



Quelle: Cienpies

## „ZUSAMMENLEBEN IN DER EINWANDERUNGSGESELLSCHAFT“

ABSCHLUSSBERICHT DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG DES PROGRAMMBEREICHS H IM BUNDESPROGRAMM DEMOKRATIE LEBEN! (BMFSFJ)

ALINA GOLDBACH, TILL STRÄTER, LAURA CERESNA CHATURVEDI, MORITZ FEDKENHEUER, JASMIN ROCHA, DORTE SCHAFFRANKE



CAMINO

BERLIN, OKTOBER 2019

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Team der wissenschaftlichen Begleitung:

Alina Goldbach

Till Sträter

Laura Ceresna-Chaturvedi

Moritz Fedkenheuer

Jasmin Rocha

Yevgeniya Khabibulina

Projektleitung:

Dorte Schaffranke



**CAMINO  
WERKSTATT FÜR FORTBILDUNG,  
PRAXISBEGLEITUNG UND  
FORSCHUNG IM SOZIALEN  
BEREICH GGMBH**

BOPPSTRASSE 7 • 10967 BERLIN  
TEL +49(0)30 610 73 72-0  
FAX +49(0)30 610 73 72-29  
MAIL@CAMINO-WERKSTATT.DE  
WWW.CAMINO-WERKSTATT.DE

**INHALT**

<b>AUF EINEN BLICK</b>	<b>5</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>2 FRAGESTELLUNGEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG</b>	<b>8</b>
<b>3 METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>11</b>
<b>4 ZENTRALE BEFUNDE DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Zielgruppenerreichung</b>	<b>14</b>
4.1.1 Erreichte Zielgruppen	14
4.1.2 Herausforderungen bei der Zielgruppenerreichung	15
4.1.3 Von Strategien der Erreichung zu Strategien der Bindung	18
<b>4.2 Partizipation</b>	<b>19</b>
4.2.1 Wie und wann Zielgruppen an der Gestaltung der Projekte beteiligt wurden	20
4.2.2 Vorteile und Herausforderungen von Beteiligung und Nicht-Beteiligung	22
<b>4.3 Wirkungen im Programmbereich</b>	<b>22</b>
4.3.1 Zum Wirkungsverständnis	22
4.3.2 Wirkungslogiken und Wirkungstypen im Programmbereich	24
<b>4.4 Wirkungsorientierung in der Projektumsetzung</b>	<b>29</b>
4.4.1 Maßnahmen der Wirkungsorientierung	29
4.4.2 Nutzung der Ergebnisse von Maßnahmen der Wirkungsorientierung	31
4.4.3 Unterstützungsbedarfe der Modellprojekte in der Wirkungsorientierung	32
<b>4.5 Erzielte Projektergebnisse und -wirkungen</b>	<b>33</b>
4.5.1 Projektumsetzung und Herausforderungen	33
4.5.2 Ergebnisse und Wirkungen der Projekte im Detail	37
<b>4.6 Exkurs: Wirkungsanalysen</b>	<b>44</b>
4.6.1 Wirkungsanalyse: „Ex-Post-Facto-Analyse“	45
4.6.2 Wirkungsanalyse: „Narrative Interviews“	51
4.6.3 Wirkungsanalyse: „Process Tracing“	57
4.6.4 Wirkungsanalyse: „Experimentelles Design“	67
<b>4.7 Nachhaltigkeit und Transfer</b>	<b>75</b>
4.7.1 Dimensionen von Nachhaltigkeit	76
4.7.2 Bedeutung von Regelstrukturen: Schnittstellen und Transfer	80
4.7.3 Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe	84
<b>5 DISKUSSION DER ERGEBNISSE</b>	<b>86</b>
<b>6 EMPFEHLUNGEN</b>	<b>91</b>
<b>7 LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>94</b>
<b>8 ANHANG</b>	<b>97</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Zentrale Themen der wissenschaftlichen Begleitung .....	8
Abbildung 2: Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung .....	11
Abbildung 3: Formen von GMF, die die Modellprojekte adressieren.....	14
Abbildung 4: Alter der Hauptzielgruppe.....	15
Abbildung 5: Verteilung der Modellprojekte in der Bundesrepublik.....	16
Abbildung 6: Formen der Berücksichtigung von Mehrfachdiskriminierung .....	17
Abbildung 7: Partizipation als Stufenmodell .....	20
Abbildung 8: Grafik Wirkungslogik der Projekttypen .....	25
Abbildung 9: Aktivitäten zur Wirkungsreflexion .....	30
Abbildung 10: Unterstützungsangebote in Wirkungsorientierung gewünscht.....	32
Abbildung 11: Zufriedenheit der Projektträger mit der Projektumsetzung .....	34
Abbildung 12: Zufriedenheit der Projektträger mit der Wirksamkeit ihres Projekts .....	35
Abbildung 13: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp V: Soziale Kohäsion).....	46
Abbildung 14: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp I: Empowerment Erwachsener) .....	52
Abbildung 15: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp III: Stärkung von Organisationen)....	58
Abbildung 16: Process Tracing .....	59
Abbildung 17: Wirkungslogik des Projekts als Kausalkette .....	60
Abbildung 18: Rekonstruktion der Kausalkette A Vernetzung .....	62
Abbildung 19: Rekonstruktion der Kausalkette B Professionalisierung.....	64
Abbildung 20: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp II: Empowerment Jugendlicher) .....	67
Abbildung 21: Übersicht experimentelles Setting.....	69
Abbildung 22: Positionen der Teilnehmer*innen .....	72
Abbildung 23: Schritte zur Finanzierung über das Jahr 2019 hinaus .....	77
Abbildung 24: Nutzung der Projektprodukte .....	80
Abbildung 25: Aktivitäten zur Vernetzung mit Regelstrukturen 2018/2019.....	81
Abbildung 26: Akteur*innen der Regelstrukturen, die in Hinblick auf Verstetigung bedeutsam sind.....	81

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BAFzA	Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Angelegenheiten
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
GesBiT	Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH
GMF	Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit
IKÖ	Interkulturelle Öffnung
MO	Migranten*innen(selbst)organisation(/-en)
NDO	Neue Deutsche Organisationen
wB	wissenschaftliche Begleitung

## AUF EINEN BLICK

MODELLPROJEKTE IM PROGRAMMBEREICH H: ZIELGRUPPENERREICHUNG, PARTIZIPATION, ERGEBNISSE, WIRKUNGEN UND NACHHALTIGKEIT IN DER ÜBERSICHT

### WIRKUNGSTYPEN → S. 26

Die Projekte ließen sich in fünf Typen gruppieren.

Auf der Mikroebene:

- Empowerment-Projekte für Erwachsene
- Empowerment-Projekte für Jugendliche

Auf der Mesoebene:

- Projekte zur Stärkung von MO und Gruppen, die von GMF betroffen sind
- Projekte zur interkulturellen Öffnung von Organisationen der Mehrheitsgesellschaft
- Projekte zur sozialen Kohäsion in Schulen und Stadtteilen

### ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN → S. 35

- Der Mehrheit der Projektteams gelang es, geplante Aktivitäten erfolgreich umzusetzen.
- Bei Zielgruppen wurden erste Impulse für Veränderungsprozesse gesetzt.
- Häufige Personalwechsel gefährdeten die Kontinuität in den Projekten.
- Unvorhergesehene Änderungen gefährdeten den Projekterfolg zwar nicht, aber beeinträchtigten die ohnehin kurze Umsetzungsphase zusätzlich.
- Exkurs: Wirkungsanalysen bei einer kleinen Auswahl von Projekten objektivierte Projekterfolge oder halfen Wirkungsweisen ganzheitlicher zu verstehen.

### WIRKUNGSORIENTIERUNG → S. 31

- Zu Beginn hatte ein großer Teil der Projekte Maßnahmen der Qualitätssicherung geplant.
- Nur wenige Projekte verfügten über formalisierte Ansätze der Qualitätssicherung.

### ZIELGRUPPENERREICHUNG → S. 16

- Die Mehrzahl der Projekte richtete sich an Menschen, die von GMF betroffen sind.
- Kinder und Jugendliche sowie Multiplikator\*innen wurden häufig als Hauptzielgruppe adressiert.
- Die Projekte konzentrierten sich eher auf Menschen im urbanen als im ländlichen Raum.
- Die Erreichung der Zielgruppen wurde überwiegend positiv bewertet.
- Häufige Strategien zur Zielgruppenerreichung: Niedrigschwelligkeit, Peer-to-Peer-Ansätze, Vertrauensaufbau und MO als Mittler zur Zielgruppe
- Gute Vernetzung und eine Balance zwischen geplanter Reichweite und den zur Verfügung stehenden Ressourcen fördern die Zielgruppenerreichung.

