

**Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung
zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“,
2. Programmphase, 3. Förderperiode (2015 – 2016)**

Rainer Strobl, Olaf Lobermeier und Jana Klemm

Hannover, Dezember 2016

proval GbR

PD Dr. Rainer Strobl

Dr. Olaf Lobermeier

Gesellschafter und Projektleiter

Hildesheimer Straße 265 - 267

D - 30519 Hannover

Fon: (0511) 71294-18 (Lobermeier)

Fon: (0511) 71294-19 (Strobl)

Fon: (0511) 71294-20 (Zentrale)

Fax: (0511) 71294-21

info@proval-services.net

Internet: www.proval-services.net

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	1
2. Zur Einführung: Das Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ...	4
3. Gegenstand, Aufgaben und Konzeption der Evaluation	5
3.1 Evaluationsgegenstand	5
3.2 Evaluationsaufgaben.....	5
3.3 Evaluationskonzept	7
3.4 Methodische Umsetzung der Evaluation	9
3.5 Verfahren der Bewertung.....	12
4. Ergebnisse der Evaluation	12
4.1 Entwicklung der Projektumsetzung im Programmbereich 1	15
4.1.1 Zielgruppenerreichung	16
4.1.2 Ausbildung und Einsatz von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern...	19
4.1.3 Weiterentwicklung und qualitative Unterstützung der Beratungsarbeit.....	26
4.1.4 Selbstevaluation der Beratungsarbeit und der Bildungsveranstaltungen.....	30
4.1.5 Arbeit mit Führungskräften, Funktionsträgern und ähnlichen Zielgruppen ...	36
4.1.6 Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit	39
4.1.7 Rahmenbedingungen, Wirkungsvoraussetzungen und Hinweise auf Wirkungen	44
4.1.8 Nachhaltigkeit.....	54
4.1.9 Coaching.....	59
4.2 Resümee und Vergleich mit der zweiten Förderperiode.....	61
4.3 Qualitative Analyse von Beratungsfällen.....	65
4.4 Wirksamkeit der Projektmaßnahmen im Hinblick auf die Sensibilisierung und Einbindung von Führungskräften	72
4.4.1 Sensibilisierung der Führungskräfte für das Projektanliegen	72
4.4.2 Aspekte der Umsetzung des Projektes aus der Sicht der Führungskräfte	76
4.4.3 Überzeugung der Führungskräfte vom Nutzen des Projektes und Überlegungen zur Verstetigung	88
4.4.4 Die praktische Einbindung der Führungskräfte in das Projekt	95
4.4.5 Resümee	98
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	102
Literaturverzeichnis.....	105
Anhang 1: Beratungsfälle einzelner Projekte.....	106
Anhang 2: Der Online-Fragebogen für die Projektverantwortlichen	112
Anhang 3: Der Leitfaden für die Befragung der Führungskräfte	137

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Verteilung der Projekte auf verschiedene Bundesländer	15
Abbildung 2: Gesamtzahl der von allen Projekten erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen	18
Abbildung 3: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den zum jeweiligen Befragungszeitpunkt erreichten Personen	19
Abbildung 4: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards.....	27
Abbildung 5: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden	29
Abbildung 6: Wie hat sich die Bearbeitung von Konflikten und von diskriminierenden oder undemokratischen Verhaltensweisen in Ihrem Verband/Ihrer Organisation durch das Projekt verändert?	30
Abbildung 7: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern	32
Abbildung 8: Durchschnittliche Prozentanteile von Männern und Frauen an den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern	32
Abbildung 9: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Bildungsveranstaltungen.....	34
Abbildung 10: Durchschnittliche Prozentanteile der höchsten schulischen oder universitären Abschlüsse der Teilnehmer/-innen.....	35
Abbildung 11: Durchschnittliche Prozentanteile von Männern und Frauen an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Bildungsveranstaltungen.....	35
Abbildung 12: Möglichkeiten zur Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und zur Erprobung von Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung im Verein oder Verband .	40
Abbildung 13: Bereitschaft der Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden	41
Abbildung 14: Bereitschaft der Funktionsträger zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden	41
Abbildung 15: Formen der Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement	42
Abbildung 16: Bereitschaft der Führungskräfte zur Förderung von engagiertem Nachwuchs	43
Abbildung 17: Bereitschaft der Funktionsträger zur Förderung von engagiertem Nachwuchs	44
Abbildung 18: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein .	45
Abbildung 19: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung	47
Abbildung 20: Wahrscheinlichste Entwicklung nach einem Auslaufen der Förderung	54
Abbildung 21: Bereitschaft der Entscheidungsgremien zur Verankerung der vom Projekt entwickelten Angebote in den Vereins- oder Verbandsstrukturen	55
Abbildung 22: Bereitschaft der Entscheidungsgremien zur Verankerung der vom Projekt entwickelten Angebote in den Vereins- oder Verbandsstrukturen (1. Erhebung in der 3. Förderperiode zum Vergleich)	55
Abbildung 23: Verankerung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden	56
Abbildung 24: Akzeptanz des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden	56
Abbildung 25: Wahrscheinlichkeit für die Weiterführung der vom Projekt entwickelten Angebote.....	57
Abbildung 26: Wahrscheinlichkeit für die Weiterführung der vom Projekt entwickelten Angebote (1. Erhebung in der 3. Förderperiode zum Vergleich)	58
Abbildung 27: Durchschnittliche Zeitabstände zwischen zwei Coachingterminen	59
Abbildung 28: Von den Coaches übernommene Aufgaben.....	60
Abbildung 29: Beratungsanlässe	66
Abbildung 30: Beratungsformen.....	67
Abbildung 31: Selbsteinschätzung der Zielerreichung	68
Abbildung 32: Voraussetzungen für die Entwicklung einer innovativen Veränderungskultur in Vereinen und Verbänden	101

Tabelle 1:	Ziele für die Programmsäule 1	13
Tabelle 2:	Soll-Ist-Vergleich bei der Zielgruppenerreichung zum Zeitpunkt der ersten Erhebung in der dritten Förderperiode.....	17
Tabelle 3:	Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater.....	21
Tabelle 4:	Beratungsfälle nach Beratungskategorien	22
Tabelle 5:	Beratungsfälle nach Art der Bearbeitung.....	23
Tabelle 6:	Beratungsfälle nach thematischem Schwerpunkt	24
Tabelle 7:	Zahl der durchgeführten Informations- und Bildungsveranstaltungen nach Veranstaltungsausrichtung.....	25
Tabelle 8:	Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den verschiedenen Informations- und Bildungsveranstaltungen	26
Tabelle 9:	Selbstevaluation der Beratungsarbeit.....	31
Tabelle 10:	Selbstevaluation der Bildungsveranstaltungen	34
Tabelle 11:	Einbindung von Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Zielgruppen	37
Tabelle 12:	Von Führungskräften und Vorständen für den vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen bereitgestellte Möglichkeiten	38
Tabelle 13:	Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg	46
Tabelle 14:	Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg.....	48
Tabelle 15:	Veränderungen in Richtung wichtiger Programmziele aus der Sicht der Projektverantwortlichen.....	49
Tabelle 16:	Beratungsfälle einzelner Projekte nach Beratungskategorien	106
Tabelle 17:	Beratungsfälle einzelner Projekte nach thematischem Schwerpunkt	109

1. Zusammenfassung

Das zentrale Ziel des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist die Stärkung einer selbstbewussten, lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur. Im Bereich der Verbände und Vereine geht es dabei um den Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen für eine demokratische Praxis. Dabei standen auch in der dritten Förderperiode von 2015-2016 die Aus- und Fortbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern sowie die Weiterentwicklung der Beratungsarbeit im Mittelpunkt. Die wissenschaftliche Begleitung hat in diesem Zusammenhang vor allem die Aufgabe einer Erfolgskontrolle. Dabei geht es zum einen darum, die Leistungen der Projekte zu bewerten. Zum anderen geht es aber auch um die Frage der Wirksamkeit, also letztlich um die Frage, ob Personen aus den relevanten Zielgruppen infolge der durchgeführten Maßnahmen anders, nämlich im Sinne der Programmziele agieren. Eine umfassende Beantwortung dieser Frage setzt die Befragung aller relevanten Zielgruppen voraus und ist im vorgegebenen Kostenrahmen für das Programm nicht möglich. Wir haben uns bei der Analyse der Wirksamkeit in der dritten Förderperiode daher auf die Zielgruppe der Führungskräfte konzentriert.

Da die wissenschaftliche Begleitung über die Operationalisierung der Programmziele auf Wirkungen ausgerichtet wurde, ist es darüber hinaus aber möglich, im Rahmen der Befragung der Projektverantwortlichen Hinweise auf Wirkungen zu erfassen. Das Programm verfolgt in diesem Zusammenhang neun Mittlerziele, die von den Projekten zumindest teilweise erreicht werden sollen:

1. Engagierte vor Ort nehmen Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahr und treten aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit ein.
2. Funktionsträger in Vereinen und Verbänden unterstützen Engagierte vor Ort im Umgang mit Konflikten mit ausgrenzendem Charakter.
3. Demokratietrainer bearbeiten Konflikte so, dass der Wert der Gleichwertigkeit deutlich zum Ausdruck kommt.
4. Betroffene nehmen in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter die Hilfe der Demokratietrainer in Anspruch.
5. Funktionsträger empfinden demokratisches Handeln im Verband als Bereicherung.
6. Mitglieder von Vereinen und Verbänden beteiligen sich an Entscheidungen und werden für ihr Engagement wertgeschätzt.
7. Vereine und Verbände unterstützen Engagierte vor Ort und ehrenamtliche Multiplikatoren in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter.
8. Die Entscheidungsgremien des Verbandes verankern das Beratungsangebot in den Strukturen des Verbandes.
9. Die Projektleiter entwickeln gemeinsame Standards für Beratung.

Eine entscheidende Voraussetzung für die Wirksamkeit der Projekte und damit des gesamten Programms ist das Erreichen der definierten Zielgruppen. Bei einigen Zielgruppen wurden die eigenen Zielvorgaben der Projekte allerdings zum Teil deutlich verfehlt. Vergleicht man die Zahl der insgesamt erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen dagegen mit den entsprechenden Daten am Ende der zweiten Förderperiode, dann zeigt sich außer bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern in der dritten Förderperiode durchweg eine Zunahme. Daraus ist zu schließen, dass die von den Projekten in der dritten Förderperiode genannten Sollwerte zum Teil zu ambitioniert waren.

Auch in der dritten Förderperiode standen die Aus- und Fortbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern sowie die Weiterentwicklung der Beratungsarbeit im Zentrum des Programms. So haben alle untersuchten Projekte entweder eine Ausbildung von neuen Demokratieberatern, die Fortbildung der bereits ausgebildeten Demokratieberater/-innen bzw. eine Kombination von beidem angeboten. Die Ausbildungszeit ist von durchschnittlich 97 Zeitstunden in der zweiten Förderperiode auf durchschnittlich 108 Zeitstunden in der dritten Förderperiode gestiegen, was für eine weitere Professionalisierung in diesem Bereich spricht. Auch der zeitliche Umfang der Fortbildung war mit durchschnittlich 79 Zeitstunden recht hoch. In der dritten Förderperiode wurden insgesamt 472 haupt- und ehrenamtliche Kräfte zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet. Diese sind aber in der Regel erst nach weiteren Fortbildungen in der Lage, Konfliktberatungen auch eigenständig durchzuführen. Auch ohne die Übernahme von Beratungsaufgaben können die ausgebildeten Personen jedoch einen wertvollen Beitrag leisten. So gaben alle bzw. fast alle Projektverantwortlichen an, dass die Teilnehmer/-innen der modularen Aus- und Fortbildung im Sinne des ersten Mittlerziels Situationen mit ausgrenzendem Charakter erkennen und bei diskriminierenden Beleidigungen und Beschimpfungen auch einschreiten würden.

Die Entwicklung der Zahl der Beratungsfälle zeigt, dass die Implementation des Beratungsangebotes in der dritten Förderperiode gute Fortschritte gemacht hat. So ist die Zahl der Konfliktberatungen im Vergleich zur zweiten Förderperiode um 59 % von 702 auf 1.116 gestiegen. Mit 99 % ist die Zunahme bei den Beratungsfällen im Zusammenhang mit der Begleitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen noch deutlicher. Hier sind die Zahlen von 372 in der zweiten Förderperiode auf 740 in der dritten Förderperiode gestiegen. Die qualitative Analyse von Beratungsfällen zeigt in diesem Zusammenhang, dass durchaus auch anspruchsvolle Fälle bearbeitet werden. Allerdings werden die meisten Beratungen und insbesondere die anspruchsvolleren Beratungen von hauptamtlichen Beraterinnen und Beratern durchgeführt, die in der Regel über eine Qualifikationen verfügen, die weit über das in der modularen Aus- und Fortbildung vermittelbare Wissen hinausgehen. Die ehrenamtlichen Demokratieberater/-innen sind mit komplexeren Fällen dagegen meist überfordert. Neben der Unterstützung von professionellen Beratern sehen wir ihre Aufgabe eher in einem Einschreiten gegen Diskriminierungen, Ausgrenzungen und andere undemokratische Tendenzen. Insgesamt sind bei der Demokratieberatung verschiedene Tätigkeitsfelder zu unterscheiden, die von der Bildungsarbeit über das zivilcouragierte Eintreten für demokratische Werte und Normen bis hin zur professionellen Konflikt- und Prozessberatung reichen. Es spricht daher einiges für eine Ausdifferenzierung des Beratungsbegriffs, die sich in den Verbänden und Vereinen auch in verschiedenen Bezeichnungen wie etwa „Demokratietrainer/-in“ oder Engagementberater/-in andeutet.

In diesem Zusammenhang ist die ständige qualitative Weiterentwicklung der Beratungsarbeit im Sinne des neunten Mittlerziels also nach wie vor ein wichtiger Aspekt. In der dritten Förderperiode konnten auch in diesem Bereich deutliche Fortschritte erzielt werden. So gibt es nur noch zwei Projekte, in denen noch keine Beratungsstandards diskutiert wurden. Dagegen steigt die Zahl der Projekte, in denen die Beratungsstandards erprobt oder bereits angewendet werden. Allerdings werden noch zu selten Qualitätssicherungsmaßnahmen eingesetzt, bei denen die Qualität des Beratungsergebnisses und die Frage der Wirksamkeit im Vordergrund stehen. Die Auswertung der von den Projekten zur Verfügung gestellten Selbstevaluationsdaten liefert aber immerhin erste Hinweise darauf, dass die Beratungsarbeit von den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern als wirksam wahrgenommen und gut akzeptiert wird. Die

qualitative Analyse der Beratungsfälle belegt in diesem Zusammenhang auch einen Professionalisierungsschub bei der Falldokumentation. Allerdings ist der Anteil der Fälle, die nur zum Teil als Beratung im eigentlichen Sinne gelten können bzw. keinen inhaltlichen Bezugspunkt zur Thematik des Bundesprogramms aufweisen, aus Sicht der Evaluation immer noch zu hoch.

Im Rahmen des vierten Mittlerziels bemühen sich die Projekte darum, das Beratungsangebot in Informations- und Bildungsveranstaltungen bekannt zu machen und Hürden für eine Inanspruchnahme abzubauen. Insgesamt wurden in der dritten Förderperiode 430 Informations- und 848 Bildungsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes oder zur Unterstützung der Beratungsarbeit durchgeführt. Mit diesen Veranstaltungen konnten rund 26.000 Personen erreicht werden.

Neben der Entwicklung eines Beratungsangebotes ist die Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und die Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit eine wichtige Projektaufgabe. Von jeweils mindestens 10 Projekten wurden in diesem Zusammenhang die gemeinsame Planung und Gestaltung von Veranstaltungen und von Ausbildungsplänen, Mikroprojekte, Projektentwicklungswerkstätten, Ideen- und Zukunftswerkstätten, ein systematisches Vorschlagswesen, ein partizipatives Kommunikations- und Informationsmanagement, ein Beschwerdemanagement, Nutzerbefragungen sowie sonstige auf Partizipation ausgerichtete Veranstaltungsformate erprobt. Ebenfalls jeweils mindestens 10 Projekte haben die gemeinsame Planung und Gestaltung von Veranstaltungen, Mikroprojekte, Projektentwicklungswerkstätten, Ideen- und Zukunftswerkstätten, ein partizipatives Kommunikations- und Informationsmanagement sowie sonstige auf Partizipation ausgerichtete Veranstaltungsformate in den Verein oder Verband eingeführt.

Die Unterstützung durch Führungskräfte und Funktionsträger ist sowohl für den unmittelbaren Projekterfolg als auch für die dauerhafte Verankerung der neu geschaffenen Strukturen in den Vereinen und Verbänden im Sinne des achten Mittlerziels zentral. In der dritten Förderperiode haben die Projekte im Durchschnitt rund 164 Arbeitsstunden für die Einbindung von Führungskräften und rund 146 Arbeitsstunden für die Einbindung von Funktionsträgern aufgewendet. Die qualitative Analyse der Projektmaßnahmen im Hinblick auf die Sensibilisierung und Einbindung von Führungskräften kann die Wirksamkeit dieser Bemühungen eindrucksvoll belegen. Die qualitativen Daten belegen darüber hinaus, dass ein größerer Teil der Führungskräfte Ideen entwickelt hat, wie der Verband mit dem Projekt weiterarbeiten und Teile davon verstetigen kann. Die Möglichkeit einer Weiterführung des Projekts mit hauptamtlichen Kräften wird von den Führungskräften jedoch vielfach skeptisch beurteilt, was sich mit den Einschätzungen der Projektverantwortlichen in der quantitativen Erhebung deckt. Eine Weiterführung des Projekts im bisherigen Umfang oder in einem eingeschränkten Umfang, aber mit hauptamtlichen Kräften, erwarteten am Ende der dritten Förderperiode nur noch 40 % der Projektverantwortlichen, die diese Frage beantwortet haben.

Das Coaching wurde von den meisten Projekten regelmäßig in Anspruch genommen und war nach den Aussagen der Projektverantwortlichen auch in der dritten Förderperiode noch eine wichtige Hilfe. Die Qualität des Coachings erhielt nach Schulnoten den sehr guten Durchschnittswert 1,7.

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

Die Stärkung einer selbstbewussten, lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur war auch im Projektförderzeitraum 2015-2016 das zentrale Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Wie in den beiden vorangegangenen Förderperioden standen ländliche und strukturschwache Gegenden dabei im Zentrum der Aufmerksamkeit. Im Programmbereich 1 wurden 39 Projekte über zwei Jahre mit insgesamt maximal 240.000 Euro gefördert. Darüber hinaus förderte das Programm im Programmbereich 2 die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungs- und Vernetzungskonzepten für Akteure, die in ländlichen Gemeinwesen politische und gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Dafür standen in dieser Förderperiode 6 Millionen Euro pro Jahr zur Verfügung. Der Förderschwerpunkt lag weiterhin auf Ostdeutschland, aber einige erprobte Projektkonzepte wurden auf ausgewählte Trägerstrukturen in den westdeutschen Bundesländern übertragen und verschiedene Qualifizierungsmöglichkeiten wurden bundesweit angeboten. Damit trug das Programm dem Umstand Rechnung, dass der Umgang mit den Folgen von Abwanderung und schrumpfenden Bevölkerungszahlen mittlerweile eine Aufgabe für Akteure in ganz Deutschland ist.¹

In der dritten Förderperiode ging es im Programmbereich 1 bei der Weiterentwicklung der Projekte insbesondere um die Aus- und Fortbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern sowie die Optimierung der Beratungsarbeit. In diesem Zusammenhang sollen die Demokratieberater/-innen die Vereine vor Ort im Umgang mit Konflikten und mit rechtsextremen, rassistischen und menschenfeindlichen Vorfällen unterstützen. Besondere Herausforderungen für die Beratungsarbeit in der dritten Förderperiode waren das Zusammenleben mit Flüchtlingen und die Integration von Flüchtlingen in das Vereinsleben. Um die Beratungsarbeit weiter zu professionalisieren und auch langfristig in den Verbänden zu verankern, wurden besondere Anstrengungen im Bereich der Qualitätsentwicklung unternommen. So hat Camino gemeinsam mit den Projektverantwortlichen Qualitätskriterien für die Ausbildung der Berater/-innen und für den Beratungsprozess selbst in einem partizipativen Prozess entwickelt.² proVal hat in diesem Zusammenhang Instrumente erstellt, um die Qualität und die Wirksamkeit der Beratungstätigkeit aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen und zu bewerten.

¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (BMI) (2012): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus im ländlichen, strukturschwachen Raum vom 12.09.2012. Berlin: BMI, S. 5. Online im Internet unter http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/system/files/dokument_pdf/Richtlinie_ZdT_2013.pdf, Abruf am 2.3.2016.

² Vgl. Camino – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich (2015): Qualitätskriterien für die Beratung und die Ausbildung im Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Berlin.

3. Gegenstand, Aufgaben und Konzeption der Evaluation

3.1 Evaluationsgegenstand

Gegenstand der Evaluation ist der Programmbereich 1 (Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit), der in der dritten Förderperiode von 39 Projekten umgesetzt wurde. 37 dieser 39 Projekte gehören zum Programmbereich 1a, der sich an haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende bzw. Akteure in gemeinnützigen Vereinen und Verbänden in den ostdeutschen Bundesländern richtet. Die anderen beiden Projekte fallen in den Programmbereich 1b, der sich an haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende bzw. Akteure im Bereich des organisierten Sports und der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen, strukturschwachen Raum der westdeutschen Bundesländer wendet.³ Nach Absprache mit der Regiestelle wurde der Evaluationsgegenstand in der dritten Förderperiode leicht modifiziert. So wurde das Projekt „Demokratieberater“ der Deutschen Jugendfeuerwehr (Programmbereich 1b), das in dieser Förderperiode aus verschiedenen Gründen nur in einer personell und auch inhaltlich stark reduzierten Form durchgeführt wurde, von der Befragung ausgenommen. Dafür wurden die Projekte „Gut beraten?! Mit Konzept“ von Arbeit und Leben Thüringen und „Die Mitmachscouts: für mehr Solidarität und Beteiligung an deinem Arbeits- und Lebensort“ der IG Bauen-Agrar-Umwelt in die Evaluation einbezogen. Beide wurden zwar als neue Projekte im Programmbereich 2 gefördert, passen inhaltlich aber auch gut zum Programmbereich 1. Die Projekte „DiV – Demokratie in Vielfalt“ des Landesnetzwerks Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt e.V. und „Kompetenzen fördern – Demokratie leben“ der Thüringer Arbeitsloseninitiative – Soziale Arbeit e.V. sind in der dritten Förderperiode neu in den Programmbereich 1a aufgenommen worden. Insgesamt wurden 40 Projekte in die beiden Befragungen der Projektverantwortlichen einbezogen.

3.2 Evaluationsaufgaben

Die Programmumsetzung durch die geförderten Projekte steht unter dem Ziel der „Stärkung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen, ländlichen Regionen“.⁴ In diesem Zusammenhang sollen die geförderten Maßnahmen einen Beitrag zur „Sicherung der Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements“⁵ leisten und damit Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Beteiligung und Integration sichern und ausbauen, demokratische Einstellungen bestärken, demokratisches Verhalten sichern und qualifizieren und dadurch extremistischen Einflüssen den Nährboden entziehen.⁶ Dies soll im Programmbereich 1 durch eine Stärkung und Weiterentwicklung vorhandener Vereins- und Verbandsstrukturen im Sinne der Programmziele erreicht werden. Eine solche Weiterentwicklung der Vereins- und Verbandsstrukturen in Richtung einer konstruktiven Konfliktkultur mit Möglichkeiten zur Beteili-

³ Vgl. BMI (2012): Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus im ländlichen, strukturschwachen Raum vom 12.09.2012, a.a.O. S. 4.

⁴ Ebenda, S. 3.

⁵ Vgl. ebenda, S. 3.

⁶ Vgl. ebenda, S. 3 f.

gung, zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen und zur Konfliktbearbeitung erfordert allerdings ein problemadäquates, engagiertes Handeln verschiedener Akteure.⁷

Hier muss deshalb auch die Erfolgskontrolle ansetzen. Die Aufgabe von proVal ist in diesem Zusammenhang sowohl eine Bewertung des Zielerreichungsgrades als auch eine Bewertung der Wirksamkeit. In unserem wirkungszentrierten Evaluationsansatz überschneiden sich Fragen der Zielerreichung und der Wirksamkeit allerdings zum Teil, weil die Ziele zunächst immer als Wirkungsziele formuliert werden. Bei diesen Zielen geht es um die Frage, ob durch die Maßnahmen Veränderungen im Sinne des Programms bei den Zielgruppen ausgelöst wurden. Zu klären ist folglich, ob Personen aus den relevanten Zielgruppen infolge der durchgeführten Maßnahmen anders, nämlich im Sinne der Entwicklung, Stärkung und Aufrechterhaltung einer demokratischen Kultur handeln. Eine umfassende Beantwortung dieser Frage für das Programm würde jedoch eine umfangreiche Wirkungsevaluation in allen geförderten Projekten erfordern, was im vorgegebenen Kostenrahmen nicht möglich ist.

Trotzdem gibt es verschiedene Ansatzpunkte für eine Erfassung und Bewertung der Programmwirkungen. So können im Rahmen von quantitativen und qualitativen Erhebungen Wirkungsindikatoren erfasst oder geeignete Daten aus Selbstevaluationsmaßnahmen zur Beurteilung der Wirksamkeit herangezogen werden. Dabei sollte jedoch nicht nur geprüft werden, ob es Anzeichen dafür gibt, dass die Maßnahmen auf den verschiedenen Ebenen zu den gewünschten Veränderungen führen. Vielmehr müssen diese Veränderungen auch in einem plausiblen, theoretisch und/oder empirisch begründbaren Zusammenhang zu den zentralen Zielen des jeweiligen Projekts und natürlich auch zu den zentralen Zielen des Programms stehen. In den vergangenen Evaluationsphasen haben wir solche Veränderungsmodelle⁸ der Projektverantwortlichen rekonstruiert, um das bisher Erreichte in diesem Rahmen bewerten zu können. Zu klären ist darüber hinaus, welche Faktoren die Wirksamkeit der Maßnahmen steigern und welche sie verringern können. Hier spielen die Art und Weise der Umsetzung und sowie förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle.

Die Erfolgskontrolle bezieht sich allerdings nicht nur auf das Erreichen der Wirkungsziele, sondern auch auf das Erreichen der Leistungsziele, also auf die Effizienz des Vorgehens. Die Erfolgsbewertung wird dann in der Regel über einen Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Gerade bei innovativen Programmen wie „Zusammenhalt durch Teilhabe“ besteht allerdings das Problem, dass realistische Sollwerte nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen, weil nicht abzuschätzen ist, welcher Aufwand mit den jeweiligen Leistungen unter den spezifischen Rahmenbedingungen des Vereines oder Verbandes jeweils verbunden ist. Deshalb finden sich auch in den Projektanträgen in der Regel keine genau spezifizierten Leistungsziele. Es gibt aber die Möglichkeit, im Rahmen einer ersten Erhebung solche Sollwerte zu erfragen oder die ermittelten Istwerte mit den Werten aus einer früheren Förderperiode zu vergleichen.

Schon aufgrund des Fehlens realistischer Sollwerte bei großen, innovativen Präventionsprogrammen im Bereich der Stärkung einer demokratischen Kultur ist eine Bewertung der Wirtschaftlichkeit im engeren Sinne sehr schwierig. Das Hauptproblem besteht allerdings in der

⁷ Vgl. hierzu auch Strobl, Rainer; Würtz; Stefanie; Klemm, Jana (2003): Demokratische Stadtkultur als Herausforderung. Stadtgesellschaften im Umgang mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Weinheim; München: Juventa.

⁸ Vgl. Chen, Huey-T (1990): Theory-Driven Evaluations. Newbury Park u.a.: Sage sowie Chen, Huey-T (2005): Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks Calif.: Sage.

Schätzung und Zuordnung von monetären Größen zum Programmnutzen.⁹ Hier würde sich z.B. die Frage stellen, wie der monetäre Wert eines Widerspruchs gegen eine fremdenfeindliche Äußerung anzusetzen ist. Um den Gesamtnutzen darstellen zu können, müssten zudem alle von den Projekten erzielten Effekte erfasst werden, was eine umfangreiche Wirkungsevaluation für jedes geförderte Projekt voraussetzt. Auf der Programmebene sind daher lediglich allgemeine Aussagen über das Verhältnis der eingesetzten Ressourcen zu bestimmten Leistungen der Projekte denkbar. Dabei müssen jedoch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Projekte angemessen berücksichtigt werden.

3.3 Evaluationskonzept

Die explizite Formulierung von konkreten Wirkungszielen, die die jeweils angestrebten Veränderungen anzeigen, ist die Grundlage des von uns vertretenen wirkungszentrierten Evaluationsansatzes. In diesem Zusammenhang sehen wir die Konzeptqualität als zentrale Voraussetzung für die Wirksamkeit eines Projektes an. Eine hohe Konzeptqualität bedeutet zunächst, dass die Wirkungsziele nicht nur miteinander, sondern auch mit dem Ausgangsproblem und seinen Ursachen in einem plausiblen Zusammenhang stehen. Ferner müssen sie auf die Zielgruppe und den Projektkontext abgestimmt sein. Entscheidend ist dann, dass die eingesetzten Maßnahmen eine Veränderung in die erwünschte Richtung anstoßen. In den vergangenen Förderperioden haben wir mehrere differenzierte Analysen von Projekten durchgeführt, um die jeweiligen Konzepte zu rekonstruieren und Erfolgsfaktoren für das Erreichen gewünschter Veränderungen zu identifizieren.¹⁰ Für unseren Abschlussbericht zur zweiten Förderperiode haben wir außerdem die von den Projekten eingesetzten Maßnahmen zur Erreichung der verschiedenen Programmziele erfasst und analysiert. Auf diese Evaluationsergebnisse kann bei der Bewertung der Projekte in der aktuellen Förderperiode zurückgegriffen werden.

Selbst nach wissenschaftlicher Einschätzung prinzipiell wirksame Projektkonzepte sind allerdings noch keine Gewähr dafür, dass die erhofften Wirkungen tatsächlich eintreten. Vielmehr hängt die Wirksamkeit eines Konzeptes auch ganz entscheidend von der Art und Weise der Maßnahmendurchführung ab.¹¹ Hierbei geht es z.B. um die Frage, ob die Maßnahmen von den dafür vorgesehenen Praktikern umgesetzt werden können, ob sie lange und intensiv genug umgesetzt werden, ob die Zielgruppen erreicht werden und welche Qualitätssicherungsmaßnahmen implementiert wurden. Bei der Umsetzung geht es also insbesondere um Fragen der Prozessqualität und um die damit zusammenhängenden Leistungen der Projekte. Hierzu gehört auch die Implementation von Partizipations- und Beteiligungsmaßnahmen innerhalb der Vereine und Verbände. Um in den genannten Bereichen Fortschritte bei der Zielerreichung zu ermitteln, hat proVal eine zweimalige Online-Befragung der Projektverantwortlichen durchgeführt. Das Instrument wurde jeweils an den Informationsbedarf der Regiestelle und des BMI angepasst. Neben der Zielerreichung in Bezug auf die Leistungsziele wurden über die Online-Befragung auch Wirkungsindikatoren erfasst.

⁹ Vgl. hierzu Thomsen, Stephan L. (2015): Kosten und Nutzen von Prävention in der ökonomischen Analyse. In: Marks, Erich; Steffen, Wiebke (Hg.): Prävention rechnet sich. Zur Ökonomie der Kriminalprävention. Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg 2015, S. 51-124.

¹⁰ Bei diesen Projektkonzepten handelt sich nicht um eine wissenschaftliche Theorie, sondern um eine praxisnahe Theorie der Projekt- und Programmverantwortlichen, die in der theoriegeleiteten Evaluation auch als Veränderungsmodell bezeichnet wird.

¹¹ Vgl. Chen, Huey-T. (2010): The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 33(3), S. 205-214.

Verschiedene Aspekte wie z.B. die Frage der Zielgruppenerreichung wurden im Rahmen der Online-Erhebung im Wesentlichen auf der Grundlage einer Einschätzung durch die Projektverantwortlichen geklärt. Um die Zuverlässigkeit dieser Daten zu steigern, hat proVal standardisierte Fragebögen für eine Selbstevaluation von Informations- und Bildungsveranstaltungen sowie von Beratungen entwickelt. Mit diesen Fragebögen können sowohl Daten zur wahrgenommenen Wirksamkeit und zur Akzeptanz der Veranstaltungen bzw. der Beratungen als auch Informationen zur Gestaltung, zum Inhalt oder zum Ablauf, zum Referenten/zur Referentin bzw. zum Berater/zur Beraterin erfasst werden. Über differenziert erfasste soziodemographische Daten der Zielgruppen ist außerdem eine fundierte Beschreibung der erreichten Zielgruppen möglich. Ferner würde eine Bewertung der Beraterinnen und Berater durch die Zielgruppen auch Rückschlüsse auf die Qualität der Demokratieberaterausbildung gestatten. Mit den von uns aufwändig entwickelten Datenerfassungstabellen kann zudem sichergestellt werden, dass keine personenbezogenen Individualdaten von den Projekten an die wissenschaftliche Begleitung weitergegeben werden müssen, so dass der Datenschutz vollständig gewährleistet ist.

Zur besseren Beurteilung der Qualität der Konflikt- und Demokratieberatung hat proVal in Zusammenarbeit mit der Regiestelle außerdem einen Auswertungsbogen konzipiert, mit dem Beratungsfälle erfasst und beschrieben werden können. Ferner hat proVal in diesem Zusammenhang Kriterien zur Beurteilung der Beratungsfälle entwickelt. Aussagekräftige Beratungsfälle wurden von proVal mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht und nach den vorgegebenen Kriterien bewertet. Auch die Ergebnisse dieser qualitativen Inhaltsanalyse lassen Rückschlüsse auf die Qualität und die Wirksamkeit der Beraterausbildung zu. Darüber hinaus sind Aussagen über die Art und die Durchführung der Beratungen möglich. Die Qualität und die Wirksamkeit der Beratungstätigkeit kann mit diesem Instrument allerdings nur aus der Perspektive der Projektverantwortlichen und nicht aus der Sicht der Beratungsnehmer nachgezeichnet werden. Aussagekräftige Evaluationsergebnisse sind wie auch bei den oben beschriebenen Selbstevaluationsinstrumenten allerdings nur durch eine aktive Mitwirkung der Projekte möglich.

Wenn nicht nur überprüft werden soll, ob die Konzepte und deren Umsetzung geeignet sind, Wirkungen zu erzielen (prinzipielle Wirksamkeit), ist eine Untersuchung der jeweils relevanten Zielgruppe zwingend erforderlich. Im Zeitraum 2013 – 2014 haben wir in unserer qualitativen Analyse der Beratungsprozesse vor allem die Beratungsnehmer in den Blick genommen. In der aktuellen Förderperiode stand die wichtige Zielgruppe der Führungskräfte im Mittelpunkt. Diese Zielgruppe war bereits in der zweiten Förderperiode ins Auge gefasst worden. Da es jedoch seitens der Projektverantwortlichen massive Bedenken gegen eine standardisierte Vorher-nachher-Befragung dieses Personenkreises gab, wurde der entsprechende Evaluationsbaustein zunächst zurückgestellt. Anstelle der ursprünglich geplanten quantitativen Befragung haben wir in der dritten Förderperiode eine qualitative Befragung von Führungskräften aller am Programmbereich 1 beteiligten Vereine und Verbände durchgeführt. In die Vorbereitung dieser Erhebung sind auch Ergebnisse aus der Evaluation der zweiten Förderperiode eingeflossen. So gelang es im Rahmen des am 7. und 8. Januar 2014 durchgeführten zweitägigen Workshops, Wirkungsziele im Hinblick auf die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern mit den Projektverantwortlichen zu vereinbaren und zu konkretisieren. Vor dem Hintergrund der Programmziele wurde mit den Führungskräften geklärt, ob und wie sich ihre Positionen zu den Anliegen des Programms verändert haben und welche Argumente der Projektverantwortlichen bzw. welche sonstigen Ereignisse zu diesem Wandel beigetragen haben. Im Rahmen der tele-

fonisch durchgeführten qualitativen Interviews wurde auch geklärt, wie die Führungskräfte das Projekt unterstützen und welche Möglichkeiten sie sehen, das Projekt oder die Angebote des Projekts dauerhaft in den Strukturen ihres Verbands oder Vereins zu verankern. Diese qualitativen Daten, die Aufschluss über die Wirksamkeit der Projekte in Bezug auf die Zielgruppe der Führungskräfte geben, wurden mit den quantitativen Daten aus den Online-Befragungen der Projektverantwortlichen in Beziehung gesetzt, um eine höhere Validität der Befunde zu erreichen und systematische Fehler zu verringern (Datentriangulation).

3.4 Methodische Umsetzung der Evaluation

Die wissenschaftliche Begleitung konnte ihre Arbeit nach dem Ende der zweiten Förderperiode und der Fertigstellung des Abschlussberichts am 30.06.2015 ohne Unterbrechung fortsetzen. Die Befragungen der Projektverantwortlichen wurden auch in der dritten Förderperiode als Online-Erhebungen durchgeführt. Die erste Befragung fand in der Zeit vom 24.9.2015 bis zum 29.11.2015 statt; die zweite Befragung wurde in der Zeit vom 11.10.2016 bis zum 22.11.2016 durchgeführt. Der Link zum Fragebogen wurde zunächst immer an den im Projektantrag genannten Ansprechpartner gesandt. Die Erhebungen waren aber technisch so gestaltet, dass sich auch andere Projektmitarbeiter/-innen an der Beantwortung der Fragen beteiligen konnten. Der Fragebogen musste also nicht von einer bestimmten Person beantwortet werden. Für Rückfragen stand während des gesamten Erhebungszeitraums eine Mitarbeiterin des Evaluationsteams zur Verfügung. Alle 40 angeschriebenen Projekte haben den Fragebogen beantwortet. Allerdings waren in einigen Fällen etliche schriftliche Erinnerungen sowie mehrere telefonische Nachfragen notwendig, um die Beantwortung des Fragebogens sicherzustellen.

Da die meisten Projekte nach der zweiten Förderperiode fortgesetzt wurden, bilden die beiden Erhebungen in der dritten Förderperiode nicht nur den Stand der Projekte zum jeweiligen Erhebungszeitpunkt ab, sondern geben auch Aufschluss über die Entwicklung der Projekte. Wir betrachten in diesem Zusammenhang allerdings immer die Umsetzung des Gesamtprogramms durch die geförderten Projekte. Deshalb haben wir auch die vier neu in das Programm aufgenommenen Projekte in die Auswertung einbezogen (vgl. hierzu die Beschreibung des Evaluationsgegenstands auf S. 5 f.).

Die standardisierten Fragebögen für eine Selbstevaluation von Informations- und Bildungsveranstaltungen und von Beratungen und Beratungsprozessen sowie die dazugehörigen Datenerfassungstabellen wurden am 14.9.2015 mit einer ausführlichen Anleitung an die Projekte versandt. Auf Wunsch der Regiestelle erfolgte der Einsatz der Fragebögen in Informations- und Bildungsveranstaltungen allerdings auf freiwilliger Basis, um die Mitarbeit der Projekte im zentralen Bereich der Evaluation von Beratungen nicht durch eine zu große Belastung mit Evaluationsaufgaben zu gefährden. Dennoch gab es große Widerstände gegen den Einsatz des Fragebogens für Beratungen, die während des von der Regiestelle und proVal gemeinsam gestalteten Workshops „Bessermachen geht immer – Qualitätssicherung und Selbstevaluation in den Projekten“ auf der Fachtagung „Nah dran – Gemeinsam Vielfalt gestalten“ am 5. und 6. November 2015 in Magdeburg zum Teil massiv geäußert wurden. Alle Fragen, die Rückschlüsse auf die Qualität der Demokratieberaterausbildung zulassen, wurden vehement abgelehnt, da sie aus Sicht der Projektverantwortlichen die meist ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater demotiviert hätten. Da der Einsatz von Selbstevaluationsinstrumenten ohne die aktive Mitwir-

kung der Projekte nicht möglich ist, wurden alle betroffenen Projektverantwortlichen zu einem gemeinsamen Workshop mit der wissenschaftlichen Begleitung und der Regiestelle eingeladen, um einen Kompromiss für die Gestaltung des Fragebogens auszuloten. Der Workshop „Selbstevaluation Beratungsnehmer“ fand am 19.01.2016 unter großer Beteiligung der Projekte in Berlin statt. Während des Workshops wurden neben den schon geschilderten Einwänden auch Bedenken gegen die Frage nach dem höchsten schulischen oder universitären Abschluss der Beratungsnehmer/-innen geäußert. Der erzielte Kompromiss ist ein stark gekürzter Fragebogen, mit dem die wahrgenommene Wirksamkeit der Beratung und die Akzeptanz der Beratung gut erfasst werden können. Auf Fragen zur Gestaltung und Durchführung der Beratung sowie zum Berater selbst musste jedoch verzichtet werden. Deshalb sind Rückschlüsse auf die Qualität der Demokratieberaterausbildung nicht mehr möglich. Da auch auf die Frage zum Bildungsabschluss verzichtet werden musste, können die erreichten Personen nur noch hinsichtlich ihres Alters und Geschlechts beschrieben werden. Der geänderte Fragebogen mit der dazugehörigen Datenerfassungstabelle und einer Anleitung wurde am 28.01.2016 an die Regiestelle gesendet, die die Verteilung an die Projekte übernommen hat, um die Verbindlichkeit dieses Selbstevaluationsinstrumentes zu unterstreichen.

Die Daten aus den Selbstevaluationsfragebögen wurden von den Projekten mit den von ProVal zur Verfügung gestellten Datenerfassungstabellen erfasst. Die Tabellen ermöglichen im Rahmen der Selbstevaluation eine differenzierte automatische Auswertung einzelner Veranstaltungen und Beratungsprozesse. Für die Programmevaluation ist darüber hinaus eine zusammenfassende automatische Auswertung aller eingegebenen Fragebögen möglich. Die von uns im Rahmen der Auswertungsarbeiten vorgenommenen Plausibilitätskontrollen haben jedoch gezeigt, dass die sowohl in den Datenerfassungstabellen als auch im Onlinefragebogen gegebenen Hinweise zur Erzeugung einer Auswertung für die Programmevaluation in einigen Fällen offenbar nicht gelesen oder nicht beachtet wurden. Zum Teil wurden in den Online-Fragebogen dann willkürliche Werte eingegeben, die in keinem nachvollziehbaren Zusammenhang mit den anderen Daten stehen. Aus diesem Grund mussten die Angaben aus vier Projekten von der Auswertung ausgeschlossen werden. Dennoch liegen zu den Beratungen und Beratungsprozessen aus 17 Projekten plausible Selbstevaluationsdaten vor. Auf freiwilliger Basis haben außerdem einige Projekte eine Selbstevaluation ihrer Bildungsveranstaltungen mit den von uns zur Verfügung stehenden Instrumenten durchgeführt. Aus 6 Projekten liegen plausible Daten aus der Selbstevaluation dieser Veranstaltungen vor. In den Informationsveranstaltungen wurden die von uns zur Verfügung gestellten Instrumente dagegen nicht eingesetzt.

Der Auswertungsbogen zur besseren Beurteilung der Qualität der Konflikt- und Demokratieberatung wurde am 28.09.2015 durch die Regiestelle an die Projekte versendet. Dieses Instrument wurde von den Projekten in der Regel gut angenommen, wenngleich die Qualität der Angaben zum Teil sehr unterschiedlich ist.

Die qualitative Befragung der Führungskräfte wurde in der Zeit vom 14. April bis zum 10. November 2016 durchgeführt. Insgesamt konnten wir 49 Führungskräfte aus den Organisationen aller Projekte des Programmbereichs 1 dafür gewinnen. In einigen Organisationen wurden zwei Führungskräfte befragt. Die Stichprobe setzt sich aus Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen, Verbands- bzw. Vereinsvorsitzenden bzw. weiteren Mitgliedern des Vorstandes sowie aus Geschäftsbereichs- bzw. Abteilungsleiterinnen und -leitern zusammen. Letztere sind in der Regel die Vorgesetzten der Projektverantwortlichen.

Um Faktoren zu identifizieren, die eine Sensibilisierung der Führungskräfte für das Projektanliegen und ihre Einbindung in das Projekt begünstigen oder behindern, bietet die Grounded Theory¹² einen geeigneten Rahmen. In diesem Zusammenhang haben wir die Grounded Theory allerdings eher im Sinne eines bestimmten Forschungsstils angewendet. Im Kern ging es uns dabei um die Methode des permanenten Vergleichs.¹³ Bei dieser Methode werden sowohl unterschiedliche Gruppen miteinander kontrastiert (maximale Kontrastierung) als auch Aussagen innerhalb dieser Gruppen miteinander verglichen (minimale Kontrastierung). Die erste Form des Vergleichs dient dazu, wichtige allgemeine Faktoren zu identifizieren. Dagegen geht es bei der zweiten Form des Vergleichs darum, typische von untypischen Aussagen zu unterscheiden.

Zur Ermittlung von förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren hinsichtlich der Einbindung der Führungskräfte in die Projekte haben wir einen kontrastiven Vergleich zwischen eher schwach und eher stark in die Projektarbeit involvierten Führungskräften durchgeführt. Für die Zuordnung haben wir die Angaben der Befragten zu ihrer praktischen Einbindung in Kommunikationsstrukturen, die dem Austausch mit dem Projekt dienen, sowie Angaben zur Unterstützung der Projekte durch die Führungskräfte herangezogen. Auf der Basis der qualitativen Daten ließen sich 11 Akteure als eher schwach und 38 Akteure als eher stark involvierte Führungskräfte charakterisieren (vgl. Abschnitt 4.4.4). Der Vergleich der beiden Gruppen hat jedoch keine systematischen Unterschiede ergeben, weshalb wir in den einzelnen Abschnitten darauf verzichten, auf die Ergebnisse dieses Vergleichs einzugehen. Gleichwohl können wir aufgrund der qualitativen Analyse Aussagen über relevante Faktoren zur Einbindung der Führungskräfte treffen.

Für die Datenerhebung wurde die von Andreas Witzel konzipierte Methode des „problemzentrierten Interviews“ genutzt. Anders als das narrative Interview ist es eine dialogisch geführte und durch einen Leitfaden gestützte Form der Erhebung, die eine genaue Fokussierung auf eine bestimmte Problematik und die damit verbundenen Forschungsfragen gestattet.¹⁴ Mit einer Ausnahme wurden alle Interviews aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. In einem Fall haben wir das Interview protokolliert, weil der Interviewpartner einer Aufzeichnung nicht zugestimmt hatte. Alle Interviewtranskripte und das Gesprächsprotokoll wurden kodiert und für eine systematische Suche nach Evidenzen und Gegenevidenzen mit einer Software für qualitative Datenanalyse ausgewertet.¹⁵

¹² Vgl. Glaser, Barney; Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine; S. 45 ff.; Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage, S. 176 ff.

¹³ Vgl. Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage, S. 62.

¹⁴ Vgl. Witzel, Andreas (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main; New York: Campus, S. 69 ff.

¹⁵ Für die qualitative Datenanalyse wurde die Software RQDA eingesetzt. RQDA basiert auf der vor allem im Bereich der Wissenschaft eingesetzten und weiterentwickelten statistischen Programmiersprache R, verfügt über geeignete Schnittstellen zu R und bietet alle gängigen Verfahren der qualitativen Datenanalyse. Vgl. Huang, Ronggui (2014): *RQDA: R-based Qualitative Data Analysis*. R package version 0.2-7. URL: <http://rqda.r-forge.r-project.org/>

3.5 Verfahren der Bewertung

In unserem Evaluationsansatz bilden explizite Ziele den Maßstab für die Erfolgskontrolle. Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen kann diese Bewertung allerdings nur auf der Programmebene und nicht auf der Ebene der einzelnen Projekte erfolgen. Daher sind die auf Wirkungen ausgerichteten Programmziele die zentrale Grundlage für die Erfolgskontrolle. Unerwartete positive und negative Effekte werden in der Online-Erhebung über ausführliche Freitexteingaben erfasst. Darüber hinaus gibt auch die qualitative Befragung der Führungskräfte Aufschluss über solche Effekte.

