbildung. Das Projekt hat darüber hinaus die Polizei aktiv bei der Suche nach Kooperations- und Ansprechpartnern für die Betreuung von Einzelfällen unterstützt. Hemmende Faktoren für die Entwicklung der Netzwerkbeziehungen sind Auskunft des Projektverantwortlichen das oftmals fehlende Wissen zu Rechtsextremismus in Landkreisen und Jugendämtern sowie die Folgen der Polizeistrukturreform, durch die wichtige Ansprechpartner des Projektes weggebrochen sind.

Als wichtige Kontextbedingungen für einen gelingenden Aufbau von Netzwerken lassen sich ausreichend Zeit und Gelegenheiten zum gegenseitigen Kennenlernen der Akteure und zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen identifizieren. Oft ist eine externe Moderation von Netzwerktreffen nützlich. Lokale Ereignisse bzw. Problemdruck oder Anregungen aus der Öffentlichkeit können eine Vernetzung befördern. Insgesamt ist ein gutes Netzwerkmanagement, das unter anderem die knappen Zeitressourcen ehrenamtlich Engagierter berücksichtigt, eine zent-

rale Gelingensbedingung. Als hilfreich für den Aufbau des Netzwerkes wurden von Projektverantwortlichen auch bereits bestehende Kontakte zu lokalen Partnern sowie die Unterstützung durch den Bürgermeister bzw. durch Vertreter der Kommunalverwaltung genannt. Auch die Unterstützung durch die Leitungsebene anderer Institutionen kann wichtig sein. Nicht zu unterschätzen ist auch die Pflege der Beziehung zur Lokalpresse, um das Netzwerk und seine Aktivitäten bekannt zu machen. In dem Zusammenhang berichtete ein Projektverantwortlicher, dass er regelmäßig eine Lokalredaktion aufsucht, um sich mit dem zuständigen Redakteur auszutauschen.

### ***Abschließende Betrachtung des Projekttyps***

Der hier diskutierte Projekttyp umfasst hauptsächlich Projekte, die Ergänzungsnetzwerke zum Austausch von Informationen und zur Bereitstellung von Ressourcen entwickeln. Insgesamt gab es bei der Mehrzahl der Vernetzungsprojekte konkrete Hinweise darauf, dass die in den Netzwerken zur Verfügung stehenden Ressourcen von einzelnen Akteuren tatsächlich genutzt und von ihnen als Mehrwert empfunden werden. Positiv hervorzuheben ist, dass es insbesondere im Fall des Projektes im Burgenlandkreis nach den vorliegenden Erkenntnissen gut gelungen ist, einflussreiche lokale Akteure zu einem gegenseitigen Austausch zu motivieren. Für den Aufbau längerfristiger Kontakte ist die Maßnahme intensiver gemeinsamer Workshops mit gegenseitigen Besuchen der Arbeitsfelder der Teilnehmenden erfolgversprechend. Vor dem Hintergrund der bisher von den Projekten umgesetzten Maßnahmen ist der Projekttyp hinsichtlich der Programmziele für den Förderschwerpunkt 1b vor allem geeignet, um einen effizienten Informationsaustausch zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft zu gewährleisten. Mit Blick auf den finanziellen Aufwand für viele Projekte dieses Typs – die Fördersummen liegen in einer Größenordnung zwischen 119.000 und 245.000 Euro – ist ein reiner Informationsaustausch jedoch ein unbefriedigendes Ergebnis. So wäre im weiteren Projektverlauf eine stärkere strategische Ausrichtung des jeweiligen Netzwerkes wünschenswert gewesen. Das hätte auch bedeutet, konkrete, mit Hilfe des Netzwerkes zu erreichende Ziele und die entsprechenden Maßnahmen zu entwickeln und zumindest teilweise umzusetzen. Lediglich ein Projekt (mit einer der höchsten Fördersummen in dem Projekttyp) hat nach den vorliegenden Erkenntnissen entsprechende Schritte unternommen und strategisch ausgerichtete, handlungsfähige „Kooperationsrunden“ in Bezug auf Probleme mit Rechtsextremismus aufgebaut. Durch den Beschluss eines Positionspapiers ist in einem weiteren Projekt zumindest in Ansätzen auch eine Zielentwicklung zu beobachten. Die Schulung von Verwaltungsmitarbeitern in Beteiligungsmethoden stand bei diesem Projekttyp nicht im Vordergrund. In einem Fall ist eine geplante Schulung von Verwaltungsmitarbeitern an fehlenden Zeitressourcen der Zielgruppe gescheitert.

#### ***5.2.2.2 Projekttyp 2 „Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern“***

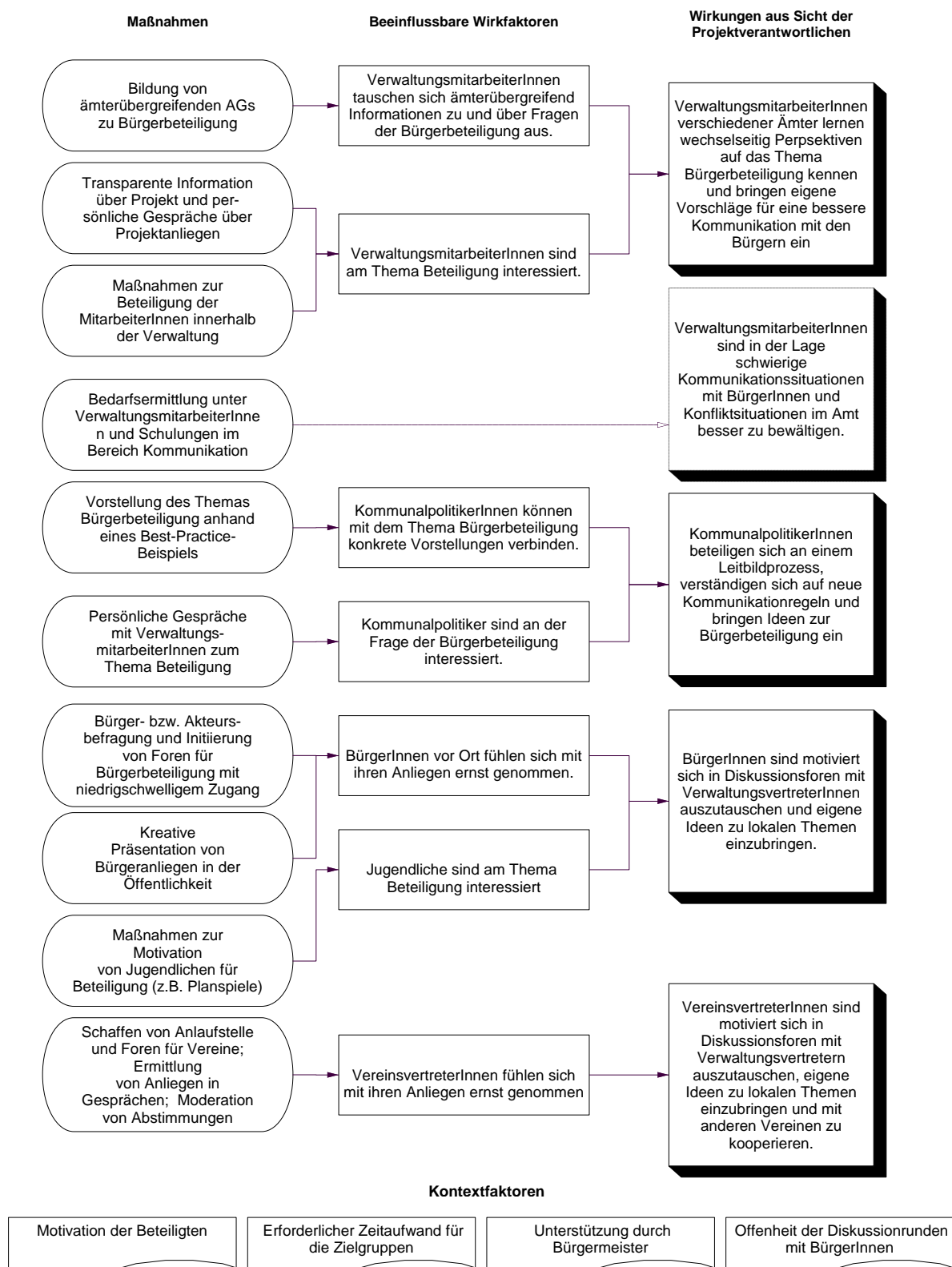
Die von Projekten dieses Typs angestrebte verbesserte Kommunikation zwischen kommunaler Verwaltung und Bürgern soll unter anderem durch Veränderungen innerhalb der Verwaltung erreicht werden. Diese Veränderungen können sowohl die Kommunikationsstrukturen zwischen Verwaltungsvertretern als auch die Kommunikationsfähigkeiten von Verwaltungsmitarbeitern betreffen. Beide Veränderungen sind Voraussetzungen für die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen zwischen der Verwaltung und den Bürgern einer Kommune. In seiner ausgeprägten Form setzt ein Projekt dieses Typs an vier Ebenen an und bezieht neben der

Verwaltung die Vertreter und Vertreterinnen der Kommunalpolitik bzw. die Stadträte mit ein und spricht neben den Bürgern allgemein insbesondere auch die Vereine als zivilgesellschaftliche Akteure an. Eine solche ausgeprägte Form des Projekttyps wird durch das Projekt der Kommune Ebersbach-Neugersdorf repräsentiert. In der Regel sind die Projekte dieses Typs durch konfliktreiche kommunale Fusionsprozesse motiviert. Das bedeutet, dass sie (auch) auf die Herausforderung reagieren, für die Gemeinden und Verwaltungen eine neue positive Identität zu schaffen und Konflikte innerhalb der neu geschaffenen Verwaltungsstrukturen zu bearbeiten. Eine den Projekttyp kennzeichnende Maßnahme ist in diesem Zusammenhang das Initiieren von Leitbildprozessen. Neben dem Projekt in Ebersbach-Neugersdorf und dem in die Einzelfallanalysen einbezogenen Projekt der Großen Kreisstadt Weißwasser („WSW – Wir sind Weißwasser“) gehören die Projekte des Amtes Banzkow („Regional-Gemeinsam-Engagiert - Kompetent in Ehrenamt und Verwaltungsauftrag“), der Kommune Heidenau („Heidenau gemeinsam erleben – Kompetenzen nutzen und Teilhabe stärken“) und des Landkreises Harz („Gelebte Demokratie stärken“) zu diesem Projekttyp. Alle Projekte haben eine Laufzeit bis Juni 2013. Die Erhebung der hier ausgewerteten qualitativen Daten fand etwa ein Jahr nach Förderbeginn statt.

Eine verbreitete Maßnahme in Projekten dieses Typs bilden Schulungen von Verwaltungsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen. Hierbei geht es insbesondere um die Verbesserung von Kommunikationskompetenzen in schwierigen Gesprächssituationen mit Bürgern, um Moderationstrainings, aber auch um Themen wie Ehrenamt und Interkulturalität. Weitere Themen, die in diesem Zusammenhang von den Projekten genannt wurden, sind Selbstwahrnehmung, Stressbewältigung und Motivation oder allgemein die Verbesserung sozialer Kompetenzen für künftiges Verwaltungshandeln. Das Projekt der Kommune Heidenau hatte beispielsweise in der ersten Projekthälfte etwa 30 Schulungen für Verwaltungsvertreter veranstaltet. In der Regel werden die Seminare ämterbezogen gestaltet. Das Projekt des Landkreises Harz hat einen Workshop für das Ordnungsamt zum Thema Hierarchien, Konkurrenzdenken und mangelnde Kommunikation angeboten, um Konflikte, die aus der Fusion des Landkreises resultieren, zu bearbeiten. Um Teilnehmende für die Seminare zu gewinnen, hat sich das Projekt im Landkreis Harz in der zentralen Amtsleiterberatung sowie in einzelnen Gesprächen mit Amtsleitern und in Dienstberatungen einzelner Ämter vorgestellt. Hier kam es besonders darauf, den Nutzen des Projekts für die Ämter konkret darzustellen. In dem Zusammenhang räumte der Verantwortliche allerdings ein, dass viele Amtsleiter noch keine Vorstellung davon hätten, wie sie das Projekt für sich nutzen könnten. Durch die Dezernenten wurden dann über Mitarbeitergespräche die Bedarfe der Ämter ermittelt. Dadurch, dass das Projekt beim Personalamt angesiedelt ist und die Hauptdezernentin Mitglied der Lenkungsgruppe ist, können die Mitarbeiter nach Darstellung des Projektverantwortlichen leichter für das Projekt motiviert werden. Hilfreich waren außerdem Veröffentlichungen in der Mitarbeiterzeitung über das aktuelle Geschehen im Projekt. Daraufhin hätten sich auch Amtsleiter beim Projekt gemeldet.



Abbildung 22: Allgemeines Modell des Projekttyps „Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern“



Ein weiteres zentrales Element ist das Etablieren einer Struktur der ämterübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung, um zum Beispiel in Form von freiwilligen Arbeitsgemeinschaften über Themen der Bürgerbeteiligung als Querschnittsaufgabe zu diskutieren. Damit werden – wie z.B. im Projekt der Kommune Ebersbach-Neugersdorf – Informationen in

einer für die Verwaltung neuen Weise ausgetauscht. Außerdem tauschen Verwaltungsmitarbeiter/innen verschiedener Ämter ihre Perspektiven zu Themen wie Bürgerfreundlichkeit oder Bürgerinformation aus und erarbeiten hierzu neue Strategien. Das beim Personalamt angesiedelte Projekt im Landkreis Harz hat in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Anforderungsprofilen von Führungskräften als hierarchieübergreifendes Thema in der Verwaltung etabliert. Damit verfolgt das Projekt das Ziel, in der Verwaltung eine Form der Beteiligung zu praktizieren. Parallel dazu sollten in beteiligungsorientierten Seminaren Formen der Teilhabe innerhalb der Verwaltung ausgewertet und Verbesserungsvorschläge gesammelt werden. Hierzu lagen zum Zeitpunkt der Befragung des Projektverantwortlichen noch keine Ergebnisse vor. Als eine weitere Maßnahme zur Förderung von Beteiligung und Mitsprache in der Verwaltung selbst soll an dieser Stelle noch die Idee eines sozialen Tages für Auszubildende in der Verwaltung des Landkreises Harz erwähnt werden. Dieser Tag soll genutzt werden, damit sich Auszubildende untereinander kennenlernen und einen Tag in Vereinen der Stadt soziale Kompetenzen erproben können. Hierzu wurde durch die Jugend- und Auszubildendenvertretung eine entsprechende Projektgruppe als ein neues Forum für die Mitsprache in der Verwaltung geschaffen. In der Projektgruppe können Auszubildende ihre Ideen einbringen. Die ursprüngliche Idee einer stärker beteiligungsorientiert gestalteten Mitarbeiterversammlung hat das Projekt hingegen nicht umgesetzt, weil keine Möglichkeit für eine Fortführung nach Projektende gesehen wurde. Angesichts des überschaubaren Aufwandes für eine solche Maßnahme stellt sich aber auch die Frage, ob tatsächlich der entsprechende Wille vorhanden war, die Idee umzusetzen.

Mit Bezug auf Maßnahmen innerhalb der Verwaltung konnten etwa im Projekt des Amtes Banzkow erste Veränderungen beobachtet werden. Als Ergebnis eines Workshops mit Verwaltungsmitarbeitern berichtete der Verantwortliche des Projektes, dass einzelne Teilnehmer selbständig Ideen zur Verbesserung der Kommunikation mit den Bürgern in das Projekt einbringen, die durchaus auch einen Mehraufwand für die Verwaltungsangestellten bedeuten (z.B. veränderte Öffnungszeiten von Ämtern oder Übernahme von Leistungen, die bisher nur die Kreisverwaltung angeboten hat). Dies kann als Hinweis für ein gewachsenes Interesse der Verwaltungsvertreter am Thema Bürgerbeteiligung gewertet werden. Als einen entscheidenden Erfolgsfaktor betrachtet das Projekt in diesem Zusammenhang die aktuelle und transparente Information aller Beteiligten innerhalb der Verwaltung. Dadurch sei das Projekt „viel positiver“ aufgenommen worden.

Mit den beiden Nachbarämtern, mit denen das Amt Banzkow fusionieren will, wurde außerdem eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich einmal monatlich trifft. Von jedem Amt sind drei bis vier Personen sowie leitende Verwaltungsbeamte in der Arbeitsgruppe vertreten. Hier werden Strukturen diskutiert, um Bürger und Bürgerinnen von Beginn an in Planungsprozesse einbeziehen zu können, und anderem geht es auch um die Einrichtung eines Bürgerbüros. Die Prozesse werden von einem externen Gutachter aus dem Bereich der Kommunalberatung begleitet. Der Gewinn dieser externen Beratung liegt nach Beobachtung des Projektverantwortlichen vor allem in der Versachlichung der Debatte. Konkrete Ergebnisse des Diskussionsprozesses der Arbeitsgruppe lagen zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht vor. Die Projektverantwortliche in Heidenau beobachtete nach der Einrichtung einer Servicestelle für Vereine und Bürger einen anderen Umgang der Verwaltung mit Anträgen auf Fördermittel. Wenn die Stadt nicht fördern kann, werden diese Anträge nun an die neu eingerichtete Servicestelle weitergegeben, um eine mögliche Unterstützung durch das Projekt zu prüfen.

Hinsichtlich der Zielgruppe der Bürger kennzeichnet den hier diskutierten Projekttyp die Etablierung eines regelmäßig stattfindenden Bürgerstammtisches wie in Ebersbach-Neugersdorf oder der Aufbau ähnlicher Strukturen, in denen Bürger bzw. Vereinsvertreter lokale Themen einbringen können. In der Kommune Heidenau wurde die Arbeitsgemeinschaft Teilhabe gegründet. Von den Projekten wurde in dem Zusammenhang die Einbeziehung zentraler lokaler Akteure als sehr wichtig betont. Ausgangspunkt waren in beiden Kommunen Befragungen von Bürgern bzw. von Vertretern von Vereinen und Verbänden zu wichtigen lokalen Themen. Die AG Teilhabe in der Kommune Heidenau ist in eine komplexere durch das Projekt geschaffene Struktur eingebettet. Diese besteht aus einer Servicestelle mit festen und bürgerfreundlichen Sprechzeiten, die als Anlaufpunkt für Vereine und Bürger dient und nicht im Rathaus, sondern außerhalb der Verwaltung im Gebäude des Stadthauses untergebracht ist. So kann sie ihre Mittlerrolle zwischen Verwaltung und Bürgern auch symbolisch zum Ausdruck bringen. Die Servicestelle verbindet die AG Teilhabe mit Vertretern der Öffentlichkeit und mit einem Kompetenzteam aus Arbeitsgruppenleitern des seit 2005 bestehenden Bündnisses für Familie innerhalb der Stadtverwaltung. Das Kompetenzteam beschäftigt sich mit den aus der AG Teilhabe und der Servicestelle berichteten Anliegen der Bürger und leitet entsprechende Informationen auch in das Bündnis für Familie weiter. Das Kompetenzteam besteht aus Schlüsselakteuren der Verwaltung. Dazu gehören der Bürgermeister, der erste Beigeordnete, der Vertreter der Stabsstelle des Bürgermeisters und die Leiterin des Amtes für Schule und Familie. Durch die neue Kommunikationsstruktur gelingt es nach Darstellung der Projektverantwortlichen, Informationen schneller auszutauschen und bestimmte Themen direkter und mitunter auf informellem Wege anstatt über aufwändige formale Anträge zu bearbeiten. Als ein Beispiel für die effiziente Kommunikation in der AG Teilhabe nannte die Projektverantwortliche die Abstimmung mit verschiedenen Institutionen über die Idee zur Einrichtung einer interkulturellen Bibliothek. Die AG Teilhabe ist als Ergebnis des Auftakt-Workshops des Projektes mit wichtigen Akteuren der Stadtgesellschaft mit zunächst acht Kernmitgliedern gegründet worden. Der Kreis konnte nach Angaben der Verantwortlichen im Laufe des Projekts auf ca. 16 Beteiligte erweitert werden, indem zum Beispiel Personen, die sich für konkrete Projekte interessierten, direkt auf eine Teilnahme an der AG angesprochen wurden. In der AG sind unter anderem die Idee zu einer Vereinsbroschüre und einem Projekt-Newsletter entstanden. Um effektiv kommunizieren und handeln zu können, hat es sich im Projekt als günstig herausgestellt, projektbezogene Treffen mit den unmittelbar Interessierten zu organisieren: Die Beteiligten engagierten sich vor allem dann, wenn ihre eigenen Interessen berührt seien.

Nach Beobachtung des Projektverantwortlichen in Ebersbach-Neugersdorf ist die Qualität der Bürgerbeteiligung durch die Form des dort etablierten Stammtisches gestiegen. Während es vor bestimmten Entscheidungen vorher lediglich eine Fragestunde im Rathaus für Bürger gegeben habe, hätten diese jetzt die Möglichkeit, direkt mit kommunalen Entscheidungsträgern zu diskutieren. Dies könne zum Beispiel im Rahmen von verschiedenen Stationen zu Themen des Bürgerhaushaltes geschehen. Die Einführung des Bürgerhaushaltes in die Kommune wird vom Projekt begleitet. Um den Prozess produktiv zu gestalten muss die Diskussion offen angelegt und gleichzeitig ergebnisorientiert sein. Zu beachten ist vor dem Hintergrund der berichteten Projekterfahrungen ferner, dass Diskussionsforen für Bürger möglichst allen zugänglich sind. Hierfür plant etwa die Kommune Ebersbach-Neugersdorf die Methode des World Café einzusetzen. Darüber hinaus hat das Projekt die Ergebnisse der Bürgerbefragung in einer kreativen Weise, nämlich mittels Theater durch Laienschauspieler, öffentlich präsentiert. Eine durch den Bürgerstammtisch erreichte Veränderung besteht dem Projektverantwortlichen zu-

folge darin, dass sich die Bürger durch die verschiedenen Maßnahmen ernster genommen fühlen. Das zeigt sich aus seiner Sicht z.B. daran, dass die Besucherzahlen der entsprechenden Bürgerveranstaltungen gestiegen sind, dass die Bürger verstärkt zu verschiedenen Themen nachfragen und Sachverhalte hinterfragen sowie den Wunsch äußern, besser informiert zu sein. Wichtig sind in dem Zusammenhang auch Gremien in der Verwaltung, die Prioritäten bei der Umsetzung von Maßnahmen zu mehr Bürgerbeteiligung festlegen. In Ebersbach-Neugersdorf übernimmt diese Aufgabe ein Begleitausschuss aus Vertretern der freiwilligen ämterübergreifenden Arbeitsgemeinschaften. Darüber hinaus wird von dem Projekt beobachtet, dass Jugendliche mehr Interesse an Beteiligung zeigen. Ein konkretes Beispiel ist die gute Resonanz auf ein Planspiel des Projektes mit Jugendlichen aus den Schulen der Stadt, das auch wiederholt werden soll. Das Planspiel fand an fünf Terminen statt, wobei die Ergebnisse von den Jugendlichen vor dem Stadtrat präsentiert wurden und einen Austausch zwischen den Jugendlichen, der Bürgermeisterin und den Stadträten anregten. Außerdem entstand nach Auskunft des Projektverantwortlichen daraus die Idee für einen Runden Tisch mit Jugendlichen und Stadträten, an dem aktuelle Anliegen besprochen werden sollen.

Neben den Bürgern einer Kommune im Allgemeinen wenden sich verschiedene Projekte des hier vorgestellten Projekttyps an Vereine als spezifischen Teil der lokalen Öffentlichkeit. Ein Ergebnis des ersten Bürgerstammtisches in Ebersbach-Neugersdorf war unter anderem der Vorschlag eines Vereinsstammtisches, der dann im Rahmen des Projektes initiiert wurde. An der ersten Runde haben nach Auskunft des Projektverantwortlichen 130 Personen aus 60 Vereinen teilgenommen. Mit dem Stammtisch erhalten die Vereine die Gelegenheit, sich gegenseitig kennenzulernen. Vor dem Hintergrund der Städtefusion, die eine Verdopplung der Vereinsstruktur zur Folge hat, haben sich nun Interessensverbände von Vereinen gebildet, die sich untereinander abstimmen. Unter anderem soll es einen gemeinsamen Festkalender geben. Als weitere Veränderungen beobachtete der Projektverantwortliche eine größere Stadteilkenntnis der Vereinsvertreter sowie eine größere gegenseitige Akzeptanz der verschiedenen Vereine. So ist nach Darstellung des Projektes die Bereitschaft der Vereine gewachsen, sich bei lokalen Festen einzubringen. In der Anfangsphase musste das Projekt jedoch seine Vorgehensweise verändern, um zwischen den Vereinen eine Zusammenarbeit zu initiieren. So berichtete der Projektverantwortliche, dass die Vereine anfänglich bei einer gemeinsamen Veranstaltung versucht hätten, jeweils ihre eigenen Interessen im Projekt durchzusetzen. Das Projekt hat danach Einzelgespräche mit Vereinen geführt, um Bedarfe und Ressourcen von Vereinen zu ermitteln und auf dieser Grundlage Vorschläge für Kooperationen zu unterbreiten und entsprechende Abstimmungsprozesse zu begleiten (z.B. Planung einer gemeinsamen Werbung oder Austausch von Fahrzeugen). Zum Zeitpunkt der qualitativen Befragung wurde im Projekt an der Idee gearbeitet, eine Vereinszeitung für das gesamte Amtsgebiet zu etablieren. Vonseiten der Vereine wurde auch der Wunsch nach einer zentralen kommunalen Anlaufstelle für Vereine geäußert. Dagegen spricht nach Auskunft des Projektverantwortlichen die momentan nicht gesicherte Finanzierung einer solchen Stelle. Das Projekt verfolgt deshalb die Idee, Verwaltungsmitarbeiter/innen entsprechend zu schulen, damit sie Beratungstätigkeiten übernehmen können. Als Ergebnis der bisherigen Projektaktivitäten beobachtete die Verantwortliche des Projektes in Heidenau, das eine Servicestelle als Anlaufpunkt für Vereine eingerichtet hat, vor allen Dingen eine Zunahme der Kooperation zwischen den Vereinen. In Teilprojekten zu Fragen der Partizipation kämen Vereine inzwischen selbständig auf das Projekt zu. Das Interesse an den anderen Beteiligten sei gewachsen und es sei insgesamt mehr Spaß an der gemeinsamen Gestaltung von Dingen spürbar. Das Projekt bietet auch Schulungen für Vereine zum

Beispiel zur Öffentlichkeitsarbeit an. Auf Anfrage eines Schulfördervereins hat das Projekt auch ein Seminar mit dem Elternrat und den Schülern veranstaltet.

Im Rahmen dieses Projekttyps beziehen mehrere Projekte auch die Zielgruppe der Stadträte in ihre Aktivitäten ein, um sie vor dem Hintergrund der Gemeindestrukturen für das Thema Bürgerbeteiligung zu sensibilisieren. Nach den Erfahrungen des Projektes in Ebersbach-Neugersdorf gehört diese Zielgruppe aufgrund ihrer Ehrenamtlichkeit und der eng begrenzten Zeitressourcen zu den Zielgruppen, die schwieriger zu gewinnen sind. So war es nach Auskunft des Projektverantwortlichen in Ebersbach-Neugersdorf bis zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht gelungen eine für die Stadträte befriedigende Arbeitsform zu finden. Die zunächst genutzte Form der Klausurtagungen hatte sich als zu aufwändig herausgestellt. Immerhin wurde aber ein Leitbildprozess unter den Stadträten initiiert, der nach Auskunft des Projektverantwortlichen dazu geführt hat, dass sich die Stadträte auf ein Leitbild und auf Regeln der Kommunikation verständigt haben. Zur Sensibilisierung der Verwaltungsmitarbeiter/innen sowie der Kommunalpolitiker/innen für eine stärkere Mitsprache und Beteiligung der Bürger haben sich nach Erfahrungen des Projektes des Amtes Banzkow vor allem persönliche Gespräche als geeignete Maßnahme bewährt. Nach den Erfahrungen des Projektes wird ein Zeitraum von etwa einem Jahr benötigt, um die Zielgruppen für die Teilnahme am Projekt zu motivieren.

Auch im Projekt des Amtes Banzkow wurden verschiedene Strategien zur Erreichung der in den verschiedenen Gemeinden ehrenamtlich tätigen Kommunalpolitiker/innen erprobt. Vonseiten der Amtsführung wurden Mitarbeiter/innen in die Gemeinden geschickt, um vor Ort über die Idee des Projektes zu informieren. Außerdem hat ein externer Referent das Konzept der Bürgerbeteiligung an einem Best-Practice-Beispiel (Kommune Kaufbeuren) in einer Veranstaltung für Kommunalpolitiker des Amtsgebietes vorgestellt. Dadurch konnte nach der Zielgruppe eine konkrete und positive Vorstellung von einer gelingenden Beteiligung vermittelt werden. Das habe sich unter anderem darin gezeigt, dass „nicht dagegen gemeckert“ worden sei und konstruktive Ideen wie die Einbeziehung Älterer geäußert wurden. Aus der Idee der stärkeren Einbeziehung Älterer soll ein Modellprojekt mit Heimatvereinen vor Ort entwickelt werden. Das Projekt selbst konnte nach eigenen Angaben in seiner weiteren Argumentation gut an das Best-Practice-Beispiel anschließen. Vor dem Hintergrund der Projekterfahrungen ist es außerdem wichtig, dass die Themen des Projektes in den Ausschusssitzungen regelmäßig präsent sind.

Eine wichtige Erkenntnis aus der Projektarbeit insgesamt ist, dass allgemeine Aufrufe zur Beteiligung eher wenig Resonanz erzielen. Bedarfe und Anliegen lassen sich nach den Erfahrungen einer Projektverantwortlichen besser über den direkten Kontakt zu Vereinen oder den Teilnehmern einer Schulung ermitteln. Aber auch die Ermöglichung direkter Kontakte zwischen Bürgern und Verwaltungsvertretern führt wie im Fall von Ebersbach-Neugersdorf zu einem eher höheren Resonanz in der Öffentlichkeit. Für die Stadträte bedeutet eine stärkere Bürgerbeteiligung nach Auskunft eines Projektverantwortlichen aber auch, dass sie Kompetenzen in Entscheidungsprozessen teilweise aufgeben müssen. Gleichzeitig steige durch die Bürgerbeteiligung auch die Erwartungshaltung der Bürger an die Verwaltung.

Auf der Grundlage der erhobenen Daten konnten verschiedene für den Projekterfolg relevante Kontextbedingungen identifiziert werden. Unabdingbar für Prozesse der Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern ist die Unterstützung von Bürgermeistern und Stadträten. Diskussionsrunden mit Bürgern müssen im Laufe eines Beteiligungsprozesses eine Offenheit für neue Ideen beibehalten. Darüber hinaus ist während eines beteiligungsori-

entieren Prozesses die permanente Motivation aller Beteiligten notwendig. Um die Motivation für Engagement zu erhalten, muss darauf geachtet werden, dass der Zeitaufwand für den Einzelnen vertretbar bleibt. Etwas schwieriger gestaltet sich in dem Zusammenhang die Gewinnung von ehrenamtlich tätigen Akteuren, insbesondere von Kommunalpolitikern. Häufig handelt es sich bei ehrenamtlich tätigen Personen gerade in kleineren Kommunen um Berufspendler, die nur äußerst begrenzte Zeitressourcen zur Verfügung haben. Eine günstige Projektstrategie besteht deshalb darin, Termine eher am Wochenende und Veranstaltungen doppelt anzubieten, um möglichst viele Teilnehmende zu erreichen.