### PARTIZIPATION → S. 21

- Fast in allen Projekten wurden Zielgruppen auf niedrigschwellige Weise, z.B. durch Feedbackabfragen, zu Rate gezogen.
- Partizipative Projektarbeit ist oft langwieriger und ergebnisoffener, kann aber im Idealfall eine Aneignung des Projekts durch die Teilnehmenden fördern.
- Die Intensität der Beteiligungsmöglichkeiten unterschied sich in verschiedenen Projektphasen: Zielgruppen wurden am stärksten in der Umsetzungsphase an der Gestaltung beteiligt.

### NACHHALTIGKEIT → S. 77

- Langfristige Strategien zur Verstetigung der Projektansätze konnten nur selten identifiziert werden.
- Gerade kleine, weniger erfahrene Träger hatten wenig Kapazitäten zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien.
- Die Vernetzung mit Regelstrukturen mit dem Ziel eines Konzept- und Erfahrungstransfers nahm mit dem Fortschreiten der Förderperiode einen höheren Stellenwert bei den Projektträgern ein.
- Nur einer Minderheit gelang es, innerhalb der Berichtszeit eine Folgefinanzierung sicherzustellen, viele setzten auf eine Weiterförderung durch das Bundesprogramm.

### EMPFEHLUNGEN → S. 92

- Modellprojekte sollten in der Zukunft stärker in strategischen Fragen, etwa bei Maßnahmen zur Wirkungsorientierung unterstützt werden, um die Modellhaftigkeit ihrer Ansätze besser erproben und Erkenntnisse sichern zu können.
- Eine „Transfer- und Nachhaltigkeitsphase“ sollte explizit in die Projektplanung und Förderrichtlinie integriert werden.
- Planungsunsicherheiten für die Projekte sollten durch die Programmseite weitestgehend reduziert werden, um die Kontinuität in der Umsetzung zu unterstützen und hohe Personalfuktuation zu verringern.
- Modellprojekte in ländlichen Regionen sollten spezifische Unterstützungsangebote erhalten.

## 1 EINLEITUNG

Im Programmbereich „Förderung von Modellprojekten zum Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ des Bundesprogramms „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“ wurden im September 2017 insgesamt 42 zivilgesellschaftliche Modellprojekte initiiert. Diese verfolgten das Ziel, den sozialen Zusammenhalt in der Einwanderungsgesellschaft und die Teilhabe von Menschen, die von Rassismus, anderen Formen Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF) oder Marginalisierung betroffen sind, zu fördern. Der Programmbereich repräsentiert somit das Themenfeld Vielfalt im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ – ein Themenfeld, das nicht nur aufgrund aktueller gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen und zunehmender Polarisierung im öffentlichen Diskurs um Migration und Integration von zentraler Bedeutung ist. Dabei zählte der Programmbereich zu den jüngeren des Bundesprogramms. Die hier zugeordneten Projekte hatten gegenüber den bereits seit dem Jahr 2015 im Programm geförderten Modellprojekten eine relativ kurze Laufzeit von etwas mehr als zwei Jahren.

Die Modellprojekte im Programmbereich H verfolgten der Analyse von Camino zufolge vielfältige Ansätze, um Veränderungen auf der individuellen Ebene sowie der Ebene sozialer Gruppen und Organisationen zu fördern. Dabei unterstützte die Mehrzahl der Projekte das Empowerment von Kindern und Jugendlichen, aber auch Erwachsenen, die von GMF betroffen sind. Andere Ansätze fokussierten sich hingegen auf die Stärkung von, diesen gesellschaftlichen Gruppen zuzuordnenden, Organisationen (z.B. Migrant\*innenorganisationen). Darüber hinaus fanden Projekte zur interkulturellen Öffnung (IKÖ) mehrheitsgesellschaftlich<sup>1</sup> geprägter Organisationen statt, sowie solche, die die Prävention und Bearbeitung von Konflikten zwischen heterogenen Gruppen zum Ziel hatten. Doch nicht nur unterschiedliche inhaltliche Ausrichtungen waren zu beobachten – die Projektträger selbst zeigten sich heterogen. Einerseits wurden größere, in der Projektarbeit erfahrene Träger gefördert, andererseits kleinere, weniger erfahrene Träger, die aber bereits große Expertise im Bereich Diversity mitbrachten. Auch die Reichweite und Aktivitätsräume der Projekte waren divers: Schwerpunktmäßig wurden multikulturell geprägte Metropolregionen adressiert, vereinzelt gab es aber auch Angebote im ländlichen Raum.

Die wissenschaftliche Begleitung (wB) umfasste den Zeitraum vom 1.10.2017 bis zum 30.10.2019.

Der vorliegende Abschlussbericht resümiert die Analyseergebnisse der wB, wobei der Schwerpunkt der Darstellung auf der Phase des letzten Förderjahres liegt. Zusammenfassend wird an mehreren Stellen auch auf die Befunde der Zwischenberichte eingegangen.

Einerseits wird der Programmbereich dabei quantitativ und projektübergreifend charakterisiert, andererseits dienen einzelne Projektbeispiele der Fallanalysen zur Veranschaulichung und Konkretisierung der Projektarbeit und Projektlogiken. Nach der Darstellung der zentralen Fragestellungen der wB und des methodischen Vorgehens werden zunächst Fragen der Zielgruppenerreichung und Partizipation in den Modellprojekten beleuchtet. Anschließend wird ausführlich auf das für die Evaluation von Modellprojekten besonders relevante Thema Wirkung eingegangen. Dafür werden zunächst die fünf Wirkungstypen in Erinnerung gerufen, die sich aus der Analyse der verschiedenen Wirkungslogiken in der vorangegangenen Erhebungsphase (siehe Goldbach/Rocha/Sträter 2018) ergaben. Daran schließen wir unsere aktuellen Ergebnisse zu den Themenfeldern Wirkungsorientierung und Qualitätssicherung an und präsen-

---

<sup>1</sup> Wir erkennen an, dass der Begriff „Mehrheitsgesellschaft“ stark vereinfachend ist und missverständlich sein kann. Die Neuen Deutschen Medienmacher etwa schreiben: „Eigentlich müsste es heißen: Mehrheitsbevölkerung, also die 64 Millionen Deutschen ohne Migrationshintergrund. In einem faktischen Einwanderungsland funktionieren Bezeichnungen wie »die deutsche Gesellschaft« oder »die Gesellschaft in Deutschland« nicht als Synonym für Deutsche ohne Einwanderungskontext.“ (Neue Deutsche Medienmacher, 2018) Dennoch dient er hier zur vereinfachenden Beschreibung von Gruppen, die eher nicht von GMF betroffen sind.

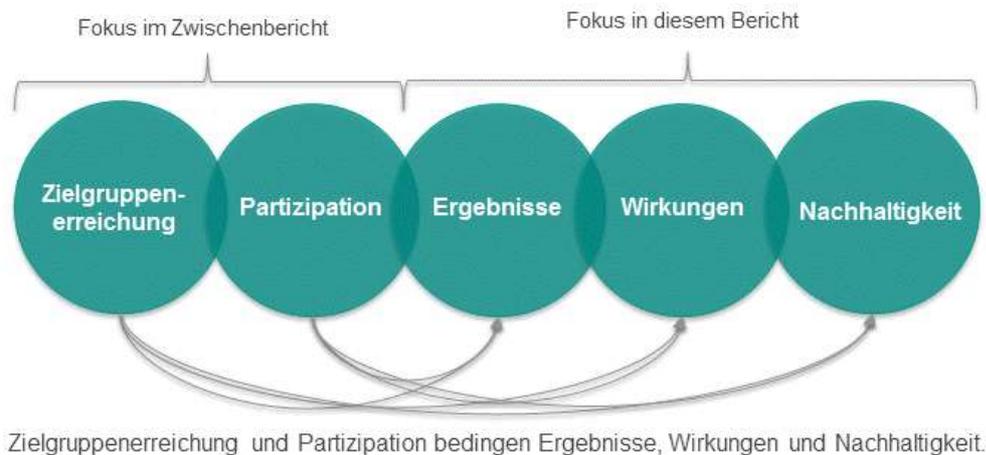
tieren die Beobachtungen zu den Ergebnissen und Wirkungen der Projekte. Separat werden an dieser Stelle auch die vier durchgeführten Wirkungsanalysen detailliert vorgestellt. Abschließend widmet sich der Bericht dem Entwicklungsstand der Verstetigungsstrategien und diskutiert übergreifende Erkenntnisse. In Hinblick darauf, dass Vielfaltsthemen auch nach der Programmumstrukturierung 2019 ein wichtiges Arbeitsfeld in „Demokratie leben!“ darstellen sollen, schließt der Bericht am Ende mit Empfehlungen für die weitere Programmsteuerung in diesem Themenfeld.

## 2 FRAGESTELLUNGEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

Für die Modellprojekte ließen sich eine Reihe übergeordneter Fragenkomplexe identifizieren, die für alle Projekte gleichermaßen relevant sind und von der wB im Programmverlauf systematisch bearbeitet wurden. Dazu gehören neben Fragen der Zielgruppenerreichung und Partizipation insbesondere auch die Themen Wirkungen und Nachhaltigkeit.