Wie wir oben bereits erläutert haben, geht es bei der Erfolgsbewertung im Hinblick auf die Leistungen der Projekte (z.B. Anzahl der durchgeführten Beratungen, der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen etc.) in der Regel um einen Soll-Ist-Vergleich. Angesichts der Tatsache, dass realistische Sollwerte bei innovativen Programmen nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen, orientieren wir uns bei der Leistungsbewertung entweder an den selbst gesteckten Zielen der Projektverantwortlichen oder an den Leistungen, die in früheren Evaluationsphasen erbracht wurden.

4. Ergebnisse der Evaluation

Wie wir bereits mehrfach betont haben, bilden die als Wirkungsziele formulierten Programmziele eine wesentliche Grundlage unserer Evaluation. In diesem Rahmen dokumentieren die Ergebnisse der Vorher-nachher-Befragung der Projektverantwortlichen die Entwicklung der geförderten Projekte und ihrer Leistungen und geben Hinweise auf erzielte Wirkungen. Weitere Ergebnisse liegen aus der Selbstevaluation der Beratungen und der Bildungsveranstaltungen vor. Die qualitative Analyse der dokumentierten Beratungen gestattet darüber hinaus differenziertere Aussagen zu den bearbeiteten Fällen und zur Wirksamkeit der Beratungstätigkeit aus der Sicht der Projektverantwortlichen. Die Wirkungen der Arbeit mit den Führungskräften wurden über qualitative telefonische Interviews erfasst und mit qualitativen Methoden ausgewertet.

Die oben genannten, im Rahmen eines Workshops mit den zuständigen Mitarbeiterinnen der Regiestelle und der zuständigen Mitarbeiterin des BMI diskutierten und operationalisierten Ziele wurden bereits im Zwischen- und Abschlussbericht zur zweiten Förderperiode vorgestellt.¹⁶ Um die Lektüre des vorliegenden Abschlussberichts nicht unnötig zu erschweren, haben wir die Programmziele hier noch einmal aufgenommen. Dabei richtet das Leitziel „Die geförderten Projekte unterstützen eine demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von Konflikten und undemokratischen Verhaltensweisen auf allen Ebenen“ den Fokus noch einmal auf das zentrale Anliegen des Programms. Die Mittler- und Handlungsziele konkretisieren auf verschiedenen Ebenen, was von den Projekten in diesem Zusammenhang erreicht werden soll.

¹⁶ Vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2014): Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase. Hannover: proVal, S. 9 ff. sowie Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2015): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase. Hannover: proVal, S. 10 ff.

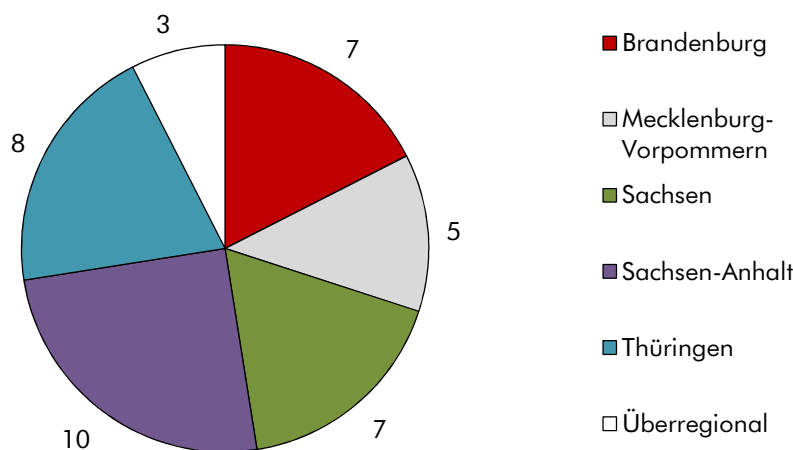
	HZ1.3: Engagierte vor Ort wissen, wo sie Hilfe und Unterstützung erhalten können und nehmen diese in Anspruch.		HZ2.3: Demokratietrainer nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern.	HZ4.3: Vereins- und Verbandsmitglieder vertrauen darauf, dass die Unterstützung der Demokratietrainer hilfreich ist.		HZ6.3 Mitglieder kennen die Entscheidungsprozesse in ihrem Verein oder Verband.			
	HZ1.4: Engagierte vor Ort nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um Situationen mit ausgrenzendem Charakter zu erkennen.					HZ6.4 Funktionsträger sind bereit, partizipative Methoden auszuprobieren			

4.1 Entwicklung der Projektumsetzung im Programmbereich 1

Die Ausbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern sowie die Durchführung von Beratungen, die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Hinblick auf die Beratungsarbeit sowie die Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und die Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Vereins- und Verbandsarbeit gehörten auch in der dritten Förderperiode zu den zentralen Projektaufgaben. Allerdings hatte die Beratungsarbeit in dieser Förderperiode einen besonderen Stellenwert.

Wie wir bereits im Zwischenbericht zur dritten Förderperiode ausgeführt haben, waren die 37 regional tätigen Projekte in den fünf ostdeutschen Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen aktiv. Darüber hinaus gab es noch 3 überregional arbeitende Projekte. Die Veränderungen gegenüber der zweiten Erhebung in der zweiten Förderperiode sind gering.¹⁷

Abbildung 1: Verteilung der Projekte auf verschiedene Bundesländer



Im Zwischenbericht hatten wir außerdem darauf hingewiesen, dass 34 der 40 untersuchten Projekte bereits vorher vom Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gefördert wurden. Von den Projektträgern sind 18 im Bereich Wohlfahrtspflege/Sozialarbeit, 7 im Bereich Feuerwehr/Rettungsdienst/Katastrophenschutz, 6 im Bereich Sport und 2 im Bereich Kirche tätig. Die restlichen 7 haben andere Arbeitsschwerpunkte wie Bildungs- und Beratungsarbeit, gewerkschaftliche Arbeit, Heimat-, Kultur- und Denkmalpflege, Identitätsförderung und Integrationsarbeit oder Landwirtschaft.

Die Größe der Projektträger ist sehr unterschiedlich. Während der kleinste Trägerverein lediglich 132 Mitglieder hat, vertreten die großen Verbände mehrere tausend Mitglieder.¹⁸

¹⁷ Vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2016): Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase, 3. Förderperiode Hannover: proVal, S. 12 f.

¹⁸ Die Frage lautete: „Wie viele Mitglieder hat Ihr Verein oder Verband bzw. wie viele natürliche Personen werden durch Ihren Verband repräsentiert?“ Wenn der Projektträger ein Dachverband mit juristischen Personen als Mitgliedern war, sollte angegeben werden, wie viele Mitglieder die vom Dachverband vertretenen Mitgliedsorganisationen haben. Bei den beteiligten Wohlfahrtsverbänden reichen die Zahlen von rund 2.600 bis 70.000, bei den Landesfeuerwehrverbänden von rund 45.000 bis

4.1.1 Zielgruppenerreichung

Eine entscheidende Voraussetzung für die Wirksamkeit der Projekte und damit des gesamten Programms ist das Erreichen der definierten Zielgruppen, die in den Formulierungen der Programmziele genannt werden. In der ersten Online-Befragung zur dritten Förderperiode wurden die Projektverantwortlichen zunächst gebeten, für die Anzahl der zu erreichenden Personen aus den verschiedenen Zielgruppen einen Sollwert anzugeben. Für den Istwert konnte in dieser Befragung nach etwa 10 Monaten Laufzeit in der dritten Förderperiode nur ein Zwischenstand ermittelt werden. Mit der zweiten Online-Befragung am Ende der dritten Förderperiode war es dagegen möglich, den endgültigen Ist-Stand für einen Soll-Ist-Vergleich zu ermitteln. Einschränkend muss allerdings gesagt werden, dass bei einigen der genannten Zielgruppen relativ viele Projekte keinen Sollwert angegeben haben. Der Soll-Ist-Vergleich muss sich in diesen Fällen auf die Projekte beschränken, zu denen Sollwerte vorliegen.

Die Führungskräfte und Funktionsträger sind nicht nur für den unmittelbaren Projekterfolg, sondern auch für die Verankerung der Projektangebote in den Strukturen der Vereine und Verbände eine zentrale Zielgruppe.¹⁹ Der aus den Angaben von 36 Projekten ermittelte Sollwert für die Zahl der zu erreichenden Führungskräfte wurde jedoch nicht erreicht. Tatsächlich beträgt der Zielerreichungsgrad nur 38,1 %. Besonders auffällig ist, dass der Zielerreichungsgrad gegenüber dem im Zwischenbericht genannten Wert um 20 Prozentpunkte gesunken ist. Zu erklären ist dieses Phänomen damit, dass zwei Projekte in der ersten Online-Erhebung wesentlich höhere Zahlen bei den erreichten Führungskräften angegeben haben als in der zweiten. So sind nach den Angaben dieser Projekte in der zweiten Online-Erhebung gegen Ende der dritten Förderperiode insgesamt 800 Führungskräfte weniger erreicht worden als nach den Angaben in der ersten Online-Erhebung. Bei den Funktionsträgern haben die 37 Projekte ihren selbst gesteckten Sollwert mit rund 101 % dagegen leicht übertroffen. Weniger gut sieht es bei den an Konflikten beteiligten Personen aus: von dieser Zielgruppe wurde der selbst gesteckte Sollwert nur zu 31,7 % erreicht. Immerhin ist gegenüber dem im Zwischenbericht genannten Wert aber eine Steigerung um 10 Prozentpunkte zu konstatieren. Bei den von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen wurde der Sollwert dagegen zu 43,7 % erreicht. Gegenüber dem im Zwischenbericht genannten Wert beträgt die Zunahme allerdings nur 1,3 Prozentpunkte. Bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern beträgt der Zielerreichungsgrad 40,1 %, was gegenüber dem im Zwischenbericht ermittelten Wert eine Zunahme von 6,1 Prozentpunkten bedeutet. Bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern wurde der Sollwert mit 180,5 % weit übertroffen. Auch bei den weiteren Zielgruppen wurde der Sollwert mit 106,5 % übertroffen. Bei den in Tabelle 1 angegebenen weiteren Zielgruppen handelt es sich unter anderem um Freiwilligendienstleistende, Jugendliche aus den Jugendfeuerwehren und deren Helfer, Akteure anderer Wohlfahrtsverbände, Aktive in Migrantenorganisationen, Migranten und Spätaussiedler sowie deren Nachbarn, Koordinatorinnen und Koordinatoren von Flüchtlingsinitiativen, Auszubildende, Pressevertreter, Gruppenbetreu-

65.000 und bei den Landessportverbänden von rund 237.000 bis 623.000. Eine Sonderstellung nehmen die bundesweit tätige Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt und die ebenfalls bundesweit agierende deutsche Sportjugend ein. Die IG Bauen-Agrar-Umwelt vertritt 273.000 Mitglieder und die deutsche Sportjugend bündelt die Interessen von etwa 10 Millionen Kindern, Jugendlichen und jungen Menschen.

¹⁹ Ein Projekt hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass es keine internen Berater, sondern extern tätige Demokratietrainer ausbildet. Die Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger ist für dieses Projekt daher nicht relevant.

er, Lehrer und Schüler von Berufsfachschulen, Menschen mit Behinderung, Akteure aus Politik und Verwaltung sowie Mitglieder von Kirchgemeinden und Kirchengremien.

Tabelle 2: Soll-Ist-Vergleich bei der Zielgruppenerreichung zum Zeitpunkt der ersten Erhebung in der dritten Förderperiode

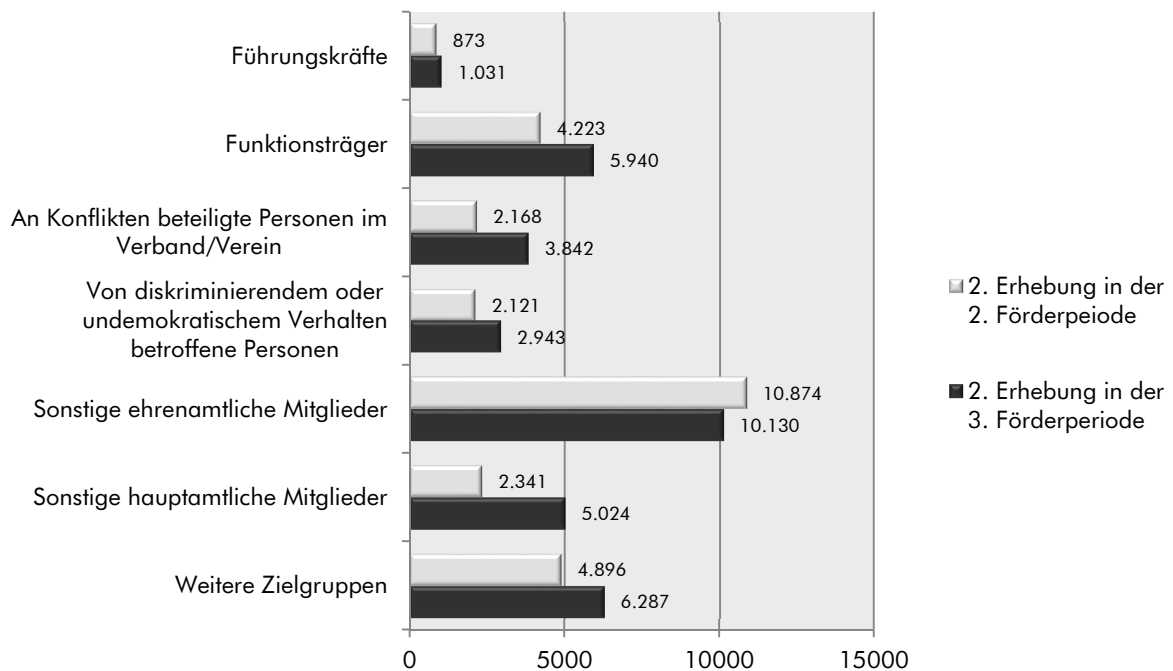
Zielgruppe	Erhebung	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamtzahl
Führungskräfte	Soll	36	69	196	2.500	38,1%
	Ist	36	26	29	952	
Funktionsträger	Soll	37	159	277	5.868	101,1%
	Ist	37	160	298	5.931	
An Konflikten beteiligte Personen im Verband/Verein	Soll	19	134	277	2.537	31,7%
	Ist	19	42	47	805	
Von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen im Verband/Verein	Soll	14	116	260	1.630	43,7%
	Ist	14	51	69	713	
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	Soll	28	496	1077	13.875	40,1%
	Ist	28	199	346	5.558	
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	Soll	23	95	152	2.180	180,5%
	Ist	23	171	376	3.934	
Weitere Zielgruppen	Soll	7	350	731	2.451	106,5%
	Ist	7	373	482	2.611	

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

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

Die in der vorletzten rechten Spalte angegebene Gesamtzahl bezieht sich allerdings nur auf die Projekte, die einen Sollwert über null angegeben haben. An einigen Stellen haben aber auch Projekte über das Erreichen von Zielgruppen berichtet, die keinen entsprechenden Sollwert angegeben haben. Demnach haben 40 Projekte in der dritten Förderperiode insgesamt 1.031 Führungskräfte erreicht; 39 Projekte haben 5.940 Funktionsträger, 36 Projekte 3.842 an Konflikten beteiligte Personen, 31 Projekte 2.943 von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen, 33 Projekte 10.130 sonstige ehrenamtliche Mitglieder, 33 Projekte 5.024 sonstige hauptamtliche Mitglieder und 20 Projekte 6.287 Personen aus weiteren Zielgruppen erreicht. Vergleicht man diese Werte mit den entsprechenden Daten am Ende der zweiten Förderperiode, dann ist mit Ausnahme der sonstigen ehrenamtlichen Mitglieder eine Zunahme der vom Programm erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen festzustellen. Diese Zunahme beträgt bei den Führungskräften 18,1 %, bei den Funktionsträgern 40,7 %, bei den an Konflikten beteiligten Personen 77,2 %, bei den von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen 38,8 %, bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern 114,6 % und bei den weiteren Zielgruppen 28,4 %. Nur bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern ist ein leichter Rückgang um 6,8 % zu verzeichnen.

Abbildung 2: Gesamtzahl der von allen Projekten erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen

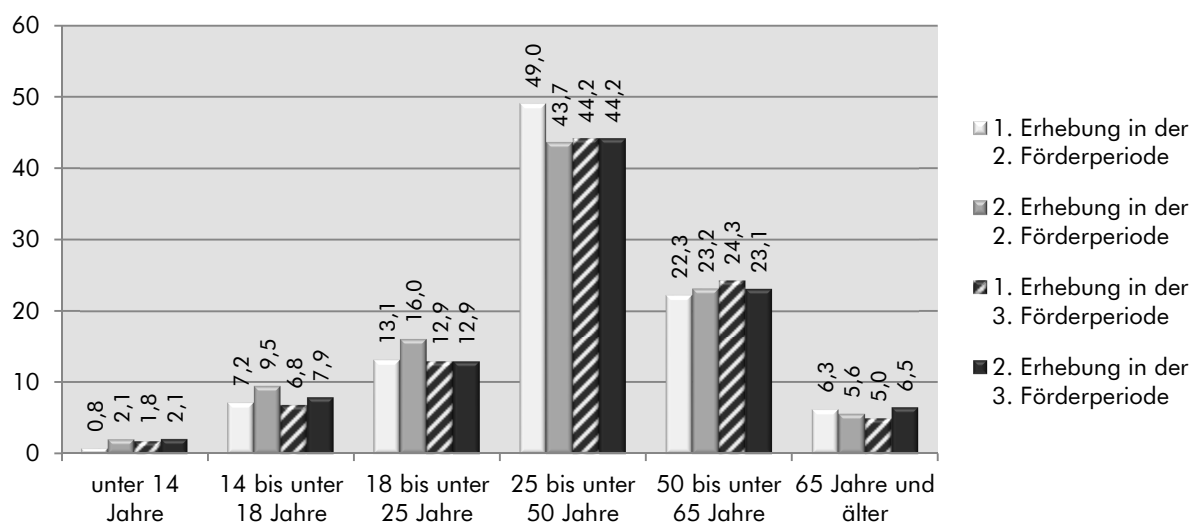


In den letzten drei Berichten sind wir auch auf die Altersstruktur der erreichten Zielgruppen eingegangen.²⁰ Auch die Zahlen der aktuellen Erhebung belegen, dass diese Altersstruktur sehr stabil ist und dass es sich bei den 25- bis 50-Jährigen um die weitaus größte Altersgruppe handelt. Kinder und Jugendliche spielen demgegenüber eine vergleichsweise geringe Rolle. Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ konzentriert sich demnach vor allem auf Erwachsene und unterscheidet sich dadurch deutlich von den meisten anderen Programmen zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und zur Stärkung einer demokratischen Kultur. Schon in den vorangegangenen Berichten hatten wir darauf hingewiesen, dass dadurch eine Lücke geschlossen wird, auf die in vielen wissenschaftlichen Studien hingewiesen wird. Dabei handelt es sich um den Befund, dass rechtsextremistische und fremdenfeindliche Einstellungen kein reines Jugendproblem sind und Erwachsene daher stärker in den Blick genommen werden müssen.²¹

²⁰ Vgl. Strobl/Lobermeier (2014): Zwischenbericht, a.a.O., S. 28 f.; Strobl/Lobermeier/Klemm (2015): Abschlussbericht, a.a.O., S. 195 f. und Strobl/Lobermeier (2016): Zwischenbericht, a.a.O., S. 15.

²¹ Vgl. z.B. Heyder, Ari; Schmidt, Peter (2002): Autoritarismus und Ethnozentrismus. Ein Phänomen der Jugend oder der Alten. In: Boehnke, Klaus; Fuß, Daniel; Hagan John (Hg.): Jugendgewalt und Rechtsextremismus. Soziologische und psychologische Analysen in internationaler Perspektive. Weinheim; München: Juventa, S. 119-142 sowie Rippl, Susanne (2005): Fremdenfeindlichkeit - ein Problem der Jugend? Eine vergleichende Untersuchung fremdenfeindlicher Einstellungen in verschiedenen Altersgruppen. Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation 25 (4), S. 362-380.

Abbildung 3: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den zum jeweiligen Befragungszeitpunkt erreichten Personen



* Diese Frage wurde in den beiden Erhebungen der zweiten Förderperiode von allen 38 befragten Projekten und in den beiden Erhebungen der dritten Förderperiode von allen 40 befragten Projekten beantwortet.

4.1.2 Ausbildung und Einsatz von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern

Mittlerziel 3: Demokratietrainer bearbeiten Konflikte so, dass der Wert der Gleichwertigkeit deutlich zum Ausdruck kommt.

Die Aus- und Fortbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern ist eine grundlegende Voraussetzung, um das dritte Mittlerziel des Programms zu erreichen. Sie zählt daher auch in der dritten Förderperiode zu den zentralen Projektaufgaben. Da die von den Projekten angebotene Aus- und Fortbildung bereits im Zwischenbericht zur dritten Förderperiode ausführlich dargestellt wurde,²² beschränken wir uns hier auf eine kurze Zusammenfassung. In jeweils 13 Projekten fand sowohl die Ausbildung neuer Demokratieberater/-innen als auch die Fortbildung der vorhandenen statt. Während dies in der einen Gruppe im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltungsreihe erfolgte, gab es in der anderen Gruppe zwei getrennte Veranstaltungsreihen. 7 Projekte widmeten sich ausschließlich der Ausbildung neuer und ebenfalls 7 Projekte boten ausschließlich eine Fortbildung der bereits ausgebildeten Demokratieberater/-innen an.

Die in der dritten Förderperiode von 33 Projekten angebotene Ausbildung zur Demokratieberaterin oder zum Demokratieberater dauerten im Durchschnitt 108 Zeitstunden. In der Ausbildung nahm das Themenfeld „Menschenfeindliche Tendenzen/diskriminierendes und undemokratisches Verhalten/Rechtsextremismus, Rassismus, Fremdenfeindlichkeit“ mit durchschnittlich 16 % die meiste Ausbildungszeit in Anspruch. Mit durchschnittlich 15 % hatten die Themen „Konfliktschlichtungs- und Interventionsstrategien“ sowie „Beraterrolle/Rollensicherheit“ aber einen fast ebenso großen Anteil an der Ausbildungszeit. Die Themen „Training und Reflexion

²² Strobl/Lobermeier (2016): Zwischenbericht, a.a.O., S. 16 ff.

von Beratungsprozessen“, „Werte und Zukunftsvisionen im Verband bzw. in der Organisation“ und „Gesprächsführungskompetenzen“ nahmen im Durchschnitt jeweils 12 % der Ausbildungszeit in Anspruch. Das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ hatte einen durchschnittlichen Anteil von 11 %, und das Thema „Schlüsselkompetenzen für die Entwicklung neuer Herangehensweisen“ nahm im Durchschnitt 10 % der Ausbildungszeit in Anspruch. 12 Projekte behandelten auch noch andere Themen, auf die im Durchschnitt 11 % der Ausbildungszeit entfielen.

Die von 18 Projekten (zusätzlich) angebotene Fortbildung der bereits ausgebildeten Demokratieberater/-innen hatte einen durchschnittlichen Umfang von 79 Zeitstunden. Bei der Fortbildung der bereits ausgebildeten Demokratieberater/-innen standen die Themen „Beraterrolle/Rollensicherheit“ und „Training und Reflexion von Beratungsprozessen“ stärker im Vordergrund und hatten jeweils einen durchschnittlichen Zeitanteil von 18 %. Gleichwohl entfielen auf das Themenfeld „Menschenfeindliche Tendenzen/diskriminierendes und undemokratisches Verhalten/Rechtsextremismus, Rassismus, Fremdenfeindlichkeit“ auch in der Fortbildung im Durchschnitt 17 % der zur Verfügung stehenden Zeit. Durchschnittlich 16 % der Fortbildungszeit nahm das Thema „Konfliktschlichtungs- und Interventionsstrategien“ in Anspruch. Das Thema „Werte und Zukunftsvisionen im Verband bzw. in der Organisation“ hatte einen durchschnittlichen Zeitanteil von 14 %, das Thema „Gesprächsführungskompetenzen“ einen durchschnittlichen Zeitanteil von 13 %, und das Thema „Schlüsselkompetenzen für die Entwicklung neuer Herangehensweisen“ einen durchschnittlichen Zeitanteil von 12 %. Auf das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ entfielen im Durchschnitt 10 % der Fortbildungszeit. Drei Projekte behandelten auch noch andere Themen und verwandten hierauf im Durchschnitt 14 % der Fortbildungszeit.

In der dritten Förderperiode von 2015 bis 2016 wurden insgesamt 472 Personen zu Beraterinnen und Beratern ausgebildet. 26 Projekte haben auch Sollwerte zur Beraterausbildung angegeben. Diese Projekte konnten ihre Sollwerte bei den hauptamtlichen Kräften zu rund 75 % und bei den ehrenamtlichen Kräften zu 84 % erreichen. Seit Beginn der Förderung im Jahr 2011 bis zur zweiten Erhebung in der dritten Förderperiode haben insgesamt 1.060 Personen ihre Ausbildung abgeschlossen. Sie werden von den Projekten als „Demokratieberater/in“, „Demokratietrainer/in“, „Konfliktberater/in“ oder auch als „Engagementberater/in“ bezeichnet. Wir verwenden im Folgenden immer den Begriff „Demokratieberater/in“.

Fasst man die haupt- und ehrenamtlichen Kräfte zusammen, dann gibt es zurzeit in jedem der 40 Vereine oder Verbände im Durchschnitt 27 ausgebildete haupt- oder ehrenamtliche Demokratieberater/-innen. Die Zahlen schwanken in den verschiedenen Vereinen und Verbänden zwischen 8 und 55. Im Vergleich zur ersten Erhebung in der dritten Förderperiode ist eine Zunahme um 57 % von 676 auf 1.060 zu konstatieren. Nimmt man die 612 Beraterinnen und Berater zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung in der zweiten Förderperiode als Vergleichsmaßstab, dann beträgt die Zunahme sogar 73 %.²³ In den 40 Vereinen und Verbänden sind zurzeit 727 haupt- oder ehrenamtliche Demokratieberater/-innen aktiv tätig (erste Erhebung in der dritten Förderperiode: 478 in 34 Vereinen und Verbänden). Im Durchschnitt verfügt jetzt jeder Verein oder Verband über 18 aktive Demokratieberater/-innen (erste Erhebung in der dritten Förderperiode: 14), wovon 15 in der Lage sind, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen (erste Erhebung in der dritten Förderperiode: 10). Die Spannweite liegt hier zwischen 4 und 49. Tatsächlich beteiligen sich im Durchschnitt aber nur 11 der ausgebildeten

²³ Vgl. Strobl/Lobermeier (2016): Zwischenbericht, a.a.O., S. 19 sowie Strobl/Lobermeier/Klemm (2015): Abschlussbericht, a.a.O., S. 190.

haupt- oder ehrenamtlichen Demokratieberater/-innen aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen (erste Erhebung in der dritten Förderperiode: 9). Die Spannweite liegt hier zwischen 1 und 21. Darüber hinaus nehmen 678 Demokratieberater/-innen aus 39 Vereinen und Verbänden die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern. Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung in der dritten Förderperiode nahmen erst 397 Personen aus 31 Vereinen und Verbänden an den angebotenen Fortbildungsmaßnahmen teil, so dass an dieser Stelle eine Zunahme um 71 % zu konstatieren ist.

Tabelle 3: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater

	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
a) Ausbildung von hauptamtlichen Kräften zu Demokratieberater/inne/n in der 3. Förderperiode (2015-2016)	Soll	26	8	6	1	20	217
	Ist	28	6	5	1	19	171
	% vom Sollwert	Für die o.g. 26 Projekte mit dem Istwert von insg. 163: 75,1 %					
b) Ausbildung von ehrenamtlichen Kräften oder Honorarkräften zu Demokratieberater/inne/n in der 3. Förderperiode (2015-2016)	Soll	26	12	6	1	24	313
	Ist	30	10	7	1	25	301
	% vom Sollwert	Für die o.g. 26 Projekte mit dem Istwert von insg. 263: 84,0 %					
c) Wie viele Akteure haben die Ausbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin seit Beginn der Förderung durch ZdT im Jahr 2011 abgeschlossen?	Hauptamtliche	32	14	15	1	55	454
	Ehrenamtliche	35	17	13	1	45	606
	Gesamt	40	27	12	8	55	1.060
d) Wie viele der unter c) genannten Personen sind in irgendeiner Form aktiv tätig (z.B. indem sie ihr Wissen an Engagierte vor Ort weitergeben)?	Hauptamtliche	30	11	11	1	49	341
	Ehrenamtliche	32	12	8	1	30	386
	Gesamt	40	18	9	3	49	727
e) Wie viele der unter c) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	Hauptamtliche	30	9	8	1	30	259
	Ehrenamtliche	33	10	9	1	45	326
	Gesamt	40	15	8	4	49	585
f) Wie viele der unter c) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen?	Hauptamtliche	30	7	5	1	20	204
	Ehrenamtliche	30	8	5	1	20	229
	Gesamt	39	11	5	1	21	433
g) Wie viele der unter c) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	Hauptamtliche	30	9	8	1	30	263
	Ehrenamtliche	33	13	9	1	33	415
	Gesamt	39	17	7	6	34	678

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

Mittlerziel 4: Betroffene nehmen in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter die Hilfe der Demokratietrainer in Anspruch.

Schon in unserem Zwischenbericht haben wir darauf hingewiesen, dass die Regiestelle den im Programm verwendeten Beratungsbegriff im Verlauf der dritten Förderperiode in einem partizipativen Prozess präzisiert hat.²⁴ Seitdem wird zwischen einer Kurzberatung, einer Prozessberatung und einer Verweisberatung unterschieden. Diese für das Programm wichtigen Beratungskategorien sind wie folgt definiert:

„Eine Kurzberatung ist ein Beratungsfall mit max. drei Beratungsterminen. Die Beratung umfasst eine Situationsanalyse, fachliche Beratung und eine Auswertung mit dem Auftraggeber. Sog. Expertenberatung kann ebenfalls hier eingeordnet werden.“

„Eine Prozessberatung ist ein Beratungsfall mit mehr als drei Beratungsterminen. Die Demokratieberater sind dann langfristig beratende Unterstützer für den Auftraggeber im Verband. Ein komplexeres, mehrere Verbandsebenen und Personengruppen umfassendes Thema wird bearbeitet. Dies kann ein Konfliktfall ebenso wie ein Veränderungsprozess sein. Die Prozessberatung umfasst oft strukturelle, institutionelle, persönliche, hierarchische, symbolische etc. Ebenen. Gemeinsam mit den Beteiligten werden Maßnahmen geplant, wie das Ziel erreicht werden soll (Prozessarchitektur). Oft ergeben sich aus der Beratung heraus weitere Arbeitsaufträge wie z.B. gezielte Bildungsveranstaltungen, Moderation u.ä. Für die Prozessberatung haben die Demokratieberater im besten Fall Kenntnisse von systemischer Beratung, Erfahrung mit Change-Management, Großgruppen usw.“

„Eine ‘Verweisberatung’ ist ein Beratungsfall, bei dem lediglich ein Erstgespräch/Erstberatung mit Problem- und Situationsanalyse durch die Demokratieberater/-innen erfolgt und alle weiteren Beratungstätigkeiten von externen Beratern (z.B. Angebote der mobilen Beratung) durchgeführt werden.“

Nach einer kurzen Vorstellung dieser Definitionen haben wir die Projektverantwortlichen in der Online-Befragung gebeten, die von ihrem Projekt bearbeiteten Beratungsfälle entsprechend zuzuordnen.

Tabelle 4: Beratungsfälle nach Beratungskategorien

	Förderzeitraum	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Gesamtzahl der Beratungsfälle im Bereich „Kurzberatung“	2015-2016	36	30	36	2	178	1.080
	Gesamt (ohne 2015/2016)	21	27	37	3	140	566
Gesamtzahl der Beratungsfälle im Bereich „Prozessberatung“	2015-2016	35	20	29	1	136	685
	Gesamt (ohne 2015/2016)	21	15	22	1	90	311
Gesamtzahl der Beratungsfälle im Bereich „Verweisberatung“	2015-2016	31	6	7	1	27	189
	Gesamt (ohne 2015/2016)	12	9	9	1	30	111

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

²⁴ Vgl. Strobl/Lobermeier (2016): Zwischenbericht, a.a.O., S. 21.

Von allen insgesamt 2.942 gemeldeten Beratungsfällen zählen 1.646 (56 %) zur Kategorie der Kurzberatung, 996 (34 %) zur Kategorie der Prozessberatung und 300 (10 %) zur Kategorie der Verweisberatung. Seit der ersten Erhebung ist die Zahl der in der dritten Förderperiode bearbeiteten Fälle von 837 auf 1.954 gestiegen. Das entspricht einer Zunahme um 133 %. Auffällig ist ferner, dass in der aktuellen Förderperiode mehr Beratungsfälle bearbeitet wurden als in der gesamten übrigen Laufzeit des Programms (988). Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Implementation des Beratungsangebotes in vielen Vereinen und Verbänden gute Fortschritte gemacht hat.

Im Vergleich mit der ersten Erhebung zeigt sich außerdem, dass externe Beraterinnen und Berater von den Projekten häufiger hinzugezogen werden. Hier gibt es in der dritten Förderperiode eine Zunahme von 48 auf 151 Fälle. In unserem Zwischenbericht hatten wir darauf hingewiesen, dass die 60 % der damals gemeldeten 1.825 Beratungsfälle vollständig oder überwiegend von hauptamtlichen Kräften (z.B. Projektleitern oder Projektmitarbeitern) bearbeitet wurden.²⁵ Dieses Verhältnis hat sich am Ende der dritten Förderperiode nicht wesentlich geändert. So sind 1.722 der insgesamt gemeldeten 2.942 Beratungsfälle von Hauptamtlichen bearbeitet worden (59 %). Betrachtet man nur die dritte Förderperiode, dann kommt man auf einen Anteil von 58 % Hauptamtlichen unter den Bearbeitern der Beratungsfälle. Darüber hinaus muss man berücksichtigen, dass die eigentliche Fallbearbeitung bei der Verweisberatung von externen hauptamtlichen Kräften geleistet wird. Auch wenn man die Zahl der Verweisberatungen zu der Zahl der von Hauptamtlichen bearbeiteten Fälle addiert, kommt man aber zu dem Ergebnis, dass von allen bisher durchgeführten Beratungen immerhin 31 % von Ehrenamtlichen federführend bearbeitet wurden. Es ist zu vermuten, dass es sich dabei eher um einfachere Fälle aus dem Bereich der Kurzberatung handelte. In diesem Zusammenhang möchten wir noch einmal darauf hinweisen, dass ehrenamtliche Beraterinnen und Berater nach den Ergebnissen unserer qualitativen Analyse von Beratungsfällen mit schwierigen und komplexen Fällen schnell überfordert sind.²⁶

Tabelle 5: Beratungsfälle nach Art der Bearbeitung

	Förderzeitraum	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Gesamtzahl der Beratungsfälle, in die professionelle externe Berater eingebunden waren	2015-2016	24	6	7	1	23	151
	Gesamt (ohne 2015/2016)	13	5	5	1	17	61
Gesamtzahl der Beratungsfälle, die vollständig oder überwiegend von Hauptamtlichen bearbeitet wurden	2015-2016	34	32	40	1	145	1.097
	Gesamt (ohne 2015/2016)	21	30	32	2	145	625

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

²⁵ Hauptamtliche Kräfte wurden in der Online-Befragung als Personen beschrieben, die Beratungen in ihrer regulären Arbeitszeit durchführen.

²⁶ Vgl. Strobl/Lobermeier/Klemm (2015): Abschlussbericht, a.a.O., S. 183 f.

Unterscheidet man die Beratungsfälle nach dem thematischen Schwerpunkt, dann zeigt sich, dass 36 % der insgesamt 3.045 bearbeiteten Fälle²⁷ in den Themenbereich „Konfliktberatung mit Bezug zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder Rechtsextremismus“ fallen (nur dritte Förderperiode: 32 %). In 22 % der Fälle ging es um andere Konflikte (nur dritte Förderperiode: 23 %). Vergleicht man die Zahl der in der zweiten Förderperiode im Bereich „Konfliktberatung“ bearbeiteten Fälle mit der entsprechenden Zahl am Ende der dritten Förderperiode, dann ist eine Steigerung um 59 % von 702 auf 1.116 festzustellen.²⁸ In 34 % der 3.045 bearbeiteten Fälle ging es um die Begleitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen und in 8 % der Fälle um sonstige Beratungsfälle. Von den 2.018 in der dritten Förderperiode bearbeiteten Fällen entfallen 37 % auf die Begleitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen und ebenfalls 8 % auf sonstige Beratungsfälle. Hierbei ging es um die Vorbeugung einer Konfliktsituation mit Bezug zu GMF oder Rechtsextremismus, fremdenfeindliche Äußerungen im Umfeld, undemokratisches Verhalten im Verband, Diskriminierung am Arbeitsplatz, persönliche Probleme eines Mitarbeitenden, Gefühle der Ausgrenzung, fehlende Wertschätzung, falsche Behauptungen über Mitarbeiter/-innen, Missachtung eines Mitarbeitenden, Mobbing, Ermutigung zu einer Konfliktklärung, Konfliktdeeskalation bei der Arbeit mit sozial benachteiligten Menschen, Herstellung von Dialogbereitschaft, ehrenamtliche Einsatzfelder im Verband, Vereinsrecht, Satzungsänderungen etc., Probleme bei Integration in Schulklassen sowie Eingliederung eines Kindes in die Kita.

Tabelle 6: Beratungsfälle nach thematischem Schwerpunkt

	Förderzeitraum	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Gesamtzahl der Beratungsfälle im Bereich „Konfliktberatung mit Bezug zu GMF oder Rechtsextremismus“	2015-2016	37	17	27	1	150	644
	Gesamt (ohne 2015/2016)	18	26	27	1	100	459
Gesamtzahl der Beratungsfälle im Bereich „sonstige Konfliktberatung“	2015-2016	35	13	18	1	95	472
	Gesamt (ohne 2015/2016)	20	10	12	1	40	202
Gesamtzahl der Beratungsfälle im Zusammenhang mit der „Begleitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen“	2015-2016	34	22	29	1	115	740
	Gesamt (ohne 2015/2016)	17	17	20	2	59	291
Gesamtzahl der sonstigen Beratungsfälle	2015-2016	18	9	13	1	52	162
	Gesamt (ohne 2015/2016)	5	15	20	1	50	75

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

Die haupt- und ehrenamtlichen Projektakteure haben neben der Beratungstätigkeit in der gesamten bisherigen Laufzeit des Programms auch 4.057 Informations- und Bildungsveranstaltungen durchgeführt, davon 1.836 in der dritten Förderperiode. Von den in der dritten Förderperiode durchgeführten 638 Informationsveranstaltungen dienten 430 (67 %) der Be-

²⁷ Der Unterschied zur oben angegebenen Gesamtzahl von 2.942 Fällen ist damit zu erklären, dass mit der Kategorie „sonstige Beratungsfälle“ auch Fälle erfasst wurden, die sich den neu eingeführten Kategorien „Kurzberatung“, „Prozessberatung“ und „Verweisberatung“ nicht zuordnen ließen.

²⁸ Vgl. Strobl/Lobermeier/Klemm (2015): Abschlussbericht, a.a.O., S. S. 191.

kanntmachung des Beratungsangebotes, und 848 (71 %) der in der dritten Förderperiode durchgeführten 1.198 Bildungsveranstaltungen hatten die Aufgabe, das Beratungsangebot bekanntzumachen oder die Beratungsarbeit zu unterstützen.

Die sonstigen Informationsveranstaltungen wurden unter anderem zu den Themen beteiligungsorientierte Angebote für Jugendliche, demokratische Führungskultur, demokratische Teilhabe im Verband, Zielentwicklungsprozesse, Feuerwehrfrauen, Pegida, AfD, NSU, völkische Siedler, Rechtspopulismus, Umgang mit Rechtsextremismus, Flucht und Asyl, Jugendpartizipation als Instrument der Dorfentwicklung, Netzerkennung, Förderung des Ehrenamts und systemische Beratungsarbeit durchgeführt.

Themen der sonstigen Bildungsveranstaltungen und Workshops waren unter anderem die teilhabeorientierte Verbandsentwicklung, die Umsetzung von Beteiligungsverfahren, Beteiligung und demokratische Entscheidungsprozesse, Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung, Konfliktmanagement, Moderation von Kleingruppen, Gruppenaktivierung, Theaterpädagogik, Pressearbeit, Vereinsführung, Fundraising, soziale Vielfalt im Sport, Krisenkommunikation, gewaltfreie Kommunikation, Argumentationstraining gegen Stammtischparolen, Argumentations- und Handlungstraining gegen menschenverachtende Einstellungen, interkulturelles Lernen und interkulturelle Kompetenz in der Feuerwehr, Unterstützungsarbeit für geflüchtete Menschen, Arbeit mit traumatisierten Geflüchteten, interkulturelle Sensibilisierung, Umgang mit Vielfalt in der Kita und im Hort, Migration, Inklusion, Prävention sekundärer Traumatisierung und Selbstfürsorge, Empowerment für von Diskriminierung Betroffene, Demokratie- und Politikverdrossenheit, Erkennen von GMF, Rechtsextremismus und Rassismus, Rechtspopulismus, Geschlechterrollen, Suchtprävention, Grundlagen des Islam, Geschichte und Werte der AWO, Rhetorik, Projektmanagement, Veranstaltungsrecht und Umgang mit Behörden bei der Organisation und Durchführung öffentlicher Veranstaltungen sowie systemische Beratung.

Tabelle 7: Zahl der durchgeführten Informations- und Bildungsveranstaltungen nach Veranstaltungsausrichtung

	Förderzeitraum	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Informationsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes	2015-2016	38	11	8	2	35	430
	Gesamt (ohne 2015/2016)	25	33	44	1	200	834
Sonstige Informationsveranstaltungen	2015-2016	23	9	13	1	60	208
	Gesamt (ohne 2015/2016)	15	14	16	1	50	206
Bildungsveranstaltungen/Workshops zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes	2015-2016	32	17	24	1	80	532
	Gesamt (ohne 2015/2016)	16	22	32	1	100	357
Bildungsveranstaltungen/Workshops zur Unterstützung der Beratungsarbeit	2015-2016	33	10	8	1	32	316
	Gesamt (ohne 2015/2016)	19	15	14	1	50	287
Sonstige Bildungsveranstaltungen/Workshops	2015-2016	28	13	11	1	51	350
	Gesamt (ohne 2015/2016)	16	34	32	1	120	537

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

Den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge wurden mit den Informations- und Bildungsveranstaltungen in der bisherigen Laufzeit des Programms 114.823 Personen erreicht. Von den 54.762 in der dritten Förderperiode erreichten Personen nahmen 10.620 an Informationsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes und 15.329 an Bildungsveranstaltungen und Workshops zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes oder zur Unterstützung der Beratungsarbeit teil. Aber auch viele der 28.813 Personen, die in der dritten Förderperiode über die sonstigen Informations- und Bildungsveranstaltungen erreicht wurden, dürften sich den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge mit programmrelevanten Themen auseinandergesetzt haben.

Tabelle 8: Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den verschiedenen Informations- und Bildungsveranstaltungen

	Förderzeitraum	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Informationsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes	2015-2016	37	287	358	28	2.000	10.620
	Gesamt (ohne 2015/2016)	25	753	1.010	35	3.600	18.825
Sonstige Informationsveranstaltungen	2015-2016	21	1002	3064	8	14.000	21.043
	Gesamt (ohne 2015/2016)	15	1334	4.067	18	16.000	20.005
Bildungsveranstaltungen/Workshops zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes	2015-2016	30	348	493	10	1.500	10.426
	Gesamt (ohne 2015/2016)	16	579	913	7	2.945	9.262
Bildungsveranstaltungen/Workshops zur Unterstützung der Beratungsarbeit	2015-2016	31	158	224	10	1.000	4.903
	Gesamt (ohne 2015/2016)	19	195	273	20	1.000	3.712
Sonstige Bildungsveranstaltungen/Workshops	2015-2016	27	288	427	20	1.987	7.770
	Gesamt (ohne 2015/2016)	16	516	505	13	1.500	8.257

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

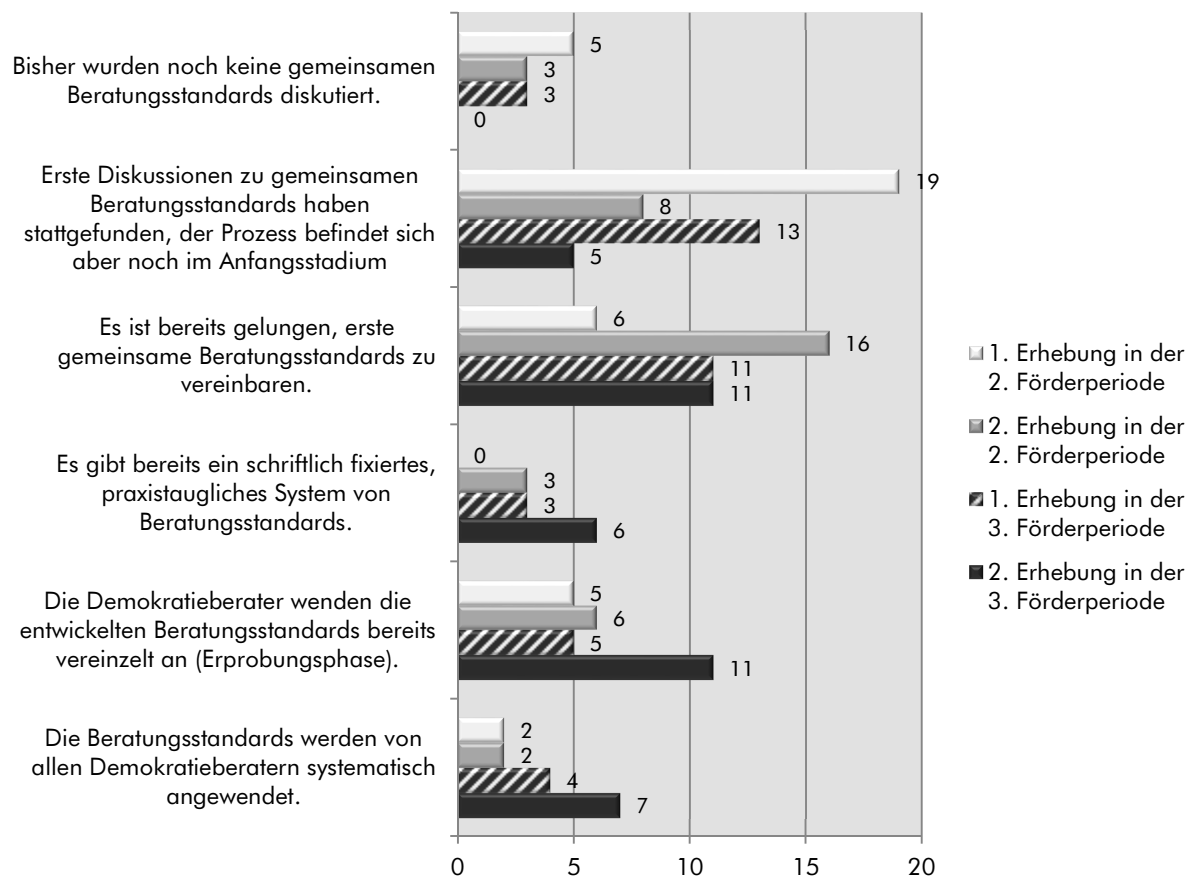
4.1.3 Weiterentwicklung und qualitative Unterstützung der Beratungsarbeit

Mittlerziel 9: Die Projektleiter entwickeln gemeinsame Standards für Beratung.

Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden ist eine seriöse und qualitativ hochwertige Beratungsarbeit. Deshalb ist die Entwicklung und Anwendung von gemeinsamen Beratungsstandards ein wichtiges Programmziel. Auch im Verlauf der dritten Förderperiode hat es in diesem Bereich erhebliche Fortschritte gegeben. So hatten zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung alle Projekte gemeinsame Beratungsstandards diskutiert und nur noch 5 Projektverantwortliche gaben an, dass sich der Prozess der gemeinsamen Beratungsstandards noch im Anfangsstadium befindet. Die Zahl der Projekte, in denen es bereits gelungen ist, gemeinsame Beratungsstandards zu vereinbaren, hat sich gegenüber der ersten Erhebung in der dritten Förderperiode nicht verändert. Dafür

hat sich die Zahl der Projekte, in denen es bereits ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards gibt, von 3 auf 6 verdoppelt. Die Zahl der Projekte, in denen die Beratungsstandards von allen Demokratieberaterinnen -beratern bereits vereinzelt angewendet werden, ist sogar von 5 auf 11 gestiegen, und auch die Zahl der Projekte, in denen die Beratungsstandards von allen Demokratieberaterinnen und -beratern systematisch angewendet werden, hat von vier auf sieben zugenommen.