### ***Differenzierte Analyse des Projekts „WSW - Wir sind Weißwasser“ (Große Kreisstadt Weißwasser)***

Für die differenzierte Analyse des Projekts „WSW - Wir sind Weißwasser“ wurden zusätzlich zu den allgemeinen Erhebungen Anfang September und Mitte Dezember 2012 zwei Workshops mit Projektvertreterinnen und -vertretern durchgeführt. Aufgrund verschiedener Verzögerungen fand der erste Workshop zu Fragen der Konzeptqualität relativ spät statt. Da sich aber auch der Beginn verschiedener Maßnahmen verzögert hatte, erwies sich der Zeitpunkt für diesen Workshop dennoch als günstig. Der Workshop zur Umsetzung musste aufgrund der Zeitplanung für den Abschlussbericht im Dezember stattfinden, obwohl das Projekt erst am 30.06.2013 endet. Die Erfahrungen und die Ergebnisse des Projekts im ersten Halbjahr 2013 können daher nicht mehr berücksichtigt werden. An beiden Workshops nahmen die Projektleiterin, der Oberbürgermeister, die für das Coaching zuständige Person<sup>14</sup> und ein in das Projekt eingebundener Architekt und teil. Während des ersten Workshops war außerdem noch eine Mitarbeiterin der Stadtverwaltung anwesend. Die Tatsache, dass der Oberbürgermeister an beiden Workshops die gesamte Zeit teilgenommen hat, unterstreicht den hohen Stellenwert, den das Projekt in Weißwasser genießt.

#### *a) Allgemeine Angaben zum Projekt*

- Hauptzielgruppen: Verwaltungsmitarbeiter/innen, Akteure aus dem Bereich der Kommunalpolitik, haupt- und ehrenamtliche Akteure aus Vereinen und Verbänden, sonstige engagierte Bürgerinnen und Bürger
- Projektzeitraum: 01.07.2011-30.06.2013
- Gesamtkosten des Projekts laut Finanzierungsplan: 370.000 €
- Zuwendung durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ laut Finanzierungsplan: 296.500 €
- Institutionelle Anbindung/Arbeitgeber der Projektleitung: Stadt Weißwasser

---

<sup>14</sup> Bei dem Coach handelt es sich um eine Frau. Für den Begriff „Coach“ gibt es aber tatsächlich keine weibliche Form. Djamila Rieger schlägt versuchsweise die Begriffe „Coachin“ und „Coacherin“ vor, bezeichnet sich selbst hingegen als „Coachess“ (vgl. Rieger, Djamila E. Rieger (2006): Coach, weiblich? Coachin? Coacherin? - Coachess! In: Wolfsmutter.com: Ein Frauen-Portal zu neuen Wegen, abseits der Nebenstraßen! URL: <http://wolfsmutter.com/artikel412>, Abruf: 15.01.2013.

### *b) Kurze zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens*

Ein zentrales Anliegen des Projekts „WSW - Wir sind Weißwasser“ ist die Förderung einer aktiven Teilnahme der Bürgerinnen und Bürger an den Umgestaltungs- und Veränderungsprozessen, die durch die Bevölkerungsentwicklung und den demographischen Wandel notwendig sind. Damit zusammenhängend ist es ein weiteres Anliegen des Projekts, die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsmitarbeitern und Zivilgesellschaft zu verbessern. Damit Probleme und Konflikte, die bei gravierenden Veränderungsprozessen immer auftreten können, nicht zum Einfallstor für rechtsextreme Propaganda werden, geht es dem Projekt ferner um eine Auseinandersetzung mit rechtsextremen Erscheinungsformen.

### *c) Der Projektkontext*

Weißwasser in der Oberlausitz ist eine Große Kreisstadt im Nordosten von Sachsen. 1987 hatte Weißwasser noch 37.388 Einwohner. Bis 2011 hatte sich die Einwohnerzahl auf 18.592 in etwa halbiert. Die wichtigsten Wirtschaftszweige in der Region sind die Braunkohlegewinnung und -verstromung sowie die Glasindustrie.

Im ersten Interview wurde darauf hingewiesen, dass aufgrund der Bevölkerungsentwicklung ein umfangreicher Stadtumbau durchgeführt werden musste. Hierbei seien ca. 4-5 km mehrstöckige Häuser abgerissen worden. Dagegen sei die Infrastruktur mit Schwimmhalle und Tierpark nach wie vor auf eine größere Stadt zugeschnitten. Durch den Weggang so vieler Bürger und der damit zusammenhängenden Vergrößerung des Anteils an Rentnern und Sozialhilfeempfängern verschlechtert sich nach Ansicht der Interviewpartner auch das Image der Stadt. Deshalb müsse versucht werden, positive Akzente zu setzen. Ein Beispiel hierfür ist die bekannte Eishockeymannschaft, die als ein Aushängeschild von Weißwasser bezeichnet werden kann. Da Eishockey in Weißwasser traditionell eine große Rolle spielt, wird zurzeit für ca. 16 Millionen Euro eine neue Eisarena gebaut.

Probleme ergeben sich auch durch die Randlage der Stadt an der Grenze zu Polen und durch die relativ schlechte Verkehrsanbindung. So lag die Arbeitslosenquote in Weißwasser im Oktober 2012 bei 11,1 %<sup>15</sup> und damit über dem sächsischen Landesdurchschnitt von 8,8 %<sup>16</sup>. An vorhandene Probleme können auch rechtsextreme Kräfte anknüpfen. So ist die NPD im Stadtrat von Weißwasser mit einem Sitz vertreten und Jugendliche aus dem rechtsextremen Spektrum kann man nach Auskunft der Interviewpartner auch in Weißwasser an einigen Orten entdecken. Aktiver sei die Szene allerdings im Umland, z.B. in Krauschwitz oder im gut 30 km entfernten Niesky, wo entsprechende Konzerte und Treffen organisiert würden.

### *d) Relevante Problemlagen und Annahmen zu den Problemursachen*

Insgesamt werden sowohl in den Antragsunterlagen als auch im Interview vielfältige Probleme deutlich. Im ersten Workshop wurden vier für das Projekt und die Explikation der Projektziele zentrale Problemlagen identifiziert. Die jeweils ausschlaggebenden Ursachen wurden ebenfalls diskutiert und festgehalten.

---

<sup>15</sup> Quelle: Lausitzer Rundschau vom 1.11.2012.

<sup>16</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Sachsen. URL: [http://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_487216/SiteGlobals/Forms/ImageMapSchnelluebersichten/Zeitauswahl/Schnelluebersicht-Form.html?view=processForm&resourceId=210328&input\\_=&pageLocale=de&region-Ind=969&year\\_month=201210&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_487216/SiteGlobals/Forms/ImageMapSchnelluebersichten/Zeitauswahl/Schnelluebersicht-Form.html?view=processForm&resourceId=210328&input_=&pageLocale=de&region-Ind=969&year_month=201210&year_month.GROUP=1&search=Suchen), Abruf: 4.1.2013.

1. Kluft zwischen Bürgern und Stadtverwaltung. Die wichtigsten Ursachen für diese Kluft sind nach Auffassung der Projektverantwortlichen ein konfrontativer Umgang mit Konflikten, kein vorausschauendes Verhandeln, fehlende Kompetenzen und fehlende andere Erfahrungen der Verwaltungsmitarbeiter/innen.
2. Ungeklärte Erbfolge für die Stadt. Die Ursachen für die fehlende Kontinuität in der Stadtentwicklung sind nach Ansicht der Gesprächspartner ein gravierender Bevölkerungsrückgang und fehlende Korrekturressourcen.
3. Unsichere Bindungen an die Stadt. Hierfür sind den Interviewpartnern zufolge drei Ursachen ausschlaggebend. Erstens war Weißwasser traditionell eine junge Stadt, d.h. junge Menschen kamen von weither, um in Weißwasser zu arbeiten. Sie zogen dann in die modernen, neu errichteten Plattenbauten und gründeten Familien (vgl. auch Biehounek 2006). Ferner tragen die unterdurchschnittliche Erwerbssituation und das damit verbundene erhöhte Abwanderungsrisiko zu dieser Problematik bei.
4. Affinität zu rechtsextremem Gedankengut. Eine wichtige Ursache ist nach Ansicht der Projektvertreter/innen, dass die Probleme von den demokratischen Institutionen zum Teil nicht rechtzeitig erkannt werden und dann zum Einfallstor für rechtsextreme Propaganda werden können. Weitere Ursachen sind schwache Gegenkräfte und ein durch den Bevölkerungsrückgang hervorgerufener Mangel an klassischen, demokratisch engagierten Eliten.

#### e) *Projektziele und -maßnahmen*

Die Projektziele und die Maßnahmen zur Zielerreichung wurden im ersten Workshop diskutiert und tabellarisch festgehalten.



Tabelle 6: Ziele und Maßnahmen des Projekts „WSW - Wir sind Weißwasser“

Leitziel: Die Bewohner der Stadt Weißwasser können sich gemeinsam über ihre Zukunft und ihre neue Identität in demokratischen Formen verständigen.						
Mittlerziele	MZ1: Verwaltungsmitarbeiter/innen identifizieren sich mit den Themen der Zivilgesellschaft und kommunizieren diese offen mit den Bürgern.	MZ2: Verwaltungsmitarbeiter/innen kennen die Gesamtaufgabe, tauschen sich referatsübergreifend aus und unterstützen sich kollegial.	MZ3: Bürger und Bürgerinnen identifizieren sich mit ihrer sich verändernden Stadt und nutzen Möglichkeiten der Teilhabe.	MZ4: Bürger und Verwaltung erkennen rechtsextreme Erscheinungsformen und setzen sich damit couragiert auseinander.	MZ5: Bürger, Verwaltung und andere Interessengruppen verständigen sich über zukünftige Vorhaben und Entwicklungen in der Stadt und in der Nahregion.	MZ6: Mitarbeiter/innen der Verwaltung sind in der Lage, mit Konflikten konstruktiv umzugehen.
Handlungsziele	<p>HZ1.1<sup>1</sup>: Die Referatsleitungen identifizieren sich mit den Themen der Zivilgesellschaft (insb. der sich verändernden Stadt).</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Klausurtagungen (eintägige moderierte Veranstaltungen, die nicht in der Stadtverwaltung durchgeführt werden), persönl. Gespräche, Einführung einer flachen Leitungshierarchie.</p>	<p>HZ2.1<sup>2</sup>: Verwaltungsmitarbeiter/innen sind in der Lage, ressortübergreifend zu denken und zu handeln.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> An die neuen Entwicklungen angepasstes Personalentwicklungskonzept, geeignete Schulungsmaßnahmen, Identifizierung flexibler und ressortübergreifender Arbeitsgebiete, AG Personal.</p>	<p>HZ3.1<sup>1</sup>: Bürger sind zeitnah über aktuelle Themen, Geschehnisse und Teilhabemöglichkeiten in der Stadt informiert.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Stadtblatt, Internetseite, Bürgerforen, Regionalfernsehen.</p>	<p>HZ4.1<sup>1</sup>: Vereinsvorstände, Leiter und andere Funktionsträger der freiwilligen Feuerwehr und speziell Mitarbeiter des Ordnungsamtes kennen Codes und Symbole der rechtsextremen Szene.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Offene Veranstaltung mit dem MBT.</p>	<p>HZ5.1<sup>1</sup>: Interessierte Bürger, Vertreter aus Vereinen, Wirtschaft, Kommunalpolitik und Verwaltung definieren eigene Themen, zu denen sie sich mit den anderen verständigen.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Zukunftswerkstatt/-konferenz</p>	<p>HZ6.1<sup>1</sup>: Referatsleitungen und Mitarbeiter/innen mit unmittelbarem Bevölkerungskontakt sind motiviert, nach neuen Lösungen zu suchen.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Austausch mit anderen Verwaltungen, Präsentation und Würdigung erfolgreicher Lösungen, Etablierung einer Anerkennungskultur, geeignete Schulungsmaßnahmen, offene Expertenrunden zu verwaltungsrelevanten Themen.</p>
	HZ1.2 <sup>1</sup> : Die Referatsleitungen sind in der	HZ2.2 <sup>2</sup> : Verwaltungsmitarbeiter/innen	HZ3.2 <sup>1</sup> : Bürger bringen sich im Rahmen	HZ4.2 <sup>1</sup> : Leitende Verwaltungsmitarbeiter/innen	HZ5.2 <sup>1</sup> : Interessierte Bürger, Vertreter aus	HZ6.2 <sup>2</sup> : Referatsleitungen und Mitarbeiter/innen

	<p>Lage, ihren Mitarbeitern die Themen der Zivilgesellschaft nahebringen und diese aktiv einzubeziehen.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Konzeption einer Veranstaltungsreihe mit externen Referenten zu den Themen „Führungsstile“ und „offene Kommunikation“.</p>	<p>ter/innen gehen referatsübergreifend kollegial miteinander um und unterstützen sich gegenseitig.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Vorbereitung eines Leitbildes für eine moderne Verwaltung unter den sich verändernden Rahmenbedingungen der Stadt.</p>	<p>der Teilhabemöglichkeiten als Fach- bzw. Gebietskundige oder Interessierte in der Steuerungsgruppe und in Bürgerforen aktiv ein.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Erweiterte Angebote, wenn Beteiligung vorgeschrieben ist, persönliche Ansprache, Angebote zur Befähigung auf der Kommunikationsebene (untereinander, mit der Verwaltung, mit den Bürgern).</p>	<p>ter/innen, Vertreter des Stadtrates und Mitarbeiter/innen der Jugend- und Sozialarbeit sind über die lokale und über die regionale rechtsexterne Szene und ihr Wirken informiert.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Veranstaltungen mit Verfassungsschutz, MBT und Polizei.</p>	<p>Vereinen, Wirtschaft, Kommunalpolitik und Verwaltung beteiligen sich an der Vorbereitung zur Leitbildentwicklung für die Stadt.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Zukunftswerkstatt/-konferenz</p>	<p>ter/innen mit unmittelbarem Bevölkerungskontakt kennen Techniken der Konfliktbearbeitung und wenden diese an.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Geeignete Fortbildungsmaßnahmen.</p>
		<p>HZ2.3<sup>1</sup>: Verwaltungsmitarbeiter/innen kennen die Personen und die Gesamtaufgabe der Verwaltung.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Erstellung eines geeigneten Informationsmediums innerhalb der Verwaltung.</p>		<p>HZ4.3<sup>1</sup>: Erstwähler sind sich über die Bedeutung ihrer Wahlentscheidung im Klaren.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Der Stadtrat und der Oberbürgermeister initiieren Begegnungen der Erstwähler mit den Parteien und Wählervereinigungen.</p>		<p>HZ6.3<sup>1</sup>: Referatsleitungen und Mitarbeiter/innen mit unmittelbarem Bevölkerungskontakt unterstützen sich kollegial bei der Bearbeitung ungewöhnlicher Aufgaben.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Anwendung des Prinzips der kollegialen Beratung.</p>
				<p>HZ4.4<sup>1</sup>: Zivilgesellschaftliche Kräfte</p>		

				<p>tauschen Informationen aus, kooperieren untereinander und halten ihre Handlungsfähigkeit trotz des anhaltenden Bevölkerungsrückgangs aufrecht.</p> <p><i>Maßnahmen:</i> Die zivilgesellschaftlichen Kräfte werden im Rahmen des Ehrenamtspreises und ähnlicher Veranstaltungen wertgeschätzt.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

<sup>1</sup> Ziel wird bis zum Ende der Förderperiode erreicht.

<sup>2</sup> Entwicklung wird angestoßen, aber das Ziel wird nicht bis zum Ende der Förderperiode erreicht.

<sup>3</sup> Vorbereitungen sind bis zum Ende der Förderperiode abgeschlossen.

Das Leitziel des Projekts stellt die Beteiligung der Bürger an der Gestaltung ihres Gemeinwe-  
sens in den Mittelpunkt. Dies impliziert auf der einen Seite eine Bereitschaft der Bürger zum  
Engagement und zur Nutzung von Teilhabemöglichkeiten (MZ3) und zum anderen eine Bereit-  
schaft der Verwaltung, Themen der Zivilgesellschaft aufzugreifen und über Ressortgrenzen  
hinweg zu verfolgen (MZ1 und MZ2). Erforderlich sind in diesem Zusammenhang ferner die  
Verständigung von Bürgern und Verwaltung über zukünftige Vorhaben und Entwicklungen  
(MZ5) und der konstruktive Umgang mit Konflikten (MZ6). Damit Probleme nicht zum Einfalls-  
tor für rechtsextreme Propaganda werden, soll darauf hingewirkt werden, dass Bürger und  
Verwaltung rechtsextreme Erscheinungsformen erkennen und sich damit couragiert auseinan-  
dersetzen (MZ4). Insgesamt bilden die Mittlerziele eine konsistente Einheit, die gut in den  
Rahmen der Programmsäule 1b passt.

Bei der weiteren Konkretisierung geht es darum, Aspekte zu benennen, die in einem über-  
schaubaren Zeitrahmen mit realistischen Maßnahmen tatsächlich erreicht werden können. Die  
in der Tabelle aufgeführten Handlungsziele greifen durchweg sinnvolle und wichtige Aspekte  
der Mittlerziele auf, und die Maßnahmen sind als realistisch und durchführbar einzuschätzen.  
Das Konzept ist in der hier dargestellten Form interessant und vielversprechend. Im zweiten  
Workshop wurde vor diesem Hintergrund analysiert, welche Erfahrungen mit der Umsetzung  
gemacht wurden und unter welchen Rahmenbedingungen die gewünschten Veränderungen  
tatsächlich eintreten können.

#### *f) Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte*

Das nachfolgende Modell beschreibt Maßnahmen, Handlungsziele und Mittlerziele in Form  
von Ursache-Wirkungszusammenhängen und Einflussfaktoren. Die Handlungsziele werden in  
diesem Modell als durch Maßnahmen beeinflussbare Wirkfaktoren begriffen, durch die Wir-  
kungen im Sinne einer Annäherung an die anspruchsvolleren Mittlerziele erreicht werden sol-  
len. In das Modell wurden nur solche Wirkungsstränge aufgenommen, die im Sinne des Leit-  
ziels besonders relevant sind und zu denen zum Zeitpunkt des zweiten Workshops bereits kon-  
krete Ergebnisse vorlagen. Sofern vorhanden, fließen Erkenntnisse zu den nicht in das Modell  
aufgenommenen Wirkungssträngen in die Erläuterung des Modells ein. Da das Projekt noch  
bis zum 30.6.2013 läuft, konnten aber noch nicht alle Ergebnisse abschließend erfasst wer-  
den.

Abbildung 23: Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte

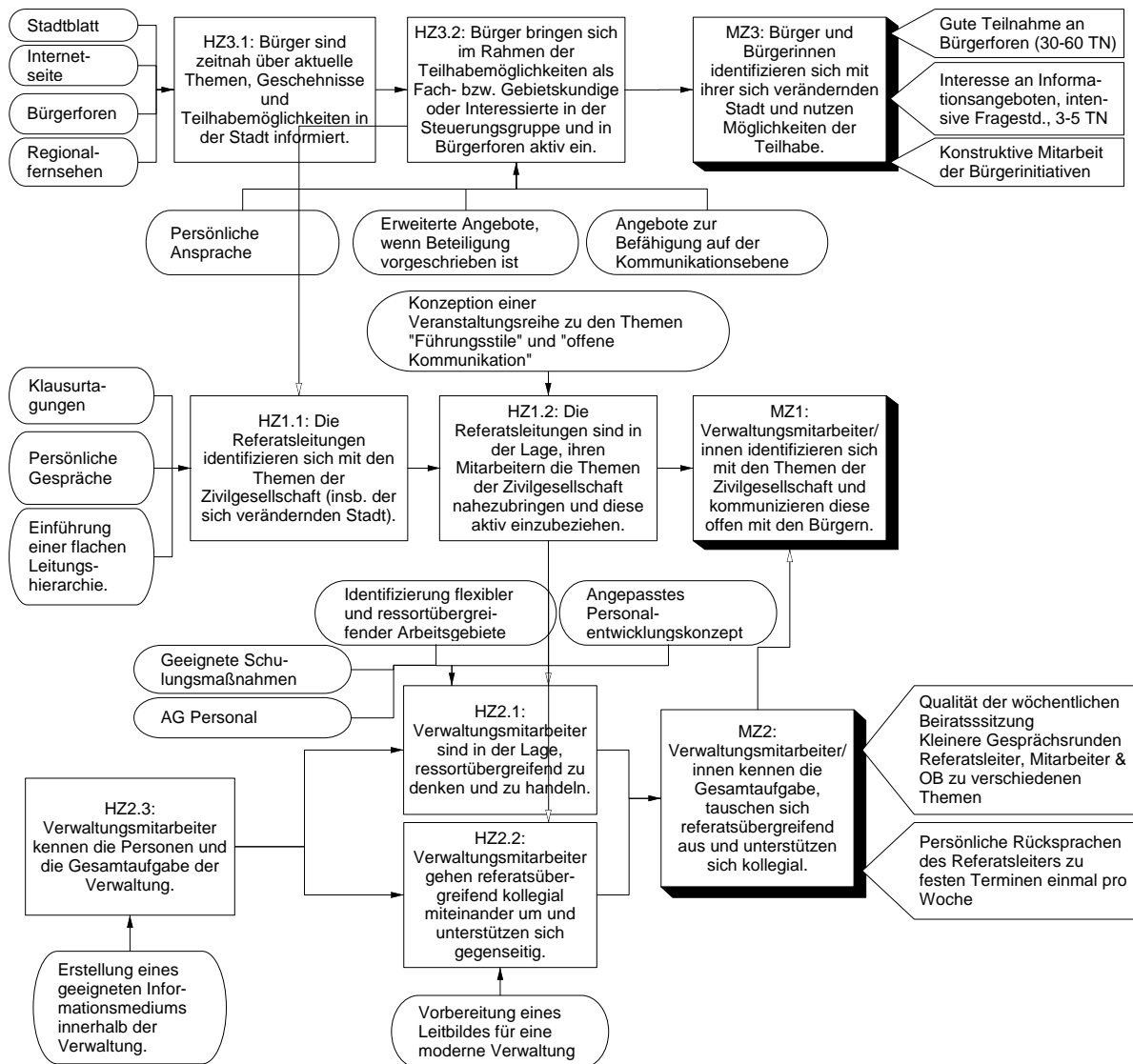


Tabelle 7: Förderliche und hinderliche Kontextbedingungen

	Förderliche Kontextbedingungen	Hinderliche Kontextbedingungen
MZ1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OB steht dahinter</li> <li>▪ Bekannte Ansprechpartner in der Verwaltung</li> <li>▪ Zeit für Kommunikationsprozesse</li> <li>▪ Verwaltungsmitarbeiter sind in Vereinen/Bürgerinitiativen organisiert, bringen sich ein, haben Verständnis für die Themen</li> <li>▪ Praxisbeispiele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Top-down-Entscheidungen</li> </ul>
MZ2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufgaben sind ressortübergreifend bekannt</li> <li>▪ Gute zwischenmenschliche Beziehungen</li> <li>▪ Kollegiale Kultur wird von oben vorgelebt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressorteilkeiten</li> <li>▪ Fehlender Blick fürs Ganze</li> </ul>

	Förderliche Kontextbedingungen	Hinderliche Kontextbedingungen
MZ3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturen von Interessengruppen</li> <li>▪ Fähigkeit zur Perspektivenübernahme</li> <li>▪ Personen, die in Lage sind, Moderationsaufgaben wahrzunehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kein Interesse bei den Bürgern</li> <li>▪ Bürger nehmen Angebote nicht an</li> <li>▪ Finanzierungsprobleme</li> </ul>
MZ5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erwartungshaltung, dass sich Probleme gemeinschaftlich lösen lassen</li> <li>▪ Vorhandene Selbststeuerungskompetenzen bei Vereinen und Initiativen</li> <li>▪ Personen hinter den Vereinen und Initiativen sind in der Verwaltung gut bekannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlende Erfahrungen mit komplexen Kommunikationsstrukturen</li> <li>▪ Bestimmte Themen werden nur noch von Experten behandelt</li> <li>▪ Vorstellung „die oben machen sowieso, was sie wollen“ (fehlende Nachvollziehbarkeit/fehlende Transparenz von Entscheidungen)</li> </ul>
MZ6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offenheit gegenüber den herangetragenen Themen</li> <li>▪ Kommunikationssicherheit (wissen, wann andere einbezogen werden müssen)</li> <li>▪ Analyse- und Vergleichsfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlendes Kontaktnetzwerk, um Bürgerbeteiligung zu realisieren</li> <li>▪ Fehlende Partizipationskultur/ Gespräche auf Augenhöhe nicht immer möglich</li> </ul>

Abbildung 23 zeigt zunächst den Prozess, der dazu führen soll, dass Bürgerinnen und Bürger sich mit ihrer sich verändernden Stadt identifizieren und Möglichkeiten der Teilhabe nutzen (MZ3). Der erste Schritt auf dem Weg zu diesem Ziel besteht darin, dass die Bürger über aktuelle Themen, Geschehnisse und Teilhabemöglichkeiten in der Stadt zeitnah informiert sind (HZ3.1). Dieses konkrete Handlungsziel kann man auch als einen durch verschiedene Maßnahmen beeinflussbaren Wirkfaktor beschreiben. Von den in der Abbildung aufgeführten Maßnahmen wurden mit Ausnahme des Stadtblatts alle realisiert. Die Internetseite der Stadt erfreut sich recht großer Beliebtheit und hat jeden Monat ca. 17.000 Besucher. Informationen können Interessierte auch im Rahmen von Bürgerforen erhalten, die in Kooperation mit Bürgerinitiativen und anderen Einrichtungen zu verschiedenen Themen durchgeführt werden. Auch das Regionalfernsehen spielt bei der Informationsweitergabe eine wichtige Rolle. So werden z.B. die Stadtratssitzungen im Regionalfernsehen (Radio Weißwasser) übertragen, und nach dem Eindruck der Projektvertreter/innen finden diese Übertragungen durchaus Interesse, was zum einen an den Reaktionen auf die Übertragung und zum anderen an den zahlreichen Anrufen bei Übertragungsstörungen deutlich werde.

Ein weiterer durch verschiedene Maßnahmen zu beeinflussender Wirkfaktor sind die Teilhabemöglichkeiten. Hierbei geht es in Weißwasser insbesondere um eine Beteiligung als Fach- bzw. Gebietskundige/r bzw. um eine aktive Beteiligung in der Steuerungsgruppe und in Bürgerforen. Um dies zu erreichen, werden Bürger zum Teil persönlich angesprochen. Wenn eine Beteiligung der Bürger vorgeschrieben ist, soll durch erweiterte Angebote und eine Öffnung der Verwaltung erreicht werden, dass diese auch tatsächlich stattfindet. Hinsichtlich der Befähigung auf der Kommunikationsebene hat sich den Gesprächspartnern zufolge in den letzten Monaten gezeigt, dass eine professionelle externe Moderation oft ideal ist, weil Externe mehr Distanz zu den diskutierten Themen haben. Darüber hinaus sei eine Vertrautheit mit Moderationstechniken bei allen Beteiligten wünschenswert.

Hilfreiche Rahmenbedingungen für eine gelingende Beteiligung an der Gestaltung der Stadtentwicklung sind aus Sicht der Projektvertreter/innen vorhandene zivilgesellschaftliche Struktu-

ren (z.B. Interessengruppen, Bürgerinitiativen), die Fähigkeit der Beteiligten zur Perspektivenübernahme und Personen, die in Lage sind, Moderationsaufgaben wahrzunehmen.

Die Fortschritte beim Erreichen des Mittlerziels 3 zeigen sich aus Sicht der Projektverantwortlichen zum einen an der guten Teilnahme an den Bürgerforen. Hier erschienen in der Regel mehr als 30 und oft sogar 50 Personen. Zum anderen gebe es ein reges Interesse an den Informationsangeboten. Auch zu der Bürgerfragestunde im Rathaus erschienen in der Regel 3-5 Personen. Darüber hinaus wurde die konstruktive Mitarbeit in Bürgerinitiativen als Indikator angeführt.

Beim Mittlerziel 5 geht es ebenfalls um Bürgerbeteiligung. Hier ist Ende Juni 2013 eine Zukunftskonferenz als Abschlussveranstaltung des Projekts geplant. Die Vorbereitungen laufen zurzeit. Hilfreich für das Erreichen dieses Ziels sind den Gesprächspartnern zufolge die Erwartungshaltung, dass sich Probleme gemeinschaftlich lösen lassen, vorhandene Selbststeuerungskompetenzen bei Vereinen und Initiativen sowie Vertreter von Vereinen und Initiativen, die in der Verwaltung gut bekannt sind. Hinderlich seien dagegen fehlende Erfahrungen mit komplexen Kommunikationsstrukturen, die Delegation von Themen an Experten und eine fehlende Nachvollziehbarkeit und Transparenz von Entscheidungen.

Wenn die Probleme, die sich in Weißwasser aufgrund des Bevölkerungsrückgangs zwangsläufig ergeben, nicht mit den Bürgern diskutiert werden, besteht die Gefahr, dass Politiker aus dem rechtsextremen Spektrum solche Probleme aufgreifen. Bürgerbeteiligung wird von den Projektvertretern deshalb auch als eine Präventionsmaßnahme gegen Rechtsextremismus begriffen. In diesem Zusammenhang ist aber auch eine Sensibilisierung von Bürgern und Verwaltungsmitarbeitern für rechtsextreme Erscheinungsformen wichtig. Die entsprechenden Maßnahmen werden allerdings erst nach dem zweiten Workshop durchgeführt, so dass an dieser Stelle noch keine Erfahrungen vorliegen. Eingeführt wurde aber bereits ein Ehrenamtspreis, um engagierten zivilgesellschaftlichen Kräften Anerkennung zu zollen.

Wenn sich Bürger aktiv einbringen, dann beeinflusst das natürlich auch die Behandlung der Themen in den Referaten der Stadtverwaltung (s. Abbildung 23). Es gibt jedoch keine Gewähr dafür, dass Bürgerbeteiligung in den Referaten positiv aufgenommen wird. So wurde im Interview beschrieben, dass bestimmte Bürger von den Referatsleitungen unter ungünstigen Rahmenbedingungen auch als „Feinde“ wahrgenommen werden können. Um so einer Perspektive entgegenzuwirken, finden in Weißwasser seit Herbst 2012 zweistündige wöchentliche Gespräche mit den Referatsleiterinnen und Referatsleitern statt. Ferner haben bisher zwei Klausurtagungen mit den Referatsleitungen stattgefunden. Die letzte Klausurtagung wurde am 11. und 12. Dezember als zweitägige Veranstaltung in der polnischen Partnerstadt durchgeführt. Bei dieser Veranstaltung wurde insbesondere auch der Blick auf das große Potential der nicht zur Verwaltung gehörenden Akteure gelenkt. Da die Klausurtagungen sehr positiv aufgenommen wurden, soll auch in Zukunft einmal pro Quartal eine ein- oder zweitägige Klausurtagung stattfinden. Damit so eine Klausurtagung ein Erfolg wird, hat es sich den Gesprächspartnern zufolge als wichtig erwiesen, dass die Teilnehmer in die Phase der Vorbereitung und Themenfindung einbezogen werden. Wichtig sei ferner eine professionelle externe Moderation. Als weitere Maßnahme wurde zum 1.7.2012 eine flache Leitungshierarchie eingeführt.

Damit sich alle Verwaltungsmitarbeiter/innen mit den Themen der Zivilgesellschaft identifizieren und diese Themen offen mit den Bürgern kommunizieren (MZ1), müssen die Referatsleitungen in der Lage sein, ihren Mitarbeitern die Themen der Zivilgesellschaft nahezubringen

und diese aktiv einzubeziehen. Um dies zu erreichen, ist eine Veranstaltungsreihe zu den Themen „Führungsstile“ und „offene Kommunikation“ geplant, die aber zum Zeitpunkt des 2. Workshops noch nicht stattgefunden hatte.

Das Mittlerziel 1 kann nach Ansicht der Projektvertreter/innen allerdings nur erreicht werden, wenn sich der Oberbürgermeister dieses Ziel zu Eigen macht und den Bürgern Ansprechpartner in der Verwaltung bekannt sind. Förderlich seien außerdem Zeit für Kommunikationsprozesse, Verwaltungsmitarbeiter, die selbst in Vereinen oder Bürgerinitiativen organisiert sind und daher Verständnis für die Themen haben sowie positive Praxisbeispiele. Hinderlich seien dagegen Top-down-Entscheidungen, bei denen die Verwaltungsmitarbeiter/innen nicht einbezogen werden.