Im Verlauf der Evaluation standen unterschiedliche Fragen im Fokus. Waren es im ersten Jahr der Projektumsetzungen eher die nach der Zielgruppenerreichung und Partizipation, widmete sich das zweite Jahr Ergebnissen, Wirkungen und der Nachhaltigkeit. Da Zielgruppenerreichung und Partizipation aber für alle thematischen Schwerpunkte der wB von großer Bedeutung sind, werden sie auch in diesem Abschlussbericht aufgegriffen. Die Diskussion zu den Wirkungen konzentriert sich auf Fragen der Wirkungsorientierung im Rahmen der Qualitätssicherungsmaßnahmen der Projekte und auf die erzielten Projektergebnisse und –wirkungen. Anhand von vier Projekten wurden zudem vertiefende Wirkungsanalysen exemplarisch durchgeführt.

Abbildung 1: Zentrale Themen der wissenschaftlichen Begleitung



Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die konkreten Fragestellungen entlang der jeweiligen Themenkomplexe vorgestellt.

### ZIELGRUPPENERREICHUNG

Fragen der Zielgruppenerreichung waren von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Projekte und ein erster wichtiger Schritt, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Spezifische Fragestellungen im Themenfeld der Zielgruppenerreichung waren:

- Welche Zielgruppen wurden angesprochen? Mit welchen Strategien?
- Inwieweit wurden Menschen erreicht, die aufgrund ihres Migrationshintergrunds marginalisiert werden? Inwieweit spielten Mehrfachdiskriminierung und Intersektionalität eine Rolle in der Zielgruppenerreichung?
- Inwiefern wurden relevante Zielgruppen der Förderbereiche mit den Projekten nicht angesprochen/nicht erreicht? Warum?
- Welche (innovativen) Ansätze der Ansprache und Bindung schwer erreichbarer Zielgruppen lassen sich identifizieren? Was waren ihre Erfolgsbedingungen?

- Inwieweit wurden durch Projekte, deren direkte Zielgruppen Multiplikator\*innen waren, auch indirekt marginalisierte Menschen mit Migrationshintergrund erreicht?
- Bei Projekten, die sich (auch) an Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft richteten: Inwieweit wurden diejenigen Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft erreicht, bei denen Veränderungen in Bezug auf die Ziele des Projekts bewirkt werden sollten? Inwiefern erfolgte eine Fokussierung auf spezifische Gruppen innerhalb der Mehrheitsgesellschaft?

#### PARTIZIPATION

Partizipation gehört zu den Grundsätzen, nach denen die Modellprojekte geplant und umgesetzt werden sollten. Auch dieses Themenfeld wird im vorliegenden Abschlussbericht bearbeitet. Konkrete Fragen in dem Zusammenhang waren:

- Wie gestaltete sich die partizipative Umsetzung in den einzelnen Projekten?
- Welche unterschiedlichen Ansätze der Partizipation lassen sich identifizieren? Welche Effekte hatten sie auf die Umsetzungsqualität der Projekte?
- Inwiefern trugen partizipative Ansätze der Projektgestaltung zu einem Empowerment der Zielgruppen bei?

#### WIRKUNGSORIENTIERUNG

Die Wirkungsorientierung der Projekte umfasst einerseits die Reflexion von Wirkungen, Ergebnissen und Effekten der Projekte und andererseits die Nutzung dieser Perspektive für die Gestaltung der Projekte. Dieser Schwerpunkt der wB bearbeitete folgende Fragen:

- Welche Rolle spielte Wirkungsorientierung in der Planung und Umsetzung?
- Welche Ansätze der regelmäßigen Reflexion setzten die Projekte ein und wie beeinflussten diese die Praxis?
- Welche Unterstützungsbedarfe hatten die Projekte in diesem Bereich?

#### ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN

Im Rahmen der wB wurden im Sinne einer summativen Evaluation auch die unmittelbaren Ergebnisse der Projekte erfasst. Spezifische Fragestellungen, die in diesem Bericht beleuchtet werden, waren:

- Welche unmittelbaren Ergebnisse konnten die Projekte beobachten?
- Welche nicht-intendierten positiven oder negativen Ergebnisse ließen sich beobachten?
- Welche Herausforderungen nahmen Einfluss auf die Projektergebnisse?

Im Kontext von Modellprojekten sind Fragen zu den Wirkungen der Projekte unabdingbar. Schließlich geht es um die Erprobung von Modellen mit dem Ziel, diese auf andere Kontexte zu übertragen oder auch in Regelstrukturen zu überführen. Dazu sind exemplarisch Analysen zu Wirkungsfragen bei vier Modellprojekten durchgeführt worden. Die Fragestellungen in diesem Themenbereich waren:

- Welche Wirkungen wurden erreicht, mit welchen Maßnahmen?
- Inwieweit passen die erreichten Wirkungen zu den Projektzielen und Wirkungslogiken?
- Inwieweit konnten die Projekte zum Empowerment der Zielgruppen, zur Konfliktbearbeitung oder interkulturellen Öffnung von Organisationen beitragen?
- Inwiefern kann man sich spezifischen Wirkungsfragen im Rahmen von exemplarisch durchgeführten Wirkungsanalysen annähern und Effekte oder Wirkungsweisen nachweisen?

## NACHHALTIGKEIT

Die Modellprojekte entwickelten und erprobten (innovative) Ansätze in ihren Themenfeldern jeweils unter spezifischen Bedingungen. Diese wurden im Rahmen der wB herausgearbeitet, sodass auch die Bedingungen der Skalierbarkeit und des Transfers in andere Kontexte identifiziert werden konnten. Eine besondere Bedeutung kommt hier der Übertragbarkeit in Regelstrukturen zu. Spezifische Fragen im Themenfeld der Nachhaltigkeit, die im Rahmen dieses Berichts eruiert werden, sind:

- Was für Verstetigungsstrategien entwickelten die Projekte?
- Welche Strategien entwickelten die Projekte, um Schnittstellen zur Regelpraxis zu gestalten?
- In welcher Weise wurden Regelstrukturen einbezogen?

### 3 METHODISCHES VORGEHEN

Um der Diversität der Projekte gerecht zu werden und für die oben skizzierten Fragen angemessene methodische Ansätze zu nutzen, war die wB als dreistufige, trichterförmige methodische Struktur aufgebaut. Die vorliegende Analyse der Ergebnisse im Rahmen dieses Abschlussberichts stützt sich auf die Gesamtheit der so erhobenen Daten. Sie verbindet damit standardisierte und nicht-standardisierte Erhebungs- und Auswertungsmethoden im Sinne einer Triangulation. Nachdem sich die wB zunächst im Rahmen einer Explorationsphase mit der Arbeit und Konzeption der beteiligten Modellprojekte vertraut gemacht hatte, nahm sie in der ersten Welle des jährlichen Umsetzungsmonitorings sämtliche Projekte vergleichend in den Blick. Parallel wurde damit begonnen, etwa die Hälfte der Projekte in tiefergehenden qualitativen Analysen, sogenannten Fallanalysen, genauer „unter die Lupe“ zu nehmen. Diese Fallanalysen waren als längerfristiger Prozess über die Dauer von über 18 Monaten angelegt, in denen die Projekte mehrfach aufgesucht und kontinuierlich begleitet wurden. Im letzten Jahr der Projektlaufzeit führte die wB neben der zweiten Welle des Umsetzungsmonitorings für eine kleine, inhaltlich begründete Auswahl von vier Projekten zudem fokussierte Wirkungsanalysen durch. Der skizzierte mehrstufige Evaluationsansatz verfolgte den Anspruch, der Heterogenität der geförderten Projekte, ihren unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten und Strategien, angemessen Rechnung zu tragen.

Abbildung 2: Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung



Quelle: eigene Darstellung.

#### EXPLORATIONSPHASE

Zu Beginn der wB wurde eine detaillierte Darstellung des Forschungsgegenstands erstellt. Dazu analysierten wir die vorhandenen Projektdokumentationen – in erster Linie die Interessenbekundungen und Anträge – und führten explorative Telefoninterviews mit den Projektverantwortlichen durch. Die Exploration schloss mit der Auswahl eines Samples von 20 Projekten ab, für die mittels qualitativer Fallstudien die jeweiligen Entwicklungen und Strategien der Projekte im Verlauf der wB partizipativ herausgearbeitet wurden. Die Auswahl dieses Samples erfolgte in Absprache mit Fachreferent\*innen des Bundesministeriums für Familie, Senioren,

Frauen und Jugend. Außerdem wurde das Design des Umsetzungsmonitorings, welches sich an alle Projekte richtete, abgeschlossen.