Abbildung 4: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards (Anzahl der Projekte)



* Es war nur eine Antwort möglich. Wenn die Ergebnisse von oben nach unten gelesen werden, zeigen sie den Stand des Entwicklungsprozesses in den jeweiligen Projekten.

** Diese Frage wurde in der ersten Erhebung der zweiten Förderperiode von 37 der befragten 38 Projekte, in der zweiten Erhebung der zweiten Förderperiode von allen 38 Projekten, in der ersten Erhebung der dritten Förderperiode von 39 der befragten 40 Projekte und in der zweiten Erhebung der dritten Förderperiode von allen 40 Projekten beantwortet.

Neben den Beratungsstandards gibt es allerdings noch weitere Methoden zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung. Um eine möglichst vollständige Liste dieser Methoden zu entwickeln, haben wir die Freitextangaben aus früheren Befragungen und die Ergebnisse unserer qualitativen Analyse von Beratungsfällen genutzt. Offenbar ist dies gelungen, denn unter der Antwortvorgabe „andere Methoden“ wurden lediglich verbandsinterne Vorgaben für die Informationsgewinnung und für die Auswertung sowie die Fachberatung durch die Projektleitung als zusätzliche Methoden ergänzt. Insgesamt vermitteln die in Abbildung 5 dargestellten Ergebnisse somit ein realistisches Bild der Methoden, die neben den Beratungsstandards zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung eingesetzt werden. Am Ende der dritten Förderperiode setzen jeweils mindestens 70 % der untersuchten

40 Projekte in diesem Zusammenhang auf die Fort- und Weiterbildung der Berater/-innen, die kollegiale Beratung, eine schriftliche Dokumentation der Beratungsfälle, die fortlaufende Reflexion und Weiterentwicklung der Haltungen der Berater/-innen, die Reflexion der Durchführung und der Ergebnisse des Beratungsprozesses mit der Projektleitung, einen festen hauptamtlichen Ansprechpartner für die Koordination der Beratung und eine externe Supervision. Relativ häufig wurden darüber hinaus auch die Herstellung von Transparenz über alle am Beratungsprozess beteiligten Akteure, die Beratung in Teams von mindestens zwei ausgebildeten Beratern, die schriftliche Auftragsklärung mit Dokumentation der Beratungsziele, eine Selbstevaluation durch schriftliche Befragung der Beratungsnehmer und das Abschlussgespräch mit den Beratungsnehmern genannt. In 13 Projekten gibt es ferner eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Beratungsziele, in 11 Projekten schriftlich fixierte Beraterprofile mit den wesentlichen Qualifikationen der Berater/-innen, in 9 Projekten systematische Gespräche mit den Beratungsnehmern, um das Vorgehen zu überprüfen, aber lediglich in einem Projekt eine systematische Protokollierung von Anzeichen für Veränderungen bei den Beratungsnehmern.

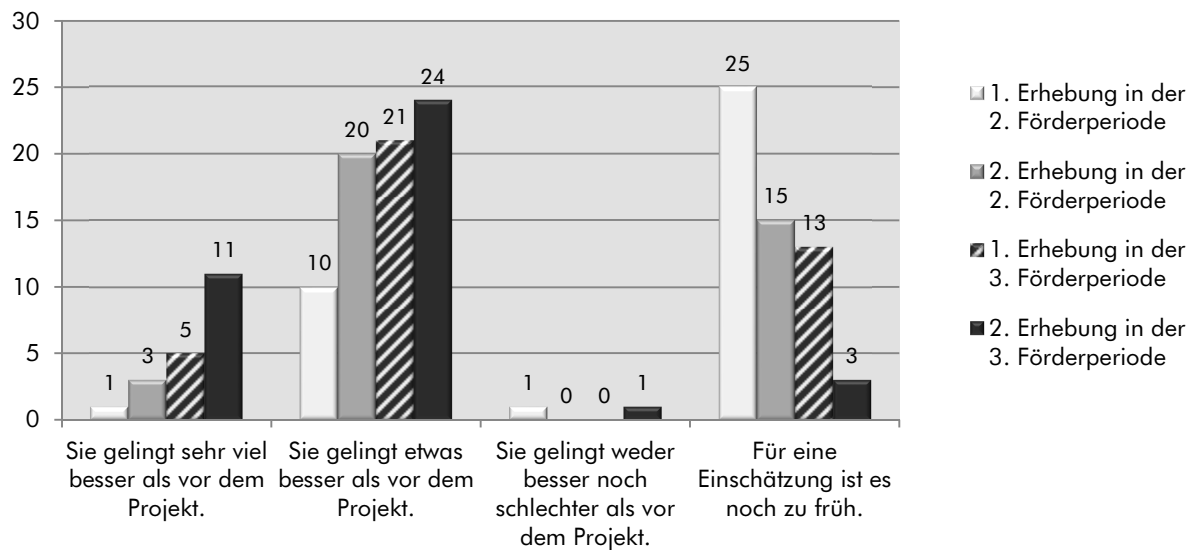
Vergleicht man die Ergebnisse der ersten Erhebung mit denen der zweiten, dann bleibt festzuhalten, dass die verschiedenen Methoden der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung inzwischen von deutlich mehr Projekten genutzt werden. Dennoch gibt es insbesondere beim Einsatz von Methoden, die unmittelbar auf die Qualität des Beratungsergebnisses und die Frage der Wirksamkeit der Beratung abzielen, noch Optimierungsbedarf. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die schriftliche Auftragsklärung mit Dokumentation der Beratungsziele, das Abschlussgespräch mit den Beratungsnehmern zur Durchführung und zu den Ergebnissen des Beratungsprozesses, eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Beratungsziele, eine Selbstevaluation durch die schriftliche Befragung der Beratungsnehmer und insbesondere die systematische Protokollierung von Anzeichen für Veränderungen bei den Beratungsnehmern.

Abbildung 5: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden (Anzahl der Projekte; Mehrfachnennungen möglich)



Auch am Ende der dritten Förderperiode haben wir die Projektverantwortlichen wieder um eine Einschätzung des Fortschritts im Bereich der Konfliktbearbeitung gebeten. Nach dieser Einschätzung gelingt die Konfliktbearbeitung in 11 Vereinen und Verbänden jetzt sehr viel besser als vor dem Projekt und in 24 Vereinen und Verbänden etwas besser als vor dem Projekt. In einem Verband gelingt sie weder besser noch schlechter. Die Zahl der Projekte, die noch keine Einschätzung abgeben konnten, ist mittlerweile auf 3 gesunken, da die Projekte mittlerweile über relativ umfangreiche Erfahrungen in diesem Bereich verfügen.

Abbildung 6: Wie hat sich die Bearbeitung von Konflikten und von diskriminierenden oder undemokratischen Verhaltensweisen in Ihrem Verband/Ihrer Organisation durch das Projekt verändert? (Anzahl der Vereine und Verbände)



* Diese Frage wurde in der ersten Erhebung der zweiten Förderperiode von 37, in der zweiten Erhebung der zweiten Förderperiode von allen 38 Projekten und in den beiden Erhebungen der dritten Förderperiode von 39 Projekten beantwortet.

4.1.4 Selbstevaluation der Beratungsarbeit und der Bildungsveranstaltungen

Zu den Beratungen und Beratungsprozessen liegen aus 17 Projekten plausible Rückmeldungen von Beratungsnehmer/-innen vor. Diese Daten wurden mit der von proVal bereitgestellten Datenerfassungstabelle automatisch ausgewertet. Im Rahmen der zweiten Online-Erhebung wurden die Auswertungsergebnisse dann erfasst. Da der von proVal zur Verfügung gestellte Fragebogen in erster Linie zu Selbstevaluationszwecken dient und der Datenschutz gewährleistet werden muss, wurden lediglich auf Projektebene aggregierte Daten erhoben. Außerdem wurden in der Regel nicht die Einzelindikatoren, sondern die dahinter stehenden Konstrukte erfasst. Im Fall von Beratungen und Beratungsprozessen ist das Konstrukt „Wahrgenommene Wirksamkeit der Beratungsarbeit“ durch folgende Indikatoren gemessen worden:

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

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

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

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

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

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

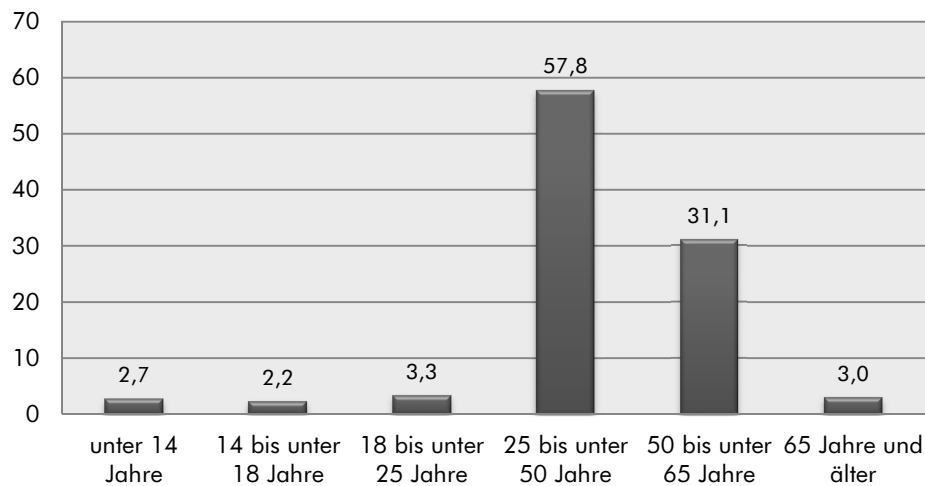
Für die im Rahmen der Selbstevaluation erfassten Rückmeldungen zu den Beratungen und Beratungsprozessen ergeben unsere Auswertungen folgende Ergebnisse:

Tabelle 9: Selbstevaluation der Beratungsarbeit

	<i>Gewichteter Mittelwert</i>	<i>Standardabweichung des gewichteten Mittelwerts</i>	<i>Anzahl der berücksichtigten Projekte</i>	<i>Anzahl der ausgewerteten Rückmeldebögen</i>
Wahrgenommene Wirksamkeit der Beratungsarbeit	1,59	0,08	17	384
Akzeptanz der Beratungsarbeit	1,33	0,09	16	381
Alter der Beratungsnehmer/-innen	43,34	2,19	17	384

Darüber hinaus kann anhand der Daten aus der Selbstevaluation auch ein Altersprofil der Beratungsnehmer/-innen erstellt werden.

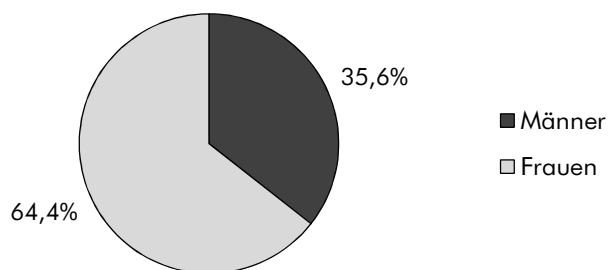
Abbildung 7: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern



* Die dargestellten Prozentanteile basieren auf 384 Rückmeldebögen aus 17 Projekten.

Außerdem kann für die evaluierten Beratungen die Verteilung der Beratungsnehmer/-innen nach Geschlecht aufgezeigt werden.

Abbildung 8: Durchschnittliche Prozentanteile von Männern und Frauen an den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern



* Die dargestellten Prozentanteile basieren auf 384 Rückmeldebögen aus 17 Projekten.

Einschränkend müssen wir an dieser Stelle darauf hinweisen, dass nur von einem relativ kleinen Teil der 1.954 Kurz-, Prozess und Verweisberatungen aus der dritten Förderperiode Rückmeldungen der Beratungsnehmer/-innen vorliegen, zu deren Repräsentativität wir keine Aussagen treffen können. Ferner können sich im Rahmen der Selbstevaluation sowohl Fehler bei der Datenerhebung als auch bei der Datenauswertung eingeschlichen haben, die im Rahmen der Plausibilitätsprüfungen nicht aufgefallen sind. Die Angaben von vier Projekten mussten wir jedenfalls nach der Plausibilitätsprüfung von den weiteren Auswertungsschritten ausschließen. Die Ergebnisse der Selbstevaluation dürfen hinsichtlich der interessierenden Fragen daher lediglich als Indikatoren und keinesfalls als Belege gewertet werden. Es scheint nach den vorliegenden Selbstevaluationsdaten aber so zu sein, dass die Beratungsarbeit von den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern als wirksam wahrgenommen und gut akzep-

tiert wird. Ferner scheinen die Beratungen vor allem von Menschen im mittleren Alter und eher von Frauen in Anspruch genommen zu werden.

Sechs Projekte haben auf freiwilliger Basis auch Selbstevaluationsergebnisse zu ihren Bildungsveranstaltungen mitgeteilt. Auch hier handelt es sich um direkte Rückmeldungen der Veranstaltungsteilnehmer/-innen, die mit einer von proVal bereitgestellten Datenerfassungstabelle automatisch ausgewertet wurden. Bei den Bildungsveranstaltungen wurden ebenfalls in der Regel keine Einzelindikatoren, sondern die dahinter stehenden Konstrukte erfasst, deren Wert in der Datenerfassungstabelle jeweils über den Mittelwert der einzelnen Indikatoren berechnet wurde. Das Konstrukt „Gestaltung der Bildungsveranstaltung“ ist durch folgende Indikatoren gemessen worden:

- Lernziele und Struktur der Bildungsveranstaltung wurden nachvollziehbar dargestellt.
- Die zur Wissensvermittlung eingesetzten Methoden waren angemessen.
- Die Bildungsveranstaltung wurde abwechslungsreich gestaltet (Vortrag, Diskussion, Übungen etc.).
- Fragen und inhaltliche Wünsche der Teilnehmenden wurden – soweit im zeitlichen Rahmen möglich – aufgegriffen.
- Zentrale Ergebnisse wurden nachvollziehbar dokumentiert.
- Die Teilnehmenden wurden in das Seminar einbezogen.
- Das Verhältnis zwischen Theorie und praktischer Anwendung des Erlernten war angemessen.

Das Konstrukt „Inhalte der Bildungsveranstaltung“ wurde durch folgende Indikatoren gemessen:

- Die Inhalte der Bildungsveranstaltung knüpften an mein vorhandenes Wissen an.
- Ich habe neue Sichtweisen auf die Thematik kennengelernt.
- Ich konnte mein theoretisches Wissen erweitern.
- Das in der Bildungsveranstaltung erlernte Wissen ist praxisrelevant.
- Ich habe Problemlösestrategien kennengelernt.

Zum Referenten bzw. zur Referentin wurden folgende Aspekte erfasst:

- Der Referent/die Referentin machte einen fachkompetenten Eindruck.
- Der Referent/die Referentin hat sich klar und verständlich ausgedrückt.
- Der Referent/die Referentin wirkte gut vorbereitet.
- Ich kann mir vorstellen, weitere Veranstaltungen mit diesem Referenten/dieser Referentin zu besuchen.

Die Gesamtbewertung basiert auf folgenden Indikatoren:

- Die Bildungsveranstaltung hat meinen Erwartungen entsprochen.
- Ich habe gelernt, was ich lernen wollte.
- Die Bildungsveranstaltung hat mich motiviert, das Thema zu vertiefen.
- Ich werde diese Bildungsveranstaltung weiterempfehlen.

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

Zum Vergleich wurde auch noch um eine Gesamtbewertung nach Schulnoten von 1 bis 6 gebeten. Unsere Auswertungen ergeben für die sechs Projekte die nachfolgend dargestellten

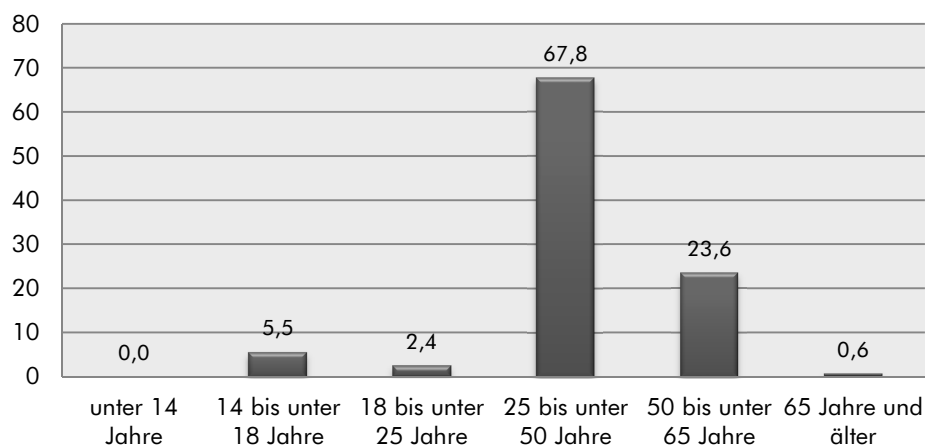
Ergebnisse, die jedoch keine Repräsentativität für die im Rahmen der Programms Z:T durchgeführten Bildungsveranstaltungen beanspruchen können.

Tabelle 10: Selbstevaluation der Bildungsveranstaltungen

	Gewichteter Mittelwert	Standardabweichung des gewichteten Mittelwerts	Anzahl der berücksichtigten Projekte	Anzahl der ausgewerteten Rückmeldebögen
Gestaltung der Bildungsveranstaltung	1,22	0,10	6	378
Inhalte der Bildungsveranstaltung	1,45	0,16	6	378
Referentin/Referent	1,26	0,14	5	368
Gesamtbewertung	1,40	0,14	6	378
Schulnote	1,46	0,23	6	378
Alter der Veranstaltungsteilnehmer/-innen	39,49	4,13	6	378

Auch für die Teilnehmer/-innen der evaluierten Bildungsveranstaltungen kann anhand der Daten aus der Selbstevaluation ein Altersprofil erstellt werden.

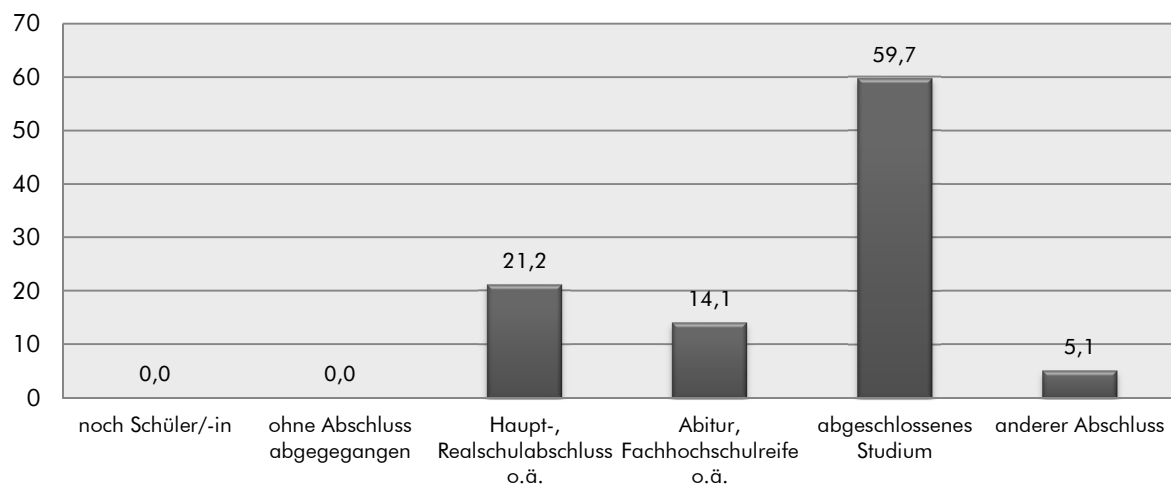
Abbildung 9: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Bildungsveranstaltungen



* Die dargestellten Prozentanteile basieren auf 378 Rückmeldebögen aus 6 Projekten.

Außerdem gibt es für die evaluierten Bildungsveranstaltungen Daten zum höchsten schulischen oder universitären Abschluss, den die Teilnehmer/-innen erreicht haben.

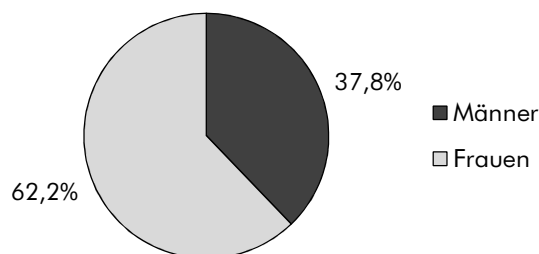
Abbildung 10: Durchschnittliche Prozentanteile der höchsten schulischen oder universitären Abschlüsse der Teilnehmer/-innen



* Die dargestellten Prozentanteile basieren auf 378 Rückmeldebögen aus 6 Projekten.

Für die Verteilung der Teilnehmerinnen der evaluierten Bildungsveranstaltungen nach Geschlecht ergibt sich das folgende Bild.

Abbildung 11: Durchschnittliche Prozentanteile von Männern und Frauen an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Bildungsveranstaltungen



* Die dargestellten Prozentanteile basieren auf 378 Rückmeldebögen aus 6 Projekten.

Die Einschränkungen, die wir bereits bei den Selbstevaluationsdaten zu den Beratungsfällen formuliert haben, gelten für die Selbstevaluationsdaten zu den Bildungsveranstaltungen in besonderem Maße. So liegen lediglich von 378 der für die dritte Förderperiode gemeldeten 23.099 Teilnehmer/-innen von Bildungsveranstaltungen auswertbare Rückmeldungen vor (1,6 %). Diese Rückmeldungen können nicht als repräsentativ betrachtet werden. Die Ergebnisse der Selbstevaluation spiegeln deshalb lediglich die Einschätzung der Teilnehmer aus Bildungsveranstaltungen der sechs Projekte, die eine Selbstevaluation mit dem von proVal zur Verfügung gestellten Instrument durchgeführt haben. Diese Veranstaltungen erhielten aber sowohl bei den abgefragten Teilaspekten (Gestaltung, Inhalte, Referenten) als auch insgesamt gute bis sehr gute Noten. Die Teilnehmer/-innen waren jünger als bei den Beratungen und hatten in der Mehrzahl der Fälle ein abgeschlossenes Studium als höchsten Abschluss. Frauen sind in den evaluierten Bildungsveranstaltungen überrepräsentiert.

4.1.5 Arbeit mit Führungskräften, Funktionsträgern und ähnlichen Zielgruppen

Mittlerziel 2: Funktionsträger in Vereinen und Verbänden unterstützen Engagierte vor Ort im Umgang mit Konflikten mit ausgrenzendem Charakter sowie Mittlerziel 7: Vereine und Verbände unterstützen Engagierte vor Ort und ehrenamtliche Multiplikatoren in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter.

Die Evaluationsergebnisse aus den vorangegangenen Förderperioden zeigen deutlich, dass die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Projekterfolg und für die dauerhafte Verankerung der neu geschaffenen Strukturen in den Vereinen und Verbänden ist. Persönliche Gespräche sind nach den Ergebnissen eines Workshops Anfang 2014 und der in der zweiten Förderperiode durchgeführten differenzierten Analysen von Projekten die wichtigste Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels. Tabelle 11 dokumentiert, dass die meisten Projekte auch in der dritten Förderperiode erhebliche Anstrengungen unternommen haben, um Führungskräfte, Funktionsträger und andere Zielgruppen auf diese Weise einzubinden. In die dargestellten Soll-Ist-Vergleiche wurden nur die Projekte einbezogen, die einen entsprechenden Sollwert angegeben haben. Die anderen Ergebnisse beziehen sich auf alle Projekte, die einen gültigen Wert über null angegeben haben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Projekte zahlreiche Führungskräfte, Funktionsträger und Personen aus sonstigen Zielgruppen angesprochen haben. Die selbst gesteckten Ziele wurden jedoch in der Regel nicht erreicht. So wurden in der dritten Förderperiode nur 62 % der angestrebten Gespräche mit Führungskräften geführt. Dabei wurden allerdings 89 % der ins Auge gefassten Führungskräfte erreicht. Bei den Funktionsträgern beträgt der Anteil der geführten Gespräche 87 %. Hier beträgt der Zielerreichungsgrad jedoch 161 %, d.h. der Sollwert wurde deutlich übertroffen, weil ein Projekt 1.300 Funktionsträger erreicht hat. Mit sonstigen Zielgruppen wurden in der dritten Förderperiode 46 % der ins Auge gefassten Gespräche geführt, womit 70 % der Personen aus diesen Zielgruppen erreicht wurden. Die Gesamtzahl der im dritten Förderzeitraum geführten Gespräche mit Führungskräften (1.166), Funktionsträgern (1.417) und sonstigen Zielgruppen (2.185) ist allerdings zum Teil deutlich höher als in der Tabelle angegeben, weil auch einige Projekte, die keinen Sollwert angegeben haben, solche Gespräche geführt haben. Aus demselben Grund ist auch die Gesamtzahl der erreichten Personen höher. Sie beträgt bei den Führungskräften 961, bei den Funktionsträgern 2.840 und bei den sonstigen Zielgruppen 3.310. Die großen Standardabweichungen und die großen Spannen zwischen dem größten und dem kleinsten Wert weisen jedoch auf große Unterschiede zwischen den Projekten hin. Diese Unterschiede hängen vor allem mit der Größe des jeweiligen Verbands und den dort relevanten und erreichbaren Zielgruppen zusammen.

Im Durchschnitt haben die Projekte in der dritten Förderperiode rund 164 Arbeitsstunden für die Einbindung von Führungskräften, rund 146 Arbeitsstunden für die Einbindung von Funktionsträgern und ca. 826 Arbeitsstunden für die Einbindung von sonstigen Zielgruppen aufgewendet.²⁹ Diese Durchschnittswerte sind allerdings durch extreme Werte einzelner Projekte

²⁹ Dieser Wert ergibt sich, wenn die durchschnittliche Zahl der von allen Projekten mit der jeweiligen Zielgruppe geführten Gespräche mit der Durchschnittsdauer der Gespräche und der Zahl der im Durchschnitt beteiligten Projektakteure multipliziert wird. Bei der Berechnung haben wir zwei Nachkommastellen berücksichtigt. Anmerkung: In der Tabelle sind nicht alle für die Berechnung benutzten Daten aufgeführt; außerdem haben wir in der Tabelle aus Gründen der Lesbarkeit und der Nachvollziehbarkeit auch bei den Mittelwerten und den Standardabweichungen auf die Angabe der üblichen zwei Nachkommastellen verzichtet.

stark beeinflusst. Betrachtet man nur die Projekte, die bei der Zahl der persönlichen Gespräche mit Führungskräften einen Sollwert angegeben haben, dann beträgt der durchschnittliche Aufwand für die Einbindung von Führungskräften rund 86 Arbeitsstunden, für die Einbindung von Funktionsträgern rund 114 Arbeitsstunden und für die Einbindung von sonstigen Zielgruppen 242 Arbeitsstunden. Auffällig ist aber bei beiden Berechnungen verhältnismäßig hohe Zeitaufwand für die Einbindung sonstiger Zielgruppen. Hierbei handelt es sich um einen sehr heterogenen Kreis. Genannt wurden in diesem Zusammenhang unter anderem Kooperationspartner, Personen aus Politik und Verwaltung, Freiwilligendienstleistende, haupt- und ehrenamtliche Akteure anderer Wohlfahrtsverbände, ehrenamtliche Akteure in Willkommensinitiativen, Mitglieder von Migrantenselbstorganisationen, Jugendliche aus den Jugendfeuerwehren und deren Helfer, Menschen mit Behinderung, Lehrer und Schüler der Diakonie-Berufsfachschulen, Migranten und Spätaussiedler und ihre Nachbarn, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Z:T-Projekten und Sportschüler. Allerdings fällt bei den Freitexteingaben zu den sonstigen Zielgruppen auf, dass in etlichen Fällen keine echten Zielgruppen definiert wurden, sondern z.B. „Teilnehmende an Vortragsveranstaltungen“, „Bürger“, „Besucher von Informationsveranstaltungen“, „Teilnehmer an Zukunftsdialogen“, „Abonnenten“, „Teilnehmende an offenen Wahlmodulen“ usw. einfach nachträglich als Zielgruppen bezeichnet wurden. An dieser Stelle gibt es in einigen Projekten offenbar noch ein Defizit im Bereich der Konzeptqualität.

Tabelle 11: Einbindung von Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Zielgruppen

Maßnahme	Erhebung	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Zahl der persönlichen Gespräche mit Führungskräften	Soll	32	42	54	2	213	1357
	Ist	32	26	34	0	190	836
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit Führungskräften (in Stunden)		39	2,0	4,6	0,5	30	
Zahl der durch persönliche Gespräche zu erreichenden Führungskräfte	Soll	33	31	37	1	200	1008
	Ist	33	27	28	1	140	897
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit Führungskräften beteiligten Projektakteure		37	3	2	1	12	
Zahl der persönlichen Gespräche mit Funktionsträgern	Soll	27	41	50	2	200	1118
	Ist	27	36	45	0	180	977
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit Funktionsträgern (in Stunden)		37	1,3	1,6	0,3	10	
Zahl der durch persönliche Gespräche zu erreichenden Funktionsträger	Soll	29	59	55	8	200	1707
	Ist	29	95	237	5	1300	2751
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit Funktionsträgern beteiligten Projektakteure		35	3	3	1	16	
Zahl der persönlichen Gespräche mit sonstigen Zielgruppen	Soll	21	91	127	2	500	1919
	Ist	21	42	74	0	250	883
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit sonstigen		27	2,1	4	0,3	20	

Maßnahme	Erhebung	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Zielgruppen (in Stunden)							
Zahl der durch persönliche Gespräche zu erreichenden Personen aus sonstigen Zielgruppen	Soll	20	132	143	3	500	2630
	Ist	20	92	166	0	715	1844
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit sonstigen Zielgruppen beteiligten Projektakteure		26	5	9	1	45	

* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben; in die dargestellten Soll-Ist-Vergleiche wurden nur die Projekte einbezogen, die einen Sollwert > 0 angegeben haben.

Angebote der Führungskräfte für einen vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen

Ein wichtiges Element für eine konstruktive Konfliktbearbeitung sind Angebote der Führungskräfte für einen vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen. Gegenüber den Ergebnissen aus der ersten Befragung der dritten Förderperiode³⁰ ist bei den in Tabelle 12 dargestellten Befunden nur an einer Stelle eine größere Veränderung festzustellen: Treffen unter Einbeziehung von Experten wie z.B. Supervisoren oder Beratern gibt es jetzt in 26 Vereinen und Verbänden (vorher 18). Aus der letzten Spalte der Tabelle geht hervor, dass die Angebote der Führungskräfte und Vorstände in vielen Fällen durch das jeweilige Projekt entwickelt oder gestärkt wurden.

Tabelle 12: Von Führungskräften und Vorständen für den vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen bereitgestellte Möglichkeiten (Anzahl der Vereine und Verbände)

	<i>Im Verein bzw. im Verband vorhanden</i>	<i>Durch das Projekt entwickelt oder gestärkt</i>
Direkte, zeitnahe persönliche Gespräche	36	22
Jour fixe (regelmäßige Gesprächsmöglichkeiten)	21	11
Telefonischer Austausch	35	18
Austausch per E-Mail, SMS etc.	35	13
Reflexionssitzungen, Reflexionsberatungen	20	21
Treffen unter Einbeziehung von Experten (Supervisoren, Beratern)	26	26

³⁰ Vgl. Strobl/Lobermeier (2016): Zwischenbericht, a.a.O., S. 29.

4.1.6 Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit

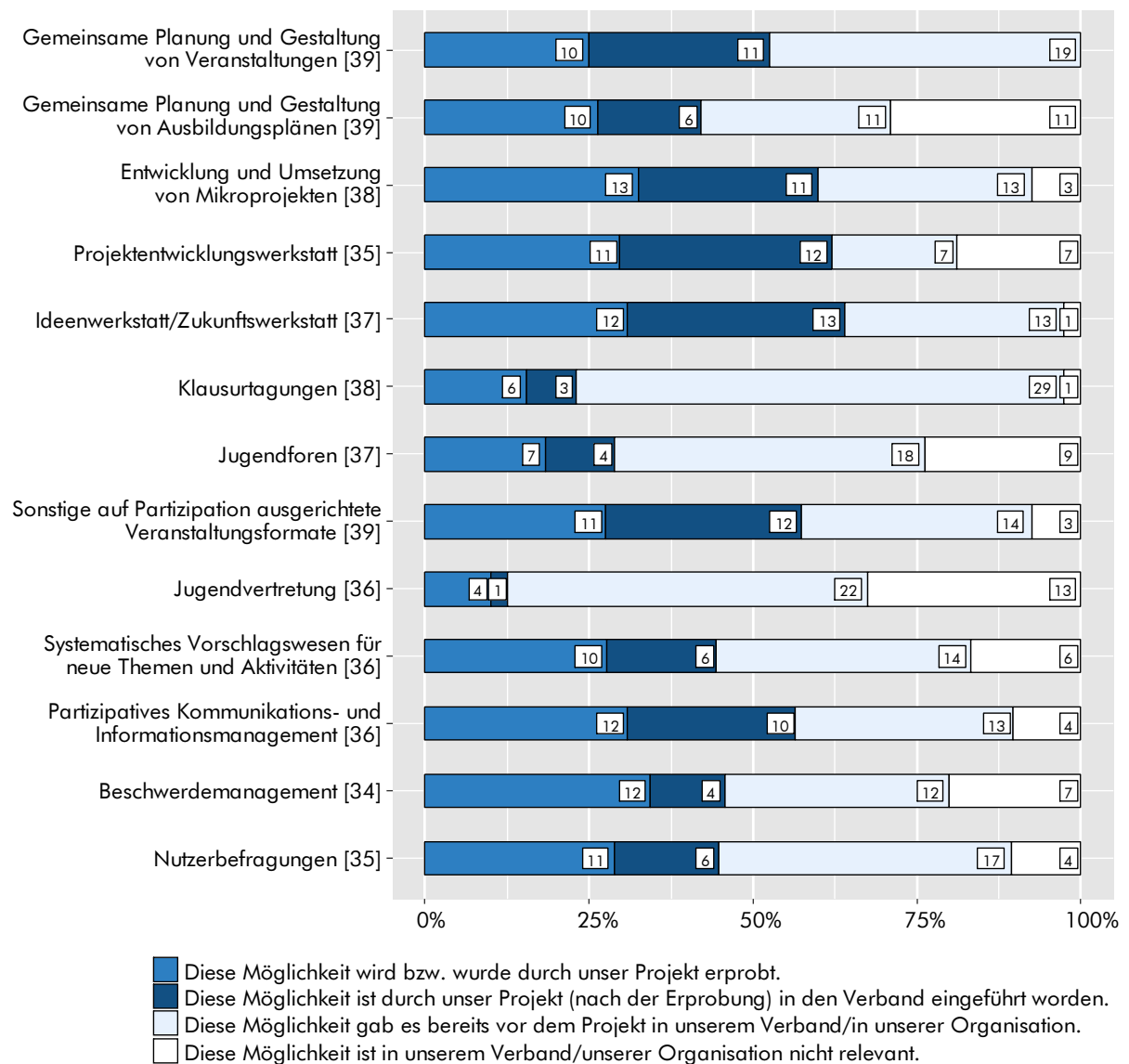
Mittlerziel 6: Mitglieder von Vereinen und Verbänden beteiligen sich an Entscheidungen und werden für ihr Engagement wertgeschätzt.

In den Vereinen und Verbänden gibt es bereits verschiedene Möglichkeiten zur Beteiligung und zur Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung. Auf der Grundlage der im Abschlussbericht zur zweiten Förderperiode dargestellten qualitativen Befunde³¹ konnten wir daher zahlreiche Ansatzpunkte zur Verbesserung von Beteiligungsstrukturen identifizieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie viele Vereine und Verbände bereits vor der Implementation des Projekts solche Möglichkeiten genutzt haben und in wie vielen Vereinen und Verbänden diese Möglichkeiten durch das Projekt erprobt oder eingeführt wurden. Die gemeinsame Planung und Gestaltung von Veranstaltungen, die gemeinsame Planung und Gestaltung von Ausbildungsplänen, die Entwicklung und Umsetzung von Mikroprojekten, Projektentwicklungswerkstätten, Ideen- und Zukunftswerkstätten, ein systematisches Vorschlagswesen für neue Themen und Aktivitäten, ein partizipatives Kommunikations- und Informationsmanagement, ein Beschwerdemanagement, Nutzerbefragungen sowie sonstige auf Partizipation ausgerichtete Veranstaltungsformate wurden von jeweils mindestens 10 Projekten im eigenen Verein oder Verband erprobt. Außerdem hat den Freitextangaben zufolge jeweils ein Projekt eine Steuerungsgruppe und die Möglichkeit der Kartenabfrage zu Themenwünschen auf Mitgliederversammlungen erprobt.

Darüber hinaus wurden die gemeinsame Planung und Gestaltung von Veranstaltungen, die Entwicklung und Umsetzung von Mikroprojekten, Projektentwicklungswerkstätten, Ideen- und Zukunftswerkstätten, ein partizipatives Kommunikations- und Informationsmanagement sowie sonstige auf Partizipation ausgerichtete Veranstaltungsformate von jeweils mindestens 10 Projekten in den Verein oder Verband eingeführt. Nach den Freitextangaben wurden ferner Fragebögen zu den Zielsetzungen des Verbandes, Online-Befragungen, die ehrenamtliche Funktion des FAIRPLAY-Lotsen, Jugenddelegierte, ein Jugendwartekongress, jugendliche Teamer, eine Mitarbeitervertretung, Mediations- und Moderationstechniken, die Moderationsmethoden „Open Space“ und „World Café“, Kamingespräche, Regionalkonferenzen, Regionalwerkstätten und ein Live-Kummerkasten als Beschwerdemanagement in Form eines Chatrooms durch Projekte in verschiedene Vereine oder Verbände eingeführt.

³¹ Vgl. Strobl/Lobermeier/Klemm (2015): Abschlussbericht, a.a.O.

Abbildung 12: Möglichkeiten zur Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und zur Erprobung von Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung im Verein oder Verband



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

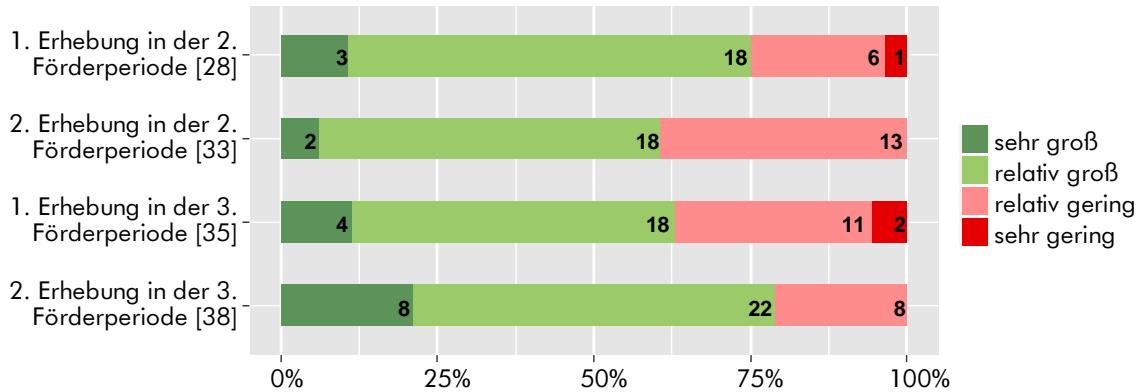
** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Bereitschaft der Führungskräfte und Funktionsträger zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden

Am Ende der dritten Förderperiode ist die Bereitschaft der Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden nach Einschätzung der Projektverantwortlichen in 30 Vereinen und Verbänden relativ groß oder sogar sehr groß. Vergleicht man dieses Ergebnis mit früheren Erhebungen, dann ist im Verlauf der dritten Förderperiode durchaus eine positive Entwicklung zu erkennen, auch wenn ein Teil der Veränderungen darauf zurückzuführen sein dürfte, dass in der letzten Erhebung nur noch zwei Projektverantwortliche angegeben haben, die Bereitschaft ihrer Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden nicht einschätzen zu können. In der ersten Erhebung der zweiten Förderperiode hatten dies noch 10 Projektverantwortliche, in der zwei-

ten Erhebung der zweiten Förderperiode noch 5 Projektverantwortliche und in der ersten Erhebung der dritten Förderperiode ebenfalls noch 5 Projektverantwortliche angegeben, oder sie hatten hierzu gar keine Angaben gemacht.

Abbildung 13: Bereitschaft der Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden

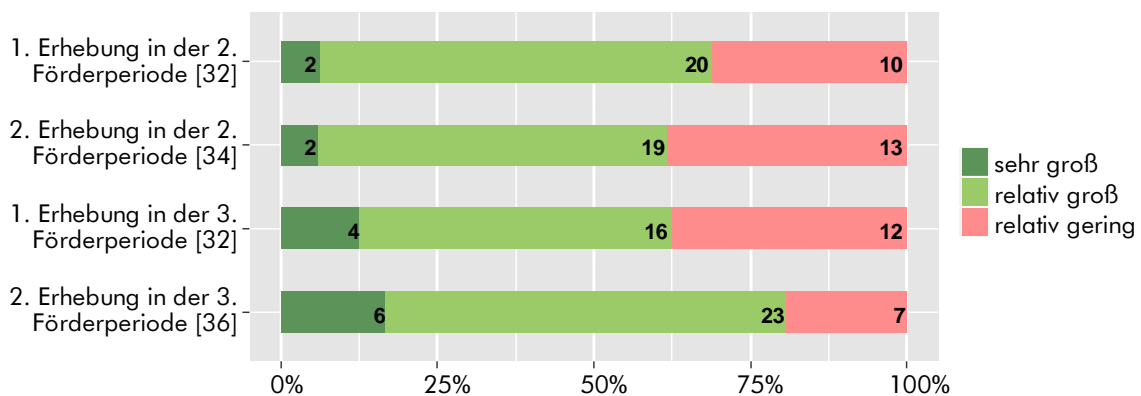


* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich auch bei den Funktionsträgern. In 29 Vereinen und Verbänden schätzen die Projektverantwortlichen ihre Bereitschaft zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden am Ende der dritten Förderperiode als relativ groß oder als sehr groß ein. Auch hier können die Unterschiede zwischen den Erhebungen aber teilweise darauf zurückzuführen sein, dass in der ersten Erhebung der zweiten Förderperiode 6 Projektverantwortliche, in der zweiten Erhebung der zweiten Förderperiode 4 Projektverantwortliche, in der ersten Erhebung der dritten Förderperiode 8 Projektverantwortliche und in der zweiten Erhebung der dritten Förderperiode wieder 4 Projektverantwortliche angaben, die entsprechende Bereitschaft nicht einschätzen zu können oder gar keine Angaben machten.

Abbildung 14: Bereitschaft der Funktionsträger zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden



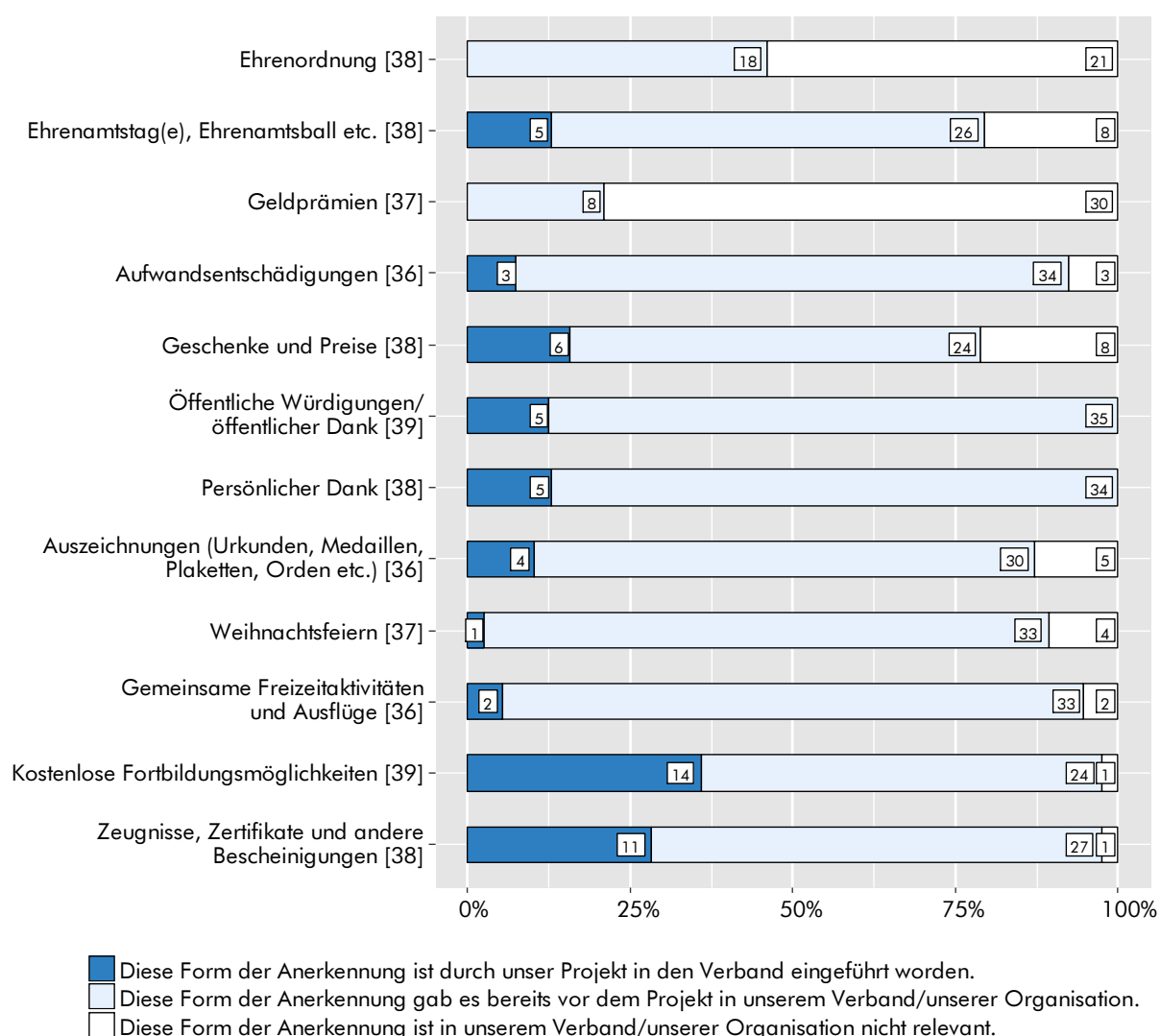
* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement

Die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement ist eine wichtige Voraussetzung für die stärkere Beteiligung der Mitglieder an den Aktivitäten und Entscheidungen des Vereins oder Verbands. Auf der Grundlage der bereits vorliegenden Daten konnten wir differenzierte Antwortvorgaben für die verschiedenen Formen der Anerkennung erarbeiten. Die in Abbildung 15 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass es in den Vereinen und Verbänden zahlreiche Möglichkeiten für die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement gibt, die aber relativ selten von den Projekten in den Verein oder Verband eingeführt worden sind. Am häufigsten trifft dies auf kostenlose Fortbildungsmöglichkeiten sowie Zeugnisse, Zertifikate und andere Bescheinigungen als neue Formen der Anerkennung zu. Diese dürften jedoch unmittelbar mit der Aus- und Fortbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern zusammenhängen.