Das Erreichen des Mittlerziels 1 wird wahrscheinlicher, wenn die Verwaltungsmitarbeiter/innen nicht nur ihren begrenzten Aufgabenbereich, sondern die Gesamtaufgabe der Verwaltung kennen, sich referatsübergreifend austauschen und kollegial unterstützen. Um dies zu erreichen müssen sich die Verwaltungsmitarbeiter/innen untereinander kennen und über die Gesamtaufgabe der Verwaltung Bescheid wissen. Dies soll durch eine E-Mail-Liste und das Vorstellen der neuen Mitarbeiter/innen erreicht werden. An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass für die Darstellung und Vermittlung der Gesamtaufgabe der Verwaltung aus unserer Sicht zusätzliche Maßnahmen erforderlich sind. Diese dürften sich aber zum Teil mit den Maßnahmen überschneiden, mit denen darauf hingewirkt wird, dass die Verwaltungsmitarbeiter/innen in der Lage sind, ressortübergreifend zu denken und zu handeln. In diesem Zusammenhang soll in der AG Personal zu verschiedenen Themen in Kleingruppen gearbeitet werden. Bestimmte Themen sollen auch in Schulungsmaßnahmen behandelt werden. In Workshops werden ressortübergreifende Themen besprochen, wodurch das Verständnis für das jeweils andere Arbeitsgebiet wächst. Auch ein entsprechend angepasstes Personalentwicklungskonzept soll dazu beitragen, dass HZ2.1 erreicht wird.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Verwaltungsmitarbeiter/innen kollegial miteinander umgehen und sich gegenseitig unterstützen. Als Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels soll ein Leitbild für die moderne Verwaltung im Rahmen einer Klausurtagung gemeinsam entwickelt werden. Ob diese Maßnahme bereits genügt, um das genannte Ziel zu erreichen, muss aus unserer Sicht allerdings bezweifelt werden. Besonders wichtig dürften in diesem Zusammenhang die hilfreichen Rahmenbedingungen sein. Hierzu zählt aus der Sicht der Projektverantwortlichen, dass eine kollegiale Kultur von den Vorgesetzten vorgelebt wird, dass bereits gute zwischenmenschliche Beziehungen bestehen und dass die jeweiligen Aufgaben ressortübergreifend bekannt sind. Hinderlich seien dagegen Ressorterteilkeiten und ein fehlender Blick für das Ganze.

Fortschritte auf dem Weg zum Mittlerziel 2 zeigen sich den Projektverantwortlichen zufolge an der Qualität der wöchentlichen Beiratssitzung, am Verlauf kleinerer Gesprächsrunden zwischen der Referatsleitung, Mitarbeitern und dem Oberbürgermeister sowie an den wöchentlichen Rückmeldungen der Referatsleiter/innen.

Bürgerbeteiligung wird allerdings zu bestimmten Zeitpunkten und bei bestimmten Themen nicht ohne Konflikte verlaufen. Es ist daher wichtig, dass Referatsleitungen und Mitarbeiter/innen mit unmittelbarem Bevölkerungskontakt Techniken der Konfliktbearbeitung kennen und anwenden. Da die entsprechenden Maßnahmen im ersten Quartal 2013 durchgeführt werden, liegen zu diesem Prozess jedoch noch keine Erkenntnisse vor. Die Projektverantwortli-



chen gehen davon aus, dass eine Offenheit gegenüber den herangetragenen Themen, Kommunikationssicherheit und das Wissen, wann andere einbezogen werden müssen sowie Analyse- und Vergleichsfähigkeiten hilfreiche Rahmenbedingungen sind. Hinderlich seien dagegen ein fehlendes Kontaktnetzwerk, um Bürgerbeteiligung zu realisieren und eine fehlende Partizipationskultur, wobei Gespräche auf Augenhöhe nicht bei jedem Thema und in jeder Situation möglich seien.

#### *g) Sichtbarkeit und Nachhaltigkeit des Projekts*

Den Workshopteilnehmern zufolge ist die Bekanntheit des Projekts in Weißwasser hoch. Neben den üblichen Formen der Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen, Flyer, Internetauftritt) habe auch der Bürgermeister durch sein persönliches Engagement als Referent zur Bekanntheit des Projekts beigetragen. Eine wichtige Rolle spiele auch der lokale Radio- und Fernsehsender Radio Weißwasser. Neben der Übertragung der Stadtratssitzungen berichte dieser Sender aus dem Tagebuch oder dem Terminkalender des Oberbürgermeisters und berücksichtige auch Verwaltungsthemen. Einer stärkeren Nutzung sozialer Netzwerke wie Facebook oder Twitter standen die Projektvertreter/innen allerdings zurückhaltend gegenüber und waren der Ansicht, dass eine Verwaltung eher als Institution und weniger als Teil eines sozialen Netzwerks wahrgenommen werden sollte. Daher sei es besser, die vorhandene Internetpräsenz weiter auszubauen.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des Projekts war man sich einig, dass die Öffnung der Verwaltung für die Belange der Zivilgesellschaft und die Beteiligung der Bürger an der Gestaltung der Stadtentwicklung Bestand haben werden. In diesem Zusammenhang sollen z.B. auch die Klausurtagungen nach dem Projektende fortgeführt werden. Eine Teilnehmerin wies an dieser Stelle darauf hin, dass es notwendig wäre, auch zukünftig eine Person zu haben, die sich um das Thema „Bürgerbeteiligung“ bemüht und sich auch in Richtung Projektmanagement weiterqualifiziert. Ob die Stadt Weißwasser dies aus eigenen Mitteln finanzieren könnte, ist jedoch zurzeit noch ungewiss.

#### *h) Resümee*

Insgesamt hat die Stadt Weißwasser ein stimmiges Konzept entwickelt, um Bürger in die Gestaltung der Stadtentwicklung einzubinden. Die ersten beiden Mittlerziele der Programmsäule 1b werden von dem Projekt gut umgesetzt. Eine interessante Methode zur Realisierung der Bürgerbeteiligung sind die Bürgerforen. Themen und Orte werden hierbei von Bürgerinitiativen und Interessengruppen vorgeschlagen. Eine Moderationsbefähigung der beteiligten Verwaltungsmitarbeiter kann in diesem Zusammenhang eine hilfreiche Kompetenz sein. Die Erfahrungen in Weißwasser zeigen jedoch, dass bei konfligierenden Interessenlagen eine professionelle externe Moderation vorzuziehen ist. Die Erfahrungen zeigen ferner, dass die Öffnung einer Stadtverwaltung für die Belange und für die Beteiligung der Zivilgesellschaft ein voraussetzungsvoller und anspruchsvoller Prozess ist, der weit mehr erfordert als eine Schulung der Verwaltungsmitarbeiter/innen und der ohne die aktive Unterstützung des Stadtoberhauptes nicht umsetzbar ist. Eher praktische Fragen der Projektinitiierung und Unterstützung (MZ 3 des Programms) können dagegen in Schulungen vermittelt werden. Dieser Aspekt ist aber kein expliziter Bestandteil des Projektkonzeptes in Weißwasser.

### ***Abschließende Betrachtung des Projekttyps***

Die Maßnahmen der Projekte des Typs „Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern“ sind mit Blick auf die Programmziele gut geeignet, um Möglichkeiten der Beteiligung gemeinsam mit Verwaltungsmitarbeitern und Akteuren der Zivilgesellschaft zu entwickeln. In diesem Kontext haben verschiedene Verwaltungen interne strukturelle Veränderungen umgesetzt, um einen besseren Informationsfluss bzw. effizientere Entscheidungsstrukturen im Hinblick auf die Anliegen aus der Zivilgesellschaft zu gewährleisten. Die zum Zeitpunkt der Befragung berichteten Veränderungen zeigen, dass die Maßnahmen vor allem das Interesse am Thema Bürgerbeteiligung stärken und Akteure sowohl aus der Verwaltung als auch aus der Zivilgesellschaft bzw. der breiten kommunalen Öffentlichkeit dazu ermutigen, selbständig Ideen bzw. eigene Fragen und Anliegen zum Thema Bürgerbeteiligung einzubringen. Als aussichtsreich sind hier besonders Bürgerforen bzw. Bürgerstammtische zu nennen, die den Bürgern eine allgemeine Plattform zur Äußerung ihrer Anliegen bieten. Arbeitsgemeinschaften unter Beteiligung zentraler zivilgesellschaftlicher Akteure sind eine weitere erfolgversprechende Möglichkeit, die Kommunikation zwischen Öffentlichkeit und Verwaltung herzustellen. Die Beteiligung an solchen Foren ist für die Bürger aber nur dann von bleibendem Interesse, wenn die Anliegen erstens auf überschaubaren und transparenten Wegen in die Verwaltung kommuniziert werden und zweitens, Ergebnisse zu diesen Anliegen aus der Verwaltung in die Foren zurückgelangen. Die Absicherung solcher Prozesse durch eine effiziente Kommunikationsstruktur zwischen Verwaltung und zivilgesellschaftlichem Forum ist deshalb besonders wichtig. Bewährt hat sich hier etwa die Einrichtung einer Servicestelle, die eine Vermittlungsrolle zwischen den beiden Seiten übernimmt. Auf der Seite der Verwaltung sind Maßnahmen zur Öffnung der einzelnen Ämter für das Thema Bürgerbeteiligung unverzichtbar. Um das Thema Bürgerbeteiligung innerhalb der Verwaltung breiter zu diskutieren und Perspektiven sowie Ideen dazu auszutauschen, haben sich nach den vorliegenden Erfahrungen Arbeitsgruppen, die eine ämterübergreifende Kommunikation ermöglichen, als sinnvoll erwiesen. Da bei derartigen Prozessen sowohl innerhalb der Verwaltung als auch in der Kommunikation mit Bürgern mit Konflikten zu rechnen ist, unterstützen Schulungen zu verschiedenen Kommunikationskompetenzen die zentralen Maßnahmen. Um zu vermeiden, dass bestimmte zivilgesellschaftliche Akteure lediglich ihre spezifischen Einzelinteressen im Rahmen von Beteiligungsprozessen durchsetzen, sind eine gezielte Bedarfsabfrage und Treffen mit interessierten und betroffenen Akteuren wichtig.

#### ***5.2.2.3 Projekttyp 3 „Aktive Mitgestaltung des kommunalen Gemeinwesens“***

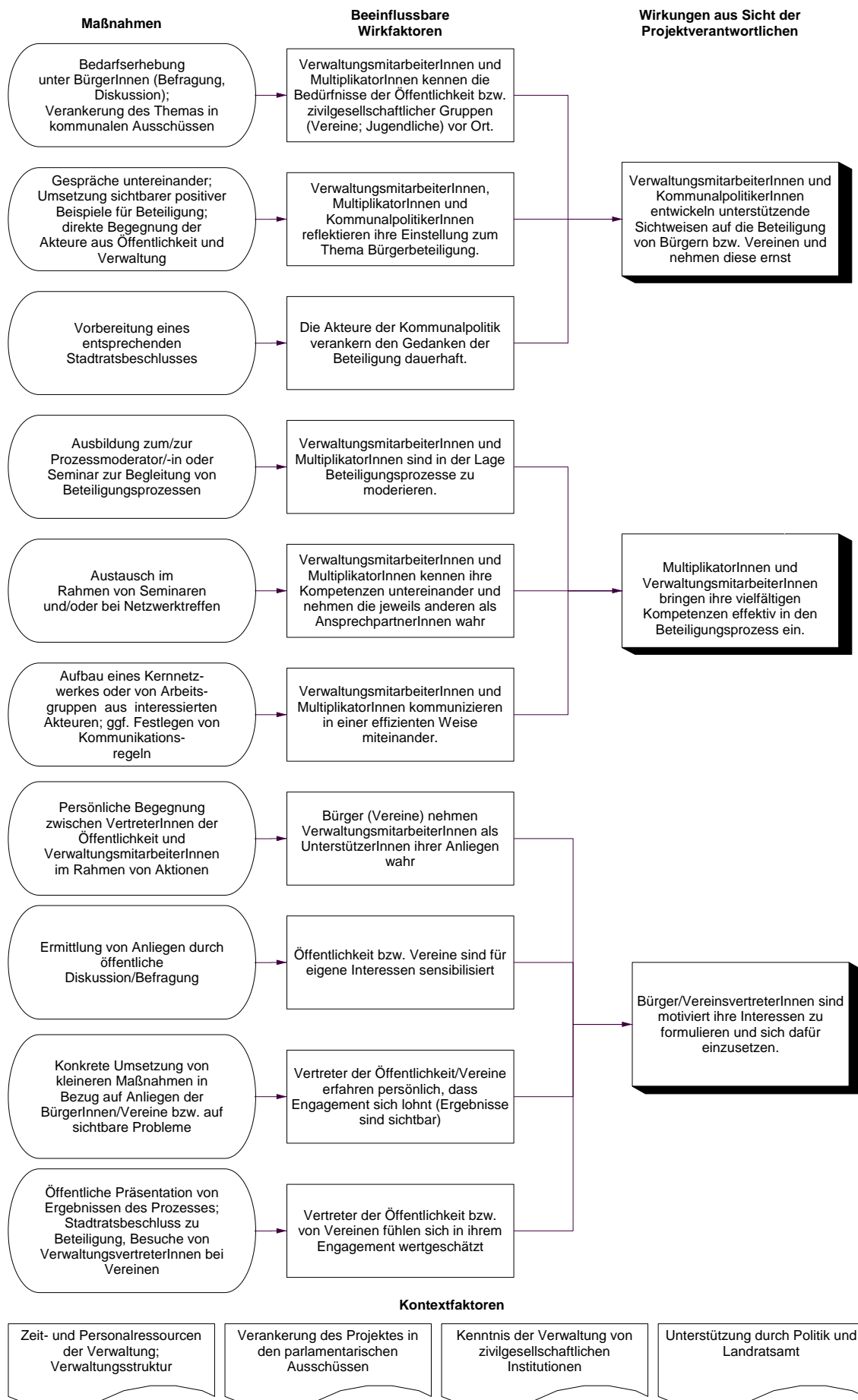
Im Unterschied zu Projekttyp 1 und Projekttyp 2 umfasst der Projekttyp 3 „Aktive Mitgestaltung des kommunalen Gemeinwesens“ konkrete Vorhaben, in denen Beteiligung von Bürgern bzw. Vereinen erprobt wird. Die Projekte beinhalten dabei durchaus auch den Aufbau von entsprechenden Kommunikationsstrukturen (Projekttyp 2) oder die Entwicklung eines handlungsfähigen Netzwerkes (Projekttyp 1), führen aber darauf aufbauend größere Maßnahmen zur Beteiligung von Bürgern bzw. Vereinen durch. Im Projekttyp 3 steht also die konkrete Umsetzung von Beteiligungsprojekten im Vordergrund. Der Projekttyp beinhaltet im Idealfall eine Weiterbildungsmaßnahme zu Beteiligungsprozessen, die vor allem auch dazu dient, dass sich die beteiligten Akteure miteinander austauschen können. Weitere Maßnahmen innerhalb dieses Projekttyps zielen auf die Sensibilisierung der zu beteiligenden Zielgruppen für ihre Anliegen. In diesem Zusammenhang muss sichergestellt werden, dass die von Bevölkerungsgruppen

geäußerten Bedürfnisse den Verwaltungsakteuren und anderen wichtigen Personen bekannt sind. Hierzu wird im Idealfall eine Bedarfserhebung bei der Zielgruppe bzw. bei den mit der Zielgruppe vertrauten Multiplikatoren durchgeführt. Unter Umständen kann es zudem notwendig sein, dass die Akteure in der Verwaltung, der Kommunalpolitik sowie weitere Multiplikatoren ihre Einstellung zu Fragen der Bürgerbeteiligung reflektieren. Für einen gelingenden Beteiligungsprozess ist es unentbehrlich, dass die mit der Umsetzung betrauten Akteure auch eine offene unterstützende Haltung zur Bürgerbeteiligung entwickeln. Hierzu können etwa Weiterbildungsmaßnahmen dienen, in deren Rahmen ein entsprechender Austausch zwischen den Akteuren und eine Diskussion der jeweils eigenen Haltung stattfinden kann.

Eine effiziente Kommunikation der Initiatoren von Beteiligungsprozessen (Verwaltungsmitarbeiter, Kommunalpolitiker, Multiplikatoren), die gegenseitige Kenntnis von Kompetenzen und der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit sind weitere wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Beteiligungsprojekten. In einem Projekt waren z.B. die Entwicklung eines Kernnetzwerkes aus interessierten und engagierten Akteuren und die Festlegung von Kommunikationsregeln sinnvoll. Schließlich muss es gelingen, dass die zu beteiligende Zielgruppe die Verwaltungsmitarbeiter bzw. Kommunalpolitiker und weitere Multiplikatoren als Unterstützer ihrer Anliegen wahrnimmt. Hierzu sind zunächst Gelegenheiten für direkte Kontakte zwischen den Vertretern der einzelnen Gruppen erforderlich. Idealerweise erfahren die zu Beteiligenden anhand kleiner, gut umzusetzender Maßnahmen bereits in der Anfangsphase eines größer angelegten Beteiligungsprozesses, dass Engagement sich lohnt. Nach den Erfahrungen der Projekte treten im Rahmen dieser Maßnahmen Vertreter der Verwaltung bzw. der Politik und der Öffentlichkeit in einen ersten direkten Kontakt miteinander. Eine solche konkrete Erfahrung dient der nachhaltigen Motivation der Beteiligten und fördert den Aufbau von Vertrauensbeziehungen. Ein weiterer förderlicher Aspekt ist eine Veränderung bzw. eine Reflexion bisheriger Formen der Mitsprache von Bürgern. Nach den vorliegenden Erfahrungen der Projektverantwortlichen führt beispielsweise eine mehr auf Dialog ausgerichtete Veränderung der Sitzordnung in der Bürgerversammlung oder eine stärker zielgruppengerechte Kommunikation der Verwaltung dazu, dass sich die Beteiligten von Kommunalvertretern ernstgenommen fühlen. Die Entwicklung einer wertschätzenden Haltung der Kommunalvertreter gegenüber der Zivilgesellschaft ist hierfür ebenfalls von großer Bedeutung. So wurden in verschiedenen Projekten Ergebnisse des Beteiligungsprozesses in einem öffentlichen Rahmen präsentiert, der auch Gelegenheit für einen direkten Austausch mit Bürgern bot.

Die qualitativen Daten für die hier durchgeführten Analysen wurden nach einer ca. einjährigen Projektlaufzeit erhoben. Mit Ausnahme des in die Einzelfallanalysen einbezogenen Projektes der Gemeinde Rüdersdorf bei Berlin („Wir in Rüdersdorf“) werden die anderen vier Projekte dieses Typs bis Juni 2013 gefördert. Die betreffenden Projekte werden von den Kommunen Heilbad Heiligenstadt („Kinder und Jugendliche mit Entscheidung“), Gardelegen („Lebenswerte Hansestadt Gardelegen“), Lauchhammer („Lauchhammer ist EINS mit der Lausitz“) und dem Landkreis Unstrut-Hainichen („Demokratie lebt“) durchgeführt.

Abbildung 24: Allgemeines Modell des Projekttyps „Aktive Mitgestaltung des kommunalen Gemeinwesens“



Zu den wichtigen Veränderungen, die das Projekt in der Kommune Heilbad Heiligenstadt bei der Zielgruppe der Verwaltungsmitarbeiter/innen sowie weiterer wichtiger Akteure beobachten konnte, gehört die Entwicklung einer unterstützenden Sichtweise auf die Beteiligung von Jugendlichen. Dazu trug eine sogenannte „72-Stunden-Aktion“ bei, die zu den zentralen Maßnahmen des Projektes gehörte. Innerhalb dieser Zeitspanne sollten Jugendliche aus verschiedenen Stadtteilen und Schulen vor Ort in Kleingruppen jeweils unterschiedliche kleine Projekte umsetzen. Dies erforderte in den konkreten Fällen auch eine Zusammenarbeit mit der Verwaltung. Nach Beobachtung des Projektverantwortlichen haben die involvierten Verwaltungsmitarbeiter/innen ihren Ermessensspielraum für die geplanten Aktionen der Jugendlichen genutzt und unbürokratisch im Sinne der Anliegen der Jugendlichen entschieden. Außerdem haben sie nach Darstellung des Projektverantwortlichen die direkte Begegnung mit den Jugendlichen im Rahmen der Aktion als positive Erfahrung erlebt. Dies resultierte vor allem daraus, dass durch unbürokratische Unterstützung der Jugendlichen ein direkter Erfolg sichtbar wurde.

„Dass wir halt auch mal gezeigt haben von der Verwaltungsseite aus: ‚Wir sind hier jetzt nicht nur da und sitzen den ganzen Tag und machen irgendwelchen Papierkram, sondern es hat auch irgendwo einen Zweck, warum wir das machen.‘ Man hat schon ein paar Startschwierigkeiten gemerkt in der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Jugendlichen, wie man doch versteift erst mal voreinander saß. Da konnte ich ganz gut als Mittler helfen, um praktisch beider Willen zu übersetzen. Aber nach drei, vier Sätzen hat man das gesehen, wie schnell man sich doch auf so eine Zielgruppe einstellen konnte. Wie auf einmal, sage ich mal, so ein Verwaltungsmitarbeiter, der seit fünfzig Jahren hinter seinen Akten hockt, die Brille abzieht, vor den Tisch kommt und sich mal auf den Tisch setzt, was der wahrscheinlich sonst nie gemacht hat, und einfach mal ganz locker raus, ohne ins Gesetz zu gucken, erklärt, wie das zu funktionieren hat und das auch mal verständlich rüberbringt. Und das ist halt das Schöne, was ich dann miterlebt habe. Also dieses Ermessen, was sie sich dann auf einmal gegeben haben: ‚Ja, eigentlich hätte das ja schon vor drei Wochen beantragt werden müssen, aber wissen Sie was, ich kneife da mal ein Auge zu, das kriegen wir schon hin‘, so ungefähr. Und dass Jugendliche auch sehen, wenn wir was anbringen, das bewirkt auch irgendwo etwas und das bringt uns letztendlich was. Das fand ich eben grandios“ (Interview Heiligenstadt, 338-357).

Außerdem konnten Verwaltungsmitarbeiter die Jugendlichen als engagierte Personen mit eigenen Anliegen erleben, was aus Sicht des Projektverantwortlichen ein Gegenbeispiel zu dem eher paternalistischen Verwaltungsbild von Jugend (als einer versorgten und zu versorgenden Gruppe) darstellte. Umgekehrt nahmen auch die Jugendlichen im Rahmen der 72-Stunden-Aktion die Verwaltungsvertreter als Unterstützer ihrer Anliegen wahr. Als Hinweise für die Akzeptanz der 72-Stunden-Aktion nannte der Projektverantwortliche den Wunsch nach Wiederholung der Maßnahme sowie die Bereitschaft von Jugendlichen, ein Sommerkino, das im Rahmen der 72-Stunden-Aktion organisiert worden war, weiter zu begleiten. Das Projekt ist darüber hinaus bemüht, eine dauerhafte Verankerung der Beteiligung von Jugendlichen zu erreichen und nachhaltig abzustützen. So hat das Projekt einen entsprechenden Stadtratsbeschluss mit vorbereitet, der die Beteiligung von Jugendlichen an der Stadtentwicklungsplanung vorschreibt. Zum Zeitpunkt des Interviews lagen positive Feedbacks aus zwei Ausschüssen vor. Weitere Maßnahmen, um eine unterstützende Sichtweise auf die Beteiligung Jugendlicher zu entwickeln, sind der Austausch von Verwaltungsmitarbeitern, Multiplikatoren und Kommunalpolitikern in einem Akteursnetzwerk. Dieses wurde durch das Projekt initiiert, um weitere Beteiligungsprozesse von Jugendlichen anzuregen. Ferner gibt es einen Austausch von Akteuren im Rahmen einer vom Projekt organisierten Fortbildung zum Prozessmoderator.

Eine unterstützende Sichtweise der Verwaltung auf die Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure kann sich in Form von öffentlicher Anerkennung und am Interesse an den Anliegen der Akteure zeigen. Das Projekt der Kommune Lauchhammer, dessen Hauptzielgruppe Vereine sind, hat die Diskussion um die kommunale Vereinsrichtlinie genutzt, um einen Beteiligungsprozess mit Vereinen und Verwaltung zu initiieren. Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen haben etwa 60-70 Prozent der Vereine bzw. ca. 150 Vertreter an diesem Prozess teilgenommen. Die kommunale Vereinsrichtlinie regelt insbesondere die Förderung von Vereinen. Im Rahmen der Diskussion haben insbesondere zwei engagierte Verwaltungsvertreter/innen – der stellvertretende Bürgermeister und die Dezernentin des Schul- und Kulturamtes – die Vereine vor Ort besucht und ihre Anliegen diskutiert. Diese wertschätzende und unterstützende Haltung der Verwaltung gegenüber den Vereinen gehört nach Einschätzung der Projektverantwortlichen zu den wichtigen Veränderungen, die das Projekt bis zum Zeitpunkt der Befragung erreicht hat. Durch die Vereinsbesuche von Verwaltungsvertretern ist außerdem das Verständnis von Verwaltung und Vereinen für die jeweiligen Perspektiven und Arbeitsweisen gewachsen. Die Projektverantwortliche berichtete von Äußerungen von Verwaltungsvertretern, dass diese nun eine andere Sicht auf die Arbeit innerhalb der Vereine und einen besseren Einblick in die Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Vereinsarbeit gewonnen hätten. Umgekehrt werde auch die Verwaltung von den Vereinen als unterstützend wahrgenommen. Durch die Diskussion der Verwaltungsakteure mit Vereinen vor Ort sei es auch gelungen, die Kommunikation zwischen der Stadtverwaltung und den Jugendlichen in Jugendklubs zu verbessern und mehr Verständnis für die jeweiligen Perspektiven zu erzeugen. Die Stadtverwaltung versucht nach Projektangaben, die Klubs zu unterstützen, und Jugendliche würden die Anliegen der Verwaltung nun weniger als „Schikane“ wahrnehmen. So sollen Jugendliche eines Klubs noch im Projektzeitraum einen größeren Proberaum erhalten.

Die Stadtverwaltung hat an allen Beratungen zur Vereinsrichtlinie teilgenommen, was in der Hauptphase wöchentliche Treffen bedeutete. Darüber hinaus sind die Anregungen aus den Vereinen in die neue Richtlinie eingeflossen. Ein förderlicher Kontextfaktor war dabei das große Interesse der Vereine an dieser Vereinsrichtlinie. Das Projekt konnte diese Situation für eine breite Information der Vereine nutzen. Nach Darstellung der Projektverantwortlichen hat das „in diesem Umfang noch nie stattgefunden“. Eine Wertschätzung der Vereine konnte nach Einschätzung des Projektes auch im Rahmen einer öffentlichen Präsentation von Zwischenergebnissen des Projektes erreicht werden. Hier erhielten die Vereine Gelegenheit, sich selbst der Öffentlichkeit vorzustellen. Ein Problem des Projektes bestand bisher allerdings darin, dass die Verwaltung nur teilweise erreicht werden konnte. Während im Rahmen der Diskussion um die Vereinsrichtlinie eine wertschätzende Haltung der Verwaltung deutlich wurde, fehlt sie nach Auskunft der Projektverantwortlichen jedoch an einer anderen für die Vereine wichtigen Stelle: Verwaltungsvertreter seien kaum bei Festen anwesend, die von Vereinen organisiert werden. Das werde von den Vereinen negativ wahrgenommen. Zwar äußerten sich einzelne Verwaltungsvertreter anerkennend über die Vereine, diese wünschten sich das aber von mehr Verwaltungsvertretern (etwa auch aus dem Ordnungsamt). Eine ähnliche Erfahrung berichtete die Projektverantwortliche im Zusammenhang mit einem vom Projekt organisierten Besuch eines Best-Practice-Beispiels zur Kooperation zwischen Verwaltung, Politik und Vereinen in einer anderen Kommune. Die Erkenntnisse daraus sollten für die Praxis vor Ort nutzbar gemacht werden. Bei der Exkursion waren neben Vereinsvertretern auch Vertreter der Stadt anwesend, jedoch nach Darstellung der Projektverantwortlichen keine Vertreter mit Multiplikatorenfunktion. Vonseiten der Stadtverwaltung sei kein Interesse an der Auswertung der Exkursion gezeigt

worden. Damit habe es auch keine Wertschätzung der Teilnehmenden gegeben, die sich dafür teilweise sogar Urlaub genommen hatten.

Eine weitere Wirkung der Projektaktivitäten in Lauchhammer besteht darin, dass die Stadtverwaltung die Zusammenarbeit der Vereine stärker unterstützt. So wurde festgelegt, dass die Stadt einige große Veranstaltungen, an denen sich möglichst viele Vereine beteiligen sollen, gezielt fördert statt wie bisher Ressourcen unkoordiniert auf viele kleine konkurrierende Veranstaltungen zu verteilen. Zum Zeitpunkt des Interviews stand ein entsprechender Beschluss der Stadtverordnetenversammlung noch aus.

Um verschiedene Kompetenzen der involvierten Verwaltungsmitarbeiter und Multiplikatoren effektiv in einen Beteiligungsprozess einzubringen, bedarf es vor allem einer guten Kommunikationsstruktur. Zu diesem Zweck hat das Projekt in Heilbad Heiligenstadt ein Netzwerk engagierter Akteure aufgebaut. Die Vernetzung dient auch dem gegenseitigen Kennenlernen der Ressourcen der einzelnen Akteure, die dann entsprechend von anderen Netzwerkakteuren genutzt werden können. Dieser Aspekt wird durch den Projektverantwortlichen als ein zentraler Faktor für das Gelingen des Projektes hervorgehoben. Als Hinweise für das Funktionieren des Netzwerkes nannte der Projektverantwortliche, dass sich die Akteure gegenseitig um Rat fragen und ein arbeitsteiliges Vorgehen abstimmen. Dabei wurde die anfänglich große Netzwerkrunde auf eine Kerngruppe tatsächlich interessierter Akteure reduziert. Die anderen Akteure werden bei der Umsetzung von Maßnahmen gegebenenfalls mit eingebunden. Um effizient handeln zu können, hat es sich nach Erfahrungen des Projektes als sinnvoll erwiesen, institutionelle Hierarchien auszuklammern und auf einer gemeinsamen Ebene zu kommunizieren. Um das Netzwerk kontinuierlich zu betreuen und aufrechtzuerhalten, wurde eine entsprechende Referentenstelle eingerichtet und ein Verwaltungsmitarbeiter hierfür ausgebildet. Das Ziel des Netzwerkes besteht in der zweiten Projekthälfte unter anderem darin, weitere Möglichkeiten für die Beteiligung von Jugendlichen zu ermitteln und Beteiligungsprozesse anzustoßen.

Das Projekt im Landkreis Unstrut-Hainichen bündelt die Ressourcen der beteiligten Akteure (Ortsbürgermeister, Stadträte, engagierte Bürger, institutionelle und zivilgesellschaftlichen Vertreter) in einem Seminar, das gleichzeitig als Prozessbegleitung eines konkreten Beteiligungsprojektes konzipiert ist. Das Seminar bietet die Gelegenheit zum Austausch unter den Akteuren sowie zur Weiterbildung in Moderationstechniken. Außerdem werden Fragen der Gewinnung von beteiligungsfernen Gruppen (Hartz-4-Empfänger, bildungsferne Jugendliche, wenig mobile Senioren) diskutiert. Nach Angaben des Projektes konnte der neue Leiter des Jugendhauses durch das Seminar schnell einen Kontakt zum Ortsbürgermeister knüpfen. Außerdem ist eine Kooperation zwischen dem Jugendtreff und einem Heimatverein entstanden. Das erwähnte Beteiligungsprojekt besteht in einer Bürgerbefragung zur Einrichtung eines Bürgerhauses. Die Seminarteilnehmer führen die Befragung selbst durch. Im Ergebnis des Prozesses soll es einen Beschluss des Stadtrates auf der Grundlage der Befragung geben.

