Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase

Rainer Strobl, Olaf Lobermeier und Jana Klemm

Hannover, Juni 2015

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. Aufgaben und Konzeption der wissenschaftlichen Begleitung ... 4
   - 3.1 Das Evaluationsdesign ... 5
   - 3.2 Methodische Umsetzung der Evaluation ... 7
   - 3.3 Verfahren der Bewertung ... 9
4. Ergebnisse der Evaluation ... 9
   - 4.1 Programmziele ... 10
   - 4.2 Qualitative Analyse der Wirklogik und der Fortschritte der Projekte in vier Verbänden ... 13
     - 4.2.1 Differenzierte Analyse des Projekts „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ (AWO Landesverband Sachsen-Anhalt e.V.) ... 13
     - 4.2.2 Differenzierte Analyse des Projekts „Demokratie gewinnt! In Brandenburg“ (Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e.V.) ... 23
     - 4.2.3 Differenzierte Analyse des Projekts „FunkstoFF“ (Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.) ... 33
     - 4.2.4 Differenzierte Analyse des Projekts „Im Sport verein(t) für Demokratie“ (Landessportbund Sachsen e.V.) ... 43
     - 4.2.5 Schlussfolgerungen zur Wirksamkeit der Projekte in unterschiedlichen Kontexten ... 57
   - 4.3 Maßnahmen zur Erreichung der Programmziele ... 59
     - 4.3.1 „Mobile Beratung im Sport – MoBiS“ (Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern) ... 59
     - 4.3.2 „MuT – Menschlichkeit und Toleranz im Sport“ (Landessportbund Sachsen-Anhalt) ... 61
     - 4.3.3 „Im Sport verein(t) für Demokratie“ (Landessportbund Sachsen) ... 63
     - 4.3.4 „Sport zeigt Gesicht! Gemeinsam couragiert handeln“ (Landessportbund Thüringen) ... 64
     - 4.3.5 „BeratenBewegen – DRAN BLEIBEN“ (Brandenburgische Sportjugend im Landessportbund Brandenburg) ... 66
     - 4.3.6 „Ohne Blaulicht“ (Feuerwehrverband Brandenburg) ... 67
     - 4.3.7 „FunkstoFF“ (Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern) ... 69
     - 4.3.8 „Handeln, bevor es brennt!“ (Landesfeuerwehrverband Sachsen) ... 71
     - 4.3.9 „Einmischen, Mitmachen, Verantwortung übernehmen – demokratiestarke Feuerwehren in Thüringen“ (Thüringer Feuerwehrverband) ... 73
     - 4.3.10 „Teil werden – Teil haben – Teil sein“ (Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt im Landesfeuerwehrverband Sachsen-Anhalt) ... 74
     - 4.3.11 „Abenteuer Demokratie“ (THW-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt) ... 76
     - 4.3.12 „Hilfe für Helfer – Verantwortung gestalten, Demokratie stärken“ (Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. – Landesverband Sachsen) ... 77
     - 4.3.13 „D.L.R.G. – Demokratie.Leidenschaft.Respekt.Generationen.“ (D.L.R.G. Sachsen-Anhalt) ... 79
     - 4.3.14 „!MitMischen“ (DRK-Landesverband Sachsen) ... 80

4.3.15 „IDEE – Interkulturell – Demokratisch - Ehrenamtlich - Emanzipiert“ (DRK-Landesverband Sachsen-Anhalt) 82
4.3.16 „AWO-K.A.D.O. Kompetenz-Aktivierung-Demokratie-Orientierung“ (AWO-Landesverband Mecklenburg-Vorpommern) 83
4.3.17 „Mitwirkung – Gesellschaft gestalten durch Engagement und Beteiligung“ (AWO-Landesverband Sachsen) 85
4.3.18 „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ (AWO-Landesverband Sachsen-Anhalt) 86
4.3.19 „Rechts geht's lang? Nicht mit der AWO – Ausbau demokratiefördernder Strukturen bei der AWO Thüringen“ (AWO-Landesverband Thüringen) 88
4.3.20 „Schau HIN – Handeln – Initiieren – Neugestalten! Beratungsnetzwerk gegen Ideologien der Ungleichwertigkeit und für demokratische Teilhabe“ (Der PARITÄTISCHE Thüringen) 90
4.3.21 „Auf- und Ausbau von demokratiefördernden Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern“ (Der PARITÄTISCHE Mecklenburg-Vorpommern) 91
4.3.22 „In Schwung“ (Der PARITÄTISCHE Brandenburg) 92
4.3.23 „Demokratie gewinnt! In Mecklenburg-Vorpommern!“ (Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern) 94
4.3.24 „Demokratie gewinnt! In Brandenburg!“ (Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz) 96
4.3.25 „Demokratie gewinnt! In Sachsen-Anhalt und Thüringen!“ (Diakonie Mitteldeutschland) 97
4.3.26 „Demokratie gewinnt! In Sachsen!“ (Diakonie Sachsen) 99
4.3.27 „Kompetent für Demokratie – Partizipation in kirchlichen Verbänden“ (Katholische Erwachsenenbildung im Land Sachsen-Anhalt) 100
4.3.28 „Kirche stärkt Demokratie“ (AG Tage Ethischer Orientierung in Mecklenburg-Vorpommern) 102
4.3.29 „Frauenpower bringt Demokratie aufs Land“ (LandFrauenverband Sachsen-Anhalt) 103
4.3.30 „Zentrum für Partizipation und Mediation im ländlichen Raum“ (Berlin-Brandenburgische Landjugend) 105
4.3.31 „STÄRKEN- Berater der NaturFreunde – Entwicklung einer demokratischen Organisationskultur durch Verbandsaudits“ (NaturFreunde Thüringen) 107
4.3.32 „ParTHNeR – Für mehr Partizipation in unserer Thüringer Heimat – Nachhaltige Entwicklung ohne Ressentiments“ (Heimatbund Thüringen) ... 109
4.3.33 „FAIRPLAY – ein starker ALV im Brandenburger Land“ (Arbeitslosenverband Deutschland, Landesverband Brandenburg) 111
4.3.34 „Deutsche aus Russland für Demokratie“ (Landsmannschaft der Deutschen aus Russland Sachsen-Anhalt) 113
4.3.35 „Team für Demokratie und Engagement“ (Anne Frank Zentrum) 114
4.3.36 „Gemeinsam stark für Demokratie“ (Aktion Zivilcourage) 116
4.3.37 „Demokratieberater – Feuerwehren für eine starke Gemeinschaft“ (Deutsche Jugendfeuerwehr im Deutschen Feuerwehrverband) 117
4.3.38 „Demokratietraining für Konfliktmanagement im Sport – DKS“ (Deutsche Sportjugend im Deutschen Olympischen Sportbund) 119
4.3.39 Zusammenfassung 120
4.4 Qualitative Analyse von Beratungsprozessen 121
4.4.1 Differenzierte Analyse eines Konfliktberatungsprozesses in der Brandenburgischen Sportjugend im Landessportbund Brandenburg (Projekt „BeratenBewegen – DRAN BLEIBEN“) 122

4.4.2 Differenzierte Analyse einer Konfliktberatung im Landesfeuerwehrverband Sachsen e.V. (Projekt „Handeln, bevor es brennt!“) ... 127
4.4.3 Differenzierte Analyse einer Konfliktberatung im Landesfeuerwehrverband Brandenburg – Fall 1 (Projekt „Ohne Blaulicht“) ... 135
4.4.4 Differenzierte Analyse einer Konfliktberatung im Landesfeuerwehrverband Brandenburg – Fall 2 (Projekt „Ohne Blaulicht“) ... 142
4.4.5 Differenzierte Analyse eines Beteiligungsprozesses im DRK Sachsen (Projekt „!MitMischen“) ... 149
4.4.6 Differenzierte Analyse der Begleitung eines Beteiligungsprozesses im DRK Sachsen-Anhalt (Projekt „IDEE – Interkulturell – Ehrenamtlich – Demokratisch – Emanzipiert“) ... 155
4.4.7 Differenzierte Analyse der Begleitung eines Beteiligungsprozesses bei den NaturFreunden Thüringen (Projekt „STÄRKEN-Berater der NaturFreunde“) ... 162
4.4.8 Differenzierte Analyse der Begleitung eines Beteiligungsprozesses im Arbeitslosenverband Deutschland Landesverband Brandenburg e. V. (Projekt „FAIRPLAY – ein starker ALV im Brandenburger Land“) ... 173
4.4.9 Zusammenfassende Bewertung der Fallanalysen ... 182
4.5 Entwicklung der Projektumsetzung im Programmbereich 1 ... 185
4.5.1 Zielgruppenerreichung ... 186
4.5.2 Ausbildung und Einsatz von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern ... 189
4.5.3 Weiterentwicklung und qualitative Unterstützung der Beratungsarbeit ... 192
4.5.4 Arbeit mit Führungskräften, Funktionsträgern und ähnlichen Zielgruppen ... 195
4.5.5 Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit ... 198
4.5.6 Rahmenbedingungen, Wirkungsvoraussetzungen und Hinweise auf Wirkungen ... 203
4.5.7 Nachhaltigkeit ... 209
4.5.8 Weitere Ergebnisse aus der ersten Erhebung ... 211
4.6 Resümee der Entwicklungen in der zweiten Förderperiode und Vergleich mit der ersten Programmphase ... 212
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen ... 217
Literaturverzeichnis ... 220
Anhang: Der Online-Fragebogen für die Projektverantwortlichen ... 221

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Vom Projekt des AWO Landesverbands Sachsen-Anhalt angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte ... 19
Abbildung 2: Vom Projekt des Diakonischen Werks Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte ... 28
Abbildung 3: Vom Projekt des Landesfeuerwehrverbands Mecklenburg-Vorpommern angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte ... 39
Abbildung 4: Vom Projekt des Landessportbunds Sachsen angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte ... 53
Abbildung 5: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Mecklenburg-Vorpommern ... 60
Abbildung 6: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Sachsen-Anhalt ... 62

Abbildung 7: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Sachsen 63
Abbildung 8: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Thüringen..... 65
Abbildung 9: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Brandenburgischen Sportjugend..... 66
Abbildung 10: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Feuerwehrverbandes Brandenburg... 68
Abbildung 11: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Mecklenburg Vorpommern 70
Abbildung 12: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Sachsen 72
Abbildung 13: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Thüringer Feuerwehrverbandes 73
Abbildung 14: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt..... 75
Abbildung 15: Zielerreichungsmodell zum Projekt der THW-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt 76
Abbildung 16: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Johanniter-Unfall-Hilfe Sachsen 78
Abbildung 17: Zielerreichungsmodell zum Projekt der D.L.R.G. Sachsen-Anhalt..... 79
Abbildung 18: Zielerreichungsmodell zum Projekt des DRK-Landesverbandes Sachsen..... 81
Abbildung 19: Zielerreichungsmodell zum Projekt des DRK-Landesverbandes Sachsen-Anhalt 82
Abbildung 20: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Mecklenburg-Vorpommern 84
Abbildung 21: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Sachsen..... 85
Abbildung 22: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Sachsen-Anhalt 87
Abbildung 23: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Thüringen... 88
Abbildung 24: Zielerreichungsmodell zum Projekt des PARITÄTISCHEN Thüringen 90
Abbildung 25: Zielerreichungsmodell zum Projekt des PARITÄTISCHEN Mecklenburg - Vorpommern 92
Abbildung 26: Zielerreichungsmodell zum Projekt des PARITÄTISCHEN Brandenburg..... 93
Abbildung 27: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Diakonischen Werkes Mecklenburg- Vorpommern 95
Abbildung 28: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz 96
Abbildung 29: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Diakonie Mitteldeutschland 98
Abbildung 30: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Diakonie Sachsen..... 99
Abbildung 31: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Katholischen Erwachsenenbildung Sachsen-Anhalt 101
Abbildung 32: Zielerreichungsmodell zum Projekt der AG Tage Ethischer Orientierung in Mecklenburg Vorpommern 102
Abbildung 33: Zielerreichungsmodell zum Projekt des LandFrauenverbandes Sachsen-Anhalt 104
Abbildung 34: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Berlin-Brandenburgischen Landjugend 106
Abbildung 35: Zielerreichungsmodell zum Projekt der NaturFreunde Thüringen..... 108
Abbildung 36: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Heimatbundes Thüringen..... 110
Abbildung 37: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Arbeitslosenverbandes Brandenburg 111
Abbildung 38: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Landsmannschaft der Deutschen aus Russland Sachsen-Anhalt 113
Abbildung 39: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Anne Frank Zentrums 115
Abbildung 40: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Aktion Zivilcourage..... 116
Abbildung 41: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Deutschen Jugendfeuerwehr 118
Abbildung 42: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Deutschen Sportjugend..... 119
Abbildung 43: Vom Projekt erstellte Grafik zum Leitbildprozess der NaturFreunde Thüringen 164
Abbildung 44: Verteilung der Projekte auf verschiedene Bundesländer 185

Abbildung 45: Durchschnittlicher Anteil der zum Zeitpunkt der ersten Erhebung und am Ende der zweiten Förderperiode erreichten Personen aus der jeweiligen Zielgruppe im Hinblick auf die selbst gesteckten Ziele 188
Abbildung 46: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den zum jeweiligen Befragungszeitpunkt erreichten Personen 189
Abbildung 47: Entwicklung von Beratungsstandards 193
Abbildung 48: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden 194
Abbildung 49: Wie hat sich die Bearbeitung von Konflikten und von diskriminierenden oder undemokratischen Verhaltensweisen in Ihrem Verband/ Ihrer Organisation durch das Projekt verändert? 195
Abbildung 50: Durchschnittlicher Anteil der am Ende der zweiten Förderperiode durchgeführten Gespräche und durchschnittlicher Anteil der dabei erreichten Personen aus der jeweiligen Zielgruppe im Hinblick auf die selbst gesteckten Ziele 197
Abbildung 51: Bereitschaft der Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden 200
Abbildung 52: Bereitschaft der Funktionsträger zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden 200
Abbildung 53: Bereitschaft der Führungskräfte zur Förderung von engagiertem Nachwuchs 202
Abbildung 54: Bereitschaft der Funktionsträger zur Förderung von engagiertem Nachwuchs 202
Abbildung 55: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein 203
Abbildung 56: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung 205
Abbildung 57: Durchschnittlicher Anteil der Teilnehmer/innen, bei denen nach Einschätzung der Projektverantwortlichen wichtige Programmziele bereits erreicht wurden 206
Abbildung 58: Anzeichen für die Annäherung an die Programmziele 208
Abbildung 59: Wahrscheinlichste Entwicklung nach dem Auslaufen der Förderung 210
Abbildung 60: Bereitschaft der Entscheidungsgremien zur Verankerung der vom Projekt entwickelten Angebote in den Vereins- oder Verbandsstrukturen 210
Abbildung 61: Wahrscheinlichkeit für die Weiterführung der vom Projekt entwickelten Angebote 211

Tabelle 1: Ziele für die Programmsäule 1 11
Tabelle 2: Ziele des Projekts „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ 15
Tabelle 3: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des AWO Landesverbands Sachsen-Anhalt 21
Tabelle 4: Ziele des Projekts „Demokratie gewinnt! In Brandenburg“ 25
Tabelle 5: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des Diakonischen Werks Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz 31
Tabelle 6: Ziele des Projekts „FunkstoFF“ 34
Tabelle 7: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des Landesfeuerwehrverbands Mecklenburg-Vorpommern 41
Tabelle 8: Ziele des Projekts „Im Sport verein(t) für Demokratie“ 45
Tabelle 9: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des Landessportbunds Sachsen .. 56
Tabelle 10: Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung und am Ende der zweiten Förderperiode erreichte Personen aus verschiedenen Zielgruppen 187
Tabelle 11: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater zum Zeitpunkt der ersten Erhebung und am Ende der zweiten Förderperiode 190

Tabelle 12: Eckdaten zur Tätigkeit der Projektakteure in zentralen Bereichen in der zweiten Förderperiode und während der gesamten bisherigen Laufzeit des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ 191
Tabelle 13: Einbindung von Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Zielgruppen 196
Tabelle 14: Von Führungskräften und Vorständen für den vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen bereitgestellte Möglichkeiten 198
Tabelle 15: Möglichkeiten zur Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und zur Erprobung von Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung im Verein oder Verband 199
Tabelle 16: Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg 204
Tabelle 17: Maßnahmen, mit denen die Veränderungen in Richtung der Programmziele nach Einschätzung der Projektverantwortlichen hauptsächlich erreicht wurden 207

1. Zusammenfassung

Das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist in der zweiten Phase von 2013 bis 2016 auf den Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit fokussiert. Die wissenschaftliche Begleitung hat in der zweiten Förderperiode von 2013-2014 zwei zentrale Fragestellungen verfolgt. Zum einen wurde untersucht, welche angestrebten Veränderungen im Verlauf der Förderperiode bei den relevanten Zielgruppen erreicht werden konnten und zum anderen wurde analysiert, welche Maßnahmen und Strategien hierzu beigetragen haben. Die mit der ersten Fragestellung angesprochene Ausrichtung der Evaluation auf Wirkungen wurde durch eine detaillierte Operationalisierung der Programmziele unterstützt. Dabei bringt das Leitziel die Grundausrichtung und den Auftrag des Programms noch einmal in etwas anderen Worten zum Ausdruck. Es lautet: Die geförderten Projekte unterstützen eine demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von Konflikten und undemokratischen Verhaltensweisen auf allen Ebenen. In diesem Rahmen verfolgt das Programm neun Mittlerziele, die 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.

Welche Aspekte der Mittlerziele im aktuellen Förderzeitraum erreicht werden sollen, geht aus den Handlungszielen hervor, die eine weitere Konkretisierung der Mittlerziele sind und den Rahmen für die Evaluation des Programms abstecken. Darüber hinaus empfehlen wir die Nutzung dieser Ziele für Projekt- und Programmsteuerung (s. Tabelle 1 auf S. 11). Zur Überprüfung der Zielerreichung hat die wissenschaftliche Begleitung neben einer weitgehend standardisierten Vorher-nachher-Befragung der Projektverantwortlichen umfangreiche qualitative Datenerhebungen und -analysen durchgeführt. Hierzu zählen die qualitative Analyse der eingesetzten Maßnahmen, differenzierte qualitative Analysen von vier Projekten sowie die qualitative Analyse von acht Beratungsfällen.

Der Schwerpunkt der zweiten Förderphase war die Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern, die eine wichtige Maßnahme für eine Annäherung an das dritte Mittlerziel ist. Die Ergebnisse unserer Analysen belegen diesbezüglich sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht eine deutliche Weiterentwicklung des Programms. So wurde in der zweiten Förderperiode von allen 38 Projekten eine Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“

durchgeführt, so dass es gegen Ende dieser Förderphase in 36 der 38 geförderten Projekte insgesamt 612 ausgebildete Beraterinnen und Berater gab. Gleichzeitig ist eine Professionalisierung der Beraterausbildung festzustellen. So folgen die Fortbildungen jetzt einem Kerncurriculum und umfassen zwischen 40 und 200 Zeitstunden. Nach den Ergebnissen der qualitativen Analysen zeichnen sich die Fortbildungen außerdem durch einen hohen Anteil an interaktiven Elementen und Übungen aus und ermöglichen dadurch den Aufbau von Handlungskompetenzen im Sinne der Programmziele. Darüber hinaus konnte der Prozess der Entwicklung und Implementation von Beratungsstandards während der zweiten Förderperiode deutlich vorangetrieben und somit eine Annäherung an das neunte Mittlerziel erreicht werden.

Die umfassende qualitative Analyse der vier Fälle aus dem Bereich der Stärkung demokratischer Strukturen zeigt, dass ausgebildete Berater/innen recht gut in der Lage sind, Beteiligungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Darüber hinaus zeigt die qualitative Analyse der durchgeführten Maßnahmen, dass die Projekte mittlerweile verschiedene vielversprechende Maßnahmen einsetzen, um die Teilhabe von Mitgliedern in Vereinen und Verbänden zu fördern. In diesem Zusammenhang weisen unsere Analyseergebnisse auch darauf hin, dass die Implementation beteiligungsorientierter und partizipativer Verfahren von den verschiedenen Funktionsträgern im Verband im Sinne des fünften Mittlerziels als Bereicherung empfunden wird. Die stärkere Beteiligung an Entscheidungen wurde darüber hinaus im Sinne des sechsten Mittlerziels auch als Wertschätzung für das Engagement erlebt. Die untersuchten beteiligungsorientierten Prozesse waren insbesondere dann erfolgreich, wenn es gelang, die Führungsspitze in den Prozess einzubeziehen, eine offene Diskussion über zukünftige Werte und Inhalte der Zusammenarbeit im Verband anzustoßen, achtsam mit den Ressourcen der ehrenamtlich Engagierten umzugehen, skeptische Mitglieder in einen Kommunikationsprozess einzubinden, neue beteiligungsorientierte Methoden behutsam einzuführen und die ehrenamtlich Engagierten dauerhaft zu motivieren.

Die qualitative Analyse von vier Konfliktberatungen zeigt, dass diese vor allem dann erfolgreich sind, wenn der Berater oder die Beraterin eine neutrale Haltung einnimmt, auf Bewertungen verzichtet und die Beratungsnehmer/innen selbsttätig eigene Handlungsoptionen entwickeln lässt, die Erwartungen und Befürchtungen zu Beginn des Prozesses umfassend klärt, den Prozess in einen positiven Rahmen und eine neutrale, offene und vertrauensvolle Atmosphäre einbettet, die betroffenen Mitglieder der Ortsgruppe oder des Vereins frühzeitig einbezieht, eine arbeitsteilige Zusammenarbeit mit externen Experten realisiert, skeptische Mitglieder einbindet, neue Methoden der Konfliktbearbeitung behutsam einführt und die ehrenamtlichen Beteiligten dauerhaft motiviert. Die modulare Fortbildung ist die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung von Beratungs- und Beteiligungsprozessen. Allerdings kann sie eine mehrjährige Beraterausbildung nicht ersetzen. Insbesondere komplexere Fallkonstellationen können deshalb leicht zu einer Überforderung der Demokratieberater/innen führen. Dieser Überforderung kann durch eine Weiterqualifizierung und durch den Aufbau eines Kompetenznetzwerks mit externen Beraterinnen und Beratern entgegengewirkt werden.

Mit Blick auf das vierte Mittlerziel zeigen die Ergebnisse unserer qualitativen und quantitativen Analysen, dass es auch noch Probleme bei der Inanspruchnahme des Beratungsangebotes gibt. Obwohl sich die Projekte in insgesamt 1.190 Fortbildungs- und 767 Informationsveranstaltungen bemüht haben, die Vereins- und Verbandsmitglieder für Situationen mit ausgrenzendem Charakter zu sensibilisieren und für das Beratungsangebot zu werben, können sich offenbar nur relativ wenige Personen dazu entschließen, Externe bei Problemen vor Ort um

Hilfe zu bitten. Aus unserer Sicht sind daher weitergehende Maßnahmen notwendig, um vor Ort Verbündete für die Anliegen der Projekte und des Programms zu gewinnen.

Die genannten Informations- und Fortbildungsveranstaltungen wurden von den Projektverantwortlichen auch als Maßnahmen für eine Annäherung an das erste Mittlerziel angeführt. In einigen Fällen wurde in diesem Zusammenhang auch die modulare Fortbildung genannt. Im Hinblick auf die Wirkungen dieser Maßnahmen zeigten sich die Projektverantwortlichen recht optimistisch und verwiesen in diesem Zusammenhang auch auf verschiedene Indikatoren. Allerdings ist eine definitive Bewertung auf der Grundlage dieser Einschätzungen nicht möglich, sondern erfordert eine Befragung der interessierenden Zielgruppen.

Eine zentrale Voraussetzung für ein wirksames Handeln der Projektakteure ist nach den Ergebnissen der differenzierten Analysen die Unterstützung durch Führungskräfte und Funktionsträger (s. auch die Mittlerziele 2 und 7). Um diese Zielgruppe einzubinden und zu einem entsprechenden Handeln zu motivieren, haben die Projekte in der zweiten Förderperiode im Durchschnitt 125 Stunden für die Arbeit mit Führungskräften und 165 Stunden für die Arbeit mit Funktionsträgern aufgewendet. Wie unsere Ergebnisse zeigen, kann darüber hinaus aber auch eine systematische, wissenschaftliche Analyse und Dokumentation des problematischen Ist-Zustandes erforderlich sein, um diese Zielgruppe von der Notwendigkeit des Handelns zu überzeugen. Die Wirksamkeit des Handelns kann auch durch die Nutzung struktureller Gelegenheiten erhöht werden, wenn z.B. Projektelemente im Qualitätsmanagementsystem des Verbands oder in einer obligatorischen Ausbildung verankert werden. Hilfreich sind darüber hinaus auch ein projektübergreifender Informationsaustausch und eine projektübergreifende Zusammenarbeit. Um diese Vernetzung zu erreichen, werden regelmäßig Workshops und Fachtagungen durchgeführt. Die durchgeführten Netzwerkanalysen zeigen, dass ein sicherer Informationsfluss im Großen und Ganzen gewährleistet ist. Nicht alle Projekte sind jedoch in Strukturen einer regelmäßigen Zusammenarbeit eingebunden. Die Ergebnisse unserer Analysen können jedoch für die Weiterentwicklung des Kooperationsnetzwerkes genutzt werden. Schließlich gibt es auch zahlreiche Kooperationsbeziehungen zu weiteren Institutionen. Im Vordergrund steht hierbei der Informationsaustausch bzw. der fachliche Austausch.

Ein wichtiger Aspekt ist die Nachhaltigkeit des Programms, die eine Verankerung der vom Projekt entwickelten Angebote in den Strukturen des Verbandes erfordert (vgl. Mittlerziel 8). Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen ist die Bereitschaft der Entscheidungsgremien, die vom Projekt entwickelten Angebote dauerhaft in den Strukturen zu verankern, in den meisten Verbänden und Vereinen relativ groß oder sogar sehr groß. Den Befragten zufolge ist es in vielen Vereinen und Verbänden darüber hinaus relativ wahrscheinlich oder sogar sehr wahrscheinlich, dass das Beratungsangebot, die vom Projekt entwickelten Beteiligungsmöglichkeiten sowie das vom Projekt entwickelte Fortbildungs- und Informationsangebot zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und antidemokratischen Erscheinungsformen nach dem Auslaufen der Förderung weitergeführt werden.

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

Die Stärkung einer selbstbewussten, lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur war auch im Projektförderzeitraum 2013-2014 das zentrale Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Wie in der ersten Förderperiode richtete das Programm seine besondere Aufmerksamkeit in diesem Zusammenhang auf ländliche und strukturschwache Gegenden. Es war in dem untersuchten Zeitraum aber stärker auf den Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit fokussiert. Im Programmbereich 1 wurden 38 Projekte über zwei Jahre mit maximal 285.000 Euro gefördert. Darüber hinaus förderte das Programm in diesem Zeitraum die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungs- und Vernetzungskonzepten für Akteure, die in ländlichen Gemeinwesen politische und gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Insgesamt standen pro Jahr 6 Millionen Euro zur Verfügung. Obwohl der Förderschwerpunkt auch in der zweiten Programmphase (2013-2016) auf Ostdeutschland liegt, wurden einige erprobte Projektkonzepte in der zweiten Förderperiode auf ausgewählte Trägerstrukturen in den westdeutschen Bundesländern übertragen und verschiedene Qualifizierungsmöglichkeiten bundesweit angeboten. Diese Ausweitung trägt 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 die wissenschaftliche Begleitung durch die proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation (proVal) wurden alle 38 Projekte der Programmbereiche 1a und 1b einbezogen.[2] Da im vorgegebenen Kostenrahmen nicht alle Projekte in der gleichen Intensität wissenschaftlich begleitet und evaluiert werden konnten, hat proVal im Förderzeitraum 2013-2014 ein mehrstufiges Evaluationskonzept mit unterschiedlichen Methoden zur Analyse der Umsetzung und der durch die geförderten Projekte angestrebten Veränderungen eingesetzt.

3. Aufgaben und Konzeption der wissenschaftlichen Begleitung

Die Entwicklung einer selbstbewussten, lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur ist ein anspruchsvolles Ziel, das nur erreicht werden kann, wenn die verschiedenen Akteure in diesem Sinne handeln. Dabei muss allen Beteiligten bewusst sein, dass das Ergebnis keine konfliktlose Gemeinschaft, sondern nur eine konstruktive Konfliktkultur mit Möglichkeiten zur Beteiligung, zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen und zur Konfliktbearbeitung sein kann (vgl. Strobl/Würtz/Klemm 2003). In dem von uns vertretenen wirkungszentrierten Evaluationsansatz geht es letztlich immer um die Frage, ob Personen aus den relevanten Zielgruppen infolge der durchgeführten Maßnahmen anders, nämlich im Sinne der Entwicklung, Stärkung und Aufrechterhaltung so einer demokratischen Kultur handeln. Das Stufenmodell von Prochaska, Norcross und Diclemente (1994) zeigt in diesem Zusammenhang allerdings auch, wie

[1] Vgl. die Internetseiten des Bundesprogramms unter http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/ueberuns/141916/das-programm, Abruf am 2.3.2015 sowie die Richtlinie des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus im ländlichen, strukturschwachen Raum.

[2] 36 Projekte gehörten zum Programmbereich 1a (ostdeutsche Bundesländer) und 2 Projekte gehörten zum Programmbereich 1b (westdeutsche Bundesländer).

komplex und anspruchsvoll die Entwicklung und Stabilisierung der notwendigen Verhaltensmuster ist. Wenn Maßnahmen auf der individuellen Ebene ansetzen, dann können messbare Wirkungen in den Bereichen Wissen, Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten als Voraussetzungen für die angestrebten Verhaltensänderungen angesehen werden. Verhaltensänderungen können aber auch über eine Veränderung des sozialen Kontextes, also z.B. durch die Entwicklung von neuen Angeboten und Teilhabemöglichkeiten oder über die Veränderung von Werten und Normen angesteuert werden. Oft ist eine Kombination von beiden Strategien sinnvoll oder sogar notwendig. Ein gutes Beispiel ist die Ausbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern. Bei dieser Zielgruppe geht es zunächst um die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Später gibt es mit den ausgebildeten Beraterinnen und Beratern dann ein Angebot, das den Akteuren in Vereinen und Verbänden dabei helfen kann, auf Konflikte, menschenfeindliche Erscheinungen oder diskriminierendes Verhalten anders als bisher zu reagieren.

Nach dem oben Gesagten hat eine Evaluation verschiedene Ansatzpunkte, um Wirkungen in den Blick zu nehmen. Dabei steht ein Zuwachs an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungsänderungen oder strukturelle Veränderungen allerdings in einem indirekten, theoretisch zu begründenden Zusammenhang mit den Handlungen, die zur Entwicklung einer selbstbewussten, lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur beitragen. Die Einbeziehung von solchen theoretischen Annahmen der Programm- und Projektverantwortlichen in die Evaluation gestattet es, Veränderungsmodelle aufzuzeigen und das bisher Erreichte in diesem Rahmen zu bewerten (vgl. Chen 1990; 2005). Als Voraussetzung für die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen spielen allerdings auch Fragen der Umsetzung sowie förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Im Sinne einer Nutzungsorientierung hat die wissenschaftliche Begleitung daher auch die Aufgabe, solche für die Wirksamkeit der Projekte entscheidenden Faktoren zu identifizieren. Auch in der zweiten Programmphase dreht sich die wissenschaftliche Begleitung also um die beiden Fragen, die schon in der ersten Programmphase zentral waren: 1. Konnte mit dem, was getan wurde, eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden? 2. Wie kann eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden?

3.1 Das Evaluationsdesign

Die Grundlage des von uns vertretenen wirkungszentrierten Evaluationsansatzes ist die explizite Formulierung von konkreten Wirkungszielen, die die jeweils angestrebten Veränderungen anzeigen. Diese Wirkungsziele müssen in einem plausiblen Zusammenhang stehen, um eine Annäherung an das eigentliche Anliegen des Projekts und auch des Programms zu gewährleisten. Dieser Zusammenhang wird in der theoriegeleiteten Evaluation als Veränderungsmodell bezeichnet. Es handelt sich hierbei um eine Theorie der Projekt- und Programmverantwortlichen und nicht um eine verallgemeinerte, abstrakte wissenschaftliche Theorie. Man kann ein Veränderungsmodell eher als eine gegenstandsnahe Theorie bezeichnen, die speziell auf das Projekt bzw. das Programm und seine Rahmenbedingungen zugeschnitten ist. Bei der Explikation und Diskussion des Veränderungsmodells hat die wissenschaftliche Begleitung nur eine beratende Funktion. Die im Veränderungsmodell enthaltenen Wirkungsziele sind jedoch eine entscheidende Voraussetzung für die Ausrichtung der Evaluation auf Fragen der Wirksamkeit. Um besonders große oder besonders geringe Fortschritte erklären zu können, ist

allerdings auch ein differenziertes Hintergrundwissen über Rahmenbedingungen, Konzepte und Umsetzungsstrategien der Projekte in den unterschiedlichen Verbänden erforderlich. Für bestimmte Fragestellungen kann dabei auf die Evaluationsergebnisse aus der ersten Programmphase zurückgegriffen werden. Andere Aspekte müssen über eine differenzierte Analyse ausgewählter Projekte geklärt werden.

Sowohl auf der Programmebene als auch bei der differenzierten Analyse von vier Projekten aus unterschiedlichen Verbänden geht es also zunächst um eine Explikation und Operationalisierung der jeweiligen Wirkungsziele. Darüber hinaus muss der Zusammenhang dieser Ziele im Hinblick auf das Anliegen des Projekts und des Programms rekonstruiert werden. Die qualitativen Daten aus den differenzierten Analysen gestatten hier ein induktives Vorgehen, bei dem das auf das jeweilige Projekt bezogene Veränderungsmodell nur ein Zwischenschritt ist. Vielmehr gibt erst eine vergleichende Analyse der vier Projekte unter Einbezug der Evaluationsergebnisse aus der ersten Programmphase Aufschluss darüber, welche Schritte generell erforderlich sind, um wichtige Ziele zu erreichen und welche Faktoren dabei berücksichtigt werden müssen. Solche Faktoren wurden mittels eines qualitativen Interviews zu den Wirkungsvoraussetzungen des Projekts im jeweiligen Verband erhoben.

Weiterhin stellt sich die Frage, welche der Programmziele mit welchen Maßnahmen der einzelnen Projekte erreicht werden sollen bzw. mit welchen Maßnahmen eine Annäherung an die Programmziele gelingen soll. Um diese Frage zu beantworten, haben wir die Verantwortlichen aller 38 Projekte im Rahmen von strukturierten qualitativen Telefoninterviews um eine entsprechende Einschätzung gebeten.

Im Hinblick auf die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen kann eine Befragung der Projektverantwortlichen allerdings nur deren Einschätzung erfassen. Deshalb war ursprünglich geplant, die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen bei der für den Projekterfolg besonders wichtigen Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger mit einem Vorher-nachher-Design zu überprüfen. Zur Vorbereitung dieser Wirkungsanalyse führte proVal am 7. und 8. Januar 2014 einen zweitägigen Workshop durch. Im Verlauf des Workshops gelang es, Wirkungsziele im Hinblick auf die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern mit den Projektverantwortlichen zu vereinbaren und zu konkretisieren. Gegen die Durchführung einer weitgehend standardisierten Vorher-nachher-Befragung bei der Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger gab es jedoch Widerstände von Seiten der Projekte. So wurde eingewendet, dass in dem fraglichen Untersuchungszeitraum nicht genügend Ressourcen bereitstünden, um intensiv mit dieser Zielgruppe zu arbeiten. Folglich bestand die Gefahr, dass die Effekte im Zweifelsfall gering sind und ein Vergleich zwischen den unterschiedlichen Maßnahmen und Handlungsstrategien unergiebig ist.

In Absprache mit dem BMI und der Regiestelle wurde stattdessen ein Konzept entwickelt, um die Wirksamkeit von Beratungsansätzen und Handlungsstrategien zum Umgang mit Konflikten und zur Bekämpfung von rechtsextremistischen Erscheinungsformen und Aktivitäten und zur Stärkung von demokratischen Strukturen mit qualitativen Methoden zu überprüfen. Das hierfür entwickelte kontrastive Design orientiert sich an der Grounded Theory (vgl. Glaser/Strauss 1967; Strauss/Corbin 1990) und zielt auf die Analyse von minimalen und maximalen Kontrasten bei den Wirkungen der durchgeführten Beratungen. Dabei dient die minimale Kontrastierung dazu, zufällige Faktoren auszusondern, da eine Intervention, die nach den theoretischen Vorannahmen und den ersten Eindrücken Erfolg versprechend ist, auch in ähnlich gelagerten Fällen zu guten Ergebnissen führen müsste. Dagegen erhöht die maximale Kontrastierung von

Unterschieden die Wahrscheinlichkeit für die Erhebung von Variationen bei der Fallbearbeitung. Wenn es auch bei einer maximalen Kontrastierung Übereinstimmungen gibt, dann deutet dies in der Regel auf wichtige allgemeine Faktoren hin. So gibt es möglicherweise Interventionen, die bei sehr unterschiedlichen Fallkonstellationen Erfolg versprechend sind (vgl. Strauss/Corbin 1990; Kelle 1996). Darüber hinaus können aber auch nicht erfolgreich abgeschlossene Fälle wertvolle Erkenntnisse für die Optimierung von Beratungsprozessen liefern.

In allen Vereinen und Verbänden mit geförderten Projekten wurden Veränderungen auch durch eine Vorher-nachher-Befragung der Projektverantwortlichen erhoben. Zu den erfassten Veränderungen zählen sowohl Leistungen der Projekte (z.B. Art und Zahl der durchgeführten Maßnahmen, erreichte Zielgruppen) als auch Wirkungen aus der Sicht der Projektverantwortlichen. In die Konstruktion des Erhebungsinstruments sind Ergebnisse aus der Evaluation der ersten Programmphase, Erkenntnisse aus den Workshops zur Konkretisierung der Programmziele und Ergebnisse aus der differenzierten Analyse ausgewählter Projekte eingeflossen.

3.2 Methodische Umsetzung der Evaluation

Die wissenschaftliche Begleitung hat am 4.11.2013 ihre Arbeit aufgenommen und damit begonnen, die verschiedenen Elemente des oben skizzierten mehrstufigen Evaluationskonzepts umzusetzen. Die zweite Förderphase der Projekte lief zu diesem Zeitpunkt allerdings bereits seit ca. 11 Monaten. In der Regel ist ein später Start der wissenschaftlichen Begleitung problematisch, weil es dann nicht mehr möglich ist, den Ist-Zustand vor Beginn der Maßnahmen zu erheben. Im vorliegenden Fall relativiert sich dieses Problem jedoch. So benötigten die 16 neu in das Programm aufgenommenen Projekte eine Vorlaufzeit, bevor sie mit der Umsetzung von Maßnahmen beginnen konnten. Hier erfasst die erste Befragung der Projektverantwortlichen einen Zustand, der noch recht nahe an der Ausgangssituation liegt. Zu den anderen 22 Projekten liegen solche Daten dagegen aus der ersten Evaluationsphase bereits vor.

Wie oben bereits erläutert wurde, bilden möglichst konkrete Wirkungsziele die Grundlage der Evaluation. Die Programmziele wurden daher in zwei Workshops mit den zuständigen Mitarbeiterinnen der Regiestelle sowie der zuständigen Referentin des BMI diskutiert und operationalisiert. Der erste Workshop fand am 13.11.2013 statt und widmete sich den Zielen zur Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern. Im zweiten Workshop, der am 17.12.2013 stattfand, ging es um die allgemeinen Programmziele. Die Ergebnisse dieser Workshops sind auch eine wichtige Grundlage für die Vorher-nachher-Befragung der Projektverantwortlichen. Zur Frage der Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern wurde vom 7. bis 8. Januar 2014 außerdem ein zweitägiger Workshop mit Projektverantwortlichen und Projektmitarbeitern aus 15 Projekten sowie Vertreterinnen der Regiestelle und des Projektcoachings durchgeführt. Insgesamt nahmen 27 Personen an dem Workshop teil. Die Moderation übernahmen drei Mitarbeiter/innen von proVal.

Im Rahmen der differenzierten Analysen wurden von Dezember 2013 bis Februar 2014 alle vier Projekte das erste Mal vor Ort besucht. Der zweite Besuch fand ein Jahr später von Dezember 2014 bis Februar 2015 statt. Beim ersten Projektbesuch wurden die Ziele der Projekte expliziert und die zur Erreichung der Ziele vorgesehenen Maßnahmen diskutiert, um schließlich das zugrundeliegende Veränderungsmodell zu rekonstruieren. Ferner wurde ein qualitatives Interview zur Klärung der Wirkungsvoraussetzungen und zur Erfassung ergänzender Informationen durchgeführt. Beim zweiten Projektbesuch wurden die Fortschritte hinsichtlich der

Projektziele sowie förderliche und hinderliche Faktoren mit einem qualitativen Interview erfasst. Außerdem ging es um die Frage der Nachhaltigkeit. Mit der Methode der Fokusgruppe wurde unter anderem auf Zugangsprobleme bei der Fallberatung und auf unerwartete positive und negative Wirkungen des Projekts eingegangen (vgl. Ernst 2006; Krueger 2009).

Die strukturierten qualitativen Telefoninterviews zur Identifikation der Maßnahmen, mit denen wichtige Programmziele erreicht werden sollten, wurden vom 16.09.2014 bis zum 7.11.2014 durchgeführt. Dabei wurden die Antworten der Projektverantwortlichen von der Interviewerin in einem Online-Erhebungsinstrument erfasst. Die Methode der telefonischen Befragung ermöglichte es jedoch, im Hinblick auf die Zielerreichung kritisch nachzufragen bzw. um konkrete Begründungen zu bitten. Jede Befragung wurde aufgezeichnet, so dass die erfassten Daten später noch vervollständigt werden konnten. Mit Hilfe des Online-Instruments wurde zunächst der prozentuale Anteil der Ressourcen, der vom jeweiligen Projekt für einzelne Maßnahmen eingesetzt wurde, erfasst. Grundlage war eine vorgegebene Liste mit neun zentralen Maßnahmen und der zusätzlichen Kategorie „sonstige Maßnahmen“. Die weitere Befragung konzentrierte sich dann auf die Maßnahmen, für die mindestens 10 Prozent der Projektressourcen eingesetzt wurden. Die Projektverantwortlichen wurden gebeten, jede dieser wichtigen Maßnahmen kurz zu beschreiben und einzuschätzen, welche Programmziele sie damit erreichen bzw. welchen Programmzielen sie sich damit annähern konnten. Die Ergebnisse der Befragung wurden jeweils in einem Zielerreichungsmodell zusammengefasst.

Um die Wirksamkeit von Strategien zur Bearbeitung von Konflikten und Problemlagen in den Vereinen und Verbänden einerseits und zur Stärkung von demokratischen Strukturen andererseits zu überprüfen, haben wir insgesamt acht exemplarisch ausgewählte Beratungs- und Begleitprozesse mit qualitativen Methoden analysiert. Die Datenerhebung fand vom 17.09.2014 bis zum 28.05.2015 statt. Bei der Rekonstruktion des Verlaufs und der Ergebnisse der Fallbearbeitung wurden die verschiedenen Perspektiven der beteiligten Akteure berücksichtigt, um ein möglichst vollständiges und valides Bild der Projektstrategien nachzeichnen zu können. So haben wir neben der Perspektive des Beraters bzw. der Beraterin auch die Perspektiven der Beratungsnehmer und – sofern möglich – zusätzlich die Perspektive eines weiteren involvierten Akteurs oder eines eher unbeteiligten Dritten im Verband in die Fallanalysen einbezogen. Als Erhebungsmethoden wurden leitfadengestützte problemzentrierte Interviews eingesetzt (vgl. Witzel 1982; 1996). Alle Interviews wurden vollständig transkribiert, kodiert und mit Hilfe der für die qualitative Datenanalyse entwickelten Software RQDA ausgewertet.

Die erste Befragung der Projektverantwortlichen wurde als Online-Befragung in der Zeit vom 14.2.2014 bis zum 8.4.2014 durchgeführt. Mit dieser Befragung wurde – wie oben schon kurz beschrieben – nicht die Ausgangssituation vor Beginn der Maßnahmen, sondern ein Zwischenstand zum Zeitpunkt der Erhebung erfasst, da die Projekte bereits vor dem Beginn der wissenschaftlichen Begleitung ihre Arbeit aufgenommen hatten oder bereits in der ersten Programmphase gefördert wurden. Der Link zum Fragebogen wurde zunächst immer an den im Projektantrag genannten Ansprechpartner gesandt. Die Erhebungen waren technisch so gestaltet, dass sich auch andere Projektmitarbeiter/innen an der Beantwortung der Fragen beteiligen konnten. Der Fragebogen musste also nicht von einer bestimmten Person beantwortet werden. Für Rückfragen stand während des gesamten Erhebungszeitraums eine Mitarbeiterin des Evaluationsteams zur Verfügung. Diese Mitarbeiterin hat die Projekte auch telefonisch an die Befragung erinnert und hätte die Befragung auf Wunsch oder bei technischen Problemen auch als telefonische Befragung durchführen können. Von dieser Möglichkeit wurde allerdings

kein Gebrauch gemacht. Die zweite Befragung der Projektverantwortlichen fand zwischen dem 9.1.2015 und dem 11.2.2015 statt und wurde genauso wie die erste Befragung durchgeführt. Bei der ersten Befragung haben 37 der 38 geförderten Projekte den Fragebogen vollständig beantwortet. Ein Projekt hatte den Fragebogen trotz mehrfacher telefonischer Nachfragen nur teilweise beantwortet. Bei der zweiten Befragung wurde der Fragebogen von allen 38 Projekten vollständig beantwortet.

3.3 Verfahren der Bewertung

Die expliziten Wirkungsziele bilden bei dem von uns eingesetzten Evaluationsdesign den Maßstab für die Bewertung der erreichten Wirkungen. Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen war eine differenzierte Zielexplikation allerdings nur auf der Programmebene und bei den Einzelfallanalysen möglich. In der Regel haben wir die Projektergebnisse daher vor dem Hintergrund der Programmziele bewertet.

Darüber hinaus wurden auch unerwartete positive und negative Effekte mit Hilfe von qualitativen Methoden erfasst und bei der Bewertung berücksichtigt. Ergänzend haben wir Leistungen der Projekte erfasst (z.B. Anzahl der durchgeführten Beratungen, der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen etc.). Grundsätzlich ist es möglich, für die erwarteten Leistungen Eckwerte festzulegen und in die Bewertung einzubeziehen. An einigen Stellen haben wir die Projektverantwortlichen um die Angabe solcher Output-Ziele gebeten. Bei neuen und innovativen Leistungen ist die Festlegung solcher Eckwerte allerdings oft schwierig oder sogar unmöglich. Wenn an bestimmten Stellen eine größere Verbindlichkeit der erwähnten Eckwerte angestrebt wird, dann sollten diese nach den DeGEval-Standards (2008) zwischen den Projektverantwortlichen und den Vertreterinnen und Vertretern der Regiestelle und des BMI diskutiert und vereinbart werden. Wir haben uns im Folgenden daher darauf beschränkt, die erbrachten Leistungen und die Fortschritte in diesen Bereichen zu dokumentieren, auf Plausibilität zu prüfen und gegebenenfalls mit den selbst gesteckten Zielen der Projekte zu vergleichen.

4. Ergebnisse der Evaluation

Grundlage der Evaluation sind die Wirkungsziele, die im Zwischenbericht ausführlich diskutiert wurden und die deshalb nur noch kurz dargestellt werden. Auf eine Darstellung der Ziele für die Einbindung der Führungskräfte und Funktionsträger haben wir ganz verzichtet und verweisen stattdessen auf den Zwischenbericht (vgl. Strobl/Lobermeier 2014). Einen Einblick in die Logik der geförderten Projekte gibt die Darstellung der vier in die differenzierte Analyse eingebundenen Projekte. Daran schließt sich eine Analyse der Maßnahmen an, mit denen die Projekte die Programmziele erreichen wollen. Aufschluss über die Wirksamkeit der durchgeführten Beratungen und der in diesem Zusammenhang relevanten Faktoren gibt eine qualitative Analyse von Beratungsfällen. Die Ergebnisse der Vorher-nachher-Befragung der Projektverantwortlichen dokumentieren die Entwicklung der geförderten Projekte und ihrer Leistungen und geben Hinweise auf erzielte Wirkungen.

4.1 Programmziele

Die unten dargestellte Tabelle dokumentiert die Ergebnisse des Workshops vom 17.12.2013. Im Rahmen dieses Workshops wurden die Ziele, die von den Projekten im Rahmen des Programms angestrebt und zumindest teilweise erreicht werden sollen, mit den zuständigen Mitarbeiterinnen der Regiestelle und der zuständigen Mitarbeiterin des BMI diskutiert und operationalisiert. 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. Es ist daher wichtig, dass die Projekte mit diesen Zielen vertraut gemacht und von den Coaches bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung unterstützt werden.

Tabelle 1: Ziele für die Programmsäule 1

Leitziel	Die geförderten Projekte unterstützen eine demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von Konflikten und undemokratischen Verhaltensweisen auf allen Ebenen								
Mittlerziele	MZ1: Engagierte vor Ort nehmen Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahr und treten aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit ein.	MZ2: Funktionsträger in Vereinen und Verbänden unterstützen Engagierte vor Ort im Umgang mit Konflikten mit ausgrenzendem Charakter.	MZ3: Demokratietrainer bearbeiten Konflikte so, dass der Wert der Gleichwertigkeit deutlich zum Ausdruck kommt.	MZ4: Betroffene nehmen in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter die Hilfe der Demokratietrainer in Anspruch.	MZ5: Funktionsträger empfinden demokratisches Handeln im Verband als Bereicherung.	MZ6: Mitglieder von Vereinen und Verbänden beteiligen sich an Entscheidungen und werden für ihr Engagement wertgeschätzt.	MZ7: Vereine und Verbände unterstützen Engagierte vor Ort und ehrenamtliche Multiplikatoren in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter.	MZ8: Die Entscheidungsgremien des Verbandes verankern das Beratungsangebot in den Strukturen des Verbandes.	MZ9: Die Projektleiter entwickeln gemeinsame Standards für Beratung.
Handlungsziele	HZ1.1: Engagierte vor Ort erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter.	HZ2.1: Funktionsträger kennen den Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung und der Attraktivität ihres Verbandes.	HZ3.1: Demokratietrainer kennen Techniken der Konfliktbearbeitung und können diese anwenden.	HZ4.1: Vereins- und Verbandsmitglieder erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter.	HZ5.1: Funktionsträger fördern aktiv engagierten Nachwuchs.	HZ6.1: Mitglieder von Vereinen und Verbänden haben Möglichkeiten zur aktiven Teilhabe.	HZ7.1: Vorstände stellen Möglichkeiten zum vertrauensvollen Austausch von Wissen und Informationen und zur besseren Zusammenarbeit in Konfliktsituationen bereit.	HZ8.1: Die Entscheidungsgremien sind von der Notwendigkeit des Beratungsangebotes überzeugt.	HZ9.1: Es gibt ein realistisches, praxistaugliches System von Beratungsstandards.
	HZ1.2: Engagierte vor Ort schreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen ein und sind in der Lage, einen Konflikt auszuhalten.	HZ2.2: Vor Ort tätige Engagierte nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um Situationen mit ausgrenzendem Charakter zu erkennen.	HZ3.2: Demokratietrainer geben ihr Wissen im Rahmen einer Konfliktbearbeitung an Engagierte vor Ort weiter.	HZ4.2: Vereins- und Verbandsmitglieder wissen, dass es ausgebildete Demokratietrainer gibt, und sie kennen ihre Arbeitsweise.	HZ5.2: Funktionsträger sind offen für neue Ideen und deren Umsetzung.	HZ6.2: Mitglieder von Vereinen und Verbänden erfahren Anerkennung für ehrenamtliches Engagement.			HZ9.2: Alle Demokratieberater wenden die Standards der Beratung an.

	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			

4.2 Qualitative Analyse der Wirklogik und der Fortschritte der Projekte in vier Verbänden

Anhand von vier differenzierten Analysen geben wir im Folgenden einen tieferen Einblick in die Wirklogik und die Fortschritte der geförderten Projekte. Im Rahmen dieser Analysen wurden vier Projekte aus den Bereichen Sport, Feuerwehr und Wohlfahrtspflege zweimal vor Ort besucht. Die Analysen basieren zum einen auf umfangreichen qualitativen Interviews mit den Projektverantwortlichen zu den zugrundeliegenden Problemen und ihren Ursachen sowie zu den Rahmenbedingungen im Verband, den Besonderheiten der Zielgruppen, zu den erreichten Veränderungen und weiteren Aspekten. Zum anderen liegt den Analysen eine Explikation der Projektziele zugrunde, die mit den Projektverantwortlichen durchgeführt wurde und bei der die Ziele als Wirkungsziele formuliert wurden. Außerdem haben die Projektverantwortlichen jeweils angegeben, mit welchen Maßnahmen die konkreten Handlungsziele erreicht werden sollten. Ferner wurden Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung besprochen. Im Rahmen einer Fokusgruppe, an der neben den Projektverantwortlichen auch andere wichtige Projektakteure teilgenommen haben, wurden beim zweiten Projektbesuch schließlich auch die Möglichkeiten und Grenzen bei der Konfliktberatung und bei der Verbesserung von Partizipationschancen diskutiert. Ferner wurde das Thema der unerwarteten positiven oder negativen Wirkungen angeschnitten. Einige Ergebnisse haben wir bereits in unserem Zwischenbericht präsentiert (Strobl/Lobermeier 2014, S. 13 ff.). Aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit werden diese Ergebnisse kurz wiederholt.

4.2.1 Differenzierte Analyse des Projekts „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ (AWO Landesverband Sachsen-Anhalt e.V.)

a) Zusammenfassende Darstellung wichtiger Eckdaten und Projektmerkmale

Das Projekt „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ wurde vom 1.1.2013 bis zum 31.12.2014 mit insgesamt 256.500 Euro durch das Bundesprogramm Zusammenhalt durch Teilhabe gefördert. Die Gesamtkosten des Projekts beliefen sich in dieser Phase auf 285.000 Euro. Das Projekt, das bereits im Zeitraum 2011-2012 gefördert wurde, widmete sich in der zweiten Förderperiode vor allem dem Aufbau von dauerhaften Strukturen, um das Projektanliegen auch in den Gliederungen des Verbandes zu verankern. Im Zentrum stand hierbei die Qualifizierung von sogenannten Engagementberaterinnen und -beratern. Hierfür wurde die aus fünf Modulen bestehende Fortbildungsreihe „Werteorientierte Engagement-Beratung in der AWO“ konzipiert und in der Zeit vom 20. November 2013 bis zum 12. Juli 2014 durchgeführt.

Das Projekt ist beim AWO Landesverband Sachsen-Anhalt angesiedelt. Unterhalb der Landesebene gibt es in Sachsen-Anhalt 15 Kreis- und Regionalverbände sowie 100 Ortsvereine. Daneben gibt es auch korporative Mitglieder (14 beim Landesverband und 34 bei den Kreis- und Regionalverbänden), die als gemeinnützige GmbHs organisiert sind und Aufgaben im Themenfeld der Arbeiterwohlfahrt übernehmen. Insgesamt wird der AWO Landesverband Sachsen-Anhalt von 5.000 Mitgliedern, 4.945 hauptamtlich Beschäftigten und 3.000 Ehrenamtlichen getragen. Eine strukturelle Besonderheit des AWO Landesverbands Sachsen-Anhalt ist

ein Referat für Demokratiebildung. Durch dieses Referat ist das Projekt sehr gut in den Landesverband eingebunden.

Das Projekt stößt mit seinem Anliegen auf eine große Akzeptanz im Landesverband, was sich auch daran zeigt, dass die Leiterin der Landesgeschäftsstelle als Mitglied der Geschäftsführung selbst an der Fortbildung teilgenommen hat. Neben dieser förderlichen Kontextbedingung gibt es allerdings auch erschwerende Faktoren. Von erheblicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die wirtschaftliche Ausrichtung der korporativen Mitglieder. Zwar gibt es den Befragten zufolge auch dort ein Interesse an den Projektthemen, aber es gebe eben auch wirtschaftliche Zwänge, wodurch eine Freistellung von Mitarbeitern zum Teil schwierig sei.

b) Kurze Zusammenfassung des zugrunde liegenden Problems und seiner Ursachen

Den Befragten zufolge ist die unterbrochene Tradition der AWO in den neuen Bundesländern die zentrale Ursache für verschiedene Probleme, die im Verband auftreten. Hierzu zählten insbesondere die fehlende Identifikation mit den Werten und Wurzeln der traditionellen AWO und eine fehlende Haltung in Bezug auf diese Werte und Wurzeln. Nachdem die AWO 1990 in Sachsen-Anhalt wieder neu gegründet wurde, hätten zunächst Einrichtungsübernahmen und das Erbringen von Dienstleistungen im Vordergrund gestanden, so dass die AWO für viele ein Arbeitgeber wie jeder andere gewesen sei. Ein weiteres Problem sei eine überalterte Mitgliederstruktur.

c) Ausführliche Darstellung der Ziele und Maßnahmen des Projekts sowie der erreichten Fortschritte

Der Bezug zur Problem- und Ursachenanalyse wird bereits im Leitziel des Projekts sehr deutlich. Demnach geht es dem Projekt innerhalb des Verbands um eine Bewusstmachung der ursprünglichen AWO-Werte, die auch über den Verband hinaus ausstrahlen und zur Stärkung des demokratischen Gemeinwesens beitragen sollen. Die Konkretisierung des Leitziels durch die als Wirkungsziele formulierten Mittler- und Handlungsziele macht deutlich, welche Aspekte dabei im Vordergrund stehen. So geht es zunächst darum, dass Engagementberater/innen Wissen und Kompetenzen für demokratisches Handeln haben (MZ2). Konkret sind hiermit die Teilnehmer der Fortbildung gemeint, denen die demokratische Tradition und die Werte der AWO am Ende der entsprechenden Maßnahmen bewusst sein sollen (HZ2.1), die in der Lage sein sollen, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten (HZ2.2), Diskriminierungen und menschenfeindliche Tendenzen zu erkennen und ihnen zu begegnen (HZ2.3) und die sich mit den Werten der AWO identifizieren und in der Lage sein sollen, diese nach außen zu vertreten (HZ2.4). Ferner möchte das Projekt Engagementberater/innen in die Lage versetzen, Möglichkeiten für ein projektförmiges Engagement zu entwickeln und dieses Wissen weiterzugeben (MZ4). Konkret sollen die Teilnehmer/innen am Ende der Modulreihe Grundlagen des Projektmanagements beherrschen (HZ4.1) und später in ihren jeweiligen Kreisgliederungen als Engagementberater/innen tätig werden (HZ4.2). Ferner sollen Engagementberater/innen in ihrem Sozialraum aktiv an zivilgesellschaftlichen Prozessen teilnehmen und sich als mündige Bürger engagieren (MZ1). Im Einzelnen sollen sich die ausgebildeten Engagementberater/innen aktiv bei konkreten Veranstaltungen engagieren und zivilgesellschaftliche Initiativen unterstützen (HZ1.1) sowie in der Lage sein, Veranstaltungen zu organisieren und durchzuführen (HZ1.2). Die bisher beschriebenen konkreten Ziele sollen mit den Maßnahmen der modular aufgebauten Fortbildung erreicht werden, die in der Zieltabelle kurz genannt werden. Eine ausführliche

Darstellung der Maßnahmen findet sich in dem Beratungsleitfaden „Werteorientierte Engagementberatung in der AWO“ (Schack/Sommer/Schlicher 2014). Aus Sicht der Evaluation entspricht das im Beratungsleitfaden dargestellte Vorgehen den aktuellen pädagogischen Theorien und Ansätzen der Erwachsenenbildung (vgl. Winkel/Petermann/Petermann 2006). Dabei verspricht insbesondere der hohe Anteil an interaktiven Elementen und Übungen den Aufbau von Handlungskompetenzen im Sinne der genannten Ziele.

Flankierend wird das Ziel verfolgt, dass Führungskräfte die Auseinandersetzung mit demokratischen Werten als eine wichtige Aufgabe in ihrem Kreisverband betrachten (MZ5). Um sich diesem Ziel anzunähern, sollen die Führungskräfte das Angebot der Fortbildungsreihe (HZ5.1) und das Angebot der Engagementberater/innen (HZ5.2) kennen, Werte des Verbandes im Rahmen der internen Personalentwicklung thematisieren (HZ5.3) und Engagementberater/innen bei demokratiefeindlichen Vorfällen einbeziehen (HZ5.4). Um die Handlungsziele 5.1 und 5.2 zu erreichen, sollen Führungskräfte immer wieder mit der Projektthematik konfrontiert werden (z.B. durch persönliche Gespräche, durch die Auseinandersetzung mit dem Projekt in Ausschüssen und Gremien und durch die Begegnung mit Engagementberatern). Um die Handlungsziele 2.3 und 2.4 zu erreichen, sollen die Projektthemen durch die Erarbeitung einer Beschlussvorlage und die Aufnahme eines neuen Prozesses in das Qualitätsmanagementsystem auch strukturell verankert werden. Das Mittlerziel 3 „Ehrenamtliche sind bereit, sich langfristig für den Verband zu engagieren“ ergänzt die bisher besprochenen Ziele. Konkret geht es darum, dass sich Ehrenamtliche für ihr Engagement anerkannt und wertgeschätzt fühlen (HZ3.1), was mit Veranstaltungen, bei denen das Ehrenamt im Mittelpunkt steht, erreicht werden soll.

Tabelle 2: Ziele des Projekts „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“

Leitziel	Die AWO ist sich ihrer ursprünglichen Werte bewusst und setzt sie zur Stärkung des demokratischen Gemeinwesens um				
Mittlerziele	MZ1: Funktionsträger (Einrichtungsleitungen, Ehren- und Hauptamtliche) nehmen in ihrem Sozialraum aktiv an zivilgesellschaftlichen Prozessen teil und engagieren sich als mündige Bürger.	MZ2: Engagementberater/innen haben Wissen und Kompetenzen für demokratisches Handeln.	MZ3: Ehrenamtliche sind bereit, sich langfristig für den Verband zu engagieren.	MZ4: Engagementberater/innen sind in der Lage, Möglichkeiten für ein projektförmiges Engagement zu entwickeln und sind in der Lage, dieses Wissen weiterzugeben.	MZ5: Führungskräfte betrachten die Auseinandersetzung mit demokratischen Werten als wichtige Aufgabe in ihrem Kreisverband.
Handlungsziele	HZ1.1: Ausgebildete Engagementberater/innen engagieren sich aktiv bei konkreten Veranstaltungen und unterstützen zivilgesellschaftliche Initiativen.	HZ2.1: Engagementberater/innen sind sich am Ende des ersten Moduls der demokratischen Tradition und der Werte der AWO bewusst.	HZ3.1: Ehrenamtliche fühlen sich für ihr Engagement anerkannt und wertgeschätzt. Maßnahmen. Durchführung von Veranstaltungen, bei de-	HZ4.1: Engagementberater/innen beherrschen am Ende der Modulreihe Grundlagen des Projektmanagements. Maßnahmen: Maßnahmen	HZ5.1 Die Führungskräfte (ca. 15 Personen) kennen bis Mitte 2013 das Angebot der Fortbildungsreihe. Maßnahmen: Projekt ist wiederkehrender

	Maßnahmen: Aufzeigen von Möglichkeiten der Teilhabe; Vermittlung von Wissen zum Thema Krisen- und Konfliktkommunikation; Aufzeigen von Anknüpfungspunkten im Verband.	Maßnahmen: Werte der AWO und historische Grundlagen werden (unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Traditionen in Deutschland Ost und West) von Referenten der AWO präsentiert. Übersetzung der AWO-Werte in die praktische Arbeit der AWO.	nen das Ehrenamt im Mittelpunkt steht.	werden von Diversity works umgesetzt, u.a. werden während der Fortbildungsreihe kleinere Praxisvorhaben durchgeführt.	TOP in Gremien und Ausschüssen. Persönlicher Kontakt zu Führungskräften.
	HZ1.2: Ausgebildete Engagementberater/innen sind in der Lage, Veranstaltungen zu organisieren und durchzuführen. Maßnahmen: Vermittlung von Methoden des Projektmanagements, Vermittlung von Moderationskompetenzen und Beratungskompetenzen.	HZ2.2: Ausgebildete Engagementberater/innen sind in der Lage, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Maßnahmen: Vermittlung von Konfliktmodellen und Methoden der Deeskalation.		HZ4.2: Funktionsträger werden in ihren jeweiligen Kreisgliederungen als Engagementberater/innen tätig. Maßnahmen: Einbindung der Engagementberater/rinnen in den Arbeitskreis „Verbandsentwicklung“.	HZ5.2 Die Führungskräfte (ca. 15 Personen) kennen bis zur 2. Jahreshälfte 2014 das Angebot der Engagementberater/innen. Maßnahmen: Landesausschuss am Tagungsort, wo die ausgebildeten Engagementberater vorgestellt werden.
		HZ2.3: Ausgebildete Engagementberater/innen sind in der Lage, Diskriminierungen und menschenfeindliche Tendenzen zu erkennen und ihnen zu begegnen. Maßnahmen: Maßnahmen werden von Diversity works umgesetzt.			HZ5.3 Die Führungskräfte thematisieren die Werte des Verbandes im Rahmen der internen Personalentwicklung. Maßnahme: Werbung bei Vorgesetzten für die Erarbeitung einer geeigneten Beschlussvorlage, weitere Maßnahmen zur Umsetzung so eines Beschlusses sind erforderlich.

		HZ2.4: Ausgebildete Engagementberater/innen identifizieren sich mit den Werten der AWO und sind in der Lage, diese Werte nach außen zu vertreten. Maßnahmen: Reflexion und Bewusstmachung der der eigenen Werte und Suche nach Übereinstimmungen mit den AWO-Werten; Argumentationstraining für AWO-Werte.			HZ5.4: Führungskräfte beziehen Engagementberater/innen bei demokratiefeindlichen Vorfällen ein. Maßnahmen: Verankerung eines entsprechenden Prozesses in das Qualitätsmanagement (Bereich Risikomanagement)

Im Förderzeitraum 2013-2014 haben 15 Personen eine Fortbildung zur Engagementberaterin bzw. zum Engagementberater im Rahmen des Projekts abgeschlossen. Inwieweit die diesbezüglichen Handlungsziele durch die verschiedenen Maßnahmen tatsächlich erreicht wurden, lässt sich durch eine Befragung der Projektverantwortlichen nicht definitiv klären.[3] Die Ergebnisse der vom Projekt durchgeführten Selbstevaluation zeigen aber eine insgesamt sehr positive Bewertung der Fortbildungsmodule. Die Teilnehmer/innen wurden im Rahmen der Selbstevaluation auch um eine Einschätzung ihres Kompetenzzuwachses gebeten. Auch diese Ergebnisse sind ermutigend (vgl. Bartelheimer et al. 2014, S. 47 ff.). Mit Blick auf das Handlungsziel 2.1 ist davon auszugehen, dass eine Auseinandersetzung mit der Tradition und den Werten der AWO stattgefunden hat. Darüber hinaus wiesen die Projektverantwortlichen darauf hin, dass sich die Engagementberater/innen vor dem Hintergrund der AWO-Werte mit der rechten Magida-Bewegung auseinandergesetzt hätten, was auch ein Anzeichen für das Erreichen des Handlungsziels 2.4 ist. Die Konfliktbearbeitung und der Umgang mit Diskriminierungen im Sinne der Handlungsziele 2.2 und 2.3 waren zwar Themen in der Fortbildung, spielen aber in der Praxis der Engagementberater/innen nur dann eine Rolle, wenn solche Tätigkeiten ohnehin zum Stellenprofil gehören. In der AWO besteht die zentrale Aufgabe der Engagementberater/innen zurzeit darin, Praxisvorhaben und Maßnahmen zur Engagementförderung zu konzipieren und umzusetzen. Deshalb ist auch das Erreichen der Handlungsziele 4.1 und 4.2 wichtig. Hierauf geben die in den Projektmaterialien dokumentierten und zum Teil bereits realisierten Praxisvorhaben („Alltagslotsen für Flüchtlingsfamilien“, „Fortbildungsbroschüre für Ehrenamtliche der AWO“, „Bibliothek in einer Flüchtlingsunterkunft“, „Schülerprojekt mit MigrantInnen“, das „rollende Seminar“ und „Jugendpartizipation – Beteiligung von jungen Menschen“) (vgl. Bartelheimer et al. 2014, S. 56) wichtige Hinweise. Die Einbindung der Engage-

[3] Eine in diesem Zusammenhang notwendige externe Befragung der Fortbildungsteilnehmer/innen wurde von Camino durchgeführt. Im Rahmen dieser Befragung konnte allerdings nicht auf spezifische Wirkungen einzelner Fortbildungen eingegangen werden. Daten stehen aber auch aus der Selbstevaluation des Projekts zur Verfügung.

mentberater/rinnen in den Arbeitskreis „Verbandsentwicklung“ zur Erreichung des Handlungsziels 4.2 ist allerdings nur teilweise gelungen. Die dokumentierten Praxisvorhaben legen aber auch das Erreichen des Handlungsziels 1.1 nahe. Auf das Erreichen des Handlungsziels 1.2 deutet die Einbindung etlicher Engagementberater/innen in den Fortbildungsbereich hin.

Die bisher diskutierten Ziele betreffen die Qualifizierung. Das Erreichen dieser Ziele ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Tätigkeit der Engagementberater/innen. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Unterstützung durch die Führungskräfte vor Ort. Die Führungskräfte wurden daher während der Projektlaufzeit auf verschiedenen Wegen (persönliche Gespräche, Informationen in Gremien) über das Projekt informiert, so dass das Handlungsziel 5.1 als erreicht gelten kann. Ferner fand ein Landesausschuss am Tagungsort der Engagementberater statt. In diesem Rahmen konnten die Führungskräfte die ausgebildeten Engagementberater und ihre Aufgaben kennenlernen, womit auch das Handlungsziel 5.2 erreicht wurde. Das Handlungsziel 5.3 (Thematisierung der Werte des Verbandes im Rahmen der internen Personalentwicklung) konnte zumindest auf der Ebene des Landesverbandes erreicht werden. Hier gelang es, die Thematisierung der Geschichte und der Werte der AWO im Qualitätsmanagement zu verankern. Deshalb sind Vorgesetzte im Rahmen der Personalentwicklung jetzt verpflichtet, auf diesen Themenbereich einzugehen. Die Kreisgliederungen sind jedoch in dieses Qualitätsmanagementsystem nicht eingebunden. Falls es Probleme wegen fremdenfeindlicher oder rassistischer Äußerungen gibt, greift ebenfalls das Qualitätsmanagement, das in diesem Fall jedoch das Projekt umgeht:

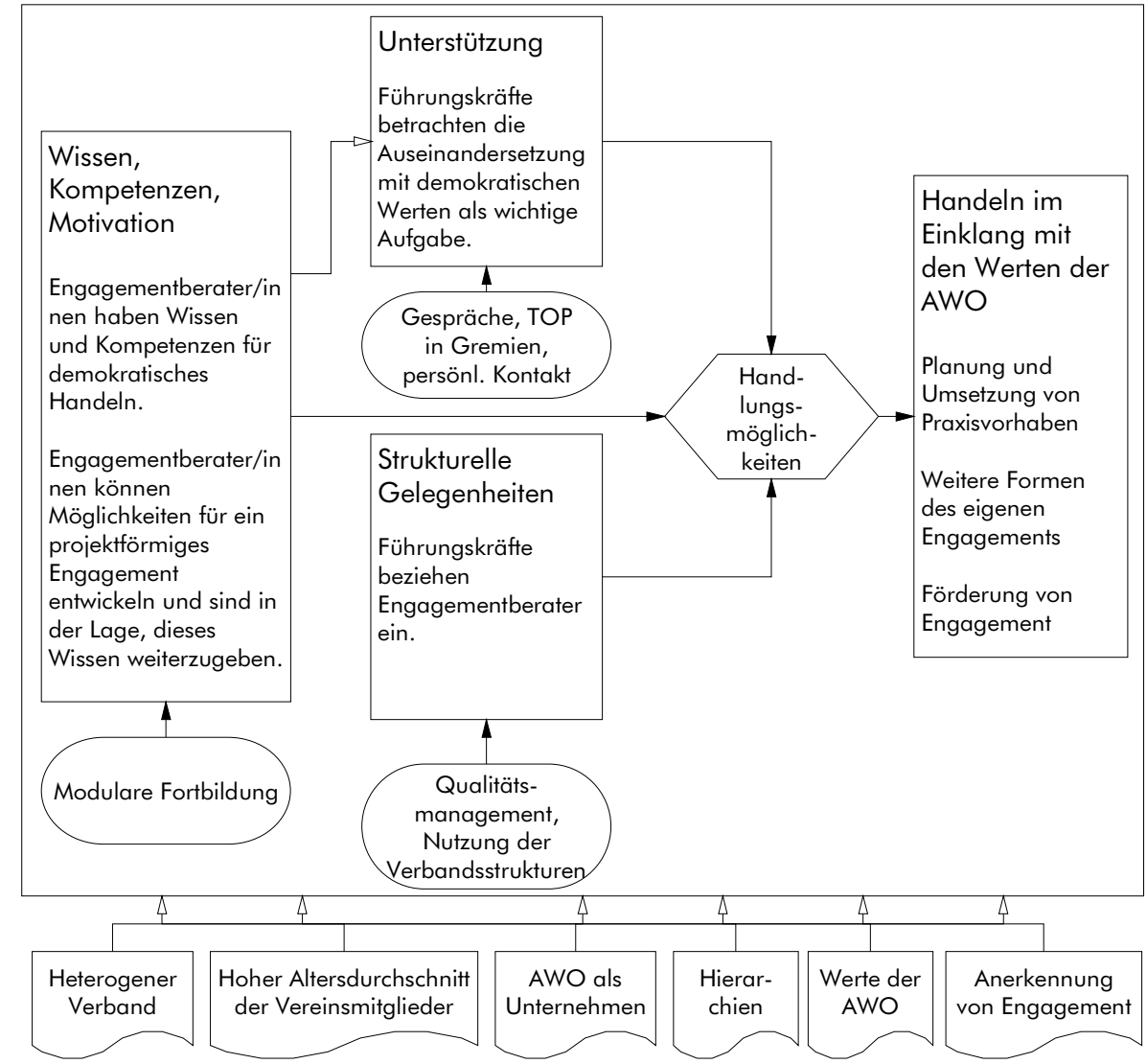
> „Bei Problemfällen wie zum Beispiel Beschwerden über rassistische Äußerungen […] tritt sofort ein Qualitätsmanagement in Kraft. Dann wird der Geschäftsführer, der Landesgeschäftsführer, informiert. Der Landesgeschäftsführer gibt das weiter an die Personalabteilung und dieser wiederum geht in die Gliederung, die es betrifft. Also es ist ein ziemlich klar abgesteckter Weg. Und dieser Weg führt letztlich an uns so vorbei“ (Fokusgruppe AWO 2a: 7).

Aus diesem Grund konnte das Handlungsziel 5.4 nicht erreicht werden. Inwieweit sich Ehrenamtliche aufgrund der durchgeführten Maßnahmen tatsächlich anerkannt und wertgeschätzt fühlen (HZ3.1) können wir anhand der vorliegenden Daten nicht beurteilen.

d) Bewertung der Wirklogik und der Projektfortschritte

Die Wirklogik des Projekts lässt sich nach den vorliegenden Daten in dem unten abgebildeten Modell zusammenfassen.

Abbildung 1: Vom Projekt des AWO Landesverbands Sachsen-Anhalt angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte



Legende

Um Veränderungen in Organisationen und anderen sozialen Kontexten zu erreichen, müssen bestimmte Zielgruppen in einer gewünschten Art und Weise handeln. Im Hinblick auf das erwünschte Handeln geht es dem Projekt in erster Linie darum, dass die Engagementberater/innen Praxisvorhaben konzipieren und umsetzen, sich aber auch noch auf andere Arten engagieren sowie das Engagement anderer fördern. Hierfür benötigen sie Wissen, Kompetenzen und auch Motivation. Die modulare Fortbildung ist nach den vorliegenden Ergebnissen eine wirksame Maßnahme, um die diesbezüglichen Ziele zu erreichen. Im Zusammenhang mit der Frage des Handelns fällt allerdings auf, dass eine Konfliktbearbeitung durch die Engagementberater/innen nicht vorgesehen ist. Der Fokus liegt vielmehr auf dem Aspekt des Engagements. Nach der Förderrichtlinie sollte der Schwerpunkt hier auf der Gestaltung der eigenen

institutionellen Strukturen und der Schaffung von Möglichkeiten für verbandsinterne Beteiligung liegen. Die Auseinandersetzung mit den Werten der AWO, die auch durch das Praxisvorhaben „Das rollende Seminar“ gefördert werden soll, ist in diesem Zusammenhang ein guter Ansatzpunkt. Es gibt allerdings auch Praxisvorhaben, bei denen es weniger um die demokratische Weiterentwicklung des Verbands, sondern mehr um allgemeines zivilgesellschaftliches Engagement geht. Nach einer gewissen Anlaufphase sollte an dieser Stelle gegebenenfalls nachgesteuert werden.

Die Fortbildung kann allerdings zunächst nur die Handlungsmöglichkeiten und die Wahrscheinlichkeit für erwünschte Aktivitäten erhöhen. Damit die Engagementberater/innen im Sinne des Projektes erfolgreich tätig werden können, benötigen sie darüber hinaus normalerweise die Unterstützung der Führungskräfte:

> „Was auch für mich überraschend war zu sehen: Okay, es funktioniert, wenn man die Kollegen über einen längeren Zeitraum an die Entwicklung eines Vorhabens heranführt – und auch ungeachtet dessen, mit welchem Hintergrund einzelne Personen jetzt in dieses Projekt hineinkommen. Es muss nicht jemand aus der Assistenz der Geschäftsstelle sein, sondern es kann auch der Sozialarbeiter sein, wenn er dann einfach die Rückendeckung der Geschäftsführung erfährt“ (Fokusgruppe AWO 2a: 147).
>
> Ein sehr engagierter junger Mann, hat seine hauptamtliche Tätigkeit primär in der Sozialberatung mit Migranten, hat relativ wenig Ressourcen, darüber hinaus zu wirken, hat Interesse, brennt für das Thema. Aber da blockt er an einem gewissen Punkt sehr wahrscheinlich ab, wenn die Geschäftsführung nicht mitgeht“ (Fokusgruppe AWO 2a: 79).

Das Projekt hat verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Führungskräfte über das Projekt und das Angebot der Engagementberater/innen zu informieren. Wir gehen davon aus, dass dadurch eine Annäherung an das Mittlerziel 5 erreicht wurde. Die Projektverantwortlichen räumten aber auch selbst ein, dass längst noch nicht alle Führungskräfte davon überzeugt sind, dass die Auseinandersetzung mit demokratischen Werten eine wichtige Aufgabe ist.

In den Interviews und in der Fokusgruppendiskussion wurde aber auch deutlich, dass Handlungen im Sinne der Projektziele nicht zwangsläufig vom guten Willen der Führungskräfte abhängen. Ein Beispiel ist die Thematisierung der Werte des Verbandes im Rahmen der internen Personalentwicklung, die durch die Aufnahme in das Qualitätsmanagement verpflichtend wurde. Es ist aus Sicht der Evaluation vielversprechend, auf solche günstigen strukturellen Bedingungen hinzuwirken und die vorhandenen strukturellen Gelegenheiten soweit wie möglich zu nutzen. So haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWO über eine Mitgliedschaft im Verein z.B. prinzipiell die Möglichkeit, das Handeln einer Geschäftsführung im Sinne demokratischer Werte zu beeinflussen:

> „Und wenn der Mitarbeiter sich über den Verein organisiert, hat er über die Kreiskonferenz natürlich maßgeblich gestalterischen Einfluss auf das, was die Geschäftsführung dann in den nächsten vier Jahren zu leisten hat. Und in Halle wird das sehr gut gelebt, finde ich, also das wird auch akzeptiert. Es gibt aber auch Kreisgliederungen, wo es nicht akzeptiert wird“ (Fokusgruppe AWO 2a: 135).

Der Projekterfolg hängt allerdings auch von den Rahmenbedingungen ab. Aufgrund der Heterogenität des Verbands kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Unterstützung in allen Kreisgliederungen und bei allen korporativen Mitgliedern durchweg groß ist. Eine weitere Herausforderung ist der zum Teil recht hohe Altersdurchschnitt in den Ortsvereinen, wodurch Veränderungen unter Umständen erschwert werden können. Auch die unternehmerische Ausrichtung vieler Mitgliedsorganisationen zählt zu den Herausforderungen, denn die Geschäftsführer/innen dieser Organisationen müssen bereit sein, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für

Fortbildungsmaßnahmen und für ihre Aufgaben als Engagementberater freizustellen und zu unterstützen. Theoretisch kann allerdings über die Vereins- und Verbandsebene auf die Geschäftsführungen Einfluss genommen werden. Die hierarchische Struktur der AWO kann sich dagegen sowohl förderlich als auch hinderlich auf den Projekterfolg auswirken. Einerseits behindert die damit einhergehende bürokratische Struktur den Befragten zufolge ein unkompliziertes Tätigwerden von Ehrenamtlichen. Andererseits sei eine hierarchische Struktur durchaus förderlich, wenn verbindliche Vorgaben gemacht und bindende Entscheidungen getroffen werden müssen. Förderlich ist ferner, dass das Projekt mit Blick auf die Probleme im Verband einen offenkundigen Nutzen bietet: ein offener Diskurs über demokratische Werte kann nach Aussage eines Interviewpartners das Profil des Verbands schärfen und ihn damit von ähnlichen Verbänden unterscheidbar machen. Die Anschlussfähigkeit des Projektanliegens an die Werte der AWO und an das vorhandene Referat für Demokratiebildung ist in diesem Zusammenhang ein großer Vorteil. Förderlich ist schließlich auch die Anerkennung von Engagement.

Insgesamt können wir dem Projekt gute Fortschritte bescheinigen. Dies betrifft zum einen die Ausbildung von Engagementberaterinnen und -beratern, die sich bereits in vielversprechenden Praxisvorhaben niederschlägt, und zum anderen die Auseinandersetzung mit demokratischen Werten. Hinsichtlich der Wirkungsvoraussetzungen bestätigen auch die neuen Daten unsere positive Einschätzung aus dem Zwischenbericht (vgl. Strobl/Lobermeier 2014, S. 17 f.). Die Unterstützung der Führungskräfte ist nach unseren jetzigen Erkenntnissen allerdings noch entscheidender als im Zwischenbericht angenommen. Das Projekt kann jedoch auf einige sehr engagierte Führungskräfte zurückgreifen und ist sehr gut im Landesverband verankert.

e) *Stärken und Schwächen, unerwartete positive und negative Wirkungen sowie Nachhaltigkeit des Projekts*

Im Rahmen der beiden Projektbesuche wurde auch eine sogenannte SWOT-Analyse durchgeführt. Die Stärken des Projekts sind demzufolge unter anderem die engagierte Zusammenarbeit des Projektteams, der Rückhalt im Verband und das Engagement der Berater/innen. Schwächen sind der noch zu unspezifische Auftrag der Engagementberater/innen und blinde Flecken in den Regionen. Die Chancen liegen den Projektverantwortlichen zufolge insbesondere in der Reflexion und Festigung der eigenen Werte, einer stärkeren Identifikation mit dem Verband und einem stärkeren Zusammengehörigkeitsgefühl. Im Interview wurde in diesem Zusammenhang noch auf eine bessere Kooperation zwischen den Gliederungen des Verbands hingewiesen. Zu den Risiken zählen eine Abnahme der Motivation und das Scheitern der Bemühungen für eine Verstetigung des Projektangebotes.

Tabelle 3: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des AWO Landesverbands Sachsen-Anhalt

Stärken	Schwächen
▪ Klar definierte Koordinierungsstelle mit personeller Ressource ▪ Unterschiedliche Hintergründe und Sichtweisen der Teilnehmenden ▪ Rückhalt und Unterstützung vonseiten des Verbands ▪ Zielorientiertes, flexibles Arbeiten (ohne zu enge Vorgaben durch die Regiestelle) ▪ Geteilte gemeinsame Werte ▪ Verband und Unternehmen werden bedient	▪ Begrenzte Zeitressourcen ▪ Allgemeiner Auftrag der Engagementberater/innen ist noch nicht ganz klar ▪ Regional blinde Flecken (bestimmte Regionen wurden nicht erreicht)

▪ Junges, dynamisches Team ▪ Hohes Problembewusstsein innerhalb der Gruppe ▪ Prominente Führsprecher auf verschiedenen Verbandsebenen ▪ Kompetente Trainerinnen mit gutem Konzept ▪ Unterschiedliche Traditionen und Perspektiven zum Verband ▪ Haupt- und Ehrenamt im Team ▪ Große Offenheit und Aufgeschlossenheit zum Thema ▪ Mut zum Ausprobieren und Wille zur Veränderung innerhalb der Gruppe ▪ „Chemie“ stimmt ▪ Leiterin der Landesgeschäftsstelle nimmt an der modularen Fortbildung teil. ▪ Regionale Verteilung ▪ Finanzielle Ausstattung mit recht hoher Flexibilität/guter „Draht“ zur Regiestelle	
Chancen	Risiken
▪ Steigende Identifikation mit dem Verband ▪ Nachhaltige Sensibilisierung für die Belange des Verbands und für das Thema demokratische Werte ▪ Potential für „abgeschriebene“ Regionen ▪ Mehr Zulauf von Ehrenamtlichen ▪ Stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl ▪ Gelebtes Selbstverständnis (man ist sich auch im Unternehmensbereich der Werte bewusst und fühlt sich ihnen verpflichtet) ▪ AWO ist in der Öffentlichkeit in dem Bereich sichtbar ▪ Institutionalisierte Wertevermittlung ▪ Bewusstsein für Solidarität in gesellschaftlichen Gruppen (Strahlkraft der Werte des Verbands)	▪ Fehlende Kontinuität ▪ Motivation für die Fortbildungsreihe geht im Berufsalltag unter ▪ Mögliche Ausfälle in den Fortbildungsmodulen ▪ Hohe Ansprüche ▪ Konkretisierung vor Ort könnte fehlschlagen ▪ Mögliche Blockierer im Verband ▪ Keine Nachhaltigkeit ▪ Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit ▪ Frust durch zu hohe Ziele und zu große Schritte ▪ Fehlende Motivation in den Verbandsgliederungen

Aus Sicht der Projektverantwortlichen gibt es einige positive Wirkungen, mit denen nicht unbedingt zu rechnen war. Besonders hoben sie in diesem Zusammenhang die Konzeption und Umsetzung von Praxisprojekten durch Fortbildungsteilnehmer/innen hervor. Bemerkenswert seien ferner die Entstehung eines Wir-Gefühls und die Identifikation mit dem Verband. Eine Wirkung, die nicht eindeutig als positiv oder negativ zu klassifizieren ist, betrifft das Hervortreten einer Diskrepanz zwischen den Werten der AWO und den Realitäten am Arbeitsplatz. So habe eine Teilnehmerin letztlich gekündigt, weil die in der AWO vertretenen Werte mit ihrer Arbeitserfahrung konfligierten.

Mit Blick auf die Nachhaltigkeit des Projekts waren die Befragten optimistisch, dass zentrale Angebote auch nach dem Auslaufen der Förderung durch das Bundesprogramm weitergeführt werden. So sei das Projekt in eine bestehende Beschlusslage eingebettet und verbinde die Bereiche Engagement- und Demokratieförderung. Die Bedeutung dieser Themen werde auf der Führungsebene anerkannt und einzelne Geschäftsführungen stellten bereits Ressourcen bereit. Hilfreich sei in diesem Zusammenhang die positive Ausrichtung des Projekts „weg von dem ständigen problembehafteten Rechtsextremismuskomplex“ (Int. 2e:168).

4.2.2 Differenzierte Analyse des Projekts „Demokratie gewinnt! In Brandenburg“ (Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e.V.)

a) Zusammenfassende Darstellung wichtiger Eckdaten und Projektmerkmale

Das Projekt „Demokratie gewinnt! In Brandenburg“ wurde vom 1.4.2013 bis zum 31.3.2015 mit rund 252.000 Euro durch das Bundesprogramm Zusammenhalt durch Teilhabe gefördert. Die Gesamtkosten des Projekts beliefen sich auf rund 291.000 Euro. Das Projekt wurde in der ersten Phase des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ noch nicht gefördert. Dem Projekt ging es in dem betrachteten Förderzeitraum vor allem darum, die Mitarbeitenden des Diakonischen Werkes und seiner Verbandsmitglieder sowie die der evangelischen Kirche zu sensibilisieren, zu informieren und für den Umgang mit Demokratiefeindlichkeit und Rechtsextremismus zu stärken. Der Fokus richtete sich dabei sowohl auf Mitgliedseinrichtungen und deren Beschäftigte in allen Arbeitsbereichen als auch auf die eigenen Strukturen des Hauses mit 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Das Diakonische Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e.V. ist als kirchlicher Wohlfahrtsverband ein klassischer Spitzenverband und auf der Landesebene für Berlin, Brandenburg und einen kleinen Teil Sachsens, nämlich die schlesische Oberlausitz, zuständig. Der Verband hat ca. 420 Mitgliedsorganisationen aus ganz unterschiedlichen Arbeitsfeldern wie z.B. Behindertenhilfe, Gesundheit, Altenhilfe, Jugendhilfe, soziale Arbeit und Beratung. Die Mitglieder sind in der Regel rechtlich eigenständige Träger von Einrichtungen und sozialen Dienstleistungen. Im Land Brandenburg gibt es 140 Träger mit ca. 700 Einrichtungen. Darunter sind kleine Träger mit einem „Einzelangebot“ ebenso zu finden wie komplexe Träger mit über tausend Mitarbeitenden. Insgesamt erreicht der Verband ungefähr 52.000 Mitarbeitende; allein im Land Brandenburg sind es 20.000 Mitarbeitende. Eine hohe Anzahl ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer unterstützt die Arbeit der Diakonie. Der Verband ist nur in Ausnahmefällen selbst Träger von Projekten. Das Projekt „Demokratie gewinnt! In Brandenburg“ gehört zu diesen Ausnahmen.

Das Projekt stößt mit seinem Anliegen auf viel Interesse und eine große Akzeptanz im Verband, was sich unter anderem daran zeigt, dass das Projekt in den Verbandsstrukturen direkt unterhalb der Vorstandsebene angesiedelt ist. Außerdem wurden vom Verband zusätzliche finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Projektbeantragung bereitgestellt. Es gibt aber auch Rahmenbedingungen, die den Projekterfolg erschweren können. Hierzu zählen insbesondere die hohe Arbeitsbelastung und geringe zeitliche Spielräume der für die Ausbildung zum Demokratieberater bzw. zur Demokratieberaterin zu gewinnenden Personen. Um dennoch viele Personen ansprechen und für das Themenfeld sensibilisieren zu können, hat das Projekt eine Fortbildungsreihe konzipiert, die es ermöglicht, nur einzelne Bausteine – wie z.B. das Basisseminar – zu besuchen.

b) Kurze Zusammenfassung des zugrunde liegenden Problems und seiner Ursachen

Den Projektverantwortlichen zufolge fällt es vielen Mitarbeitenden schwer, Phänomene aus den Bereichen Rechtsextremismus und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Eine Ursache für die unzureichende Wahrnehmung dieser Phänomene sei der Rückgang offener Formen des Rechtsextremismus zugunsten verdeckter Erscheinungen. In diesem Zusammenhang erschwere eine fehlende Auseinandersetzung mit

Fragen der Demokratie und der Demokratiefeindlichkeit den Umgang mit rechtsextremistischen Tendenzen.

c) *Ausführliche Darstellung der Ziele und Maßnahmen des Projekts sowie der erreichten Fortschritte*

Im Leitziel des Projekts „Demokratie gewinnt! In Brandenburg“ findet sich ein deutlicher Bezug zur Problem- und Ursachenanalyse. Demnach geht es dem Projekt vor allem darum, dass die zum Verband gehörenden Einrichtungen für den Themenbereich „Demokratiefeindlichkeit und Rechtsextremismus“ sensibilisiert und in diesem Zusammenhang auch handlungsfähig sind. Mit der Konkretisierung durch die als Wirkungsziele formulierten Mittler- und Handlungsziele werden drei zentrale Aspekte angesprochen: die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern (MZ1), die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit demokratiefeindlichen und menschenfeindlichen Erscheinungsformen (MZ2) und die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung (MZ3). Damit sich Leitende und auch interessierte Mitarbeitende als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für das Projekt engagieren, müssen sie zunächst die Projektinhalte kennen (HZ1.1). Dies soll über persönliche Informations- und Akquisegespräche sowie über eine Auftaktveranstaltung erreicht werden. Konkret bedeutet ein Engagement der Führungskräfte und Funktionsträger, dass sie die Projektthemen in ihren Fachverbandsstrukturen vorstellen und gegebenenfalls bewerben (HZ1.2), was unter anderem durch persönliche Gespräche und die Präsentation der Projekts an den entsprechenden Stellen erreicht werden soll. Weitere vom Projekt gewünschte Formen des Engagements sind die Beteiligung an der Gestaltung der Seminarangebote (HZ1.3) und die Bereitschaft, das Projekt in der Gremienarbeit auf die Agenda zu heben (HZ1.4). Auch diese Ziele sollen letztlich durch Gespräche mit den entsprechenden Zielgruppen erreicht werden.

Damit eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit demokratiefeindlichen und menschenfeindlichen Erscheinungsformen entsteht, müssen der Projektlogik zufolge interessierte Leitungen und Mitarbeitende die Projektangebote kennen (HZ2.1), und insbesondere interessierte Mitarbeitende müssen bereit sein, an einer Fortbildung teilzunehmen (HZ2.2). Um dies zu erreichen werden vielfältige Formen der Informationsvermittlung und der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Die eigentliche Annäherung an das Mittlerziel ist dann das Ergebnis der Fortbildungsveranstaltungen. Eine Besonderheit des Projekts besteht darin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch an einzelnen Seminaren teilnehmen können und nicht unbedingt die gesamt modulare Fortbildung bis zum Demokratieberater durchlaufen müssen. Nach einer Veranstaltung sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aber demokratiefeindliche Erscheinungsformen als Problem wahrnehmen (HZ2.3). Wer die gesamte Fortbildungsreihe durchlaufen hat, soll vertiefte Kenntnisse erworben haben, aber auch die eigenen Grenzen kennen (HZ2.4). In den Aufbaumodulen geht es um arbeitsfeldspezifische Handlungsansätze im Umgang mit Diskriminierungen und Rechtsextremismus. Es gibt Aufbaumodule für die Arbeitsbereiche Kindertagesstätten, ambulante und stationäre Altenpflege, Kirche und Gemeinde sowie Jugendhilfe. Darüber hinaus werden verschiedene Trainingsmodule angeboten, in denen Methodenkompetenzen eingeübt und gestärkt werden sollen. Für den Erwerb des Zertifikats „DemokratieberaterIn“ ist der Besuch von Basis-, Aufbau- und mindestens zwei Trainingsmodulen verpflichtend. Schließlich gibt es noch Reflexions- und Praxismodule. Für den Erwerb des Zertifikats müssen die Teilnehmenden auch mindestens an einem Reflexions- und Praxismodul sowie an dem zweitägigen Seminar „Ich als Berater“ teilnehmen. Dieses dient der Vernetzung,

der Rollenfindung und der Standardisierung des Beratungsprozesses. Weiter Informationen zu den Maßnahmen finden sich in einer Broschüre der Diakonie Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (2014). Ähnlich wie im bereits diskutierten Fortbildungskonzept der AWO finden sich auch hier viele praktische Übungen, interaktive Elemente und Trainingseinheiten. Hervorzuheben ist ferner, dass die Aufbaumodule auf die jeweiligen Arbeitsbereiche zugeschnitten sind. Insgesamt folgt das in der Broschüre und in den Interviews dargestellte Vorgehen den aktuellen pädagogischen Theorien und Ansätzen der Erwachsenenbildung (vgl. Winkel/Petermann/Petermann 2006) und verspricht so den Aufbau von Handlungskompetenzen im Sinne der genannten Ziele.

Mit dem dritten Mittlerziel wird das Thema der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung angesprochen. Dabei geht es im Einzelnen darum, dass Projektmitarbeitende in der Lage sind, eine möglichst effektive und effiziente Projektumsetzung zu befördern (HZ3.1). Dies soll über die Erarbeitung von Vorlagen und einen regelmäßigen Austausch sowie über eine Homepage und eine Wissensdatenbank beim Bundesverband erreicht werden.

Tabelle 4: Ziele des Projekts „Demokratie gewinnt! In Brandenburg“

Leitziel	Kirchlich-diakonische Einrichtungen in Brandenburg sind im Umgang mit Demokratiefeindlichkeit und Rechtsextremismus sensibilisiert und handlungsfähig		
Mittlerziele	MZ1: Leitende und Mitarbeitende von Arbeitsbereichen und Fachverbänden im DWBO engagieren sich als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihren Arbeitsfeldern für das Projekt.	MZ2: Leitungen und Mitarbeitende von Trägern und Einrichtungen sind bereit, sich mit demokratiefeindlichen und menschenfeindlichen Erscheinungsformen offen auseinanderzusetzen und diesen vorzubeugen.	MZ3: Die Projektverantwortlichen und Projektmitarbeitenden der vier ostdeutschen Z:T-Projekte der Diakonie arbeiten unter Koordination des Bundesverbandes zu guter Praxis, erfolgreichen Methoden und vergleichbaren Qualitätsstandards.
Handlungsziele	HZ1.1 Alle Leitenden und interessierte Mitarbeitende von Arbeitsbereichen und Fachverbänden im DWBO kennen bis zum Ende der Startphase die Projektinhalte. Maßnahmen: Persönliche Informations- und Akquisegespräche in allen Arbeitsbereichen und AGMV Auftaktveranstaltung für alle Arbeitsbereiche und Mitgliedsorganisationen.	HZ2.1 Interessierte Leitungen und Mitarbeitende kennen die Angebote des Projekts und auch die Möglichkeit der fachlichen Beratung durch die Projektmitarbeitenden. Maßnahmen: Auftaktveranstaltung, Information über den Projektauftrag und das Fortbildungsangebot, prominente Verlinkung auf der Verbandshomepage und eigene Projekthomepage, Interview in Verbandszeitschrift, Projektvorstellung in Fachgremien (Unterstützung durch Fachreferenten).	HZ3.1 Die Projektmitarbeitenden sind in der Lage, eine möglichst effektive und effiziente Projektumsetzung zu befördern. Maßnahmen: Erarbeitung von Vorlagen durch Interessierte, regelmäßige Verbundtreffen zum Austausch und zur Festlegung gemeinsamer Ergebnisse.
	HZ1.2 Alle Leitenden stellen die Projektthemen in ihren Fachverbandsstrukturen vor und bewerben diese bei Bedarf. Maßnahmen: Persönliche Einzelgespräche mit Leiten-	HZ2.2: Interessierte Mitarbeitende sind bereit, an einer Fortbildung teilzunehmen. Maßnahmen: Verbandsinterne Öffentlichkeitsarbeit, Erstellen und zielgruppenspezifische Verteilung von Veran-	HZ3.2: Alle interessierten Mitglieder der im Bundesverband zusammengeschlossenen Organisationen der Diakonie haben zeitnah Zugriff auf relevante Projektergebnisse.

	den, Präsentation in der Leitungskonferenz, Nutzung der hausinternen Kommunikationswege.	staltungsflyern, Akquisegespräche in Fachgremien, Anschreiben an Multiplikatoren, Bitte um Mund-zu-Mund-Werbung durch Teilnehmer, Bekanntmachung der Seminarangebote über schwarzes Brett der Mitarbeitervertretung.	Maßnahmen: Homepage beim Bundesverband, Wissensdatenbank beim Bundesverband.
	HZ1.3 Mindestens 3 Leitende und 5 interessierte Fachreferenten bringen sich in die Gestaltung der Seminarangebote in der Startphase und punktuell nach Bedarf fachlich ein. Maßnahmen: Bedarfsermittlung zu Beginn des Projekts und Abstimmung des dann entwickelten Konzepts mit den entsprechenden Leitenden bzw. Fachreferenten.	HZ2.3 Die Teilnehmer/innen der Fortbildungsveranstaltungen nehmen nach einer Veranstaltung demokratiefeindliche Erscheinungsformen als Problem wahr. Maßnahme: Fortbildungsveranstaltung des Projekts.	
	HZ1.4 Leitungen und Fachreferenten ermöglichen den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern bei Bedarf die Teilnahme an Fachdiskussionen und Veranstaltungen. Maßnahmen: Vorstellung des Projekts und der Projektmitarbeiter/innen, inhaltliche Vorbereitung, Finden einer gemeinsamen Gesprächsebene.	HZ2.4 Am Ende des Projekts haben 10-15 Mitarbeitende aus kirchlich-diakonischen Organisationen und Einrichtungen als Demokratieberater/innen vertiefte Kenntnisse und Kompetenzen erworben und kennen ihre eigenen Grenzen. Maßnahmen: Modularer Aufbau der Fortbildung (Wahlmöglichkeiten), Definition von Standards.	

Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen konnte das Handlungsziel 1.1 durch persönliche Gespräche und die mit einem persönlichen Anschreiben versehene Zusendung der Fortbildungsbroschüre erreicht werden. Auf der Mitarbeiterebene seien außerdem die Auftaktveranstaltung und ein Fortbildungstag für die Verbreitung von Informationen über das Projektangebot wichtig gewesen. Dass das Projektangebot von den Leitungskräften an die Fachreferenten mit der Bitte um eine Information der Gremien weitergeleitet wurde, deutet darauf hin, dass auch HZ1.2 erreicht wurde. Die Befragten erläuterten auch, wie interessierte Leitende und Fachreferenten an der Konzeption des Fortbildungsprogramms beteiligt wurden (HZ1.3). Zunächst sei in persönlichen Gesprächen nach einer allgemeinen Erläuterung des Projekts geklärt worden, was für den jeweiligen Fachbereich thematisch und methodisch besonders wichtig ist. Anregung seien dann in den Curriculumentwurf aufgenommen und mit den Leitungspersonen hinsichtlich der tatsächlichen Bedarfe noch einmal abgestimmt worden. Die Verantwortung für die Umsetzung habe dann aber wieder beim Projekt gelegen. Die Bereitschaft, das Projekt in der Gremienarbeit auf die Agenda zu heben (HZ1.4), sei insbesondere durch persönliche Gespräche erreicht worden. Wichtig seien aber auch Rückmeldungen nach dem Gespräch gewesen, um den Kontakt zu vertiefen.

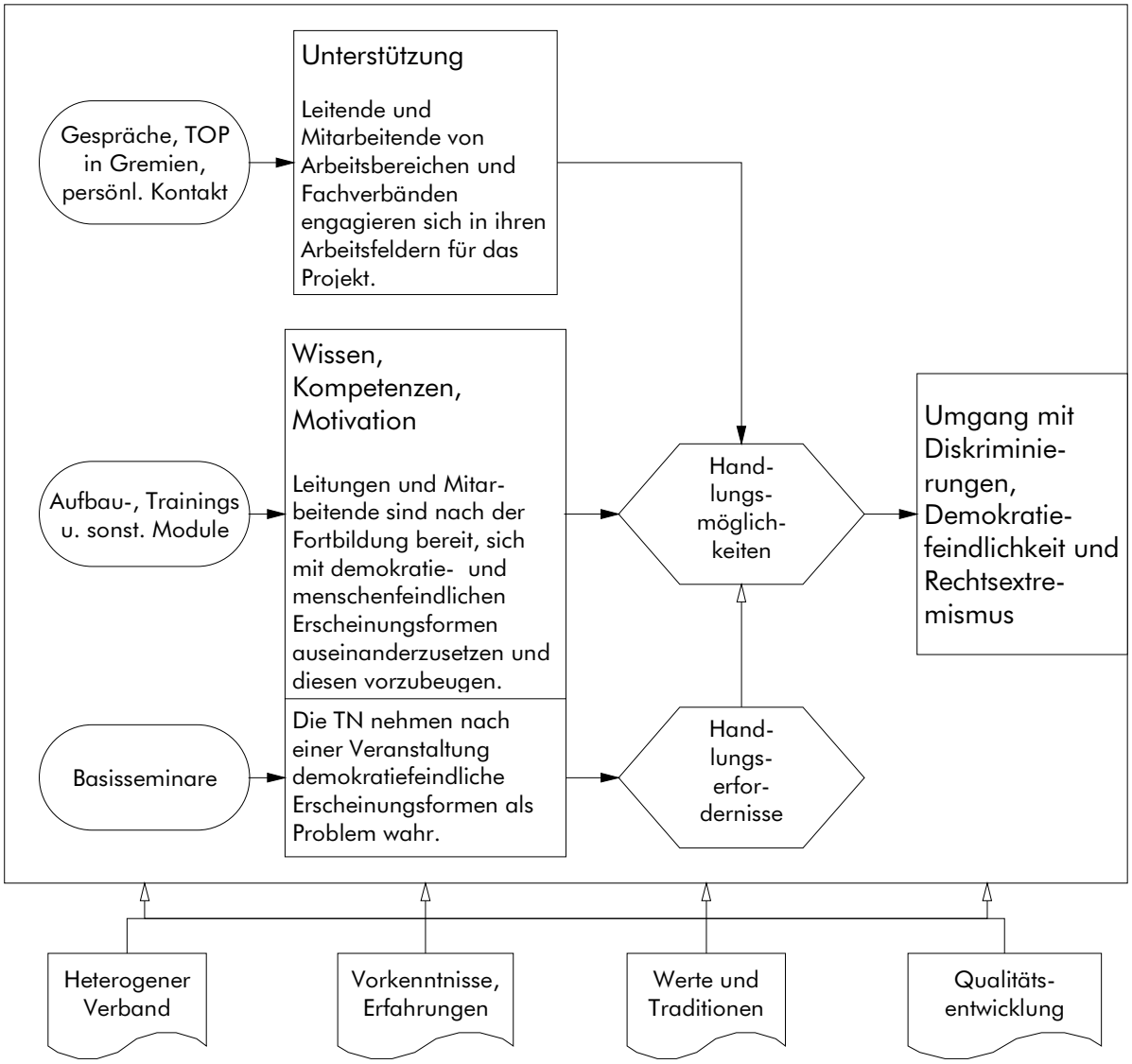
Da das Handlungsziel 2.1 mit dem Handlungsziel 1.1 weitgehend identisch ist, trifft auch hier das oben bereits Gesagte zu. Mit Blick auf das Handlungsziel 2.2 ist es gelungen, Mitarbeitende für die Fortbildung zu gewinnen. Insgesamt konnten 18 Personen zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet werden. Fast zwei Drittel dieser Personen haben den Befragten zufolge zunächst ein Basisseminar oder Trainingsmodul besucht und sich erst später entschlossen, auch die anderen notwendigen Seminare zu besuchen, um die Qualifikation zum Demokratieberater zu erlangen. Um das Interesse an den Seminaren zu wecken, seien sowohl die Fortbildungsbroschüre als auch persönliche Empfehlungen wichtig gewesen. Inwieweit mit der Fortbildung die angestrebten Ziele HZ2.3 und HZ2.4 erreicht werden, kann ohne eine Befragung der Teilnehmer/innen nicht abschließend beurteilt werden. Mit dem zweitägigen Modul „Ich als Berater“ versucht das Projekt aber, auf eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Rollenverständnis und auf eine kritische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne von HZ2.4 hinzuwirken. Die Projektverantwortlichen räumten ein, dass von den Fortbildungsteilnehmern bisher noch keine Beratungsfälle bearbeitet worden sind. In den bisherigen sechs Fällen wurde der Projektmitarbeiter selbst tätig. Allerdings wurden drei Fälle durch Fortbildungsteilnehmer an ihn herangetragen. In diesem Zusammenhang bezweifelten die Befragten jedoch den Sinn einer zu starken Fokussierung auf Fallzahlen. So gehe es dem Projekt vor allem darum, das Umfeld durch das eigene Verhalten demokratischer zu gestalten und z.B. Diskriminierungen offen anzusprechen.

Aus Sicht der Evaluation trägt der regelmäßige Erfahrungsaustausch der vier ostdeutschen Z:T-Projekte der Diakonie dazu bei, eine effektive und effiziente Projektumsetzung zu befördern und das Handlungsziel 3.1 zu erreichen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen zudem in einer gemeinsamen Publikation festgehalten werden. Auf der Ebene des Bundesverbandes wurde eine Projekthomepage eingerichtet. Die Einrichtung einer Wissensdatenbank erwies sich jedoch als nicht zweckmäßig. Durch die enge Kooperation der vier Diakonieprojekte und die Möglichkeit eines Informationsaustausches per E-Mail kann das Handlungsziel 3.2 dennoch als weitgehend erreicht gelten.

d) Bewertung der Wirklogik und der Projektfortschritte

Aus den vorliegenden Daten lässt sich die in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Wirklogik des Projekts rekonstruieren.