Abbildung 15: Formen der Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement



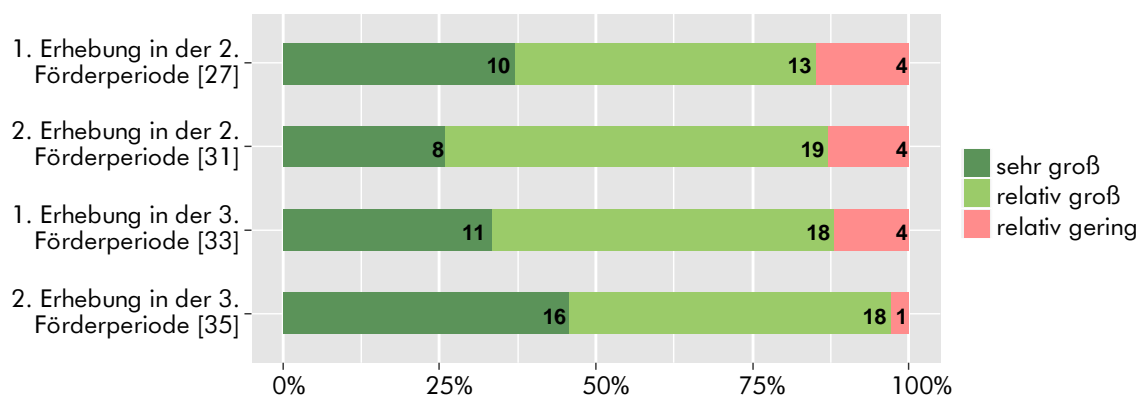
* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Mittlerziel 5: Funktionsträger empfinden demokratisches Handeln im Verband als Bereicherung – Teilaspekt: Führungskräfte und Funktionsträger fördern aktiv engagierten Nachwuchs.

Am Ende der dritten Förderperiode ist die Bereitschaft der Führungskräfte zur Förderung von engagiertem Nachwuchs nach Einschätzung der Projektverantwortlichen in 34 Vereinen und Verbänden relativ groß oder sogar sehr groß. Nur in einer Organisation wurde diese Bereitschaft als relativ gering eingeschätzt. Die absoluten Zahlen belegen an dieser Stelle eine positive Veränderung. Teilweise kann diese Veränderung allerdings damit zusammenhängen, dass in der ersten Erhebung der zweiten Förderperiode 11 Projektverantwortliche, in der zweiten Erhebung der zweiten Förderperiode 7 Projektverantwortliche, in der ersten Erhebung der dritten Förderperiode ebenfalls 7 Projektverantwortliche und in der zweiten Erhebung der dritten Förderperiode 5 Projektverantwortliche angaben, keine Einschätzung treffen zu können bzw. gar keine Angaben machten.

Abbildung 16: Bereitschaft der Führungskräfte zur Förderung von engagiertem Nachwuchs

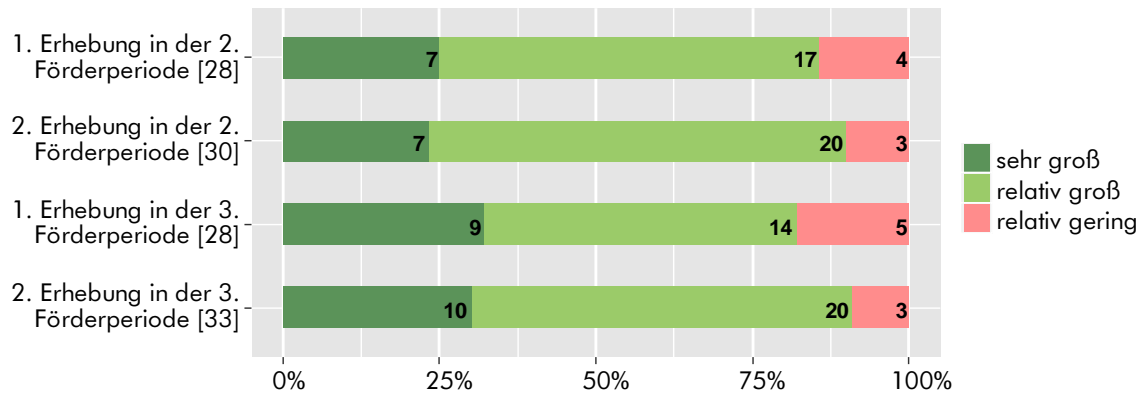


* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Auch die Bereitschaft der Funktionsträger zur Förderung von engagiertem Nachwuchs ist am Ende der dritten Förderperiode nach Einschätzung der Projektverantwortlichen in 30 Vereinen und Verbänden relativ groß oder sehr groß. Die Zunahme der absoluten Zahlen muss aber auch hier vor dem Hintergrund gesehen werden, dass in der ersten Erhebung der zweiten Förderperiode 10 Projektverantwortliche, in der zweiten Erhebung der zweiten Förderperiode 8 Projektverantwortliche, in der ersten Erhebung der dritten Förderperiode wieder 10 Projektverantwortliche und in der zweiten Erhebung der dritten Förderperiode 5 Projektverantwortliche keine Einschätzung abgegeben bzw. gar keine Angaben gemacht haben.

Abbildung 17: Bereitschaft der Funktionsträger zur Förderung von engagiertem Nachwuchs



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

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

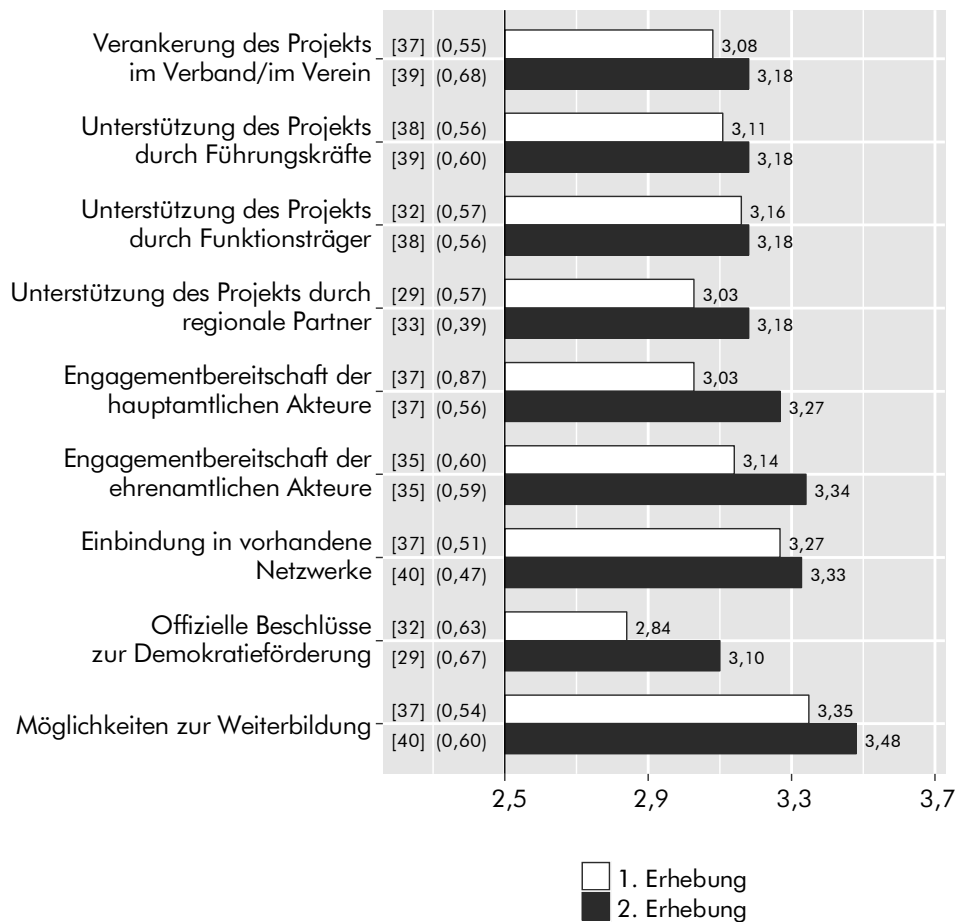
4.1.7 Rahmenbedingungen, Wirkungsvoraussetzungen und Hinweise auf Wirkungen

Um Veränderungen bei den förderlichen und hinderlichen Faktoren für den Projekterfolg zu erkennen, haben wir auch in der zweiten Erhebung die Rahmenbedingungen in den Vereinen und Verbänden erfasst. Im Durchschnitt bewerteten die Projektverantwortlichen alle in Abbildung 18 aufgeführten Rahmenbedingungen besser als in der ersten Erhebung. Insbesondere die Engagementbereitschaft der haupt- und ehrenamtlichen Akteure sowie die offiziellen Beschlüsse zur Demokratieförderung wurden besser bewertet. Die Veränderungen zwischen den beiden Erhebungen sind jedoch relativ klein und sollten daher nicht überbewertet werden. So können statistische Mittelwertvergleiche (t-Tests für abhängige Stichproben) keine signifikanten Unterschiede zwischen den Einschätzungen zu den beiden Erhebungszeitpunkten belegen.³² Alle Bewertungen liegen jedoch deutlich über der theoretischen Skalenmitte von 2,5. Die Rahmenbedingungen sind den Projektverantwortlichen zufolge daher insgesamt relativ gut, wobei die Möglichkeiten zur Weiterbildung am besten abschneiden.

³² Nach einem Vorschlag von Rossi, Lipsey und Freeman (2004, S. 307) betrachten wir statistische Signifikanz hier einfach als eine Möglichkeit, einen Effekt vom statistischen Rauschen zu unterscheiden.

Förderliche Faktoren

Abbildung 18: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben; in runden Klammern: Standardabweichung.
 Kodierung: 1 = sehr schlecht, 2 = relativ schlecht, 3 = relativ gut, 4 = sehr gut. Ein Wert von 2,5 bedeutet eine neutrale Bewertung.

Alle aufgeführten Rahmenbedingungen stehen in einem engen und statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Projekterfolg. Am stärksten korreliert der Projekterfolg am Ende der dritten Förderperiode mit der Verankerung des Projekts im Verband bzw. im Verein, mit offiziellen Beschlüssen zur Demokratieförderung und mit Möglichkeiten zur Weiterbildung ($r > 0,70$).

Tabelle 13: Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg

Rahmenbedingung	Zusammenhang mit dem Projekterfolg ³³	
	1. Erhebung	2. Erhebung
Verankerung des Projekts im Verband/im Verein	0,67***	0,76***
Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte	0,71***	0,68***
Unterstützung des Projekts durch Funktionsträger	0,64***	0,61***
Unterstützung des Projekts durch regionale Partner	0,71***	0,45*
Engagementbereitschaft der hauptamtlichen Akteure	0,82***	0,50**
Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure	0,66***	0,65***
Einbindung in vorhandene Netzwerke	0,58***	0,47**
Offizielle Beschlüsse zur Demokratieförderung	0,80***	0,79***
Möglichkeiten zur Weiterbildung	0,60***	0,71***

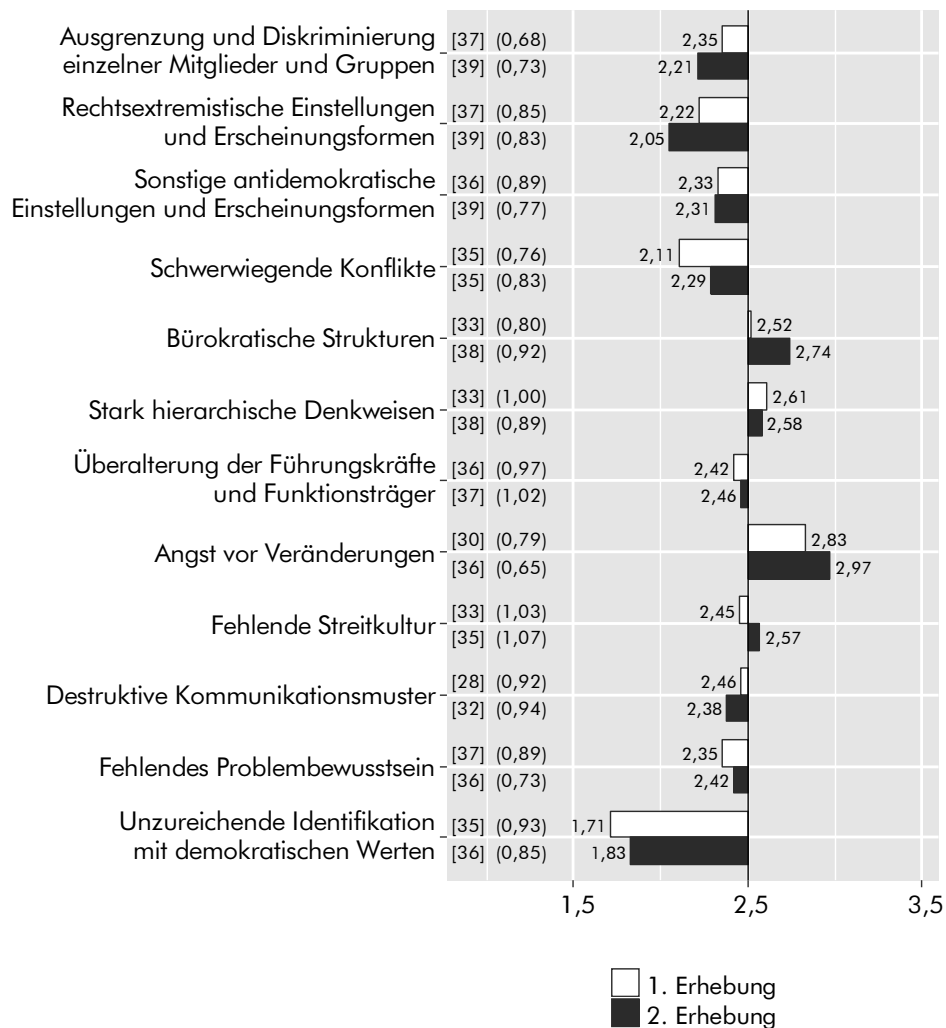
*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001; n.s. = nicht signifikant

Hinderliche Faktoren

Auf der Grundlage der vorhandenen Daten haben wir für die Befragungen in der dritten Förderperiode eine relativ lange Liste mit Faktoren erstellt, die den Projekterfolg verhindern können. Abbildung 19 zeigt, welche Bedeutung diese Faktoren in den Vereinen und Verbänden nach Einschätzung der Projektverantwortlichen im Durchschnitt haben. Je mehr ein Balken nach links zeigt, desto kleiner ist die Bedeutung des entsprechenden Faktors und je mehr er nach rechts zeigt, desto größer ist sie. Demnach spielen rechtsextremistische Einstellungen und Erscheinungsformen sowie die unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten am Ende der dritten Förderperiode im Durchschnitt nur eine geringe Rolle in den Vereinen und Verbänden; bürokratische Strukturen und die Angst vor Veränderungen spielen dagegen im Durchschnitt eine relativ große Rolle. Auch hier sollten die Differenzen zwischen der ersten und der zweiten Erhebung jedoch nicht überbewertet werden. So können statistische Mittelwertvergleiche (t-Tests für abhängige Stichproben) keine signifikanten Unterschiede zwischen den Einschätzungen zu den beiden Erhebungszeitpunkten belegen.

³³ Als Maß für den Zusammenhang wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Die Werte können von +1 bis -1 reichen. Ein Wert von +1 beschreibt einen perfekten positiven Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto größer der andere Wert); ein Wert von -1 beschreibt einen perfekten negativen Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto kleiner der andere Wert). Da die Richtung des Zusammenhangs zunächst unbekannt war, wurden zweiseitige Signifikanztests durchgeführt.

Abbildung 19: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung



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

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

Im Unterschied zu den Ergebnissen der ersten Erhebung zeigt die Analyse der aktuellen Daten nicht nur, dass sich bürokratische Strukturen, stark hierarchische Denkweisen und fehlendes Problembewusstsein negativ auf den Projekterfolg auswirken, sondern sie belegt dies auch für die Faktoren „Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger“, „Angst vor Veränderungen“, „fehlende Streitkultur“ und „destruktive Kommunikationsmuster“. Die negativen Zusammenhänge sind jeweils eng ($r > 0,50$) und statistisch signifikant.

Tabelle 14: Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg

Problem	Zusammenhang mit dem Projekterfolg ³⁴	
	1. Erhebung	2. Erhebung
Ausgrenzung und Diskriminierung einzelner Mitglieder und Gruppen	0,29 n.s.	-0,10 n.s.
Rechtsextremistische Einstellungen und Erscheinungsformen	0,33 n.s.	-0,12 n.s.
Sonstige antidemokratische Einstellungen und Erscheinungsformen	-0,01 n.s.	-0,13 n.s.
Schwerwiegende Konflikte	0,08 n.s.	-0,31 n.s.
Bürokratische Strukturen	-0,46*	-0,62***
Stark hierarchische Denkweisen	-0,54**	-0,71***
Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger	-0,24 n.s.	-0,60**
Angst vor Veränderungen	-0,09 n.s.	-0,55**
Fehlende Streitkultur	-0,36 n.s.	-0,89***
Destruktive Kommunikationsmuster	-0,08 n.s.	-0,70***
Fehlendes Problembewusstsein	-0,48**	-0,77***
Unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten	-0,25 n.s.	-0,78***

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

Die Befragten hatten auch wieder die Möglichkeit, andere Probleme als Freitext einzugeben. Weitere Probleme, die sich negativ auf den Projekterfolg auswirken, sind demzufolge eine mangelnde Medienkompetenz, eine unzureichende Führungs- und Entscheidungskompetenz, eine geringe Veränderungsbereitschaft, mangelndes Selbstvertrauen, Fatalismus, Privatismus, interne Vorwürfe, schrumpfende Mitgliederzahlen, Fachkräftemangel, ein Rückzug aus der Fläche, soziale Benachteiligung, eine strukturell verankerte Ausgrenzung von Frauen, eine Diskrepanz zwischen Mitgliederverband und Dienstleistungsunternehmen sowie das Verhältnis „Überbau-Basis“ im Verband.

Mittlerziel 1: Engagierte vor Ort nehmen Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahr und treten aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit ein. – Maßnahmen zur Zielerreichung und Einschätzungen der Projektverantwortlichen zur Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen.

Um eine genauere Einschätzung der Projektverantwortlichen zur Wirksamkeit ihrer Maßnahmen im Hinblick auf verschiedene Handlungsziele des Programms³⁵ zu erfassen, haben wir den entsprechenden Teil der Online-Befragung vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen vollständig überarbeitet. Erstmals sollten die Projektverantwortlichen abschätzen, bei wie

³⁴ Als Maß für den Zusammenhang wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Die Werte können von +1 bis -1 reichen. Ein Wert von +1 beschreibt einen perfekten positiven Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto größer der andere Wert); ein Wert von -1 beschreibt einen perfekten negativen Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto kleiner der andere Wert). Da die Richtung des Zusammenhangs zunächst unbekannt war, wurden zweiseitige Signifikanztests durchgeführt.

³⁵ Mittlerziel 1 bildet den Rahmen für die abgefragten Aspekte. Die vorgelegten Aussagen entsprechen in den meisten Fällen den dazugehörigen Handlungszielen. Einzelne Aspekte wurden vor dem Hintergrund der bereits vorliegenden Evaluationsergebnisse ergänzt.

vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern in der aktuellen Förderperiode (2015-2016) erwünschte Veränderungen erreicht wurden. Da in einzelnen Fällen sehr große Zahlen genannt wurden, ist der Durchschnitt kein geeigneter Wert zur Beschreibung des Programmerfolgs bei diesen Zielen. In Tabelle 15 haben wir daher anstelle des Durchschnitts (= Mittelwert) den Median angegeben, der wie der Durchschnitt ein Maß der zentralen Tendenz ist. Wenn man eine Anzahl von Werten der Größe nach sortiert, dann ist der Median die Zahl, die an der mittleren Stelle steht. Wir haben den Median hier vor allem wegen seiner Robustheit gegenüber Ausreißern gewählt; d.h. eine extrem hohe und ein extrem niedrige Teilnehmerzahl beeinflussen den Median weit weniger als den Durchschnitt. Ferner finden sich in der Tabelle Angaben zum ersten Quartil (Q1) und zum dritten Quartil (Q3). Unterhalb des ersten Quartils liegen 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe und oberhalb des dritten Quartils liegen ebenfalls 25 % der Werte. Die Hälfte der Werte liegt folglich zwischen dem ersten und dem dritten Quartil. Die erste Datenzeile der nachfolgenden Tabelle ist also folgendermaßen zu lesen: 25 der 40 Projekte haben gültige Angaben zu der Aussage „Die Teilnehmer/-innen erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter“ gemacht (N). Im Mittel (Median) sind nach Einschätzung der Projektverantwortlichen 50 Teilnehmer/-innen in der Lage, Situationen mit ausgrenzendem Charakter zu erkennen. Die Hälfte der Projektverantwortlichen hat in diesem Zusammenhang Zahlen zwischen 20 (Q1) und 300 (Q3) genannt. Der kleinste genannte Wert ist 15 (Min) und der größte 10.000 (Max). Die Summe aller angegebenen Teilnehmerzahlen beträgt 14.780.

Im Mittel (Median) kennen nach den Angaben der Projektverantwortlichen ebenfalls 50 Teilnehmer/-innen die Folgen von Diskriminierungen für die Betroffenen. Ferner vertrauen im Mittel 50 darauf, dass die Unterstützung der Demokratieberater/-innen hilfreich ist. Mit 29 bzw. 30 fällt der Median bei den Aussagen „Die Teilnehmer/-innen schreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen ein“ und „Die Teilnehmer/-innen sind in der Lage, einen Konflikt auszuhalten“ deutlich geringer aus. Dies ist aber auch realistisch, weil es hier um ein voraussetzungsvolles Verhalten geht. Am höchsten ist der Median bei der Aussage „Die Teilnehmer/-innen sind sich der Problematik demokratiefeindlicher Tendenzen für den Verband oder den Verein bewusst“. Offenbar gehen die Projektverantwortlichen davon aus, dass dieses Ziel bei vielen Teilnehmer/-innen erreicht werden konnte.

Tabelle 15: Veränderungen in Richtung wichtiger Programmziele aus der Sicht der Projektverantwortlichen

Programmziel	Erhebung	N	Median	Q1	Q3	Min	Max	Summe
Die Teilnehmer/-innen erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter.	1	25	50	20	300	15	10.000	14.780
	2	36	125	50	463	9	5.000	18.425
Die Teilnehmer/-innen kennen die Folgen von Diskriminierungen für die Betroffenen.	1	22	50	20	275	10	10.000	13.605
	2	36	100	50	388	6	5.000	17.788
Die Teilnehmer/-innen schreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen ein.	1	20	29	14	93	4	5.000	7.120
	2	36	50	20	93	2	5.000	11.610
Die Teilnehmer/-innen sind in der Lage, einen Konflikt auszuhalten.	1	20	30	12	46	10	400	1.300
	2	35	50	20	100	5	2.000	5.196
Die Teilnehmer/-innen vertrauen darauf, dass die Unterstützung der Demokratie-	1	19	50	25	304	3	2.000	5.277
	2	35	100	48	260	5	2.000	9.296

Programmziel	Erhebung	N	Median	Q1	Q3	Min	Max	Summe
berater/-innen hilfreich ist.								
Die Teilnehmer/-innen sind sich der Problematik demokratiefeindlicher Tendenzen für den Verband oder den Verein bewusst.	1	24	125	40	335	18	2.000	7.339
	2	35	180	48	600	2	5.000	20.265

Die Teilnehmer/-innen erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter

Die Projektverantwortlichen wurden auch gefragt, bei welchen Zielgruppen das Ziel „Die Teilnehmer/-innen erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter“ erreicht wurde. Alle 40 Projekte haben hier die Teilnehmer/-innen der modularen Fortbildung (erste Erhebung: 19) und 38 (auch) die Teilnehmer/-innen von Bildungsveranstaltungen genannt (erste Erhebung: 20); 17 Projekte haben (auch) die Teilnehmer/-innen von Informationsveranstaltungen angegeben (erste Erhebung: 12) und 28 Projekte haben (auch) die Teilnehmer/-innen von persönlichen Gesprächen genannt (erste Erhebung: 16).

Ein häufig angeführter Indikator für das Erreichen dieses Ziels sind Rückmeldungen der Teilnehmer (zwanzigmal genannt). Weitere Indikatoren sind Anfragen bzw. eine stärkere Nachfrage nach Beratungsleistungen (vierzehnmal genannt), Fallbeispiele (fünfmal genannt), Gespräche, Rückfragen und Beobachtungen (sechsmal genannt) sowie ein aufmerksames Verhalten im Bereich der sozialen Medien, eine aktive Beteiligung, die Reaktion auf Fallbeispiele und die Bereitschaft zu einer weiteren Kooperation (jeweils einmal genannt). Viermal wurde auch auf die Ergebnisse einer Selbstevaluation verwiesen.

Die am häufigsten eingesetzte Maßnahme zur Erreichung des oben genannten Ziels ist die Arbeit mit Fallbeispielen (achtmal genannt). Daneben werden auch Betzavta-Übungen (viermal genannt), ein Argumentationstraining (viermal genannt), ein Zivilcouragetraining (dreimal genannt), ein Demokratietraining (zweimal genannt), Anti-Bias-Übungen (zweimal genannt), ein Anti-Diskriminierungs-Training, die Diskussion eines Diskriminierungsmodells, interaktive Sensibilisierungsübungen, Fortbildungen zur Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit, anti-rassistische Bildungsarbeit, systemische Beratungs- und Bildungsarbeit sowie Übungen zu Beratungen in Konfliktsituationen (jeweils einmal genannt) eingesetzt.

Die Teilnehmer/-innen kennen die Folgen von Diskriminierungen für die Betroffenen

Das Ziel „Die Teilnehmer/-innen kennen die Folgen von Diskriminierungen für die Betroffenen“ wurde aus der Sicht von 38 Projekten bei den Teilnehmer/-innen der modularen Fortbildung erreicht (erste Erhebung: 17); ebenfalls 38 Projekte nannten in diesem Zusammenhang (auch) die Teilnehmer/-innen von Bildungsveranstaltungen (erste Erhebung: 19); 15 Projekte (auch) die Teilnehmer/-innen von Informationsveranstaltungen (erste Erhebung: 10) und 28 Projekte (auch) die Teilnehmer/-innen von persönlichen Gesprächen (erste Erhebung: 11).

Für das Erreichen dieses Ziels wurden zum Teil ähnliche Indikatoren wie oben angeführt: 19-mal Rückmeldungen, Gespräche und persönlicher Austausch, viermal Fallbeispiele sowie viermal Wortmeldungen in Austauschrunden bzw. Diskussion und Reflexion. Außerdem gaben die Befragten dreimal Evaluationsergebnisse an sowie zweimal Anfragen. Jeweils einmal wurde die weitere Kooperation gegen Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, die Motivation

das Thema im Kollegium anzusprechen, die Bearbeitung von Konflikten und die Zusammenarbeit mit Geflüchteten genannt.

Auch die eingesetzten Maßnahmen sind relativ ähnlich zu den bereits beschriebenen: die Arbeit mit Fallbeispielen und Argumentationstrainings wurden jeweils viermal genannt, das Zivilcouragetraining zweimal und jeweils einmal das Betzavtatraining, das Demokratietraining, die systemische Beratungsarbeit, Konfliktseminare, antirassistische Bildungsarbeit, eine Fortbildung zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, eine Ausbildung in gewaltfreier Kommunikation, ein interkulturelles Sensibilisierungstraining, ein Seminar zu Rechtsextremismus und Rassismus sowie ein Handlungstraining. Darüber hinaus werden noch persönliche Gespräche und Gesprächsrunden (dreimal genannt), das Einbringen von eigenen Diskriminierungserfahrungen bzw. von Selbsterfahrungen (zweimal genannt) sowie Beratungsforen und der Kontakt mit Betroffenen (jeweils einmal genannt) als Maßnahmen aufgeführt.

Die Teilnehmer/-innen schreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen ein

Das verhaltensbezogene Ziel „Die Teilnehmer/-innen schreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen ein“ konnte aus der Sicht von 39 Projekten bei den Teilnehmer/-innen der modularen Fortbildung erreicht werden (erste Erhebung: 14); 32 Projekte nahmen an, dass es (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Bildungsveranstaltungen erreicht wurde (erste Erhebung: 9); 8 Projekte gingen davon aus, dass es (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Informationsveranstaltungen erreicht wurde (erste Erhebung: 7) und 21 Projekte sahen dies (auch) bei den Teilnehmer/-innen von persönlichen Gesprächen so (erste Erhebung: 9).

Für das Erreichen dieses Ziels wurden im Wesentlichen wieder die bereits beschriebenen Indikatoren genannt: neunzehnmal Rückmeldungen und Gespräche bzw. persönlicher Austausch, viermal Anfragen, dreimal Fallbeispiele sowie zweimal Evaluationsergebnisse. Darüber hinaus haben die Befragten die Nachfrage nach Beratungsleistungen (dreimal genannt), Rückfragen bzw. Fragen (zweimal genannt), Aussagen bei Workshops und die Mitwirkung an Kundgebungen und Initiativen angegeben.

Neben bereits erwähnten Maßnahmen wie den Argumentationstrainings (sechsmal genannt), der Arbeit mit Fallbeispielen (dreimal genannt), dem Zivilcouragetraining (dreimal genannt), Gesprächen (zweimal genannt), dem Betzavta-Training (einmal genannt), dem Demokratietraining (einmal genannt), Anti-Bias-Übungen (einmal genannt), dem Konflikttraining bzw. der Vermittlung von Konfliktlösungsstrategien (zweimal genannt) und Rollenspielen (einmal genannt), nannte jeweils ein Befragter die Arbeit mit Geflüchteten, Konfliktsensibilisierung, ein Training zum Umgang mit Stammtischparolen, ein Training zu gewaltfreier Kommunikation, einen Workshop zu Diskriminierung im Sport, die Diskussion von Handlungsoptionen, Kommunikationstraining, Empowermenttraining und die kontinuierliche Ermutigung von Teilnehmenden sowie systemische Beratungsarbeit.

Die Teilnehmer/-innen sind in der Lage, einen Konflikt auszuhalten

Das ebenfalls verhaltensbezogene Ziel „Die Teilnehmer/-innen sind in der Lage, einen Konflikt auszuhalten“ konnte nach Meinung von 34 Projekten bei den Teilnehmer/-innen der modularen Fortbildung erreicht werden (erste Erhebung: 17); 21 Projekte gingen davon, dass es (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Bildungsveranstaltungen erreicht wurde (erste Erhebung: 9).

bung: 8); 5 Projekte waren der Auffassung, dass es (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Informationsveranstaltungen erreicht wurde (erste Erhebung: 3) und 14 Projekte gaben an, dass dieses Ziel (auch) bei den Teilnehmer/-innen von persönlichen Gesprächen erreicht werden konnte (erste Erhebung: 12).

Auch für das Erreichen dieses Ziels wurden die schon erwähnten Indikatoren angeführt: 20-mal Rückmeldungen und Gespräche bzw. persönlicher Austausch, zweimal Anfragen, fünfmal Fallbeispiele, fünfmal Evaluationsergebnisse sowie jeweils einmal Rückfragen, Reflexion und Anfragen. Zwei Befragte nannten außerdem die Nachfrage nach Beratung bzw. Fallmeldung und ein Befragter die verbesserte Diskusbereitschaft der Teilnehmer als Indikatoren.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden in 9 Projekten (auch) Konflikttrainings oder die Vermittlung von Konfliktlösungsstrategien eingesetzt, in zwei weiteren werden Konflikte in der Ausbildung bzw. am Arbeitsplatz thematisiert. Weitere Maßnahmen sind den Befragten zufolge die Arbeit mit Fallbeispielen (viermal genannt), Kommunikationsseminare (zweimal genannt), Betzavta-Training (zweimal genannt), Seminare zu gewaltfreier Kommunikation (zweimal erwähnt) sowie Demokratietraining, Beratungstraining, Anti-Bias-Übungen, Antidiskriminierungsübungen, Zivilcouragetraining, Argumentationstrainings sowie Dialogforen bzw. Podiumsdiskussionen, Supervision, Beratungsforen, kollegiale Beratung sowie systemische Beratungsarbeit (jeweils einmal genannt).

Die Teilnehmer/-innen vertrauen darauf, dass die Unterstützung der Demokratieberater/-innen hilfreich ist

Das Ziel „Die Teilnehmer/-innen vertrauen darauf, dass die Unterstützung der Demokratieberater/-innen hilfreich ist“ wurde nach Ansicht von 30 Projekten bei den Teilnehmer/-innen der modularen Fortbildung (erste Erhebung: 10) und aus der Sicht von 29 Projekten (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Bildungsveranstaltungen erreicht (erste Erhebung: 12). Ferner gingen 19 Projekte davon aus, dass dieses Ziel (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Informationsveranstaltungen erreicht wurde (erste Erhebung: 11) und 29 Projekte nahmen an, dass es (auch) bei den Teilnehmer/-innen von persönlichen Gesprächen erreicht werden konnte (erste Erhebung: 15).

Als Indikatoren hierfür nannten die Befragten 20-mal Rückmeldungen und Gespräche bzw. persönlicher Austausch, achtmal Anfragen bzw. Interesse, viermal Nachfrage nach Beratung und einmal die Beratungsprozesse, jeweils zweimal werden Evaluationsergebnisse und Nachfragen angeführt sowie jeweils einmal eine gute Nachfrage nach Projektangeboten und die Ergebnisse der Beratungen.

Als Maßnahmen werden sechsmal Gespräche und persönliche Kontakte, sechsmal Beratung, siebenmal Informationsveranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit sowie zweimal die Arbeit mit Fallbeispielen erwähnt. An weiteren Maßnahmen setzen die Projekte zur Erreichung des Ziels Kommunikationsseminare und ein Demokratietraining ein (jeweils einmal genannt). Außerdem führen die Befragten die Auswertung der Beratung, Erfahrungsaustausch, einen vertraulichen und sensiblen Umgang vor Ort sowie die Einbeziehung der Führungskräfte an (jeweils einmal erwähnt).

Die Teilnehmer/-innen sind sich der Problematik demokratiefeindlicher Tendenzen für den Verband oder den Verein bewusst

Das Ziel „Die Teilnehmer/-innen sind sich der Problematik demokratiefeindlicher Tendenzen für den Verband oder den Verein bewusst“ wurde nach Ansicht von 37 Projekten bei den Teilnehmer/-innen der modularen Fortbildung (erste Erhebung: 20) und aus der Sicht von 35 Projekten (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Bildungsveranstaltungen erreicht (erste Erhebung: 21). 25 Projekte gingen davon aus, dass dieses Ziel (auch) bei den Teilnehmer/-innen von Informationsveranstaltungen erreicht wurde (erste Erhebung: 18) und 31 nahmen dies bei den Teilnehmer/-innen von persönlichen Gesprächen an (erste Erhebung: 18).

Als Indikatoren nannten 20 Befragte Rückmeldungen und Gespräche bzw. Austausch, fünf wiesen auf Anfragen hin, vier gaben Evaluationsergebnisse an, vier erwähnten die Nachfrage nach verschiedenen Projektangeboten und zwei führten einen beobachteten Diskussionsbedarf, in einem Fall nach Informationsveranstaltungen, als Indikatoren an. Darüber hinaus wurden das Feedback auf Positionspapiere, Mitarbeiterbriefe und die Anforderung von Material jeweils einmal genannt.

Um das oben genannte Ziel zu erreichen, werden nach den Angaben der Projektverantwortlichen folgende Maßnahmen eingesetzt: die Arbeit mit Fallbeispielen (zweimal genannt), Beratung (zweimal genannt) sowie Argumentationstraining, Demokratietraining, Zivilcouragetraining, Rhetoriktraining, Empowermenttraining, antirassistisches Training, ein Modul zum Vereinsrecht, Reflexionsrunden, Regionalkonferenzen, Befassung mit Werten des Verbandes, Klausurtagungen und Verbandsausschusssitzungen, persönliche Gespräche, Reflexionsrunden, Dialogformate, das Einbeziehen von Führungskräften und deutungsmächtigen Personen (jeweils einmal genannt). Schließlich geben vier Befragte Öffentlichkeitsarbeit als Maßnahme an.

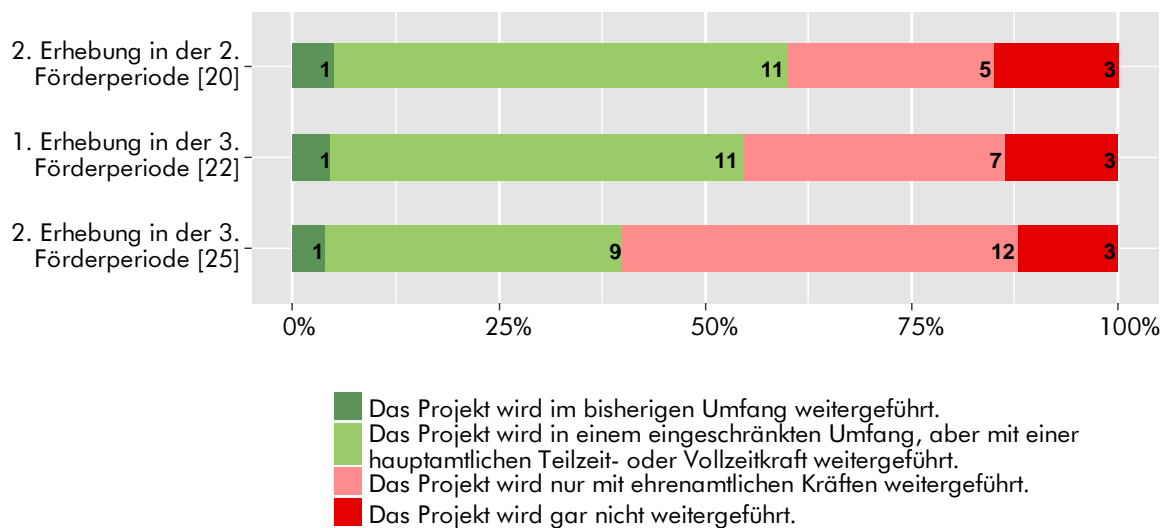
Die hier berichteten Angaben und Eindrücke der Projektverantwortlichen können eine Wirkungsevaluation mit einer direkten Befragung der Zielgruppen natürlich nicht ersetzen, zumal die Befragten mit ihren Antworten ja auch den Erfolg ihrer eigenen Arbeit bewerten. Gleichwohl zeigen die Angaben in Tabelle 15, dass sich in der dritten Förderperiode bereits ein großer Personenkreis mit wichtigen Programmenthemen beschäftigt hat. Auffällig ist jedoch, dass zwischen 38 % und 53 % der Projektverantwortlichen zu den in der Tabelle genannten Punkten keine Angaben gemacht haben. Bei den detaillierteren Informationen fällt auf, dass die Wirksamkeit von Informationsveranstaltungen generell überschätzt wird. Einige Projektverantwortliche gingen sogar soweit, bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Informationsveranstaltungen das Erreichen von verhaltensbezogenen Zielen zu unterstellen. Wenig wahrscheinlich ist ferner, dass es allein aufgrund von persönlichen Gesprächen zu Verhaltensänderungen kommt, wovon aber einige Projektverantwortliche auszugehen scheinen. Erfreulich ist jedoch, dass bei den Maßnahmen vielfach auch Trainings, Übungen und Rollenspiele genannt wurden, die in der Tat zu Verhaltensänderungen führen können. Die häufig genannte Auseinandersetzung mit Fallbeispielen halten wir im Hinblick auf die Wissensvermittlung ebenfalls für Erfolg versprechend. Mit Blick auf den Vertrauensaufbau sind persönliche Gespräche und die Vorstellung der Arbeitsweise von Beraterinnen und Beratern oder von gelungenen Beratungsgesprächen geeignete Maßnahmen. Die im Rahmen der Erhebung genannten Indikatoren sind notwendigerweise recht allgemein gehalten und können die behaupteten Wirkungen daher nicht überzeugend belegen. Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang, dass im Rahmen von Selbstevaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen eine Datengrundlage für

die Wirksamkeit der Maßnahmen aufgebaut wird, indem Anzeichen (Indikatoren) für eine Wirksamkeit systematisch protokolliert werden.

4.1.8 Nachhaltigkeit

Auch am Ende der dritten Förderperiode haben wir die Projektverantwortlichen wieder um eine Einschätzung zu der weiteren Entwicklung ihres Projektes nach einem Auslaufen der Förderung durch das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gebeten. Insgesamt hat die Zahl der skeptischen Einschätzungen zugenommen. Nach wie vor geht aber ein Befragter davon aus, dass das Projekt im bisherigen Umfang weitergeführt wird, 9 Personen sind der Ansicht, dass ihr Projekt in einem eingeschränkten Umfang, aber mit hauptamtlichen Voll- oder Teilzeitkräften weitergeführt wird, 12 nehmen an, dass das Projekt nur mit ehrenamtlichen Kräften weitergeführt wird und 3 erwarten, dass ihr Projekt gar nicht weitergeführt wird. 14 Projektverantwortliche gaben an, die Entwicklung nach dem Auslaufen der Förderung noch nicht einschätzen zu können und eine Person machte zu der Frage keine Angaben.

Abbildung 20: Wahrscheinlichste Entwicklung nach einem Auslaufen der Förderung



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

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Mittlerziel 8: Die Entscheidungsgremien des Verbandes verankern das Beratungsangebot in den Strukturen des Verbandes.

Am Ende der dritten Förderperiode gibt es nach Einschätzung der Projektverantwortlichen in den meisten Verbänden und Vereinen eine relativ große oder sogar eine sehr große Bereitschaft der Entscheidungsgremien, die vom Projekt entwickelten Angebote wie das Beratungsangebot, die Beteiligungsmöglichkeiten oder das Fortbildungs- und Informationsangebot zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und antidemokratischen Erscheinungsformen dauerhaft in den Strukturen zu verankern. Die Veränderungen gegenüber der letzten Online-Erhebung dürften vor allem aus der leichten Zunahme der gültigen Antworten resultieren.

Abbildung 21: Bereitschaft der Entscheidungsgremien zur Verankerung der vom Projekt entwickelten Angebote in den Vereins- oder Verbandsstrukturen (2. Erhebung in der 3. Förderperiode)

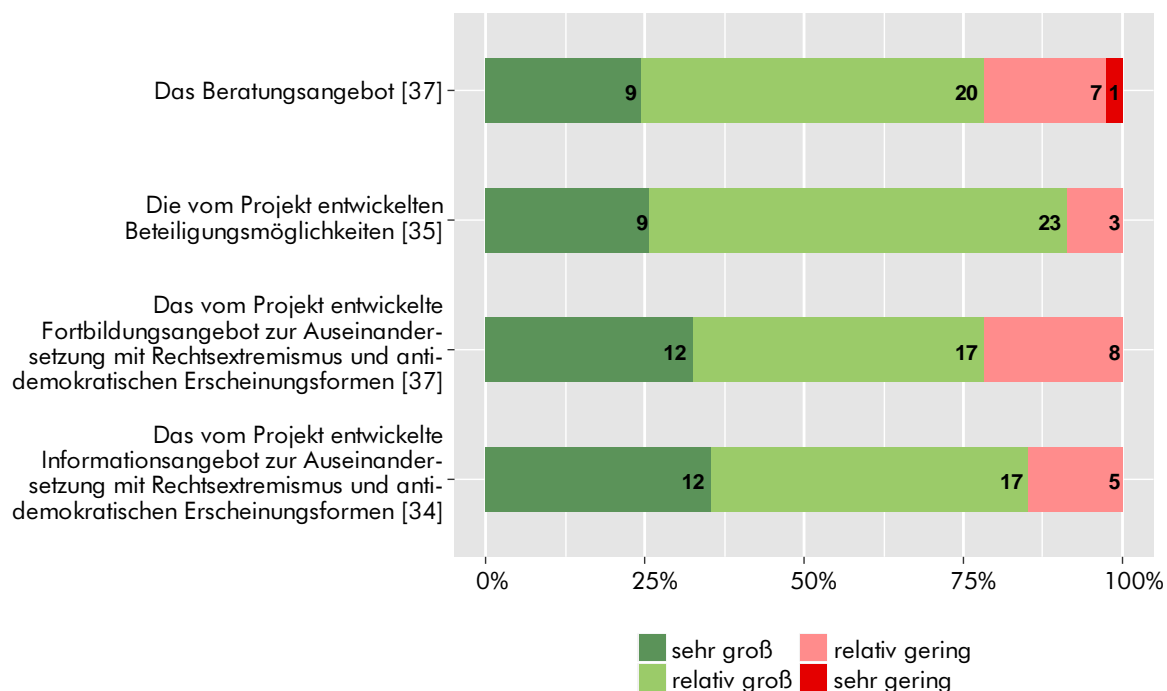
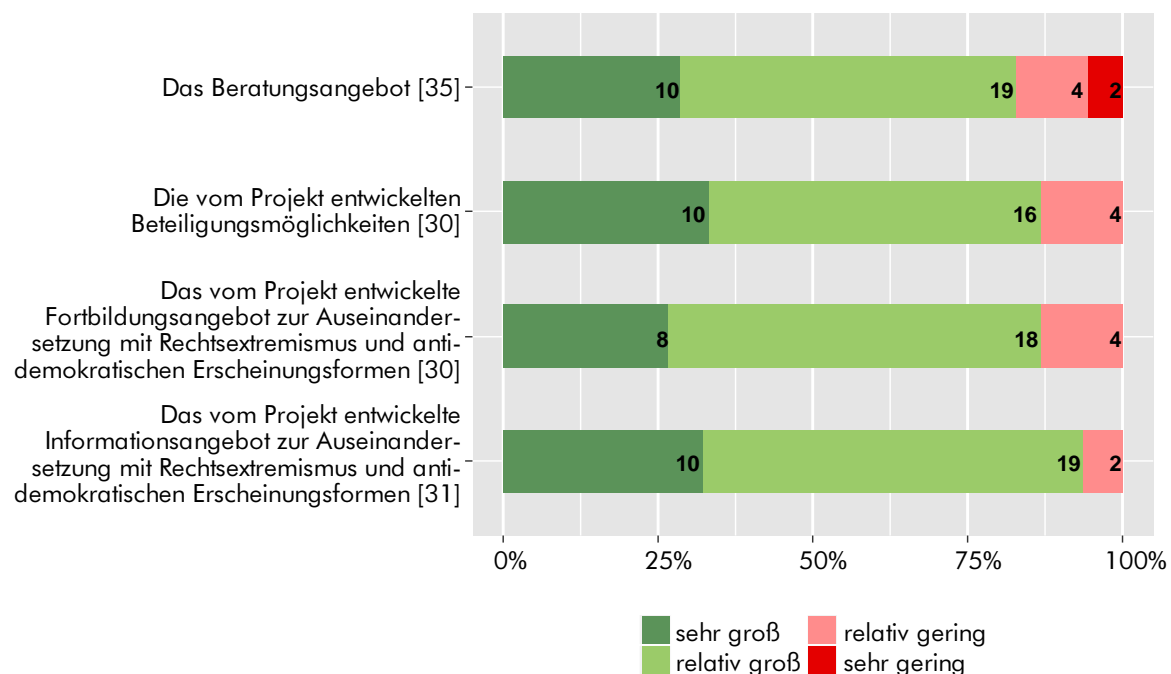


Abbildung 22: Bereitschaft der Entscheidungsgremien zur Verankerung der vom Projekt entwickelten Angebote in den Vereins- oder Verbandsstrukturen (1. Erhebung in der 3. Förderperiode zum Vergleich)



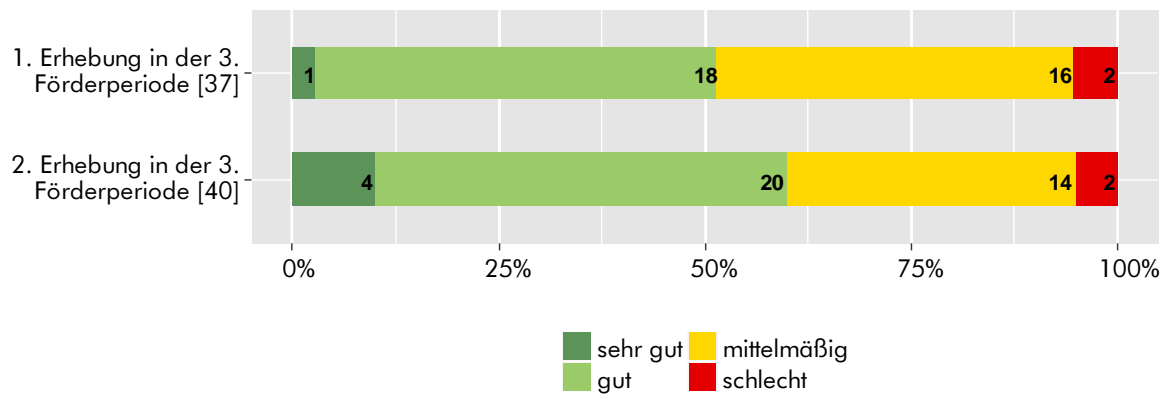
* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Die Befragten aus 24 Projekten gaben am Ende der dritten Förderperiode an, dass das jeweilige Projekt gut oder sogar sehr gut im Verein oder Verband verankert ist. 14 Projektverant-

wortliche bewerteten die Verankerung ihres Projekts als mittelmäßig und zwei sogar als schlecht. Mittlerweile kennen den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge im Durchschnitt 43 % der Vereins- oder Verbandsmitglieder das Beratungsangebot des jeweiligen Projekts (1. Erhebung: 38 %). Bei diesem Durchschnittswert muss man allerdings in Rechnung stellen, dass er auf Schätzungen der Projektverantwortlichen beruht, die im Einzelfall weit auseinandergehen können und von 2 % bis 100 % reichen (1. Erhebung: 1 % bis 90 %). 4 Befragte machten hierzu keine Angaben.