Das Projekt in Gardelegen ist ähnlich konzipiert. Auch hier wird ein Seminar mit beteiligungsorientierten Themen als Gelegenheit für die Vernetzung wichtiger Akteure genutzt. Gegenstand des Seminars sind Graffitis mit rechts- und linksorientierten politischen Inhalten in der Stadt. Eine weitere Wirkung dieser Maßnahme besteht nach Auskunft des Projektverantwortlichen in der Veränderung der Kommunikation zwischen den Teilnehmenden. Ein Hinweis darauf sind nach seiner Beobachtung ein Austausch über Themen wie Toleranz und Demokratie, die zuvor in der öffentlichen lokalen Diskussion kaum Beachtung gefunden hätten.

Bürger bzw. zivilgesellschaftliche Akteure müssen unter Umständen erst in die Lage versetzt werden, ihre Anliegen zu formulieren, um sich an einer aktiven Mitgestaltung des Gemeinwesens beteiligen zu können. Im Projekt der Kommune Heilbad Heiligenstadt wurde mit Hilfe von Sozialpädagogen mit den Jugendlichen des kommunalen Jugendparlamentes gearbeitet. Ziel war es, dass Jugendliche sich mit ihren eigenen Anliegen auseinandersetzen und sich von den Interessen Erwachsener abgrenzen können. Ein besonders förderlicher Kontextfaktor ist in diesem Zusammenhang die offene Unterstützung der Jugendbeteiligung durch den Bürgermeister. Nach Angaben des Projektverantwortlichen werden Jugendliche von ihm gezielt ermuntert, sich im Rahmen von Stadtratssitzungen zu ihren Belangen zu äußern.

Im Rahmen des Projektes des Landkreises Unstrut-Hainichen wird in einer Gemeinde eine neue Methode der Bürgerversammlung erprobt und durch eine veränderte Sitzordnung eine dialogische Situation hergestellt. Nach Auskunft des Projektverantwortlichen hat diese Veränderung der Gesprächskultur bereits zu einer besseren Beteiligung der anwesenden Bürger geführt. In dem Projekt fand außerdem eine aktivierende Befragung von Vereinen zu ihren Bedarfen statt. Die Methode des direkten Gespräches motiviert dazu, eigene Anliegen zu formulieren. Wie aus dem Interview mit dem Projektverantwortlichen weiter hervorgeht, sind konkrete Kooperationsprojekte zwischen Vereinen entstanden, die bis zum Zeitpunkt der Befragung aber erst teilweise umgesetzt werden konnten.

Mit Blick auf eine stärkere Motivation von zivilgesellschaftlichen Akteuren, sich für eigene Belange zu engagieren, konnte das Projekt in Lauchhammer nach eigenen Angaben dazu beitragen, dass sich Vereine der Stadt untereinander besser kennenlernen und stärker zusammenarbeiten. Letzteres lässt sich etwa an dem Engagement von Vereinen für lokale Veranstaltungen – wie dem Weihnachtsmarkt oder dem „Tag der Region“ – ablesen. Beim traditionellen Bergmannstag hätten sich statt zwei nun 20 Vereine beteiligt. Die beiden Vereine, die den Tag bisher allein ausgerichtet hatten, konnten als Kernakteure für die Organisation gewonnen werden. Nach Beobachtungen der Projektverantwortlichen war die Resonanz auf diese mit vielen Vereinen organisierte Veranstaltung positiv und soll in dieser neuen Form fortgeführt werden. Das Projekt in Lauchhammer machte aber auch die Erfahrung, dass es unter Umständen schwierig ist, Akteure für eine dauerhafte Beteiligung zu motivieren. So wurden auf der Eröffnungsveranstaltung des Projektes Arbeitsgruppen mit Vertretern von Vereinen und der Stadtverwaltung gebildet, die ihre Bedarfe formulierten. Eine Fortführung der Arbeitsgruppen sei dann aber mühsam gewesen. Zum Zeitpunkt der Befragung existierten die Arbeitsgruppen Veranstaltungsmanagement und Finanzierung. Das Projekt selbst bietet zur Unterstützung der Vereine eine Vereinssprechstunde an, die allerdings nicht bei der Stadtverwaltung angesiedelt ist, sondern durch den Projektkoordinator, den Verein KooperationsAnstiftung e.V., betreut und in dessen Räumen angeboten wird.

Die öffentliche Präsentation von Ergebnissen eines Beteiligungsprozesses – wie etwa im Projekt in Gardelegen – kann ebenso dazu ermutigen, unter Einbeziehung der Öffentlichkeit weitere Ideen für eine Verbesserung des lokalen Zusammenlebens vor Ort zu entwickeln. So wurde in Gardelegen eine Regionalkonferenz veranstaltet, auf der unter anderem Ergebnisse eines Projektes zu Graffiti in der Stadt präsentiert wurden. Die Konferenz wurde von ca. 60 Personen besucht. Dem Projektverantwortlichen zufolge hat es so eine öffentliche Debatte über das Thema Toleranz und Demokratie vor Ort bisher nicht gegeben. Gleichzeitig sei es für eine produktive Diskussion aber auch wichtig gewesen, den Diskussionsrahmen nicht auf das The-



ma Extremismus zu begrenzen, sondern auf das Thema „lebenswerte Hansestadt“ auszuweiten.

Insgesamt werden bei den Projekten auch einige Schwierigkeiten in Bezug auf die Gewinnung von Verwaltungsvertretern und deutlich. Als hemmende Faktoren für die Umsetzung von Projekten wurden unter anderem zu wenig Kommunikation und die noch vorherrschende Unkenntnis über andere Institutionen vonseiten der Verwaltung genannt. Weitere erschwerende Faktoren sind die personelle Ausdünnung der Stadtverwaltung und ein daraus resultierendes Einzelkämpfertum sowie häufige Bürgermeisterwechsel. In dem Projekt des Landkreises Unstrut-Hainichen war es aufgrund der besonderen kommunalen Verwaltungsstruktur in Thüringen nicht gelungen, die Verwaltung von zwei Gemeinden wie geplant einzubinden. Das Konzept der Verwaltungsgemeinschaft, in der die Ortsbürgermeister gegenüber Verwaltungsangestellten nicht weisungsbefugt sind, verhindert hier nach Darstellung des Projektverantwortlichen die Freistellung von Verwaltungsmitarbeitern für Projektarbeit. In diesem Fall hat außerdem eine öffentliche Diskussion über die Auswahlkriterien für die Gemeinden, die in das Projekt einbezogen werden sollten, für eine negative Grundstimmung und für Kommunikationsschwierigkeiten gesorgt. Diese Situation hat dann zur Strategieänderung im Projekt und zur Arbeit mit der Zielgruppe der Kommunalpolitiker geführt. Daraus hat das Projekt die Erkenntnis gewonnen, dass der Zugang zu Gemeinden im ländlichen Raum generell über die Politik gesucht werden sollte. Die Verwaltung sollte erst dann einbezogen werden, wenn ein entsprechendes Grundverständnis der Problematik hergestellt ist. Alternativ schlägt das Projekt eine Inhouse-Schulung für Verwaltungen vor, die dann aber allen Gemeinden des Kreises offenstehen sollte. Nach der Wahrnehmung des Projektverantwortlichen ist bei vielen Vereinen noch die Haltung spürbar, dass das Projekt ihnen „etwas aufdrücken“ möchte. Um die Gewinnung von Vereinen zu verbessern, wird in einem Projekt überlegt, die Teilnahme an Seminaren für Vereinsvertreter als Weiterbildungsmaßnahme anzuerkennen. Eine weitere Schwierigkeit besteht in der mitunter beträchtlichen räumlichen Größe der durch die Fusionen entstandenen neuen Kommunen. Durch die ehrenamtliche Tätigkeit der Ortsbürgermeister sind diese aufgrund von Zeitmangel mitunter schwer einzubinden. Darüber hinaus kollidiert nach Wahrnehmung eines Projektverantwortlichen das Streben nach schnellem Wahlerfolg der Kommunalpolitiker mit den längerfristigen Prozessen im Projekt.

Zwei Projekte teilten die Erfahrung, dass sie geplante Schulungen von Verwaltungsmitarbeitern nicht umsetzen konnten, weil die Zielgruppe hierfür keine freien Zeitressourcen sah. In einem Fall betraf das Schulungen zu Themen wie Gesprächsführung und Konfliktmanagement mit dem Ziel, die Zusammenarbeit mit den Vereinen zu verbessern. Nach Einschätzung der betreffenden Projektverantwortlichen sind Schulungen jedoch nicht zwangsläufig eine geeignete Maßnahme, um die Bereitschaft und Kompetenz vonseiten der Stadtverwaltung für eine verbesserte Zusammenarbeit mit Vereinen zu fördern. Effektiver sind aus ihrer Sicht konkrete gemeinsame Projekte, in denen Kooperation praktisch eingeübt werden kann.

Unterstützer im Landratsamt und in der Politik sowie die Verankerung des Projektthemas in Ausschüssen der Gemeinden wurden von den Projekten als besonders förderliche Faktoren erlebt.

### ***Differenzierte Analyse des Projekts „Wir in Rüdersdorf“ (Gemeinde Rüdersdorf)***

Für die differenzierte Analyse des Projekts „Wir in Rüdersdorf“ wurden zusätzlich zu den allgemeinen Erhebungen Mitte März und Ende November 2012 zwei Workshops mit Projektvertretern durchgeführt. Am ersten Workshop, bei dem es vor allem um Fragen der Konzeptqualität ging, nahmen die Projektleiterin, zwei in das Projekt eingebundene Mitarbeiterinnen der Gemeindeverwaltung und zeitweise auch der stellvertretende Bürgermeister teil. Am zweiten Workshop zur Projektumsetzung haben nur die in das Projekt eingebundenen Mitarbeiterinnen der Gemeindeverwaltung teilgenommen, weil die Projektleiterin längere Zeit erkrankt war. Obwohl die Projektleiterin bei einem freien Träger angestellt ist, zeigt bereits die Zusammensetzung der Workshopteilnehmer/innen, dass das Projekt gut in die Gemeindeverwaltung eingebunden ist.

#### *a) Allgemeine Angaben zum Projekt*

- Hauptzielgruppen: Verwaltungsmitarbeiter/innen, Akteure aus dem Bereich der Kommunalpolitik, haupt- und ehrenamtliche Akteure aus Vereinen und Verbänden, sonstige engagierte Bürgerinnen und Bürger
- Projektzeitraum: 01.05.2011-31.12.2012
- Gesamtkosten des Projekts laut Finanzierungsplan: 189.891,28 Euro
- Zuwendung durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ laut Projektantrag: 170.902,08 Euro
- Institutionelle Anbindung/Arbeitgeber der Projektleitung: Freier Träger

#### *b) Kurze zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens*

Das zentrale Anliegen des Projekts ist es, mehr Bürgerinnen und Bürger für das Geschehen in ihrer Gemeinde zu interessieren und an kommunalpolitischen Prozessen zu beteiligen. Eine Besonderheit der heutigen Gemeinde Rüdersdorf besteht in diesem Zusammenhang darin, dass sie im Zuge einer Gemeindegebietsreform aus insgesamt vier unabhängigen Ortsteilen entstand und die Identifikation mit der Gesamtgemeinde bis heute schwach ist. Diese Identifikation mit der Gesamtgemeinde zu stärken ist ebenfalls ein wichtiges Projektziel.

#### *c) Der Projektkontext*

Die Gemeinde Rüdersdorf bei Berlin gehört zu Brandenburg und hat gut 15.000 Einwohner. Ihre heutige Form erhielt die Gemeinde 2003 im Rahmen einer Neustrukturierung des Gemeindegebietes. Die Gemeinde besteht neben Rüdersdorf aus den drei weiteren Ortsteilen Hennickendorf, Lichtenow und Herzfelde. Die Ortsteile haben ihre eigenständige Identität weitgehend bewahrt und unterscheiden sich erheblich. Rüdersdorf selbst ist der größte Ortsteil und hat einen proletarisch geprägten Charakter. Dort leben etwa zwei Drittel der Einwohner. Im Bereich Friedrich-Engels-Ring/Brückenstraße befindet sich ein großes Wohngebiet aus Plattenbauten, in dem zahlreiche soziale Probleme gehäuft auftreten. In diesem Wohngebiet lebt auch der größte Teil der Menschen mit Migrationshintergrund in Rüdersdorf; die meisten sind Russlanddeutsche. Während der Anteil der Erststimmen für die NPD bei der letzten Bundestagswahl im September 2009 in Rüdersdorf bei 3,1 % lag, betrug er in diesem sozialen Brennpunkt 6,7 %. Bei den Zweitstimmen kam das rechte Spektrum aus NPD, DVU und Republikanern im Wohngebiet sogar auf 8,1 % der Wählerstimmen. Allerdings leben in diesem

Wohngebiet auch noch etliche Personen aus der Mittelschicht, die als Erstbezieher der ehemals begehrten Wohnungen dort geblieben sind. Das Bürgerzentrum Brücke, bei dessen Träger die Projektleiterin angestellt ist, befindet sich ebenfalls in dem beschriebenen Wohngebiet.

In der DDR-Zeit war Rüdersdorf ein für die Zementproduktion bekannter Industriestandort. Auch heute ist die Baustoffproduktion ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Allerdings sank die Zahl der in der Zementindustrie Beschäftigten von 3.500 (1989) auf 300. Dieser Verlust an Arbeitsplätzen konnte nicht durch die Ansiedlung anderer Industriezweige aufgefangen werden. Trotz der Nähe zu Berlin – bis zum Berliner Stadtzentrum sind es nur etwa 30 km – ist die Einwohnerzahl zwischen 1990 und 2011 daher um 12,8 % gesunken.

#### *d) Relevante Problemlagen und Annahmen zu den Problemursachen*

In den Antragsunterlagen werden verschiedene Probleme angesprochen. In diesem Zusammenhang stellten sich während des ersten Workshops drei Problemlagen als besonders relevant heraus.

1. Im Hinblick auf die Wahlerfolge rechtsextremer Parteien im Wohngebiet Friedrich-Engels-Ring/Brückenstraße betonten die Projektvertreterinnen, dass nicht nur das Vorhandensein rechtsextremer Einstellungsmuster, sondern auch das große Desinteresse an politischen Fragen problematisch ist. So betrug die Wahlbeteiligung bei der letzten Bundestagswahl im Wohngebiet gerade einmal 46 %. Besonders problematisch sei die geringe Wahlbeteiligung der jungen Menschen. Wichtige Ursache für ein fehlendes Interesse an (kommunal-) politischen Fragen seien Informationsdefizite sowie das Gefühl, nicht ernstgenommen zu werden und keinen Einfluss auf politische Entscheidungen zu haben.
2. Ein weiteres wichtiges Problem ist das fehlende Gemeinschaftsgefühl zwischen den Ortsteilen. Die Hauptursache für dieses Problem ist aus Sicht der Projektverantwortlichen, dass sich die Ortsteile nicht freiwillig zusammengeschlossen haben. Bis 1993 gehörte Rüdersdorf sogar zu einem anderen Landkreis als die drei anderen Ortsteile, die sich gegen den Zusammenschluss im Zuge der Gemeindegebietsreform auch gerichtlich gewehrt hatten.
3. Mit dem letzten Problem hängt zusammen, dass es einen Mangel an ortsteilübergreifendem ehrenamtlichem Engagement gibt. Zwar gibt es mittlerweile einzelne ortsteilübergreifende Initiativen und engagierte Bürger, die sich für den gesamten Ort einsetzen; dieses Engagement muss aber weiter ausgebaut werden. Neben dem fehlenden Gemeinschaftsgefühl zwischen den Ortsteilen spielen in diesem Zusammenhang nach Ansicht der Projektvertreter/innen auch Informationsdefizite und fehlende positive Erfahrungen eine Rolle.

#### *e) Projektziele und -maßnahmen*

Die Projektziele und die Maßnahmen zur Zielerreichung wurden im ersten Workshop diskutiert und sind in Tabelle 8 detailliert aufgeführt. Zu einigen Maßnahmen hatte das Projekt mit seinem Coach zum Zeitpunkt des ersten Workshops bereits Leistungsziele ausgearbeitet. Diese Ziele wurden an den entsprechenden Stellen in Klammern in die Tabelle eingefügt.

Tabelle 8: Ziele und Maßnahmen des Projekts „Wir in Rüdersdorf“

Leitziel Menschen aus den verschiedenen Ortsteilen beteiligen sich am kommunalen Leben und entwickeln ein Wir-Gefühl auf der Ebene der Gesamtgemeinde					
<b>Mittlerziele</b>	MZ1: Mehr Menschen sind bereit, sich ehrenamtlich zu engagieren.	MZ2: Vereine, Initiativen und die Verwaltung sind bereit, sich mit bereichsübergreifenden Themen zu beschäftigen.	MZ3: Mehr Menschen nehmen in Rüdersdorf an kommunalpolitischen Prozessen teil.	MZ4: Menschen aus den verschiedenen Ortsteilen identifizieren sich mit der Gesamtgemeinde	MZ5: Kommunalpolitiker kennen die besonderen Interessen und Bedürfnisse der Jugendlichen
<b>Handlungsziele</b>	<p>HZ1.1: Besucher des Bürgerzentrums (BZ) wissen nach einem Besuch, dass sie bei Fragen und Problemen nicht allein gelassen sind.</p> <p>M1.1.1: Hilfe bei Problemen (BZ).</p> <p>M1.1.2: Unterstützungsleistungen, u.a. kostenlose gelbe Säcke (BZ).</p>	<p>HZ2.1: Menschen aus sozialen Randgruppen fühlen sich nach einer Begegnung mit Gemeindevetretern als Bürger ernst genommen.</p> <p>M2.1.1 Gelegenheiten zum Dialog auf Augenhöhe (öff. Sprechstunde des Bürgermeisters im BZ)</p>	<p>HZ3.1: Bürger fühlen sich am Ende einer Veranstaltung mit ihren Anliegen ernst genommen und erarbeiten Vorschläge für das Leben in der Gemeinde und die Zusammenarbeit mit den Ortsteilen.</p> <p>M3.1.1: Bürgerhaushalt</p> <p>M3.1.2: Zukunftswerkstatt (ca. 4 Std.)</p> <p>M3.1.3: Forenarbeit (Bereitstellung von 6 Computern zur Beteiligung an den Projektforen; Etablierung von 5 Foren – Barrierefreiheit, Migration, Garten, Wirtschaft/Bildung/Soziales)</p>	<p>HZ4.1: Signifikant mehr Bürger erkennen bis zum Ende der Projektlaufzeit die Vorteile der Gesamtgemeinde.</p> <p>M4.1.1: Win-Win-Situationen schaffen (Erstellung eines Trainingskalenders für Sportvereine 2012)</p> <p>M4.1.2: Eigenständigkeiten anerkennen (Logos auf Flyern, Partnerstädte der Ortsteile einbeziehen)</p> <p>M4.1.3: Fotoausstellungen zu einzelnen Ortsteilen</p> <p>M4.1.4: Bereitstellung eines Computers zur Beteiligung an den Projektforen in jedem Ortsteil</p> <p>M4.1.5: Erwähnung der Ortsteile in allen Veröf-</p>	<p>HZ5.1: Jugendlichen nehmen am Verlauf des Projekts aktiv teil.</p> <p>M5.1.1: Bereitstellung von 2 Computerterminals zur Mitarbeit an Foren in Jugendzentren</p> <p>M5.1.2: Zukunftswerkstatt für Jugendliche</p> <p>M5.1.3: Fotoausstellung „Meine Sicht auf Rüdersdorf“</p>

				fentlichungen	
	<p>HZ1.2: Menschen machen durch ihr Engagement im Rahmen der Projektziele positive Erfahrungen (auch positive Lernerfahrungen).</p> <p>M1.2.1: Würdigung und Anerkennung der geleisteten Arbeit (z.B. Tag des Ehrenamtes, Ausstellung von Fotos aus Rüdersdorf und den Ortsteilen)</p> <p>M1.2.2: Kultur der Geburtstagsfeiern</p> <p>M.1.2.3: Namentliche Nennung aller Beteiligten</p> <p>M1.2.4: Fortbildungsangebote für ehrenamtliche Arbeit (Durchführung von 18 Seminaren für Vereine/Initiativen; Erhöhung der Teilnehmerzahlen an Seminaren auf insg. 100 Ende 2011, 20 Pers. pro Verant., davon mind. 25% nicht aus Rüdersdorf)</p>	<p>HZ2.2: Vereine arbeiten am Ende des Projekts bei bestimmten Themen zusammen.</p> <p>M.2.2.1: Schaffung einer Win-Win-Situation</p> <p>M.2.2.2: Schaffung von Ausstellungsmöglichkeiten</p> <p>M2.2.3: Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>HZ3.2: Verwaltungsmitarbeiter sind in der Lage die Vorhaben, die über den Bürgerhaushalt zur Abstimmung kommen, verständlich zu kommunizieren.</p> <p>M3.2.1 Fortbildung für Verwaltungsmitarbeiter zum Bürgerhaushalt (Durchführung von 3 Schulungen zur Einführung des Bürgerhaushaltes für die Mitarbeiter der Verwaltung)</p>		
	<p>HZ1.3: Interessierte Bürger wissen nach einem Informationsgespräch, wo sie sich ehrenamtlich engagieren können.</p> <p>M.1.3.1 Persönliche In-</p>		<p>HZ3.3: Signifikant mehr Bürger wissen am Ende des Projekts über die verschiedenen Vorhaben in der Gemeinde Rüdersdorf Bescheid.</p>		

	formationsgespräche		<p>M3.3.1 Verteilen bzw. Auslegen der Projektzeitung (Herausgabe von 4 Projektzeitungen)</p> <p>M3.3.2 Pressearbeit (inkl. Anzeigeblätter)</p> <p>M3.3.3 Webseite (Erstellung einer Webseite)</p> <p>M3.3.4 Flyer (Erstellung von 2 Flyern)</p> <p>M3.3.5 Informationsstände bei Veranstaltungen</p> <p>M3.3.6 Besuche in Ausschüssen</p>		
			<p>HZ3.4 Bürger interessieren sich für kommunalpolitische Themen und werden politisch aktiv.</p> <p>M3.4.1 Zukunftswerkstatt</p> <p>M3.4.2 Vorbereitende Maßnahmen zum Bürgerhaushalt</p>		

Das Leitziel des Projekts rückt zwar den Aspekt des ortsteilübergreifenden Gemeinschaftsgefühls stärker in den Vordergrund, impliziert aber mit dem Aspekt der Beteiligung am kommunalen Leben auch Fragen zur Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung. Dieser Punkt wird im dritten Mittlerziel konkretisiert. Im Einzelnen geht es in diesem Zusammenhang darum, dass sich die Bürger mit ihren Anliegen ernstgenommen fühlen, über die verschiedenen Vorhaben in der Gemeinde Bescheid wissen, sich für kommunalpolitische Themen interessieren und politisch aktiv werden. Eine zentrale Maßnahme ist ein Bürgerhaushalt. Deshalb müssen die Verwaltungsmitarbeiter/innen in der Lage sein, die Vorhaben, die über den Bürgerhaushalt zur Abstimmung kommen, verständlich zu erklären. Da es sich beim Bürgerhaushalt und den damit angestrebten Zielen um einen komplexen Prozess handelt, der aber für das Förderprogramm sehr interessant ist, werden wir hierauf weiter unten genauer eingehen.

Mittlerziel 2 benennt einen ergänzenden Aspekt, indem auf die Bereitschaft zur Beschäftigung mit Themen hingewiesen wird, die den eigenen begrenzten Bereich und die eigenen Partikularinteressen überschreiten. In diesem Zusammenhang geht es dem Projekt darum, dass sich auch Menschen aus sozialen Randgruppen nach einer Begegnung mit Gemeindevertretern ernstgenommen fühlen (HZ2.1). Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es einmal im Monat eine öffentliche Sprechstunde des Bürgermeisters im Bürgerzentrum. Das Interesse an dieser Veranstaltung ist zumindest ein schwacher Indikator für die Zielerreichung. Ferner möchte das Projekt, dass Vereine über die Ortsteilgrenzen hinweg bei bestimmten Themen zusammenarbeiten (HZ2.2). Dies soll zum einen durch die Schaffung einer Win-Win-Situation erreicht werden. Konkret geht es darum, durch einen gemeinsamen Trainingskalender der Sportvereine im Internet Doppelungen und Überschneidungen zu vermeiden. Dieser Trainingskalender ist zurzeit in Arbeit. Für Fotofreunde stehen Ausstellungsmöglichkeiten im Kulturhaus bereit. Unter anderem machten Jugendliche aus dem „Crazy House“ im Rahmen eines Workshops Bilder zum Thema „Meine Sicht auf Rüdersdorf“, die dort ausgestellt wurden. Schließlich erhalten Vereine und Initiativen vom Projekt Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit und können dadurch ihre Bekanntheit in den anderen Ortsteilen steigern. Die Projektvertreterinnen konnten zahlreiche Beispiele anführen, die das Erreichen des Handlungsziels durch die getroffenen Maßnahmen plausibel erscheinen lässt.

Beim vierten Mittlerziel geht es direkt um die Identifikation mit der Gesamtgemeinde. Auf Handlungszielebene wird konkreter formuliert, dass signifikant mehr Bürger bis zum Ende der Projektlaufzeit die Vorteile der Gesamtgemeinde erkennen. Die oben bereits diskutierte Maßnahme eines gemeinsamen Trainingskalenders für Sportvereine ist auch für dieses Ziel relevant. Darüber hinaus wurden Einzelpersonen und Foto- und Heimatvereine zu ortsteilübergreifenden Aktivitäten ermutigt. Ferner wurde eine Veranstaltung zum Vereinsrecht organisiert, an der Vereinsvertreter aus allen Ortsteilen teilgenommen haben. Schließlich wurde in jedem Ortsteil ein Computer für die Beteiligung an den ortsteilübergreifenden Projektforen bereitgestellt. Bei den Projektforen handelt es sich um Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen, zu denen es jeweils auch ein Forum im Internet gibt. Flankierend wird als wichtig erachtet, dass die Eigenständigkeit der Ortsteile durch entsprechende Logos und Hinweise auf Flyern und anderen Drucksachen berücksichtigt wird, dass die Partnerstädte der jeweiligen Ortsteile genannt werden und dass die Ortsteile in allen Veröffentlichungen des Projekts erwähnt werden. Diese symbolische Berücksichtigung der einzelnen Ortsteile ist mittlerweile gewährleistet. Eine wichtige Rahmenbedingung für das Erreichen des Handlungsziels 4.1 ist aus Sicht der Projektvertreterinnen eine gute Zusammenarbeit mit den Ortsvorstehern und mit den Vereinen. Ein

Indikator für das Erreichen des Handlungsziels ist, dass die Lesung einer Bürgerin aus Hennickendorf mittlerweile auch im Bürgerzentrum in Rüdersdorf stattfinden kann. Ein anderer Indikator ist, dass Bürger vermehrt auch an Gemeindefesten der anderen Ortsteile teilnehmen.

Die Annäherung an das fünfte Mittlerziel kann ein wichtiger Beitrag zur Verringerung der Politikverdrossenheit unter jungen Menschen sein. Kritisch zu hinterfragen ist allerdings, ob die aktive Teilnahme der Jugendlichen am Projekt bereits genügt, um sich diesem Ziel anzunähern. Plausibler wird dieser Zusammenhang, wenn man einen Blick auf die Maßnahmen wirft. Zum einen sind zwei Computer bereitgestellt worden, damit sich die Jugendlichen an den Projektforen (s. unten) beteiligen können. Ferner wurde eine Zukunftswerkstatt mit den Jugendlichen durchgeführt. In diesem Zusammenhang erhielten die Jugendlichen auch eine kleine Geldsumme, mit der sie unter Anleitung eines Streetworkers selbst ein Mikroprojekt durchführen konnten. Schließlich wurde auch der oben bereits erwähnte Fotoworkshop „Meine Sicht auf Rüdersdorf“ durchgeführt. Prinzipiell eignen sich diese Maßnahmen, um Interessen von Jugendlichen zu verdeutlichen. Ob diese Interessen dann auch von Kommunalpolitikern wahrgenommen werden, ist natürlich eine andere Frage, die empirisch untersucht werden müsste. Außerdem stellt sich die Frage, wie repräsentativ die Bedürfnisse und Interessen dieser aktiven Jugendlichen für die Jugendlichen in Rüdersdorf sind.

An dieser Stelle soll noch auf das erste Mittlerziel eingegangen werden. Die Förderung der Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement ist ein wichtiges Anliegen, das aber mit Blick auf die Programmziele für den Förderschwerpunkt 1b vor allem einen unterstützenden Charakter hat. Das Handlungsziel 1.1 ist eher auf das Bürgerzentrum bezogen. Beim Handlungsziel 1.2 – Menschen machen durch ihr Engagement im Rahmen der Projektziele positive (Lern-) Erfahrungen – wird der Bezug zum Projekt dagegen deutlich. Dieses Ziel soll insbesondere durch verschiedene Formen der Würdigung und Anerkennung für die geleistete Arbeit erreicht werden. Um positive Lernerfahrungen zu ermöglichen, sind bisher 15 Seminare mit jeweils etwa 15 Teilnehmern durchgeführt worden. Dass im Vergleich zu den Leistungszielen etwas weniger Seminare durchgeführt wurden, ist auf eine längere Erkrankung der Projektleiterin zurückzuführen. Die geringere Teilnehmerzahl pro Seminar war dagegen ein Wunsch der Dozenten. Insgesamt ist das rege Interesse an den Seminaren – die Veranstaltungen zum Vereinsrecht und zum Mobbing wurden sogar zweimal durchgeführt – ein Indikator dafür, dass es gelungen ist, positive Lernerfahrungen zu ermöglichen.

Mit dem Erreichen des Handlungsziels 1.3 können sowohl für das Bürgerzentrum als auch für das Projekt ehrenamtliche Mitarbeiter/innen gewonnen. Bei der dazugehörigen Maßnahme geht es einfach darum, Interessierte im persönlichen Gespräch mit den entsprechenden Informationen zu versorgen.

*f) Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte im Hinblick auf die Teilnahme an kommunalpolitischen Prozessen*

Wie wir oben schon angedeutet haben, ist der Prozess zur Annäherung an das dritte Mittlerziel im Zusammenhang mit den Zielen für die Programmsäule 1b besonders interessant, weil die Schnittstelle zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft bei diesem Mittlerziel eine entscheidende Rolle spielt. Bei allen konkreten Handlungszielen, die als beeinflussbare Wirkfaktoren auf dem Weg zum dritten Mittlerziel relevant sind, ist der Bürgerhaushalt als wichtigste und komplexeste Maßnahme von zentraler Bedeutung. Unter dem Motto „Wofür würden Sie mehr Geld ausgeben?“ standen alle in der Verwaltung bereits geplanten und noch nicht in den Haushalt



eingestellten Investitionen und alle freiwilligen Aufgaben zur Wahl.<sup>17</sup> Um diese Maßnahme überhaupt durchführen zu können, müssen einige wichtige Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst müssen die Verwaltungsmitarbeiter/innen die Einzelheiten eines Bürgerhaushalts kennen. Sie müssen aber auch in der Lage sein, die über den Bürgerhaushalt zur Abstimmung kommenden Vorhaben verständlich zu erklären. Ursprünglich war an dieser Stelle geplant, drei Schulungen für die Mitarbeiter/innen der Verwaltung durchzuführen. Es zeigte sich aber, dass eine Schulung ausreichte. Ferner müssen die Gemeindevertreter von dem Vorhaben überzeugt sein und ihm zustimmen. Um dies zu erreichen, wurden persönliche Gespräche zum Bürgerhaushalt geführt.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann mit den konkreten Vorbereitungen zum Bürgerhaushalt begonnen werden. Damit eine Investitionsliste erstellt und nach Prioritäten geordnet werden kann, müssen die einzelnen Fachbereiche der Verwaltung Zuarbeiten übernehmen. Während des zweiten Workshops wiesen die Projektvertreterinnen im Interview darauf hin, dass zu Beginn des Prozesses durchaus eine erhebliche Skepsis in der Verwaltung bestand. Schließlich sei mit einem Bürgerhaushalt auch ein erheblicher zusätzlicher Aufwand verbunden. Auch dass nur 15 Bürger zur ersten Bürgerversammlung zum Bürgerhaushalt erschienen, sei enttäuschend gewesen.