Abbildung 2: Vom Projekt des Diakonischen Werks Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte



Legende

Um Wirkungen im Sinne des Programms Z:T zu erzielen, kommt es letztlich darauf an, dass Akteure in einer bestimmten Art und Weise handeln. Die im Leitziel gewählte Formulierung, wonach Akteure im Umgang mit Rechtsextremismus und Demokratiefeindlichkeit sensibilisiert und handlungsfähig sind, ist also eigentlich zu schwach. Vielmehr müssen sie in bestimmten Situationen tatsächlich aktiv werden. In der Fokusgruppe wurde in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass es dem Projekt dabei weniger um spektakuläre Fälle als vielmehr um das Thematisieren von alltäglichen Formen von Diskriminierung und um die Beeinflussung der Unternehmenskultur in einem demokratischen Sinne geht. Tatsächlich gibt es nach den

Erfahrungen einer Diskussionsteilnehmerin im Bereich der Diakonie relativ wenige Vorfälle mit einem eindeutig rechtsextremen Hintergrund:

> „Also ich war tatsächlich irgendwie mit der Erwartung gestartet, dass das Thema Rechtsextremismus ein größeres wird, dass da viel mehr Brisanz drin ist, dass da viel mehr kommt. Und das hat sich bisher für mich so nicht bewahrheitet. Also es ist tatsächlich eher so in diesem Umfeld Diskriminierung und Abwertung, aber nicht maßgeblich rechtsextrem, sondern auch viel im Bereich Alltagsrassismus. Das überrascht mich, ich weiß es aber auch noch nicht richtig zu deuten“ (Fokusgruppe Diakonie 2d: 78).

Allerdings wusste ein anderer Diskussionsteilnehmer von dem konkreten Fall in einer evangelischen Kindertageseinrichtung zu berichten, wo ein im Ort bekannter NPD-Funktionär sein Kind angemeldet hatte. Die Mitarbeitenden fragten sich daraufhin, wie sie mit dem Vater umgehen können. Der Projektverantwortliche führte dann sowohl ein persönliches Gespräch mit den Mitarbeitenden als auch eine Inhouse-Schulung unter Einbeziehung von lokalen Fachkräften aus dem Bereich der Jugendhilfe in der Kita durch. Dadurch konnten die Kompetenzen in der Einrichtung für den Umgang mit so einem Fall gestärkt und eine Verständigung über gemeinsame demokratische Grundwerte in der Einrichtung initiiert werden. Die Mitarbeitenden führten schließlich ein Gespräch mit dem Vater, um ihm deutlich zu machen, dass seine Werte mit den Werten einer evangelischen Kindertagesstätte konfligieren. Der Vater hat sein Kind dennoch in der Kita belassen; es hat seitdem aber keine Probleme mit ihm gegeben.

Die Frage, ob auch die ausgebildeten Demokratieberater/innen in der Lage wären, so einen Prozess zu begleiten, lässt sich nach den vorliegenden Daten nicht eindeutig beantworten. So wurde im Gespräch darauf hingewiesen, dass Personen mit ganz unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen an der modularen Fortbildung teilgenommen hätten. Einen Beratungsprozess im eigentlichen Sinne könnten aber nur diejenigen leisten, die bereits vor der Fortbildung über Beratungserfahrungen in anderen Feldern verfügten:

> „Das Gegenteil von gut ist gut gemeint. Also wenn ich eine Qualität der Beratung nicht gewährleisten kann, dann soll ich es besser gar nicht machen, sondern jemanden fragen, der was davon versteht“ (Fokusgruppe Diakonie 2d: 53).

Da die modulare Fortbildung erst kürzlich abgeschlossen wurde, haben die ausgebildeten Berater/innen allerdings bisher noch keine Fälle bearbeitet. Die modulare Fortbildung ist nach den vorliegenden Ergebnissen jedoch eine wirksame Maßnahme, um den Teilnehmern und Teilnehmerinnen Wissen über das Themenfeld „Rechtsextremismus und Demokratiefeindlichkeit“ an die Hand zu geben und sie zu individuell angemessenen Reaktionen auf solche Phänomene zu befähigen. Der zweitägige Workshop „Ich als Berater“ soll in diesem Zusammenhang dazu beitragen, die eigene Rolle zu klären und die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten richtig einzuschätzen. So kann eine angemessene Reaktion auch darin bestehen, die Projektverantwortlichen über einen Vorfall zu informieren. Möglicherweise genügt aber bereits der Besuch eines Basisseminars oder einzelner Trainingsmodule, um ein Handlungserfordernis zu erkennen und kompetente Personen einzuschalten. Um – wie vom Projekt gewünscht – Diskriminierungen und Defizite in der demokratischen Kultur einer Einrichtung offen anzusprechen, sind aber die weiteren Module der Fortbildung wichtig und notwendig:

> „Das Thema ‘Gewaltfreie Kommunikation’ oder ‘Wie ist mein Konfliktverhalten’ und so weiter, also da zu sensibilisieren und zu schulen, das zielt eigentlich ja darauf ab zu sagen: ‘Ich kann das ansprechen, was mir missfällt, ohne dass ich das so tue, dass der andere zwangsläufig schon mal unter der Palme hängt und es zum Konflikt kommt’“ (Fokusgruppe Diakonie 2d: 57).

Inwieweit das Thematisieren solcher Probleme tatsächlich gelingt und ob die Teilnehmer/innen durch die Fortbildung neue Handlungsmöglichkeiten gewonnen haben, kann zurzeit allerdings noch nicht beurteilt werden.

Sehr gut gelungen ist die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern, ohne deren Unterstützung Fortbildungen und Tätigkeiten außerhalb des eigentlichen Arbeitsbereichs kaum umzusetzen und sind und neue Handlungsmöglichkeiten gar nicht erst entstehen können. Das Projekt hat verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Führungskräfte über das Projekt und das Angebot der Demokratieberater/innen zu informieren. Neben persönlichen Gesprächen sind den Befragten zufolge die Einbindung des Projekts in die zentralen Verbandsstrukturen und der Zugang zur Leitungskonferenz entscheidend gewesen. Die Leitungsebene sei auch für den Zugang zur eigentlichen Zielgruppe wichtig gewesen. Wir gehen davon aus, dass durch die verschiedenen Maßnahmen eine Annäherung an das Mittlerziel 1 erreicht wurde, was den Projektverantwortlichen zufolge auch daran abzulesen ist, dass die Leitungen aus den Arbeitsbereichen und Fachverbänden das Projekt tatsächlich als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren unterstützen. Zum Teil ist es aber aufgrund einer schwierigen personellen Situation in den Einrichtungen nicht einfach, Mitarbeitende für ein mehrtägiges Seminar freizustellen.

Wichtig für den Projekterfolg sind allerdings auch verschiedene Kontextbedingungen. Eine Herausforderung ist zunächst die Heterogenität des Verbands. So können sich die Probleme in Kindertagesstätten, in der Altenpflege, in der Jugendhilfe und in Kirchen und Gemeinden erheblich unterscheiden. Das Projekt hat hierauf mit arbeitsfeldspezifischen Aufbaumodulen reagiert. Eine weitere Herausforderung sind die unterschiedlichen Vorkenntnisse und die Heterogenität der Teilnehmer/innen, wodurch aber auch die Chance eröffnet wird, einen Sachverhalt aus ganz unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Mit dem bereits erwähnten zweitägigen Workshop zur Rollenklärung versucht das Projekt, die Teilnehmer/innen für ihre individuellen Möglichkeiten und Grenzen zu sensibilisieren. Sehr förderlich ist, dass das Projekt an Werte und Traditionen anknüpfen kann, die seine Akzeptanz fördern:

> „Also ich finde, man darf nicht unterschätzen, dass unsere Landeskirche, ganz klar Kante gezeigt hat zum Thema Rechtsextremismus. Also es gibt ja Synodenbeschlüsse dazu, die völlig eindeutig sind. Es gibt diesen Arbeitskreis Kirche und Rechtsextremismus. Und es gibt dazu auch Ressourcen in der Akademie, der Evangelischen Akademie. Und die Kirchen sind auch in Brandenburg Teil des Aktionsbündnisses“ (Fokusgruppe Diakonie 2d: 30).

Förderlich sind ferner die Anstrengungen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Zu nennen ist hier insbesondere der oben schon erwähnte regelmäßige Erfahrungsaustausch der vier ostdeutschen Z:T-Projekte der Diakonie der unter anderem der Vereinbarung gemeinsamer Standards dient.

Insgesamt hat sich das Projekt aus Sicht der Evaluation positiv entwickelt. Hervorzuheben ist zunächst, dass im Verband eine große Akzeptanz für das Projekt geschaffen werden konnte, was unter anderem an der Verbindung des diesjährigen Jahresmottos des Landesverbandes „Diakonie für Vielfalt in der Nachbarschaft“ zu den Projektthemen deutlich wird. Darüber hinaus ist es gelungen, trotz der zum Teil geringen zeitlichen Freiräume 18 Demokratieberaterinnen und Demokratieberater auszubilden. In welcher Form diese Personen Anstöße für eine attraktive demokratische Kultur im Verband und in den Mitgliedsorganisationen geben und als Berater/innen tätig werden können, ist zurzeit noch nicht abzuschätzen. Die bisherigen Beratungsfälle wurden von den Projektverantwortlichen noch selbst bearbeitet. Allerdings ist zu

berücksichtigen, dass das Projekt erst in der zweiten Programmphase in die Förderung aufgenommen wurde und die Fortbildung erst kürzlich abgeschlossen wurde.

e) Stärken und Schwächen, unerwartete positive und negative Wirkungen sowie Nachhaltigkeit des Projekts

Im Rahmen der beiden Projektbesuche wurde auch eine sogenannte SWOT-Analyse durchgeführt. Die Stärken des Projekts sind demzufolge unter anderem die Anbindung des Projekts an den Spitzenverband auf Landesebene, der Rückhalt durch die Leitungsebene, der Zugang zu den verschiedenen Gremien und die Besetzung der Projektstellen. Als Schwäche wurde lediglich die späte Einbeziehung der Leitungsebenen von beteiligten Trägern genannt. Die Chancen liegen den Projektverantwortlichen zufolge insbesondere in einer Verbreitung der Projektthemen im Verband und darüber hinaus und auch in einem Imagezuwachs und in einer Profilschärfung des Verbands. Zu den Risiken zählen die Autonomie der Mitglieder, die eine Kooperation erschweren können, eine Veränderung des Programmfokus, eine Fluktuation bei den Demokratieberatern, geringe Freiräume der Demokratieberater und eine Delegation des ganzen Themenbereichs an die Demokratieberater.

Tabelle 5: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des Diakonischen Werks Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

Stärken	Schwächen
▪ Anbindung an den Spitzenverband auf Landesebene (erleichtert Zugänge und überregionale Arbeit und erhöht die Akzeptanz bei den Mitgliedern) ▪ Offenheit des Konzepts ▪ Arbeitsteilung im Projekt mit unterschiedlichen Schwerpunkten ▪ Besetzung der Projektstellen (Kompetenzen, Interessen und Vorerfahrungen, Zugang zu Gremien und zur Leitungsebene, Zusammenarbeit) ▪ Zugang zu Gremien ▪ Christlicher Hintergrund ▪ Klare Positionen der Kirchenleitung und des Kirchenparlaments ▪ Projekt war vom Vorstand gewollt ▪ Rückhalt durch die Leitungsebene ▪ Projektverbund mit Austauschmöglichkeiten zu den anderen Landesverbänden ▪ Kommunikationskonzept ▪ Gute Kooperation mit der Regiestelle ▪ Hohe Fachexpertise der Referenten ▪ Fachbereichsübergreifende Verankerung des Projekts, enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und der Arbeitsgruppe der Mitarbeitervertretungen ▪ Frühe Einbeziehung der Kooperationspartner auf Landesebene	▪ Späte Einbeziehung der Leitungsebenen beteiligter Träger
Chancen	**Risiken**
▪ Potential der Demokratieberater, aus denen ein Netzwerk entstehen kann ▪ Das Thema „Demokratieförderung“ mit einem konkreten Angebot in die Breite des Verbands zu tragen ▪ Angebot dringt in die Regionen Brandenburgs	▪ Autonomie der Mitglieder kann eine Kooperation erschweren oder verhindern. ▪ Veränderungen des Programmfokus ▪ Konstruktion des Coachings, intransparente Berichtspflichten und Kofinanzierung ▪ Fluktuation bei den Demokratieberatern

vor ▪ Identifikation und Zugänglichmachung guter Praxis ▪ Erreichung eines diskriminierungsfreieren Arbeitsumfelds ▪ Bewusstsein für Partizipation als Querschnittsthema im Verband etablieren ▪ Etwas ganz neues ausprobieren und Schlüsse daraus ziehen ▪ Projektverbund bietet die Chance dem Erreichten zusätzliches Gewicht zu verleihen ▪ Imagezuwachs für den Verband/Profilschärfung ▪ Kurzfristiges Reagieren auf Bedarfe in den Einrichtungen	▪ Konstruktion der Demokratieberater birgt das Risiko der Delegation des Themas Demokratieförderung auf konkrete Personen ▪ Arbeitsverdichtung bei der Zielgruppe und daher wenig Freiräume für optionale Fortbildung ▪ Bedarfe werden geweckt und können ggf. nach Projektende nicht mehr bedient werden

Die Projektverantwortlichen beschrieben als unerwartete positive Wirkung des Projekts, dass die sehr heterogene Gruppe im Verlauf der Fortbildung zueinander gefunden hat und dass dadurch ein Zusammengehörigkeitsgefühl über alle Fach-, Alters-, Bildungs- und Hierarchiegrenzen hinweg entstanden ist.

Insgesamt hat das Projekt aus Sicht der Befragten im Verband und in den Mitgliedsorganisationen bereits sensibilisierend und aktivierend gewirkt. Nachhaltig Wirkungen seien aber vor allem von der Zusammenarbeit mit den Arbeitsbereichen, den Geschäftsführungen, dem Vorstand, den Fachbereichsleitungen und der Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen zu erwarten. Diese Akteure hätten die Projektthemen als ein wichtiges Handlungsfeld erkannt und würden als Multiplikatoren dauerhaft in die Strukturen hineinwirken. Auch die Ausbildung der Demokratieberater/innen könne die Strukturen nachhaltig beeinflussen. Ferner gebe es diverse Überschneidungen der Verbandsthemen mit den Projektthemen wie z.B. bei der Akzeptanz von Flüchtlingswohnungen oder der Aufnahme von Flüchtlingen.

4.2.3 Differenzierte Analyse des Projekts „FunkstoFF“ (Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.)

a) Zusammenfassende Darstellung wichtiger Eckdaten und Projektmerkmale

Das Projekt „FunkstoFF“ wurde vom 1.3.2013 bis zum 28.2.2015 mit 263.060 Euro durch das Bundesprogramm Zusammenhalt durch Teilhabe gefördert. Die Gesamtkosten des Projekts beliefen sich auf 292.500 Euro. In der ersten Phase des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ wurde das Projekt noch nicht gefördert.

Dem Projekt, das beim Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern angesiedelt ist, geht es vor allem darum, die Feuerwehr für Veränderungen und für die Einbeziehung von Frauen, Jugendlichen und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zu öffnen. Zum Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern e.V. gehören sechs Kreisfeuerwehrverbände, zwei Stadtfeuerwehrverbände und sechs Berufsfeuerwehren. Daneben gibt es noch verschiedene Fachbereiche sowie die Landesjugendfeuerwehr und fördernde Mitglieder. Obwohl der Verband für etwa 45.000 Personen zuständig ist, gibt es dort regulär nur zwei hauptamtliche Mitarbeiter/innen. Mit dem Projektleiter steht jetzt allerdings eine dritte Person hauptamtlich zur Verfügung. Das Projekt ist nach Auskunft der Projektverantwortlichen gut in den Verbandsgremien verankert.

b) Kurze Zusammenfassung des zugrunde liegenden Problems und seiner Ursachen

Den Befragten zufolge ist der fehlende Nachwuchs ein gravierendes Problem im Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern. Eine wichtige Ursache für dieses Problem sei die unzureichende Ausschöpfung des vorhandenen Potentials. So gebe es Ängste vor bestimmten Zielgruppen wie Frauen und Migranten. Migranten würde das System der freiwilligen Feuerwehr nicht nahegebracht und Frauen würden in der Feuerwehr nicht akzeptiert und anerkannt. Häufig sei in den Köpfen der Männer noch das klassische Rollenbild vorhanden und es gebe wohl auch Ängste vor einer Konkurrenz durch Frauen. Ferner gebe es Probleme beim Übergang von der Jugendfeuerwehr in die allgemeine Feuerwehr. Dies liege sowohl an einer fehlenden Anerkennungskultur als auch an der Angst alteingesessener Kameraden vor Veränderungen. Auch das Thema „Rechtsextremismus“ sei als Problemlage in der Feuerwehr wichtig. Es sei allerdings durch die Aktivitäten verschiedener Projekte und durch öffentliche Äußerungen von Politikern zum Teil verbrannt. Vor diesem Hintergrund sei es wichtig, einen positiven Rahmen für das Thema zu finden und zu betonen, etwas für Demokratie zu tun.

c) Ausführliche Darstellung der Ziele und Maßnahmen des Projekts sowie der erreichten Fortschritte

Das Leitziel des Projekts FunkstoFF steht in einer engen Beziehung zur Problem- und Ursachenanalyse. Demzufolge geht es dem Projekt vor allem darum, dass die Feuerwehr in Mecklenburg-Vorpommern offen für Veränderungen und für die Einbeziehung von Frauen, Jugendlichen und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ist. Die Konkretisierung des Leitziels durch die als Wirkungsziele formulierten Mittler- und Handlungsziele macht deutlich, welche Aspekte dabei im Vordergrund stehen. Das zentrale Anliegen des Projekts wird insbesondere durch das vierte Mittlerziel ausgedrückt. Dass die Führungskräfte Frauen, Jugendliche und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen akzeptieren und fördern bedeutet konkret, dass sie

gezielt um diese Zielgruppen werben (HZ4.1), ihnen eine Führungsausbildung ermöglichen (HZ4.2) und sie am kulturellen Leben des Vereins beteiligen (HZ4.3).

Um das vierte Mittlerziel zu erreichen, müssen die Führungskräfte jedoch von dem Anliegen des Projekts überzeugt sein (MZ2). Dazu müssen sie das Projekt natürlich zunächst kennen (HZ2.1). Ferner sollen sie es unterstützen (HZ2.2) und von seiner Notwendigkeit überzeugt sein (HZ2.3).

Die Konfliktberater sind in diesem Zusammenhang unverzichtbare Akteure, um ein neues Bild der Feuerwehr zu entwerfen und vorzuleben (MZ1). Deshalb sollen sie verschiedene Beratungsmethoden kennen und in der Lage sein, einzelne Beratungsmethoden anzuwenden (HZ1.1). Sie sollen die Besonderheiten unterschiedlicher Kulturen kennen und sich mit Vorurteilen auseinanderzusetzen können (HZ1.2), unterschiedliche Kommunikationstechniken und Methoden der Öffentlichkeitsarbeit (HZ1.3) sowie unterschiedliche Methoden zur Führung und Leitung von Gruppen kennen (HZ1.4), unterschiedliche Verfahren der Teambildung kennen und anwenden können, sich in der Feuerwehr anerkannt und wertgeschätzt fühlen (HZ1.5), zu einem langfristigen Engagement bereit sein (HZ1.6) und darüber hinaus bereit und in der Lage sein, Konzepte für den Übergang der Jugend in den aktiven Bereich sowie für die Gewinnung von Frauen und von Menschen aus anderen Kulturen zu erarbeiten und umzusetzen. Die hier beschriebenen konkreten Ziele sollen mit den in der Zieltabelle genannten Maßnahmen der modular aufgebauten Fortbildung erreicht werden.

Flankierend wird das Ziel verfolgt, externe Kooperationspartner für die Unterstützung des Projekts zu gewinnen (MZ3). Konkret geht es darum, die Unterstützung der Minister und der Fraktionsvorsitzenden der demokratischen Parteien zu gewinnen und einen Information- und Erfahrungsaustausch mit den Führungskräften der Landeszentrale für politische Bildung, den Führungskräfte des THW, den Projektleitern im Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern, den Führungskräften und Projektleitern der deutschen Jugendfeuerwehr und mit den anderen Z:T-Projekten im Feuerwehrbereich sicherzustellen.

Tabelle 6: Ziele des Projekts „FunkstoFF“

Leitziel	Die Feuerwehr in Mecklenburg-Vorpommern ist offen für Veränderungen und für die Einbeziehung von Frauen, Jugendlichen und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.			
Mittlerziele	MZ1: Die Konfliktberater sind als Multiplikatoren in der Lage, ein neues Bild der Feuerwehr vorzuleben, bei Konflikte zu beraten und mit Widerständen umzugehen.	MZ2: Die Führungskräfte sind von den Anliegen des Projekts überzeugt und unterstützen das Projekt.	MZ3: Externe Kooperationspartner unterstützen das Projekt.	MZ4: Die Führungskräfte akzeptieren und fördern Frauen, Jugendliche und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.
Handlungsziele	HZ1.1: Die Mehrheit der Konfliktberater kennt am Ende des Moduls verschiedene Beratungsmethoden und ist am Ende der Fortbildung in der Lage, einzelne Beratungsmethoden anzuwenden.	HZ2.1: Die Führungskräfte (Kreis-/Stadtbrandmeister, Vorstand des LFV, die Leiter der Berufsfeuerwehren, und die Wehrleiter) kennen das Projekt. Mit Ausnahme der Wehrleiter ist das Ziel bereits	HZ3.1: Die Mehrheit der Minister und die Fraktionsvorsitzenden der demokratischen Parteien sind Ende 2014 bereit, das Projekt zu unterstützen. Maßnahmen: Politiker werden vom Projekt	HZ4.1: Die Mehrheit der Führungskräfte wirbt gezielt um Mitglieder unter Frauen, Jugendlichen und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Maßnahmen: Strukturanalyse über die Ist-Situation in der

	Maßnahmen: Workshop zu Beratungsmethoden mit externem Dozenten, Praxisübungen.	erreicht. Mindestens die Hälfte der Wehrleiter kennt das Projekt bis zum Ende der aktuellen Förderphase. Maßnahmen: Das Projekt ist in allen relevanten Gremien vertreten und informiert dort über das Projekt; Mitwirkung des Projekts an Veranstaltungen.	eingeladen, Verteilung von Informationsmaterial, persönliche Besuche.	Feuerwehr MV; Beratung.
	HZ1.2: Die Mehrheit der Konfliktberater kennt am Ende des Moduls die Besonderheiten unterschiedliche Kulturen und ist in der Lage, sich mit eigenen und fremden Vorurteilen auseinanderzusetzen. Maßnahmen: Workshop mit externem Dozenten, Beratung zu Codes und Symbolen durch das LKA, Besuch im Landtag (bei der die NPD anwesend ist).	HZ2.2: Am Ende der Fortbildung unterstützen die meisten Ortswehrführer das Projekt. Maßnahmen: Persönliche Ansprache; persönliche Gespräche im Rahmen von Veranstaltungen; Verteilung einer Projektdokumentation.	HZ3.2: Die Führungskräfte in der Landeszentrale für politische Bildung, die Führungskräfte des THW, die Projektleiter im Landessportbund MV, die Führungskräfte und Projektleiter der deutschen Jugendfeuerwehr und der anderen Z:T-Projekt im Feuerwehrbereich geben Informationen weiter und tauschen untereinander Erfahrungen aus (Ziel ist bereits erreicht). Maßnahmen: Teilnahme an bereits existierenden Gremien; persönliche Ansprache.	HZ4.2: Die Mehrheit der Führungskräfte ermöglicht Frauen, Jugendliche und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen eine Führungsausbildung. Maßnahmen: Strukturanalyse über die Ist-Situation in der Feuerwehr MV; Beratung.
	HZ1.3: Die Mehrheit der Konfliktberater kennt am Ende des Moduls unterschiedliche Kommunikationstechniken und Methoden der Öffentlichkeitsarbeit. Maßnahmen: Workshop mit externem Dozenten; Praxisbeispiel aus der Krisenkommunikation (Bsp. eines Brandes).	HZ2.3: Die meisten Führungskräfte sind am Ende der aktuellen Projektlaufzeit von der Notwendigkeit des Projekts überzeugt. Maßnahmen: Persönliche Ansprache; positive Darstellung des Projekts.		HZ4.3: Die Mehrheit der Führungskräfte beteiligt Frauen, Jugendliche und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen am kulturellen Leben im Verein. Maßnahmen: Beratung; Positivbeispiele; Konzepte zum Übergang Jugendfeuerwehr/ aktive Feuerwehr.
	HZ1.4: Die Mehrheit der Konfliktberater kennt am Ende des Moduls unterschiedliche Methoden zur Führung und Leitung von Gruppen (Mens-			

	chenführung). Maßnahmen: Workshop mit externem Dozenten; Praxisbeispiele.			
	HZ1.5: Die Mehrheit der Konfliktberater kennt am Ende des Moduls unterschiedliche Verfahren der Teambildung und ist in der Lage, diese Anzuwenden. Maßnahmen: Erlebnispädagogik; Praxisübungen mit Teamrollen, Lehrmaterial.			
	HZ1.6: Die Konfliktberater fühlen sich in der Feuerwehr anerkannt und wertgeschätzt. Maßnahme: Offizielle Abschlussveranstaltung mit Übergabe der Urkunden unter Beteiligung der Verbandsspitze.			
	HZ1.7 Die Mehrheit der Konfliktberater ist zu einem langfristigen Engagement bereit. Indikator: Fluktuation innerhalb der Gruppe. Maßnahmen: Bildung einer Arbeitsgruppe aus den Konfliktberatern.			
	HZ1.8 Die Mehrheit der Konfliktberater ist bereit und in der Lage, Konzepte für den Übergang der Jugend in den aktiven Bereich, die Gewinnung von Frauen für die Feuerwehr und für die Gewinnung von Menschen aus anderen Kulturen für die Feuerwehr zu erarbeiten und umzusetzen.[1] Maßnahmen: Sensibilisierung für die oben genannten Themen im Rahmen der Beraterausbildung; Ent-			

	wicklung von Musterkonzepten im Rahmen der Beraterausbildung.			

* Das Ziel kann nicht in der laufenden Förderperiode erreicht werden. Es geht hierbei auch um die langfristige Verankerung des Projekts im Verband und um die Verstetigung des Projekts

Im Förderzeitraum 2013-2014 haben 17 Personen die Fortbildung zum Konfliktberater bzw. zur Konfliktberaterin im Rahmen des Projekts abgeschlossen. Beratungsfälle wurden noch nicht bearbeitet, was aber auch nicht zu erwarten war, da die modulare Fortbildung erst kurz vor dem Projektbesuch endete. Um definitiv zu klären, inwieweit die auf die Konfliktberater/innen bezogenen Handlungsziele tatsächlich erreicht wurden, wäre eine direkte Befragung dieser Zielgruppe notwendig gewesen, die allerdings den Rahmen der vorliegenden Einzelfallanalyse gesprengt hätte. Nach Einschätzung des Projektverantwortlichen konnte das Handlungsziel 1.1 jedoch insofern erreicht werden, als die Konfliktberater/innen verschiedenen Beratungsmethoden kennen. Die eigenständige Durchführung einer Konfliktberatung sei dagegen noch ein Problem. So habe der Ausbildung zwar ein umfangreiches Curriculum zugrunde gelegen, die einzelnen Module seien aber zu kurz gewesen, und daher sei eine weiterführende Ausbildung mit Wiederholungen nötig, um Sicherheit für Beratungsprozesse zu gewinnen. Zu dieser weiterführenden Ausbildung seien die 17 zurzeit aktiven Konfliktberater/innen auch bereit. Auch für das Erreichen des Handlungsziels 1.2 gilt laut Aussage des Projektverantwortlichen diese Einschränkung. So sei das Thema der unterschiedlichen Kulturen aus zeitlichen Gründen nur im Sinne einer Informationsvermittlung angeschnitten worden. Sehr intensiv habe man dagegen verschiedene Kommunikationstechniken behandelt. Neben Praxisübungen seien auch Konfliktfälle aus den Feuerwehren der Teilnehmer im Team bearbeitet worden. Deshalb kann man davon ausgehen, dass die Teilnehmer/innen die behandelten Kommunikationstechniken kennen. Auch das Thema „Öffentlichkeitsarbeit“ sei behandelt worden. Die verschiedenen Methoden zur Führung und Leitung von Gruppen im Sinne des Handlungsziels 1.4 sind dem Projektverantwortlichen zufolge mit Beispielen und in Gruppenarbeit behandelt worden. Ferner sei eine hierzu eine Informationssammlung bereitgestellt worden. Aus Sicht der Evaluation ist davon auszugehen, dass die Teilnehmer die so behandelten Methoden kennen und das Handlungsziel 1.4 erreicht wurde. Dasselbe gilt im Prinzip auch für das Handlungsziel 1.5. Hierzu gab es nach Auskunft des Projektverantwortlichen einen kompletten Themenblock mit praktischen Übungen zur Teambildung, in dessen Rahmen sich die Gruppe sehr gut kennen und schätzen gelernt habe. Unklar bleibt aus unserer Sicht jedoch, ob die Teilnehmer/innen auch in der Lage sind, diese Methoden selbständig anzuwenden. Ein Indikator dafür, dass sich die Fortbildungsteilnehmer/innen im Sinne des Handlungsziels 1.6 in der Feuerwehr anerkannt und wertgeschätzt fühlen, ist ihre Bereitschaft zu einer weiterführenden Ausbildung und damit zu einem langfristigen Engagement im Sinne von HZ1.7. Beide Handlungsziele wurden aus unserer Sicht erreicht. Anerkennung für das Engagement der Teilnehmer/innen ist dem Projektverantwortlichen zufolge insbesondere durch die Organisation der Fortbildung und das Eingehen auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen sowie durch eine offizielle Abschlussveranstaltung mit allen Feuerwehrprojekten zum Ausdruck gebracht worden. Auf dem Weg zum Handlungsziel 1.8 sind erste Schritte erfolgt. So wurde ein mehrsprachiges Einsatzfeuerwehrhandbuch für Führungskräfte in der Feuerwehr entwickelt. Darüber hinaus wurde eine Strukturanalyse über den Ist-Zustand der Feuerwehr in Mecklenburg-Vorpommern von der Universität Greifswald durchgeführt. Um das Handlungsziel 1.8 zu erreichen, sollen die von der Struk-

turanalyse aufgezeigten Probleme und Defizite in Arbeitsgruppen und offenen Lehrgängen bearbeitet werden.

Um die Unterstützung der Führungskräfte für das Projekt zu gewinnen, müssen diese zunächst über das Projekt informiert sein. Nach Einschätzung des Projektleiters kennen die Führungskräfte das Projekt. Insofern ist das Handlungsziel 2.1 erreicht. Ob darüber hinaus auch mehr als die Hälfte der Wehrleiter das Projekt kennen, kann ohne eine Befragung dieser Zielgruppe nicht beurteilt werden. Unklar ist auch, ob im Sinne des Handlungsziels 2.2 die meisten Ortswehrführer das Projekt unterstützen. Allerdings gibt es aus diesem Kreis nach Auskunft des Projektverantwortlichen eine positive Resonanz auf das Projekt und seine Maßnahmen. In den Feuerwehren der Teilnehmer/innen sei das Projekt anerkannt, da diese das Projekt positiv und selbstbewusst „verkaufen“ würden. Außerdem seien Kreis- und Stadtbrandmeister sowie der Vorstand des Landesfeuerwehrverbandes und der Berufsfeuerwehr im Sinne des Handlungsziels 2.3 von der Notwendigkeit des Projekts überzeugt.

Die weitergehenden Handlungsziele 4.1, 4.2 und 4.3 zur Öffnung der Feuerwehr konnten dagegen noch nicht erreicht werden, da für die Entwicklung der notwendigen Maßnahmen auch die Ergebnisse der Strukturanalyse benötigt werden. Diese Ergebnisse lagen zum Zeitpunkt des zweiten Projektbesuchs noch nicht vor. Immerhin zeigt sich jedoch an einigen Stellen bereits ein Umdenken. So dringt z.B. der Vorstand bei der Formulierung eines neuen Brandschutzgesetzes darauf, die körperliche und geistige Gesundheit als Mitgliedschaftsvoraussetzung zu streichen, um die Feuerwehr für Menschen mit Beeinträchtigungen zu öffnen.

Eine gute Vernetzung ist unter anderem für die Nachhaltigkeit des Projekts und für die Entwicklung und Umsetzung der zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen wichtig. Die mit dem Handlungsziel 3.1 angesprochene politische Unterstützung konnte jedoch noch nicht im gewünschten Umfang erreicht werden:

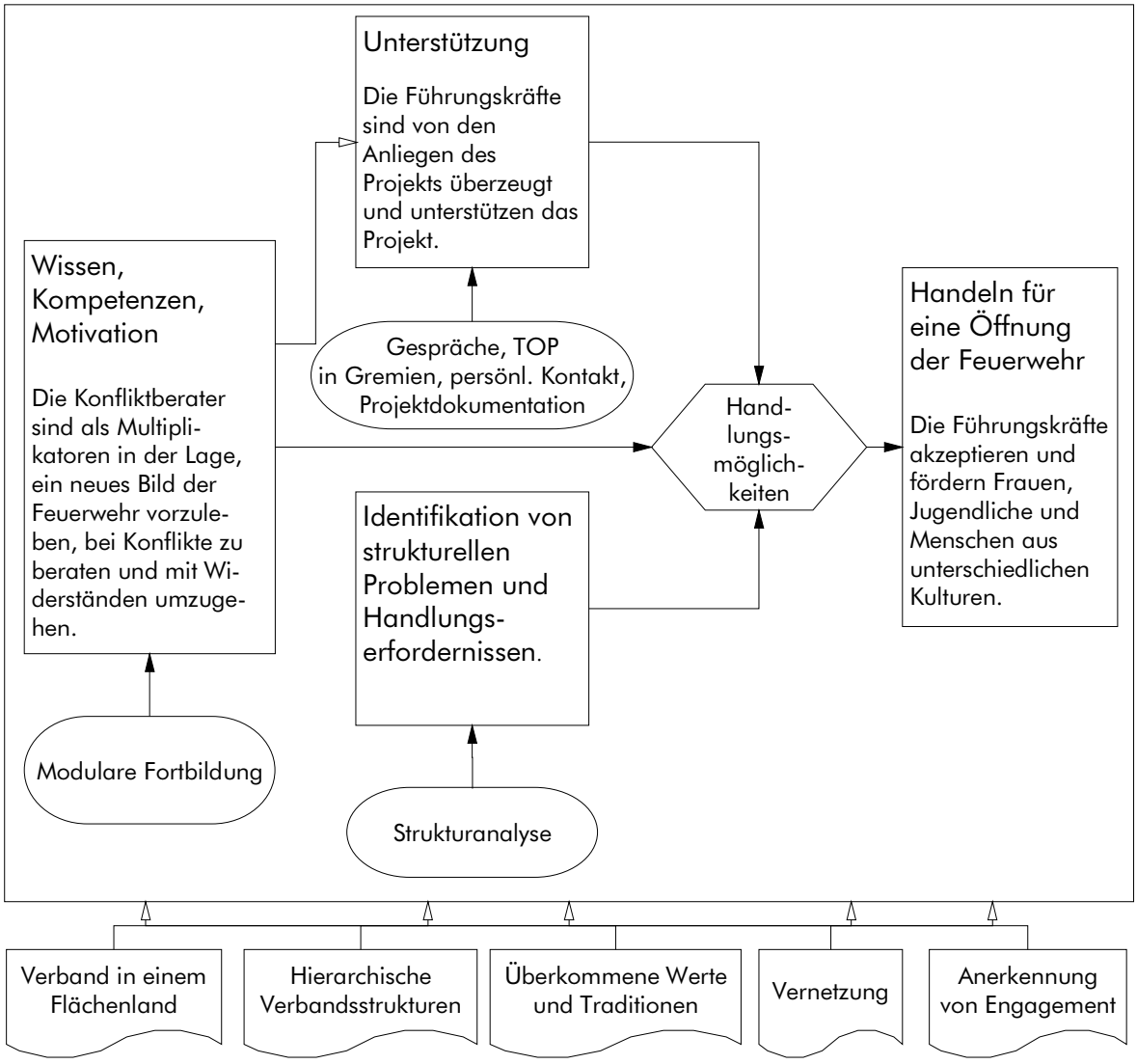
> „Aber unser Innenministerium ... Die nehmen das alle wohlwollend auf, auch unser Referat im Landesamt, was wir da drüben für Brand- und Katastrophenschutz haben. Wir sind damit auch in diesen Ministeriumsnachrichten, die überall in den Feuerwehren verteilt werden, dass es die Leute gibt, dass die das und das machen. Aber so richtig dazu bekennen ... Wir hatten erst das Thema, dass man vielleicht sagt: Das ist eine gute Sache, hier müssen wir Gelder für die Stelle mit einräumen, dass man das in Zukunft weiterträgt, dass man diese Strukturen vielleicht auch mal runterbricht auf die Kreisverbände, auf die Kreisebene, dass man nicht nur im Landesbereich bleibt. Das ist eben noch nicht gegeben. Das sieht unsere Politik noch nicht so“ (Fokusgruppe Feuerwehr 2f: 22).

Dagegen gibt es den Projektverantwortlichen zufolge einen regen Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen Z:T Projekten in Mecklenburg-Vorpommern und den anderen Feuerwehrprojekten. Auch zur Koordinierungsstelle politische Bildung und zu den Sport- und Wohlfahrtsverbänden in Mecklenburg-Vorpommern gebe es einen guten Kontakt. Das Handlungsziel 3.2 konnte somit im Großen und Ganzen erreicht werden.

d) Bewertung der Wirklogik und der Projektfortschritte

Die Wirklogik des Projekts lässt sich nach den vorliegenden Daten in dem unten abgebildeten Modell zusammenfassen.

Abbildung 3: Vom Projekt des Landesfeuerwehrverbands Mecklenburg-Vorpommern angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte



Legende

Wirkungen im Sinne des Programms Z:T will das Projekt in erster Linie über eine Öffnung der Feuerwehr in Mecklenburg-Vorpommern erzielen (s. auch das Leitziel des Projekts). Hierbei geht es insbesondere um die Akzeptanz und Förderung von Frauen, Jugendlichen und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, die sich in einem entsprechenden Handeln der Führungskräfte niederschlagen muss. Das oben bereits erwähnte Beispiel einer Öffnung der Feuerwehr für Menschen mit Beeinträchtigungen über die Veränderung der Brandschutzsatzung zeigt, dass es in diesem Zusammenhang durchaus eine Bereitschaft des Vorstands gibt. Dies ist allerdings erst der Beginn des Weges zur Erreichung des wichtigen vierten Mittlerziels. An

dieser Stelle muss jedoch berücksichtigt werden, dass das Projekt in der ersten Phase des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ noch nicht gefördert wurde.

Wichtige aktuelle Probleme der Feuerwehr sollen durch eine von der Universität Greifswald durchgeführte Strukturanalyse aufgezeigt werden. In diesem Zusammenhang wurden Experten, Jugendliche ab dem 14. Lebensjahr, erwachsene Feuerwehrmitglieder und externe Personen befragt. Zum Zeitpunkt des zweiten Projektbesuchs lagen allerdings lediglich erste vorläufige Ergebnisse vor, die jedoch bereits Probleme beim Übergang von der Jugend- in die Erwachsenenfeuerwehr erkennen lassen:

> „Da war diese Frage: Hast du vor, der Erwachsenenfeuerwehr beizutreten? Wenn die ‘nein’ angekreuzt haben: Was würde dich hindern? Oder warum willst du nicht in die Erwachsenenfeuerwehr? ‘Ich werde angeschrien’, ‘Ich will nicht zum Militär’, ‘Ich bin nicht der Dödel der Nation’, solche Geschichten sind dabei rausgekommen“ (Interview Feuerwehr 2e: 36).

Die von der Strukturanalyse aufgezeigten Probleme und Handlungserfordernisse sind zugleich Handlungsmöglichkeiten, wenn die damit verbundenen Herausforderungen angenommen werden. Hier können die ausgebildeten Konfliktberater einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es ihnen gelingt, Anstöße für eine offenere Feuerwehr zu geben und vorzuleben:

> „Und wir versuchen ja auch durch unser Netzwerk positive Sachen, die andere irgendwo haben, einfach mal vorzuführen: ‘Guck mal, so läuft das da und da. Wäre das nicht auch eine Möglichkeit, das so zu machen?’ Und ich würde auch, glaube ich, nicht aufdrängen, dann fliegt man raus. Das ist der falsche Weg. Man kann nur zeigen, wie es gehen könnte“ (Fokusgruppe Feuerwehr 2f: 46).

Letztlich geht es in diesem Zusammenhang darum, die Führungskräfte von den Anliegen des Projekts zu überzeugen und diese zu einem entsprechenden Handeln zu bewegen (vgl. MZ4). Das Projekt tut sich deshalb mit dem Begriff des Konfliktberaters schwer:

> „Die Fälle, die wir eruieren oder die wir festlegen als Beratungsarbeit, was sind davon eigentlich tatsächlich Fälle? Wenn wir eingeladen werden oder eine Anfrage haben, wie man mal was anders machen könnte, ist das eigentlich im klassischen Sinne ja vielleicht eine Beratung, vielleicht trete ich als Multiplikator auf und kann sagen, wie es gehen könnte. Aber in dem Sinne habe ich da ja keinen Fallberater. […] Konfliktberater ist erklärungsbedürftig. Das versteht kein Mensch draußen, wenn ich sage, ich bilde Konfliktberater aus. […] Wenn ich die Berater nenne, fragen die auch: ‘Wozu bilden die Berater aus? Für was?’“ (Interview Feuerwehr 2e: 109).

Im Hinblick auf den Zugang zu (künftigen) Führungskräften ist das Projekt durch die Übernahme des Themenblocks „Demokratie und Toleranz“ im Rahmen der Jugendwartausbildung an der Landesfeuerwehrschule einen großen Schritt weitergekommen. Nach den Erfahrungen des Projektverantwortlichen steht etwa die Hälfte der Teilnehmer/innen Themen wie „Gender Mainstreaming“ oder „Menschen mit Behinderung“ aufgeschlossen gegenüber; die andere Hälfte reagiere ablehnend. Darüber hinaus hat das Projekt auch einen Workshop mit Führungskräften durchgeführt. Diese Zielgruppe ist dem Projektverantwortlichen zufolge offen für Veränderungen:

> „Also unsere Führungskräfte, […] mittlerweile sind die dafür offen. Sie sagen, sie wollen das, und sie erkennen die Veränderung. Wie man die angehen kann, weiß man noch nicht. Nun sind wir ja auch … Das zweite Jahr ist ja noch nicht ganz rum“ (Interview Feuerwehr 2a: 15).

Das Projekt „FunkstoFF“ verfolgt mit der (stärkeren) Öffnung der Feuerwehr für Frauen, Jugendliche und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen letztlich eine sehr anspruchsvolle Ziel-

setzung, die einen langfristigen Ansatz erfordert. In diesem Zusammenhang hat das Projekt gute Fortschritte im Hinblick auf die Unterstützung durch Führungskräfte (MZ2) und die Vernetzung (MZ3) gemacht. Auch beim zentralen vierten Mittlerziels („Die Führungskräfte akzeptieren und fördern Frauen, Jugendliche und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen“) sind erste positive Entwicklungen zu erkennen. Ferner konnten 17 Konfliktberater/innen ausgebildet werden (MZ1). Ihre Aufgabe ist nach der Wirklogik des Projekts allerdings weniger die Beratung bei isolierten Konflikten, sondern eher die Initiierung von Veränderungen. In diesem Zusammenhang dürfte dann allerdings auch der Umgang mit Konflikten und Widerständen wichtig werden. Das Projekt geht davon aus, dass die bisherige modulare Fortbildung für diese sehr anspruchsvolle Aufgabe nicht ausreicht und plant eine weiterführende Ausbildung, zu der die 17 zurzeit aktiven Konfliktberater/innen auch bereit sind. Gleichwohl dürften die Berater/innen auch nach dieser weiterführenden Ausbildung mit der Herausforderung einer Öffnung und Weiterentwicklung von Organisationen an vielen Stellen überfordert sein. Um die zentralen Ziele zu erreichen, ist aus Sicht der Evaluation deshalb auch die Einbeziehung einer externen, professionellen Organisationsberatung notwendig. Die ausgebildeten Berater/innen können und müssen aber zum Gelingen des Beratungsprozesses beitragen.

e) Stärken und Schwächen, unerwartete positive und negative Wirkungen sowie Nachhaltigkeit des Projekts

Im Rahmen der beiden Projektbesuche wurde auch eine sogenannte SWOT-Analyse durchgeführt. Die Stärken des Projekts sind demzufolge unter anderem die Unterstützung des Projekts durch den Vorstand und die Verankerung in den Gremien, die gute Vernetzung, die wiedererkennbare und akzeptierte Erscheinungsform des Projekts, der Bekanntheitsgrad und die Analyse des Ist-Zustands (Strukturanalyse). Als Schwächen wurden neben anderen die hierarchischen Verbandsstrukturen und die damit zusammenhängende schwierige Kommunikation und die zu knappen Zeitressourcen genannt. Die Chancen liegen den Projektverantwortlichen zufolge insbesondere in einer Öffnung der Feuerwehren für Veränderungen und für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen sowie in einer demokratischeren Gestaltung der Feuerwehrstrukturen. Zu den Risiken zählen mangelnde Akzeptanz bei den Führungskräften und Ortsfeuerwehren, problematische, schwer vermittelbare Ergebnisse der Ist-Stand-Analyse sowie eine unbefriedigende Zielerreichung und das Scheitern der Verstetigung des Projekts.

Tabelle 7: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des Landesfeuerwehrverbands Mecklenburg-Vorpommern

Stärken	Schwächen
▪ Unterstützung des Projekts durch den Vorstand ▪ Keine organisatorische Trennung von Jugendfeuerwehr und aktiver Wehr innerhalb des Verbandes. ▪ Gute Vernetzung zu Ministerien im Land ▪ Gute Zusammenarbeit mit der Landeszentrale für politische Bildung ▪ Kooperationspartner (LSB, AWO, Netzwerk der Feuerwehrprojekte) ▪ Überschaubare Größe des Verbandes ▪ Das Projekt ist in allen Gremien fest verankert ▪ Gute Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Geschäftsstelle ▪ Entfaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Projek-	▪ Hierarchische Verbandsstrukturen ▪ Komplizierte oder schwierige Kommunikation als Resultat der hierarchischen Verbandsstrukturen. ▪ Flächenland → dadurch lange Wege ▪ Keine Planungssicherheit in Bezug auf die Anstellung des Projektleiters und die Fortführung des Projekts ▪ Zu wenig Zeit für die zu bewältigenden Aufgaben ▪ Zu viele offizielle Termine (Weiterbildung, Netzwerktreffen, Workshops) ▪ Feste Budgetplanung (Festlegung durch Finanzplan)

tarbeit ▪ Landesverband ermöglicht die Nutzung unterschiedlicher Ressourcen (z.B. Dienstwagen, Buchungssoftware etc.) ▪ Feste Budgetplanung (Finanzplan gibt für zwei Jahre Planungssicherheit) ▪ Wiedererkennbare und akzeptierte Erscheinungsform des Projekts, die über eine Marke symbolisiert wird. ▪ Aufbau einer zusätzlichen Arbeitsgruppe aus Konfliktberatern ▪ Bekanntheitsgrad ▪ Ist-Stand-Analyse wurde durchgeführt ▪ Gewinnung von festen Ansprechpartnern mit besonderen Kenntnissen für die Bearbeitung von Konflikten	▪ Begrenzung der Projektlaufzeit auf zwei Jahre ▪ Kofinanzierung (Landesmittel aus dem EU-Fonds sind schwierig zu beantragen und abzurechnen)
Chancen	Risiken
▪ Verstetigung des Projekts im Land ▪ Feuerwehren für Veränderungen öffnen ▪ Umdenken in der Feuerwehr (als eine Folge des Projekts) ▪ Das Feuerwehrsystem für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen zu öffnen und dadurch besser und sicherer zu machen/neue Mitglieder zu gewinnen ▪ Demokratischere Gestaltung der Feuerwehrstrukturen ▪ Gewinnung von festen Ansprechpartnern mit besonderen Kenntnissen für die Bearbeitung von Konflikten ▪ Bereitstellung weiterer Ressourcen ▪ Bessere Zusammenarbeit innerhalb der Feuerwehr ▪ Positiveres Erscheinungsbild der Feuerwehr nach innen und außen ▪ Prävention von Konflikten aller Art ▪ Unterstützung einzelner Feuerwehren bei der Durchführung von Workshops und Präventionsveranstaltungen und sonstigen Veranstaltungen	▪ Führungskräfte können von dem Projekt nicht überzeugt werden (auch eine einzelne Wehrführer sind Führungskräfte) ▪ Kofinanzierung kann nicht sichergestellt werden ▪ Projekt wird in den Ortsfeuerwehren nicht akzeptiert ▪ Problematische, schwer vermittelbare Ergebnisse der Ist-Stand-Analyse ▪ Ziele werden nicht erreicht ▪ Projekt kann nicht weitergeführt werden (keine Ressourcen, keine Anschlussfinanzierung, keine Weiterfinanzierung durch den Bund) ▪ Projekt kann nicht verstetigt werden. ▪ Workshops werden nicht angenommen ▪ Führungsausbildung durch das Projekt kann an der Landesfeuerwehrschule nicht realisiert werden. ▪ Teilnehmer brechen die Beraterausbildung/die Mitwirkung am Projekt ab.

Die Projektverantwortlichen beschrieben als unerwartete positive Wirkung des Projekts, dass die Teilnehmer/innen der modularen Fortbildung sehr motiviert sind und die ganze Zeit bei der Stange bleiben. Außerdem werde der Mehrwert des Projekts mittlerweile von den Führungskräften erkannt und die große Akzeptanz im Vorstand sei durchaus eine Überraschung. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des Projekts sind die Verankerung des Projekts in der Landesfeuerwehrschule und die Unterstützung durch den Vorstand positive Entwicklungen. Eine darüber hinausgehende Bewertung der Nachhaltigkeit war zum Zeitpunkt des zweiten Projektbesuchs noch nicht möglich.

4.2.4 Differenzierte Analyse des Projekts „Im Sport verein(t) für Demokratie“ (Landessportbund Sachsen e.V.)

a) Zusammenfassende Darstellung wichtiger Eckdaten und Projektmerkmale

Das Projekt „Im Sport verein(t) für Demokratie“ wurde vom 1.1.2013 bis zum 31.12.2014 mit rund 234.000 Euro durch das Bundesprogramm Zusammenhalt durch Teilhabe gefördert. Die Gesamtkosten des Projekts beliefen sich auf 260.900 Euro. In diesem Betrag waren die Kosten für eine Studie zur Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit im Sport nicht enthalten. Bereits im ersten Förderzeitraum hatte das Projekt eine modulare Weiterbildung zum Demokratietrainer bzw. zur Demokratietrainerin angeboten, die von 15 Personen abgeschlossen wurde. Mit der zweiten Ausbildungsphase wurde der vorhandene Beraterpool um weitere 11 Personen erweitert.

Das Projekt ist beim Landessportbund Sachsen angesiedelt. Als Dachorganisation umfasst der Landessportbund Sportvereine, Landesfachverbände, Stadt- und Kreissportbünde sowie weitere Sportinstitutionen. Er vertritt 4.533 sächsische Sportvereine, in denen insgesamt 611.345 Mitglieder organisiert sind[4] und hat etwa 200 hauptamtlich Beschäftigte. Am Anfang hat die Verbandsspitze eher zurückhaltend auf das Anliegen des Projekts reagiert. Inzwischen gibt es nach Auskunft der Befragten aber ein stärkeres Interesse an der Arbeit des Projekts.

b) Kurze Zusammenfassung des zugrunde liegenden Problems und seiner Ursachen

Demokratiefeindliche Tendenzen und fehlende Partizipationsmöglichkeiten sind die zentralen Probleme für das Projekt. Den Befragten zufolge sind fehlende Informationen, Ängste vor Veränderung sowie Ängste vor anderen und Anderem die wesentlichen Ursachen für diese Probleme. Nach Auskunft der Befragten ist „Rechtsextremismus“ durchaus ein Thema bei der Fallarbeit. Gleichzeitig gebe es vor Ort aber Vorbehalte gegenüber dem Thema und auch die Befürchtung, wegen entsprechender Probleme an den Pranger gestellt zu werden. Das Projekt ist daher dazu übergegangen, eher von Diskriminierungserscheinungen im Sport zu sprechen. Um im Falle einer Leugnung des Rechtsextremismusproblems auf empirische Daten zurückgreifen zu können, wurde bei der Universität Leipzig eine Studie zur Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit im Sport in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse können nach Ansicht der Projektverantwortlichen auch dazu dienen, betroffenen Vereinen die Angst vor einer Stigmatisierung zu nehmen, wenn deutlich wird, dass ähnliche Probleme weit verbreitet sind.

c) Ausführliche Darstellung der Ziele und Maßnahmen des Projekts sowie der erreichten Fortschritte

Vor dem Hintergrund einer Auseinandersetzung mit demokratiefeindlichen und rechtsextremen Einflüssen ist der Aufbau einer starken demokratischen Praxis im organisierten Sport das zentrale Anliegen und das Leitziel des Projekts. Die Konkretisierung durch die Mittler- und Handlungsziele verdeutlicht, was in diesem Rahmen erreicht werden soll. Zunächst sollen die Demokratietrainer/innen in der Lage sein, eine hochwertige Bildungs- und Beratungsarbeit anzubieten (MZ2). Das Projektangebot soll dann sowohl von Funktionsträgern als auch von haupt-

[4] Vgl. die Mitgliederstatistik des Landessportbunds Sachsen. Online im Internet unter http://www.sport-fuer-sachsen.de/statistik-a-171.html, Abruf am 20.5.2014.

und ehrenamtlichen Mitarbeitern in Anspruch genommen werden. Ferner sollen sich diese Personen im Sinne des Projekts qualifizieren und das Projekt weiterempfehlen (MZ1 und MZ3).

Damit die Demokratietrainer/innen eine gute Bildungs- und Beratungsarbeit anbieten können, sollen sie sich langfristig engagieren (HZ2.1), über aktuelle Kenntnisse in den relevanten Themenbereichen verfügen (HZ2.2), Vereinsberatungen und Bildungsangebote eigenständig durchführen können (HZ2.3), mit den regionalen Gegebenheiten vertraut sein (HZ2.4), ihr eigenes Vorgehen im Beratungsprozess systematisch planen, reflektieren und weiterentwickeln (HZ2.5) und das Bildungsangebot an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichten können (HZ2.6). Ferner sollen sie ein gemeinsames Verständnis von Beratung haben (HZ2.7). Die modulare Fortbildung ist ein wichtiges Element, um diese Ziele zu erreichen. Andere Maßnahmen sind Vereinbarungen zur Sicherstellung eines längerfristigen Engagements oder eine gezielte Auswahl von angehenden Demokratietrainerinnen und Demokratietrainer aus problembelasteten Regionen.

Damit Funktionsträger/innen und haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen das Angebot annehmen und weiterempfehlen müssen sie es natürlich zunächst kennen (HZ1.1/HZ3.1), für sich einen Nutzen des Angebots erkennen (HZ1.2/HZ3.2) und sich der negativen Konsequenzen von Diskriminierungen (HZ1.4/HZ3.4) und demokratiefeindlichen Tendenzen (HZ1.5/HZ3.5) bewusst werden. Nach der Teilnahme an einer Veranstaltung sollen sie demokratiefeindliche Codes und Symbole (HZ1.6/HZ3.6) und verschiedene Formen der Diskriminierung (HZ1.7/HZ3.7) kennen. Schließlich sollen sie das Angebot weiterempfehlen (HZ1.9/HZ3.8). Dabei sollen die Funktionsträger zuvor selbst eine entsprechende Empfehlung von den Netzwerkpartnern bekommen (HZ1.8).

Ein wichtiger Kooperationspartner des LSB ist der sächsische Fußballverband, der sich positiv zu Demokratie und Beteiligungsmöglichkeiten positionieren soll (MZ4). Deshalb möchte das Projekt erreichen, dass es alle Informationen über einschlägige Sportgerichtsurteile bekommt, legitimiert ist, in diesen Fällen aktiv zu werden (HZ4.1) und ein offizielles Mandat zur Bearbeitung bekanntgewordener Fälle bekommt (HZ4.2). Zur Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen soll die Arbeitsgruppe gegen Fremdenfeindlichkeit, Extremismus und Gewalt (AG FEX) in diesem Zusammenhang einem Ausschuss oder Organ zugeordnet werden (HZ4.3). Letztlich soll die Sportgerichtsbarkeit die Vorschriften von RVO und Satzung zur Strafreduzierung bei der Erfüllung bestimmter Auflagen konsequent anwenden und z.B. die Teilnahme an Projektangeboten zur Auflage machen.

Angestrebt wird auch, dass Jugendliche die Partizipationsmöglichkeiten in den Vereinen nutzen (MZ5). Konkret geht es hier um die Zielgruppe der Sportschüler. Diese sollen Beteiligungsformen und demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten im Verein und im Verband kennen (MZ5.1). In diesem Zusammenhang will das Projekt erreichen, dass die Funktionsträger im Verband und in den Vereinen gegenüber demokratischen Beteiligungs-möglichkeiten von Jugendlichen aufgeschlossen sind und Gelegenheit zur Beteiligung geben (HZ5.2). Nach der Durchführung geeigneter Maßnahmen sollen Jugendliche für die Ausschussarbeit motiviert sein (HZ5.3).

Auch die Geschäftsführung des LSB soll sich positiv zu Demokratie und Beteiligungsmöglichkeiten positionieren (MZ6). Damit dies erfolgt, soll sie fortlaufend über den aktuellen Stand des Projektes informiert sein (HZ6.1) und ein demokratisches Miteinander als Kernaufgabe des Verbands betrachten (HZ6.2).

Tabelle 8: Ziele des Projekts „Im Sport verein(t) für Demokratie“

Leitziel	Im organisierten Sport gibt es eine starke demokratische Praxis					
Mittlerziele	MZ1: Funktionsträger (Vorsitzende, Trainer und Übungsleiter) in Vereinen nehmen das Projektangebot in Anspruch, qualifizieren sich weiter und empfehlen das Projekt.	MZ2: Demokratietrainer sind in der Lage, eine qualitativ hochwertige Beratungs- und Bildungsarbeit anzubieten.	MZ3: Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter des Landessportbundes, die hauptamtlichen Mitarbeiter der Kreis- und Stadtsportbünde und Landesfachverbände sowie Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter des sächsischen Fußballverbandes sind für die Projektthematik sensibilisiert, nehmen das Projektangebot in Anspruch, qualifizieren sich weiter und empfehlen das Projekt.	MZ4: SFV positioniert sich positiv zu Demokratie und Beteiligungsmöglichkeiten.	MZ5: Jugendliche nutzen in den Vereinen Partizipationsmöglichkeiten (wird noch konzipiert).	MZ6: Die Geschäftsführung des LSB positioniert sich positiv zu Demokratie und Beteiligungsmöglichkeiten.
Handlungsziele	HZ1.1: Funktionsträger in Vereinen kennen bis zum Ende der 2. Förderphase das Projektangebot. Maßnahmen: Werbeschreiben an Sportrichter, Überarbeitung Flyer, Veranstaltungen, Flyer als Beilage bei Beitragsrechnungen und Verbandszeitschrift, Beiträge in der Verbandszeitschrift, AG ÖA, Überarbeitung Projektseite bei LSB, eigene Seite unter Sport mit Courage, Pressemitteilungen, evtl. Projektspot im Internet (auch bei Präsentationen einsetzbar).	HZ2.1: Demokratietrainer sind bereit, sich langfristig zu engagieren. Maßnahmen: Spezielle Auswahlkriterien, Vereinbarung über Mitarbeit bis Ende 2014, feste Terminplanung über Treffen und Weiterbildungsangebote (Rhetorik, Sportkonfliktmanagement etc.), gezielte Ansprache von Hauptamtlichen.	HZ3.1: Die oben genannten Zielgruppen kennen bis zum Ende der 2. Förderphase das Projektangebot. Maßnahmen: Werbeschreiben an Sportrichter; Überarbeitung Flyer; Veranstaltungen; Flyer als Beilage bei Beitragsrechnungen und Verbandszeitschrift; Beiträge in der Verbandszeitschrift; AG ÖA; Überarbeitung Projektseite bei LSB; eigene Seite unter Sport mit Courage; Pressemitteilungen; evtl. Projektspot im Internet (auch bei Präsentationen einsetzbar)	HZ4.1: Projektmitarbeiter erhalten alle Informationen über Sportgerichtsurteile und haben die Legitimation, in diesen Fällen aktiv zu werden. Maßnahme: Thematisierung des Ist-Zustandes, Regiestelle bitten, Strategiegespräch zwischen Projekt, SFV, Regiestelle und anderen Fördermittelgebern zu laden	HZ5.1: Sportschüler kennen nach den Bildungsmodulen Beteiligungsformen und demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten im Verein und im Verband. Maßnahmen: Angebot von Bildungsmodulen in der Sportschule (wird zurzeit noch konzipiert).	HZ6.1: Die Geschäftsführung ist fortlaufend über den aktuellen Stand des Projektes informiert. Maßnahmen: Bereitstellung von Infos, Einladung zu Terminen, Pflege und Auswertung einer Falldatenbank; Infos für die Geschäftsführung, zweimonatliche Treffen mit dem Geschäftsbereichsleiter.
	HZ1.2: Funktionsträger in den Vereinen erkennen nach einer Bildungsmaß-	HZ2.2: Die Demokratietrainer verfügen stets über aktuelle Kenntnisse	HZ3.2: Die oben genannten Zielgruppen erkennen nach einer Bildungsmaß-	HZ 4.2: Projektmitarbeiter haben im sächsischen Fußballverband ein offizielles	HZ5.2: Die Funktionsträger im Verband und in den Vereinen sind	HZ6.2: Die Geschäftsführung des LSB betrachtet ein demokratisches Mitei-

	nahme für sich einen Nutzen des Projekts. Maßnahmen: starke Praxisausrichtung, Arbeit mit anonymisierten Fallbeispielen in den Bildungsmaßnahmen; konkrete, praxisnahe Beispiele; AG Modul: Ausdifferenzierung/Bildungsbausteine/ Methoden nach Zielgruppen, neue Themen, Aktualisierung Fallbeispiele.	in den Bereichen Rhetorik, Sportkonfliktmanagement und Beratung. Maßnahmen: Angebot von 2 Modulen Rhetorik und 3 Modulen Sportkonfliktmanagement neben der eigentlichen Fortbildung zum Demokratietrainer, AG Beratung und AG Modul zum Fachaustausch.	nahme für sich einen Nutzen des Projekts. Maßnahmen: starke Praxisausrichtung; Arbeit mit anonymisierten Fallbeispielen in den Bildungsmaßnahmen; konkrete, praxisnahe Beispiele; AG Modul: Ausdifferenzierung/Bildungsbausteine/ Methoden nach Zielgruppen, neue Themen, Aktualisierung der Fallbeispiele.	Mandat zur Bearbeitung bekanntgewordener Fälle.	gegenüber demokratischen Beteiligungsmöglichkeiten von Jugendlichen aufgeschlossen und geben Gelegenheit dazu. Maßnahmen: werden noch konzipiert.	nander als Kernaufgabe des Verbands. Maßnahmen: Vorschläge für die Erweiterung der Satzung, Zuarbeit zur Stellungnahme auf der Homepage, in den Medien, Einladung der Geschäftsführung zur Teilnahme an Veranstaltungen des Projekts.
	HZ1.3: Funktionsträger vertrauen den Akteuren des Projekts (Ziel soll bis Ende 2014 erreicht werden) und fordern Projektangebote an. Maßnahmen: Zusicherung eines vertraulichen Umgangs mit Infos; gezielte Anwerbung von Personen mit einer hohen Reputation im Sportsystem für die Fortbildung zum Demokratietrainer.	HZ2.3: Die Demokratietrainer sind nach der modularen Weiterbildung in der Lage, eigenständig Vereinsberatungen und Bildungsangebote durchzuführen. Maßnahmen: Die Demokratietrainer werden in einer modularen Weiterbildung zu den Themen Demokratie, Konfliktmanagement und antidemokratische Strömungen ausgebildet; Hospitation; Selbst- und Fremdeinschätzung während der Module.	HZ3.3: Die oben genannten Zielgruppen vertrauen den Akteuren des Projekts (Ziel soll bis Ende 2014 erreicht werden) und fordern Projektangebote an. Maßnahmen: Promo-Tour (persönlicher Kontakt, Projektmitarbeiter stellen sich und die Angebote des Projekts persönlich vor); Zusicherung eines vertraulichen Umgangs mit Infos; gezielte Anwerbung von Personen mit einer hohen Reputation im Sportsystem für die Fortbildung zum Demokratietrainer; Einsatz von DT mit regionalem Bezug.	HZ4.3: AG-FEX ist nach dem Verbandstag (11.10.2014) einem Ausschuss/Organ zugeordnet. Maßnahme: Gezielte Lobbyarbeit zur Umwandlung der AG-Fex in einen Ausschuss (Werbeschreiben Sportrichter, Flyer in Verbandszeitschrift und als Beilage in Beitragsrechnung); Vorbereitung von Vorschlägen zur personellen Besetzung des Ausschusses.	HZ5.3: Jugendliche sind für Ausschussarbeit motiviert. Maßnahmen werden noch konzipiert.	
	HZ1.4: Funktionsträger sind sich nach einem Gespräch der negativen Konsequenzen von Diskriminierungen für die Betroffenen bewusst. Maßnahmen: Gespräch mit praxisnahen und emotionalen Fallbeispie-	HZ2.4: Die Projektleitung setzt überwiegend Demokratietrainer ein, die mit den regionalen Gegebenheiten vertraut sind. Maßnahme: Fortbildung und Einsatz von Personen aus verschiedenen Regionen zu Beratern, die dann	HZ3.4: Die oben genannten Zielgruppen sind sich nach einem Gespräch der negativen Konsequenzen von Diskriminierungen für die Betroffenen bewusst. Maßnahme: Gespräch mit praxisnahen und emotionalen Fallbeispie-	HZ 4.4: Die Sportgerichtsbarkeit wendet die Vorschriften von RVO und Satzung zur Strafreduzierung bei der Erfüllung bestimmter Auflagen konsequent an (z.B. TN Projektangebote). Maßnahme: Gezielte Lobbyarbeit (Werbeschreiben		

	len	in den entsprechenden Regionen tätig werden.	len.	Sportrichter, Flyer in Verbandszeitschrift).		
	HZ1.5: Funktionsträger sind sich nach einer Bildungsmaßnahme der negativen Konsequenzen demokratiefeindlicher Tendenzen bewusst. Maßnahmen: Diskussion von Fällen und verschiedenen Szenarien in Gruppenarbeit.	HZ2.5: Demokratietrainer sind in der Lage, ihr eigenes Vorgehen im Beratungsprozess systematisch zu planen, zu reflektieren und qualitativ weiterzuentwickeln. Maßnahmen: Weiterbildung der DT; Beratung findet im Team von mindestens zwei Demokratietrainern statt; Feedback im Rahmen von Supervision und Coaching; Kollegiale Fallberatung im Rahmen von Demokratietrainertreffen; Dokumentation jedes Beratungsprozesses und Feedback mit Hilfe standardisierter Instrumente; Beobachtung, Fallberatung und Feedback, das zur Weiterbildung anregt.	HZ3.5: Die oben genannten Zielgruppen sind sich nach einem Gespräch der negativen Konsequenzen demokratiefeindlicher Tendenzen für den Verband bzw. für die Vereine bewusst. Maßnahme: Diskussion von Fällen und verschiedenen Szenarien in Gruppenarbeit.			
	HZ1.6: Funktionsträger kennen nach der Veranstaltung demokratiefeindliche Codes und Symbole. Maßnahme: Informationsveranstaltung zu demokratiefeindlichen Codes und Symbolen, kleiner Test zu Codes und Symbolen als Methode.	HZ2.6: Demokratietrainer sind in der Lage, das Bildungsangebot an den Bedürfnissen der Zielgruppe auszurichten. Maßnahmen: Einsatz von Evaluationsbögen bei jeder Bildungsmaßnahme; Einsatz eines Referentenbogens zur Dokumentation und zur Reflexion; Modulsystem nach Bausteinsystem; Entwicklung von regionalen und sportartenspezifischen Varianten der Bildungsmodule; Bildungsarbeit	HZ3.6: Die oben genannten Zielgruppen kennen nach der Veranstaltung demokratiefeindliche Codes und Symbole. Maßnahme: Informationsveranstaltung zu demokratiefeindlichen Codes und Symbolen, kleiner Test zu Codes und Symbolen als Methode			

		findet im Team von mindestens zwei Demokratietrainern statt.				
	HZ1.7: Funktionsträger kennen nach dem Workshop verschiedene Formen von Diskriminierung. Maßnahme: Workshop (ca. 4 -6 UE) zu Diskriminierung im Sport, kleiner Test zu verschiedenen Formen der Diskriminierung als Methode.	HZ2.7: Die Demokratietrainer haben am Ende der modularen Fortbildung ein gemeinsames Verständnis von Beratung. Maßnahme: Erarbeitung eines Beratungsverständnisses in der modularen Fortbildung.	HZ3.7: Die oben genannten Zielgruppen kennen nach dem Workshop verschiedene Formen von Diskriminierung. Maßnahme: Workshop (ca. 4 -6 UE) zu Diskriminierung im Sport, kleiner Test zu verschiedenen Formen der Diskriminierung als Methode.			
	HZ1.8: Netzwerkpartner empfehlen Funktionsträgern das Projektangebot. Maßnahmen: Zusammenarbeit bei Bildungs- und Beratungsangeboten; Einladung von Netzwerkpartnern zu Beiratssitzungen, Informationen während der Vernetzungstreffen auf Sachsenebene.		HZ3.8: Die oben genannten Zielgruppen empfehlen die Projektangebote in ihrem „Hoheitsgebiet“ weiter. Maßnahme: „gute“ Arbeit			
	HZ1.9: Funktionsträger empfehlen die Projektangebote weiter. Maßnahme: „gute“ Arbeit					

Um eine qualitativ hochwertige Beratungs- und Bildungsarbeit anbieten zu können, hat das Projekt eine modulare Fortbildung konzipiert und umgesetzt. Am Ende der ersten Förderperiode standen 15 Personen als Demokratietrainer bzw. als Demokratietrainerin zur Verfügung. In der zweiten Förderperiode sind weitere 11 Personen ausgebildet worden. Zurzeit stehen von diesen 26 ausgebildeten Personen 23 als Demokratietrainer zur Verfügung. Mit den in der Zieltabelle genannten Maßnahmen und insbesondere durch entsprechende vertragliche Vereinbarungen konnte ein längerfristiges Engagement im Sinne des Handlungsziels 2.1 in der Regel sichergestellt werden.

Um das Handlungsziel 2.2 („Die Demokratietrainer verfügen stets über aktuelle Kenntnisse in den Bereichen Rhetorik, Sportkonfliktmanagement und Beratung“) zu erreichen, gibt es neben der eigentlichen Fortbildung verschiedene weitere Angebote, die aber nur von einem Teil der Beraterinnen und Berater angenommen wurden. Das ist vor dem Hintergrund eines ehrenamtlichen Engagements nachvollziehbar. Inwieweit die Berater/innen dann aber tatsächlich über aktuelle Kenntnisse in den oben genannten Bereichen verfügen, kann ohne eine Befragung dieser Zielgruppe nicht beurteilt werden. Die Projektverantwortlichen gaben in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass die modulare Fortbildung eine professionelle Beraterausbildung nicht ersetzen kann. Man brauche bei anspruchsvolleren Fällen daher die Unterstützung von professionellen Beratern. Die eigenständige Durchführung von Vereinsberatungen im Sinne des Handlungsziels 2.3 ist daher in vielen Fällen eine Überforderung. Motivierte und engagierte Demokratietrainer/innen sind den Befragten zufolge aber in der Lage, Bildungsveranstaltungen eigenständig durchzuführen. Dieser Aspekt des Handlungsziels konnte erreicht werden.

Ein wichtiger Vorteil der Demokratietrainer/innen ist ihre gute Milieukenntnis. Vor diesem Hintergrund ist auch das Ziel zu sehen, überwiegend mit den lokalen Besonderheiten vertraute Demokratietrainer/innen einzusetzen (HZ2.4). Dieses Ziel konnte nach Einschätzung der Projektverantwortlichen zu ca. 80 % erreicht werden. Allerdings gaben sie zu bedenken, dass es manchmal auch günstig ist, wenn eine Referentin oder eine Beraterin nicht aus der Region kommt.

Um das Ziel einer systematischen Reflexion und Weiterentwicklung des Beratungsprozesses zu erreichen (HZ2.5), finden kollegiale Fallberatungen und eine gemeinsame Auswertung der Beratungsprotokolle statt. Aufgrund der zurzeit noch relativ geringen Fallzahlen, ist die Entwicklung in diesem Bereich nach Einschätzung der Projektverantwortlichen allerdings noch nicht sehr weit fortgeschritten. Dagegen sei es gelungen, die Bildungsveranstaltungen sehr viel stärker an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe auszurichten (HZ2.6). Um dieses Handlungsziel zu erreichen, werden verschiedene Instrumente und Maßnahmen wie ein Anfragebogen, ein Vorbereitungstreffen, die vorherige Durchsicht der Teilnehmerliste und die Nachbereitung des Bildungsmoduls einschließlich der Auswertung der Feedbackbögen eingesetzt. Die konzeptionellen Anpassungen für eine zielgruppenspezifische Ausrichtung müssen nach Auskunft der Befragten aber von den hauptamtlichen Projektmitarbeitern vorgenommen werden.

Ein gemeinsames Beratungsverständnis im Sinne des Handlungsziels 2.7 wird den Projektverantwortlichen zufolge dadurch erreicht, dass die entsprechenden Aus- und Weiterbildungsmodule von derselben Referentin durchgeführt werden. Ferner sei eine gemeinsame Überarbeitung des Projektleitbildes vorgesehen. Darüber hinaus gebe es auch eine Definition gelungener Beratung, und schließlich wende jeder Demokratietrainer bzw. jede Demokratietrainerin die gleichen Dokumentationsinstrumente an.

Damit die Funktionsträger/innen bzw. die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen das Projektangebot im Sinne des ersten bzw. des dritten Mittlerziels in Anspruch nehmen und idealerweise auch weiterempfehlen, müssen sie es natürlich zunächst einmal kennen (HZ1.1/HZ1.3). Das Erreichen dieses Handlungsziels ist angesichts von ca. 26.000 Übungsleitern und etwa 4.500 Vereinen mit mehr als 10.000 Entscheidungsträgern und einer wesentlich größeren Zahl an haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern eine beträchtliche Herausforderung. Das Projekt setzt daher ein breites Spektrum an Maßnahmen aus dem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ein, um dieses Ziel zu erreichen. Unter anderem erhält jeder Verein mit der Beitragsrechnung auch einen Flyer mit dem Projektangebot. Dass diese Informationen möglichst vielen Personen zur Verfügung gestellt werden, bedeutet allerdings noch nicht, dass sie von diesen Personen auch zur Kenntnis genommen werden. So gab es bisher nur eine Rückmeldung, die sich explizit auf den Projektflyer in der Beitragsrechnung bezog.

Wenn Personen an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen haben, dann erkennen sie nach Einschätzung der Projektverantwortlichen mittlerweile aber auch den Nutzen des Projekts (HZ1.2/HZ3.2). Um dies zu erreichen, habe man die Konzeption der Bildungsmaßnahmen grundlegend verändert. Zunächst seien sie eher theoretisch und frontal angelegt gewesen, mittlerweile achte man auf eine interaktive und praxisnahe Ausrichtung. Dabei spreche man das Thema „Rechtsextremismus“ eher indirekt über die Frage der Diskriminierung von bestimmten Gruppen im Sport an. Wichtig sei in diesem Zusammenhang auch die zielgruppenspezifische Ausrichtung der Seminare.

Für den Erfolg des Projekts ist das Vertrauen der Zielgruppen eine wesentliche Voraussetzung. Allerdings ist das Handlungsziel 1.3/3.3 insofern unrealistisch, als das Vertrauen aller Funktionsträger bzw. aller haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter aufgrund der Größe des Verbandes kaum zu gewinnen ist. Erreichbar ist nach Auskunft der Befragten der Vertrauensaufbau im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung. Die zuerst auch angebotenen Frontalveranstaltungen mit dem Fokus auf Neonazismus und Rechtsextremismus und Referenten ohne „Stallgeruch“ seien im Hinblick auf dieses Ziel jedoch eher kontraproduktiv gewesen. Der Ansatz „aus dem Sport für den Sport“ sei in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Referentinnen und Referenten, die auch im Sportbereich aktiv seien, würden sehr gut ankommen und schnell das Vertrauen der Teilnehmer/innen gewinnen.

Da das Thema „Rechtsextremismus“ aus den oben dargestellten Gründen nicht mehr frontal angegangen wird, spielt auch die Vermittlung von Wissen über rechtsextremistische Codes und Symbole (HZ1.6/HZ3.6) nur noch eine untergeordnete Rolle. Das entsprechende Bildungsmodul wird aber auf expliziten Wunsch noch angeboten. Die Projektverantwortlichen sind allerdings der Ansicht, dass es angesichts der aktuellen Entwicklungen in der rechtsextremen Szene nicht besonders sinnvoll ist, Teilnehmer/innen von Fortbildungsveranstaltungen stets über aktuelle Codes und Symbole auf dem Laufenden zu halten. So gebe es viele rechtsextreme Personen, die gar keine einschlägigen Symbole nutzten oder sich sogar linker Symboliken bedienten. Eine gewisse Sensibilität für rechtsextremistische Codes und Symbole sei aber dennoch wünschenswert. Deshalb werde in der Regel der von der Aktion Zivilcourage entwickelte Flyer „Das sieht verboten aus“ verteilt.

Die Kenntnis der verschiedenen Formen von Diskriminierung (HZ1.7/HZ3.7) und ein Bewusstsein der negativen Konsequenzen von Diskriminierungen (HZ1.4/HZ3.4) und demokratiefeindlichen Tendenzen (HZ1.5/HZ3.5) kann den Befragten zufolge sowohl in den Fortbildungsveranstaltungen als auch im Rahmen von Beratungen erzeugt werden. Um diese Ziele

tatsächlich zu erreichen, komme es auf konkrete, praxisnahe Fallbeispiele an. Bei Vereinen, die vom Sportgericht Auflagen erhalten haben, werde dieses Stigma als Aufhänger genutzt, um die negativen Konsequenzen eines demokratiefeindlichen Handelns für das Erscheinungsbild des Vereins in der Öffentlichkeit zu verdeutlichen. Als Konsequenzen dieser Vorgehensweise habe es bisher bereits Satzungsänderungen, eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Leitbild, Auflagen und Sanktionen gegenüber Tätern sowie einen Entzug des Übungsleiterscheines, aber auch teambildende Maßnahmen zur Verbesserung der Atmosphäre im Verein gegeben. Die Zahl der Beratungsfälle ist zurzeit allerdings noch recht überschaubar. So wurden in der ersten Förderperiode 32 und in der zweiten 18 Fälle bearbeitet. Hinzu kommen allerdings zahlreiche Informationsanfragen.

Weiterempfehlungen durch Netzwerkpartner (HZ1.8) sollen mittelfristig zu einer Erhöhung der Fallzahlen führen. In diesem Zusammenhang werben der Sächsische Fußballverband und der Sächsische Fechtverband bereits für das Projekt. Aber auch die Mitglieder des Netzwerks Sachsen, die Mitarbeiter/innen der Aktion Zivilcourage oder die Mitarbeiter/innen des Z:T-Projekts des Landesfeuerwehrverbands Sachsen würden das Projekt bei sportrelevanten Fällen einbeziehen. Auch die AG Extremismus in Pirna und auf Landesebene eröffne einen Zugang zu entsprechenden Fällen. Hinzu kämen Zugänge über kriminalpräventive Räte oder die AG 1 des Landespräventionsrates, in der das Projekt jetzt Mitglied sei. Auch das Kulturbüro Sachsen müsse Fälle aus dem Sportbereich jetzt an das Projekt weiterleiten. Aufgrund von Weiterempfehlungen der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen seien vor allem Aktionstage durchgeführt worden (HZ3.8). Die Projektangebote würden auch von Funktionsträgern weiterempfohlen (HZ1.9). Bisher gebe es solche Weiterempfehlungen jedoch nur vereinzelt und noch nicht in ausreichendem Maße.

Der Sächsische Fußballverband (SFB) ist ein wichtiger Kooperationspartner des Landessportbunds Sachsen (LSB). Ein Indikator für eine Annäherung an das Ziel einer positiven Positionierung des SFV zu Demokratie und Beteiligungsmöglichkeiten ist die starke Beteiligung hochrangiger Vertreter/innen am Netzwerktreffen. Konkret geht es dem Projekt unter anderem darum, möglichst alle Informationen über relevante Sportgerichtsurteile zu bekommen und die Legitimation zu erhalten, in diesen Fällen aktiv zu werden (HZ4.1). Tatsächlich erhält das Projekt den Befragten zufolge eine breite Aufstellung von Diskriminierungsfällen. Insofern konnte das Handlungsziel weitgehend erreicht werden. Allerdings fehle das Mandat, um in diesen Fällen auch tätig werden zu können (HZ4.2). Hier gebe es unter anderem Datenschutzprobleme. Möglicherweise kann das Projekt aber in Zukunft bei Sportgerichtsprozessen zu Diskriminierungsfällen zwei Beisitzer stellen. Immerhin ist es nach Auskunft der Projektverantwortlichen aber bereits gelungen, fünf bis sechs Fälle über Sportgerichtsurteile zu gewinnen. Wichtig sei in diesem Zusammenhang, die schon bestehenden einschlägigen Paragraphen konsequent anzuwenden. Hier beginne sich eine positive Entwicklung abzuzeichnen.

Die Aufwertung der Arbeitsgruppe gegen Fremdenfeindlichkeit, Extremismus und Gewalt (AG FEX) durch die Zuordnung zu einem Ausschuss oder Organ (HZ4.3) konnte nicht erreicht werden. Sie behält die Status einer Arbeitsgruppe. Das Projekt hat aber Vorschläge zur personellen Besetzung gemacht.

Im Sport gibt es verschiedene Partizipationsmöglichkeiten für Jugendliche (z.B. eine Beteiligung als Übungsleiter/in, Teilnahme in Juniorteams, Übernahme von Vereinsaufgaben). Das Projekt denkt in diesem Zusammenhang darüber nach, was es dazu beitragen kann, damit Jugendliche ihre Partizipationsmöglichkeiten nutzen (MZ3). Eine konkrete Zielgruppe sind die Sport-

schüler, die allerdings nur einmal pro Jahr an einer Bildungsveranstaltung des Projekts teilnehmen, so dass unklar ist, ob sie die Beteiligungsformen und die Mitwirkungsmöglichkeiten im Verein und im Verband danach tatsächlich kennen und nutzen (HZ5.1).

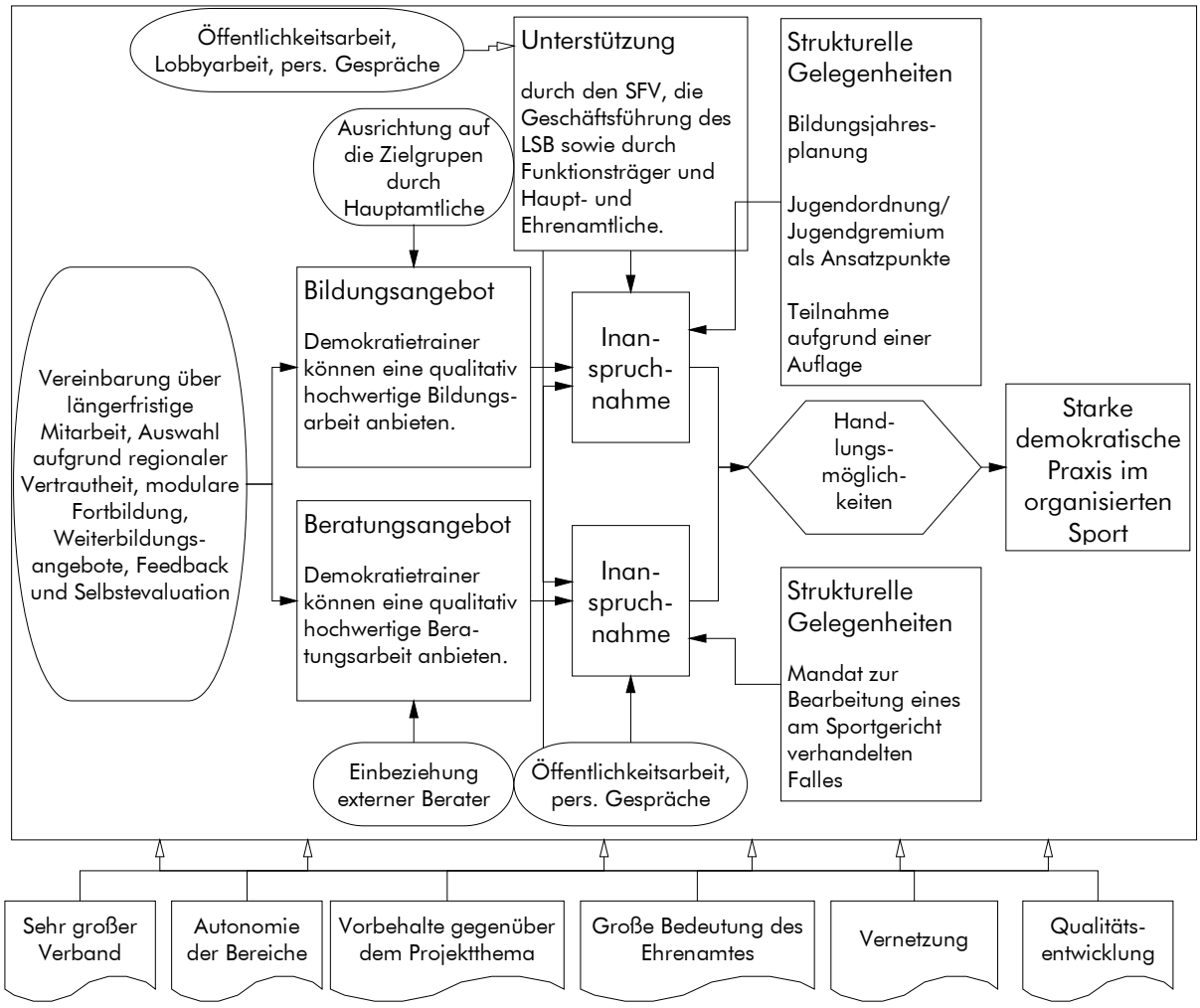
Eine interessante Zielgruppe sind auch hier die Funktionsträger, die dem LSB einen Jugendleiter benennen müssen (HZ5.3). Wie diese Position ausgefüllt wird, ist den Befragten zufolge aber recht unterschiedlich. Immerhin gibt es dadurch strukturelle Anknüpfungspunkte für Verbesserungsmaßnahmen. Die Vereine können außerdem eine Jugendordnung haben. In diesem Fall muss es auch ein Jugendgremium geben, was dazu beitragen kann, Jugendliche im Sinne des Handlungsziels 5.3 für die Ausschussarbeit zu motivieren. Die Zahl der Vereine mit einer Jugendordnung ist den Projektverantwortlichen zufolge aber noch sehr gering (ca. 1%). Gemeinsam mit der Sportjugend Sachsen könne man aber Maßnahmen überlegen, um in diesem Bereich Fortschritte zu erzielen.

Eine wichtige Zielgruppe ist die Geschäftsführung des LSB, die sich ebenfalls positiv zu Demokratie und Beteiligungsmöglichkeiten positionieren soll (MZ6). Der Informationsfluss im Sinne des Handlungsziels 6.1 ist den Befragten zufolge gewährleistet. Das Projekt werde auch hin und wieder durch die Geschäftsführung zu Veranstaltungen eingeladen und habe die Möglichkeit, das Projekt vorzustellen. Die Geschäftsführung versuche auch, ein demokratisches Miteinander im Sinne des Handlungsziels 6.2 zu gewährleisten. Die Geschäftsführung sollte dieses Thema nach Ansicht der Befragten aber noch stärker als Kernaufgabe betrachten und das Projekt dabei stärker einbeziehen. Bisher sei immerhin die Satzung auf der Grundlage eines Projektvorschlags erweitert worden und es habe auch Artikel über das Projekt auf der LSB-Homepage und im eigenen Magazin sowie weitere Formen der Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt gegeben. Die Geschäftsführung und das Präsidium hätten den Mehrwert des Projektes aber noch nicht verinnerlicht. Deshalb ist der Grad der Zielerreichung an dieser Stelle letztlich noch nicht zufriedenstellend.

d) Bewertung der Wirklogik und der Projektfortschritte

Die Wirklogik des Projekts lässt sich nach den vorliegenden Daten in dem unten abgebildeten Modell zusammenfassen.

Abbildung 4: Vom Projekt des Landessportbunds Sachsen angestrebte Veränderungen und wichtige Umsetzungsaspekte



Legende

Eine starke demokratische Praxis im organisierten Sport kann unter anderem bedeuten, dass die Führungskräfte eindeutig und sichtbar für Demokratie und Beteiligungsmöglichkeiten Position beziehen (MZ4, MZ6) oder dass Jugendliche ihre Partizipationsmöglichkeiten nutzen (MZ5). Die oben bereits erwähnte starke Beteiligung von Führungskräften des Sächsischen Fußballverbands am Netzwerktreffen ist ein deutlicher Indikator für die Projektfortschritte in diesem Bereich. Auch mit Blick auf die Geschäftsführung des LSB konnten die Projektverantwortlichen Beispiele für eine Annäherung an das Mittlerziel nennen (z.B. eine Satzungsänderung sowie Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt), wenngleich sie in diesem Bereich noch Optimierungsbedarf sahen. Die Stärkung der Partizipationsmöglichkeiten von Jugendlichen (MZ3) steckt dagegen noch in den Anfängen. Handlungen im Sinne einer starken demokratischen Praxis können und sollen aber auch ein Ergebnis der Bildungs- und Beratungsarbeit sein.

Der Schlüssel für das Erreichen der angestrebten Veränderungen bei den verschiedenen Zielgruppen ist eine qualitativ hochwertige Bildungs- und Beratungsarbeit (MZ2), für die zurzeit 23 Demokratietrainer/innen zur Verfügung stehen. Diese haben die modulare Fortbildung durchlaufen und erhalten Weiterbildungsangebote, um ihre Kenntnisse auf dem aktuellen Stand zu halten. Außerdem sollen sie nach Möglichkeit längerfristig mitarbeiten und mit den regionalen Besonderheiten vertraut sein. Natürlich gibt es aber Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeiten der einzelnen Demokratietrainer/innen:

> „Und inwieweit Demokratietrainer/innen fit sind ... Da würde ich sagen, dass es da eine Unterteilung gibt oder einen Unterschied gibt. Es gibt welche, die sind eigenständig und haben viel Erfahrung, die brauchen keine Unterstützung und können genauso gut alleine loslegen. Und es gibt welche, die eine Unterstützung von uns benötigen, wo wir noch zusätzlich als Hauptamt mit reingehen oder durch externe Partner noch eine Unterstützung geben. Oder auch Leute, die sagen: ‘Ich laufe hier mit, ich bin Ihr Ansprechpartner, aber ich habe keine Einsätze, ich bin dafür irgendwie ein Multiplikator’“ (Interview LSB 2a: 13).

Um eine gute Beratungsarbeit zu gewährleisten, ist daher die Einbeziehung externer Berater zum Teil erforderlich. Damit die Fortbildungsangebote angenommen und weiterempfohlen werden, müssen sie jedoch auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmt werden. Diese Aufgabe übernehmen die hauptamtlichen Projektmitarbeiter/innen. Ein gutes Angebot genügt allerdings noch nicht, um seine Inanspruchnahme zu gewährleisten. Das Projekt hat sich daher bemüht, das Angebot durch Beiträge in der Verbandszeitschrift, durch Flyer, Pressemitteilungen und Internetseiten bekanntzumachen. Darüber hinaus ist es auf die Unterstützung von Führungskräften und Funktionsträgern angewiesen. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem Werbeschreiben an Sportrichter verschickt und Gespräche mit führenden Vertretern des Sächsischen Fußballverbandes und des Landessportbundes geführt.

Aber auch die Strukturen des organisierten Sports bieten Gelegenheiten, um die Inanspruchnahme der Projektangebote zu fördern. So ist es dem Projekt über Kontakte zu den Bildungsreferenten bereits gelungen, Fortbildungsangebote des Projekts in die Jahresbildungsplanung zu integrieren:

> „Also es gibt Bildungsreferenten beim LSB, also auf unserer Ebene, und in jedem Kreis- und Stadtsportbund und am Ende auch fast in jedem Landesverband, je nachdem, wie groß und stark so ein Verband ist. Und da müssen wir noch mehr ran und denen unser Angebot offerieren. Weil das sind diejenigen, die diese Maßnahmen erstellen, die machen eine Jahresplanung und die wissen: Ich mache hier fünf Lizenzlehrgänge, habe das Thema Gesellschaft oder Politik, wie auch immer, okay, und dann hole ich mir das Projekt ran“ (Interview LSB 2a: 58).

Jugendordnung und Jugendgremien bieten Ansatzpunkte, um die Partizipation von jungen Menschen zu fördern und die Information und Sensibilisierung der Sportrichter hat dazu geführt, dass die Projektangebote bei den Urteilen stärker berücksichtigt werden:

> „Das war so eine Art Paragraph, der noch nie wirklich mit Leben gefüllt war. Das hat […] tatsächlich dazu geführt, dass nach einer gewissen Zeit jetzt wirklich mehrere solcher Auflagen auf uns zugekommen sind und wir sozusagen damit beauflagt wurden oder beauftragt wurden, diese Auflagen zu begleiten. Und da muss man wirklich sagen: Hier hat sich wirklich etwas eher Hohles mit Leben gefüllt. Und genau darin sehe ich auch das Potenzial des Projektes, dass ich sage: Wenn sich das weiterhin rumspricht ... Und wir haben bisher diese Beauflagungen immer sehr, sehr gut begleitet. Wo ich sagen muss: Genau das ist ja das Wichtige, dass wir immer wieder diese Propaganda, gerade bei der wichtigen Ebene der Sportrichter, betreiben, die dann sehr häufig auch mit dabei waren,

als wir diese Auflagen dann durchgeführt haben, um sich das anzuschauen, weil für die ist das ja auch Neuland“ (Interview LSB 2a: 14).

Die Rahmenbedingungen für den Projekterfolg sind zum Teil förderlich, zum Teil aber auch schwierig. Eine Herausforderung ist zunächst die Größe des Verbandes, durch die bereits die Verbreitung von Informationen über das Projekt sehr aufwendig wird. Ferner verfügen die Kreis- und Stadtsportbünde über eine beträchtliche Autonomie, so dass auf allen Ebenen um Akzeptanz geworben werden muss:

„Man braucht die Akzeptanz für das Projekt auf allen Ebenen, also man braucht die auch bei den Kreissportbünden oder auch in der Zwischenebene. […] Man muss eben nur direkt mit den Leuten in Kontakt kommen. Und das muss man überlegen, wie man das mit den wenigen Ressourcen [schafft]“ (Fokusgruppe LSB 2c: 28).

Auf Vorbehalte gegenüber dem Thema „Rechtsextremismus“ hat das Projekt reagiert, indem der Einstieg zunächst über verwandte Themen wie z.B. „Diskriminierung“ im Sport gesucht wird und die Bedarfe der Zielgruppen vor der Veranstaltung systematisch ermittelte werden (Anfragebogen, Vorbereitungstreffen, vorherige Durchsicht der Teilnehmerliste). Die große Bedeutung des Ehrenamtes im Sport erschwert die Arbeit des Projekts insofern, als die Akteure ihre begrenzten Ressourcen lieber für ihr eigentliches Anliegen im Sport als für die Projektthemen einsetzen. Die oben bereits beschriebene gute Vernetzung des Projekts eröffnet dagegen die Chance, von möglichen Fällen zu erfahren und verschiedene Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung (Selbstevaluation, kollegiale Fallberatung, Falldokumentation, Weiterbildungsangebote) tragen zu einem hochwertigen Bildungs- und Beratungsangebot bei.

Das Projekt hat im Laufe der Zeit deutliche Fortschritte erzielt und kann mittlerweile auf einen Pool von 23 ausgebildeten Demokratietrainerinnen und Demokratietrainern zurückgreifen. Da rüber hinaus arbeitet das Projekt an der systematischen Nutzung von Gelegenheiten, die sich aus der Struktur des organisierten Sports in Sachsen ergeben. Vielversprechend sind sowohl die Bemühungen um einen Fallzugang über die Sportrichter als auch die Anstrengungen zur Etablierung des Fortbildungsangebotes mit Hilfe der Bildungsreferenten. Auch für die ins Auge gefasste Stärkung der Partizipation von Jugendlichen gibt es strukturelle Ansatzpunkte. Eine stärkere Unterstützung durch die Geschäftsführung des LSB wäre allerdings wünschenswert.

e) Stärken und Schwächen, unerwartete positive und negative Wirkungen sowie Nachhaltigkeit des Projekts

Im Rahmen der beiden Projektbesuche wurde auch eine sogenannte SWOT-Analyse durchgeführt. Die wesentlichen Stärken des Projekts sind demzufolge die Milieukenntnis („aus dem Sport für den Sport“), die Fähigkeiten und Kompetenzen der Demokratietrainer/innen und der Mitarbeiter/innen, das flexible Eingehen auf Bedarfslagen und die gute Vernetzung. Schwächen sind unter anderem die zu seltene Mandatserteilung, eine noch nicht ausreichende Wertschätzung in den Gremien des LSB und die begrenzten Möglichkeiten einer ehrenamtlichen Beratung. Wesentliche Chancen des Projekts liegen den Befragten zufolge darin, ein demokratisches Miteinander zu einer Kernaufgabe des Verbands machen, die Kommunikationsstruktur innerhalb des Verbands und die Atmosphäre in der sächsischen Vereinslandschaft zu verbessern und ein demokratisches Miteinander auch in strukturschwachen Regionen zu ermöglichen. Relevante Risiken sind dagegen negative Emotionen und Aggressionen, die bei der Ziel-

gruppe durch die Projektthemen hervorgerufen werden, eine geringe Nachhaltigkeit des Projektanliegens im Verband, zu wenige Anfragen und eine Überforderung der Beteiligten.

Tabelle 9: Ergebnisse der SWOT-Analyse zum Projekt des Landessportbunds Sachsen

Stärken	Schwächen
▪ Aus dem Sport für den Sport (Zugang zur Zielgruppe) ▪ Vielfalt an Expertisen und Kompetenzen durch den Demokratietrainerpool (Erwachsenen- und Kinderpädagogik, Kenntnis der Strukturen des Sports) ▪ Reputation durch das Bundesprogramm. ▪ Fähigkeiten der Mitarbeiter. ▪ Flexibles Eingehen auf die Bedarfslagen ▪ Öffnung für die unterschiedlichen Facetten des Demokratiethemas (positive Ausrichtung) und für weitere Zielgruppen (z.B. Sportschüler/innen) ▪ Vernetzung (Nutzen des Projekts für andere Teilbereiche)	▪ Mandats-/Auftragsklärung (Auftrag/Mandat wird z.T. nicht erteilt) ▪ Wertschätzung des Projekts innerhalb der Gremien des LSB noch nicht so groß wie gewünscht. ▪ Kommunikation innerhalb des LSB muss noch weiter ausgebaut werden. ▪ Zeitliche Begrenzung durch den Projektcharakter (Verstetigung ist noch nicht sichergestellt) ▪ Ehrenamtliche Beratung kann eine hauptamtliche, professionelle Beratung oft nicht ersetzen.
Chancen	**Risiken**
▪ Demokratisches Miteinander zu einer Kernaufgabe des Verbands machen ▪ Demokratisches Miteinander auch in strukturschwachen Regionen ermöglichen ▪ Verbesserung der Kommunikationsstruktur innerhalb des Verbands ▪ Verbesserung der Atmosphäre in der sächsischen Vereinslandschaft ▪ Projekt als Maßnahme gegen die Folgen der demographischen Entwicklung ▪ Hauptamtliche Berater können einbezogen werden	▪ Negative Emotionen, Aggressionen bei der Zielgruppe durch die Thematik ▪ Thema kann in den Verbänden auch wieder untergehen ▪ Zu wenige Anfragen ▪ Überforderung der Beteiligten ▪ Nachhaltigkeit/Weiterfinanzierung nicht sichergestellt ▪ Personelle Untersetzung ist nicht sichergestellt

Für die Projektverantwortlichen war es nach eigenem Bekunden eine positive Überraschung, dass für den LSB tatsächlich so viele Demokratietrainer/innen mit einer profunden Milieukenntnis im Bereich des Sports ausgebildet werden konnten. Eher negativ bewerteten die Befragten dagegen das starke Interesse von milieufremden externen Anbietern politisch-kultureller Bildung an einem Zugang zum organisierten Sport.

Mit Blick auf die Nachhaltigkeit des Projekts waren die Befragten der Ansicht, dass es darum gehen müsse, die Fragestellung und Ansätze in die Vereinsarbeit zu implementieren. So könne zum Beispiel ein Referentenpool dauerhaft verankert werden, indem der Demokratietrainerpool in den Referentenpool des LSB’s übergehe und die Demokratietrainer/innen auch bei anderen Themen tätig würden. Wenn es kein hauptamtliches Projektpersonal mehr gebe, könne man die Ansätze und Fragestellungen z.B. in den Bereich „Vereinsberatung“ des LSB’s überführen. Möglich sei auch die Bildung eines neuen Fachbereichs, der diese Querschnittsthemen umfasse. Der Wegfall von Mitteln aus dem Bundesprogramm könne wohl durch eine Erhöhung der Landesförderung teilweise kompensiert werden.

4.2.5 Schlussfolgerungen zur Wirksamkeit der Projekte in unterschiedlichen Kontexten

Vergleich man die Wirkmodelle der vier untersuchten Projekte, dann zeigen sich trotz der unterschiedlichen Verbandskontexte wichtige Übereinstimmungen. Zunächst ist festzustellen, dass die modulare Fortbildung den Schwerpunkt der Projektaktivitäten bildete. In allen Verbänden wurde die Fortbildung gut angenommen und es ist überall gelungen, interessierte und engagierte Personen zu gewinnen und ihnen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine Tätigkeit als Demokratieberater/in[5] zu vermitteln. Welche Aufgaben mit dieser Tätigkeit konkret verbunden sind, ist aber in den untersuchten Verbänden recht unterschiedlich. So geht es im AWO Landesverband Sachsen-Anhalt vor allem um die Förderung von Engagement und Beteiligung. In diesem Zusammenhang sollen z.B. kleinere Praxisvorhaben konzipiert und umgesetzt werden. Konfliktberatungen zählen dagegen nicht zum Aufgabenspektrum der ausgebildeten „Engagementberater/innen“. Auch die Projektverantwortlichen in der Diakonie Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz bezweifeln, dass die Demokratieberater/innen nach der Fortbildung in der Lage sind, Beratungsprozesse eigenständig durchzuführen, wenn sie nicht bereits über einschlägige Vorkenntnisse verfügen. Dem Projekt geht es daher weniger um spektakuläre Fälle als vielmehr um das Thematisieren von alltäglichen Formen von Diskriminierung und um die Beeinflussung der Unternehmenskultur in einem demokratischen Sinne. Auch im Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Mecklenburg-Vorpommern wird die eigenständige Durchführung einer Konfliktberatung durch die ausgebildeten Berater/innen als problematisch angesehen. Die Demokratieberater/innen haben hier zunächst die Aufgabe, Wissen über Probleme und Veränderungsmöglichkeiten im Bereich der Feuerwehr zu vermitteln. Das Ziel einer Öffnung der Feuerwehr für Frauen, Jugendliche und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen erfordert darüber hinaus jedoch die Initiierung von Veränderungsprozessen und in diesem Zusammenhang auch den Umgang mit Konflikten und Widerständen. Da das Projekt davon ausgeht, dass die bisherige modulare Fortbildung für diese sehr anspruchsvolle Aufgabe nicht ausreicht, ist eine weiterführende Ausbildung geplant. Im Landessportbund Sachsen zählt die Konfliktberatung neben der Bildungsarbeit zu den Aufgaben der Demokratietrainer. Auch hier räumten die Projektverantwortlichen aber ein, dass die modulare Fortbildung eine professionelle Beraterausbildung nicht ersetzen kann und dass die eigenständige Durchführung von Vereinsberatungen in vielen Fällen eine Überforderung ist.

Trotz der unterschiedlichen Aufgabenprofile der Berater/innen ist nach den Ergebnissen unserer Analysen davon auszugehen, dass diese nur dann wirksam handeln können, wenn sie von den Führungskräften unterstützt werden. Auf der oberen Ebene konnten die hier analysierten Projekte in der Regel die Unterstützung der Führungskräfte gewinnen. Gerade in großen Verbänden oder in Verbänden mit autonomen Bereichen ist darüber hinaus aber die Unterstützung durch einen größeren Kreis an lokalen Entscheidungs- und Funktionsträgern essentiell. Wenn sich das Anliegen des Projekts – wie bei der AWO oder der Diakonie – mit den zentralen Werten des Verbandes deckt, dann kann die notwendige Unterstützung oft verhältnismäßig leicht mobilisiert werden. Schwieriger wird es, wenn die Projektthemen nur relativ wenige Berührungspunkte mit der Praxis vor Ort haben. Dies trifft sowohl auf die Feuerwehr als auch auf den Sport zu. Das Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Mecklenburg-Vorpommern be-

[5] Die Berater/innen werden zum Teil als Demokratieberater/innen, zum Teil als Demokratietrainer/innen oder auch als Engagementberater/innen bezeichnet. Wir verwenden im Folgenden für diese Personen in der Regel den Begriff „Demokratieberater/innen“.

müht sich daher, die Probleme der Feuerwehr über eine Strukturanalyse durch die Universität Greifswald aufzuzeigen und zu belegen und so die Handlungserfordernisse zu verdeutlichen. Einen ähnlichen Weg ist das Projekt des Landessportbundes Sachsen mit einer Untersuchung zur Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit im Sport durch die Universität Leipzig gegangen. In diesem Zusammenhang geht es auch darum, das Potential des Projekts für die Lösung der aufgezeigten Probleme und somit den Nutzen des Projekts deutlich zu machen.

Eine vielversprechende Möglichkeit zur Förderung von Handlungen und Handlungsstrategien im Sinne des jeweiligen Projekts ist die Nutzung von strukturellen Gelegenheiten. So konnte das Projekt „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ die Thematisierung der Geschichte und der Werte der AWO im Qualitätsmanagement verankern, das Projekt „FunkstoFF“ konnte sich durch die Übernahme des Themenblocks „Demokratie und Toleranz“ im Rahmen der Jugendwartausbildung an der Landesfeuerwehrschule etablieren und das Projekt „Im Sport verein(t) für Demokratie“ bemüht sich um einen besseren Fallzugang über die Einbindung von Sportrichtern.

Insgesamt zeigen unsere Analysen zum Teil beachtliche Fortschritte in Richtung der angestrebten Ziele. In diesem Zusammenhang möchten wir auch betonen, dass trotz der Schwierigkeiten einer direkten Auseinandersetzung mit dem Thema „Rechtsextremismus“ (Strobl/Lobermeier 2014, S. 25) von allen Projekten relevante Aspekte aus diesem Themenbereich bearbeitet werden. Die Demokratieberater/innen, die nach ihrer Fortbildung in aller Regel von den Anliegen des Projekts und des Bundesprogramms überzeugt sind, leisten hier vor allem im Bereich der Bildungsarbeit einen wichtigen Beitrag. Allerdings müssen wir an dieser Stelle auch auf ein Problem hinweisen. Dies betrifft die Überforderung der Demokratieberater/innen mit der eigenständigen Bearbeitung von komplexeren Beratungsprozessen, insbesondere bei Konflikten und bei Fragen der Organisationsentwicklung. Gerade solche Beratungsprozesse sind allerdings mit Blick auf die dauerhafte Verankerung der Projekte in den Verbänden besonders interessant. Die Projektverantwortlichen haben in diesem Zusammenhang zu Recht darauf hingewiesen, dass die modulare Fortbildung eine mehrjährige Beraterausbildung nicht ersetzen kann. Dafür verfügen die ausgebildeten Demokratieberater/innen jedoch über eine profunde Milieukenntnis und eine hohe Sensibilität für die Projekt- und Programmthemen. Sie sind daher unverzichtbar, um in ihrem Umfeld Probleme und Unterstützungsbedarf zu erkennen und für die Initiierung von Beratungs- und Veränderungsprozessen zu werben. In diesem Zusammenhang ist es aus Sicht der Evaluation wichtig, solche Personen in möglichst vielen Vereinen und Einrichtungen als Verbündete zu haben. Deshalb sollte diskutiert werden, ob im Rahmen der modularen Fortbildung nicht zunächst eine kurze Grundqualifikation von möglichst vielen Personen angeboten werden kann. Besonders interessierten Personen könnten dann an weiterführenden Modulen und Lehrgängen teilnehmen.

Sicherlich ist es nach einer ausreichend langen Ausbildungszeit möglich, dass besonders interessierte und engagierte Demokratieberater/innen auch komplexere Konfliktberatungen und Organisationsentwicklungsprozesse eigenständig bearbeiten können. Aus Sicht der Evaluation bietet sich allerdings vor allem auch der Aufbau eines Kompetenznetzwerks für die Bearbeitung von komplexeren Beratungs- und Veränderungsprozessen an. Auf diese Weise könnten je nach Bedarf unterschiedlichen Fachkompetenzen und Perspektiven in die Bearbeitung eines Falles eingebunden werden. Der Erfolg so eines Netzwerkes hängt allerdings davon ab, dass eine sorgfältige Planung und Steuerung erfolgt und ausreichend Ressourcen bereitgestellt werden.