Abbildung 23: Verankerung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden

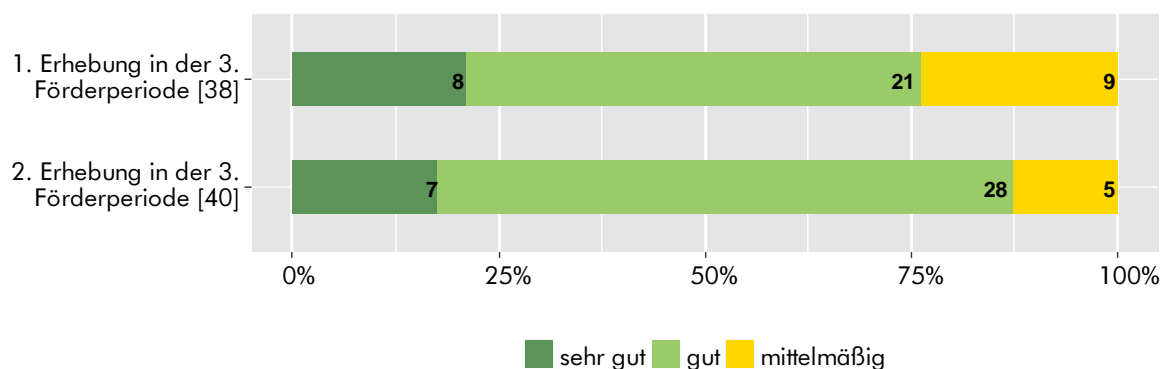


* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen ist die Akzeptanz des Beratungsangebotes bei denjenigen, die dieses Angebot kennen, zumeist gut oder sogar sehr gut. Zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung bewerteten nur noch 5 Befragte die Akzeptanz in ihrem Verein oder Verband als mittelmäßig (1. Erhebung: 9).

Abbildung 24: Akzeptanz des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden



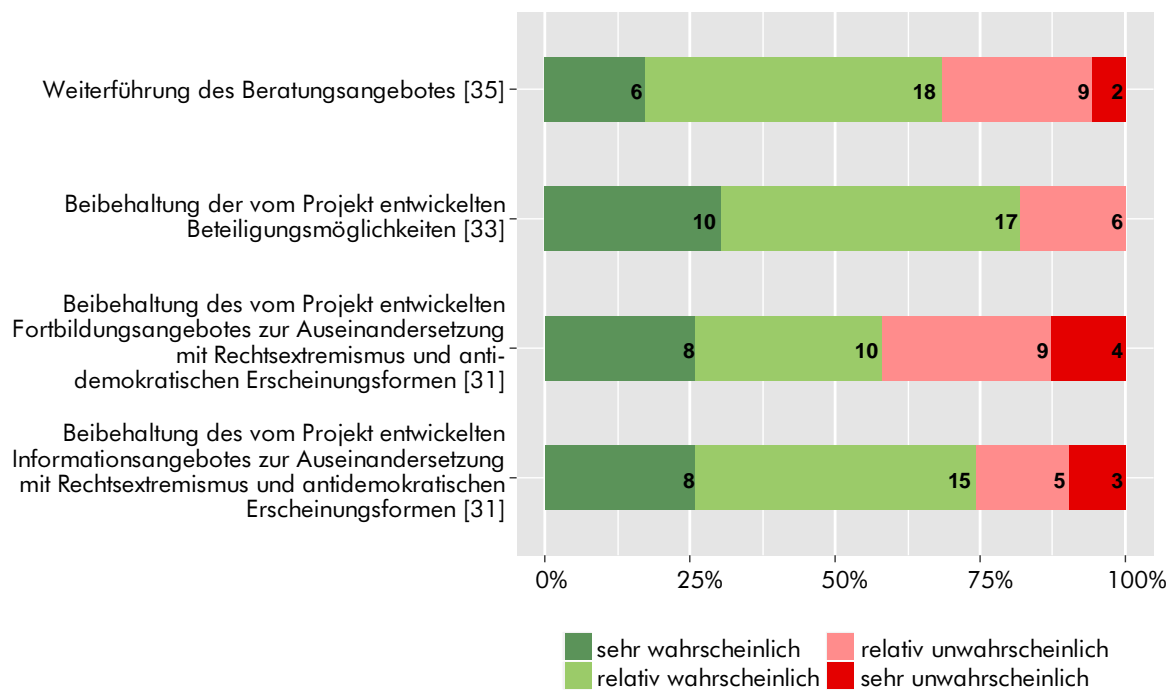
* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Den Projektverantwortlichen zufolge ist es in vielen Vereinen und Verbänden relativ wahrscheinlich oder sogar sehr wahrscheinlich, dass das Beratungsangebot, die vom Projekt entwickelten Beteiligungsmöglichkeiten sowie das vom Projekt entwickelte Fortbildungs- und Infor-

mationsangebot zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und antidemokratischen Erscheinungsformen nach einem Auslaufen der Förderung weitergeführt wird. Gegenüber der ersten Erhebung in der dritten Förderperiode gibt es an dieser Stelle nur relativ geringe Veränderungen, die zum Teil auch aus einer leichten Zunahme der Zahl gültiger Antworten resultieren können. Auffällig ist jedoch, dass eine Weiterführung bestimmter Angebote jetzt neunmal für sehr unwahrscheinlich gehalten wird (1. Erhebung: 1-mal). Insgesamt ist die Weiterführung des Beratungsangebotes nach Einschätzung der Projektverantwortlichen in 11 Vereinen und Verbänden relativ oder sehr unwahrscheinlich, in 6 Vereinen und Verbänden ist es relativ unwahrscheinlich, dass die Beteiligungsmöglichkeiten beibehalten werden, in 13 Vereinen und Verbänden ist es relativ oder sehr unwahrscheinlich, dass das Fortbildungsangebot zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und antidemokratischen Erscheinungsformen weitergeführt wird, und in 8 Vereinen und Verbänden ist es relativ oder sehr unwahrscheinlich, dass das Informationsangebot zu diesem Thema beibehalten wird.

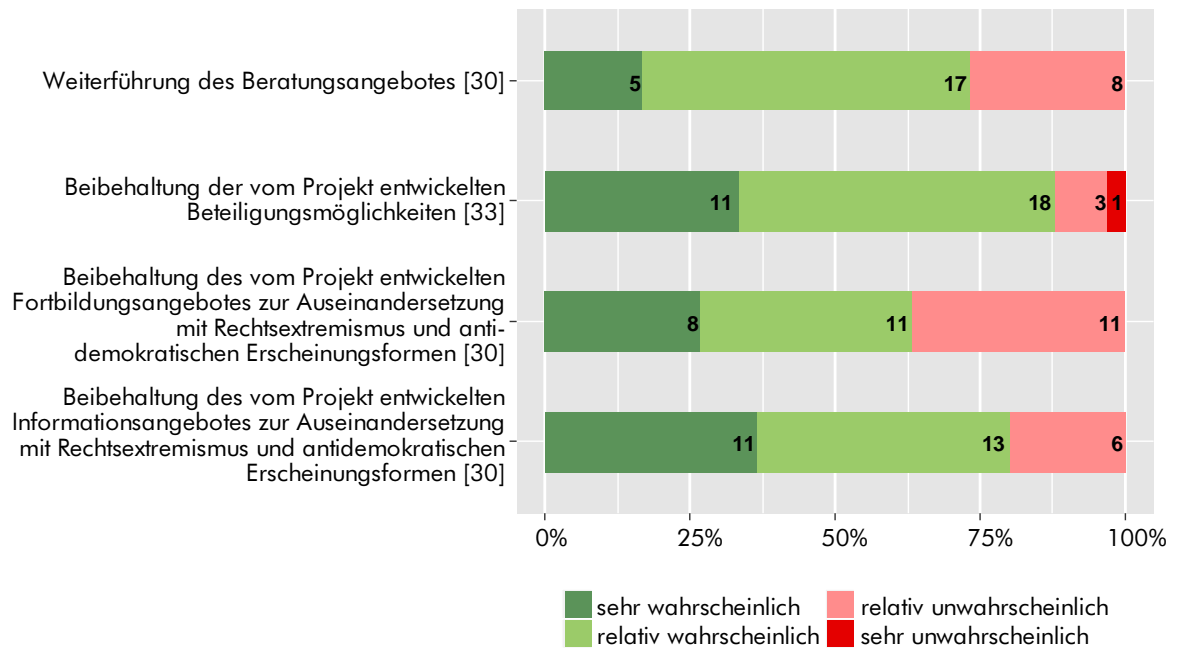
Abbildung 25: Wahrscheinlichkeit für die Weiterführung der vom Projekt entwickelten Angebote (Angaben in den Balken: Anzahl der Vereine und Verbände)



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

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

Abbildung 26: Wahrscheinlichkeit für die Weiterführung der vom Projekt entwickelten Angebote (1. Erhebung in der 3. Förderperiode zum Vergleich)



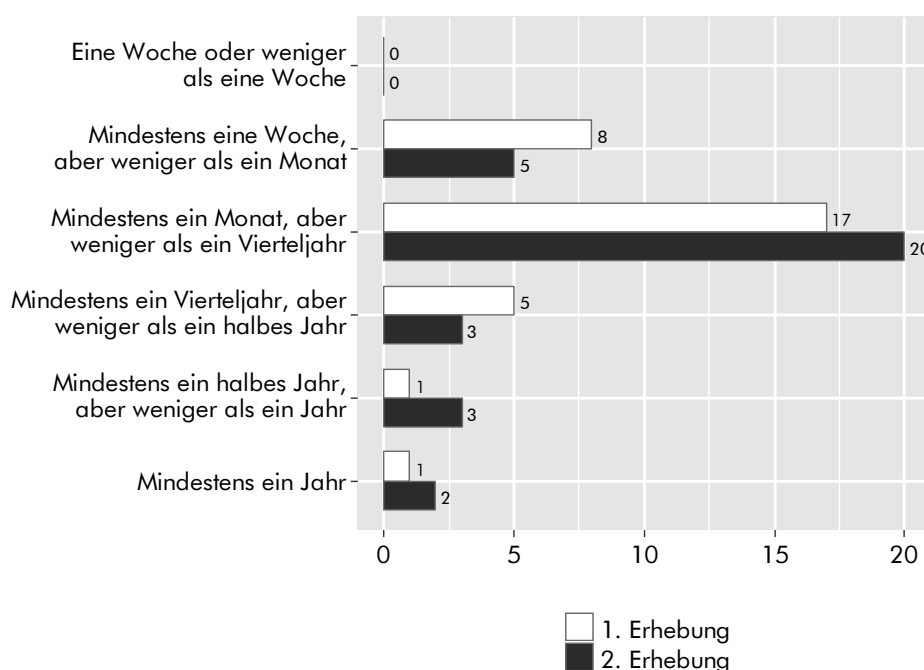
* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

** Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine und Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

4.1.9 Coaching

Auch in der dritten Förderperiode hatten alle vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ im Programmbereich 1 geförderten Projekte die Möglichkeit, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Im Durchschnitt haben die Projekte hiervon 12-mal Gebrauch gemacht, wobei die Spannweite von gar nicht (6 Projekte) bis 35-mal (2 Projekte) reicht. Aus vier Projekten liegen uns hierzu keine Angaben vor. Die durchschnittliche Dauer einer Coachingsitzung betrug in der dritten Förderperiode 214 Minuten, wobei die Spannweite hier von 30 Minuten bis 420 Minuten reicht. Am häufigsten wurde ein Wert von 180 Minuten angegeben (9 Projekte). In den meisten Fällen fanden die Coachingtreffen in einem Abstand von ein bis drei Monaten statt.

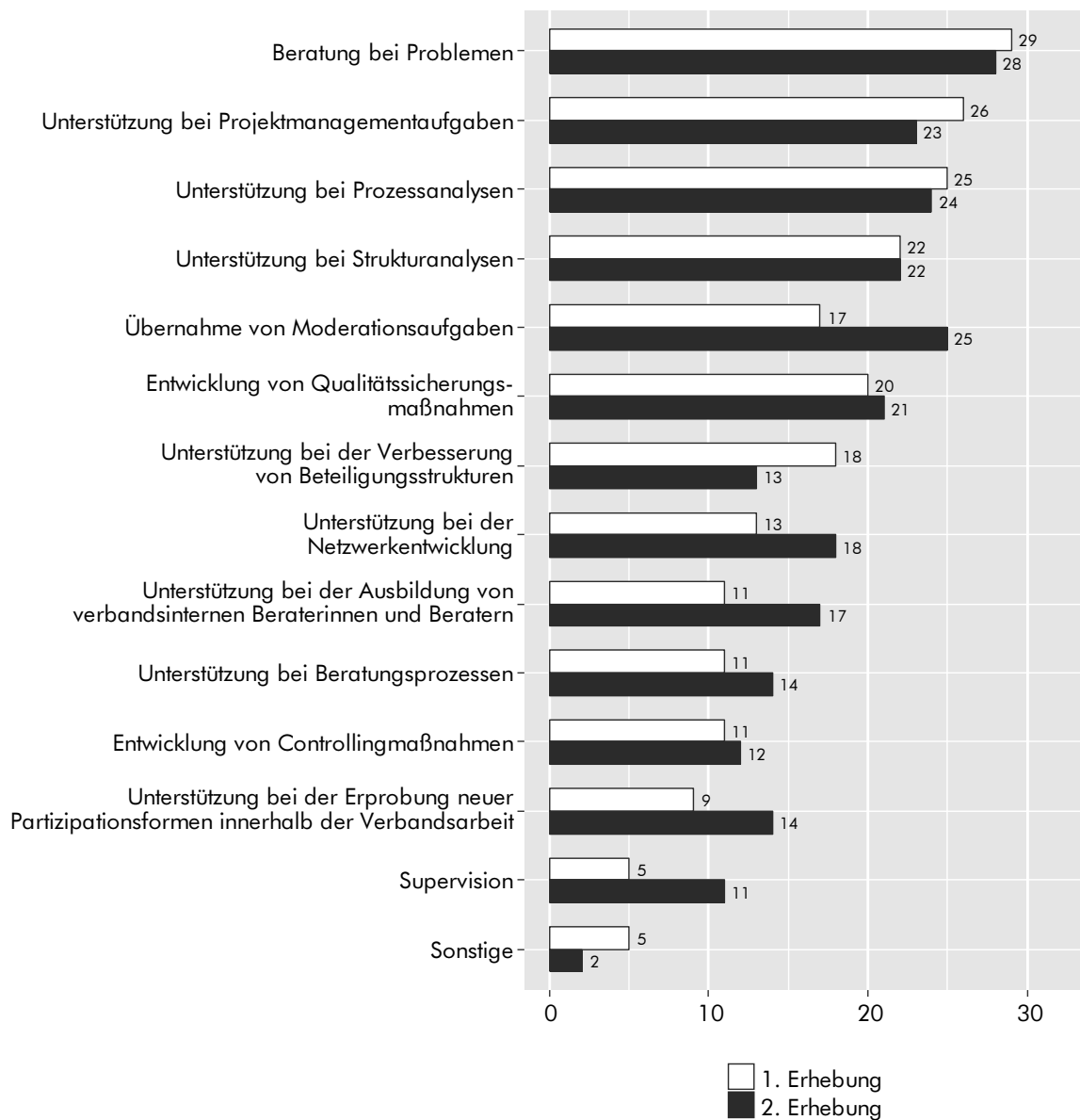
Abbildung 27: Durchschnittliche Zeitabstände zwischen zwei Coachingterminen



* Diese Frage wurde von 32 der 40 Projekte beantwortet.

Jeweils mindestens die Hälfte der 40 Projektverantwortlichen berichtete zum Zeitpunkt der 2. Erhebung, dass die Coaches bei Problemen beraten sowie bei Projektmanagementaufgaben, Prozessanalysen, Strukturanalysen und der Entwicklung von Qualitätssicherungsmaßnahmen unterstützen. Ferner ist die Zahl der Projekte, in denen die Coaches Moderationsaufgaben übernehmen und bei der Netzwerkentwicklung, bei der Beraterausbildung, bei der Erprobung neuer Partizipationsformen und bei der Supervision Unterstützung leisten, gegenüber der ersten Erhebung merklich (um mindestens 5) gestiegen. Als den sonstigen von den Coaches übernommene Aufgabe wurde noch die Operationalisierung der Projektziele genannt.

Abbildung 28: Von den Coaches übernommene Aufgaben
(Anzahl der Projekte; Mehrfachnennungen möglich)



Die Qualität des Coachings wurde von 15 Projektverantwortlichen nach Schulnoten als „sehr gut“, von 15 als „gut“ und von 2 als „ausreichend“ bewertet. Die anderen 8 Befragten machten hierzu keine Angaben. Insgesamt erhielt das Coaching die Durchschnittsnote 1,7 (erste Erhebung: 1,6). 16 Projektverantwortliche bezeichneten das Coaching als unverzichtbar und 11 als schwer verzichtbar. 5 hielten es dagegen für relativ leicht verzichtbar und 2 für gar nicht mehr notwendig. Die anderen 6 Befragten machten hierzu keine Angaben.

4.2 Resümee und Vergleich mit der zweiten Förderperiode

Die zentrale Aufgabe der Projekte im evaluierten Programmbereich 1 ist der „Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit.“³⁶ Konkret bedeutet dies zunächst einmal das Erreichen der hierfür relevanten Zielgruppen. Die eigenen Zielvorgaben wurden bei einigen Zielgruppen allerdings zum Teil deutlich verfehlt. Gemessen an den Sollzahlen wurden lediglich 38,1 % Führungskräfte, 31,7 % der an Konflikten beteiligten Personen, 43,7 % von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen und 40,1 % der sonstigen ehrenamtlichen Mitglieder erreicht. Erfüllt wurden die Sollwerte bei den Funktionsträgern (101,1 %), den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern (180,5 %) und den weiteren Zielgruppen (106,5 %). An dieser Stelle müssen wir jedoch betonen, dass zu den an Konflikten beteiligte Personen und zu den von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen von weniger als der Hälfte der Projekte Sollwerte genannt wurden. Auch bei den andern Aspekten gibt es fehlende Sollwerte. Der Soll-Ist-Vergleich kann sich in diesen Fällen nur auf einen Teil der Projekte beziehen. Betrachtet man dagegen die absoluten Zahlen der von allen Projekten erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen, dann zeigt sich außer bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern gegenüber der zweiten Erhebung in der zweiten Förderperiode durchweg eine Zunahme (vgl. Abbildung 2 auf S. 18). Das Verfehlen einiger Sollwerte dürfte demnach wohl auch auf zu ambitionierte Ziele zurückzuführen sein.

Die Ausbildung und der Einsatz von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern hatten auch in der dritten Förderperiode einen hohen Stellenwert. So haben alle untersuchten Projekte entweder eine Ausbildung von neuen Demokratieberater/-innen, die Fortbildung der bereits ausgebildeten Demokratieberater/-innen bzw. eine Kombination von beidem angeboten. Die zentralen Themen der Aus- und Fortbildung haben sich gegenüber der zweiten Förderperiode nicht wesentlich verändert. Die größten Zeitanteile hatten in beiden Förderperioden die Themen „Menschenfeindliche Tendenzen/Rechtsextremismus, Rassismus und Fremdenfeindlichkeit“, „Konfliktschlichtungs- und Interventionsstrategien“ sowie „Beraterrolle/Rollensicherheit“.³⁷ In der dritten Förderperiode sind insgesamt 472 haupt- und ehrenamtliche Kräfte zu Demokratieberater/-innen ausgebildet worden. Allerdings sind in der zweiten Förderperiode 753 Personen ausgebildet worden. Dieser Rückgang ist damit zu erklären, dass in der dritten Förderperiode ein stärkeres Gewicht auf die Fortbildung der bereits ausgebildeten Demokratieberater/-innen gelegt wurde. Eine solche Fortbildung wurde von den meisten der geförderten Projekte angeboten. Außerdem fällt auf, dass die durchschnittliche Ausbildungszeit für neue Demokratieberater/-innen von 97 Stunden in der zweiten Förderperiode auf 108 Stunden in der dritten Förderperiode gestiegen ist, was neben dem Engagement für die Fortbildung der Demokratieberater/-innen für eine weitere Professionalisierung in diesem Bereich spricht. Insgesamt stehen den Projekten am Ende der dritten Förderperiode 1.060 ausgebildete Berater/-innen zur Verfügung, von denen sich nach den Angaben der Projektverantwortlichen aber nur 433 (41 %) aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligen. Es kann allerdings auch nicht davon ausgegangen werden, dass Personen, die meist vollkommen ehrenamtlich, gegen eine Aufwandsentschädigung oder auf Honorarbasis arbeiten, immer als

³⁶ Vgl. BMI (2012): Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus im ländlichen, strukturschwachen Raum vom 12.09.2012, S. 4.

³⁷ Vgl. Strobl/Lobermeier (2014): Zwischenbericht, a.a.O., S. 26 ff. sowie Strobl/Lobermeier (2016): Zwischenbericht, a.a.O., S. 15 ff.

Berater/-innen zur Verfügung stehen. Außerdem werden die Beraterinnen und Berater von vielen Projekten auch zur Durchführung von Informations- und Fortbildungsveranstaltungen eingesetzt.

Immerhin wurden in der dritten Förderperiode 1.116 Konfliktberatungen durchgeführt. Das ist gegenüber den 702 in der zweiten Förderperiode durchgeführten Konfliktberatungen eine Steigerung um 59 %. Bei den Beratungsfällen im Zusammenhang mit der Begleitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen ist eine Zunahme um 99 % von 372 in der zweiten Förderperiode auf 740 in der dritten Förderperiode zu konstatieren. Diese positive Entwicklung deutet darauf hin, dass die Implementation des Beratungsangebotes in vielen Vereinen und Verbänden gute Fortschritte gemacht hat. Dennoch entfallen auf jeden Berater lediglich rund 5 Fälle, wenn man die Zahl der 2.018 in der dritten Förderperiode bearbeiteten Beratungsfälle durch die Zahl der 433 aktiven Berater/-innen dividiert. Auch wenn man davon ausgeht, dass viele Fälle zu zweit bearbeitet werden, bleibt diese Zahl verhältnismäßig gering. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass sich die Fälle nicht gleichmäßig auf die aktiven Berater/-innen verteilen. Ein erheblicher Teil der aktiven Berater/-innen dürfte folglich nur wenig Erfahrung mit der praktischen Beratungsarbeit haben.

Die Entwicklung und Implementation von Beratungsstandards ist ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Professionalisierung des Beratungsangebotes. Auch in der dritten Förderperiode konnten in diesem Bereich deutliche Fortschritte erzielt werden. So gibt es nur noch zwei Projekte, in denen noch keine Beratungsstandards diskutiert wurden. Dagegen haben 16 Projektleiter gemeinsame Beratungsstandards vereinbart, 3 Projekte verfügen bereits über ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards, in 6 Projekten befinden sich die Beratungsstandards in der Erprobungsphase und werden vereinzelt angewendet, und in 2 Projekten werden die Beratungsstandards bereits systematisch angewendet (vgl. Abbildung 4 auf S. 27). Allerdings werden noch zu selten Qualitätssicherungsmaßnahmen eingesetzt werden, bei denen die Qualität des Beratungsergebnisses und die Frage der Wirksamkeit im Vordergrund stehen, obwohl durch den stärkeren Einsatz von Selbstevaluationsmaßnahmen auch in diesem Bereich Fortschritte erzielt wurden (vgl. Abbildung 5 auf S. 29). Die Auswertung der von den Projekten zur Verfügung gestellten Selbstevaluationsdaten liefert erste Hinweise darauf, dass die Beratungsarbeit von den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern als wirksam wahrgenommen und gut akzeptiert wird. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber auch, dass es noch große Unsicherheiten bei der Selbstevaluation gibt und dass die Projekte in diesem Bereich mehr Unterstützung benötigen.

Neben der Beratungsarbeit wurden in der dritten Förderperiode auch 1.278 Bildungs- und Informationsveranstaltungen mit fast 26.000 Teilnehmern durchgeführt, um das Beratungsangebot bekanntzumachen oder die Beratungsarbeit zu unterstützen. Aber auch die anderen Informations- und Bildungsveranstaltungen tragen in der Regel dazu bei, dass sich die Teilnehmer/-innen mit den Themen des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ auseinandersetzen. Insgesamt konnten in der dritten Förderperiode über 1.836 Veranstaltungen rund 55.000 Personen erreicht werden. In der gesamten bisherigen Laufzeit des Programms wurden auf diese Weise rund 115.000 Personen erreicht (vgl. insb. Tabelle 8 auf S. 26).

Neben der Entwicklung eines Beratungsangebotes ist die Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und die Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit eine der wichtigsten Projektaufgaben. In diesem Zusammenhang wurden die gemeinsame Planung und Gestaltung von Veranstaltungen, die gemeinsame Planung und Gestaltung von Ausbildungs-

plänen, die Entwicklung und Umsetzung von Mikroprojekten, Projektentwicklungswerkstätten, Ideen- und Zukunftswerkstätten, ein systematisches Vorschlagswesen für neue Themen und Aktivitäten, ein partizipatives Kommunikations- und Informationsmanagement, ein Beschwerdemanagement, Nutzerbefragungen sowie sonstige auf Partizipation ausgerichtete Veranstaltungsformate von jeweils mindestens 10 Projekten im eigenen Verein oder Verband erprobt. Darüber sind die gemeinsame Planung und Gestaltung von Veranstaltungen, die Entwicklung und Umsetzung von Mikroprojekten, Projektentwicklungswerkstätten, Ideen- und Zukunftswerkstätten, ein partizipatives Kommunikations- und Informationsmanagement sowie sonstige auf Partizipation ausgerichtete Veranstaltungsformate von jeweils mindestens 10 Projekten in den Verein oder Verband eingeführt worden (vgl. Abbildung 12 auf S. 40). Ein wichtiges Element auf dem Weg zu einer stärkeren Beteiligung der Mitglieder an den Aktivitäten und Entscheidungen des Vereins oder Verbands ist die Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements. Tatsächlich gibt es in den Vereinen und Verbänden vielfältige Formen der Anerkennung. Von den Projekten wurden vor allem kostenlose Fortbildungsmöglichkeiten und Zeugnisse, Zertifikate und andere Bescheinigungen als Formen der Anerkennung in die Vereine oder Verbände eingeführt (vgl. Abbildung 15 auf S. 42).

Da die Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger im Hinblick auf den Projekterfolg und die dauerhafte Verankerung der neu geschaffenen Strukturen in den Vereinen und Verbänden von zentraler Bedeutung ist, haben die Projekte in der dritten Förderperiode im Durchschnitt rund 164 Arbeitsstunden für die Einbindung von Führungskräften und rund 146 Arbeitsstunden für die Einbindung von Funktionsträgern aufgewendet. In der zweiten Förderperiode wurden rund 125 Arbeitsstunden in die Einbindung von Führungskräften und rund 165 Arbeitsstunden in die Einbindung von Funktionsträgern investiert. Insgesamt wurden in der dritten Förderperiode 1.166 Gespräche mit Führungskräften sowie 1.417 Gespräche mit Funktionsträgern geführt.

Die Erfolge der Arbeit mit den Führungskräften und Funktionsträgern lassen sich unter anderem an der gestiegenen Bereitschaft dieser Gruppen zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden festmachen. Diese Bereitschaft war nach Einschätzung der Projektverantwortlichen am Ende der zweiten Förderperiode bei den Führungskräften in 53 % aller geförderten Projekte und bei den Funktionsträgern in 55 % aller geförderten Projekte relativ groß oder sogar sehr groß. Am Ende der dritten Förderperiode traf dies bei den Führungskräften auf 75 % der geförderten Projekte und bei den Funktionsträgern auf 73 % der geförderten Projekte zu.

Beim Thema „Nachhaltigkeit“ sind zwischen der zweiten Erhebung in der zweiten Förderperiode und der aktuellen Erhebung keine Verbesserungen festzustellen. Am Ende der zweiten Förderperiode erwarteten noch 60 % der Projektverantwortlichen, die diese Frage beantwortet haben, eine Weiterführung des Projekts im bisherigen Umfang oder in einem eingeschränkten Umfang. Am Ende der dritten Förderperiode ist dieser Anteil auf 40 % gesunken. Dieser Effekt kann allerdings darauf zurückzuführen sein, die Frage in der aktuellen Erhebung von 25 statt von 20 Projektverantwortlichen am Ende der zweiten Förderperiode beantwortet wurde. Am Ende der zweiten Förderperiode zeigten die Entscheidungsgremien bereits in 73 % – 93 % der Vereine und Verbände, zu denen Angaben der Projektverantwortlichen vorliegen, eine relativ große oder eine sehr große Bereitschaft, die verschiedenen Projektangebote in den Strukturen zu verankern. In diesem Bereich sind daher keine allzu großen Verbesserungen mehr zu erreichen. So liegen die entsprechenden Prozentanteile am Ende der dritten Förderperiode in einer

ähnlichen Größenordnung und bewegen sich zwischen 78 % und 91 %. Zur aktuellen Verankerung des Beratungsangebotes gibt es keine Vergleichszahlen aus der zweiten Förderperiode. Bedenklich ist allerdings, dass 40 % der Projektverantwortlichen die Verankerung am Ende der dritten Förderperiode als mittelmäßig oder sogar als schlecht bezeichnete. Immerhin schätzten 88 % der Befragten die Akzeptanz des Beratungsangebotes bei denjenigen, die das Angebot kennen, als gut oder sogar als sehr gut ein.

Das Coaching ist für die meisten Projekte auch am Ende der dritten Förderperiode noch eine wichtige Hilfe. Im Durchschnitt wurde das Coaching in dieser Förderperiode 12-mal in Anspruch genommen. Mit der Qualität des Coachings waren die Projektverantwortlichen in der Regel sehr zufrieden. Nach Schulnoten erhielt das Coaching die Durchschnittsnote 1,7.

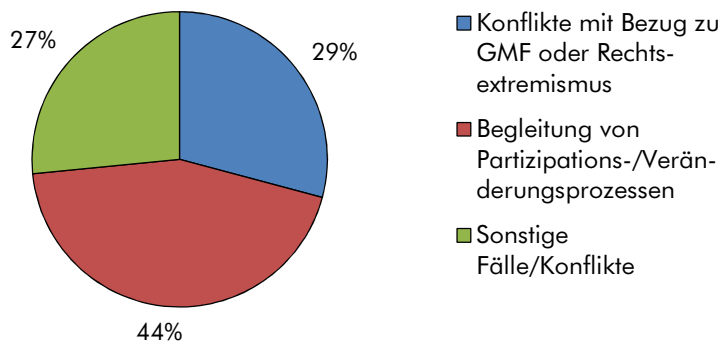
4.3 Qualitative Analyse von Beratungsfällen

Seit 2015 werden die Beratungsfälle im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ von den Projekten schriftlich dokumentiert. Vom 1. Oktober 2015 bis zum 9. Dezember 2016 wurden insgesamt 734 Beratungsfälle aus 31 Organisationen in sogenannten Dokumentationsbögen dargestellt. Der Durchschnitt pro Organisation lag bei 23 Fällen. Dabei gibt es allerdings große Unterschiede zwischen den Fallzahlen in den Verbänden und Vereinen, die von 2 bis zu 124 Fällen reichen. Der Zentralwert (Median) liegt hier bei 16 Fällen pro Verband bzw. Verein.

Gegenstand der Beratungen sind zum einen Konflikte, die im weitesten Sinne einen Bezug zu den Themen „Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“ oder „Rechtsextremismus“ aufweisen. Die Berater/-innen führen aber auch, wie es das Programm vorsieht, Beratungen durch, die die Demokratieentwicklung in den jeweiligen Vereinen und Verbänden befördern. Diese werden im Folgenden als „Begleitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen innerhalb des Vereins oder Verbands“ bezeichnet. Darüber hinaus werden von den ausgebildeten Demokratieberatern auch sonstige Konflikte bearbeitet, die einer demokratischen Kultur innerhalb der Vereine und Verbände entgegenwirken. Die Beratungen werden als Kurzberatung, Prozessberatung sowie als Verweisberatung angeboten (s. hierzu die Definitionen auf S. 22). Die Beratungen werden sowohl von Ehrenamtlichen und Honorarkräften als auch von hauptamtlichen Kräften in den Vereinen und Verbänden durchgeführt. Idealerweise ermitteln die Berater/-innen jeweils das Problem des Beratungsanliegens, identifizieren die wichtigsten Ursachen, handeln mit den Ratsuchenden einen Beratungsauftrag aus, legen gemeinsam Ziele für den Beratungsprozess fest und veranlassen entsprechende Maßnahmen. Für die Bearbeitung des Falles können je nach Bedarf externe Kooperationspartner für die Bearbeitung des Falles hinzugezogen werden. Die Beratungen werden von den Berater/-innen bzw. den Projektleiter/-innen in den Vereinen und Verbänden schriftlich dokumentiert. In der Praxis finden Beratungen jedoch oftmals sehr viel niedrigschwelliger statt. Anfragen werden hierbei als „Tür- und-Angel-Gespräche“ an die Berater/-innen herangetragen oder ergeben sich etwa in der Folge von Informations- oder Bildungsveranstaltungen.

Im Vergleich zu den Dokumentationsbögen des Jahres 2015 sind die Bögen des Jahres 2016 wesentlich aussagekräftiger geworden. Dies kann als Professionalisierungsschub der Projekte bei der Falldokumentation gewertet werden. Allerdings gibt es immer noch zahlreiche Dokumentationsbögen, die sehr abstrakt und stichwortartig ausgefüllt wurden. Solche Bögen geben kaum einen Einblick in die Bearbeitung des Falles. In den professionell ausgefüllten Bögen hingegen sind die Fälle so konkret und nachvollziehbar beschrieben, dass die Problem- und Handlungsvielfalt der Projekte sehr deutlich wird. Von den dokumentierten Fällen wurden im genannten Zeitraum 214 Fälle als Konflikte mit Bezug zur Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit bzw. zum Rechtsextremismus gekennzeichnet. 325 Fälle können als Begleitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen bzw. als Vernetzungstätigkeiten angesehen werden und 195 als sonstige Fälle oder Konflikte, die nur zum Teil als Beratung im eigentlichen Sinne gelten können bzw. keinen inhaltlichen Bezugspunkt zur Thematik des Bundesprogramms aufweisen. Aus Sicht der Evaluation ist dieser Anteil immer noch zu hoch.

Abbildung 29: Beratungsanlässe



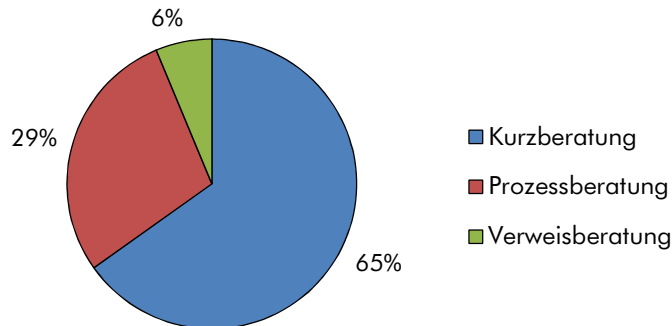
Um einen Eindruck zu vermitteln, welche sonstigen Fälle oder Konflikte von den Projekten genannt wurden, geben wir hier einen kurzen Überblick:

- Konflikte unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Selbstverletzendes Verhalten
- Mobbing (in der Schule)
- Beratung bei Verschuldung
- Beratung bei Verweigerung des Sportunterrichts
- Störung im Unterricht
- Mangelnder Umgang mit Kritik
- Beratung bei der Verletzung der Schweigepflicht
- Konflikte zwischen ehrenamtlichen Vereinsvorständen
- Unmut gegenüber Vorgesetzten
- Sorge um die Akzeptanz eines Jungen mit Migrationshintergrund in einer Trainingsgruppe
- Gesundheitsberatung
- Schulprobleme eines Kindes
- Beratung zur Projektfinanzierung
- Kindeswohlgefährdung
- Veranstaltungsorganisation
- Fehlende Motivation bei der Ausbildungssuche
- Allgemeines pubertäres Verhalten

Unter den Beratungsfällen befinden sich aber auch Schulungsmaßnahmen, etwa von Führungskräften, die zwar zu den Zielen des Bundesprogramms passen, jedoch keine Beratung im eigentlichen Sinne darstellen. Bei der Aufzählung wird deutlich, dass es sich bei den Beratungsanlässen zum Teil um eine allgemeine Sozialberatung handelt; zum Teil handelt es sich auch um Kinder-, Jugend- und Erziehungsberatungsfälle, die über den eigentlichen Kern des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ weit hinausgehen. In diesem Zusammenhang halten die Führungskräfte der Vereine und Verbände eine Verengung der Beratung auf das Themenfeld „Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit/Rechtsextremismus“ zum Teil nicht für sinnvoll, wenngleich sie insgesamt einen positiven Effekt der vom Bundesprogramm angebotenen Etablierung des Beratungsangebotes sehen.

Betrachtet man die Beratungsformen, die von den Projekten dokumentiert wurden, so sind 477 Fälle als Kurzberatungen ausgewiesen, 209 Fälle als Prozessberatung und 46 Fälle als Verweisberatung.

Abbildung 30: Beratungsformen



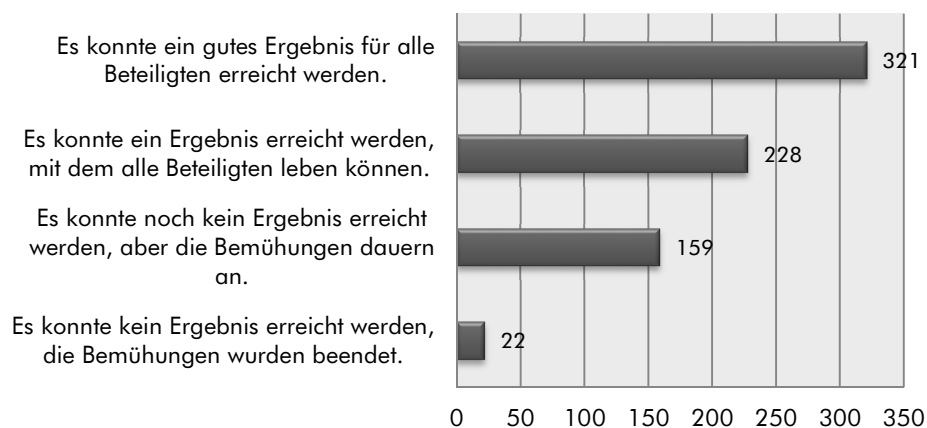
Der geringe Anteil an Verweisberatungen deutet darauf hin, dass die meisten Fälle von den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kräften in den Vereinen und Verbänden selbst bearbeitet werden. Dies ist eher ungewöhnlich, da es sich insbesondere bei den ehrenamtlichen Beraterinnen und Beratern in der Regel nicht um professionelle Kräfte handelt. Allerdings werden die Prozessberatungen zum Teil in Zusammenarbeit mit externen professionellen Beratern durchgeführt. Insgesamt lässt sich die Beraterstruktur folgendermaßen beschreiben: Der größte Anteil an Beratungen wird von hauptamtlichen Beraterinnen und Beratern in den Vereinen und Verbänden durchgeführt. Diese verfügen in der Regel auch über die entsprechenden Qualifikationen (Studium der Sozialen Arbeit, Zusatzausbildung für Beratung) für eine klassische, professionelle Beratungsarbeit.³⁸ Die im Rahmen des Programms ausgebildeten Demokratieberater/-innen verfügen zumindest über Grundkenntnisse der Beratungsarbeit. Für eine professionelle Beratungsarbeit in klassischen Beratungssituationen dürften diese Grundkenntnisse jedoch oft nicht ausreichen. Die Demokratieberater/-innen sind jedoch für die Ziele des Bundesprogramms sensibilisiert und treten vielfach für eine demokratische Kultur und gegen Erscheinungsformen der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit und des Rechtsextremismus ein. Wenn sie vor Ort gegen solche Erscheinungsformen das Wort ergreifen und für demokratische Werte eintreten, können sie durch ihr Einschreiten durchaus auch Konflikte produzieren, z.B. indem sie eine menschenverachtende Schweigespirale oder menschenverachtende Normalitätsstandards durchbrechen. Eine derartige Tätigkeit im Themenfeld der Demokratieberatung weist einerseits über den klassischen Beratungsbegriff hinaus, bleibt aber andererseits daran rückgebunden, weil sie in vielen Fällen auf die Unterstützung durch eine klassische, professionelle Beratungsarbeit angewiesen ist. Wir halten die im Zuge einer Ausdifferenzierung des Beratungsbegriffs sichtbar werdende Rolle eines Demokratietrainers oder Demokratiestifters für sehr wichtig, um die Ziele des Programms zu erreichen. Über diese Rolle kann es gelingen, eine Form von Zivilcourage zu institutionalisieren, die für das Erreichen des ersten Mittlerziels (Engagierte vor Ort nehmen Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahr und treten aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit ein) unabdingbar ist.

³⁸ Unter professioneller „Sozialer Beratung“ versteht man eine anlassbezogene Beratung, die sich an die drei grundlegenden Konzepte Personenzentrierung, System- und Lösungsorientierung anlehnt. Wendt, Peter-Ulrich (2015): Lehrbuch Methoden der Sozialen Arbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Die Anzahl der Beratungstermine pro Fall variiert zwischen 1 und 28. Ein relativ aufwändiger Beratungsfall ist etwa ein „sonstiger Fall“ mit 22 Terminen, bei dem es um die Bearbeitung von undemokratischem Verhalten in einem Verband geht. Um die identifizierten Ursachen wie „Machtgerangel“ und „Generationenkonflikte“ zu bearbeiten, wurden diverse Einzelgespräche geführt, Feedbacks gegeben und Interventionen initiiert. Nach den Angaben der Projektleitung konnte ein gutes Ergebnis erzielt werden, mit dem alle Betroffenen zufrieden waren.

Bei dem Beratungsfall mit 28 Terminen ging es um die Begleitung eines Partizipations- und Veränderungsprozesses, um eine Seniorenvertretung in ihrer Außenwirkung zu stärken bzw. die Wirkung der Seniorenvertretung zu erhöhen. Auch hierbei konnte nach Einschätzung der Mitarbeiter/-innen ein gutes Ergebnis erzielt werden. Insgesamt wurde nach Selbsteinschätzung der Projektleiter/-innen in 321 Fällen ein gutes Ergebnis für alle Beteiligten erreicht. In 228 Fällen konnte ein Ergebnis erreicht werden, mit dem alle Beteiligten leben können, in 159 Fällen konnte noch kein Ergebnis erzielt werden, wobei die Bemühungen andauerten. In 22 weiteren Fällen konnte ebenfalls kein Ergebnis erzielt werden, die Bemühungen in diesen Fällen wurden aber beendet.

Abbildung 31: Selbsteinschätzung der Zielerreichung



Konflikte mit Bezug zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder Rechtsextremismus

Bei den Konfliktberatungen mit Bezug zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit bzw. Rechtsextremismus handelt es sich zum einen um Probleme, die von außen in den Verein oder Verband hineingetragen werden, zum anderen geht es aber auch um Probleme, die von den Mitgliedern oder Mitarbeitern des Vereins oder Verbands ausgehen. Insgesamt sind die Beratungsfälle im Jahr 2016 massiv durch den alltäglichen Umgang mit geflüchteten Menschen geprägt. Dabei gibt es sowohl reale Konflikte mit Geflüchteten als auch Fälle, die auf Ängsten und Vorurteilen basieren, ohne dass überhaupt ein Kontakt zu Flüchtlingen besteht. Zum einen wird dabei auf bestimmte Problemlagen reagiert, etwa wenn Eltern ihre Kinder nicht mehr in den Sportverein schicken wollen, weil dort Flüchtlinge anwesend sind. Zum anderen stoßen aber auch Aktivitäten der Vereine und Verbände für eine bessere Integration von Geflüchteten in die bestehenden örtlichen Strukturen zum Teil auf – rassistisch motivierten – Widerstand. Ein Thema, mit dem sich viele Projekte verstärkt beschäftigen mussten, war der Umgang mit rechtspopulistischen Auffassungen. Diesbezüglich gab es in den Vereinen und Verbänden Auseinandersetzungen um die Frage des konkreten Umgangs mit Personen, die sich aktiv in rechtspopulistischen Bewegungen wie Pegida oder in Parteien wie der AfD engagieren.

Mehrere Projekte berichteten von Eltern, die vorurteilsbezogene diskriminierende Handlungen in die Institution hineintragen. Häufig genannte Konfliktfälle sind rassistische Übergriffe von Fans, aber auch Äußerungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiter/-innen oder Mitgliedern, die rechtsextreme oder menschenverachtende Auffassungen im Rahmen ihrer Tätigkeit im Verein oder Verband an den Tag legen. Als besonders schwierig hat sich ein Fall herausgestellt, in dem ein Vater Mitarbeiter/-innen einer Kindertagesstätte vermehrt lautstark durch rassistische Äußerungen provoziert hat. Im Rahmen der Beratung konnten Argumentations- und Handlungsmöglichkeiten besprochen werden, um die Erzieherinnen für den Umgang mit derartigen Situationen zu stärken.

Weitere typische Problemlagen in Beratungen mit Bezug zu Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder Rechtsextremismus sind etwa

- diskriminierende Äußerungen, Mobbing bzw. rechtsextreme Haltungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (gegenüber Minderheiten),
- Hilflosigkeit gegenüber fremdenfeindlichen Parolen,
- fehlendes Wissen über Asylsuchende in der Region,
- menschenverachtende Äußerungen von Kindern und Jugendlichen in der Einrichtung,
- gewaltsame Einschüchterung nicht-rechter Jugendlicher,
- Betreuende, die an rechtsextremen Demonstrationen gegen Flüchtlinge teilnehmen,
- Unsicherheiten innerhalb des Vereins oder Verbands im Umgang mit organisiertem Rechtsextremismus (Unkenntnis rechtsextremer Strukturen),
- Umgang mit Rechtspopulismus innerhalb des Vereins oder Verbands,
- gewaltsame Übergriffe im Umfeld des Vereins oder Verbands,
- Umgang mit einer rechtsextremen Fanszene sowie
- häufig auftretende Konflikte zwischen erwachsenen Schüler/-innen mit fremdenfeindlichen Pöbeleien sowie der Benutzung rechtsextremistischer Symbole.

Dass eine fehlende Sensibilisierung für den Umgang mit antidemokratischen Tendenzen und Erscheinungen ein Problem für eine demokratische Kultur darstellt, macht der folgende Fall in einer Feuerwehr deutlich. Ein Jugendlicher, der durch das Zeigen rechtsextremer Symbole auffällig geworden war und damit die gesamte Jugendgruppe beeinflusst hat, wurde suspendiert und sollte komplett ausgeschlossen werden. Gespräche zur Erarbeitung einer alternativen Lösung, die gegebenenfalls einen Verbleib des Jungen ermöglicht hätte, wurden von verschiedenen Funktionären abgelehnt, nachdem der Junge von sich aus die Feuerwehr verlassen hatte und das Problem damit „erledigt“ war. An diesem Fall wird deutlich, welche gesamtgesellschaftliche Rolle den Vereinen und Verbänden auch für den Umgang mit jungen Menschen, die abweichendes Verhalten zeigen, zukommt. Zum Teil bilden die Vereine und Verbände für solche Menschen den letzten Halt vor einem Abgleiten in die rechtsextreme Szene.