Nachdem das Verfahren auf der Bürgerversammlung am 24. Mai 2012 diskutiert und bestätigt worden war, erfolgte die weitere Diskussion der Vorhaben von April bis Juni in Bürgerversammlungen und Ortsteilversammlungen gemeinsam mit dem Bürgermeister und den Ortsteilvorstehern. Die Vorschläge und Kommentare wurden auf der Homepage der Stadt veröffentlicht.<sup>18</sup>

Ende Juli 2012 erhielten 10 % zufällig ausgewählte Bürgerinnen und Bürger mit einem Mindestalter von 10 Jahren einen Brief mit der Bitte, über die Vorschläge bis zum 24. August 2012 schriftlich abzustimmen. Jeder ausgewählte Bürger erhielt 5 Punkte, die er beliebig auf die Vorschläge verteilen konnte.<sup>19</sup> In diesem Zeitraum wurden den Projektvertreterinnen zufolge auch drei einstündige Sprechstunden zum Bürgerhaushalt im Bürgerzentrum Brücke durchgeführt. Insgesamt wurden etwa 1.500 Personen angeschrieben. Von diesen nahmen etwa 650 an der Abstimmung teil. Mit der Beteiligung von rund 43 % waren die Projektvertreterinnen sehr zufrieden.

Auf der Grundlage der Auswertungsergebnisse wurde eine neue Rangliste der Vorhaben erstellt, die auf einer Bürgerversammlung in Hennickendorf am 6. September 2012 vorgestellt und an die Gemeindevertretung zur Haushaltsabstimmung weitergegeben wurde. An dieser Versammlung nahmen den Projektvertreterinnen zufolge 45 Personen aus allen Ortsteilen teil, was gegenüber der ersten Bürgerversammlung eine beachtliche Steigerung ist. Wenn Vorschläge aus finanziellen Gründen nicht umgesetzt werden können, werden sie im Folgejahr direkt auf die neue Abstimmungsliste übernommen. Für den nächsten Bürgerhaushalt werden bereits wieder Ideen gesammelt.

Wichtige förderliche Rahmenbedingungen für die Durchführung eines Bürgerhaushaltes sind die Unterstützung des Bürgermeisters und das Engagement einer nicht zu kleinen Kerngruppe. Solche Kerngruppen finden sich in Rüdersdorf in sogenannten Projektforen zusammen. Neben

---

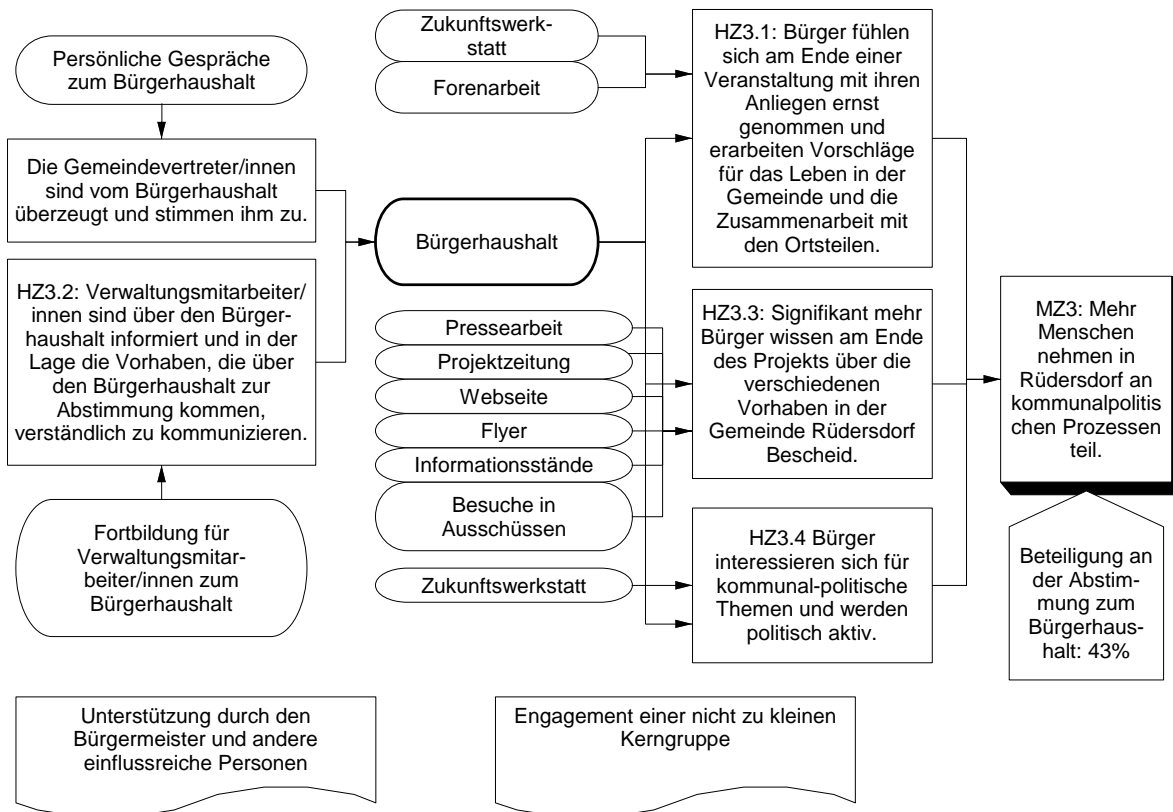
<sup>17</sup> Vgl. Der Bürgerhaushalt der Gemeinde Rüdersdorf bei Berlin. URL: <http://www.ruedersdorf.de/texte/seite.php?id=122706>, Abruf: 4.1.2013.

<sup>18</sup> Vgl. ebenda.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda.

der Zusammenarbeit in konventionellen AGs beinhalten diese Projektforen auch ein Internetforum für einen breiteren Austausch. Im Forum Bürgerhaushalt sind neben der Projektleiterin und der Projektkoordinatorin auch der Bürgermeister, die Controllerin und die Kämmerin aus der Verwaltung vertreten.

Abbildung 25: Angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte im Hinblick auf die Teilnahme an kommunalpolitischen Prozessen



Ein Bürgerhaushalt ist jedoch kein Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen, dass sich die Bürger mit ihren Anliegen ernstgenommen fühlen, über die verschiedenen Vorhaben der Gemeinde Bescheid wissen, sich für kommunalpolitische Themen interessieren und letztlich verstärkt an kommunalpolitischen Prozessen teilnehmen. Um die verschiedenen konkreten Handlungsziele zu erreichen, werden neben dem Bürgerhaushalt auch andere Maßnahmen durchgeführt. Ein weiterer Baustein zur Erreichung des Handlungsziels 3.1 sind die oben bereits erwähnten Projektforen. Neben dem Forum Bürgerhaushalt gibt es zurzeit noch drei weitere Projektforen: Barrierefreiheit, Interkultureller Garten und Fotofreunde Rüdersdorf. Die Foren werden jeweils von drei bis vier Aktiven getragen. Das Forum Bildung und Wirtschaft ist dagegen eingeschlafen, nachdem ein wichtiger Akteur ausgeschieden ist. Die Idee, über entsprechende Internetforen eine breitere Diskussion zu ermöglichen, ist prinzipiell sehr interessant. Allerdings zeigt ein Blick in die entsprechenden Internetforen, dass dort bisher noch keine intensiven Diskussionsprozesse stattgefunden haben. So gibt es in allen genannten Foren gerade einmal 20 Einträge.

Um die Handlungsziele 3.1 und 3.4 zu erreichen, wurden außerdem in den Ortsteilen Rüdersdorf, Lichtenow und Herzfelde Zukunftswerkstätten durchgeführt. Nur in Hennickendorf konnte die Zukunftswerkstatt wegen einer Erkrankung des Dozenten nicht stattfinden. Bei der Zukunftswerkstatt ging es darum, Verbesserungsvorschläge für das Zusammenleben vor Ort

zu entwickeln. Eine Besonderheit war, dass in jeder Zukunftswerkstatt 500 Euro für Mikroprojekte bereitgestellt wurden. Dies ist nach den Erfahrungen der Projektvertreterinnen bei den Teilnehmern sehr gut angekommen. Erfreulich sei auch gewesen, dass die Themen nicht auf den jeweiligen Ortsteil begrenzt gewesen seien, sondern auch die Gesamtgemeinde mit in den Blick genommen hätten.

Damit die Bürger am Ende des Prozesses über die verschiedenen Vorhaben in der Gemeinde Rüdersdorf Bescheid wissen, wurde eine intensive Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Darüber hinaus gab es für interessierte Bürger auch die Möglichkeit, mit einer Projektmitarbeiterin eine Ausschusssitzung zu besuchen.

#### *g) Sichtbarkeit und Nachhaltigkeit des Projekts*

Das Projekt ist nach Einschätzung der Projektvertreter/innen in Rüdersdorf sehr bekannt. Diese Einschätzung ist vor dem Hintergrund der intensiven Öffentlichkeitsarbeit und des durchgeführten Bürgerhaushaltes gut nachvollziehbar. Die neuen sozialen Netzwerke wie Facebook oder Twitter werden allerdings noch nicht für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt. Die während des zweiten Workshops befragten Projektvertreterinnen hielten eine Fortbildung zur Nutzung dieser sozialen Netzwerke aber für sinnvoll, um junge Menschen besser zu erreichen.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit ist es besonders erfreulich, dass der vom geförderten Projekt angestoßene Bürgerhaushalt auch zukünftig durchgeführt werden soll. Ferner haben die beiden in das Projekt eingebundenen Verwaltungsmitarbeiterinnen unter anderem an einem Seminar zum Projektmanagement teilgenommen und werden zivilgesellschaftliche Projekte auch in Zukunft beraten und begleiten. Auch die bei einem freien Träger beschäftigte Projektleiterin wird für die Unterstützung zivilgesellschaftlicher Kräfte und für die Kooperation mit der Verwaltung weiterhin zur Verfügung stehen. Der Ansatz, interessierten Bürgern für Mikroprojekte einen kleineren Betrag zur Verfügung zu stellen, soll ebenfalls fortgeführt werden. Viele Aktivitäten sind nach einem Auslaufen der Projektförderung allerdings nur noch in einem kleineren Umfang möglich.

#### *h) Resümee*

Durch das vom Programm Zusammenhalt durch Teilhabe geförderte Projekt konnte ein Bürgerhaushalt angestoßen werden, der zum einen die Verwaltung gegenüber der Zivilgesellschaft öffnet, zum anderen aber auch das Wissen der Bürger über geplante Vorhaben verbessert und ihre Beteiligung an kommunalpolitischen Prozessen fördert. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass durch die Zufallsauswahl von 10 % aller Bürger über 10 Jahren auch Teilnehmer jenseits der üblicherweise engagierten Personen aus den bildungsbürgerlichen Milieus erreicht werden. In der Verwaltung sind viele Bereiche in den Bürgerhaushalt eingebunden, u.a. die Kämmerei und die Fachbereichsleiter. Durch die Diskussion mit den Bürgern verändern sich die Perspektiven und Routinen, an denen Bürger sonst manchmal abprallen, werden aufgebrochen. Die gute Beteiligung am Bürgerhaushalt zeigt, dass es gelungen ist, mehr Menschen an kommunalpolitischen Prozessen zu beteiligen. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen so einer Maßnahme ist die Unterstützung des Bürgermeisters und anderer einflussreicher Akteure.

Im Rahmen der Projektforen konnten sich engagierte Bürger mit ortsteilübergreifenden Fragen auseinandersetzen und im Rahmen von Mikroprojekten auch selbst aktiv werden. Die an sich

gute Idee, die Diskussion über Internetforen für ein breiteres Publikum zu öffnen, ist jedoch bisher an einer zu geringen Beteiligung gescheitert. Vom Projekt wurden zahlreiche weitere Maßnahmen durchgeführt, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Ortsteilen und die Identifikation mit der Gesamtgemeinde zu stärken. Insgesamt hatten die Interviewpartnerinnen den Eindruck, dass der Zusammenhalt zwischen den Ortsteilen durch das Projekt enger geworden ist. Sie konnten auch einige Indikatoren anführen, die diesen Eindruck stützen. Um diese Einschätzung zu belegen, wäre jedoch eine relativ aufwändige empirische Untersuchung erforderlich.

An dieser Stelle ist noch darauf hinzuweisen, dass zahlreiche Seminare angeboten wurden, in denen Interessierte neue Kompetenzen erwerben und positive Lernerfahrungen machen konnten. Die Seminare betrachten wir im Hinblick auf die Zielerreichung als ein wichtiges unterstützendes Element. Wichtig ist, dass die Qualität solcher Seminare über (Selbst-) Evaluationsmaßnahmen – wie in Rüdersdorf geschehen – sichergestellt wird.

### ***Abschließende Betrachtung des Projekttyps***

Die Projekte des hier beschriebenen Projekttyps setzen ganz unterschiedliche Vorhaben einer konkreten Beteiligung von Bürgern an kommunalen Themen um. Die Vorhaben reichen von der Initiierung eines Bürgerhaushaltes, der Diskussionen einer kommunalen Vereinsrichtlinie, der Befragung zur Einrichtung eines Bürgerhauses bis hin zu größer angelegten Aktionen mit Jugendlichen. Wie die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, gelingt es den verschiedenen Projekten, die Verwaltung für das Thema Bürgerbeteiligung zu sensibilisieren. Auch aufseiten der Bürger ließ sich ein gewachsenes Bewusstsein für Beteiligung an kommunalen Belangen feststellen. In dem Projekttyp finden sich die Mittlerziele 1 und 2 der Programmzielebene recht gut wieder. Die Möglichkeit für persönliche Diskussionen zwischen Verwaltungsvertretern und Akteuren der Zivilgesellschaft über die Beteiligungsthemen sind eine zentrale Bedingung für den Erfolg der Projekte. Darüber hinaus begünstigen effiziente Kommunikationsstrukturen und gegebenenfalls der Aufbau eines Kernnetzwerkes von Akteuren, die entsprechende Prozesse vorantreiben, die Umsetzung der Projekte. Hilfreich ist in dem Zusammenhang die Vermittlung von Kenntnissen, um einen Beteiligungsprozess professionell begleiten zu können. Entscheidend sind auch Maßnahmen, die eine Wertschätzung der zivilgesellschaftlichen Akteure zum Ausdruck bringen. Dies kann z.B. ein Besuch von Verwaltungsvertretern oder eine öffentliche Präsentation von Projektergebnissen sein. Fehlende Ressourcen von Verwaltungsmitarbeitern oder ungünstige Verwaltungsstrukturen hemmen mitunter die Einbindung von Verwaltungsvertretern in Beteiligungsprojekte. Hier unterstützen wir Vorschläge für eine Inhouse-Schulung von Verwaltungsmitarbeitern. Dies ist aber natürlich nicht die einzige Möglichkeit für eine Einbeziehung von Verwaltungsmitarbeitern. So ist insbesondere die Initiierung konkreter Beteiligungsprojekte nach unseren Ergebnissen eine aussichtsreiche Strategie, um Verwaltungsmitarbeiter für das Thema Bürgerbeteiligung zu gewinnen.

#### ***5.2.2.4 Weitere Aspekte für das Erreichen der Programmziele***

Der Erfolg der hier diskutierten Projekte basiert wesentlich auf dem Engagement der beteiligten Akteure und der involvierten Zielgruppen. Zu einer Kultur der Anerkennung gehört die wechselseitige positive Rückmeldung der unmittelbar beteiligten Akteure in einem Projekt. Darüber hinaus stärkt auch die Wertschätzung von außen das Engagement. Insgesamt wird

von den Projektverantwortlichen berichtet, dass persönlich ausgesprochene Anerkennung von den Beteiligten und den Vereinen als sehr wichtig empfunden wird. So gab etwa ein Projektverantwortlicher die Auskunft, dass den involvierten Akteuren persönlich gedankt wird. In anderen Projekten wird überlegt, die Teilnahme von Ehrenamtlichen an Projektseminaren mit der Anerkennung von Weiterbildungsstunden (zum Beispiel für ehrenamtliche Übungsleiter/innen) wertzuschätzen. Eine andere Form der Anerkennung von Engagement durch die Projekte besteht darin, konkrete Bedürfnisse von beteiligten Vereinen ernst zu nehmen. Das kann beispielsweise durch das Angebot spezieller Fortbildungen oder die Verbesserung räumlicher Gegebenheiten geschehen (z.B. durch die Einrichtung einer Sitzmöglichkeit im Freien für eine lokale Jugendfeuerwehr). In Bezug auf die Anerkennung des Engagements von Verwaltungsvertretern wurde von einem Projekt kritisch angemerkt, dass hier eher wenig Anerkennung gespendet wird und das zusätzliche Zuarbeiten von Fachbereichsleitern zu Projekten eher als normal und nicht als eine besondere Leistung betrachtet wird.

Für Ehrenamtliche ist die Präsenz von Verwaltungsvertretern bei Versammlungen und bei Vereinsfesten nach den Erfahrungen verschiedener Projekte eine wichtige Form der Wertschätzung. Zivilgesellschaftliche Akteure nutzen solche Gelegenheiten beispielsweise auch dazu, um am Rande von Veranstaltungen mit Verwaltungsvertretern ins Gespräch zu kommen und auf informellem Weg Probleme anzusprechen. Die Bedeutung, die gerade Vereine dieser Form der Anerkennung beimessen, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass in einem Fall schon das teilweise Fehlen von Verwaltungsvertretern beklagt wurde. Insbesondere die offen ausgesprochene Anerkennung von Engagement durch den Bürgermeister einer Kommune wurde als wertvolle Unterstützung empfunden. So bewertete ein Projekt die Tatsache, dass der Bürgermeister Jugendliche explizit ermuntert, ihre Meinung in der Stadtratssitzung zu äußern, mit den Worten: „Mehr Anerkennung gibt es ja fast gar nicht.“

Einzelne Projekte des Förderschwerpunktes 1b haben es sich zur Aufgabe gemacht, über neue kommunale Formen der Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement in Form des Ehrenamtspreises nachzudenken. So ist das Projekt in Colditz mit dem Bürgermeister über den Ehrenamtspreis im Gespräch, außerdem sollen Stadträte dazu befragt werden. Die Ideen gehen dahin, die Verleihung des Preises in ein traditionelles Stadtfest zu integrieren. In der Kommune Heidenau wird im Rahmen einer Arbeitsgruppe ein Leitfaden für den Ehrenamtspreis, der damit wiederbelebt werden soll, erarbeitet. In einer weiteren Kommune wurde ein Ehrenamtspreis ganz neu eingerichtet. Dieser ist mit 5000 Euro für die ersten drei Plätze ausgestattet und wird im Rahmen einer Feierstunde überreicht. Darüber hinaus berichteten Projekte von bereits bestehenden Anerkennungsformen, die von den Vereinen auch angenommen werden. Neben dem Tag des Ehrenamtes sind der Neujahrsempfang des Bürgermeisters oder die Übernahme von Schirmherrschaften durch die Stadt in diesem Zusammenhang zu nennen. Ein Projekt berichtete aber auch von Wünschen der Zielgruppe nach einer stärkeren symbolischer Anerkennung. In dem Zusammenhang wird in einem Projekt auch über das verstärkte Sichtbarmachen von Ehrenamtlichen, z.B. in einer Broschüre oder in anderer Form, diskutiert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für das Erreichen der Programmziele ist die Frage, wie die Kommunikation der Akteure untereinander bzw. mit der Zielgruppe organisiert wird. So gewinnen soziale Medien für eine effektive Kommunikation generell immer stärker an Bedeutung. Im Rahmen der Projektarbeit sind sie mit Blick auf die Gewinnung von Zielgruppen, aber auch für die Kommunikation unter den beteiligten Akteuren von Bedeutung. Auch wenn die persönliche Begegnung nach wie vor für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen unverzichtbar ist, so er-

leichtert z.B. ein internetgestütztes Forum den Austausch zwischen Akteuren. Soziale Netzwerke wie Facebook sind wiederum für die Ansprache von bestimmten Zielgruppen interessant. Insgesamt spielt die Nutzung von neuen sozialen Netzwerken wie Facebook oder Twitter in den Projekten des Förderschwerpunktes 1b aber eher eine untergeordnete Rolle. In einzelnen Projekten führte die Nutzung solcher Medien allerdings zur Entwicklung neuer Ideen für die Verbesserung der Kommunikation mit den Bürgern. In einzelnen Projekten wurden Schulungen für Vereine und Verwaltungsangestellte zu den Themen Internet und Facebook angeboten bzw. auch von Vereinen angefragt. In einem Fall wurde vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass bei der Gewinnung jugendlicher Zielgruppen neue soziale Netzwerke berücksichtigt werden müssen, der Wunsch nach Fortbildung zum Umgang mit persönlichen Daten in solchen Netzwerken geäußert. Ferner hat ein Projekt Facebook zur Organisation einer öffentlichen Veranstaltung genutzt und will diese Kommunikationsform in die weitere Arbeit einbinden. Dasselbe Projekt arbeitet an der Idee, eine Homepage für die Kommune im Sinne einer „Gemeinwesen-Seite“ zu entwickeln, über die dann möglicherweise auch eine Freiwilligenbörse bzw. die Beteiligung an Projekten organisiert werden könnte. In einem anderen Fall ist im Rahmen eines Projektes eine Facebook-Gruppe von Bürgern zum Projektthema gegründet worden. Ein weiteres Projekt nutzt Facebook für die Arbeit mit einer jugendlichen Zielgruppe. Insgesamt wurde von dem entsprechenden Projektverantwortlichen ein großer Fortbildungsbedarf beim Thema „soziale Netzwerke“ gesehen. Andere Projekte sahen mit Blick auf ihre Anbindung an die öffentliche Verwaltung datenschutzrechtliche Probleme bei der Nutzung von Facebook bzw. befürchteten einen Missbrauch des Mediums. Der Aufwand für die Betreuung eines solchen Mediums wurde deshalb als zu hoch eingeschätzt. Von anderen Projekten wurde der Bedarf für die Nutzung sozialer Netzwerke, etwa zur Koordinierung und Gewinnung von Ehrenamtlichen im ländlichen Raum, als gering beurteilt, da die Mehrheit der ländlichen Bevölkerung älter sei und dieses Medium nicht nutze.

## 5.3 Förderschwerpunkt 2: Bürgerbündnisse

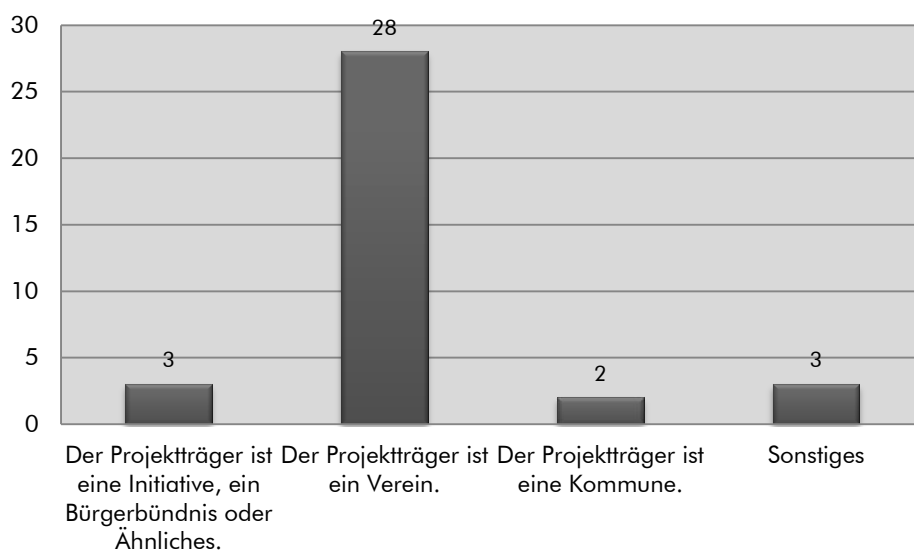
Im Förderschwerpunkt 2 wurden Initiativen und Projekte gefördert, bei denen eine fachliche Weiterentwicklung durch ein Coaching und durch eine gute Projektbegleitung zu erwarten war. Es ging dabei nicht um die Förderung von Personalstellen, weil ehrenamtliches Engagement dadurch auch verdrängt werden kann. Stattdessen wollte das Programm die Einrichtungen bei ihren eigenen Qualifizierungs- und Vernetzungsprozessen unterstützen, um so zu einer Verstärkung des Engagements beizutragen. Die Fördersumme war auf maximal 15.000 Euro begrenzt.

Alle in den nächsten Abschnitten präsentierten Daten und Analysen basieren auf der Online-Erhebung, die jeweils einige Wochen vor Projektende durchgeführt wurde. Insgesamt liegen Daten zu 36 der 44 in die Befragung einbezogenen Projekte vor.

### 5.3.1 Besonderheiten der geförderten Einrichtungen

Der Projektträger war in den meisten Fällen ein Verein oder ein Bürgerbündnis. In zwei Fällen war der Projektträger eine Kommune. Hinter der Kategorie „Sonstiges“ verbergen sich ein Stadtjugendring, ein kommunaler Verband und eine Stiftung als Projektträger.

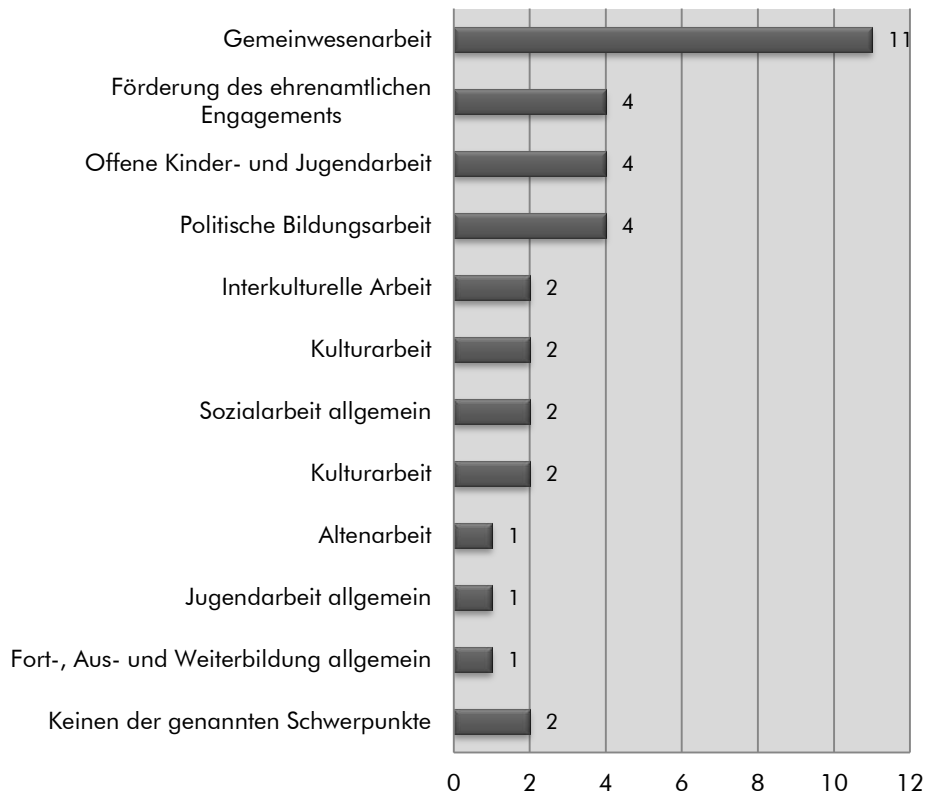
Abbildung 26: Um welche Art von Einrichtung handelt es sich bei Ihrem Projektträger?



Auch eine Initiative ohne die normalerweise notwendige Rechtsform konnte gefördert werden, wenn sie mit einer förderfähigen Institution kooperierte. Deshalb war der Projektträger bei 11 Projekten nicht der Hauptakteur, sondern lediglich ein Kooperationspartner.

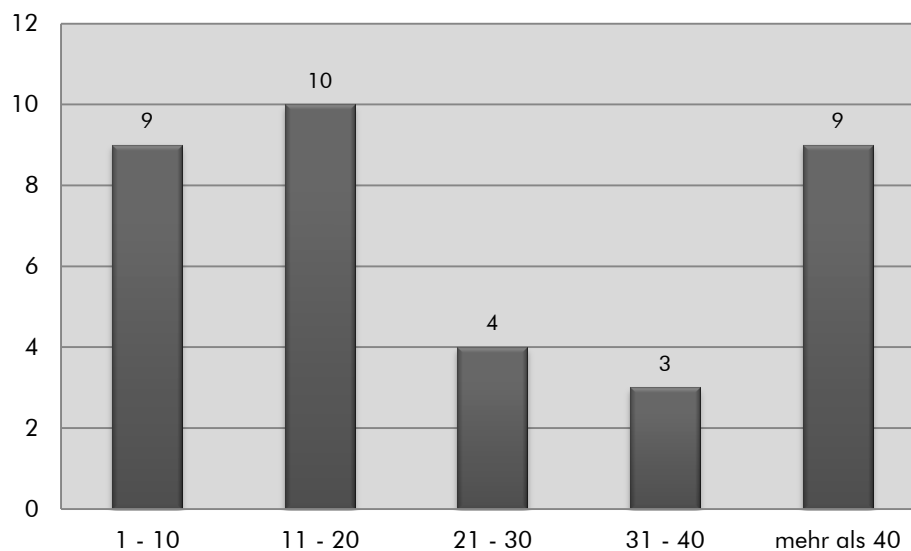
Der Tätigkeitsschwerpunkt von vielen der geförderten Einrichtungen liegt auf der Gemeinwesenarbeit. Bei jeweils vier Einrichtungen stehen die Förderung des ehrenamtlichen Engagements, die offene Kinder- und Jugendarbeit und die politische Bildungsarbeit im Mittelpunkt. Von den zahlreichen anderen abgefragten Tätigkeitsschwerpunkten sind nur die von mindestens einer Einrichtung genannten in der Abbildung aufgeführt.

Abbildung 27: Tätigkeitsschwerpunkt der Einrichtung



Dass es sich um relativ kleine Einrichtungen handelt, belegt Abbildung 28. Zum Zeitpunkt der Befragung waren in mehr als der Hälfte der Einrichtungen höchstens 20 Personen tätig. Es gab allerdings auch neun Einrichtungen, in denen über 40 Personen tätig waren.

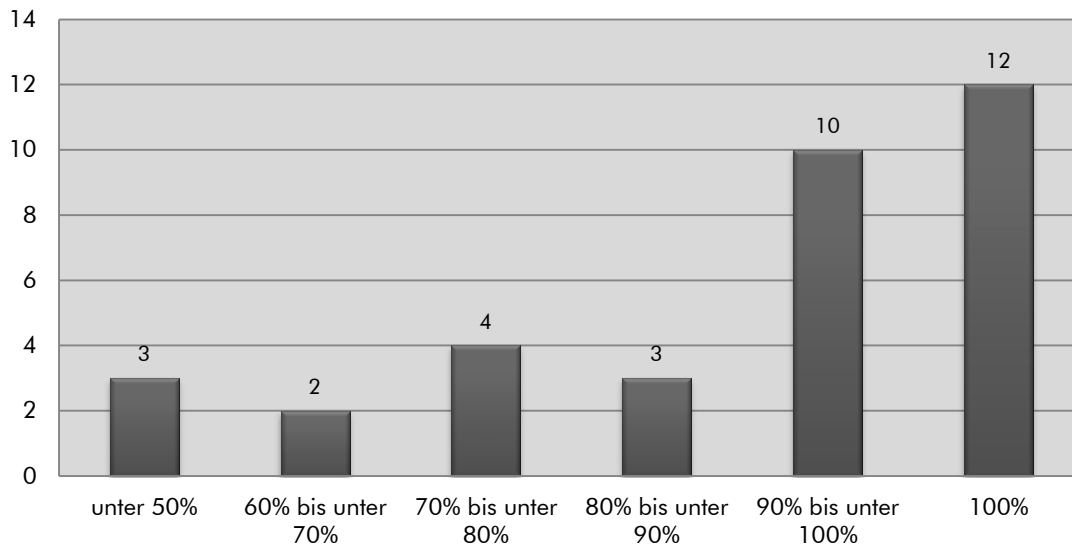
Abbildung 28: Zahl der Einrichtungen nach Größenordnung der dort tätigen Personen



Der Anteil der ehrenamtlich Tätigen war erwartungsgemäß hoch und betrug bei rund 85 % der Einrichtungen mindestens 70 %. Zwei Einrichtungen machten hierzu keine Angaben.