#### UMSETZUNGSMONITORING

Das Monitoring bot einen Gesamtüberblick über alle Modellprojekte hinsichtlich ihrer Entwicklungen in der Zielgruppenerreichung, der Rolle von Partizipation und Wirkungsorientierung in der Projektgestaltung, der Projektergebnisse und ihrer Nachhaltigkeit (insbesondere in Bezug auf die Vernetzung der Projekte mit Regelstrukturen). Zudem erfasste das Monitoring Strukturdaten, unvorhergesehene Entwicklungen und Herausforderungen (siehe auch den Anhang für einen detaillierten Überblick).

Das Umsetzungsmonitoring stützte sich dabei, soweit möglich, auf die durch das Bundesamt für zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) im Rahmen der regulären Berichtslegung erhobenen Daten. Da die Berichte nicht alle für die wB erforderlichen Informationen enthielten, erfolgte ergänzend eine Online-Befragung zu zwei Zeitpunkten (Frühsommer 2018 und Frühsommer 2019) über die Befragungsplattform lime survey.

An der Online-Befragung 2019 beteiligten sich 33 der 42 zu diesem Zeitpunkt im Rahmen des Programmbereichs H geförderten Projekte. Der Sachbericht 2018 lag für 39 Projekte vor. In der zweiten Welle des Umsetzungsmonitorings konnten mit dem Fragebogen auch die fünf dem Programmbereich nachträglich zugeordneten Projekte berücksichtigt werden.

#### QUALITATIVE FALLANALYSEN

Die qualitative Begleitung von 20 der Modellprojekte zielte darauf ab, tiefergehende Fallanalysen der Projektumsetzung zu ermöglichen. Zum Auftakt wurden im Rahmen von Workshops mit den jeweiligen Projektmitarbeiter\*innen die Wirkungslogiken der ausgewählten Projekte herausgearbeitet. Dafür wurden Strategien, Ziele und Wirkungshypothesen diskutiert und die ihnen zugrunde liegenden Annahmen und Bedingungen benannt. Auf diese Weise konnten gemeinsam die entsprechenden Wirkungsgefüge modelliert werden, welche die wB später einer grafischen Aufbereitung zu einem Schaubild unterzog. So entstand eine detaillierte Übersicht der Bandbreite der Wirkungslogiken des Programmbereichs, welche dem Auftraggeber in Form von Steckbriefen zur Verfügung gestellt wurde. Im Verlauf der wB wurden die bei den untersuchten Fällen beobachteten Projektergebnisse mit den angenommenen Wirkungsgefügen ins Verhältnis gesetzt und ausgewertet. Die damit einhergehende Reflexion der Wirkungsannahmen erlaubte es, diese weiter zu spezifizieren und das Modellhafte der Projekte sichtbar zu machen. Zu diesem Zweck führte die wB auch Interviews mit Projektmitarbeiter\*innen und Erhebungen mit den Zielgruppen durch.

Eine vergleichende Analyse aller Wirkungslogiken ergab darüber hinaus eine Wirkungstypologie, die die Projekte entsprechend ihrer Zielgruppen, den angestrebten Wirkungen und den Strategien in fünf voneinander abgrenzbare Typen unterteilt. Diese bildete eine wesentliche Grundlage für die 2019 durchgeführten Wirkungsanalysen.

#### WIRKUNGSANALYSEN

Die qualitative Begleitung der Umsetzung mündete im zweiten Quartal 2019 in vier Wirkungsanalysen. Die intendierten projektspezifischen Wirkungen wurden bereits in den Startworkshops im Rahmen der Diskussion um die Wirkungsgefüge beschrieben bzw. im Verlauf der wB konkret benannt. Ziel war es dann, diese Wirkungsannahmen exemplarisch für einige Projekte empirisch zu überprüfen.

Dazu wurden vier Fälle ausgewählt, die aufgrund der Umsetzungsqualität im Projektzeitraum beobachtbare Wirkungen erwarten ließen. Außerdem sollte ein inhaltlich möglichst breites Spektrum von Fällen herangezogen werden. Für jedes der ausgewählten Projekte wurde zu-

nächst in enger Abstimmung mit dem Projektträger die ursprüngliche Wirkungslogik auf Weiterentwicklungen bzw. Veränderungen geprüft und ein angemessenes Forschungsdesign zur Wirkungsbeobachtung entwickelt. Es kamen unterschiedliche methodische Ansätze zum Einsatz, die sich jeweils auf eine andere Art zur Annäherung an Wirkungsfragen eignen. Ziel der Wirkungsanalysen war es, basierend auf den projektspezifischen Wirkungsgefügen, die Wirkungsmechanismen zu identifizieren und zu hinterfragen, welchen Beitrag die Projekte zu diesen Wirkungsmechanismen geleistet haben.

#### TRANSFERWORKSHOPS

Regelmäßige von der wB veranstaltete Transferworkshops mit den Projektträgern unterstützten die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch zwischen den Modellprojekten. Darüber hinaus ermöglichten diese Formate die Präsentation und Validierung von Zwischenergebnissen der wB – eine Basis, um gemeinsam Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Projektpraxis zu erarbeiten.

Ein erster Workshop fand im Januar 2018 in Berlin statt. Hier präsentierte die wB ihr methodisches Vorgehen in seinen Grundsätzen und das Monitoring im Detail. Außerdem erfolgte ein Erfahrungsaustausch zu den Themen Partizipation, Zielgruppenerreichung, Öffentlichkeitsarbeit und Selbstevaluation. Im Rahmen des zweiten Transferworkshops im Januar 2019 wurde schwerpunktmäßig das Thema Nachhaltigkeit bearbeitet. Ein letzter Transferworkshop im Dezember 2019 wird den Projektteams noch einmal die Möglichkeit geben, sich über Lessons Learned auszutauschen.

Ergänzend zu den Face-to-Face-Treffen wurden kurze Webinare angeboten, um einzelne Befunde der wB kurzfristig an die Projektträger rückzuspiegeln und zu validieren. Im Rahmen der Fachforen bot die wB im Oktober 2018 außerdem einen Workshop zum Thema Nachhaltigkeit an.

## 4 ZENTRALE BEFUNDE DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

Im Folgenden werden die zentralen Befunde der letzten Erhebungsphase der wB sowie zusammenfassend auch die Inhalte der vorangegangenen Berichte präsentiert.

### 4.1 ZIELGRUPPENERREICHUNG

Die Erreichung von Zielgruppen spielt im Kontext von Modellprojekten mit Innovationsanspruch eine zentrale Rolle. So strebten einige Projekte an, bisher kaum erreichte Zielgruppen anzusprechen, andere Projekte adressierten bekannte Zielgruppen mit neuen Methoden und Inhalten. Wie die Zielgruppenansprache und -gewinnung in diesem Kontext gelang, stand im Mittelpunkt des Zwischenberichts. Zum Ende der Förderphase wollen wir nun bei der Betrachtung der Zielgruppenenerreichung auch auf die Zielgruppenbindung eingehen. D.h. wir betrachten, wie die erreichten Zielgruppen, die als Projektteilnehmer\*innen gewonnen wurden, im weiteren Projektverlauf (und perspektivisch auch darüber hinaus) an die Projekte gebunden werden konnten. Zunächst stellen wir aber die zentralen Strukturdaten der Zielgruppen vor und befassen uns auch mit denjenigen Gruppen, die der Programmbereich eher nicht erreichte.

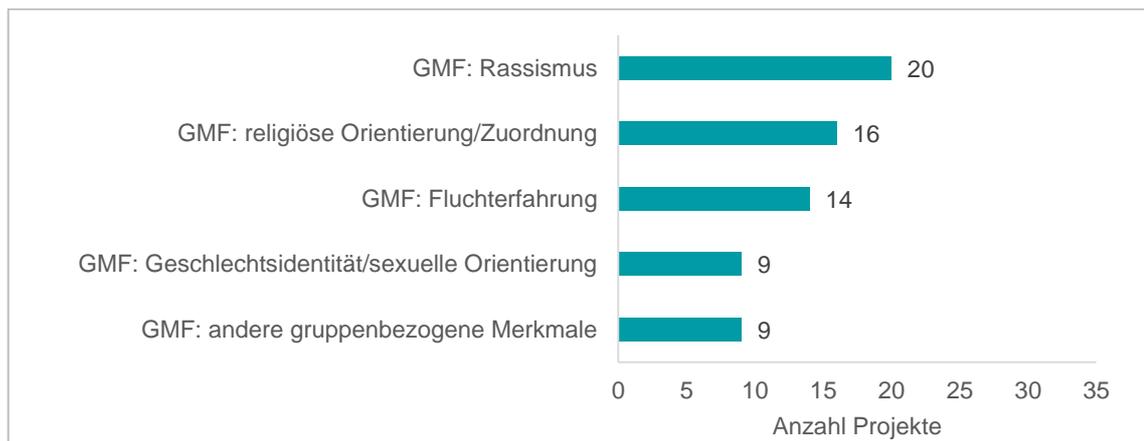
#### In diesem Kapitel:

- Welche Zielgruppen wurden erreicht?
- Wie gut wurden sie erreicht?
- Welche Zielgruppen wurden eher schlechter erreicht?
- Welche Strategien zur Bindung wurden genutzt?