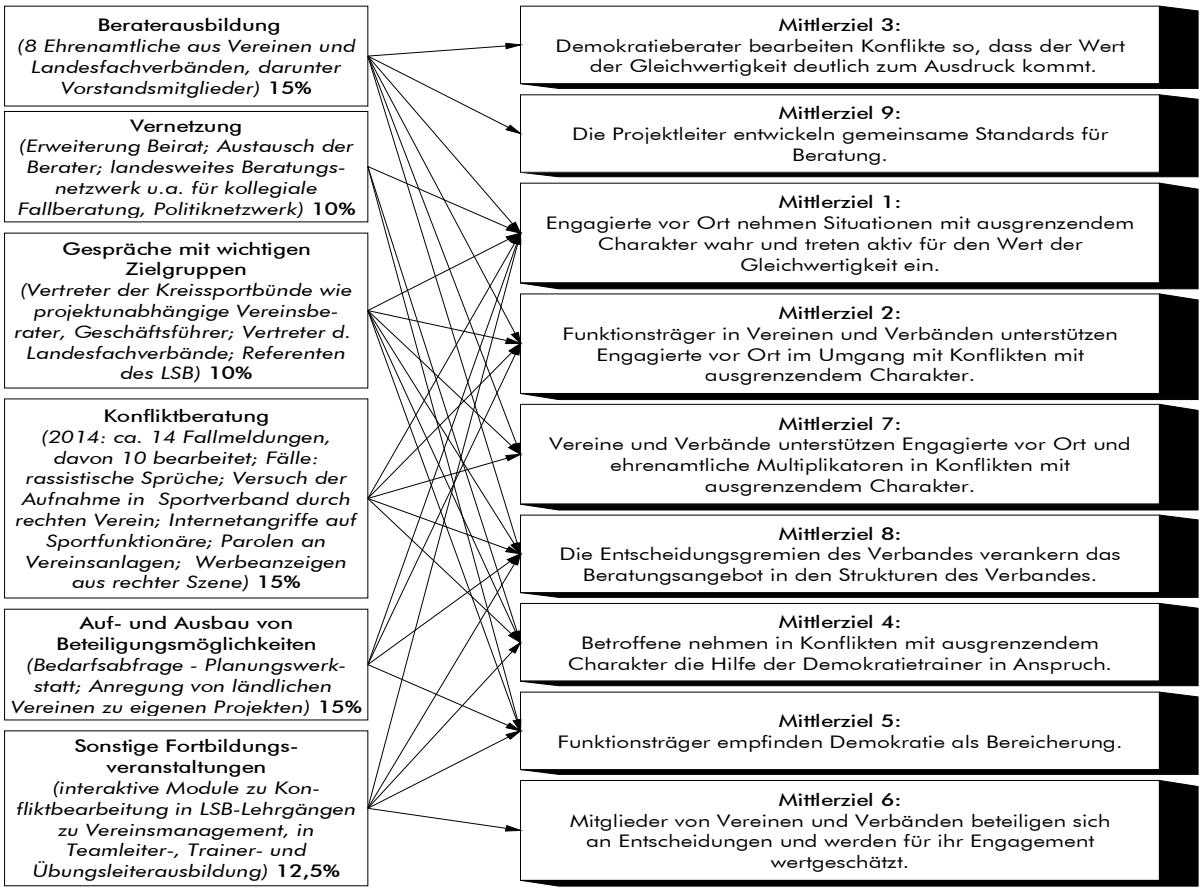
4.3 Maßnahmen zur Erreichung der Programmziele

In diesem Abschnitt stellen wir die Ergebnisse der telefonisch geführten Befragung aller 38 Projekte im Programmbereich 1 zu ihren Maßnahmen vor. Im Zentrum steht die Frage, mit welchen konkreten Maßnahmen sich die Projekte welchen der insgesamt neun Mittlerziele des Programms annähern können. Diesbezüglich wurde für jedes Projekt eine entsprechende Grafik sowie eine kurze, auf die relevanten Programmziele bezogene Beschreibung der Projektmaßnahmen erstellt. Die Ergebnisse basieren auf der Einschätzung durch die befragten Projektverantwortlichen, wobei wir darauf geachtet haben, dass die Angaben – etwa durch Beispiele aus der Projektarbeit – begründet werden konnten. Hinsichtlich der Maßnahmen haben wir uns auf die wichtigen, d.h. auf die Maßnahmen konzentriert, die mindestens 10 Prozent der Projektressourcen in Anspruch nahmen. Die den Projekten vorgelegte Liste der Maßnahmen enthielt die folgenden zehn Kategorien: persönliche Gespräche mit wichtigen Zielgruppen, Organisation und Durchführung von Informationsveranstaltungen, Organisation und Durchführung der Beraterausbildung, Organisation und Durchführung sonstiger Fortbildungsveranstaltungen, Konfliktberatung, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Beratungsarbeit, Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit sowie sonstige Maßnahmen.

4.3.1 „Mobile Beratung im Sport – MoBiS“ (Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern)

Der Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern hat sich im Förderzeitraum 2013/14 mit jeweils 15 Prozent der Projektressourcen vor allem auf die Beraterausbildung, die Konfliktberatung und den Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten konzentriert. Mit insgesamt sechs zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Ressourcen) gelang dem Projekt nach eigenen Angaben eine Annäherung an alle 9 Programmziele.

Abbildung 5: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Mecklenburg-Vorpommern



Die Beraterausbildung war zentral, um Mittlerziel 3 zu erreichen. Im Rahmen der Ausbildung haben die Teilnehmer zudem aktiv die Standards der Beratung mitentwickelt (Mittlerziel 9). In persönlichen Gesprächen mit Verantwortlichen in Vereinen und Verbänden thematisierte das Projekt die Unterstützung von Engagierten im Sinne des Mittlerziels 1. Zur Erreichung dieses Mittlerziels trägt neben der Beraterausbildung auch ein Fortbildungsmodul für Vereinsmanager zum Thema Konflikte bei. Das Projekt bietet ferner den Kreisen ein ähnliches Modul zu Rechtsextremismus bzw. Demokratie für die Übungsleiterausbildung oder Trainerfortbildung an. In den bis zu dreistündigen Einheiten werden auch konkrete Fälle und Handlungsoptionen besprochen. Ferner führt das Projekt jährlich eine Planungswerkstatt mit Interessierten aus den Vereinen durch und unterstützt sie bei der Umsetzung eigener Ideen (Beteiligung). Ein Beispiel mit Blick auf MZ 1 sind Vereinsfeste, um rechten Tendenzen im Ort demokratische Werte entgegenzusetzen. Weiterhin sind die Akteure des Projektbeirats (Vernetzung) entsprechend MZ 1 sensibilisiert. Das Projekt bindet in die Beteiligungsmaßnahmen gezielt Vereinsfunktionäre ein, die die Mitglieder unterstützen und nähert sich so dem Mittlerziel 2 an. Es regte darüber hinaus in persönlichen Gesprächen Funktionsträger sowie Vereine zur Unterstützung Engagierter im Sinne der Mittlerziele 2 und 7 an. Dazu trugen auch die Beraterausbildung und die Konfliktberatung bei. Für Mittlerziel 4 ist der Projektbeirat (Vernetzung) wichtig, über den das Projekt von Konfliktfällen und Problemen erfährt. Für MZ 4 kommt es aber auch auf die Fortbildungsmodule, auf erfolgreich bearbeitete Fälle sowie auf persönliche Gespräche etwa in den

Kreissportbünden mit Vereinsberatern[6] oder mit Vertretern der Landesfachverbände an. Letztere wirken als Multiplikatoren, wenn es etwa um Satzungsfragen oder z.B. den Umgang mit Vorfällen mit rechtsextremem Bezug geht. Maßnahmen zur Erreichung von Mittlerziel 5 sind die erwähnten Fortbildungsmodule und der Austausch mit dem Beirat, dem entsprechende Funktionsträger angehören.[7] Hier spielen auch persönliche Gespräche mit Vertretern der Kreissportbünde oder den Vereinsberatern sowie die Unterstützung von Beteiligungsmaßnahmen in den Vereinen eine wichtige Rolle. In dem Zusammenhang hat das Projekt die Vereine zu ihren Bedarfen befragt. Hinsichtlich des Mittlerziels 6 ermutigte es die Teilnehmer der Fortbildungsmodule, sich in entsprechende Vereinsprozesse einzubringen. Um das Beratungsangebot im Verband zu verankern (Mittlerziel 8), greift das Projekt auf Gespräche mit Vertretern der Kreissportbünde und Landesfachverbände sowie mit den Referenten des Verbandes zurück. Nach Auskunft des Projektes tragen zur Erreichung von MZ 8 auch bearbeitete Konfliktfälle, die Beraterausbildung und die Integration der Fortbildungsmodule in Lehrgänge des Verbandes bei. Insgesamt setzte das Projekt seine Ressourcen für möglichst viele verschiedene Maßnahmen ein und wirkte damit vor allem in die Breite. Unter anderem setzte das Projekt erste Konfliktberatungen um.

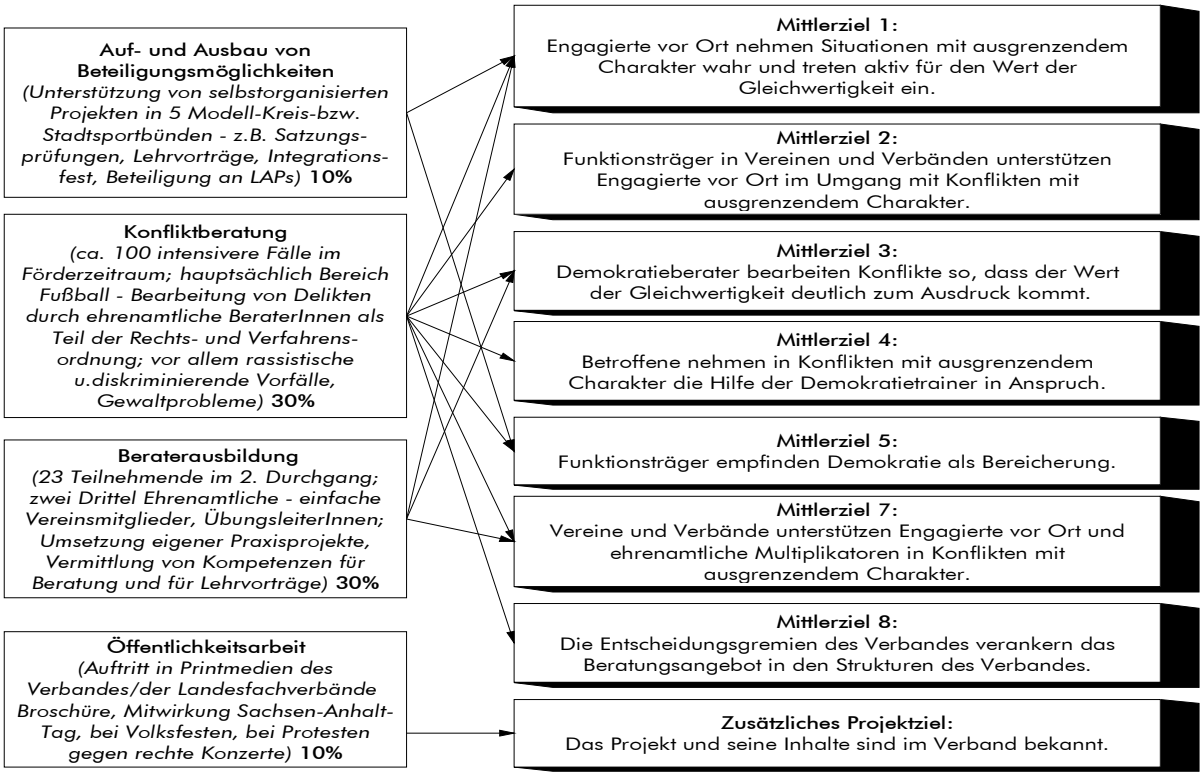
4.3.2 „MuT – Menschlichkeit und Toleranz im Sport“ (Landessportbund Sachsen-Anhalt)

Der Landessportbund Sachsen-Anhalt legte in seinem Projekt 2013/14 mit jeweils 30 Prozent der Projektressourcen den Schwerpunkt auf die Beraterausbildung und die Konfliktberatung. Mit den zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte sich das Projekt 7 von 9 Programmzielen an. Auffällig ist, dass die Maßnahme der Konfliktberatung für alle 7 Ziele wichtig ist. Das erklärt sich nicht zuletzt aus der vergleichsweise hohen Fallzahl und der Bedeutung, die die Konfliktberatung damit im Projekt einnimmt. Die zuständigen Berater haben im letzten Förderzeitraum ca. 100 anspruchsvollere Fälle, die nach Angaben des Projektverantwortlichen mindestens 5 Beratungstermine benötigten, bearbeitet. Dabei handelte es sich vorwiegend um Fälle aus dem Bereich Fußball, die vor allem diskriminierende und rassistische Vorkommnisse oder Gewaltprobleme betreffen. Des Weiteren spielten aber auch Geschlechter- und Generationenkonflikte, Mobbingvorfälle, Rechtsextremismus und Konflikte zwischen Spielern und Schiedsrichtern eine Rolle.

[6] In den Vereinen sind unabhängig von den im Projekt ausgebildeten Beratern sogenannte Vereinsberater tätig.

[7] Im Förderzeitraum 2013/14 konnte das Projekt nach eigenen Angaben weitere zwei Kreissportbünde für den Beirat gewinnen, dem ferner Vertreter der Landesfachverbände und der Geschäftsführung des LSB angehören.

Abbildung 6: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Sachsen-Anhalt



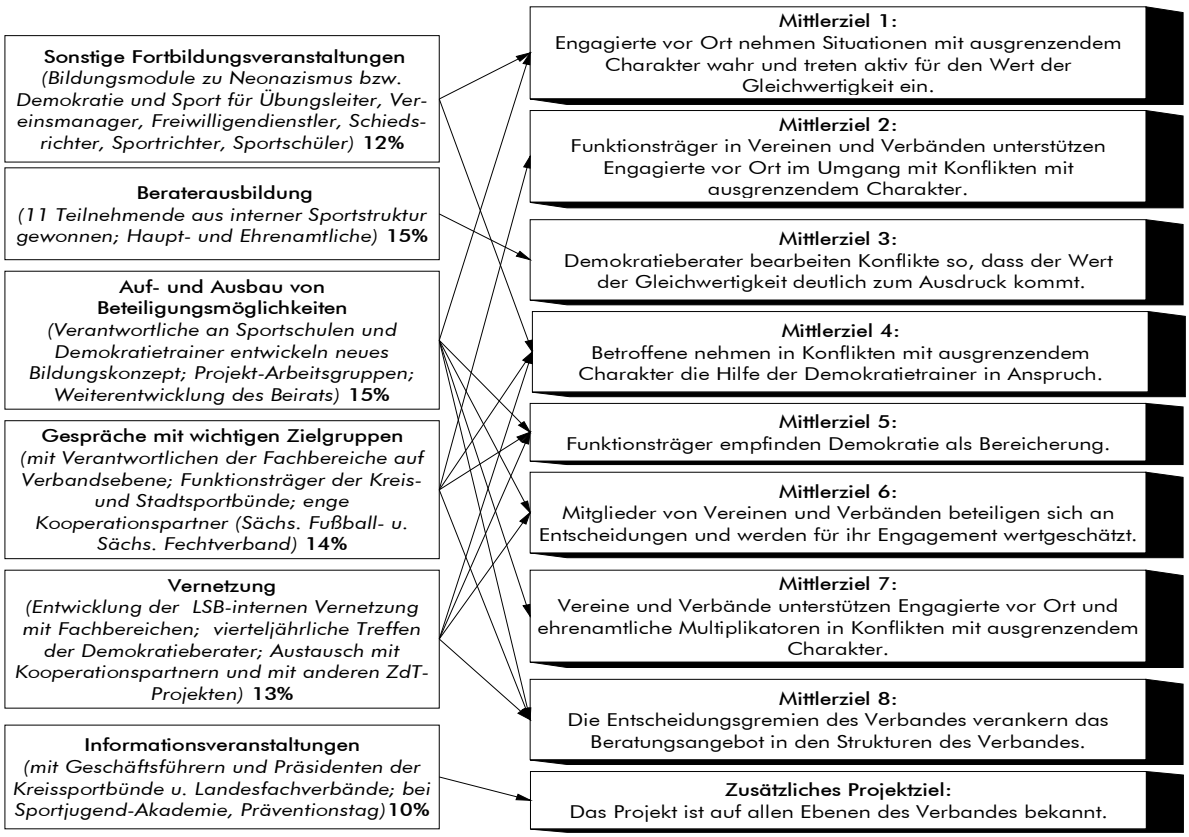
Zur Erreichung von Mittlerziel 1 trug zum einen die Beraterausbildung bei, die neben Hauptamtlichen vor allem Ehrenamtliche an der Basis und ohne besondere Funktionen erreichte. Die Teilnehmenden entwickelten Praxisprojekte, z.B. Lehrvorträge zu Cybermobbing, Homophobie im Sport oder zu Diskriminierung. Zum anderen sprach das Projekt im Rahmen der Konfliktberatung gezielt Konflikte bzw. demokratiebezogene Themen vor Ort an. Außerdem waren für Mittlerziel 1 die Unterstützung eigener Initiativen von Stadtsportbünden in fünf Modellkreisen (Beteiligung) wichtig. Beispielsweise wurden die Satzungen der Mitgliedsvereine etwa im Hinblick auf den Umgang mit Extremismus überprüft oder Integrationssportfeste organisiert. Weitere Initiativen waren Lehrvorträge, der Beteiligung an Lokalen Aktionsplänen sowie die Konfliktberatung. Mit den Konfliktberatungen im Modellfachverband Fußball erreichte das Projekt Mittlerziel 2. Ähnlich trugen die Konfliktberatung, aber auch die Beraterausbildung zur Erreichung von Mittlerziel 7 bei. So hat der Fußballverband in seiner Rechts- und Verfahrensordnung die Möglichkeit geschaffen, dass entsprechende Delikte durch die ausgebildeten Berater bearbeitet werden können. Die Beraterausbildung und die Konfliktberatungen sind Maßnahmen zur Erreichung des Mittlerziels 3. Hinsichtlich des Mittlerziels 4 führen hauptsächlich sportgerichtliche Auflagen dazu, dass sich von Konflikten Betroffene an die Demokratieberater wenden.[8] Mittlerziel 5 erreicht das Projekt durch die Konfliktberatung und die Zusammenarbeit mit den Modellstadtsportbünden zu Fragen der Beteiligung. Durch erfolgreiche Konfliktberatungen gelang es dem Projekt, das Beratungsangebot in den Strukturen des Modellfachverbands Fußball zu verankern (Mittlerziel 8). Sein Angebot macht es bei öffentlichen Gelegenheiten und in Verbandsmedien bekannt (zusätzliche Projektziele). Insgesamt konzentrierte das Projekt seine Ressourcen auf das Feld der Beratung, die es im Vergleich mit den anderen Projekten im Programm breit etablieren konnte.

[8] Dass das Projekt von vielen Fällen erfährt, ist dem Verantwortlichen zufolge aber auch ein Ergebnis der Lehrvorträge des Projektteams.

4.3.3 „Im Sport verein(t) für Demokratie“ (Landessportbund Sachsen)

Das Projekt des Landessportbundes Sachsen strebte in der Förderphase 2013/14 mit den Hauptmaßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) 8 von 9 Programmzielen an.

Abbildung 7: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Sachsen



Hauptsächlich mit dem interaktiv gestalteten Fortbildungsmodul zu Antidiskriminierung im Sport nähert sich das Projekt dem Mittlerziel 1 an. Die Fortbildungsangebote des Projektes im Umfang von ein bis sechs Unterrichtseinheiten sind u.a. für Übungsleiter, aber auch Vereinsmanager, Schiedsrichter, Sportrichter aus dem Fußball oder Sportschüler gedacht. Darüber hinaus konzipieren Verantwortliche der Sportschulen und die Demokratietrainer im Rahmen der Beteiligungsmaßnahmen gemeinsam Bildungsveranstaltungen, die gegebenenfalls bis in die Vereine hineinwirken sollen, und tragen damit zur Erreichung von MZ 1 bei. Diese Beteiligungsmaßnahme ist auch der zentrale Bestandteil von Mittlerziel 7. Die Unterstützung der Funktionsträger im Sinne des Mittlerziels 2 gewinnt das Projekt hauptsächlich durch persönliche Gespräche, in denen das Projekt die Demokratietrainer als Ansprechpartner vorstellt. Die Beraterausbildung für Ehren- und Hauptamtliche aus den internen Sportstrukturen war zentral für das Mittlerziel 3. Hier kam es dem Projekt darauf an, dass die Berater ein eigenes Selbstverständnis entwickeln. Mittlerziel 4 versuchte das Projekt über die Fortbildungsangebote sowie über ein- bis zweistündige persönliche Gespräche vor allem mit Funktionsträgern der Kreis- und Stadtsportbünde sowie in Gesprächen mit dem Sächsischen Fußballverband und dem Sächsischen Fechtverband als enge Kooperationspartner des Projektes zu erreichen. Auch die Gespräche mit Verantwortlichen der verschiedenen Fachbereiche des LSB und die intensive

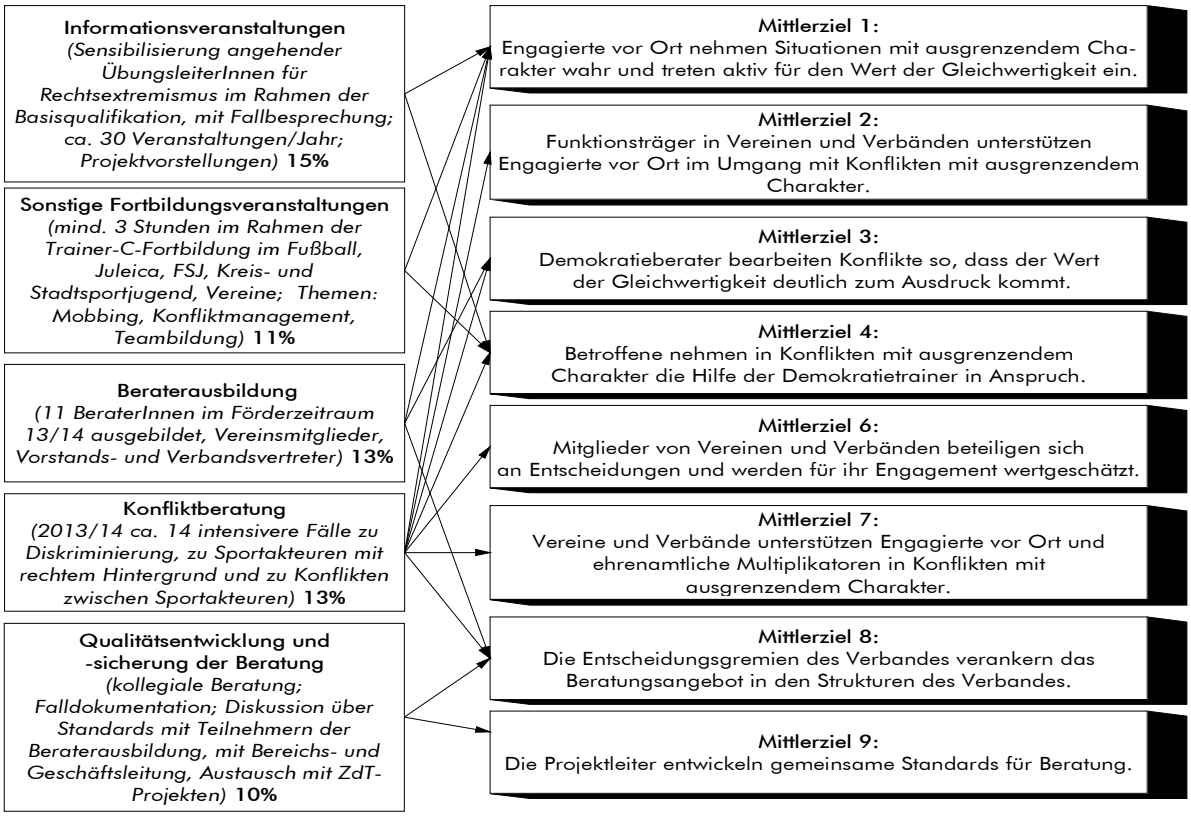
Vernetzung mit diesen Fachbereichen trugen maßgeblich dazu bei. Insgesamt nahm das Projekt ca. ein bis zwei Gesprächstermine wöchentlich wahr. Insbesondere in Gesprächen mit Vereinen ging es dem Projekt darum, Vertrauen herzustellen und eine Verbindlichkeit zu erreichen, etwa indem mit betroffenen Vereinen eine passende Fortbildung festgelegt wurde. Ziel ist dabei eine begleitende Beratung. Zum Befragungszeitpunkt überwogen nach Einschätzung des Projektes Gespräche über Bildungsangebote, Aktionstage oder Satzungsänderungen.

Das Mittlerziel 5 bearbeitete das Projekt mit persönlichen Gesprächen, in denen auch der Demokratiebegriff thematisiert wurde, und durch die Beteiligung verschiedener Zielgruppen wie Verbandsvertreter, die Kreis- und Stadtsportbünde und die kooperierenden Fachverbände am Beirat. Durch den Kontakt mit dem Projekt bei verschiedenen Gelegenheiten erfahren ferner nach Angaben der Verantwortlichen viele Kollegen eine andere Form des demokratischen Umgangs (Vernetzung). Die Maßnahmen für Mittlerziel 5 treffen auch auf Mittlerziel 8 zu, wobei hier insbesondere die Aktivitäten des Beirates relevant sind. Hauptamtliche Funktionsträger planen etwa aufgrund der persönlichen Gespräche Bildungsangebote fest ein oder tragen Fälle an das Projekt heran. Für Mittlerziel 6 ist aus Projektsicht relevant, dass sich die Beiratsmitglieder an projektbezogenen Entscheidungen beteiligen. Weiterhin gehört die Vernetzung mit den Fachbereichen im Verband dazu. Mit Informationsveranstaltungen machte das Projekt sein Angebot weiter bekannt (zusätzliches Projektziel). Insgesamt setzte das Projekt seine Ressourcen breit ein. Dabei standen Bildungs- und Informationsangebote sowie Maßnahmen im Zentrum, die das Angebot im Verband weiter verbreiten und verankern.

4.3.4 „Sport zeigt Gesicht! Gemeinsam couragiert handeln“ (Landessportbund Thüringen)

Das Projekt des Landessportbundes Thüringen konnte mit seinen zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) nach eigenen Angaben eine Annäherung an 8 der 9 Programmziele erreichen.

Abbildung 8: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landessportbundes Thüringen



Für Mittlerziel 1 sind die etwa anderthalbstündigen, zum Teil interaktiv gestalteten Informationsveranstaltungen wichtig, in denen angehende Übungsleiter/innen im Rahmen ihrer Ausbildung für rechtsextremistische Phänomene in Thüringen und im Sport und für Handlungsmöglichkeiten sensibilisiert werden. Hier diskutieren die Teilnehmenden auch Fallsituationen aus der Praxis. An ca. 30 Terminen pro Jahr führen die Demokratieberater/innen das Angebot durch.[9] Weiterhin trägt zur Erreichung von Mittlerziel 1 eine mindestens dreistündige Fortbildung u.a. zum Thema Rechtsextremismus bei, die mittlerweile für Fußballtrainer schon fest institutionalisiert ist (Trainer-C-Fortbildung). Des Weiteren wird so eine Fortbildung in der Juleica-Ausbildung sowie für Teilnehmende am Freiwilligen Sozialen Jahr, für die Kreis- und Stadtsportjugend sowie für Vereine zu den Themen Konfliktbearbeitung, Mobbing bzw. Teambildung angeboten.[10] Wesentliche Maßnahmen zur Erreichung des Mittlerziels 1 sind ferner die Beraterausbildung und die Konfliktberatung.

Die Konfliktberatung fördert ebenfalls die Unterstützung von Engagierten durch Funktionsträger (Mittlerziel 2). Die Beraterausbildung und die Erfahrungen aus der Konfliktberatung schulen die Demokratieberater/innen entsprechend dem Mittlerziel 3. Mittlerziel 4 versucht das Projekt mit den Informations- und Fortbildungsveranstaltungen sowie mit erfolgreich abgeschlossenen Beratungsfällen zu erreichen. Die Konfliktberatung regt verschiedene Prozesse in der Mitgliederversammlung von Vereinen an und trägt dadurch sowie durch Gespräche mit verschiedenen Vereinsakteuren und durch die Beteiligung des Vorstandes zur Erreichung von Mittlerziel 6 sowie zur Erreichung von Mittlerziel 7 bei. Sowohl die Ausbildung von Beratern

[9] Die Informationsveranstaltung wird zusätzlich von Vertreter/innen der Kreis- und Stadtsportbünde durchgeführt.

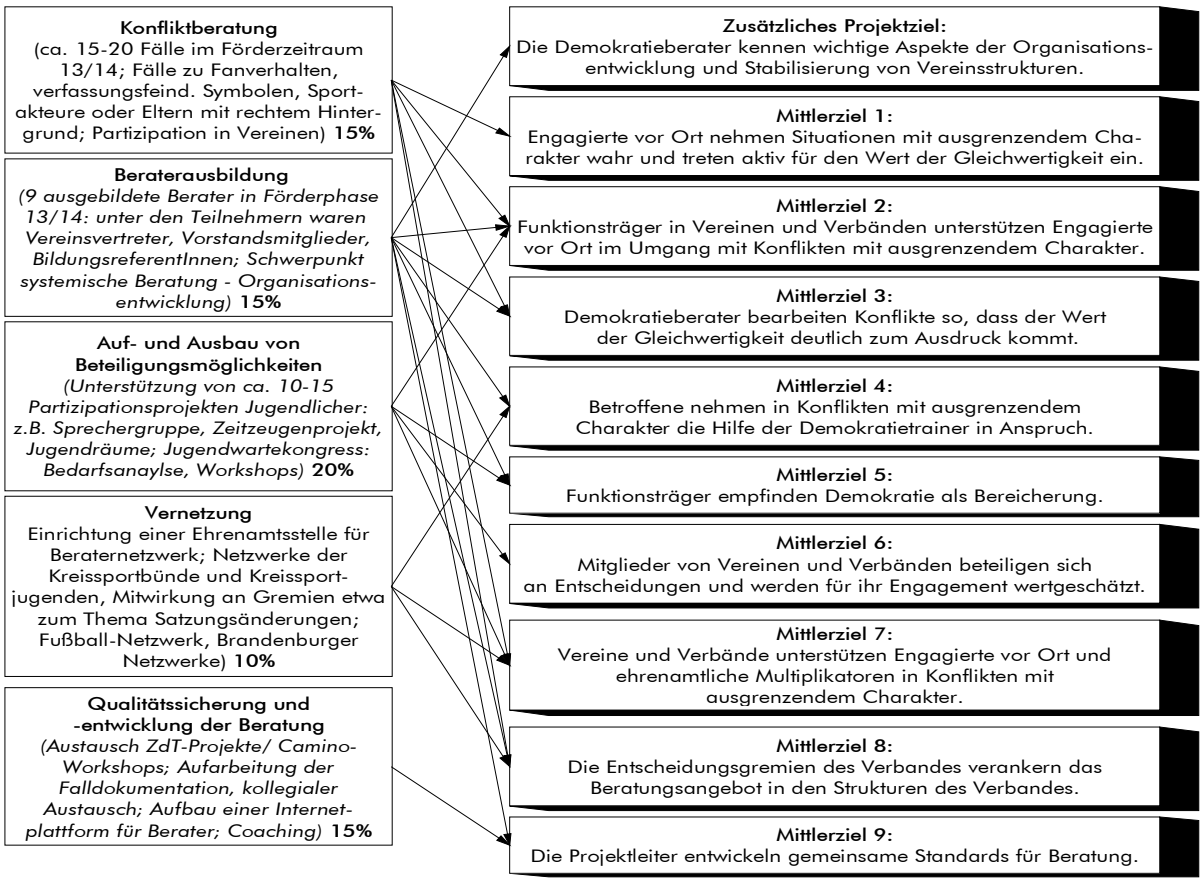
[10] Die Fortbildungen kommen auf Anfrage oder durch Auflagen im Rahmen von Sportgerichtsurteilen zustande.

und Beraterinnen als auch erfolgreich abgeschlossene Beratungs- und Konfliktfälle und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung unterstützen nach Auskunft des Projektes die Bemühungen im Rahmen von Mittlerziel 8. So beteiligten sich Führungskräfte des LSB, die teilweise auch in die Ausbildung mit eingebunden waren, an der Abschlussveranstaltung für die 11 neu ausgebildeten Berater/innen. Ferner diskutiert das Projekt mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Beraterausbildung sowie mit der Bereichs- und Geschäftsleitung des LSB sowie dem Fußballverband die Standards für eine qualitativ gute Beratungsarbeit (Mittlerziel 9) und tauscht sich darüber auch mit anderen Z:T-Projekten aus. An Standards setzt das Projekt beispielsweise die Fallbearbeitung im Team, die kollegiale Beratung und die Falldokumentation um. Außerdem hat es einen „Bilanzbogen“ für Beratungsnehmer/innen entwickelt. Insgesamt ist das Projekt mit seinen Maßnahmen breit aufgestellt. Es setzte die Ressourcen überwiegend für Bildungs- und Informationsangebote ein, entwickelte aber auch die Konfliktberatung und deren Qualität.

4.3.5 „BeratenBewegen – DRAN BLEIBEN“ (Brandenburgische Sportjugend im Landessportbund Brandenburg)

Der Hauptanteil der Ressourcen des Projektes der Brandenburgischen Sportjugend floss im Förderzeitraum 2013/14 in den Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten sowie in den Aufbau der Beratungsstruktur. Durch die zentralen Projektmaßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) konnten alle Programmziele zumindest teilweise erreicht werden.

Abbildung 9: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Brandenburgischen Sportjugend



Die Konfliktberatung war aus Projektsicht entscheidend für das Mittlerziel 1, wobei im Förderzeitraum ca. 15-20 intensivere Fälle hauptsächlich mit Bezug zu Rechtsextremismus anfielen. Mit der Beraterausbildung erreichte das Projekt auch Funktionsträger wie etwa Vereinsvorsitzende, Vorstandsmitglieder und Bildungsreferenten des Verbandes, was zur Erreichung von Mittlerziel 2 beitrug. In der Ausbildung wurden Fragen der Organisationsentwicklung im demokratischen Kontext diskutiert. Im Rahmen der Konfliktberatung bearbeitet das Projekt z.B. Konflikte zwischen Vorstand und Jugendlichen. Außerdem unterstützt es Jugendliche in Vereinen, um deren Ausgrenzung aus Entscheidungsprozessen zu begegnen (Beteiligung) und arbeitet damit auch auf MZ 2 hin. Eine wichtige Maßnahme war in dem Kontext der Jugendwartekongress zu demokratischer Mitwirkung. Im Vorfeld ließ das Projekt Jugendwarte zu Partizipation und ihrer Wahrnehmung demokratischer Praxis im Verein befragen. Durch die Beratung in Fällen rassistischer Diskriminierung und die Beraterausbildung erreichte das Projekt Mittlerziel 3.

Indem das Projekt über die Netzwerke der Kreissportbünde und Kreissportjugenden seine Dienstleistungen bekannt macht, nähert es sich Mittlerziel 4 an. Eine solche Dienstleistung ist z.B. die Arbeit im Gremium „Satzungsänderung“. Auch die Zusammenarbeit mit dem Fußballverband trägt zur Erreichung von MZ 4 bei, ferner unterstützt das Projekt die Vernetzung der Berater untereinander. Die Beraterausbildung spielte für dieses Mittlerziel dem Projekt zufolge zumindest am Rande eine Rolle. Ähnlich wie bei MZ 2 trug die Beraterausbildung auch zur Erreichung von MZ 5 bei. Um sich sowohl Mittlerziel 5 als auch Mittlerziel 6 anzunähern, ist aber aus Projektsicht vor allem die Entwicklung von Beteiligungsmöglichkeiten wie der oben genannte Jugendwartekongress von Belang. Das Projekt arbeitet zudem mit Kreissportjugenden und Sportvereinen zusammen, um jugendliches Engagement zu unterstützen, etwa wenn Jugendliche ihre Interessen einbringen und beispielsweise eigene Räume haben oder Veranstaltungen selbst organisieren oder einen Jugendvorstand bilden möchten. Dafür hat es gemeinsam mit den Vereinen und Kreisen entsprechende Konzepte zur Engagementförderung von Jugendlichen entwickelt und begleitet derzeit die Umsetzung von ca. 10-15 Beteiligungsprojekten vor Ort, was nach Einschätzung des Projektverantwortlichen aber nicht immer reibungslos verläuft. Partizipation stelle eine große Herausforderung für die Vereine dar.

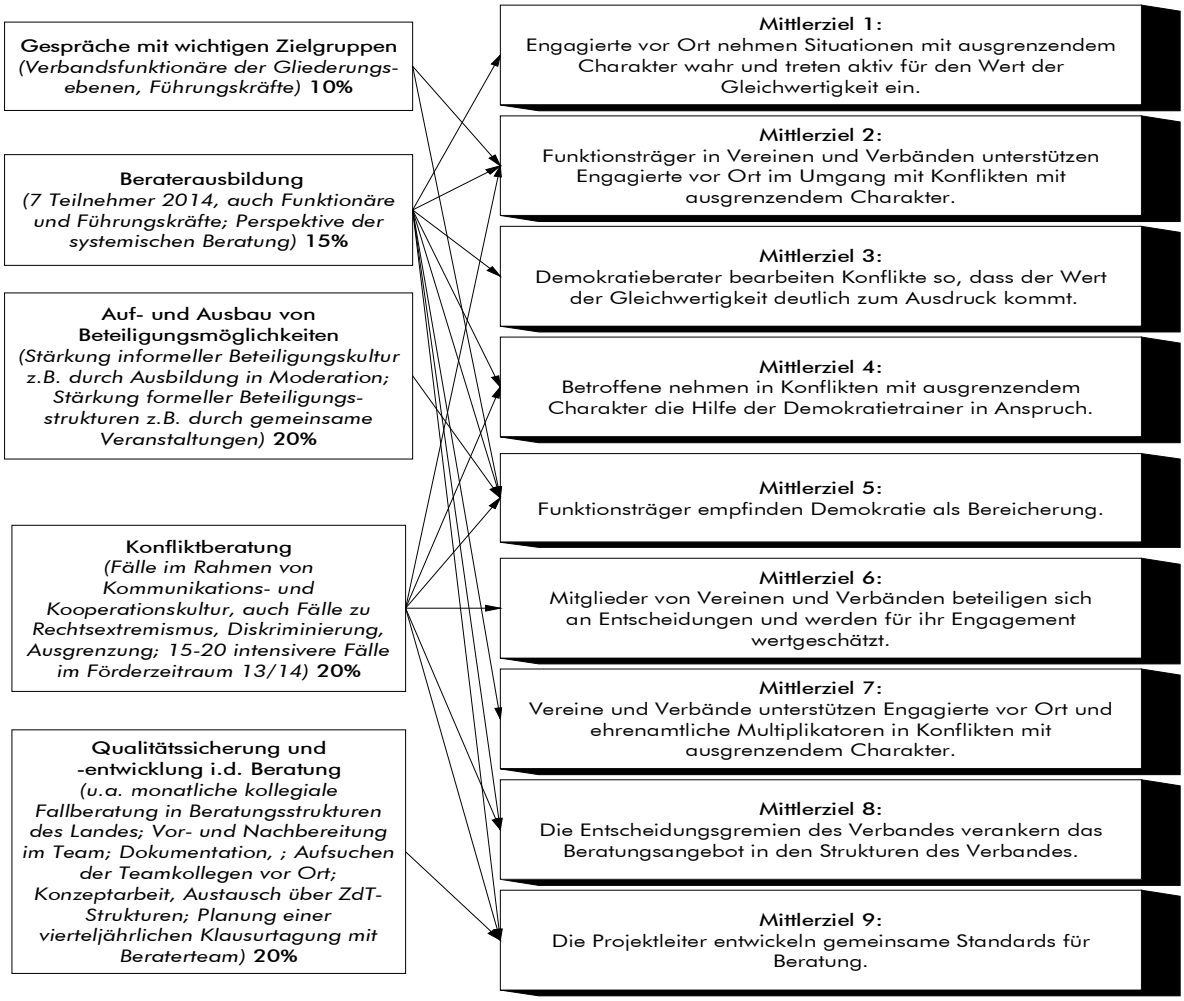
Diese Maßnahmen zur Beteiligung, Vernetzungsaktivitäten und erfolgreiche Konfliktberatung tragen zur Erreichung von Mittlerziel 7 bei. Die Verankerung des Beratungsangebotes (Mittlerziels 8) versucht das Projekt durch Vernetzung, erfolgreiche Konfliktbearbeitungen und durch die Ausbildung „selbstbewusster Berater/innen“, die zu Fragen der Stabilisierung von Vereinsstrukturen angesichts des demografischen Wandels geschult sind, zu erreichen. Standards guter Beratung (Mittlerziel 9) wurden in der Beraterausbildung sowie im Rahmen der Camino-Workshops und der Z:T-Projektnetzwerke (Qualitätsentwicklung) diskutiert. Derzeit überarbeitet das Projekt das Instrument der Falldokumentation. Es findet kollegialer Austausch statt, und die Berater können hierfür auch eine Internet-Plattform nutzen. Die wichtigen Maßnahmen des Projekts dienten insgesamt vor allem dazu, sowohl die Beratung als auch die Beteiligung zu entwickeln.

4.3.6 „Ohne Blaulicht“ (Feuerwehrverband Brandenburg)

Der Feuerwehrverband Brandenburg hat in seinem Projekt im Förderzeitraum 2013/14 die Ressourcen hauptsächlich für die Konfliktberatung, die Entwicklung von Beteiligungsmöglich-

keiten und die Qualitätssicherung und -entwicklung der Beratungsarbeit eingesetzt. Das Projekt konnte sich an alle Programmziele annähern.

Abbildung 10: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Feuerwehrverbandes Brandenburg



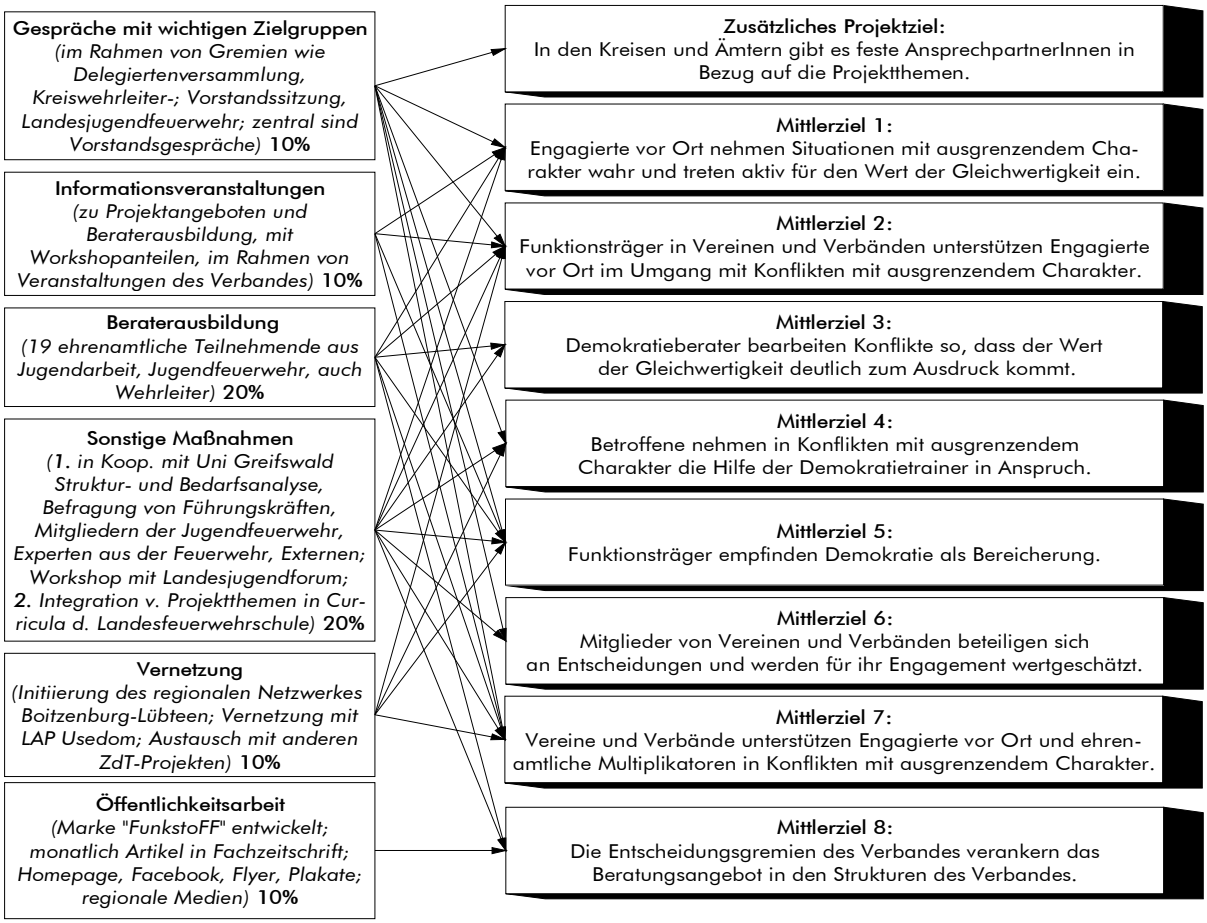
Mit der Ausbildung von insgesamt 7 Beraterinnen und Beratern im Jahr 2014 näherte sich das Projekt den Mittlerzielen 3 und 1 an, wobei hier die Ausbildungsteilnehmer als die Engagierten vor Ort zu verstehen sind. Hinsichtlich des Mittlerziels 1 ging es dem Projekt in der Beraterausbildung darum, die ausgrenzende Praxis eingelebter hierarchischer Kommunikation in bestimmten Situationen und mit Blick auf Mittlerziel 3 die Vorteile „horizontaler“ Kommunikation (auf einer Ebene) zu verdeutlichen. Für Mittlerziel 2 ist neben der Ausbildung, die auch einzelne Funktionsträger erreichte, die Konfliktberatung in Vereinen vor Ort bedeutsam. In einem Fall hat sich ein Funktionär im Ergebnis eines Beratungsprozesses offen positioniert, was nach Einschätzung des Projektverantwortlichen positive und „weitreichende Folgen“ für den Kreisverband hat. Auch persönliche Gespräche – hauptsächlich mit Funktionsträgern auf Kreisebene – trugen zur Erreichung von Mittlerziel 2 bei, wobei das Projekt Konflikte als Ausdruck einer kooperativen Führungskultur thematisierte. Wie die Berater zu Aufträgen kommen (Mittlerziel 4), war ein Thema der Beraterausbildung. Außerdem erhält das Projekt Anfragen von Betroffenen, die von Fällen gelungener Beratung wissen. Durch konkrete Beratungen, z.B. von einer Führungskraft, die nach Wegen suchte, um konstruktiv mit einem schwierigen Thema umzugehen, sowie durch Gespräche mit Funktionsträgern, konnte sich das Projekt dem Mitt-

lerziel 5 annähern. Durch Impulse für formelle und informelle Beteiligungsformen leistet es ebenfalls einen Beitrag zu MZ 5. Beispielsweise schult das Projekt die Moderationsfähigkeiten von Akteuren. In der Beraterausbildung kam es für Mittlerziel 5 auf den Austausch verschiedener Positionen zur Gestaltung des Zusammenlebens im Verein an. In Bezug auf Mittlerziel 7 thematisierte das Projekt in der Ausbildung die Unterstützung Engagierter durch die Vereine. Zur Erreichung von Mittlerziel 6 trug im Rahmen einer Konfliktberatung ein Thementag zu Partizipation in einer Feuerwehrkameradschaft bei, wo es darum ging, alle Mitglieder an Entscheidungen, die ihre Zusammenarbeit betreffen, zu beteiligen und unterschiedliche Meinungen als Ausdruck von Vielfalt wertzuschätzen. Zur Erreichung von Mittlerziel 8 tragen erfolgreich bearbeitete Konfliktfälle und qualifizierte Berater bei. Die Beratungsstandards (Mittlerziel 9) hat das Projekt z.B. in der Beraterausbildung diskutiert. Es nutzt für deren Weiterentwicklung die Erfahrungen aus den Beratungsprozessen und wertet monatlich an 2 Tagen gemeinsam mit Akteuren brandenburgischer Beratungsstrukturen Fälle aus (Qualitätssicherung und -entwicklung). Um die Qualität der Beratungen zu gewährleisten, finden sie in Tandems aus jeweils einem „alten“ und einem „neuen“ Berater statt. Ferner beteiligt sich das Projekt an den Camino-Workshops und tauscht sich mit anderen Z:T-Projekten über die Standards aus. Insgesamt nutzte das Projekt die Ressourcen vor allem, um das Beratungsangebot und dessen Qualität zu entwickeln und Impulse für Beteiligungsmöglichkeiten zu geben.

4.3.7 „FunkstoFF“ (Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern)

Das Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Mecklenburg-Vorpommern startete im letzten Förderzeitraum und arbeitete vor allem an der Beraterausbildung, einer breiten Bedarfsanalyse und der Ergänzung von Lehrplänen der Landesfeuerwehrschule. Mit den zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte es sich 8 von 9 Programmzielen an.

Abbildung 11: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Mecklenburg Vorpommern



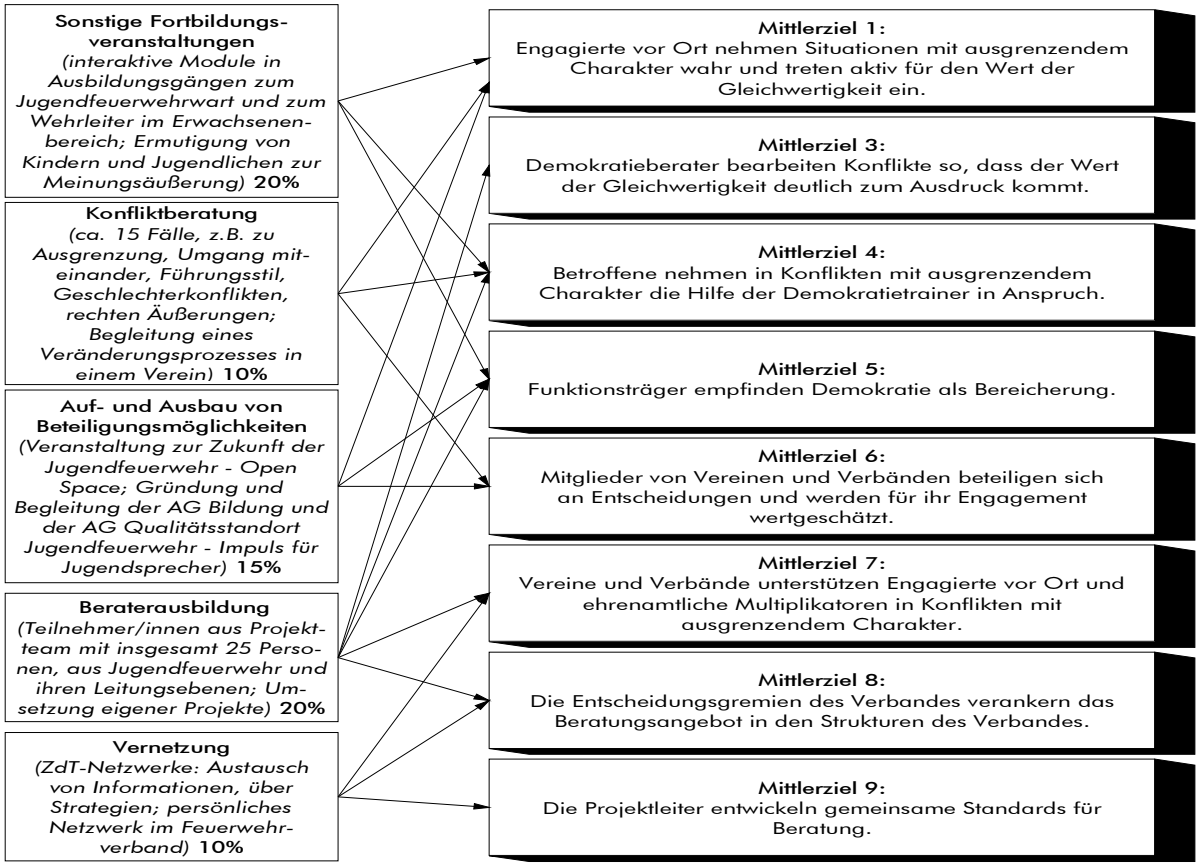
Zur Erreichung von Mittlerziel 1 tragen die persönlichen Gespräche mit der Landesjugendfeuerwehr und mit Akteuren am Rande wichtiger Gremien wie der Delegiertenversammlung, der Kreiswehrleitersitzung und der Vorstandssitzung bei. Mittels der Gespräche will das Projekt die Beraterinnen und Berater in den Kreisen und Ämtern auch als feste Ansprechpartner/innen etablieren (zusätzliches Projektziel). Weitere wichtige Bestandteile von Mittlerziel 1 sind die Informationsveranstaltungen und die Beraterausbildung, in der es u.a. auf einen Perspektivwechsel der Teilnehmenden ankam und auf ein Training im Umgang mit entsprechenden Konfliktsituationen. Schließlich strebte das Projekt das Mittlerziel 1 durch eine breit angelegte Bedarfsanalyse unter den Feuerwehrmitgliedern auf den verschiedenen Ebenen des Verbandes an, die eine Befragung von Führungskräften, Experten, der Feuerwehrjugend und Außenstehenden mit einschloss (sonstige Maßnahmen). Außerdem integriert es zusammen mit Verantwortlichen der Landesfeuerwehrschule entsprechende Themen des Projektes in den Wehrführerlehrgang und die Jugendwarteausbildung (sonstige Maßnahmen). Alle genannten Maßnahmen sowie die Netzwerkarbeit des Projektes sind auch für die Mittlerziele 2, 5 und 7 relevant. So nahmen etwa Wehrleiter als Funktionsträger neben Personen aus der Jugendarbeit und der Jugendfeuerwehr an der Beraterausbildung teil (MZ 2). Während der Ausbildung diskutierten die Teilnehmenden über die Unterstützung von Engagierten in Konfliktsituationen durch die Vereine bzw. Verbände (MZ 7). Unterstützung durch die Funktionsträger im Sinne des Mittlerziels 2 ist durch die Vernetzung der Z:T-Feuerwehrprojekte untereinander Thema auf Tagungen der Geschäftsführer der Länder. Hinsichtlich der sonstigen Maßnahmen sind für Mittlerziel 5 sowohl die Bedarfsanalyse als auch die Lehrplanentwicklung mit der Landesfeu-

erwehrschule wichtig. Für Mittlerziel 7 trifft das nur auf die Lehrplanentwicklung zu. Neben der Beraterausbildung trug die breite Bedarfsanalyse (sonstige Maßnahmen) zur Erreichung von Mittlerziel 3 bei. Im Ergebnis sollen die Konfliktberater voraussichtlich den Generationenkonflikt in den Ortsfeuerwehren stärker bearbeiten. Durch die persönlichen Gespräche mit den oben erwähnten Zielgruppen strebt das Projekt Mittlerziel 4 an. Dazu trägt auch der Austausch über entsprechende Strategien mit Netzwerkpartnern wie anderen Z:T-Projekten, dem Lokalen Aktionsplan Usedom oder Akteuren des vom Projekt initiierten Netzwerks Boitzenburg-Lübteen bei. Auf MZ 4 arbeitet das Projekt außerdem mit der Bedarfsanalyse und der Ergänzung von Lehrplänen mit der Landesfeuerwehrschule hin. Die letzte Maßnahme ist auch für Mittlerziel 6 relevant. So soll u.a. das Thema Demokratie in den Modulen im Rahmen der Jugendwarte- bzw. Wehrleiterausbildung angesprochen werden. Ansonsten nutzt das Projekt persönliche Gespräche mit Führungskräften im Rahmen von Gremiensitzungen für MZ 6. Die Beraterausbildung und die Zusammenarbeit mit der Landesfeuerwehrschule befördern Mittlerziel 8. Ein weiterer Bestandteil des Mittlerziels ist die Öffentlichkeitsarbeit. Das Projekt hat den Titel „FunkstoFF“ mit professioneller Unterstützung zu einer Marke entwickelt. Die Maßnahmen des Projektes neben der Beraterausbildung dienten insgesamt vor allem dazu, eine breite und fundierte Akzeptanz des Projektes als Basis für die weitere Arbeit zu erreichen.

4.3.8 „Handeln, bevor es brennt!“ (Landesfeuerwehrverband Sachsen)

Das Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Sachsen hat im vergangenen Förderzeitraum die Beraterausbildung und sonstige Fortbildungsveranstaltungen in den Mittelpunkt seiner Arbeit gestellt. Mit den zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) gelang dem Projekt nach eigener Auskunft eine Annäherung an 8 von 9 Programmzielen.

Abbildung 12: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Landesfeuerwehrverbandes Sachsen



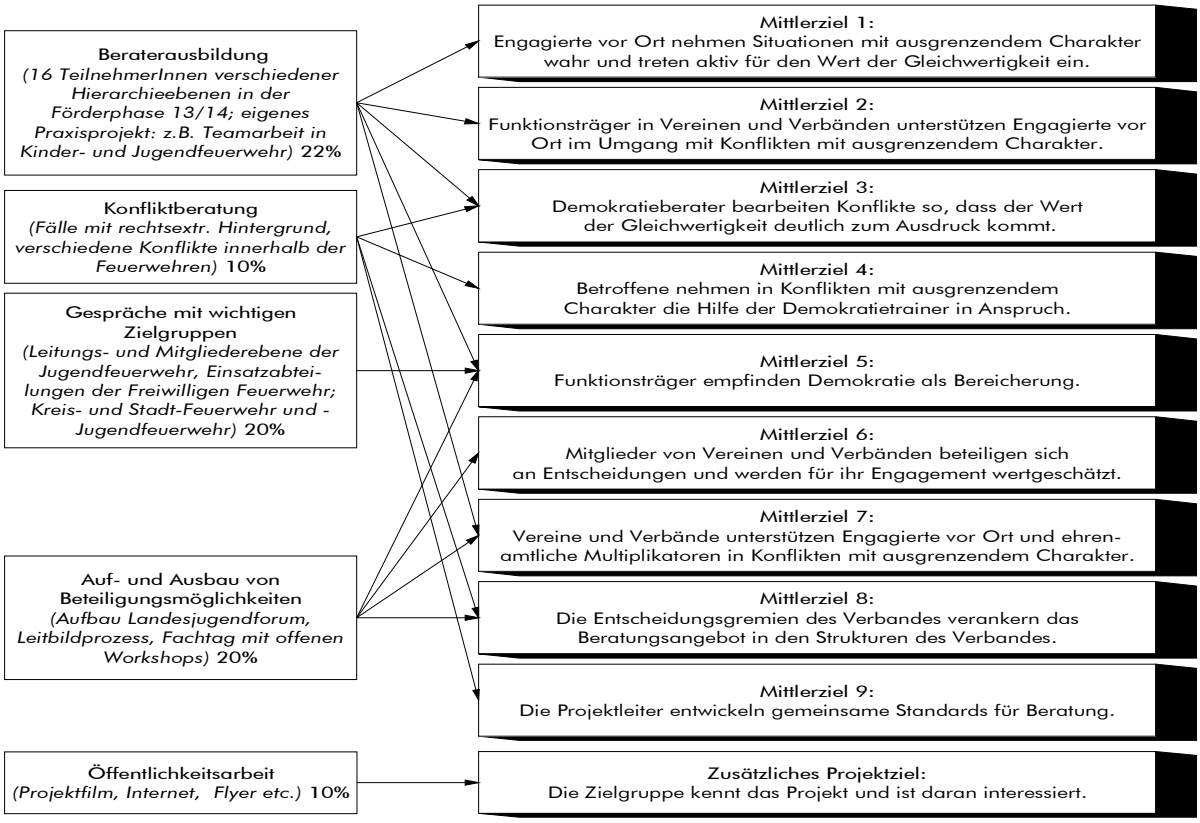
Dem Mittlerziel 1 nähert sich das Projekt durch interaktiv orientierte Fortbildungsmodule zum Bereich „Demokratie und Extremismus“ in verschiedenen Ausbildungslehrgängen an. Im Rahmen der Maßnahmen zur Beteiligung diskutieren Jugendliche aus dem Verband in einer „Arbeitsgemeinschaft Bildung“ beispielsweise darüber, wie in der Feuerwehr mit Menschen mit Beeinträchtigungen umgegangen werden kann. Außerdem tragen Konfliktberatungen dazu bei, dass Engagierte vor Ort für Fragen von Ausgrenzung und Gleichwertigkeit sensibilisiert sind (MZ1). Das Mittlerziel 3 wird durch die Beraterausbildung erreicht. Diese Maßnahmen sowie die Konfliktberatung und die Fortbildungsmodule tragen zur Erreichung von Mittlerziel 4 bei. Die inhaltlich entsprechend ausgerichteten Fortbildungsmodule sowie die Beraterausbildung stärken aus Projektsicht bei Funktionsträgern das Empfinden dafür, dass Demokratie im Verband bereichernd wirkt (Mittlerziel 5). Dazu trägt nach Auskunft des Projektverantwortlichen auch die Arbeit von Jugendlichen in der selbstorganisierten AG „Qualitätsstandort Jugendfeuerwehr“ bei (Beteiligungsmöglichkeiten), die einen Katalog von entsprechenden Kriterien wie beispielsweise die Wahl von Jugendsprechern entwickelt. Die Beteiligung von Vereins- und Verbandsmitgliedern an Entscheidungsprozessen (Mittlerziel 6) setzt das Projekt ebenfalls hauptsächlich durch die bereits erwähnten Arbeitsgemeinschaften um. Die Bildungs-AG identifiziert etwa wichtige Themen und erstellt entsprechende Materialien für Jugendwarte. Die Jugendlichen können ihre Ideen einbringen und entscheiden eigenverantwortlich über die Verwendung eines bestimmten Budgets. Die Arbeitsgemeinschaften sind aus einer Open-Space-Veranstaltung des Projektes in der Jugendfeuerwehr hervorgegangen und werden vom Projekt begleitet. Aber auch Maßnahmen im Rahmen der Konfliktberatung tragen zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei. So werden Beratungsnehmer vor Ort durch das Projekt angeregt, bestimmte Themen im Verein anzusprechen und dazu etwa einen Workshop zu organisieren. Im Aus-

tausch mit anderen Z:T-Projekten bespricht das Projekt Strategien, um den Verband zur Unterstützung von Engagierten und Multiplikatoren im Sinne des Mittlerziels 7 zu bewegen. Hierzu trug ebenso die Beraterausbildung bei, an der auch leitende Personen teilnahmen. Die Beteiligung dieser Akteure an der Ausbildung nutzte neben entsprechenden Strategie-Diskussionen mit anderen Z:T-Projekten der Feuerwehrverbände darüber hinaus dem Mittlerziel 8. Im Austausch mit anderen Z:T-Projekten entwickelt das Projekt auch Beratungsstandards (Mittlerziel 9). Insgesamt ist das Projekt hinsichtlich seiner wichtigen Maßnahmen breit aufgestellt. Es hat sowohl die Beratung als auch konkrete Beteiligungsformen für die Jugend sowie Fortbildungsangebote entwickelt.

4.3.9 „Einmischen, Mitmachen, Verantwortung übernehmen – demokratiestarke Feuerwehren in Thüringen“ (Thüringer Feuerwehrverband)

Die Ressourcen des Projektes des Thüringer Feuerwehrverbandes flossen im Förderzeitraum 2013/14 hauptsächlich in die Beraterausbildung, die Gespräche mit wichtigen Zielgruppen und den Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten. Mit vier von insgesamt fünf zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) gelang dem Projekt nach eigener Auskunft eine Annäherung an alle Programmziele.

Abbildung 13: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Thüringer Feuerwehrverbandes



Den Mittlerzielen 1 und 2 näherte sich das Projekt durch die Beraterausbildung an, wobei sich unter den Teilnehmenden auch Funktionsträger befanden. Die Ausbildung sowie die Erfahrungen aus der Konfliktberatung selbst tragen dazu bei, dass die Berater Konflikte im Sinne des Wertes der Gleichwertigkeit bearbeiten (Mittlerziel 3). Durchgeführte Konfliktberatungen ermutigen zudem andere Betroffene, die Hilfe der Demokratietrainer in Anspruch zu nehmen

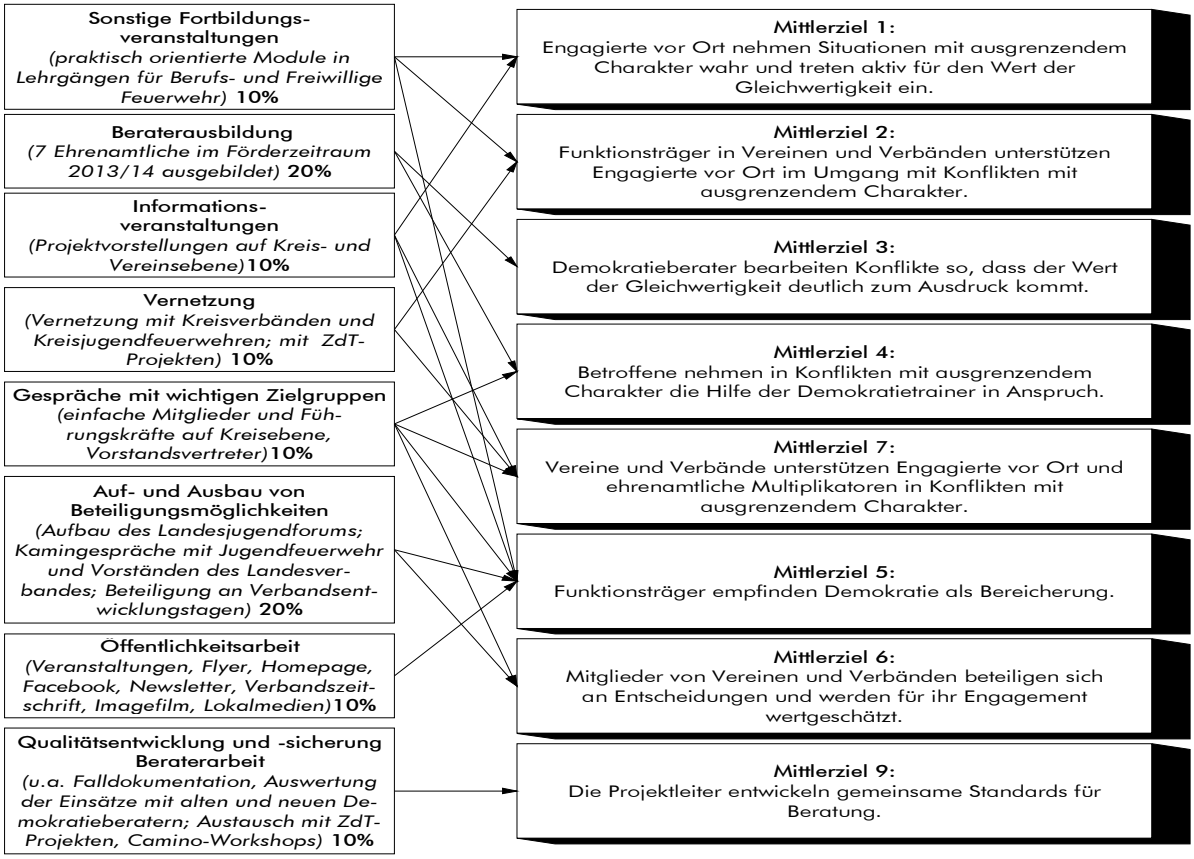
(Mittlerziel 4). Die Teilnahme an der Beraterausbildung, persönliche Gespräche mit den Projektverantwortlichen sowie die Ergebnisse von Beteiligungsmaßnahmen bestärken Funktionsträger in dem Empfinden, dass demokratische Vorgehensweisen den Verband bereichern (Mittlerziel 5). Mittlerziel 6 wird durch verschiedene Maßnahmen zur Beteiligung umgesetzt. Hierzu zählt die Entwicklung des Landesjugendforums – einer Plattform für die lokalen Jugendsprecher. Außerdem hat das Projekt einen basisorientierten Leitbildprozess im Verband angeregt und begleitet diesen. Ein Vertreter des Beraterteams beteiligt sich an der entsprechenden Arbeitsgruppe. Bei einem 2014 für den Landesverband vom Projekt organisierten Fachtag konnten sich Feuerwehrleute in Workshops einbringen.

Die genannten Beteiligungsmaßnahmen sind ebenfalls Maßnahmen zur Erreichung von Mittlerziel 7. Hier ging es dem Projekt u.a. anhand eines konkreten Falles darum, eine Kreisfeuerwehr dazu zu bewegen, Mädchen auch in die Einsatzabteilung aufzunehmen und hier das Denken nicht zuletzt vor dem Hintergrund von Nachwuchsproblemen entsprechend zu ändern. Weiterhin war die Unterstützung Ehrenamtlicher durch Vereins- und Verbandsstrukturen ein Thema auf dem erwähnten Fachtag. Die Beraterausbildung erreicht Vertreter verschiedener Hierarchieebenen und ist darauf ausgerichtet, dass die Teilnehmenden die Projektinhalte in ihren Strukturen vorleben und vor Ort kleine Praxisprojekte umsetzen. Damit trägt die Ausbildung aus Projektsicht ebenfalls zur Erreichung von Mittlerziel 7 bei. Mittels der genannten Beteiligungsmaßnahmen und dem Leitbildprozess sowie einer erfolgreichen Konfliktberatung strebt das Projekt Mittlerziel 8 an. Die Konfliktberatung konzentriert sich im Projekt auf Fälle mit rechtextremistischem Bezug (etwa eine in der Feuerwehr engagierte Familie mit rechtsextremem Hintergrund) oder und auf Interessenskonflikte (etwa Geschlechter- und Generationenkonflikte) innerhalb der Feuerwehren. Zu einem Konflikt wurde das Projekt hinzugezogen, um zu verhindern, dass eine Person den Verein verlässt. Die Erfahrung aus den Beratungen nutzt das Projekt, um die Beratungsstandards weiterzuentwickeln (Mittlerziel 9). Schließlich soll die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes dazu beitragen, dass das Angebot im Verband bekannter wird und Interesse bei den Mitgliedern weckt. Insgesamt konzentrierte sich das Projekt auf den Auf- und Ausbau der Beratung und von konkreten Beteiligungsmöglichkeiten. Daneben floss aber auch ein beachtlicher Anteil der Ressourcen in die Gespräche mit wichtigen Zielgruppen, um – mit Blick auf die Programmziele – breite Akzeptanz für demokratisches Handeln im Verband zu schaffen.

4.3.10 „Teil werden – Teil haben – Teil sein“ (Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt im Landesfeuerwehrverband Sachsen-Anhalt)

Das Projekt der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt hat die jeweils größten Anteile der Ressourcen in der vergangenen Förderphase für die Beraterausbildung und den Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten eingesetzt. Mit seinen zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) hat sich das Projekt allen neun Programmzielen angenähert.

Abbildung 14: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt



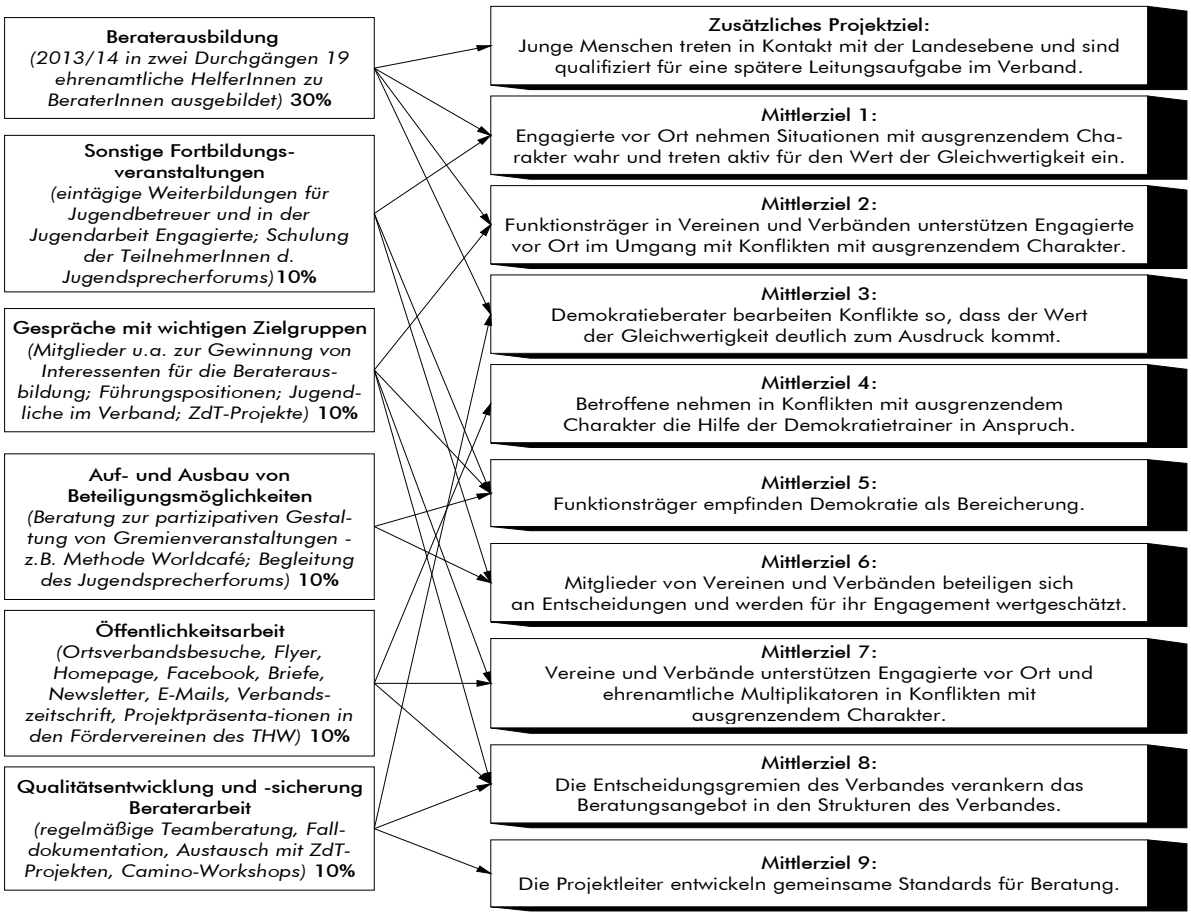
Engagierte vor Ort werden durch Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen für das Problem der Ausgrenzung sensibilisiert (Mittlerziel 1). Es handelt sich hierbei um Module, die innerhalb der Lehrgänge für die Berufs- und die Freiwillige Feuerwehr angeboten werden, bzw. um Projektvorstellungen in Kreisverbänden und Ortsvereinen. Durch die Fortbildungsmodule und Vernetzungsaktivitäten vor allem auf Kreisebene erreicht das Projekt Funktionsträger. Diese Maßnahmen sind Bestandteile des Mittlerziels 2. Dem Mittlerziel 3 nähert sich das Projekt durch entsprechende Inhalte in der Beraterausbildung an. Diese Maßnahme sowie persönliche Gespräche mit Kreisvorsitzenden, Kreisjugendwarten sowie Wehrleitern und weiteren Mitgliedern an der Basis tragen dem Projekt zufolge dazu bei, dass Betroffene die Hilfe der Berater in Anspruch nehmen (Mittlerziel 4). Mit Fortbildungen im Rahmen von Lehrgängen sowie Informationsveranstaltungen, persönlichen Gesprächen und Öffentlichkeitsarbeit gelingt es dem Projekt, Funktionsträger zumindest teilweise für demokratische Prozesse zu öffnen (Mittlerziel 5). Insbesondere dienen dazu aber auch Beteiligungsmaßnahmen wie die vom Projekt initiierten „Kamingespräche“ zwischen Vorständen des Landesfeuerwehrverbandes und der Jugendfeuerwehr, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Eine weitere Maßnahme waren die Verbandsentwicklungstage 2014. In dem Rahmen war ein parlamentarischer Abend geplant, auf dem Vertreter der Feuerwehr und der Politik über Beteiligung diskutierten. Mit persönlichen Gesprächen am Rande von Veranstaltungen mit Jugendlichen, mit Jugendwarten und Beteiligten des Landesjugendforums und vor allem mit der Entwicklung dieses Forum (Beteiligungsmöglichkeiten) nähert sich das Projekt dem Mittlerziel 6 an. In Gesprächen mit verschiedenen Zielgruppen ist auch die Unterstützung von Engagierten durch die Vereine in Konfliktsituationen ein Thema (Mittlerziel 7). Für dieses Mittlerziel sind ferner die Informationsveranstaltungen und die Vernetzung mit Kreisverbänden und Kreisjugendfeuerwehren wichtig. Diese Kontakte,

die mit Hilfe des Vorstandsvorsitzenden und des Landesjugendwarts zum Projekt hergestellt wurden, dienen ganz konkret dazu, vor Ort Ansprechpartner zu gewinnen, die die Berater unterstützen und beratungsrelevante Vorkommnisse weiterleiten. Alle zwei Monate finden Netzwerktreffen mit den Demokratieberatern statt, um die Einsätze auszuwerten. Dabei konzentriert sich die Beratertätigkeit nach Auskunft der Projektverantwortlichen derzeit vor allem auf Prävention und weniger auf Beratungsfälle. Das Projekt nimmt an den Workshops von Camino teil und tauscht sich regelmäßig mit anderen Z:T-Projekten der Landesfeuerwehrverbände aus. Eine gute Zusammenarbeit zur Qualitätsentwicklung besteht mit dem Projekt des Landessportbundes Sachsen-Anhalt. Diese Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung sind Maßnahmen zur Erreichung des Mittlerziels 9. Insgesamt ist das Projekt mit seinen wichtigen Maßnahmen breit aufgestellt, wobei es die Ressourcen vor allem in Aus- und Fortbildung, in konkrete Beteiligungsmaßnahmen und für akzeptanzschaffende Maßnahmen investierte.

4.3.11 „Abenteuer Demokratie“ (THW-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt)

Der Fokus des Projektes der THW-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt lag im vergangenen Förderzeitraum mit 30 Prozent der Projektressourcen auf der Beraterausbildung. Das Projekt näherte sich allen Programmzielen an.

Abbildung 15: Zielerreichungsmodell zum Projekt der THW-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt



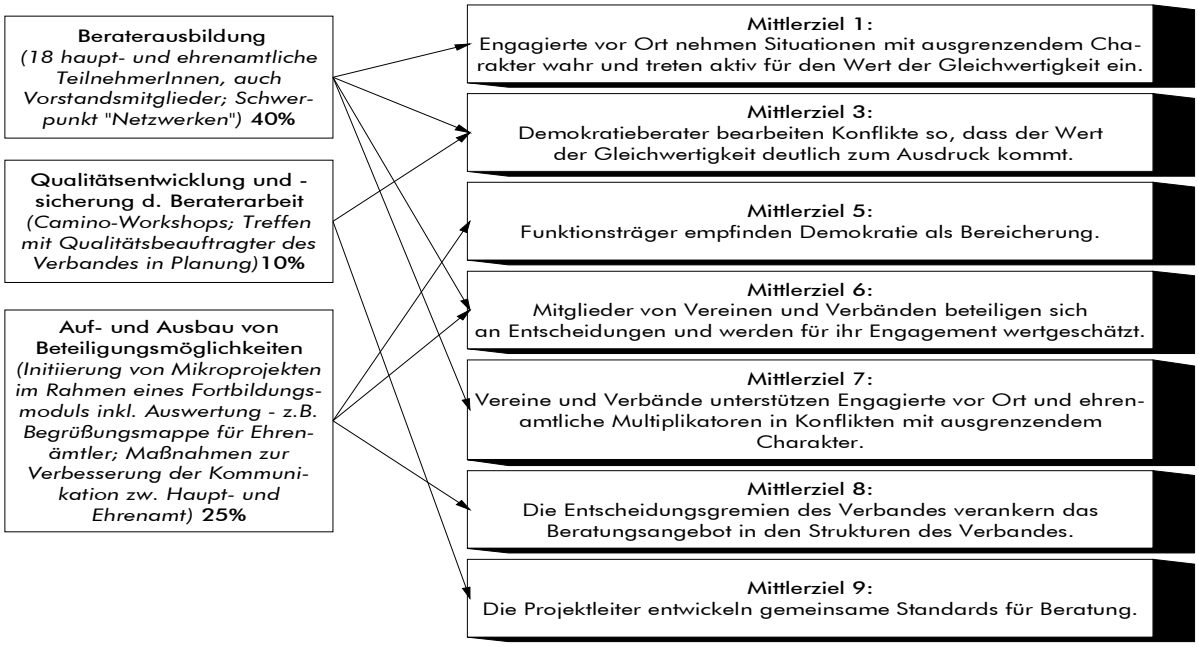
Die Beraterausbildung war dem Projekt wichtig, damit junge Menschen Kontakt zur Landesebene des Verbandes bekommen und für künftige Leitungsaufgaben qualifiziert sind (zusätzliches Projektziel). Indem Engagierte vor Ort zu Beratern ausgebildet wurden oder in der Jugendarbeit engagierte Personen sowie Jugendbetreuer eine eintägige Weiterbildung erhielten, näherte sich das Projekt dem Mittlerziel 1 an. Zur Erreichung von Mittlerziel 2 tragen aus Projektsicht sowohl die Beraterausbildung als auch die persönlichen Gespräche der Projektvertreter mit Dienststellenleitern über Probleme und Konflikte am Rande von verschiedenen Veranstaltungen bei. Ebenfalls die Beraterausbildung, aber auch kollegiale Fallberatung im Rahmen der Maßnahmen zur Qualitätssicherung, dienen dem Mittlerziel 3. Ausschlaggebend für Mittlerziel 4 ist die Öffentlichkeitsarbeit, wobei die Besuche von Ortsverbänden hier sicherlich am wichtigsten sind, damit Betroffene tatsächlich die Hilfe der Demokratieberater in Anspruch nehmen. In Gesprächen mit Funktionsträgern und Führungskräften versucht das Projekt zu erreichen, dass die ausgebildeten Berater vor allem mit Blick auf die Jugend außerhalb der hierarchischen THW-Struktur tätig werden und beispielsweise außerhalb von Dienstwegen einen Ortsverband besuchen können. Diese Maßnahme kann als Beitrag zu Mittlerziel 5 betrachtet werden, dem außerdem demokratieorientierte Fortbildungen zu partizipativen Möglichkeiten dienen. Zentral dafür, dass Funktionsträger demokratisches Handeln als Bereicherung empfinden (Mittlerziel 5), sind ferner das vom Projekt begleitete Jugendsprecherforum sowie die methodischen Impulse (z.B. World-Café), um Gremiensitzungen beteiligungsorientierter zu gestalten. Mit Ausnahme der persönlichen Gespräche tragen die für Mittlerziel 5 genannten Maßnahmen auch zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei.

Durch Öffentlichkeitsarbeit und Gespräche – insbesondere mit Funktionsträgern – versucht das Projekt, die Vereine und Verbände zur Unterstützung von Engagierten und Multiplikatoren in Konfliktsituationen zu gewinnen (Mittlerziel 7). Die Öffentlichkeitsarbeit sorgt aus Sicht des Projektes vor allem für die Akzeptanz der Berater vor Ort. Regelmäßige Beratungen mit der Landesgeschäftsstelle und der Landesjugendleitung zur Qualitätssicherung und -entwicklung sind wichtig für Mittlerziel 8. Aber auch eine breite Aufklärung über das Angebot und ein Austausch mit entsprechenden Akteuren darüber, welche Wege geebnet werden müssen, damit Berater ihre Arbeit leisten können (Öffentlichkeitsarbeit), spielen für das Mittlerziel eine wichtige Rolle. Dafür nutzt das Projekt z.B. auch Veranstaltungen. Indem das Projekt im Rahmen der Qualitätsentwicklung mit anderen Z:T-Projekten zusammenarbeitet und sich an den Workshops von Camino beteiligt, entwickelt es die Beratungsstandards weiter (Mittlerziel 9). Insgesamt ist das Projekt mit seinen wichtigen Maßnahmen breit aufgestellt, wobei es die Ressourcen vor allem für die Aus- und Fortbildung verwendete, aber auch Impulse für Beteiligungsmöglichkeiten lieferte sowie die Qualität und Akzeptanz des Angebotes weiterentwickelte.

4.3.12 „Hilfe für Helfer – Verantwortung gestalten, Demokratie stärken“ (Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. – Landesverband Sachsen)

Im Mittelpunkt des Projektes der Johanniter-Unfall-Hilfe des Landesverbandes Sachsen stand im Förderzeitraum 2013/14 mit ca. 40 Prozent der Projektressourcen die Beraterausbildung. Mit seinen insgesamt drei zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte sich das Projekt 7 von 9 Programmzielen an.

Abbildung 16: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Johanniter-Unfall-Hilfe Sachsen



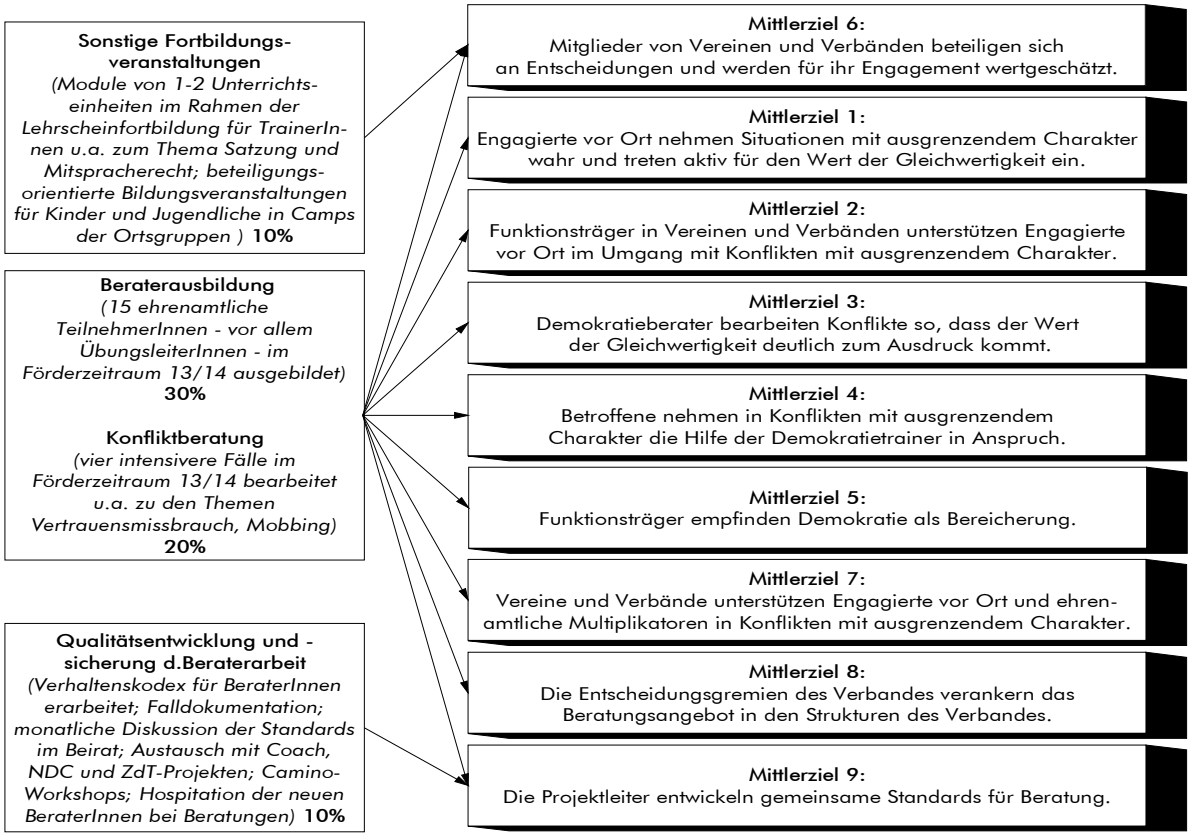
Zur Erreichung von Mittlerziel 1 trug aus Projektsicht wesentlich die Beraterausbildung insbesondere durch ein Modul zum Thema Deeskalation und Gewaltprävention bei. Hierbei ging es auch um das Erkennen von ausgrenzenden Situationen. Außerdem wurden die Teilnehmenden darauf vorbereitet, andere Engagierte vor Ort zu schulen, womit die Ausbildung auch zur Erreichung von Mittlerziel 7 beiträgt. Ferner nahmen an der Ausbildung auch Vorstandsmitglieder teil, was ebenfalls zur Erreichung des MZ 7 beitrug. Die Beraterausbildung und ein festgelegter Beratungsauftrag (Qualitätssicherung) sind für Mittlerziel 3 von Bedeutung. In Bezug auf Beteiligung sprach das Projekt mit Funktionsträgern über die positiven Aspekte von Mitarbeiterengagement. Das trug aus Projektsicht zur Erreichung von Mittlerziel 5 bei. In dem Rahmen ging es auch um Ideen, die Führungskräfte selbst gern realisieren würden. Weiterhin gehören zu MZ 5 auch Überlegungen des Projektes, wie sich die Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamt, z.B. durch „runde Tische“, verbessern lässt.

Dem Mittlerziel 6 näherte sich das Projekt durch sogenannte Mikroprojekte (z.B. eine Begrüßungsmappe für neue Ehrenamtliche) sowie durch die Beraterausbildung an, in der die Teilnehmer/innen die entsprechenden Kompetenzen erwarben, um derartige Projekte zu initiieren. Da sie hauptsächlich zu „Netzwerkern“ ausgebildet wurden, war in der Ausbildung die Frage zentral, wie wichtige Akteure im Verband für die Unterstützung solcher Vorhaben gewonnen und die Berater/innen diesbezüglich an Entscheidungen beteiligt werden können. In der Ausbildung hat das Projekt die Teilnehmer/innen zudem ermutigt, Ideen für Mikroprojekte einzubringen. Fragen der wertschätzenden Kommunikation gehörten ebenfalls zur Beraterausbildung. Erfolgreich umgesetzte Mikroprojekte unterstützen die Akzeptanz der Berater und ihre nachhaltige Verankerung im Verband (Mittlerziel 8). So hat es nach Auskunft des Projektes bereits Gespräche dazu gegeben, die Netzwerker in das Organigramm des Verbandes und den Mitarbeiter-Verteiler aufzunehmen. Die Workshops von Camino sowie der geplante Austausch mit der Qualitätsbeauftragten des Verbandes sind Maßnahmen zur Erreichung von Mittlerziel 9. Insgesamt konzentrierte das Projekt seine Ressourcen sehr stark auf die Beraterausbildung, lieferte aber auch mit immerhin einem Viertel der Ressourcen Anstöße für mehr Beteiligung.

4.3.13 „D.L.R.G. – Demokratie.Leidenschaft.Respekt.Generationen.“ (D.L.R.G. Sachsen-Anhalt)

Das Projekt der Deutschen Lebensrettungs-Gesellschaft Sachsen-Anhalt hat sich im Förderzeitraum 2013/14 vor allem auf die Beraterausbildung mit 30 Prozent und auf die Konfliktberatung mit 20 Prozent der Projektressourcen konzentriert. Mit insgesamt vier zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) gelang es dem Projekt nach Auskunft des Verantwortlichen, sich an alle Programmziele anzunähern. An der Beraterausbildung, die mit dem Partner „NDC“ organisiert wurde, nahmen hauptsächlich Übungsleiter/innen teil. Das Projekt hat in der Förderphase 2013/14 insgesamt 14 Berater/innen ausgebildet. Die Konfliktberatung konzentriert sich im Projekt auf Fälle von Vertrauensmissbrauch, Misstrauen und Mobbing bzw. Ausgrenzung. Beraten wird aber auch zur Organisation bestimmter Abläufe in Ortsgruppen. Informationen über mögliche Fälle erhält das Projekt hauptsächlich über den Geschäftsführer, der als Vertrauensperson von Betroffenen angesprochen wird. Ein anderer Weg sind direkte Gespräche mit Ortsgruppen. Ein vom Projekt entwickeltes Meldeformular hat sich bisher nicht durchgesetzt. Im vergangenen Förderzeitraum hat das Projekt in vier Fällen intensivere Beratungen durchgeführt.

Abbildung 17: Zielerreichungsmodell zum Projekt der D.L.R.G. Sachsen-Anhalt



Für das Mittlerziel 6 sind neben der Beraterausbildung und der Konfliktberatung auch die vom Projekt konzipierten und durchgeführten Unterrichtseinheiten im Rahmen der Lehrscheinfortbildung für Trainer/innen wichtig. In diesen Fortbildungen geht es beispielsweise um die The-

men „Satzung“ und „Mitspracherecht von Mitgliedern“.[11] Des Weiteren diskutiert das Projekt mit Kindern und Jugendlichen in den Sommercamps der Ortsgruppen zu verschiedenen Themen wie „Mobbing“, wobei die Teilnehmer/innen dazu auch jeweils eigene Beiträge beisteuern. Beratungsfälle, aus denen Entscheidungsprozesse in einem Verein entstehen, tragen ebenfalls zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei. Hierbei geht es z.B. um die Frage, ob man sich von einem Mitglied trennen soll. MZ 6 dient auch die Diskussion von Satzungsfragen und die Diskussion des Themas „Wertschätzung in der Beraterausbildung“.

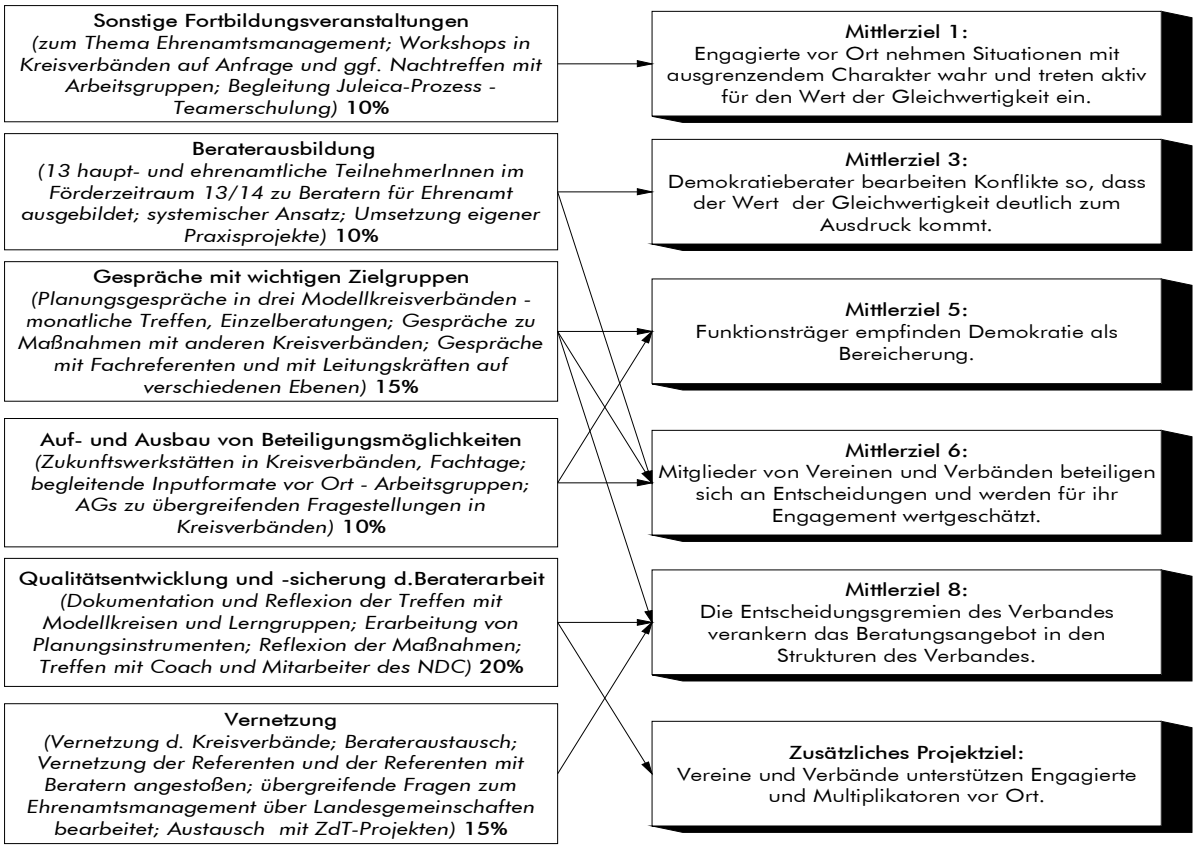
Gemeinsame Standards für die Beratung (Mittlerziel 9) wurden in der Beraterausbildung diskutiert. Wesentlich dafür sind aber auch die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung. So hat das Projekt einen Verhaltenskodex für Berater/innen entwickelt. Die Standards sind außerdem Thema einer monatlichen Diskussion im Projektbeirat. Das Projekt tauscht sich dazu intensiv mit anderen Z:T-Projekten und mit dem Kooperationspartner NDC aus und beteiligt sich an den Workshops von Camino. Schließlich fließen auch die Erfahrungen aus der Konfliktberatung in diese Diskussion ein. Das Projekt hat sich mit seinen zentralen Maßnahmen hauptsächlich darauf konzentriert, das Beratungsangebot aufzubauen, umzusetzen und weiterzuentwickeln.

4.3.14 „!MitMischen“ (DRK-Landesverband Sachsen)

Im Projekt des DRK Sachsen entfiel im Förderzeitraum 2013/14 mit 20 Prozent der größte Anteil der Projektressourcen auf die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Beratungsarbeit. Mit seinen zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) konnte es 5 Programmziele zumindest teilweise erreichen.

[11] Inhalt weiterer Fortbildungen sind nach Auskunft des Projektes das Thema „Ehrenkodex“ im Zusammenhang mit sexualisierter Gewalt oder Informationen zu Rechtsextremismus und Rassismus.

Abbildung 18: Zielerreichungsmodell zum Projekt des DRK-Landesverbandes Sachsen



Mit Fortbildungsveranstaltungen insbesondere im Rahmen des Juleica-Prozesses nähert sich das Projekt dem Mittlerziel 1 an. Das Projekt trainiert Teamer/innen zum Thema Demokratie und dazu, wie das Thema in die Ausbildung integriert werden kann. Die Trainer/innen und Jugendgruppenleiter/innen werden dazu befähigt, Diskussionen zu moderieren und in diesen eine eigene Haltung zu vertreten.[12] Für Mittlerziel 3 ist die Beraterausbildung, die auf die Ausbildung von Ehrenamtsberatern abzielt und die einen systemischen Ansatz in den Mittelpunkt stellt, zentral. Im Zusammenhang mit der Perspektive der Gleichwertigkeit geht es allerdings weniger um die Bearbeitung von Konflikten, sondern vielmehr um die Begleitung von Prozessen zur Verbandsentwicklung. Das Konzept für die Beraterausbildung wurde von Vereinsakteuren mit entwickelt. Dieser Prozess dient der Erreichung des Mittlerziels 6, wozu auch Gespräche mit wichtigen Zielgruppen beitragen. Hier handelt es sich um Reflexionsgespräche mit Leitungspersonen im Anschluss an Zukunftswerkstätten, die das Projekt in Kreisverbänden veranstaltet hat. Gespräche mit Referenten verschiedener Fachbereiche des Verbandes, mit den Leitungen auf Landes- und auf Kreisebene sowie mit Landesleitern der Gemeinschaften über das Projekt unterstützen die Umsetzung von Mittlerziel 5. Dazu tragen aber auch Beteiligungsmaßnahmen wie die genannten Zukunftswerkstätten, Fachtage sowie begleitende Inputformate vor Ort bei, die Teilnehmer/innen dabei unterstützen, eigene Lösungen für Fragen zu entwickeln. Außerdem hat das Projekt fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppen als eine neue Beteiligungsmöglichkeit im Verband angestoßen. Gespräche mit wichtigen Zielgruppen

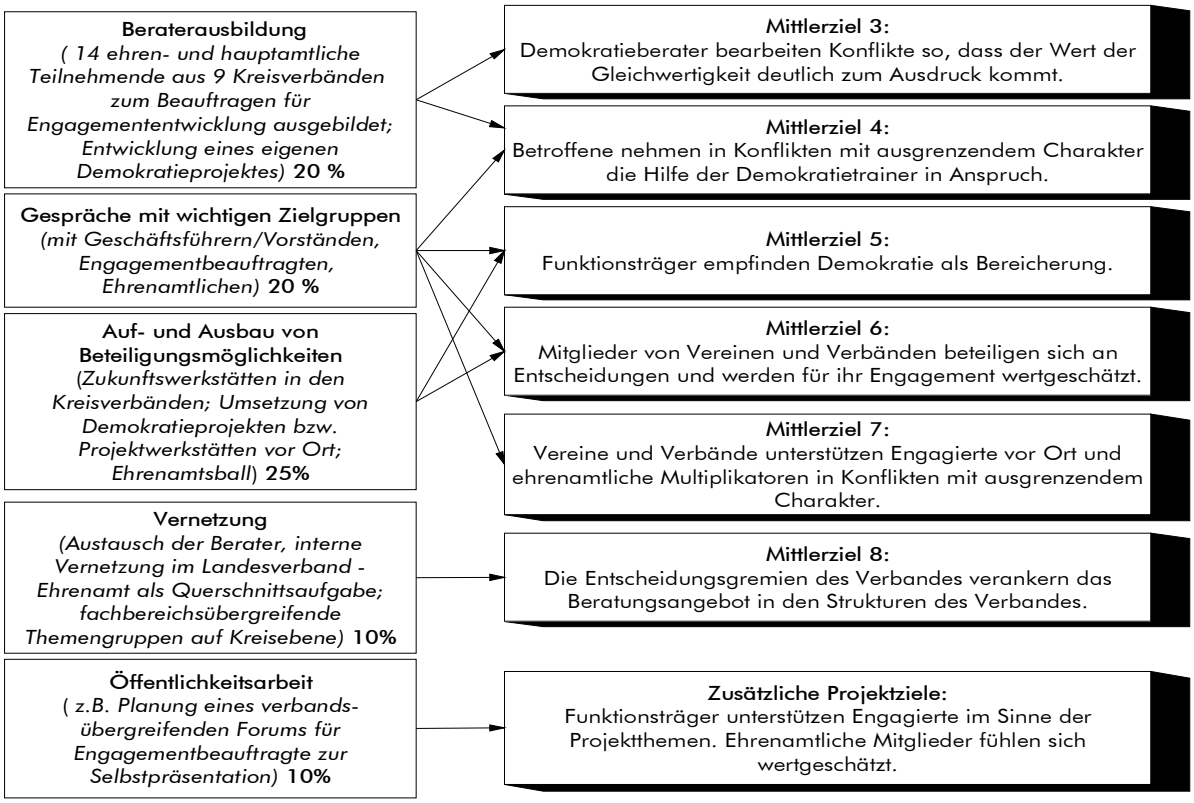
[12] Weitere Fortbildungsveranstaltungen des Projektes bestehen in beratenden Angeboten zum Ehrenamtsmanagement und in Workshops für Kreisverbände, die Stärken- und Zielgruppenanalysen und Inputs aus dem Freiwilligensurvey umfassen. In dem Kontext entwickelt das Projekt auch Konzepte, führt praxisnahe Inhouse-Schulungen durch und begleitet gegebenenfalls daraus resultierende Prozesse.

wie bei Mittlerziel 5 und die durch das Projekt angeregte Vernetzung der Kreisverbände sowie der Referenten untereinander und schließlich die Einbindung der Landesgemeinschaften, die übergreifende Themen wie das Ehrenamtsmanagement bearbeiten, tragen zur Erreichung von Mittlerziel 8 bei. Hierfür spielen aber auch zum Teil aufwendige Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung eine große Rolle. So wird für jede Veranstaltung in den Kreisverbänden ein sogenanntes ZIM-Papier (Ziele – Inhalte – Methoden) erarbeitet, die Treffen werden dokumentiert und im Team reflektiert, und es findet ein Einzelcoaching der Berater/innen vor Ort statt. Für die Arbeit mit den Kreisverbänden wird ein Auftragsklärungsbogen eingesetzt. Neben den drei Kooperationskreisverbänden begleitet das Projekt zusätzlich drei Lerngruppen anderer Kreisverbände. Mit diesen Maßnahmen will das Projekt zudem erreichen, dass die Vereins- und Verbandsebene Engagierte unterstützt (zusätzliches Projektziel). Das Projekt ist mit seinen wichtigen Maßnahmen breit aufgestellt, wobei diese hauptsächlich dazu dienen, ein funktionierendes Ehrenamtsmanagement aufzubauen. Wichtig ist dem Projekt dabei eine hohe Qualität der Prozessbegleitung.

4.3.15 „IDEE – Interkulturell – Demokratisch - Ehrenamtlich - Emanzipiert“ (DRK-Landesverband Sachsen-Anhalt)

Das Projekt des DRK Sachsen-Anhalt hat in der Förderphase 2013/14 mit ca. 25 Prozent der Projektressourcen seinen Schwerpunkt auf den Aus- und Aufbau von Beteiligungsmöglichkeiten gelegt. Insgesamt konnte sich das Projekt mit seinen zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) nach eigener Auskunft 6 von 9 Programmzielen annähern.

Abbildung 19: Zielerreichungsmodell zum Projekt des DRK-Landesverbandes Sachsen-Anhalt



Zur Erreichung des Mittlerziels 3 trug demnach hauptsächlich die kollegiale Fallberatung als Teil der Ausbildung zum Engagementbeauftragten bei. Hinsichtlich des Mittlerziels 4 war es wichtig, die Engagementbeauftragten für ihre Rolle als Ansprechpartner für Konflikte im Bereich Ehrenamt zu sensibilisieren. Aber auch persönliche Gespräche der Engagementbeauftragten mit Ehrenamtlichen beförderten das Erreichen von Mittlerziel 3.[13]

Dass Funktionsträger demokratisches Handeln als Bereicherung empfinden (MZ5), will das Projekt vor allem durch Zukunftswerkstätten mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen. Im Vorfeld führte das Projekt Gespräche vor allem mit Kreisgeschäftsführern, um diese von der Methode zu überzeugen. Mittlerweile wurden die Zukunftswerkstätten im Rahmen von Beteiligungsmaßnahmen in fast allen Kreisverbänden umgesetzt. Eine Zukunftswerkstatt fand im Rahmen eines Gemeinschaftswochenendes statt, wobei die Ergebnisse an die jeweiligen Einrichtungsleitungen vor Ort übermittelt wurden. Des Weiteren ist die eigenständige Umsetzung von kleineren Demokratieprojekten,[14] die von den Ausbildungsteilnehmern in Projektentwicklungswerkstätten vor Ort entworfen wurden, Teil der Förderung von Beteiligung. Die Engagementbeauftragten produzierten ferner einen Dokumentarfilm zu diesem Thema. Mit den Maßnahmen zur Beteiligung einschließlich eines Ehrenamtsballs, auf dem Ehrenamtliche ihre Wünsche und Bedürfnisse äußern konnten, näherte sich das Projekt auch dem Mittlerziel 6 an. Mit den Engagementbeauftragten wurden in diesem Zusammenhang regelmäßig unterstützende Gespräche geführt, die auch zur Annäherung an das Mittlerziel 7 dienten. In den Gesprächen wurden die Engagementbeauftragten z.B. ermuntert, die Bedarfe der Engagierten abzufragen und die Engagierten einzubinden. Ferner sind Unterstützungsstrukturen, um im Konfliktfall Engagierten vor Ort zu helfen, ein Thema.

Mit Maßnahmen zur Vernetzung nähert sich das Projekt dem Mittlerziel 8 an. Hier kam es dem Projekt in der Förderphase 2013/14 vor allem auf eine Sensibilisierung der internen Verbandsstrukturen für das Ehrenamt als Querschnittsaufgabe an. Daneben organisiert das Projekt einen vierteljährlichen Austausch unter den ausgebildeten Beratern und hat über den Weg von Themengruppen eine fachbereichsübergreifende Vernetzung auf Kreisebene angestoßen. Die Öffentlichkeitsarbeit dient vor allem der Unterstützung von Engagierten durch die Funktionsträger und der Wertschätzung von Ehrenamtlichen. Das geschieht unter anderem durch Veröffentlichungen über engagierte Ehrenamtliche in der Verbandszeitschrift. Aktuell wird mit Hilfe eines PR-Beraters ein internetgestütztes Forum entwickelt, auf dem sich die ausgebildeten Berater künftig präsentieren können. Insgesamt hat das Projekt seine Ressourcen breit auf die verschiedenen Maßnahmen verteilt, die insbesondere die Aktivierung von Engagement im Verband vorantreiben sollen.