Um die genannten Problemlagen zu bearbeiten, werden verschiedene Maßnahmen eingesetzt. Hierzu zählen die Vermittlung von Argumentationskompetenzen und von Wissen über rechtliche Handlungsmöglichkeiten sowie pädagogische Interventionen gegen rechte Parolen und Diskriminierung. Andere eingesetzte Maßnahmen sind Beratungsgespräche mit pädagogischen Fachkräften oder ehrenamtlichen Kräften, die den Beteiligten mehr Handlungssicherheit im Umgang mit den aufgetretenen Problemen vermitteln sollen. Exemplarisch ist ein Fall, in dem es zwischen Auszubildenden bei einem Bildungsträger zu rassistischen Diskriminierungen mit rechtsextremen Symbolen gekommen ist. Auftraggeber der Beratung waren Lehrkräfte, die

große Unsicherheiten im Umgang mit der Problematik aufwiesen. Da die Lehrkräfte Probleme hatten, in der entsprechenden Situation angemessen zu argumentieren und ihnen auch die rechtlichen Interventionsmöglichkeiten unbekannt waren, wurden verschiedene Workshops zum Erkennen von Rechtsextremismus sowie zu einem problemadäquaten Konfliktmanagement durchgeführt. Über die rechtlichen Interventionsmöglichkeiten wurde im Rahmen von Beratungsgesprächen informiert. Im Nachgang der Workshops äußerte das Kollegium, dass es sich nunmehr sicherer im Umgang mit entsprechenden Konflikten in der Bildungsstätte fühle.

Einen neuen Schwerpunkt bilden die Beratungen im Kontext „Flucht und Asyl“. Exemplarisch kann hier ein Verband genannt werden, der seine Mitgliedsvereine für die Flüchtlingsarbeit sensibilisieren möchte und über das Thema bei diversen Vorstandssitzungen informiert hat. Beispielsweise wurde in diesem Kontext von einem Fall berichtet, in dem ein Projekt Hilfestellung bei der Integration eines Flüchtlingskindes in die Klassengemeinschaft gegeben hat. Um vorhandene Ängste und Befürchtungen in der Klassengemeinschaft abzubauen, wurde mit den Schülern über Hintergründe zu Fluchtursachen und Herkunft gearbeitet. Ein anderes Projekt hat Flüchtlinge dabei unterstützt, eine eigene Geschäftsidee umzusetzen. Neben der Beratung zu Fragen der Öffentlichkeitsarbeit und des Projektmanagements wurden auch Erfordernisse im Umgang mit möglichen rassistischen Anfeindungen und Übergriffen diskutiert (Sicherheitskonzept).

Die Arbeit mit Geflüchteten macht aber auch ein professionelles Arbeits-Setting notwendig, das die Mitarbeiter/-innen schützt. So wird in diesem Zusammenhang davon berichtet, dass Mitarbeiter/-innen in Flüchtlingsunterkünften an ihre Grenzen stoßen und in diesem Zusammenhang selbst auf rassistische Verhaltensweisen und Abwertungen zurückgreifen. Hier wurde von der Mitarbeiterin des Demokratieprojekts eine kollegiale Beratung angeboten, um die Hilflosigkeit und Überforderung einer ratsuchenden Mitarbeiterin professionell zu reflektieren. Als weitere Problematik in diesem Zusammenhang wird berichtet, dass pädagogische Fachkräfte sich mit sexualisierten Übergriffen durch Geflüchtete auseinandersetzen müssen. Hierfür benötigen sie Wissen über Selbstbehauptungsmaßnahmen und Rahmensetzungen.

Insgesamt wirken die Vereine und Verbände mit fortschreitender Programmdauer auch in die lokalen Kontexte hinein. So wurde beispielsweise das Demokratieprojekt einer Feuerwehr eingeschaltet, weil auf dem Marktplatz einer Kleinstadt eine rechte Gruppierung öffentlich auftrat. Nach eingehender Hintergrundrecherche durch die Projektmitarbeiterin konnte der Fall an die Mobile Beratung des entsprechenden Bundeslandes weiterverwiesen werden. Hier wird deutlich, dass das Hineinwirken der Demokratieprojekte in die lokalen Kontexte einen wichtigen Beitrag für die Stärkung eines demokratischen Gemeinwesens darstellen kann.

Begleitung von Partizipations- oder Veränderungsprozessen

Die Beratungen zur Verbesserung bzw. Gestaltung von Partizipations- und Veränderungsprozessen bewegen sich auf verschiedenen Ebenen. Die Beratungen beinhalten dabei die Implementation von partizipativen Strukturen innerhalb des Vereins zur Einbindung von Mitgliedern und Mitarbeitern, die Reflexion und Unterstützung von Teamentwicklungsprozessen sowie die Initiierung von Bürgerbeteiligungen. Im Vergleich zu 2015 werden verstärkt Fälle berichtet, in denen Z:T-Projekte Akteure der Lokalpolitik beraten, wie etwa bei der Initiierung von Beteiligungsstrukturen im Rahmen von Jugendforen, Inklusionskonzepten oder bei der Umsetzung intergenerativer Dialoge. Von einigen Z:T-Projekten werden auch Initiativen zur Teilhabe und

Selbstbestimmung berichtet, die bislang weniger im Fokus standen. So wurde in einer Einrichtung der Behindertenhilfe das Problem gesehen, dass die gehandicapten Mitarbeiter/-innen durch ihre Einschränkungen und ihren Hilfebedarf in ihren Beteiligungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten stark beeinträchtigt sind. Um entsprechende Möglichkeiten zur Selbstbestimmung und Beteiligung zu erhöhen, wurde unter Beteiligung der Werkstattmitarbeiter/-innen eine konzeptionelle Neuausrichtung der Einrichtung vorgenommen, die eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiterperspektive vorsieht und entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten festschreibt.

Darüber hinaus wurden folgende Felder der Begleitung und Beratung genannt:

- Bereitstellung von Organisations-Know-how zur Unterstützung einer Jugendinitiative,
- Beratung einer Senioreninitiative zur Verbesserung ihrer Wirkung,
- Begleitung bei der Entwicklung von Organisationsstrukturen zur besseren Einbindung von Mitarbeitenden,
- Reflexion und Unterstützung von Teamentwicklungsprozessen,
- Gestaltung von Beteiligung bei Entscheidungsprozessen,
- Beteiligung von Bürgern im Gemeinwesen,
- Entwicklung von Beteiligungsmöglichkeiten für Jugendliche,
- Initiierung von Netzwerken im Bereich Integration/Flüchtlingshilfe,
- Erarbeitung von Beteiligungsformen für Ehrenamtliche,
- Planung von Regionalkonferenzen für ein dezentrales Beteiligungsformat,
- partizipative Weiterarbeit an Ergebnissen von Zukunftskonferenzen,
- Unterstützung von Ehrenamtlichen beim Umbruch ehrenamtlicher Vereins- bzw. Verbandsstrukturen,
- Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Gestaltung von Jugendräumen,
- Entwicklung von Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Schule und externen Partnern,
- Beratung bei der Strukturierung von Vorstandsaufgaben,
- Begleitung von Veränderungsprozessen im Verein bei der Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen und zur besseren Beteiligung,
- Konzeptentwicklung für eine partizipative Neuausrichtung des Vereins,
- Gründung eines demokratiefördernden Vereins,
- Begleitung von Übergangsprozessen nach einem personellem Wechsel,
- Beratung bei der Satzungsumstellung sowie
- Begleitung beim Aufbau einer Jugendgruppe.

Exemplarisch für diese Beratungsprozesse ist ein Fall, bei dem der Vorstand eines Verbandes das Beraterteam beauftragt hat, den Veränderungsprozess zur Entwicklung einer Partizipationskultur im Verband zu begleiten. Hierzu wurden Teambesprechungen und eine Teamklausur sowie eine Beratung im Rahmen von Vorstandssitzungen durchgeführt. Um das Ziel zu erreichen, wurde ein externer Coach hinzugezogen. Das Ergebnis des Begleitprozesses war eine stärkere Nutzung partizipativer Verfahren durch den Vorstand.

Insgesamt zeigt die Auswertung der Dokumentationsbögen, dass sich trotz eines zum Teil erheblichen Widerstandes einiger Projektträger das Beratungsangebot in den Verbänden und Vereinen etabliert hat.

4.4 Wirksamkeit der Projektmaßnahmen im Hinblick auf die Sensibilisierung und Einbindung von Führungskräften

Eine zentrale Wirkungsvoraussetzung für die Projekte des Bundesprogrammes ist die Unterstützung durch die Führungskräfte in den Vereinen und Verbänden. Diese ist außerdem eine entscheidende Voraussetzung, um das Projekt oder einzelne Bestandteile in den Organisationsstrukturen dauerhaft zu verankern. Um die Führungskräfte zu gewinnen, müssen diese beispielsweise für das Projektanliegen sensibilisiert und vom Nutzen des Projektes überzeugt sein. Hierbei kommt es aber auch darauf an, dass die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter Vorbehalte der Führungskräfte gegenüber dem Projekt ausräumen oder zumindest teilweise abbauen und mit ihrem Auftreten und ihren Vorgehensweisen überzeugen können. Ein weiterer wichtiger Aspekt in dem Zusammenhang ist die praktische Einbindung der Führungskräfte in das Projekt. So müssen etwa Möglichkeiten für einen Informationsaustausch bestehen. Die Analyse der Sensibilisierung und Einbindung von Führungskräften erlaubt schließlich Aussagen darüber, inwieweit das Programmziel der Verbesserung der Beteiligungs- und Partizipationsstrukturen innerhalb der geförderten Vereine und Verbände gelungen ist.

Die qualitative Analyse soll darüber hinaus klären, ob und wie sich die Position der Führungskräfte in Bezug auf das Projekt geändert hat und welche Faktoren zu einem Wandel beigetragen haben. Sie gibt außerdem Aufschluss darüber, wie die Führungskräfte das Projekt unterstützen und welche Möglichkeiten sie sehen, das Projekt oder die Angebote des Projektes dauerhaft in den Strukturen des Verbandes zu verankern.

4.4.1 Sensibilisierung der Führungskräfte für das Projektanliegen

Um die Unterstützung der Führungskräfte für das Projekt zu gewinnen, müssen diese gegenüber dem Projekt aufgeschlossen sein. Wie die qualitativen Daten zeigen, beurteilt ein Großteil der befragten Führungskräfte das Projekt positiv und steht hinter der Projektidee. Insgesamt empfinden die Interviewpartnerinnen und -partner das Projekt als sinnvoll, nützlich und als Bereicherung für den Verband. Verschiedene Befragte äußerten sich darüber hinaus begeistert und wertschätzend über das Projekt. Die Führungskraft einer Migrant*innenorganisation bezeichnete es für seinen Verein sogar als ein Kernprojekt:

„Was das Thema Partizipation und Teilhabe der Organisation und Demokratieverständnis, Vielfalt betrifft: Das ist für uns ein Kernprojekt geworden. Sozusagen von Anfang an eigentlich schon.“ (Interview 29)

Eine Reihe von Führungskräften betrachtet das Projekt vor allem als hilfreich für die Entwicklung der eigenen Verbandsstrukturen. Aus ihrer Sicht regt es Prozesse der Organisationsentwicklung an, trägt allgemein zur Verbesserung der Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen bei oder versetzt den Verband in die Lage, Ehrenamtliche professionell einzubinden. In dem Zusammenhang sehen etliche Führungskräfte in dem Projekt die Möglichkeit, die Vereinsarbeit in Ortsverbänden zu professionalisieren oder die Werte des Verbandes zu stärken. Darüber hinaus verbinden die Führungskräfte mit dem Projekt die Chance, bestimmte inhaltliche Impulse im Themenfeld „Rechtsextremismus und Diskriminierung“ zu setzen. Hier geht es für die Befragten darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Projektthemen politisch zu bilden, außerdem Themen wie „Vorurteile im Verband“ kompetent bearbeiten, mit problematischen Entwicklungen professionell umgehen sowie gesellschaftsrelevante Probleme innerver-

bandlich aufgreifen zu können. Die Führungskraft eines Bildungsträgers sieht in dem Projekt beispielsweise auch ein Instrument, um die Meinungsvielfalt im Verein zu erhalten:

„Ich kann nur sagen, dass das eine wichtige Stütze ist, die dem Verband hilft vielfältig zu bleiben und nicht in eine sehr konservative Richtung abzurutschen.“ (Interview 01).

Des Weiteren schätzen Führungskräfte an dem Projekt, dass es der Organisation eine positive Außenwirkung verschafft. Aus ihrer Sicht versetzt das Projekt den Verband bzw. Verein in die Lage, sich gesellschaftlich zu engagieren. Damit hängt auch der Aspekt zusammen, dass die Verbandsarbeit dadurch eine größere Anerkennung durch die Politik erfährt. Schließlich ermöglicht das Projekt den Führungskräften zufolge, sich als Verband stärker nach außen zu orientieren und beispielsweise die Kooperation mit externen Partnern zu intensivieren bzw. in die Region hineinzuwirken sowie mit neuen Instrumenten Zugang zu potentiellen neuen Mitgliedern vor Ort zu finden. Die hier genannten Aspekte machen deutlich, dass die Führungskräfte sich offen für das Projektanliegen zeigen, wenn sie damit einen Mehrwert für ihre Organisation verbinden können.

Die Aufgeschlossenheit der Führungskräfte für die Projektanliegen lässt sich mit den Angaben der Befragten zu den Beweggründen, das Projekt im Verband zu implementieren, weiter untermauern. Als Motive nannten sie etwa innerverbandliche Kommunikationsstrukturen zu verbessern, beteiligungsorientierter zu handeln oder an problematischen Haltungen von Mitarbeitern zu arbeiten, einen Bedarf an Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen im Rahmen der Programmt Themen zu decken, die Werte des Verbandes zu stärken, mit rechtsextremistischen Vorkommnissen professionell umzugehen oder sich allgemein mit dem Verband als Spiegelbild gesellschaftlicher Entwicklungen auseinanderzusetzen. Die genannten Gründe verdeutlichen zum einen, dass die Führungskräfte Bedarfe der Organisation erkennen. Zum anderen zeigen sie eine prinzipielle Offenheit der Führungskräfte, neue Aktivitätsfelder für die Vereine und Verbände zu erschließen.

Die Führungskräfte beurteilen die Projekte aber auch danach, wie gut es ihrer Einschätzung nach die Mitglieder des Verbandes erreichen kann. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte nimmt die Entwicklung der Projekte in dieser Hinsicht im Großen und Ganzen positiv wahr. Zwar war den Angaben zufolge häufig eine schwierige Anfangsphase zu überwinden. Etliche Befragte berichteten jedoch, dass die Nachfrage nach den Projektangeboten inzwischen deutlich zugenommen habe und das Projekt vor allem durch die Beraterausbildung stärker in die Breite des Verbandes getragen werden konnte.

„Also inzwischen ist es wirklich so, dass die sich in der Regel vor Anfragen nicht retten können, weil das ja über Mund-zu-Mund-Propaganda dann weitergeht und auf allen Ebenen genutzt wird: Mitgliedsorganisationen, unsere eigenen Mitarbeiter, die wir geschult haben. (...) Wenn ich jetzt mal an diese Moderatoren denke, die wir alle ausgebildet haben, die stehen dann auch wieder für viele andere Prozesse zur Verfügung. Das ist eigentlich auch der große Mehrwert, dass es über so eine Multiplikation inzwischen eine unheimliche Breite gefunden hat und nicht mehr an zwei Mitarbeiterinnen hängt, sondern wir inzwischen auf so ein ganzes Netz, auf so eine Gruppe von geschulten Personen zurückgreifen können.“ (Interview 23)

Auch Interviewpartner anderer Wohlfahrtsverbände berichten ähnliche Entwicklungen und betrachten das Projekt inzwischen als feste Größe und Institution im Verband. Ein Befragter hob allerdings hervor, dass nach der Beraterausbildung in den Mitgliedsorganisationen viele Diskussionen notwendig waren, um die Kreisgeschäftsführer von den Beraterinnen und Beratern zu überzeugen. Ein Vertreter der Feuerwehr wies in dem Zusammenhang darauf hin, dass

ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten notwendig ist, da die Implementation eines solchen Projektes nicht immer konfliktfrei verlaufe. Die Führungskräfte aus zwei anderen Wohlfahrtsverbänden stellten eine größere Aufgeschlossenheit der Kreisverbände für das Projekt fest. Zufrieden mit der Entwicklung des Projektes äußerten sich auch die Führungskräfte aus den Sportverbänden. So sah einer der Befragten einen deutlichen Fortschritt bei dem Versuch, feste Ansprechpartner in den Mitgliedsorganisationen zu etablieren, die dort auch bekannt sind. Verschiedene Befragte sehen aber auch noch mehr Potenzial für die Verbreitung des Projektes im Verband.

Die Äußerungen der Führungskräfte lassen insgesamt eine aufgeschlossene und positive Einstellung der Befragten gegenüber den Projekten erkennen. Das belegen auch Angaben von etlichen Befragten, wonach sie von Anfang an vom Projekt überzeugt waren und diese Haltung über die Projektlaufzeit beibehalten haben. Einige der Projekte wurden nach Darstellung der Führungskräfte sogar durch sie initiiert bzw. gegen skeptische Stimmen im Verband verteidigt, wie das Beispiel eines Bildungsträgers zeigt:

„Also es gab sozusagen aus der Mitgliedschaft einen Beschluss des Vorstands, dass wir zu stark in diesen Bereich Toleranz, Demokratie, Zusammenhalt, Teilhabe gegen Rechts und so reingehen. Und da gab es harte Auseinandersetzungen bei einer Mitgliederversammlung, die auch zu dem Austritt von Mitgliedern, die das ablehnten, geführt hat. Und das war so eine Erfahrung von mir, die - also für mich ganz persönlich - die mir gezeigt hat: Ja, also man muss letztlich für so ein Thema schon auch manchmal kämpfen.“ (Interview 01)

Drei Führungskräfte aus einem Sport- bzw. aus zwei Wohlfahrtsverbänden gaben an, dass sich ihre positive Einstellung zum Projekt im Lauf der Zeit sogar noch verstärkt habe. Den Vertreter eines Wohlfahrtsverbandes überzeugt vor allem, dass das Projekt in der von ihm als konservativ wahrgenommenen Organisation tatsächlich angenommen werde. So seien die beteiligten Kreisverbänden aufgeschlossen für Veränderungen und engagierten sich aktiv im Rahmen des Projektes. Einen ähnlichen Eindruck teilt auch ein zweiter Befragter aus dem Bereich:

„Also das Projekt fand ich von Anfang an interessant. Mittlerweile finde ich es nicht nur interessant, sondern auch super, weil es auch immer besser ankommt bei uns im Verband.“ (Interview 16)

In einigen Fällen betrachten die Führungskräfte das Projektanliegen zwar als grundsätzlich sinnvoll, äußern aber gleichzeitig größere Vorbehalte hinsichtlich der Effizienz des Projektes. Einer Vertreterin aus dem Bereich der Kirche zufolge würden kaum neue Zielgruppen erschlossen, obwohl für die Veranstaltungen des Projektes ein großer Werbeaufwand betrieben werde. Die aus ihrer Sicht sehr gute finanzielle Ausstattung des Projektes stehe im Kontrast zu dem erreichten Ergebnis:

„Ich glaube schon, dass es ein gutes Projekt ist. Und ich glaube auch, dass die einzelnen Veranstaltungen gut angekommen sind, diese Fortbildungsgeschichten und auch Fachtagungen und so. Aber ich hätte mir einfach, und das gebe ich auch offen zu, das habe ich auch hier so gesagt: Ich hätte mir einfach auch mehr Zahlen gewünscht. Also für mich ist das ein bisschen dünn, was dabei herausgekommen ist. Was nichts über die Qualität aussagt.“ (Interview 21)

Auf die Herausforderung, die Projektinhalte in den Alltag der Mitgliedsorganisationen zu implementieren, weist ein Vertreter eines Wohlfahrtsverbandes hin:

„Also sinnvoll, nützlich. Man muss nur gucken, dass man es so auf die Ebenen der verschiedenen Organisationen und Verbände runterbricht, dass sie das für ihre eigene Ent-

wicklungsarbeit auch nutzen können. Also die Gefahr bei solchen Projekten ist, dass sie aufgesetzt sind, dass sie nur auf einer ganz bestimmten Ebene landen. Und hier geht es darum, Strategien zu entwickeln, dass - wie bei uns im Wohlfahrtsverband mit dreihundertfünfzig Mitgliedsorganisationen - das Ganze sich auch im konkreten Leben wiederfindet.“ (Interview 31)

Aber auch in anderen Verbänden beobachten Führungskräfte, dass die Projektthemen bei vielen Mitgliedern noch nicht angekommen seien. Aus der Sicht des Befragten eines Heimatpflegeverbandes liegt das einerseits daran, dass sich die Mitglieder nur schwer für Neues öffneten, andererseits sei ihnen aber auch das Projekt noch nicht transparent genug. So würden etwa kritische Fragen nach dem Output im Verhältnis zu den eingesetzten Geldern gestellt. Trotz dieser Schwierigkeiten habe er inzwischen aber den Eindruck, dass das Projekt gewünscht und anerkannt sei.

Wie Führungskräfte die Verbreitung des Projektes in den Verbandsstrukturen beurteilen, beeinflusst auch, für wie wichtig sie das Projekt im Verband halten. So schätzen eher diejenigen Führungskräfte das Projekt als weniger wichtig für den Verband ein, die ein mäßiges oder geringes Interesse bei den Mitgliedern wahrnehmen. Dazu gehören auch Projekte, die aus Sicht der Befragten zwar im Jugendverband auf Offenheit stoßen, im Hauptverband aber bisher nur schwer Fuß fassen konnten. In einem weiteren Fall muss sich der Interviewpartnerin zufolge das Projekt im Verband gegenüber Themen behaupten, die als dringender empfundenen würden. Der überwiegende Teil der Führungskräfte schreibt dem Projekt aber eine wichtige bis sehr wichtige Rolle in der Organisation zu. Die Bedeutung des Projekts machen die Führungskräfte vor allem an seiner inhaltlichen Relevanz und an der Breite seiner Wirkung in den Verband hinein fest, ferner auch an den finanziellen Ressourcen des Projekts sowie seinem Beitrag für die Außenwirkung des Verbandes. Eine Führungskraft aus dem Bereich des Sports hält das Projekt inzwischen für unverzichtbar. Für einen weiteren Befragten aus einem Wohlfahrtsverband besitzt es ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert. Ihm zufolge ist es dasjenige Querschnittsprojekt, das bisher am breitesten in die Verbandsstrukturen und Mitgliedsorganisationen hineinwirke. Für einen weiteren Teil der befragten Führungskräfte stellt das Projekt zwar kein Kernvorhaben dar, wird aber dennoch als wichtiger und fester Bestandteil des Verbandes wahrgenommen, weil es z.B. dazu dient, neue Formen der Mitgliedergewinnung oder des Umgangs miteinander zu entwickeln, weil es eine willkommene Ergänzung von Verbandsthemen darstellt oder eine landesweite Ausstrahlung entfaltet. Außerdem halten Führungskräfte das Projekt für wichtig, weil es die Kernaktivitäten des Verbandes entscheidend unterstütze oder das Projekt im Verband inzwischen als Fachstelle wahrgenommen werde.

Insgesamt belegen die qualitativen Daten eine prinzipiell positive Haltung der Führungskräfte gegenüber den Projekten. Wir konnten außerdem zeigen, dass die Führungskräfte dann von den Projekten überzeugt sind, wenn sie damit einen Mehrwert für die Organisation verbinden können und den Eindruck gewinnen, dass das Projekt im Verband breit angenommen wird. Vor allem vor dem Hintergrund dieser beiden Faktoren schreiben die meisten Befragten dem Projekt eine wichtige oder sogar sehr wichtige Rolle in der Organisation zu. Den Darstellungen der Führungskräfte zufolge haben diese das Projekt zum überwiegenden Teil von Anfang an mitgetragen. Zwar macht ein Teil der Führungskräfte Einschränkungen bei der Erreichung der Zielgruppe durch das Projekt; aber insgesamt lassen die qualitativen Ergebnisse den Schluss zu, dass die Führungskräfte für die Projektanliegen sensibilisiert und davon überzeugt sind.

4.4.2 Aspekte der Umsetzung des Projektes aus der Sicht der Führungskräfte

Strategien zum Abbau von Vorbehalten gegenüber dem Projekt

Nach den qualitativen Ergebnissen stehen die Führungskräfte den Projekten zwar weitgehend positiv gegenüber, aber es finden sich in den Daten auch etliche Belege für Vorbehalte aus dem Verband bzw. vonseiten der befragten Führungskräfte. So bestand in vielen Fällen vor allem in der Anfangsphase Skepsis. Der größere Teil der Führungskräfte berichtete hauptsächlich von gemischten Reaktionen der Mitglieder in der Anfangsphase des Projektes, einzelne jedoch auch von sehr großen Vorbehalten im Verband. Die Skepsis von Verbandsmitgliedern betraf den Befragten zufolge Zweifel am Sinn des Projekts für den Verband. Sie rührte teilweise aber auch aus dem Gefühl mangelnder Information. Ferner befürchteten Mitglieder die Überlastung von ehrenamtlich Engagierten. Ein kleinerer Teil der Führungskräfte beobachtete ausschließlich positive Reaktionen aus den Vereinen und Verbänden auf das Projekt. An der Stelle ist es interessant zu fragen, welche Strategien und Vorgehensweisen der Projekte dazu geführt haben, gegebenenfalls Vorbehalte von Führungskräften und anderen Verbandsmitgliedern abzubauen.

In den Verbänden und Vereinen mit anfänglichen Vorbehalten nehmen die Führungskräfte aber in vielen Fällen mittlerweile eine größere Offenheit für das Projekt wahr. In dem Zusammenhang nannte etwa die Hälfte der befragten Führungskräfte Vorgehensweisen der Projektmitarbeiter, die aus ihrer Sicht gut geeignet sind, um das Projektanliegen im Verband oder Verein und gegenüber dem Vorstand transparent zu machen. Als vorbildhaft schilderte die Führungskraft eines Bildungsträgers das folgende Vorgehen der Projektmitarbeiter/-innen:

„Das Projekt hat mit uns kleine Klausurelemente in jeder Vorstandssitzung gehabt, aber dann (...) alle halben Jahre auch mal ein bisschen intensiver. Und das ist, glaube ich, auch wichtig so gewesen. Also das ist ein wichtiger Ansatz, sich nicht zu überlegen, na, am Schluss ist es nicht richtig strukturell implementiert worden, weil die Führungskräfte nicht richtig mitgezogen haben. Nein, die gleichzeitig auch als Zielgruppe anzusehen und die auch in so Bildungs- und Überzeugungsprozesse mit reinzunehmen, das ist, glaube ich, ein guter Ansatz.“ (Interview 01)

Eine permanente Überzeugungsarbeit der Vorstände und Geschäftsführungen und eine regelmäßige Kommunikation in den relevanten Gremien sind den qualitativen Daten zufolge notwendig, um die Führungskräfte in den Projektprozess einzubeziehen. Ein Beispiel dafür schilderte eine Vertreterin aus dem Bereich der Wohlfahrtsverbände:

„Wir haben hier eine Geschäftsführerkonferenz, da treffen sich alle Geschäftsführer der Kreisverbände monatlich. Und wir haben von Anfang dieses Projekt und die Entwicklung und auch die Planungen, die dahinter stehen, immer auf jede Tagesordnung, jedes dieser Gremien genommen. So dass alle immer über den Entwicklungsstand Bescheid wussten und auch damit entscheiden konnten: Wen entsende ich in das Projekt? Was haben wir von dem Projekt? Welchen Beitrag müssen wir leisten? Was können wir mitnehmen? Dadurch hatten wir auch die Möglichkeit, dass nachgesteuert werden konnte, dass Geschäftsführer noch mal auch sagen konnten, was ihnen wichtig ist, sei es jetzt bei organisatorischen Sachen, wie man die Termine legen soll, das ist ja auch recht umfänglich, was die Freistellung der Engagementberater betrifft.“ (Interview 41)

Eine zweite Führungskraft beschrieb einen engen Austausch zwischen Projekt, Geschäftsführung und Vorstand in ihrer Organisation, wobei auch der Vorstand dem Projekt Vorschläge unterbreite. Die Einbindung der Führungsspitzen und Vorstände von Mitgliedsorganisationen ist aus Sicht verschiedener Führungskräfte ein weiterer wichtiger Aspekt, um die Mitglieder des

Verbandes für das Projekt zu gewinnen. Insbesondere sind den qualitativen Daten zufolge auch Gremien mit einer wichtigen Multiplikatorfunktion im Verband zu berücksichtigen. In dem Zusammenhang betrachten die Führungskräfte außerdem persönliche Gespräche mit Ortsgruppenvorständen und Geschäftsführungen sowie deren frühzeitige Einbindung als wichtige Maßnahme. Nach Auffassung eines Vertreters der Feuerwehr ist die mangelnde Kommunikation des Projektes mit den Leitern der Ortswehren ein wesentlicher Grund dafür, dass das Projekt bisher nicht in den Einsatzabteilungen verankert werden konnte. Die große Bedeutung persönlicher Gespräche zur Einbindung der Führungskräfte wird etwa auch durch die in der zweiten Förderperiode durchgeführten differenzierten Analysen von Projekten unterstrichen. Die Befragten hoben aber auch noch andere Maßnahmen hervor, die sie für geeignet halten, um Führungskräfte für das Projekt zu gewinnen. Die Vertreterin eines Wohlfahrtsverbandes zeigte sich von einem World-Café, das das Projekt in der Anfangsphase zusammen mit Vorstandsvertretern mit den Ortsverbänden und ihren Vorständen veranstaltete, sehr angetan. Dem Geschäftsführer einer Organisation aus dem Bereich Heimatpflege kommt es aber vor allem darauf an, dass die Absichten des Projektes klar kommuniziert werden:

„Also es bedarf da wirklich einer ganz, ganz exakten Kommunikation, warum das Projekt da ist, dass da niemandem der Stuhl, auf dem er sitzt, weggezogen wird, sondern dass es tatsächlich eine qualitative Verbesserung der Struktur, der Kommunikation, die Professionalisierung der eigenen Verbandsarbeit das Ziel sein soll. Und das muss tatsächlich gut formuliert und gut im eigenen Vorstandsvorstand vorgetragen werden“ (Interview 15).

Außerdem kommen Berichte über konkrete positive Beispiele vom Nutzen des Projekts, das Angebot von Diskussionsforen, die Präsentation der Demokratieberater/-innen und praktische Projektarbeit in Gremien oder die Einladung zu Schulungen sowie professionell vorbereitete Workshops bei den Führungskräften gut an. In anderen Fällen trug die konkrete Arbeit mit einzelnen aufgeschlossenen Ortsvereinen dazu bei, anfängliche Widerstände abzubauen. Als weitere hilfreiche Faktoren nannten die Führungskräfte einen Spielraum für einen Lern- und Diskussionsprozess, kompetente Multiplikatoren sowie eine professionelle Veranstaltungsmoderation. Ob sich die Mitglieder für das Projekt öffnen, hängt mitunter auch ganz entscheidend davon ab, ob die Projektmitarbeiter/-innen aus den eigenen Strukturen stammen oder nicht. Das trifft insbesondere auf die Feuerwehr- und Sportverbände zu, wie etwa das Beispiel eines Feuerwehrverbandes zeigt:

„Also was die Demokratieberater betraf, gab es sehr negative Reaktionen, so nach dem Motto: ‘Du glaubst doch nicht, dass wir jemanden anrufen, wenn wir hier ein Problem haben, der uns dann von außen sagen soll, wie es funktioniert’. Die Forderung war eigentlich: Wenn ich jemanden um Hilfe rufe, dann rufe ich einen Feuerwehrmann, der auch weiß, wie die ticken, wie das hier funktioniert. Das war schon sehr massiv.“ (Interview 48).

Die Führungskräfte eines Feuerwehrverbandes und einer Frauenorganisation hoben die Entwicklung einer Marke für das Projekt positiv hervor, die sie als förderlich für die Wahrnehmung des Projekts empfinden. Weiterhin spielen die Vertraulichkeit von Gesprächen und die Anonymität von Beratung eine Rolle, um Akzeptanz für das Projekt zu schaffen. Aus der Sicht von Führungskräften dreier Feuerwehrverbände sollten die Projektmitarbeiter/-innen außerdem bereit sein, nicht nur ausgewählte, sondern ganz verschiedene Konflikte bzw. Fragen und Probleme zu bearbeiten, um den Mitgliedern das Projekt nahezubringen. In dem Zusammenhang beobachtete die Führungskraft eines Sportverbandes, dass das Thema „Beteiligung“ wesentlich besser geeignet sei, die Zielgruppe zu interessieren als das Thema „Rechtsextremismus“, das eher als „Extremismuskeule“ wahrgenommen werde. In dem Zusammenhang

berichtete eine Vertreterin eines Wohlfahrtsverbandes eine etwas andere Erfahrung. Im Gegensatz zum Thema „Rechtsextremismus“ in der ersten Förderphase sei es in der zweiten Förderphase schwieriger gewesen, Anschlussfähigkeit etwa für das „weichere“ Thema „Interkulturalität“ im Verband herzustellen.

Zweifel an den Projekten konnten den Führungskräften zufolge teilweise auch durch die neuen Aufgaben im Bereich „Flucht und Asyl“ abgebaut werden. Die Projekte vermochten hier auf Anfragen mit passgenauen Angeboten zu reagieren. In zwei weiteren Fällen schilderten Führungskräfte, dass das Projekt mit anderen bedarfsorientierten Angeboten Vorbehalte verringern konnte. In einem Wohlfahrtsverband ist es der Führungskraft zufolge gelungen für mehr Verbreitung des Projekts im Verband zu sorgen, indem es als Querschnittsthema etabliert wurde.

Wir haben die Führungskräfte auch nach ihren eigenen Vorbehalten gegenüber dem Projekt befragt. Der überwiegende Teil hegte nach eigenen Angaben in der Anfangsphase Zweifel an seiner Umsetzung. So äußerte sich eine Reihe von Führungskräften skeptisch, ob es dem Projekt gelingen würde, für seine Themen Akzeptanz unter den Mitgliedern zu erzeugen, mit dem Projekt in die Breite des Verbandes zu wirken bzw. ausreichend Teilnehmer für die Beraterausbildung zu finden. Ferner bezweifelten sie, ob die ausgebildeten Berater in der Lage sein würden, diese Rolle auch tatsächlich auszufüllen bzw. ob sich geeignete Einsatzfelder für die Demokratieberater finden würden. Den qualitativen Daten zufolge konnten die Vorbehalte teilweise ausgeräumt oder zumindest verringert werden. Dazu trugen verschiedene Strategien der Projektmitarbeiter/-innen bei. So fand es die Führungskraft eines Bildungsträgers überzeugend, dass das Projekt besonders selbstbewusste Teilnehmer der Beraterausbildung intensiver begleitete, um sie gezielt auf die Beraterrolle vorzubereiten. Die Führungskraft einer Organisation aus dem Bereich Heimatpflege sieht in einem vom Projekt entwickelten Peer-to-peer-Ansatz, eine wertvolle Strategie, um Beraterinnen und Berater zu unterstützen. Die Methode des Rollenspiels in der Beraterausbildung überzeugte die Gesprächspartnerin einer Organisation für arbeitslose Menschen. Sie sieht darin eine erfolgversprechende Methode, den Ehrenamtlichen die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln, damit sie in ihren Ortsvereinen Courage zeigen können. Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Begleitung und Unterstützung von ehrenamtlichen Beraterinnen und Beratern aus Sicht der Führungskräfte ein Erfolgsfaktor für das Projekt ist.

Den starken Zweifeln einer Führungskraft aus dem Bereich der Wohlfahrtsverbände an der Beraterausbildung konnte das Projekt mit der Einführung einer modularen Ausbildung begegnen. Auf diese Weise würden die Inhalte breit in den Verband transportiert und die Verantwortung für demokratische Kultur nicht nur an einige wenige Demokratieberater/-innen delegiert. Eine modularisierte Ausbildung hoben auch noch andere Führungskräfte als überzeugende Strategie hervor, um das Projekt in die Breite des Verbandes zu tragen. Außerdem hat die Gesprächspartnerin das Instrument eines Austauschnetzwerkes für die ausgebildeten Berater überzeugt:

„Also die Skepsis, die ich hatte, hat sich insofern nicht bewahrheitet, als ich das heute durchaus als sinnvoll ansehe, dass man so ein Netzwerk haben kann, wo diese sogenannten Demokratieberater sich treffen, Fortbildungen machen können, sich kollegial beraten können.“ (Interview 46)

Eine Führungskraft aus dem Bereich Sport ist mittlerweile etwas stärker von der Ausbildung der Berater überzeugt als zu Beginn des Projekts, wobei sie generell Grenzen für die Fallberatung

sieht. Auch ein Vertreter eines Wohlfahrtsverbandes bleibt skeptisch, ob die Beraterausbildung ausreicht, um in einem großen Verband tatsächlich an verschiedenen Stellen Wirkungen zu erzielen. Im Zusammenhang mit dem Beratungsansatz des Programms äußerten etliche der befragten Führungskräfte Skepsis. Der Befragten aus einer Hilfsorganisation zufolge sei die Zustimmung zum Projekt in der ersten Phase des Programms sehr hoch gewesen. Mit der inhaltlichen Umsteuerung des Programms in der zweiten Phase hin zu einem Beratungsansatz hätten die Mitglieder jedoch erst einmal in einem längeren Prozess von der Notwendigkeit einer Mediatorenausbildung überzeugt werden müssen. Die Vorbehalte einer Führungskraft aus dem Wohlfahrtsbereich gegenüber dem Beratungsansatz sind sogar gewachsen, wobei diese anfänglich keine Zweifel am Projekt gehegt habe:

„Also das hat mich sehr skeptisch gemacht, weil ich glaube, es geht um Leute, die für Demokratie wach sind, die da auch mal Ansprechpartner sind. Das Berater zu nennen, setzt, wenn man es ernst nimmt, eine so hohe Hürde, dass das abstoßend war für viele. Und auf der anderen Seite: Diejenigen, die schon in Beratungsbereichen tätig sind, die mussten sich dort wieder raushalten, weil ihre beraterische Kompetenz eigentlich nicht gefragt war im Sinne, dass man sagt, gut, ein zehntägiger Kurs, fünf Tage Beratungskompetenz, fünf Tage Inhaltsfragen. Und dann ist einer, der schon Profiberater ist, der macht fünf Tage Inhaltsfragen und ist auch ein Berater. Das funktioniert ja eigentlich auch nicht. Also da habe ich auch die Skepsis nach wie vor. Da müsste sich was ändern.“ (Interview 49)

Auch eine andere Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes hält es eher für realistisch, die Teilnehmer so weit vorzubereiten, dass sie Diskriminierung erkennen, aufnehmen und weiterleiten können. Ein Vertreter eines Bildungsträgers beobachtete, dass die Ehrenamtlichen den Beraterbegriff als zu anspruchsvoll empfunden hätten und davon eher abgeschreckt worden seien:

„Ich würde sagen, das sind einfach Expert/-innen, die dann im Verband an verschiedenen Stellen tätig sind und sich in so einer Couragehaltung halt zu Wort melden.“ (Interview 01)

Eine ähnliche Vorstellung von der Rolle der Beraterinnen und Berater, die von dem sehr hohen Anspruch einer professionellen Beratung zurücktritt und stattdessen die Betroffenen in der Rolle ermutigt, diskriminierenden Äußerungen offen zu widersprechen, vertritt die Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes.

„Da hatte ich ja schon ein bisschen was dazu gesagt, letztendlich, was wir uns auch wünschen, also so ein bisschen Kurzberatung, dass so eine kleine Intervention möglich ist, dass Menschen sozusagen aufstehen und sagen: ‘Ja, also wir nein sagen zu diskriminierendem Verhalten, zu Äußerungen etc. pp.’ Und jetzt müssen wir irgendwie diese Zukunftsförderer noch ein bisschen fit machen, dass die auch ..., ja, ihren Rücken durchdrücken und auch das, was sie für sich mitgenommen haben, auch bereit sind in der Praxis anzuwenden, sage ich mal.“ (Interview 18)

Verschiedentlich geht die Kritik auch in die Richtung, dass der Beratungsbegriff des Programms zum Teil nicht ohne Schwierigkeiten auf die unterschiedlichen Realitäten in den Vereinen und Verbänden zu übertragen ist. Das sieht auch die Vertreterin einer Migrantenorganisation ähnlich, weshalb im Projekt der Beratungsbegriff eher breit gehandhabt würde. Ferner empfinden mehrere Befragte die Dokumentation der Beratung als eine Überforderung der ehrenamtlichen Berater. So befürchtet etwa eine Führungskraft aus dem Wohlfahrtsbereich, dass die Berater deswegen ihre Tätigkeit einstellen könnten. Nach Auffassung einer weiteren Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes passt der Dokumentationsbogen nicht zu den Fällen, die an die Berater herangetragen werden. Ferner wird die Dokumentation der Beratung

teilweise als hinderlich für das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Beratungsnehmer betrachtet. Die hier geäußerten Zweifel am Beratungsansatz des Programms sind aus unserer Sicht ein genereller Ausdruck für die Unzufriedenheit damit, dass der auf Programmebene entwickelte Ansatz die Realitäten in den Vereinen und Verbänden nicht differenziert genug berücksichtigt.

Die Führungskräfte beschäftigt darüber hinaus die Frage, ob das Projekt generell Veränderungen im Verein oder Verband herbeiführen kann. Diesbezüglich zeigte sich ein Befragter eines Wohlfahrtsverbandes optimistisch. Aus der Multiplikatoren- und den vom Projekt organisierten Regionalkonferenzen habe er den Eindruck gewonnen, dass viele Personen im Verband das Projektanliegen verbreiten wollten. Auch für eine Führungskraft aus einem Feuerwehrverband ist es für sein Vertrauen in den Erfolg des Projektes entscheidend, dass im Verband eine Zahl von Mitstreitern gewonnen werden kann, die das Projekt vertreten.

„Also das geht ja nicht von einem Projektmitarbeiter aus oder von einem Vorstandsvorsitzenden, es muss da eine größere Gruppe Menschen geben, die dieses hintragen, damit es zum Erfolg kommt. Und die haben wir gefunden. Und das ist das ganz Spannende dabei.“ (Interview 28)

Skeptischer in Bezug auf Veränderungen durch das Projekt äußert sich eine Gesprächspartnerin eines Wohlfahrtsverbandes. Aus ihrer Sicht könnten Personen vor Ort nur schwer überzeugt werden, sich mit ihrer persönlichen Haltung auseinanderzusetzen:

„Also es ist natürlich leicht, sich einfach mit Symbolen zu befassen, aber mit sich selbst, das machen die Wenigsten. Das ist, haben wir auch gemerkt, im Arbeitsalltag wirklich schwer zu integrieren. Das sind mal zwei, drei Stunden, die man sich damit auseinandersetzt, und dann geht aber auch das wahre Leben weiter.“ (Interview 30)

Ähnliche Vorbehalte teilt eine zweite Befragte aus dem Wohlfahrtsbereich. Außerdem sei die Auseinandersetzung mit Ressentiments nicht unbedingt ein attraktives Thema für einen Verband:

„Also ein Verband rühmt sich natürlich auch nicht in erster Linie damit, dass er erkannt hat, dass es da eventuell Ressentiments gibt. Also von daher kann man das auf jeden Fall immer auch mit anbieten und auch mit kommunizieren, auf jeden Fall. Aber man kann da eben nicht so offensiv reingehen wie, wenn jetzt ein Seniorenheim eröffnet wird, was ja jetzt auf allen Ebenen anschlussfähig ist. Ja. Das ist vielleicht so eine Problemlage.“ (Interview 24)

Besonders skeptisch äußerte sich in dem Zusammenhang ein Vertreter der Feuerwehr, da bisher kaum Beratungsfälle an das Projekt herangetragen worden seien. Eine Führungskraft aus dem Sportbereich sieht es andererseits aber auch als seine Aufgabe an, die Vereine für Probleme zu sensibilisieren.

Wir haben die Führungskräfte darüber hinaus zu den Argumenten der Projektmitarbeiter/-innen befragt, die die Befragten in Bezug auf ihre Haltung zum Projekt gegebenenfalls umgestimmt haben. Zu diesem Aspekt konnte jedoch fast keiner der Befragten Auskunft geben. Lediglich die Führungskraft eines Bildungsträgers berichtete, dass er durch die Argumentation der Projektmitarbeiter seine Zweifel an dem aus seiner Sicht zu anspruchsvollen Zielekatalog des Projektes verloren habe. Ursprünglich habe er dafür plädiert, die Ziele zu reduzieren. Um die Führungskraft zu überzeugen, kam es vor allem darauf an, dass die Projektmitarbeiter den Zusammenhang der verschiedenen Ziele schlüssig und plausibel darstellen konnten:

„Skeptisch war ich besonders, was den Anspruch betrifft, demokratische Prozesse zu initiieren, weil unsere Organisation doch zum großen Teil auch sehr hierarchisch ist. Sodass

das Ziel mir erst mal ein bisschen hochgestochen schien. Gleichmaßen hat sich dann aber gezeigt, dass gerade dieser Anspruch ganz grundlegend notwendig und zu vermitteln ist und auch der ist, der überhaupt den Einstieg schafft. Weil die dahinter liegende Frage der ethischen Haltung zu bestimmten gesellschaftlichen Bedingungen, ohne diesen demokratischen Anspruch gar nicht einzulösen gewesen wäre.“ (Interview 01)

Der Gesprächspartner zeigte sich ferner davon überrascht, dass das Projekt neue Zielgruppen erschließen und stärken konnte, die sich bisher nicht in den inhaltlichen Bereichen des Programms engagiert hatten. In dem Fall betraf das einen Arbeitskreis, der sich mit anschlussfähigen Themen wie Gleichstellung und Toleranz beschäftigt.

Insgesamt sehen die Führungskräfte verschiedene Strategien der Projekte als geeignet und überzeugend an, um das Projektanliegen im Verband zu kommunizieren und bestehende Vorbehalte abzubauen. Ein größerer Teil der Führungskräfte bringt den Projekten und der Frage ihrer Umsetzbarkeit inzwischen mehr Offenheit und Vertrauen entgegen als zu Beginn. Als wichtige Faktoren, um Akzeptanz für das Projekt zu schaffen, hoben die Führungskräfte die regelmäßige Kommunikation des Projektes in den unterschiedlichen Verbandsgremien hervor. Daneben ist eine permanente Überzeugungsarbeit in Bezug auf die Führungskräfte von Bedeutung. Die Einbeziehung der Verbandsspitze sowie persönliche Gespräche mit Vorständen von Mitgliedsorganisationen und deren frühzeitige Einbindung sind ebenfalls zentrale Faktoren. Die Kommunikation von konkreten positiven Beispielen vom Nutzen des Projektes, die Arbeit mit einzelnen aufgeschlossenen Vereinen, eine genaue Kommunikation über die Absichten des Projektes und ein Einblick in die praktische Projektarbeit in Gremiensitzungen sind in dem Zusammenhang weitere wichtige Maßnahmen der Projekte.