#### 4.1.1 Erreichte Zielgruppen

Die zurückliegende Analyse der Zielgruppenenerreichung ergab, dass sich die Mehrzahl der Projekte schwerpunktmäßig an Menschen richtete, die von GMF betroffen sind (vgl. Goldbach/Rocha/Sträter 2018, 15f.). Nur eine Minderheit der Projekte wählte Ansätze, die explizit auch die Mehrheitsgesellschaft adressieren.

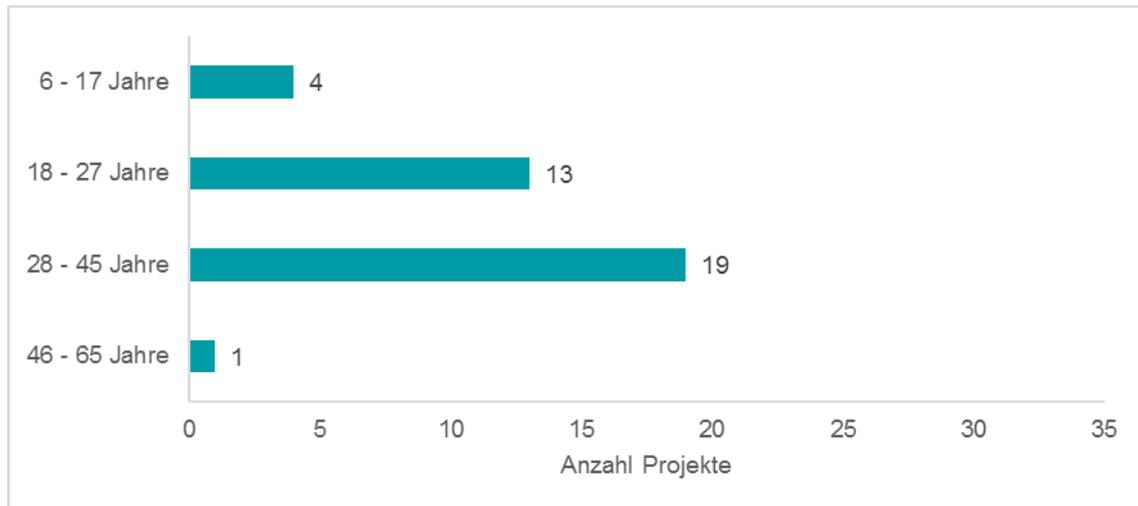
Abbildung 3: Formen von GMF, die die Modellprojekte adressieren



Quelle: Online-Befragung der Projektträger 05/2018 (N = 35), eigene Berechnungen.

Insgesamt wurde bereits im Zwischenbericht deutlich, dass besonders häufig Kinder und Jugendliche sowie Multiplikator\*innen als Hauptzielgruppen der Modellprojekte adressiert wurden. Projekte, bei denen das Empowerment von Erwachsenen, die Professionalisierung von Migrant\*innenorganisationen (MO) oder die interkulturelle Öffnung von Organisationen im Mittelpunkt standen, adressierten hingegen in der Regel eher ältere Zielgruppen.

Abbildung 4: Alter der Hauptzielgruppe



Quelle: Ergebnisberichte 2018 (N = 37), eigene Berechnungen.

Laut den Sachberichten 2018 wurden ca. 40.000 Personen von den Modellprojekten zum „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ erreicht. Wie im Zwischenbericht wollten wir diese Angaben nicht „überinterpretieren“, da in den Sachberichten keine detaillierte Definition von Zielgruppenerreichung angegeben wurde und somit unklar bleibt, in welchem Umfang und auf welche Art und Weise die 40.000 Personen erreicht wurden. Es handelt sich dabei schließlich um eine Selbsteinschätzung durch die jeweiligen Projektteams. Die Einschätzung der Qualität der Zielgruppenerreichung erfolgt an dieser Stelle daher maßgeblich auf Grundlage der Bewertungen durch die Projektverantwortlichen. Insgesamt bewertete die Mehrheit der Modellprojekte (78%) die Erreichung – wie auch in der letzten Erhebungsphase – überwiegend positiv. 64% der Projekte mit langfristig angelegten Angeboten wurden von den Teilnehmer\*innen regelmäßig genutzt. Bei der Bewertung der Zielgruppenerreichung bleibt zu berücksichtigen, dass in der vorangegangenen Erhebungsphase festgestellt wurde, dass ein hoher Anteil der Teilnehmer\*innen zuvor bereits an anderen Projektaktivitäten und Angeboten des jeweiligen Trägers teilgenommen hatte. Bei 90% der Modellprojekte wurden über 30% der Zielgruppe bereits in Vorgängerprojekten erreicht. Dieses Ergebnis zeigt auf, dass ein Verständnis von Modellprojekten als vollständig neuen Entitäten nicht der Realität entspricht, da die meisten Modellprojekte auf etablierten Strukturen basieren. Auch die im Zwischenbericht als förderlich identifizierten Faktoren wurden in der letzten Erhebungsphase, im Rahmen der Fallanalysen, erneut bestätigt. So blieben eine gute Vernetzung mit Regelstrukturen und eine ressourcenangepasste Reichweitenplanung in vielen Fällen zentral für die erfolgreiche Zielgruppenerreichung.

#### 4.1.2 Herausforderungen bei der Zielgruppenerreichung

Bei der oben beschriebenen, positiven Bewertung der Zielgruppenerreichung handelt es sich um Selbsteinschätzungen der Projektverantwortlichen. Es darf daher nicht versäumt werden, auch auf die Herausforderungen einzugehen, die bei der Zielgruppenerreichung bestanden und auf die Personengruppen hinzuweisen, die eher unzureichend erreicht wurden.

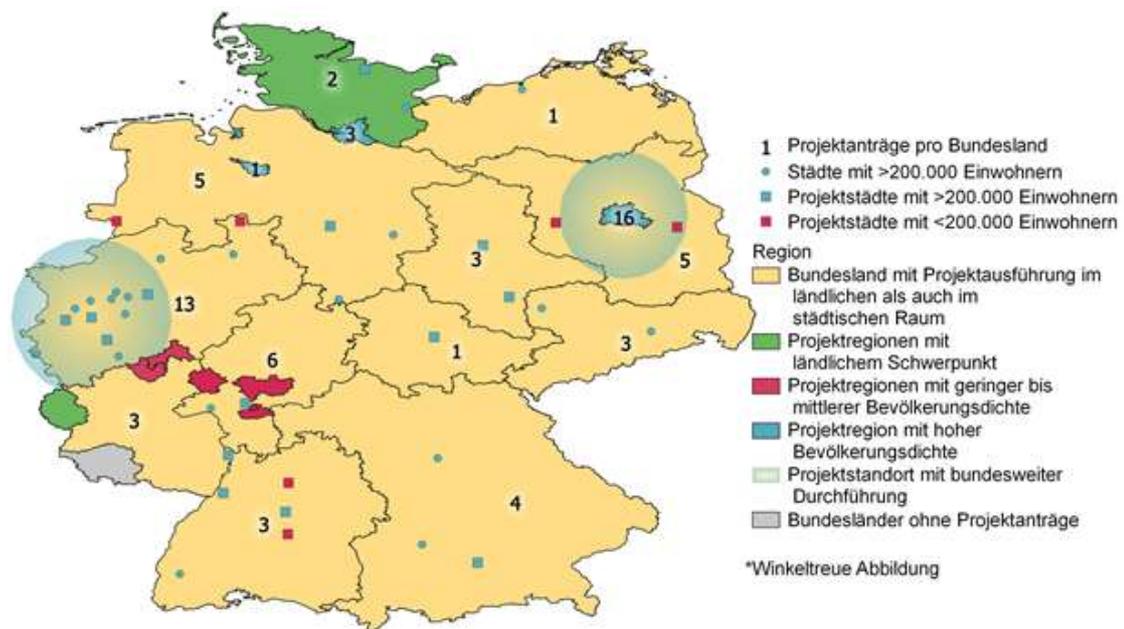
Diejenigen Projekte, die ihre Zielgruppenerreichung eher negativ bewerteten, begründeten dies vorrangig mit Herausforderungen auf Seiten der Zielgruppen. Der Zeit- und Ressourcenmangel sowie das fehlende Bewusstsein der adressierten Zielgruppe für Beteiligungsmöglichkeiten wurden im Rahmen der Online-Befragung als Hindernisse benannt. Als externer hinderlicher Faktor wurde auch auf die fehlenden Mobilitätsangebote im ländlichen Raum eingegangen. In den Fallanalysen wurde darüber hinaus deutlich, dass auch Personalwechsel in den

Projektteams die Zielgruppenerreichung negativ beeinflussten und sich gar auf die Zielerreichung der Projekte auswirken konnten. Dieser Aspekt wird im Kapitel zu Projektergebnissen und -wirkungen noch detaillierter dargestellt. Auf weitere, bezeichnende Herausforderungen der Zielgruppenerreichung wollen wir nun kurz eingehen.