4.3.16 „AWO-K.A.D.O. Kompetenz-Aktivierung-Demokratie-Orientierung“ (AWO-Landesverband Mecklenburg-Vorpommern)

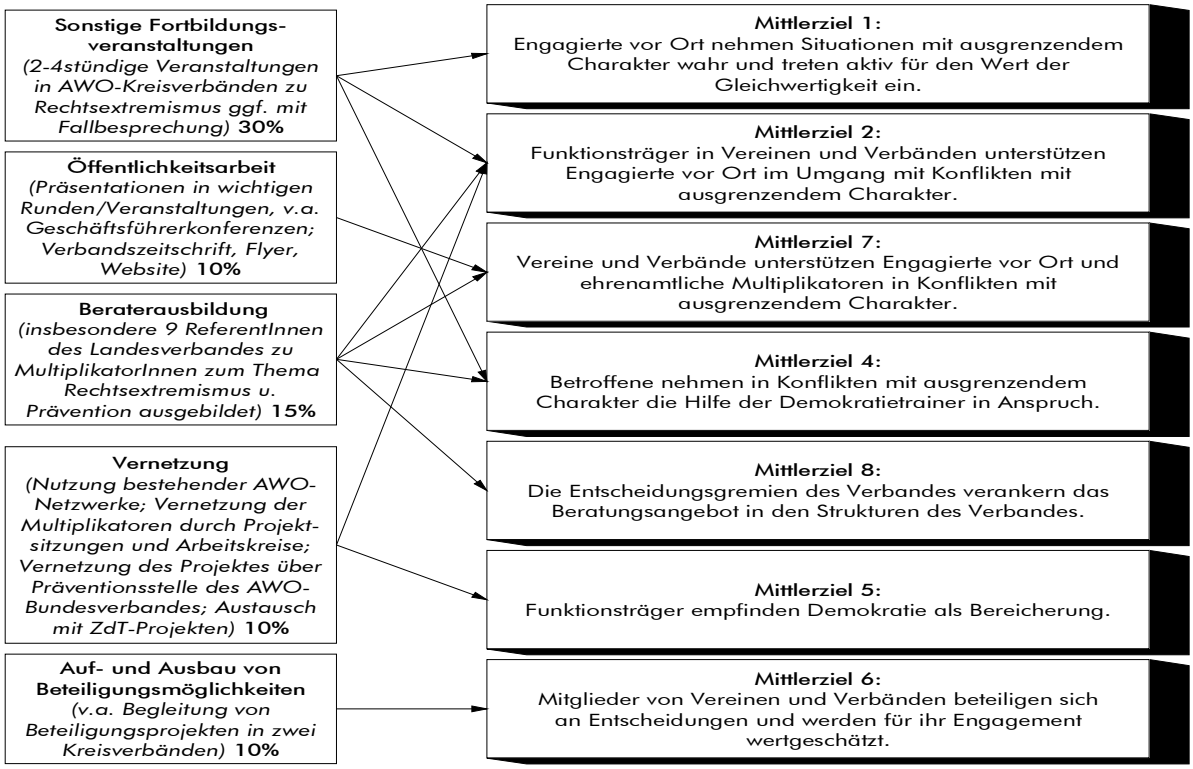
Die Organisation und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen bildete mit 30 Prozent der Projektressourcen den Schwerpunkt des Projektes des AWO-Landesverbandes Mecklenburg-Vorpommern in der Förderphase 2013/14. Mit seinen zentralen Maßnahmen (mindes-

[13] Konflikte mit ausgrenzendem Charakter sind für das Projekt z.B. solche, die aus zu hohen Voraussetzungen für das Ehrenamt oder bei neuen Ehrenamtlichen in der Konfrontation mit „eingefahrenen“ Strukturen entstehen.

[14] Ein Ortsverband baut z.B. mit interessierten Kindern und Jugendlichen eine DRK-Jugendgruppe auf.

tens 10 Prozent der Projektressourcen) konnte das Projekt 7 Programmziele zumindest teilweise erreichen.

Abbildung 20: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Mecklenburg-Vorpommern



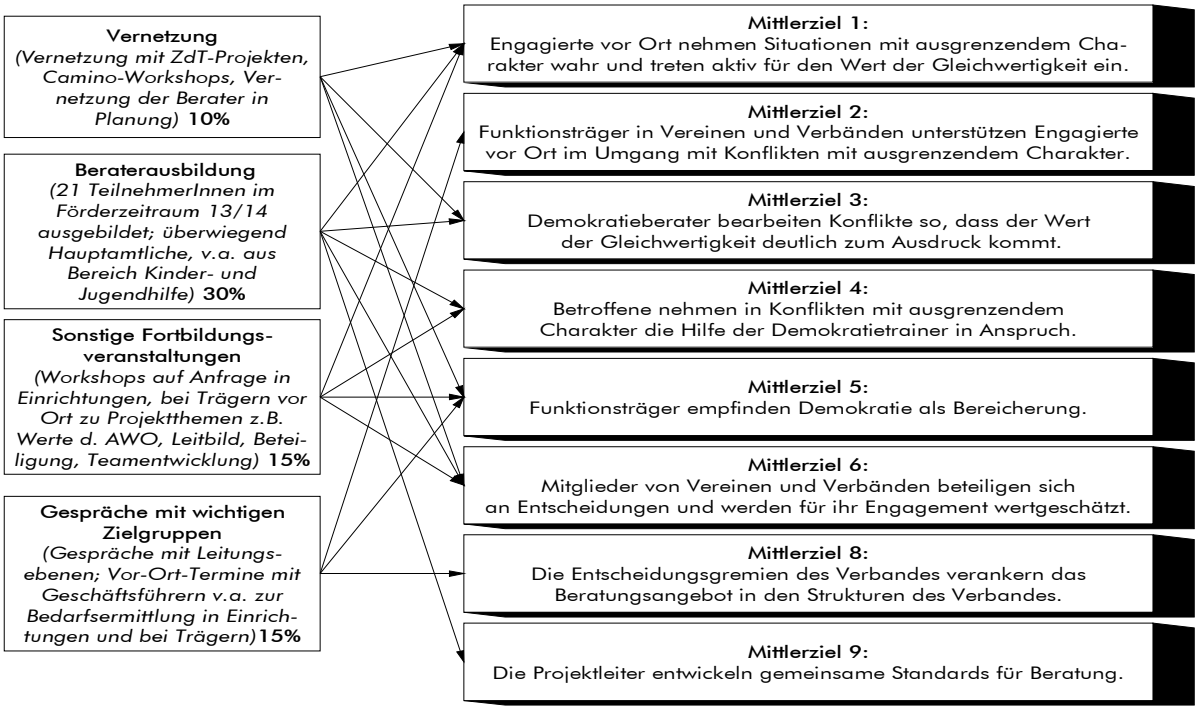
Für das Mittlerziel 1 sind die zwei- bis vierstündigen Fortbildungsangebote zum Thema „Rechtsextremismus“ zentral. Wichtig sind hier insbesondere die Diskussionen mit den Teilnehmenden zur Wahrnehmung diesbezüglicher Phänomene in den jeweiligen Kreisverbänden und zum Umgang damit. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Bezug zum Leitbild des Verbandes. Je nach verfügbarer Zeit wird auch über konkrete Fälle vor Ort gesprochen. Das Projekt hat im Förderzeitraum 2013/14 etwa 12 Veranstaltungen durchgeführt. Daran nahmen hauptsächlich Einrichtungsleitungen teil. Mitunter handelte es sich aber auch um größere Runden mit Mitarbeiter/innen, z.B. im Bereich der Kindertagesstätten. Die Unterstützung der Funktionsträger (Mittlerziel 2) gewinnt das Projekt durch die erwähnten Fortbildungsangebote, die Beraterausbildung und die Nutzung verbandsinterner Netzwerke wie Geschäftsführerkonferenzen, Facharbeitskreise und Dienstberatungen. Besonders förderlich wirkt sich in dem Zusammenhang aus, dass der Projektleiter gleichzeitig der Geschäftsführer des Landesverbandes ist. Die Ausbildungsteilnehmer/innen sollen Engagierte im Umgang mit derartigen Phänomenen begleiten, wobei in der Ausbildung besonderer Wert auf die Kenntnis von Unterstützungs- und Verweisungsstrukturen gelegt wurde. Die neun ausgebildeten Multiplikatoren aus allen Fachbereichen der AWO sind im Verband ohnehin bereits als Referenten (Funktionsträger) tätig. Sie erhielten durch das Projekt eine zusätzliche Qualifikation zum Themenbereich Rechtsextremismus und stehen dem Verband dauerhaft zur Verfügung, womit das Projekt mit der Beraterausbildung auch Mittlerziel 8 erreicht. Für das Mittlerziel 4 sind neben den Fortbildungsangeboten ebenfalls Maßnahmen im Rahmen der Beraterausbildung wichtig, die die Berater/innen im Verband sichtbar machen. So haben sich die Berater/innen darauf verständigt, in ihren eigenen Runden regelmäßig auf das Angebot hinzuweisen. Zudem haben die Ausbil-

dungsteilnehmer/innen eigene Maßnahmen geplant und durchgeführt. Dazu gehören Veranstaltungen zum Thema „Ehrenamt“, für FSJ-Anleiter und eine Kooperation mit den Regionalzentren im Land, um Mitarbeiterinnen der Frauenhäuser der AWO interkulturelles Wissen zur Verfügung zu stellen. Das Projekt nutzt die verbandsinternen Netzwerke, um Funktionsträger auf unterschiedlichen Ebenen für demokratische Prozesse zu sensibilisieren (Mittlerziel 5). Dem Mittlerziel 6 nähert sich das Projekt an, indem es zwei von Kreisverbänden eigenverantwortlich organisierte Beteiligungsmaßnahmen begleitet. In einem Fall erarbeitete ein Kreisverband mit den Mitarbeitern einer neuen Organisationseinheit Beteiligungsstrukturen. In dem anderen Fall ging es darum, dass Einrichtungsleitungen und Mitarbeiter gemeinsam drei generationsübergreifende Angebote entwickelt haben, um den Umgang miteinander zu verbessern. Öffentlichkeitsarbeit, die auf die Unterstützung durch den Landesverband und die Kreisverbände bei Problemen mit Ausgrenzung hinweist, und die Beraterausbildung sind Maßnahmen zur Erreichung des Mittlerziels 7. Die Beraterausbildung nimmt dem Projekt zufolge einen sehr hohen Stellenwert im Verband ein. Insgesamt setzte das Projekt seine Ressourcen eher breit ein, der Hauptteil floss dabei in die Aus- und Fortbildungsangebote.

4.3.17 „Mitwirkung – Gesellschaft gestalten durch Engagement und Beteiligung“ (AWO-Landesverband Sachsen)

Das Projekt des AWO-Landesverbandes Sachsen fokussierte sich im Förderzeitraum 2013/14 vor allem auf die Beraterausbildung, für die es etwa 30 Prozent der Projektressourcen einsetzte. Mit den vier zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte es sich 8 Programmzielen an.

Abbildung 21: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Sachsen



Für Mittlerziel 1 sind die praxisnahe Beraterausbildung und die auf Anfrage organisierten Workshops in Einrichtungen der AWO – etwa zum Umgang mit Diskriminierung und men-

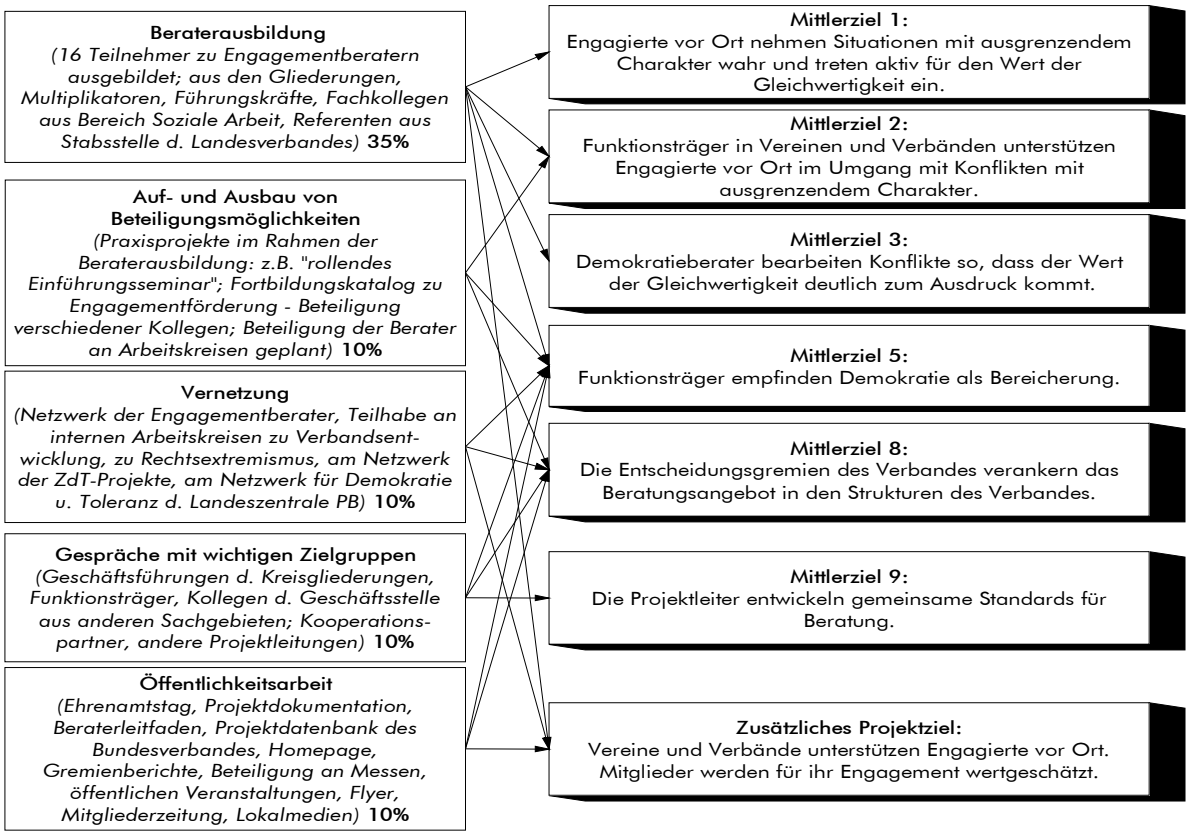
schenverachtenden Einstellungen oder zu den Werten des Verbandes – wichtig. Maßnahmen zur Erreichung von MZ 1 sind auch Vorbereitungen, um ein Netzwerk der ausgebildeten Berater des Projekts aufzubauen. Als zentral für Mittlerziel 6 sieht das Projekt die Fortbildungen an, die vor allem das Leitbild der AWO, aber auch Fragen der Teamentwicklung und der Beteiligung an Entscheidungen in einem größeren Bereich des Verbandes sowie die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in einer Einrichtung thematisierten. Ferner diskutierte das Projekt in den Z:T-Projekt-Netzwerken und in der Beraterausbildung Fragen von Beteiligung. Der für die Ausbildung gewählte systemische Ansatz geht zudem auf Wertschätzung in der Kommunikation ein (MZ 6).

Persönliche Gespräche mit wichtigen Zielgruppen sind maßgeblich für die Mittlerziele 2 und 8. Dabei geht es hauptsächlich um Gespräche mit Geschäftsführungen und nachgeordneten Ebenen (Funktionsträger), die die Berater/innen als Engagierte vor Ort unterstützen (MZ 2) und das Angebot in ihre Strukturen implementieren sollen (MZ 8). Vernetzung in Form von Fachaustausch und kollegialer Beratung sowie die Beraterausbildung tragen zur Erreichung von Mittlerziel 3 bei. Indem die Berater/innen in der Ausbildung für Ausgrenzung sensibilisiert werden und mit ihrer Sichtweise andere Personen vor Ort beeinflussen, strebt das Projekt Mittlerziel 4 an. Zu diesem Ziel tragen aus Projektsicht auch die Fortbildungsangebote bei. Durch die Fortbildungen mit Einrichtungsleitungen und durch Beratertreffen (Vernetzung), die aus Projektsicht motivierend und stärkend wirken und an denen auch Funktionsträger teilnehmen, sowie durch sensibilisierende Gespräche mit den Geschäftsführungen nähert sich das Projekt dem Mittlerziel 5 an. Schließlich dient die Beraterausbildung dazu, ein gemeinsames Verständnis von Beratung zu entwickeln (Mittlerziel 9). Hinsichtlich der Ressourcenverteilung konzentrierte sich das Projekt auf Aus- und Fortbildung, aber auch Gespräche mit wichtigen Zielgruppen waren bedeutsam.

4.3.18 „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ (AWO-Landesverband Sachsen-Anhalt)

Der Landesverband Sachsen-Anhalt hat mit seinem Projekt 2013 begonnen und konnte sich mit den zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) an 6 der 9 Programmziele annähern. Im Zentrum stand die Ausbildung von Engagementberatern.

Abbildung 22: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Sachsen-Anhalt



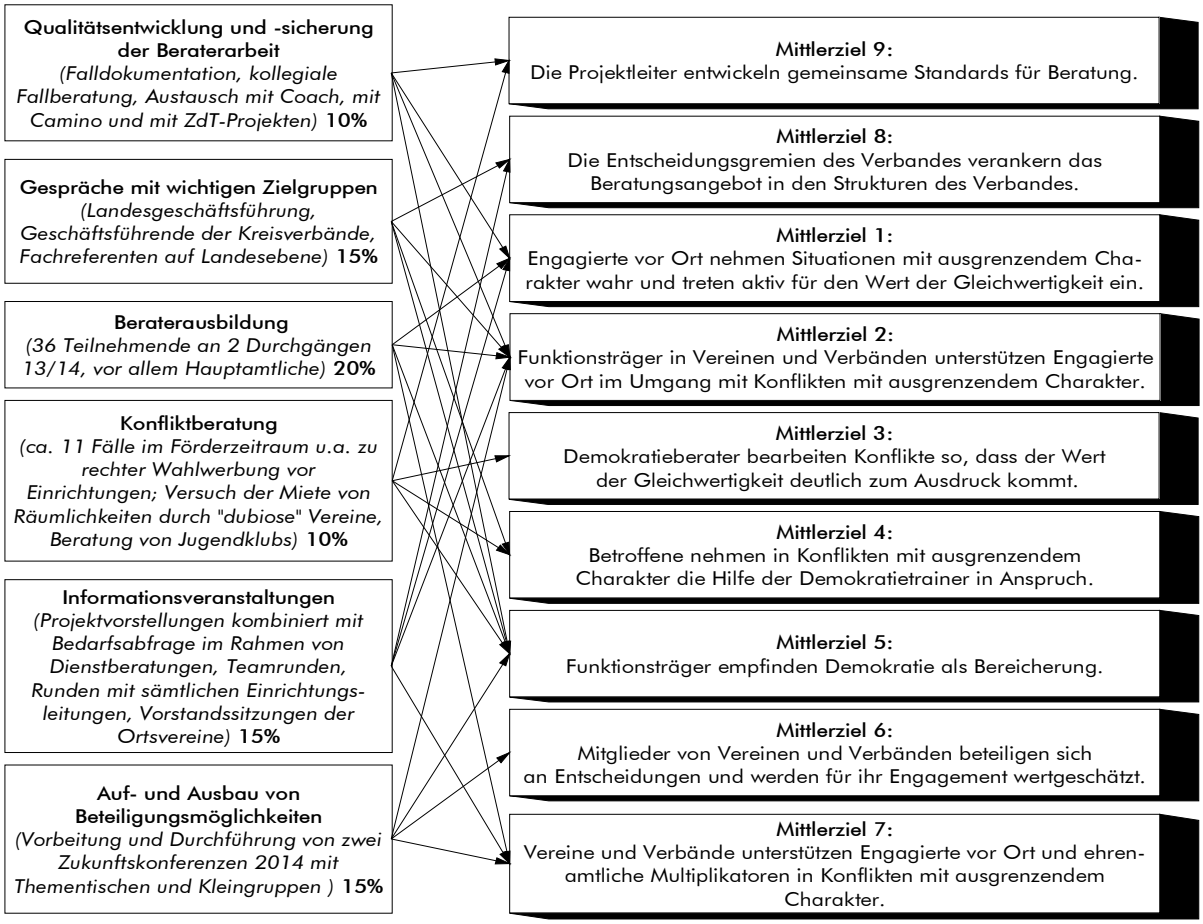
Die Mittlerziele 1 und 3 erreichte das Projekt durch die Ausbildung von 16 Fach- und Führungskräften aus den Gliederungen und der Stabsstelle des Landesverbandes zu Engagementberatern. Hierbei war insbesondere ein Modul zu Diskriminierung wichtig, in dem die Teilnehmenden u.a. für die Werte der AWO argumentieren lernten und entsprechende Handlungskompetenzen erwarben. Ferner besprachen die Teilnehmenden Methoden demokratischer Konfliktregelung. Dem Projekt kam es darauf an, dass die Teilnehmenden durch eine kritische Diskussion eine eigene Haltung zu den Werten der AWO entwickeln. Daneben war die Frage wichtig, wie man auf demokratiefeindliche Tendenzen im Arbeitsalltag reagieren kann. Da an der Beraterausbildung auch Funktionsträger teilnahmen, konnten diese für eine Unterstützung im Sinne des Mittlerziels 2 sensibilisiert werden. Außerdem entwickelten die Teilnehmer Praxisvorhaben in Kooperation mit weiteren Funktionsträgern der AWO. Beispiele sind ein Einführungsseminar für neue Mitarbeiter, ein „Tag der offenen Tür“ und Angebote für Flüchtlinge. Aber auch Fortbildungsangebote z.B. zum Menschenbild der AWO oder zu Rechtsextremismus bzw. Diskriminierung im Arbeitsalltag, die das Projekt gemeinsam mit Kollegen aus dem Verband erarbeitete und zu einem Katalog zusammenstellte (Beteiligung), trugen dazu bei. Der Katalog enthält ca. 20 Angebote, die sich mit Blick auf MZ 2 auch an Vorstände wenden. Diese sowie alle anderen Maßnahmen dienten ebenso zur Erreichung von Mittlerziel 5. Die Förderung von Engagement stand im Zentrum der Beraterausbildung. In Gesprächen mit Geschäftsführungen der Kreisgliederungen, mit Einrichtungsleitungen oder der Leitungsebene im Landesverband thematisierte das Projekt die Werte und das Leitbild der AWO. In späteren Gesprächen im Kontext von Gremien stellte das Projekt die Engagementberater vor. Die Beteiligung der Berater am Arbeitskreis Verbandsentwicklung trägt ebenfalls zur Erreichung von MZ 5 bei. Der Arbeitskreis ermittelt u.a. konkrete Engagementmöglichkeiten in den Kreisgliederungen. Ferner beteiligten sich im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit u.a. Ge-

schäftsführungen an der „Meile der Demokratie“ in Magdeburg. Um das Beratungsangebot nachhaltig zu verankern (Mittlerziel 8) führte das Projekt persönliche Gespräche und betrieb Öffentlichkeitsarbeit. Entscheidend dafür ist aber die verbandliche Netzwerkarbeit. Auch der Fortbildungskatalog (Beteiligung) unterstützt dieses Ziel. Die Beratungsstandards (Mittlerziel 9) erarbeitete das Projekt vor allem in Gesprächen mit Kooperationspartnern wie dem Beraternetzwerk „Diversity works“. Referenten des Netzwerks gestalteten die Beraterausbildung maßgeblich mit. Ein weiteres Ziel des Projektes ist die allgemeine Unterstützung und Wertschätzung von Engagierten durch die Vereins- und Verbandsebene der AWO. Dazu dienten vor allem die Beraterausbildung und die dort organisierten „Kamingespräche“ mit AWO-Praktikern und Vertretern des Landesverbandes bzw. der Regiestelle des Bundesprogramms, aber auch die Projektdokumentation und der Praxisleitfaden für die Beraterinnen und Berater. Das Projekt hat seine Ressourcen breit auf die verschiedenen Maßnahmen verteilt, die insgesamt der Förderung von Engagement dienen.

4.3.19 „Rechts geht’s lang? Nicht mit der AWO – Ausbau demokratiefördernder Strukturen bei der AWO Thüringen“ (AWO-Landesverband Thüringen)

Das Projekt des AWO-Landesverbandes Thüringen hat mit der Förderphase 2013/14 seine Arbeit aufgenommen. Dem Projekt gelang es nach eigenen Angaben, sich mit insgesamt sechs zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) an alle Programmziele anzunähern.

Abbildung 23: Zielerreichungsmodell zum Projekt des AWO-Landesverbandes Thüringen

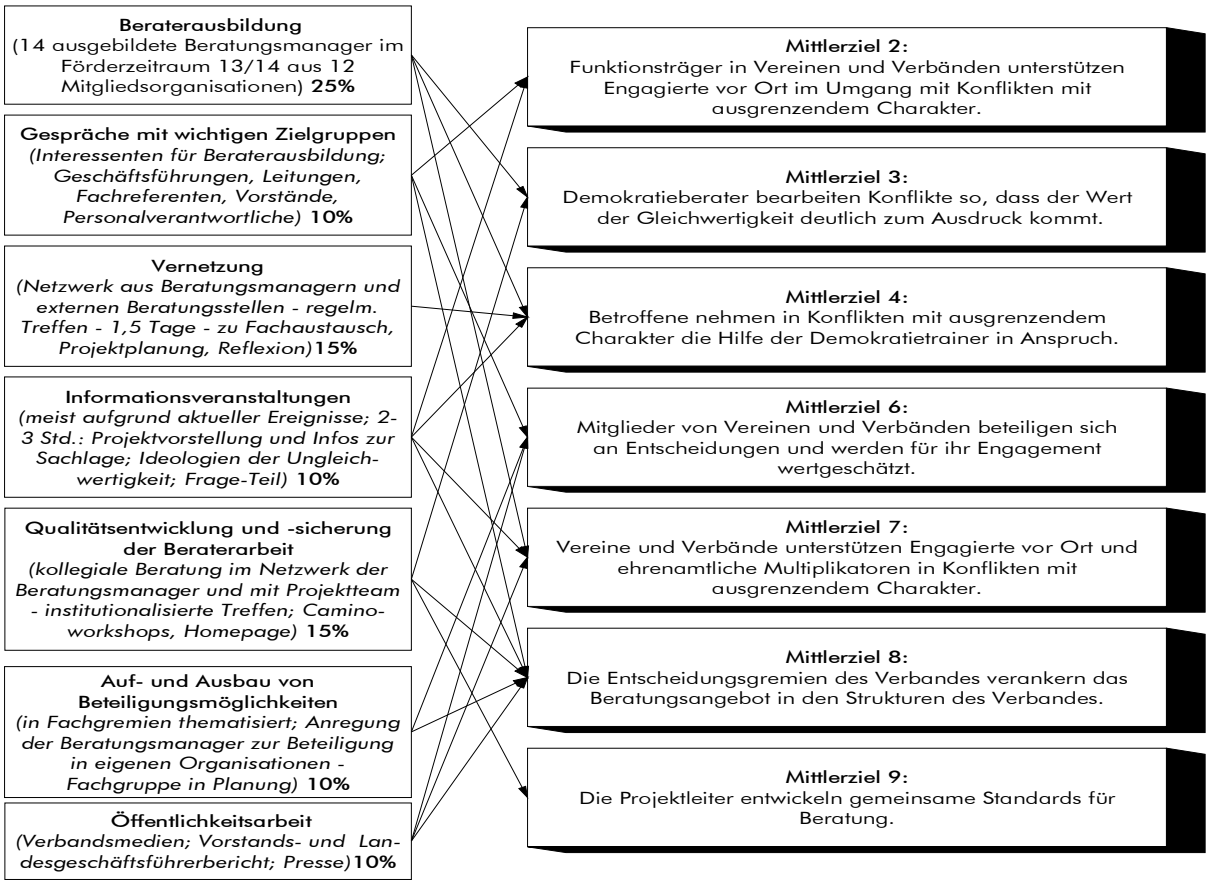


Wichtige Maßnahmen zur Erreichung der Mittlerziele 1 und 2 sind Informationsveranstaltungen, die Beraterausbildung und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung. Das Projekt stellte sein Angebot im Rahmen von Dienstberatungen, Teamrunden oder größeren Fachkreisen mit sämtlichen Einrichtungsleitungen eines Bereiches im jeweiligen Kreisverband vor und diskutierte in diesem Rahmen auch Erfahrungen der Teilnehmer mit Vorfällen aus dem Arbeitskontext, die einen rechtsextremen Bezug haben. Die Funktionsträger konnten mit der Maßnahme teilweise dafür gewonnen werden, Engagierte in Einrichtungen zu identifizieren, die an Angeboten des Projektes interessiert sind. Außerdem informierte das Projektteam die Vorstände der Ortsvereine in Vorstandsitzungen über sein Angebot. Die Unterstützung von Engagierten (MZ 2) war ein Thema in der Beraterausbildung, an der auch Funktionsträger teilnahmen. Zu MZ 1 trugen die Besprechungen realitätsnaher Fälle in der Ausbildung bei. Außerdem ist hierfür die Zusammenarbeit mit der Abteilung für Qualitätsmanagement des Verbandes wichtig, da Situationen mit ausgrenzendem Charakter in die Hausordnung aufgenommen werden sollen. Funktionsträger werden im Rahmen der Qualitätsmaßnahmen darüber aufgeklärt, was es bedeutet, eine Beratung in Anspruch zu nehmen (MZ 2). In Bezug auf Mittlerziel 2 sind außerdem Hintergrundgespräche mit verschiedenen Akteuren und insbesondere mit einer Fachreferentin über konkrete Vorfälle mit rechtsextremistischem Bezug in Einrichtungen bzw. Kreisverbänden wichtig, um gezielt auf entsprechende Funktionsträger vor Ort zugehen zu können. Eine Zukunftskonferenz, die das Projekt im Rahmen von Beteiligungsmaßnahmen initiiert hatte, verdeutlichte den Geschäftsführern, dass die Förderung ehrenamtlichen Engagements auch mit Konflikten verbunden ist (MZ 2). Dem Mittlerziel 3 näherte sich das Projekt durch die konkrete Konfliktberatung an. Das trifft dem Projekt zufolge auch auf Mittlerziel 4 zu, dessen Erreichen außerdem durch Gespräche mit Fachreferenten befördert wurde. Mittels der vom Projekt initiierten Zukunftskonferenzen, der Konfliktberatung, der Beraterausbildung, dem Fachaustausch und den persönlichen Gesprächen mit Funktionsträgern, hier vor allem mit den Geschäftsführungen, realisiert das Projekt das Mittlerziel 5. In den Gesprächen war hier vor allem wichtig, Demokratie als ein Pendant zur betriebswirtschaftlichen Komponente zu verdeutlichen. Im Rahmen der Konfliktberatung wurde das Projekt bisher zu 11 Fällen angefragt. Dazu gehören die Wahlwerbung der NPD vor Einrichtungen der AWO oder die konzeptionelle Beratung von Jugendklubs. Das Projekt hat zwei beteiligungsorientierte Zukunftskonferenzen organisiert, die auch zur Erreichung der Mittlerziele 6 und 7 beitragen. Für Mittlerziel 7 sind zudem die Beraterausbildung und die Informationsveranstaltungen von Belang. Letztere dienen wie auch persönliche Gespräche mit Vertretern der Leitungsebenen ebenfalls dem Mittlerziel 8. Impulse für die Diskussion der Beratungsstandards (Mittlerziel 9) erhält das Projekt aus der Konfliktberatung und dem Austausch mit anderen Z:T-Projekten und durch die Workshops von Camino (Qualitätsentwicklung). Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Abstimmung mit dem Qualitätsmanagement in der AWO. Insgesamt ist das Projekt hinsichtlich der Ressourcenverteilung auf die verschiedenen Maßnahmen sehr breit aufgestellt. Es hat sowohl die Felder Beratung und Bildung als auch Beteiligung entwickelt. Mit weiteren Maßnahmen strebte das Projekt Akzeptanz und Bekanntheit an.

4.3.20 „Schau HIN – Handeln – Initiieren – Neugestalten! Beratungsnetzwerk gegen Ideologien der Ungleichwertigkeit und für demokratische Teilhabe“ (Der PARITÄTISCHE Thüringen)

Der PARITÄTISCHE Thüringen hat den größten Anteil seiner Projektressourcen (25 Prozent) im Förderzeitraum 2013/14 auf die Beraterausbildung verwendet. 7 Programmziele konnten mit den zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) nach eigenen Angaben zumindest teilweise erreicht werden.

Abbildung 24: Zielerreichungsmodell zum Projekt des PARITÄTISCHEN Thüringen



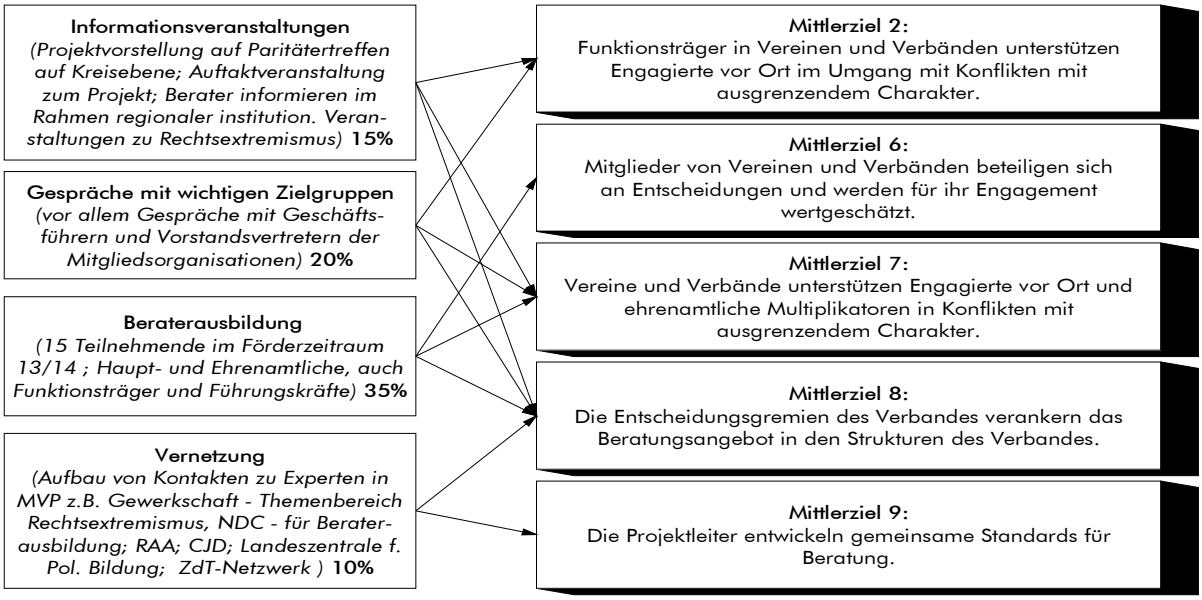
In persönlichen Gesprächen vermittelt das Projekt Funktionsträgern das Angebot der ausgebildeten Beratungsmanager, um Mittlerziel 2 zu erreichen. Dafür sind auch die zwei- bis dreistündigen regionalen Informationsveranstaltungen wichtig, in denen das Projekt vorgestellt sowie über Ideologien der Ungleichheit und über aktuelle Sachlagen in der Region oder auch über die Lokalpolitik informiert wird. Dazu werden auch Experten hinzugezogen. In einem Frageteil können die Teilnehmenden ihre Interessen äußern. Für Mittlerziel 3 sind die Beraterausbildung und vom Projekt entwickelte Standards der Beratungsarbeit, etwa der Austausch in Tandemteams und institutionalisierte Beratertreffen zur Fallbesprechung, wichtig. Die erwähnten Informationsveranstaltungen, die Beraterausbildung sowie Vernetzungstreffen der Beratungsmanager mit externen Beratungsstellen vor Ort tragen zur Erreichung von Mittlerziel 4 bei. So wird etwa auf den Vernetzungstreffen besprochen, mit welchen Veranstaltungen man auf das Netzwerk aufmerksam machen kann, damit Betroffene die Hilfe auch in Anspruch nehmen.

An das Mittlerziel 6 nähert sich das Projekt durch Gespräche mit Geschäftsführungen und mit der Leitungsebene an. Hier geht es darum, was die Beratungsmanager neben ihrer hauptamtlichen Tätigkeit leisten können und dass sie qualifiziert sind, Entscheidungsprozesse mitzugestalten. Das Projekt ermuntert aber auch die Beratungsmanager in Gesprächen, sich an solchen Prozessen zu beteiligen. Außerdem bereitet das Projekt Möglichkeiten der Beteiligung für die Beratungsmanager vor. Ein Beispiel ist eine Fachgruppe, in der sich die Beratungsmanager an verbandlichen Prozessen beteiligen können. Die Beratungsmanager/innen können sich zudem in den Kreisgruppen einbringen. Öffentlichkeitsarbeit spielt ebenfalls eine Rolle, genauso wie für Mittlerziel 7, zu dessen Erreichung auch die Informationsveranstaltungen und die Beraterausbildung beitragen. So wirkt das Projekt darauf hin, dass die Engagierten, die z.B. zu den Informationsveranstaltungen kommen, durch Verbandsarbeit unterstützt werden. Die ausgebildeten Beratungsmanager in den regionalen Vereinen bzw. Verbänden unterstützen Engagierte etwa dabei, mit bestimmten Fällen an die Öffentlichkeit zu gehen oder Veranstaltungen gegen rechtsextreme Gruppen zu organisieren. Die Unterstützungsmöglichkeiten durch die Berater/innen hat das Projekt auch in Geschäftsführerkreisen thematisiert. Die Anbahnung der genannten Beteiligungsmöglichkeiten, Informationsveranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit und persönliche Gespräche mit Führungsebenen dienen der Verankerung des Angebotes im Verband (Mittlerziel 8). Die entwickelten Beratungsstandards bilden die Basis dafür. In Zusammenarbeit mit dem Coach und in den Workshops von Camino diskutiert das Projekt Standards für die Beratung (Mittlerziel 9). Das Projekt ist mit seinen verschiedenen Maßnahmen breit aufgestellt, wobei etwas mehr als die Hälfte der Ressourcen für die Ausbildung, den Fachaustausch und die Vernetzung der Berater eingesetzt wurden.

4.3.21 „Auf- und Ausbau von demokratiefördernden Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern“ (Der PARITÄTISCHE Mecklenburg-Vorpommern)

Das Projekt des PARITÄTISCHEN Mecklenburg-Vorpommern wurde im November 2014 vorzeitig beendet. Im Förderzeitraum 2013/14 bildete die Beraterausbildung mit 35 Prozent der Projektressourcen die zentrale Maßnahme im Projekt. Mit den vier wichtigsten Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte sich das Projekt 5 Programmzielen an.

Abbildung 25: Zielerreichungsmodell zum Projekt des PARITÄTISCHEN Mecklenburg - Vorpommern



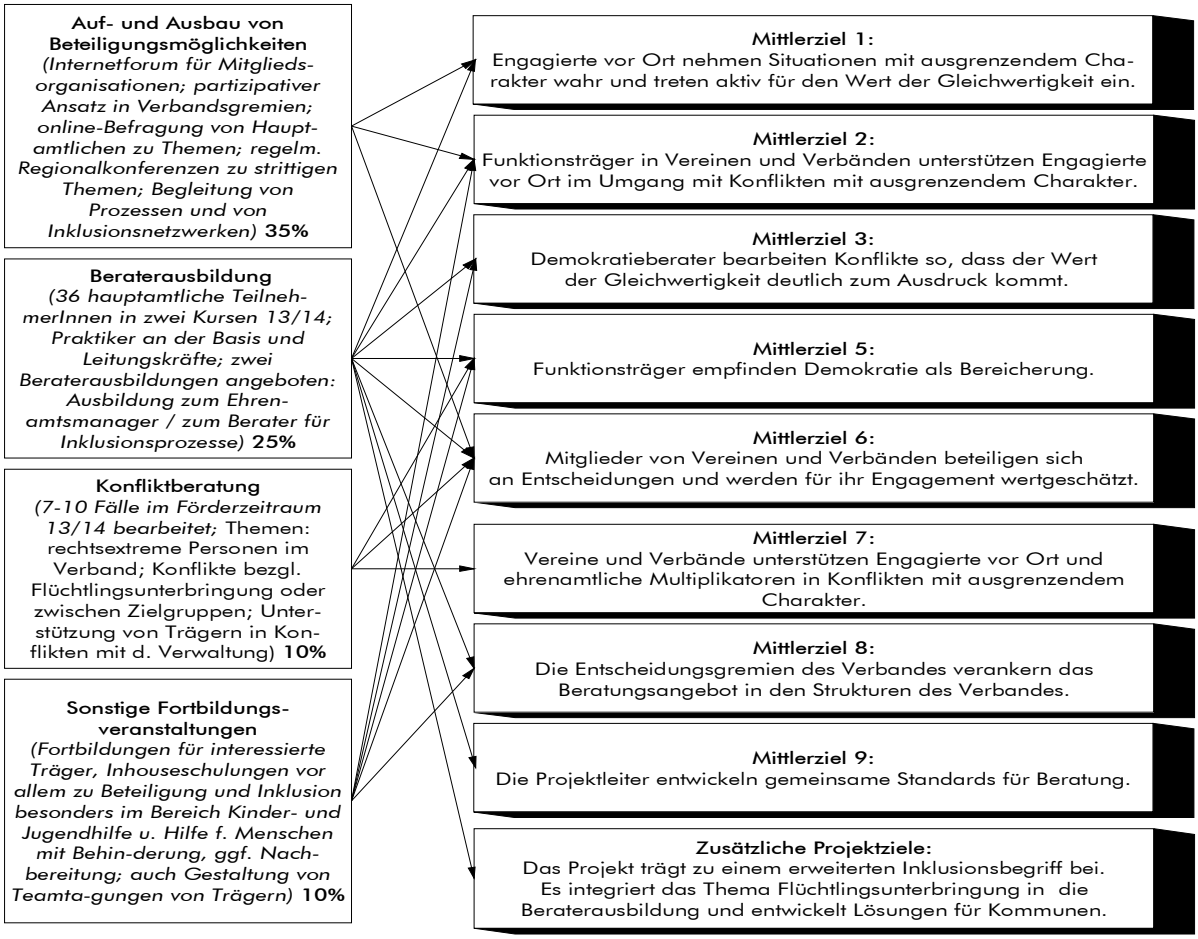
Mit Informationsveranstaltungen auf Paritätertreffen, die vierteljährlich auf Kreisebene stattfinden, und in persönlichen Gesprächen mit Führungsvertretern der Mitgliedsorganisationen am Rande dieser Treffen strebte das Projekt Mittlerziel 2 an. Zur Erreichung von Mittlerziel 6 trug vor allem die Beraterausbildung bei, in der u.a. Fragen zum Verhältnis zwischen Mitarbeiter- und Leitungsebene diskutiert wurden. Vertreter beider Ebenen nahmen an der Ausbildung teil und konnten sich in dem Rahmen direkt über Probleme und Lösungsmöglichkeiten verständigen. Die Gruppe setzte sich aus Sozialarbeitern bzw. Jugendklubmitarbeitern, einer Kita-Leitung, einem Vereinsvorsitzenden, einem Vorstandsmitglied des Behindertenverbandes, einem Vertreter einer Geschäftsführung sowie Kreisjugendringvertretern als externen Teilnehmern zusammen. Die Unterstützung durch Vereine und Verbände (Mittlerziel 7) war ebenfalls ein Thema der Beraterausbildung. Zudem waren persönliche Gespräche und die Informationsveranstaltungen im Kontext der Paritätertreffen Bestandteile dieses Mittlerziels. Mit allen wichtigen Maßnahmen näherte sich das Projekt nach eigenen Angaben dem Mittlerziel 8 an. Hierfür war interne Netzwerkarbeit wichtig. Günstig wirkte sich nach Angaben des Projektes aus, dass der Landesverband eine „Charta gegen rechts“ beschlossen hatte, an der sich die Mitgliedsorganisationen beteiligen sollen. Außerdem stellte das Projekt Kontakte zu externen Experten im Themenfeld „Rechtsextremismus“ wie etwa zum NDC, zur Gewerkschaft, einem Regionalbüro der RAA oder einem Aussteigerprojekt des CJD her, die die Berater künftig in ihrer Arbeit unterstützen sollen. Die Berater sollen hauptsächlich Informationen weitergeben sowie Kontakte herstellen und Fälle an externe Beratungsstrukturen vermitteln. Über Beratungsstandards (Mittlerziel 9) tauschte sich das Projekt vor allem mit anderen Z:T-Projekten aus. Insgesamt hat sich das Projekt einerseits auf die Beraterausbildung und andererseits auf Maßnahmen fokussiert, die das Beratungsangebot unterstützen und breiter bekannt machen.

4.3.22 „In Schwung“ (Der PARITÄTISCHE Brandenburg)

Maßnahmen zur Beteiligung und die Beraterausbildung standen in der Förderphase 2013/14 im Zentrum des Projektes des PARITÄTISCHEN Brandenburg. Mit seinen wichtigen Maßnah-

men (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte es sich 8 von 9 Programmzielen an.

Abbildung 26: Zielerreichungsmodell zum Projekt des PARITÄTISCHEN Brandenburg



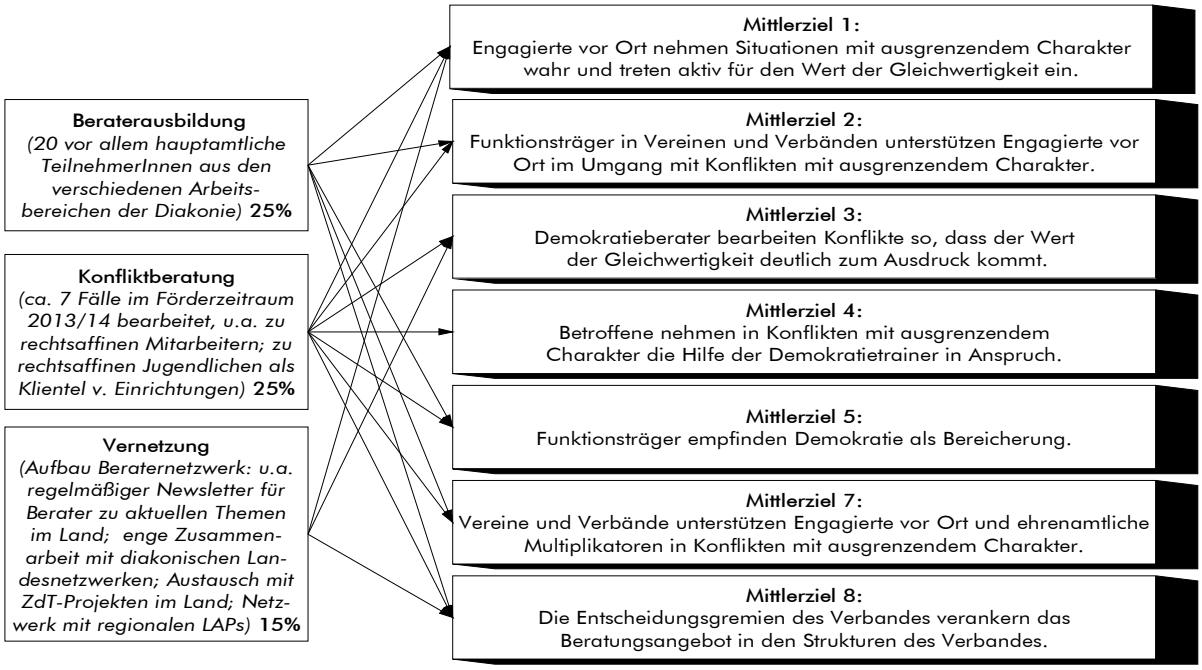
Zur Erreichung von Mittlerziel 1 trugen vor allem Situationsanalysen und die Entwicklung von ca. 10 Praxisprojekten in der Ausbildung zum Berater für Inklusionsprozesse bei. So organisierte ein Teilnehmer ein lokales Netzwerk und eine Veranstaltung zum Thema Inklusion. Zudem wurde im Projekt an Beteiligungsmöglichkeiten gearbeitet, die von Ausgrenzung Betroffene – wie etwa alte Menschen – einbeziehen (MZ 1). Diese Maßnahme betrifft auch Mittlerziel 2. Ferner nahmen Funktionsträger wie Fach- und Personalleitungen an Inhouse-Schulungen und Teamfachtagungen des Projektes teil, was ebenfalls zur Erreichung von MZ 2 beitrug. Einzelne Funktionsträger wie geschäftsführende Personen, Personal- und Fachleitungen absolvierten zudem die Beraterausbildung. Für MZ 2 war es zudem wichtig, dass die Ausbildungsteilnehmer mit diskriminierenden Mechanismen umgehen und Konflikte bearbeiten können. Sie arbeiten wiederum mit ca. 12 Hauptamtlichen des Verbandes zusammen, die in einer zweiten, schmaleren Ausbildung zu Ehrenamtsmanagern geschult wurden. Der Schwerpunkt dieser Ausbildung lag auf der Konfliktberatung. Dem Mittlerziel 3 näherte sich das Projekt durch die Fortbildungen und die Beraterausbildung an, in der die Teilnehmer lernten, Beteiligungsprozesse zu moderieren und mit Konflikten umzugehen. Das Projekt trug mit der Beraterausbildung ferner zur Diskussion um die Flüchtlingsunterbringung und um den Inklusionsbegriff bei (zusätzliche Projektziele). In der Beraterausbildung und den Fortbildungen thematisierte das Projekt Beteiligung und Inklusion als positive Aspekte für die Organisation und be-

förderte damit das Erreichen von Mittlerziel 5. Ferner waren konstruktiv bearbeitete Konfliktfälle Teil dieses Mittlerziels. Im letzten Förderzeitraum hat das Projekt 7-10 Fälle bearbeitet. Hierbei ging es um Mitarbeiter mit rechtsextremem Hintergrund, um Konflikte zwischen der örtlichen Verwaltung und Trägern bzw. deren Zielgruppe oder um Konflikte im Zusammenhang mit der Unterbringung von Flüchtlingen. Alle vier zentralen Maßnahmen betreffen das Mittlerziel 6. Im Rahmen von Beteiligung wurden Mitglieder befragt und konnten Themen einbringen. Das Projekt initiierte ein Internetforum für die Mitgliedsorganisationen und lieferte Impulse, um Gremiensitzungen partizipativer zu gestalten. Ferner hat es bisher vier Online-Befragungen zu relevanten Verbandsthemen unter den Hauptamtlichen sowie vier Regionalkonferenzen zu strittigen Themen durchgeführt. Außerdem begleitet das Projekt derzeit drei Partizipations- bzw. Inklusionsprozesse – wie etwa eine Fachreferentin zum Thema „lebendige Kinder- und Jugendhilfeausschüsse“ – und bildet hauptamtliche Mitarbeiter zu Begleitprozessen fort. Die ausgebildeten Berater sind zudem aktiv in Entscheidungsprozesse vor Ort involviert, um ihre Praxisprojekte (z.B. einen Fachtag zum Thema Inklusion) umzusetzen. Ferner trägt die partizipative Gestaltung der Fortbildungen und die dialogorientierte Bearbeitung von Konflikten zur Erreichung von MZ 6 bei. Mit der Konfliktberatung nähert sich das Projekt teilweise dem Mittlerziel 7 an. In Bezug auf Mittlerziel 8 wurden die Teilnehmenden der Beraterausbildung befähigt, zuständige Akteure im Verband anzusprechen. Außerdem lernten sie die Verbandsstrukturen genau kennen. Ferner hat das Projekt hauptamtliche Kollegen als Referenten in die Ausbildung einbezogen. Zudem unterstützen Aufträge für Inhouse-Schulungen das Erreichen von MZ 8. Beratungsstandards (Mittlerziel 9) hat das Projekt in der Ausbildung diskutiert. Insgesamt hat das Projekt seine Ressourcen auf verschiedene Schwerpunkte verteilt. So entwickelte es die Beratung, stärkte die Beteiligung und machte Fortbildungsangebote.

4.3.23 „Demokratie gewinnt! In Mecklenburg-Vorpommern!“ (Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern)

Die Schwerpunkte des Projektes des Diakonischen Werkes Mecklenburg-Vorpommern lagen in der Förderphase 2013/14 in der Beraterausbildung und in der Konfliktberatung mit jeweils 25 Prozent der Projektressourcen. Das Projekt nannte insgesamt drei wichtige Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen), mit denen es auf 7 Programmziele hinarbeiten konnte.

Abbildung 27: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Diakonischen Werkes Mecklenburg-Vorpommern



Für das Mittlerziel 1 ist die Beraterausbildung bedeutsam, in der die Teilnehmer/innen vor allem für Alltagsrassismus sensibilisiert und Handlungsmöglichkeiten etwa im Umgang mit rechten Äußerungen besprochen wurden. Dem Projekt zufolge konnte die Ausbildung den Teilnehmenden unter anderem die Augen für die Strategie der rechten Szene öffnen, in soziale Berufe einzudringen. Das Projekt arbeitete in der Ausbildung mit Referenten verschiedener Träger zusammen, um vielfältige Sichtweisen auf das Thema „Rechtsextremismus“ zu erhalten. Unter den fast ausschließlich hauptamtlichen Teilnehmern befanden sich auch Einrichtungsleiter/innen. Weiterhin spielen für das Mittlerziel 1 die Erfahrungen aus der Konfliktberatung eine Rolle, die beispielsweise Vorfälle unter Mitarbeitern mit rechtsextremem Bezug oder mit rechtsaffinen Jugendlichen als Klientel von Einrichtungen betreffen. Das vom Projekt initiierte Netzwerk der ausgebildeten Berater/innen wirkt hier ebenfalls unterstützend. Der Projektleiter erarbeitet regelmäßig einen Newsletter an das Netzwerk mit projektrelevanten Informationen zu aktuellen Themen und Problemen in Mecklenburg-Vorpommern. Die Beraterausbildung, die regelmäßig in der Geschäftsführerversammlung thematisiert wird, abgeschlossene Beratungsprozesse, die im Verband bekannt werden sowie Netzwerkarbeit[15] befördern eine dauerhafte Verankerung des Angebotes vor allem in den Einrichtungen (Mittlerziel 8). Nach Angaben des Projektes wird ein Teil der ausgebildeten Berater, die gleichzeitig als hauptamtliche Mitarbeiter tätig sind, aufgrund der dünnen Personaldecke allerdings nur der eigenen Einrichtung zur Verfügung stehen können. In anderen Fällen sahen es die Geschäftsführer/innen als unproblematisch an, den Beratern für ihre Tätigkeit auch über die eigene Einrichtung hinaus Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen. Sowohl die Beraterausbildung als auch die Konfliktberatung sind Maßnahmen zur Erreichung der Mittlerziele 2, 5 und 7, die auf die Ebene der Funktionsträger bzw. der Vereine und Verbände und deren Unterstützung abzielen. So gelingt es dem Projekt

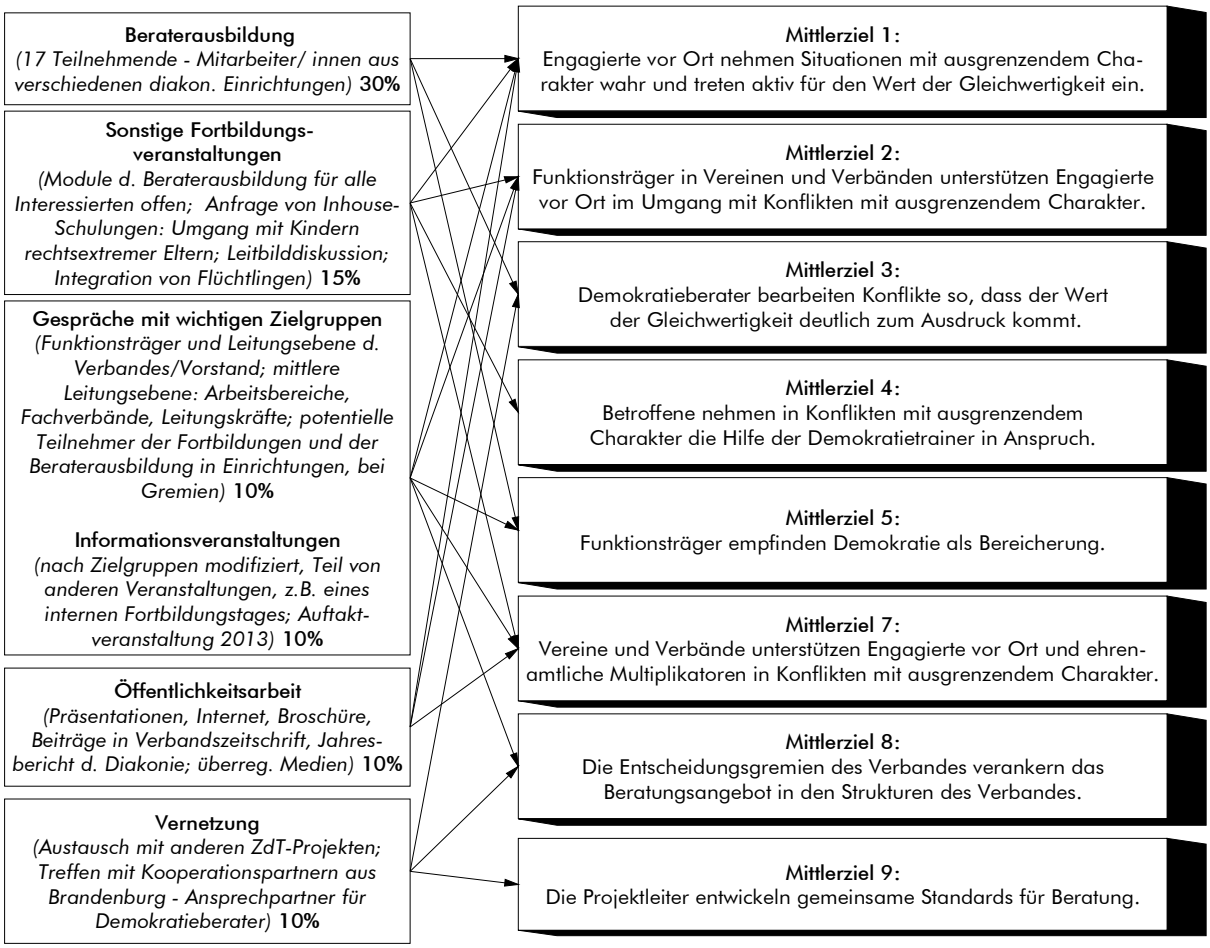
[15] Neben dem Beraternetzwerk betreffen weitere Maßnahmen zur Vernetzung die Zusammenarbeit mit anderen diakonischen Landesnetzwerken, um diakonieinterne Beratungsstandards zu entwickeln. Im Austausch mit anderen Landesverbänden hat das Projekt sein Curriculum für die Ausbildung entwickelt. Außerdem finden regelmäßige Treffen der Z:T-Projekte in Mecklenburg-Vorpommern statt.

den Verantwortlichen zufolge, durch Rückkopplung der Ausbildungsteilnehmer in die Arbeitsbereiche auch Geschäftsführungen für das Thema „Rechtsextremismus“ aufzuschließen. Zur Erreichung von Mittlerziel 3 trägt neben dem kollegialen Austausch der Berater untereinander die Praxis der Konfliktberatung bei. So werden die Ausbildungsteilnehmer/innen bereits in entsprechende Prozesse einbezogen und dazu ermuntert, sich in die Beteiligten hineinzuversetzen. Das Projekt unterstützt die Berater/innen im Rahmen der Konfliktberatung dabei, dass ihr Angebot breiter bekannt wird und nähert sich dadurch Mittlerziel 4 an. Allerdings erreichen die Fälle das Projekt nach eigenen Angaben oft noch auf Umwegen. So würden die Informationen über das Angebot innerhalb der Strukturen mitunter nicht weitergegeben. Nach Einschätzung des Projektes ist in vielen Einrichtungen immer noch wenig Wissen über das Projektthema vorhanden. Insgesamt konzentrierten sich die Maßnahmen des Projektes auf die Konfliktberatung und deren Voraussetzungen bzw. Unterstützung.

4.3.24 „Demokratie gewinnt! In Brandenburg!“ (Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz)

Im Zentrum des Projektes des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz stand im letzten Förderzeitraum die Beraterausbildung. Mit den wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte sich das Projekt 8 Programmzielen an.

Abbildung 28: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

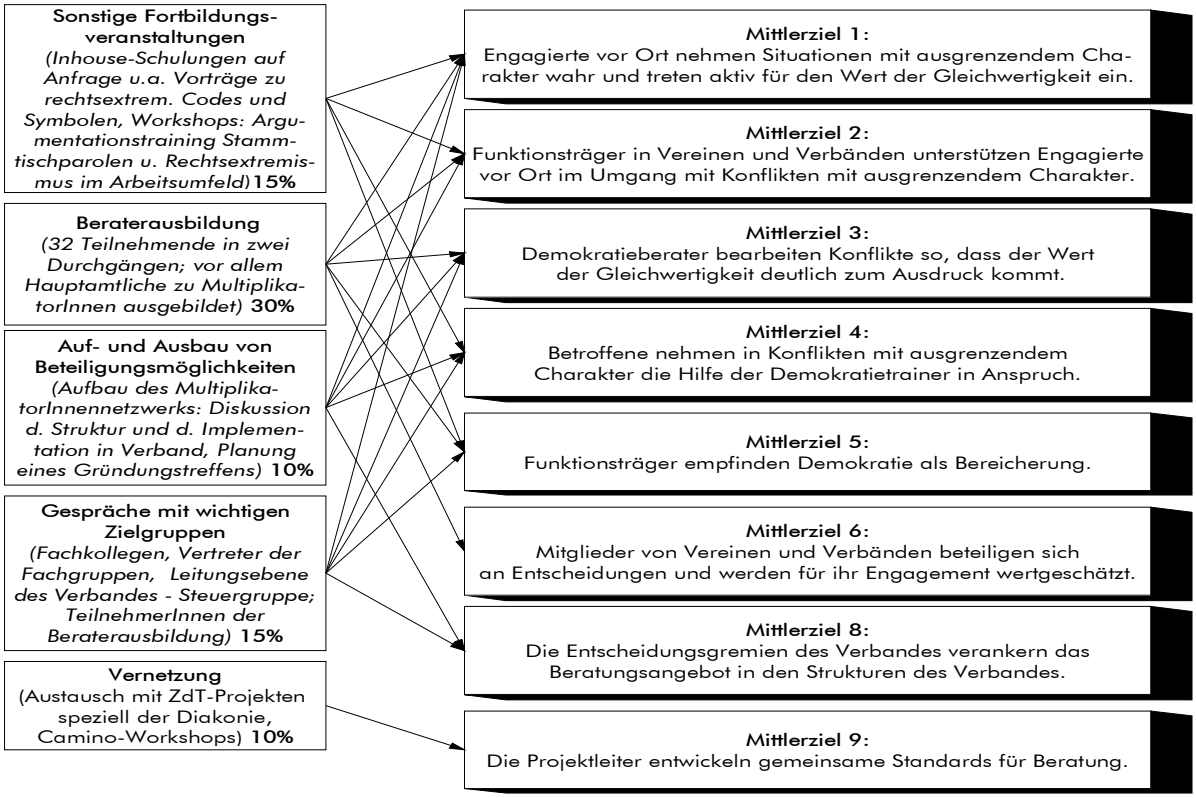


Die persönlichen Gespräche mit verschiedenen Zielgruppen wie innerverbandlichen Funktionsträgern und der Leitungsebene, Einrichtungsleitenden der Diakonie aus den verschiedenen Arbeitsbereichen und Fachverbänden sowie schließlich potentiellen Teilnehmern der Fortbildungsangebote und der Beraterausbildung waren Maßnahmen zur Erreichung von Mittlerziel 1. Dem Projekt kam es in diesem Zusammenhang darauf an, anhand von Beispielen für Ausgrenzungssituationen zu sensibilisieren. Mit Projektpräsentationen in verschiedenen Gremien und einer Auftaktveranstaltung näherte es sich ebenfalls Mittlerziel 1 an. Außerdem nutzte es einen hausinternen Fortbildungstag für ca. 90 Mitarbeiter/innen der Geschäftsstelle für Informationen und Diskussionen über Projektinhalte. Das Projekt öffnete die meisten Module der Beraterausbildung für andere Interessierte im Verband (Fortbildung) und bildete im Rahmen des MZ 1 auf Anfrage Mitarbeiter von Einrichtungen oder Kirchgemeinden fort, etwa zum Umgang mit Kindern rechtsextremer Eltern bzw. zur Integration von Flüchtlingen. Schließlich trugen die Beraterausbildung mit arbeitsfeldspezifischen Angeboten sowie die Veröffentlichung von Artikeln in der Verbandszeitschrift sowie einer Broschüre zur Erreichung des Mittlerziels bei. Durch Gespräche mit Funktionsträgern, die Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen sowie die Öffentlichkeitsarbeit näherte sich das Projekt dem Mittlerziel 2 an. Maßgeblich für Mittlerziel 3 waren die Beraterausbildung und der Austausch der Berater untereinander (Vernetzung). Das Mittlerziel 4 versucht das Projekt hauptsächlich mit Inhouse-Schulungen – beispielsweise zur Flüchtlingsarbeit –, in die auch die Demokratieberater eingebunden sind, zu erreichen. In persönlichen Gesprächen, mit Informationsveranstaltungen in den Mitgliedseinrichtungen und mittels der Beraterausbildung überzeugt das Projekt Funktionsträger davon, dass demokratisches Handeln im Verband eine Bereicherung darstellt (Mittlerziel 5). Wenn etwa die Funktionsträger in den Gesprächen Beispiele von Diskriminierung erwähnten, setzten die Projektverantwortlichen positive demokratische Maßnahmen entgegen. An der Beraterausbildung nahmen u.a. auch Funktionsträger wie der Leiter eines diakonischen Werkes oder eine Gemeindepfarrerin teil. In Gesprächen und Informationsveranstaltungen in entsprechenden Gremien sprach das Projekt konkrete Wege der Unterstützung Engagierter durch die Mitgliedseinrichtungen im Sinne von Mittlerziel 7 an. Öffentlichkeitsarbeit und die erwähnten Fortbildungen waren hier ebenfalls relevant. Auf die dauerhafte Verankerung des Beratungsangebotes arbeitete das Projekt in persönlichen Gesprächen mit dem Vorstand und den Fachverbänden sowie mit Informationsveranstaltungen und innerverbandlicher Netzwerkarbeit hin. Der Austausch mit den Z:T-Projekten der anderen diakonischen Werke beteiligter Bundesländer liefert dem Projekt Anregungen, um die Beraterstandards (Mittlerziel 9) weiterzuentwickeln. Das Projekt verteilte seine Ressourcen breit auf verschiedene Maßnahmen, wobei die Aus- und Fortbildungsangebote im Vordergrund standen. Des Weiteren warb es um Akzeptanz und Unterstützung und machte sich auf breiter Ebene bekannt.

4.3.25 „Demokratie gewinnt! In Sachsen-Anhalt und Thüringen!“ (Diakonie Mitteldeutschland)

Das Projekt der in Thüringen und Sachsen-Anhalt tätigen Diakonie Mitteldeutschland konzentrierte sich in der letzten Förderphase hauptsächlich auf die Beraterausbildung. Mit allen wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) näherte sich das Projekt 8 von 9 Programmzielen an.

Abbildung 29: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Diakonie Mitteldeutschland



Die meisten wichtigen Maßnahmen trugen zur Erreichung von Mittlerziel 1 bei. Dazu gehören die persönlichen Gespräche mit Vertreter/innen der Fachgruppen über das Projektangebot und im Vorfeld mit Fachkollegen, die den Kontakt zu den Fachgruppen herstellten. Die Gespräche mit den ausgebildeten „Multiplikatoren für Demokratieförderung“ über ihre Fragen und Probleme, die Beraterausbildung selbst sowie ein im Aufbau begriffenes Netzwerk der Multiplikatoren beförderten aus Projektsicht ebenfalls das Erreichen dieses Mittlerziels. Das Projekt versteht das Netzwerk als eine Beteiligungsmöglichkeit für die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Es soll eine feste Gremienstruktur im Verband erhalten. Die Beraterausbildung erreichte neben hauptamtlichen Mitarbeitern und Leitungspersonen in Einrichtungen auch Pfarrer/innen und andere Akteure aus Kirchengemeinden sowie einzelne Mitarbeiter/innen des Freiwilligendienstes und des Lokalen Aktionsplans. Dem Projekt kam es in der Ausbildung u.a. darauf an, dass die Teilnehmenden in Diskriminierungssituationen sicherer auftreten können. Durch 7 Inhouse-Schulungen zu Themen im Bereich Rechtsextremismus konnte das Projekt weitere Mitarbeiter von Einrichtungen im Sinne des MZ 1 stärken.

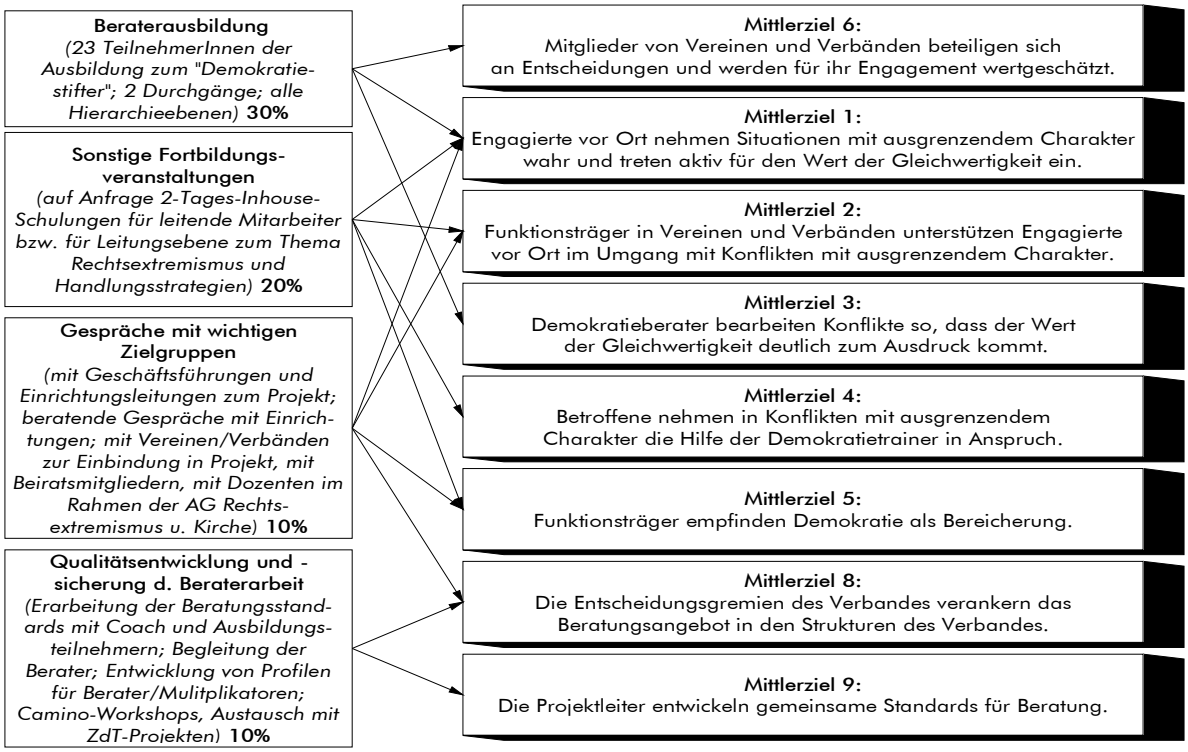
Da sich unter den ausgebildeten Multiplikatoren Funktionsträger befinden, sind die Beraterausbildung und die Beteiligung über das Multiplikatoren-Netzwerk auch Maßnahmen zur Erreichung von Mittlerziel 2. Das trifft ebenso auf die Teilnehmenden der Inhouse-Angebote zu. In einem Fall schulte das Projekt eine gesamte Fachgruppe. Hinsichtlich MZ 2 diskutierten die Teilnehmer der Beraterausbildung u.a., wie sich diakonische Einrichtungen in kommunale Netzwerke einbringen und auf diese Weise Engagierte vor Ort unterstützen können. Neben der Beraterausbildung und dem Netzwerk für Multiplikatoren (Beteiligung) waren für das Mittlerziel 3 persönliche Gespräche mit den Multiplikatoren darüber wichtig, wie sie den Wert der Gleichwertigkeit fördern können. Durch Gespräche mit Funktionsträgern in Gremien und mit Fachgruppenvertretern arbeitete das Projekt auf Mittlerziel 4 hin, wozu auch die Inhouse-

Schulungen und das Multiplikatoren-Netzwerk beitrugen. Die Gespräche mit den Vertretern der Fachgruppen zu den Themen „Toleranz“ und „gleichberechtigte Teilhabe“ leisten neben der Beraterausbildung und den Fortbildungsangeboten einen Beitrag zur Erreichung von Mittlerziel 5, das die Funktionsträger betrifft. Die Beraterausbildung war zentral für das Mittlerziel 6. Die Teilnehmer übten Formen der demokratischen Entscheidungsfindung ein und trainierten beteiligungsorientierte Methoden sowie Moderationsmethoden. Die Ausbildung bot auch ein Wahlmodul zur partizipativen Projektplanung. Dem Mittlerziel 8 dienen neben dem Multiplikatoren-Netzwerk die Gespräche mit der Leitungsebene, den Vertretern der Mitgliederversammlung und den diakonischen Konferenzen. Durch den Austausch mit anderen Z:T-Projekten und durch die Beteiligung an den Workshops von Camino erhielt das Projekt Impulse, um Mittlerziel 9 umzusetzen. Insgesamt setzte das Projekt seine Ressourcen vor allem für die Ausbildung und eine stärkere Beteiligung der Beraterinnen und Berater ein. Daneben waren aber auch Fortbildungsangebote und Gespräche mit wichtigen Zielgruppen bedeutsam.

4.3.26 „Demokratie gewinnt! In Sachsen!“ (Diakonie Sachsen)

Die Diakonie Sachsen hat in der Förderphase 2013/14 in ihrem Projekt vor allem die Beraterausbildung vorangetrieben und Fortbildungsangebote entwickelt und durchgeführt. Mit seinen vier zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) konnte das Projekt nach eigenen Angaben 8 Programmziele zumindest teilweise erreichen.

Abbildung 30: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Diakonie Sachsen



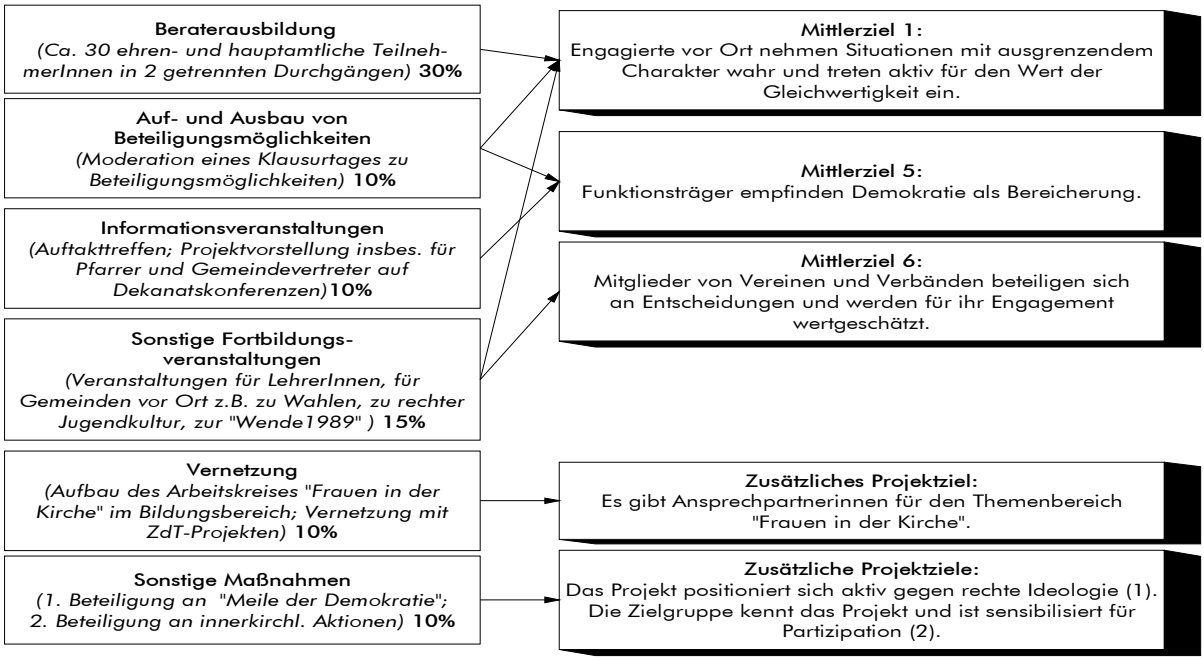
Persönliche Gespräche mit Geschäftsführenden, unter denen das Projekt auch Engagierte wahrnimmt, dienten dem Mittlerziel 1. Diese Zielgruppe äußerte sich in den Gesprächen häufig auch zu Problemsituationen, wobei das Projekt dann auf einen angemessenen Umgang damit eingehen konnte. Als Engagierte vor Ort versteht das Projekt aber auch die ausgebilde-

ten „Demokratiestifter“, die mit Blick auf MZ 1 in der Ausbildung für einen Perspektivwechsel geöffnet und für ein aktives Eintreten sensibilisiert wurden. Als Teilnehmende der Ausbildung versuchte das Projekt vor allem Personen in Schlüsselpositionen zu gewinnen, z.B. Kirchenbezirkssozialarbeiter. Nach Projektpräsentationen konnten in der letzten Förderphase etwa 8 zweitägige Inhouse-Schulungen zum Themenbereich „Rechtsextremismus“ für leitende Mitarbeiter/innen von Einrichtungen bzw. für die mittlere und höhere Leitungsebene durchgeführt werden (Mittlerziel 1). Darin griff das Projekt z.B. die Unterwanderung kirchlicher Strukturen durch die rechte Szene auf. Für die auf Funktionsträger bezogenen Mittlerziele 2 und 5 sind ebenfalls die genannten Inhouse-Schulungen und persönlichen Gespräche mit Geschäftsführenden etwa über konkrete Problemsituationen relevant. Die Ausbildung von „Demokratiestiftern“ diente den Mittlerzielen 3 und 6. Das Projekt setzt sich in diesem Zusammenhang aber bewusst vom Begriff des Beraters ab, da in der Diakonie professionelle Beratung etabliert sei und die vom Projekt angebotene Ausbildung diesem Anspruch nicht gerecht werden könne. Ein Schwerpunkt der Ausbildung war Partizipation im Sinne des Mittlerziels 6. Die Demokratiestifter sollen nach Auskunft des Projektes künftig in einer Arbeitsgemeinschaft u.a. Beteiligungsmöglichkeiten diskutieren und an Handlungsempfehlungen mitarbeiten. Ferner verschaffte das Projekt Menschen mit Lernschwierigkeiten durch eine komprimierte Beraterausbildung einen Zugang zu den Projektinhalten. Das Mittlerziel 4 strebte das Projekt hauptsächlich über die Inhouse-Schulungen an. Neben persönlichen Gesprächen mit Vertretern der Entscheidungsgremien ist für Mittlerziel 8 die Entwicklung von Beratungsstandards wichtig (Qualitätssicherung und -entwicklung), um das Beratungsangebot klar kommunizieren zu können. Hierfür haben die Demokratiestifter beispielsweise ihre Profile erstellt. Der Austausch über Beratungsstandards mit anderen Z:T-Projekten, mit dem Coach und den Demokratiestiftern sowie auf den Workshops von Camino ist auch für Mittlerziel 9 zentral. Hierbei spielt auch die Entwicklung einheitlicher Standards in der Diakonie eine wichtige Rolle. Die Maßnahmen des Projektes konzentrierten sich insgesamt darauf, Voraussetzungen für eine fundierte Beratungsarbeit zu schaffen. Aber auch Fortbildungsangebote und Gespräche mit relevanten Zielgruppen waren wichtig, um das Projekt breiter in den Verband zu einzubringen.

4.3.27 „Kompetent für Demokratie – Partizipation in kirchlichen Verbänden“ (Katholische Erwachsenenbildung im Land Sachsen-Anhalt)

Die Beraterausbildung bildete in der letzten Förderperiode mit 30 Prozent der Projektressourcen die wichtigste Maßnahme des Projektes der Katholischen Erwachsenenbildung in Sachsen-Anhalt. Mit vier seiner zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) konnte sich das Projekt drei Programmzielen annähern. Weitere zwei wichtige Maßnahmen dienten zusätzlichen Zielen.

Abbildung 31: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Katholischen Erwachsenenbildung Sachsen-Anhalt



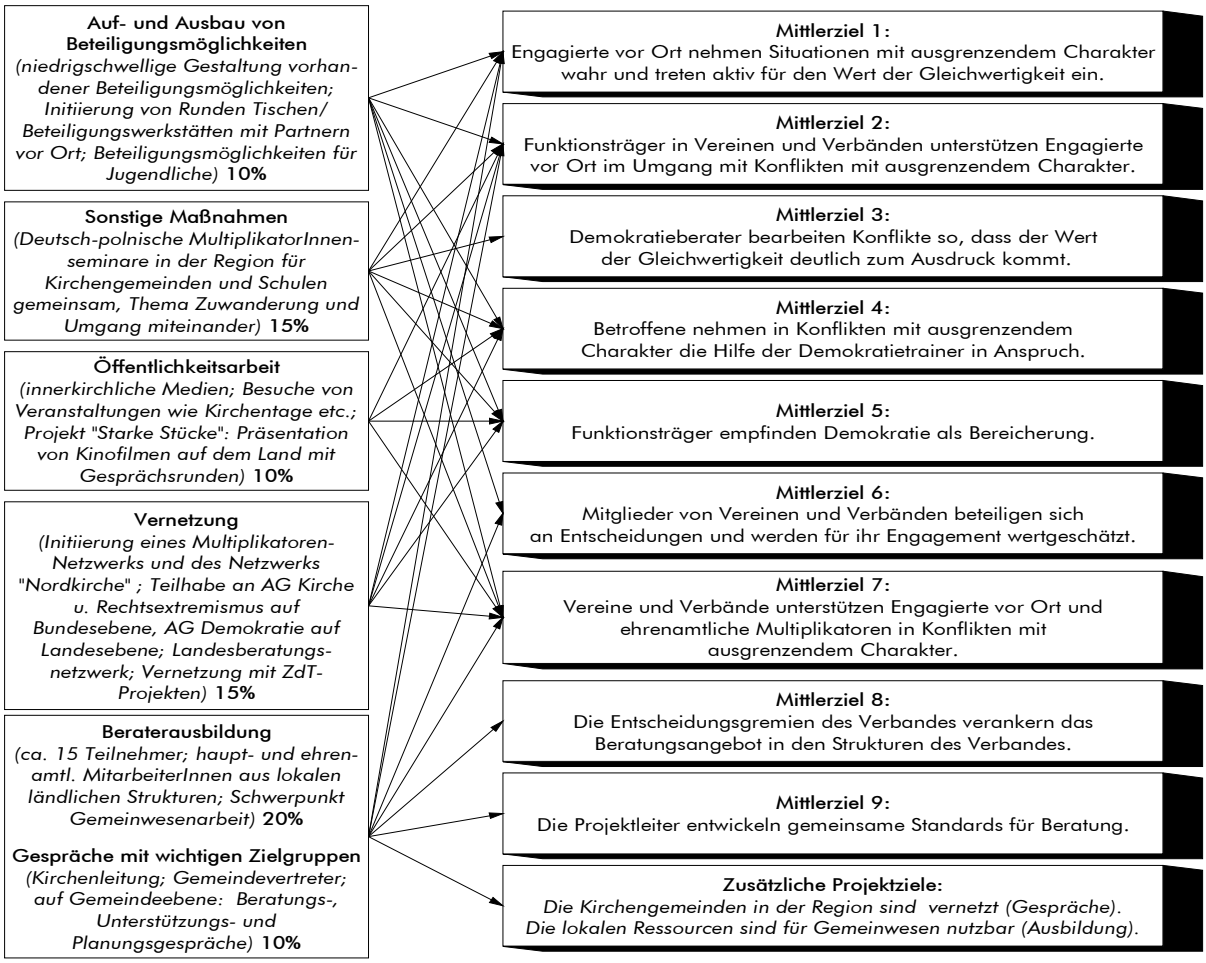
Das Mittlerziel 1 erreichte das Projekt zumindest teilweise durch die Beraterausbildung, indem es die Teilnehmenden für Ausgrenzung sensibilisiert hat. Hierbei ging es etwa um eingelebte und unhinterfragte Selbstverständlichkeiten im Ehrenamt, die neuen Engagierten den Einstieg erschweren können, oder um die Frage, ob Kinder im Gottesdienst als störend oder erwünscht empfunden werden. Einer der beiden Ausbildungsdurchgänge zielte auf ehrenamtlich tätige Frauen ab, um diesen einen Raum für Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. In der zweiten Ausbildung mit hauptamtlichen Einrichtungsleiterinnen und -leitern reflektierten die Teilnehmenden ihr Leitungshandeln z.B. hinsichtlich der Konfliktkultur. Ferner führte das Projekt Lehrerfortbildungen zum geschlechtssensiblen Lernen durch und thematisierte Ausgrenzung bzw. Gleichwertigkeit darüber hinaus in Bildungsveranstaltungen für Kolpingfamilien und Familienkreise vor Ort. Für Mittlerziel 1 ist aber auch die Mitwirkung des Projektes an Maßnahmen der Kommission für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung wichtig. Die aus Ehrenamtlichen bestehende Kommission berät einerseits den Bischof und kommuniziert andererseits Themen in die Gemeinden vor Ort und unterstützt diese bei der Umsetzung. In dem Kontext hat das Projekt einen Klausurtag zu Beteiligung moderiert. Dieser ist auch in Bezug auf Mittlerziel 5 und die Zielgruppe der Pfarrer/innen als Funktionsträger wichtig. Für Pfarrer und Gemeindereferenten führt das Projekt im Rahmen von Dekanatskonferenzen Informationsveranstaltungen durch, um Mittlerziel 5 zu erreichen. Die Teilnehmenden setzen sich dabei in Diskussionen und Kleingruppen mit dem Thema Partizipation auseinander. An das Mittlerziel 6 nähert sich das Projekt durch eine Fortbildungsveranstaltung für Bildungsbeauftragte an, in der es darum geht, wie diese etwa Bildungsthemen einbringen und sich dadurch an Entscheidungsprozessen beteiligen können. Das Projekt entwickelt aktiv den Arbeitskreis „Frauen in der Kirche“, an dem 8 Referentinnen des Ordinariats in Magdeburg mitarbeiten. Diese Vernetzungsarbeit dient dazu, Ansprechpartner/innen für bestimmte Themen und Fragen zu etablieren (zusätzliche Projektziele). Mit sonstigen Maßnahmen wie Aktionen für Senioren bei der öffentlichen „Meile der Demokratie“ in Magdeburg positioniert sich das Projekt aktiv gegen rechts. Durch Beteiligung an innerkirchlichen Veranstaltungen wie Wallfahrten

macht es sein Angebot bekannter und sensibilisiert in entsprechenden Workshops die Zielgruppe für Partizipation (zusätzliche Projektziele). Das Projekt setzte seine Ressourcen für verschiedene Maßnahmen ein, wobei die Beraterausbildung im Mittelpunkt stand. Weitere Maßnahmen dienten dazu, das Projekt in die lokalen Strukturen einzubringen bzw. verbandliche Prozesse zu begleiten.

4.3.28 „Kirche stärkt Demokratie“ (AG Tage Ethischer Orientierung in Mecklenburg-Vorpommern)

Das Projekt der AG Tage Ethischer Orientierung Mecklenburg-Vorpommern ist sehr stark gemeinwesenorientiert ausgerichtet. Mit den wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) gelang ihm nach eigenen Angaben eine Annäherung an alle Programmziele.

Abbildung 32: Zielerreichungsmodell zum Projekt der AG Tage Ethischer Orientierung in Mecklenburg Vorpommern



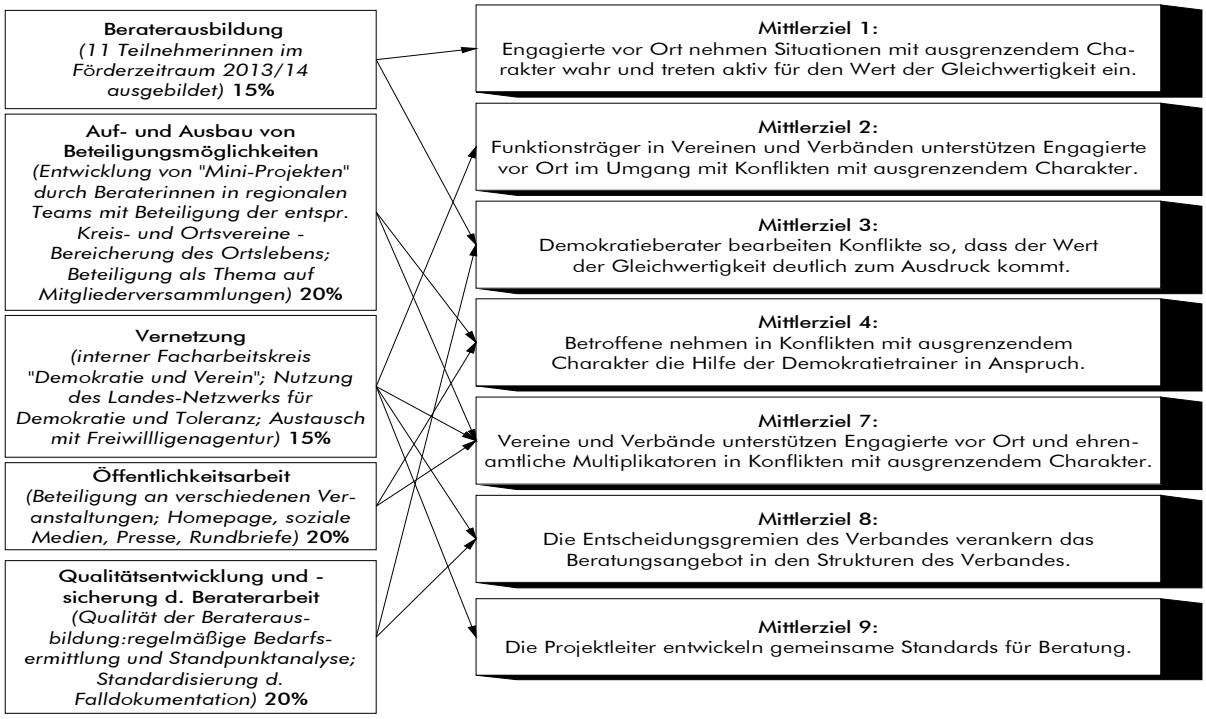
Zur Erreichung von Mittlerziel 1 trugen die persönlichen Gespräche mit Kirchengemeinden bei, in denen das Projekt u.a. den Umgang mit Flüchtlingen, mit rechtsextremen Personen, aber auch mit konfessionslosen Menschen thematisierte. Ferner suchten die Gemeinden in den Gesprächen Rat. Hier ging es dann z.B. darum, wie sich festgefahrene Strukturen etwa für Jugendliche öffnen lassen oder es ging um interreligiöse Fragen, die sich durch die Zuwanderung von polnischen Bürgern stellen. Mittlerziel 1 bildete einen Schwerpunkt der auf Gemein-

wesenarbeit ausgerichteten Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Heterogenität und Interkulturalität gehörten zu den behandelten Themen. Durch eine intensive Biografiearbeit setzten sich die Teilnehmenden mit ihren unterschiedlichen Hintergründen auseinander. Weiterhin unterstützt das Projekt Kirchengemeinden dabei, sich gegenüber Ausgrenzung vor Ort zu positionieren und die entsprechenden Gremien und Gruppen der Kirchgemeinde mit einzubeziehen (Beteiligung). Zur Erreichung von Mittlerziel 1 tragen aber auch zwei vom Projekt angeregte Netzwerke bei. Zum einen geht es um die Vernetzung der Multiplikatoren und zum anderen um das „Netzwerk Nordkirche“, das neben den Multiplikatoren auch wichtige institutionelle Akteure aus der Kirche, die zu dem Themenfeld Rechtsextremismus arbeiten, sowie Vertreter der Kirchenleitung mit einbezieht. Schließlich tragen zu MZ 1 die deutsch-polnischen Multiplikatorenseminare für Lehrer/innen und kirchliche Mitarbeiter/innen bei (sonstige Maßnahmen), die sich mit dem Zusammenleben mit zugewanderten polnischen Familien beschäftigen. Die genannten Maßnahmen sind ebenso für Mittlerziel 2 relevant. Persönliche Gespräche finden diesbezüglich auch mit der Kirchenleitung statt. In Gesprächen mit Pfarrer/innen waren der Konflikt zwischen Ehren- und Hauptamt sowie die allgemeine Konfliktkultur wichtige Themen. Die Beraterausbildung thematisierte mit Blick auf MZ 2, wie Vereine und Verbände kommunale Konflikte bearbeiten können. Aber auch die Zusammenarbeit mit innerkirchlichen Funktionsträgern spielte hier eine Rolle. Im Kontext von Beteiligungsmaßnahmen versucht das Projekt Dienstvorgesetzte von lokalen Kirchenakteuren mit einzubinden und so auf Fälle zu reagieren, in denen sich Engagierte in der Vergangenheit in Konflikten alleingelassen fühlten. Ferner trägt Öffentlichkeitsarbeit zur Erreichung des MZ 2 bei. Alle Maßnahmen für Mittlerziel 2 betreffen auch Mittlerziel 7, das in der Projektlogik gemeinwesenorientiert verfolgt wird. Das Mittlerziel 3 erreicht das Projekt über die deutsch-polnischen Multiplikatorenseminare. Sowohl damit als auch mit Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit nähert sich das Projekt den Mittlerzielen 4 und 5 an. In Bezug auf MZ 4 ist zudem die Zusammenarbeit mit lokalen Stellen zum Thema „Flüchtlinge“ relevant (Beteiligung). Mit Blick auf MZ 5 bringt das Projekt die Themen Partizipation und Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen in die kirchliche Gemeindeberatung ein. Die Beteiligung von Mitgliedern an Entscheidungsprozessen (Mittlerziel 6) hat es durch Gespräche mit Gemeinderäten und Regionalstellen für Jugendarbeit vorangetrieben. Die Teilnehmer der Beraterausbildung diskutierten zudem Möglichkeiten der innerkirchlichen und kommunalpolitischen Beteiligung. Mittlerziel 8 strebte das Projekt mit persönlichen Gesprächen, Öffentlichkeitsarbeit und der Beraterausbildung an. Anstöße für Mittlerziel 9 kamen aus Gesprächen mit den Gemeinden und von den Multiplikatoren, die in der Ausbildung realistische Anforderungen an ihre Rolle diskutierten. Das Projekt ist mit seinen Maßnahmen breit aufgestellt. Neben der Beraterausbildung flossen die Ressourcen vor allem in die Entwicklung von Netzwerken. Weitere Maßnahmen betrafen Angebote in den Kirchengemeinden und im ländlichen Raum, nicht zuletzt um das Projekt dort bekannter zu machen.

4.3.29 „Frauenpower bringt Demokratie aufs Land“ (LandFrauenverband Sachsen-Anhalt)

Dem Projekt des LandFrauenverbandes Sachsen-Anhalt gelang mit seinen wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) nach eigener Auskunft eine Annäherung an 7 der 9 Programmziele.

Abbildung 33: Zielerreichungsmodell zum Projekt des LandFrauenverbandes Sachsen-Anhalt



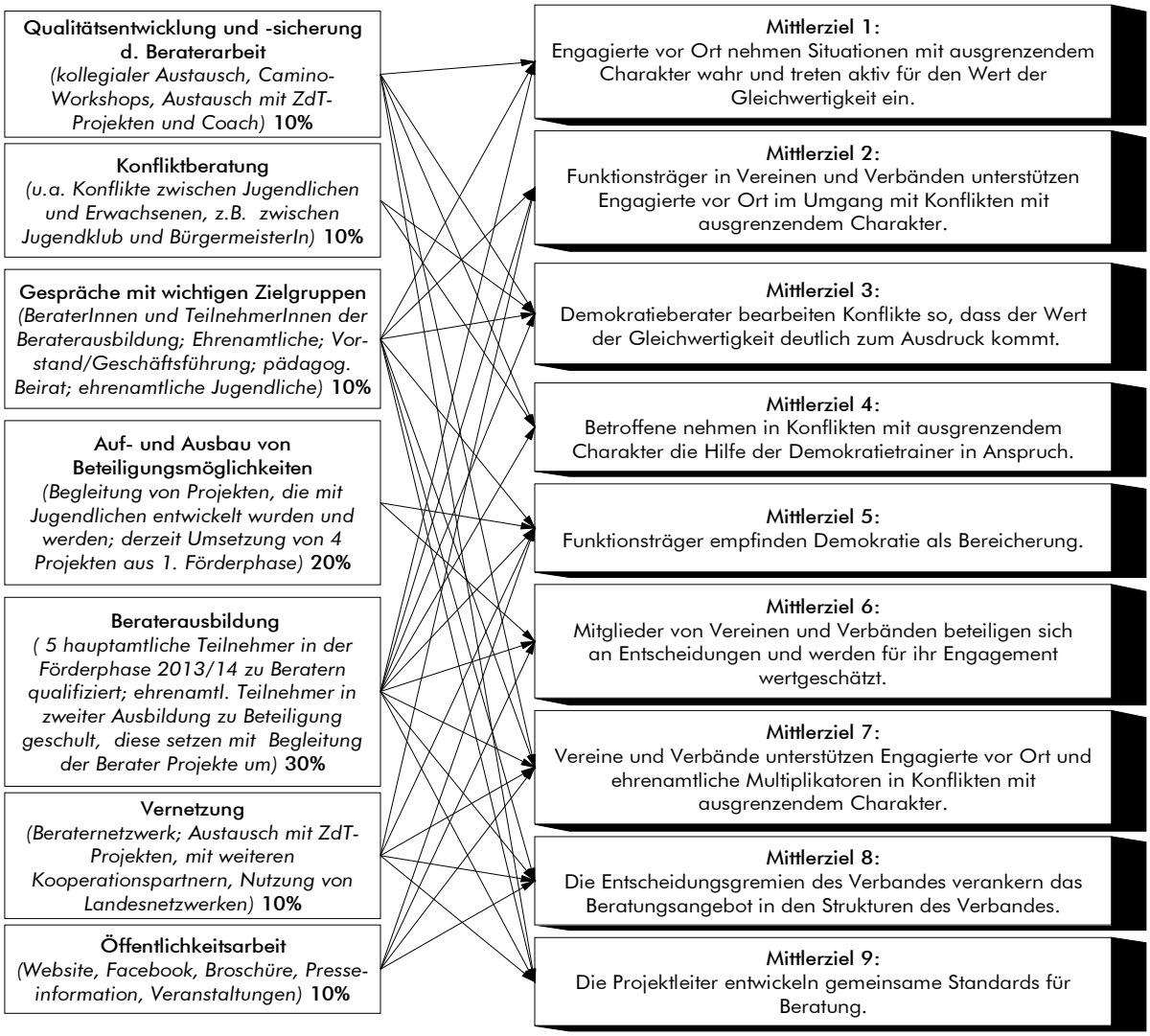
Maßgeblich für Mittlerziel 1 ist die Beraterausbildung, an der 12 Frauen teilnahmen und die 13 zweitägige Seminare umfasste. Ein wesentliches Ziel der Ausbildung bestand darin, die Selbstsicherheit in der Kommunikation zu stärken und Techniken der Konfliktbewältigung zu vermitteln. Die Unterstützung der Funktionsträger im Sinne des Mittlerziels 2 gewinnt das Projekt über den Facharbeitskreis „Demokratie und Verein“, den es im Rahmen der Vernetzungsarbeit initiiert hat. Der Facharbeitskreis reflektiert in einem Abstand von zwei bis drei Monaten die Ausbildungsinhalte und die Tätigkeit der Beraterinnen. Er dient außerdem dazu, die Bedarfe vor Ort zu ermitteln. Deshalb nehmen außer den Beraterinnen und den Vertretern der Geschäftsführung auch Mitglieder der Kreisvereine und -verbände teil, die häufig mit Personen aus dem Vorstand identisch sind. Das Projekt erreicht Mittlerziel 3 über die Schulung der Beraterinnen in Techniken der Konfliktbewältigung. Um dem Mittlerziel gerecht zu werden, ist es aus Projektsicht aber außerdem wichtig, den Beratungsprozess klar zu strukturieren und entsprechende Standards wie die Falldokumentation zu entwickeln und anzuwenden (Qualitätssicherung und -entwicklung). In dem Zusammenhang legt das Projekt auch Wert auf eine angemessene Haltung der Beraterinnen zum Thema „Gleichwertigkeit“. Die Beraterinnen haben im Rahmen der Beteiligungsmaßnahmen in regionalen Teams bisher fünf sogenannte Mini-Projekte entwickelt, um sich bei Vereinen und Betroffenen bekannter zu machen und sich vor Ort einzubringen. Themen sind eine „bunte Küche“ mit Migranten und Migrantinnen oder die Nutzung neuer Medien für die Akquise neuer und vor allem junger Mitglieder. Letzteres ist dem Projekt zufolge mit einer entsprechenden Homepage bereits gelungen. Andere Projekte betreffen die Vernetzung „loser“ Frauengruppen. Darüber hinaus stellen Frauen Themen des Projektes wie z.B. den Abbau von Vorurteilen in Gemeindehäusern vor. In einem weiteren Fall versucht ein Landfrauenverein mit anderen Vereinen gemeinsame Aktivitäten zu entwickeln, um die Region zu beleben. Diese Mini-Beteiligungsprojekte sowie die Öffentlichkeitsarbeit tragen zur Erreichung des Mittlerziels 4 bei. Das Projekt nutzt für die Öffentlichkeitsarbeit neben einer neu entwickelten Homepage, Facebook und Twitter sowie den institutionalisierten Rund-

brief und präsentiert sich auf Mitgliederversammlungen. Des Weiteren tritt es auf öffentlichen und thematisch passenden Veranstaltungen wie der „Meile der Demokratie“ oder auf landfrauentypischen Veranstaltungen wie Erntedankfesten auf. Über die Öffentlichkeitsarbeit versucht das Projekt andere Vereine und Verbände als Kooperationspartner zu gewinnen, um so Mittlerziel 7 zu erreichen. Hierfür sind auch die erwähnten Mini-Projekte wichtig, weil die Engagierten dadurch stärker mit vorhandenen Strukturen zusammenarbeiten. Der initiierte Facharbeitskreis (siehe oben) und die allgemeine Netzwerkarbeit tragen aus Projektsicht ebenfalls zur Erreichung des Mittlerziels bei. Der Facharbeitskreis und die dort geführte Qualitätsdiskussion, die in der letzten Förderperiode vor allem die Beraterausbildung betraf, sind auch relevant für Mittlerziel 8. Zur Erreichung von Mittlerziel 9 trägt etwa der Austausch mit anderen Z:T-Projekten bei (Vernetzung). Das Projekt hat seine Ressourcen auf mehrere Schwerpunkte verteilt. Zum einen hat es sich darauf konzentriert, die Voraussetzungen für die Beratungsarbeit zu schaffen. Zum anderen entwickelte es unterstützende Strukturen und machte das Angebot auf breiter Ebene bekannt. Schließlich setzte es Impulse für eine bessere Beteiligung der Mitglieder vor Ort.

4.3.30 „Zentrum für Partizipation und Mediation im ländlichen Raum“ (Berlin-Brandenburgische Landjugend)

Die Beraterausbildung und der Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten waren die Schwerpunkte des Projekts der Berlin-Brandenburgischen Landjugend in der Förderphase 2013/14. Mit seinen wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) gelang dem Projekt nach eigenen Angaben eine Annäherung an alle Programmziele.

Abbildung 34: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Berlin-Brandenburgischen Landjugend



Dem Mittlerziel 1 näherte sich das Projekt durch die Beraterausbildung an, in der auch Rollenspiele genutzt wurden. Die Teilnehmenden waren vor allem hauptamtliche Mitarbeiter/innen aus dem sozialen Bereich. Persönliche Gespräche mit den Teilnehmer/innen der Beraterausbildung über die Situation vor Ort und mögliche Angebote dienten ebenfalls MZ 1. Aus Projektsicht ist für MZ 1 auch wichtig, dass die regional zuständigen Ansprechpartner und ihr Profil bekannt sind (Qualitätssicherung und -entwicklung). Die Gespräche mit den Ausbildungsteilnehmern und Inhalte der Beraterausbildung betreffen auch die Unterstützung von weiteren Engagierten im Sinne des Mittlerziels 2. Das Projekt unterstützt früher und neu ausgebildete Berater/innen dabei, sich zu vernetzen. Dieses Netzwerk sowie Impulse aus dem Austausch mit anderen Z:T-Projekten und dem Netzwerk „Tolerantes Brandenburg“ tragen zur Erreichung des Mittlerziels 2 bei. Die Ausbildung und Vernetzung der Berater sowie die persönlichen Gespräche auf verschiedenen Ebenen wie auch die breite Information über das Angebot und über die regionalen Ansprechpartner (Berater) dienen dem Mittlerziel 7. Persönliche Gespräche mit den Ausbildungsteilnehmern, die Beraterausbildung, die Erfahrungen aus der Konfliktberatung sowie die Diskussion von Qualitätsstandards führten zur Annäherung an Mittlerziel 3. Das Mittlerziel 4 erreichte das Projekt teilweise durch Gespräche der Berater/innen mit ehrenamtlichen Jugendlichen, die im Rahmen der gesonderten Ausbildung von Ehrenamtlichen zum Thema Beteiligung stattfanden. Die im Projekt anfallenden Konfliktberatungen be-

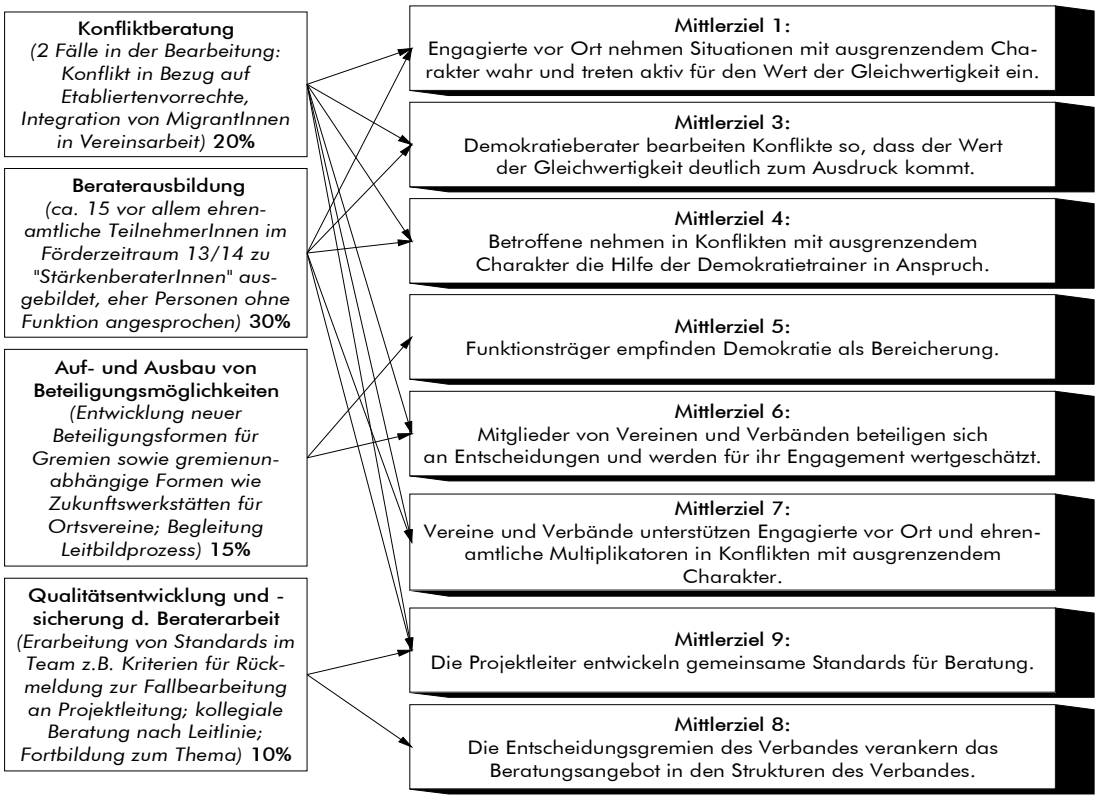
ziehen sich u.a. auf Konflikte von Jugendgruppen bzw. -klubs mit der örtlichen Gemeindeverwaltung. Ein dazu von der wissenschaftlichen Begleitung befragter Berater[16] hat bisher 5 solcher Fälle bearbeitet, die jeweils 3 bis 4 Termine umfassten. Indem das Projekt über die Berater als Ansprechpartner informiert (Qualitätsentwicklung), trägt es ebenfalls zur Erreichung von MZ 4 bei. Durch Gespräche mit dem Vorstand, der Geschäftsführung und Gremienvertretern zu den Projektinhalten, mit der Beraterausbildung, der Vernetzung der Berater sowie mit den Treffen mit Kooperationspartnern und mit der Öffentlichkeitsarbeit nähert sich das Projekt Mittlerziel 5 an. Hierfür sind auch die Beteiligungsprojekte in Form von Freizeitangeboten wichtig, die das Projekt gemeinsam mit Jugendlichen vor Ort entwickelt und umsetzt. Das Projekt begleitet 10 solche Beteiligungsprozesse im ländlichen Raum. Diese tragen ebenso wie die Beraterausbildung und die Öffentlichkeitsarbeit zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei. Mit Gesprächen mit der Leitungsebene, mit Öffentlichkeitsarbeit, der Ausbildung von Beratern und den Vernetzungsaktivitäten strebt das Projekt Mittlerziel 8 an. Aus Gesprächen und Netzwerktreffen mit anderen Z:T-Projekten sowie aus der Beraterausbildung, den Workshops von Camino und im Austausch mit dem Coach gewinnt das Projekt Anregungen für Mittlerziel 9. Hinsichtlich seiner Maßnahmen ist das Projekt sehr breit aufgestellt. Vor allem entwickelte es den Bereich der Beratung. Außerdem bildete es Ehrenamtliche zum Thema Beteiligung aus und begleitete konkrete Beteiligungsprojekte.

4.3.31 „STÄRKEN- Berater der NaturFreunde – Entwicklung einer demokratischen Organisationskultur durch Verbandsaudits“ (NaturFreunde Thüringen)

Das Projekt der NaturFreunde Thüringen konzentrierte sich in der Förderphase 2013/14 vor allem auf die Beraterausbildung mit 30 Prozent der Projektressourcen, gefolgt von der Konfliktberatung mit 20 Prozent der Ressourcen. Mit allen vier wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) gelang es dem Projekt, sich 8 Programmzielen anzunähern.