Um die Mitglieder in der Breite für die Projektinhalte zu gewinnen, empfinden die Führungskräfte die Umstellung von einer geschlossenen zu einer modularisierten Ausbildung als erfolgversprechend. Außerdem befürworten es Führungskräfte, wenn die ausgebildeten Beraterinnen und Berater nicht nur Konflikte eines bestimmten Themenfeldes, sondern Konflikte überhaupt bearbeiten. Damit besteht ein Erfolgsfaktor für die Projekte aus der Perspektive von Führungskräften darin, dass generell Berater oder Konfliktmanager – unabhängig von einem bestimmten Themenfeld – in den Verbandsstrukturen etabliert sind. Ferner halten die Führungskräfte passgenaue Angebote, die an Bedürfnisse der Mitglieder anknüpfen, für hilfreich, um die Zielgruppe in der Breite zu erreichen. Größere Zweifel hegen die Führungskräfte am Beratungsansatz des Programms. Zwar konnten einige Projekte durch das Angebot einer besonderen Begleitung der Ehrenamtlichen die Zweifel der Führungskräfte an der Kompetenz der ausgebildeten Berater verringern. Dennoch bleiben aber Vorbehalte bestehen, ob die Ausbildung eine ausreichende Basis für eine kompetente Beratung bietet. Einzelne Führungskräfte plädierten vor diesem Hintergrund für eine veränderte Rollendefinition für die ausgebildeten Beraterinnen und Berater, die vom hohen Anspruch der Beratung Abstand nimmt und einen niedrigschwelligen Ansatz verfolgt. So sollte ihre Rolle aus Sicht der Führungskräfte darin bestehen, bei diskriminierenden Äußerungen in der Vereinsöffentlichkeit Courage zu zeigen und Widerspruch zu äußern. Damit würden die ausgebildeten Beraterinnen und Berater praktisch die Funktion übernehmen, einen Konflikt auszulösen und damit einen Prozess der argumentativen Auseinandersetzung anzustoßen. Diese Veränderung der Rollendefinition möchten wir aus der Sicht der Evaluation unterstreichen. Wir schlagen in dem Zusammenhang eine Differenzierung zwischen professionellen Beraterinnen und Beratern auf der einen Seite und einer niedrigschwellig ansetzenden Rolle, für die z.B. der Begriff „Konfliktmanager/-in“ in Frage käme, auf der anderen Seite vor. Diese zweite Rolle würde aus unserer Sicht auch beinhalten, dass

Konflikte bearbeitet werden, die nicht zwangsläufig zu einem bestimmten Problemfeld gehören, sondern die zunächst aus Sicht der Organisation interessant sind.

Wahrnehmung der haupt- und ehrenamtlichen Projektmitarbeiter/-innen durch die Führungskräfte

Ob sich die Führungskräfte davon überzeugen lassen, dass das Projekt Aussicht auf Erfolg hat, hängt auch davon ab, wie sie die Projektmitarbeiter/-innen sowie die ausgebildeten Demokratieberater/-innen wahrnehmen. Die befragten Führungskräfte beschrieben die hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen insgesamt als sehr engagiert und kompetent. Das belegt etwa die Äußerung der Führungskraft eines Sportverbandes:

„Also es sind sehr engagierte Personen, sehr motivierte Personen, politisch denkende Personen, auch im Umgang mit Parteien und politisch denkenden Menschen, sage ich mal, engagiert. Da geht es schon darum, Flagge zu zeigen. Ja, und das kann nicht jeder und will nicht jeder.“ (Interview 08)

Ähnlich erlebt auch die Führungskraft eines Bildungsträgers die Projektverantwortlichen:

„Also ich kann immer nur sagen, dass die da ganz aktuell waren immer. Und das hat mich eigentlich immer beeindruckt. (...) Ich meine, ich hatte nur das Gefühl, dass die Themen, die gerade außen diskutiert wurden, immer in dem Projekt auch diskutiert wurden, und das hatte eben dadurch eine enge Verbindung zur Basis, also zu den Fragen, die die Vereinsmitglieder ja auch irgendwie vor Ort diskutieren.“ (Interview 01)

Derselbe Interviewpartner schätzt es, dass die Projektverantwortlichen im Verband und im Vorstand Lernprozesse anstoßen, beispielsweise mit einem Selbstverständnispapier zu ihrem Projekt:

„Da gab es auch im Vorstand ganz schön Diskussionen, ob das nicht zu provokant ist und wie auch immer, wie die Ausdrucksweise da ist, ob man diese und jene Begriffe nutzen kann. Manchmal geht das heiß her und manche ärgern sich da auch. Aber im Nachhinein erzeugt das sozusagen starke Lernprozesse, die eben genau für dieses Thema notwendig sind. Dass es eben da zu mehr demokratischer Kompetenz kommt, wie es im Projektnamen ja heißt.“ (Interview 01)

Andere Führungskräfte berichteten, dass die Projektverantwortlichen neue Themen einbringen, im Verband als Fachstelle oder auch als Bindeglied zwischen Vorstand, Projekt und Ortsgruppen wahrgenommen und anerkannt werden. Im Fall der Brandenburgischen Sportjugend im Landessportbund Brandenburg betreibt die Projektverantwortliche der befragten Führungskraft zufolge im Verband aktiv Lobbyarbeit für die Beratung. Weitere Führungskräfte hatten den Eindruck, dass die Projektmitarbeiter/-innen konstruktive Strategien einsetzen, um Teilnehmer etwa für das Thema Rechtsextremismus bzw. Diskriminierung zu öffnen und zur Selbstreflexion anzuregen.

Die Qualifikation der Projektmitarbeiter/-innen ist in dem Zusammenhang ein weiterer wesentlicher Aspekt für die Führungskräfte. Das kommt insbesondere bei einer Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes zum Ausdruck:

„Meine Vorstellungsgespräche dauern anderthalb bis zwei Stunden. Und wer die übersteht und genommen wird, ist gut.“ (Interview 11)

Auch andere Führungskräfte sehen in der besonderen Fachlichkeit der Projektmitarbeiter/-innen einen Mehrwert für den Verband. Ein anderer Verein rekrutiert gezielt Personen als Demokratieberater/-innen, die schon eine bestimmte Qualifikation mitbringen, mit dem Ziel, die Vereinsarbeit mit frischen Ideen anzuregen und das Netzwerk der Organisation auszubauen.

Die politikwissenschaftliche Qualifikation des Projektverantwortlichen schätzt auch die Führungskraft einer Migrantenorganisation, da er die Öffentlichkeitsarbeit des Vorstandes zu bestimmten Fragen entscheidend unterstützen könne. Für einen Vertreter aus dem Bereich der Feuerwehr ist es in dem Zusammenhang aber auch sehr wichtig, dass Projektmitarbeiter/-innen trotz ihres professionellen Hintergrundes eine gemeinsame Sprache mit der Zielgruppe, wie etwa den Feuerwehrmitgliedern, finden. In zwei Fällen monierten die befragten Führungskräfte allerdings auch eine aus ihrer Sicht übertriebene Vernetzungsarbeit der Projektverantwortlichen, die zu viele Ressourcen binde.

Schließlich ist es für die Führungskräfte abhängig von der Organisation eine zentrale Frage, ob externe oder aber aus den Verbandsstrukturen stammende Personen die Projektleitung übernehmen. Während die Führungskräfte der Sport- und Feuerwehrverbände Projektmitarbeiter/-innen aus den eigenen Strukturen favorisieren, um das Vertrauen der Zielgruppe zu gewinnen, hält etwa ein Vertreter eines Wohlfahrtsverbandes gerade externe im Gegensatz zu internen Kräften für notwendig, um durch einen Blick von außen neue Ideen in den Verband einbringen und Schwächen aufdecken zu können. Daraus folgt, dass ein weiterer Erfolgsfaktor der Projekte für die Führungskräfte darin besteht, geeignete Projektmitarbeiter/-innen mit Blick auf deren Beziehung zum Verband oder Verein zu finden.

Ein Großteil der befragten Führungskräfte konnte darüber hinaus eine Einschätzung zu den ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern abgeben. In anderen Fällen bestand jedoch kein direkter Kontakt, da vor allem in den großen Verbänden die Aktivitäten der Ehrenamtlichen teilweise zu weit entfernt von der Führungsspitze stattfinden. Andererseits suchen die Führungskräfte mitunter aber auch aktiv das Gespräch mit Teilnehmenden der Beraterausbildung, nehmen an Veranstaltungen der Demokratieberater/-innen teil oder konnten deren Arbeit in der Organisation bei anderen Gelegenheiten beobachten. Komplexeren Beratungsfällen sind die ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater nach Einschätzung der Führungskräfte unterschiedlich gut gewachsen. Insgesamt fällt auf, dass vor allem Führungskräfte der Landessportbünde den ausgebildeten Beraterinnen und Beratern einen professionellen Umgang mit Beratungsfällen zutrauen. Aus Sicht der Befragten verfügen die Berater über das nötige Selbstbewusstsein und die erforderliche Motivation:

„Vor allem, was mich beeindruckt, ist wirklich, dass sie sich diesem Thema stellen und auch motiviert sind“. (Interview 22)

Sehr viel zurückhaltender beurteilte hingegen die Führungskraft eines Feuerwehrverbandes die Fähigkeiten der ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater in Bezug auf schwierigere Fälle. Allerdings vertritt er entgegen der Ansicht des Projektverantwortlichen, der gemeinsam mit einem Mitarbeiter professionelle Beratung durchführt, die Auffassung, dass Ehrenamtliche in den Beratungsprozess zumindest mit einbezogen werden sollten. Einer zweiten Führungskraft aus dem Bereich der Feuerwehr zufolge sei es gar nicht erst gelungen, die Demokratieberater im Verband zu verankern, da sie eher als „demokratische Aufpasser“ wahrgenommen worden seien. So hätten teilweise Personen an der Beraterausbildung teilgenommen, die für diese Tätigkeit nicht wirklich geeignet gewesen seien. Aus seiner Sicht habe es vor allem an einer Kommunikation des Projektes mit den örtlichen Wehrleitungen gemangelt.

„Und das ist übrigens eine Sache, die man zukünftig beachten muss: Die Steuerung derjenigen, die sich irgendwo anmelden zu Beratern, muss durch das Führungsregime der jeweiligen Feuerwehr gesteuert werden. Bisher ist es immer so gewesen: Es war ein hübsches Wochenende oder zwei. Ich konnte mich selber anmelden, weil es gar keiner hinterfragt hat. Und plötzlich war ich Berater. So. Ich denke, es muss mit Bedacht darauf ge-

achtet werden: Wer meldet sich da an? Wer ist das? Wie tickt der? Hat der ein entsprechendes Standing in meiner Feuerwehr? Und wenn das so ist, dann schicke ich den dahin, weil ich weiß, der bewegt was. Nur, um zu sagen: `Ich bin Demokratieberater und ich habe meinen Lehrgang und jetzt muss ich hier mal aufräumen`, das ist kontraproduktiv. Das funktioniert nicht.“ (Interview 26)

Die befragten Führungskräfte zweier weiterer Feuerwehrverbände beschrieben die Beraterinnen und Berater allgemein als sehr engagiert. So bereichern in einem Feuerwehrverband zum Beispiel auch junge Menschen aus dem Verband das Team, die zwar nicht als Berater tätig sind, sich aber dem Befragten zufolge mit dem Projekt identifizieren, neue Ideen einbringen und das Selbstbewusstsein aufbringen, um sich auf öffentlichen Veranstaltungen auch einmal mit Führungskräften auseinanderzusetzen.

Die Führungskräfte weiterer Verbände schätzen die Fähigkeit der ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater, nach ihrer Ausbildung eigenständig zu agieren, ebenfalls unterschiedlich ein. Der Vertreter eines Wohlfahrtsverbandes hält zumindest für einen Teil der Ausgebildeten eine gute Begleitung für erforderlich, um sie noch stärker zu ermutigen. Andere ehrenamtliche Berater würden hingegen durchaus schon sehr eigenständig handeln und hätten beispielsweise eine Fachtagung in einem Landkreis organisiert. In vergleichbarer Weise nehmen weitere befragte Führungskräfte die ausgebildeten Berater als heterogene Gruppe wahr. Eine Person aus diesem Kreis zeigte sich aber gleichzeitig positiv überrascht von den ehrenamtlichen Beraterinnen und Beratern, die er als aufgeschlossen und als sehr präsent in den Einrichtungen wahrnimmt.

„Und da muss ich eindeutig sagen, dass ich gerade bei den Ehrenamtlichen eine hohe Kompetenzentwicklung sehe. Und da kann ich gerade für unsere Ehrenamtlichen sprechen, dass die dort schon sehr aufgeschlossen, finde ich, also wesentlich aufgeschlossener sind als der eine oder andere Hauptamtliche. (...) Ja, der das eher als zusätzliche Aufgabe sieht.“ (Interview 38)

Begeistert von der Motivation und dem Selbstbewusstsein der Ehrenamtlichen äußerte sich auch die Vertreterin einer Organisation für arbeitslose Menschen.

„Aber das, was wir bisher schon erreicht haben, ist, dass eine Stärkung und Mut bei den Teilnehmern erkennbar ist. Sie trauen sich zum Beispiel, in ihren Stellen, wo sie auch in Selbsthilfegruppen tätig sind, dort den Mund aufzumachen und mal jemandem, der so sagt: `Ja, die Flüchtlinge nehmen uns alles weg` und so, da haben wir ja ständig damit zu tun, dass sie eben sich trauen zu sagen: `Dann werd` mal konkreter. Wieso nimmt der dir alles weg?` (...) Also früher haben sie sich das nicht getraut.“ (Interview 39)

Darüber hinaus würden die ausgebildeten Kräfte nach den Angaben der Regionalstellenleiter ihres Verbandes auf rechtsextremistische Anfeindungen von Mitarbeitern reagieren und die Leitung unterstützen bzw. die Kooperation mit Fachstellen wie der Mobilen Beratung suchen.

Wie intensiv die Beraterinnen und Berater tätig werden können, hängt aber nicht zuletzt von der Unterstützung der Einrichtungen vor Ort ab. Diese ist der Führungskraft eines Sportverbandes zufolge unterschiedlich gut. Der Gesprächspartner eines Wohlfahrtsverbandes beobachtete in dem Zusammenhang, dass sich die Demokratiestifter bei fehlendem Rückhalt eher zurückziehen würden. Ein anderer Grund für die Demotivation von Demokratieberater/-innen ist einer weiteren Führungskraft zufolge eine abnehmende Zahl von Anfragen. Die Berater müssten den Fällen teilweise „hinterherlaufen“. Andere Führungskräfte hingegen beobachten eine rege Anfrage der ausgebildeten Beraterinnen und Berater.

Die Führungskräfte nehmen die ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater insgesamt als sehr aktiv wahr. So erwähnen sie zum einen die Beratungstätigkeit und zum anderen Veranstaltun-

gen, Trainings oder Seminare, die von Beratern organisiert wurden. Ferner berichteten Führungskräfte über verschiedene konkrete Aktionen und Veranstaltungen, die Demokratieberater aufgrund rechtsextremistischer Vorfälle oder diskriminierender Diskurse in der lokalen Öffentlichkeit in einzelnen Kommunen initiiert oder begleitet haben. Die Beraterinnen einer Frauenorganisation würden sich der befragten Vertreterin zufolge öffentlich gegen rechtsextreme Symbole äußern und auf Bürgermeister zugehen. Im Fall einer Migrantenorganisation hat sich ein Berater in die Planung einer eher problematischen Demonstration der betreffenden Migrantengruppe eingemischt und durch permanentes Hinterfragen eine Debatte mit den Beteiligten über das Thema der Demonstration angestoßen. Dieser Fall ist im Übrigen auch deswegen interessant, weil er ein Beispiel für die zuvor erwähnte, von einigen Führungskräften vorgeschlagene niedrigschwellige Rollenbeschreibung für die ausgebildeten Berater darstellt. Die Führungskräfte haben noch weitere Aktivitäten der Beraterinnen und Berater wahrgenommen. So regten Demokratieberater Lernprozesse innerhalb von Verbänden an, beispielsweise zur Generationenfrage, zur Diskussionskultur allgemein, zum Umgang mit der AfD oder zum überlieferten Wert der politischen Neutralität des Verbandes. Ferner begleiteten sie eine Diskussion zum Umgang mit muslimischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation.

Einzelne Führungskräfte sehen es allerdings als schwierig an, die Qualität der Arbeit auf Dauer nur über Ehrenamt zu sichern. Hier bedürfe es permanenter Anreize. Teilweise würden Ehrenamtliche auch über eine zu große Arbeitsbelastung klagen. Ein anderes Problem besteht etwa bei Wohlfahrtsverbänden in der Spannung zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Aufgaben eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin. Ein Problem sei dann etwa, wenn sich Aufgabenfelder inhaltlich zu stark überschneiden würden.

In einer Reihe von Projekten arbeiten sowohl haupt- als auch ehrenamtliche Kräfte als Beraterinnen und Berater, was den qualitativen Daten zufolge nicht immer reibungslos verläuft. So beobachten einzelne Befragte Konflikte, die sich vor allem am fachlichen Status entzünden. Besonders aufschlussreich in dem Zusammenhang ist das Beispiel aus einer Jugendorganisation, weil es verschiedene Facetten dieses Problems aufzeigt. Der Interviewpartner des Verbandes berichtete von anfänglichen Spannungen zwischen hauptamtlichen professionellen Beratern und angehenden jugendlichen Demokratieberatern, die nach der Ausbildung im Rahmen des Projektes denselben Beraterstatus besitzen. Um den Konflikt zu entschärfen, ist das Projekt dazu übergegangen, einen erwachsenen Berater gemeinsam mit Jugendlichen Projekte umsetzen zu lassen. Allerdings sieht der Befragte hier das Problem, dass die erwachsenen Berater den Jugendlichen teilweise den Raum zur Entfaltung nähmen, da sie selbst in der Beraterrolle ernst genommen werden wollten. Stattdessen sollten die erwachsenen Berater die Jugendlichen eher darin bestärken und dabei unterstützen, sich selbst mit Kommunalvertretern auseinanderzusetzen. Aus seiner Sicht müsste das Projekt daher viel stärker mit den Verantwortungsträgern arbeiten. Für die erwachsenen Partizipationsberater sieht er eine Lösung in alternativen Wegen der Wertschätzung wie etwa einem Ehrenamtswochenende. Die Führungskraft hält es aber für eine langfristige Herausforderung, mit den Hauptamtlichen die Ehrenamtlichen zu stärken, ohne dass dies wie bisher zu stark von einer bestimmten Person abhängt.

„Also wir haben inzwischen recht regelmäßig einen Austausch vor Ort hinbekommen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, der trotzdem inhaltlich immer noch holpert, weil die Rollen ... Also da müssen wir wirklich noch dran arbeiten. Viele ehrenamtliche Erwachsene, also diejenigen, die zwischen MAE und Ehrenamt wechseln, verstehen sich als pure

Unterstützer des Hauptamtes. Wir wollen sie natürlich ein Stück stärken und sagen: 'Bring stärker eigene Ideen ein.' Da arbeiten wir dran." (Interview 09)

Ähnliche Spannungen nimmt auch die Führungskraft einer Organisation für arbeitslose Menschen wahr. Allerdings hat aus seiner Sicht bereits ein Umdenken bei den Hauptamtlichen eingesetzt, die mittlerweile die ehrenamtlichen Berater eher als Entlastung statt als Konkurrenz wahrnehmen würden. Auch ein Befragter eines Wohlfahrtsverbandes betrachtet das Verhältnis zwischen Ehren- und Hauptamtlichen als „durchwachsen“. In einem anderen Verband hat die gemeinsame Beraterausbildung von Haupt- und Ehrenamtlichen dem Befragten zufolge eher zu einem positiven Klima zwischen beiden Gruppen beigetragen. Die Führungskraft eines Feuerwehrverbandes betonte, dass im Sinne einer problemlosen innerverbandlichen Kommunikation viel Wert darauf gelegt werde, eine Verständigung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen herbeizuführen.

Insgesamt zeigen die qualitativen Ergebnisse, dass die Führungskräfte die Projektverantwortlichen als sehr engagiert und kompetent wahrnehmen. Ebenso nehmen sie die ausgebildeten Demokratieberater/-innen als sehr engagiert wahr. Außerdem können sie zumindest teilweise von konkreten Aktivitäten der Beraterinnen und Berater sowie der weiteren Projektmitarbeiter berichten. Daraus lässt sich folgern, dass für die Führungskräfte ein weiterer Erfolgsfaktor des Projektes darin besteht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als kompetent und engagiert wahrgenommen werden und im Verband sichtbar sind.

Allerdings beobachten die Führungskräfte auch unterschiedliche Voraussetzungen bei den Ehrenamtlichen, nach der Ausbildung eigenständig bzw. in der Funktion des Beraters tätig zu werden. Dies stützt den oben erwähnten Vorschlag einiger Führungskräfte, zumindest für einen Teil der Beraterinnen und Berater einen niedrigschwelligen Beratungsansatz zu verfolgen. Aus den qualitativen Daten gehen außerdem verschiedene Faktoren hervor, um die von einigen Führungskräften beobachteten Spannungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern zu verringern. Demnach kommt es darauf an, die hauptamtlichen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die Ehrenamtlichen eine Entlastung für sie darstellen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Ehrenamtlichen zu ermutigen, ihre eigenen Ideen einzubringen. Im Rahmen der Zusammenarbeit von ehren- und hauptamtlichen Beratern muss dafür gesorgt werden, dass beiden Seiten Anerkennung für die Arbeit zuteil wird. Ferner begünstigen Gelegenheiten für einen Austausch die Zusammenarbeit beider Gruppen. Insgesamt ist eine gelingende Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kräften aus Sicht der Führungskräfte ein weiterer Erfolgsfaktor für das Projekt.

Die Begleitung der Projekte durch die Regiestelle aus der Sicht der Führungskräfte

Ein anderer Aspekt, der zu einer erfolgreichen Umsetzung des Projektes beiträgt, ist die Begleitung durch die Regiestelle des Bundesprogramms. Ein Teil der befragten Führungskräfte hat direkte Kontakte zur Regiestelle gehabt, ein anderer Teil informiert sich über die Begleitung in Gesprächen mit den Projektverantwortlichen. Nur ein kleiner Teil der Führungskräfte konnte zu der Frage, wie sie die Begleitung durch die Regiestelle einschätzen, keine Auskunft geben. Insgesamt nehmen fast alle Befragten, die sich zu der Frage geäußert haben, die Unterstützung der Projekte durch die Regiestelle als gut und ausreichend wahr. Vielfach lobten die Interviewpartner/-innen die Zusammenarbeit als konstruktiv und kollegial. Einige Befragte betonten, dass Fragen und Probleme zeitnah Gehör fänden und lösungsorientiert bearbeitet würden. Verschiedene Führungskräfte hoben die inhaltliche Begleitung durch die Regiestelle

als sehr fundiert und kompetent hervor. Außerdem finden die von der Regiestelle organisierten Begleit- und Vernetzungsangebote sowie die Veranstaltungen insgesamt viel Lob.

„Dass der Bundesinnenminister einlädt einmal im Jahr im Rahmen eines Sommerfestes zu so einem Erfahrungsaustausch, um über Ergebnisse zu sprechen, über Perspektiven zu sprechen. Was ja auch durch die Regiestelle letztendlich vorbereitet und koordiniert wird. Das hatten wir selten.“ (Interview 06)

„Und ganz besonders schön oder fast freundschaftlich finde ich das bei den Berater/-innennetzwerken oder überhaupt bei Z:T-Netzwerktreffen, dass da auch immer eine Vertreterin oder ein Vertreter von der Regiestelle dabei ist, also auch wirklich der Kontakt gesucht wird, also das sehr Hand in Hand geht mit dem Projekt.“ (Interview 30)

Im Zusammenhang mit den Vernetzungsangeboten regte eine Führungskraft aus dem Sportbereich an, das frühere Format eines übergreifenden Austauschs zwischen Sport- und Feuerwehrverbänden und dem THW wieder aufzunehmen. Als einen weiteren positiven Aspekt erwähnten Befragte, dass das Programm den Projekten einen gewissen Spielraum zum Ausprobieren bzw. für eine Neuorientierung ermöglicht habe.

Daneben finden sich aber auch einige kritische Stimmen zur Begleitung durch die Regiestelle. Ein Kritikpunkt hängt mit der in der zweiten Programmphase erfolgten Umsteuerung des Programms in Richtung Beratung zusammen. So fühlte sich die befragte Führungskraft einer Jugendorganisation zwar einerseits durch die Regiestelle gut über die Gründe der Umsteuerung informiert und lobte an der Stelle die Transparenz, äußerte sich aber andererseits auch skeptisch gegenüber dem Ansatz. Der Vertreter eines Bildungsträgers hätte sich eine stärkere Mitwirkung der betroffenen Träger an der Programmentwicklung – und ganz konkret am Beratungsbegriff – gewünscht. Hier nimmt er eher einen Widerspruch zu dem eigentlichen Anspruch des Programms wahr:

„Insgesamt bleibt für mich, wenn ich jetzt auch mal was Kritisches sagen darf, die Frage für mich schon: Wie partizipativ gestaltet ein Programm der Bundesregierung, das auf Partizipation setzt, Programmentwicklung mit den betroffenen Trägern. Da gibt es Kritik. (...) Da sind wir nun wirklich nicht die Einzigen, die diesen Beratungsbegriff kritisch gesehen haben.“ (Interview 32)

Auch die Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes nahm die Diskussion der Regiestelle zum Beratungsansatz als sehr restriktiv wahr.

„Also da war, glaube ich, auch eine große Unzufriedenheit. Also da habe ich jetzt nicht das Gefühl, dass von da Impulse kamen, die uns weitergebracht haben. Sondern Impulse kamen, die höchstens die Rahmen deutlich gemacht haben: Das ist der Rahmen und anders geht es nicht. Was ja auch die Aufgabe einer Regiestelle sein könnte.“ (Interview 49).

Weitere Kritikpunkte betreffen eine zum Teil als zu bürokratisch empfundene Haltung der Regiestelle zu unterschiedlichen Fragen. Beklagt wird unter anderem ein zu hoher Verwaltungsaufwand in Bezug auf die Verwendungsnachweise oder ein zu hoher Genehmigungsaufwand, wenn es um die Veröffentlichung von Projektmaterialien geht. Ferner existiert der Wunsch nach mehr Flexibilität und Sachbezogenheit bei der Prüfung der Bonität von Drittmittelgebern. Kritik gab es auch an der Implementation der Evaluation. Einem Befragten zufolge sei es außerdem schwierig gewesen, den von der Beraterausbildung abweichenden Projektansatz des Verbandes der Regiestelle zu vermitteln. Diese und andere Erfahrungen hätten den Träger dazu bewogen, keine weitere Förderung durch das Bundesprogramm zu beantragen. In einem anderen Fall fand es der Befragte unglücklich, dass in der Anfangsphase des Projektes kein Termin mit der Regiestelle vor Ort zustande gekommen sei. Andere Führungskräfte hingegen lobten

die Möglichkeit, bei Bedarf das persönliche Gespräch mit der Regiestelle in Berlin suchen zu können, von der sie auch Gebrauch gemacht hätten.

Insgesamt teilen die befragten Führungskräfte weitgehend den Eindruck, dass die Projekte durch die Regiestelle gut begleitet werden. Dies ist aus der Sicht der Führungskräfte ein Faktor für den Erfolg der Projekte. Auf der anderen Seite zeigt sich aber auch, dass die Umsteuerung des Programms in Richtung einer stärkeren Ausrichtung auf einen Beratungsansatz für Unsicherheit und Unzufriedenheit unter einem Teil der Führungskräfte gesorgt hat. So wird die Implementation des Ansatzes als zu restriktiv und zu wenig partizipativ wahrgenommen. Aus Sicht der Evaluation ist die Implementation eines Beratungsangebotes für die Vereine und Verbände sehr wertvoll; gleichzeitig sollte dabei jedoch die Vielfalt der Projektrealität gewürdigt werden.

4.4.3 Überzeugung der Führungskräfte vom Nutzen des Projektes und Überlegungen zur Verstetigung

Von den Führungskräften beobachtete Veränderungen im Verband

Damit die Führungskräfte eine dauerhafte Verstetigung des Projektes oder von Projektbestandteilen in ihren Verbänden unterstützen, müssen sie vom Nutzen des Projektes überzeugt sein. Wir haben die Führungskräfte deshalb nach Veränderungen befragt, die sie durch das Projekt in ihrem Verband wahrgenommen haben.

Eine Reihe der von den Führungskräften für zentral gehaltenen Probleme, die das Projekt bearbeitet, spiegeln sich in den beschriebenen Veränderungen wieder. Diese lassen sich zu vier Schwerpunkten zusammenfassen. So berichtete ein Großteil der Befragten über Veränderungen, die die Verbandsentwicklung betreffen. Hier geht es um eine bessere Zusammenarbeit bzw. Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation, um den Anstoß von internen Lernprozessen sowie um eine für die Mitglieder transparentere Organisationsstruktur. Dazu gehört auch eine verbesserte Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sowie zwischen Jugend- und Hauptverband. So bewirkt die Beraterausbildung aus Sicht der Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Geschäftsfeldern zusammenarbeiten, die vorher nichts miteinander zu tun hatten. In einer Hilfsorganisation sei es zumindest gelungen, einen regelmäßigen, wöchentlichen Gesprächstermin zwischen hauptamtlichen Mitarbeitern des Haupt- und des Jugendverbandes einzurichten, um die bestehende Kluft zwischen den Verbänden zu verringern. In den Gremien eines Feuerwehrverbandes hat sich dem Befragten zufolge eine neue Diskussionskultur entwickelt:

„Da wurden wir mit einer neuen Art und Weise konfrontiert, wie man Themen bearbeiten kann. Und damit aber auch die Möglichkeit hat, eine Vielfältigkeit reinzubringen, so eine Pluralität, also dadurch, dass man eben von allen Ideen abgefragt hat, es eben nicht mehr einen Meinungsführer gab und der hat dann irgendwie wieder was ergänzt, sondern dass sich andere Formen der Diskussion und der Arbeit an unseren Themen daraus ergeben haben. Das hat uns schon ein ganzes Stück geprägt. Wenn ich das im Vergleich vorher und jetzt sehe, ist das halt schon ganz anders. Inzwischen ist es auch für unseren Vorstand selbstverständlich.“ (Interview 08)

Auch etliche andere Führungskräfte berichteten über eine lösungsorientiertere und generell konstruktivere Diskussionskultur aufgrund der Maßnahmen des Projekts.

„So Diskussionskultur oder sich wirklich ernsthaft auseinanderzusetzen, wo kann es denn hingehen, oder auch das Mitnehmen von Strukturen vor Ort, ich glaube, das wird so das Bleibende sein.“ (Interview 09)

In einem Wohlfahrtsverband hätten dem Befragten zufolge Ehren- und Hauptamtliche teilweise mehr Verständnis füreinander entwickelt. Zwischen den einzelnen Gemeinschaften sei ein stärkeres Wir-Gefühl spürbar. Im Fall eines Feuerverbandes beobachtete die befragte Führungskraft, dass die Verbandsstrukturen für die Mitglieder transparenter geworden seien. Außerdem sei die Zusammenarbeit des Vorstandes mit der Basis enger geworden, was sich an häufigeren Telefonaten zeige. In einer anderen Feuerwehr habe das Projekt einen Lernprozess im Hauptverband anstoßen können, um die jüngeren Mitglieder stärker einzubeziehen. Auch die Kommunikationskultur bei Funktionsträgern habe sich teilweise schon verändert. So würden etwa andere Meinungen stärker respektiert. Ferner habe das Projekt mit dazu beigetragen eine funktionsfähige Landesjugendleitung aufzubauen. Der Befragte eines Feuerwehrverbandes hob positiv hervor, dass durch die Nutzung von neuen Medien gerade unter den jüngeren Mitgliedern mehr Interesse für die Themen des Projektes geweckt werden konnte.

Neben einer verbesserten Kommunikation nehmen die Befragten auch mehr Offenheit für Neues sowie eine verstärkte innerverbandliche Kooperation wahr. Den Gesprächspartnern zufolge konnte in einem Verband eine Diskussion angeregt werden, sich stärker für Neues zu öffnen, in einem anderen Verband würden verschiedene Ortsgruppen dank des Projektes eigene Aktivitäten entfalten. In einer Frauenorganisation konnten Mitglieder aktiviert sowie die Zusammenarbeit mit Kreisvereinen intensiviert werden. In einem weiteren Verband sind die Themen Engagementförderung und Werte präsenter als vor dem Projekt, was der Befragte an den Anfragen der Ehrenamtlichen sowie an angestoßenen Projekten erkennt. Zudem sei es gelungen neue Initiativen zu gründen, die gemeinsam Ideen für Projekte im Bereich Ehrenamt entwickelten. Ferner seien aus der Arbeit mit Geschäftsführern der Kreisverbände Maßnahmen zur Organisationsentwicklung abgeleitet worden. Eine Führungskraft aus dem Bereich der Feuerwehr nutzt das Projekt, um seine eigenen Ideen zur Entwicklung der Feuerwehrstrukturen einzubringen. Ferner habe das Projekt den Führungskräften in der Feuerwehr ein besseres Verständnis für die eigene Organisation vermitteln können. Ähnliche Veränderungen beschrieben auch andere Führungskräfte aus den Bereichen des Sports und der Feuerwehr. Die Vertreterin einer Hilfsorganisation nimmt eine deutlich bessere Unterstützung der Jugendverbände durch die Hauptverbände wahr.

Ein zweiter Schwerpunkt von Veränderungen betrifft die Themenbereiche Rechtsextremismus, Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit einerseits und Interkulturalität bzw. Diversität andererseits. Diesbezüglich stellen die Führungskräfte eine größere Präsenz dieser Themen in der eigenen Organisation fest und beobachten einen kompetenteren Umgang mit rechtsextremistischen bzw. diskriminierenden Vorkommnissen. So wird nach Darstellung der Führungskräfte in den Gremien verschiedener Verbände mittlerweile regelmäßiger und offensiver über die Themen diskutiert, oder sie sind inzwischen Bestandteil des regulären Bildungsangebotes der Organisation. Die Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes hält es außerdem für einen deutlichen Fortschritt im Verband, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Arbeitsfeldern erreicht werden könnten, die diesen Themen eher fernstünden. Eine breite Sensibilisierung und ein erhöhtes Problembewusstsein nehmen auch andere Führungskräfte etwa aus Wohlfahrtsverbänden wahr.

„Das ist das Wesentliche, was wir in diesen beiden Z:T-Projekten innerhalb des Verbandes erreicht haben: Eine hohe Sensibilität und eine große Bereitschaft letztendlich, zumindestens darüber zu reden und zu diskutieren.“ (Interview 18)

In dem Zusammenhang beobachtet eine andere Führungskraft aus dem Wohlfahrtsbereich, dass im Verband bewusster mit Sprache umgegangen wird. Der größte Zugewinn des Projekts sei jedoch, dass Angestellte, die direkt mit problematischen Klienten arbeiteten, erreicht werden konnten. Das sei deshalb wichtig, weil das Thema „Rechtsextremismus“ von Kreisgeschäftsführern oder Einrichtungsleitungen häufig nur weitergeleitet würde. Ein Gesprächspartner aus dem Sportbereich beobachtet in seinem Verband ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein. Die Angebote des Projektes würden mittlerweile als fachliche Unterstützung der eigenen Rolle empfunden:

„In Bezug auf das Verantwortungsbewusstsein eben auch von handelnden Personen, da haben wir etwas bewirkt, glaube ich. (...) bis hin zu dem Bewusstsein, da ist auch jemand da, der dir hilft, wenn du als Vorstand da überfordert bist, der gegebenenfalls auch Ängste nehmen kann, weil er dir ein paar Dinge erklären kann, ja: Warum es keine gute Idee ist, sage ich mal, dass ein Syrer und ein Albaner gegeneinander Fußball spielen und solche Sachen. Also, ich sage mal, ein Knowhow zu vermitteln. (Interview 07)

Eine weitere Veränderung, die in dem Zusammenhang von verschiedenen Führungskräften beschrieben wurde, ist eine größere Sicherheit im Umgang mit rechtsextremistischen oder diskriminierenden Vorfällen. Aus Sicht eines Befragten könnten beispielsweise die Kreis- und Stadtsportbünde sowie die Fachverbände fundierter auf Vorfälle reagieren. Ähnliches berichtete die Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes. Der Vertreter einer Migrantenorganisation hat den Eindruck gewonnen, dass die Organisation durch das Projekt gut auf den Umgang mit rechtsextremistischen Anfeindungen vorbereitet ist, wofür er auch ein konkretes Beispiel anführen konnte. Mit Blick auf das Thema Diversität stellt der Interviewpartner eines Wohlfahrtsverbandes eine Veränderung in der Einstellung zu behinderten Menschen im Verband fest. Das Projekt hatte eine einjährige Maßnahme begleitet, bei der Menschen mit Behinderung in die Lage versetzt wurden, sich kompetent an politischen Wahlen zu beteiligen. Außerdem konzipierte es gemeinsam mit behinderten Teilnehmern Stadtpaziergänge für diese Zielgruppe.

„Also wir haben da einen Riesenrespekt bekommen vor den Möglichkeiten und Leistungen von behinderten Menschen, wenn sie halt entsprechende Rahmenbedingungen haben, eine echte Teilhabe gewährleistet ist. Wir sind auf Augenhöhe gekommen. Und das war nur möglich mit diesem Projekt. (...) Das hat das Denken verändert bei uns.“ (Interview 23)

Die Mitgliedergewinnung ist der dritte Schwerpunkt, zu dem die Führungskräfte Veränderungen beobachtet haben. Hierbei geht es um die Gewinnung neuer Mitglieder und die Aktivierung bestehender Vereine. So ist es einem Verband dem Befragten zufolge gelungen, sich hin zu einem „Mitmachverein“ zu entwickeln, der neuen Ideen weniger abweisend gegenüberstehe. Die Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes nimmt die Entwicklung einer Empfangskultur für neue Mitglieder positiv wahr. Eine besonders nachhaltige Veränderung erwähnte die Vertreterin einer Frauenorganisation. Hier sei es mit Hilfe des Projektes gelungen neue Ortsgruppen zu gründen. Außerdem könnten die vom Projekt neu entwickelten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit für die weitere Mitgliedergewinnung eingesetzt werden.

Ein vierter Schwerpunkt an benannten Veränderungen ist die Netzwerkarbeit. Hier verwiesen die Führungskräfte auf eine kompetentere Netzwerkarbeit im lokalen Raum, eine stärkere Verzahnung mit Fachstellen der Region sowie auf Impulse für ländliche Gemeinden. Beispielswei-

se zeigte sich eine Führungskraft eines Bildungsträgers von einer kompetenten Netzwerkarbeit beeindruckt:

„Also wir sind jetzt in der Lage, mit gleich interessierten Verbänden zu kooperieren. Da sind Schnittstellen entstanden, wo wir vorher keine Kompetenz hatten, weder auf der inhaltlichen Ebene noch Kompetenzen in Sachen Personen. Wie gesagt: Einen Geschäftsführer irgendwo hinschicken ist etwas anderes, als mit Ehrenamtlichen aufzutreten und zu sagen, wir machen das. Das ist einfach viel überzeugender. Und das ist eine Entwicklung, die das Projekt besonders hervorgebracht hat.“ (Interview 01)

Andere Führungskräfte hoben ebenfalls eine bessere Vernetzung mit kommunalen Partnern hervor. So würden Projekte Fachstellen in ihre Arbeit einbinden oder Mikroprojekte vor Ort anbieten. Ferner stünden Demokratieberater in der Region als Ansprechpartner zu bestimmten Themen zur Verfügung oder nähmen aktiv an lokalen Veranstaltungen teil. Für die Vertreterin einer Organisation für arbeitslose Menschen ist die Einladung des Vereins zu externen Gesprächsgruppen ein Hinweis für eine intensivere Vernetzung in der Region. Im Fall eines Wohlfahrtsverbandes stellen ehrenamtliche Berater Schnittstellen zu Fachkräften der Regionalzentren für Demokratische Kultur her, indem sie diese in ihre Angebote einbeziehen. Mit Blick auf Impulse für ländliche Gemeinden nimmt eine Führungskraft eine Stärkung von Vereinsstrukturen in der Region wahr. So hat das Projekt etwa eine Familieninitiative in Fragen des Fundraisings unterstützt sowie einer Seniorenvertretung Methoden an die Hand gegeben, um künftig wieder konstruktiv zusammenarbeiten zu können.

Bis auf drei Ausnahmen konnten letztlich alle befragten Führungskräfte positive Veränderungen in ihrer Organisation beobachten, die sie auf das Projekt zurückführen. Sie können demnach mit dem Projekt auch einen konkreten Nutzen verbinden. Das begünstigt aus unserer Sicht wiederum die Unterstützung der Projekte durch die Führungskräfte. Zwei befragte Führungskräfte eines Bundesverbandes stellten ihren Angaben zufolge keine konkreten Veränderungen durch das Projekt fest. Das kann aber auf die besondere Funktion des Projektes zurückgeführt werden, die in der Bündelung anderer Projekte besteht. Beide Befragte berichteten zumindest über eine allgemeine positive Resonanz dieser Projekte auf der Ebene der Ortsgruppen. Eine dritte Führungskraft aus dem Bereich der Feuerwehr nahm ebenfalls keine Veränderungen durch das Projekt für ihren Verband wahr, da es nicht gelungen sei, das Projekt aus der Jugendfeuerwehr heraus in den Hauptverband zu integrieren. Eine zweite befragte Führungskraft aus dem Verband relativierte diese Sichtweise jedoch, da sie bezogen auf die Jugendfeuerwehr ein größeres Interesse der Mitglieder an jugendpolitischen Themen und eine größere Bereitschaft, an Gremienarbeit und Veranstaltungen mitzuwirken, beobachten konnte. Ferner sei die Unterstützung der Jugendfeuerwehr durch die Kreisverbände gewachsen. Dieses Beispiel zeigt, dass das Programm offenbar auch Führungskräfte erreicht hat, die einen hohen Anspruch verfolgen und daher eine besonders kritische Sicht auf das Projekt haben. Konkrete negative Veränderungen durch die Projekte fanden sich in keiner der Darstellungen der Befragten.

Es zeigt sich ferner, dass im Rahmen des Projekts weitere Themen für den Verband in den Fokus der Führungskräfte gerückt sind. So benannten verschiedene Führungskräfte Themen bzw. Problemfelder, in denen sie sich Aktivitäten der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter wünschen würden. Darunter fällt das Thema „interkulturelle Öffnung des Ehrenamtsbereiches“, das vor allem die Führungskräfte aus den Reihen der Feuerwehr, aber auch eines Wohlfahrtsverbandes erwähnten. Die befragten Führungskräfte eines Feuerwehrverbandes führten außerdem das Thema „Diversity“ an. Die Befragten aus den Feuerwehren nannten ferner die

Themen „Nachwuchsgewinnung“, „Vernetzung auf verschiedenen Ebenen“, eine transparentere Verbandsarbeit, das Thema „Menschenführung“ sowie den Umgang mit stressbedingten Äußerungen von Führungskräften. Führungskräfte aus dem Bereich Sport sehen zum Beispiel in der kommunalen Vernetzung oder einer stärkeren Verzahnung des Projekts mit dem Themenfeld „Migration und Integration“ ein Potenzial für den Verband. Der Vertreter eines Wohlfahrtsverbandes ist an einem Ausbau des Themenfeldes „Flucht und Migration“ interessiert. Die Führungskraft eines Bildungsträgers wünscht sich Angebote, die über die Komplexität politischer Entscheidungen aufklären. An weiteren Themen nannten die Führungskräfte „Organisationsentwicklung“, „Mitgliederbindung“, den Umgang mit der AfD und „Vorurteile unter Migranten“. Diese Beispiele von weiteren Themen, die sich die Führungskräfte für den Verband vorstellen können, belegen, dass das Projekt zumindest teilweise als Ideengeber für die Vereine und Verbände fungiert.

Insgesamt zeigen die qualitativen Ergebnisse, dass die befragten Führungskräfte sehr gut über die Projekte Bescheid wissen. Die Führungskräfte konnten ferner Wirkungen benennen, die das Projekt im Verband hat. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist, dass die Führungskräfte wissen, dass es im Verband einen sichereren Umgang mit rechtsextremistischen bzw. diskriminierenden Vorfällen gibt. Darüber hinaus sind die Führungskräfte sensibel für den Aspekt der Vernetzung. Schließlich haben sie im Rahmen des Projekts neue Ideen und Aufgabenfelder für ihre Organisation gewonnen. Diese fünf Aspekte stellen aus unserer Sicht zentrale Indikatoren für eine gute Einbindung der Führungskräfte in die Projekte dar.

Möglichkeiten der Verstetigung des Projektes aus der Sicht der Führungskräfte

Eine Funktion des Bundesprogramms besteht darin, die Vereine und Verbände mit Hilfe der Projekte anzuregen, die Projektideen weiterzuentwickeln und Überlegungen anzustellen, wie Bestandteile des Projektes innerhalb des Verbandes dauerhaft fortgeführt werden können. Aus den qualitativen Ergebnissen geht hervor, dass die befragten Führungskräfte unterschiedlich gute Voraussetzungen für eine Verstetigung des Projektes oder von Teilen des Projektes sehen. Für den überwiegenden Teil stellt die Finanzierung durch das Bundesprogramm momentan die einzige Möglichkeit dar, um das Projekt weiterzuführen bzw. die ausgebildeten Beraterinnen und Berater angemessen koordinieren und fachlich begleiten zu können:

„Und das ist ganz wichtig, dass dieser Kreis an Ehrenamtlichen erhalten bleibt. Also die müssen sich weiterhin als Gruppe verstehen und sich auch austauschen. Und es muss dafür aber einen Initiator geben. Und ich bin sehr skeptisch, wenn man nun glaubt, dass die Gruppe das selber organisieren würde, gerade auch, weil es so viele Ehrenämter gibt. Und wenn da dieser Rundumrahmen fehlen würde, also wenn da nicht jemand da ist, der sagt: 'So, wir machen jetzt dies' oder 'Wir bieten euch das an', dann befürchten wir tatsächlich, dass diese Strukturen zerbrechen würden.“ (Interview 08)

Diesem Vertreter eines Feuerwehrverbandes zufolge kann der Verband das Projekt nicht aus eigener Kraft erhalten, da mit jeder neuen Aufgabe, die gefördert würde, gleichzeitig die allgemeinen Kosten etwa für den Verwaltungsaufwand steigen würden. Als ein alternatives Szenario bietet sich aus Sicht des Befragten an, einzelne Aufgaben des Projektes in das Landesprogramm zu überführen. Auch ein Vertreter aus dem Sportbereich sieht eine realistische Alternative in einer zweckgebundenen Aufstockung der Landesmittel. Verschiedene Befragte aus dem Bereich des Sports sehen überdies den Bund bzw. die Länder in der Pflicht, gesellschaftsrelevante Aufgaben zu unterstützen oder auf Landesebene auch institutionell zu fördern. Einer anderen Führungskraft aus dem Sportbereich zufolge ist das wirtschaftliche Risiko für den Ver-

band, bewährte Projektmitarbeiter/-innen in die Strukturen und damit in feste Stellen zu übernehmen, zu groß. Gleichzeitig sei es für ihn eine offene Frage, wie man dann mit mehrfach befristeten Verträgen umgehen solle, da ein ständiger Personalwechsel im Projekt nicht sinnvoll sei. Ein anderer Vertreter eines Sportverbandes sieht ohne öffentliche Projektförderung allenfalls die Möglichkeit, dass ein verantwortlicher Kollege Beratungsfälle an vorhandene Fachstellen im Land verweist. Das geschehe dann allerdings auf Kosten der vereinsnahen Arbeit, die das Projekt bisher anbieten konnte. Eine Vollzeitstelle nur für Beratungsprozesse im Sinne des Bundesprogramms zu schaffen, stünde aus seiner Sicht jedenfalls in keinem Verhältnis zur bestehenden Struktur in dem betreffenden Bundesland. Eine weitere Führungskraft aus dem Sportbereich wollte die Einrichtung einer dauerhaften Koordinierungsstelle hingegen nicht ganz ausschließen. Sie hält es zum jetzigen Zeitpunkt aber für realistischer, dass die Demokratieberater im Fußballfachverband dauerhaft integriert werden. Auf alle Fälle könnten im Projekt entstandene Arbeitsmaterialien auch nach Auslaufen der Förderung weiterentwickelt und der Erfahrungsaustausch zu dem Themenbereich aufrechterhalten werden.

Auch einige andere Führungskräfte, die keine direkte Finanzierungsmöglichkeit für eine hauptamtliche Koordinierungsstelle sehen, können sich zumindest vorstellen, die Betreuung und Weiterbildung der Demokratieberater auf einem wenn auch sehr begrenzten Niveau fortzuführen. In einzelnen Fällen könne der Vorstand bzw. die Geschäftsstelle eine Art lockere Betreuung der Ehrenamtlichen gewährleisten. Hier gehen die Führungskräfte davon aus, dass die ausgebildeten Beraterinnen und Berater auch nach dem Auslaufen der Förderung weiter tätig sein werden. In einem anderen Verband sollen gegebenenfalls Jugendkoordinatoren die Betreuung der Ehrenamtlichen übernehmen. Die Überlegungen in einem Landesfeuerwehrverband zielen darauf ab, Rahmenbedingungen auf Kreisverbands- oder Referatsebene zu schaffen.