#### 4.1.2.1 FOKUS: ZIELGRUPPEN IN LÄNDLICHEN RÄUMEN

Ein deutliches Ungleichgewicht zwischen Stadt und Land bei der Zielgruppenerreichung im Programmbereich hat bereits der Zwischenbericht festgestellt. Die Angebote der Modellprojekte konzentrierten sich stark auf Menschen in Metropolen und Metropolregionen. Teilnehmer\*innen aus ländlichen Regionen wurden deutlich seltener adressiert. Auch in der letzten Erhebungsphase haben die Träger, die in ländlichen Räumen aktiv waren, der wB noch einmal rückgespiegelt, dass sie spezifische Herausforderungen der Zielgruppenerreichung im ländlichen Raum sehen. Dazu zählt neben der schwachen Infrastruktur – mit dem öffentlichen Nahverkehr lassen sich Angebote der Modellprojekte oft nicht erreichen – auch die Tatsache, dass es außerhalb der Städte weniger MO gibt, die als Mittler zur Zielgruppe fungieren können. Mit einer Karte, die die Verteilung der Modellprojekte in Stadt und Land noch einmal genauer ausdifferenziert, wollen wir in diesem Bericht die Auswirkungen der Verteilung auf die Zielgruppenerreichung grafisch untermauern.

Abbildung 5: Verteilung der Modellprojekte in der Bundesrepublik



Quelle: eigene Darstellung, Berechnungen auf Grundlage der Anträge und des Monitorings.

Die Karte stellt die bundesweite Verteilung der Modellprojekte des Förderbereichs dar. Von allen Modellprojekten legten lediglich drei ihren Fokus explizit auf den ländlichen Raum. Bei 21 weiteren Projekten war dieser nicht eindeutig definiert und wurde mit „sowohl ländliche als auch städtische Räume“ angegeben. In der Regel war der Hauptdurchführungsort dabei jedoch eine Metropolregion mit gewünschter Auswirkung auf das Umland. 15 weitere Modellprojekte fokussierten sich ausschließlich auf Metropolregionen mit über 200.000 Einwohner\*innen. Jene Regionen, die in den Anträgen namentlich erwähnt wurden, sind auf der Karte markiert. Ebenfalls wurden auf der Karte alle großen Städte mit mehr als 200.000 Einwohner\*innen eingezeichnet, wenn an diesen Standorten einzelne Projektbausteine umgesetzt wurden.

## 4.1.2.2 FOKUS: BERÜCKSICHTIGUNG VON INTERSEKTIONALITÄT

Diskriminierungsmerkmale lassen sich nicht isoliert voneinander betrachten, dies gilt auch in Modellprojekten. Wer etwa Betroffene von antimuslimischem Rassismus erreichen will, sollte auch Fragen nach Mehrfachdiskriminierung und damit beispielsweise die Genderdimension nicht unberücksichtigt lassen. Die unterschiedlichen Diskriminierungsmerkmale innerhalb einer Zielgruppe sind komplex und lassen sich auch nicht immer in all ihren Dimensionen greifen. Dennoch sollten sich die Projektteams der Mehrdimensionalität von Diskriminierung bewusst sein und entsprechende Konzepte und Strategien in ihre Projekte integrieren. Im Zwischenbericht wurde beschrieben, dass die Modellprojekte nur wenig explizite Konzepte zur Berücksichtigung von Mehrfachdiskriminierung präsentierten. Deshalb wurde in der diesjährigen Online-Befragung direkt nachgefragt, inwiefern Mehrfachdiskriminierung bei der Projektkonzeption und -umsetzung berücksichtigt wurde. Die offenen Antworten haben wir inhaltlich geclustert und in der folgenden Abbildung dargestellt:

Abbildung 6: Formen der Berücksichtigung von Mehrfachdiskriminierung



Quelle: Online-Befragung der Projektträger 06/2019 (N = 33), eigene Berechnungen.

Es fällt auf, dass zwar viele Projekte angaben, Mehrfachdiskriminierung mit der Zielgruppe thematisiert zu haben und auf deren individuelle Bedarfe eingegangen zu sein (z.B. wurden Publikationen auch in Muttersprachen der Zielgruppen zur Verfügung gestellt), nur sehr selten wurden aber umfassendere Maßnahmen wie das Sicherstellen von Barrierefreiheit oder Schulungen von Mitarbeiter\*innen umgesetzt.

Intersektionalität in Bezug auf Gender wurde jedoch insgesamt stärker hervorgehoben als in der vorangegangenen Erhebungsphase. Dies lässt darauf schließen, dass entsprechende Gruppen auch stärker erreicht wurden. Die Auswertung der Sachberichte bestätigt dies: Während die Auswertung der vorangegangenen Berichte noch zeigte, dass Personen weiblichen oder diversen Geschlechts insgesamt eher unterrepräsentiert waren, war das Verhältnis in diesem Jahr ausgeglichener (55% der Teilnehmer\*innen, zu denen Gender Angaben gemacht wurden, waren weiblich, <1% divers und 45% männlich).

#### 4.1.2.3 FOKUS: BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN IN PROJEKTEN DER INTER-KULTURELLEN ÖFFNUNG

Bei Projekten der interkulturellen Öffnung von Organisationen muss das Thema der Zielgruppenerreichung differenziert betrachtet werden, da – anders als bei den Projekten anderer Wirkungstypen – die Projektteams und Zielgruppen Teil derselben Organisation waren. Dies bedeutete zum einen, dass die Zielgruppenansprache in Teilen leichter fiel (da keine aufsuchende Arbeit notwendig war wie etwa bei einigen Empowerment-Projekten, da die Kontaktdaten bekannt waren), zum anderen wurde in der letzten Erhebungsphase aber deutlich, dass es insbesondere bei den IKÖ-Projekten Schwierigkeiten bei der Bindung der erreichten Personen gab.

Beispielsweise wurde eines der Projekte dieses Typs eingestellt, da das hauptamtliche Personal der Organisation zwar Interesse, aber keine Kapazitäten hatte, die Projektmaßnahmen wahrzunehmen, und die Ehrenamtlichen in der Organisation wiederum kein Interesse an den Maßnahmen zeigten bzw. nicht für die Projektziele sensibilisiert waren. Ein ebenfalls ehrenamtlich geprägtes Projekt berichtete von organisationsinternen Widerständen gegen die Zielstellung der interkulturellen Öffnung. Die Beispiele machen deutlich, dass in diesem Themenfeld viele hinderliche Faktoren wirken können. Organisationen sind keine Monokulturen, sondern Systeme mit verschiedenen, häufig hierarchischen Ebenen, die auch verschiedene Entwicklungsziele und Prioritäten verfolgen. Ist das Ziel der interkulturellen Öffnung nicht in einem breiten Stakeholder-Dialog festgelegt worden, kann es zu Problemen bei der Umsetzung von Projektmaßnahmen kommen, da gerade Entscheidungsträger\*innen häufig ein Festhalten am Status Quo anstreben. Unter diesen Voraussetzungen scheint weder eine reine Top-Down-Strategie, die von der Organisationsspitze ausgehend, hierarchisch absteigend in die Mitarbeiter-/Mitgliederschaft wirken will, noch ein strikter Bottom-Up-Ansatz, in dem Mitarbeiter\*innen/Mitglieder versuchen, den Prozess auf die Führungsebene zu bringen, alleine alle relevanten Personen erreichen und an den Prozess binden zu können. Zwar waren nur fünf IKÖ-Projekte im Programmbereich vertreten, doch ist auffallend, dass ein Projekt, das auf ein Top-Down-Bottom-Up-Mainstreaming setzte, also so angelegt war, den Prozess der interkulturellen Öffnung besonders stark auf allen Ebenen der Organisation zu verankern, am wenigsten Schwierigkeiten mit der Zielgruppenbindung hatte. Doch selbst in diesem Projekt sah die Projektleitung Bedarfe, die verschiedenen Organisationsebenen noch stärker zu beteiligen und zu dem Thema miteinander in den Austausch zu bringen.