[16] Die Projektleiterin konnte zur Maßnahme Konfliktberatung und zur Fallzahl zum Zeitpunkt der Befragung keine genauen Angaben machen. Deshalb hat die wissenschaftliche Begleitung dazu zusätzlich einen der ausgebildeten Berater befragt, der als Sozialarbeiter im Landkreis und als Jugendkoordinator für die Landjugend tätig ist.

Abbildung 35: Zielerreichungsmodell zum Projekt der NaturFreunde Thüringen



Mit den Maßnahmen der Beraterausbildung und der Konfliktberatung erreichte das Projekt nach eigenen Angaben zumindest teilweise die Mittlerziele 1, 3, 4 und 7. Mit Blick auf Mittlerziel 1 haben die Teilnehmer/innen der Beraterausbildung die Fähigkeit erworben, Missstände und ungeklärte Konflikte in den Vereinen vor Ort zu erkennen und – als Engagierte vor Ort – anzusprechen. Die Berater/innen sollen auch als Vorbild für andere Vereinsmitglieder wirken und diese langfristig im Sinne von MZ 1 ermutigen. Für die Ausbildung kam es dem Projekt darauf an, vor allem einfache Mitglieder zu gewinnen. Einzelne Teilnehmer bzw. „Stärkenberater“ gestalten mittlerweile die Vorstandsarbeit im Verein mit. In der Beraterausbildung betonte das Projekt zudem die Gleichwertigkeit aller Teilnehmer/innen der heterogen zusammengesetzten Gruppe und moderierte in diesem Sinne den Prozess der Teamfindung. Neben dieser Erfahrung trägt das vermittelte Wissen zu gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und der Ideologie der Ungleichwertigkeit zur Erreichung von Mittlerziel 3 bei. In der Ausbildung wurde Wert darauf gelegt, dass die Berater gegenüber den Bedarfen und Problemen in den Vereinen sensibel sind und einen persönlichen Kontakt zu den Betroffenen herstellen, was wiederum für Mittlerziel 4 relevant ist. Die Unterstützung der Beraterausbildung vonseiten der Vereine bzw. des Verbandes trägt aus Projektsicht zur Erreichung des Mittlerziels 7 bei. Das Projekt hat in der vergangenen Förderphase zwei langfristig angelegte Konfliktberatungen übernommen. In einem Fall geht es um einen dominanten Vereinsvorsitzenden, in dem anderen, weniger konfliktbeladenen Fall um die Zusammenarbeit mit Migrantinnen und Migranten. Dass Funktionsträger demokratisches Handeln als Bereicherung empfinden (Mittlerziel 5), erreicht das Projekt hauptsächlich durch verschiedene Beteiligungsmaßnahmen. Im Zentrum steht dabei der Leitbildprozess des Verbandes, den das Projekt sowohl auf Verbands- als auch Ortsvereinsebene intensiv mit verschiedenen Methoden begleitet hat. Außerdem probiert das Projekt bei Gremienveranstaltungen neue Methoden wie Workshops aus. Hierzu findet ein reger methodischer Austausch mit dem Jugendbereich statt. Durch gesonderte Abstimmungsprozesse können auch

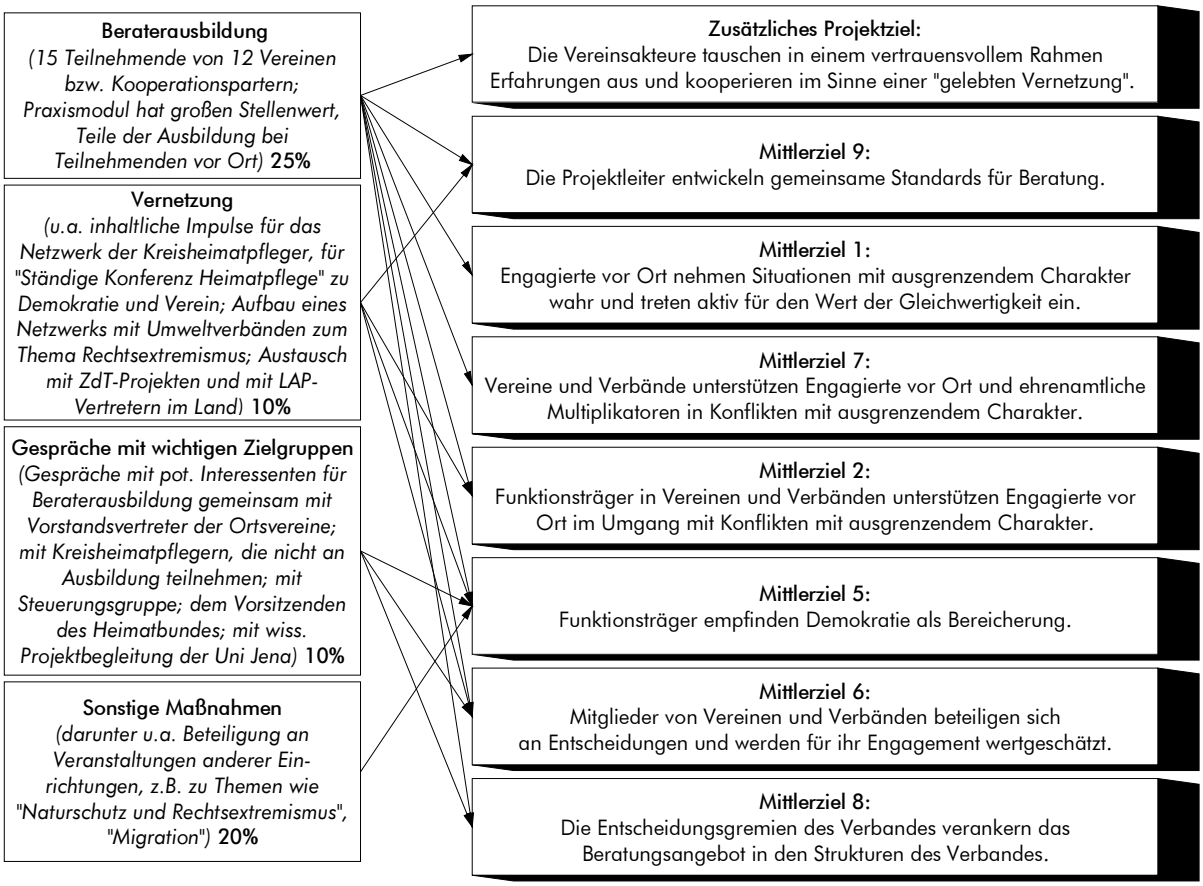
nicht stimmberechtigte Mitglieder ihre Meinung einbringen. Jugendliche unter 16 Jahren können mit einer „roten Delegiertenkarte“ eine Sitzung unterbrechen und Erklärungen einfordern. Darüber hinaus schafft das Projekt Beteiligungsformen außerhalb formaler Kreise; etwa Ideenwerkstätten, Planungsbörsen oder themenspezifische Treffen in Ortsvereinen. Diese Beteiligungsmaßnahmen tragen auch zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei. Das Projekt arbeitet ferner im Rahmen der Konfliktberatungen darauf hin, dass sich die betreffenden Vereinsmitglieder an Entscheidungsprozessen beteiligen und trägt damit ebenfalls zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei.

Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung dienen dem Mittlerziel 8. Die Beratungstermine nehmen die Berater in gemischtgeschlechtlichen Teams wahr. Es wurden Kriterien für die Rückmeldung zu Fällen an die Projektleitung erarbeitet; außerdem findet kollegiale Beratung statt. Diese und weitere Beratungsstandards hat das Projekt in der Beraterausbildung thematisiert. Daneben sind Erkenntnisse aus der Konfliktberatung sowie die bereits erwähnten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung für Mittlerziel 9 wichtig. Insgesamt konzentrierte sich das Projekt mit seinen Maßnahmen darauf, das Beratungsangebot zu entwickeln und in ersten Fällen umzusetzen. Beteiligungsmaßnahmen bildeten den zweiten wichtigen Bereich.

4.3.32 „ParTHNeR – Für mehr Partizipation in unserer Thüringer Heimat – Nachhaltige Entwicklung ohne Ressentiments“ (Heimatbund Thüringen)

Das Projekt des Heimatbundes Thüringen begann mit der Förderphase 2013/14. Im Zentrum der Maßnahmen stand die Beraterausbildung. Das Projekt hat mit den vier zentralen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) insgesamt 7 Programmziele angestrebt.

Abbildung 36: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Heimatbundes Thüringen



Mit der Beraterausbildung hat sich das Projekt den Mittlerzielen 1 und 7 angenähert. Für Mittlerziel 1 waren dabei die Inhalte zur Kommunikation und zum Umgang mit Konfliktsituationen wichtig, die etwa ein Drittel der Ausbildung umfassten. In der Ausbildung wurde aufgrund der namentlichen Nähe des Verbandes zu rechtsextremen Zusammenschlüssen auch über „weltoffene Heimatpflege“ diskutiert. Die Unterstützung durch Vereine und Verbände im Sinne des Mittlerziels 7 war ebenfalls ein Thema in der Ausbildung. Indem die Teilnehmer der Beraterausbildung, zu denen auch Funktionsträger gehörten, in einem Modul zu Stammtischparolen konkrete Situationen durchspielten, erfuhren sie dem Projekt zufolge, wie wichtig Unterstützung in Konflikten mit ausgrenzendem Charakter ist (Mittlerziel 2). Zur Erreichung des Mittlerziels 2 trug darüber hinaus die Vernetzung des Projektes mit LAP-Akteuren bei, von denen die Berater/innen im Bedarfsfall unterstützt werden.

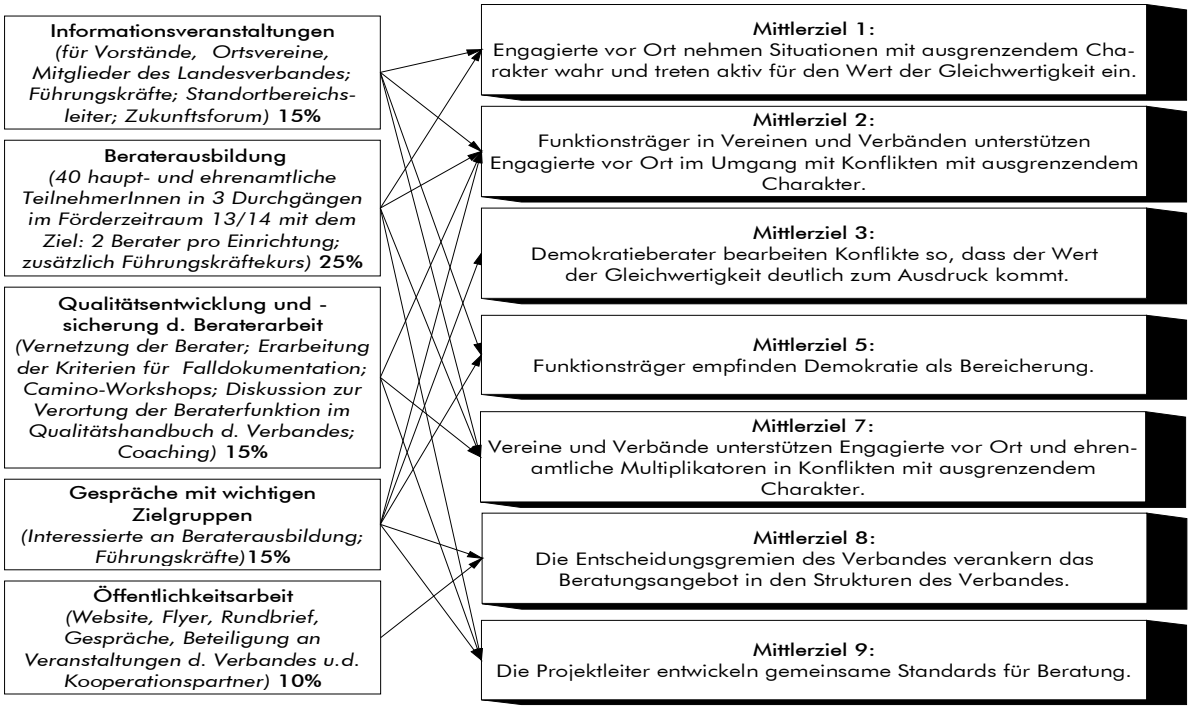
Um Funktionsträger in den Vereinen für demokratische Prozesse zu begeistern (Mittlerziel 5), nutzte das Projekt persönliche Gespräche mit Vereinsvorständen. Ein typisches Gesprächsthema war, wie die Vereine ihren bestehenden Mitgliederstamm besser aktivieren können. Zur Erreichung von Mittlerziel 5 trug auch das Praxismodul in der Beraterausbildung bei. In diesem Modul sollten die Teilnehmer eigene Projekte entwickeln. In diesem Zusammenhang haben sie z.B. einen Leitbildprozess in einem Verein angestoßen und durch die Aufarbeitung der bisherigen Vereinstätigkeit Impulse erhalten, wie Mitarbeiter aktiver einbezogen werden können. Ferner bringt das Projekt das Thema „Demokratie und Verein“ in das bestehende Netzwerk von Kreisheimatpflegern sowie in die „Ständige Konferenz Heimatpflege“ ein, in der sich landesweit tätige Vereine im ländlichen Raum zusammengeschlossen haben. Schließlich beteiligt sich das Projekt intensiv an Veranstaltungen anderer Einrichtungen, etwa zu den Themen „Rechts-

extremismus und Naturschutz“ sowie „Migration“ (sonstige Maßnahmen). Die Beteiligung von Mitgliedern an Entscheidungsprozessen (Mittlerziel 6) war ein Thema der Beraterausbildung. Das Projekt thematisierte Partizipation auch in den oben erwähnten Netzwerken sowie in den persönlichen Gesprächen mit Vertretern der Mitgliedsorganisationen und Kooperationspartner, aus denen sich die Berater/innen rekrutieren. Indem die ausgebildeten Berater, die auch als Multiplikatoren fungieren, den Vereinen als Gesprächspartner zur Verfügung stehen, nähert sich das Projekt dem Mittlerziel 8 an. Im Zusammenhang mit dem Mittlerziel 9 hat das Projekt im Vorfeld der Ausbildung überlegt, welches Umfeld die Vereinspartner (Berater) benötigen, um aktiv werden zu können. In die Akquise der Teilnehmer wurden deshalb auch immer die Vereine bzw. Vorstände einbezogen. Schließlich erreichte das Projekt hauptsächlich mit der Beraterausbildung das zusätzliche Ziel, einen vertrauensvollen Rahmen für den Austausch und die Zusammenarbeit von Vereinsakteuren (darunter auch Geschäftsführer) im ländlichen Raum zu schaffen, die bisher eher als „Einzelkämpfer“ Vereinsarbeit leisteten. So fanden während der Ausbildung verschiedene Besuche von Vereinen der Teilnehmer statt. Hinsichtlich der Ressourcenverteilung konzentrierte sich das Projekt auf die Beraterausbildung. Weiterhin bereicherte es verschiedene Netzwerke mit seinen Inhalten, baute wichtige Kontakte auf und warb um Akzeptanz.

4.3.33 „FAIRPLAY – ein starker ALV im Brandenburger Land“ (Arbeitslosenverband Deutschland, Landesverband Brandenburg)

Im Projekt des Arbeitslosenverbandes Brandenburg nahm in der Förderphase 2013/14 die Beraterausbildung mit 25 Prozent den größten Anteil der Projektressourcen in Anspruch. Mit den wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) gelang es dem Projekt, sich 7 Programmzielen anzunähern.

Abbildung 37: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Arbeitslosenverbandes Brandenburg



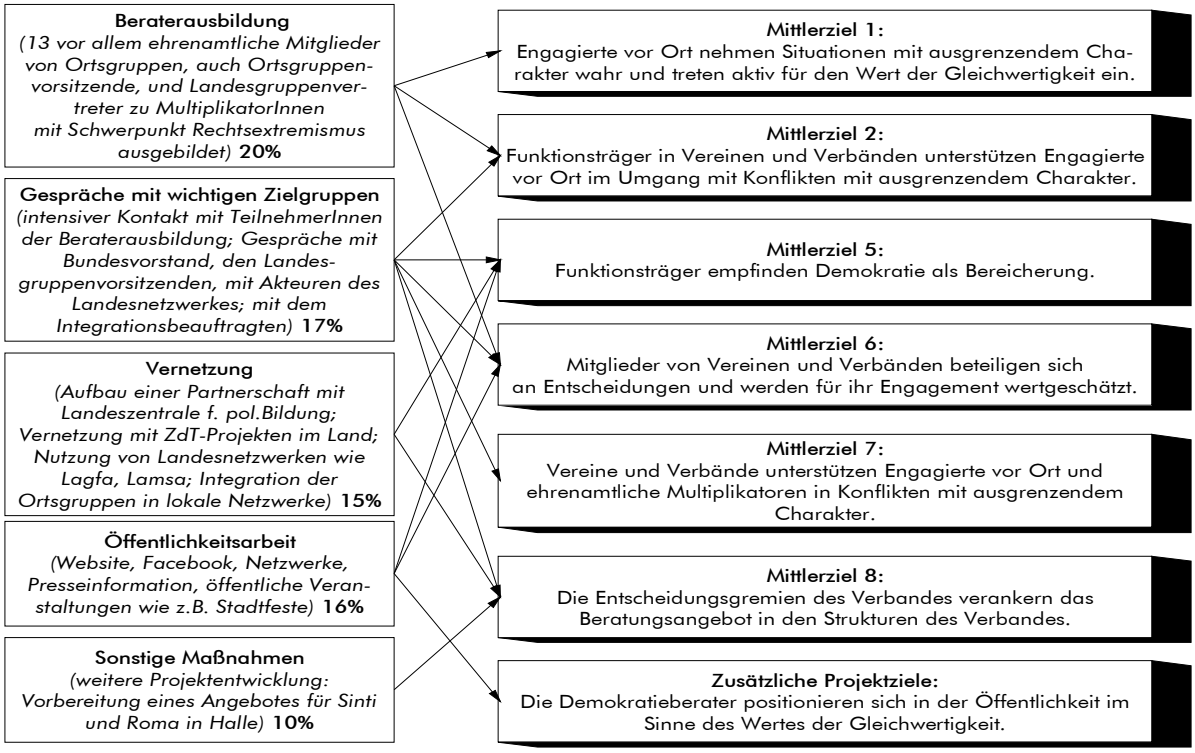
In Bezug auf Mittlerziel 1 geht das Projekt davon aus, dass es zum einen eine Grundsensibilisierung von Ortsvereinen und Vorständen sowie von Mitgliedern des Landesverbandes und des Vorstandes durch 30- bis 60-minütige Informationsveranstaltungen zu Zielen des Projektes und den Inhalten der Weiterbildung erreichen konnte. Die Veranstaltungen fanden auch im Rahmen des Führungskräftegremiums oder des Treffens der Standortbereichsleiter statt. Zusätzlich war Ende 2014 noch ein Zukunftsforum zum Thema „bürgerschaftliches Engagement“ geplant. Aber auch die Ausbildung von „Fairplay-Lotsen“ (Beraterausbildung), die sich auch mit dem Thema Konflikte beschäftigte und einen systemischen Ansatz verfolgte, trug aus Projektsicht zur Erreichung des Mittlerziels bei. Durch persönliche Gespräche mit Funktionsträgern etwa über ausgrenzende Konflikte, durch die genannten Informationsveranstaltungen und die Beraterausbildung näherte sich das Projekt dem Mittlerziel 2 an. In dem Zusammenhang hat es erreicht, dass die Beraterfunktion in das Qualitätshandbuch des Verbandes aufgenommen wurde, was sich dem Projekt zufolge positiv auf die Unterstützung durch Funktionsträger auswirkt. Um die Führungskräfte des Verbandes von den Inhalten zu überzeugen, was zuvor durch die persönlichen Gespräche noch nicht ausreichend gelungen war, hatte das Projekt neben der Beraterausbildung zusätzlich einen Kurs speziell für diese Zielgruppe angeboten. Die Gespräche mit den potentiellen Beraterinnen und Beratern im Vorfeld der Ausbildung trugen zur Erreichung des Mittlerziels 3 bei. Dass Funktionsträger wie etwa Einrichtungsleiter/innen demokratisches Handeln als Bereicherung empfinden, hat das Projekt über Informationsveranstaltungen und die persönlichen Gespräche erreicht. Bei den Informationsveranstaltungen mit Gremien oder im Rahmen eines Fachtages hat das Projekt auch die Unterstützung von Engagierten durch die Vereine im Sinne des Mittlerziels 7 thematisiert. Hierzu sind aus Projektsicht verbindliche Vereinbarungen notwendig. Dabei kann das Projekt seine Inhalte mit der Leitbildentwicklung im Verband verknüpfen. So konnte es Impulse aus der Beraterausbildung in die Leitbilddiskussion einbringen. Die Verbandsführung hat im Rahmen der Beraterausbildung ihre Unterstützung deutlich gemacht (Mittlerziel 7). Zur Erreichung von Mittlerziel 7 trug ferner bei, dass die Beraterfunktion in das Qualitätshandbuch des Verbandes aufgenommen wurde.

Von Beginn an hat der Verband das Projekt in die innerverbandlichen Arbeitsfelder Leitbild und Qualitätsmanagement einbezogen. In Gesprächen mit Führungskräften konnte das Projekt seine Akzeptanz weiter stärken und – auch aufgrund des durch die Leitbilddebatte ausgelösten Veränderungsprozesses – die Weichen für eine nachhaltige Einbindung in die Verbandsstrukturen stellen (Mittlerziel 8). Aber auch die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes etwa durch die Beteiligung an Veranstaltungen des Verbandes unterstützte diese Bemühungen. Schließlich regten Gespräche mit anderen Projektakteuren, die Erfahrungen aus der Beraterausbildung sowie der Austausch mit anderen Z:T-Projekten die Weiterentwicklung von Beratungsstandards im Projekt an. Beispielsweise arbeitet das Projekt derzeit an der Vorgehensweise für die Falldokumentation und an der Vernetzung der Fairplay-Lotsen. Die verschiedenen Maßnahmen des Projektes konzentrierten sich mit der Beraterausbildung und der Qualitätssicherung zum einen auf die Voraussetzungen von Beratung und zum anderen darauf, das Projekt auf breiter Ebene bekannt zu machen.

4.3.34 „Deutsche aus Russland für Demokratie“ (Landsmannschaft der Deutschen aus Russland Sachsen-Anhalt)

Das Projekt der Landsmannschaft der Deutschen aus Russland in Sachsen-Anhalt konnte sich im vergangenen Förderzeitraum mit seinen wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) 6 Programmzielen annähern.

Abbildung 38: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Landsmannschaft der Deutschen aus Russland Sachsen-Anhalt



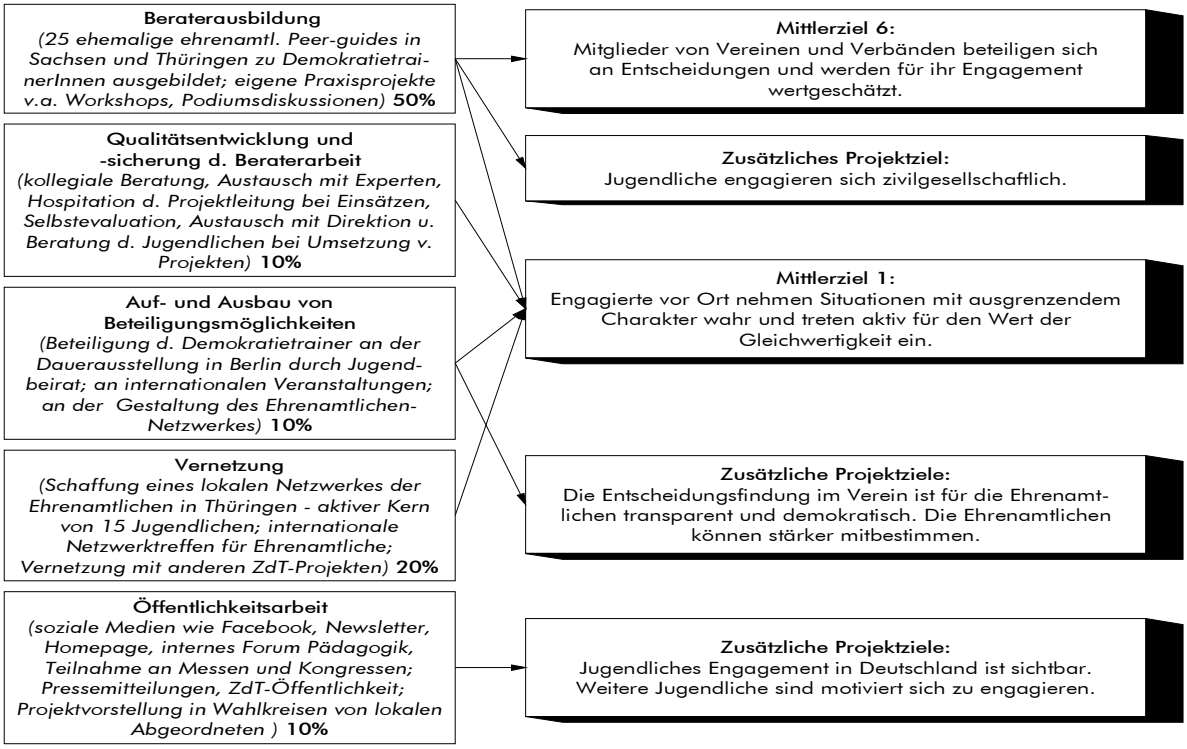
Aus Projektsicht fungieren die ausgebildeten Berater im Sinne des Mittlerziels 1 als die Engagierten vor Ort, die gleichzeitig aufgrund ihrer Ausbildung Ehrenamtliche in den Vereinen darin unterstützen sollen, wie man ausgrenzende Situationen erkennt. In der Beraterausbildung kam es dem Projekt darauf an, anhand vieler Beispiele aus dem Alltag aufzuzeigen, worin demokratisches und couragiertes Handeln bestehen kann. Unter anderem diskutierten die Teilnehmenden gemeinsam mit dem Betroffenen den Fall eines Praktikanten afrikanischer Herkunft, der in einer Ortsgruppe mit dem Vorurteil, dass er anderen die Arbeit wegnehmen würde, konfrontiert wurde. Vor allem durch persönliche Gespräche mit den Landesgruppenvorsitzenden versuchte das Projekt die Unterstützung des Verbandes im Sinne des Mittlerziels 2 zu gewinnen. Der Projektverantwortlichen zufolge funktionierte das nur teilweise, weil die ausgebildeten Berater mitunter eher als eine Konkurrenz wahrgenommen würden. Die Landesgruppenvorsitzenden stünden dem Thema Konflikt auch teilweise noch skeptisch gegenüber, daher eigne sich eher das Thema „Demokratie im Verband“, um darüber Probleme im Verband anzusprechen. Zur Erreichung von Mittlerziel 2 trug auch die Ausbildung von Beratern bei, die als Partner der Landesgruppen- und Ortsgruppenvorsitzenden wirken sollen. Gespräche mit Funktionsträgern, in denen das Projekt erkundete, wo es bestimmte Aktivitäten unterstützen kann, waren für das Mittlerziel 5 wichtig. So sprach das Projekt beispielsweise mit einer Landesgruppenvorsitzenden über die demokratische Gestaltung von anstehenden Wahlen. Mit

seiner Öffentlichkeitsarbeit gelingt es dem Projekt nach eigenen Angaben, das Ansehen von Funktionsträgern bzw. des Verbandes zu stärken und damit zur Erreichung von Mittlerziel 5 beizutragen. Auch Impulse aus der Netzwerkarbeit – zum Beispiel mit Z:T-Projekten in Sachsen-Anhalt – sind hierfür relevant. Persönliche Gespräche mit Ehrenamtlichen in den Vereinen vor Ort, z.B. über ein besseres Miteinander, tragen zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei. Des Weiteren wurden die Berater zu demokratischen Prozessen in Vereinen, zum Thema Satzung sowie zur Reflexion der eigenen Situation im Verein geschult. Auch die Öffentlichkeitsarbeit trägt aus Projektsicht zur Erreichung von Mittlerziel 6 bei. Das Mittlerziel 7 verfolgte das Projekt in der vergangenen Förderphase zunächst nur in Ansätzen und nutzte dafür die persönlichen Gespräche mit Ehrenamtlichen und hier vor allem auch mit Ortsgruppenvorsitzenden. Ähnliches trifft auf Mittlerziel 8 zu. Hier führte das Projekt erste Gespräche mit dem Bundesvorstand und Landesgruppenvorsitzenden. Außerdem erhält die Landesgruppe durch die Teilhabe an Landesnetzwerken (z.B. das Netzwerk für Migrantenorganisationen Lamsa) einen Einblick in andere Organisationen und wie diese in ihren Strukturen Demokratie und Toleranz stärken, was aus Projektsicht ebenfalls zur Erreichung von MZ 8 beiträgt. Das Projekt bereitet mit Blick auf MZ 8 und im Rahmen der weiteren Projektentwicklung ein Integrationsangebot für zugewanderte Roma und Sinti (sonstige Maßnahmen) vor. Denn die Berater sollen nicht nur innerverbandliche, sondern auch Konflikte zwischen Gruppen im lokalen Umfeld bearbeiten. Ferner ist es dem Projekt wichtig, dass die Berater bei öffentlichen Veranstaltungen, auf denen sich das Projekt präsentiert, in Gesprächen mit Besuchern aktiv den Wert der Gleichwertigkeit vertreten (zusätzliches Projektziel). Das Projekt hat seine Ressourcen auf verschiedene Maßnahmen verteilt, insbesondere auf die Ausbildung der Berater und ihre Begleitung durch Gespräche. Die weiteren Maßnahmen dienten hauptsächlich dem Aufbau von Unterstützungsstrukturen für das Projekt.

4.3.35 „Team für Demokratie und Engagement“ (Anne Frank Zentrum)

Die Besonderheit des Projektes vom Anne Frank Zentrum besteht darin, dass es ausschließlich Jugendliche zu Demokratietrainer/innen ausbildet. Etwa die Hälfte der Projektressourcen hat das Projekt des Anne Frank Zentrums Berlin im Förderzeitraum 2013/14 für die Ausbildung eingesetzt. Die Trainer/innen sind in Thüringen und Sachsen aktiv. Es handelt sich um Jugendliche, die vorher als Peer-Guides der Anne-Frank-Wanderausstellung in den beiden Bundesländern tätig waren. Als Demokratietrainer/innen führen sie hauptsächlich Workshops in Schulen durch, worauf sie vom Projekt in der Ausbildung insbesondere auch methodisch intensiv vorbereitet wurden. Mit den fünf wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) hat sich das Projekt vor allem an 2 Programmziele und außerdem an 3 zusätzliche Ziele angenähert.

Abbildung 39: Zielerreichungsmodell zum Projekt des Anne Frank Zentrums



Vor allem durch die Praxisprojekte im Rahmen der Beraterausbildung erreichte das Projekt, dass die jugendlichen Demokratietrainer/innen als Engagierte vor Ort Ausgrenzung wahrnehmen und sich aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit einsetzen können (Mittlerziel 1) und sich zivilgesellschaftlich engagieren (zusätzliches Projektziel). Bei den selbst entwickelten Projekten handelte es sich um Veranstaltungen oder Workshops an den eigenen Schulen zum Thema Anne Frank, zu Demokratie und Freiheitsrechten oder zu Antisemitismus. Andere Jugendliche haben eine Podiumsdiskussion mit Vertretern der Landesregierung und der Flüchtlingsverbände zum Thema Asyl organisiert und einen Film über die Situation von Asylbewerbern in Magdeburg gedreht. Insgesamt wurden 10 solcher Projekte entwickelt und 6 davon bis September 2014 umgesetzt. In der Ausbildung haben die Jugendlichen dafür entsprechende Kompetenzen im Projektmanagement erworben. Mit Blick auf Mittlerziel 1 hat die Projektleitung darüber hinaus die Jugendlichen bei der Entwicklung und Umsetzung der Praxisprojekte intensiv beraten (Qualitätssicherung). Das Projekt entwickelte außerdem das Netzwerk der für das Zentrum tätigen Ehrenamtlichen weiter und diskutierte gemeinsam mit den Beratern die künftige Ausrichtung des Netzwerks. Das Projekt schuf Möglichkeiten für die Jugendlichen, an internationalen Veranstaltungen zu partizipieren. Außerdem unterstützt der Erfahrungsaustausch in einem lokalen Netzwerk der Berater/innen, das nach Projektangaben hauptsächlich in Thüringen funktioniert, die Sensibilisierung im Sinne des Mittlerziels 1.

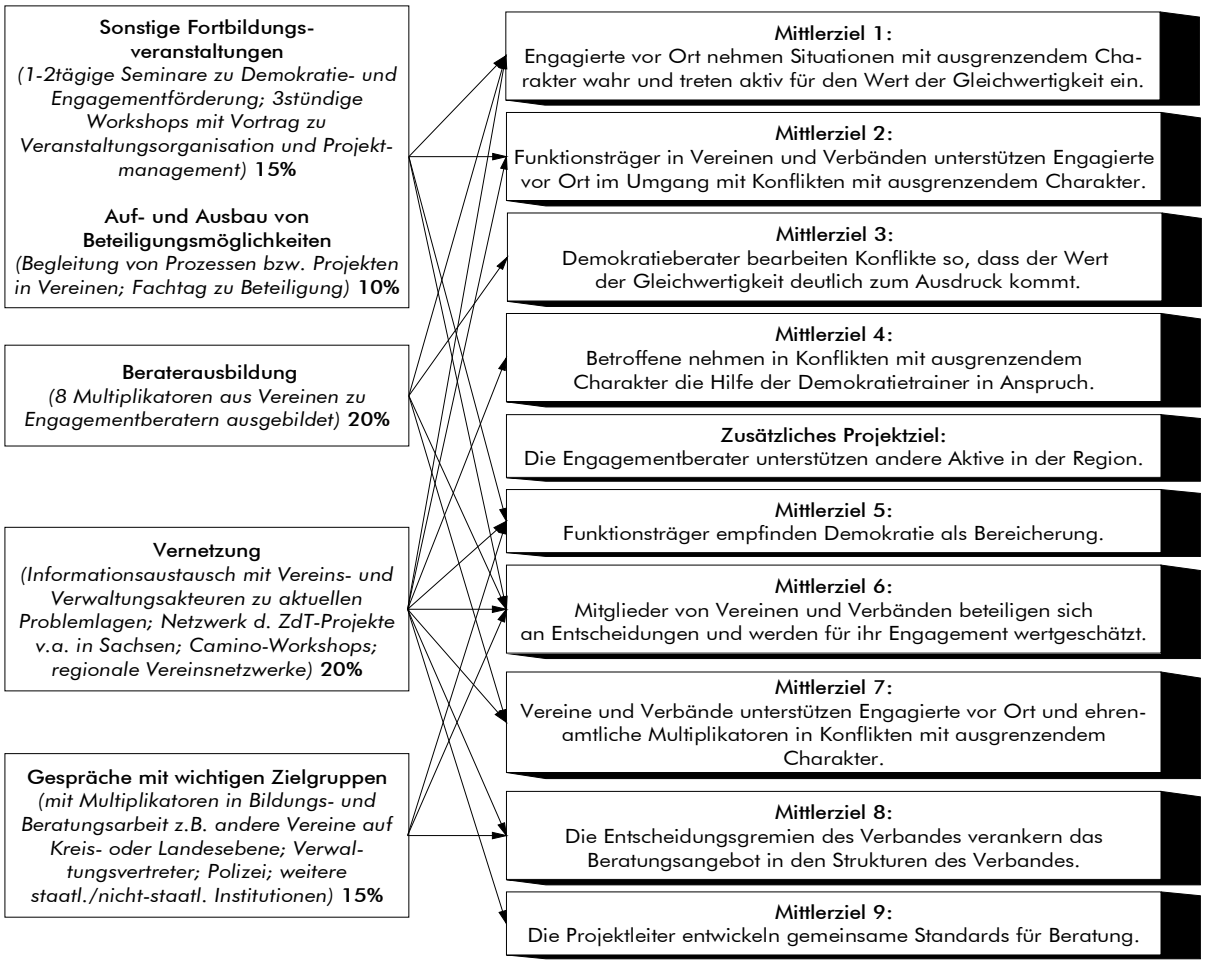
Zentral für das Erreichen von Mittlerziel 6 war aus Projektsicht die Beraterausbildung, die die Jugendlichen als ehrenamtliche Mitarbeiter/innen des Zentrums inhaltlich stark mitbestimmen konnten (Beteiligungsmaßnahmen). Auf ihre Initiative hin wurde etwa die selbständige Entwicklung von Workshop-Angeboten in die Ausbildung integriert. Als Wertschätzung für ihr Engagement ermöglichte ihnen das Projekt eine Fortbildung in Amsterdam. Mit Maßnahmen zur Beteiligung möchte das Projekt außerdem erreichen, dass die Entscheidungsfindung für die im Verein Engagierten transparenter und demokratischer wird und Ehrenamtliche mehr mitbe-

stimmen können (zusätzliche Projektziele). Die Öffentlichkeitsarbeit leistet einen Beitrag zur Erreichung des zusätzlichen Projektziels, jugendliches Engagement in Deutschland sichtbar zu machen und weitere Jugendliche zur Mitarbeit zu motivieren. Hierfür bringt das Projekt beispielsweise die Jugendlichen mit Abgeordneten ihrer Wahlkreise in Kontakt. Insgesamt richteten sich die wichtigen Maßnahmen des Projektes hauptsächlich auf die Ausbildung und Vernetzung der Beraterinnen und Berater sowie die weitere Stärkung ihrer Fähigkeiten.

4.3.36 „Gemeinsam stark für Demokratie“ (Aktion Zivilcourage)

Das Projekt der Aktion Zivilcourage zielt hauptsächlich auf die Unterstützung von Vereinen im ländlichen Raum Sachsens ab. Nach eigenen Angaben vermochte es mit den wichtigen Maßnahmen (mindestens 10 Prozent der Projektressourcen) alle Programmziele zumindest teilweise zu erreichen.

Abbildung 40: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Aktion Zivilcourage



Mit der Ausbildung von Engagementberatern und einem Fortbildungsangebot zu Demokratie- und Engagementförderung näherte sich das Projekt dem Mittlerziel 1 an. Die Ausbildung enthielt neben dem Thema Konfliktmanagement z.B. auch ein Argumentationstraining gegen rechte Parolen. Der Umgang mit rechtsextremistischen Erscheinungsweisen wurde auch in den zweitägigen, interaktiven Fortbildungen praktisch erprobt. Zielgruppen für beide Bildungsangebote waren Multiplikatoren aus der Beratungs- und Bildungsarbeit, Verwaltungsvertreter und Vertreter weiterer staatlicher und nicht-staatlicher Organisationen. Mit einem praxisnahen

Fachtag regte das Projekt die Teilnehmenden zur Beteiligung in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld an, wobei in entsprechenden Workshops auch auf Ausgrenzung bezogene Fallbeispiele zur Sprache kamen. Diese Diskussionen sowie die kollegiale Fallbearbeitung im Rahmen der Vernetzung mit anderen Z:T-Projekten, die auf die Initiative des Projektes zurückgeht, trug ebenfalls zur Erreichung von Mittlerziel 1 bei. Wichtig für die Aktivierung der Funktionsträger im Sinne des Mittlerziels 2 war neben der genannten Fortbildung und den Workshops auf dem Fachtag auch der regionale Austausch von Aktiven aus Vereinen und Stadtverwaltungen sowie mit anderen Z:T-Projekten. Für das Erreichen von Mittlerziel 3 war die Beraterausbildung zentral. Langfristig sollen die ausgebildeten Berater als „Leuchttürme“ im Landkreis wirken und andere Aktive unterstützen (zusätzliches Projektziel). Der kollegiale Austausch mit den sächsischen Z:T-Projekten war maßgeblich für die Mittlerziele 4 und 9. Dass Funktionsträger demokratisches Handeln als Bereicherung empfinden (Mittlerziel 5), erreichte das Projekt mit dem Fachtag zu Partizipation und durch das Fortbildungsangebot zu Demokratie- und Engagementförderung,[17] an dem auch Funktionsträger aus dem Vereins- und Verwaltungsbereich teilnahmen. Weiterhin thematisierte das Projekt in persönlichen Gesprächen mit Funktionsträgern auch Fragen des demokratischen Umgangs miteinander. Außerdem achtet das Projekt generell darauf, die Angebote im Dialog mit dem jeweiligen Partner zu erstellen. Es unterstützt ferner Funktionsträger von Vereinen darin, die Beteiligung von Mitgliedern zu verbessern. Allerdings handelt es sich nach Einschätzung des Projektes dabei noch um Einzelfälle.

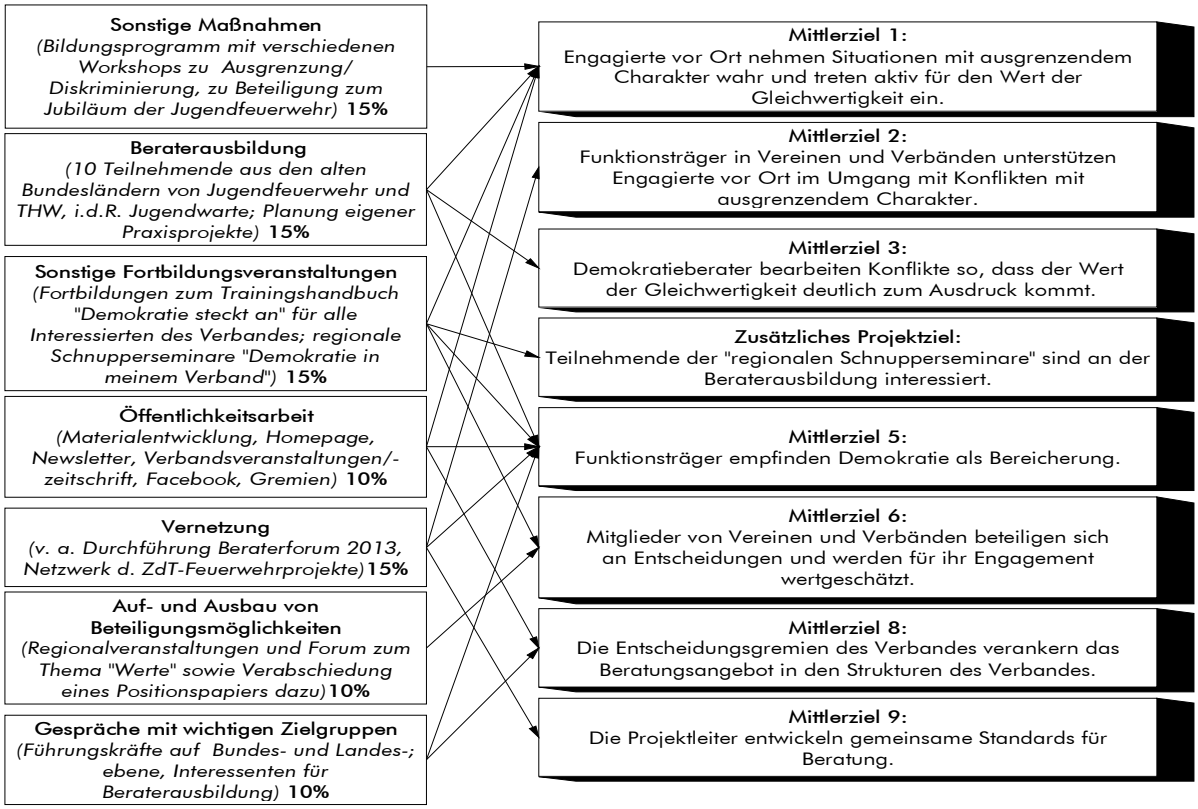
Wichtige Impulse für das Erreichen von MZ 5 erhielt das Projekt auch aus dem Austausch mit anderen Z:T-Projekten. Die Maßnahmen zur Erreichung von Mittlerziel 5 waren auch für das auf Beteiligung bezogene Mittlerziel 6 wichtig, wobei die Beraterausbildung ebenfalls zur Zielerreichung beitrug. So ging es in der Ausbildung um praktische Kompetenzen, wie die Teilnehmer im eigenen Verein aktiv werden und sich beteiligen können. Die persönlichen Gespräche mit Vereinen betrafen vor allem Bildungsangebote oder gemeinsam entwickelte Angebote wie zum Beispiel ein Sommerfest mit Migrantinnen und Migranten. An Mittlerziel 7 näherte sich das Projekt wiederum durch den Fachaustausch mit anderen Z:T-Projekten und die Beraterausbildung an. Durch die Teilnahme an Vereinsgremien versuchte das Projekt auf Mittlerziel 8 hinzuwirken. Der Fachaustausch mit anderen Z:T-Projekten ist zentral für das Erreichen von Mittlerziel 9. Hinsichtlich seiner wichtigen Maßnahmen ist das Projekt breit aufgestellt, wobei die Beraterausbildung und der Austausch mit lokalen Akteuren und Fachakteuren sowie die Fortbildungsangebote für Vereine einen größeren Raum einnahmen.

4.3.37 „Demokratieberater – Feuerwehren für eine starke Gemeinschaft“ (Deutsche Jugendfeuerwehr im Deutschen Feuerwehrverband)

Die Deutsche Jugendfeuerwehr gehört zum Programmbereich 1B des Bundesprogramms und wendet sich dementsprechend an Jugendfeuerwehrverbände sowie das Technische Hilfswerk in den alten Bundesländern. Verschiedene Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie Netzwerkarbeit beanspruchten den Hauptteil der Ressourcen im letzten Förderzeitraum. Das Projekt näherte sich 7 der 9 Programmziele an.

[17] Daneben bietet das Projekt eine zweite Fortbildung zu Projektmanagement und Veranstaltungsorganisation an.

Abbildung 41: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Deutschen Jugendfeuerwehr



Durch die verschiedenen Bildungsmaßnahmen sowie durch Öffentlichkeitsarbeit hat das Projekt engagierte Mitglieder für Situationen mit ausgrenzendem Charakter sensibilisiert (Mittlerziel 1). Die Beraterausbildung, an der hauptsächlich Jugendwarte teilnahmen, enthielt etwa ein Modul zu Diskriminierung und Ausgrenzung in Feuerwehr und THW. Außerdem trugen zur Erreichung von MZ 1 auch Fortbildungen zum Handbuch „Demokratie steckt an“ bei. Im Rahmen einer Jubiläumsveranstaltung der Jugendfeuerwehr hat das Projekt zudem Workshops zum Thema Ausgrenzung und Diskriminierung angeboten. Der Austausch mit anderen Beratern und Z:T-Projekten war wichtig, um in Richtung Mittlerziel 2 erste Strategien zu entwickeln. Diesbezüglich hält das Projekt künftig Informationsworkshops für Funktionsträger auf Kreisebene sinnvoll, um gezielter für die Beraterausbildung zu werben und zu verdeutlichen, dass die Unterstützung der Berater durch die Funktionsträger benötigt wird. Mit der Beraterausbildung nähert sich das Projekt Mittlerziel 3 an. Fast alle Maßnahmen des Projektes tragen zur Erreichung des Mittlerziels 5 bei, das die Zielgruppe der Funktionsträger ins Auge fasst. Neben den Fortbildungen und der Öffentlichkeitsarbeit bringen persönliche Gespräche und Vernetzungsaktivitäten der Zielgruppe demokratisches Handeln als Bereicherung des Verbandslebens nahe. In Gesprächen mit Vertretern der Bundes- und Landesebene kam es aus Projektsicht darauf an, das Thema Demokratie auf den gelebten Verbandsalltag „herunterzubrechen“. Aber auch die Beraterausbildung trug z.B. mit dem Modul zu Verbandskultur und Demokratieförderung oder mit den von Teilnehmern entwickelten und umgesetzten Praxisprojekten – wie der Arbeit mit dem Demokratie-Handbuch im eigenen Verein – zur Erreichung von MZ 5 bei.

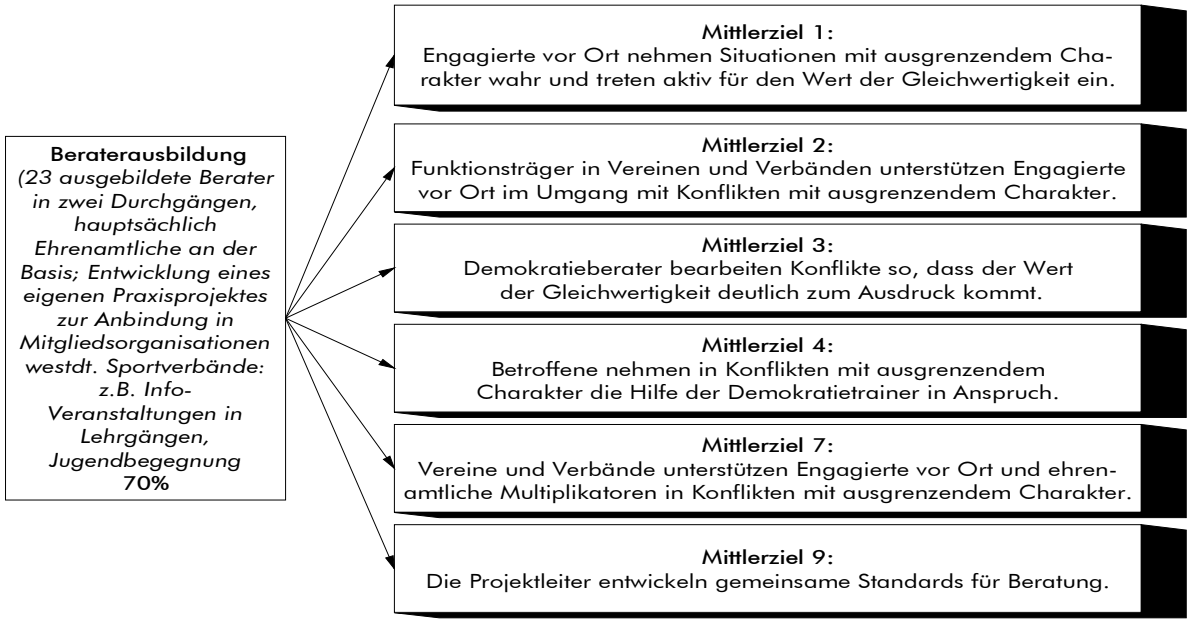
Durch einen vom Projekt begleiteten, mehrstufigen Diskussionsprozess zum Thema Werte, bezog das Projekt Jugendliche in die Entwicklung eines entsprechenden Positionspapiers ein und näherte sich damit Mittlerziel 6 an. Aus Projektsicht tragen zur Erreichung dieses Mittler-

ziels auch die Fortbildungen zur Anwendung des Demokratie-Handbuchs des Projektes sowie die regionalen Schnupperseminare „Demokratie in meinem Verband“ bei, mit denen das Projekt auch für die Beraterausbildung wirbt (zusätzliches Projektziel). Durch persönliche Gespräche mit Führungskräften im Bundesverband und auf Länderebene sowie durch Öffentlichkeitsarbeit strebte das Projekt Mittlerziel 8 an. Der Austausch mit anderen Feuerwehr-Projekten im Bundesprogramm diente der Weiterentwicklung von Beratungsstandards (Mittlerziel 9). Insgesamt ist das Projekt in Bezug auf seine wichtigen Maßnahmen sehr breit aufgestellt, wobei die verschiedenen Bildungsangebote den Hauptteil der Ressourcen in Anspruch nahmen.

4.3.38 „Demokratietraining für Konfliktmanagement im Sport – DKS“ (Deutsche Sportjugend im Deutschen Olympischen Sportbund)

Die Deutsche Sportjugend ist ein bundesweiter Träger, der ebenfalls im Programmbereich 1 B des Bundesprogramms angesiedelt und auf die alten Bundesländer ausgerichtet ist. Mit der Beraterausbildung als zentraler Maßnahme vermochte das Projekt nach eigenen Angaben sechs Programmziele zumindest teilweise zu erreichen.

Abbildung 42: Zielerreichungsmodell zum Projekt der Deutschen Sportjugend



Die Beraterausbildung nahm als die zentrale Maßnahme 70 Prozent der Projektressourcen in Anspruch. Der Träger gestaltete zwei Ausbildungsdurchgänge mit hauptsächlich ehrenamtlichen Teilnehmern. Diese konnten zusätzlich an einer Supervision teilnehmen. Außerdem wurden beide Ausbildungen zeitlich so organisiert, dass sich die Teilnehmer/innen aus beiden Durchgängen begegnen und in einem lockeren Rahmen miteinander austauschen konnten, beispielsweise zu den Praxisprojekten, die sie in der Ausbildung entwickeln sollten. In der Ausbildung hat nach Auskunft der Projektverantwortlichen besonders die Bezavta-Methode die Teilnehmenden dazu angeregt, ihre Haltung zu reflektieren. Im Förderzeitraum 2013/2014 konnten 23 Berater/innen ausgebildet werden.

Die Teilnehmer/innen der Ausbildung sind aus Projektsicht fähig, als Engagierte vor Ort Ausgrenzung zu erkennen und aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit einzutreten (Mittlerziel 1).

Da sich unter den Teilnehmer/innen auch Funktionsträger befanden bzw. Funktionsträger wissen, dass es die Demokratieberater/innen gibt, berührt die Beraterausbildung auch Mittlerziel 2. Das Mittlerziel 3 war Bestandteil der Ausbildung und Mittlerziel 4 sieht die Projektverantwortliche zumindest teilweise dadurch als erreicht, dass die Ausbildung von Beratern einen Mehrwert für die entsprechenden Vereine und Verbände geschaffen hat und dass die Ansprechpartner/innen zur Verfügung stehen. Die Unterstützung von Engagierten – hier der Berater/innen – durch die jeweiligen Vereine bzw. Mitgliedsorganisationen (Mittlerziel 7) haben die Teilnehmer in der Ausbildung diskutiert, wobei die Interviewpartnerin die Einbindung der ausgebildeten Berater/innen vor Ort insgesamt als ein eher schwieriges Unterfangen einschätzte. Deshalb sollten die Ausbildungsteilnehmer auch eigene Praxisprojekte entwickeln, um die Einbindung vor Ort zu befördern. Dadurch erhielt z.B. ein Berater das Angebot eines Landessportbundes, in einem Projekt mitzuarbeiten. Beispiele für solche Praxisprojekte sind neben Informationsveranstaltungen ein Jugendbegegnungsprojekt oder die Veranstaltung „Spielend miteinander leben“ für Kinder. Schließlich nutzte der Träger Erfahrungen aus der Ausbildung, um die Beratungsstandards weiterzuentwickeln (Mittlerziel 9). Das Projekt setzte seine Ressourcen vor allem für die Beraterausbildung ein, was aber mit der besonderen Rolle des Trägers im Bundesprogramm zusammenhängt.

4.3.39 Zusammenfassung

Die Projekte setzen eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen zur Annäherung an die Ziele des Bundesprogramms ein. Dabei ist davon auszugehen, dass sich die Zielgruppen in den Vereinen und Verbänden umso besser erreichen lassen, je attraktiver und je näher an der Praxis die angebotenen Maßnahmen sind. Bei den Maßnahmen im Rahmen der Beraterausbildung ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Entwicklung von Praxisprojekten hervorzuheben. Unter den Informationsveranstaltungen finden sich Formate, die eine Diskussion von Praxisfällen zu programmrelevanten Themen oder die Einbeziehung von lokalen Akteuren in die Diskussion von Problemlagen vorsehen und damit die unmittelbare Relevanz der Themen verdeutlichen. Neben dem häufig zu findenden Format der Inhouse-Schulungen zu spezifischen Problemfeldern sind bei den Fortbildungsmaßnahmen auch spezielle Angebote für Führungskräfte zu nennen. Besonders vielfältig sind die Maßnahmen, die dem Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten dienen. Mit Blick auf die Nachwuchsgewinnung sind als besonders vielversprechende Maßnahmen Jugendsprecherforen, selbstorganisierte Arbeitsgemeinschaften jugendlicher Mitglieder, die Unterstützung von Projekten der Jugendlichen oder „Kamin-Gespräche“ von Jugendlichen mit Vorständen aus dem Erwachsenenverband zu nennen. Ferner bieten Planungs- und Projektwerkstätten, Leitbildprozesse, Mitgliederbefragungen sowie Regionalkonferenzen zu strittigen Themen vielversprechende Gelegenheiten, um Mitglieder auf breiter Basis zu beteiligen. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit entwickelte ein Projekt seinen Titel mit professioneller Unterstützung zu einer Marke weiter, was insbesondere unter dem Gesichtspunkt einer breiten Implementierung des Beratungsangebotes erfolgversprechend ist.

4.4 Qualitative Analyse von Beratungsprozessen

Zwei wesentliche Elemente im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ sind die Konfliktberatung und die Beratung im Zusammenhang mit Prozessen zur Implementation von demokratischen bzw. partizipationsorientierten Strukturen in den Vereinen und Verbänden.

Die Beratung, die die Projekte im Rahmen von Z:T durchführen, erfolgt in der Regel auf der Grundlage einer Auftrags- und Kontextanalyse mit den Beratungsnehmern vor Ort, welche der Sammlung von Informationen dient, die bei der Beurteilung der Möglichkeiten der Fallbearbeitung helfen sollen (vgl. von Spiegel 2011, S. 183). In die Auftrags- und Kontextanalyse werden im Allgemeinen die zentralen Akteure vor Ort einbezogen, die als Auftraggeber des Beratungsangebotes angesehen werden können. Gegebenenfalls kann es eine frühzeitige Abstimmung darüber geben, welche Akteure in den Prozess mit eingebunden werden sollten und wer eventuell als weiterer externer Beratungspartner noch hinzugezogen werden kann. Die Beratung im Rahmen von Z:T umfasst dabei unterschiedliche Beratungstypen (vgl. Camino 2014):

- die anlassbezogene Konfliktberatung,
- die Erstberatung und Weitervermittlung an verbandsinterne oder externe Expert/innen und
- die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Weitere Angebote wie etwa Informationsveranstaltungen, die im Rahmen von Z:T durchgeführt werden, können als Unterstützungsprozesse zur Geltung kommen, entsprechen jedoch nicht dem engeren Verständnis von Beratung. Die Beratung im Sinne des Bundesprogramms soll sich nach Maßgabe der Programmgeber und Projektträger an den folgenden Grundsätzen orientieren (vgl. Camino 2014):

- Die Beratung erfolgt fallbezogen.
- Jede Beratung setzt einen Auftrag und eine Auftragsklärung voraus.
- Die Beratung geschieht vertraulich.
- Die Beratung ist transparent.
- Die Beratung wird als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden und orientiert sich an den Ressourcen der Beratungsnehmer/innen.
- Die Beratung kann darauf abzielen, einen Perspektivwechsel bei den Beratungsnehmern und -nehmerinnen herbeizuführen.

Beratung kann dabei verstanden werden als eine Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten, bei der die beratende(n) Person(en) die Ratsuchende(n) vor allem durch kommunikative Mittel zu gewinnen versuchen (vgl. Galuske 2011, S. 170). Im Fokus jeglicher Beratung steht die Suche nach Orientierung bzw. nach der Lösung von Problemen.

> „Die Interaktion richtet sich auf kognitive, emotionale und praktische Problemlösung und -bewältigung von KlientInnen oder Klientsystemen (Einzelpersonen, Familien, Gruppen, Organisationen) sowohl in lebenspraktischen Fragen wie auch in psychosozialen Konflikten und Krisen“ (Galuske 2011, S. 170).

Die konkrete Beratung vor Ort wird dabei als Koproduktion und dialogische Verständigung aufgefasst. Das Anliegen des dialogischen Ansatzes ist es, sich mit den gleichwertigen, aber unterschiedlichen Beteiligten auf ein „gemeinsames Drittes“ zu verständigen und somit eine verhandelte Grundlage zu gewinnen, auf der der nächste Arbeitsschritt aufbaut. Die Rolle der Berater beschränkt sich hierbei auf eine von den Beratungsnehmern erfahrene und bewertete

„nützliche Assistenz“. Das erfordert auf Seiten der Berater eine Haltung, die tendenziell die Nachfrage und den Gebrauchswert der Angebote für die Ratsuchenden und das Arbeitsprinzip Partizipation in den Mittelpunkt stellt (vgl. von Spiegel 2011, S. 45).

Um eine breite Implementation von Beratung in die Verbandsstrukturen zu erreichen, haben die Projekte engagierte Akteure in den jeweiligen Vereinen und Verbänden zu Beraterinnen und Beratern fortgebildet. Bei den im Folgenden analysierten Beratungsprozessen kamen sowohl im Rahmen der Bundesprogramms Z:T ausgebildete Berater/innen als auch professionelle interne und externe Berater/innen zum Einsatz.

4.4.1 Differenzierte Analyse eines Konfliktberatungsprozesses in der Brandenburgischen Sportjugend im Landessportbund Brandenburg (Projekt „BeratenBewegen – DRAN BLEIBEN“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Das Projekt „BeratenBewegen – DRAN BLEIBEN“ der Brandenburgischen Sportjugend wurde vom 01.01.2013 bis 31.12. 2014 mit insgesamt 285.000 Euro durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gefördert. Die Gesamtkosten des Projekts betragen 384.000 Euro. Der Schwerpunkt des Projektes der Brandenburgischen Sportjugend lag im Förderzeitraum 2013/14 im Aufbau von Beratungsstrukturen. Der Verband verzeichnete im Förderzeitraum etwa 15 bis 20 Fälle, in denen eine Konfliktberatung notwendig war. Dies waren in erster Linie Fälle mit rechtsextremem Bezug wie etwa Sponsoring von Mitgliedern, die auch in der rechten Szene aktiv sind. Weitere Konfliktvorfälle ergaben sich durch das Zeigen verfassungsfeindlicher Symbole oder durch Sportakteure, die einen rechtsextremen Hintergrund in unterschiedliche Sportvereine getragen haben.

> „Ich würde aufgrund der bisherigen Erfahrungen nicht von einer Unterwanderung sprechen, aber es gibt halt immer wieder Kräfte, die das nutzen. Diese Duldung, dieses Schweigen, diese Pöbeleien auf dem Platz sind ja der erste Schritt, dagegen nicht einzuschreiten, weil die Hemmschwellen nach unten gesetzt werden“ (Interview Projektleiter).

Der im Folgenden dargestellte Fall bezieht sich auf ein öffentlich gewordenes problematisches Fanverhalten, welches jedoch auch entsprechende Resonanz in Teilen einer Herrenmannschaft gefunden hat. Die Beratung des betroffenen Fußballvereins wurde von einer im Rahmen des Z:T-Programms ausgebildeten Beraterin seitens der Sportjugend durchgeführt. In die Bearbeitung des Konfliktfalls waren neben der Brandenburgischen Sportjugend auch der brandenburgische Fußballverband, das „Tolerante Brandenburg“, das Mobile Beratungsteam sowie kommunale Akteure aus Politik und Verwaltung und der Kreissportbund eingebunden. Darüber hinaus waren Polizei und Verfassungsschutz in den Fall involviert. Die Konfliktberatung hat sich über einen Zeitraum von etwa einem Jahr erstreckt.

Für die Analyse des Beratungsprozesses wurden Interviews mit involvierten Personen durchgeführt, die unterschiedliche Perspektiven des Prozesses beleuchten. So haben wir von der Seite der beratenden Sportjugend sowohl mit dem Projektleiter als auch mit der Beraterin des Z:T-Projekts Einzelinterviews geführt. Darüber hinaus wurden der Vorsitzende des involvierten Vereins als direkter Beratungsnehmer sowie der Geschäftsführer des brandenburgischen Fußballverbandes mit einer eher externen Perspektive in die Analyse einbezogen.

b) Der Fall und die Ziele der Beratung

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, mit den geförderten Projekten demokratische Teilhabe in den Vereinen und Verbänden zu stärken, um extremistischen und undemokratischen Phänomenen entgegenzuwirken. In dem nachfolgend dargestellten Fall ist ein Fußballverein mit einem am Rechtsextremismus orientierten Fanverhalten konfrontiert worden. Die mediale Aufmerksamkeit hat dazu geführt hat, dass der Verein auf den Vorfall konsequent reagieren musste.

Während eines Pokalspiels gegen einen als politisch eher links ausgerichteten Verein wurde von den Fans des involvierten Vereins ein Transparent mit den Schriftzug „Gas geben“ für einen kurzen Zeitraum im Stadion aufgehängt. Diese provokative Botschaft musste vor dem historischen Hintergrund der betroffenen Stadt mit einer Gedenkstätte zu den Gräueltaten in der NS-Zeit als besonders gravierend wahrgenommen werden. Dieser Vorfall wurde durch ein weiteres Geschehen, welches in einigem zeitlichen Abstand erfolgte, noch untermauert. Auf einem Mannschaftsfoto einer Herrenmannschaft wurde von einem Sponsor ein Trikot mit verdächtiger Symbolik in die Kamera gehalten, die unter Szenekennern einen Bezug zu Adolf Hitler herstellt. Die Vorkommnisse sind im Zusammenhang damit zu sehen, dass es Mitglieder in der genannten Mannschaft gab, die nach Angaben der örtlichen Polizei eindeutig der rechtsextremen Szene zuzuordnen waren. Über beide Vorfälle ist von der örtlichen Presse intensiv berichtet worden, so dass ein starker Druck vorhanden war, auf die Geschehnisse zu reagieren.

Ziel des Prozesses war aus Sicht der Berater, vom Verein als vertrauensvoller Partner akzeptiert zu werden, um dem Verein verschiedene Handlungsoptionen vorschlagen und diese gemeinsam diskutieren zu können. Aus Sicht des Vereins war sicherlich ein Ziel, wieder „Ruhe“ im Verein zu haben und wieder zu einem „normalen“ Spielbetrieb zurückzukehren. In den Beratungsprozess wurden weite Teile des Vereins einbezogen. Über eine breit angelegte Schulung wurden Ordner, Übungsleiter und weitere Aktive des Vereins über rechtsextreme Codes und Symbole unterrichtet. Des Weiteren wurden hausordnungsrechtliche Aspekte sowie konkrete Verhaltensweisen mit rechtsextremen Erscheinungsweisen im Stadion im Rahmen der Schulung erörtert und eingeübt.

c) Der Ablauf des Beratungsprozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Die Beratung des Vereins ist durch den Fußballlandesverband, der Kontakt mit dem Beratungsprojekt bei der Brandenburgischen Sportjugend aufgenommen hatte, initiiert worden. Das Beratungsprojekt hat dann von sich aus Kontakt zum Verein aufgenommen.

Nach einem Vorgespräch der Beraterin mit dem Vereinsvorsitzenden im Rahmen einer erweiterten Vorstandssitzung wurde eine Bestandsaufnahme zur Situation vor Ort im Rahmen eines ersten Treffens vorgenommen. In diese Bestandsaufnahme waren neben dem Verein als Beratungsnehmer und der Brandenburgischen Sportjugend auch ein Präsidiumsmitglied des Landesfußballverbandes einbezogen. Darüber hinaus waren in dem Auftaktgespräch die Stadtverwaltung sowie die örtliche Polizei vertreten. Mit dieser massiven symbolischen Präsenz im ersten Gespräch sollte u.a. auch die Bedeutsamkeit des Vorfalls untermauert werden. In der sehr aufgeregten Atmosphäre wurden zunächst kurzfristige Maßnahmen dazu überlegt, wie man sich konkret im Hinblick auf den nächsten Spieltag verhalten und positionieren könne, um eine weitere Eskalation mit gegebenenfalls potentiellen Nachahmern zu verhindern. Be-

reits unmittelbar nach dem ersten Vorfall hatte der Verein Eigeninitiative ergriffen und sich von den gezeigten Inhalten öffentlich distanziert. Eine erste kurze Gegenmaßnahme, die auf eine Anregung der Berater zurückging, war das Einlaufen der Spieler mit einem Transparent für Toleranz und gegen Diskriminierung.

Im weiteren Verlauf wurde auf den Verein starker Druck von außen ausgeübt, so dass sogar eine zwischenzeitliche Auflösung des Vereins diskutiert wurde. Die Stadtverwaltung hat z.B. mit sofortiger Wirkung geplante Fördergelder für den Verein eingefroren. Die Berater haben in dieser Situation maßgeblich darauf hingewirkt, dass sich der Verein eindeutig positioniert und darüber hinaus eine Strategie entwickelt, mit der Situation umzugehen. Hierzu gehörte auch eine Strategie für den Umgang mit unzähligen Presseanfragen, die aufgrund der starken medialen Aufmerksamkeit als notwendig erachtet wurde. Eine Dramatisierung für den Verein erfolgte durch das – mit rechtsextremer Symbolik aufgeladene – Mannschaftsfoto, das unautorisiert an die Presse gegeben wurde. Wie die Beraterin berichtete, wurde der Leidensdruck nach diesem Vorfall für den Verein extrem hoch.

> „Nach diesem Vorfall hat der Verein uns als Berater ernster genommen und hat uns rangelassen“ (Interview Beraterin).

Im Rahmen des Beratungsprozesses gab es regelmäßige Coachinggespräche mit der Vereinsspitze sowie Gespräche mit der involvierten Mannschaft. Resultat der Gespräche waren unter anderem der Ausschluss einiger Vereinsmitglieder sowie die Ergänzung der Stadionordnung. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Beratung lag auch darin, das zerrüttete Verhältnis zum lokalen Umfeld, d.h. zur Verwaltung, zu anderen Vereinen und zur regionalen Presse, wiederherzustellen. Insbesondere das Verhältnis zur Stadtverwaltung sollte im Hinblick auf ein partnerschaftliches Verhältnis verbessert werden. Hierbei hat die Beratung darauf geachtet, dass den Wünschen und Interessen des Vereins Rechnung getragen wurde und dass der Verein trotz der angespannten Lage bei der Umsetzung von Maßnahmen nach eigenen zeitlichen Maßstäben vorgehen konnte.

> „Wir sind immer mit einem Plan gekommen, was wir erreichen wollten. Aber wir sind niemals dahin gekommen. Aber es gab immer irgendwelche Ideen, die der Verein von sich aus vorgeschlagen hat“ (Interview Beraterin).

d) Herausforderungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Obwohl der Verein auf den ersten Vorfall schnell mit einer Positionierung reagiert hat, wurde das Problem von der Vereinsspitze doch eher als geringfügig eingestuft. Den Druck, der durch die mediale Dynamik und möglicherweise in Folge dessen von der Stadtverwaltung auf den Verein ausgeübt wurde, haben die beteiligten Personen wohl zunächst unterschätzt. Dies zeigte sich auch an der Stimmung im Verein am Anfang des Prozesses, die die Beraterin folgendermaßen beschreibt:

> „Was wollen die alle. Wir haben kein Problem. Warum sollen wir das jetzt machen?“

So wurde das Problem, das dazu führte, die Beratung in Anspruch zu nehmen, vom Verein eher darin gesehen, dass man dem Druck von außen nicht gewachsen war, und weniger in der Tatsache, dass man es sowohl in den vereinsinternen Strukturen als auch im Umfeld mit rechtsextrem orientierten Personen zu tun hat. Als eine der größten Herausforderungen in dem gesamten Prozess wurde von dem Vereinsvorsitzenden die „Unberechenbarkeit der Medien“ beschrieben, weil er in der medialen Dynamik eine unkontrollierbare Größe sah.

Als weitere Herausforderung nannte die Beraterin die begrenzten Zeitressourcen der Ehrenamtlichen. Schwierig war ihr zufolge außerdem der „Spagat“ zwischen dem medialen Druck, im Umgang mit dem Vorfall transparent zu sein, und den Bemühungen, eine Vertraulichkeit in der Beratung herzustellen. Darüber hinaus musste die Beraterin immer wieder die Initiative ergreifen und einen „langen Atem“ entwickeln, um den Prozess im Verein voranzubringen. Ferner erschwert der Beraterin zufolge die strukturelle Verankerung zusätzlicher Berater in eine bereits im Verband vorhandene Beraterstruktur ganz allgemein die Akzeptanz der Berater des Projektes im Verband.

e) Förderliche Bedingungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen des Beratungsprozesses war das Vorhandensein eines funktionierenden landesweiten Netzwerkes, das den Prozess arbeitsteilig begleiten konnte. So haben unterschiedliche Netzwerkpartner Ressourcen in den Prozess eingebracht, die zu einem Gelingen beigetragen haben. Die Federführung für den Gesamtprozess lag bei den Beratern der Brandenburgischen Sportjugend. Das heißt, dass alle wichtigen Informationen und Entscheidungen, etwa über Presseanfragen, über die Berater der Sportjugend kommuniziert wurden.

> „Hier gab es klare Absprachen, wer was sagt“ (Interview Projektleiter).

Nach Angaben der Berater hat sich durch diese zentrale Koordination mit klarer Zuständigkeit auch das Vertrauensverhältnis zwischen Verein und Beratern nach und nach nochmals verbessert, weil dadurch die Professionalität des Beratungsteams deutlich zum Ausdruck kam. Wichtig war in diesem Zusammenhang auch, dass Polizei und Verfassungsschutz konkrete Informationen zur Szenezugehörigkeit involvierter Personen liefern konnten, sodass eine direkte Ansprache der beteiligten Personen möglich war. Eine weitere Ressource, die im Rahmen der Beratung genutzt werden konnte, war die professionelle Zusammenarbeit mit dem Mobilen Beratungsteam Brandenburg. Dieses konnte insbesondere in der Zusammenarbeit mit der städtischen Verwaltung mit darauf hinwirken, dass sich das Verhältnis zwischen Kommune und Verein wieder entspannte.

Für die Dynamik des Beratungsprozesses war es aus Sicht der Beraterin eher von Vorteil, dass es den zweiten Vorfall mit dem Foto mit rechtsextremem Hintergrund gab, weil hierdurch der Leidensdruck des Vereins massiv verstärkt wurde.

> „Hätte es den zweiten Vorfall nicht gegeben, wäre der Leidensdruck des Vereins nicht so groß gewesen, dass er weiterführende und vor allem selbstreflexive Maßnahmen zugelassen hätte“ (Interview Beraterin).

Zusammenfassend können folgende Erfolgsfaktoren für die gelungene Beratung benannt werden:

- Gute Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern
- Kontinuierlicher Kontakt zwischen Beratern und Verein
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Beratern und Verein
- Beratungshaltung, die den beratenen Verein selbsttätig sein lässt und ihm eigene Handlungsoptionen ermöglicht
- Beständige Motivation der Beratungsnehmer durch die Beraterin

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des Beratungsprozesses war nach Auffassung des Projektleiters eine gute Ausbildung der Beraterin, die eine professionelle Beratungshaltung zeigte:

> „Wir haben eine Haltung entwickelt. Das Entscheidende ist nicht, dass ich alles weiß, sondern dass ich Methoden der Beratung kenne“ (Interview Projektleiter).

Diese Auffassung wurde sowohl vom Geschäftsführer des Fußballlandesverbandes als auch vom Vereinsvorstand geteilt. Die Beraterin wurde insgesamt als sehr kompetent und sachlich wahrgenommen.

f) Ergebnisse des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Der beschriebene Beratungsprozess hat dazu beigetragen, dass sich die Situation vor Ort nach einer sehr turbulenten Zeit wieder normalisiert hat. So hat der Verein in einen normalen Spielbetrieb zurückgefunden und das Verhältnis zwischen Kommune und Verein hat sich wieder entspannt. Insbesondere durch die besonnene, moderate Vorgehensweise der Beraterin konnte eine Atmosphäre des konstruktiven Dialogs erreicht werden.

> „Das hat die Kollegin gut hingekriegt, dass die Gemüter sich beruhigt haben. Der Verein ist wieder zum sachlichen und fachlichen Handeln zurückgekehrt“ (Interview Projektleiter).

Daraus resultierte, dass der Verein aus einer passiven und destruktiven Atmosphäre heraustreten konnte, um als aktiver Partner wieder handlungsfähig zu werden. Eine weitere Wirkung des Beratungsprozesses ist, dass weite Teile des Vereins für den Umgang mit rechtsextremen Erscheinungsweisen sensibilisiert wurden und wissen, wie sie zukünftig in kritischen Situationen handeln können. Insgesamt konnten wir folgende Indikatoren für einen Beratungserfolg identifizieren:

- Der Verein hat die Erkenntnis gewonnen, dass es ein Problem mit rechtsextremen Aktivitäten gibt:[18]

  > „Man guckt da genauer hin. Wenn einer vorher mit Steinar-Sachen gekommen ist, war uns das egal. Und jetzt werden Steinar-Sachen verboten. Prinzipiell“ (Interview Beratungsnehmer).

- Im Verein gibt es einen reflektierteren Umgang mit dem Thema Rechtsextremismus:

  > „Wenn da einer ‘nen Spruch macht, dann geht man da hin und sagt es denen dann.“ (Interview Beratungsnehmer).

- Der Verein hat Strategien entwickelt, um mit zukünftigen Vorkommnissen sensibel umzugehen:

  > „Wir sind sehr vorsichtig geworden mit den Medien. Jedes Foto wird von uns jetzt autorisiert“ (Interview Beratungsnehmer).

Für den Landesfußballverband hat der Beratungsfall eine weitreichende Wirkung, weil an dem Fall deutlich wurde, dass das Thema „Rechtsextremismus“ eine große Bedeutung für die Vereine hat. Gleichzeitig wurde durch den Beratungsprozess demonstriert, dass es möglich ist, die Thematik bei Inanspruchnahme kompetenter und professioneller Hilfe angemessen zu bearbeiten.

> „Die Vereine wissen jetzt, dass sie hier (beim Verband) Unterstützung bekommen“ (Interview dritte Perspektive).

---

[18] Dieser Aspekt entspricht dem Handlungsziel 1.1 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ („Engagierte vor Ort erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter“).

g) Resümee: Wirksame Strategien im Beratungsprozess

Der beschriebene Beratungsprozess macht deutlich, dass die Implementation einer Konfliktberatung im organisierten Sport durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ eine geeignete Maßnahme ist, um die Problematik rechtsextremer Erscheinungsformen konstruktiv zu bearbeiten. Der beschriebene Fall zeigt, dass es dabei weniger um eine breit angelegte Sensibilisierung für das Thema Rechtsextremismus geht, als vielmehr darum, professionelle Hilfestellung und Unterstützung im Vereins- und Verbandskontext zur Verfügung zu stellen. Für die Bekanntmachung und Etablierung des Beratungsangebotes können weitreichende Sensibilisierungsmaßnahmen allerdings durchaus sinnvoll sein. Ferner zeigt sich, dass für die Etablierung eines Beratungsangebotes in verbandlichen Strukturen ein größerer zeitlicher Rahmen von mehreren Jahren erforderlich ist. Die strukturelle Verankerung des Angebotes kann dabei nur über die Führungskräfte in den Vereinen und Verbänden erfolgen, weil diese die Idee einer konstruktiven Konfliktbearbeitung unterstützen und mittragen müssen. Dabei ist die Zusammenarbeit zwischen verbandlichen und außerverbandlichen Partnern in einem arbeitsteiligen Netzwerk nach unseren Befunden ein Erfolgsfaktor für ein professionelles Handeln im Themenfeld. Dieses Handeln setzt ein professionelles Beratungsverständnis voraus, welches darauf ausgerichtet ist, den Beratungsnehmer in die Lage zu versetzen, die Probleme aus eigener Kraft zu bearbeiten und Lösungen zu entwickeln.

4.4.2 Differenzierte Analyse einer Konfliktberatung im Landesfeuerwehrverband Sachsen e.V. (Projekt „Handeln, bevor es brennt!“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Das Projekt „Handeln, bevor es brennt“ des Landesfeuerwehrverbandes Sachsen wurde vom 1.1.2013 bis zum 31.12.2014 mit insgesamt 275.000 Euro durch das Bundesprogramm Zusammenhalt durch Teilhabe gefördert. Die Gesamtkosten des Projekts betragen 330.000 Euro. Neben anderen Maßnahmen bildete das Projekt in der letzten Förderperiode hauptsächlich die Berater und Beraterinnen aus und führte Fortbildungsmodule in verschiedenen Ausbildungslehrgängen durch. In diesem Zeitraum fand im Rahmen des Projektes ausgehend von einem Konflikt mit der übergeordneten Ebene der Kommunalverwaltung auch eine externe Beratung einer Ortsgruppe der Freiwilligen Feuerwehr statt. Dieser Fall einer rein externen Beratung bildet eine Besonderheit im Rahmen der hier vorgestellten Fallanalysen, die sich ansonsten auf die Tätigkeit der verbandsintern, im Rahmen des Bundesprogrammes ausgebildeten Beraterinnen und Berater bzw. auf die Beratungsarbeit von Verantwortlichen der Z:T-Projekte konzentriert. Er erlaubt es aber, Vergleiche zu Fällen interner Beratung anzustellen und daraus nützliche Erkenntnisse für die Konfliktberatung in Verbänden zu gewinnen.

Der hier rekonstruierte Beratungsfall ist gleichzeitig der erste intensiver bearbeitete Fall des Projektes „Handeln, bevor es brennt!“ im Themenfeld Konfliktberatung. Er stellt für das Projekt eine Art Vorzeigefall dar, der weitere Entwicklungen im Verband angeregt hat. Für die Analyse des Beratungsprozesses haben wir als Beratungsnehmer/innen den Wehrleiter und die über das Bundesprogramm zur Beraterin ausgebildete Feuerwehrkameradin, die den Beratungsprozess anstieß, interviewt. Diese Interviewpartnerin leitet gleichzeitig die Jugendfeuerwehr der Ortsgruppe und ist Mitglied der Wehrleitung. Zusätzlich haben wir mit zwei weiteren Mitgliedern der Ortsgruppe über ihre Eindrücke von der Beratung gesprochen. Diese Interviews fan-

den jeweils vor Ort statt. Darüber hinaus wurden der verantwortliche externe Berater sowie als eher unbeteiligter Beobachter der Z:T-Projektverantwortliche, der selbst aus dem Landesfeuerwehrverband stammt, telefonisch zu dem Beratungsprozess befragt.

b) Der Fall und die Ziele der Beratung

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, mit den geförderten Projekten demokratische Teilhabe in den Vereinen und Verbänden zu stärken, um extremistischen und undemokratischen Phänomenen entgegenzuwirken. Demokratische Teilhabe bedeutet in Ortsgruppen und Vereinen vor allem eine offene und vertrauensvolle Kommunikations- und Konfliktkultur. Je offener und vertrauensvoller sich diese gestaltet, desto stärker fühlen sich Vereins- bzw. Ortsgruppenmitglieder anerkannt und ernstgenommen. Damit sind sie auch stärker motiviert, sich einzubringen und Verantwortung zu tragen. In der Vereins- und Verbandslandschaft ist allerdings das Phänomen durchaus verbreitet, dass ehrenamtliche Mitglieder aufgrund nicht aufgearbeiteter Konflikte und schwieriger Kommunikationssituationen entmutigt sind, Verantwortung ablehnen und sich zurückziehen. Der im Folgenden vorgestellte Beratungsprozess bietet ein Beispiel dafür, wie Auswege aus einer solchen Problemsituation gefunden werden können.

Der hier diskutierte Beratungsprozess in einer Ortsgruppe der Freiwilligen Feuerwehr des Landesfeuerwehrbandes Sachsen wurde durch einen Konflikt der Ortsgruppe mit der Kommunalaufsicht ausgelöst. Aufgrund dieses Konfliktes stand der Wehrleiter für das Amt zunächst nicht mehr zur Verfügung, und die Mitglieder der Ortsgruppe fühlten sich durch die Situation eingeschüchtert und demotiviert. Dazu kam, dass ein starker Druck der übergeordneten Ebene auf den Freiwilligen Feuerwehren lastete:

> „Denn es hieß auch immer: Wenn ihr nicht leistungsfähig seid, machen wir euch zu“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Eine die Existenz der Ortsgruppe bedrohende Folge dieser Konfliktsituation war, dass sich zur bevorstehenden Wehrleiterwahl keine Kandidaten fanden. Dieses Problem bildete den Anlass der Beratung. In die Konfliktlage spielte auch eine für hierarchische Organisationen wie die Feuerwehr typische tradierte Kommunikationskultur hinein. Hinzu kamen Konkurrenzen innerhalb der Ortsgruppe und unterschiedliche Meinungen über Vorgehensweisen. Diese Schwierigkeiten hatte auch die Demokratieberaterin bzw. Beratungsnehmerin der Ortsgruppe wahrgenommen:

> „Sie ist zu uns gekommen und hat gesagt: ‘Wir haben hier in unserer Feuerwehr ein massives internes Kommunikationsproblem’“ (Interview unbeteiligter Beobachter).

Aus Sicht des externen Beraters fehlte es in der Ortsgruppe, die er ansonsten als ein „gesundes System“ wahrnahm, vor allem an einer angemessenen Form, in der Themen wie die Nachfolge der Wehrleitung konstruktiv bearbeitet werden können. So müsse es einen „guten, moderierten Rahmen“ dafür geben, dass sich beispielsweise jemand persönlich mit einem Führungsanspruch outen könne. Das zentrale Problem sah der Berater jedoch darin, dass die Mitglieder der Ortsgruppe durch den Konflikt mit der Kommunalaufsicht entmutigt wurden und an Selbstbewusstsein verloren:

> „Sie wissen selber gar nicht mehr, was nun richtig und falsch ist und haben keine so hohe Meinung von sich“ (Interview Berater).

Daraus leitete sich für ihn das Ziel ab, die Wertschätzung in das „System Feuerwehr“ wieder einzuführen. Das Engagement von Ehrenamtlichen wertzuschätzen ist im Übrigen auch ein Anliegen, welches das Bundesprogramm mit der Stärkung demokratischer Verbandsarbeit verfolgt.

c) Der Ablauf des Beratungsprozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Der beschriebene Konflikt lieferte den Anstoß für die Suche der Ortsgruppe nach Hilfe. Angesichts der Problemsituation warb die Demokratieberaterin, die auch Mitglied der Wehrleitung ist, in der Ortsgruppe offensiv dafür, der negativen Dynamik entgegenzutreten und als Wehr selbst aktiv zu werden. Sie nahm ganz im Sinne des Handlungsziels 1.3 der Programmziele des Bundesprogrammes[19] die Rolle einer Vorreiterin und Vermittlerin wahr und stellte zunächst einen Kontakt zu dem Projektverantwortlichen her. Sie selbst hat die Beraterausbildung des Bundesprogrammes durchlaufen und ist Mitglied des Projektteams, sodass dadurch bereits ein Vertrauensverhältnis zwischen ihr und dem Projektverantwortlichen herrschte.

Dem eigentlichen Beratungsprozess ging zunächst ein Gespräch zwischen der Demokratieberaterin, dem bisherigen Wehrleiter und dem Verantwortlichen des Z:T-Projektes im Landesfeuerwehrverband voraus. Hier entstand die Idee einer Supervision durch einen externen Berater. Aus einer Liste von Supervisoren, die mit der entsprechenden Kommune zusammenarbeiten, wurde ein dem Projekt schon bekannter Berater ausgewählt, dessen Vorgehen, Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten, es für die eigene Beratungstätigkeit als vorbildhaft betrachtet. Im nächsten Schritt nahm der externe Berater zum Wehrleiter Kontakt auf, um erste Absprachen zu treffen. Dieses Vorgespräch hatte aus Beratersicht eine wichtige, vertrauensbildende Funktion. Denn dem Wehrleiter habe es eine Gelegenheit geboten, mit dem Berater ein Beratungsverhältnis aufzubauen und den Auftrag zu klären.

Aus dem Vorgespräch mit der Wehrleitung resultierte der Beratungsauftrag, eine neue Wehrleitung zu finden, der aber nicht schriftlich fixiert wurde. Dieser Auftrag wurde in einen breiteren Kontext eingebettet, um den Charakter einer Krisensitzung für die Supervision zu vermeiden. Auf der Basis einer Situationsanalyse entschied sich der Berater gemeinsam mit dem Wehrleiter dafür „etwas Positives anzubieten, wo sich jeder dahinter stellen kann“. Dieser positive Rahmen, nämlich die Wehr insgesamt zu entwickeln und gemeinsam voranzubringen, sollte es ermöglichen, verschiedene Themen und Probleme zu bearbeiten. Außerdem sollte das Setting Wertschätzung kommunizieren und einen hierarchiefreien Rahmen zur Reflexion der Situation herstellen. Um eine Struktur für koordinierte und geordnete Gespräche zu schaffen, setzte das Beraterteam ein Open-Space-Format ein. Bei dieser Methode geben die Teilnehmenden Themen ins Plenum und gestalten dazu Arbeitsgruppen. Die Berater moderieren lediglich den Gesprächsprozess und geben Denkanstöße, intervenieren aber nicht durch Wertungen oder Ratschläge.

Der Berater trat nicht allein, sondern im Team mit einer Kollegin auf. Die ausgewählten externen Berater verstehen es als eine Bedingung ihrer Tätigkeit, im „Genderduo“ zu agieren. In der ersten Sitzung gaben die Berater der Gruppe zunächst die Gelegenheit, in der großen Runde ihre Sicht auf die Situation und ihre Befindlichkeit offen auszusprechen. Danach sam-

[19] Das Handlungsziel 1.3 („Engagierte vor Ort wissen, wo sie Hilfe und Unterstützung erhalten können und nehmen diese in Anspruch“) der Programmziele bezieht sich auf Situationen mit ausgrenzendem Charakter. Wenn man den Begriff an dieser Stelle etwas weiter fasst, dann lässt sich auch der hier geschilderte Konflikt zwischen Haupt- und Ehrenamt darunter fassen.

melten die Teilnehmenden Themen, die sie anschließend in kleinen Gruppen diskutierten. Die Berater gaben den formalen Rahmen für die Gespräche vor, hielten sich aber aus den Gruppendiskussionen heraus. Die Teilnehmer diskutierten rotierend in Gruppen. Am Ende unterstützten die Berater die Teilnehmer, die Ergebnisse in strukturierter Form zusammenzutragen. Die erste Sitzung klang mit einem Grillabend aus. Die Ortsgruppe nahm bis zum Zeitpunkt der Befragung im Abstand von einem Dreivierteljahr an zwei Supervisionsterminen, die jeweils einen halben Tag dauerten, teil.

Die Idee einer Supervision ist der Beratungsnehmerin zufolge von der Ortsgruppe anfangs sehr skeptisch betrachtet worden, da den Betreffenden das Konzept unbekannt war: „Plötzlich waren sie alle in irgendeiner Form gefordert. Und das war sicherlich für alle etwas Neues. Das kannten sie nicht“. Dem Berater zufolge war die strukturierte Atmosphäre sehr hilfreich. Die Teilnehmer hätten „erstaunlich viele gute Ideen“ geäußert und „waren überrascht von ihrer eigenen Gesprächsfähigkeit“. Aus Sicht einer Teilnehmerin hat die Möglichkeit, die Diskussionsgruppen zu jedem beliebigen Zeitpunkt wechseln zu können, zu einer ungezwungenen Atmosphäre und zur Leichtigkeit der Veranstaltung beigetragen. Außerdem hätten die Teilnehmer zu Beginn ausreichend Zeit gehabt, sich auf die Situation einzustellen.

Inhaltlich diskutierten die Gruppen über Themen wie die Kommunikation der verschiedenen Abteilungen untereinander und den Umgang mit Kritik, die Nachwuchsgewinnung, die Öffentlichkeitsarbeit, die bessere Verteilung von Aufgaben, die Erhöhung der Einsatzbereitschaft, die Verbesserung der Ausbildungsqualität sowie die eigenen Vorstellungen zur Karriere in der Feuerwehr. Die Ergebnisse wurden am Ende auf Flipcharts festgehalten. In dem Zusammenhang hat die Gruppe auch entsprechende Zuständigkeiten verteilt bzw. Formen gefunden, wie bestimmte Aufgaben abgearbeitet werden können. Eine Aufgabenverteilung am Ende der Diskussion ist auch Teil des Beratungsverständnisses der externen Berater. Insgesamt berichteten die verschiedenen Interviewpartner und -partnerinnen übereinstimmend über eine ruhige und offene sowie sehr engagierte Gesprächsatmosphäre und äußerten sich zufrieden mit den Ergebnissen. Es hätten sich zudem viele Teilnehmer eingebracht, von denen man das nicht erwartet habe. Die Beratungsnehmerin beobachtete, dass auch in den Pausen immer wieder neue Themen aufgekommen und auch dokumentiert worden sind. Einem der beiden befragten jüngeren Feuerwehrmitglieder zufolge sind Themen angesprochen worden,

> „die man so vielleicht untereinander nicht anspricht. Und dann wurde auch konsequent nach Lösungsmöglichkeiten gesucht. Da war dann hinterher zumindest schon mal die Erkenntnis, dass das auf jeden Fall gut getan hat, einfach mal über viele Sachen zu reden“ (Interview Ortsgruppe).

Nach der Beobachtung des Beraters sind in den Gesprächen auch unausgesprochene Konkurrenzen auf respektvolle Weise thematisiert und das Führungsthema gemeinsam geklärt worden. In dem Zusammenhang hätten die Teilnehmer auch mit Blick auf eine künftige neue Wehrleitung das Thema des Vertrauens untereinander intensiver bearbeitet. Hier sei es darum gegangen, ob sich potentielle Kandidaten auf die Unterstützung der anderen verlassen könnten anstatt sich untereinander destruktive Konkurrenzkämpfe zu liefern.

Die gute Akzeptanz der Maßnahme bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zeigte sich u.a. auch daran, dass bei der zweiten Sitzung „plötzlich alle unbedingt dabei sein wollten, was am Anfang nicht so war“ (Interview Beratungsnehmer/innen). Bei dem zweiten Termin wurden vor allem Veränderungen seit der ersten Sitzung reflektiert. An dem Termin war auch der Verant-

wortliche des Z:T-Projektes teilweise anwesend und brachte offen seine Anerkennung für die Arbeit der Ortsgruppe zum Ausdruck.

> „Das hat ihnen erst einmal klar gemacht, ‘Leute, ihr tut hier was, das ist gar nicht so das Übliche’“ (Interview unbeteiligter Beobachter).

Der Prozess der Ortsgruppe wurde schließlich für den gesamten Verband sichtbar auf der Homepage des Projektes dokumentiert. Nach Auskunft des Projektverantwortlichen gibt es eine Vereinbarung mit der Wehrleitung, einen dritten Termin in Anspruch zu nehmen. Dies soll eventuell in Kooperation des externen Beraterteams mit einem Berater aus dem Projektteam stattfinden.

Der Ablauf des Beratungsprozesses lässt darauf schließen, dass sich das Projekt damit mehreren Handlungszielen des Bundesprogramms angenähert hat. Die Beteiligung der Wehrleitung an der partizipativen Methode des Open Space zeigt, dass Funktionsträger offen für neue Ideen und deren Umsetzung sind (HZ 5.2). Außerdem waren die Funktionsträger bereit, partizipative Methoden auszuprobieren (HZ 6.4). In dem Diskussionsprozess wurden unter Beteiligung der bisherigen Wehrleitung konstruktive Schritte in Richtung einer neuen Leitung sowie der Verbesserung der Qualität der Ausbildung unternommen. Das berührt wiederum das Handlungsziel 5.1: Funktionsträger fördern aktiv engagierten Nachwuchs. Der partizipativ gestaltete Open-Space-Prozess ermöglichte den Teilnehmenden außerdem eine aktive Teilnahme an den Belangen der Ortsgruppe (HZ 6.1).

d) Herausforderungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Zu Beginn des Beratungsprozesses war es dem externen Berater zufolge wichtig, Zeit für die Erklärung des Open-Space-Formats einzuplanen, da die geforderte Art der Kommunikation für die Teilnehmenden zunächst ungewohnt war. Die Methode sei schließlich gut angenommen worden, „aber es brauchte nochmal ein Stück Übersetzung aus der hierarchischen Logik der Feuerwehr in die partizipative Logik“ (Interview Berater). Eine weitere Herausforderung betrifft die Umsetzung einzelner Maßnahmen, die aus dem Diskussionsprozess der Ortsgruppe resultieren. Sie wird der Demokratieberaterin zufolge durch fehlende finanzielle Mittel erschwert. Da Mittel vor allem vom Feuerwehr-Verein kämen, sei zunächst eine intensive Vereinsarbeit nötig, um Gelder einzunehmen. Außerdem fehlten den Ehrenamtlichen, die selbst ausbilden, die nötigen Zeitressourcen, um gemeinsam ein Konzept für eine verbesserte Qualität der Ausbildung zu diskutieren.

e) Förderliche Bedingungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Aus Sicht des externen Beraters hat die Zusammenarbeit mit der Demokratieberaterin der Ortsgruppe (Beratungsnehmerin) die eigene Tätigkeit sehr erleichtert. Sehr förderlich sei zudem der offene Umgang der Ortsgruppe mit ihren Themen gewesen. Daran hat die Demokratieberaterin als Mitglied der Wehrleitung einen großen Anteil.[20] Dem Berater zufolge kann man außerdem auf die Verbundenheit der Feuerwehrkameradinnen und -kameraden untereinander zurückgreifen. Die Beratungsnehmer berichteten ihrerseits über ein offenes und ange-

[20] So beschreiben die befragten Ortsgruppenmitglieder die Demokratieberaterin als eine Person, die ein feines Gespür dafür habe, „wenn mal etwas nicht so ganz funktioniert“. In der Regel ergreife sie dann die Initiative und setze sich mit den Betreffenden zusammen. Vor allem für die jüngeren Feuerwehrmitglieder sei es hilfreich, einen solchen Ansprechpartner zu haben, „der nicht unbedingt gleich der Wehrleiter ist“ (Interview Ortsgruppe).

nehmes Verhältnis zu dem externen Beraterteam. Ferner hoben sie die Unterstützung durch den Landesverband bzw. das Z:T-Projekt sowie die finanzielle Hilfe bei der Öffentlichkeitsarbeit durch den Verband hervor. Der Verantwortliche des Z:T-Projektes empfand es als günstig, dass während des Prozesses ein Kontakt zwischen ihm und der Demokratieberaterin der Ortsgruppe bestand.

Die beiden befragten jüngeren Ortsgruppenmitglieder empfanden den vom Beraterteam geschaffenen Gesprächsrahmen, in dem sich die Teilnehmenden auf gleicher Ebene begegnen konnten, als besonders konstruktiv:

> „Und das kam halt richtig bei uns durch und da konnte jeder offen reden. Das hat uns allen ganz gut getan“ (Interview Ortsgruppe).

Dazu trugen die diskussionsfreundliche Sitzordnung (Stuhlkreis) und der Verzicht auf Uniformen bzw. Rangabzeichen bei. Der gesetzte Gesprächsrahmen habe aber auch noch in anderer Hinsicht förderlich gewirkt. So habe man Probleme und Themen überhaupt erst einmal ansprechen können ohne sofort Lösungen parat haben zu müssen. Um diese sei es dann erst später in den Gruppendiskussionen gegangen. Hier empfanden es die Gesprächspartner als besonders positiv, dass die eingebrachten Vorschläge wertschätzend aufgegriffen wurden:

> „Es gibt ja so Sachen, die einfach aufgrund der Hierarchie zum Beispiel von der Wehrleitung beschlossen werden. Und dass dann jeder mal so eine Idee eingebracht hat, wie man es noch machen könnte, wo dann auch gesagt wurde: ‘Okay, das ist auch eine Möglichkeit’“ (Interview Ortsgruppe).

Den Vorteil der externen Beratung bzw. Moderation sahen die Ortsgruppenmitglieder darin, dass die Vorschläge nicht bewertet wurden: „Das war eigentlich das Gute. Wenn das jemand von uns gemacht hätte, hätte es natürlich auch wieder eine Wertung gegeben“ (Interview Ortsgruppe). Aus Sicht des Beraters kann gerade die externe Moderation eine wichtige Unterstützungsfunktion übernehmen.

f) Ergebnisse des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Die Beratungsnehmerin wertete den Beratungsprozess als einen Erfolg, da er die Ortsgruppe wieder dazu motivieren konnte sich einzubringen und sich außerdem über potentielle Kandidaten bzw. einen Plan für die künftige Gestaltung der Wehrleitung zu verständigen.

> „Die Supervision hat aus meiner Sicht sehr, sehr viel gebracht, weil doch wieder jeder gedacht hat, es lohnt sich. Und dieses Gefühl ist auch wieder da: ‘Dann mache ich halt auch mal ein bisschen mehr als ich müsste’“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Die gewachsene Bereitschaft der Mitglieder sich einzubringen, zeige sich etwa daran, dass sich ungewöhnlich viele daran beteiligt hätten, den „Tag der offenen Tür“ im Herbst 2014 zu organisieren. Außerdem bekomme die Beratungsnehmerin jetzt öfter die Rückmeldung,

> „dass es den Leuten Spaß macht hierher zu kommen. Und gerade von unseren Neuen erfahre ich eigentlich immer wieder, dass sie sich vor allen Dingen gut aufgenommen fühlen. Das ist für uns auch wichtig, dass wir die Leute nicht verlieren, weil sie sich nicht wohlfühlen“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Die verschiedenen befragten Mitglieder der Ortsgruppe sind sich außerdem darüber einig, dass seit dem Beratungsprozess der Zusammenhalt in der Gruppe gewachsen ist. Nach dem Dienst sitze die Gruppe jetzt länger zusammen als es vorher üblich war. Dabei würden durchaus auch verschiedene Themen angesprochen oder Meinungen offen geäußert:

> „Also es kommt schon häufiger vor, dass auch jemand mal sagt: ‘Das und das hat mir dort nicht gepasst’“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Der Wehrleiter nahm wahr, dass sich in Gesprächen die Sprache „plötzlich in positiver Weise verändert“ habe, wenn es darum gehe Meinungen oder Kritik auszudrücken oder ein schwieriges Thema anzusprechen. Die beiden befragten jüngeren Ortsgruppenmitglieder empfanden die Veränderungen im Verhalten untereinander sogar als die wichtigste Veränderung durch die Supervision.

> „Die Aktion an sich hat uns einfach ein bisschen näher gebracht, weil man einfach offen miteinander geredet hat und festgestellt hat, es geht ja doch. Man hat ja immer so ein bisschen die Vorurteile: ‘Oh, mit dem kannst du jetzt nicht so offen reden, dann geht er bestimmt gleich los und hört sich das nicht an.’ Wo man einfach so ein bisschen seine Vorurteile beiseite gekehrt hat“ (Interview Ortsgruppe).

Ferner hätten verschiedene Teilnehmer ihre Ansichten eingebracht, von denen man vorher gedacht habe, dass sie eher uninteressiert seien. Die beiden befragten Ortsgruppenmitglieder würden darüber hinaus die anderen Mitglieder und vor allem diejenigen, die immer da seien, seit den Open-Space-Veranstaltungen ganz anders schätzen (Interview Ortsgruppe).

Der externe Berater zeigte sich überrascht darüber, dass aus dem Prozess

> „viel mehr herausgekommen ist als erwartet. Die Teilnehmer haben für sich selber eine ganze Menge anderer Dinge, die am Anfang gar nicht so im Fokus standen, geregelt“ (Interview Berater).

Der Berater berichtete ebenfalls darüber, dass er einen offeneren und respektvolleren Umgang der Feuerwehrleute miteinander beobachtet habe. Ähnliches äußerte der Projektverantwortliche, der noch einmal die gleichberechtigte Beteiligung aller an der Diskussion als ein positives Ergebnis hervorhob. Darüber hinaus habe er beobachten können, „wie offen und ehrlich sie in einer Jahreshauptversammlung miteinander umgehen“. Er stelle zudem fest, dass seit dem Beratungsprozess die Facebookseite und die Homepage der Ortsgruppe besser betreut werde. Kurz vor dem Interview hatte nach Auskunft des Projektverantwortlichen die Nachwahl zum stellvertretenden Wehrleiter stattgefunden, bei der sich zwei junge Kameraden im Anschluss an die Supervision für das Amt beworben hatten.

Aus dem Supervisionsprozess resultieren eine Reihe von Maßnahmen, die die Ortsgruppe stärken sowie praktische Abläufe verbessern sollen. So hat die Ortsgruppe in ihrem Dienstgebäude eine Sitzecke eingerichtet, um die Gemeinschaft und den informellen Austausch zu fördern. Um ihre Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern, entwickelte die Gruppe einen Fragebogen, der die Erwartungen der Bürger erfassen soll und setzte ihn erfolgreich zum Tag der offenen Tür ein. Ferner wurde eine Merktafel eingerichtet, um die Kommunikation mit dem Gerätewart zu erleichtern. Die Gruppe nahm die Personalentwicklung in Angriff und verständigte sich darüber, wer welche Weiterqualifikation absolvieren möchte. Eine andere Verbesserung betrifft die Organisation von Tauglichkeitsuntersuchungen, die in der Vergangenheit problematisch war.

Den Ergebnissen zufolge gibt es aber zum derzeitigen Stand des Prozesses noch offene Fragen, die insbesondere die Klärung von Rollen der Führungskräfte in verschiedenen Situationen im Feuerwehralltag betreffen, etwa in der Einsatzsituation einerseits und in Freizeitsituationen andererseits. Vonseiten des Wehrleiters besteht der Wunsch, den Prozess an dieser Stelle fortzusetzen. Das macht deutlich, dass ein Prozess, der das Macht- und Beziehungsgefüge einer Gruppe berührt, äußerst sensibel ist. Einerseits werden in der quasi künstlichen Situation des

Open-Space existierende Hierarchien eingeebnet, was den offenen Austausch von Meinungen fördert. In der Einsatzsituation ist die Hierarchie jedoch notwendig und wirkt daher weiter. Das stellt insbesondere Führungspersonen nach derartigen Maßnahmen wie dem hier vorgestellten Beratungsprozess vor besondere Herausforderungen, weil es vor allem ihr Verhalten ist, das hinterfragt wird. Vor diesem Hintergrund plädiert der Berater für eine Supervisionsmöglichkeit für Führungspersonal nach bzw. während gruppenbezogener Beratungsprozesse. Dieser Aspekt ist aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung besonders zu unterstreichen. Generell weist die Fachliteratur auf verschiedene Voraussetzungen für die Umsetzung von neu erworbenen Fähigkeiten oder Kenntnissen in die Praxis hin. So müssen die Betreffenden bereit sein, ihr Verhalten zu ändern. Ferner müssen sie wissen, an welchen Stellen und in welcher Weise sie die neuen Anforderungen umsetzen können. Weiterhin sind konkrete Anreize zur Unterstützung der neuen Verhaltensweisen wichtig sowie konkrete Anleitungen, wie das veränderte Verhalten aussehen soll (vgl. dazu u.a. Kühl 2008).

Neben den unmittelbaren Veränderungen für die Ortsgruppe berichteten die Beteiligten aber auch von darüber hinaus gehenden Veränderungen, die sie auf den Beratungsprozess zurückführten. So ist sich die Beratungsnehmerin, die auch die Jugendfeuerwehr leitet, stärker darüber bewusst geworden, wie wichtig es auch für die Mitglieder der Jugendfeuerwehr ist, über ihre Bedürfnisse und Wünsche sprechen zu können und bietet solche Möglichkeiten jetzt gezielter an. Allerdings könne sie sich im Rahmen der Jugendfeuerwehrarbeit auch viel mehr Zeit für Gespräche nehmen als in der aktiven Feuerwehr. Dadurch entstehe ein Bruch beim Übergang von der Jugend- zur aktiven Feuerwehr, den die Wehrleitung zu bearbeiten versuche, damit die Jugendlichen sich auch bei den Aktiven wohlfühlten. Die Demokratieberaterin bemüht sich beispielsweise in der Wehr, Partner für die Jugendlichen zu finden.

Der Projektverantwortliche kann den erfolgreichen Beratungsprozess als Türöffner für weitere Anfragen aus dem Verband nutzen. Beispielsweise möchte ein Stadtwehrleiter die schwierigen Kommunikationssituationen in den ihm unterstehenden Ortsfeuerwehren bearbeiten, die dazu führten, dass sich niemand für die Wehrleitung fände. Außerdem hätten sich in zwei Stadtfeuerwehrverbänden und einem Stadtjugendfeuerwehrverband drei Veranstaltungen ergeben, um die Verbandsarbeit weiterzuentwickeln. Zu einer der Veranstaltungen wurde auch die Demokratieberaterin der Ortsgruppe des hier besprochenen Falles eingeladen, die durch ihre Arbeit in dem Stadtfeuerwehrverband „plötzlich sehr bekannt geworden“ sei. Gemeinsam mit einer Kollegin habe sie gute Impulse geben können. Der Verbandsvorsitzende könne sich eine weitere Veranstaltung dieser Art vorstellen. Der hier diskutierte Beratungsfall löste dem Projektverantwortlichen zufolge zwar auch Vorbehalte nach dem Motto, man habe damit eine „Büchse der Pandora“ geöffnet oder „So haben wir doch noch nie gearbeitet und das wollen wir nicht“ aus. Andere Akteure würden jedoch angestaute Probleme in ihren Ortsgruppen ansprechen und nicht länger hinnehmen wollen.

g) Resümee: Wirksame Strategien der Konfliktberatung

Die Beratung der Ortsgruppe der Freiwilligen Feuerwehr hat einen Veränderungsprozess angestoßen, der die Mitglieder motivieren konnte, das Leben in der Ortsgruppe aktiv mitzugestalten und die Kommunikation untereinander zu verbessern. Damit ist es auch gelungen, den bestandsbedrohenden Einfluss eines von außen in die Gruppe hineingetragenen Konfliktes zurückzudrängen und sie in ihrem Selbstbewusstsein zu stärken. Die Demokratieberaterin hat in diesem Prozess in äußerst wirkungsvoller Weise die Rolle einer Vorreiterin und Vermittlerin

von Unterstützung wahrgenommen. Darüber hinaus hat sie ihre Rolle als Multiplikatorin im Verband gestärkt, indem sie Erfahrungen aus dem Prozess in der eigenen Ortsgruppe an andere Verbände im Landesverband der Feuerwehr Sachsen weitergeben konnte. In dem Zusammenhang ist es gelungen, den Beratungsfall als Türöffner für weitere Entwicklungen, die ein demokratisches Verbandsleben befördern, zu nutzen.