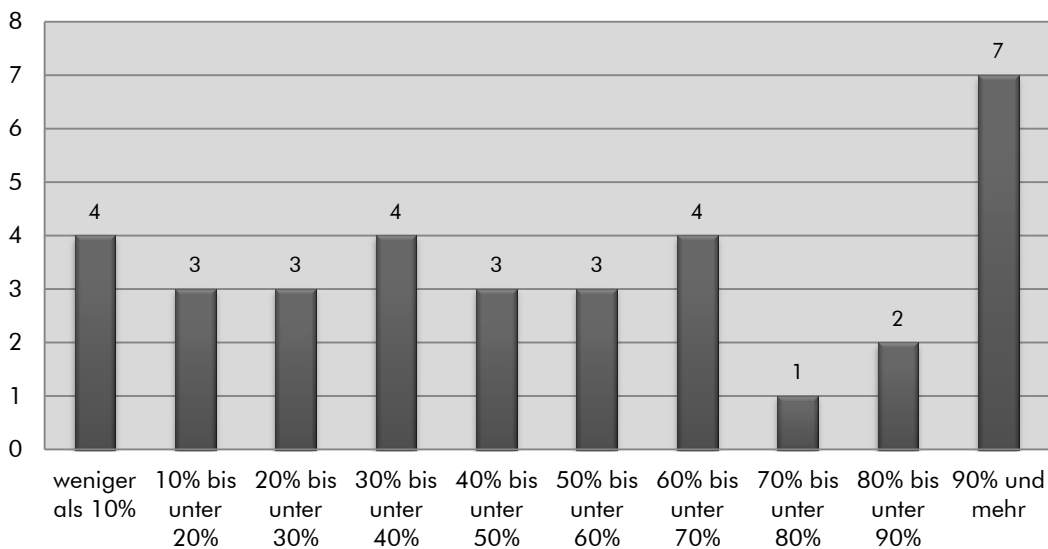


Abbildung 29: Anteil der ehrenamtlich Tätigen



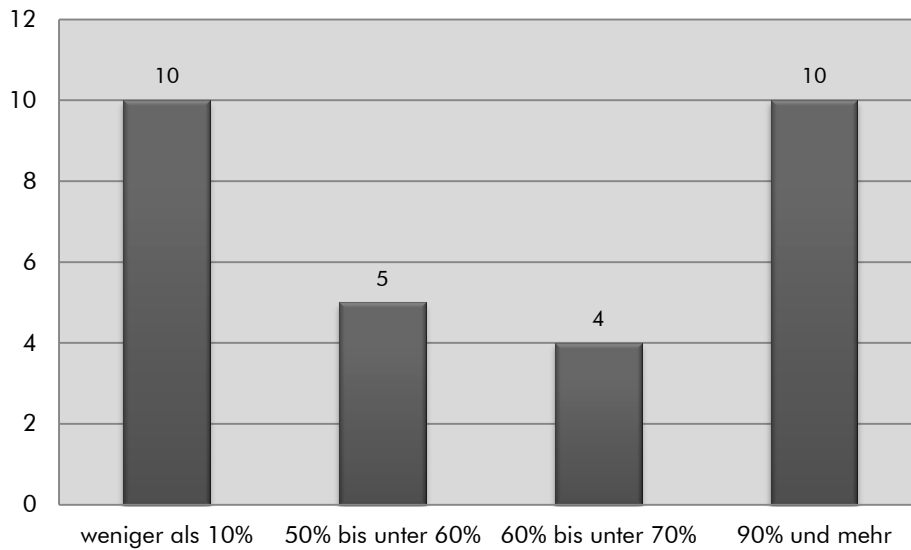
In sieben Einrichtungen waren mindestens 90 % der Ehrenamtlichen in das Projekt eingebunden. Ansonsten schwankte der Anteil der jeweils eingebundenen Ehrenamtlichen zwischen weniger als 10 % bis unter 90 %. Zwei Projekte machten hierzu keine Angaben.

Abbildung 30: Anteil der in das Projekt eingebundenen Ehrenamtlichen



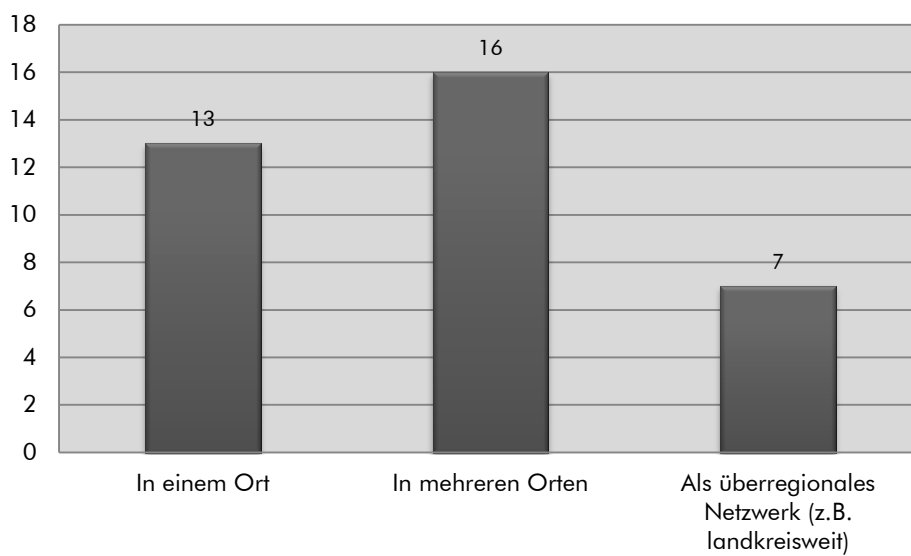
Da in etlichen Projekten keine Hauptamtlichen tätig waren, konnten auch keine in das Projekt eingebunden werden. Deshalb ist der relativ hohe Wert in der Kategorie „weniger als 10 %“ nicht überraschend. In den meisten Projekten wurde jedoch mindestens die Hälfte der Hauptamtlichen in das Projekt eingebunden. Sieben Projekte machten hierzu keine Angaben.

Abbildung 31: Anteil der in das Projekt eingebundenen Hauptamtlichen



Die meisten Projekte waren in mehreren Orten oder als überregionales Netzwerk aktiv. 13 Projekte waren dagegen nur in einem Ort aktiv.

Abbildung 32: Wo ist Ihr Projekt aktiv?



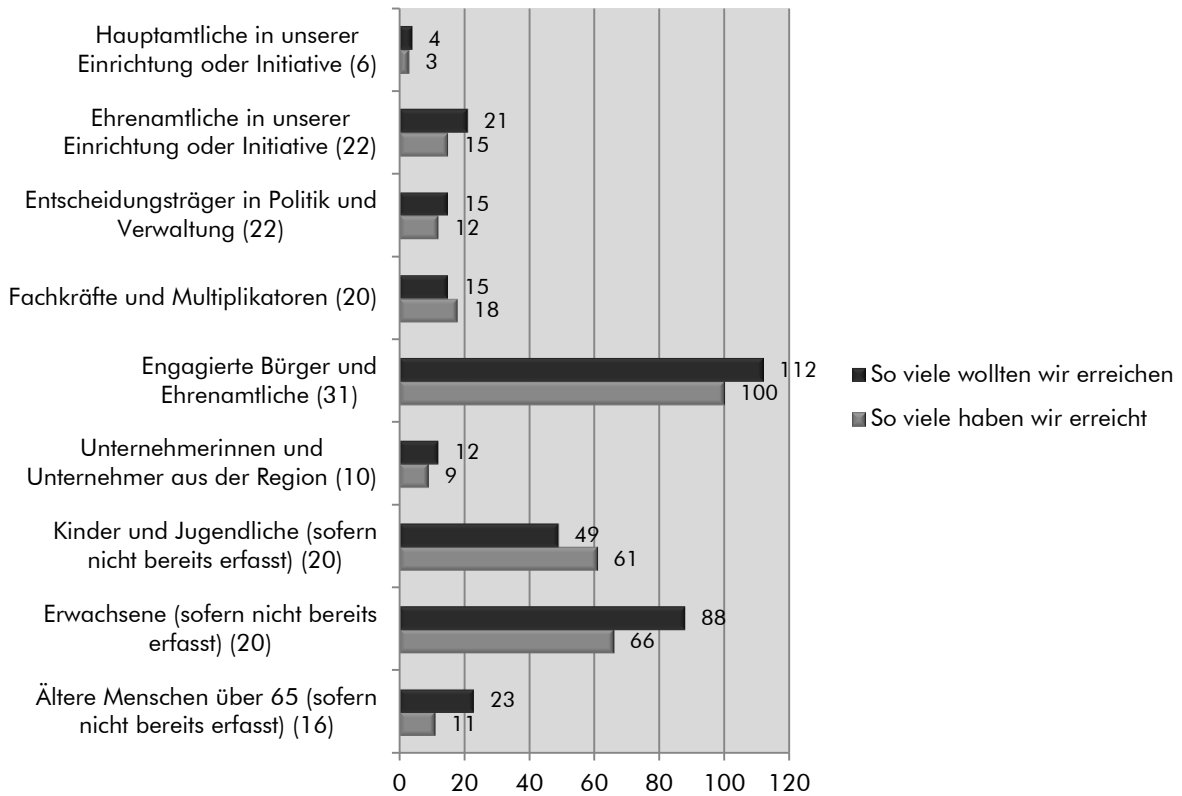
### 5.3.2 Zielgruppen- und Zielgruppenerreichung

Die Projektverantwortlichen wurden unter anderem gefragt, wen das Projekt erreichen wollte bzw. wer von dem Projekt profitieren sollte. Hier waren Mehrfachnennungen zugelassen. In Abbildung 33 ist die Zahl der Projekte mit der entsprechenden Zielgruppe jeweils in Klammern angegeben. Die Balken zeigen die durchschnittliche Zahl der Personen aus der jeweiligen Zielgruppe, die erreicht werden sollte bzw. die tatsächlich erreicht wurde. Da es sich bei den Projektträgern um kleine Einrichtungen handelte, verwundert es nicht, dass die durchschnittliche Zahl der zu erreichenden bzw. der erreichten Personen nur bei 4 bzw. bei 3 liegt. Zu denken gibt allerdings, dass Hauptamtliche nur von sechs Projekten als Zielgruppe genannt wurden. Auch wenn man in Rechnung stellt, dass es in einigen Einrichtungen keine Hauptamtlichen gab, dann steht diese sehr geringe Zahl doch in einem gewissen Widerspruch zu dem Programmanliegen, Qualifizierungsprozesse zu unterstützen. In der eigenen Einrichtung tätige Ehrenamtliche wurden immerhin von 22 Projektverantwortlichen als Zielgruppe genannt. Im Durchschnitt konnten allerdings nicht ganz so viele Ehrenamtliche wie geplant erreicht werden. Auch Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung sowie Fachkräfte und Multiplikatoren wurden von 22 bzw. von 20 Projekten als Zielgruppe genannt. Fast alle Projekte sahen dagegen engagierte Bürger und Ehrenamtliche allgemein als Zielgruppe an. Hier wurden zum Teil sehr hohe Fallzahlen angestrebt und auch erreicht, wobei die hohen Durchschnittswerte in der Abbildung zum Teil auf fünf Projekte zurückzuführen sind, die mindestens 100 Personen erreichen wollten und auch erreicht haben. Unternehmer aus der Region wollten dagegen nur 10 Projekte erreichen.

Kinder und Jugendliche sowie Erwachsene, die keiner anderen Zielgruppe zugeordnet werden konnten, waren für jeweils 20 Projekte wichtig. Auch hier sind die durchschnittlichen Fallzahlen relativ hoch. Geringer sind die durchschnittlichen Fallzahlen bei der Zielgruppe der älteren Menschen, die 16 Projekte erreichen wollten. Insbesondere fällt auf, dass die Zahl der im Durchschnitt erreichten älteren Menschen erheblich unter dem ursprünglich angestrebten Wert liegt. Offenbar war diese Zielgruppe relativ schwer zu erreichen.

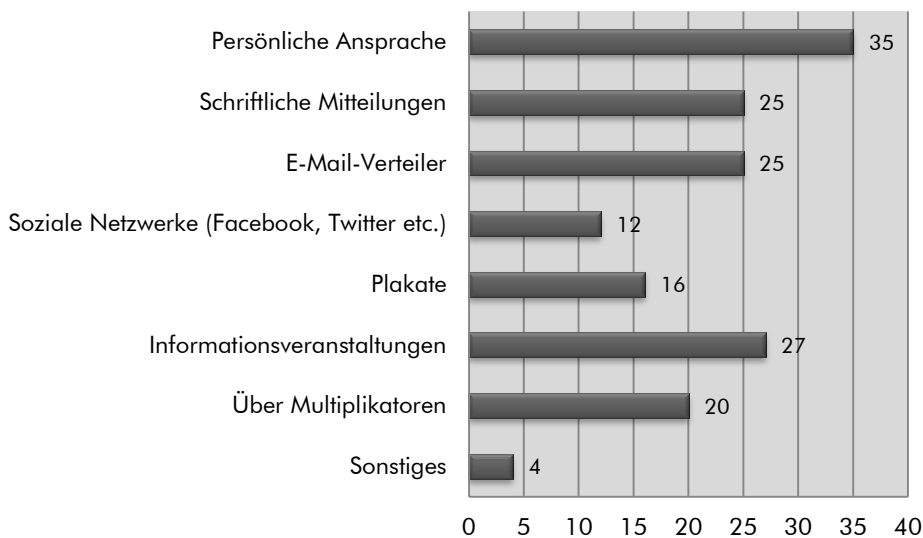
Insgesamt bleibt aber zunächst festzuhalten, dass die angestrebten Zielgruppen im Wesentlichen auch erreicht wurden. Allerdings fällt auf, dass für viele Projekte auch relativ unspezifische Zielgruppen wie engagierte Bürger, Jugendliche, Erwachsene und ältere Menschen wichtig sind. Ein hoher Zeitaufwand für die Arbeit mit diesen Zielgruppen kann unter Umständen das Anliegen des Programmgebers, Qualifizierungs- und Vernetzungsprozesse zu unterstützen, konterkarieren.

Abbildung 33: Zielgruppen und Zielgruppenerreichung



Bei der Zielgruppengewinnung haben die meisten Projekte auf eine konventionelle Vorgehensweise gesetzt. Neue soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter wurden nur von 12 Projekten genutzt. Sehr verbreitet waren dagegen die persönliche Ansprache, Informationsveranstaltungen schriftliche Mitteilungen und E-Mail-Verteiler.

Abbildung 34: Wie haben Sie die Zielgruppen angesprochen, um sie für eine Mitarbeit zu gewinnen?



Die Befragten berichteten auch einige Faktoren, die den Zugang zur Zielgruppe erschwert haben. Hierzu zählen ganz allgemein Unerfahrenheit und geringes Selbstvertrauen der Pro-

jektmitarbeiter. Bei sozialen Einrichtungen fehlten zum Teil Ansprechpartner und Unternehmer hatten mitunter Terminschwierigkeiten. Auch ein geringes Interesse des Bürgermeisters am Projektthema konnte den Projektverantwortlichen zufolge den Zugang zur Zielgruppe erschweren. Es gebe aber auch unter engagierten Bürgern und unter Jugendlichen ein Unbehagen an einer Auseinandersetzung mit dem Thema „Rechtsextremismus“.

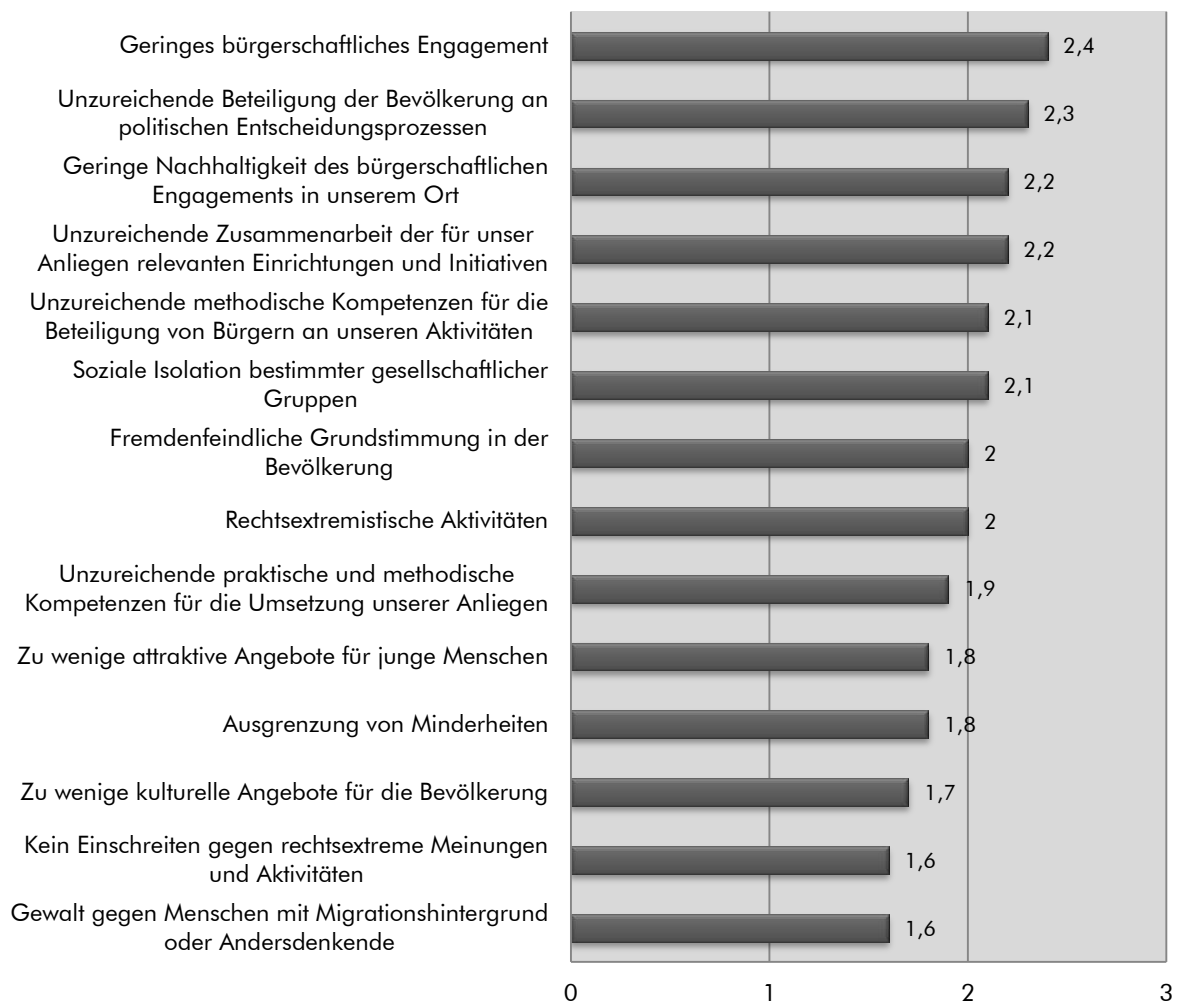
Umgekehrt gab es aber auch Faktoren, die den Zugang zur Zielgruppe erleichterten. Hier wurden bereits bestehende persönliche Kontakte, eine persönliche Ansprache der Zielgruppen und lebendige, Begeisterung weckende Informationsveranstaltungen genannt. Insbesondere bei Unternehmen sind den Befragten zufolge ein gutes Image des Projektträgers und ein engagiertes Auftreten der Projektmitarbeiter wichtig. Hilfreich sei auch, wenn ein Bürgermeister als Schirmherr gewonnen werden könne und dann zum Mitmachen aufrufe. Als weitere hilfreiche Faktoren wurden eine gute Kenntnis der Strukturen vor Ort und eine gute Vernetzung des Trägers angeführt.

Auf die Frage, was die Teilnahme am Projekt attraktiv gemacht habe, wurde häufig die Qualität der Veranstaltungen genannt. In diesem Zusammenhang wurde auch die Bedeutung der Projektförderung betont. Schon der positive Bewilligungsbescheid habe den Ehrenamtlichen einen großen Motivationsschub gegeben. Des Weiteren wurde von den Befragten hervorgehoben, dass das Einbringen eigener Interessen und die Möglichkeit zur Umsetzung eigener Ideen für die Teilnehmer attraktiv gewesen seien. Ferner habe es positive Erfahrungen mit der Vernetzung und der Kooperation gegeben. Zur Attraktivität der Maßnahmen hätten schließlich auch ein wertschätzender Umgang, geringe Teilnahmebeiträge und attraktive Seminarorte beigetragen. Auch das gemeinsame Interesse an den Themen, ein effektives Arbeiten und eine breite Zustimmung im Ort seien wichtig gewesen.

### **5.3.3 Bedeutung verschiedener Problemlagen für die Projektentstehung**

Beschäftigt man sich nun mit der Frage, warum die Projekte entstanden sind, dann zeigt sich ein recht differenziertes Bild. Zu den vorgegebenen Aussagen konnten jeweils folgende Einschätzungen abgegeben werden: 0=völlig unwichtig, 1=eher unwichtig, 2=eher wichtig und 3=sehr wichtig.

Abbildung 35: Wie wichtig waren folgende Probleme für Ihren Entschluss, dieses Projekt durchzuführen?



Die in Abbildung 35 dargestellten Durchschnittswerte zeigen, dass geringes bürgerschaftliches Engagement, unzureichende Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheidungsprozessen, eine geringe Nachhaltigkeit des bürgerschaftlichen Engagements vor Ort sowie die soziale Isolation bestimmter gesellschaftlicher Gruppen eine große Bedeutung für die Projektentstehung hatten. Aber auch Probleme, die aus Sicht des Fördermittelgebers bearbeitet werden sollten, wie die unzureichende Zusammenarbeit der relevanten Einrichtungen, unzureichende methodische Kompetenzen für die Beteiligung von Bürgern sowie unzureichende praktische und methodische Kompetenzen für die Umsetzung des Projektanliegens waren aus Sicht der Projektverantwortlichen wichtig. Mit Blick auf das Thema „Rechtsextremismus“ waren insbesondere eine fremdenfeindliche Grundstimmung in der Bevölkerung und rechtsextremistische Aktivitäten für die Projektentstehung relevant. Weniger wichtig waren dagegen die Ausgrenzung von Minderheiten, das fehlende Einschreiten gegen rechtsextreme Meinungen und Aktivitäten oder Gewalt gegen Menschen mit Migrationshintergrund und gegen Andersdenkende.

Darüber hinaus wurden noch zahlreiche weitere Probleme genannt, die für die Projektentstehung wichtig waren. Hierzu zählen das Fehlen regionaler Netzwerke, das Fehlen einer organisierten Jugendarbeit, die fehlende Abstimmung zwischen Vereinen und Interessengruppen im Dorf, Informationsdefizite, Landflucht, ein schwindender Zusammenhalt der Dorfbewohner, das Auseinanderdriften der verschiedenen Generationen, die Vereinsamung älterer Dorfbewohner oder eine geringe Beteiligung von Frauen an politischen Prozessen.

Von den Projektverantwortlichen wurden zahlreiche Ursachen für die verschiedenen Probleme angeführt, unter anderem Armut; Langzeitarbeitslosigkeit; Bildungsferne; sinkendes ehrenamtliches Engagement; Überlastung der Engagierten; fehlende Fachkompetenz; demographischer Wandel; mangelnde Sensibilität für Zugewanderte; zu wenige positive Erfahrungen im Bereich Kooperation und Netzwerke; keine gemeinsamen Ziele der Projekte und Initiativen, sondern Konkurrenzdenken; rechtsextreme Einstellungen in der Bevölkerung; Aktivitäten organisierter Rechtsextremisten; Politikversagen und Politikverdrossenheit; alte Männerbünde, die von Frauen und Neuen nur schwer aufgebrochen werden können; Informationsdefizite und fehlende lokale Berichterstattung; fehlende Anerkennung von Engagement; soziale Desorganisation des Gemeindelebens; fehlende Kommunikation; Perspektivlosigkeit im ländlichen Raum und die Vereinsamung der zurückgebliebenen Bevölkerung.

### 5.3.4 Projektziele und Zielerreichung

Die Befragten wurden zunächst gebeten, die fünf wichtigsten Projektziele als Freitext einzugeben. Bei den Formulierungen sollte darauf geachtet werden, dass die gewünschten Veränderungen bei den Zielgruppen deutlich werden. Insgesamt wurden 140 „Ziele“ genannt. Bei einem Teil dieser „Ziele“ handelt es sich allerdings eher um Maßnahmen, da zwar deutlich wird, was getan werden soll, aber unklar bleibt, was sich dadurch bei den Zielgruppen verändern soll. Die „echten“ Ziele lassen sich zu unterschiedlichen Typen zusammenfassen.

Beim Zieltyp „Wissen“ ging es darum, dass die Zielgruppen am Ende einer Veranstaltung oder am Ende des Projekts ihr Wissen erweitert oder neues Wissen erworben haben. Ziele dieses Typs wurden etwa 25-mal genannt. Die Themen, zu denen Wissen erworben werden sollten, waren dabei recht unterschiedlich und reichten von der schlichten Kenntnis verschiedener Einrichtungen, Initiativen, Netzwerke und Angebote über die Kenntnis verschiedener Beteiligungsmethoden bis zur Kenntnis von Rechten und Engagementformen. In der Regel wurden die üblichen Methoden der Informations- und Wissensweitergabe eingesetzt. So wurden Informationsveranstaltungen, Workshops und Seminare durchgeführt, Gesprächsrunden veranstaltet, Einzelgespräche geführt, Informationsblätter, Flyer, und Plakate gedruckt und Pressemitteilungen verschickt. Es gab aber auch ungewöhnlichere Formate. So wurde eine „Dorfzeitung“ herausgegeben, mit Jugendlichen wurde ein Planspiel durchgeführt, um diese über die Aufgaben und Funktionen kommunaler Gremien zu informieren, die Teilnahme an Kreistags-sitzungen wurde organisiert, um die Kenntnis des politischen Strukturen vor Ort zu verbessern und ein „Markt der Möglichkeiten“ wurde veranstaltet, um Menschen über Möglichkeiten für ein freiwilliges Engagement zu informieren.

Beim Zieltyp „Engagement“ (12 Nennungen) ging es darum, dass sich die Teilnehmenden schließlich selbst aktiv einbringen. Die Bereiche für ein Engagement waren wiederum recht unterschiedlich und reichten von der Beteiligung an Projektvorhaben über die Teilnahme an kommunalpolitischen Prozessen bis zu einem stärkeren sozialen Engagement. Um die Zielgruppen zu aktivieren, wurden persönliche Gespräche geführt, Diskussionen und Stammtische veranstaltet, gemeinsame Aktionen initiiert und Exkursionen durchgeführt. Man kann die Maßnahmen somit in Engagementappelle und Engagementenerlebnisse unterteilen. Zu vermuten ist, dass Appelle bei prinzipiell engagementbereiten Personen oder bei kurzfristigen, einfachen Aktivitäten ausreichen können. Für ein umfassenderes Engagement ist es sicherlich hilfreich, wenn positive Erlebnisse mit einem Engagement verknüpft werden.

Beim Zieltyp „Zusammenarbeit“ (5 Nennungen) ging es um eine stärkere Kooperation bereits aktiver Personen. Um dies zu erreichen wurden Begegnungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch geschaffen, Veranstaltungen gemeinsam geplant und durchgeführt, Bildungsfahrten veranstaltet und Arbeitsgruppen gebildet.

Beim Zieltyp „Anerkennung“ (6 Nennungen) war den Projekten wichtig, dass die Teilnehmende sich am Ende anerkannt und wertgeschätzt fühlen. Um dies zu erreichen, erhielten ältere Menschen positive Rückmeldungen zu ihren Kompetenzen und Fähigkeiten und Jugendlichen wurde von Multiplikatoren und politisch Verantwortlichen vermittelt, dass ihr Engagement ernstgenommen und geschätzt wird

Beim Zieltyp „Sensibilisierung“ (4 Nennungen) wollten die Projekte das Interesse an bestimmten Themen wecken. Im Einzelnen ging es hier um das Interesse von Verwaltungsmitarbeitern am Ehrenamt, die Aufmerksamkeit von Jugendlichen für rechtsextremistische Handlungs- und Vereinnahmungsstrategien, das Interesse von Jugendlichen an kulturellen Besonderheiten und das Interesse von Jugendlichen an betrieblichen Abläufen. Neben der Vermittlung von Wissen und Informationen wurde vor allem auf Begegnungen mit Personen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen und sozialen Zusammenhängen gesetzt, um das Ziel der Sensibilisierung zu erreichen.

Darüber hinaus wurden noch andere Ziele genannt, die nicht zu Typen zusammengefasst werden konnten. So wurde mit Hilfe eines Community-Theaters versucht, das Selbstvertrauen von Migranten zu stärken, Erwachsene sollten durch die Teilnahme an Gesprächen in die Lage versetzt werden, sich unbefangener zu äußern und Kritik zu üben, Dorfbewohner sollten durch regelmäßige Treffen und ein gemeinsames Erforschen der Dorfgeschichte ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln, Jugendliche sollten in die Lage versetzt werden, sich aktiv in demokratische Prozesse einzubringen, Bürger sollten durch das Bearbeiten von Problemen ihre eigene Wirksamkeit erleben und Teilnehmende sollten durch die Thematisierung und Erschließung lokaler Entwicklungsmöglichkeiten ein Bedürfnis zur Verbesserung der lokalen Lebensqualität empfinden.

An dieser Stelle möchten wir darauf hinweisen, dass viele der dargestellten Maßnahmen eher einer Kurzintervention entsprechen. Wenn ein Projekt anspruchsvollere Veränderungen bei seinen Zielgruppen erreichen möchte, ist aber in der Regel ein längerer, mehrstufiger Veränderungsprozess notwendig (vgl. Prochaska, Norcross und DiClemente 1994). In den frühen Phasen ist z.B. die Vermittlung von Informationen durchaus wichtig; in den späteren Phasen kommt es aber auch auf das Ausprobieren und Einüben neuer Kompetenzen an.

Mit Blick auf das Anliegen des Förderprogramms, Einrichtungen bei ihren eigenen Qualifizierungs- und Vernetzungsprozessen zu unterstützen (vgl.