#### 4.1.3 Von Strategien der Erreichung zu Strategien der Bindung

Zielgruppenerreichung und -bindung ist so zentral für den Erfolg, dass es wichtig ist, sich genauer anzuschauen, welche Strategien die Projekte entwickelten und anwendeten, um durch deren Analyse auch Lehren über den Programmbereich hinaus ziehen zu können. Die wB konnte in der letzten Erhebungsphase sechs Strategien identifizieren, derer sich verschiedene Projekte bei der Ansprache von Zielgruppen bedienten: I.) Projekte kooperierten zur Zielgruppenansprache mit MO, die häufig als Mittler zu Zielgruppen eingesetzt wurden; II.) Projekte des individuellen Empowerments setzten auf den Vertrauensaufbau zur Zielgruppe durch die Schaffung geschützter Räume und die Ansprache durch Menschen, die Diskriminierungserfahrungen der Zielgruppe teilten; III.) Projekte, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiteten, nutzten besonders häufig Peer-to-Peer-Ansätze; IV.) einige Projekte nutzten vorwiegend niedrigschwellige Ansätze im öffentlichen Raum, um gesellschaftlich marginalisierte Gruppen zu erreichen; V.) Projektträger nutzten verstärkt digitale Tools und soziale Medien für die Teilnehmer\*innengewinnung und die Kontaktpflege und VI.) IKÖ-Projekte nutzten die oben bereits diskutierten Top-Down- und Bottom-Up-Strategien.

Die Fallanalysen in der zweiten Erhebungsphase deuteten darauf hin, dass fast alle diese Strategien auch für die Zielgruppenbindung genutzt wurden. Allein die niedrigschwellige Zielgruppenarbeit (Strategie IV) diente eher ausschließlich der Ansprache und wurde von den

Projektteams nicht als Strategie der Zielgruppenbindung beschrieben. Auch an anderen Stellen wurden spezifische Vorgehensweisen und Strategien in der Phase der Zielgruppenbindung identifiziert: Projekte ohne Community-Bezug, die zur Zielgruppenansprache mit MO kooperierten (Strategie I), betonten, dass es zur Bindung der Zielgruppen wichtig gewesen sei, den Mehrwert des Modellprojekts zu verdeutlichen und den über MO angesprochenen Personen klar zu machen, dass das Projekt die Arbeit der MO nicht ersetzen, sondern nur ergänzen wolle. Ein Projekt der sozialen Kohäsion in einer Kleinstadt im Osten Deutschlands etwa, das die MO vor Ort als Mittler nutzte, machte zu Beginn eines jeden Workshops auf die Projektziele aufmerksam und stellte Synergieziele zwischen den Angeboten des Modellprojekts und der Arbeit der MO dar. Ein Projekt aus dem Kulturbereich, das ebenfalls eine MO als Mittler nutzen wollte, scheiterte wiederum an der Bindung der Zielgruppe. Hier war es dem Projektträger nicht gelungen, die Zielgruppe von dem Mehrwert eines ergänzenden Engagements außerhalb der Arbeit in der MO zu überzeugen. Die Projektleitung erkannte diese Hürde frühzeitig und sprach daraufhin eine Zielgruppe an, die bisher noch nicht von MO erreicht wurde – hier gelang die Bindung zur regelmäßigen Wahrnehmung von Angeboten deutlich besser.

In den Fallanalysen sowie im Monitoring fiel auf, dass die Projektteams den Zielgruppen verstärkt Beteiligung an der Projektgestaltung anboten, um diese an ihr Projekt zu binden (siehe auch Kapitel zur Partizipation). Dies stellt eine weitere Strategie zur Bindung der Zielgruppen dar und war sowohl bei den Projekten erkennbar, die für den Vertrauensaufbau zur Zielgruppe geschützte Räume geschaffen hatten (Strategie II) als auch bei Projekten, die in der Ansprache einen Peer-to-Peer-Ansatz verfolgten (Strategie III). Ein Beispiel hierfür war etwa ein Projekt, welches die erste Zielgruppenkohorte dadurch motivierte, dass diese Verantwortung für die Umsetzung von Projektinhalten und -maßnahmen übernehmen und einen Workshop, den sie selbst durchlaufen hatte, der neuen Kohorte eigenständig anbieten durfte. Im Peer-to-Peer-Kontext wurden nach einer ersten Phase des interaktiven Arbeitens zur Bindung auch kontinuierlich mehr Verantwortlichkeiten übertragen, z.B. die Ansprache von jüngeren Teilnehmer\*innen oder die Qualifizierung zu Jugendleiter\*innen. Diese Strategie ist offensichtlich mit weiteren Untersuchungsschwerpunkten dieser wB verknüpft und wird auch im folgenden Kapitel zur Partizipation aufgegriffen, ebenso wie im Kapitel zur Nachhaltigkeit.

## 4.2 PARTIZIPATION

Wenn Zielgruppen in die Umsetzung von Projekten eingebunden werden, ist es wahrscheinlicher, dass diese Projekte den Bedarfen der beteiligten Gruppen gerechter werden. Die Partizipation von Zielgruppen an der Gestaltung der Modellprojekte war deshalb ein weiterer Untersuchungsschwerpunkt der wB. Dabei standen die Fragen im Mittelpunkt, inwieweit die Partizipation von Zielgruppen realisiert wurde und in welchen Phasen der Projektumsetzung intensivere Beteiligung möglich war. In Anlehnung an zentrale Ergebnisse der Partizipationsforschung (Hart 1992; Gernert 1993; Arnstein 1969) wurde von der Hypothese ausgegangen, dass Beteiligung zu einer erhöhten Identifikation mit und Aneignung von Projektinhalten bei den Zielgruppen führt und somit die Zielerreichung sowie die Verstetigung befördert.

### In diesem Kapitel:

- Inwiefern wurden Zielgruppen an der Projektgestaltung beteiligt?
- In welchen Projektphasen wurden Zielgruppen intensiv beteiligt? In welchen weniger?
- Was waren Vor- und Nachteile von intensiver Beteiligung bzw. geringer Beteiligung?

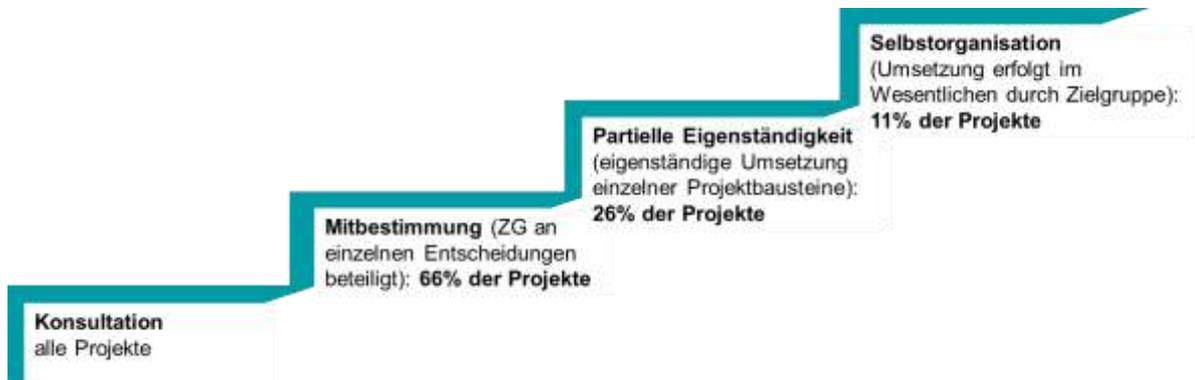
#### 4.2.1 Wie und wann Zielgruppen an der Gestaltung der Projekte beteiligt wurden

Die Zwischenergebnisse zum Thema Partizipation zeigten, dass zumeist eine Beteiligung der Zielgruppen an der Gestaltung der Projekte im Programmbereich stattfand, diese aber sehr unterschiedlich stark ausgeprägt war.

In der ersten Erhebungsphase waren die Projektträger aufgerufen, die Beteiligungsintensität in ihren Projekten zu bewerten. Dazu orientierten wir uns an einem vielfach adaptierten Stufenmodell aus der Partizipationsforschung, das häufig in Programmen zur Jugendbeteiligung genutzt wird und dessen Konzept auf Sherry Arnstein basiert. Dieses Modell wurde zur Einstufung der Beteiligungsmöglichkeiten für Zielgruppen an der Gestaltung der Modellprojekte genutzt. Wir betrachteten vier Beteiligungsstufen: 1. Konsultation/Feedback; 2. Mitbestimmung (Beteiligung der Zielgruppe an einzelnen Entscheidungen); 3. partielle Eigenständigkeit (eigenständige Umsetzung einzelner Bausteine); 4. Selbstorganisation (Umsetzung erfolgt im Wesentlichen durch die Zielgruppe). Die resultierende Treppe ist nicht in einem hierarchischen Sinne zu verstehen, d.h., dass nicht stets die höhere Beteiligungsstufe einen idealeren Zustand anzeigt. Vielmehr sollte sich das Ausmaß von Gestaltungsbefugnis an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren.