Die nicht aus dem Verband stammenden Berater vermochten einen für den Gruppenprozess günstigen neutralen Gesprächsrahmen herzustellen. Als besonders vorteilhaft hat sich in diesem Zusammenhang der Verzicht auf Bewertungen von Äußerungen der Teilnehmenden erwiesen. Allerdings konnte erst durch die Vorarbeit der Demokratieberaterin, die selbst Mitglied der betreffenden Ortsgruppe und der Wehrleitung ist, das notwendige Vertrauen und die Akzeptanz einer externen Beratung in der Ortsgruppe hergestellt werden. Folglich ist auch beim Einsatz von externen Beratern eine Zusammenarbeit mit vertrauensbildenden Akteuren bzw. Demokratieberatern unverzichtbar.

Auf der Basis des rekonstruierten Beratungsprozesses haben wir folgende Faktoren für eine gelingende Beratung identifiziert:

- Förderlich ist eine neutrale Beraterhaltung, die auf Wertungen verzichtet.
- Bei der Hinzuziehung professioneller externer Berater ist eine Zusammenarbeit mit vertrauensbildenden verbandsinternen Akteuren entscheidend.
- Die Einbettung des Konfliktfalles in einen positiven Rahmen, mit dem sich alle Teilnehmenden identifizieren können, fördert eine konstruktive Auseinandersetzung.
- Bei der Einführung von neuen partizipativen Methoden ist eine langsame Einstiegsphase förderlich.
- Jenseits der im Einsatz notwendigen Hierarchie ist eine weiterführende Begleitung des Führungspersonals insbesondere nach Maßnahmen, die die Gruppendynamik verändern und das bestehende Machtgefüge hinterfragen, unbedingt erforderlich, um Folgeprobleme reflektieren und bearbeiten zu können.

4.4.3 Differenzierte Analyse einer Konfliktberatung im Landesfeuerwehrverband Brandenburg – Fall 1 (Projekt „Ohne Blaulicht“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Das Bundesprogramm hat das Projekt „Ohne Blaulicht“ vom 01.01.2013 bis zum 31.12.2014 mit 285.000 Euro gefördert. Die Gesamtkosten des Projektes belaufen sich auf 317.400 Euro. In der vergangenen Förderphase lag das Augenmerk des Projektes hauptsächlich auf der Konfliktberatung, der Qualitätssicherung der Beratungsarbeit und auf dem Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten. In der vergangenen Förderphase bearbeitete das Beraterteam zwischen 15 und 20 intensivere Konfliktfälle. Die hier vorliegende Untersuchung bezieht sich auf die Bearbeitung des Konfliktgeschehens in einer Ortsfeuerwehr, wobei es zum einen um einen Konflikt zwischen der Ortsfeuerwehr und der Gemeindeverwaltung und zum anderen um einen Konflikt innerhalb der Ortswehr ging. Der Beratungsprozess begann während der ersten Förderphase im Jahr 2012 und wurde nach einer längeren Unterbrechung 2014 fortgeführt.

Für die Analyse des Beratungsprozesses haben wir Interviews mit involvierten Personen durchgeführt, die jeweils unterschiedliche Perspektiven repräsentieren. So haben wir einen der bei-

den in dem Fall tätigen Berater interviewt, der außerdem das Projekt „Ohne Blaulicht“ verantwortlich leitet. Beide Berater besitzen einen professionellen Beratungshintergrund, wobei der zweite Berater auch als Feuerwehrmann tätig ist. Aufseiten der Beratungsnehmer wurde ein gemeinsames Interview mit der damaligen Wehrleiterin und einem ihrer Stellvertreter geführt. Beide Akteure haben ihre Funktionen mittlerweile an jüngere Mitglieder abgegeben, sind aber nach wie vor in der Ortswehr aktiv. Als dritte Perspektive haben wir die des Bürgermeisters, der ebenfalls in das Konfliktgeschehen involviert war, einbezogen.

b) Der Fall und die Ziele der Konfliktberatung

Anliegen des Bundesprogrammes „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist es, in ländlichen Regionen Ostdeutschlands ein lebendiges und demokratisches Gemeinwesen zu stärken, das extremistischen und undemokratischen Phänomenen entgegenwirken kann. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung besteht darin, in Verbänden und ihren Ortsgruppen eine offene und vertrauensvolle Kommunikations- und Konfliktkultur zu fördern. Durch unbearbeitete Konflikte und dauerhaft schwierige Kommunikationssituationen geht der Spaß am Ehrenamt verloren und wird ein Rückzug ehrenamtlicher Mitglieder aus Vereinen und Ortsgruppen bzw. eine Ablehnung verantwortungsvoller Funktionen begünstigt. Das wiederum schwächt die demokratischen Strukturen in den Gemeinwesen. Das Funktionieren dieser Strukturen zeigt sich aber nicht nur an der Gesprächskultur innerhalb sondern auch zwischen Organisationen wie etwa Vereinen bzw. Ortsgruppen und Gemeindeverwaltungen.

Der hier untersuchte Fall betraf zuerst eine misslingende Kommunikation zwischen der Ortsfeuerwehr und der Gemeindeverwaltung. Die Beratungsnehmer in der Feuerwehr beschrieben einen fehlenden Rückhalt in der Gemeinde als das Hauptproblem. Die Situation hatte sich dem Berater zufolge so weit zugespitzt, dass die Kommunikation abgebrochen war und Begegnungen bewusst vermieden wurden. Ebenso war die Kommunikation zwischen der Ortswehrführerin und dem Gemeindewehrführer[21] zum Erliegen gekommen. Die Ursachen für diese Sprachlosigkeit lagen aus Sicht des Beraters zum einen in jahrelang aufgestauten Missverständnissen zwischen Feuerwehr und Verwaltung und zum anderen in der mangelnden Fähigkeit und Bereitschaft der beiden Seiten, diese Probleme offen anzusprechen. So waren beispielsweise ein Feuerwehrmitglied und einige seiner Kollegen der Meinung, dass ihm eine freigewordene Stelle in der Gemeinde zugestanden hätte, was aber von der Verwaltung nicht eingehalten worden sei. Ein Mitglied der damaligen Wehrleitung schilderte die Atmosphäre in der Ortswehr vor der Beratung folgendermaßen:

> „Man hatte keine Lust mehr. Man hat einfach nur versucht, zwischen den Gruppen zu neutralisieren und jeden so ein bisschen getrennt was machen zu lassen. Man war einfach satt von Feuerwehr“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Das Ziel dieser ersten Beratungsphase bestand darin, zwischen beiden Konfliktparteien wieder eine gelingende Kommunikation zu ermöglichen. Ein gutes Kommunikationsklima ist eine Voraussetzung dafür, dass Konflikte in einer Organisation oder auch zwischen Organisationen konstruktiv bearbeitet werden können. Der hier diskutierte Beratungsprozess zielte darauf ab, diese Voraussetzung zwischen Wehr und Verwaltung zu schaffen.

Einige Zeit nach der ersten Beratungsphase hatte sich ein weiterer Konflikt innerhalb der Wehr entwickelt, der mit sozialen Unterschieden in der Gruppe zusammenhing und wobei auch ver-

[21] Die Gemeindewehr bildet die den einzelnen Ortswehren einer Gemeinde übergeordnete Struktur.

erbte Familiengeschichten bzw. Nachbarschaftsstreitigkeiten eine Rolle spielten. In der Folge spaltete sich die Ortswehr in zwei Gruppierungen, zwischen denen nach Schilderung des Beraters keine Kommunikation mehr möglich war. In dem Fall fand eine Beratung der Führungskräfte der Wehr mit dem Ziel statt, diese zu befähigen, konstruktive Gespräche mit der Gruppe zu führen und bei den Konfliktparteien Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven zu wecken.

c) Der Ablauf des Prozesses und seine Wahrnehmung durch die verschiedenen Akteure

In dem hier untersuchten Fall kam die Beratung auf Initiative des Projektes zustande, das einen entsprechenden Hinweis aufgriff. Das Projekt stellte im ersten Schritt einen Kontakt zum Bürgermeister her, der in dem Gespräch seine Veränderungsbereitschaft signalisierte. Daraufhin fand ein erstes Gespräch mit der Ortswehrführerin, Verwaltungsvertretern und den Beratern statt, was jedoch kein konstruktives Ergebnis erbrachte. Daraufhin wurde entschieden, mit den Konfliktparteien zunächst jeweils Einzelgespräche zu führen. Im Rahmen der Auftragsklärung fand dann ein Gespräch mit dem Bürgermeister, der Ordnungsamtsleiterin und dem Gemeindewehrführer statt, in dem die Berater nach eigener Darstellung bereits einen Perspektivwechsel anregen konnten. Außerdem führte das Team ein intensives Beratungsgespräch mit der Ortswehrführerin. Zuletzt stellten sich die Berater der Feuerwehrkameradschaft vor, die trotz einiger anfänglicher Skepsis und sogar Empörung schließlich auch auf Grund des Problemdrucks dem Vorschlag eines Workshops zustimmte. Den Beratungsnehmern zufolge herrschte unter den Feuerwehrmitgliedern der starke Wunsch vor, sich endlich aussprechen zu können. Im Workshop setzten die Berater eine Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) sowie Gruppenarbeit zu verschiedenen, den Feuerwehrmitgliedern wichtigen Themen ein. Sie arbeiteten hierbei auch mit Kartenabfragen bzw. mit sogenannten Sprechblasen, um die verschiedenen Perspektiven sichtbar zu machen.

> „Das war für viele ungewohnt. Aber als sie es dann gemacht haben, war es doch gut. Für die Gruppe war es auf jeden Fall super, dass die dann auch zusammengefunden haben und wussten, wir sind ja alle gar nicht so weit weg voneinander. Wenn man es aufschreibt, ist man es erstmal los. Das war wichtig für viele Kameraden“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Der Workshop hat nach Einschätzung der Beratungsnehmer wesentlich dazu beigetragen, eingefahrene und einen konstruktiven Prozess verhindernde Denkmuster zu verlassen:

> „Es sind Geschichten vor vielen, vielen Jahren passiert, die sind vor sich hergeschoben worden und die dann in der großen Runde mal richtig auf den Tisch gekommen sind, auch richtig laut. Und danach waren die Wogen erstmal geglättet“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Das Auswertungsgespräch zu dem Workshop schuf dann den Rahmen, um den Bürgermeister und die Ortswehrführerin an einen Tisch zu bringen. Das aus Sicht der befragten Beteiligten hochkontroverse Gespräch mündete in eine Mediation, die der Berater aufgrund des wahrgenommenen starken Problemdrucks spontan durchführte. Damit war es dem Berater zufolge gelungen, eine entspanntere Situation zwischen diesen beiden Konfliktparteien herzustellen, die es wiederum ermöglichte, dass die Akteure künftig ohne die Vermittlung eines Dritten miteinander kommunizieren und sich selbst wieder aktiv in den weiteren Prozess einbringen konnten. Der Bürgermeister empfand das Gespräch als ein „sehr wichtiges und wertvolles Erlebnis“, das ihn und die Ortswehrführerin vorwärts gebracht habe, das aber in dieser Offenheit aus seiner Sicht ohne die Begleitung durch die Berater nicht möglich gewesen wäre.

Im weiteren Verlauf moderierten die Berater eine weitere Gesprächsrunde, an der neben dem Bürgermeister und der Ortswehrführerin auch ihre beiden Stellvertreter teilnahmen. Hierbei ging es hauptsächlich um eine Bestandsaufnahme der Dinge, die die Ortsfeuerwehr von der Verwaltung wünscht bzw. was vonseiten der Wehr als störend empfunden wird. Damit wurde die Grundlage für weitere, konstruktive Schritte in dem Prozess gelegt. Insgesamt nahm die damalige Wehrführerin die Gespräche mit Unterstützung der Berater als eine stärkende Erfahrung wahr.

> „Und das war eigentlich das Wichtigste, dass wir jemanden im Rücken hatten, der uns den Rücken stärkt und sagt: ‘Ja, ihr habt Recht.’ Das fehlte völlig vorher“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Der entscheidende und letzte Schritt in der ersten Phase des Prozesses bestand für die Berater schließlich aus einer von ihnen moderierten direkten Begegnung der Kameradschaft mit dem Bürgermeister, auf die das Projekt bei der Ortsfeuerwehr hingewirkt hatte. Dieser Begegnung standen die unterschiedlichen Beteiligten im Vorfeld sehr skeptisch gegenüber. Die Feuerwehrkameraden erhielten dann auf der Veranstaltung die Gelegenheit, ihre Fragen und Probleme direkt und ohne vermittelnde Instanzen an den Bürgermeister zu richten, was insgesamt das Vertrauensverhältnis zwischen beiden Seiten positiv befördert hat. So erlebte der Bürgermeister die Feuerwehrkameraden im offiziellen Teil zwar als eher zurückhaltend, jedoch habe er nach der Veranstaltung einige intensivere Gespräche mit einzelnen Feuerwehrkräften geführt. Die Berater werteten die Veranstaltung als erfolgreich:

> „Der Erfolg war klar sichtbar. Es war eine sehr schwierige Moderation, sehr kontrovers, es wurde aber konstruktiv, und ich glaube, diese Erfahrung sitzt“ (Interview Berater).

Zu dieser Erfahrung hat aus Sicht des Bürgermeisters nicht zuletzt die sachliche und fachkompetente Art der Berater beigetragen. Einen Hinweis für die gute Akzeptanz der Veranstaltung sah der Berater darin, dass die Ortgruppe trotz eines parallel laufenden Fußballweltmeisterschaftsspiels an der Begegnung teilnahm.

Nach einer längeren Unterbrechung wurde der Beratungsprozess erneut aufgenommen. Diese zweite Phase kam auf Initiative der Ortswehrführerin anlässlich einer sich zuspitzenden schwierigen Konfliktlage innerhalb der Ortsfeuerwehr zustande. Die Ortswehr hatte sich über gegenseitige Vorwürfen in Bezug auf ihr Engagement für die Gruppe entzweit, was auch mit dem unterschiedlichen sozialen Status der Feuerwehrkameraden in Zusammenhang stand. Nach einem Erstgespräch mit ihr und ihren Stellvertretern mündete der Prozess in ein Coaching aller drei Führungskräfte, um sie in die Lage zu versetzen, in dieser Situation zu intervenieren. Die Berater führten an drei Terminen Coachings durch und übten etwa im Rollenspiel mit den Betreffenden ein, wie ein gelingendes Kritikgespräch geführt werden kann oder wie man Probleme lösungsorientiert thematisiert. In dem Zusammenhang wurde auch der Bürgermeister einbezogen und mit ihm ein Gespräch über die Situation der Feuerwehr gesucht.

d) Herausforderungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Als die größte Hürde in dem Beratungsprozess beschrieb der Berater die Anfangsphase, in der es vor allem darum ging, die Feuerwehrkameraden für die Bearbeitung des Konflikts zwischen Ortswehr und Verwaltung zu gewinnen.

> „Irgendwann richten sich die Leute in ihren gegenseitigen Feindbildern ein, die Situation wird personifiziert, man entdeckt etwas, was am Anderen unerträglich ist. Und da die Anfänge zu wagen, das erwies sich hier als die größte Hürde“ (Interview Berater).

Der Problemdruck und die intensive Auseinandersetzung der Berater mit den Befürchtungen der Feuerwehrkameraden hat schließlich zur Überwindung dieser Hürde geführt. In der zweiten Beratungsphase bestand die Herausforderung vor allem darin, mit den Führungskräften eine passende Strategie zu entwickeln, um die verfeindeten Gruppierungen in der Ortsfeuerwehr anzusprechen. Den Beratungsnehmern zufolge ist es nicht gelungen, die Gruppen in eine Diskussion über ihre gegenseitigen Vorwürfe zu bringen. Den Führungskräften gelang es aber zumindest teilweise, den Kontrahenten nachvollziehbare Gründe für die Haltung der jeweils anderen Gruppierung zu vermitteln.

e) Förderliche Bedingungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Aus der Sicht der Beratungsnehmer war ein wichtiger Erfolgsfaktor für den gelingenden Verständigungsprozess zwischen Wehr und Verwaltung die professionelle und besonnene Vorgehensweise des Beraterteams sowie insbesondere seine neutrale Position.

> „Und dann waren da zwei – und das war das Wichtige – komplett neutrale Menschen. Das ist der große Vorteil dabei, wenn es Fremde sind. Ansonsten wird das ja sehr schnell persönlich. Und die beiden konnten sehr schnell eingreifen“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Des Weiteren gelang es den Beratern, ihr Verständnis von ihrer eigenen Rolle und von der Rolle der Beratungsnehmer als Verantwortliche für den Prozess klar und positiv zu kommunizieren.

> „Das ist eigentlich das, was ich so gut fand, dass die sagen: Die Lösung haben wir nicht, wir haben einen Ansatz, den Weg dahin zu ebnen oder zumindest die Richtung zu zeigen. Das ist ja das Wichtige, dass man das Problem selbst erkennt und dann versucht daran zu arbeiten. Das haben die beiden wirklich super kommuniziert“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Weiterhin berichteten die Beratungsnehmer, dass die Beteiligten vor allem dadurch, dass die Berater ihnen konsequent die Verantwortung für den Prozess und für die Umsetzung von verschiedenen Schritten überlassen haben, wieder miteinander ins Gespräch gekommen sind (Interview Beratungsnehmer/innen). So haben die Berater den Beratungsnehmern zufolge darauf hingewirkt, dass diese selbst das Gespräch mit den Verwaltungsvertretern suchen und haben die Akteure mit wichtigen Hinweisen unterstützt, etwa wie ein solches Gespräch konstruktiv geführt werden kann.

Der Bürgermeister hob die Fachkompetenz des Beraterteams in Feuerwehrangelegenheiten als einen weiteren, besonders förderlichen Faktor hervor. Einer der beiden Berater ist selbst für die Feuerwehr tätig. Damit gelang es den Beratern, auf Augenhöhe mit den Feuerwehrkräften zu kommunizieren. Diese spezifische Zusammensetzung des Teams hält auch der befragte Berater für ausschlaggebend für den Erfolg der Beratungen. Er nannte in dem Zusammenhang auch einige erfolgsfördernde Fähigkeiten der Berater wie Methodenkenntnis, Flexibilität und Mobilität, darunter etwa auch „Brandenburg-Kompetenz“. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist ihm zufolge eine alltagsnahe Form der Beratung, die sich auch in der Sprache der Berater wiederspiegeln muss. Schließlich sei es im Beratungsprozess sehr wichtig, kritischen Stimmen einen Raum zu geben und diese nicht zu verdächtigen, sondern als berechtigt gelten zu lassen.

f) Ergebnisse des Beratungsprozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Dem Beraterteam geht es seinem Beratungsverständnis zufolge darum, die Beteiligten in eine andere Art der Kommunikation zu bringen, die ihnen die Einnahme neuer Perspektiven ermöglicht und in der Folge neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet (Interview Berater). Dieser Prozess wird im Fachdiskurs auch als Re-Framing bezeichnet. Mit dieser Technik wird einer Situation eine andere Deutung zugewiesen, in dem man sie in einen anderen „Rahmen“ stellt, wodurch alternative Handlungsmöglichkeiten sichtbar werden. Unsere Ergebnisse zeigen, dass dieses Beratungsverständnis in dem hier dargestellten Prozess umgesetzt werden konnte. Die Beratung hat wesentlich dazu beigetragen, dass sich das zuvor zerrüttete Verhältnis zwischen der Ortswehr und der Gemeindeverwaltung nachhaltig normalisiert hat. Beide Partner haben in dem Prozess spürbar mehr Verständnis für die jeweilige Perspektive entwickelt und Wege gefunden, um wieder aktiv und konstruktiv mit Problemen umzugehen. Das belegen die Einschätzungen der verschiedenen am Beratungsprozess Beteiligten. So fühlen sich die Beratungsnehmer in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt und durch die Gemeindeverwaltung stärker wahrgenommen:

> „In der Kommunikation zwischen Gemeinde und Wehr haben wir einen Riesenschritt nach vorne gemacht“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Der Bürgermeister hat die Erkenntnis gewonnen, dass es sinnvoll ist, wesentlich mehr Zeit für die Kommunikation mit der Feuerwehr aufzuwenden. Er setzt diese Erkenntnis durch regelmäßige Besuche in der Wehr um:

> „Bisher war ich viermal spontan dort. Das ist gut angekommen, vor allem haben wir uns über Themen ausgesprochen, auch tagesaktuelle Themen. Wir sind nicht mit dem Gefühl rausgegangen, dass es nichts gebracht hat. Wir haben nicht nur Kommunalpolitik, sondern auch persönliche Sachen besprochen. Das sind neue Erfahrungen, die mir positiv auf den Weg geholfen haben“ (Interview Bürgermeister).

Insgesamt hat der Beratungsprozess dem Bürgermeister zufolge ermöglicht, dass Verwaltung und Feuerwehr offen miteinander sprechen können:

> „Wir sind im Umgang offener geworden. Ich sag klar, was mich bewegt und die Kameraden sagen das auch. Das Verhältnis ist wesentlich besser geworden“ (Interview Bürgermeister).

Die Feuerwehrkameraden würden jetzt auch auf den Bürgermeister zukommen. Ferner sind von der Wehr und der Verwaltung mittlerweile gemeinsame Schritte für notwendige Qualifikationsmaßnahmen von Feuerwehrkräften unternommen worden. Die Leitungskräfte der Ortswehr achten ihrerseits stärker auf einen angemessenen Kommunikationsstil mit den Verwaltungsvertretern und vermitteln diesen auch der neuen Generation von Führungskräften weiter. Die gelingende Kommunikation zwischen Verwaltung und Feuerwehr erleichterte der ehemaligen Wehrleitung zudem die Übergabe der Leitung an jüngere Nachfolger:

> „Ich hätte nicht gedacht, dass wir das so gut hinkriegen. Und deswegen bin ich auch ganz froh, dass ich das jetzt beruhigt abgeben konnte“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Der Beratungsprozess wirkt sich nach Einschätzung der Beratungsnehmer und des Bürgermeisters auch positiv auf die Zusammenarbeit der Ortswehren innerhalb der Gemeindewehr aus. Die Ortswehr tritt innerhalb der Gemeindewehr selbstbewusster auf und übernimmt eine Vorreiterrolle, um die vorschriftsmäßige Ausstattung einzelner Wehren zu erreichen.

„Und das funktioniert jetzt auch und da sind sie uns im Prinzip auch schon dankbar“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Auf Gruppenführersitzungen würden die Vertreter der hier beschriebenen Ortswehr jetzt viel eher ihre eigene Meinung vertreten und die offene Diskussion suchen:

„Das ist positiv angekommen. Das wurde mir neulich noch vom Gemeindewehrleiter bescheinigt, dass es doch oft Kontra gäbe und dass das eigentlich ganz gut wäre“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Durch das Coaching im Rahmen der zweiten Phase des Beratungsprozesses fühlten sich die Führungskräfte selbstbewusst genug, den Feuerwehrkameraden in der Ortswehr zu verdeutlichen, wo eine Grenze der gegenseitigen Vorwürfe erreicht ist.

„Und da hat es dann auch wieder funktioniert. Da haben wir das dann versucht, selbstbewusst an die Gruppe zu kommunizieren und da war es auch wieder in Ordnung“ (Interview Beratungsnehmer).

Aus Sicht des Bürgermeisters, der den zweiten Teil des Beratungsprozesses als unbeteiligter Dritter beobachtete, hat die Beratung bewirkt, dass die im Raum stehende Auflösung der Ortswehr abgewendet werden konnte. Seiner Einschätzung nach ist der Prozess der Annäherung beider Gruppierungen noch nicht beendet, er äußerte sich aber für die Zukunft optimistisch:

„Es liegt eine Chance in der neuen Löschgruppenleitung, die Situation weiter zu entkrampfen und zu entspannen. Die Voraussetzung dafür ist mit dem Projekt gelegt worden“ (Interview Bürgermeister).

Ferner hat das Coaching der Führungskräfte im Rahmen der zweiten Beratungsphase dem Berater zufolge bei den Betreffenden zu einem größeren Verständnis davon geführt, was ein demokratischer Führungsstil bedeutet. Grundsätzlich haben die Beratungsnehmer ihrer Einschätzung nach durch den Prozess das Vertrauen der Feuerwehrkameraden gewonnen:

„Es brodelt immer noch unten drunter, aber es ist so, dass die Kameraden zumindest wissen, an wen sie sich wenden, wenn wirklich was ist. Sie wissen jetzt, dass wir grundsätzlich ehrlich zu ihnen waren. Durch den ganzen Aufwand, der mit dem Projekt ‘Ohne Blaulicht’ betrieben wurde, da haben die Kameraden vielleicht gemerkt: Okay, die (Wehrleitung) geben sich Mühe und wollen wirklich etwas erreichen“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Ferner lässt sich vor allem hinsichtlich der zweiten Beratungsphase beobachten, dass die Ortsfeuerwehr durch die vorhergehende positive Erfahrung mit der Beratung in der Lage war, von sich aus die Hilfe der Berater anzufordern. Hingegen war die erste Beratungsphase noch von außen initiiert worden. Dieser zweite Konflikt konnte zumindest in Teilen bearbeitet werden und die Beratung trug zumindest ansatzweise zu einem besseren Kommunikationsklima bei.

Der Prozess hat darüber hinaus auch Wirkungen im Verband entfaltet. So hat dem Berater zufolge einer der stärksten Kritiker des Projektes im Verband, der für die hier beschriebene Ortswehr zuständige Vorsitzende des Kreisfeuerwehrverbandes und gleichzeitig Verbandsfunktionär, seine Haltung gegenüber dem Projekt geändert. Heute sei er einer der aktivsten Partner des Projektes. Der Grund dafür ist, dass Akteure aus der beratenen Ortswehr ihm als Verbandsfunktionär Anerkennung dafür ausgesprochen haben, dass der Verband das Projekt „Ohne Blaulicht“ eingerichtet hat (Interview Berater).

g) Resümee: Wirksame Strategien der Konfliktberatung

Gelingende Kommunikation ist eine entscheidende Voraussetzung, um Konflikte konstruktiv bearbeiten zu können. In dem vorgestellten Beratungsprozess ist es gelungen, diese Voraussetzungen zu schaffen. Ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Beratungsprozesses ist eine gelingende Vertrauensbildung zwischen Beratern und Beratungsnehmern. Anhand des rekonstruierten Beratungsprozesses konnten wir einige wirksame Strategien der Konfliktberatung identifizieren:

- In diesem Beratungsprozess hat sich die Kombination einer feuerwehrexternen mit einer feuerwehrinternen Perspektive im Beraterteam als ausschlaggebend für eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung gezeigt.
- Um mit den Beratungsnehmern auf Augenhöhe kommunizieren zu können ist es außerdem wichtig, dass die Berater eine Alltagsnähe herstellen können, die sich auch in ihrer Sprache niederschlägt.
- Einzelgespräche der Berater mit einzelnen zentralen Beratungsnehmern am Beginn des Prozesses haben sich als eine Strategie erwiesen, um zunächst eine schrittweise Entlastung zentraler Akteure von dem bisherigen Konfliktgeschehen zu erreichen, ihrer eigenen Sichtweise auf den Konflikt Geltung zu verschaffen sowie das Selbstbewusstsein der Akteure wieder aufzubauen.
- Weiterhin hat sich eine intensive Phase der Auftragsklärung, die die gesamte Ortsfeuerwehr von vornherein einbezieht und in der seitens der Berater die Erwartungen und Befürchtungen der Beratungsnehmer eingehend bearbeitet werden, als wirksam herausgestellt.
- Als förderlich ist des Weiteren eine professionelle, neutrale Beraterhaltung zu sehen, die die Betroffenen ihre Probleme selbst klären lässt und einen Rahmen schafft, in dem unterschiedliche Meinungen zu einem Thema gleichberechtigt nebeneinander stehen können.

4.4.4 Differenzierte Analyse einer Konfliktberatung im Landesfeuerwehrverband Brandenburg – Fall 2 (Projekt „Ohne Blaulicht“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Im Rahmen des Projektes „Ohne Blaulicht“ beim Landesfeuerwehrverband Brandenburg hat die wissenschaftlichen Begleitung eine zweite Konfliktberatung untersucht. Es handelt sich dabei um eine der ersten Konfliktberatungen des Projektes. Gegenstand der Beratung waren massive Streitigkeiten in einer Feuerwehr und damit verbunden eine starke Unzufriedenheit ihrer Mitglieder. Dieser Prozess begann bereits in der ersten Förderphase 2011 und erstreckte sich zunächst über etwa ein Jahr. Nach einer zweijährigen Unterbrechung schloss sich eine weitere kurze Phase in der zweiten Projektförderphase 2013/14 an.

Für die Analyse des Beratungsprozesses wurden Interviews mit involvierten Personen durchgeführt, die jeweils unterschiedliche Perspektiven auf den Prozess repräsentieren. Von Beraterseite haben wir einen der beiden in dem Fall tätigen Berater interviewt, der außerdem das Projekt „Ohne Blaulicht“ verantwortlich leitet. Beide Berater besitzen einen professionellen Beratungshintergrund, wobei der zweite Berater auch als Feuerwehrmann tätig ist. Aufseiten der Beratungsnehmer wurde die Wehrführerin zu ihren Erfahrungen mit dem Beratungsprozess befragt. Als dritte Perspektive haben wir die eines weiteren Vertreters der Feuerwehr einbezogen,

der in dem betreffenden Zeitraum außerdem eine führende Funktion im Landesfeuerwehrverband bekleidete. Dieser Interviewpartner hat an zwei von drei Workshops, die das Beraterteam mit der Feuerwehrkameradschaft durchgeführt hat, teilgenommen.

b) Der Fall und das Ziel der Konfliktberatung

Anliegen des Bundesprogrammes „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist es, in ländlichen Regionen Ostdeutschlands ein lebendiges und demokratisches Gemeinwesen zu stärken, das extremistischen und undemokratischen Phänomenen entgegenwirken kann. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung besteht darin, in Vereinen und Verbänden eine offene und vertrauensvolle Kommunikations- und Konfliktkultur zu fördern. Unbearbeitete Konflikte und dauerhaft schwierige Kommunikationssituationen begünstigen hingegen einen Rückzug ehrenamtlicher Mitglieder aus dem Vereinsleben bzw. aus verantwortungsvollen Funktionen und schwächen damit auch demokratische Strukturen in den Gemeinwesen. Der im Folgenden vorgestellte Beratungsprozess griff eine solche schwierige Kommunikationssituation in einer Feuerwehr auf.

Die betroffene Feuerwehr hatte sich nach Darstellung der Gesprächspartner in zwei Gruppen gespalten, die nicht mehr miteinander kommunizieren konnten. Die Ursache für die Gruppenbildung stand in Zusammenhang mit einem sehr persönlichen Problem der Wehrführerin und ihrem Vorgänger, das das Vereinsleben und das Dienstgeschehen stark beeinflusste. Diese Ursache, die aber nicht die einzige für die schwierige Situation in der Feuerwehr war, ist dem Berater zufolge erst verhältnismäßig spät in dem Prozess thematisiert worden, da es sich um ein sehr heikles Thema handelte. Die Probleme in der Feuerwehr drückten sich unter anderem in einer Kluft zwischen jüngeren und älteren Feuerwehrmitgliedern aus. Des Weiteren hatte sich ein Konflikt zwischen der Wehrführerin und einer Gruppe jüngerer Feuerwehrmitglieder, die mit ihr nicht einverstanden waren, sehr stark zugespitzt. Ferner spielte eine von Teilen der Gruppe als problematisch wahrgenommene autoritäre Mentalität in der Feuerwehr in die Konfliktlage hinein. Der Berater beschrieb das Kommunikationsklima in der Feuerwehr am Beginn des Prozesses insgesamt als zerrüttet. Es kam in der Schwierigkeit der Feuerwehrmitglieder zum Ausdruck,

> „in schwierigen Situationen angemessen funktional miteinander kommunizieren zu können. Da war eine Sprachlosigkeit entstanden, die hatte auch dazu geführt, dass Leute wegblieben und die Stimmung eben sehr belastet war. Ohne dass jemand sagen könnte, warum es so sei“ (Interview Berater).

Diese Situation führte der Beratungsnehmerin zufolge insgesamt zu einer Atmosphäre der Lustlosigkeit und des Abblockens. Trotz der massiven Probleme gab es aber zumindest bei einem Teil der Gruppe die Bereitschaft, die Schwierigkeiten anzugehen. Dazu gehörte auch eine Gruppe von überwiegend jüngeren Mitgliedern, die dem Prozess durchaus skeptisch gegenüberstanden. Ein anderer Teil der Gruppe um den ehemaligen Wehrführer blieb dem Prozess bis zum Schluss fern.

Das Ziel der Beratung war es, eine gelingende Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Feuerwehr herzustellen. Hierbei handelt es sich eher um eine globale Zielbestimmung, die der Berater am Beginn solcher Prozesse für sinnvoll hält, da sich seinem Verständnis nach die konkreteren Ziele erst im Prozess der Beratung offenbaren und entwickeln. Daher hält er eine entsprechende Offenheit des Prozesses für wichtig. Eine Konfliktberatung sieht er dann als gelungen an, wenn es möglich wurde, die Beteiligten und Betroffenen in eine andere Art der Kommunikation zu bringen, die es ermöglicht, neue Perspektiven einzunehmen, die ihrerseits

neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen (Interview Berater). Es handelt sich hier um einen Prozess des Re-Framing oder auch der Umdeutung. Mit dieser Technik wird einer Situation eine andere Deutung zugewiesen, in dem man sie in einen anderen „Rahmen“ stellt, wodurch alternative Handlungsmöglichkeiten sichtbar werden.

Nach einer zweijährigen Unterbrechung bot ein weiterer Konflikt Anlass für die Wiederaufnahme des Beratungsprozesses. Der neue Konflikt hatte sich daran entzündet, dass ein Feuerwehrmitglied eine Funktion in der Wehrführung übernehmen wollte, was die Wehrführerin aus verschiedenen Gründen nicht akzeptierte. Eine Kommunikation zwischen beiden Parteien war nicht mehr möglich. Die Beratung sollte beide Konfliktparteien wieder zu einem konstruktiven Gespräch befähigen.

c) Der Ablauf des Beratungsprozesses und seine Wahrnehmung durch die Akteure

Der hier diskutierte Beratungsprozess wurde durch ein Gespräch des befragten Mitglieds der Wehr mit einem der Berater angeregt. Dieses Mitglied der Wehr war in der Zeit gleichzeitig ein hoher Funktionär im Landesfeuerwehrverband und mitverantwortlich für die Einrichtung des Projektes „Ohne Blaulicht“. Die Auftragsklärung erfolgte zum einen durch ein Gespräch des Beraterteams mit der Wehrführerin und ihrem Stellvertreter und zum anderen durch einen Präsentationsabend vor der Feuerwehrkameradschaft. Hier wurde der Gruppe im Rahmen einer professionellen Moderation die positive Erfahrung eines konstruktiven Gesprächs miteinander ermöglicht. Diesen Vorstellungsabend betrachtete der Berater als entscheidenden und erfolgreichen Schritt, der die Feuerwehr für den Prozess öffnete. Der Prozess bestand im Weiteren aus drei Workshops mit der Feuerwehrkameradschaft sowie aus über 10 Terminen, die sich auf Beratungsgespräche mit der Wehrführerin und die Beratung einer Steuerungsgruppe verteilten. Im Rahmen der Workshops wurden verschiedene für die Gruppe wichtige Themen herausgearbeitet. Die Berater setzten hierfür die Methode der Stärken-Schwächen-Analyse, kreative Methoden sowie Gruppenarbeit ein, wobei die Gruppen gezielt aus jüngeren und älteren Mitgliedern zusammengesetzt wurden. Insgesamt nahmen sowohl der Berater als auch die Beratungsnehmerin die ersten beiden Workshops als gelungen wahr. Nach Angaben des Beraters waren bei beiden Workshops jeweils etwa 30 Personen anwesend. Als Ergebnis der Workshops wurde schließlich eine Steuerungsgruppe gegründet, die Vertreter von Gruppen mit unterschiedlichen Perspektiven aus der Wehr an einen Tisch brachte. Die Gruppe um den ehemaligen Wehrführer, die als Gegner des Prozesses auftrat, blieb diesem aber weiterhin fern. Einem Versuch dieser Gruppe, alternativ zu dem Beratungsprozess die Schlichtungsstelle des Ortes einzubeziehen, folgten jedoch keine weiteren Schritte.

Der weitere Beratungsprozess konzentrierte sich dann zunächst auf die Begleitung der Steuerungsgruppe, die unter anderem die Aufgabe übernahm, einen Thementag organisatorisch vorzubereiten. Dieser Thementag nahm dann jedoch einen ganz anderen Verlauf als vom Beraterteam vorgesehen. So war eigentlich geplant, über eine bessere Zusammenarbeit der jüngeren mit der älteren Generation zu diskutieren. Die Teilnehmenden brachten jedoch für die Veranstalter völlig unerwartet ein ganz anderes und hochstrittiges Thema auf, nämlich das des Rauchens oder Nicht-Rauchens an einem bestimmten Ort auf dem Feuerwehrgelände. Diese Frage wurde dem Berater zufolge sehr emotional diskutiert, was das Beraterteam dazu bewog, die Diskussion zuzulassen. Allerdings empfand der Berater es als unbefriedigend, dass die komplette Zeit des Thementages auf diese Frage verwendet wurde. Das befragte Feuerwehrmitglied nahm den Thementag hingegen sehr positiv wahr, da sich alle Anwesenden rege

beteiligten und er auf der Veranstaltung den Eindruck einer tatsächlich offenen Atmosphäre unter den Feuerwehrkameraden gewann:

> „Jetzt ist der Knoten geplatzt. Jetzt haben wir wirklich alles angesprochen, was uns auf der Seele brannte. Selbst Kameraden, die sonst nichts sagen, haben sich geäußert. Diese Gruppenbildung, die sonst da war, Raucher sitzen vor dem Gerätehaus und diskutieren und wir sitzen oben und reden miteinander – das war jetzt eine richtige Einheit. Das hat nicht nur mir gefallen, sondern auch den anderen“ (Interview dritte Perspektive).

Aus Beratersicht haben zwar viele, aber nicht alle Teilnehmenden den Thementag als einen Erfolg bewertet. Das auf der Veranstaltung beschlossene Rauchverbot hat der Beratungsnehmerin zufolge im Nachhinein für viel Unruhe und Diskussionen gesorgt und die vorhandene Kluft zwischen den Generationen sogar noch verstärkt. Vor dem Hintergrund aber, dass vor der Beratung eine Atmosphäre der Sprachlosigkeit in der Gruppe herrschte, ist das Anregen von Diskussionen zwischen den verschiedenen Gruppierungen durchaus als positive Entwicklung zu bewerten. Als schwierig empfand es der Berater, dass die eigentliche Ursache für die Probleme in der Gruppe erst im informellen Teil im Anschluss an den Thementag angesprochen wurde. Er ermutigte die Steuerungsgruppe dazu, den abseits stehenden Teil der Wehr mit einzubinden, den weiteren Prozess jedoch nicht davon abhängig zu machen. Die Gruppe entschied sich dafür, sich in einem Brief an den ehemaligen Wehrführer zu wenden. Der Prozess wurde aber dann kurz nach dem Thementag von der Gruppe abgebrochen. Der Berater interpretierte die Situation folgendermaßen:

> „Meine Interpretation ist, dass hier eine Konfliktlage berührt war, die heikel war und in der dann wichtige Akteure gute Gründe hatten, nicht weiterzumachen“ (Interview Berater).

Nach einer zweijährigen Unterbrechung schloss sich Mitte 2014 noch einmal eine zweite, eher kurze Beratungsphase durch das Projekt an, um eine verfahrene Kommunikationssituation zwischen der Wehrführerin und einem Feuerwehrkameraden zu entschärfen. Durch Einzelberatungen und eine Mediation gelang es, die Akteure wieder gesprächsfähig zu machen, sodass sie im Weiteren ihr Problem ohne Hilfe Dritter besprechen konnten.

d) Herausforderungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Ein gutes Kommunikationsklima bietet die Voraussetzung dafür, dass überhaupt Konflikte in einer Organisation angemessen bearbeitet werden können. Mit anderen Worten ist die Herstellung eines guten Kommunikationsklimas eine Bedingung bzw. die Vorstufe für eine gelingende Konfliktbearbeitung. Der hier diskutierte Beratungsprozess in der ausgewählten Feuerwehr zielte genau auf die Herstellung dieser Gelingensbedingung ab.

Als größte Schwierigkeit für diesen Prozess hat sich herausgestellt, dass eine der zentralen Ursachen für die massiven Probleme in der Feuerwehr erst verhältnismäßig spät im Beratungsprozess benannt wurde. Sie geht auf ein sehr persönliches Problem zwischen der Wehrführerin und ihrem Vorgänger zurück, das in der Gruppe als ein Tabuthema galt. Darin liegt aus Sicht des Beraters schließlich auch der Grund für den Abbruch des Prozesses. Die entscheidende Bedingung für eine gelingende Beratung ist die Bereitschaft der Betroffenen, sich an dem Prozess zu beteiligen. Diese Bedingung war an dem Punkt des Prozesses, der das Tabuthema berührte, nicht mehr gegeben. Der Berater äußerte sich im Rückblick insgesamt unzufrieden damit, dass er und sein Kollege an dieser Stelle auf eine Intervention verzichteten. Das würden sie aus heutiger Sicht anders handhaben:

„Ich würde heute sagen, systemisch gesprochen, dass ich sozusagen das System wiederholt habe, indem ich dieses sehr heikle Thema auch heikel ließ, indem ich gesagt habe, ich respektiere das jetzt und fasse nicht nach“ (Interview Berater).

Eine andere Herausforderung für die Berater bestand darin, das Funktionieren der Steuerungsgruppe zu gewährleisten. Dem Berater zufolge hat sich die Steuerungsgruppe während der Beratungsphase nicht so weit etablieren können, dass sie tatsächlich Einfluss auf den Entwicklungsprozess in der Gruppe nehmen konnte. Den Hauptgrund dafür sah er darin, dass der Prozess an einem entscheidenden Punkt abbrach. Ferner ist aus Sicht des Beraters die allgemein für Beratungsprozesse geltende „Macht der Gewohnheit“ nicht zu unterschätzen. Demzufolge sind Veränderungsschritte immer der Gefahr ausgesetzt, durch Gewohnheiten wieder eingefangen zu werden.

e) Förderliche Bedingungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Als besonders förderlich für den Beratungsprozess empfanden sowohl die Wehrführerin als auch das zweite befragte Feuerwehrmitglied die Zusammensetzung des Beraterteams aus einem professionellen Berater ohne und einem professionellen Berater mit Feuerwehrhintergrund. So konnte der Berater mit Feuerwehrhintergrund der Beratungsnehmerin zufolge viele Vorgänge in der Wehr mit Erfahrungen aus seinem eigenen Feuerwehralltag und mit Beispielen aus anderen Feuerwehren untermauern und so die Augenhöhe zu den Teilnehmenden herstellen. Aus Sicht der Beratungsnehmerin nahmen die Berater eine „sehr neutrale“ Haltung ein, was sie ebenfalls als hilfreich ansah. Aus Sicht des zweiten Feuerwehrmitglieds war die Strategie der Berater erfolgreich. Sie bestand darin, den Mitgliedern das Gefühl zu geben, dass sie ihre Probleme allein klären können und sie zu keinem Schritt zu drängen. Gleichzeitig sei es wichtig gewesen, dass die Berater auf alle Fragen eingingen, selbst wenn sie nicht unmittelbar die Feuerwehr, sondern mitunter auch private Probleme betrafen. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die Haltung der Berater gegenüber den Beratungsnehmern. Sie lässt sich dadurch charakterisieren, dass jede Meinung zunächst einmal ihre Berechtigung hat und als eine von vielen Perspektiven auf ein Thema oder ein Problem zu betrachten ist. Der Verzicht auf eine Bewertung von Äußerungen spielte dabei eine zentrale Rolle. Auch die Gründung der Steuerungsgruppe kann zu den Erfolgsfaktoren gezählt werden. Sie bot ein Forum für gemeinsame Gespräche verschiedener Lager in der Wehr, das von den am Prozess Beteiligten allgemein akzeptiert wurde. Dieses Forum eröffnete darüber hinaus jüngeren Kameraden eine Möglichkeit zur Beteiligung und zur Übernahme verantwortlicher Funktionen.

f) Ergebnisse des Beratungsprozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Im Ergebnis des Beratungsprozesses war es nicht gelungen, die Spaltung der Wehr zu überwinden. Die Berater konnten aber zumindest Teile der Gruppe und darunter auch Vertreter der Skeptiker in Ansätzen in einen konstruktiven Gesprächsprozess bringen. Für die Beratungsnehmerin ging es in dem Beratungsprozess auch darum, junge Leute zur Mitarbeit zu motivieren. Die Beteiligung hat sich aus ihrer Sicht durch die Beratung spürbar verbessert, was für sie daran deutlich wurde, dass bei der anstehenden Wahl einer neuen Wehrführung mehrere jüngere Kameraden für das Amt kandidierten. Vor der Beratung habe hingegen die Haltung „Um Gottes Willen, ich nicht!“ vorgeherrscht. Der Beratungsprozess hat es ihr zufolge ermöglicht, dass die jüngeren Mitglieder ihr Potenzial erkennen und ihre Wünsche ausdrücken

konnten. Ihrem Eindruck nach sind sich die Teilnehmer der Workshops außerdem darüber bewusst geworden,

> „dass man eigentlich gar keinen Grund hat, so aufeinander loszugehen oder so sprachlos zu sein. Das fand ich schon hilfreich“ (Beratungsnehmerin).

Der Berater nahm im Verlauf des Beratungsprozesses eine offenere, kameradschaftlichere Atmosphäre unter den Beteiligten wahr. Den Gesprächen mit Mitgliedern der Wehr entnahm er allerdings ambivalente Rückmeldungen: „Es ginge insgesamt besser, aber noch nicht gut. Es gebe nach wie vor die Gruppenspaltung“ (Interview Berater). Das bestätigte auch die Beratungsnehmerin. Nach dem Thementag hätte sich etwa die Spaltung zwischen Rauchern und Nichtrauchern sogar noch verfestigt, was dem Zusammenhalt in der Gruppe wiederum abträglich sei. Der zweite Gesprächspartner aus der Wehr stellte als Folge des Beratungsprozesses etwas mehr Verständnis bei den jüngeren Mitgliedern für diejenigen fest, die aufgrund starker beruflicher und familiärer Belastungen ihre ehrenamtliche Funktion nicht immer in optimaler Weise ausfüllen können. Ferner habe sich die Arbeit der Warte, die auf den Workshops kritisiert worden war, verbessert. In dem Zusammenhang konnte die Wehr bei der Gemeinde einen hauptamtlichen Gerätewart durchsetzen, damit sich die Feuerwehrmitglieder in den Dienstzeiten auf ihre Ausbildung konzentrieren können.

Der hier diskutierte Fall bietet aufgrund dessen, dass vor allem seine entscheidende erste Phase schon länger zurückliegt, die Gelegenheit, nachhaltige Veränderungen durch den Beratungsprozess zu erfassen. Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass verschiedene Ansätze für positive Entwicklungen aus unterschiedlichen Gründen wieder abgebrochen sind. Als ein Ergebnis der Workshops hatte die Gruppe beispielsweise festgelegt, dass Mitglieder, die zu spät zum Dienst kommen, bestimmte Arbeiten erledigen sollten. „Das ging auch ein halbes Jahr gut, aber es macht natürlich einen Haufen Arbeit, und es ist dann ganz eingeschlafen“ (Interview Beratungsnehmerin). Die Steuerungsgruppe hatte der Beratungsnehmerin zufolge nach Abbruch des Beratungsprozesses keine Notwendigkeit mehr gesehen, weiterzuarbeiten. Eines der Mitglieder sei zum Studium gegangen und danach sei die Gruppe eingeschlafen (Interview Beratungsnehmerin).

Hinsichtlich des problematischen Verhältnisses zwischen älteren und jüngeren Mitgliedern konnten zunächst einige Verbesserungen erreicht werden. So hatten sich der Wehrführerin zufolge die älteren Mitglieder etwas zurückgenommen. Das Miteinander „ist wesentlich positiver gelaufen“ (Beratungsnehmerin). Insgesamt hatten sich ihrem Eindruck nach die Kommunikation untereinander und das Aufeinander-Zugehen in den zwei Jahren nach Beendigung der ersten Beratungsphase verbessert. Beispielsweise trafen sich ältere und jüngere Mitglieder in einem Küchenteam miteinander. Die Älteren wurden stärker in den Innendienst einbezogen, was für die anderen Mitglieder wiederum hilfreich war. Weiterhin gründeten die Älteren eine Alters- und Ehrenabteilung, um die Jüngeren zu unterstützen.

Allerdings brach diese positive Entwicklung nach übereinstimmender Darstellung der Wehrführerin und des zweiten befragten Mitglieds der Feuerwehr mit dem Wechsel der Wehrführung und im Zusammenhang mit einer Veranstaltung, auf der Missstimmungen aufgekommen waren, ab. Anfang 2015 hat die befragte Wehrführerin ihre Funktion aufgegeben, was die Situation in der Feuerwehr zumindest zum Teil etwas entschärft haben dürfte. Allerdings hat sich nach Einschätzung der Beratungsnehmerin das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Mitgliedern nach dem Wechsel stark verschlechtert: „Die Kluft war nie größer als jetzt“ (Interview Beratungsnehmerin). Diese Einschätzung teilte auch das andere befragte Mitglied der Wehr.

Ältere Kameraden kämen derzeit gar nicht mehr in die Feuerwehr, was er mit der sehr jungen neuen Leitung der Feuerwehr, die sich erst etablieren müsse, erklärte. Von den Mitgliedern derjenigen Konfliktpartei, die sich von der restlichen Gruppe abgespalten hatte, gehört mittlerweile keines mehr der Wehr an.

Dieser erste Beratungsprozess des Projektes hatte einige positive Effekte über den konkreten Prozess hinaus. So konnte der inzwischen ehemalige Funktionär des Landesfeuerwehrbandes, der als Mitglied der betroffenen Feuerwehr den Beratungsprozess aus dieser Perspektive miterlebt hatte, als ein starker Unterstützer des Projektes gewonnen werden. Andere örtliche Wehrführungen hätten ihm gegenüber bereits Bedarf an Beratung geäußert. Er selbst habe sich den großen Beratungsbedarf bei den Feuerwehren zu Beginn des Projektes so nicht vorstellen können. Ferner empfahlen einzelne Mitglieder der Feuerwehr das Projekt benachbarten Feuerwehren weiter. Die Wehrführerin wurde von anderen Feuerwehren auf das Projekt angesprochen. Schließlich hatten dem Berater zufolge einige Mitglieder im Laufe des Prozesses auch das notwendige Vertrauen gefasst, um auf diskriminierende Vorkommnisse bzw. auf Vorkommnisse mit rechtsextremistischen Bezügen hinzuweisen, bei denen es „möglicherweise Orientierungsbedarf“ gibt (Interview Berater).

g) Resümee: Wirksame Strategien der Konfliktberatung

Dem Beraterteam ist es während des Beratungsprozesses gelungen, zumindest Teile der Feuerwehr für eine konstruktive Kommunikation miteinander zu öffnen. Anhand des vorgestellten Beratungsfalles konnten wir folgende wirksame Strategien für die Konfliktberatung in Vereinen und Verbänden identifizieren:

- Als eine wirksame Strategie hat sich die Gründung einer Steuerungsgruppe herausgestellt, die verschiedenen Lagern in der Gruppe ein akzeptables Forum für konstruktive Gespräche und für den Streit um die unterschiedlichen Ziele bot. Damit ist es gelungen, einen Teil der Skeptiker in den Prozess einzubinden und darüber hinaus auch jüngeren Mitgliedern eine Möglichkeit zur Beteiligung zu verschaffen. In dem Zusammenhang ist eine beständige Motivation der Beteiligten durch die Berater wichtig.
- Der Abbruch des Prozesses, der mit der Berührung eines Tabuthemas zusammenhing, hat verdeutlicht, dass es sich an einer solchen Stelle im Prozess doch lohnen könnte, vonseiten der Beratung stärker zu intervenieren und auch ein heikles Thema offensiver anzusprechen. Das hätte gegebenenfalls die Gelegenheit geboten, neue Impulse zu setzen und alternative Strategien zu überlegen, wie der Prozess möglicherweise doch weitergeführt werden kann.
- Hinsichtlich der Öffnung einer Gruppe für den Beratungsprozess haben sich das Ernstnehmen von Erwartungen und Befürchtungen der Wehrmitglieder und ihre intensive Bearbeitung in der Phase der Auftragsklärung als wirksam gezeigt.
- Förderlich für den Gruppenprozess ist auch eine professionelle Beraterhaltung, die die Betroffenen ihre Probleme selbst klären lässt und einen Rahmen schafft, in dem unterschiedliche Meinungen zu einem Thema gleichberechtigt nebeneinander stehen können.
- Ferner hat sich die Professionalität des Beraterteams, ergänzt um die feuerwehrinterne Perspektive eines der beiden Berater, als eine entscheidende Voraussetzung für die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses zu Feuerwehrgruppen erwiesen.

4.4.5 Differenzierte Analyse eines Beteiligungsprozesses im DRK Sachsen (Projekt „!MitMischen“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Das Projekt „!MitMischen“ im Landesverband des DRK Sachsen hat seinen Schwerpunkt im Bereich „Qualitätssicherung und -entwicklung der Beratungsarbeit“ innerhalb des Landesverbandes. Diese Ausrichtung entspricht den Mittlerzielen 6 und 8 im Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Hierbei geht es in erster Linie darum, dass haupt- und ehrenamtliche Mitglieder innerhalb des Verbandes sich an Entscheidungen beteiligen und für ihr Engagement wertgeschätzt werden. Im weiteren Fokus steht die Verankerung der Beratungsarbeit als fester Bestandteil des Verbandes. Darüber hinaus strebt das Projekt an, Engagierte und Multiplikatoren in Bezug auf die Stärkung demokratischen Handelns vor Ort zu unterstützen. Das Bundesprogramm hat das Projekt vom 01.01.2013 bis 31.12.2014 mit 210.578 Euro gefördert. Die Gesamtkosten des Projektes belaufen sich auf 234.005 Euro.

Die vorliegende Fallanalyse untersucht den Veränderungsprozess innerhalb eines Kreisverbandes des DRK Sachsen, in welchem neue Beteiligungsmöglichkeiten unter Einbeziehung der Leitungsebene (Vorstand und Geschäftsführung) initiiert wurden. Hierzu wurde von der Leitung des Z:T-Projektes in Zusammenarbeit mit einem externen Berater ein etwa zweijähriger Beratungs- bzw. Begleitprozess durchgeführt. Der Prozess unterstützte die einzelnen Gruppierungen innerhalb des Kreisverbandes dabei, eine gemeinsame Vision der Zusammenarbeit zu entwickeln, um eine bessere Identifikation mit dem Gesamtverband zu erreichen. Ausgangspunkt und Motivation der aktiven Beteiligung der Führungsspitze war der Wunsch, den Verband im Hinblick auf neue Mitglieder attraktiver zu gestalten. Diesbezüglich ging es im vorliegenden Fall weniger um die konkrete Bearbeitung von Konflikten, sondern vielmehr um die Begleitung von Prozessen zur Verbandsentwicklung.

Für die Analyse wurden mit den beiden Beratern, die den Prozess begleitet haben, sowie mit zwei Beratungsnehmerinnen qualitative Interviews geführt. Bei den beteiligten Beratern handelt es sich um die Projektleitung des Z:T-Projekts im Landesverband des DRK Sachsen sowie einen hinzugezogenen externen Berater. Die Beratungsnehmerinnen sind hauptamtliche Mitarbeiterinnen des DRK Sachsen in unterschiedlichen Kreisverbänden, die in der Ehrenamtlichenkoordination tätig sind. Eine der befragten Beratungsnehmerinnen hat an der Beraterausbildung im Rahmen des Z:T-Programms teilgenommen.

b) Der Fall und die Ziele der Beratung/Begleitung

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, mit den geförderten Projekten demokratische Teilhabe in den Vereinen und Verbänden zu stärken, um extremistischen und undemokratischen Phänomenen entgegenzuwirken. Demokratische Teilhabe bedeutet in Ortsgruppen und Vereinen vor allem eine offene und vertrauensvolle Kommunikations- und Konfliktkultur. Je offener und vertrauensvoller sich diese gestaltet, desto stärker fühlen sich Vereins- bzw. Ortsgruppenmitglieder anerkannt und ernstgenommen. Damit sind sie auch stärker motiviert sich einzubringen und Verantwortung zu tragen.

Ausgangspunkt des Beratungsprozesses war in dem untersuchten Fall der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand zufolge die Problematik, dass der Verband insbesondere für jüngere neue Mitglieder nicht attraktiv genug ist und dass die herkömmlichen Veranstaltungsformen auf alle

Beteiligten eher demotivierend wirken. Ein weiterer Anlass war eine massive Unzufriedenheit insbesondere aufseiten der ehrenamtlichen Mitglieder, die zu einem Großteil aus einer Verdichtung an Aufgaben und einer damit einhergehenden Abnahme des geselligen Verbandslebens resultierte. Wenn der Spaß am Ehrenamt verloren geht, dann führt das nach Ansicht der Berater letztendlich auch zu einem Verlust der Identifikation mit dem Verband:

> „B1: Also ich nehme einen hohen Handlungsdruck wahr. Also in den vier Jahren, die ich jetzt hier arbeite, ist schon spürbar, dass der Druck sich erhöht hat, dass die Einheiten, die jetzt noch ehrenamtlich tätig sind, überlastet sind, die werden immer weniger oder immer älter und schaffen die Aufgaben nicht mehr, weil die Aufgaben immer mehr werden. Das heißt, man muss jetzt irgendwas tun, und die Ehrenamtlichen selber merken auch: Wir schaffen es nicht alleine, wir haben vielleicht auch nicht die Idee, wie wir es machen können, das heißt, wir müssen uns jetzt mit irgendjemandem zusammentun und vielleicht auch beraten lassen. Also diesen Druck, den spürt man schon, dass der sich erhöht hat“ (Interview Berater).

> „B2: Ja, man spürt den Druck und gleichzeitig ist auch das Gefühl da, die Leute verlieren den, ich sage mal, Spaß am Ehrenamt, weil es sich so anfühlt: Es ist nur noch anstrengend, man fährt von Einsatz zu Einsatz, selbst die Wochenenden sind besetzt. Und ich habe immer das Gefühl gehabt, ... Also dieses Gemeinschaftsleben ist im DRK etwas, was ein großer Motivationsspender auch ist, das wollen die Leute auch. Aber dass diese Gemeinschaft eben immer weiter in den Hintergrund tritt, während sozusagen die reine Aufgabenbewältigung im Vordergrund steht“ (Interview Berater).

Innerhalb der Kreisverbände wurde ein Fehlen von Partizipations- und Austauschformaten ausgemacht, die einer modernen, attraktiven und beteiligungsorientierten Verbandsstruktur gerecht werden. Hiermit verbunden war eine Unzufriedenheit innerhalb der unterschiedlichen Gruppen in den Kreisverbänden.

> „Aber die Feststellung war immer wieder – das ließ sich ganz gut festmachen an Themen wie Nachwuchsgewinnung oder auch Veranstaltungsmanagement –, dass man sich immer ein Stück weit im Wege stand und doppelte Strukturen geschaffen hat, dass die Mitglieder da unzufrieden waren, bis dahin, dass sich die Ehrenamtlichen auch teilweise in Konkurrenz miteinander befunden haben“ (Interview Berater).

Um diese Situation zu verändern und die Arbeit für die ehren- sowie hauptamtlichen Mitarbeiter/innen attraktiver zu gestalten, hat das Z:T-Projekt mit dem hier untersuchten Kreisverband eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Der untersuchte Kreisverband besteht aus ca. 400 Ehrenamtlichen und ca. 350 Hauptamtlichen, die in den unterschiedlichen Bereichen tätig sind. Diese Bereiche innerhalb des DRK-Kreisverbandes sind die Soziale Arbeit, die Bergwacht, die Wasserwacht sowie das Jugendrotkreuz. Kontinuierlich haben ungefähr 20 Beteiligte aktiv an dem Prozess teilgenommen. Die Teilnahme an den verschiedenen Einzelveranstaltungen variierte dabei. In den Auftaktworkshop „Zukunftswerkstatt“ waren etwa 40 Personen involviert.

Zwischen Beratern und Beratungsnehmern wurden zu Beginn des Prozesses folgende Ziele vereinbart:

- Verbesserung der Vernetzung zwischen den einzelnen Teilgruppen. Hierbei wird vornehmlich das Ziel verfolgt, dass die Aktiven der unterschiedlichen Bereiche sich besser kennenlernen und gegenseitig wertschätzen bzw. auf Augenhöhe wahrnehmen.
- Gemeinsame Nachwuchsarbeit als Gesamtaufgabe des Kreisverbandes. Dabei sollen insbesondere Doppelstrukturen vermieden und konkurrierendes Verhalten minimiert werden.
- Finanzierung von Projekten.

Die Zukunftswerkstatt wurde unter der Fragestellung „Welchen Stellenwert hat das Ehrenamt innerhalb des Kreisverbandes und was benötigt das Ehrenamt?“ durchgeführt.

c) Der Ablauf des Begleitprozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Auftakt des Begleitprozesses bildete ein Gespräch mit der Geschäftsführung über Ziele und Charakter des Prozesses. Im Rahmen dieses Auftaktgespräches konnten die Erwartungen der Geschäftsführung sowie deren Mitwirkung geklärt werden. In dieser Bestandsaufnahme über die Situation vor Ort nahmen die Berater eine offene Haltung gegenüber den Interessen und Bedürfnissen des Beratungsnehmers ein:

> „Was macht der Kreisverband gerade? Und wo wünscht er sich Unterstützung von uns als Projektteam“ (Interview Berater).

Die methodische Umsetzung des Begleitprozesses erfolgte durch eine Auftragsklärung mit den beteiligten Beratungsnehmern vor Ort, die Durchführung einer Zukunftswerkstatt zu Beginn des Prozesses, die Moderation von Workshops sowie durch Einzelcoaching. Die Beratung erfolgte in der Regel im Zweierteam. Der konkrete Bedarf des Kreisverbandes wurde beteiligungsorientiert im Rahmen der genannten Zukunftswerkstatt ermittelt.

> „Und der Wunsch in dieser Zukunftswerkstatt war: Wir sind ein Rotes Kreuz und wir wollen weg davon, dass wir nur immer diesen Satz hören, wir sind ein Rotes Kreuz, sondern wir wollen das auch leben, wir wollen das auch spüren“ (Interview Berater).

Die Vorschläge, Ideen und Ergebnisse der Zukunftswerkstatt bildeten den inhaltlichen Kern für die weitere Begleitung des Kreisverbandes.

Innerhalb des Begleitprozesses waren die Einzelcoachinggespräche mit den Beratungsnehmerinnen ein wichtiger Teil. Diese Coachinggespräche wurden etwa einmal pro Monat durchgeführt und dauerten in der Regel zwischen zwei und vier Stunden. In den gemeinsamen Treffen wurden die verschiedenen Veranstaltungen, die aus den Ergebnissen der Zukunftswerkstatt resultierten, vor- und nachbereitet. Die Berater haben dabei Impulse für die Durchführung von Veranstaltungen gegeben.

Im Rahmen des Begleitprozesses haben die Berater neben der Zukunftswerkstatt verschiedene Veranstaltungen moderiert. Diese Veranstaltungen wurden im Kreisverband z.B. in Form sogenannter Themenabende angeboten. Hierbei haben die einzelnen Bereiche für sie wichtige Themen vorbereitet und alle Mitglieder des Kreisverbandes dazu eingeladen. So wurde z.B. vom Bereitschaftsdienst ein Themenabend zu der Frage „Wie gelingt es uns, junge Aktive aus dem Jugendrotkreuz besser in die Bereitschaftsarbeit zu integrieren?“ gestaltet. Ein Themenabend des Jugendrotkreuzes lautete: „Was macht einen guten Gruppenleiter aus?“.

d) Herausforderungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Die größte Herausforderung für das Gelingen des Veränderungsprozesses war die Etablierung einer neuen Kommunikationskultur innerhalb des Kreisverbandes. Obwohl der Prozess bei vielen beteiligten Akteuren zunächst auf großes Interesse gestoßen ist, gab es dennoch Skeptiker, die dem Prozess eher kritisch gegenüberstanden. So ließen sich auch nicht alle Bereiche in den Prozess einbinden. Ein kritischer Punkt war hierbei sicherlich eine gewisse Skepsis dem externen Berater gegenüber, der aufgrund seiner gewerkschaftlichen Herkunft als politisch nicht neutral angesehen wurde. Hierbei wurde der Grundsatz des DRK, der sich als politisch

neutrale Organisation versteht, als Grund für eine Ablehnung des Veränderungsprozesses herangezogen.

Als schwierig stellte sich anfangs die Frage heraus, wie die Beratungsnehmerinnen die Rolle der Berater verstehen. Die Berater mussten die Beratungsnehmerinnen zunächst davon überzeugen, dass sie zwar als Berater für die Begleitung des Veränderungsprozesses verantwortlich sind und entsprechende Impulse geben, dass der Veränderungsprozess an sich jedoch von den Akteuren vor Ort initiiert und verantwortlich durchgeführt wird.

> „Also das hat auch am Anfang ein bisschen Kraft gekostet, den Kreisverband davon zu überzeugen, dass es wenig nützlich ist, wenn wir von Dresden aus alles organisieren und umsetzen, sondern dass es eben die Veränderung vor Ort braucht“ (Interview Berater).

Eine besondere Herausforderung des Prozesses bestand darin, dass es sich bei den involvierten Akteuren um Personen handelte, die zum Teil auf eine jahrelange Erfahrung in der Verbandsarbeit zurückschauten, in der Veranstaltungen nach anderen Mustern und mit anderen Methoden durchgeführt wurden. Ein Veränderungsprozess erfordert an dieser Stelle eine hohe Moderationskompetenz, die von den Akteuren vor Ort ohne die Hilfe der externen Beratung wohl kaum erreicht worden wäre.

> „Zum Teil muss man aber wissen, dass gerade die größeren Veranstaltungen beim DRK oft eine wirklich starke Moderation brauchen, weil die Personen, ich sage mal, es nicht gewohnt sind, in diesen Formen, mit diesen Methoden zu arbeiten, die wir mitbringen. Und wenn man da jetzt jemand ist, der bei der kleinsten Kritik an der Methode gleich zurückrudert und keine gewisse Straightness hat, dann ist das schwierig“ (Interview Berater).

Hervorzuheben ist, dass der untersuchte Kreisverband auf eine durchaus kooperative und konfliktarme Gesellungskultur zurückgreifen konnte. Aus Gesprächen mit Akteuren aus anderen Kreisverbänden und den Beratern kann geschlossen werden, dass sich problematische Konflikte innerhalb des Kreisverbandes als sehr belastend für einen solchen Veränderungsprozess herausstellen können.

> „In anderen Kreisverbänden sah es da zum Teil anders aus. Da gab es wirklich persönliche Konflikte, die natürlich die Arbeit dann auch erschwert haben“ (Interview Berater).

Schwierig war auch die Bearbeitung des Themas „Rechtsextremismus“.

> „Anfangs sind wir auch so rangegangen. Aber, wie der Berater X schon gesagt hat, gab es da einfach große Widerstände im Verband. Also in den ersten zwei Jahren haben wir auch versucht, gerade im Jugendverband, das Thema Rechtsextremismus zu bearbeiten. Weil der Jugendverband auch diesen Antrag ja ursprünglich an Z:T geschrieben hat. Aber man hat halt schnell gemerkt: Man stößt da an Grenzen. Und es ist halt kein Thema, das offen von allen bearbeitet werden möchte. Meiner Meinung nach, weil da auch noch viel Unsicherheit und Unwissenheit herrscht. Und ich glaube, man muss da halt vorsichtig kleine Schritte machen“ (Interview Berater).

Eine weitere erschwerende Bedingung war der Wechsel des Geschäftsführers während des laufenden Prozesses. Da jedoch der neue Geschäftsführer aus den eigenen Reihen rekrutiert wurde und den Prozess von Anbeginn – zunächst als aktiver Teilnehmer – kannte, hat sich der Wechsel im Nachhinein förderlich für den Veränderungsprozess erwiesen.

e) Förderliche Bedingungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Im Großen und Ganzen haben sich zwei Faktoren positiv auf den Veränderungsprozess ausgewirkt. Zum einen wäre der Prozess in dieser Form ohne die engagierte Unterstützung des Vorstandes und der Geschäftsführung nicht möglich gewesen. Ein weiterer Erfolgsfaktor war

die Herangehensweise, die Mitglieder mit ihren Themen und Interessen ernst zu nehmen und sich im Laufe des Prozesses „auf Augenhöhe“ zu begegnen. Diese Begegnung auf Augenhöhe wurde insbesondere durch die Einführung beteiligungsorientierter Veranstaltungsformate, an denen sich auch große Teile des Vorstandes beteiligt haben, möglich.

> „Und ich glaube, deswegen haben auch die Leute unsere Themenabende oder die Zukunftswerkstatt so gut angenommen, weil das eben genau diesen Raum geschaffen hat, wo die Leute einfach nur zusammensitzen konnten und sich mal austauschen konnten, um zusammen über Lösungen nachzudenken“ (Interview Berater).

Insbesondere beim Umgang mit konflikthaften Situationen innerhalb des Kreisverbandes konnten die Beratungsnehmerinnen auch das erworbene Wissen bzw. die erworbenen Fähigkeiten aus der Beraterausbildung nutzen. Die Beratungsnehmerinnen nannten hier insbesondere die Bedeutung wertfreier Kommunikation und einen wertschätzenden Umgang, bei dem auf Schuldzuweisungen verzichtet wird. Diese Form des Umgangs war in früheren Situationen nicht immer gegeben.

f) Ergebnisse des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Durch den Begleitprozess konnten im untersuchten Kreisverband neue Veranstaltungsformen etabliert werden. Diese sind – im Unterschied zu den Veranstaltungsformen vor dem Begleitprozess – stark beteiligungsorientiert und beziehen eine große Anzahl an Mitgliedern in die Weiterentwicklung des Verbandes ein.

> „Aber schlussendlich haben wir ja quasi die Veranstaltungen, die dann umgesetzt wurden, also diese Themenabende, alle nach einem Muster mit ihnen gestaltet. Und das, würde ich sagen, ist auch der größte Veränderungsprozess gewesen, dass sich im Vorfeld einer Veranstaltung eben nicht nur die Frau X und die Frau Y zusammengesetzt haben und geplant haben, sondern dass aus den verschiedenen Gemeinschaften auch Vertreter mit eingebunden wurden, die gemeinsam in so einem kleinen Team schon die Vorbereitungen gemacht haben, auch überlegt haben, was wollen sie da machen in der Veranstaltung, und dann wiederum als Botschafter in ihre Gliederung oder ihre Gemeinschaft gegangen sind und dort auch für die Veranstaltung geworben haben“ (Interview Berater).

Der Prozess hat nach Auffassung einer der beiden Beratungsnehmerinnen bewirkt, dass mehrere Mitglieder aus den unterschiedlichen Bereichen des Kreisverbandes für die aktive Mitgestaltung des Verbandes gewonnen werden konnten.

Die neuen Formen der Beteiligung haben, so berichteten sowohl die Berater als auch die Beratungsnehmerinnen, ein positives Feedback aller Beteiligten erhalten. Durch die Sensibilisierung des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung für den Prozess und ihre Einbeziehung in den Prozess bildet die Führungsebene einen aktiven Teil des Gesamtprozesses. So wurden Mitglieder in den Bereichen, die sich bislang nicht auf den Prozess eingelassen haben, von Vorstandsseite aktiv angesprochen, um Vorbehalte zu klären und darauf hinzuwirken, sich an dem Prozess zu beteiligen.

> „Das ist sicher der größte Veränderungsprozess gewesen, dass der Kreisverband erkannt hat, es ist kein Projekt, was er jetzt einer bestimmten Person zuschieben kann und wo er sagen kann: ‘Bitte, mach mal’, sondern dass es eine Verantwortung der Leitungs- und Führungskräfte gibt, und zwar besonders auch der Geschäftsführung und des Vorstandes“ (Interview Berater).

Als kritisch muss jedoch gesehen werden, dass das Anfangsinteresse, welches sich an der engagierten Mitarbeit im Rahmen der Zukunftswerkstatt gezeigt hatte, für die Dauer des Prozes-

ses nicht aufrechterhalten werden konnte. So haben zwar Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen an den Themenabenden teilgenommen, die konkrete Weiterarbeit zu bestimmten Themen in Arbeitsgruppen konnte einer Beratungsnehmerin zufolge jedoch nicht in der gewünschten Form realisiert werden.

> „Aus jeder Gemeinschaft des Kreisverbandes sollte jemand in den Arbeitsgruppen mitarbeiten. Am Ende saßen da aber wieder nur die üblichen Verdächtigen“ (Interview Beratungsnehmerinnen).

Die größte Veränderung besteht sowohl aus Berater- als auch aus Beratungsnehmersicht darin, dass innerhalb des Verbandes eine neue Kommunikationskultur etabliert werden konnte.

> „Die größte Veränderung liegt in der Kulturveränderung, dass die Leute das Gefühl bekommen dafür, was machen die Menschen an anderer Stelle, und vielleicht ist es auch sinnvoll, mit dem einen oder anderen mal ein direktes Gespräch zu führen“ (Interview Berater).

Diese Veränderung wird nach Aussage einer Beratungsnehmerin daran deutlich, dass man jetzt eine gemeinsame Vision habe, mit der sich viele Mitglieder identifizieren könnten und dass es ein „besseres Miteinander“ im Verband gebe. Die konkrete Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen funktioniert jedoch bislang eher in Ausnahmefällen und muss aus Sicht der Beratungsnehmerin als die größte zukünftige Herausforderung angesehen werden. Diese eher „gefühlte“ Veränderung wurde auch von der Geschäftsführung kritisch gesehen. Sie hatte sich vor dem Hintergrund des betriebenen Aufwandes messbarere Ergebnisse durch die Arbeit des Projekts erhofft. So hätte sich die Geschäftsführung eine Zunahme an interdisziplinär durchgeführten Veranstaltungen gewünscht. Auch die Erwartung einer konkreten Zunahme an Ehrenamtlichen konnte durch den Veränderungsprozess aus Sicht der Geschäftsführung bislang noch nicht erfüllt werden.

Den Abschluss der ersten Phase des Begleitprozesses bildete ein Workshop, der mit den Führungs- und Leitungskräften im Ehrenamt, dem Vorstand und der Geschäftsführung durchgeführt wurde. In diesem Workshop konnte die erste Phase des Prozesses reflektiert und gleichzeitig eine Weiterführung des Begleitprozesses mit neuen Themen und Inhalten vereinbart werden.

g) Resümee: Wirksame Strategien der Begleitung des Beteiligungsprozesses

Der durchgeführte Begleitprozess zur Stärkung einer beteiligungsorientierten Verbandsstruktur kann insgesamt als ein erfolgreiches Teilprojekt im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ angesehen werden. Der untersuchte Kreisverband im DRK Sachsen hat zum einen die innerhalb des sächsischen Landesverbandes eingerichteten Beratungsstrukturen in Anspruch genommen, um die eigenen Organisationsstrukturen stärker beteiligungsorientiert auszurichten. Zum anderen hat er auch die Beraterausbildung dafür genutzt, die dezentralen Strukturen nachhaltig zu stärken.

Das Resultat des Begleitprozesses ist ein Kreisverband, der sich auf den Weg gemacht hat, innerhalb des eigenen Handlungsrahmens an einer gemeinsamen Vision zu arbeiten, die den vorherigen Vereinzelungstendenzen ein alternatives Modell entgegenstellt. Sicherlich sind die Erwartungen der Geschäftsführung in Bezug auf eine Erhöhung der Anzahl von Ehrenamtlichen sowie hinsichtlich der Durchführung interdisziplinärer Veranstaltungen noch nicht in dem Maße erfüllt, wie dies gewünscht gewesen wäre. Mit den Ansätzen einer beteiligungsorientierten Verbandsstruktur sind hierfür jedoch gute Voraussetzungen geschaffen worden. Dieser

Prozess kann im Vergleich mit anderen Prozessen in benachbarten Kreisverbänden als gelungen bezeichnet werden. Ein Grund ist, dass die Geschäftsführung und der Vorstand frühzeitig eingebunden wurden und das notwendige Vertrauen aufgebaut werden konnte, um den Prozess adäquat zu unterstützten. Dass die Führungsspitze bereits von Anfang an in die Veranstaltungen einbezogen wurde, hat sich hierbei als eine erfolgversprechende Strategie erwiesen. Ein weiterer Grund ist, dass es gelungen ist, eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung voranzutreiben. Dazu hat sicherlich auch beigetragen, dass es keine die Zusammenarbeit erschwerenden, tiefergehenden Konflikte innerhalb des Kreisverbandes gab.

Eine Sensibilisierung für diskriminierende und ausgrenzende Tendenzen im Kreisverband war allerdings kaum möglich, weil diese Thematik von vielen Aktiven abgelehnt wurde. In diesem Zusammenhang ist offenbar eine längerfristige Phase der Vertrauensbildung erforderlich. Deshalb bewerten wir die Vereinbarung zur weiteren Begleitung des Prozesses als positiv.

4.4.6 Differenzierte Analyse der Begleitung eines Beteiligungsprozesses im DRK Sachsen-Anhalt (Projekt „IDEE – Interkulturell – Ehrenamtlich – Demokratisch – Emanzipiert“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Das Projekt „IDEE – Interkulturell – Ehrenamtlich – Demokratisch“ ist beim Landesverband des DRK Sachsen-Anhalt angesiedelt und nahm am 1.07.2013 seine Arbeit auf. Das Bundesprogramm förderte das Projekt bis zum 30.06.2015 mit 276.170 Euro. Insgesamt kostete das Projekt 306.856 Euro. Die Schwerpunkte des Projektes lagen in der Ausbildung von Beauftragten für Engagemententwicklung und im Auf- und Ausbau von Beteiligungsmöglichkeiten. In dem Zusammenhang hat das Projekt in den Kreisverbänden sogenannte Projektentwicklungswerkstätten ins Leben gerufen. Über diese Werkstätten versuchen die Engagementbeauftragten interessierte Mitglieder des jeweiligen Verbandes zu gewinnen und an der Entwicklung und Umsetzung von Projektideen zu beteiligen. Die Projektentwicklungswerkstätten dienen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels vor allem dazu, attraktive Konzepte zu erarbeiten, um ehrenamtliche Mitglieder in den Strukturen zu halten und neue hinzuzugewinnen. In dem für die vorliegende Fallanalyse ausgewählten Kreisverband haben ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vier Arbeitsgemeinschaften gegründet, um ihre Ideen umzusetzen. Die AGs werden von den drei Engagementbeauftragten des Kreisverbandes begleitet. Bisher organisierte eine Arbeitsgruppe einen „Tag der offenen Tür“. Eine andere AG entwickelt einen Newsletter und führt dreistündige Veranstaltungen in Einrichtungen des DRK-Kreisverbandes zur Geschichte und zu den Werten des Verbandes durch. Die dritte Gruppe erarbeitet und erprobt das Konzept der „Kita-Sanitäter“, um Kindergartenkinder als potentiellen Nachwuchs zu gewinnen. Eine vierte AG beschäftigt sich schließlich mit dem Aufbau einer „Bereitschaftsjugend“. Dieses Beispiel der AG „Bereitschaftsjugend“ haben wir für die Untersuchung der Begleitung eines Beteiligungsprozesses ausgewählt.

Neben der zuständigen Engagementbeauftragten als Begleiterin der AG, die außerdem hauptamtlich im DRK tätig ist, wurden der Leiter der Arbeitsgemeinschaft sowie ein weiteres Mitglied der AG als Beratungsnehmerinnen und -nehmer zu ihren Erfahrungen mit der Begleitung befragt. Der AG-Leiter arbeitet ehrenamtlich im Sanitätsdienst des DRK, sein Kollege ist ebenfalls ehrenamtlich im Verband beschäftigt. Ferner haben wir das vierte Treffen der Pro-

jektentwicklungswerkstatt, bei dem sich auch die AG Bereitschaftsjugend präsentierte und mit den Teilnehmenden den Stand des Prozesses sowie aktuelle Probleme diskutierte, im Mai dieses Jahres besucht.

b) Der Fall und die Ziele der begleiteten Arbeitsgemeinschaft

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ will eine lebendige Gemeinwesenkultur in ländlichen, strukturschwachen Regionen Ostdeutschlands stärken. Dafür ist unter anderem entscheidend, dass junge Menschen mit attraktiven Konzepten für ein längerfristiges Engagement in den Vereinen und Verbänden vor Ort begeistert werden können. Die Mitglieder von Vereinen und Verbänden müssen aber oft dabei unterstützt werden, sich an der Diskussion und der Umsetzung von Ideen für die Nachwuchsgewinnung zu beteiligen. Beteiligung stärkt gleichzeitig die Identifikation der Mitglieder mit ihrem Verband oder Verein.

Interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sanitätsdienstes des ausgewählten DRK-Kreisverbandes nutzten den Rahmen der Projektentwicklungswerkstatt für die Gründung der AG „Bereitschaftsjugend“. Sie reagierten damit auf das Problem, dass es für Jugendliche zwischen dem 14. und 18. Lebensjahr bisher an einem attraktiven, altersgemäßen Angebot im Kreisverband mangelte. Den Beratungsnehmern zufolge verlassen die Jugendlichen deshalb häufig das Jugendrotkreuz, da sie erst mit 18 Jahren in den eigentlichen Bereitschaftsdienst eintreten dürfen. Ähnliches gilt aus Sicht der Beratungsnehmer für den Schulsanitätsdienst, der dem Jugendrotkreuz angegliedert ist. Mit dem Wechsel von der Schule in die Berufsausbildung gehen die Jugendlichen dem DRK in vielen Fällen verloren. Gerade in diesem Alter interessieren sich die Jugendlichen den Interviewpartnern zufolge aber häufig für die Fachdienste und ihre Technik. Bisher hat jedoch eine Brücke zwischen Jugendrotkreuz und den Fachdiensten gefehlt, die aus Sicht der Beratungsnehmer das Nachwuchsproblem abmildern könnte.

> „Wir haben immer mehr Aufgaben und immer weniger Mitglieder in den Bereitschaften. Um dieses Aufgabenpotential zu erledigen, braucht man ganz einfach neue Kräfte. Und wo findet man die? Sicherlich nicht bei den Älteren, sondern wir gehen runter in die Jugend, die eigentlich durch den Schulsanitätsdienst sehr gut vorbereitet wird, aber dort fehlt einfach der Einblick in die Bereitschaften“ (Interview Beratungsnehmer).

Mit Blick auf die Ziele des Bundesprogrammes ist die AG Bereitschaftsjugend als eine geeignete Maßnahme zu betrachten, um das Handlungsziel 6.1 des Bundesprogrammes („Mitglieder von Vereinen und Verbänden haben die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme“) umzusetzen. So können die an der Betreuung der Jugendlichen interessierten Mitglieder mit der Gruppenleitung stärker Verantwortung übernehmen. Zudem entwickeln sie auch das Konzept. Außerdem sollen der Beraterin zufolge die Jugendlichen nach dem Vorbild der einzelnen Fachdienste im DRK ihren eigenen Gruppen- und Zugführer bestimmen können und damit auch schon Führungspositionen ausüben dürfen.

c) Der Ablauf des Begleitprozesses und seine Wahrnehmung durch die verschiedenen Akteure

Der Begleitprozess der AG Bereitschaftsjugend begann vor etwa einem Jahr im Rahmen der ersten Projektentwicklungswerkstatt in dem ausgewählten Kreisverband. Hier wurden bereits erste Schritte zur Umsetzung der AG diskutiert. Methodisch setzt die zuständige Engagementbeauftragte die Begleitung um, indem sie an den monatlichen Treffen der Arbeitsgruppe teilnimmt und sich in die Diskussion einbringt. „Und sie kommt auch gerne. Und hat eigentlich immer gute, passende Ratschläge dabei“ (Interview Beratungsnehmer). An einzelnen Treffen

nahm auch ein zweiter Engagementbeauftragter teil, der hauptamtlich als Kreisbereitschaftsleiter beim DRK tätig ist und das Projekt „IDEE“ im Kreisverband koordiniert. Außerdem beteiligt sich die zuständige Engagementbeauftragte an den bisher etwa vierteljährlich stattfindenden Projektwerkstätten, bei denen sich die Beteiligten zum Arbeitsstand in den verschiedenen AGs austauschen und das weitere Vorgehen sowie Probleme besprechen.

Auf dem ersten Treffen der AG übernahm die Engagementbeauftragte eine steuernde Funktion, indem sie das Instrument eines Zeit- und Aktivitätenplans einbrachte und diesen mit der Gruppe konkretisierte. Das Instrument ermöglichte es, den Fortschritt des Prozesses zu überwachen und trug damit zur Prozessqualität der Maßnahme bei. Gegenüber inhaltlichen Vorstellungen der AG-Mitglieder nahm sie eine offene Haltung ein. Der Zeit- und Aktivitätenplan hielt unter anderem fest, ab welchem Alter Kinder bzw. Jugendliche in die AG eintreten dürfen, welche Absprachen mit dem Jugendrotkreuz getroffen werden müssen und worin die nächsten Schritte für die Umsetzung des Projektes bestehen. Ein weiteres Mal übernahm die Engagementbeauftragte eine steuernde Rolle, indem sie mit den künftigen Betreuern der AG ein auf deren inhaltlichen Vorstellungen basierendes erstes Konzept erstellte. Es sollte der Gruppe als Handlungsanleitung dienen und helfen, die Ziele im Auge zu behalten.

Als nächsten Schritt plante die AG, interessierte Jugendliche aus dem Schulsanitätsdienst anzuwerben. Der Einladung von zwölf Schulen zu einem Präsentationstreffen im Oktober 2014 folgten schließlich sieben Schulen. Nach dem Eindruck der Beratungsnehmer ist das Konzept bei den Schulen gut angekommen. Der geplante Ablauf wurde dann aber genau an diesem Punkt massiv unterbrochen. Nach den Schilderungen sowohl der Beraterin als auch der Beratungsnehmer intervenierte der Leiter des Kreisjugendrotkreuzes in den Prozess, da er sich offenbar übergegangen fühlte. In der Gründungsphase der AG befand er sich in Elternzeit und war zunächst nicht in den Prozess einbezogen worden. Nach Darstellung der Beratungsnehmer ist die Situation schließlich eskaliert, worauf die AG um einen Termin mit der Leitung bat. Die Engagementbeauftragte beraumte eine Krisensitzung an, die sie moderierte und der auch alle Beteiligten beiwohnten. Methodisch bearbeitete sie den Konflikt zwischen den Beteiligten mittels der Kartenmethode. Die Konfliktparteien konnten mit Hilfe roter und grüner Karten negative bzw. positive Aspekte des Projektes aus ihrer Sicht zur Sprache bringen. Die Engagementbeauftragte hatte sich in der Vorbereitung auf die Sitzung auch mit den Coaches und der Leiterin des Projekts „IDEE“ beraten. Der Beraterin zufolge standen die Teilnehmenden der Kartenmethode anfangs skeptisch gegenüber. Im Nachhin erhielt die Engagementbeauftragte darauf aber eine positive Rückmeldung von den Beteiligten (Interview Beraterin). Am Ende der Sitzung konnte sie die Konfliktparteien dafür gewinnen, Vereinbarungen zu treffen, die unter anderem festlegen, wie die Zusammenarbeit mit dem Jugendrotkreuz künftig gestaltet werden soll. Unter anderem soll der Leiter des Kreisjugendrotkreuzes über die geplanten Schritte der AG informiert und seine Zustimmung dazu eingeholt werden. In der Sitzung wurde das weitere Problem einer bisher nicht existierenden AG-Leitung offengelegt und gelöst. Die Gruppe bestimmte einen Leiter, der regelmäßig an den Teamsitzungen des Jugendrotkreuzes teilnehmen soll, um den Informationsfluss zu gewährleisten und zu klären, wer für wen Ansprechpartner ist:

> „Das hatte sich dann ganz gut eingepegelt, nachdem wir das gemacht haben“ (Interview Beraterin).

Die Beraterin hatte außerdem darauf bestanden, dass das AG-Konzept unter ihrer Anwesenheit mit den Teilnehmern der AG und dem Leiter des Kreisjugendrotkreuzes überarbeitet wird,

„damit es auch für alle wirklich sauber ist, für die Seite des Jugendrotkreuzes und auch für uns“ (Interview Beraterin).

Seit Ende April dieses Jahres liegt das fertige Konzept vor. Alle getroffenen Vereinbarungen wurden schriftlich festgehalten. Aus der Sicht der Beraterin war damit die Bearbeitung des Konfliktes abgeschlossen (Interview Beraterin). Um den Prozess weiter voranzubringen, schlug sie als den nächsten Schritt die Einladung aller Jugendklubleiter im Landkreis vor, um ihnen das Konzept der AG „Bereitschaftsjugend“ vorzustellen. Die Leiter sollen dann in ihren Klubs für das Angebot werben.

In der von uns besuchten Projektentwicklungswerkstatt brachte der AG-Leiter jedoch seine Unzufriedenheit über die Beziehung zum Jugendrotkreuzleiter zum Ausdruck. Daraus wurde deutlich, dass hier noch kein wirkliches Vertrauensverhältnis als Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit aufgebaut werden konnte. Die AG möchte nach eigenem Bekunden gemeinsam mit dem Jugendrotkreuz neue Wege der Mitgliedergewinnung suchen. Allerdings gestaltet sich das Verhältnis zu dem Leiter aus Sicht der Beratungsnehmer nach wie vor schwierig. Nach Darstellung der Beratungsnehmer fehlt es für ihre Arbeit an den Schulen noch an einer entsprechenden Absprache mit dem Jugendrotkreuz. Die Engagementbeauftragten gaben in der Projektentwicklungswerkstatt unter Hinweis darauf, dass die festgelegten Vereinbarungen eingehalten werden müssen, praktische Tipps, wie die AG hier weiter verfahren kann. Die Diskussion unter den Beteiligten verlief sehr engagiert und war darauf ausgerichtet, die AG weiter zu motivieren.

d) Herausforderungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Die größte Herausforderung für die AG Bereitschaftsjugend ist die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses bzw. einer funktionierenden Arbeitsbeziehung zu dem Leiter des Kreisjugendrotkreuzes. Zwar gelang der Engagementberaterin hier ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Aber während der Konflikt aus Sicht der Engagementbeauftragten durch die festgelegten Vereinbarungen als gelöst gilt, ist aus Sicht der Beratungsnehmer bisher keine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Leiter des Jugendrotkreuzes möglich. Die prinzipiell als sehr positiv hervorzuhebende, stark ergebnisorientierte Perspektive der Engagementbeauftragten verstellt hier möglicherweise den Blick dafür, dass die Beziehungsarbeit zwischen den (ehemaligen) Konfliktparteien weitere Aufmerksamkeit benötigt. Wenn dieser Aspekt außer Acht gelassen wird, resultiert daraus die Gefahr, dass die AG-Mitglieder demotiviert werden und den Spaß an dem Projekt verlieren. Die starke Ergebnisorientierung der Beraterin spiegelt sich auch in ihrem Wunsch an die Geschäftsführung wider, von den AGs stärker Ergebnisse einzufordern. Andererseits sieht sich die AG dadurch stark unter Druck gesetzt, was für Unzufriedenheit unter den Mitgliedern sorgt:

„Also gehofft hat man, es entsteht die Idee und übermorgen fangen wir an zu arbeiten. ‘Wenn ihr die Schulen nicht erreicht, dann geht in die Jugendklubs und macht und tut.’ Die sind aber selber alle arbeiten und es geht nicht schneller. Wenn man es wirklich schneller machen will, dann geht die Qualität verloren“ (Interview Beratungsnehmer).

Die Beraterin berichtete, dass es mitunter nicht leicht ist, die Betreuer zu motivieren, um die langwierige und teilweise konflikthafte Anschubphase durchzuhalten. Hinzu kommt, dass der Engagementbeauftragten die Zeit fehlte, die Arbeitsgruppe in dieser Phase intensiver zu betreuen.

„Also es ist teilweise wirklich schwierig, die Betreuer dann wieder zu motivieren, wenn irgendwas nicht geklappt hat. Wir hatten das erste Treffen angesetzt, da kam dann, glaube ich, ein Jugendlicher. Und das ist dann schwierig den wieder zu motivieren. Ich hatte jetzt selber auch nicht so die Zeit, die Arbeitsgruppe zu betreuen“ (Interview Beraterin).

Allgemein ist es nach Schilderung der Beraterin für alle drei Engagementbeauftragten des Kreisverbandes nicht einfach, die notwendige Zeit für die Betreuung der Arbeitsgruppen aufzubringen.

„Eine ganz große Schwierigkeit ist wirklich die Zeit. Dadurch, dass wir drei Beauftragten trotzdem noch Vollzeit arbeiten gehen, noch drei andere Projektgruppen haben, die wir betreuen, war es wirklich zeitlich manchmal sehr anstrengend und herausfordernd, allen da möglichst gerecht zu werden und keinen vor den Kopf zu stoßen“ (Interview Beraterin).

Die Beraterinnen und Berater lösten das Zeitproblem schließlich, indem sie die Arbeitsgruppen teilweise untereinander aufteilten. Zuvor waren sie so vorgegangen, dass der Beauftragte, der gerade Zeit hatte, ein Treffen bei den vier AGs wahrnahm, sodass alle Engagementberater in alle AGs involviert waren.

Die Stagnation des Prozesses in der AG „Bereitschaftsjugend“ wirkt sich mittlerweile auch auf die Motivation der Bereitschaften im Verband aus, die den Beratungsnehmern zufolge zu Beginn sehr offen und offensiv auf die Idee reagiert hatten. Mittlerweile sei die Resonanz zurückhaltender, weil sich der Prozess zu lang hinzöge (Interview Beratungsnehmer).

Eine andere Herausforderung für die AG ist der Umstand, dass zwei von den sieben Mitgliedern sowohl im Schichtdienst arbeiten als auch einen weiten Anfahrtsweg für Treffen haben. Das gestaltet ihre Mitarbeit schwierig. Nach Auskunft des AG-Leiters muss dafür noch eine angemessene Lösung gefunden werden. Hinderlich für den Prozess ist ferner, wenn die Leitungsebene die Probleme der AG nicht kennt:

„Wenn die Betreffenden nicht so richtig Zeit haben und unsere Probleme nicht richtig wissen, dann bremst das auch arg. Man muss schon immer zur rechten Zeit am rechten Ort sein, auch mit seinen Problemen“ (Interview Beratungsnehmer).

Bisher ist es nicht gelungen, Jugendliche für die AG anzuwerben. Der zu Beginn erstellte Zeitplan sah eigentlich vor, Anfang diesen Jahres interessierte Jugendliche zu einem ersten Treffen einzuladen. Grund für die Verschiebung des Treffens war nicht nur der Konflikt mit dem Leiter des Jugendrotkreuzes, sondern der Beraterin zufolge auch, dass das Konzept zu dem Zeitpunkt noch nicht ganz fertig war. Zudem war unklar, ob die Betreuer schon mit der Leitung der Jugendgruppe beginnen können, auch wenn sie die dafür notwendige Jugendleiterausbildung erst etwas später absolvieren würden. Nach Darstellung der Gesprächspartnerinnen und -partner hat in den vergangenen Monaten weder der Landesverband noch der Landkreis Kursplätze für die Jugendleiterausbildung zur Verfügung gestellt. Mittlerweile konnte das Problem aber durch die Unterstützung der Geschäftsführung aus dem Weg geräumt werden. Der Kreisverband lässt einen eigenen Teamer bzw. eine eigene Teamerin in einem anderen Landesverband ausbilden, der oder die dann selbst die Juleica-Ausbildung für den Kreisverband durchführen kann.

e) Förderliche Bedingungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Die Unterstützung durch die Geschäftsführung ist aus Sicht der Beratungsnehmer der entscheidende Erfolgsfaktor für die Entwicklung der Arbeitsgemeinschaft. Der Engagementbeauftragten zufolge zeigt sich die Geschäftsführung sehr interessiert an dem Projekt und lässt den

Beauftragten freie Hand in der Arbeit mit den AGs. Es existiert ein regelmäßiger, vierteljährlicher Austausch mit der Geschäftsführung, wobei auch Probleme offen besprochen werden können (Interview Beraterin). Daraus lässt sich ein Hinweis darauf ableiten, dass das Handlungsziel 5.2 des Bundesprogrammes („Funktionsträger sind offen für neue Ideen und deren Umsetzung“) erreicht wird. In dem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass einer der Engagementbeauftragten im Kreisverband als Kreisbereitschaftsleiter und Ehrenamtskoordinator tätig ist. Mit der Akzeptanz der Arbeit der AG durch die Geschäftsführung ist ferner das Handlungsziel 5.1 („Funktionsträger fördern aktiv engagierten Nachwuchs“) berührt.

Die Beraterin sieht den Aktivitäts- und Zeitplan für die Startphase der AG als sehr wichtig an. Außerdem hat ihr nach eigener Auskunft die Beraterausbildung sehr geholfen, eine solche Begleitung überhaupt durchführen zu können. Als besonders hilfreich hob sie die erworbenen Kompetenzen in der Konzeptentwicklung, der lösungsorientierten Beratung und der Moderation hervor:

> „Ich hätte mir das früher nie zugetraut, eine Gruppe zu leiten. Da bin ich schon sehr gewachsen mit der Ausbildung, zu wissen, was ich kann und das auch mit anderen umzusetzen“ (Interview Beraterin).

Der AG-Leiter fühlt sich von der Beraterin bei der Entwicklung des Konzeptes und im Prozess insgesamt gut unterstützt:

> „Wenn sie nicht da gewesen wäre, hätten wir zum Beispiel nicht gewusst, wie wir den Kreisleiter Jugendrotkreuz an unseren Tisch kriegen. Wenn er gesagt hätte, er kommt nicht, dann wäre er nicht gekommen. Da sind sicherlich auch Verbindungen, die dann zur Leitungsebene geschaltet werden. Das können wir nicht, aber das können die Beauftragten“ (Interview Beratungsnehmer).

So hat nach Darstellung der Beratungsnehmer der Geschäftsführer beispielsweise einmal einen Termin mit dem Jugendrotkreuzleiter kurzfristig abgesagt, damit dieser einen zeitgleich anberaumten Termin mit der AG wahrnehmen konnte. Nicht zu unterschätzen ist auch die Motivation der AGs durch die Diskussionen in den Projektentwicklungswerkstätten. Davon konnte sich die wissenschaftliche Begleitung bei dem Besuch einer Werkstatt selbst überzeugen. Die Diskussionen, die in einer vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre stattfinden, sind durch ein sehr pragmatisches und lösungsorientiertes Vorgehen geprägt. Anwesende Personen bringen eigene Ressourcen und Kontakte ein, um Projekte voranzubringen. Der AG-Leiter lobte die hohe Bereitschaft der Engagementbeauftragten, die Arbeitsgruppe zu unterstützen. Insgesamt kooperieren die drei Engagementbeauftragten sehr eng miteinander:

> „Wir drei setzen uns regelmäßig zusammen, um zu schauen: Laufen die Projekte so, wie es sein soll? Was müssen wir ändern? Was steht als nächstes auf unserem Plan, was abgehakt werden muss?“ (Interview Beraterin)

Als ebenfalls förderlich nannte die Beraterin die vom Projekt „IDEE“ angebotenen Qualifizierungsmodule zum Thema Beteiligung, an denen teilweise auch die Betreuer der AG Bereitschaftsjugend teilgenommen haben. Die Engagementbeauftragten haben sich der befragten Beraterin zufolge auch bemüht, etwa im Rahmen der Projektentwicklungswerkstätten Hintergrundwissen zur Frage der Beteiligung an die interessierten Mitglieder zu vermitteln. Insgesamt fühlten sich die befragten AG-Mitglieder in ihrem Engagement für die Bereitschaftsjugend anerkannt. So erwähnten sie besonders eine zweitägige Weiterbildungsfahrt mit attraktiven Freizeitmöglichkeiten nach Berlin, die die Engagementbeauftragten als Dankeschön für die im Rahmen des Projektes „IDEE“ engagierten Mitglieder organisiert hatten.

f) Ergebnisse des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Da der Aufbau der Arbeitsgemeinschaft „Bereitschaftsjugend“ aus den oben erwähnten Gründen noch nicht so weit, wie von den Beteiligten eigentlich erhofft, vorangeschritten ist, lassen sich über Veränderungen nur eingeschränkt Aussagen treffen. Eine wichtige von den Beratungsnehmern berichtete Wirkung besteht sicherlich darin, dass diese sich für ihr Engagement anerkannt fühlen, was dem Handlungsziel 6.2 des Bundesprogrammes entspricht. So sei die Arbeitsgemeinschaft zur Präsidiumssitzung eingeladen worden, um das Projekt vorzustellen. Vom Präsidium hätten sie eine positive Resonanz und Rückhalt für die Idee bekommen:

> „Da war der Bürgermeister dabei, da war der ganze Vorstand auch dabei, Personen, die man so auch noch nie gesehen hatte. Das ist zum Beispiel gut, dass man das Präsidium kennen lernt, mit den Leuten sprechen kann, dass man da auch sagt: Ihr macht das schon, bleibt dabei, haltet durch. Es gibt Schwierigkeiten, aber wir kriegen das schon hin“ (Interview Beratungsnehmer).

Die Beraterin beobachtete bei den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft ein gewachsenes Bewusstsein dafür,

> „wie wichtig Kommunikation ist, dass es ohne Kommunikation nicht funktioniert. Und da habe ich auch immer wieder darauf hingewiesen, dass sie miteinander reden müssen, damit es funktioniert“ (Interview Beraterin).

Die Beraterin selbst erhält ebenfalls eine größere Anerkennung für ihr Engagement:

> „Ansonsten habe ich natürlich aus den ganzen Seminaren wahnsinnig viel mitgenommen, wo auch mein Chef von der Rettungswache weiß, was ich dort gelernt habe, und das auch teilweise in meinem Arbeitsalltag fordert. Und das ist ja irgendwo auch schon eine Anerkennung, wenn man doch Tätigkeiten in seinem normalen Arbeitsalltag ausführen soll oder darf, die man sonst nicht hatte aufgrund der Ausbildung“ (Interview Beraterin).

Aus Sicht der Beratungsnehmer ist durch ihre Aktivitäten das Verständnis bei den relevanten Akteuren dafür gewachsen, dass die Jugend gefördert werden muss. Ein positiver Nebeneffekt der bisherigen Werbeaktion an den Schulen im Landkreis ist, dass die Zusammenarbeit mit dem Schulsanitätsdienst und dem Jugendrotkreuz wieder intensiviert werden konnte. Die Kontakte waren in der Vergangenheit teilweise abgebrochen (Interview Beratungsnehmer).

g) Resümee: Wirksame Strategien der Begleitung von Beteiligungsprozessen

Der zuständigen Engagementbeauftragten ist es gelungen, wichtige Schritte umzusetzen, um die AG Bereitschaftsjugend des ausgewählten Kreisverbandes arbeitsfähig zu machen. Sie hat dafür die über das Projekt aufgebauten Beratungsstrukturen sowie die in der Beratungsausbildung erworbenen Kompetenzen genutzt. Insgesamt sind durch den Begleitprozess gute Voraussetzungen gegeben, damit die AG einen interessierten Stamm an Jugendlichen und eine kontinuierliche Arbeit mit diesen aufbauen kann. Inwiefern das tatsächlich gelingt, hängt aber auch entscheidend davon ab, ob ein für alle Seiten zufriedenstellendes Arbeitsverhältnis zwischen der AG und dem Jugendrotkreuz hergestellt werden kann. Hier muss aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung unter Umständen der Konfliktbearbeitungsprozess noch einmal aufgegriffen und eruiert werden, welche konfligierenden Interessen derzeit noch vorhanden sind und wie sie bearbeitet werden können. Das wäre sicherlich auch wichtig, um die Motivation der AG-Mitglieder langfristig zu erhalten.

Zum gegenwärtigen Stand des Prozesses haben sich folgende Strategien für die Begleitung von Beteiligungsprozessen als wirksam herausgestellt:

- Der regelmäßige Austausch der Engagementbeauftragten mit der Geschäftsführung war für die Lösung von Problemen hilfreich.
- Ein Zeit- und Aktivitätenplan hat die strukturierte Vorgehensweise der AG gefördert.
- Die lösungsorientierte Bearbeitung des Konfliktes zwischen der AG und dem Jugendrotkreuzleiter mittels der Kartenmethode half, konkrete Vereinbarungen zwischen den Beteiligten zu treffen. Auf diese Weise gelang es, skeptische Beteiligte in den Prozess einzubinden.
- Eine beständige Motivation der ehrenamtlichen Beteiligten durch die Berater war für den Prozess förderlich. Dabei war ein achtsamer Umgang mit den Ressourcen der Ehrenamtlichen entscheidend, um die Motivation der Beteiligten langfristig zu erhalten.
- Der gemeinsame Austausch der in verschiedenen Arbeitsgruppen engagierten Mitglieder stärkte das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Motivation der Projektbeteiligten.
- Der enge Austausch der Engagementberater förderte die schnelle Lösungen von Problemen.
- Die Gelegenheit, sich auf einer Präsidiumssitzung des Kreisverbandes zu präsentieren, trug zu einem Motivationsschub der Mitglieder der AG „Bereitschaftsjugend“ bei.

4.4.7 Differenzierte Analyse der Begleitung eines Beteiligungsprozesses bei den NaturFreunden Thüringen (Projekt „STÄRKEN-Berater der NaturFreunde“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Das Projekt „STÄRKEN-Berater der NaturFreunde“ wurde vom 1.1.2013 bis zum 31.12.2014 mit insgesamt 237.600 Euro durch das Bundesprogramm Zusammenhalt durch Teilhabe gefördert. Die Gesamtkosten des Projekts belaufen sich auf 264.532 Euro. Der Schwerpunkt der Maßnahmen lag in der letzten Förderperiode auf der Ausbildung von Stärkenberaterinnen und -beratern. Ausgebildete Beraterinnen des Projekts haben 2013/14 einen Leitbildprozess im Landesverband begleitet, der im Folgenden als ein Beispiel für einen Begleitprozess im Themenfeld „Stärkung demokratischer Beteiligung in Vereinen und Verbänden“ genauer dargestellt wird. Für die Fallanalyse haben wir ein Interview mit einer Vertreterin und einem Vertreter des Vorstandes des Landesverbandes geführt, die die Sicht der Beratungsnehmer auf den Prozess einbrachten. Aufseiten der Berater wurden die Projektverantwortliche und eine zweite Beraterin, die den Prozess konzipierten und begleiteten, befragt. Der hier rekonstruierte Leitbildprozess bezieht sich auf den Landesverband mit insgesamt rund 800 Mitgliedern. Die Mitglieder sind nach Angaben des Verbandes in 9 Untergruppen organisiert. Um einen Eindruck davon zu erhalten, wie der Leitbildprozess von der Mitgliederbasis wahrgenommen wurde, hat die wissenschaftliche Begleitung eine Gruppendiskussion in einem Ortsverein durchgeführt, an dem der Vereinsvorsitzende und drei weitere Mitglieder beteiligt waren.

b) Der Fall und die Ziele des Leitbildprozesses

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ zielt auf eine Stärkung lebendiger und demokratischer Gemeinwesenkultur in ländlichen, strukturschwachen Regionen Ostdeutschlands ab. Die geförderten Projektvorhaben von Verbänden sollen in diesem Rahmen unter anderem Beteiligungsstrukturen verbessern und neue Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit erproben. Verbände und Vereine sollen damit nicht zuletzt dem demografischen Wandel insbesondere in ländlichen Regionen entgegenwirken und Engagement im Verein für

alte und neue Mitglieder attraktiv gestalten. Konkret heißt das, häufig jahrzehntelang verfestigte Vereinsroutinen und Machtgefüge sowie teilweise zu „leeren“ Ritualen gewordene demokratische Praktiken zu hinterfragen und den Mitgliedern Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie die Vereinsarbeit aktiv mitgestalten können.

Es ist allerdings für den Einzelnen mitunter nicht leicht, gewohnte Praktiken plötzlich aufzugeben, da Gewohnheiten auch Sicherheit vermitteln. Das gilt insbesondere für die in den Ortsvereinen schon sehr lange tätigen Mitglieder und Funktionsträger. Häufig weisen die Ortsvereine auch eine Mitgliedschaft mit einem hohen Altersdurchschnitt auf. Deshalb ist es für einen erfolgreichen Veränderungsprozess in Richtung einer aktiven Beteiligungskultur unabdingbar, Vertrauen unter den Mitgliedern herzustellen sowie angemessene Formen der Beteiligung für die verschiedenen Altersgruppen zu finden. Der im Folgenden vorgestellte Leitbildprozess, an dem sich die Ortsgruppen der NaturFreunde in verschiedenen Regionen Thüringens beteiligt haben, ist aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung geeignet, um einen Anstoß für einen Veränderungsprozess im Verband zu leisten. Ganz allgemein dient ein Leitbildprozess einer Organisation dazu, sich über ihre Grundprinzipien und ihr Selbstverständnis klar zu werden. Für die Mitglieder kann ein Leitbild eine handlungsleitende Funktion haben. Mit Blick auf eine beteiligungsorientierte Verbandsarbeit entscheidet aber der Prozess der Leitbildentwicklung selbst darüber, ob ein Anstoß für eine Veränderung in diese Richtung gelingt. Inwiefern sich davon ausgehend eine nachhaltige attraktive, demokratische Verbandskultur entwickelt, hängt dann von der konkreten Umsetzung des Leitbildes vor Ort ab.