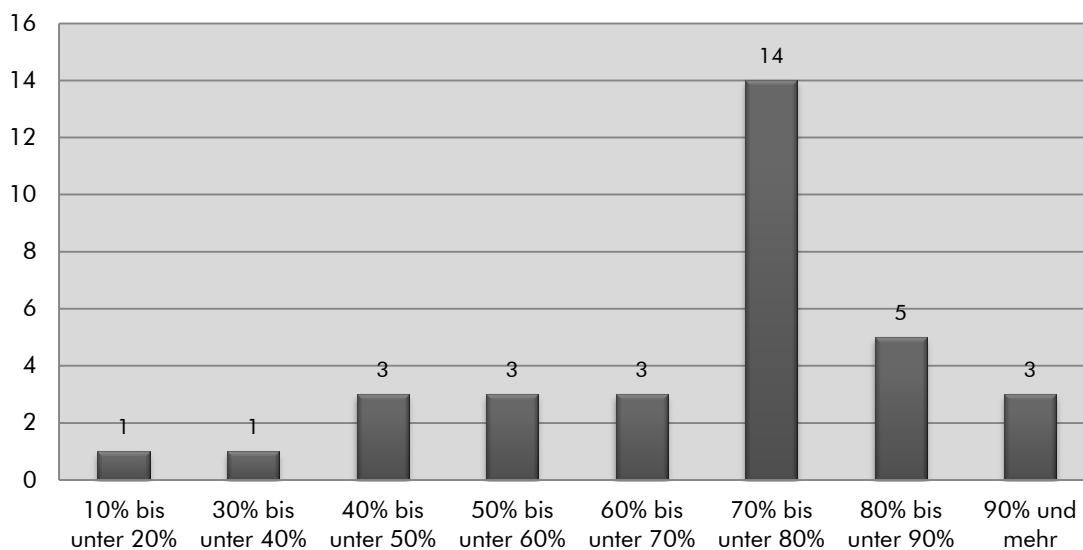


Tabelle 3 auf S. 11), ist festzustellen, dass nur ein kleiner Teil der Projektziele in diesen Rahmen fällt. Beispiele sind die folgenden Ziele, die über Fortbildungsmaßnahmen erreicht werden sollen:

- Ehrenamtliche sind besser informiert.
- Ehrenamtliche in unserer Einrichtung kennen Methoden zur Intensivierung der Beteiligung.
- Die ehrenamtlichen Mitarbeiter kennen Möglichkeiten und Formen bürgerschaftlichen Engagements.
- Moderatoren haben ihre Vortrags- und Moderationsfähigkeiten verbessert.
- Menschen in demokratiefördernden Initiativen erkennen potentielle Unterstützer/innen und wissen, wie diese anzusprechen sind.

Die Projektverantwortlichen wurden nach der Beschreibung ihrer Ziele gebeten, jeweils den Grad der Zielerreichung einzuschätzen. Abbildung 36 zeigt den über alle Projekte und Ziele gemittelten Grad der Zielerreichung. Lediglich fünf Projekte berichteten einen Zielerreichungsgrad von unter 50 %. Dagegen haben 22 Projekte ihre Ziele nach eigenen Angaben zu mindestens 70 % erreicht. Erwähnenswert ist ferner, dass die Projekte bei der Beantwortung der entsprechenden offenen Fragen zahlreiche Indikatoren nennen konnten, die auf eine prinzipielle Wirksamkeit vieler Maßnahmen hindeuten. Ob die angestoßenen Veränderungen von Dauer sind, kann hier jedoch nicht geklärt werden.

Abbildung 36: Bis zu welchem Grad konnten diese Ziele erreicht werden?



### 5.3.5 Zur Umsetzung der Programmziele durch die geförderten Projekte

Obwohl die Programmziele im Rahmen der Projektziele nur relativ selten explizit erwähnt werden, haben die Anliegen des Programmgebers auch in den geförderten Einrichtungen einen hohen Stellenwert. Mit Ausnahme des letzten Aspekts (Wissen zum Vereinsrecht, zur Mittelakquise, zum Projektmanagement und zur Qualitätssicherung) bewegen sich die Durchschnittswerte im Bereich zwischen eher wichtig und sehr wichtig. Die in Abbildung 37 angegebenen Werte bedeuten: 0=völlig unwichtig, 1=eher unwichtig, 2=eher wichtig und 3=sehr wichtig.

Abbildung 37: Relevanz der Programmziele für die geförderten Einrichtungen

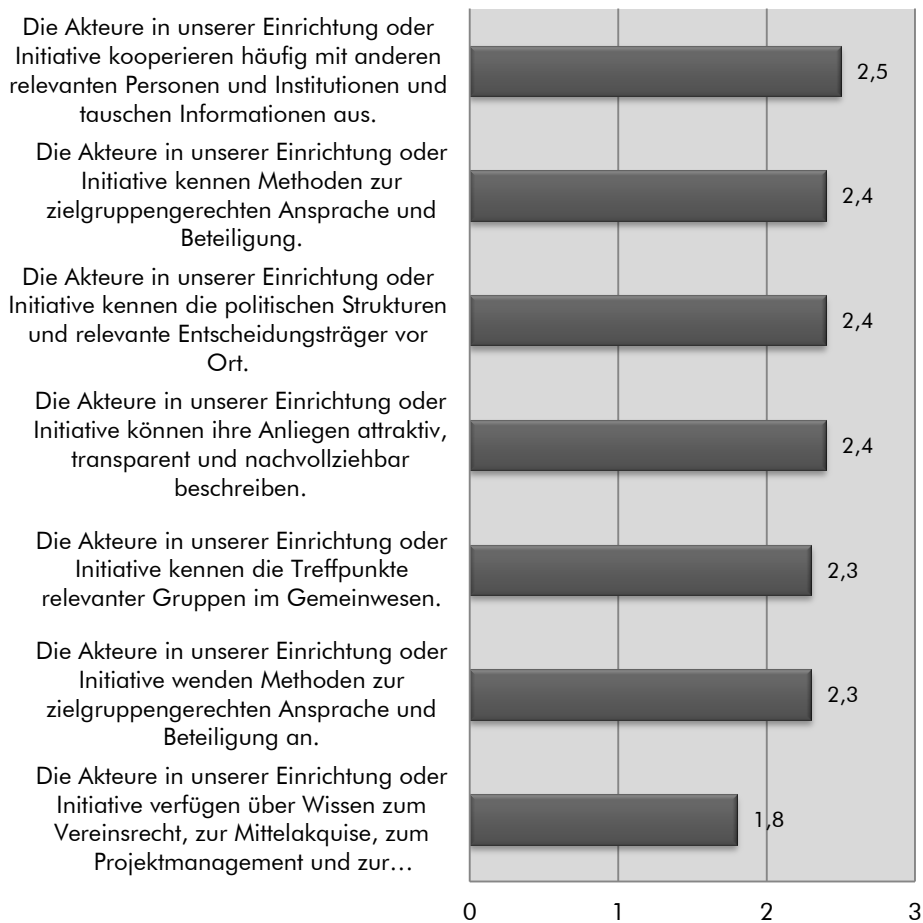
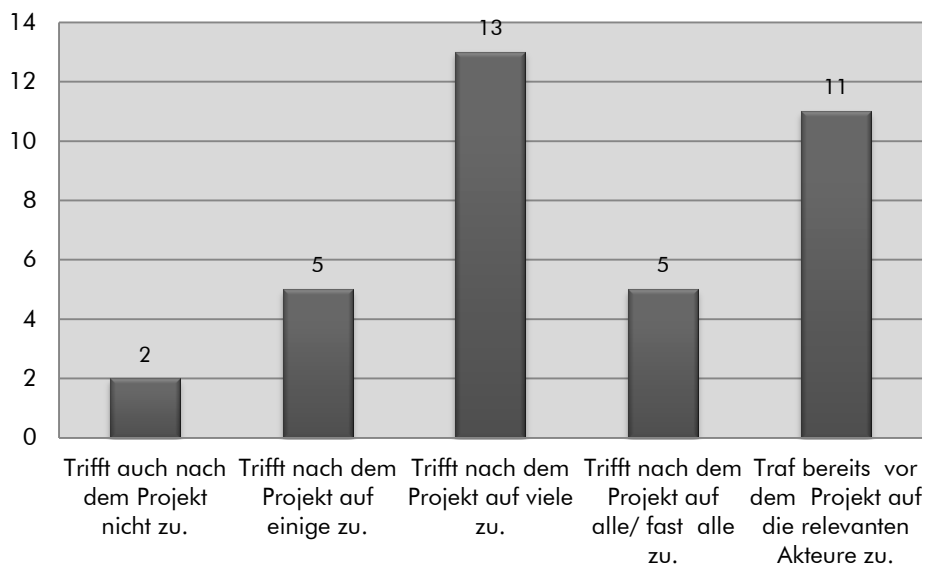


Abbildung 38 bis Abbildung 44 deuten darauf hin, dass es durch die geförderten Projekte durchaus Verbesserungen im Hinblick auf die in

Tabelle 3 auf S. 11 genannten Programmziele gegeben hat. So gaben lediglich ein bis zwei Projektverantwortliche an, dass verschiedene abgefragte Kompetenzen auch nach dem Projekt nicht in der Einrichtung vorhanden sind.

Die Kooperation und der Informationsaustausch mit anderen Akteuren und Einrichtungen scheinen nach diesen Ergebnissen insgesamt gut zu funktionieren. In 11 Fällen wurde angegeben, dass die relevanten Akteure auch vor dem Projekt schon häufig mit anderen kooperiert und Informationen ausgetauscht haben.

Abbildung 38: Die Akteure in unserer Einrichtung oder Initiative kooperieren häufig mit anderen relevanten Personen und Institutionen und tauschen Informationen aus



Vor der Durchführung des Projekts scheint es in den meisten Einrichtungen ein Defizit hinsichtlich der Kenntnis und Anwendung von Methoden zur zielgruppengerechten Ansprache und Beteiligung gegeben zu haben. Erfreulich ist, dass es den Projektverantwortlichen zufolge nun keine Einrichtung mehr gibt, in der niemand über solche Kompetenzen verfügt.

Abbildung 39: Die Akteure in unserer Einrichtung oder Initiative kennen Methoden zur zielgruppengerechten Ansprache und Beteiligung

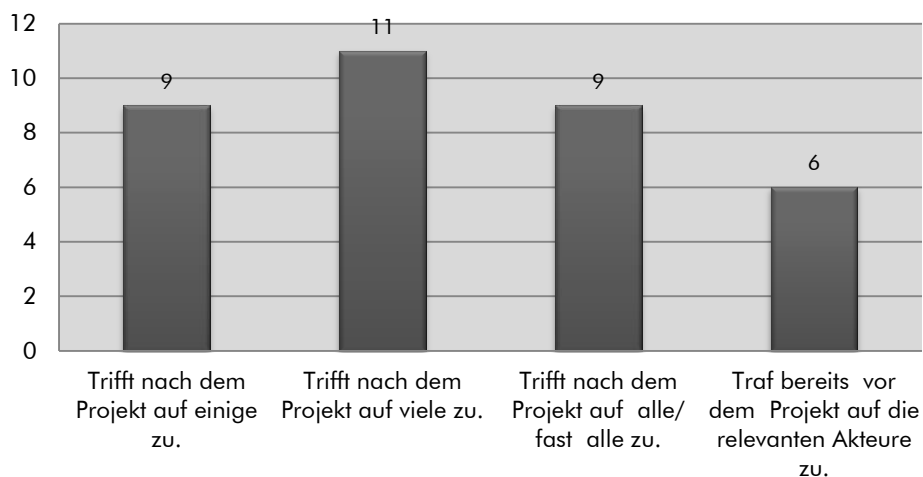
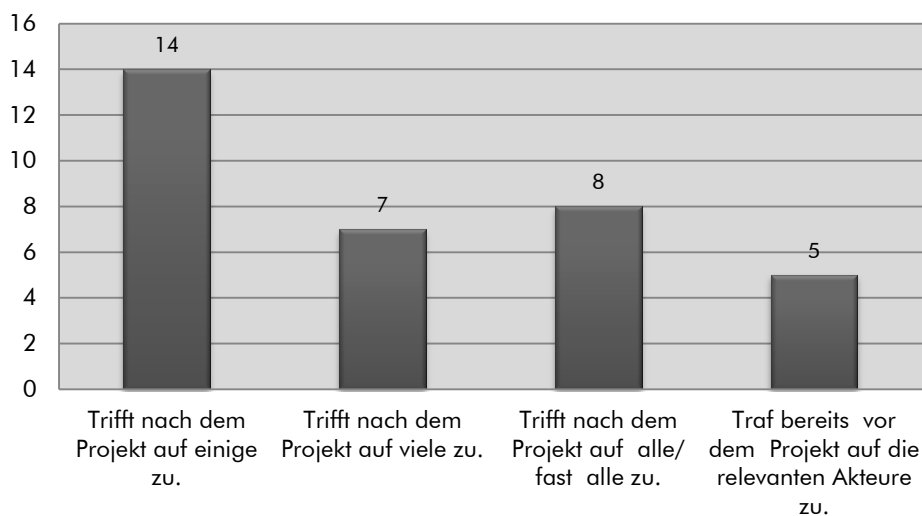
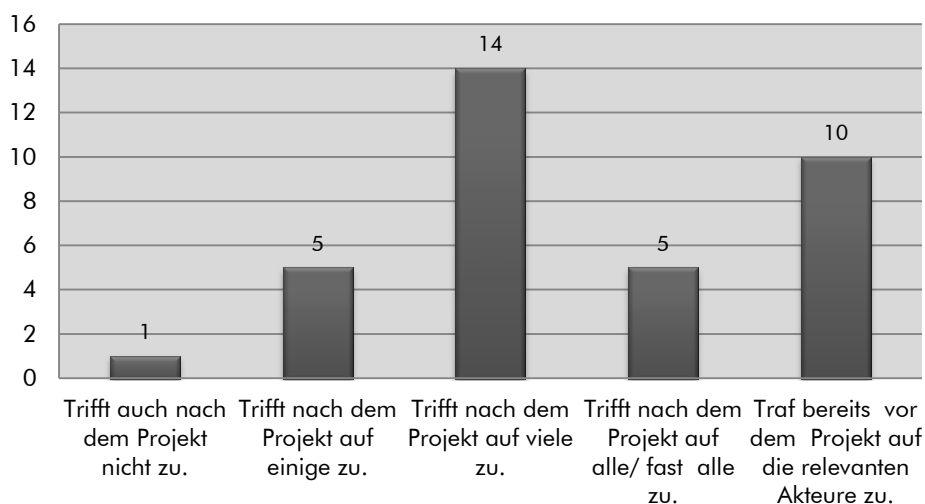


Abbildung 40: Die Akteure in unserer Einrichtung oder Initiative wenden Methoden zur zielgruppengerechten Ansprache und Beteiligung an



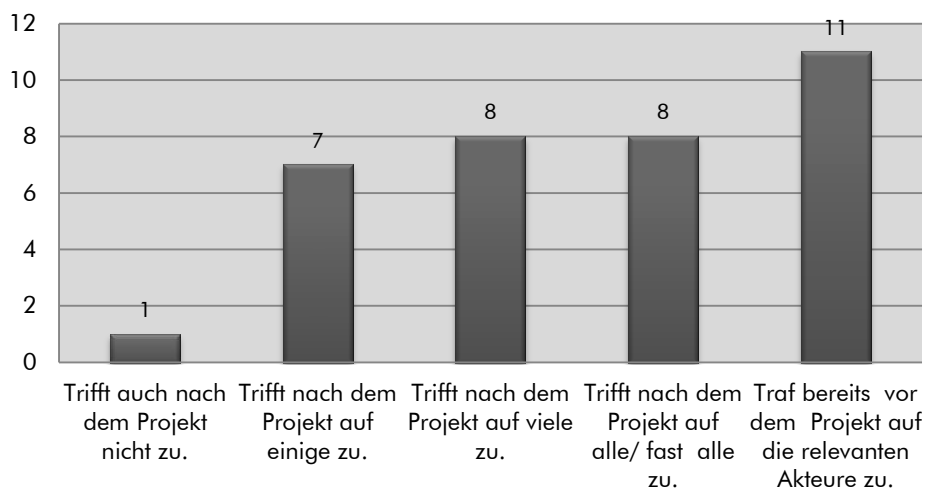
Ausreichende Kenntnisse der politischen Strukturen und der relevanten Entscheidungsträger vor Ort waren in zehn Einrichtungen auch vor dem Projekt schon vorhanden. In 24 Einrichtungen gibt es nun aber zumindest einige Akteure, die solche Kenntnisse haben.

Abbildung 41: Die Akteure in unserer Einrichtung oder Initiative kennen die politischen Strukturen und relevante Entscheidungsträger vor Ort



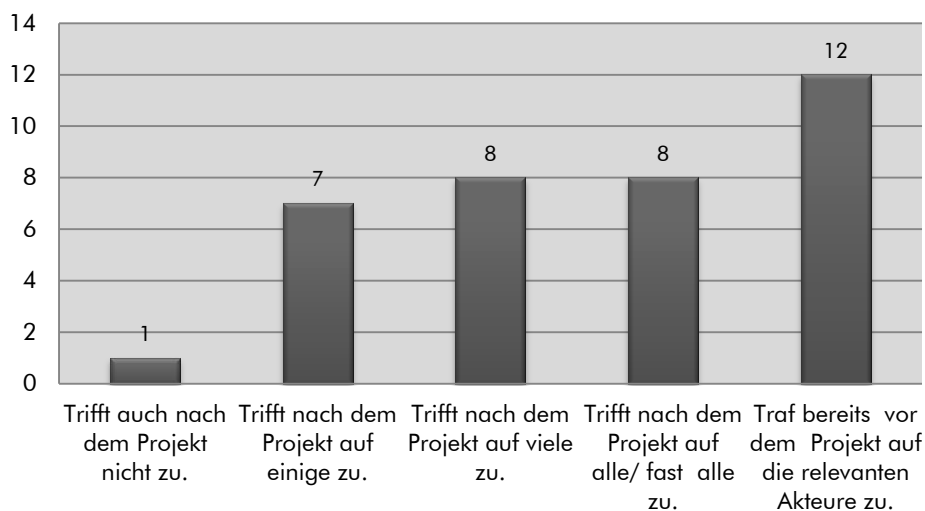
Auch für die attraktive, transparente und nachvollziehbare Beschreibung des Projektanliegens gab es bereits vor dem Projekt in 11 Einrichtungen kompetente Akteure. In fast allen anderen Einrichtungen sind nach Ansicht der Projektverantwortlichen nun zumindest einige Akteure hierzu in der Lage.

Abbildung 42: Die Akteure in unserer Einrichtung oder Initiative können ihre Anliegen attraktiv, transparent und nachvollziehbar beschreiben



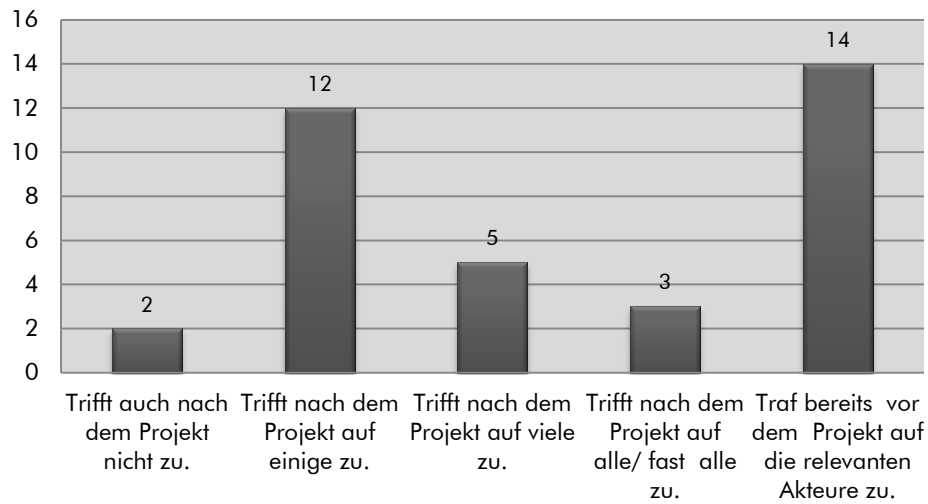
Ähnlich sieht es bei der Kenntnis von Treffpunkten relevanter Gruppen im Gemeinwesen aus. Den Projektverantwortlichen zufolge sollte es mit einer Ausnahme nun in allen Einrichtungen Akteure geben, die solche Kenntnisse haben.

Abbildung 43: Die Akteure in unserer Einrichtung oder Initiative kennen die Treffpunkte relevanter Gruppen im Gemeinwesen



Nach Ansicht der Projektverantwortlichen gab es bereits vor dem Projekt in 14 Einrichtungen Personen, die über Wissen zum Vereinsrecht, zur Mittelakquise, zum Projektmanagement und zur Qualitätssicherung verfügten. Mit zwei Ausnahmen ist nun davon auszugehen, dass es in allen Einrichtungen Personen gibt, die zumindest zu einigen Aspekten dieses Themenbereichs Kenntnisse haben.

Abbildung 44: Die Akteure in unserer Einrichtung oder Initiative verfügen über Wissen zum Vereinsrecht, zur Mittelakquise, zum Projektmanagement und zur Qualitätssicherung



### 5.3.6 Kooperation und Vernetzung

Eine Verbesserung des Netzwerks ist ein wichtiges Ziel im Förderschwerpunkt 2 (vgl. HZ2.1 in

Tabelle 3 auf S. 11). Tabelle 9 zeigt, mit wem die geförderten Projekte kooperiert haben, um ihre Ziele zu erreichen. Betrachtet man die rechte Spalte, dann fällt auf, dass am häufigsten mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit, mit Kommunalverwaltungen, zivilgesellschaftlichen Bündnissen und Initiativen und mit Schulen kooperiert wurde. Bei der Art der Zusammenarbeit standen der Informationsaustausch, der Zugang zur Zielgruppe und die gemeinsame Durchführung von Maßnahmen im Mittelpunkt. So kooperierte mehr als die Hälfte der Projekte mit Schulen, um einen Zugang zur Zielgruppe zu finden und um Maßnahmen gemeinsam durchzuführen. Dasselbe trifft auch auf die Kooperation mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit zu. Hier ging es mehr als der Hälfte der Projekte allerdings auch noch um einen Informationsaustausch oder um einen fachlichen Austausch. Allerdings zeigt Tabelle 9 auch, dass es kaum Kooperationsbeziehungen zur finanziellen Unterstützung des Projekts gab und dass die Wirtschaft bei der Anbahnung von Kooperationsbeziehungen wenig berücksichtigt wurde. Auch für die Verstetigung von Projektinhalten und Projektergebnissen gab es nur relativ wenige Kooperationsbeziehungen.

Tabelle 9: Formen der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Institutionen\*

	Finanzielle Unterstützung des Projekts	Zugang zu Technik, Räumen	Zugang zur Zielgruppe	Informationsaustausch, fachlicher Austausch	Abstimmung von Inhalten und Maßnahmen	Gemeinsame Durchführung von Maßnahmen	Verbreitung von Projekthinhalten oder Projektergebnissen	Verstärkung von Projekthinhalten oder Projektergebnissen	Summe
Wohlfahrtsverbände	0	4	11	14	8	6	6	5	<b>54</b>
Schulen	0	7	<b><u>20</u></b>	11	8	<b><u>19</u></b>	10	8	<b>83</b>
Polizei	0	0	1	4	5	4	2	1	<b>17</b>
Sportvereine/-verbände	0	4	15	10	11	10	5	5	<b>60</b>
Feuerwehr(en)	0	3	10	9	7	10	6	3	<b>48</b>
Kirchen	1	5	9	11	6	5	7	4	<b>48</b>
Gewerkschaften	1	1	2	3	3	3	2	1	<b>16</b>
Bildungsträger	0	3	6	2	1	4	2	2	<b>20</b>
Kinder-/Jugendarbeit	5	11	<b><u>24</u></b>	<b><u>20</u></b>	16	<b><u>20</u></b>	17	11	<b>124</b>
Wirtschaft	2	4	7	6	4	9	3	3	<b>38</b>
Zivilgesellschaftliche Bündnisse und Initiativen	1	7	18	18	14	17	15	10	<b>100</b>
Migranten selbstorganisationen	1	1	6	5	5	5	3	3	<b>29</b>
(andere) Kommunalverwaltung	2	13	16	18	15	14	15	9	<b>102</b>
Kreisverwaltung	3	1	7	15	5	4	8	5	<b>48</b>
Landesministerien	4	1	2	6	5	4	5	3	<b>30</b>
Landesprogramme	4	1	1	3	4	2	3	1	<b>19</b>
Weitere Einrichtungen	5	9	13	18	14	13	17	10	<b>99</b>
Summe	<b>29</b>	<b>75</b>	<b>168</b>	<b>173</b>	<b>131</b>	<b>149</b>	<b>126</b>	<b>84</b>	<b>935</b>

\* Wenn mehr als die Hälfte der befragten Projekte mit einer Institution auf eine bestimmte Art zusammenarbeitet, wurde der entsprechende Wert durch Fettdruck und Unterstreichung hervorgehoben.

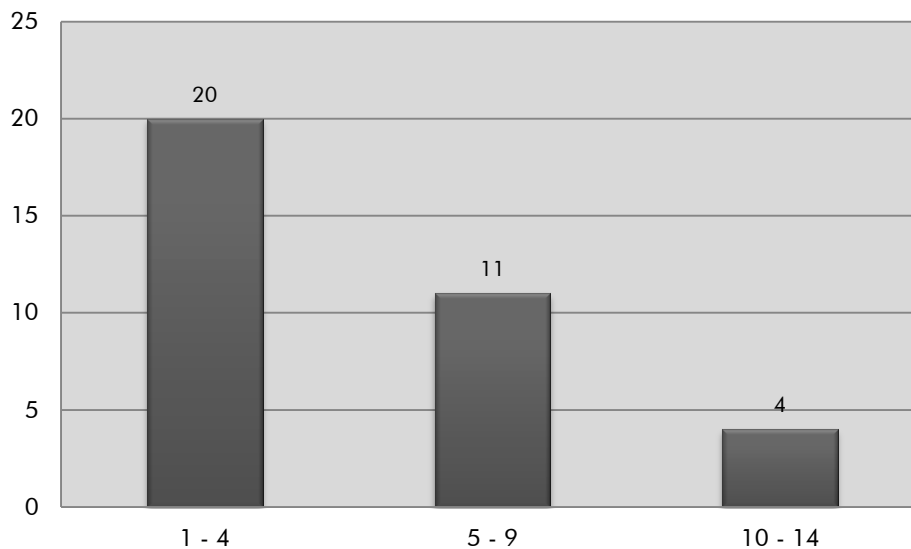
Bei den in der letzten Zeile aufgeführten weiteren Einrichtungen handelt es sich in vielen Fällen um bestimmte Vereine und Initiativen vor Ort. Genannt wurden aber auch die Kooperations-Anstiftung e.V. in Lauchhammer, die Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalt, der Migrations- und Integrationsrat Land Brandenburg e.V., die Stiftung Demokratische Jugend, die Hochschule Harz, der Landesverband jüdischer Gemeinden im Land Brandenburg, der



Landesverband Soziokultur Sachsen e.V., das Nexus Institut FU-Berlin und die russisch orthodoxe Kirche KödR.

Erfreulich ist, dass durch das Projekt in allen Einrichtungen neue Kooperationsbeziehungen entstanden sind. In elf Einrichtungen entstanden sogar 5-9 und in vier Einrichtungen 10-14 neue Kooperationsbeziehungen. Aus einem Projekt liegen zu dieser Frage keine Angaben vor.

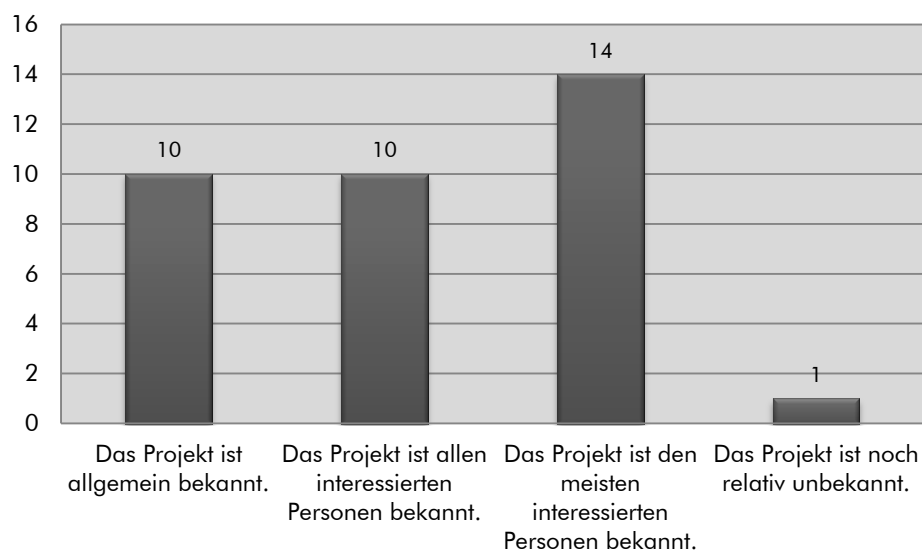
Abbildung 45: Wie viele Kooperationsbeziehungen sind durch das Projekt bisher neu entstanden?



### 5.3.7 Sichtbarkeit und Nachhaltigkeit der Projekte

Aus Sicht fast aller Projektverantwortlichen ist das jeweilige Projekt zumindest den meisten interessierten Personen bekannt. Zehn Befragte gingen sogar davon aus, dass das Projekt allgemein bekannt ist. Nur in einem Fall war das Projekt auch zum Ende der Projektlaufzeit noch relativ unbekannt.

Abbildung 46: Wie schätzen Sie jetzt zum Ende der Projektlaufzeit die Bekanntheit Ihres Projektes ein?

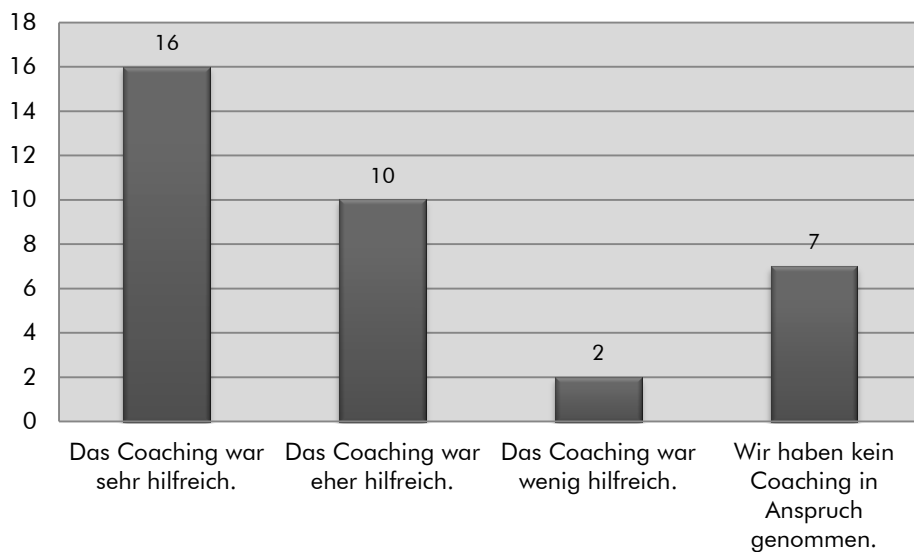


Den Projektverantwortlichen zufolge werden etliche Projektelemente auch nach dem Auslaufen der Projektförderung weitergeführt. Hierzu zählen regelmäßige Netzwerktreffen, die Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft, jährliche Veranstaltungen, neu entstandene Initiativen, ein Bürgerbüro, ein Bündnistisch, Dorfzeitungen und andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit, Diskussionsrunden, ein Erzählcafé, Stammtische und andere Informationsplattformen, neu entstandene Arbeitsgruppen, die Arbeit mit langzeitarbeitslosen Bürgern, Tauschbörsen und ein Community-Theater. Es fällt allerdings auf, dass nur in einem Fall die Organisation von Fortbildungen für Ehrenamtliche explizit erwähnt wurde.

### 5.3.8 Coaching

Auch für die Projekte im Förderschwerpunkt 2 hat der Programmgeber ein Coaching durch Camino zur Verfügung gestellt. Von fast allen Projekten, die das Coaching in Anspruch genommen hatten, wurde es als sehr hilfreich oder als eher hilfreich für die Umsetzung wahrgenommen. Sieben Projekte haben das Coaching allerdings nicht in Anspruch genommen, und ein Projekt machte hierzu keine Angaben.

Abbildung 47: Wie beurteilen Sie das Instrument des Coachings für die Umsetzung Ihres Projekts?