In den qualitativen Daten zeigt sich noch ein weiterer wichtiger Faktor, der die Verstetigung des Projektes beeinflusst. Wie die Erfahrung der Führungskraft aus dem kirchlichen Bereich zeigt, ist es entscheidend, dass das Projekt einem thematisch passenden Arbeitsbereich im Verband zugeordnet wird. Das stellt sicher, dass Projektergebnisse inhaltlich anschlussfähig sind und damit auch verstetigt werden können.

„Ich würde nur wieder so ein Projekt hier installieren, wenn es auch wirklich originär in unseren Arbeitsbereich passt. Sonst würde ich das nicht tun. Ich würde mir kein Projekt mehr heranholen, sage ich auch ganz bewusst so, was mir letztendlich ja zusätzlich Arbeit macht, aber nicht unbedingt in meinen Arbeitsbereich gehört. (...) Ich finde das ganz, ganz schwierig, weil ich dann tatsächlich immer mit zwei verschiedenen Teams letztendlich zu tun habe, mit dem eigentlichen Kernteam des Arbeitsbereiches und eben mit diesem zusätzlichen Kleinstteam, was dann dazukommt.“ (Interview 21)

Dieser Aspekt, dass die Projektinhalte für eine Verstetigung im Verband bzw. im Arbeitsbereich grundsätzlich anschlussfähig sein sollten, lässt sich durch die Herangehensweise eines Wohlfahrtsverbandes untermauern:

„Wir holen uns Projekte in den Spitzenverband nur dann hinein, wenn wir denken, das hat Erfolg, das hat Interesse, das interessiert unsere Mitglieder.“ (Interview 44)

In einem Wohlfahrtsverband wurde die Frage der Nachhaltigkeit bereits zum Zeitpunkt der Beantragung des Projektes in die Überlegungen einbezogen. Diese Strategie widerspricht der unserer Erfahrung nach üblichen Herangehensweise und ist deshalb besonders erwähnenswert. In dem hier genannten Fall ist es gelungen, einen im Projekt entwickelten Prozess zum Freiwilligenmanagement in das Qualitätsmanagement des Verbandes zu integrieren. Ferner

ist es der Befragten zufolge geglückt, das Thema im Fortbildungskatalog der Organisation zu verankern. Schließlich sollen die ausgebildeten Berater in einen bereits bestehenden Arbeitskreis zur Verbandsentwicklung eingebunden werden. Das Beispiel zeigt zudem, dass sich Teile eines Projektes eher verstetigen lassen, wenn dafür bestehende Verbandsstrukturen genutzt werden.

„Na ja, das war ja unser Ansinnen, dass wir gesagt haben, wir überführen es in unsere Verbandsstrukturen, die ohnehin bestehen. Weil es immer schwierig ist für zusätzliche Dinge, die jetzt irgendwie neu sind als Gremium oder so und dann nicht irgendwie im Verband auch formal verankert sind, das aufrecht zu halten.“ (Interview 41)

In etwa einem Drittel der befragten Organisationen gibt es den Befragten zufolge bereits konkretere Überlegungen bzw. Maßnahmen, um die Demokratieberater/-innen strukturell im Verband zu verankern. Das trifft vor allem auf die Wohlfahrtsverbände zu, was sicherlich auch damit zusammenhängt, dass sie häufig über eigene Bildungswerke kombiniert mit einer Fachgruppenstruktur verfügen. Diese beiden Aspekte begünstigen offenbar eine Verstetigung von Bestandteilen des Projektes.

„Und für uns ist es völlig klar, und das ist auch in der Steuerungsgruppe so besprochen worden, dass wir innerhalb unseres Fachverbandes ‘Migration und Flucht’ eine Fachgruppe ‘Demokratie gewinnt!’ implementieren werden, wo die Multiplikatoren sozusagen eine extra Fachgruppe sind, wie sie sich jetzt auch schon treffen, aber dass sie da eine Beheimatung haben.“ (Interview 44)

In einem weiteren Wohlfahrtsverband soll eine bereits bestehende Expertengruppe aus Kooperationspartnern die Berater koordinieren. Eine andere befragte Führungskraft aus dem Bereich kann sich zumindest vorstellen, eine Fachgruppe für die Berater anzubieten und außerdem Fortbildungsangebote in die Akademie der Organisation zu überführen. Eine solche Fachgruppe ermöglicht es den Beraterinnen und Beratern, partizipativ an Veranstaltungen des Verbandes teilzunehmen. Für die Koordinierung der Berater müssten der Führungskraft zufolge dann allerdings die Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation gestärkt werden. Das heißt, dass damit der Verband Umstrukturierungen vornehmen würde, die durch das Projekt ausgelöst wurden.

Vergleichbare Überlegungen teilen eine Reihe weiterer Führungskräfte aus Wohlfahrtsverbänden, aber auch aus anderen Organisationen. Ein Gesprächspartner räumte allerdings ein, dass eine Verstetigung schwierig würde, wenn für die bisher kostenlosen Kurse ein Teilnehmerbeitrag erhoben werden müsste. Im Fall eines weiteren Wohlfahrtsverbandes kann sich die Führungskraft vorstellen, Teile der Beratung an das bereits bestehende Team Ehrenamt im Verband zu überführen. Es sollen die Ansprechpersonen für ehrenamtliches Engagement, die das Projekt in den Kreisverbänden etabliert hat, zu den Projektthemen weiterqualifiziert werden. Außerdem könnten im Verband bestehende Querschnittsthemen für die strukturelle Verankerung weiterer Projektbestandteile genutzt werden. Während ein anderer Vertreter aus dem Wohlfahrtsbereich sich auch vorstellen kann, Koordinierungsaufgaben an das Bildungswerk abzugeben, sieht eine zweite Führungskraft aus dem Bereich ohne zusätzliche Ressourcen Schwierigkeiten, die Berater zu koordinieren. Um dauerhaft einen Ansprechpartner in der Landesgeschäftsstelle zu finanzieren, verhandelt eine weitere Organisation aus dem Wohlfahrtsbereich mit den Kreisverbänden um einen Stellenanteil. Ein anderer Wohlfahrtsverband hingegen hat ausschließlich hauptamtliche Referenten zu den Projektthemen geschult und sichert darüber die Nachhaltigkeit der Projekteinhalte im Verband.

Insgesamt belegen die qualitativen Daten, dass ein größerer Teil der Führungskräfte Ideen entwickelt, wie der Verband mit dem Projekt weiterarbeiten und Teile davon verstetigen kann. Aus unserer Sicht stellt dieser Aspekt einen weiteren Indikator für die gute Einbindung von Führungskräften in das Projekt dar. Darüber hinaus konnten wir drei Faktoren identifizieren, die eine Verstetigung der Projekte im Verband unterstützen. Demnach kommt es darauf an, dass die Projekte im Verein oder Verband bzw. dem zuständigen Arbeitsbereich des Verbandes inhaltlich anschlussfähig sind. Erfolgversprechend ist außerdem die frühzeitige Einbeziehung der Verstetigungsfrage. Damit hängt schließlich der dritte Faktor zusammen. Demnach wird die Verstetigung von Projektbestandteilen dadurch begünstigt, dass diese in bereits bestehende Verbandsstrukturen integriert werden können.

4.4.4 Die praktische Einbindung der Führungskräfte in das Projekt

Bei der überwiegenden Zahl der befragten Führungskräfte handelt es sich um Akteure, die aufgrund ihrer Funktion als unmittelbare Projektvorgesetzte oder als Entscheidungsträger in der Verbandsspitze zunächst formell in das Projekt eingebunden sind. Das bedeutet, sie nehmen zum Beispiel die Dienst- und Fachaufsicht über die Projektmitarbeiter oder ihre Kontrollfunktion als Vorstandsmitglied wahr. Von den 49 befragten Führungskräften trifft das auf der Basis der qualitativen Daten auf 11 Gesprächspartner/-innen zu. Zu diesen hauptsächlich formell in das Projekt eingebundenen Akteuren gehören auch einzelne Befragte, die erst seit kurzer Zeit im Amt sind und noch keine Gelegenheit hatten, sich mit dem Projekt zu beschäftigen.

Der Großteil der befragten Führungskräfte unterstützt das Projekt den qualitativen Daten zufolge jedoch aktiv und lässt sich vor diesem Hintergrund als eher stark eingebunden charakterisieren. Diese Führungskräfte bringen sich beispielsweise in Planungsrunden des Projektes ein, führen Planungsgespräche mit Projektverantwortlichen, beteiligen sich an Workshops zur Beraterausbildung oder nehmen selbst an der Beraterausbildung oder an anderen Projektangeboten wie etwa einem Leitbildprozess teil. Zu dieser Gruppe zählen wir auch Akteure, die an Fachtagungen zu den Projekt- bzw. Programmenthemen oder an einem Projektbeirat bzw. an Steuerungsgruppen teilnehmen. Andere Führungskräfte haben die Projekte sogar initiiert, entwickeln Projektanträge, sind in die Konzeption der Beraterausbildung eingebunden oder gestalten die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes maßgeblich mit. Ferner beteiligen sie sich an Strategiediskussionen oder Diskussionen zum Einsatz der Demokratieberater/-innen. Auch der enge informelle Austausch mit Projektverantwortlichen zu komplexeren Beratungsfällen fällt in diese Kategorie. Dazu gehören auch Führungskräfte, die aktiv Vorschläge für die Projektentwicklung einbringen und sonstige inhaltliche Unterstützung wie beispielsweise Informationen über die Verbandsstruktur liefern. Ein weiterer Aspekt ist die Unterstützung insbesondere von Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, die neu in den Verband kommen. Hier gibt beispielsweise eine Führungskraft ihre Erfahrungen im Umgang mit Ehrenamtlichen und mit Strategien, diese für Neues zu gewinnen, weiter. In einem anderen Fall organisiert die Führungskraft sogenannte Reflexionstage zum Projekt mit. Einige Führungskräfte suchen aktiv das Gespräch mit Teilnehmern der Beraterausbildung. Wir haben dieser Kategorie schließlich auch Führungskräfte zugeordnet, die häufige Dienstbesprechungen mit den Projekten angegeben haben. Die Anzahl der Treffen liegt zwischen einmal wöchentlich bis einmal alle sechs Wochen.

Die häufigste Art der Unterstützung, die von den Führungskräften genannt wurde, ist die Lobbyarbeit für das Projektanliegen auf den verschiedenen Verbandsebenen. Sie agieren etwa als Türöffner für Kreisverbände oder bauen für das Projekt Brücken in den Verband, indem sie zwischen Verbandsspitze, Kreisverbänden und Projekt vermitteln. In dem Zusammenhang haben zum Beispiel Befragte auch darauf hingewirkt, dass sich der Verband zum Projekt bekennt, um dessen Umsetzung zu ermöglichen. Im Fall eines Feuerwehrverbandes hat sich eine Führungskraft persönlich dafür eingesetzt, das Projekt, das zwischendurch eingestellt worden war, wieder aufzunehmen:

„Eigentlich war das Projekt auf Eis gelegt. Letztes Jahr gab es so die Absichtserklärung: Na ja, wir wollen eigentlich gar nicht mehr so richtig. Und als ich dann am 1.1. das Amt des Präsidenten übernommen habe, da habe ich gesagt: 'So. Nix da, wir wollen nicht mehr. Jetzt gehen wir ganz massiv dran.' Also da war ich schon schwer aktiv unterwegs, um erst mal wieder das Projekt zum Laufen zu kriegen, den Kontakt zu Frau X, überhaupt den Kontakt ins Projekt reinzukriegen.“ (Interview 48)

Die Projekte erhalten mitunter auch durch Einzelpersonen, die einerseits eine Führungsposition bekleiden und andererseits ein persönliches Interesse am Thema haben, den entscheidenden Rückhalt. Auch einige der befragten Führungskräfte haben sich zum Teil gegen Widerstände in den eigenen Reihen für die Implementation des Projektes eingesetzt. Der Vertreter eines Bildungsträgers unterstützte z.B. die Besetzung der Projektstellen mit Frauen, um einer strukturellen Ausgrenzung von Frauen, die seiner Meinung nach im Verband existiert, ganz bewusst etwas entgegenzusetzen.

Einzelne Führungskräfte bemühen sich darüber hinaus selbst aktiv um Einsatzfelder für die Demokratieberater/-innen in ihren Verbänden. Der Befragte eines Sportverbandes bezieht sie beispielsweise in Veranstaltungen seines Ressorts ein und verbreitet das Projektangebot unter den Referenten des Verbandes. Andere Führungskräfte unterstützen die Projekte, indem sie etwa Kontakte zu Drittmittelgebern herstellen oder dem Projekt Kontakte zu Fachstellen und Fachnetzwerken oder auch in die Landespolitik oder Landesverwaltung vermitteln. Darüber hinaus empfehlen Führungskräfte, die Anfragen von Mitgliedsvereinen erhalten, das Projekt weiter. Einige Führungskräfte sehen es als ihre Aufgabe an, den Projekten Rückhalt bei Anfragen von Medien und Politik im Zusammenhang mit rechtsextremistischen Vorfällen zu geben oder das Projekt ganz allgemein bei Schwierigkeiten zu unterstützen.

Ein Teil der Führungskräfte ist nach eigener Darstellung auch aktiv auf das Projekt zugegangen. Sie motivierten z.B. die Projektverantwortlichen, das Projekt bei Veranstaltungen oder in Gremien zu präsentieren. Beispielsweise hat der Vorstand eines Feuerwehrverbandes das Projekt immer wieder in Verbandsausschusssitzungen, an denen die Stadt- und Kreisverbände beteiligt sind, einbezogen. Die Führungskraft eines Wohlfahrtsverbandes ermutigte die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bei Veranstaltungen des Bundesverbandes aufzutreten:

„Und das geht eigentlich nur, wenn man dann sozusagen die direkte Unterstützung dafür signalisiert.“ (Interview 31)

Ferner sind Führungskräfte auf die Projekte zugekommen, um sie über potentielle Beratungsfälle zu informieren, Themen oder Vorgehensweisen vorzuschlagen, aber auch um Personalprobleme zu klären oder die Einbeziehung von Kooperationspartnern voranzutreiben. Darüber hinaus hat eine Führungskraft aus dem Feuerwehrbereich nach eigener Darstellung eine Studie im Rahmen des Projektes intensiv begleitet. Der Vertreter eines Bildungsträgers ist an das Projekt herantreten, um eine Gesprächsrunde mit dem Coach und den Projektmitarbeitern zu initiieren. Darüber hinaus gaben mehrere Führungskräfte an, dass sie im Rahmen des

permanenten Austauschs mit dem Projekt immer wieder auch eigene Vorstellungen einbringen.

Damit Führungskräfte gut in das Projekt eingebunden werden können, bedarf es institutionalisierter Strukturen, die einen regelmäßigen Austausch mit dem Projekt ermöglichen. Aus den qualitativen Daten geht hervor, dass die Projekte gut in verschiedene Gremien der Vereine und Verbände eingebunden sind und die Projektergebnisse darüber in die Organisation kommuniziert werden. Neben turnusmäßigen Berichten in Gremien wie Vorstandssitzungen oder Geschäftsführerkonferenzen informieren sich die Führungskräfte vor allen Dingen in regelmäßigen Dienstberatungen über die Entwicklung und die Ergebnisse der Projekte. Häufig finden die Dienstberatungen wöchentlich, in verschiedenen Fällen aber auch in größeren Zeitabständen statt. Die Dienstberatungen bieten auch Gelegenheit, Probleme anzusprechen. In einem Fall hat die Führungskraft dafür gesorgt, dem Projektverantwortlichen zusätzlich einen Zugang zu Ansprechpartnern aus dem Präsidium zu öffnen, falls er bei dringendem Gesprächsbedarf nicht zur Verfügung stehen sollte. Die qualitativen Daten zeigen außerdem, dass in einzelnen Verbänden vertiefende Projekttreffen durchgeführt werden. Zudem haben verschiedene Organisationen Steuerungsgruppen bzw. Lenkungsausschüsse für das Projekt gegründet, die ebenfalls regelmäßig über die Projektentwicklung beraten. In dem Zusammenhang ist interessant, dass verschiedene Führungskräfte ihrer Darstellung nach darauf achten, dass an dem Gremium die verschiedenen Verbandsebenen beteiligt werden. Im Fall eines Verbandes aus dem Bereich Heimatpflege verbessert die Institution der Steuerungsgruppe des Projektes sogar die allgemeine Kommunikation im Verein:

„Ja, konkret haben wir einfach innerhalb der Kommunikation Geschäftsstelle – Vorstand gewisse Probleme mit Zeiten, mit Absprachen und so weiter. Und da haben wir versucht, das ein Stück weit zu strukturieren, zu institutionalisieren. Da sind wir noch im Prozess, das ist noch nicht abgeschlossen. Aber da kann ich mich sozusagen auf die Instrumente des Projektes und der Steuerungsgruppe berufen, so dass wir dann auch mal in der Steuerungsgruppe Dinge besprechen, wo ja schon ein Teil des Vorstandes, also rund zwanzig Prozent des Vorstandes, vertreten sind.“ (Interview 15)

Sowohl Führungskräfte kleiner als auch großer Träger berichteten darüber hinaus über einen engen informellen Kontakt zu den Projektverantwortlichen. Das trifft beispielsweise auf Organisationen wie Landesfeuerwehrverbände und Sportbünde zu, wo sich Führungskräfte und Projektverantwortliche auf kurzem Weg über komplexere Beratungsfälle verständigen. Ein kleiner Teil der Befragten tauscht sich mit den Projektverantwortlichen weniger eng, aber trotzdem regelmäßig aus. Einzelne Führungskräfte suchen darüber hinaus bei passenden Gelegenheiten – etwa Einrichtungsbesuchen – das Gespräch mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Beraterausbildung bzw. mit den ausgebildeten Demokratieberater/-innen. Eine Migrantenorganisation hat eine WhatsApp-Gruppe gegründet, an der der Vorstand, die Projektmitarbeiter sowie weitere Mitglieder beteiligt sind.

Insgesamt fühlen sich die Führungskräfte ausreichend über die Projekte informiert. Sie erfahren auf verschiedenen Wegen, aber hauptsächlich über institutionalisierte Formen wie Gremien oder Dienstbesprechungen, von den Fortschritten und Problemen des Projektes. Aber auch informelle Gespräche zwischen Führungskräften und Projektverantwortlichen spielen in den Verbänden durchaus eine wichtige Rolle, insbesondere, wenn es um den Austausch über den Umgang mit Beratungsfällen geht. In vielen Verbänden unterstützen die Führungskräfte außerdem aktiv die Projektarbeit, vor allem indem sie Lobbyarbeit für das Projekt im Verband betreiben. Die Nutzung von institutionalisierten und informellen Wegen des Informationsaus-

tauschs und die aktive Unterstützung des Projektes sind aus Sicht der Evaluation zwei weitere Indikatoren für die gute Einbindung der Führungskräfte.

4.4.5 Resümee

Die Einbindung der Führungskräfte in die Projekte ist auf der Grundlage der vorliegenden qualitativen Daten als weitgehend gelungen zu bewerten. Wir konnten verschiedene Indikatoren identifizieren, die für eine gute Einbindung der Führungskräfte sprechen.

Insgesamt stehen die Führungskräfte den Projekten positiv gegenüber. Dabei zeigte sich ein Großteil der Führungskräfte von Beginn an von der Projektidee überzeugt. Einzelne Führungskräfte haben die Projekte sogar initiiert und in der Anfangsphase auch gegen Widerstände verteidigt. Nach unseren Ergebnissen reicht jedoch die Überzeugung von der Projektidee nicht aus, um die Führungskräfte für das Projekt zu gewinnen. Vielmehr ist entscheidend, dass die Führungskräfte mit dem Projekt einen Mehrwert für die Organisation verbinden können und dass sie zu der Überzeugung gelangen, dass das Projekt im Verband breit angenommen wird. Vor allem in Bezug auf diese beiden Faktoren schreiben die meisten Befragten dem Projekt eine wichtige oder sogar sehr wichtige Rolle in der Organisation zu. Ein Teil der Führungskräfte hat allerdings auch Vorbehalte bezüglich der Erreichbarkeit der Mitglieder des Verbandes.

Weitere Indikatoren für die gelungene Einbindung der Führungskräfte in die Projekte sind die Informiertheit der Führungskräfte über die Projekte und ihre Fähigkeit, Wirkungen zu benennen, die das Projekt im Verband hat. Ein anderer wichtiger Indikator ist das Wissen der Führungskräfte, dass es im Verband einen sichereren Umgang mit rechtsextremistischen bzw. diskriminierenden Vorfällen gibt. Für eine gute Einbindung der Führungskräfte spricht außerdem, dass ihnen der Aspekt der Vernetzung wichtig ist und dass sie im Rahmen des Projektes neue Ideen und Aufgabenfelder für ihre Organisation gewonnen haben. Schließlich fühlen sich die Führungskräfte ausreichend über die Projekte informiert und ein größerer Teil unterstützt das Projekt aktiv. Diese beiden Aspekte sind ebenfalls zentrale Indikatoren für eine gute Einbindung der Führungskräfte.

Außerdem zeigt sich, dass die Führungskräfte dem Projekt und den Fragen der Umsetzbarkeit offener gegenüberstehen als in der Anfangsphase. Sie nehmen insgesamt auch weniger Vorbehalte aus der eigenen Organisation wahr als zu Beginn des Projektes. In dem Zusammenhang halten die Führungskräfte verschiedene Maßnahmen für erfolgversprechend, aus denen sich Erfolgsfaktoren für die Projekte aus der Sicht der Führungskräfte ableiten lassen. Die Einbeziehung der Verbandsspitze und persönliche Gespräche mit Vorständen der Mitgliedsorganisationen sowie ihre frühzeitige Einbindung haben wir als zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert. Ferner sind konkrete positive Beispiele vom Nutzen des Projektes, die Arbeit mit einzelnen aufgeschlossenen Vereinen, eine genaue Kommunikation über die Absichten des Projektes, die schlüssige und plausible Darstellung der Ziele des Projektes sowie die Präsentation praktischer Projektarbeit im Rahmen von Gremiensitzungen aus Sicht der Führungskräfte geeignete Strategien, um Vorstände und Mitglieder von Vereinen und Verbänden für das Projekt zu öffnen. Darüber hinaus sind eine regelmäßige Kommunikation in den unterschiedlichen Verbandsgremien und eine permanente Überzeugungsarbeit ausschlaggebend, um die Führungskräfte zu gewinnen. Die von einem bestimmten Themenfeld unabhängige Etablierung von Beratern oder Konfliktmanagern in den Verbandsstrukturen ist aus Sicht der Führungskräfte ein weiterer Erfolgsfaktor für die Projektarbeit. Ferner halten die Führungskräfte passgenaue

Angebote, die an Bedürfnisse der Mitglieder anknüpfen, sowie eine modularisierte anstelle einer geschlossenen Ausbildung für hilfreich, um den Verband oder Verein in der Breite zu erreichen.

Obwohl die Führungskräfte von den Projektanliegen prinzipiell überzeugt sind, verdeutlichen die Ergebnisse der qualitativen Analyse, dass sowohl im Verband als auch bei den Führungskräften selbst durchaus Skepsis gegenüber dem Projekt und seiner Umsetzbarkeit bestand oder noch besteht. Die von den Führungskräften beobachteten Vorbehalte aus dem Verband beziehen sich vor allem auf den Sinn des Projekts für den Verband. Außerdem befürchteten Mitglieder eine Überlastung der Ehrenamtlichen. Zwar konnten einige Projekte durch das Angebot einer besonderen Begleitung der ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater die Zweifel von Führungskräften am Beratungsansatz verringern; dennoch bleiben aber Vorbehalte bestehen, ob die Ausbildung eine ausreichende Basis für eine kompetente Beratung bietet. Einzelne Führungskräfte plädierten vor diesem Hintergrund für eine veränderte Rollendefinition für die ausgebildeten Beraterinnen und Berater, die vom hohen Anspruch der Beratung Abstand nimmt und einen niedrighschwelligem Ansatz verfolgt. Die hiermit angesprochene Ausdifferenzierung der Beraterrolle möchten wir aus der Sicht der Evaluation unterstützen. Zu den Aufgaben der Demokratieberatung gehört dann nicht nur die klassische Beratungsarbeit, sondern z.B. auch, bei diskriminierenden Äußerungen Widerspruch zu leisten und auf diese Weise einen Konflikt als Form der demokratischen Auseinandersetzung zu initiieren. Dies entspricht einer Beratungsdefinition, wie sie von Stimmer und Weinhardt vorgeschlagen wurde.³⁹

Ein anderer Erfolgsfaktor besteht für die Führungskräfte darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projektes im Verband sichtbar sind kompetent und engagiert auftreten. Zudem kann es für den Erfolg eines Projektes ausschlaggebend sein, ob die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter aus internen Strukturen oder aber von außen kommen. Des Weiteren spielt auch eine gelingende Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kräften aus Sicht der Führungskräfte eine Rolle für den Projekterfolg. Schließlich begünstigt eine als kompetent und konstruktiv wahrgenommene Begleitung durch die Regiestelle die Überzeugung der Führungskräfte vom Projekt. Die Führungskräfte teilen weitgehend den Eindruck, dass die Projekte durch die Regiestelle gut begleitet werden. Die Umsteuerung des Programms in Richtung einer stärkeren Ausrichtung auf einen Beratungsansatz hat aber auch Unsicherheit und Unzufriedenheit unter einem Teil der Führungskräfte ausgelöst.

Die qualitative Studie sollte auch Aufschluss darüber geben, wie sich die Einbindung der Führungskräfte auf das Programmziel der Verbesserung von Partizipations- und Beteiligungsstrukturen in den Vereinen und Verbänden auswirkt. Betrachtet man die Angaben der Führungskräfte zu den Projekten, zu den Maßnahmen der Projektmitarbeiter/-innen sowie den beobachteten Veränderungen und den Aktivitäten zur Unterstützung des Projektes insgesamt, dann ist auf der Grundlage der vorliegenden Daten vor allem eine Stärkung des Themenfeldes „Partizipation und Beteiligung im Verband“ infolge einer guten Einbindung der Führungskräfte herauszustellen. Die Führungskräfte, in deren Organisationen die Projekte an einer verbesserten Beteiligungskultur arbeiten, signalisierten ein deutliches Interesse an dem Thema und betrachten es als relevant für den Verband. Dafür spricht auch, dass die Führungskräfte

³⁹ Beratung ist demnach eine Tätigkeit. „die von der ‘Alltagsberatung‘ durch Laien bis hin zur Anwendung hoch differenzierter und methodisch ausgefeilter Verfahren durch speziell ausgebildete Fachkräfte in der professionellen Beratung reicht“. Stimmer, Franz; Weinhardt, Marc (2010): Fokussierte Beratung in der Sozialen Arbeit. München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 15.

Veränderungen in Richtung einer beteiligungsorientierten Diskussions- und Kommunikationskultur positiv bewerten. Verschiedene Führungskräfte konnten in dem Zusammenhang auch konkrete Beispiele von Maßnahmen des Projektes anführen, die bei ihnen auf positive Resonanz stießen. Dazu gehören etwa der Einsatz beteiligungsorientierter Methoden in der Vorstandssitzung oder die Organisation von Veranstaltungen mit Beteiligung der Basis. Darüber hinaus haben einzelne Führungskräfte im Kontext des Projektes selbst an beteiligungsorientierten Strukturen gearbeitet. Beispielsweise achteten sie darauf, verschiedene Verbandsebenen in Steuerungsgruppen der Projekte einzubeziehen, oder sie setzen sich für die Gründung von Fachgruppen insbesondere für die ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater im Verband ein. Diese Fachgruppen ermöglichen den Mitgliedern eine partizipative Teilnahme an Veranstaltungen der Verbände. Schließlich trägt aus unserer Sicht auch die aktive Unterstützung des Projektes durch die Führungskräfte dazu bei, Beteiligung im Verband zu stärken. So betreiben etliche Führungskräfte im Verband eine aktive Lobbyarbeit für die Projekte.

Die qualitativen Ergebnisse belegen insgesamt eine Aufgeschlossenheit der befragten Führungskräfte für eine Verbesserung der Beteiligungs- und Partizipationsstrukturen in den Vereinen und Verbänden. Dieser Befund lässt sich durch Ergebnisse der quantitativen Studie untermauern, denen zufolge im Verlauf der 3. Förderperiode eine positive Entwicklung hinsichtlich der Bereitschaft der Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden zu verzeichnen ist.

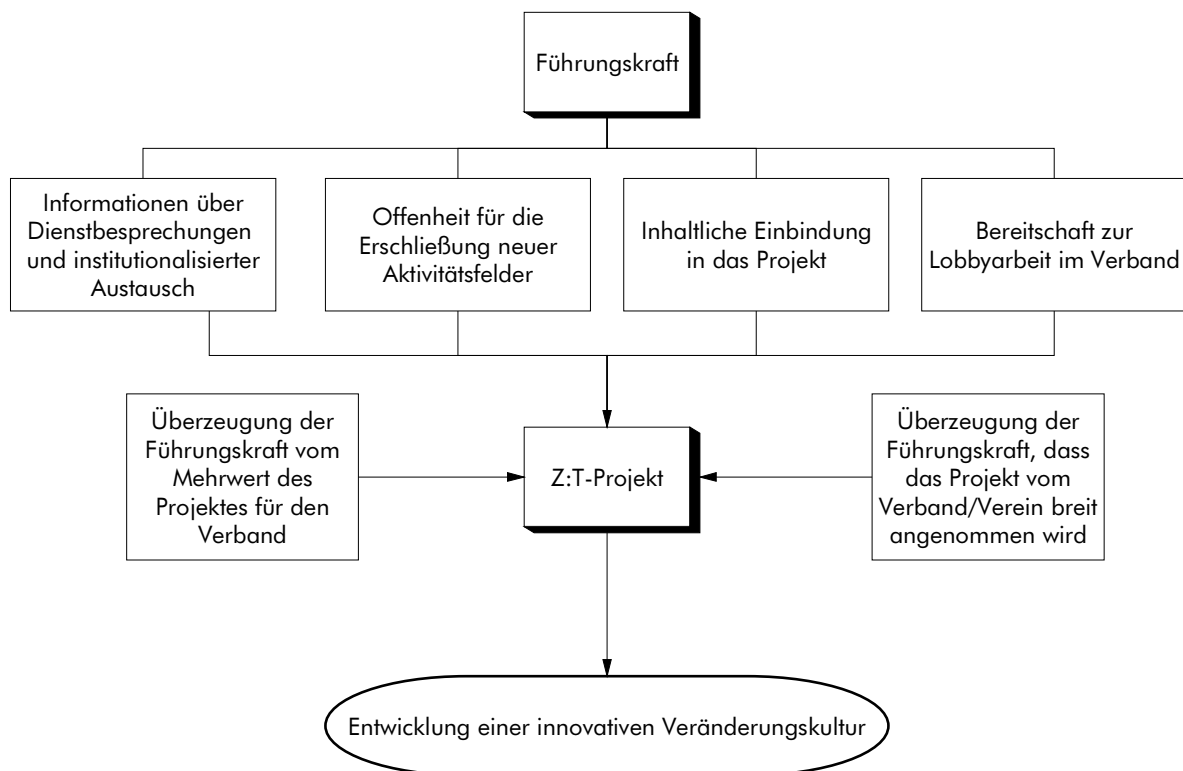
Ein Ziel des Bundesprogramms ist die Verstetigung von Projekten oder zumindest von Teilen der Projekte. Aus Sicht der Führungskräfte ist es allerdings schwierig, eine hauptamtlich organisierte Koordination und Begleitung der ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater in den Verbandsstrukturen zu verstetigen. So zeigen auch die Ergebnisse der quantitativen Erhebung für die 3. Förderperiode eine Zunahme von skeptischen Einschätzungen der Projektverantwortlichen zu der Frage, ob das Projekt im bisherigen Umfang oder zumindest mit einer hauptamtlichen Teil- oder Vollzeitkraft fortgeführt werden kann. Gleichzeitig gibt es der quantitativen Befragung der Projektverantwortlichen zufolge aber eine hohe Bereitschaft unter den Führungskräften, vom Projekt erarbeitete Angebote zu verstetigen. Das spiegeln auch die qualitativen Ergebnisse wider. So entwickelte ein größerer Teil der Führungskräfte Ideen und Aktivitäten, wie der Verband mit dem Projekt weiterarbeiten und Teile davon dauerhaft verankern kann. Etliche Überlegungen zielen darauf ab, Fachgruppen für die Beraterinnen und Berater einzurichten und Projektinhalte in das reguläre Fortbildungsprogramm der Organisation zu übernehmen. In dem Zusammenhang konnten wir drei Faktoren identifizieren, die eine Verstetigung der Projekte im Verband unterstützen. Demnach kommt es darauf an, dass die Projekte im Verein oder Verband bzw. dem zuständigen Arbeitsbereich des Verbandes inhaltlich anschlussfähig sind. Erfolgversprechend ist außerdem, die Frage der Verstetigung frühzeitig in das Projektgeschehen einzubeziehen. Schließlich wird die Verstetigung von Projektbestandteilen dadurch begünstigt, dass diese in bereits bestehende Verbandsstrukturen integriert werden können.

Im Zusammenhang mit Fragen der Verstetigung des Projektes konnten wir einen weiteren interessanten Aspekt herausarbeiten. So lassen sich auf der Grundlage der vorgestellten Ergebnisse einige wichtige Voraussetzungen identifizieren, die gegeben sein müssen, um neue Impulse für die Weiterentwicklung der Vereine und Verbände zu setzen. Die Ergebnisse zur Einbindung der Führungskräfte haben gezeigt, dass vor allem ein funktionierender, institutionalisierter Informationsaustausch, die Offenheit für die Erschließung neuer Aktivitätsfelder, die inhaltliche

Einbindung der Führungskräfte in das Projekt sowie ihre Bereitschaft, Lobbyarbeit für das Projekt auf allen Verbandsebenen zu betreiben, gute Voraussetzungen sind, um die Potenziale eines Z:T-Projektes möglichst optimal für die Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen zu nutzen.

Wenn Führungskräfte mit den genannten Voraussetzungen die Ergebnisse des Z:T-Projektes aufgreifen und die Projektaktivitäten unterstützen, ist ein förderlicher Rahmen gegeben, in dem neue Impulse gesetzt und wirksam werden können und sich eine innovative Veränderungskultur im Verein oder Verband entwickeln kann. Den Ergebnissen der qualitativen Studie zufolge sind dabei mindestens zwei weitere wichtige Faktoren zu berücksichtigen, um die Unterstützung einer Führungskraft zu gewinnen. Zum einen muss die Führungskraft vom Mehrwert des Projektes bzw. des Themas für den Verband überzeugt sein und zum anderen die Überzeugung gewinnen, dass das Projekt breit im Verband angenommen wird.

Abbildung 32: Voraussetzungen für die Entwicklung einer innovativen Veränderungskultur in Vereinen und Verbänden



5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Auch in der dritten Förderperiode von 2015 bis 2016 waren die Aus- und Fortbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern sowie die Weiterentwicklung der Beratungsarbeit zentrale Themen der im Programmbereich 1 geförderten Projekte. Gleichwohl war auch die Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und die Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit eine wichtige Projektaufgabe. Die Beurteilung der Wirkungen und Projektergebnisse erfolgte wie in den vorangegangenen Evaluationen auf der Grundlage der Programmziele, die in der Regel als Wirkungsziele formuliert wurden und die die erwarteten Veränderungen bei den Zielgruppen deutlich zum Ausdruck bringen.⁴⁰

Die modulare Aus- und Fortbildung von Demokratieberater/-innen war in der dritten Förderperiode ein zentrales Element aller untersuchten Projekte. Insgesamt wurden in diesem Zeitraum 472 Personen zu Beraterinnen und Beratern ausgebildet. Seit Beginn der Förderung im Jahr 2011 bis zur zweiten Erhebung in der dritten Förderperiode haben insgesamt 1.060 Personen ihre Ausbildung abgeschlossen. Fasst man die haupt- und ehrenamtlichen Kräfte zusammen, dann gibt es zurzeit in jedem der 40 Vereine oder Verbände im Durchschnitt 27 ausgebildete haupt- oder ehrenamtliche Demokratieberater/-innen. 727 haupt- oder ehrenamtliche Demokratieberater/-innen sind in den 40 Vereinen und Verbänden zurzeit aktiv tätig. Im Durchschnitt verfügt damit zurzeit jeder Verein oder Verband über 18 aktive Demokratieberater/-innen, wovon 15 in der Lage sind, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen.

Die Beratungen können sowohl von haupt- als auch von ehrenamtlichen Kräften durchgeführt werden.⁴¹ Welche Person für eine konkrete Beratung in Frage kommt, hängt zum einen von den zeitlichen Ressourcen dieser Person ab. Zum anderen erfordern unterschiedliche Beratungsaufgaben aber auch unterschiedliche Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund plädieren wir für eine Ausdifferenzierung des Beraterbegriffs, die sich bereits in den von etlichen Projekten verwendeten Begriffen „Demokratietrainer/in“ oder „Engagementberater/-in“ andeutet. Die von den Verbänden und Vereinen angebotene modulare Fortbildung dient in diesem Zusammenhang der grundlegenden Befähigung für die Arbeit im Themenfeld „Demokratieberatung“. Hier sind aber verschiedene Tätigkeitsfelder zu unterscheiden, die von der Bildungsarbeit über das zivilcouragierte Eintreten für demokratische Werte und Normen bis hin zur professionellen Konflikt- und Prozessberatung reichen. Es versteht sich von selbst, dass die in der modularen Fortbildung erworbenen Kenntnisse für die zuletzt genannten, höchst anspruchsvollen Formen der Beratungsarbeit in der Regel nicht ausreichen. Vielfach verfügen die Verbände aber über sehr qualifizierte hauptamtliche Beraterinnen und Berater, die solche Aufgaben übernehmen können. Ferner bietet sich an dieser Stelle die Zusammenarbeit mit externen Kräften etwa aus der Mobilien Beratung oder aus der Opferberatung an. Die ehrenamtlichen Berater/-innen haben in diesem Zusammenhang die wichtige Aufgabe, Probleme, Konflikte, Vorurteile und Diskriminierungen in den Vereinen vor Ort zu identifizieren, die gesamte Situation zu analysieren und geeignete Kräfte für die Lösung der Probleme einzubinden. Ein Eingreifen der ehrenamtlichen Berater/-innen bei menschenfeindlichen Tendenzen und ein engagiertes Eintreten für eine demokratische Kultur kann allerdings auch selbst die Ursachen für das Entstehen von Konflikten sein, wenn etwa eine menschenverachtende Schweigespirale

⁴⁰ Vgl. hierzu Tabelle 1 auf S. 13.

⁴¹ Vgl. hierzu die Zahlenangaben auf S. 23.

oder menschenverachtende Normalitätsstandards durchbrochen werden. Auch für die Bearbeitung dieser Konflikte müssen dann Personen mit den erforderlichen Kompetenzen für eine professionelle Beratung eingebunden werden. Selbstverständlich können auch ehrenamtliche Berater solche Beratungskompetenzen über zusätzliche Fortbildungen erwerben. Umgekehrt ist die modulare Fortbildung aber auch für professionelle Berater/-innen eine wichtige Ergänzung für die Auseinandersetzung mit Erscheinungsformen und Problemen im Bereich des Rechtsextremismus und der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit.

Wir empfehlen eine Ausdifferenzierung des Beraterbegriffs, die unterschiedliche Schwerpunktsetzungen im Themenfeld „Demokratieberatung“ deutlich macht.

Für eine erfolgreiche Etablierung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden ist eine seriöse und qualitativ hochwertige Beratungsarbeit die zentrale Voraussetzung. Die Entwicklung und Anwendung von gemeinsamen Beratungsstandards ist deshalb ein wichtiges Programmziel. In diesem Bereich konnten in der dritten Förderperiode deutliche Fortschritte erzielt werden. So gibt es nur noch zwei Projekte, in denen noch keine Beratungsstandards diskutiert wurden. Dagegen steigt die Zahl der Projekte, in denen die Beratungsstandards erprobt oder bereits angewendet werden.

Wir empfehlen darauf hinzuwirken, dass die Beratungsstandards so bald wie möglich von allen Projekten umgesetzt werden.

Nach wie vor werden noch zu selten Qualitätssicherungsmaßnahmen eingesetzt, bei denen die Qualität des Beratungsergebnisses und die Frage der Wirksamkeit im Vordergrund stehen. Immerhin liefert die Auswertung der von den Projekten zur Verfügung gestellten Selbstevaluationsdaten aber erste Hinweise darauf, dass die Beratungsarbeit von den Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern als wirksam wahrgenommen und gut akzeptiert wird. Bei der Anwendung der Selbstevaluationsinstrumente gibt es jedoch noch Probleme.

Wir empfehlen, die Selbstevaluation der Beratungsarbeit weiter auszubauen und zu optimieren und darüber hinaus auch in den Informations- und Bildungsveranstaltungen vermehrt wissenschaftlich fundierte Selbstevaluationsinstrumente einzusetzen.

Bei den Beratungsfällen belegt die qualitative Analyse erhebliche Fortschritte bei der Falldokumentation. Allerdings ist der Anteil der Fälle, die nur zum Teil als Beratung im eigentlichen Sinne gelten können bzw. keinen inhaltlichen Bezugspunkt zur Thematik des Bundesprogramms aufweisen immer noch zu hoch. Ferner sollte die Dokumentation der Beratungsfälle sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht weiter verbessert werden. Hier gibt es einzelne Projektträger, die als Benchmark für eine gelungene Dokumentation herangezogen werden können.

Wir empfehlen, den Projekten Standards für eine gelungene Falldokumentation zu vermitteln und darauf hinzuwirken, dass diese Standards eingehalten werden.

Die Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger hat eine Schlüsselstellung für den Projekterfolg und die dauerhafte Verankerung der neu geschaffenen Strukturen in den Vereinen und Verbänden. In der dritten Förderperiode haben die Projekte im Durchschnitt rund 164 Arbeitsstunden für die Einbindung von Führungskräften und rund 146 Arbeitsstunden für die Einbindung von Funktionsträgern aufgewendet. Die qualitative Analyse der Projektmaßnahmen im Hinblick auf die Sensibilisierung und Einbindung von Führungskräften hat die Wirksamkeit dieser Bemühungen eindrucksvoll belegt. Dies zeigt sich etwa an der Informiertheit

der Führungskräfte über die Projekte und an ihrer Fähigkeit, Wirkungen zu benennen, die das Projekt im Verband oder im Verein hat. Ein anderer wichtiger Indikator ist das Wissen der Führungskräfte, dass es im Verband oder im Verein einen sichereren Umgang mit rechtsextremistischen bzw. diskriminierenden Vorfällen gibt. Um die Führungskräfte von dem Projekt zu überzeugen, kommt es nach den Ergebnissen der qualitativen Analyse vor allem darauf an, dass diese einen Mehrwert für die Organisation erkennen und wahrnehmen, dass das Projekt im Verein oder Verband breit angenommen wird. Daneben konnten weitere Faktoren wie die Einbeziehung der Verbandsspitze, persönliche Gespräche mit Vorständen der Mitgliedsorganisationen, konkrete positive Beispiele vom Nutzen des Projektes, die Arbeit mit einzelnen aufgeschlossenen Vereinen, eine genaue Kommunikation über die Absichten des Projektes, die schlüssige und plausible Darstellung der Ziele des Projektes sowie die Präsentation praktischer Projektarbeit im Rahmen von Gremiensitzungen identifiziert werden, die für den Projekterfolg eine wichtige Rolle spielen.

Wir empfehlen, die in der qualitativen Analyse aufgezeigten Erfolgsfaktoren bei der künftigen Projektarbeit systematisch zu berücksichtigen.

Ein Aspekt, der sich in den Beratungen zeigt, der aber auch mit der Verbesserung der Beteiligungskultur zusammenhängt, ist die Frage des Umgangs mit Personen, die antidemokratische Tendenzen zeigen. Hier fehlt es in den Vereinen und Verbänden mitunter noch an Sensibilität. So stellt sich sowohl mit Blick auf jugendliche als auch auf erwachsene Vereinsmitglieder, die durch demokratiefeindliches Verhalten auffällig geworden sind, die Frage, welche Alternativen es unter Umständen zu einem Ausschluss aus dem Verein gibt. Hierbei geht es darum, Möglichkeiten zu erkunden, diesen Menschen weiterhin einen Zugang zu gelebter demokratischer Kultur offenzuhalten und sie an dieser zu beteiligen. An dieser Stelle kommt den Vereinen und Verbänden als konkreten Orten einer solchen gelebten demokratischen Kultur eine besondere gesellschaftliche Bedeutung zu.

Wir empfehlen, die Führungskräfte und Funktionsträger der Vereine und Verbände noch stärker als bisher in das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ einzubinden, um mit ihnen die gesellschaftliche Verantwortung und den Einfluss, den sie auf die Gestaltung einer demokratischen Kultur nehmen, zu diskutieren und im Hinblick darauf insbesondere Ideen für die Beteiligung von Personen, die demokratiefeindliche Tendenzen zeigen, zu entwickeln.

Das Coaching hat sich aus der Sicht der Projektverantwortlichen weiterhin sehr gut bewährt und wird von vielen Projekten regelmäßig in Anspruch genommen. Das Instrument sollte aber auch dazu beitragen, dass in den Projekten geeignete Maßnahmen für das Erreichen der in der Zieltabelle formulierten Programmziele entwickelt und umgesetzt werden.

Wir empfehlen, auch weiterhin ein Coaching zur Verfügung zu stellen, das aber stärker als bisher der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der spezifischen, in der Zieltabelle festgehaltenen Programmziele dienen sollte.

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium des Innern (BMI) (2012): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus im ländlichen, strukturschwachen Raum vom 12.09.2012. Berlin: BMI, S. 5. Online im Internet unter http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/system/files/dokument_pdf/Richtlinie_ZdT_2013.pdf, Abruf am 2.3.2016.
- Camino – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich (2015): Qualitätskriterien für die Beratung und die Ausbildung im Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Berlin.
- Chen, Huey-T (1990): *Theory-Driven Evaluations*. Newbury Park u.a.: Sage sowie Chen, Huey-T (2005): *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*. Thousand Oaks Calif.: Sage.
- Chen, Huey-T. (2010): The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 33(3), S. 205-214.
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Heyder, Ari; Schmidt, Peter (2002): Autoritarismus und Ethnozentrismus. Ein Phänomen der Jugend oder der Alten. In: Boehnke, Klaus; Fuß, Daniel; Hagan John (Hg.): *Jugendgewalt und Rechtsextremismus. Soziologische und psychologische Analysen in internationaler Perspektive*. Weinheim; München: Juventa, S. 119-142.
- Huang, Ronggui (2014): RQDA: R-based Qualitative Data Analysis. R package version 0.2-7. URL: <http://rqda.r-forge.r-project.org/>
- Rippl, Susanne (2005): Fremdenfeindlichkeit - ein Problem der Jugend? Eine vergleichende Untersuchung fremdenfeindlicher Einstellungen in verschiedenen Altersgruppen. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation* 25 (4), S. 362-380.
- Rossi, Peter H.; Lipsey, Mark W.; Freeman, Howard E. (2004): *Evaluation. A Systematic Approach*. Seventh Edition. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
- Stimmer, Franz; Weinhardt, Marc (2010): *Fokussierte Beratung in der Sozialen Arbeit*. München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2014): Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase. Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2016): Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase, 3. Förderperiode Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2015): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase. Hannover.
- Strobl, Rainer; Würtz; Stefanie; Klemm, Jana (2003): *Demokratische Stadtkultur als Herausforderung. Stadtgesellschaften im Umgang mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit*. Weinheim; München: Juventa.
- Thomsen, Stephan L. (2015): Kosten und Nutzen von Prävention in der ökonomischen Analyse. In: Marks, Erich; Steffen, Wiebke (Hg.): *Prävention rechnet sich. Zur Ökonomie der Kriminalprävention*. Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg 2015, S. 51-124.
- Wendt, Peter-Ulrich (2015): *Lehrbuch Methoden der Sozialen Arbeit*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Witzel, Andreas (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*.