Anlass für den Leitbildprozess im Landesverband der NaturFreunde Thüringen war der Wechsel des Vorstandes, der gleichzeitig mit einem Generationswechsel einherging. Ein wesentlich jüngerer Vorstand hatte im Jahr 2011 den bisherigen Vorstand mit dem Ziel abgelöst, die Verbandsarbeit neu auszurichten und „den Fokus auch stärker wieder auf Jüngere zu legen, ohne die Älteren, die Altmitgliedschaft, zu vergessen und in eine zukunftsgewandte Entwicklung einzutreten“ (Interview Beratungsnehmer/innen). Aus Sicht des Vorstandes soll das Leitbild die Mitglieder befähigen, effektiver für ihren Verband zu werben und neue Mitglieder zu gewinnen. Das Leitbild soll dazu dienen, „jemandem, der zu dem Verband kommt, zu erklären: Was macht denn der Verband? Wofür steht denn der Verband?“ Außerdem machten auch die NaturFreunde die Erfahrung, dass sich dort, „wo Zivilgesellschaft zurückgeht, andere finden, die diese Räume einnehmen“. Aus diesem Grund sollen diejenigen „Kerne, die im ländlichen Raum noch einen Zugang haben, die eben mit so demografischen Problemen zu kämpfen haben“ durch einen solchen Leitbildprozess gestärkt werden (Interview Beratungsnehmer/innen). Das Angebot der Beratung bot aus Sicht des Vorstandes die Chance, den Leitbildprozess „möglichst tief in den Verband reinzubekommen“.

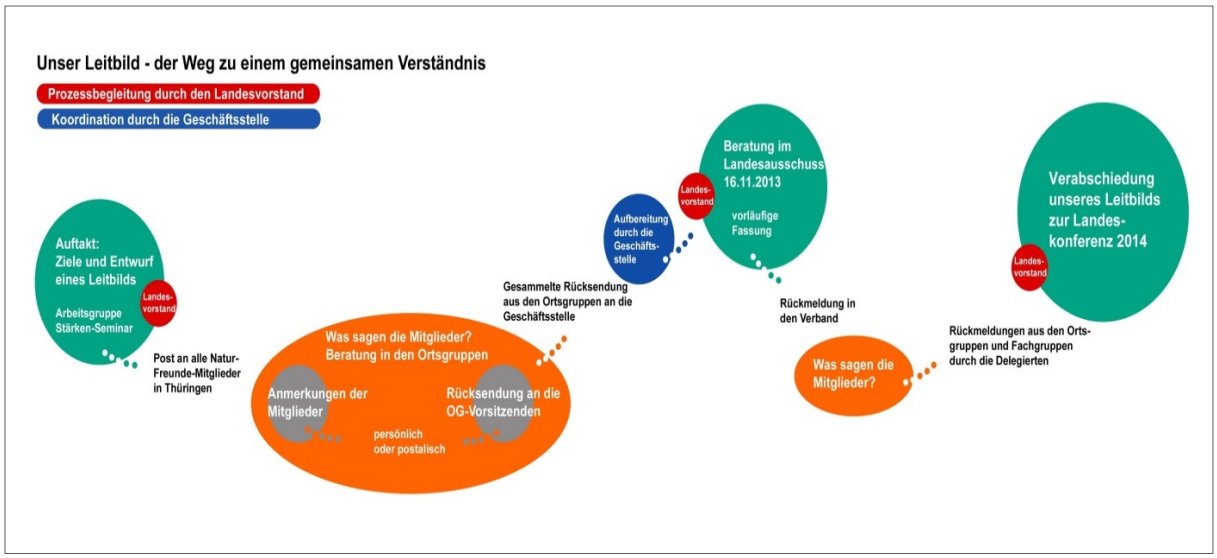
Zudem hat sich in der Mitgliederschaft einzelner Ortsgruppen bereits ein Generationswechsel vollzogen, indem neue und jüngere Mitglieder dazugewonnen wurden. Angesichts des Wandels fehlte es aus Sicht der Beraterinnen bisher jedoch an einer gemeinsamen Identifikation der verschiedenen Generationen und den eher „sehr verstreuten“ Ortsgruppen mit dem Verband. Für die Beraterinnen war deshalb ein weiteres Ziel des Leitbildprozesses, dass Vorstand und Mitgliedschaft ein „gegenseitiges Verständnis“ davon entwickeln, „was dem anderen wichtig ist“. Insgesamt entsprechen die von den Beteiligten formulierten Ziele den Vorgaben des Bundesprogrammes. Der Leitbildprozess ermöglicht die Mitsprache der Mitglieder über Werte und Ziele des Verbandes, mit denen sie sich identifizieren können und wollen. Er trägt damit

auch zu einer Selbstvergewisserung über Werte bei, die über den Verein vor Ort auch im Gemeinwesen Geltung haben sollen.

c) Der Ablauf des Begleitprozesses und seine Wahrnehmung durch die verschiedenen Akteure

Die Idee des Leitbildprozesses war zunächst von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Beraterausbildung vor dem Hintergrund des Vorstandswechsels entwickelt und dann als Vorschlag an den Landesvorstand herangetragen worden. Der Leitbildprozess begann dann im Frühjahr 2013 mit einem Treffen des Landesvorstandes und den beiden Beraterinnen. Berater und Beratungsnehmer kooperierten von Anfang an eng miteinander. Der Prozess sollte „möglichst partizipativ“ angelegt sein und in einem vorher klar festgelegten Zeitrahmen stattfinden. Die Beteiligten verständigten sich zu Beginn über den Weg, die Verteilung der Aufgaben und die Ziele des Leitbildprozesses, die aber nicht schriftlich fixiert wurden. Hier habe man dem Vorstand zufolge „noch ein Stück im Prozess gelernt“. Die Beraterinnen erstellten eine Grafik, die das Leistungsziel, nämlich die Verabschiedung des Leitbildes auf der Landeskonferenz 2014, die Schritte dorthin und die Zeitpunkte des Prozesses veranschaulichten. Das Instrument ermöglichte es, den Fortschritt des Prozesses zu überwachen und trug damit zur Prozessqualität der Maßnahme bei. Eine Gruppe von Beratern und Beraterinnen aus der Ausbildung erarbeitete dann einen Entwurf des Leitbildes und diskutierte diesen mit dem Landesvorstand. Der Leitbildentwurf wurde mit der Grafik, die den Prozess transparent machen sollte, an alle Mitglieder persönlich verschickt, die sich individuell etwa auf dem Postweg an der Diskussion beteiligen konnten.

Abbildung 43: Vom Projekt erstellte Grafik zum Leitbildprozess der NaturFreunde Thüringen



Für die Diskussion mit den Mitgliedern war es aus Sicht der Beraterinnen zum einen wichtig, den Unterschied zwischen Satzung und Leitbild zu erläutern. Zum anderen achteten die Beraterinnen darauf, dass der Entwurf für das Leitbild nicht als kompakter Text, sondern in Form einzelner Aussagen formuliert ist, die von den Einzelnen gut bearbeitet werden konnten. Um das Thema „Leitbild“ bei den Mitgliedern wach zu halten, überzeugten die Beraterinnen den Landesvorstand davon, das Leitbild auch in den Ortsgruppen zu thematisieren und dort die Kommentare zu sammeln. Die Akzeptanz des Leitbildprozesses durch den Vorstand zeigte sich u.a. daran, dass er bereit war, die einzelnen Ortsgruppen dafür persönlich aufzusuchen. Verschiedene Ortsgruppen boten außerhalb ihrer regulären Treffen eine Veranstaltung zum Leit-

bild an, die von Stärkenberatern begleitet wurde. Den befragten Beraterinnen zufolge gab es aus allen Ortsgruppen bis auf zwei entsprechende Rückmeldungen: „Das ist dann okay. Trotzdem waren alle Ortsgruppen am Ende vertreten auf dieser Landeskonferenz, nahmen an diesen Workshops teil. Das heißt, wir konnten sie alle einbinden“. Nach Einschätzung der Vorstandsvertreter sind die Maßnahmen zur Einbindung der Ortsgruppen und Mitglieder insgesamt „unterschiedlich gut gelaufen“. Es habe auch skeptische Stimmen zum Leitbild gegeben, „aber das hat vor allen Dingen von der Diskussion, vom Prozess her dem Verband gutgetan, dass man noch mal darüber gesprochen hat und sich rückversichert hat“.

Eine wichtige Funktion der Beraterinnen während des Prozesses bestand darin, das Thema im Landesvorstand präsent zu halten. Die Beratungsnehmer schätzten ihrerseits die strukturierende und reflektierende Funktion der Beraterinnen, etwa wenn es darum ging, auf bestimmte Reaktionen gezielter einzugehen und sich beim Verfassen des Leitbildtextes „nicht zu verzetteln“. Auf der Grundlage der Rückmeldungen aus den Ortsgruppen erstellte der Landesausschuss im November 2013 eine vorläufige Fassung des Leitbildes, die wieder an die Mitglieder zurückkommuniziert wurde. Schließlich konnten sich ca. 100 Delegierte der Orts- und Fachgruppen auf der 2014 organisierten Landeskonferenz, auf der das Leitbild beschlossen wurde, noch einmal in drei verschiedenen Workshops darüber austauschen und weitere Änderungsvorschläge einbringen. Sie diskutierten auch Umsetzungsfragen und ein Angebotsraster. Zum Thema Familie hat sich z.B. ein Arbeitskreis gebildet, der Vorschläge erarbeitet, wie man das Thema partizipativ mit den Mitgliedern bearbeiten kann.

Eine entscheidende Voraussetzung für die Wirkung einer Maßnahme in die gewünschte Richtung ist ihre Akzeptanz durch die Beteiligten. Sowohl beim Landesvorstand als auch bei der befragten Ortsgruppe zeigen die Ergebnisse der qualitativen Datenauswertung eine sehr gute Akzeptanz des Leitbildprozesses. So hat sich die Struktur des Leitbildprozesses aus Vorstandssicht insgesamt bewährt:

> „Weil das wirklich komplett von unten nach oben aufgebaut wird. Das war eigentlich das Geniale, muss man sagen. Man versucht nicht, die Idee runterzutransportieren. Also, die Grundidee, klar, ist hier im Vorstand entstanden, aber man hat diese Idee von unten im Prinzip wieder gesammelt und versucht, alle mitzunehmen, und das dann eigentlich erst wieder nach oben zu kanalisieren oder zu filtern. Das war eigentlich das Geniale an dem Prozess“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

In den lokalen Strukturen vor Ort versprach man sich von der Begleitung Hilfe in der praktischen Vereinsarbeit. So kamen dem Vorsitzenden der besuchten Ortsgruppe, der Angebote für junge Familien schaffen möchte, Diskussionen zum Thema Familie im Rahmen des Leitbildprozesses entgegen. Aus der Perspektive der Beraterinnen ist es gelungen, den Landesvorstand und die Mitglieder für den Prozess zu gewinnen, was gleichzeitig aus der Beraterinnensicht einer gelungenen Prozessbegleitung entspricht: „Also beim Landesvorstand ist die Begleitung dann gelungen, wenn sie sich auf so etwas Längeres einlassen“. Sie regten ferner Diskussionen in den Ortsgruppen über Aspekte des Leitbildes an. Die Beratungsnehmer ihrerseits äußerten sich sehr zufrieden mit dem „erstaunlich kompakten guten Ergebnis“ des Leitbildprozesses.

Die Ergebnisse der qualitativen Datenauswertung legen insgesamt nahe, dass die Beraterinnen die verschiedenen Zielgruppen im Verband gut erreichen konnten, indem beispielsweise Zwischenergebnisse an die Mitglieder zurückgespiegelt und die Ortsgruppen direkt einbezogen wurden. Außerdem konnte der Landesvorstand von dem Prozess und dem Vorgehen überzeugt werden. Der Ablauf des Prozesses liefert auch bereits Hinweise zur Erreichung ein-

zelner Programmziele des Bundesprogrammes. So hatten die Mitglieder des Verbandes die Möglichkeit, aktiv an dem Leitbildtext mitzuwirken. Die transparente Vorgehensweise lässt darauf schließen, dass die Mitglieder zumindest diesen Entscheidungsprozess des Verbandes gut kennen. Damit hat das Projekt die Handlungsziele 6.1 und 6.3 des Bundesprogramms erreicht. Darüber hinaus zeigt die aktive Beteiligung des Landesvorstandes sowie der Ortsgruppen an dem Prozess, dass die Funktionsträger prinzipiell offen für neue Ideen und deren Umsetzung sind (HZ 5.2). Ferner sind sie bereit, partizipative Methoden auszuprobieren (HZ 6.4).

d) Herausforderungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Die besondere Herausforderung in dem Prozess bestand darin, die Ortsgruppen und hier vor allem die älteren Mitglieder einzubinden und davon zu überzeugen, sich auf neue beteiligungsorientierte Methoden einzulassen. Die Beraterinnen waren dabei mit zwei deutlich verschiedenen Altersgruppen konfrontiert. Während der Jugendbereich methodenerprobt ist und sich beispielsweise problemlos auf Open Space, Ideenwerkstätten oder Warm-ups ohne Scheu einlasse, hätten ältere Mitglieder teilweise doch größere Hemmschwellen gegenüber neuen Methoden. Hier gingen die Beraterinnen behutsam vor und gestalteten den bestehend Rahmen im Ortsverein „etwas offener“. Teilweise mussten sie mit den neuen Methoden vorsichtig umgehen oder diese abwandeln, um ältere Mitglieder nicht zu überfordern: „Aber das geht halt auch. Auch das ist wieder ein Grund, dass es halt dauert, im Prinzip so dieses Reinträufeln des Prozesses“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Die Beraterinnen konnten die Ausbildung im Rahmen des Bundesprogrammes Z:T gut nutzen, um sich über passende Methoden zu verständigen. Mitunter habe auch schon eine veränderte Sitzordnung oder die Visualisierung von Wortbeiträgen geholfen, um eingefahrene und für breite Beteiligung eher hinderliche Verhaltens- bzw. Gesprächsmuster aufzubrechen und Diskussionen anzuregen. Außerdem nutzten die Beraterinnen ein vom Projekt zielgenau für den Verband entwickeltes Format, die Reihe „Politik im Grünen“[22], um Inhalte zum Leitbild in einem anderen, spielerischen Rahmen während einer Wanderung mit den Mitgliedern zu diskutieren. Wie offen eine Ortsgruppe auf welche neuen Methoden reagiert, hängt auch davon ab, wie stark altersgemischt diese ist. Die gute Kenntnis der einzelnen Ortsgruppen war hier hilfreich. Außerdem wurde der jeweilige Ortsgruppenvorstand frühzeitig in die Veranstaltungsplanung einbezogen. Es hat sich aus Beratersicht insgesamt bewährt, möglichst viele verschiedene Methoden auszuprobieren und Inhalte gemeinsam zu erarbeiten. Skeptische Stimmen konnten den Beraterinnen zufolge eher eingebunden werden, wenn diese einen Raum erhielten und wenn eine „klare Vision des Landesvorstandes“ vom Ziel des Leitbildprozesses kommuniziert wurde.

Insgesamt dringen beteiligungsorientierte Methoden den Beraterinnen zufolge aber immer noch nur langsam bis zur Ortsebene durch. Eine generelle Herausforderung bei einem solchen Prozess seien die knappen Zeitressourcen der ehrenamtlich tätigen Mitglieder. Die größte Gefahr sei in dem Zusammenhang, die Veranstaltungen zeitlich zu überdehnen. Es sei auf jeden Fall wichtig „ein Zwischenergebnis zu erreichen“, damit die Teilnehmer die Veranstaltung zufrieden verlassen. Die Zeit für eine ausführliche Diskussion mit den Ortsgruppen sei mit zwei Stunden oft zu kurz bemessen. Andererseits würden die Mitglieder durch längere Treffen auch überfordert. Daher sei eine methodisch andere Gestaltung der Diskussion etwa mit Be-

[22] Bei den Veranstaltungen dieser Reihe werden lokale Politiker auf eine Wanderung eingeladen, um mit diesen in einer lockeren Atmosphäre über verschiedene Themen ins Gespräch zu kommen.

wegungselementen wichtig, die gleichzeitig Ergebnisse ermögliche. Aus Sicht der Beraterin des befragten Ortsvereins ist der Veränderungsprozess zwar angestoßen worden, „aber es gibt noch ganz viele Leute, die sagen: ‘Das ist mir zu theoretisch’, und sie machen da nicht mit“. Es sei deshalb entscheidend, das Leitbild jetzt in konkrete Angebote zu übersetzen.

Aus der Perspektive der Beratungsnehmer erforderten die Rückkopplungsprozesse im Vorstand zum Leitbild einen zusätzlichen Aufwand. Daneben ist es der Landesvorsitzenden zufolge nicht immer leicht gewesen, Zeit für die Besuche der Ortsgruppen im Rahmen des Leitbildprozesses zu finden: „Das war schon eine Herausforderung, aber ich denke, ich bin da stolz drauf, dass es trotzdem ein Gesamtprozess geblieben ist“. Als weniger günstig hat sich aus Beratersicht die Überarbeitung der Satzung während des Leitbildprozesses herausgestellt. Das habe zumindest streckenweise die Diskussion verkompliziert. Aus den geschilderten Herausforderungen des Prozess wird insgesamt deutlich, dass es für die Umsetzung der Leitbildentwicklung vor allem wichtig war, methodisch sensibel auf die älteren Vereinsmitglieder sowie auf skeptische Stimmen einzugehen.

e) Förderliche Bedingungen des Prozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Ein wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Verlauf des Leitbildprozesses war den Beraterinnen zufolge die große Aufgeschlossenheit des Landesvorstandes für den Prozess und seine Bereitschaft voranzugehen. Der Vorstand hat die Unterstützung durch die Beraterinnen ausdrücklich gewünscht. Durch die persönlichen Besuche des Vorstandes bei den Ortsgruppen sei es gelungen, das Vertrauen der Vereine in den Prozess zu gewinnen. Umgekehrt nahm der Vorstand die Unterstützung durch die Beraterinnen als entscheidenden Gelingensfaktor wahr: „Ich glaube nicht, dass wir das so lange hätten begleiten können“. Ein Vorteil der Beraterinnen war aus Sicht des Vorstandes auch, dass sie gegenüber den Ortsgruppen eine neutrale Position einnehmen konnten und ausschließlich für den Leitbildprozess zuständig waren. Auf diese Weise konnte eine Überlagerung mit anderen Problemen und Themen, die der Vorstand mit einzelnen Ortsgruppen bearbeitet, vermieden werden. Das trug dazu bei, den Prozess in einer entspannten Atmosphäre durchzuführen. Zudem seien die Beraterinnen als Mittler zwischen Vorstand und Basis positiv wahrgenommen worden.

Als Vorbereitung auf die Begleitung empfanden die Beraterinnen die Beraterausbildung als hilfreich. Deren Inhalte wurden partizipativ mit den Teilnehmern entwickelt, was ihnen bereits einen Eindruck davon verschafft habe, wie anstrengend es streckenweise sei, beteiligungsorientiert zu arbeiten, „um das auch glaubhaft rüberzubringen“. Außerdem habe die Ausbildung geholfen, einen „anderen Blick auf den Verband“ zu bekommen. Die Beraterinnen sahen eine weitere förderliche Bedingung darin, dass sie selbst aus dem Verband der NaturFreunde kommen, da eine gewisse Verbandsaffinität wichtig sei, um die einzelnen Ortsgruppen einschätzen zu können. Zudem seien die Berater als Mitglieder im Verband bekannt, was das Gefühl stärke, das zusammen zu machen (Interview Beraterinnen). Aus Sicht der Beratungsnehmer haben interne Berater ferner den Vorteil, dass sie „die gleichen Grundziele oder vielleicht auch Grundwerte innerhalb des Verbandes“ teilen, etwa das Ziel, den Verband gemeinsam weiterentwickeln zu wollen. Ein solches Grundvertrauensverhältnis sei zu einem externen Berater, den man erst über den Verband hätte aufklären müssen, nicht unbedingt gegeben. Allerdings sei die Qualifizierung der internen Berater „absolut notwendig“ gewesen, um einen solchen Prozess strukturiert angehen und über längere Zeit begleiten zu können. Aus Sicht des

Vorstandes haben die Berater für den Verband ein „Know-how entwickelt, das unbezahlbar ist“.

Als vorteilhaft für den Prozess betrachteten die Beraterinnen ferner den gleich zu Beginn festgelegten und für alle transparenten Zeitplan:

> „Das hat auf jeden Fall sehr geholfen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und gleichzeitig auch mal Durststrecken zwischendurch auszuhalten“ (Interview Beraterinnen).

Hilfreich während dieses langen Prozesses waren für die Beraterinnen

> „die positiven und negativen Rückmeldungen der Mitglieder zwischendurch, weil man dadurch natürlich in ständigem Kontakt stand und sagt: Okay, funktioniert das jetzt? Kommt das gut an? Kommt das nicht so gut an?“ (Interview Beraterinnen).

Um Beteiligung unter den Mitgliedern überhaupt anzustoßen, sei es am Anfang förderlich gewesen, dass sie sich zunächst individuell und ohne den Druck, sich in der Gruppe dazu auseinandersetzen zu müssen, äußern konnten. Der aktuelle und „für alle sichtbare“ Generationenwechsel im Verband war aus Beratersicht eine weitere förderliche Bedingung, denn er erhöhe die Bereitschaft, sich mit Veränderungen auseinanderzusetzen und fördere das Verständnis der Altersgruppen füreinander. Der Vorsitzende der besuchten Ortsgruppe empfand zudem die Möglichkeit als hilfreich, mit Unterstützung der Beraterin Beteiligungsmethoden ausprobieren zu können, um besser einschätzen zu lernen, was bei der eigenen Gruppe tatsächlich ankommt.

f) Ergebnisse des Leitbildprozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Eine wichtige Veränderung durch den Leitbildprozess, die sowohl die Beraterinnen als auch die Beratungsnehmer benennen, ist das gewachsene Vertrauen in derartige Beteiligungsprozesse. So sei ein Ergebnis des Leitbildprozesses,

> „dass Leute sich daran gewöhnen, dass es Prozesse gibt, die man nicht durch reines Abstimmen auf irgendwelchen Gremien abschließen oder beschleunigen kann, sondern dass es Prozesse gibt, die dauern und die dann zu einem erfolgreichen Ergebnis kommen. Also das ist sozusagen so eine Schneise, die wir jetzt in dem Verband haben, dass man also erkennen kann: Okay, dort hat sich etwas bewegt“ (Interview Beraterinnen).

Die Beraterin aus der befragten Ortsgruppe gewann den Eindruck, dass sich die Mitglieder durchaus für neue Beteiligungsmethoden öffnen. Nach Einschätzung der Beratungsnehmer bildet der bisherige Leitbildprozess eine gute Grundlage für den Anstoß ähnlicher Prozesse im Verband:

> „Also ich würde das grundsätzlich so als eine Blaupause für partizipative Prozesse im Verband sehen wollen. Und das könnte ich mir auch für andere Bereiche, für andere Themen vorstellen. Und wir haben damit auch, sagen wir mal, so ein Methodenrepertoire, was wir wieder an anderer Stelle einsetzen können“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Nach Auffassung des Landesvorstandes stärkt der Leitbildprozess die einzelnen Ortsgruppen, indem sie einen Teilhabeprozess erfahren und eine Methodik an die Hand bekommen haben, mit der sie selbstbewusst und aktiv der Grundstimmung „alle altern und keiner kommt nach“ etwas entgegensetzen können: „Das war ja der Riesenvorteil an diesem Leitbild.“ Ein Vorstandsvertreter hob das Beispiel einer Ortsgruppe mit hohem Altersdurchschnitt hervor, wo

> „es vor allem auch so ein Prozess war zu zeigen: Das funktioniert. Ihr könnt das. Ihnen etwas an die Hand zu geben. Das fand ich dort unfassbar hilfreich“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Der Leitbildprozess stärkt die Mitglieder aus Sicht der Beratungsnehmer in ihrem eigenen Selbstverständnis als Teil eines „Mitmachverbandes“ und verschafft ihnen mehr Handlungsmöglichkeiten, etwa wenn es darum geht, neue Mitglieder zu gewinnen:

> „Also ich finde es einfach positiv, weil die Außenwirkung einfach da ist, erstmal intern und dann die Außenwirkung durchs Leitbild da ist: Wofür steht der Verband? Wo stehen wir? Dieses Selbstverständnis einfach zu stärken. Dann ist es auch deutlich einfacher natürlich, Leute aus dem eigenen Bekanntenkreis oder wen man kennenlernt zu überzeugen, einfach mitzumachen. Das ist ein großer Gewinn dieses Prozesses. Und dass wir das gemeinsam entwickelt haben, dieses Gefühl des gemeinsamen Entwickelns“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Weitere berichtete Veränderungen betreffen die Kommunikation im Verband. Die Beraterinnen beobachteten „auf jeden Fall eine Kommunikationsebene, die sich da neu gebildet hat, die wir vorher nicht hatten“. So würden sich die Ortsgruppen über die Entwicklung von Angeboten austauschen. Der Landesvorstand zeige mehr Verständnis für Sichtweisen der Mitglieder und habe ein „Interesse an der Kommunikation mit den Mitgliedern über diese klassischen Formalien hinaus“. Ein Indikator dafür, dass die Mitglieder mit dem Prozess erreicht werden konnten, sind Reaktionen von denjenigen, „die sonst nicht so aktiv sind, aber wo man sagt, die beschäftigen sich damit“ (Interview Beraterinnen). Dabei kam es den Beraterinnen darauf an, auch die Mitglieder in der zweiten und dritten Reihe zu aktivieren. In diesem Zusammenhang schafften sie neue Gelegenheiten zum Austausch; z.B. Vernetzungsrunden zu gewünschten Themen mit interessierten Mitgliedern verschiedener Ortsvereine.

Die entscheidenden Veränderungen bei diesem Beteiligungsprozess sind diejenigen, die sich innerhalb der einzelnen Ortsgruppen vollziehen. Der Prozess ist mit anderen Worten dann erfolgreich, wenn es gelingt, langjährig einsozialisierte und verfestigte Vereinsroutinen, die einer aktiven Beteiligung aller Mitglieder entgegenstehen, tatsächlich aufzubrechen. Eine der anspruchsvollen Herausforderungen besteht darin, Vereinsvorsitzende davon zu überzeugen, sich neuen Wegen und Methoden zu öffnen. Die Ergebnisse der qualitativen Datenauswertung zeigen, dass den Beraterinnen hier tatsächlich ein Einstieg in einen solchen Veränderungsprozess gelungen ist. So hat aus Sicht des Vorsitzenden des besuchten Ortsvereins der Leitbildprozess die Arbeit des Vorstandes erleichtert,

> „indem ja gezielter und einfacher Informationen aus der Gruppe kommen und durch die Begleitung auch wieder Ideen, die daraus entwickelt werden, mit Hilfe umgesetzt werden können“ (Interview Ortsgruppe).

In der besuchten Ortsgruppe sind im Zuge der Diskussionen zum Leitbild neue Ideen entstanden, wie etwa die Organisation eines Sommertreffs, den hauptsächlich die dort tätige Beraterin konzipiert hat und der zum ersten Mal die Älteren und die Jüngeren im Verein zusammenbrachte. Darüber hinaus beobachtete der Vereinsvorsitzende, dass die Mitglieder in Gesprächen jetzt eher eigene Ideen äußern würden, beispielsweise wenn es darum geht, Wanderziele festzulegen. Aber er machte auch deutlich, dass die Veränderungen Zeit benötigen:

> „Jetzt kommen immer mal Anstöße aus den Gesprächen. Ja, aber es ist immer noch eine zögerliche Sache“ (Interview Ortsgruppe).

Den Beraterinnen zufolge ist es gelungen, neue partizipative Methoden auf verschiedenen Verbandsebenen einzuführen. Dabei handelt es sich nicht einfach um zusätzliche Angebote, sondern um eine Veränderung der bisherigen langjährig eingelebten Normalität des Vereinslebens. So berichtete die Beraterin der besuchten Ortsgruppe, dass erstmals vor zwei Jahren entgegen der sonst üblichen Arbeitsweise im Verein bei einer Jahreshauptversammlung eine

Ideenrunde ausprobiert und eine Flipchart eingesetzt wurde. Es ist vor diesem Hintergrund keineswegs selbstverständlich, dass sich Vereinsvorsitzende auf einen solchen Änderungsprozess einlassen. Ein Vorstandsvertreter schilderte das in vielen Vereinen verbreitete, typische Verständnis von der Gestaltung des Vereinslebens folgendermaßen:

> „Also mein Lieblingsbeispiel ist immer der Ortsgruppenvorsitzende, der in seinem Kämmerlein quasi so ein A4-Blatt vor sich hat und dann so ein Jahr jeden Monat aufschreibt und dann bei jedem Monat was dahinter schreibt und dann seinen Jahresplan fertig hat und sich dann wundert, wenn es darüber vielleicht nicht so viel Begeisterung gibt. Also wo man sachte sagt: Okay, wie kann das aussehen? Wie nehmen wir unsere Mitglieder mit?“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Dem tradierten, eher ausschließenden Vorgehen setzten die Beraterinnen im Zuge des Leitbildprozesses mit Hilfe neuer Methoden ein beteiligungsorientiertes Vorgehen entgegen, das der Landesvorstand positiv wahrnimmt:

> „Wir haben auch methodisch unsere Gremiensitzungen umgestellt, also auch weg von ‘rein frontal - Vorstand vorn und Tagesordnung’, sondern auch immer so einen Workshopteil mit aufgenommen, auch zur Landeskonferenz, wo es wirklich dann, wenn man in so einer kleinen Runde ist, einfach leichter fällt, Dinge einzubringen. Und bei den Ortsgruppen, das haben wir angestoßen. Das ist noch das, wo wir am weitesten an dem Prozess dran sind, dass wir ja mit Methoden auch gezeigt haben, wie kann man zum Beispiel Angebotsentwicklung machen. Und da gibt es Ansätze, das in einem Planungstreffen zu machen, methodisch mal mit Kärtchen zu arbeiten. Jeder bringt was ein, auch Verantwortung zu verteilen. Aber da sind wir im Prozess“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Das plötzliche Infragestellen von tradierten Praktiken erfordert von den Betreffenden umzudenken und sich mit den neuen Methoden vertraut zu machen, mehr Verantwortung zu übernehmen oder unter Umständen auch abzugeben. Der Beraterin der besuchten Ortsgruppe zufolge ist es ein langer Prozess, aber durch die Leitbilddiskussion sei „auf jeden Fall ein Zugewinn“ entstanden. Er zeige sich etwa darin,

> „dass sich doch plötzlich mehr Leute äußern, wenn sie ihre Meinung einfach an so eine große Tafel schreiben können, als wenn sie am Tisch sitzen und was dazu sagen sollen“ (Interview Ortsgruppe).

Allerdings benötigt es aus ihrer Sicht noch Zeit, bis insbesondere die älteren Vereinsmitglieder von sich aus Wünsche für das Vereinsleben äußern würden. Dem befragten Ortsgruppenvorsitzenden zufolge hat es anfänglich Skepsis gegenüber den neuen Methoden gegeben, aber seit der letzten Versammlung würde es „schon ganz gut“ funktionieren: „Auf diese Weise kommen Sachen raus, Ideen, da kann ich jetzt ansetzen“. So möchte er den erprobten Ansatz nunmehr als Standard übernehmen:

> „Wenigstens vierteljährlich möchte ich das in der Form durchaus machen. Weil der Ansatz, den uns die Beraterin da gezeigt hat, den fand ich einfach so gut, und ich habe auch im Beobachten meiner Gruppe eben festgestellt: ‘Oh, das funktioniert. So geht das besser als wie ich es immer probiert habe, viel besser’“ (Interview Ortsgruppe).

Die Befragung von Mitgliedern des besuchten Ortsvereins verdeutlichte aber auch, dass es den älteren Mitgliedern eher schwer fällt, sich aktiv in einen solchen Leitbildprozess einzubringen. Diesen Eindruck bestätigte auch die bei der Gruppendiskussion anwesende Beraterin. Auf der anderen Seite schätzte die Jugendbeauftragte des besuchten Ortsvereins die Möglichkeit, mit der Stärkenberaterin vor Ort über den Nutzen des Leitbilds zu diskutieren. Insgesamt bemühen sich die Beraterinnen auch neben dem Leitbildprozess neue Beteiligungsmethoden anzuregen, wie es die Beraterin des besuchten Vereins zusammenfasst:

„Ja, es gab ja ganz viele Ansätze, diese Partizipation wirklich nochmal zu stärken. Also mit diesen Stimmkärtchen auf der Landeskonferenz oder auf großen Kongressen und mit ganz viel Gästeabstimmung, sodass neue Menschen herangeführt werden, sage ich mal, wie es ist, in so einem Gremium tätig zu sein, und dass das nicht immer nur langweilig ist, sondern man eben auch bestimmte Mitspracherechte hat. Und ansonsten haben wir beispielsweise eine Mitgliederzeitung, die sehr partizipativ erstellt wird“ (Interview Ortsgruppe).

Ein wichtiger Aspekt des hier diskutierten Leitbildprozesses ist seine Nachhaltigkeit. Zum einen ist es ein Ziel des Vorstandes, auf der Basis dieses ersten Prozesses das Leitbild im Abstand von mehreren Jahren gemeinsam mit den Mitgliedern zu überarbeiten und in die Landeskonferenz einzubringen, wofür sich der Landesvorstand auch die Unterstützung durch die Beraterinnen erhofft. Zum anderen sollen in jeder Ortsgruppe Maßnahmen diskutiert werden, wie das Leitbild konkret umgesetzt werden kann. Dafür haben die Beraterinnen in der Ausbildung das eher locker gehaltene Format des Ideenkarussells entwickelt, das als etwa zweistündige Abendveranstaltung gedacht ist und künftig in den Ortsgruppen eingesetzt werden soll. In dem Format soll über Maßnahmen diskutiert werden, wie die Ortsgruppen für alte und neue Mitglieder attraktiver gestaltet werden können.

Die Sachkosten für die ehrenamtliche Beratung wie etwa Fahrtkosten lassen sich aus Sicht des Vorstandes nach dem Auslaufen des Z:T-Projektes aufbringen. Allerdings sei es ohne eine Koordination möglicherweise schwierig, den Prozess langfristig aufrechtzuerhalten. Dem Wunsch der Beraterinnen nach einer Vertiefung von Ausbildungsinhalten steht der Landesvorstand sehr aufgeschlossen gegenüber. Das gilt auch für Supervision und kollegialen Austausch als Teil der Ehrenamtspflege. Über die Gründung einer Fachgruppe der Berater hat das Beratungsangebot mittlerweile Eingang in die Strukturen des Verbandes gefunden. Zwei Mitglieder der Fachgruppe gehören dem Landesvorstand an.

g) Weitere Aktivitäten der Beraterinnen und Berater im Verband

Über den hier diskutierten Begleitprozess hinaus unterstützen die ausgebildeten Berater im Verband engagierte Mitglieder, die sich aktiv am Verbandsleben beteiligen und etwa gern ein eigenes Format wie einen Filmabend oder eine Wanderung anbieten möchten,

„weil das zum einen unser Verbandsleben bereichert, zum zweiten die Dominanz vorherrschender Vorsitzender so ein bisschen abschwächt, ohne dass wir da heilige Kühe schlachten wollen, und was gleichzeitig den Personen Erfolgserlebnisse ermöglicht“ (Interview Beraterinnen).

Die Beraterinnen bieten ferner Hilfe bei der Moderation von Veranstaltungen in Ortsgruppen und sensibilisieren für neue Methoden, die gerade mit Blick auf die Gewinnung neuer, jüngerer Mitglieder wichtig sind. Sie bieten den Vereinen eine Art „Learning by doing“ an. Hierbei sei

„das Entscheidende, dass wir die Leute erstmal dazu befähigen, sich nicht seltsam vorzukommen, wenn sie jetzt vor ihrer Ortsgruppe stehen und das jetzt irgendwie mal anders machen als sonst“ (Interview Beraterinnen).

Dabei komme es darauf an zu demonstrieren,

„das kann auch Spaß machen, mit Karten zu arbeiten und sich mal durch den Raum zu bewegen, auch wenn man jenseits der Vierzig ist“ (Interview Beraterinnen).

Die Konfliktberatung spielte bisher nur eine geringe Rolle im Tätigkeitsbereich der Beraterinnen. Zum Zeitpunkt der Befragung konnten sie von einem Fall berichten, bei dem es um einen internen Konflikt in einer Ortsgruppe ging. Aus Sicht des Vorstandes

> „sind wir noch nicht in dem Zustand, dass ich jetzt sagen würde, da bin ich mir sicher, da rufen die an, wenn jetzt irgendwas ist, sondern daran arbeiten wir noch“ (Interview Beratungsnehmer/innen).

Mit Blick auf die Eröffnung anderer Tätigkeitsfelder betrachteten die Beraterinnen und der Landesvorstand den Leitbildprozess als einen Einstieg. Außerdem helfe der Prozess den Beratern, Kontakt zu den Ortsgruppen zu halten.

h) Resümee: Wirksame Strategien der Begleitung von Beteiligungsprozessen

Insgesamt handelt es sich bei der hier analysierten Begleitung einer Leitbildentwicklung durch die verantwortlichen Stärkenberaterinnen um eine gelungene Maßnahme. Die Ergebnisse der qualitativen Datenauswertung belegen, dass ein Veränderungsprozess, der die demokratische Beteiligung der Mitglieder im Verband stärkt, angestoßen werden konnte. Die Beraterinnen haben erreicht, dass Akteure sowohl auf der Verbands- als auch auf der Vereinsebene langjährig eingelebte, selbstverständliche Praktiken zumindest teilweise in Frage stellen und sich für neue, beteiligungsorientierte Methoden öffnen. Mit dem Leitbildprozess gelang es den Beraterinnen, das Vertrauen des Vorstandes, aber auch von Funktionsträgern auf der Ebene der Ortsvereine in partizipative Methoden und Vorgehensweisen zu stärken. Weiterhin legen die Ergebnisse nahe, dass der Leitbildprozess Mitglieder in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt hat, die im Leitbild formulierten demokratischen Werte des Verbandes auch nach außen zu vertreten. Diese Veränderungen sind insbesondere im Kontext ländlicher Regionen, in denen bestehende, demokratisch verfasste Vereine ausdünnen und häufig mit Angeboten aus der rechten Szene konkurrieren müssen, von einer nicht zu unterschätzenden Bedeutung. Besonders hervorzuheben ist in dem Zusammenhang, dass die Beraterinnen und Berater etablierte Funktionsträger von Ortsvereinen des Verbandes für den Prozess gewinnen konnten. Bei Funktionsträgern von Vereinen handelt es sich gerade in ländlichen Regionen oft um einflussreiche Akteure.

Am Beispiel der Leitbildentwicklung lassen sich einige wirksame Strategien der Begleitung solcher Beteiligungsprozesse in Verbänden identifizieren.

- Zum einen nutzten die Beraterinnen den günstigen Umstand des Vorstandswechsels sowie den bestehenden Konsens unter den Mitgliedern, dass sich der Verband angesichts der demografischen Entwicklung verändern muss.
- Zum anderen gingen die Beraterinnen sehr behutsam beim Einsatz neuer Methoden vor, um ältere Mitglieder nicht zu überfordern. Flankierend zum Leitbildprozess unterstützten sie die Ortsgruppenvorsitzenden darin, sich mit neuen partizipativen Methoden auseinanderzusetzen.
- Um die Hemmschwelle für die Beteiligung am Leitbildprozess zu senken, war es hilfreich, am Anfang eine individuelle Beteiligungsmöglichkeit anzubieten und erst darauf aufbauend diskussionsbezogene Methoden auszuprobieren.
- Indem Leitbildentwürfe mehrfach an die Mitglieder zurückkommuniziert wurden, konnten diese zur Mitarbeit motiviert werden.

- Um das Thema über einen längeren Zeitraum wachzuhalten hat es sich bewährt, die Ortsgruppen als Diskussionsforen in den Prozess einzubinden. Hierfür war es ferner wichtig, dass die Beraterinnen den Leitbildprozess auf den regelmäßigen Vorstandssitzungen konsequent thematisierten und Rückmeldungen der Mitglieder in das Gremium einspeisten.
- Um die Glaubwürdigkeit des Prozesses zu stärken hat es sich als günstig erwiesen, dass die Vorstandsmitglieder persönlich die Ortsgruppen besuchten.
- Es gelang, eher skeptische Stimmen einzubinden, wenn diese einen Raum erhielten und die Ziele des Prozesses klar kommuniziert wurden.
- Ein achtsamer Umgang mit den Ressourcen der ehrenamtlichen Beteiligten und die neutrale Haltung der Berater gegenüber den Ortsgruppen waren für den Prozess förderlich.
- Die Strategie, den Ortsgruppen ein Angebotsraster zur Verfügung zu stellen und von den Beraterinnen methodisch angeleitete Diskussionen in den Ortsgruppen zu führen, um das Leitbild konkret und praktisch umzusetzen, erscheint vielversprechend um den Beteiligungsprozess nachhaltig zu gestalten.
- Aus den Ergebnissen geht aber auch hervor, dass ältere Mitglieder insgesamt sehr zurückhaltend auf neue partizipative Methoden reagieren. An dieser Stelle ist der in der besuchten Ortsgruppe erprobte Ansatz hervorzuheben, die in der Regel methodisch sehr aufgeschlossenen jüngeren Mitglieder mit den älteren Mitgliedern einer Ortsgruppe in einen Austausch zu bringen.

4.4.8 Differenzierte Analyse der Begleitung eines Beteiligungsprozesses im Arbeitslosenverband Deutschland Landesverband Brandenburg e. V. (Projekt „FAIRPLAY – ein starker ALV im Brandenburger Land“)

a) Allgemeine Angaben zum Projekt und zur Fallanalyse

Der Arbeitslosenverband Deutschland Landesverband Brandenburg e.V. (ALV) führte im Rahmen des Bundesprogrammes Zusammenhalt durch Teilhabe vom 1.1.2013 bis zum 31.12.2014 das Projekt „FAIRPLAY – ein starker ALV im Brandenburger Land“ durch. Die Gesamtkosten des Projekts belaufen sich auf 304.920 Euro, wovon das Bundesprogramm insgesamt 274.428 Euro trägt. Das Projekt konzentrierte sich vor allem auf die Ausbildung von „FAIRPLAY-Lotsen“, die im Verband als Beraterinnen und Berater Konflikte bearbeiten und demokratische Beteiligung fördern sollen. Angeregt durch das Z:T-Vorgängerprojekt „DEM-TRA-BE“[23] hatte der Vorstand des Landesarbeitslosenverbandes einen Leitbildprozess initiiert, der bereits angelaufen war, als das Nachfolge-Projekt „Fairplay“ 2013 seine Arbeit aufnahm. Auf Einladung des Vorstandes beteiligte sich das Projekt an diesem Leitbildprozess. Die folgende Fallanalyse konzentriert sich auf die Aktivitäten des Projektes, um den Leitbildprozess zu unterstützen und auf die Wahrnehmung dieser Aktivitäten durch die verschiedenen befragten Akteure des Verbandes.

Für die Fallanalyse haben wir ein telefonisches Interview mit dem Projektverantwortlichen geführt, der im Rahmen unserer Untersuchung die Seite des Prozessbegleiters repräsentiert, wobei es sich in diesem Fall nicht um eine klassische Begleitung mit Steuerungsfunktion des Pro-

[23] Die Abkürzung „DEM-TRA-BE“ steht für den Titel des Z:T-Projektes des ALV Brandenburg „DEMokratie verstehen – TRAnsparenz zeigen – BEteiligung eröffnen“ von 2011bis 2012.

jektes handelt. Als vom Projekt Begleitete haben wir vor Ort den Geschäftsführer sowie die Landesvorsitzende des Arbeitslosenverbandes Deutschland Landesverband Brandenburg interviewt. Auch hier gilt einschränkend, dass das Projekt in dem Prozess eher als Partner der befragten Akteure auftrat. Des Weiteren wurden die Perspektiven eines Standortbereichsleiters als Vertreter der Führungskräfte sowie einer Ehrenamtskoordinatorin als Vertreterin des Ehrenamtsbereiches in die Analyse einbezogen. Beide Gesprächspartner haben wir ebenfalls gemeinsam vor Ort zu ihren Eindrücken von dem Projekt im Rahmen des Leitbildprozesses befragt. Alle Gesprächspartnerinnen und -partner nahmen an der Arbeitsgruppe „Leitbild“ des Landesverbandes teil. Der Vertreter der Führungskräfte hat außerdem einen vom Projekt angebotenen Kurs für Führungskräfte besucht.

b) Die Ziele des Leitbildprozesses

Aus Sicht der Leitungsebene sollten durch den Leitbildprozess vor allem der Geschäftsbereich und der Bereich des Vereins wieder stärker zusammengeführt werden. So sei es bisher ein Problem gewesen, dass sich viele ehrenamtliche Mitglieder durch den Geschäftsbereich und dort getroffene Entscheidungen nicht mehr mitgenommen fühlten (Interview Vorstand/Geschäftsführung). Der Führungsebene ging es in dem Zusammenhang darum, eine Beteiligung möglichst vieler Mitglieder an der Basis zu erreichen und den Leitbildprozess „von unten bis zur Beschlussfassung“ zu führen. In der Diskussion mit den Mitgliedern an der Basis sah der Vorstand eine wichtige Aufgabe des Projektes. Ein weiteres Ziel, dass die Leitungsebene mit dem Leitbildprozess und dem Projekt verfolgt, ist die Stärkung zivilgesellschaftlicher Verhaltensweisen. Das Projekt setzt bei den Mitgliedern an und soll diesen eine Argumentationslinie an die Hand geben, um auf rechtspopulistische Meinungen und in den damit verbundenen Konfliktsituationen angemessen reagieren zu können. Ziel sei es zu verhindern, dass rechtspopulistische Meinungen im Verband Fuß fassten (Interview Geschäftsführung/Vorstand). Nach Auskunft des Vertreters der Führungskräfte soll das fertige Leitbild den Mitgliedern schließlich dazu dienen, Außenstehenden zu erklären, wofür der Verband steht (Interview Führungskräfte/Ehrenamt). Dieses Ziel richtet sich auf die Außenwirkung des Verbandes.

c) Der Ablauf des Leitbildprozesses unter Beteiligung des Projektes

Die Idee eines Leitbildprozesses im Arbeitslosenverband Deutschland Landesverband Brandenburg e.V. hatte ihren Ursprung in dem Z:T-Vorgängerprojekt „DEM-TRA-BE“, das zwei Demokratiekonferenzen als neue Beteiligungsform für Mitglieder organisiert hatte. Auf diesen Konferenzen wurde der Vorschlag geäußert und schließlich vor dem Hintergrund des 25-jährigen Bestehens des Landesverbandes vom Vorstand aufgegriffen. Er bildete aus Vorstandssicht einen Anlass, die bisherige Arbeit auf den Prüfstand zu stellen und künftige Ziele zu definieren. Dazu kamen im Geschäftsbereich Erwartungshaltungen des Gesetzgebers zur Zertifizierung des Trägers (Interview Vorstand/Geschäftsführung).

Um den Leitbildprozess zu steuern, gründete der Vorstand des Landesverbandes eine Arbeitsgruppe „Leitbild“, die paritätisch und auf freiwilliger Basis sowohl durch Vertreter des Geschäftsbereiches als auch des Ehrenamtes besetzt war. Etwa ein halbes Jahr nach dem Start des Leitbildprozesses nahm das Projekt „FAIRPLAY“ seine Arbeit auf und wurde vom Vorstand des Landesverbandes zur AG „Leitbild“ eingeladen. Die Gruppe bestand aus acht Teilnehmenden, die sich etwa einmal im Monat trafen. Der Projektleiter koordinierte zu dieser Zeit die Ausbildung der FAIRPLAY-Lotsen und bot außerdem einen Führungskräftekurs zu den Projek-

tinhalten an. Vor diesem Hintergrund beschrieb der Vertreter der Führungskräfte die Beteiligung des Projektleiters an der Arbeitsgruppe als ideal:

> „Dadurch, dass der Projektleiter von Fairplay mit in der Arbeitsgruppe saß, war das eine ideale Verbindung. Wir hatten das dann soweit zusammengestrippt, dass wir diesen Leitbildprozess komplett in das Projekt reingetragen haben, um alle mitzunehmen. Wir haben ja auch ganz viele Hitzethemen diskutiert“ (Interview Führungskräfte/Ehrenamt).

Der Projektleiter fungierte als eine Art Bindeglied zwischen den Teilnehmenden der Ausbildung und der Leitbilddiskussion in der Arbeitsgruppe. So wurden auch in der Runde der FAIRPLAY-Lotsen Zwischenstände des Leitbildprozesses diskutiert. Die Ergebnisse flossen wiederum in die AG-Treffen ein. Dadurch ist die Diskussion in der AG aus Sicht des Vertreters der Führungskräfte zum Teil durch ganz neue Denkanstöße bereichert worden (Interview Führungskräfte/Ehrenamt). Umgekehrt konnte der Projektverantwortliche Informationen aus der AG wieder in die Runde der Fairplay-Lotsen tragen. Der Vertreter der Führungskräfte sah den Vorteil in der Verbindung zwischen Projekt und Leitbildprozess vor allem darin, dass Probleme im Verband, die in der Beraterausausbildung angesprochen wurden, durch das Projekt auch in den Führungskräftekurs gelangten und dann wiederum in der AG Leitbild diskutiert wurden. Bei den diskutierten Problemen ging es beispielsweise darum, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihren Sorgen von Führungskräften nicht wahrgenommen fühlten. Ein weiteres Thema war der Konflikt zwischen Haupt- und Ehrenamt.[24] Auch die in die Ausbildungsgänge einbezogenen Dozenten waren über den Stand des Leitbildprozesses informiert und sprachen das Thema im Kurs an (Interview Führungskräfte/ Ehrenamt).

Die Arbeitsgruppe „Leitbild“ griff solche und andere Probleme im Rahmen einer systematischen Stärken-Schwächen-Analyse des Verbandes auf. Dafür nutzte sie auch die Ergebnisse der Demokratiekonferenzen des Z:T-Vorgängerprojektes. In Unterarbeitsgruppen, von denen eine auch von dem Projektverantwortlichen geleitet wurde, arbeiteten die AG-Mitglieder selbständig an Themen weiter. Der Projektverantwortliche brachte etwa die über den Verband hinausgehende gesellschaftliche Wirkung der FAIRPLAY-Lotsen als einen Diskussionspunkt in die Leitbild-AG ein.[25] Damit stellte er einen Bezug zur Stärkung des demokratischen Gemeinwesens her, die ein Kernanliegen des Bundesprogramms darstellt. Ähnlich versteht der Projektverantwortliche auch eine gelungene Begleitung eines Beteiligungsprozesses. Diese bestehe darin, dass die Fairplay-Lotsen ihre erworbenen Kompetenzen auch in anderen Bereichen außerhalb des Verbandes einsetzten und damit einen zivilgesellschaftlichen Mehrwert erzeugen könnten.

Um die Mitglieder in den Prozess einzubeziehen, führten Vertreter der Arbeitsgemeinschaft sowohl im Rahmen von Dienstberatungen als auch in den Orts- und Kreisverbänden Diskussionen zum Leitbild und zur Frage der Beteiligung durch. Wie die befragte Ehrenamtskoordinatorin verdeutlichte, ließ sich genau an dieser Stelle der Leitbildprozess mit dem Beratungsangebot der angehenden FAIRPLAY-Lotsen gut verzahnen. Die Ehrenamtskoordinatorin war persönlich bei Diskussionen in drei Ortsvereinen anwesend. Dort hätten sich die FAIRPLAY-Lotsen

---

[24] Beispielsweise müssten ehrenamtlich Tätige entsprechende Nachweise für den Geschäftsbereich erstellen, was wiederum die Ehrenamtlichen Zeit koste.

[25] Dieser Aspekt findet sich in dem folgenden Leitsatz des Leitbildes wieder: „4. Wir stärken unsere Position als Akteur der Zivilgesellschaft und nehmen als Interessenvertreter und Lobbyist ein sozialanwaltliches Engagement wahr“ (Quelle: Arbeitslosenverband Deutschland Landesverband Brandenburg e.V.: „Leitbild – Aktiv sein, lebenslang Lernen, gemeinsam Verändern“, beschlossen auf dem 13. Landesverbandstag am 30.10.2014 in Erkner).

aktiv beteiligt und etwa mit Mitgliedern, die Probleme offengelegt und kritische Dinge geäußert hätten, ausführlichere persönliche Gespräche geführt. „Dadurch ist auch eine Offenheit entstanden, die dann wiederum für die Diskussion positiv war“ (Interview Führungskräfte/Ehrenamt). Die FAIRPLAY-Lotsen hätten es vermocht, die Diskussionen zu kritischen Themen in den Ortsvereinen konstruktiv zu beeinflussen.

> „Dafür war eben auch dieses Projekt gut und dieses Hinterfragen: Was läuft bei uns eigentlich? Wie gehen wir miteinander um? Gerade wenn die Diskussionen kamen, wo es dann hochgekocht ist, haben die FAIRPLAY-Lotsen auch wirklich prima angesetzt, indem sie gesagt haben: ‘Nee, meckern alleine ist nicht. Mach einen Vorschlag. Und da kam dann auch vieles, was wir mitnehmen konnten. Auch an Visionen, wie sie sich so unseren Idealverband vorstellen. Das hat wirklich geholfen in der Arbeit. Und da waren die Fairplay-Lotsen wirklich auch alle ansprechbar und sich nicht zu schade dafür, sich der Diskussion zu stellen. Das war schon eine tatkräftige Unterstützung“ (Interview-Führungskräfte/Ehrenamt).

Auch der Vertreter der Führungskräfte berichtete, dass er sich mit den angehenden FAIRPLAY-Lotsen aus seinem Bereich intensiv mit den Problemen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mit dem Leitbild auseinandergesetzt habe. Nach seinem Eindruck würden die Berater ihre Sache ernst nehmen und sich der Probleme auch tatsächlich annehmen:

> „Und dann kamen eben Dinge auf den Tisch, mit denen viele eigentlich unzufrieden waren, die dann geklärt wurden“ (Interview Führungskräfte/Ehrenamt).

Zur Unterstützung des Leitbildprozesses befragte das Projekt die Mitglieder zu den Beteiligungsmöglichkeiten im Verband.[26] Nach Auskunft des Projektverantwortlichen ist die Mehrzahl der Mitglieder mit den bestehenden Möglichkeiten zufrieden. Aus der Befragung habe sich kein unmittelbarer Bedarf nach Veränderungen ergeben.

Auf einem verbandsweiten Fachtag im Juni 2013, an dem auch der „FAIRPLAY“-Projektverantwortliche teilnahm, erhielten die Mitglieder Gelegenheit, sich im Rahmen von Workshops über verschiedene Aspekte des Leitbildes intensiver auszutauschen. Die Veranstaltung war zudem der Auftakt für einen Mottowettbewerb zum Leitbild, an dem sich alle Mitglieder über mehrere Stufen beteiligen konnten und den das Projekt über anderthalb Jahre koordinierte. Dafür nutzte es den vierteljährlich erscheinenden, verbandsinternen Rundbrief, in dem auch regelmäßig zum aktuellen Stand des Leitbildprozesses informiert wurde. Die Arbeitsgruppe sammelte und verdichtete die Ergebnisse, die schließlich auf dem vom Projekt organisierten Zukunftsforum im Oktober 2014 präsentiert wurden.

Das zweitägige Zukunftsforum diente der Diskussion darüber, wie die fertig ausgebildeten FAIRPLAY-Lotsen künftig in die Verbandsstrukturen integriert werden können. Ein halber Tag stand dabei auch für das Thema „Leitbild“ zur Verfügung, wobei in Vorträgen der Prozess rekonstruiert und die Ergebnisse vorgestellt wurden. Um das Forum vorzubereiten, arbeitete das Projekt hauptsächlich mit den Bildungsträgern zusammen, mit denen es bereits die Beraterausbildung konzipiert hatte. Das Forum hatte ein Konferenzformat mit Fachinputs und Podiumsdiskussionen, an denen sich auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Beraterausbildung und des Führungskräftekurses beteiligten. Um die Atmosphäre aufzulockern, wurde ein Improvisationstheater eingeladen. Das Zukunftsforum stellte dem Projektverantwortlichen zufolge eine neue Form der Beteiligung dar, die einrichtungsübergreifende Kontakte schaffen

[26] Der Arbeitslosenverband Deutschland Landesverband Brandenburg zählt 1017 Mitglieder (Stand 31.12.2014). Aus den insgesamt 37 Standorten des Landesverbandes gab es einen Rücklauf von 164 Fragebögen, die jeweils personenbezogen ausgefüllt wurden.

sollte. Aus diesem Grund wählten die Veranstalter ein zweitägiges Format. Aus Sicht des Projektverantwortlichen diente das Zukunftsforum vor allem dazu eine Verbandsidentität zu schaffen bzw. ein „ALV-Klima“ zu erzeugen. Das ist aus Sicht des Beraters auch gelungen:

> „Es wurde sehr viel diskutiert, gerade draußen in den Pausen und auf den Gängen zwischen den Veranstaltungsblöcken. Und das fand ich eben bezeichnend für das Beteiligungsformat“ (Interview Berater).

Das Projekt nutzte das Forum, um ein erstes Vernetzungstreffen der FAIRPLAY-Lotsen zu veranstalten. Dieses Netzwerk soll ebenfalls dazu beitragen, die Verbandsidentität zu stärken. Das Leitbild wurde schließlich auf dem Landesverbandstag im Herbst 2014 zusammen mit dem Verbandsmotto „Aktiv sein – Lebenslang lernen – gemeinsam Verändern!“ beschlossen.

Sowohl bei der Geschäftsführung und dem Vorstand als auch auf der mittleren Verbandsebene der Führungskräfte und Ehrenamtskoordination stieß die Verknüpfung von Leitbildprozess und Aktivitäten des Projektes auf große Akzeptanz. Die Interviewpartner und -partnerinnen waren sich darin einig, dass es erst dadurch gelungen ist, die Mitglieder auf breiter Ebene mitzunehmen und den Prozess vielseitig und lebendig zu gestalten. Der Anteil des Projektes liege vor allem darin, immer wieder die Inhalte in den verschiedenen Diskussionsrunden an der Basis erklärt zu haben (Interview Geschäftsführung/ Vorstand). Für eine breite Akzeptanz des Prozesses habe auch die Kombination aus der anspruchsvolleren Diskussion des Leitbildes und der durch das Projekt koordinierten, niedrigschwelligeren Mottosuche gesorgt. Dadurch hätten sowohl die ohnehin aktiven Mitglieder als auch die sonst eher passiveren Mitglieder angesprochen werden können. Aus Sicht der Leitungsebene gelang es dem Projekt durch seine Angebote, im Leitbildprozess verschiedene Ebenen des Verbandes zu verknüpfen:

> „Ich glaube, Fairplay war da vor allen Dingen auch ein Sprachrohr. Durch die Weiterbildung und die Fachbegleitung der Weiterbildung, wo wir uns mit Leitern und Externen getroffen haben, wurde jede Gelegenheit wahrgenommen, über den Leitbildprozess zu berichten, ihn immer wieder vorzustellen und zu streuen“ (Interview Vorstand/Geschäftsführung).

Nach Auskunft der befragten Ehrenamtskoodinatorin sind während des Leitbildprozesses auch eher zurückhaltende Mitglieder häufiger in die Einrichtung gekommen, um sich über neue Entwicklungen zu informieren oder sich mit anderen darüber auszutauschen. Als weiteren Hinweis für die gute Akzeptanz des Prozesses unter den Mitgliedern führte sie an, dass die Formulare für den Mottowettbewerb sehr schnell an sie zurückgekommen seien, ohne dass sie nachhaken musste. Eine solche zeitnahe Reaktion der Mitglieder auf Aufrufe zur Beteiligung sei neu. Der Vertreter der Führungskräfte erinnerte sich an eine spontane und breite „Frühstücksdiskussion“ unter den Mitarbeitern zum Leitbild. Außerdem hätten einige Mitarbeiter zu Berichten über den Leitbildprozess im Verbandsrundbrief nachgefragt oder offen andere Meinungen dazu geäußert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zukunftsforums, auf dem der Leitbildprozess noch einmal überblicksartig rekapituliert wurde, seien zudem positiv überrascht davon gewesen, dass die AG Leitbild immer wieder auf die Meinungen der Mitglieder Bezug genommen hatte und das Leitbild tatsächlich eine Verdichtung ihrer Ideen darstellte (Interview Führungskräfte/Ehrenamt). Hinsichtlich seiner Beteiligung an der AG Leitbild hatte der Projektverantwortliche das Gefühl, dass seine Beiträge „von Sitzung zu Sitzung auch eine höhere Anerkennung“ und insofern eine gute Akzeptanz durch die beteiligten Verbandsakteure erfuhren (Interview Berater).

Aus dem Ablauf des Prozesses ergeben sich Hinweise für die Erreichung einzelner Programmziele des Bundesprogrammes. Insbesondere unterstützt das Projekt durch seine Aktivitäten im

Zusammenhang mit dem Leitbildprozess die Erreichung des Handlungsziels 6.1: „Mitglieder in Vereinen und Verbänden haben Möglichkeiten zur aktiven Teilnahme“. Indem das Projekt gezielt die Ausbildungsangebote auch für die Diskussion des Leitbildes und damit verbundener Themen öffnete und diese Diskussionen aktiv begleitete, stellte das Projekt zusätzliche Foren für eine Beteiligung der Mitglieder am Leitbildprozess bereit. Des Weiteren bot das Projekt mit dem Mottowettbewerb, der Befragung zu Beteiligungsmöglichkeiten und dem Zukunftsforum weitere Gelegenheiten zur Beteiligung.

Auf einer allgemeinen Ebene trug das Projekt auch zur Erreichung des Mittlerziels 5 bei: „Funktionsträger empfinden demokratisches Handeln als Bereicherung“. Das belegen die Aussagen zur Akzeptanz der Projektaktivitäten der hier befragten Verbandsakteure, die alle verantwortliche Funktionen innehaben. Dafür spricht auch, dass nach Auffassung der Verbandsvorsitzenden ein solcher Leitbildprozess regelmäßig in bestimmten zeitlichen Abständen stattfinden sollte. Sie berichtete in dem Zusammenhang auch von positiven Reaktionen anderer Verbände auf den Leitbildprozess.

d) Herausforderungen und förderliche Bedingungen für die Beteiligung des Projektes am Leitbildprozess

Die Interviewpartnerinnen und -partner nannten keine besonderen Schwierigkeiten, die die Zusammenarbeit des Projektes mit den Strukturen des Arbeitslosenverbandes im Rahmen des Leitbildprozesses betrafen. Die Leitungsebene sowie die Vertreter der Führungskräfte bzw. des Ehrenamtes sahen übereinstimmend in der Anfangsphase eine große Herausforderung. Hier ging es darum, den Leitbildprozess anzuschieben und die Mitglieder vom Sinn eines Leitbildprozesses zu überzeugen. Die Ehrenamtskoordinatorin war schließlich erstaunt darüber, dass „der überwiegende Teil, mit dem ich zu tun hatte, da auch mit eingestiegen ist und begeistert dabei war.“ Für den Prozess sei es in jedem Fall wichtig gewesen, eine gemeinsame Sprache zwischen ehrenamtlichem Bereich und Geschäftsbereich zu finden (Interview Führungskräfte/Ehrenamt).

Nach Auskunft des Verantwortlichen wurde das Projekt im Rahmen des Leitbildprozesses gut akzeptiert. Vonseiten der Geschäftsführung hatte es für die Umsetzung der Maßnahmen freie Hand. Das Projekt profitierte einerseits davon, dass es durch die Akquise für die Beraterausbildung im Verband bereits bekannt war und andererseits einen sehr guten Austausch mit der Geschäftsführung pflegt. Dazu trägt bei, dass es in räumlicher Nähe zur Geschäftsführung angesiedelt ist. Ferner konnte es sehr gut an die Ergebnisse des Vorgängerprojektes anknüpfen. Der Projektverantwortliche beschrieb zudem die projektbegleitende Steuerungsgruppe als besonders hilfreich. Es habe sich ein sehr produktives Diskussionsklima entwickelt und die Beteiligten hätten „an einem Strang gezogen“. Als ähnlich förderlich für den Prozess beschrieben alle Interviewpartnerinnen und -partner die Art der Zusammenarbeit in der AG „Leitbild“. Der Vorstand empfand die Arbeitsgruppe zum Leitbild bisher als eine der intensivsten im Landesverband. Die Teilnehmer seien alle sehr interessiert und gleichberechtigt an der Diskussion beteiligt gewesen. In der AG sei darauf geachtet worden, dass sich die Beteiligten auch bei strittigen Fragen am Ende auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigten, um den Prozess produktiv zu halten. Damit habe die Gruppe auch das vom Projekt kommunizierte Anliegen umgesetzt, sich konstruktiv mit Problemen auseinanderzusetzen. Aus Sicht des Vertreters der Führungskräfte hat auch die Besetzung der Arbeitsgruppe das Diskussionsklima positiv beeinflusst. Die Teilnahme war freiwillig und Hierarchien hätten keine Rolle gespielt.

Im Leitbildprozess kam dem Projekt zugute, dass die in den Diskussionen vor Ort engagierten FAIRPLAY-Lotsen bereits vor ihrer Ausbildung von anderen Mitgliedern als Ansprechpartner aufgesucht und akzeptiert wurden. Hier konnte sich das Projekt also bereits auf bestehende Vertrauensverhältnisse stützen. Aus Sicht der Leitungsebene sowie der beiden anderen befragten Verbandsakteure ist das Projekt im Leitbildprozess aufgegangen, wodurch es keinen Sonderstatus im Verband hatte. Das wiederum war hilfreich, um das Vertrauen der Mitglieder an der Basis zu gewinnen. Zudem vertreten die Projektmitarbeiter keine hierarchische Ebene wie etwa Verantwortungsträger aus den Leitungsstrukturen, sondern werden von den Mitgliedern auf Augenhöhe wahrgenommen. Der Projektverantwortliche kommt selbst nicht aus den Strukturen des ALV. Diesen Umstand betrachtete die Geschäftsführung aber als positiv, weil er dadurch ganz neue Ideen in den Verband einbringen konnte. Das betreffe insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit sowie die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und Strukturen in Brandenburg sowie mit anderen Z:T-Projekten. Durch den Einfluss des Projektes hätten sich die Kontakte wesentlich verbessert.

e) Ergebnisse des Leitbildprozesses aus der Sicht der verschiedenen Akteure

Die Vertreter der Leitungsebene des Verbandes beobachten als Folge des Leitbildprozesses ein stärkeres Gefühl der Verbundenheit der Mitglieder untereinander. Das zeige sich zum Beispiel daran, dass der Landesverband bei der letzten Bundesverbandssitzung an einem Wochenende als einziger Landesverband mit allen Delegierten teilnahm. Der Vorstand erhalte inzwischen auf Anfrage viel eher eine Zusage, ihn bei verschiedenen Aktivitäten zu unterstützen. Es sei spürbar, dass die Mitglieder stärker hinter dem Verband stünden und auch der Zusammenhalt in den Kreis- und Ortsverbänden sowie in den Einrichtungen gewachsen sei. Ein Anzeichen dafür war für den Vorstand, dass die Zuarbeiten für den letzten Geschäftsbericht aus den Verbänden sehr schnell eintrafen. In der Vergangenheit sei das eher ein sehr mühsamer Prozess gewesen. Ferner könnten sich gerade diejenigen Mitglieder, die noch nicht so lange im Verband seien, jetzt besser mit seiner Geschichte identifizieren.

Der Leitbildprozess habe darüber hinaus dazu beigetragen, dass sich der Verein und der Geschäftsbereich einander annähern. Dem Geschäftsführer zufolge hat die Verbands- und Vereinsebene gegenüber dem Geschäftsbereich eine Aufwertung erfahren. So habe bisher der Geschäftsbereich das Geschehen in den Verbänden und Vereinen nach dem Motto „Wenn die Einrichtung nur bis 16 Uhr geöffnet hat, kann nicht um 18 Uhr eine Veranstaltung des Vereins stattfinden“ sehr stark diktiert. Außerdem stellten die Vertreter der Leitungsebene fest, dass in den Orts- und Kreisverbänden viel mehr passiert. So würden sich die Mitglieder häufiger treffen und miteinander austauschen oder sich auch mit anderen Ortsvereinen für bestimmte Aktionen zusammenschließen. Bei Treffen in Orts- und Kreisverbänden nimmt die Verbandsvorsitzende inzwischen eine andere Diskussionskultur wahr. Es würden sich mehr Mitglieder beteiligen und die Teilnehmer seien eher bereit, ein Feedback zu Themen und Meinungen zu geben. Veränderungen in Richtung einer konstruktiven und aktiven Kommunikationskultur bestätigt auch die befragte Ehrenamtskoordinatorin. Nach ihrer Beobachtung hätten sich Mitglieder während des Prozesses geöffnet und seien auch danach „nicht abgestumpft“, sondern verlangten ein Feedback zu ihren Meinungen. Das habe sie in den Jahren davor nicht erlebt.

Nach den Beobachtungen der Leitungsebene drückt sich in der Darstellung der Einrichtungen nach außen eine neue Wertschätzung für die Mitarbeiter bzw. Mitglieder aus. In Bezug auf die Anerkennung von Ehrenamtlichen habe insbesondere bei den beschäftigten Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern ein positives Umdenken eingesetzt. Der Leitbildprozess habe insgesamt dazu beigetragen, dass sich die Mitglieder mehr zutrauen, sich besser selbst organisieren können und von sich aus Vorschläge einbringen und Forderungen aufmachen. Zu Beginn des Leitbildprozesses hätten die Mitglieder zum Teil nur schwer damit umgehen können, sich frei zu äußern. Die Qualifizierungsreihe des Projektes habe sich hier positiv ausgewirkt. Aus Sicht des Geschäftsführers ist es mit dem Projekt gelungen, die vor Ort Tätigen zu stärken:

> „Wir haben nicht die Multiplikatoren, die wir sowieso schon in unseren Strukturen haben, fit gemacht, sondern die vor Ort Tätigen. Also die, die eigentlich ohne große Qualifizierung vor Ort auf Probleme und auf Konflikte geraten, sind mit dem Projekt abgeholt worden“ (Interview Geschäftsführung/Vorstand).

Bei der Veranstaltung des Zukunftsforums sei spürbar gewesen, dass sich die Teilnehmenden eher verstanden fühlten, was die Vertreter der Leitungsebene auf das Projekt zurückführten (Interview Geschäftsführung/Vorstand).

Insgesamt hat sich aus Sicht der Leitungsebene das Verhältnis zwischen Leitung und Basis durch den Leitbildprozess verbessert. Das verdeutlichte die Verbandsvorsitzende an einem kleinen, aber aussagekräftigen Beispiel, das ein organisatorisches Problem im Zusammenhang mit einer Tagungsreise betraf. Hier seien die entsprechenden Personen von sich aus ohne vorherige Aufforderung aktiv geworden. Das sei in der Vergangenheit nicht denkbar gewesen. Eine weitere Veränderung beobachtete die befragte Ehrenamtskoordinatorin. Gerade in Konfliktsituationen, wie sie auch in den Diskussionen zum Leitbild auftauchten, sei den Beteiligten in den Ortsvereinen stärker bewusst geworden, wie notwendig Personen mit einer entsprechenden Ausbildung sind, die in einem solchen Gespräch konstruktiv vermitteln können. Das berührt die Handlungsziele 4.2 und 4.3 des Bundesprogrammes: Vereins- und Verbandsmitglieder wissen, dass es ausgebildete Demokratietrainer gibt, kennen ihre Arbeitsweise (HZ 4.2) und vertrauen darauf, dass die Unterstützung der Demokratietrainer hilfreich ist (HZ 4.3).

f) Weitere Aktivitäten der FAIRPLAY-Lotsen im Verband

Außerhalb der Diskussionen zum Leitbildprozess wurden und werden die FAIRPLAY-Lotsen nach Auskunft der Ehrenamtskoordinatorin auch in anderen Situationen vor Ort aktiv. Sie nannte das Beispiel von Mitgliedern, die sich in sich selbst zurückziehen und sich nicht zutrauen, auf andere Leute zuzugehen. Sie würden sich dann „Dinge von dem einen oder anderen übermütigen Kollegen gefallen lassen, die nicht sein müssen“ (Interview Führungskräfte/Ehrenamt). Die FAIRPLAY-Lotsen seien gestandene Personen, die auch vor der Ausbildung meist schon als Ansprechpartner in den Vereinen galten: „Die sehen so was auch, die kriegen das auch mit“ (Interview Führungskräfte/Ehrenamt).

Der Vertreter der Führungskräfte berichtete, dass die FAIRPLAY-Lotsen in seinem Bereich in angespannten Situationen eingreifen, etwa auch, wenn es um Konflikte mit der Klientel der Einrichtungen geht. Manche Mitarbeiter der Tafel müssten sich mitunter „schon richtig etwas anhören“ (Interview Führungskräfte/Ehrenamt). Es gehe dann darum, die Ehrenamtlichen weiter für die Arbeit zu motivieren, aber auch der anderen Seite klarzumachen, dass sie so nicht auftreten könne. Nach den Beobachtungen der Ehrenamtskoordinatorin verbessert sich in der Regel das Arbeitsklima, wenn ein Fairplay-Lotse im Einsatz ist. Die FAIRPLAY-Lotsen vermitteln nach Auskunft des Vertreters der Führungskräfte Probleme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Wunsch auch an die entsprechende Führungsebene weiter. Diese Erfahrung habe er

selbst auch schon gemacht. Im Allgemeinen werden die FAIRPLAY-Lotsen in den einzelnen Einrichtungen bei Problemfällen angesprochen oder gehen selbst auf die Betreffenden zu und bieten Hilfe an. Dementsprechend findet die Fall-Akquise dezentral statt und läuft nicht über die Projektleitung.

g) Resümee: Wirksame Strategien der Begleitung des Beteiligungsprozesses

Bei der Beteiligung des Projektes an dem hier dargestellten Leitbildprozess handelte es sich nicht um einen klassischen Begleitprozess, da das Projekt den Prozess nicht initiiert hat, sondern als Partner der betreffenden Verbandsakteure in einen bereits laufenden Prozess eintrat. Es war als gleichberechtigtes Mitglied an der Steuerungsgruppe beteiligt und stellte unterstützende Dienstleistungen wie die Organisation des Motto-Wettbewerbs und des Zukunftsforums zur Verfügung. Folgende wirksame Strategien der Begleitung solcher Beteiligungsprozesse in Verbänden lassen sich anhand des vorgestellten Prozesses identifizieren:

- Der entscheidende Beitrag des Projektes bestand in der gelungenen Verbindung zwischen seinen Qualifizierungsangeboten und dem Leitbildprozess.
- Die Strategie, die Beraterausbildung und den Führungskräftekurs offensiv als zusätzliche Foren für die Auseinandersetzung mit dem Leitbild und in dem Zusammenhang auch mit Problemen im Verband zu nutzen, verband Diskussionsprozesse auf verschiedenen Ebenen des Verbandes in optimaler Weise.
- Die Verknüpfung der verschiedenen Ebenen hat sich als eine wirksame Strategie für die Begleitung von solchen Beteiligungsprozessen herausgestellt. Der Projektverantwortliche spielte hierbei als „Übersetzer“ zwischen den Ebenen eine zentrale Rolle. Durch die Verknüpfung des Leitbildprozesses mit dem Projekt gelang es gleichzeitig, die angehenden FAIRPLAY-Lotsen und deren Funktion im Verband für die Mitglieder sichtbar und erfahrbar zu machen.
- Eine weitere erfolgreiche Strategie war die Kombination der anspruchsvolleren inhaltlichen Diskussion zum Leitbild mit einem niedrigschwelligen Angebot, um so auch passivere Mitglieder anzusprechen.
- Die gute Kooperation des Projektverantwortlichen mit der Geschäftsführung hat wesentlich zum Erfolg des Begleitprozesses beigetragen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der qualitativen Datenauswertung, dass die hier analysierte Beteiligung des Projektes an einer Leitbildentwicklung dahingehend gelungen ist, dass der Teilhabeprozess die breite Basis der Verbandsmitglieder erreicht hat. Außerdem konnte eine stärkere Identifikation mit dem Verband zumindest teilweise erreicht werden. Die Aussagen der verschiedenen befragten Akteure belegen, dass dies erst durch die Einbeziehung des Projektes möglich wurde. Des Weiteren beobachteten die Gesprächspartner auch erste Veränderungen in Richtung einer konstruktiven Kommunikationskultur in den Vereinen vor Ort, was nach unseren Ergebnissen wiederum vor allem auf den Einfluss der FAIRPLAY-Lotsen des Projektes zurückzuführen ist.

Die genannten Veränderungen weisen insgesamt auf die Stärkung einer demokratischen Kultur im ALV Brandenburg hin. Das ist vor allem für einen Verband, der in der ländlichen Region agiert und regelmäßig mit einer schwierigen Lebenssituation der Mitglieder, aber auch der Klienten und mit entsprechenden Konflikten konfrontiert ist, ein wesentlicher Gewinn.

4.4.9 Zusammenfassende Bewertung der Fallanalysen

Die dargestellten Fallanalysen geben einen wertvollen Einblick in die Prozesse der laufenden Projektarbeiten im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Bei den acht Fällen aus unterschiedlichen Vereinen und Verbänden handelt es sich um vier Prozesse zur Gestaltung und Entwicklung von beteiligungsorientierten und demokratischen Verfahren sowie um vier Konfliktberatungen.

Die Prozesse zur Weiterentwicklung einer demokratischen Kultur wurden genutzt, um entsprechende Werte und das darauf bezogene Handeln in den jeweiligen Vereinen und Verbänden zu stärken. Ausgangspunkt waren in der Regel Unzufriedenheiten unter den aktiven Mitgliedern. Diese hingen in mehreren Fällen mit einer unbefriedigenden Gesamtatmosphäre in Bezug auf das soziale Miteinander zusammen und waren unter anderem auch ein Grund dafür, dass die betroffenen Vereine und Verbände mit einem massiven Nachwuchsproblem zu kämpfen hatten. Mit den verschiedenen Maßnahmen zur Entwicklung einer demokratischeren und beteiligungsorientierten Kultur konnten die Berater/innen in den Organisationen dazu beitragen, eine konstruktivere Kommunikationskultur zu entwickeln. Hierfür wurde ein beteiligungsfreundlicher Rahmen geschaffen, in dem mit Hilfe geeigneter Methoden wie Zukunftswerkstätten, Projektentwicklungswerkstätten, Workshops, Ideenkarussells und Open Space-Verfahren, aber auch durch Einzelcoachings, eine vertrauensvolle und wertschätzende Atmosphäre erzeugt wurde. Die Prozesse waren in der Regel erfolgreich, wenn ein pragmatisches und ziel- bzw. lösungsorientiertes Vorgehen gewählt wurde. Ein Vorteil dieses Vorgehens war vor allem, dass eine möglichst breite Schicht an Aktiven in die Prozesse einbezogen werden konnte. Weiterhin wurde aus verschiedenen Perspektiven berichtet, dass sich der Abstand zwischen den Akteuren in den teilweise sehr hierarchisch strukturierten Organisationen in den Prozessen verringern ließ und so eine Begegnung „auf Augenhöhe“ möglich wurde, die es erlaubte, Ideen gemeinsam zu entwickeln. In einigen Fällen konnten wir auch eine stärkere Identifikation mit dem jeweiligen Verband beobachten. Durch die offenen Verfahren gelang es vor allem auch, skeptische Akteure in die Prozesse einzubeziehen. Eine Voraussetzung für die Implementation beteiligungsorientierter Prozesse ist allerdings eine gewisse Offenheit der jeweiligen Vereins- bzw. Verbandsspitze für diese Verfahren. Im Rahmen der Partizipationsprozesse ist es außerdem wichtig, dass die Beraterinnen und Berater sehr genau darauf achten, dass ehrenamtlich Engagierte sich nicht überfordert fühlen, weil das die Gefahr einer Demotivation mit sich bringt.

Die Implementation von beteiligungsorientierten und partizipativen Verfahren verspricht eine Annäherung an mehrere Mittlerziele des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. So gibt es deutliche Anzeichen dafür, dass verschiedene Funktionsträger demokratisches Handeln im Verband als Bereicherung empfinden (MZ5). Durch die stärkere Beteiligung von Mitgliedern in den untersuchten Vereinen und Verbänden an Entscheidungen, etwa bei der zukünftigen Ausrichtung des Vereins oder des Verbands, erfuhren diese eine entsprechende Wertschätzung für ihr Engagement (MZ6). Die Ergebnisse dieser Veränderungsprozesse wurden dann als erfolgreich beschrieben, wenn es gelang, einer aktiven Beteiligung aller Mitglieder entgegenstehende verfestigte Routinen tatsächlich aufzulösen. Insgesamt konnten wir sechs Erfolgsfaktoren für beteiligungsorientierte Prozesse identifizieren:

1. die erfolgreiche Einbeziehung der Führungsspitze in den Prozess,
2. die Initiierung einer offenen Diskussion über zukünftige Werte und Inhalte der Zusammenarbeit im Verband,

3. ein achtsamer Umgang mit den Ressourcen der ehrenamtlich Engagierten,
4. die Einbindung skeptischer Mitglieder in einen Kommunikationsprozess,
5. eine behutsame und altersgemäße Einführung beteiligungsorientierter Methoden und
6. eine dauerhafte Motivation der ehrenamtlich Engagierten durch die Berater.

Die Konfliktberatungen beziehen sich in einem Fall auf ein konkretes Problem mit rechtsextremen Erscheinungsweisen im Umfeld eines Fußballvereins und in den anderen Fällen auf allgemeine Konflikte in den jeweiligen Vereinen und Verbänden, die von diesen ohne eine professionelle Konfliktberatung kaum zu lösen gewesen wären. Diese allgemeinen Konflikte betrafen internen, verfestigten Streit in Ortsgruppen sowie Probleme mit der örtlichen Verwaltung. Der Ausgangspunkt dieser Beratungen war ein Leidensdruck vor Ort bzw. ein öffentlicher Druck, mit dem die Organisationen umgehen mussten. Die Konfliktberatungen wurden in drei von vier Fällen von professionellen internen oder externen Beratern durchgeführt. In einem Fall kam eine durch das Bundesprogramm qualifizierte Beraterin zum Einsatz. In allen vier untersuchten Fällen konnten die Beratungsprozesse erfolgreich angestoßen und in zwei Fällen auch erfolgreich abgeschlossen werden. Unter den erfolgreich abgeschlossenen Beratungsprozessen war auch der Fall mit rechtsextremem Bezug. Von den beiden anderen Beratungsprozessen war einer zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht abgeschlossen und der zweite scheiterte schließlich nach einer längeren erfolgversprechenden Phase.

Ziel der Konfliktberatungen ist in der Regel, die jeweiligen Institutionen dabei zu unterstützen, wieder handlungsfähig zu werden. Hierbei war eine professionelle Beratungshaltung, wie sie von den Berater/innen im Rahmen der Z:T-Qualifizierungen erlernt wurde, maßgeblich für ein lösungsorientiertes Vorgehen. Insbesondere sind hier eine neutrale Haltung, die auf Bewertungen verzichtet, sowie eine Haltung, die die Beratungsnehmer/innen selbsttätig eigene Handlungsoptionen entwickeln lässt, hervorzuheben. Zu Beginn des Prozesses hat sich in allen Fällen eine intensive Bearbeitung von Erwartungen und Befürchtungen der Beratungsnehmer sowie die Einbettung des Prozesses in einen positiven Rahmen, mit dem sich die Beratungsnehmer bzw. die verschiedenen Konfliktparteien identifizieren können, als förderlich erwiesen. In diesem Zusammenhang stellten Einzelberatungen von zentralen Akteuren bzw. Führungskräften eine wichtige Maßnahme dar, um ein Vertrauensverhältnis zum Berater oder zur Beraterin aufzubauen, die zentralen Akteure emotional zu entlasten und ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Die Einzelberatungen waren entscheidend, um die Führungskräfte in Vereinen oder Ortsgruppen für den Prozess zu gewinnen. Als zielführend hat sich im weiteren Prozess eine arbeitsteilige Zusammenarbeit mit professionellen Kooperationspartnern herausgestellt. Dies waren in den untersuchten Fällen externe Berater, mobile Beratungsteams, Polizei, Verfassungsschutz, aber auch deutungsmächtige Akteure aus dem weiteren Umfeld. Im Falle des Hinzuziehens von externen Beratern ist eine Zusammenarbeit mit fachkompetenten internen Beratern aber unverzichtbar, um zu den Beratungsnehmerinnen und -nehmern ein Vertrauensverhältnis aufbauen zu können. Ferner hat sich ein informeller Teil direkt im Anschluss an Beratungssitzungen mit der jeweiligen Gruppe als förderlich für den Prozess erwiesen. Hier können heikle Themen unter Umständen offener diskutiert werden. In einem Fall war der Aufbau eines Forums, an dem sich auch skeptische Vertreter beteiligen können, ein Erfolgsfaktor.

Ein weiterer Faktor ist der Umgang mit unerwarteten Entwicklungen der Beratungssituation durch die Berater. Es hat sich gezeigt, dass eine große methodische Flexibilität und Kompetenz der Berater – wie sie nur von professionellen Beratern erwartet werden kann –, in solchen Situationen ausschlaggebend für den Erfolg ist. So konnte etwa in einem Fall der hier tätige

professionelle Berater mit einer spontanen Mediation reagieren, die wesentlich für den gesamten Erfolg des Beratungsprozesses war. Ein solcher professioneller Umgang mit Beratungssituationen, der eine große Kompetenz und viel Erfahrung voraussetzt, ist aber von ehrenamtlichen Beraterinnen und Beratern nicht zu leisten. Bei anspruchsvollen Beratungsprozessen sind die über das Projekt ausgebildeten Beraterinnen und Berater daher vor allem als Vermittler von Fällen und als Vertrauenspersonen gefragt.

Außerdem hat sich gezeigt, dass Führungskräfte im Anschluss an Beratungsschritte, die die sozialen Beziehungen einer Ortsgruppe oder eines Vereins berühren, Unterstützung benötigen, um Folgeprobleme reflektieren und bearbeiten zu können. Fehlt diese Unterstützung so besteht die Gefahr, dass konstruktive Ergebnisse des Beratungsprozesses keinen nachhaltigen Bestand haben. Aus dem am Ende gescheiterten Fall einer Konfliktberatung lassen sich ebenfalls Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Beratung ziehen. So ist die Gefahr eines Misslingens bzw. eines Abbruchs der Beratung dann groß, wenn die eigentlichen Konfliktursachen erstens verhältnismäßig spät im Prozess angesprochen werden und zweitens dann nicht offensiv bearbeitet werden. Eine frühe Thematisierung der Konfliktursachen erhöht die Chance, dass gemeinsam mit den Beratungsnehmern schon zu Beginn des Prozesses Alternativen im Umgang mit dem Problem diskutiert werden können. Um einen Abbruch des Prozesses zu vermeiden, kann sich eine offensive Intervention durch die Berater auch gegen die Haltung der Beratungsnehmer, ein Tabuthema nicht zu bearbeiten, lohnen, um mögliche Alternativen zum Abbruch aufzuzeigen und bisher erreichte positive Ergebnisse des Prozesses zu stabilisieren. Wird jedoch kein offensiver Umgang mit der eigentlichen Konfliktursache gesucht, ist es – wie in diesem Fall – sehr wahrscheinlich, dass sich neu aufgebaute, erfolgversprechende Strukturen schnell wieder auflösen.

Insgesamt gibt es nach den Ergebnissen unserer qualitativen Analysen acht Erfolgsfaktoren für eine Konfliktberatung im Rahmen von Vereinen und Verbänden:

1. eine neutrale Haltung des Beraters/der Beraterin, die auf Bewertungen verzichtet und die Beratungsnehmer/innen selbsttätig eigene Handlungsoptionen entwickeln lässt,
2. die umfassende Klärung der Erwartungen und Befürchtungen zu Beginn des Prozessen,
3. die Einbettung des Prozesses in einen positiven Rahmen und eine neutrale, offene und vertrauensvolle Atmosphäre,
4. die frühzeitige Einbeziehung der betroffenen Mitglieder der Ortsgruppe oder des Vereins,
5. eine arbeitsteilige Zusammenarbeit mit externen Experten,
6. die Einbindung skeptischer Mitglieder,
7. ein behutsamer Einstieg in neue Methoden der Konfliktbearbeitung sowie
8. eine dauerhafte Motivation vor allem der ehrenamtlichen Beteiligten.

Durch die Konfliktberatungsprozesse konnte in einigen Fällen eine Verbesserung des Kommunikationsklimas zwischen den beteiligten Konfliktparteien erreicht werden, was als Voraussetzung für eine Konfliktlösung angesehen werden kann. Weiterhin ging es darum, eine langfristige Strategie zum Umgang mit problematischen Situationen zu erarbeiten. Hierbei wurde mit verschiedenen Methoden und Angeboten wie Stärken-/Schwächenanalysen, der Moderation von Krisengesprächen, der Unterstützung bei Pressegesprächen und bei der Veränderung von Satzungen, der Bereitstellung von symbolträchtigen Materialien (z.B. eines Banners für Toleranz), aber auch mit der Schulung von Mitgliedern und mit Einzelberatungen bzw. mit Einzelcoachings gearbeitet. Von allen vier Konfliktberatungen gingen positive Impulse für die jeweiligen Verbände aus.

An dieser Stelle müssen wir jedoch darauf hinweisen, dass es sich in drei der vier untersuchten Fälle eher um allgemeine Konflikte der Ortsgruppen oder Vereine und nicht explizit um Konflikte mit ausgrenzendem Charakter handelte. Gleichwohl kommt diesen Beratungen eine große Bedeutung für ein positives Kommunikationsklima und damit auch für die Stärkung der ehrenamtlich Engagierten zu. In einem Konfliktfall wurde ein Problem mit rechtsextremistischem Hintergrund im Umfeld eines Sportvereins aktiv und erfolgreich bearbeitet. Eine abschließende Beurteilung der eingesetzten Strategien für die Bearbeitung solcher Probleme mit ausgrenzendem Charakter und für das Erreichen der entsprechenden Programmziele ist auf der Basis eines Falles allerdings nicht möglich. Insgesamt erwies sich der Zugang zu Konfliktfällen für eine qualitative Analyse im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung als äußerst schwierig. Hierfür kann es verschiedene Ursachen geben, die wir aber noch nicht im Einzelnen klären konnten.

Vergleicht man die Prozesse zur Gestaltung und Entwicklung beteiligungsorientierter und demokratischer Verfahren mit den Konfliktberatungen im Sinne einer maximalen Kontrastierung, dass fallen bei den beiden untersuchten Beratungstypen drei gemeinsame Erfolgsfaktoren auf, die als übergreifende Bedingungen für das Gelingen von Beratungsprozessen anzusehen sind:

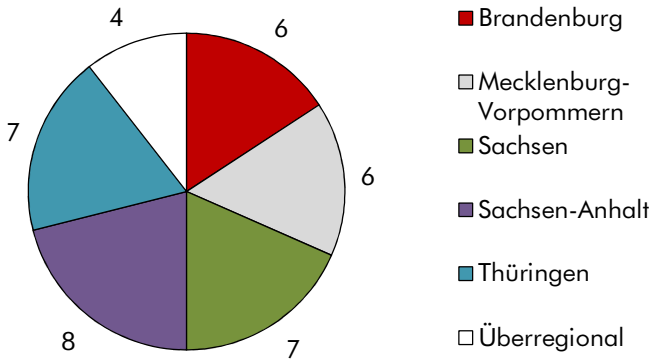
1. die Einbindung skeptischer Mitglieder,
2. eine dauerhafte Motivation der ehrenamtlichen Beteiligten und
3. ein behutsamer Einstieg in neue Methoden.

4.5 Entwicklung der Projektumsetzung im Programmbereich 1

In der zweiten Förderperiode gehörten die Ausbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern, die Erarbeitung von spezifischen Kriterien zur Weiterentwicklung und qualitativen Unterstützung der Beratungsarbeit sowie die Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und die Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit zu den zentralen Projektaufgaben. Daten zur Umsetzung dieser Aufgaben sowie zahlreiche weitere Eckdaten, die über die Leistungen und Wirkungen der geförderten Projekte Aufschluss geben, wurden Anfang 2014 und Anfang 2015 über zwei Online-Befragungen erhoben.

Die 34 regional tätigen Projekte waren in den fünf ostdeutschen Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen aktiv. Darüber hinaus gab es aber auch 4 überregional arbeitende Projekte.

Abbildung 44: Verteilung der Projekte auf verschiedene Bundesländer



Von den 38 untersuchten Projekten wurden 22 bereits in der ersten Programmphase gefördert. Träger der Projekte waren in 8 Fällen Vereine, in 29 Fällen Verbände und in einem Fall eine Kirche. Achtzehn dieser Projektträger sind im Bereich Wohlfahrtspflege/Sozialarbeit, acht im Bereich Feuerwehr/Rettungsdienst/Katastrophenschutz, sechs im Bereich Sport und einer im Bereich Kirche tätig. Die restlichen fünf haben andere Arbeitsschwerpunkte. Während der kleinste Trägerverein lediglich 45 Mitglieder hat, vertreten die großen Verbände mehrere tausend Mitglieder.[27] Bei den beteiligten Wohlfahrtsverbänden reichen die Zahlen von rund 4.400 bis 38.000, bei den Landesfeuerwehrverbänden von rund 45.000 bis 65.000 und bei den Landessportverbänden von rund 245.000 bis 611.000. Eine Sonderstellung nehmen die bundesweit tätige deutsche Jugendfeuerwehr und die ebenfalls bundesweit agierende deutsche Sportjugend ein.[28] Die deutsche Jugendfeuerwehr vertritt 245.000 Mitglieder und die deutsche Sportjugend bündelt die Interessen von etwa 10 Millionen Kindern, Jugendlichen und jungen Menschen. Dementsprechend war auch die Zahl der in das Projekt eingebundenen Haupt- und Ehrenamtlichen sehr unterschiedlich und reichte von 1 bis 1.200 bei den Hauptamtlichen und von 0 bis 1.000 bei den Ehrenamtlichen.

4.5.1 Zielgruppenerreichung

Positive Veränderungen im Bereich des gesellschaftlichen Zusammenlebens setzen letztlich immer Veränderungen bei bestimmten Zielgruppen voraus. In den Zielformulierungen auf S. 11 ff. wurde die jeweilige Zielgruppe deshalb explizit als Subjekt benannt. Das Erreichen der relevanten Zielgruppen ist vor diesem Hintergrund eine grundlegende Voraussetzung für das Erreichen der Programmziele. Die Ergebnisse der zweiten Befragung der Projektverantwortlichen zeigen, wie gut die verschiedenen Zielgruppen erreicht werden konnten.

Fast alle Projekte haben in der zweiten Förderperiode die Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger erreicht.[29] Im Durchschnitt wurden bis zur zweiten Erhebung 25 Führungskräfte und 117 Funktionsträger in den Vereinen und Verbänden erreicht. Während es bei den erreichten Führungskräften zwischen der ersten und der zweiten Erhebung eine Zunahme um durchschnittlich 19 % gab, betrug der Zuwachs bei den erreichten Funktionsträgern im Durchschnitt rund 45 %. Eine bedeutende Zunahme gab es auch bei der Zahl der erreichten Personen, die an Konflikten beteiligt oder von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffen waren. Der Durchschnittswert wird allerdings stark von dem Projekt des Landessportbunds Sachsen-Anhalt beeinflusst. Auf Nachfrage erläuterte der Projektverantwortliche, dass in den Kategorien „An Konflikten beteiligte Personen“ und „Von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen“ jeweils etwa 120 Fälle in Workshops bearbeitet wurden, an denen ca. 15 Personen teilnahmen, woraus sich die Gesamtzahl von 1.500 beteiligten Personen ergibt. Ohne diesen Sonderfall wurden im Durchschnitt 32 an

[27] 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.

[28] Die Projekte dieser Träger wurden dem Programmbereich 1 B zugeordnet. Alle anderen Projekte gehören zum Programmbereich 1 A.

[29] 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.

Konflikten beteiligte Personen (+ 12 %) und 33 von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen (+ 60 %) erreicht.[30] Ein großer Teil der Projekte hat auch sonstige ehren- und hauptamtliche Mitglieder erreicht. Im Durchschnitt ist hier eine Steigerung von rund 63 % bei den erreichten sonstigen ehrenamtlichen und von rund 24 % bei den erreichten sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern zu verzeichnen. Bei den in Tabelle 10 angegebenen weiteren Zielgruppen handelt es sich um administrative und politische Entscheidungsträger, LAP-Koordinatoren, externe Fachkräfte, Kooperationspartner und Multiplikatoren aus anderen Institutionen, Schülerinnen und Schülern einer Sportoberschule sowie Migrantinnen und Migranten in kommunalpolitischer Verantwortung. Im Durchschnitt ist die Zahl der erreichten Personen aus diesen Zielgruppen von 251 auf 490 gestiegen (+ 95 %). Allerdings waren solche Zielgruppen nur in 7 (erste Erhebung) bzw. in 10 (zweite Erhebung) Projekten relevant. Die Gesamtzahl der von den Projekten an den beiden Erhebungszeitpunkten erreichten Personen aus der jeweiligen Zielgruppe ist in der Summenspalte aufgeführt.

Tabelle 10: Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung und am Ende der zweiten Förderperiode erreichte Personen aus verschiedenen Zielgruppen

Zielgruppe	*Erhebung*	*N**	*Mittelwert*	*Standardabweichung*	*Minimum*	*Maximum*	*Summe*
Führungskräfte	1	36	20,97	21,40	1	80	755
	2	35	24,94	25,55	1	100	873
Funktionsträger	1	36	81,11	149,68	1	780	2920
	2	36	117,31	179,71	2	850	4223
An Konflikten beteiligte Personen im Verband/Verein	1	17	28,29	34,66	2	150	481
	2	22	98,55	315,65	1	1500	2168
Von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen im Verband/Verein	1	15	20,47	20,75	2	60	307
	2	20	106,05	331,26	3	1500	2121
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	1	27	209,11	370,63	4	1500	5646
	2	32	339,81	611,51	5	2500	10874
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	1	29	58,90	97,40	2	400	1708
	2	32	73,16	132,32	2	700	2341
Weitere Zielgruppen	1	7	250,86	552,21	1	1500	1756
	2	10	489,60	907,04	3	3000	4896

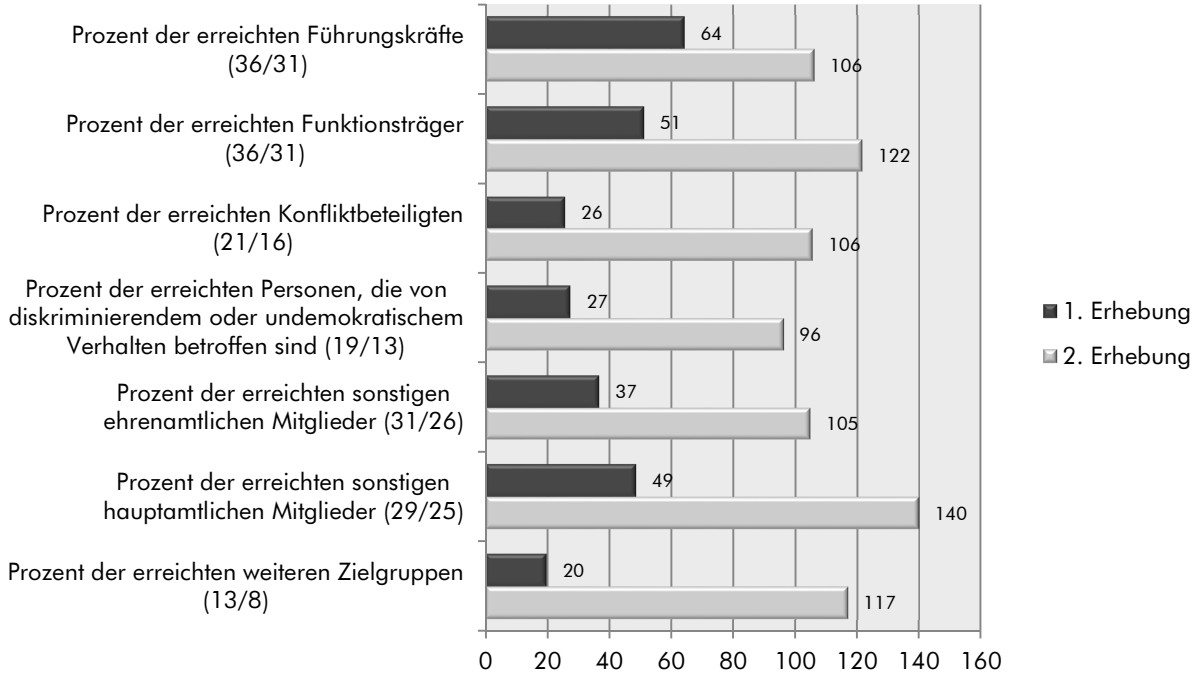
* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

Vergleicht man die Anzahl der erreichten Personen aus den jeweiligen Zielgruppen mit den Zahlen, die die Projektverantwortlichen erreichen wollten, dann zeigt sich, dass die selbst gesteckten Ziele bis zum Ende der zweiten Förderperiode erreicht wurden. Wie Abbildung 45 deutlich macht, wurden in der Regel sogar mehr Personen aus den jeweiligen Zielgruppen erreicht. Eine große Zunahme der Zielgruppenerreichung ist insbesondere auch bei den Konfliktbeteiligten und bei den von Diskriminierung und undemokratischem Verhalten betroffenen

[30] Bei der Berechnung der prozentualen Zunahme wurden jeweils zwei Nachkommastellen berücksichtigt. Das Ergebnis wurde auf volle Prozente auf- oder abgerundet. Mittelwert für „an Konflikten beteiligte Personen“ ohne LSB Sachsen-Anhalt: 31,81; Mittelwert für „von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen“ ohne LSB Sachsen-Anhalt: 32,68.

Personen festzustellen. Hier müssen wir allerdings einschränkend darauf hinweisen, dass zum zweiten Erhebungszeitpunkt lediglich 13 bzw. 16 Projektverantwortliche eine entsprechende Einschätzung abgegeben haben. Zum ersten Erhebungszeitpunkt waren es dagegen noch 21 bzw. 19 Projektverantwortliche.

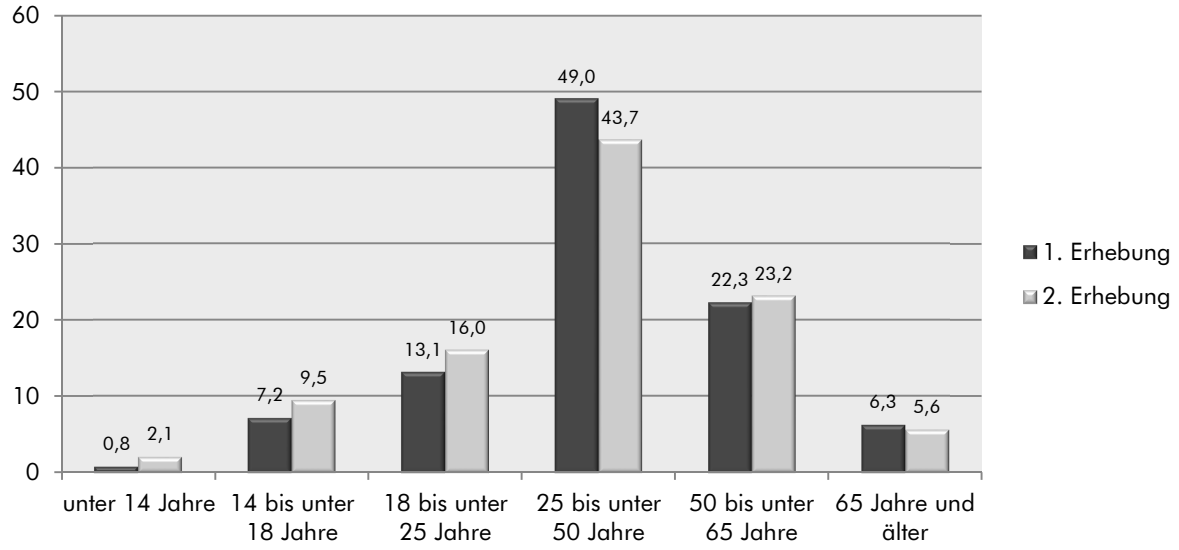
Abbildung 45: Durchschnittlicher Anteil der zum Zeitpunkt der ersten Erhebung und am Ende der zweiten Förderperiode erreichten Personen aus der jeweiligen Zielgruppe im Hinblick auf die selbst gesteckten Ziele (Angaben in Prozent)



* In Klammern: Anzahl der Projekte, die eine Einschätzung abgegeben haben.

Im Zwischenbericht sind wir auch auf die Altersstruktur der erreichten Zielgruppen näher eingegangen (Strobl/Lobermeier 2014, S. 28 f.). Die Zahlen der aktuellen Erhebung bestätigen unsere damalige Analyse. Auch nach den Daten der zweiten Erhebung handelt es sich bei den 25- bis 50-Jährigen um die weitaus größte Altersgruppe. Kinder und Jugendliche spielen demgegenüber eine vergleichsweise geringe Rolle. Diese Ergebnisse bestätigen, dass sich das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ vor allem auf Erwachsene konzentriert. Damit unterscheidet es sich deutlich von den meisten anderen Programmen zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und zur Stärkung einer demokratischen Kultur und schließt eine Lücke, auf die in vielen wissenschaftlichen Studien hingewiesen wird. So betonen die Wissenschaftler in diesen Studien, dass rechtsextremistische und fremdenfeindliche Einstellungen kein reines Jugendproblem sind und fordern, Erwachsene stärker in den Blick zu nehmen (vgl. z.B. Heyder/Schmidt 2002; Rippl 2005).

Abbildung 46: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen an den zum jeweiligen Befragungszeitpunkt erreichten Personen*



* Diese Frage wurde in beiden Erhebungen von allen 38 Projekten beantwortet.

4.5.2 Ausbildung und Einsatz von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern

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

Die Ausbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern war in der zweiten Förderperiode eine zentrale Projektaufgabe und gleichzeitig eine grundlegende Voraussetzung, um das dritte Mittlerziel des Programms zu erreichen. In unserem Zwischenbericht haben wir dargestellt, dass die von den Projekten angebotenen Fortbildungen zwischen 40 und 200 Zeitstunden umfassten. Ferner zeigte sich, dass das Themenfeld „Menschenfeindliche Tendenzen/diskriminierendes und undemokratisches Verhalten/Rechtsextremismus, Rassismus, Fremdenfeindlichkeit“ mit durchschnittlich gut 17 % die meiste Fortbildungszeit in Anspruch nahm. Diese intensive Auseinandersetzung mit Formen und Ideologien der Ungleichwertigkeit haben wir mit Blick auf das Ziel des Programms, bei jeder Konfliktbearbeitung den Wert der Gleichwertigkeit zu betonen, als sinnvoll bewertet. Weitere wichtige Themen waren Konfliktschlichtungs- und Interventionsstrategien (im Durchschnitt rund 13 % der Fortbildungszeit), Beraterrolle und Rollensicherheit (im Durchschnitt rund 12 % der Fortbildungszeit), Gesprächsführungskompetenzen sowie Schlüsselkompetenzen für die Entwicklung neuer Herangehensweisen (im Durchschnitt jeweils rund 12 % der Fortbildungszeit), das Training und die Reflexion von Beratungsprozessen sowie Werte und Zukunftsvisionen im Verein oder Verband (im Durchschnitt jeweils rund 11 % der Fortbildungszeit). Mit im Durchschnitt rund 5 % der Fortbildungszeit hatte das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ den geringsten Stellenwert (vgl. Strobl/Lobermeier 2014, S. 29 f.).

In der zweiten Förderperiode wurden insgesamt 753 Personen im Rahmen der 38 geförderten Projekte zu Beraterinnen und Beratern fortgebildet. 612 dieser 753 Personen haben ihre Ausbildung abgeschlossen. Bezeichnet werden sie von den Projekten als „Demokratieberater/in“, „Demokratietrainer/in“, „Konfliktberater/in“ oder auch als „Engagementberater/in“. Wir ver-

wenden im Folgenden immer den Begriff „Demokratieberater/in“. Im Durchschnitt gab es am Ende der zweiten Förderperiode in jedem beteiligten Verein oder Verband 17 ausgebildete Demokratieberater/innen (+ 25 %). Wichtig ist ferner, dass die Zahl der Vereine und Verbände mit ausgebildeten Demokratieberatern zwischen der ersten und der zweiten Erhebung von 10 auf 36 gestiegen ist (+ 260 %). In 35 dieser Vereine und Verbände sind jetzt 405 Demokratieberater/innen aktiv tätig (+ 177 %). Im Durchschnitt verfügt also jeder dieser Vereine und Verbände über 12 Demokratieberater/innen, wovon 10 in der Lage sind, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen. Die Steigerung der in der Tabelle unter d) angegebenen Durchschnittswerte fällt mit rund 4 % eher moderat aus. Wichtiger ist jedoch, dass nun insgesamt 324 Demokratieberater/innen in 34 Vereinen und Verbänden die Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umsetzen können. Erfreulich ist ferner, dass 407 Demokratieberater/innen aus 32 Vereinen und Verbänden die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahrnehmen, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern.