## 6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Insgesamt zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass es dem Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ über die Förderung vielfältiger Projekte gelingt, positive Entwicklungen im Sinne der Stärkung und Weiterentwicklung einer demokratischen Kultur im ländlichen Raum der neuen Bundesländer anzustoßen und zu stabilisieren. Eine Besonderheit des Programms ist das Engagement im Bereich der Vereine und Verbände, die gerade im ländlichen Raum eine zentrale Rolle spielen und in den bisherigen Programmen zur Auseinandersetzung mit Extremismus und zur Förderung einer demokratischen Kultur wenig beachtet wurden.

Eine differenzierte Analyse der Projekte in den verschiedenen Förderschwerpunkten beleuchtet neben den Stärken der geförderten Strategien und Maßnahmen natürlich auch Probleme, um Entwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Unsere Schlussfolgerungen und Empfehlungen können wir im vorliegenden Bericht auf eine breite Datenbasis stützen. Diese besteht aus den Daten der umfangreichen Online-Erhebungen für die Projekte aus den Förderschwerpunkten 1a und 1b, die bereits im Zwischenbericht analysiert wurden, den Ergebnissen aus einer Online-Erhebung für die Projekte aus dem Förderschwerpunkt 2, den Daten aus einer ergänzenden Online-Erhebung für die Förderschwerpunkte 1a und 1b und den qualitativen Daten, die im Rahmen von telefonischen Interviews, Projektbesuchen und vier Workshops mit Projektverantwortlichen erhoben wurden.

Die qualitativen Interviews mit den Projektverantwortlichen bilden eine wesentliche Grundlage für unsere Schlussfolgerungen. Unter anderem geben diese Daten Aufschluss über die Strategien und Vorgehensweisen der Projekte. Allerdings muss in diesem Zusammenhang auch auf zwei Besonderheiten des Datenmaterials hingewiesen werden. Erstens mussten die qualitativen Daten bei einem Teil der Projekte bereits ein Jahr vor dem Ende der Förderphase erhoben werden, um den vorgegebenen Termin für den Abschlussbericht einhalten zu können. Deshalb konnten nicht alle Projektergebnisse berücksichtigt werden. Und zweitens ist zu beachten, dass im vorgegebenen Kostenrahmen keine Zielgruppenbefragungen durchgeführt werden konnten. Hinweise auf die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen oder Strategien sind deshalb noch keine Wirkungsnachweise. An dieser Stelle schließen wir uns Chens (2010) Plädoyer für einen „bottom-up approach for integrative validity“ an. Demnach empfiehlt es sich, zunächst zu prüfen, ob die Maßnahmen und Handlungsstrategien mit Aussicht auf Erfolg durchgeführt werden können. Hier stellen sich dann z.B. folgende Fragen: Können die Maßnahmen umgesetzt werden? Werden die Zielgruppen erreicht? Gibt es einen nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen den Maßnahmen und den erwarteten Wirkungen? Gibt es Hinweise auf das Erreichen der Ziele und auf die Wirksamkeit der Maßnahmen? Erst wenn diese Fragen positiv beantwortet werden können, sind bei vielversprechenden Maßnahmen weiterführende Untersuchungen zum Nachweis der Wirksamkeit und zur Analyse der Kausalbeziehungen zwischen den einzelnen Maßnahmen und ihren Wirkungen sinnvoll und notwendig.

## 6.1 Förderschwerpunkt 1a: Vereine und Verbände

Das zentrale Programmziel im Förderschwerpunkt 1a ist die Stärkung der Fähigkeit, Konflikte und undemokratische Verhaltensweisen im Verein oder Verband zu erkennen und zu bearbeiten. Die quantitativen Daten zeigen in diesem Zusammenhang, dass 23 der insgesamt 36 Projekte eine Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ in das Projekt integriert hatten und 20 Projektverantwortlich zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung ein besseres Gelingen der Konfliktbearbeitung festgestellt hatten. Aus diesem Grund möchten wir unsere bereits im Zwischenbericht ausgesprochene Empfehlung wiederholen:

*Projekte in Vereinen und Verbänden sollten zur Integration einer Fortbildung zum Thema Konfliktbearbeitung ermutigt werden, sofern nicht bereits ausreichende Kompetenzen vorhanden sind.*

Auch für die Auseinandersetzung mit Extremismus bietet das Thema Konfliktbearbeitung einen Rahmen, der auf viele Vereins- und Verbandsmitglieder zunächst weniger abschreckend wirkt als z.B. das Thema „Rechtsextremismus“. Allerdings muss an dieser Stelle auch erwähnt werden, dass die Fallzahlen im Bereich der Konfliktbearbeitung in vielen Fällen enttäuschend niedrig sind. Unsere Analysen zeigen in diesem Zusammenhang, dass für den Aufbau von Vertrauen zunächst relativ viel Zeit erforderlich ist. Zur gewählten Strategie, zunächst mit Konfliktberatern aus dem eigenen Verein oder Verband zu arbeiten, gibt es vor dem Hintergrund der Vertrauensproblematik allerdings keine Alternative. Ehrenamtliche Konfliktberater sind nach unseren Befunden allerdings auch nach einer Fortbildung nicht in der Lage, schwerwiegende Konflikte selbständig zu bearbeiten. In solchen Fällen müssen sie externe Hilfe in Anspruch nehmen. In erster Linie sollten die Konfliktberater eine Anlaufstelle im Verein oder Verband sein und erkennen, wann externe Experten hinzugezogen werden müssen. In der Fortbildung sollte die Frage des Erstkontaktes bei einer Beratung daher breiten Raum einnehmen. Welche Kenntnisse der Konfliktbearbeitung vermittelt werden müssen und welche verzichtbar sind, sollte vor diesem Hintergrund noch einmal kritisch überprüft werden. Der im Zwischenbericht geschilderte Eindruck, dass in den Fortbildungen zum Teil recht unterschiedliche Techniken vermittelt werden und der Eindruck einer gewissen Beliebigkeit entsteht, konnte durch die Analyse des Interviewmaterials nur teilweise ausgeräumt werden. Eine Ausnahme ist z.B. der Bereich der Sportverbände. Die dort umgesetzte Ausbildung zum Demokratie- und Konflikttrainer wurde zwar an die Gegebenheiten vor Ort angepasst, war aber ansonsten einheitlich aufgebaut. Diese Einheitlichkeit der Fortbildung ist aus unserer Sicht generell wünschenswert.

*Wir empfehlen die Festlegung eines Kerncurriculums, dem die Fortbildungen zum Thema Konfliktbearbeitung gerecht werden müssen und in dem Fragen des Erstkontaktes einen breiten Raum einnehmen.*

Im Zusammenhang mit der Konfliktbearbeitung muss auch berücksichtigt werden, dass Betroffene nur in den seltensten Fällen von sich aus eine entsprechende Anlaufstelle im Verein oder Verband aufsuchen. Damit die Konfliktberater überhaupt von Problemen erfahren, sind der Aufbau und die Pflege eines effizienten Informationsnetzwerkes daher unverzichtbar (vgl. die Empfehlung auf S. 156).

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zeigen zwar, dass bei der Inanspruchnahme von Fortbildungsangeboten zum Erkennen von diskriminierenden Situationen eine positive Tendenz

gibt; insgesamt sind die Werte aber relativ niedrig. Die qualitativen Daten zeigen in diesem Zusammenhang, dass insbesondere die Diskussion konkreter und praxisnaher Fallbeispiele, die Anknüpfung an die Alltagserfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die Diskussion und Bearbeitung tatsächlicher Fälle ein positives Echo findet und die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen erhöht.

*Wir empfehlen, bestehende Fortbildungsangebote daraufhin zu überprüfen, ob sie dem Bedürfnis der Vereins- und Verbandsakteure nach einer praxisnahen Fortbildung gerecht werden.*

Neben den Programmzielen verfolgen die Projekte des Förderschwerpunkts 1a aber auch eigene Ziele, die den Programmrahmen zum Teil sprengen. Auf der Grundlage der qualitativen Daten zu den zentralen Zielen, Maßnahmen und Handlungsstrategien der Projekte konnten wir vier unterschiedliche Projekttypen identifizieren. Der Projekttyp 1 („Kompetentes Vereinsmanagement als Kennzeichen demokratischer und vernetzter Vereinsarbeit“) setzt an den Grundlagen einer guten Vereinsarbeit an. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vereinspraxis durch die Maßnahmen verbessert und mit neuen Themenbereichen attraktiver gestaltet werden konnte. Durch Maßnahmen zur Vernetzung konnte unter anderem ein besserer Austausch zwischen den Vereinen bzw. den Mitgliedsorganisationen der Projektträger erreicht werden. Ferner wurden Abstimmungsprozesse initiiert. In einigen Fällen konnten Beteiligungsprozesse zumindest angestoßen werden. Um diese Veränderungen zu erreichen, sind nach unseren Ergebnissen folgende Maßnahmen Erfolg versprechend: Fortbildungen, die an den Anliegen der Vereine anknüpfen, die Durchführung von Ideenwerkstätten, die Unterstützung durch qualifizierte Berater/innen sowie die Organisation von Vernetzungstreffen. Um Lernprozesse in Gang zu setzen, ist häufig auch eine aufsuchende Vereinsarbeit notwendig. Sogenannte „Mitmach“-Formate können zudem die Motivation der Mitglieder und ihre Bindung an den Verein stärken. Wichtige Themen für die Vereine und Verbände sind die Gewinnung neuer Mitglieder und die Akzeptanz von Veränderungen durch ältere Mitglieder. Diese zentralen Themen könnten als Rahmen für die Auseinandersetzung mit Fragen einer demokratischen Kultur stärker als bisher genutzt werden. Wertschätzende Maßnahmen für engagierte Vereinsakteure und die Anerkennung des Engagements von Ehrenamtlichen gehören in diesem Zusammenhang auch zu den Zielen des Programmgebers. Wenn es um die Gewinnung von Ehrenamtlichen für ein längerfristiges Engagement geht fehlen allerdings mitunter noch Formen der Anerkennung, um eine ausreichende Motivation schaffen. In Hinblick auf das zentrale Programmziel ist festzustellen, dass die Bearbeitung interner Konflikte oder festgefahrener Strukturen bei diesem Projekttyp eher ein Randthema ist. Es gibt aber Vereine, die sich mit Unterstützung von Partnern vor Ort sichtbar für demokratische Werte und gegen Rechtsextremismus positionieren.

*Wir empfehlen, zentrale Themen wie die Mitgliedergewinnung stärker als Rahmen für die Auseinandersetzung mit Fragen einer demokratischen Kultur zu nutzen und in diesem Zusammenhang auch neue Ansätze zur Ermutigung und Wertschätzung von Engagement zu erproben.*

Ein wichtiges Programmziel ist die Beteiligung von Mitgliedern an den Entscheidungen ihres Verbands oder Vereins. Das Erreichen dieses Mittlerziels ist aus Sicht des Programms ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu einer gelingenden Konfliktbearbeitung und zu einer attraktiven demokratischen Kultur in Vereinen und Verbänden. Den Projekten des Projekttyps 2 („Aktivierung der Beteiligung und Mitsprache in Vereinen und Verbänden“) gelingt es insgesamt gut, Mitglieder und Mitarbeiter/innen durch entsprechende Formate für eine Beteiligung zu gewinnen. Bei den Maßnahmen geht es vor allem darum, Kommunikationsformen bereitzustellen, über die die Akteure ihre Anliegen vorbringen und ihre Meinungen zu verschiedenen

Themen äußern können. Um eine aktive Teilhabe zu gewährleisten, war es mitunter erforderlich, das Selbstvertrauen der Zielgruppe zu stärken. Hier haben sich Maßnahmen wie Kommunikationstrainings in Verbindung mit Rollenspielen bewährt. Ein unverzichtbarer Schritt ist die überzeugende und glaubhafte Mitteilung der Vereins- oder Verbandsspitze, dass Partizipation erwünscht ist. Hilfreich ist auch die Bildung von thematischen Arbeitsgruppen, welche die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgreifen und in die sich diese einbringen können. Hingegen kommen Maßnahmen zur direkten Einbindung der Zielgruppe in Entscheidungsprozesse eher selten vor und finden sich vor allem dort, wo mit Jugendlichen gearbeitet wird. Insgesamt stützen die qualitativen Daten die These, dass neue Beteiligungsformen, die auf Verantwortung und auf das Einbringen kreativer Ideen setzen, für Vereins- und Verbandsmitglieder attraktiv sind. Eine ähnliche Tendenz zeigt sich beim Aufbrechen traditioneller Beteiligungsformen (wie Mitgliederversammlungen) durch neue, stärker dialogorientierte Methoden. In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse der ersten Online-Befragung, dass die klassischen Formen der Beteiligung wie Mitgliederversammlungen, Gremienarbeit oder die Beteiligung an Wahlen in den Vereinen und Verbänden noch stark dominieren.

*Wir empfehlen eine stärkere Entwicklung und Erprobung neuer Beteiligungsformen, um eine bessere Beteiligung an Entscheidungsprozessen auf Vereins- bzw. Verbandsebene zu erreichen. Solche Beteiligungsformen sollten sich auch an Selbstentfaltungswerten orientieren und idealerweise Begeisterung wecken.*

Ein gutes Konfliktmanagement und die Fähigkeit, den ausgrenzenden Charakter einer Situation zu erkennen und Gleichwertigkeit als zentralen Wert zu vertreten, bilden den Kern der Programmziele. Sie stehen im Zentrum des Projekttyps 3 („Entwicklung eines Konfliktmanagements und eines respektvollen, demokratischen Umgangs im Verein oder Verband“). Auf der einen Seite ist es den Projekten hier insgesamt gut gelungen entsprechende Fortbildungsmodule in Ausbildungslehrgänge etwa für Jugendfeuerwehrwarte oder Übungsleiter/innen in den Sportverbänden zu integrieren. Auch im Erwachsenenbereich wurden Fortbildungen mit Erfolg durchgeführt. In allen betreffenden Projekten ist es außerdem gelungen, ein Beraterteam aufzubauen und zu qualifizieren. Auf der anderen Seite zeigen aber die geringen Fallzahlen bei der Konfliktberatung, dass die Beraterteams nur selten von schwerwiegenden Vorkommnissen erfahren. In den wenigsten Fällen werden Vorkommnisse von den Betroffenen oder von den Vereinen an die Berater herangetragen. Um Vorbehalte und Skepsis abzubauen, müssen die oft schon vorhandenen vertrauensbildenden Maßnahmen wahrscheinlich noch verstärkt werden. In diesem Zusammenhang sind die Verknüpfung der Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung mit den Vereinsanliegen und eine sensible Rahmung des Themas hilfreich. Unverzichtbar sind ferner ein intensiver Informationsaustausch und eine enge Zusammenarbeit mit allen Ebenen der Verbände bzw. Vereine.

*Wir empfehlen den strategischen Auf- und Ausbau eines Informationsnetzwerkes in Vereinen und Verbänden, um einen umfassenden und schnellen Informationsfluss bei schwerwiegenden Vorfällen und Konflikten zu gewährleisten.*

Den Projekten des Projekttyps 4 („Sensibilisierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und für die Initiierung von Demokratieprojekten“) ist es nach den vorliegenden Erkenntnissen durchaus gelungen, das Problembewusstsein der Zielgruppe in Bezug auf menschenverachtende Vorkommnisse zu erhöhen. Im Rahmen der Programmziele trägt dieser Projekttyp zum Erreichen des Mittlerziels 1 bei. Hierbei geht es um das Wahrnehmen von Situationen mit ausgrenzendem Charakter und um das aktive Eintreten

für den Wert der Gleichwertigkeit. Um eine entsprechende Sensibilisierung zu erreichen, sind Fortbildungen, die eine Arbeit an praxisbezogenen Fallbeispielen beinhalten, aussichtsreiche Maßnahmen. Sinnvoll sind auch Projekte wie selbst erarbeitete Fotoausstellungen, die die Zielgruppe zur Auseinandersetzung mit dem Thema anregen. Um in diesem Bereich eine Unterstützungsstruktur aufbauen zu können, müssen für thematisch interessierte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Verband bzw. Verein Gelegenheiten für einen Austausch geschaffen werden. Hier ist dann auch auf eine Institutionalisierung von Strukturen zu achten. Förderlich ist deshalb auch eine enge inhaltliche Zusammenarbeit mit der Leitungsebene. Um Veränderungen im Verhalten und Handeln der Zielgruppe herbeizuführen und die Wahrscheinlichkeit von angemessenen und hilfreichen Reaktionen auf Diskriminierungen und Ausgrenzungen zu erhöhen, ist ferner das praktische Einüben neuer Fertigkeiten in vielen Fällen unverzichtbar (vgl. Prochaska/Norcross/DiClemente 1994). Deshalb sind aus unserer Sicht oft systematische und längere Trainingseinheiten notwendig. Solche Trainingseinheiten wurden von den Projekten jedoch nur in Einzelfällen durchgeführt. Ausnahmen sind hier etwa Rollenspiele oder Argumentationstrainings.

*Wir empfehlen, mehr Trainingseinheiten für das Einüben von angemessenen Reaktionen auf Situationen mit menschenverachtendem Bezug in die entsprechenden Fortbildungen zu integrieren.*

## 6.2 Förderschwerpunkt 1b: Kommunen und Landkreise

Die Unterstützung von zivilgesellschaftlichem Engagement durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen ist das zentrale Programmziel für den Förderschwerpunkt 1b. In Bezug auf das Erreichen der verschiedenen Gruppen zivilgesellschaftlicher Akteure zeigen die Ergebnisse der zweiten Befragung in vielen Fällen eine signifikante Verbesserung. Eine positive Tendenz zeigt sich im Hinblick auf die konkreten Handlungsziele des Programms (vgl. Tabelle 2 auf S. 10). Trotzdem sollten die Kenntnisse und Fähigkeiten in den Bereichen „Beteiligungsmethoden“, „Projektmanagement“ sowie „Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten“ noch weiter verbessert werden. Erfreulich ist, dass in der Zeit zwischen der ersten und der zweiten Erhebung etliche neue Kooperationsbeziehungen entstanden sind. Betrachtet man die qualitativen Daten zu den Projekten, dann fällt auf, dass in einigen Fällen zu wenige Verwaltungsmitarbeiter/innen in die Projekte einbezogen wurden. So haben Projektmitarbeiter/innen zum Teil die Funktion einer Anlaufstelle für Vereine übernommen und z.B. Fragen zu Fördermöglichkeiten beantwortet. In einem Fall wurde eine Servicestelle für Vereine und Bürger im Rahmen des Projektes eingerichtet. Es kam auch vor, dass Verwaltungsmitarbeiter/innen aufgrund knapper Zeitressourcen oder einer ungünstigen Verwaltungsstruktur, die ihre Freistellung erschwerte, Bildungsangebote nicht wahrnehmen konnten. In so einem Fall kann eine Inhouse-Schulung eine Alternative sein. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse aber unsere bereits im Zwischenbericht getroffene Einschätzung, so dass wir die damalige Empfehlung hier noch einmal wiederholen:

*Wir empfehlen, zur Nutzung bereits existierender Fortbildungsangebote in den Bereichen „Beteiligungsmethoden“, „Projektmanagement“ und „Fördermöglichkeiten“ zu ermutigen oder geeignete Angebote ins Leben zu rufen.*

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer wertschätzenden Unterstützung von zivilgesellschaftlichem Engagement ist die gemeinsame Entwicklung von Beteiligungsmöglichkeiten.

Diesbezüglich ließen sich die 15 Projekte des Förderschwerpunktes auf der Grundlage der qualitativen Daten in drei verschiedene Projekttypen unterteilen. Der auf Vernetzung abzielende Projekttyp 1 („Verwaltungsinitiierte lokale Vernetzung“) umfasst Projekte, die sich vorwiegend um den Aufbau eines Kontaktnetzwerkes und die Verbesserung des Informationsaustausches bemühen. In der Anfangsphase sind nach unseren Daten häufige und intensivere Gelegenheiten für das gegenseitige Kennenlernen und auch gegenseitige Besuche der jeweiligen Arbeitsfelder nützlich. Ferner hat sich gezeigt, dass eine externe Moderation von Vernetzungstreffen insbesondere dann hilfreich ist, wenn unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen. Entscheidend ist, dass die Beteiligten in dem Netzwerk einen Mehrwert für ihre eigene Arbeit erkennen können. Die Ergebnisse der untersuchten Netzwerkaktivitäten fallen allerdings in vielen Fällen eher in die Kategorie der ungeplanten Synergieeffekte. Wir haben bei diesem Projekttyp in den meisten Fällen eine strategische Netzwerkplanung mit einer Orientierung an erreichbaren Zielen sowie die Entwicklung von spezifischen Maßnahmen zur Zielerreichung vermisst. Zwar ist festzustellen, dass die Herstellung von Kontakten zu zivilgesellschaftlichen Akteuren in der Regel gut gelingt; ohne eine klare Vorstellung davon, welche Schritte anschließen sollen, bleibt dies jedoch ein eher unbefriedigendes Ergebnis.

*Wir empfehlen bei Vernetzungsprojekten auf die Entwicklung von realistischen Zielen und die Konzeption darauf abgestimmter Maßnahmen zu achten, da ein geplantes, nicht privates Netzwerk immer dazu beitragen sollte, angestrebte Ziele zu erreichen.*

Die Projekte des Projekttyps 2 („Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern“) haben Strukturen entwickelt, die den Bürgern eine bessere Mitsprache bei kommunalen Belangen ermöglichen und die Verwaltungen für die Belange der Zivilgesellschaft öffnen soll (vgl. die Mittlerziele 1 und 2 in Tabelle 2 auf S. 10). In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Plattformen für den Informations- und Meinungsaustausch und die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen geschaffen. Bewährt haben sich Bürgerforen bzw. Bürgerstammtische und Arbeitsgemeinschaften unter Beteiligung von Verwaltungsmitarbeitern und einflussreichen zivilgesellschaftlichen Akteuren. Entscheidend für den Erfolg von Beteiligungsprozessen ist eine effiziente und transparente Kommunikationsstruktur zwischen Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Foren. Sinnvoll ist auch die Einrichtung einer Servicestelle für die Weiterleitung von Informationen. Darüber hinaus zeigen die Erfahrungen der Projekte, dass für die Moderation von Beteiligungsprozessen bei konfligierenden Interessenlagen professionelle externe Fachkräfte beauftragt werden sollten. In der Verwaltung sind Maßnahmen zur Öffnung der einzelnen Referate oder Ämter für das Thema Bürgerbeteiligung unverzichtbar. Unter Umständen müssen in diesem Zusammenhang Vorbehalte ausgeräumt und eventuell sogar Feindbilder abgebaut werden. Hilfreich sind Arbeitsgruppen, die eine ämterübergreifende Kommunikation ermöglichen, um so die Gesamtaufgabe der Verwaltung in den Blick zu rücken. Da sowohl innerhalb der Verwaltung als auch bei der Kommunikation mit den Bürgern Konflikte auftreten können, ist eine Fortbildung zu deeskalierenden und lösungsorientierten Kommunikationsstrategien eine hilfreiche flankierende Maßnahme. Eine zentrale Rahmenbedingung für erfolgreiche Beteiligungsprozesse ist die Unterstützung der Maßnahmen durch den Bürgermeister oder die Bürgermeisterin.

*Wir empfehlen bei Prozessen der Bürgerbeteiligung auf transparente Kommunikationsstrukturen und eine professionelle Moderation zu achten.*

Schon bei den zuletzt diskutierten Projekten wurde deutlich, dass Vorbehalte in der Verwaltung vor allem durch praktische Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen ausgeräumt werden kön-



nen. Den Projekten des Projekttyps 3 („Aktive Mitgestaltung des Gemeinwesens“) ist es den meisten Projekten recht gut gelungen, die Verwaltungen mit Hilfe konkreter Beteiligungsprojekte – wie z.B. einem Bürgerhaushalt – für das Thema Bürgerbeteiligung zu öffnen. Auf der anderen Seite konnte durch diese Projekte auch das Interesse der Bürger an kommunalen Belangen geweckt werden. Die Projekte dieses Typs bewegen sich damit ebenfalls im Rahmen der Mittlerziele 1 und 2 des Programms (vgl. Tabelle 2 auf S. 10). Eine zentrale Erfolgsbedingung für Beteiligungsprojekte sind ausreichend Gelegenheiten für persönliche Diskussionen zwischen Verwaltungsvertretern und Akteuren der Zivilgesellschaft über die in Frage stehenden Themen. Darüber hinaus begünstigen effiziente Kommunikationsstrukturen und gegebenenfalls der Aufbau eines Kernnetzwerkes aus einflussreichen Akteuren die Umsetzung solcher Projekte. Hilfreich ist auch die Vermittlung von Fachkenntnissen und Kompetenzen für eine professionelle Begleitung von Beteiligungsprozessen. Wichtig sind außerdem Maßnahmen, die die Wertschätzung der zivilgesellschaftlichen Akteure zum Ausdruck bringen. Insgesamt ist die Initiierung von konkreten Beteiligungsprojekten nach unseren Ergebnissen eine vielversprechende Strategie, um Verwaltungen für das Thema Bürgerbeteiligung zu gewinnen.

*Wir empfehlen für eine erfolgreiche Umsetzung von Beteiligungsprojekten auf ausreichend Gelegenheiten für direkte Begegnungen zwischen Verwaltungsakteuren und Bürgern sowie auf einen wertschätzenden Umgang mit allen Beteiligten zu achten. Um Verwaltungen für Bürgerbeteiligung zu öffnen, ist die Initiierung konkreter Beteiligungsprojekte eine Erfolg versprechende Strategie. Die Vermittlung von Fachkenntnissen und Kompetenzen für eine professionelle Begleitung von Beteiligungsprozessen ist eine sinnvolle unterstützende Maßnahme.*

### 6.3 Förderschwerpunkt 2: Bürgerbündnisse

Im Förderschwerpunkt 2 geht es dem Programm in erster Linie um eine Professionalisierung der Arbeit von Vereinen, lokalen Netzwerken und Bürgerbündnissen. In diesem Zusammenhang sollen die Akteure vor allem praktische und methodische Kompetenzen erwerben und sich mit anderen relevanten Personen und Institutionen vor Ort vernetzen. In der Regel handelt es sich bei den geförderten Trägern um kleine Einrichtungen mit einem hohen Anteil an ehrenamtlich Tätigen. Die Fördersumme betrug maximal 15.000 Euro.

Die Ergebnisse der Online-Erhebung zeigen zunächst, dass die geförderten Projekte unterschiedliche Zielgruppen erreichen wollten, was in der Regel auch gut gelungen ist. Es fällt allerdings auf, dass nur ein Teil der Projekte die in der eigenen Einrichtung tätigen Haupt- und Ehrenamtlichen als Zielgruppe betrachtete. Besonders deutlich ist dies bei den Hauptamtlichen, die nur in sechs Projekten zur Zielgruppe zählten. Allerdings muss man dabei in Rechnung stellen, dass es in etlichen Einrichtungen keine Hauptamtlichen gab. Aber auch wenn man dies berücksichtigt, bleibt festzuhalten, dass die für Qualifizierungsprozesse in der eigenen Einrichtung besonders wichtigen Personen zum Teil gar nicht als Zielgruppen gesehen wurden. Auch bei den Projektzielen fällt auf, dass nur ein relativ kleiner Teil in den vom Förderprogramm gesteckten Rahmen fällt (vgl. Tabelle 3 auf S. 7). Insgesamt drängt sich der Eindruck auf, dass der Schwerpunkt bei vielen Fällen eher auf der Umsetzung kleiner Projektvorhaben als auf Professionalisierungsprozessen in der eigenen Einrichtung lag. Dies muss allerdings nicht unbedingt ein Widerspruch sein. Die Professionalisierungsprozesse können auch durch „Learning by Doing“ angestoßen werden; in vielen Fällen ist dies sogar besonders sinnvoll. Voraussetzung ist allerdings eine professionelle Begleitung der Projekte. In diesem

Zusammenhang war das Coaching daher besonders wichtig. Erfreulich ist, dass die meisten Projekte das Coaching in Anspruch genommen und angegeben haben, dass es für die Umsetzung des Projekts hilfreich war. Allerdings bleibt unklar, welche Qualifizierungs- und Professionalisierungsprozesse von den Coaches angestoßen werden konnten und inwieweit solche Prozesse bei der Projektumsetzung im Vordergrund standen. Die Analyse der quantitativen Daten zeigt aber, dass die Programmziele für die Projektverantwortlichen von großer Relevanz waren und dass im Verlauf der Förderphase auch in diesem Bereich positive Veränderungen eingetreten sind.

*Wir empfehlen, dass Instrument des Coachings stärker für eine Steuerung der Projekte im Sinne der Programmziele zu nutzen. Wenn die Professionalisierung und Qualifizierung des Projektträgers im Vordergrund steht, sollten die zu behandelnden Fragestellungen und Aspekte in einem Curriculum festgelegt werden.*

Das Coaching hat sicherlich auch seinen Anteil daran, dass die Projekte im Hinblick auf das Erreichen ihrer Ziele im Großen und Ganzen recht erfolgreich waren. Aus Programmsicht ist in diesem Zusammenhang die Frage der Vernetzung als einem wichtigen Mittel zur Zielerreichung besonders relevant. Tatsächlich zeigen die Ergebnisse, dass in allen Einrichtungen durch das Projekt neue Kooperationsbeziehungen entstanden sind. Eine genauere Analyse der Kooperationsbeziehungen legt allerdings den Schluss nahe, dass die Netzwerke in Zukunft noch stärker nach strategischen Gesichtspunkten geplant werden sollten. So fällt auf, dass es kaum Kooperationsbeziehungen zur finanziellen Unterstützung des Projekts gab und dass die Wirtschaft bei der Anbahnung von Kooperationsbeziehungen eher ein Schattendasein fristete. Auch die Zusammenarbeit bei der Verstetigung von Projektinhalten und Projektergebnissen sollte noch verbessert werden.

*Wir empfehlen, Netzwerke nach strategischen Gesichtspunkten zu planen und dabei die finanziellen Aspekte und Fragen der Nachhaltigkeit stärker zu berücksichtigen.*

## Literaturverzeichnis

- Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung - ein Leitfaden - (QS21). Bonn: BMFSFJ.
- Biehounek, Ulrike (2006): Schrumpfen statt sterben. In: Bild der Wissenschaft 8 (2006), S. 72-76.
- Chen, Huey-T (1990): Theory-Driven Evaluations. Newbury Park u.a.: Sage.
- Chen, Huey-T (2005): Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks Calif.: Sage.
- Chen, Huey-T (2010): The bottom-up approach to integrative validity: a new perspective for program evaluation. Eval Program Plann, 33(3), S. 205-214. Doi: S0149-7189(09)00101-3[pii]10.1016/j.evalprogplan.2009.10.002.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1974): Interaktion mit Sterbenden. Beobachtungen für Ärzte, Schwestern, Seelsorger und Angehörige. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Greve, Werner; Strobl, Rainer (2004): Social and Individual Coping With Threats: Outlines of an Interdisciplinary Approach. In: Review of General Psychology 8, No. 3, S. 194-207.
- Prochaska, James O.; Norcross, John C.; DiClemente, Carlo C. (1994): Changing for good. New York: William Morrow.
- Putnam, Robert D. (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York u.a.: Simon & Schuster.
- Putnam, Robert D. (2002): Soziales Kapital in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA. In: Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“: Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske und Budrich, S. 257-271.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (2012): Zwischenbericht zur Evaluation der Förderschwerpunkte 1 und 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Berichtszeitraum 1.8.2011-31.1.2012. Bielefeld und Hannover: proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation und Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) der Universität Bielefeld.
- Strobl, Rainer; Würtz, Stefanie; Klemm, Jana (2003): Demokratische Stadtkultur als Herausforderung. Stadtgesellschaften im Umgang mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Weinheim; München: Juventa.
- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main; New York: Campus.
- Witzel, Andreas (1996): Auswertung problemzentrierter Interviews: Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, Rainer; Böttger, Andreas (Hg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos, S. 49-77.