Tabelle 11: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater zum Zeitpunkt der ersten Erhebung und am Ende der zweiten Förderperiode

	Erhebung	*N**	*Mittelwert*	*Standardabweichung*	*Minimum*	*Maximum*	*Summe*
a) Wie viele Personen wurden in der 2. Förderperiode zu Demokratieberater/inne/n fortgebildet?	1	37	20,03	18,58	8	120	741
	2	38	19,82	17,79	5	114	753
b) Wie viele Akteure haben die Fortbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin seit Beginn der Förderung durch Z:T im Jahr 2011 abgeschlossen?	1	10	13,60	7,40	1	28	136
	2	36	17,00	7,85	2	36	612
c) Wie viele der unter b) genannten Personen sind zurzeit aktiv tätig (z.B. indem sie bei Konflikten beraten oder indem sie ihr Wissen an Engagierte vor Ort weitergeben)?	1	14	10,43	7,19	1	28	146
	2	35	11,57	4,83	2	25	405
d) Wie viele der unter b) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	1	12	9,17	6,35	1	22	110
	2	34	9,53	5,25	1	25	324
e) Wie viele der unter b) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	1	13	9,85	7,41	1	22	128
	2	32	12,72	6,44	2	28	407

* 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.

Zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung hatte sich die Zahl der in der zweiten Förderperiode bearbeiteten Beratungsfälle im Bereich der Konfliktbearbeitung von 352 auf 702 fast verdoppelt.

Diese Zunahme kann jedoch im Wesentlichen damit erklärt werden, dass die erste Befragung etwa in der Mitte der zweiten Förderperiode stattfand. Sie spiegelt also noch nicht die gestiegene Zahl der ausgebildeten Demokratieberater/innen wider. Dies war allerdings auch nicht zu erwarten, da die Beraterausbildung in den meisten Fällen erst gegen Ende der zweiten Förderperiode abgeschlossen wurde. Im gesamten Förderzeitraum wurden bis zur zweiten Erhebung 915 Fälle im Bereich „Konfliktberatung“ durch Projekte aus 29 Vereinen und Verbänden bearbeitet. Die Zahl der Beratungsfälle schwankt dabei stark und liegt zwischen 1 und 210 pro Projekt. Die große Standardabweichung macht deutlich, dass der Mittelwert in diesem Zusammenhang wenig aussagekräftig ist. Ein gesonderte Auszählung zeigt vielmehr, dass 9 Projekte zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung noch keine Konfliktberatungen durchgeführt hatten, 12 Projekte hatten weniger als 10 Beratungen durchgeführt, 13 Projekte hatten mindestens 10 aber weniger als 50 Beratungen durchgeführt und 4 Projekte hatten mehr als 50 Beratungen durchgeführt, 3 davon sogar mehr als 100. Entsprechend groß sind die Unterschiede bei der Zahl der Fälle pro ausgebildetem und aktiv tätigem Berater. Sie reichen von weniger als einem Fall bis zu 20 Fällen pro Berater/in. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Projekte, die erstmals eine Beraterausbildung durchgeführt haben, zunächst Zeit für die Bekanntmachung des Beratungsangebotes und für den Aufbau von Vertrauen benötigen. Ferner stehen nicht immer alle Berater zur Verfügung, da diese entweder vollkommen ehrenamtlich, gegen eine Aufwandsentschädigung oder auf Honorarbasis arbeiten. Schließlich werden die Beraterinnen und Berater von vielen Projekten auch für andere Aufgaben eingesetzt. So sind sie zum Beispiel oft an der Durchführung von Informations- und Fortbildungsveranstaltungen beteiligt, die auch für die Bekanntmachung des Beratungsangebotes wichtig sind.

Insgesamt haben die Projekte während der bisherigen Programmlaufzeit 1.073 Informations- und 1.770 Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt. Darüber hinaus wurden 536 Veränderungsprozesse begleitet und 619 sonstige Aufgaben bewältigt. Hierzu zählen unter anderem Reflexions- und Planungstreffen, das Erstellen von Materialien, die Umsetzung von verschiedenen Praxisvorhaben, der Auf- und Ausbau von Netzwerken, die Teilnahme an Facharbeitskreisen und Mitgliederversammlungen, die Präsentation des Projekts in verschiedenen Gremien, die Projektselbstevaluation und -dokumentation sowie verschiedene Formen der Öffentlichkeitsarbeit wie die Veröffentlichung von Texten in Fachzeitschriften und auf der Homepage des Verbandes. Auch bei diesen Tätigkeiten weisen die großen Standardabweichungen und die großen Unterschiede zwischen dem kleinsten und dem größten Wert auf große Unterschiede zwischen den Projekten hin.

Tabelle 12: Eckdaten zur Tätigkeit der Projektakteure in zentralen Bereichen in der zweiten Förderperiode und während der gesamten bisherigen Laufzeit des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (in Klammern)

	Erhebung	*N**	*Mittelwert*	*Standardabweichung*	*Minimum*	*Maximum*	*Summe*
Gesamtzahl der Beratungsfälle im Bereich „Konfliktberatung“	1	18 (21)	19,56 (25,71)	33,72 (36,44)	2 (2)	141 (141)	352 (540)
	2	28 (29)	25,07 (31,55)	41,33 (50,77)	1 (1)	160 (210)	702 (915)
Gesamtzahl der begleiteten Veränderungsprozesse	1	23 (29)	7,52 (11,79)	7,81 (18,33)	1 (1)	30 (75)	173 (342)

	Erhebung	*N**	*Mittelwert*	*Standardabweichung*	*Minimum*	*Maximum*	*Summe*
	2	31 (31)	12,00 (17,29)	16,98 (29,67)	1 (1)	80 (145)	372 (536)
Gesamtzahl der durchgeführten Informationsveranstaltungen/der durchgeführten Veranstaltungen im Bereich „Öffentlichkeitsarbeit“	1	30 (31)	14,17 (23,58)	16,33 (19,72)	1 (2)	73 (73)	425 (731)
	2	36 (36)	21,31 (29,81)	23,40 (28,25)	2 (2)	100 (100)	767 (1073)
Gesamtzahl der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen/der durchgeführten Projekttage	1	31 (31)	18,00 (35,90)	20,88 (36,54)	1 (1)	88 (150)	558 (1113)
	2	36 (36)	33,06 (49,17)	29,56 (46,18)	2 (2)	110 (170)	1190 (1770)
Gesamtzahl der sonstigen durchgeführten Aufgaben	1	18 (19)	13,33 (17,26)	13,51 (19,16)	1 (1)	50 (65)	240 (328)
	2	21 (23)	24,62 (26,91)	19,89 (23,32)	2 (2)	65 (83)	517 (619)

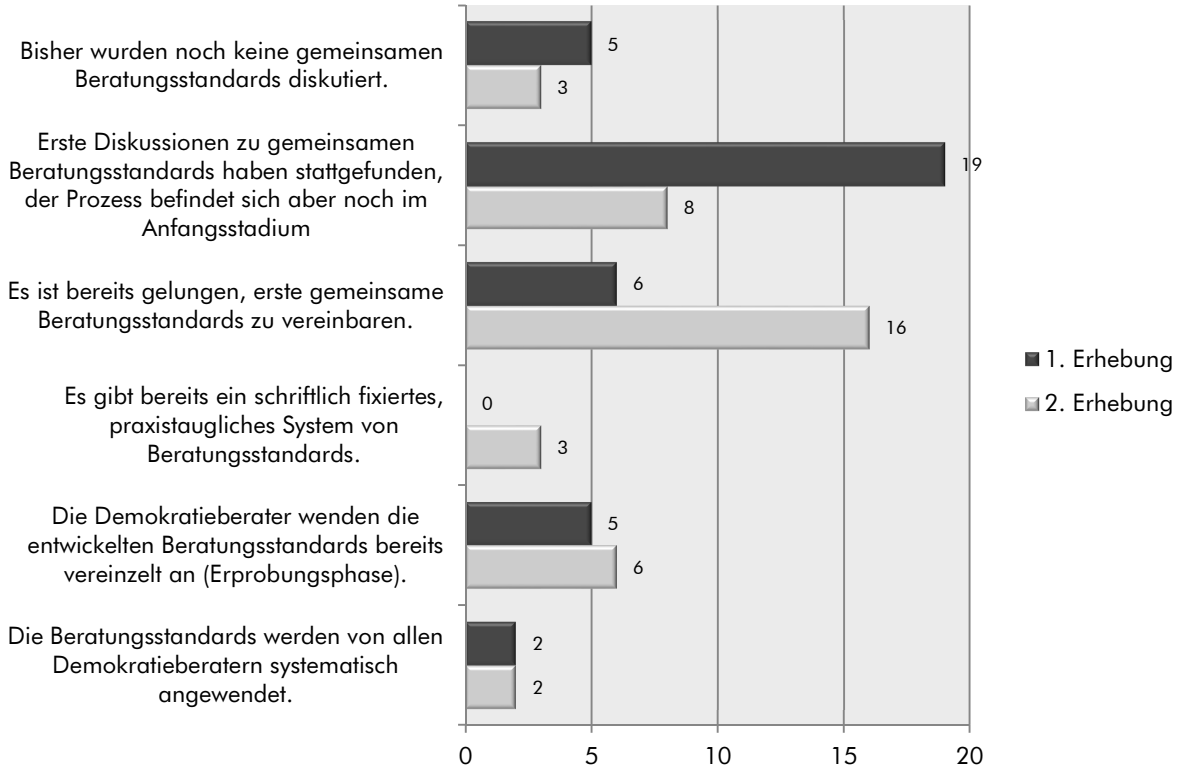
* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

4.5.3 Weiterentwicklung und qualitative Unterstützung der Beratungsarbeit

Mittlerziel 9: Die Projektleiter entwickeln gemeinsame Standards für Beratung.

Eine seriöse und qualitativ hochwertige Beratungsarbeit kann als zentrale Voraussetzung für die Etablierung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden angesehen werden. Deshalb war die Entwicklung von gemeinsamen Beratungsstandards ein wichtiges Programmziel in der zweiten Förderphase. Wenn man Abbildung 47 von oben nach unten liest, dann fällt auf, dass die Zahl der Projekte, in denen noch keine Beratungsstandards diskutiert wurden, von 5 auf 2 und die Zahl der Projekte, in denen sich der Prozess noch im Anfangsstadium befindet, von 19 auf 8 zurückgegangen ist. Dagegen war es 16 Projekten bis zum Zeitpunkt der 2. Erhebung gelungen, erste gemeinsame Beratungsstandards zu vereinbaren (+ 10), 3 Projekte verfügen bereits über ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards (+ 3) und in 6 Projekten befinden sich die Beratungsstandards in der Erprobungsphase und werden vereinzelt angewendet (+ 1). In 2 Projekten werden die Beratungsstandards schon systematisch angewendet. Hier hat es keine Veränderung gegeben. Insgesamt zeigt sich, dass der Prozess der Entwicklung und Implementation von Beratungsstandards während der zweiten Förderperiode deutlich vorangetrieben werden konnte.

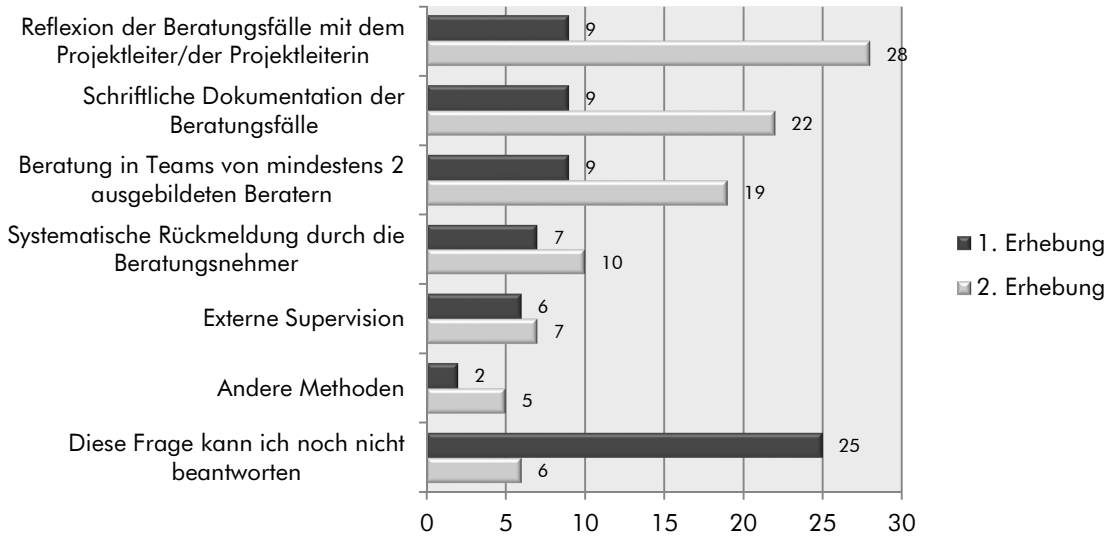
Abbildung 47: Entwicklung von Beratungsstandards*



* 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.

Neben den Beratungsstandards gibt es natürlich noch weitere Methoden zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung. Der Einsatz dieser Methoden hat im Verlauf der zweiten Förderperiode deutlich zugenommen. So findet mittlerweile in 28 Projekten eine Reflexion der Beratungsfälle mit dem Projektleiter oder der Projektleiterin statt (+ 19), in 22 Projekten gibt es eine schriftliche Dokumentation der Beratungsfälle (+ 13), in 19 Projekten wird die Beratung in Teams von mindestens zwei Personen durchgeführt (+ 10), und in 10 Projekten gibt es eine systematische Rückmeldung durch die Beratungsnehmer (+ 3). Eine weitere Analyse zeigt, dass 6 Projekte (+ 2) alle der vier zuerst genannten Methoden einsetzen. Eine externe Supervision gibt in 7 Projekten (+ 1), und in 5 Projekten werden auch noch andere Methoden der Qualitätssicherung eingesetzt (+ 3). Die anderen Methoden zur Qualitätssicherung sind eine Auftragsannahme und Auftragskoordination durch die Projektleitung, eine schriftliche Auftragsklärung, gemeinsame Reflexionssitzungen von Projektleitung und Beraterteam während des Beratungsprozesses, Intervision, kollegiale Beratung und Evaluation. Die Daten belegen, dass die Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung während der zweiten Förderperiode deutliche Fortschritte gemacht hat. So ist auch die Zahl der Projekte, die die Frage zu den Methoden der Qualitätssicherung nicht beantworten konnten, von 25 auf 6 gesunken.

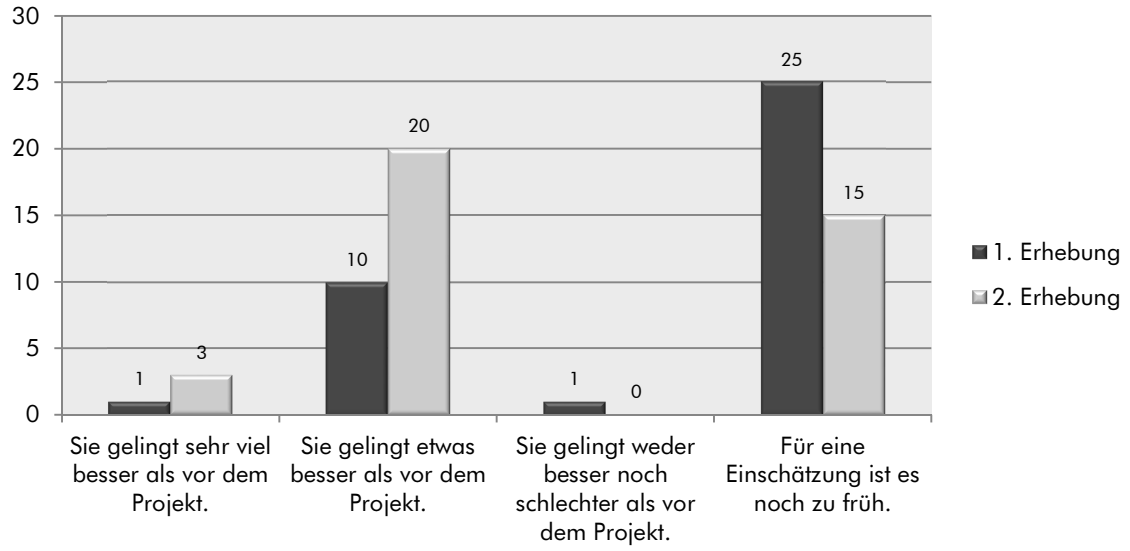
Abbildung 48: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden (Mehrfachnennungen möglich)



In unserem Zwischenbericht haben wir darauf hingewiesen, dass die meisten Vereine und Verbände mit ihrem Angebot Neuland betreten haben. In 18 Vereinen und Verbänden gab es noch keine systematische Form der Bearbeitung von Konflikten und von diskriminierenden oder undemokratischen Verhaltensweisen und in 10 weiteren Vereinen und Verbänden waren lediglich Ansätze vorhanden. Nur in 6 Vereinen und Verbänden ging die Bearbeitung von Konflikten und von diskriminierenden oder undemokratischen Verhaltensweisen über Ansätze hinaus, und lediglich 3 Vereine und Verbände gingen mit solchen Problemen schon ähnlich systematisch um (vgl. Strobl/Lobermeier 2014, S. 34).

Wir haben die Projektverantwortlichen auch um eine Einschätzung des Fortschritts im Bereich der Konfliktbearbeitung gebeten. Nach dieser Einschätzung gelingt die Konfliktbearbeitung in drei Verbänden jetzt sehr viel besser als vor dem Projekt (+ 2) und in 20 Vereinen und Verbänden etwas besser als vor dem Projekt (+ 10). Die Zahl der Projekte, die noch keine Einschätzung abgeben konnten, ist dagegen von 25 auf 15 zurückgegangen, was darauf hindeutet, dass die Projekte mittlerweile über mehr Erfahrungen in diesem Bereich verfügen.

Abbildung 49: 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 von 37 und in der zweiten Erhebung von allen 38 Projekten beantwortet.

4.5.4 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.

Nach den vorliegenden qualitativen und quantitativen Daten ist die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Projekterfolg (s. auch S. 204). Darüber hinaus ist sie notwendig, um die neu geschaffenen Strukturen dauerhaft in den Vereinen und Verbänden zu verankern. Sowohl die Ergebnisse des Workshops am 7. und 8. Januar 2014 als auch die Ergebnisse aus den vier differenzierten Analysen zeigen, dass die Projekte persönliche Gespräche als die wichtigste Maßnahme betrachten, um dieses Ziel zu erreichen. Tabelle 13 dokumentiert, dass die meisten Projekte in der zweiten Förderperiode erhebliche Anstrengungen unternommen haben, um Führungskräfte, Funktionsträger und andere Zielgruppen auf diese Weise einzubinden.

Im Vergleich zur ersten Erhebung haben deutlich mehr Projekte Gespräche mit Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Zielgruppen geführt. Insgesamt hat sich die Zahl der persönlichen Gespräche mit Führungskräften und Funktionsträgern mehr als verdoppelt (+ 121 % bzw. + 106 %); die Zahl der persönlichen Gespräche mit sonstigen Zielgruppen ist um rund 63 % gestiegen. Die Zahl der dabei erreichten Führungskräfte hat um rund 160 %, die der erreichten Funktionsträger um rund 24 % und die der erreichten Personen aus sonstigen Zielgruppen um rund 108 % zugenommen. Im Durchschnitt wurden pro Projekt jeweils 39 Gespräche mit Führungskräften (+ 58 %), 37 Gespräche mit Funktionsträgern (+ 41 %) und 52 Gespräche mit sonstigen Zielgruppen geführt (+ 83 %). Dabei wurden im Durchschnitt 38

Führungskräfte (+ 87 %), 56 Funktionsträger (– 15 %)[31] und 77 Personen aus sonstigen Zielgruppen erreicht (+ 44 %). Die großen Standardabweichungen und die großen Spannen zwischen dem größten und dem kleinsten Wert weisen allerdings auf große Unterschiede zwischen den Projekten hin. Diese Unterschiede hängen mit der Größe des jeweiligen Verbands und den dort relevanten und erreichbaren Zielgruppen zusammen. Ferner muss nicht jedes Projekt persönliche Gespräche mit allen abgefragten Zielgruppen führen, was im konkreten Fall dann natürlich Auswirkungen auf die in diesem Bereich aufgewendete Arbeitszeit hat.

Im Durchschnitt haben die Projekte in der zweiten Förderperiode jedenfalls rund 125 Arbeitsstunden für die Einbindung von Führungskräften (+ 82 %), rund 165 Arbeitsstunden für die Einbindung von Funktionsträgern (+ 86 %) und ca. 244 Arbeitsstunden für die Einbindung von sonstigen Zielgruppen aufgewendet (+ 56 %). Bei den sonstigen Zielgruppen handelt es sich um einen sehr heterogenen Kreis. Hier wurden externe Kooperationspartner und Personen aus Politik und Verwaltung ebenso genannt wie Vereinsvorstände, engagierte Vereins- und Verbandsmitglieder, Ehren- und Hauptamtliche, Geschäftsführende und Fachgruppenleiter/innen, Mitarbeitervertretungen, Akteure in Bürgerbündnissen oder sogar ganz allgemein Jugendliche und Multiplikatoren.

Tabelle 13: Einbindung von Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Zielgruppen

Maßnahme	*Erhebung*	*N**	*Mittelwert*	*Standardabweichung*	*Minimum*	*Maximum*	*Summe*
Zahl der in der 2. Förderperiode durchgeführten persönlichen Gespräche mit Führungskräften	1	25	24,56	22,21	3	91	614
	2	35	38,77	40,39	5	200	1357
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit Führungskräften (in Stunden)	1	24	1,27	0,78	0,25	3	
	2	36	1,29	0,58	0,25	3	
Zahl der durch persönliche Gespräche erreichten Führungskräfte	1	23	20,52	21,07	1	91	472
	2	32	38,34	56,19	1	300	1227
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit Führungskräften beteiligten Projektakteure	1	21	2,19	1,17	1	5	46
	2	34	2,49	1,43	1	7,5	84,5
Zahl der in der 2. Förderperiode durchgeführten persönlichen Gespräche mit Funktionsträgern	1	24	26,04	20,44	4	75	625
	2	35	36,74	27,19	7	100	1286
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit Funktionsträgern (in Stunden)	1	23	1,22	0,84	0,25	3	
	2	36	1,29	0,71	0,25	3	
Zahl der durch persönliche Gespräche erreichten Funktionsträger	1	22	66,00	93,60	5	350	1452
	2	32	56,25	66,91	2	300	1800
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit Funktionsträgern beteiligten Projektakteure	1	20	2,80	3,07	1	15	56
	2	34	3,49	6,00	1	36	118,5
Zahl der in der 2. Förderperiode durchgeführten persönlichen Gespräche mit sonstigen Zielgruppen	1	20	28,55	33,31	3	150	571
	2	28	52,25	60,00	3	300	1463

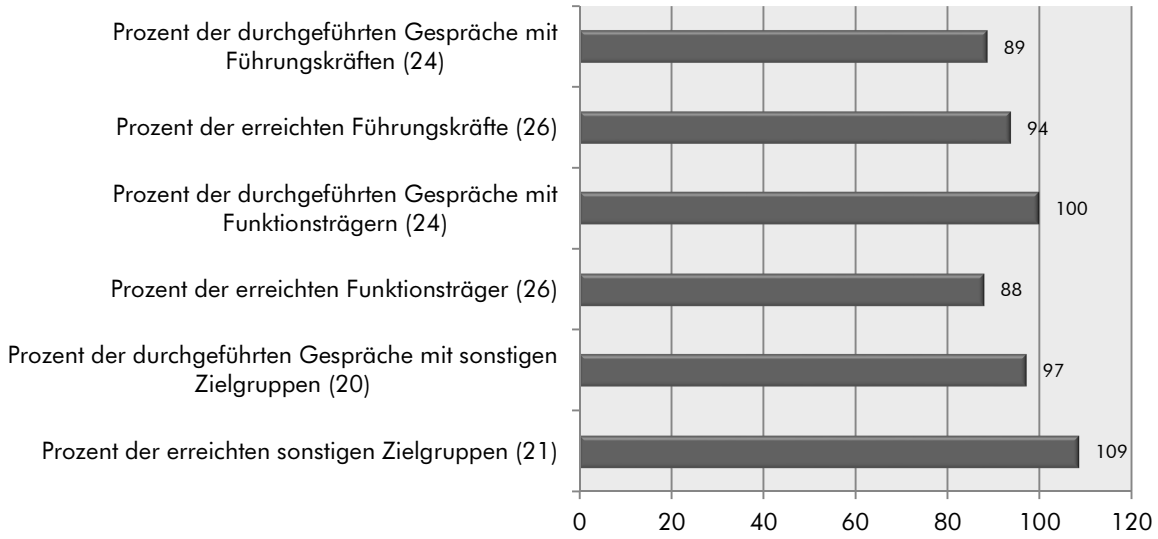
[31] Der Durchschnittswert bei der Zahl der erreichten Funktionsträger ist insbesondere durch die Projekte, die zwischen der ersten und der zweiten Erhebung erstmals solche Gespräche geführt haben, gesunken.

Maßnahme	*Erhebung*	*N**	*Mittelwert*	*Standardabweichung*	*Minimum*	*Maximum*	*Summe*
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit sonstigen Zielgruppen (in Stunden)	1	17	1,19	0,53	0,25	2	
	2	27	1,06	0,66	0,25	3	
Zahl der durch persönliche Gespräche bereits erreichten Personen aus sonstigen Zielgruppen	1	18	53,17	58,31	3	200	957
	2	26	76,54	69,39	10	250	1990
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit sonstigen Zielgruppen beteiligten Projektakteure	1	15	4,60	8,89	1	36	69
	2	26	4,40	8,84	1	40	114,5

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

Vergleicht man auch hier die Anzahl der durchgeführten persönlichen Gespräche und der dabei erreichten Personen aus den jeweiligen Zielgruppen mit den Zahlen, die die Projektverantwortlichen erreichen wollten, dann zeigt sich, dass die selbst gesteckten Ziele bis zum Ende der zweiten Förderperiode im Großen und Ganzen erreicht wurden.

Abbildung 50: Durchschnittlicher Anteil der am Ende der zweiten Förderperiode durchgeführten Gespräche und durchschnittlicher Anteil der dabei erreichten Personen aus der jeweiligen Zielgruppe im Hinblick auf die selbst gesteckten Ziele (Angaben in Prozent)



* In Klammern: Anzahl der Projekte, die eine Einschätzung abgegeben haben.

Angebote der Führungskräfte für einen vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen

Angebote der Führungskräfte für einen vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen sind ein wichtiges Element für eine konstruktive Konfliktbearbeitung im Verein oder Verband. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zahl der Vereine und Verbände mit solchen Angeboten der Führungskräfte im Verlauf der zweiten Förderperiode zugenommen hat. Direkte, zeitnahe persönliche Gespräche werden jetzt in 37 Vereinen und Verbänden von den Führungskräften angeboten (+ 9 %); ein Jour fixe wird in 23 Vereinen und Verbänden angeboten (+ 15 %); ein telefonischer Austausch wird in 34 Vereinen und Verbänden angeboten (+ 6 %); ein Austausch

per E-Mail, SMS etc. wird in 35 Vereinen und Verbänden angeboten (+ 17 %); Reflexionssitzungen und Reflexionsberatungen werden in 15 Vereinen und Verbänden angeboten (+ 15 %) und ein Treffen unter Einbeziehung von Experten wird in 20 Vereinen und Verbänden von den Führungskräften angeboten (± 0 %). In vielen Fällen wurden diese Angebote durch das Projekt entwickelt oder gestärkt.

Tabelle 14: Von Führungskräften und Vorständen für den vertrauensvollen Austausch in Konfliktsituationen bereitgestellte Möglichkeiten (Anzahl der Vereine und Verbände)

Austauschmöglichkeit	*Erhebung*	*Im Verein bzw. im Verband vorhanden*	*Durch das Projekt entwickelt oder gestärkt*
Direkte, zeitnahe persönliche Gespräche	1	34	22
	2	37	26
Jour fixe (regelmäßige Gesprächsmöglichkeiten)	1	20	10
	2	23	9
Telefonischer Austausch	1	32	11
	2	34	14
Austausch per E-Mail, SMS etc.	1	30	12
	2	35	14
Reflexionssitzungen, Reflexionsberatungen	1	13	16
	2	15	18
Treffen unter Einbeziehung von Experten (Supervisoren, Beratern)	1	20	22
	2	20	24

4.5.5 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.

Bei den Möglichkeiten zur Verbesserung von Beteiligungsstrukturen hat es in absoluten Zahlen nur relativ geringe Veränderungen gegenüber der ersten Erhebung gegeben. Betrachtet man bei den von uns vorgegebenen Möglichkeiten lediglich diejenigen, die bis zum Ende der zweiten Förderperiode von mindestens 10 Projekten erprobt wurden, dann bleiben die Entwicklung und Erprobung von Mikroprojekten und die Ideen- und Zukunftswerkstatt. Dass es bei der Entwicklung und Erprobung von Mikroprojekten gegenüber der ersten Erhebung einen Rückgang gegeben hat, kann damit zusammenhängen, dass diese Beteiligungsmöglichkeit bereits in den Verband eingeführt worden ist. Tatsächlich wurden die Entwicklung und Erprobung von Mikroprojekten und die Ideen- und Zukunftswerkstatt am häufigsten durch die Projekte in den Verein oder Verband eingeführt, wenn man die Zahlen der zweiten Erhebung zugrunde legt. An neuen Beteiligungsmöglichkeiten wurden in der ersten und der zweiten Erhebung von 27 der 38 Projekte u.a. die Einführung einer Jugendvertretung, die Entwicklung und Umsetzung eines Aktionsplans, die Einführung von Projektentwicklungswerkstätten, die Etablierung eines partizipativen Kommunikations- und Informationsmanagements, die Etablierung von Nutzerbefragungen und eines Beschwerdemanagements, die Einführung von Themenforen, der An-

stoß eines Verbandsentwicklungsprozesses, die Gründung einer Jugendvertretung sowie die Durchführung von Fairplay-Foren, von Regionalkonferenzen und Workshops, einer Open-Space-Veranstaltung oder eines Ideenwettbewerbs genannt.

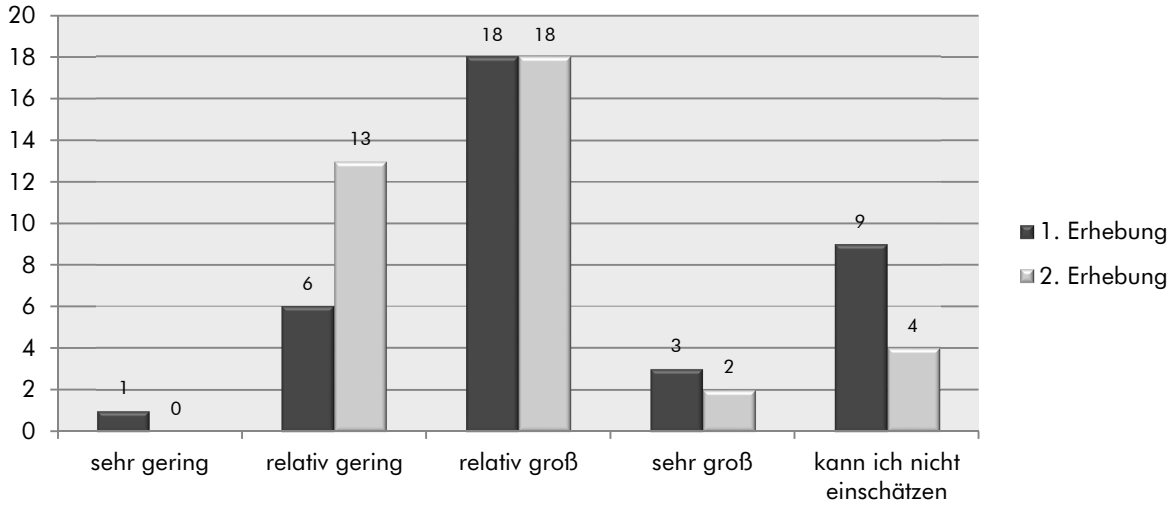
Tabelle 15: Möglichkeiten zur Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und zur Erprobung von Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung im Verein oder Verband

	Erhebung	*Diese Möglichkeit wird durch unser Projekt entwickelt.*	*Diese Möglichkeit wird durch unser Projekt erprobt.*	*Diese Möglichkeit ist durch unser Projekt in den Verband eingeführt worden.*	*Diese Möglichkeit gab es bereits in unserem Verband/in unserem Verein.*	*Diese Möglichkeit ist in unserem Verband/ in unserem Verein nicht relevant.*
Entwicklung und Umsetzung von Mikroprojekten (36/37)	1	7	12	4	12	1
	2	8	10	7	12	0
Planung und Gestaltung von Veranstaltungen (37/38)	1	6	6	4	21	0
	2	3	6	5	24	0
Planung und Gestaltung von Dienstplänen (37/35)	1	0	1	0	16	18
	2	0	1	0	20	14
Planung und Gestaltung von Ausbildungsplänen (37/32)	1	2	5	2	19	9
	2	3	4	4	14	7
Ideenwerkstatt/Zukunftswerkstatt (36/35)	1	5	10	9	8	4
	2	4	13	12	6	
Klausurtagungen (36/36)	1	2	4	2	22	6
	2	1	4	3	24	4
Jugendforen (35/34)	1	0	4	3	16	12
	2	1	4	4	15	10
Systematisches Vorschlagswesen für neue Themen und Aktivitäten (35/32)	1	4	11	6	9	5
	2	8	5	6	6	7

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

Die Bereitschaft der Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden ist nach Einschätzung der Projektverantwortlichen am Ende der zweiten Förderperiode in 20 Vereinen und Verbänden relativ groß oder sehr groß. In 13 Fällen gingen die Projektverantwortlichen dagegen von einer relativ geringen diesbezüglichen Bereitschaft ihrer Führungskräfte aus. Die Unterschiede zwischen der ersten und der zweiten Erhebung resultieren vor allem daraus, dass nur noch 4 Projektverantwortliche angaben, diesen Aspekt nicht einschätzen zu können.

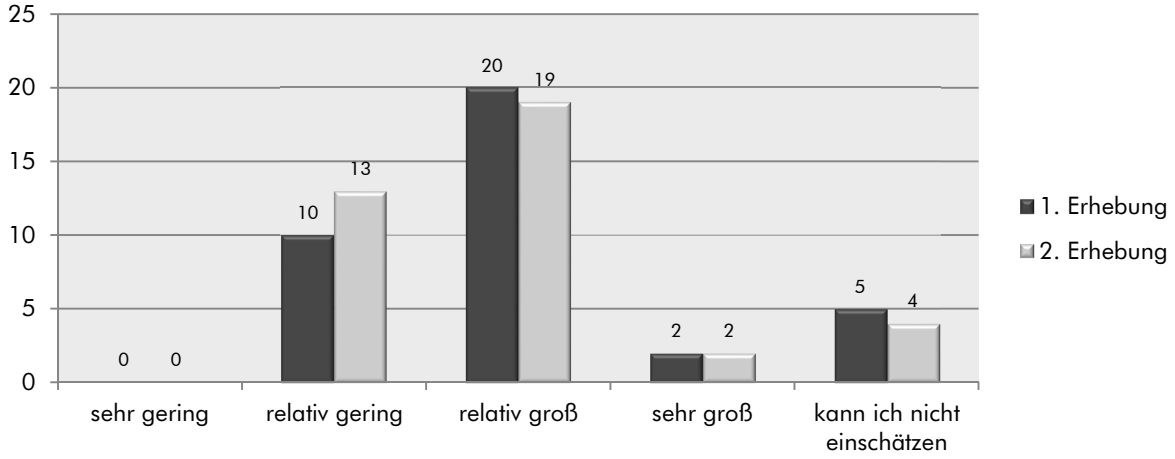
Abbildung 51: Bereitschaft der Führungskräfte zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden (Anzahl der Vereine und Verbände)*



* Diese Frage wurde in beiden Erhebungen von 37 Projekten beantwortet.

Die Bereitschaft der Funktionsträger zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden wurde von den Projektverantwortlichen am Ende der zweiten Förderperiode in 21 Vereinen und Verbänden als relativ groß oder als sehr groß eingeschätzt. In 13 Vereinen und Verbänden ist sie aus Sicht der Projektverantwortlichen dagegen relativ gering. Auch hier sind die Unterschiede zwischen der ersten und der zweiten Erhebung klein und resultieren auch aus der unterschiedlichen Zahl der Projekte, die eine entsprechende Einschätzung abgegeben haben.

Abbildung 52: Bereitschaft der Funktionsträger zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden (Anzahl der Vereine und Verbände)*



* Diese Frage wurde in der ersten Erhebung von 37 und in der zweiten Erhebung von allen 38 Projekten beantwortet.

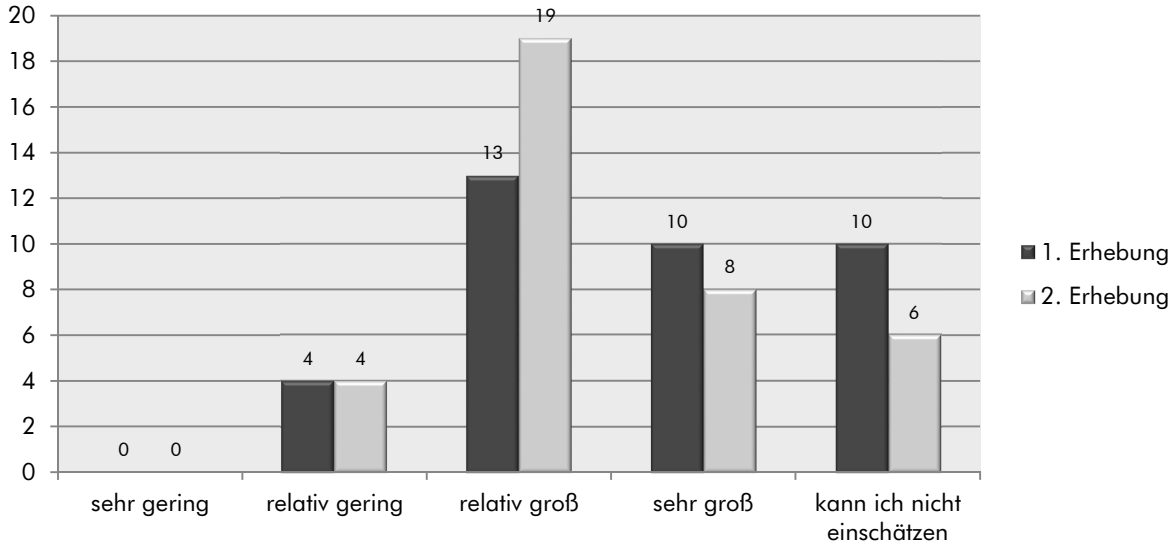
Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement

Die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement ist eine wichtige Voraussetzung für eine stärkere Beteiligung der Mitglieder an den Aktivitäten und Entscheidungen des Vereins oder Verbands. In den beiden Erhebungen haben die Projektverantwortlichen vielfältige Elemente einer derartigen Anerkennungskultur beschrieben. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem eine Ehrenordnung, Ehrenamtstage, Auszeichnungen, Geldprämien, Preise, Geschenke, Aufwandsentschädigungen, Urkunden, Ehrenmedaillen, Ehrennadeln, Plaketten, Orden, öffentliche Würdigungen, öffentlicher und persönlicher Dank, Weihnachtsfeiern, gemeinsame Freizeitaktivitäten, Ausflüge, Bildungsfahrten, kostenlose Fortbildungsmöglichkeiten sowie Zeugnisse und Bescheinigungen genannt. Durch die geförderten Projekte sind insbesondere neue kostenlose Fortbildungsmöglichkeiten als Form der Anerkennung entstanden. Darüber hinaus haben die Projekte die Anerkennungskultur aber auch durch Stammtische, einen Ehrenamtsball, einen Film von Ehrenamtlichen für Ehrenamtliche, ein Dankeschönwochenende und eine Fahrt nach Amsterdam bereichert. Wichtig ist auch die Stärkung sozialer Kompetenzen von Hauptamtlichen, so dass diese besser in der Lage sind, Anerkennung auszudrücken. Zwischen der ersten und der zweiten Erhebung wurden auch einige neue Formen der Anerkennung entwickelt. Hierzu gehören ein Willkommenspaket für junge Ehrenamtliche, ein Jahresabschlusstreffen der Berater/innen, die feierliche Zertifikatsübergabe nach Abschluss der Beraterausbildung, eine Ehrung im Beisein hochrangiger Politiker, die Möglichkeit an Studienreisen und Weiterbildungen teilzunehmen sowie ein Gütesiegel „demokratiestarke Mitgliedsorganisation“.

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

Am Ende der zweiten Förderperiode ist die Bereitschaft der Führungskräfte zur Förderung von engagiertem Nachwuchs nach Einschätzung der Projektverantwortlichen nur in vier Vereinen und Verbänden eher gering. An dieser Stelle hat es gegenüber der ersten Erhebung keine Veränderung gegeben. Dagegen hat die Zahl der Projektverantwortlichen, die eine entsprechende Bereitschaft ihrer Führungskräfte als relativ groß einschätzten, zugenommen. Dies dürfte jedoch durch eine Abnahme der Antworten in den Kategorien „sehr große Bereitschaft“ und „kann ich nicht einschätzen“ zu erklären sein.

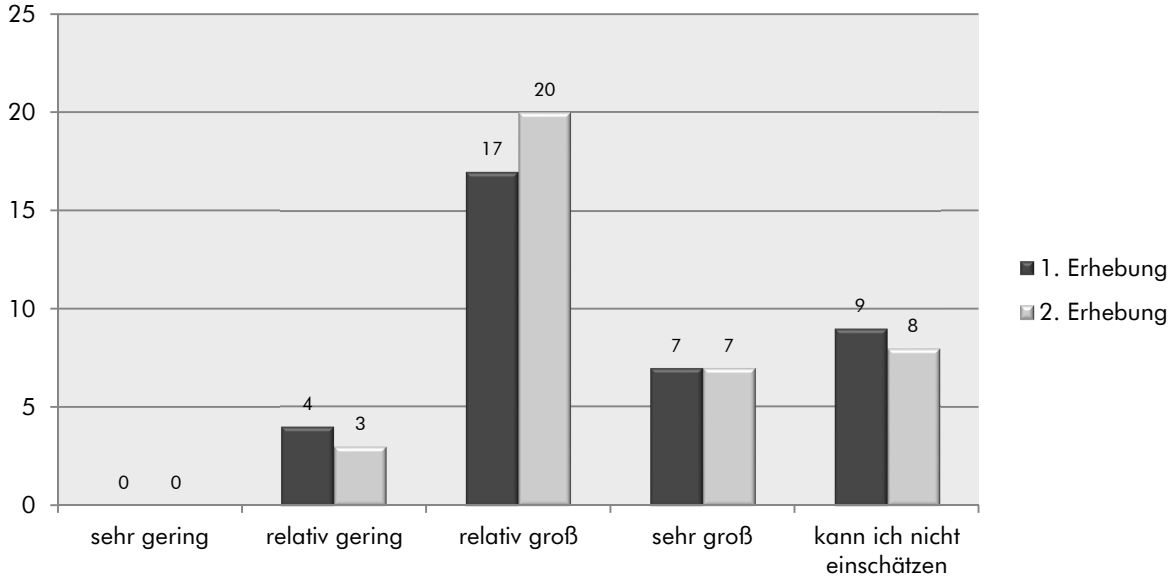
Abbildung 53: Bereitschaft der Führungskräfte zur Förderung von engagiertem Nachwuchs (Anzahl der Vereine und Verbände)*



* Diese Frage wurde in beiden Erhebungen von 37 Projekten beantwortet.

Die Bereitschaft der Funktionsträger zur Förderung von engagiertem Nachwuchs wurde von den Projektverantwortlichen am Ende der zweiten Förderperiode ähnlich eingeschätzt wie die entsprechende Bereitschaft der Führungskräfte. In 27 Vereinen und Verbänden ist sie demnach relativ groß oder sehr groß. Die Veränderungen gegenüber der ersten Befragung sind relativ klein und lassen sich aus zum großen Teil damit erklären, dass die Frage in der zweiten Erhebung von allen Projekten beantwortet wurde und die Zahl der Projektverantwortlichen, die diesen Aspekt nicht einschätzen konnten, von neun auf acht gesunken ist.

Abbildung 54: Bereitschaft der Funktionsträger zur Förderung von engagiertem Nachwuchs (Anzahl der Vereine und Verbände)*



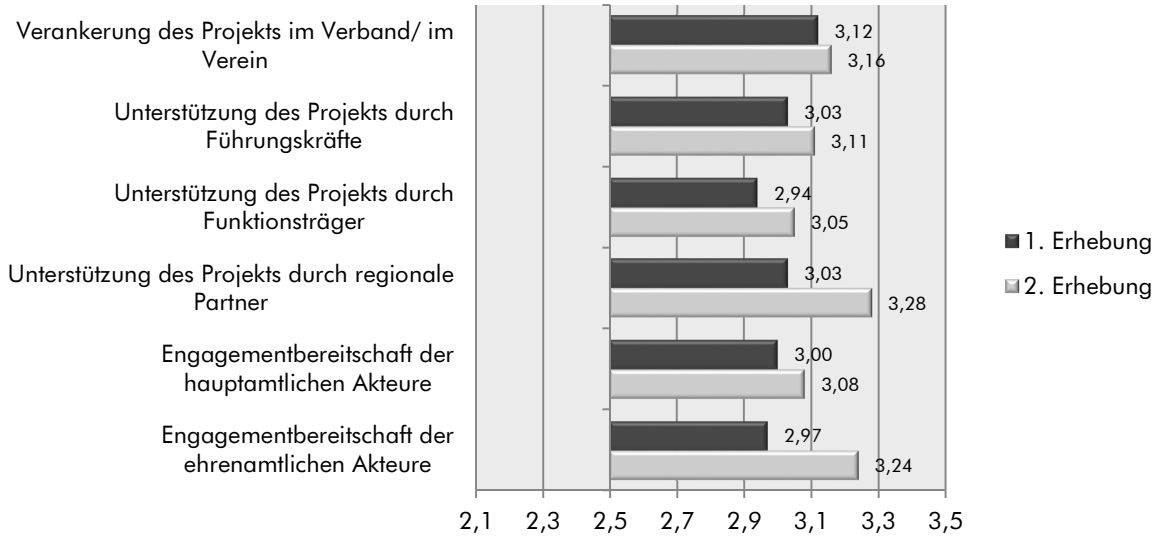
* Diese Frage wurde in der ersten Erhebung von 37 und in der zweiten Erhebung von allen 38 Projekten beantwortet.

4.5.6 Rahmenbedingungen, Wirkungsvoraussetzungen und Hinweise auf Wirkungen

Von den Rahmenbedingungen im Verein oder im Verband hängt in großem Maße ab, ob Erfolge leicht oder nur schwer erreichbar sind. Im Durchschnitt bewerteten die Projekte die in Abbildung 55 aufgeführten Rahmenbedingungen in beiden Erhebungen als relativ gut, d.h. alle Bewertungen liegen deutlich über der theoretischen Skalenmitte von 2,5. Insgesamt wurden die Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung positiver als zum Zeitpunkt der ersten Erhebung beurteilt. Insbesondere die Unterstützung durch regionale Partner und die Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure wurden besser bewertet. Die in der Abbildung dargestellten Unterschiede zwischen den beiden Erhebungen sollten allerdings auch nicht überbewertet werden. So können statistische Mittelwertvergleiche (t-Tests für abhängige Stichproben) keine signifikanten Veränderungen der zu den beiden Erhebungszeitpunkten vorgenommenen Einschätzungen belegen.[32]

Förderliche Faktoren

Abbildung 55: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein[33]



[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.

[33] Die Skala hat folgende Werte: 1 = „sehr schlecht“, 2 = „relativ schlecht“, 3 = „relativ gut“ und 4 = „sehr gut“. Ein Wert von 2,5 bedeutet hier eine neutrale Bewertung.

Alle aufgeführten Rahmenbedingungen stehen wie zum Zeitpunkt der ersten Erhebung in einem engen und statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Projekterfolg. Allerdings hängt der Projekterfolg gegen Ende der zweiten Förderperiode nicht mehr so stark mit der Unterstützung durch regionale Partner und mit der Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure zusammen.

Tabelle 16: Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg

Rahmenbedingung	*Zusammenhang mit dem Projekterfolg*[34]	
	1. Erhebung	2. Erhebung
Verankerung des Projekts im Verband	0,67***	0,76***
Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte	0,77***	0,79***
Unterstützung des Projekts durch Funktionsträger	0,73***	0,70***
Unterstützung des Projekts durch regionale Partner	0,85***	0,65***
Engagementbereitschaft der hauptamtlichen Akteure	0,62***	0,63***
Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure	0,76***	0,43*

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

In der ersten Erhebung wurden zahlreiche weitere förderliche Faktoren genannt. Hierzu zählen das soziale Kapital von Mitgliedern und Mitarbeitern und die Einbindung in vorhandene Netzwerke; bestimmte Werte wie z.B. das christliche Menschenbild; offizielle Beschlüsse im Verein oder im Verband zum Thema „Demokratieförderung“; die Anerkennung von Anstrengungen bei der Rechtsextremismusprävention; die positive Resonanz auf die Beraterausbildung; Konfliktberater, die eine Brücke zwischen den Kernaufgaben des Vereins oder Verbands und den Projektthemen schlagen können; der Handlungsdruck bei der Rekrutierung von ehrenamtlichen Akteuren; ausreichende finanzielle Ressourcen für eine hauptamtliche Koordination des Projekts; die Möglichkeit zur Teilnahme an Fachtagungen und Weiterbildungen; positive Erfahrungen mit ähnlichen Projekten sowie echtes Interesse und sehr motivierte Teilnehmende.

Hinderliche Faktoren

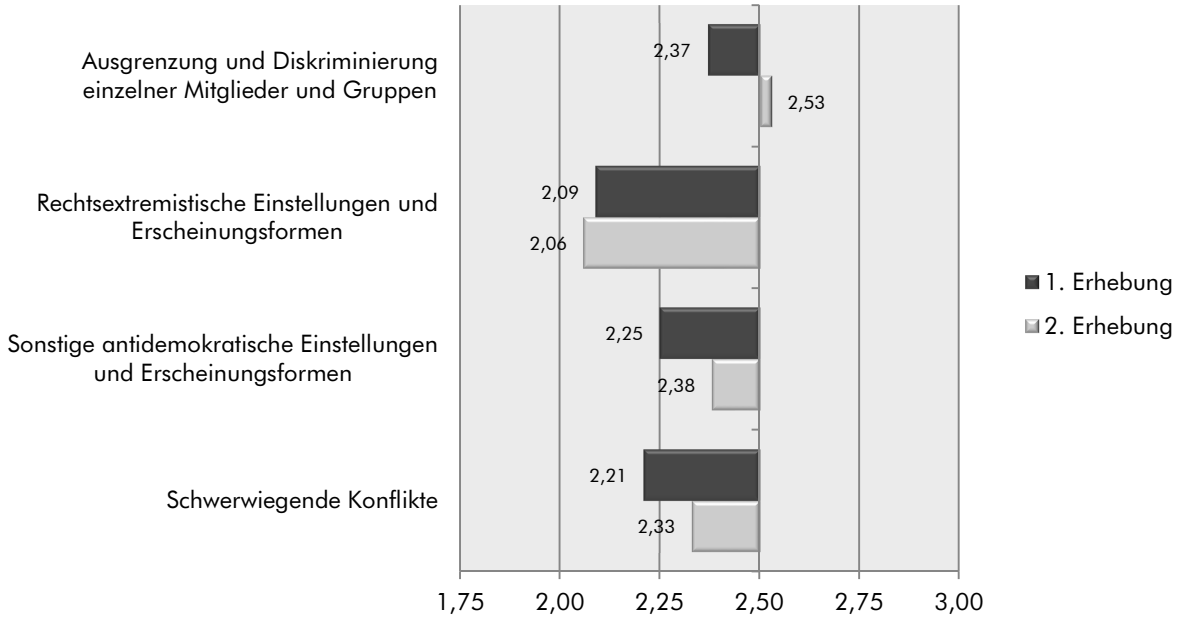
Hinderliche Faktoren sind nach den Angaben der Befragten in der ersten Erhebung dagegen eine stark hierarchische Struktur und Denkweise; eine Überalterung mit den entsprechenden Folgeproblemen auf der Ebene der Führungskräfte und Funktionsträger; Angst vor Veränderungen und vor Kritik; bürokratische Strukturen; ein Zwiespalt zwischen haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit; der Wettbewerb der Kreisverbände untereinander; die Beschränkung der Fördermöglichkeit auf $1^1/_2$ Personalstellen; die Überlastung von Haupt- und Ehrenamtlichen; das relativ knappe Zeitbudget für neue und intensive Beteiligungsprozesse; die weiten Wege und die langen Fahrtzeiten; die Schwierigkeit, eine Beziehung zwischen dem Projektanliegen und den Arbeitsfeldern herzustellen; die fehlenden Einflussmöglichkeiten des Verbands auf die Mitgliederorganisationen; die fehlende Vernetzung der Mitarbeiter/innen; die unzureichende Erreichbarkeit der im Verein oder im Verband Tätigen; die unzureichende Weitergabe von

[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.

Projektinformationen an die Basis; die große Trägeranzahl und die divergierenden Interessen; die fehlende Streitkultur; destruktive Kommunikationsmuster; die fehlende Identifikation mit zentralen Werten; das fehlende Problembewusstsein; ein diffuses Verständnis von Demokratie und Beteiligung; die zu starke Ausrichtung auf das Themenfeld Rechtsextremismus; Ohnmachtserfahrungen der handelnden Akteure im Bereich Demokratie sowie das Verhalten von Politik und Verwaltung.

Einige Probleme, die den Projekterfolg im Verein oder im Verband negativ beeinflussen können, wurden in beiden Erhebungen standardisiert abgefragt. Insgesamt erschienen diese Probleme mit Ausnahme der rechtsextremistischen Einstellungen und Erscheinungsformen den Projektverantwortlichen zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung etwas gravierender als zum Zeitpunkt der ersten Erhebung. Das kann allerdings auch mit einer gestiegenen Sensibilität der Projektverantwortlichen zusammenhängen. Da die durchgeführten Mittelwertvergleiche (t-Tests für abhängige Stichproben) auch hier keine statistisch signifikanten Veränderungen zwischen der ersten und der zweiten Erhebung belegen können, sollten die Unterschiede jedoch nicht überbewertet werden. Außerdem stehen die genannten Probleme weder zum ersten noch zum zweiten Erhebungszeitpunkt in einem statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Projekterfolg.

Abbildung 56: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung[35]



Die Befragten hatten sowohl in der ersten als auch in der zweiten Erhebung die Möglichkeit, weitere Probleme als Freitext einzugeben. Dabei wurden unklare Entscheidungsstrukturen; Konflikte zwischen den Generationen und Geschlechtern; Probleme beim Übergang vom Jugendverband in den allgemeinen Verband; ein häufiger Wechsel von Funktionsträgern im Jugendbereich; eine geringe Veränderungsbereitschaft; die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem aktuellen Zustand des Verbands; die Unzufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsumfeld;

[35] Die Skala hat folgende Werte: 1 = „spielt eine sehr kleine Rolle bzw. keine Rolle“, 2 = „spielt eine relativ kleine Rolle“, 3 = „spielt eine relativ große Rolle“ und 4 = „spielt eine sehr große Rolle“. Ein Wert von 2,5 bedeutet hier wiederum eine neutrale Bewertung.

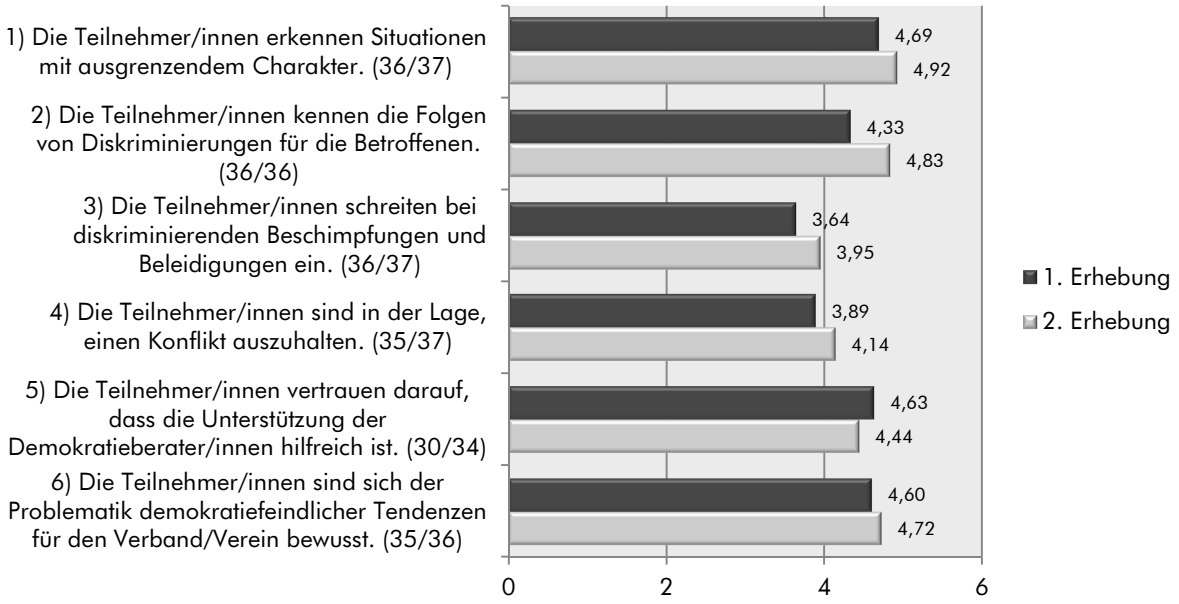
eine prekäre finanzielle Lage der Demokratieberater/innen; prekäre Beschäftigungsverhältnisse; ein unzureichendes Leitbild; kaum definierte Qualitätskriterien sowie zwischenmenschliche Konflikte und Interessenkonflikte als negativ für den Projekterfolg beschrieben.

Mittlerziel 1: Engagierte vor Ort nehmen Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahr und treten aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit ein.

Einschätzung der Projektverantwortlichen zur Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen

Auch in der zweiten Erhebung wurden die Projektverantwortlichen wieder um eine pauschale Einschätzung der Wirksamkeit ihrer Maßnahmen im Hinblick auf verschiedene Handlungsziele des Programms (s. Tabelle 1 auf S. 11) gebeten. Folgt man der Einschätzung der Projektverantwortlichen, dann konnten – wie bei der ersten Erhebung – im Durchschnitt bei etwa der Hälfte bis knapp drei Vierteln der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die genannten Ziele bereits erreicht werden. Zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zählten in diesem Fall alle Personen, die an den Maßnahmen des jeweiligen Projekts teilgenommen haben.[36] Außer beim 5. Ziel ist durchweg eine leichte Verbesserung zu konstatieren. Die Mittelwertunterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant.[37]

Abbildung 57: Durchschnittlicher Anteil der Teilnehmer/innen, bei denen nach Einschätzung der Projektverantwortlichen wichtige Programmziele bereits erreicht wurden[38]



Maßnahmen zur Erreichung der Programmziele

Auch die Ergebnisse der zweiten Befragung zeigen, dass die meisten Projekte für das Erreichen der Programmziele vor allem auf Fortbildungsveranstaltungen und auf persönliche Gespräche

[36] Die Frage lautete: „Bitte denken Sie jetzt einmal an alle Personen, die an den Maßnahmen Ihres Projekts teilgenommen haben: Bei wie vielen Personen sind folgende Programmziele nach Ihrer Einschätzung bereits erreicht?“ In Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

[37] Zur Prüfung wurden t-Tests für abhängige Stichproben durchgeführt.

[38] Folgende Antworten waren möglich: 1 = „Trifft auf keine/n oder fast keine/n zu“, 2 = „Trifft auf weniger als ein Viertel zu“, 3 = „Trifft auf weniger als die Hälfte zu“, 4 = „Trifft auf mindestens die Hälfte zu“, 5 = „Trifft auf mindestens drei Viertel zu“ und 6 = „Trifft auf alle oder fast alle zu“. In Klammern: Anzahl der Projekte, die eine Einschätzung abgegeben haben.

setzen. Dass Informationsveranstaltungen wesentlich dazu beitragen können, die Teilnehmer/innen zum Einschreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen oder zum Aushalten von Konflikten zu befähigen, ist aus unserer Sicht allerdings nicht nachvollziehbar. Es ist aber möglich, dass die Projektverantwortlichen die Informationsveranstaltungen eher im Sinne von flankierenden oder ergänzenden Maßnahmen gemeint haben. So haben alle fraglichen Projekte neben den Informationsveranstaltungen auch noch andere Maßnahmen durchgeführt, um die unter 3) und 4) genannten Ziele zu erreichen. In der ersten Erhebung hatten die Projektverantwortlichen auch die Gelegenheit, zusätzliche Maßnahmen zu nennen. In einem Fall wurde das Vorleben einer persönlichen Haltung als ein Beitrag zur Erreichung aller Programmziele genannt, und ein Projekt setzt einen Gedenkstättenbesuch im Zusammenhang mit dem ersten Programmziel ein. Darüber hinaus wurden noch beteiligungsorientierte Formate wie Zukunftswerkstätten und Workshops, die Diskussion von Fallbeispielen und die allgemeine Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit genannt. In der zweiten Erhebung wurde auf diese offene Frage verzichtet, da wir mit strukturierten qualitativen Telefoninterviews differenzierte Informationen zu den eingesetzten Maßnahmen und den damit erreichten Programmzielen erhoben haben.

Tabelle 17: Maßnahmen, mit denen die Veränderungen in Richtung der Programmziele nach Einschätzung der Projektverantwortlichen hauptsächlich erreicht wurden (Mehrfachnennungen möglich, Anzahl der Projekte)

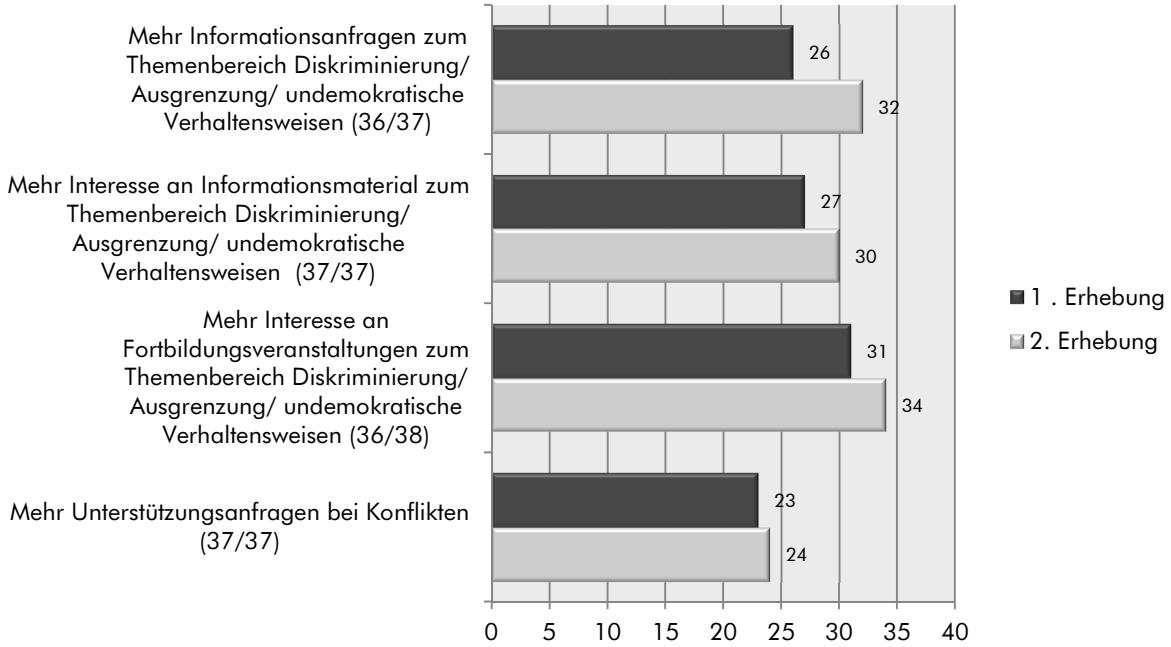
	Erhebung	*Persönliche Gespräche*	*Informationsveranstaltungen*	*Fortbildungsveranstaltungen*	*Andere Maßnahmen*
1) Die Teilnehmer/innen erkennen Situationen mit ausgrenzendem Charakter.	1	21	16	32	6
	2	19	13	35	4
2) Die Teilnehmer/innen kennen die Folgen von Diskriminierungen für die Betroffenen.	1	15	13	27	5
	2	16	11	30	1
3) Die Teilnehmer/innen schreiten bei diskriminierenden Beschimpfungen und Beleidigungen ein.	1	12	5	28	5
	2	15	5	31	2
4) Die Teilnehmer/innen sind in der Lage, einen Konflikt auszuhalten.	1	14	4	23	4
	2	19	3	29	3
5) Die Teilnehmer/innen vertrauen darauf, dass die Unterstützung der Demokratieberater/innen hilfreich ist.	1	21	16	19	4
	2	21	16	23	2
6) Die Teilnehmer/innen sind sich der Problematik demokratiefeindlicher Tendenzen für den Verband oder den Verein bewusst.	1	24	19	24	5
	2	24	24	25	4

Indikatoren für die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen

Auch in der zweiten Erhebung wurden wieder verschiedene Anzeichen für eine Wirksamkeit der Maßnahmen erhoben. Im Vergleich zur ersten Erhebung hatten mehr Projektverantwortli-

chen die vorgegebenen Anzeichen beobachtet. Darüber hinaus beschrieben sie in beiden Erhebungen verschiedene weitere Wirkungsindikatoren. Hierzu zählen ein gesteigertes Interesse an Beteiligungsmöglichkeiten; das Interesse von Führungskräften an der Entwicklung demokratischer Strukturen; die Unterstützung durch Führungskräfte; die Zunahme von Informationsaustausch und Diskussionen im Themenfeld des Projekts; eine konstruktivere Diskurskultur; Anfragen zum Thema Nationalsozialismus; ein großes Engagement der Teilnehmenden; eine Identifikation der Teilnehmenden mit den Zielen des Projekts; mehr Beratungsanfragen; eine stärkere Einbeziehung des Projektteams in die Planungen des Landesverbands; ein größeres Interesse an Veränderungsprozessen; die Entwicklung von Projektthemen zu Schwerpunkten der innerverbandlichen Arbeit und die Entstehung des Wunsches nach der Etablierung eines Beratungskonzeptes und der Entwicklung neuer Partizipationsformen.

Abbildung 58: Anzeichen für die Annäherung an die Programmziele (Anzahl der Projekte)*



* In Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben (1./2. Erhebung)

Die Projektverantwortlichen sollten außerdem beschreiben, welche der beabsichtigten Wirkungen des Projekts tatsächlich eingetreten sind. Die offenen Antworten konnten in ein Freitextfeld eingetragen werden. Demnach haben sich das Kommunikationsverhalten (3 Projekte) und die Öffentlichkeitsarbeit verbessert (1 Projekt), das Projektmanagement ist professioneller geworden (1 Projekt), das Verständnis für Zielklärungs- und Veränderungsprozesse (2 Projekte) und für den Nutzen von Feedback und Reflexion ist gewachsen (1 Projekt), das Interesse an Partizipationsmöglichkeiten und ihrer Nutzung ist gestärkt worden (7 Projekte), und es hat eine Sensibilisierung für Diskriminierungen sowie für menschenverachtende und antidemokratische Einstellungen stattgefunden (16 Projekte). Außerdem sind die Fortbildungsteilnehmer/innen selbstbewusster geworden (2 Projekte), ihre Berater- und Handlungskompetenz ist gewachsen (5 Projekte), der Umgang mit Konflikten hat sich verbessert (2 Projekte), das Vertrauen in das Projekt und die dort vorhandenen Kompetenzen ist gestiegen (1 Projekt), und die Nachfrage nach den Angeboten des Projekts hat zugenommen (6 Projekte). Ferner wird das Projekt von den Führungskräften aktiv unterstützt (1 Projekt), demokratische Kultur ist zum Thema gewor-

den (3 Projekte), die Zielgruppen haben ihre Demokratiekompetenzen weiterentwickelt (1 Projekt) und sich in der Region vernetzt (1 Projekt), und die Bedeutung von Wertschätzung wird erkannt (1 Projekt).

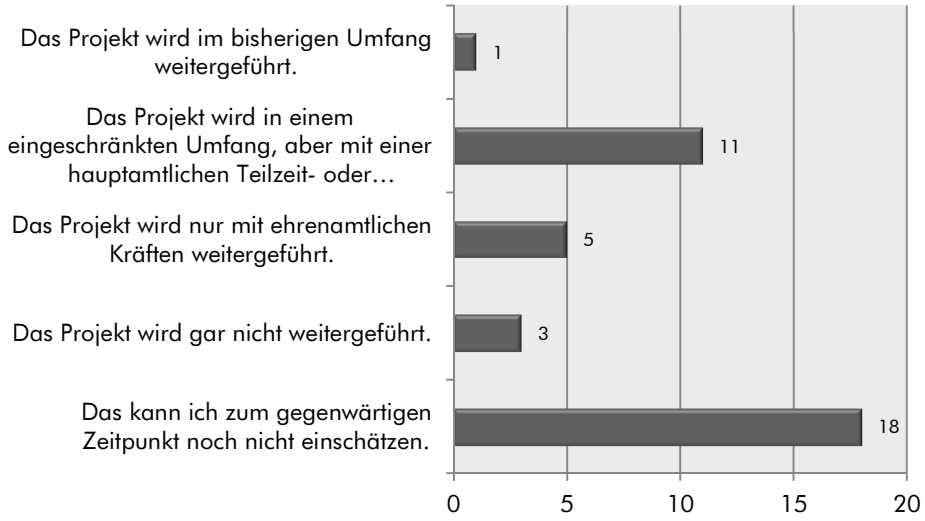
Die Projektverantwortlichen haben auch unerwartete positive Wirkungen festgestellt. Hierzu zählen die Motivation bezüglich der Auseinandersetzung mit neuen Themen (3 Projekte), das Sich-Einlassen auf den Beratungsansatz und die Beratungsmethoden (3 Projekte), das große Engagement bei der Weitergabe des Gelernten (2 Projekte), das Interesse an Beratungsprozessen im Verband (1 Projekt) und die große Akzeptanz der Beratungen (1 Projekt), die Entwicklung des Projekts zu einem Kompetenzzentrum für den Bereich „bürgerschaftliches Engagement, Beteiligung, Bildung und Beratung“ (1 Projekt), das gestiegene Interesse der Führungskräfte an Weiterbildungen (2 Projekte), die Veränderungsprozesse in Leitungsstrukturen (1 Projekt), ein überraschend starkes Interesse an Partizipation (3 Projekte), die positive Resonanz auf die Projektthemen (2 Projekte), eine Vergewisserung über die Werte im Verband (2 Projekte), die Anfragen von neuen Zielgruppen (1 Projekt), ein erfolgreicher Berufseinstieg aufgrund der Fortbildung (1 Projekt), das Entstehen von Praxisprojekten (1 Projekt), eine Ausstrahlung der neuen Arbeitsweise auf andere Verbände vor Ort (1 Projekt) und das Aufmerksamwerden der Landespolitik (1 Projekt).

Daneben gab es aus Sicht der Projektverantwortlichen aber auch einige unerwartete negative Wirkungen des Projekts wie Gefühle der Frustration wegen einer Zunahme der Fortbildungstage (1 Projekt), eine verstärkte und zum Teil frustrierende Konfrontation und Auseinandersetzung mit eingefahrenen Strukturen (2 Projekte), Widerstände durch das Gefühl, nicht genug eingebunden worden zu sein (1 Projekt), eine randständige Stellung der Projektthemen (1 Projekt), die Verunglimpfung der Berater/innen als Sekte (1 Projekt), fehlende Veränderungen bei der Konfliktbearbeitung (1 Projekt), eine hohe Durchfallquote bei der Beraterausbildung (1 Projekt), eine hohe Fluktuation bei den auszubildenden Demokratieberatern (1 Projekt), eine Überforderung der Verbandsmitglieder beim Thema „Rechtsextremismus“ (1 Projekt), das Interesse von mutmaßlich undemokratischen Personen an den Veranstaltungen (2 Projekte) und die Konkurrenz zur Bildung- und Beratungslandschaft in der Region (1 Projekt).

4.5.7 Nachhaltigkeit

In der zweiten Erhebung haben wir die Projektverantwortlichen auch um eine Einschätzung zu der weiteren Entwicklung ihres Projektes nach dem Auslaufen der Förderung durch das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gefragt. Demnach werden die Projekte in 11 Vereinen und Verbänden wahrscheinlich in einem eingeschränkten Umfang, aber mit hauptamtlichen Voll- oder Teilzeitkräften weitergeführt. In einem Fall wird das Projekt wahrscheinlich im bisherigen Umfang und in drei Fällen gar nicht weitergeführt. Fast die Hälfte der Projektverantwortlichen konnte die Entwicklung nach dem Auslaufen der Förderung allerdings noch nicht einschätzen.

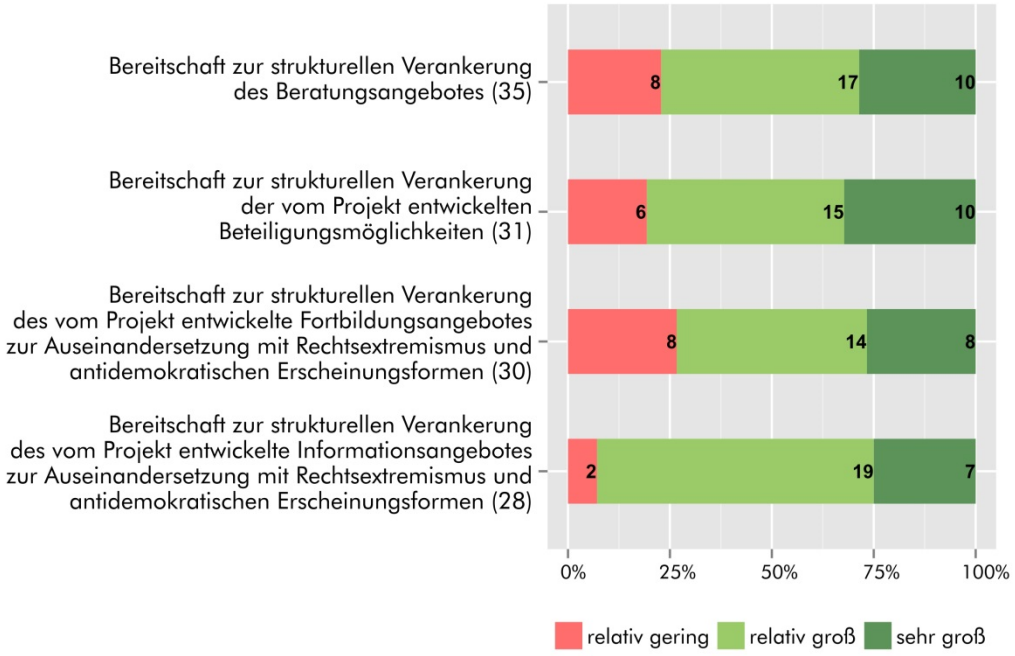
Abbildung 59: Wahrscheinlichste Entwicklung nach dem Auslaufen der Förderung



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

Nach Einschätzung der Befragten ist die Bereitschaft der Entscheidungsgremien, die vom Projekt entwickelten Angebote wie das Beratungsangebot, die Beteiligungsmöglichkeiten, das Fortbildungs- und Informationsangebot zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und antidemokratischen Erscheinungsformen dauerhaft in den Strukturen zu verankern, in den meisten Verbänden und Vereinen relativ groß oder sogar sehr groß.

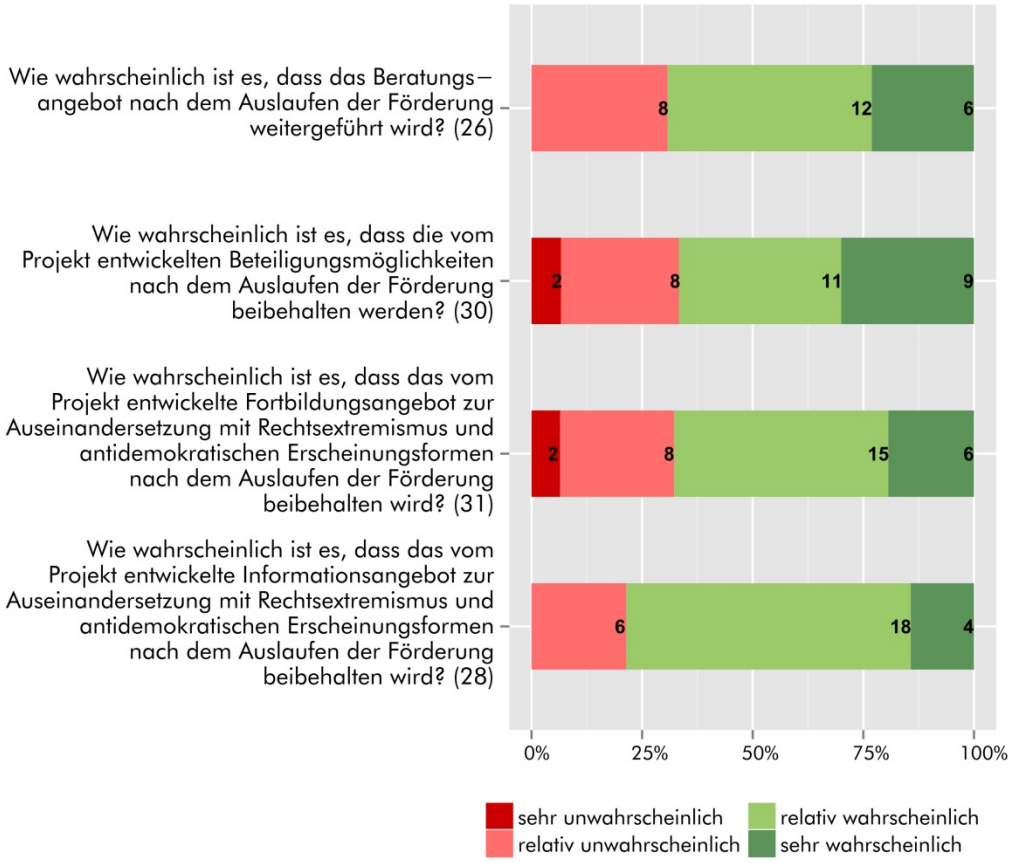
Abbildung 60: Bereitschaft der Entscheidungsgremien zur Verankerung der vom Projekt entwickelten Angebote in den Vereins- oder Verbandsstrukturen (Angaben in den Balken: Anzahl der Vereine und Verbände)



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

Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen ist es in vielen Vereinen und Verbänden relativ wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, dass das Beratungsangebot, die vom Projekt entwickelten Beteiligungsmöglichkeiten sowie das vom Projekt entwickelte Fortbildungs- und Informationsangebot zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und antidemokratischen Erscheinungsformen nach dem Auslaufen der Förderung weitergeführt wird. Die Frage zur Weiterführung des Beratungsangebotes wurde allerdings von 12 Projekten nicht beantwortet. Diesbezüglich scheint es also eine relativ große Unsicherheit zu geben. Ferner ist es nach Einschätzung der Projektverantwortlichen in 8 Vereinen oder Verbänden relativ unwahrscheinlich, dass das Beratungsangebot weitergeführt wird, in jeweils 10 Vereinen und Verbänden ist es relativ oder sehr unwahrscheinlich dass die Beteiligungsmöglichkeiten beibehalten werden oder das Fortbildungsangebot weitergeführt wird und in 6 Vereinen und Verbänden ist es relativ unwahrscheinlich, dass das Informationsangebot zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und antidemokratischen Erscheinungsformen beibehalten wird.

Abbildung 61: Wahrscheinlichkeit für die Weiterführung der vom Projekt entwickelten Angebote (Angaben in den Balken: Anzahl der Vereine und Verbände)



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

4.5.8 Weitere Ergebnisse aus der ersten Erhebung

In der ersten Erhebung wurden auch Daten zur Kooperation und Vernetzung sowie zur Regiestelle und zum Coaching erfasst. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich im Zwischenbericht

(vgl. Strobl/Lobermeier 2014, S. 45 ff.). Deshalb genügt es an dieser Stelle, auf die wichtigsten Befunde noch einmal kurz hinzuweisen.

Kooperation und Vernetzung

Mit einer Netzwerkanalyse konnten wir zeigen, dass alle Projekte in ein Netzwerk zum Informationsaustausch eingebunden sind. Mit zwei Ausnahmen können die Informationen außerdem auf mindestens zwei unterschiedlichen Wegen zu den Projekten gelangen, so dass ein sicherer Informationsfluss in fast allen Fällen gewährleistet ist. Über die Kooperationsbeziehungen konnten wir mit Hilfe einer sogenannten Community Analyse eng verbundene Gruppen identifizieren. Beispielsweise finden sich die Projekte der Sport- und der Feuerwehrverbände wie auch der Diakonie in solchen eng verbundenen Gruppen, die für die Bearbeitung übergreifender Aufgaben und Fragestellungen – wie z.B. die Entwicklung von einheitlichen Beratungsstandards – genutzt werden können. Schließlich konnten wir auch aufzeigen, welche Kooperationsbeziehungen von den Projekten zwar gewünscht, aber noch nicht realisiert wurden. Darüber hinaus arbeiten die Projekte natürlich auch mit Institutionen außerhalb des Förderprogramms zusammen. Eine große Rolle spielen in diesem Zusammenhang der Informationsaustausch und der fachliche Austausch mit Institutionen aus den Tätigkeitsbereichen der geförderten Einrichtungen, aber auch mit der Kinder- und Jugendarbeit und mit zivilgesellschaftlichen Bündnissen und Initiativen.

Regiestelle und Coaching

Die bei der Bundeszentrale für politische Bildung eingerichtete Regiestelle ist für die inhaltliche Beratung und Betreuung der Projektträger, die finanzielle Abwicklung der Projekte und die Öffentlichkeitsarbeit des Programms zuständig. Die Projektverantwortlichen haben die Regiestelle im Hinblick auf die finanzielle Abwicklung, die Erreichbarkeit bei Fragen und Problemen, die Unterstützung bei Problemen, die Flexibilität bei unerwarteten Ereignissen und die Anerkennung und Wertschätzung der Projektarbeit im Durchschnitt mit Schulnoten zwischen 1,4 und 1,7 bewertet; die Gesamtnote liegt im Durchschnitt bei 1,4.

Auch das Coaching wurde insgesamt positiv bewertet. 29 Projekte empfanden das Coaching als sehr hilfreich oder als eher hilfreich, und lediglich 5 Projekte bezeichneten es als wenig hilfreich oder gar nicht hilfreich. Die für das Coaching zur Verfügung stehenden Ressourcen wurden von 23 Projekten als „genau richtig“ eingestuft. 6 Projekte plädierten für mehr Ressourcen in diesem Bereich und 5 Projekte sprachen sich für weniger bzw. sehr viel weniger Ressourcen für das Coaching aus.

4.6 Resümee der Entwicklungen in der zweiten Förderperiode und Vergleich mit der ersten Programmphase

In der am 12. September 2012 in Kraft getretenen Richtlinie zum Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ wird der „Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit“ als Aufgabe des hier evaluierten Programmbereichs 1 beschrieben. Die Formulierung weist darauf hin, dass es zunächst um den Aufbau von Handlungskompetenzen geht. In den Programmzielen (s. S. 11 ff.) werden die in diesem Zusammenhang relevanten Zielgruppen und die bei ihnen erwünschten

Handlungskompetenzen und Entwicklungen explizit benannt. Aufgabe der Projekte war zunächst das Erreichen dieser Zielgruppen. Vergleicht man den Grad der Zielgruppenerreichung während der ersten Programmphase im damaligen Förderschwerpunkt 1a mit der Zielgruppenerreichung in der zweiten Programmphase, dann belegen insbesondere die Ergebnisse der Anfang 2015 durchgeführten Erhebung deutliche Fortschritte. So betrug der durchschnittliche Grad der Zielgruppenerreichung am Ende der ersten Programmphase 55,6 %. Bei der ersten Erhebung in der zweiten Förderperiode wurde die Erreichung der verschiedenen Zielgruppen differenziert erhoben und lag zwischen 26 % und 64 %.[39] Bei der zweiten Erhebung lag der durchschnittliche Anteil der erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen (Führungskräfte, Funktionsträger, Konfliktbeteiligte, von diskriminierendem und undemokratischem Verhalten Betroffene, sonstige ehrenamtliche Mitglieder und sonstige hauptamtliche Mitglieder) dagegen in der Regel über den selbst gesteckten Zielen und betrug zwischen 96 % und 140 %.

Der Schwerpunkt der zweiten Förderphase war die Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern. In diesem Bereich können wir sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht eine deutliche Weiterentwicklung des Programms belegen. Während in der ersten Programmphase 23 der 36 Projekte des Förderschwerpunkts 1a eine Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ durchführten, gab es in der zweiten Förderphase in allen 38 Projekten eine entsprechende Fortbildung. Bis zum Ende der zweiten Förderphase gab es in 36 der 38 geförderten Projekte 612 ausgebildete Beraterinnen und Berater. Noch wichtiger ist die qualitative Weiterentwicklung im Beratungsbereich. Während in den Fortbildungen der ersten Programmphase zum Teil recht unterschiedliche Techniken vermittelt wurden und so der Eindruck einer gewissen Beliebigkeit entstand, ist die zweite Förderperiode in diesem Bereich durch einen großen Professionalisierungsschub gekennzeichnet. So folgen die Fortbildungen jetzt einem Kerncurriculum und umfassen zwischen 40 und 200 Zeitstunden. Die Fortbildungen der differenziert analysierten Projekte zeichneten sich zudem durch einen hohen Anteil an interaktiven Elementen und Übungen aus. Diese Vorgehensweise entspricht nicht nur den aktuellen pädagogischen Theorien und Ansätzen der Erwachsenenbildung sondern ermöglicht auch den Aufbau von Handlungskompetenzen im Sinne der Programmziele. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass der Prozess der Entwicklung und Implementation von Beratungsstandards während der zweiten Förderperiode deutlich vorangetrieben werden konnte (vgl. Abschnitt 4.5.3 ab S. 192). Zum zweiten Erhebungszeitpunkt gaben denn auch mehr als doppelt so viele Projektverantwortliche wie zum ersten Erhebungszeitpunkt an, dass die Konfliktbearbeitung etwas besser oder sehr viel besser als vor dem Projekt gelingt.

Im Hinblick auf die Verbesserung von Beteiligungsstrukturen und die Erprobung neuer Partizipationsformen innerhalb der Verbandsarbeit stellten wir in unserem Abschlussbericht zur ersten Programmphase noch fest, dass die klassischen Formen der Beteiligung wie Mitgliederversammlungen, Gremienarbeit oder die Beteiligung an Wahlen stark dominieren (vgl. Strobl/Lobermeier/Heitmeyer/Klemm 2013, S. 156). Insbesondere die in der zweiten Förderperiode durchgeführten qualitativen Analysen zeigen jetzt, dass die Projekte mittlerweile verschiedene vielversprechende Maßnahmen einsetzen, um die Teilhabe von Mitgliedern in Vereinen und Verbänden zu fördern. Hierzu zählen z.B. die Durchführung eines Kongresses zu demokratischer Mitwirkung, die Durchführung eines Thementages zur Partizipation, die Einrichtung von einschlägigen Arbeitsgemeinschaften, die Entwicklung eines Landesjugendfo-

[39] Ohne sonstige Zielgruppen.

rums, die Durchführung von Mikroprojekten oder den Einsatz bestimmter Methoden wie z.B. von World Cafés, Ideenwerkstätten und Planungsbörsen. Auch die Beraterausbildung und sonstige thematisch einschlägige Fortbildungen trugen zur Annäherung an die entsprechenden Programmziele bei.

Damit es wirklich zu einer „Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit“ kommt, sind zunächst Entwicklungen in den Dimensionen „Wissen“, „Einstellungen“ und „Verhalten“ bei den verschiedenen Zielgruppen erforderlich. Diese erwünschten Veränderungen sind in der Zieltabelle beschrieben (s. Tabelle 1 auf S. 11). Mit Blick auf die wichtige Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger ging die Mehrheit der Projektverantwortlichen zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung davon aus, dass die Bereitschaft dieses Personenkreises zur Erprobung neuer Beteiligungsformen und neuer partizipativer Methoden und zur Förderung von engagiertem Nachwuchs relativ groß oder sogar sehr groß ist. Allerdings waren die Verbesserungen während der zweiten Förderperiode eher gering. Dasselbe trifft auch auf das Erreichen anderer wichtiger Wirkungsziele zu. Hier gaben die Projektverantwortlichen bereits zum Zeitpunkt der ersten Erhebung eine recht optimistische Einschätzung ab, die sich bis zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung nicht mehr signifikant veränderte (vgl. Abbildung 57 auf S. 206). Als Belege wurden zu beiden Erhebungszeitpunkten verschiedene Wirkungsindikatoren angeführt (vgl. Abbildung 58 auf S. 208). In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse der qualitativen Interviews zu den Maßnahmen der Projekte, dass die gewählten Strategien für eine Annäherung an die Programmziele in den meisten Fällen prinzipiell geeignet sind. Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse der differenzierten qualitativen Analysen, dass Projekte dann gute Wirkungsvoraussetzungen haben, wenn es ihnen gelingt, die Unterstützung von Führungskräften und möglichst auch von einem größeren Kreis an Funktionsträgern zu gewinnen, strukturelle Gelegenheiten wahrzunehmen und den Nutzen des Projekts für den Verein oder Verband deutlich zu machen. Für die erfolgreiche Bearbeitung von komplexeren Beratungs- und Veränderungsprozessen ist aus Sicht der Evaluation darüber hinaus der Aufbau eines Kompetenznetzwerks hilfreich.

Entscheidend für eine demokratische Praxis im Verein oder im Verband ist aber letztlich das Handeln der relevanten Akteure. Um die zentrale Zielgruppe der Führungskräfte und Funktionsträger einzubinden und zu einem entsprechenden Handeln zu motivieren, haben die Projekte in der zweiten Förderperiode im Durchschnitt 125 Stunden für die Arbeit mit Führungskräften und 165 Stunden für die Arbeit mit Funktionsträgern aufgewendet. Die differenzierten qualitativen Analysen zeigen, dass darüber hinaus auch eine systematische, wissenschaftliche Analyse und Dokumentation des problematischen Ist-Zustandes erforderlich sein kann, um diese Zielgruppe von der Notwendigkeit des Handelns zu überzeugen. Immerhin zeigten sich viele Projektverantwortliche optimistisch, dass die entwickelten Angebote dauerhaft in den Strukturen verankert und auch nach dem Auslaufen der Förderung weitergeführt werden (s. S. 210 f.). Eine entscheidende Gruppe sind in diesem Zusammenhang natürlich auch die ausgebildeten Demokratieberater/innen. In der zweiten Förderperiode wurden 753 Personen zu Demokratieberatern fortgebildet, und seit Beginn der Förderung durch Z:T im Jahr 2011 haben 612 Personen ihre Fortbildung abgeschlossen. Am Ende der zweiten Förderperiode verfügten 35 der 38 beteiligten Vereine und Verbände über insgesamt 405 aktiv tätige Berater/innen. Davon waren 324 in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen. Im gesamten Förderzeitraum wurden bis zur zweiten Erhebung von den Projektakteuren 915 Fälle im Bereich „Konfliktberatung“ bearbeitet, 536 Veränderungsprozesse begleitet und 1073 Informations- und 1.770 Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt.

Bei der Bewertung der Zahl der Fälle in den Bereichen „Konfliktberatung“ und „Begleitung von Veränderungsprozessen“ im Verhältnis zu der Zahl der ausgebildeten Berater/innen muss man in Rechnung stellen, dass viele Projekte erst in der zweiten Förderperiode eine umfangreiche modulare Fortbildung durchgeführt haben, die dann gegen Ende der Förderperiode abgeschlossen wurde. In diesen Fällen wird zunächst Zeit für die Bekanntmachung des Beratungsangebotes und für den Aufbau von Vertrauen benötigen. Ferner stehen auch nicht immer alle Berater zur Verfügung, da diese entweder vollkommen ehrenamtlich, gegen eine Aufwandsentschädigung oder auf Honorarbasis arbeiten. Schließlich werden die Beraterinnen und Berater von vielen Projekten auch zur Durchführung von Informations- und Fortbildungsveranstaltungen eingesetzt. Allerdings unterscheiden sich die 15 Vereine und Verbände, in denen die Projekte schon in der ersten Programmphase eine Fortbildung zum Thema „Konfliktbearbeitung“ durchgeführt haben und die danach weitergefördert wurden, hinsichtlich der Zahl der Beratungsfälle nicht so stark wie erwartet von den Projekten, die erst in der zweiten Förderperiode eine entsprechende Fortbildung umgesetzt haben.[40] Während in den Vereinen und Verbänden mit einer Fortbildung in der zweiten Förderperiode im Durchschnitt rund 22 Beratungsfälle bearbeitet wurden, waren es in den Vereinen und Verbänden, wo die Fortbildung erst in der zweiten Förderperiode durchgeführt wurde, im Durchschnitt 16. Bei der Zahl der begleiteten Veränderungsprozesse schnitten die Projekte mit einer Fortbildung in der ersten Programmphase sogar schlechter ab. Sie bearbeiteten im Durchschnitt 8 Fälle, die Vergleichsgruppe kam hier auf durchschnittlich 11 Fälle. In beiden Gruppen gibt es mittlerweile im Durchschnitt 11 aktiv tätige Berater/innen.

Die Ergebnisse unserer qualitativen Analysen zeigen zunächst, dass die Konfliktberatung nicht in allen Vereinen und Verbänden im Vordergrund steht. Stattdessen geht es manchen Projekten vor allem um die Bearbeitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen. Die umfassende Analyse der vier Fälle aus dem Bereich der Stärkung demokratischer Strukturen zeigt, dass ausgebildete Berater/innen recht gut in der Lage sind, Beteiligungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass die Implementation beteiligungsorientierter und partizipativer Verfahren von den verschiedenen Funktionsträgern im Verband als Bereicherung empfunden wird (s. das Mittlerziel 5 in Tabelle 1). Durch die stärkere Beteiligung an Entscheidungen erfuhren die Mitglieder auch eine entsprechende Wertschätzung für ihr Engagement (s. das Mittlerziel 6 in Tabelle 1). Die untersuchten beteiligungsorientierten Prozesse waren insbesondere dann erfolgreich, wenn es gelang, die Führungsspitze in den Prozess einzubeziehen, eine offene Diskussion über zukünftige Werte und Inhalte der Zusammenarbeit im Verband anzustoßen, achtsam mit den Ressourcen der ehrenamtlich Engagierten umzugehen, skeptische Mitglieder in einen Kommunikationsprozess einzubinden, neue beteiligungsorientierte Methoden behutsam einzuführen und die ehrenamtlich Engagierten dauerhaft zu motivieren.

Konfliktberatungen sind nach den Ergebnissen unserer Analysen insbesondere dann erfolgreich, wenn der Berater oder die Beraterin eine neutrale Haltung einnimmt, auf Bewertungen verzichtet und die Beratungsnehmer/innen selbsttätig eigene Handlungsoptionen entwickeln lässt, die Erwartungen und Befürchtungen zu Beginn des Prozesses umfassend klärt, den Pro-

[40] Zur Überprüfung der einseitigen Hypothese, dass in den Vereinen und Verbänden, in denen die Projekte bereits in der ersten Programmphase eine entsprechende Fortbildung durchgeführt haben, im ersten Jahr der aktuellen Programmphase im Durchschnitt mehr Beratungsfälle bearbeitet wurden als in den anderen Vereinen und Verbänden, wurde ein t-Test für unabhängige Stichproben berechnet: $t_{(df=36)} = -0{,}49$; $p_{(eins.)} = 0{,}31$.

zess in einen positiven Rahmen und eine neutrale, offene und vertrauensvolle Atmosphäre einbettet, die betroffenen Mitglieder der Ortsgruppe oder des Vereins frühzeitig einbezieht, eine arbeitsteilige Zusammenarbeit mit externen Experten realisiert, skeptische Mitglieder einbindet, neue Methoden der Konfliktbearbeitung behutsam einführt und die ehrenamtlichen Beteiligten dauerhaft motiviert.

Vergleicht man die beteiligungsorientierten Prozesse im Sinne einer maximalen Kontrastierung mit den Konfliktberatungen, dass fallen als gemeinsame Erfolgsfaktoren die Einbindung skeptischer Mitglieder, eine dauerhafte Motivation der ehrenamtlichen Beteiligten und ein behutsamer Einstieg in neue Methoden auf.

Wie wir bereits in unserem Zwischenbericht festgestellt haben, stellt der Zugang zu den Zielgruppen der Konfliktbeteiligten und der von Diskriminierung und undemokratischen Verhaltensweisen Betroffenen eine besondere Herausforderung dar. Dies lässt sich auch daran erkennen, dass es sehr schwierig war, überhaupt Konfliktfälle mit ausgrenzendem Charakter für die Analysen zu gewinnen. Die Projekte setzen beim Zugang zu den Zielgruppen nach wie vor stark auf Informationsveranstaltungen und andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit. Nach unserer Einschätzung ist es allerdings oft hilfreich oder sogar notwendig, Verbündete vor Ort zu haben, um Informationen über Probleme in den verschiedenen Gliederungen eines Vereins oder Verbands zu erhalten. Solche Verbündeten könnten unter Umständen gewonnen werden, indem interessierte Personen aus den lokalen oder regionalen Organisationseinheiten in einer verkürzten Fortbildung von den Zielen des Programms überzeugt und in die Lage versetzt werden, Situationen mit ausgrenzendem Charakter wahrzunehmen und sich aktiv für den Wert der Gleichwertigkeit einzusetzen (Mittlerziel 1). Wir gehen allerdings davon aus, dass so eine verkürzte Fortbildung länger sein und andere Maßnahmen beinhalten müsste als viele der bisher durchgeführten Veranstaltungen (vgl. S. 206 ff.). Zu bedenken ist ferner, dass es durch das Engagement der fortgebildeten Personen möglicherweise erst zu Konflikten im Ortsverein kommt. So wird ein Einschreiten bei diskriminierenden Äußerungen und Verhaltensweisen vielleicht nicht bei allen Vereinsmitgliedern auf Zustimmung stoßen. Die Verbündeten benötigen dann auf jeden Fall Rückhalt und Unterstützung durch eine Gruppe sehr gut ausgebildeter Berater/innen.

Wichtig für die Zielerreichung sind auch ein guter Informationsaustausch und eine gute Zusammenarbeit sowohl zwischen den geförderten Projekten als auch mit externen Institutionen. Hier zeigen die bereits im Zwischenbericht dargestellten Ergebnisse unserer Netzwerkanalysen, dass ein sicherer Informationsaustausch zwischen den Projekten in der Regel gewährleistet ist. Allerdings waren noch nicht alle Projekte in Strukturen einer regelmäßigen Zusammenarbeit eingebunden. Darüber hinaus konnten wir gewünschte, aber noch fehlende Kooperationsbeziehungen identifizieren. Ferner war es uns möglich, verschiedene Gruppen eng verbundener Projekte zu identifizieren. Diese Gruppen können z.B. zur Bearbeitung projektübergreifender Aufgaben genutzt werden. Hinsichtlich der Kooperation mit externen Institutionen zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede zur ersten Programmphase. Im Hinblick auf die Programmziele kann die Vernetzung insgesamt als angemessen bewertet werden.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist in der zweiten Phase von 2013 bis 2016 auf den Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit fokussiert. Unsere Analysen zeigen, dass die Projekte ihre Zielgruppen – bezogen auf die von den Projektverantwortlichen genannten Soll-Zahlen – mittlerweile sehr gut erreichen. Nach den Daten der zweiten Projektleiterbefragung sind im Durchschnitt rund 83 % der erreichten Personen Erwachsene im Alter zwischen 18 und 65 Jahren (erste Befragung: 84 %). Das Programm leistet somit einen wichtigen Beitrag zu der in vielen wissenschaftlichen Studien geforderten Auseinandersetzung von Erwachsenen mit Themen aus dem Bereich „Rechtsextremismus“ und „Stärkung einer demokratischen“ Kultur.

Die Projektaufgaben ergeben sich aus den Programmzielen, die in Tabelle 1 so operationalisiert sind, dass die bei den verschiedenen Zielgruppen angestrebten Veränderungen deutlich werden. Grundsätzlich wird dieser Rahmen natürlich auch durch die Antragstellung und durch die Richtlinie zum Bundesprogramm gesetzt. Unsere qualitative Analyse der Projektmaßnahmen zeigt, dass die entwickelten und umgesetzten Strategien prinzipiell geeignet sind, um die Programmziele zu erreichen. Gleichwohl könnte eine stärkere Orientierung an bestimmten konkreten Programmzielen (den Handlungszielen) dazu beitragen, dass Projekte Schwerpunkte bilden und intensiv an der Lösung der damit zusammenhängenden Herausforderungen arbeiten. Solche Lösungen sollten dann idealerweise von anderen Projekten übernommen werden. Dazu muss den Projekten die Tabelle mit den Programmzielen nicht nur zur Verfügung gestellt werden; sie muss auch mit den Coaches diskutiert und zur Grundlage von Projektentscheidungen gemacht werden. Auf der Ebene des Programms können veränderte Schwerpunksetzungen dann über eine Modifikation der Zieltabelle präzise weitergegeben werden.

Wie empfehlen, die Tabelle mit den Programmzielen als Grundlage für die Projekt- und Programmsteuerung zu nutzen.

Durch die differenzierte Analyse von vier Projekten konnten wir die Wirklogik der Projekte modellhaft rekonstruieren. Demnach kommt es insbesondere auf Wissen, Kompetenzen und Motivation bei den zentralen Akteuren, die Unterstützung durch Führungskräfte und Funktionsträger sowie die Nutzung von strukturellen Gelegenheiten an. Wissen und Kompetenzen werden insbesondere in einer modularen Beraterausbildung vermittelt, deren Qualität hinsichtlich des Auf- und Ausbaus von Handlungskompetenzen zentral ist. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt wurde so eine Fortbildung von allen 38 Projekten angeboten. Die differenzierten Analysen zeigen, dass es im Rahmen dieser Fortbildung durchaus gelingen kann, die Teilnehmer/innen zu einem engagierten Handeln im Sinne des Programms zu motivieren. Die Führungskräfte im Verein oder Verband werden in der Regel durch persönliche Gespräche, durch die Auseinandersetzung mit dem Projekt in Ausschüssen und Gremien oder auch durch die Begegnung mit Beratern überzeugt. Während dieses Vorgehen bei dem überschaubaren Kreis der Führungskräfte in den differenziert analysierten Projekten durchaus erfolgreich war, stellte die größere Gruppe der Funktionsträger insbesondere dann eine Herausforderung dar, wenn die Projektthemen nur relativ wenige Berührungspunkte mit der Praxis vor Ort hatten. In diesen Fällen kann es erforderlich sein, wissenschaftlich fundierte Daten zum problematisierten Ist-Zustand vorzulegen, um breite Kreise von dem Projektanliegen zu überzeugen. Die Wirksamkeit des Handelns kann nach unseren Befunden durch die Nutzung struktureller Gelegenheiten wesent-

lich erhöht werden, wenn es z.B. gelingt, Projektelemente im Qualitätsmanagementsystem des Verbands oder in einer obligatorischen Ausbildung zu verankern.

Wie empfehlen, die Qualität der Beraterausbildung in allen Projekten kontinuierlich zu überwachen und gegebenenfalls zu optimieren, die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern weiter voranzutreiben und gezielt nach strukturellen Gelegenheiten für eine Verankerung von Projektelementen zu suchen.

In der zweiten Förderphase nahm die Beraterausbildung breiten Raum ein. Auch wenn nicht alle ausgebildeten Berater später aktiv tätig sind, so stehen den Vereinen und Verbänden doch mittlerweile 324 Personen zur Verfügung, die nach Einschätzung der Projektverantwortlichen in der Lage sind, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen. Diese Zahl kann nur mit den in Abschnitt 4.6 gemachten Einschränkungen zu der Gesamtzahl der 915 in der bisherigen Programmlaufzeit bearbeiteten Konfliktberatungsfälle in Beziehung gesetzt werden. Um das Beratungsangebot auch in quantitativer Hinsicht weiter auszubauen, ist es aus Sicht der Evaluation erforderlich, die in den qualitativen Analysen aufgezeigten Probleme systematisch zu bearbeiten. Hierbei geht es zum einen um ein Nachfrageproblem und zum anderen um ein Qualifikationsproblem. Für das Nachfrageproblem kann sowohl eine vor Ort fehlenden Sensibilität für bestimmte Problemlagen als auch eine Scheu vor der Inanspruchnahme externer Personen verantwortlich sein. Eine Lösung für dieses Problem kann darin bestehen, in den Gliederungen der Vereine und Verbände Personen zu gewinnen und z.B. über eine Kurzfortbildung von den Anliegen des Projekts zu überzeugen.

Wir empfehlen geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um vor Ort Verbündete für die Anliegen des Projekts zu gewinnen.

Das Qualifikationsproblem ergibt sich daraus, dass die modulare Fortbildung eine mehrjährige Beraterausbildung nicht ersetzen kann und Demokratieberater mit komplexeren Fällen schnell überfordert sind. Als Lösung bietet sich sowohl die Weiterqualifikation besonders interessierter Berater/innen als auch der Auf- und Ausbau eines Kompetenznetzwerkes für die Bearbeitung von komplexeren Beratungs- und Veränderungsprozessen an.

Wir empfehlen, die Beratungskompetenzen in den Vereinen und Verbänden über Fortbildungsmaßnahmen und über die Vernetzung mit externen Beratern weiter auszubauen.

Ein wichtiges Argument für die Inanspruchnahme einer Beratung sind hohe Qualitätsstandards. In diesem Zusammenhang haben die Entwicklung von Beratungsstandards und der Einsatz von verschiedenen Methoden zur Qualitätssicherung in der zweiten Förderphase erhebliche Fortschritte gemacht. Einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Beratungsarbeit können auch die von uns identifizierten Erfolgsfaktoren für die Konfliktberatung und die Bearbeitung von Partizipations- und Veränderungsprozessen leisten.

Wir empfehlen, die Professionalisierung der Beratungsarbeit durch die Entwicklung und Implementation von Beratungsstandards und den Einsatz von Methoden zur Qualitätssicherung konsequent fortzusetzen und die Beratungsarbeit durch die Ausrichtung an Erfolgsfaktoren weiter zu optimieren.

Bei der Vernetzung der geförderten Projekte zeigt sich, dass ein sicherer Informationsfluss im Großen und Ganzen gewährleistet ist. Nicht alle Projekte sind jedoch nach den Ergebnissen unserer ersten Befragung der Projektverantwortlichen in Strukturen einer regelmäßigen Zusammenarbeit eingebunden; zugleich wurden aber zahlreiche Kooperationswünsche genannt.

Wir empfehlen eine stärkere Einbindung der Projekte ohne häufige Kooperationsbeziehungen und den weiteren Ausbau des Kooperationsnetzwerkes auf der Grundlage der vorhandenen Kooperationswünsche.

Im Rahmen unserer Netzwerkanalyse konnten wir Gruppen von eng verbundenen Projekten identifizieren. In solchen Gruppen können gemeinsame Aufgaben und Fragestellungen – wie z.B. die Entwicklung von einheitlichen Beratungsstandards – gut bearbeitet werden.

Wir empfehlen, die identifizierten Gruppen für die Bearbeitung von projektübergreifenden Aufgaben zu nutzen.

Literaturverzeichnis

Bartelheimer, Jan; Mesch, Marcus; Schack, Stephan; Schlicher, Jürgen; Sommer, Sabine; Steger, Elias (2014): Werteorientierte Engagementberatung in der AWO. Das Projekt „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“ Magdeburg: AWO.

Camino (Hg.): Anregungen für die konzeptionelle Umsetzung des verbandsinternen Unterstützungsangebots zur Demokratieförderung. Impulspapier für Projekte im Programm Zusammenhalt durch Teilhabe. Berlin 2014. (internes Manuskript)

Chen, Huey-T (1990): Theory-Driven Evaluations. Newbury Park u.a.: Sage.

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

DeGEval –Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008): Standards für Evaluation. 4., unveränderte Auflage. Mainz: DeGEval.

Ernst, Stefanie (2006): Die Evaluation von Qualität – Möglichkeiten und Grenzen von Gruppendiskussionsverfahren. In: Uwe Flick (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung: Konzepte – Methoden – Umsetzung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Galuske, Michael (2011). Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Juventa Verlag: Weinheim und München. S. 170.

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.

Kelle, Udo (1996): Die Bedeutung theoretischen Vorwissens in der Methodologie der Grounded Theory. In: Strobl, Rainer; Böttger, Aandreas (Hg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos, S. 23-47.

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

Kühl, Stefan (2008): Das Evaluations-Dilemma der Beratung: Evaluation zwischen Ansprüchen von Lernen und Legitimation. In: Revue für postheroisches Management, 3, S. 64-71.

Prochaska, James O.; Norcross, John C.; DiClemente, Carlo C. (1994): Changing for good. New York: William Morrow.

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.

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; Heitmeyer, Wilhelm; Klemm, Jana (2013): Abschlussbericht zur Evaluation der Förderschwerpunkte 1 und 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Hannover; Bielefeld: proVal/IKG.

Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm; Klemm, Jana (2013): Abschlussbericht zur Evaluation der Förderschwerpunkte 1 und 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Bielefeld und Hannover 2013.

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

Von Spiegel, Hiltrud (2011): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. 4. Auflage. Ernst Reinhardt-Verlag: München, Basel. S. 183.

Winkel, Sandra; Petermann, Franz; Petermann, Ulrike (2006): Lernpsychologie. Paderborn: Schöningh-Verlag.

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main; New York: Campus.

Witzel, Andreas (1996): Auswertung problemzentrierter Interviews: Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, Rainer; Böttger, Andreas (Hg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos, S. 49-77.