Wir stellten fest, dass in fast allen Projekten Vertreter\*innen von Zielgruppen auf verschiedene Weisen, z.B. durch Feedbackabfragen oder im Rahmen von Programmbeiräten, zu Rate gezogen wurden. Tatsächliche Mitbestimmung an einzelnen Entscheidungen im Rahmen der Projektumsetzung wurde immerhin noch in 66% der Projekte ermöglicht. Demgegenüber fand eine eigenständige Umsetzung einzelner Elemente der Projekte durch die Zielgruppe nur noch in 26% der Projekte statt. Lediglich 11% der Projekte wurden im Wesentlichen in Selbstorganisation durch die Zielgruppe gestaltet.

Abbildung 7: Partizipation als Stufenmodell



Quelle: eigene Darstellung nach Sherry Arnsteins „Ladder of Participation“ (1969), Berechnungen basieren auf der Online-Befragung 05/2018 (N = 35).

In der zweiten Erhebungsphase betrachteten wir auch die Differenzen der Beteiligungsintensität in den verschiedenen Projektphasen.

Die Projektteams wurden im Rahmen der Online-Befragung gebeten, selbst die Phasen der Projektentwicklung, der Umsetzung und des Transfers/der Fortführung auf einer dieser Partizipationsstufen zu verorten. Bei der Auswertung der Daten wurde deutlich, dass sich die Intensität der Beteiligungsmöglichkeiten in den verschiedenen Projektphasen unterschied. Am stärksten wurden Zielgruppen in der Umsetzungsphase an der Projektgestaltung beteiligt, danach folgt die Fortführungs- und Transferphase. In der Entwicklungsphase waren Beteiligungsmöglichkeiten weniger stark ausgeprägt.

## 4.2.1.1 BETEILIGUNG IN DER PHASE DER PROJEKTENTWICKLUNG

In der Entwicklungsphase boten die Modellprojekte am wenigsten Raum für Beteiligung der Zielgruppen, was sich auch dadurch erklärt, dass die Zielgruppen bei einigen Projekten erst im Laufe der Projektarbeit erreicht wurden. Nach Erfahrung vieler Träger nahm zunächst der Vertrauensaufbau zur Zielgruppe einige Zeit in Anspruch, bevor diese für die Mitgestaltung bereit war. Einzelne Projekte hingegen begannen schon frühzeitig, etwa durch Bestandsaufnahmen und Dialogformate zur Planung, ihre Zielgruppen einzubinden. Andere wiederum übertrugen erst im Laufe des Projekts Verantwortlichkeiten an Teilnehmer\*innen (Stufe der Konsultation und Mitbestimmung). Die Projekte wurden im Rahmen der Online-Befragung auch gebeten, zu beschreiben, wie die Zielgruppenbeteiligung in ihren Projekten konkret ausgestaltet war. Oftmals wurden die Zielgruppen etwa durch partizipative Bestandsaufnahmen oder Bedarfsanalysen an der Projektentwicklung beteiligt. Mitgestaltung in der Entwicklungsphase wurde z.B. von einem Projekt, das sich an Geflüchtete richtete, so umgesetzt:

*„Durch die qualifizierten Teamer\*innen mit Fluchthintergrund wurden Bildungsmaßnahmen von Beginn an durch die Hauptzielgruppe konzipiert und mitgestaltet.“ (Projekt 41)*

Die Projektentwicklung in Selbstorganisation der Zielgruppe blieb insgesamt jedoch die Ausnahme.

## 4.2.1.2 BETEILIGUNG IN DER UMSETZUNGSPHASE

In der Umsetzungsphase wurden die Zielgruppen am stärksten beteiligt. D.h. die Zielgruppen wurden mehrheitlich an mehr als nur einzelnen Entscheidungen beteiligt. Eine partizipative Umsetzungsphase, in der die Zielgruppe einzelne Bausteine umsetzte, beschrieb ein Begegnungsprojekt wie folgt:

*„Bei der Planung der Austauschprogramme wurden die Teilnehmenden je nach eigenen Kompetenzen und Fertigkeiten ermutigt, Programmteile zu gestalten. Teilnehmende mit Migrationsgeschichte haben z.B. Workshops zum Thema Migration und Multikulturalismus durchgeführt. Andere Teilnehmende haben biographisches Story-Telling angeboten und andere haben für den Rest der Gruppe selbstständig Stadtführungen organisiert, die für das Thema der jeweiligen Begegnung relevant waren.“ (Projekt 43)<sup>2</sup>*

Exemplarisch für ein Modellprojekt, das Selbstorganisation ermöglichte, ist ein Empowerment-Projekt, in dem Jugendliche mit Migrationshintergrund befähigt wurden, neu zugezogene Geflüchtete in der Exploration und Aneignung des Sozialraums zu unterstützen. Hierbei fand ein wechselseitiger Lernprozess statt: Die Jugendlichen mit Migrationshintergrund wurden mit flankierenden Bildungsangeboten für Aufgaben von Jugendleiter\*innen ausgebildet und konnten Selbstwirksamkeitserfahrungen machen. Die Geflüchteten erhielten durch die Teilnahme am Programm Unterstützung dabei, Freizeitangebote im Sozialraum wahrzunehmen und sich selbstständiger in ihrer neuen Lebenswelt zurechtzufinden. Die Projektmitarbeiter\*innen, die auch von den Jugendlichen selbst ausgesucht worden waren, leisteten lediglich dann Unterstützung, wenn dies von den Jugendlichen gewünscht wurde.

## 4.2.1.3 BETEILIGUNG IN DER TRANSFER- UND FORTFÜHRUNGSPHASE

Nach der Umsetzungsphase erlaubte die Transfer- und Fortführungsphase am meisten Partizipation, wobei die Projekte angaben, dass eine Selbstorganisation durch die Zielgruppe in dieser Phase sogar häufiger möglich war als während der Umsetzung. Dies lässt sich dadurch erklären, dass einige Projekte einen Transfer bzw. eine Übertragung von Verantwortlichkeiten für Projektinhalte oder -strukturen von den Projektteams auf die Zielgruppe anstrebten. Zu-

<sup>2</sup> Jedem Projekt wurde zur Pseudonymisierung eine zufällige Nummer zugeordnet. Alle angegebenen Zitate stammen entweder aus der Online-Befragung, den Sachberichten oder den Fallstudien. Die jeweiligen Quellen sind den Autor\*innen bekannt. Aus Gründen der Anonymisierung werden sie im Bericht nicht angegeben.

nehmende Selbstorganisation in der Abschlussphase des Projekts beschrieb so auch ein Projekt zum Empowerment von Jugendlichen, in dem eine Podcast-Gruppe zunächst durch die Projektmitarbeiter\*innen begleitet wurde, Podcast-Folgen thematisch festlegte, recherchierte, aufnahm und veröffentlichte. In der Transferphase arbeitete die Gruppe nun bereits zunehmend selbstorganisiert. Auch nach dem Projektabschluss soll die Arbeit der Jugendlichen eigenständig fortgeführt werden.

#### **4.2.2 Vorteile und Herausforderungen von Beteiligung und Nicht-Beteiligung**

Uns hat auch interessiert, wie sich Beteiligungskonzepte auf die Zielerreichung auswirkten und welche Vor- und Nachteile durch starke oder geringe Teilhabe an der Projektgestaltung entstanden.

In Hinblick auf die Zielerreichung wiesen die Fallanalysen und das Monitoring darauf hin, dass Projekte, die in einer oder mehreren Phasen Selbstorganisation zuließen, zufriedener mit der Zielerreichung waren als jene, die in einer Phase keine Beteiligung zuließen. So waren Modellprojekte, die phasenweise keine Beteiligung zuließen, tendenziell unzufriedener mit der Zielerreichung, die Projekte, die Selbstorganisation zuließen, waren zufriedener.

Insbesondere für Projektträger, die mit Communities mit Rassismuserfahrung arbeiteten, selbst aber über keinen Community-Bezug verfügten, erwies sich eine frühzeitige Einbindung der Zielgruppe als das zentrale Erfolgskriterium, um adäquate Angebote zu entwickeln.

Eines der Projekte, in dem sich die Zielgruppe nicht an der Konzeptionsphase beteiligen konnte und das eher unzufrieden mit der Zielerreichung war, riet anderen Projekten:

*„Die Zielgruppe sollte bereits in der Projektfindungsphase eingebunden werden, um die jeweiligen Bedürfnisse, Wünsche und möglichen Beteiligungshürden möglichst umfassend im Voraus abschätzen zu können.“* (Projekt 39)

Als Vorteile von Beteiligung wurden der Zielerreichung intrinsische Argumente genannt: *„Selbstbestimmung trägt zur Identifikation mit der Sache bei und fördert so die Motivation“*; *„innerhalb dieses Rahmens stärkt Beteiligung ... sichtbar die Motivation“* oder: *„[Die] Zielgruppe hat [die] größten Erfahrungen und Lernerfolge durch selbstständiges Ausführen“*. Eine Teilnehmerin in einem sehr partizipativen Peer-to-Peer-Projekt berichtete auch, dass es *„toll ist zu sehen ..., dass man die [Jüngeren] mit Arabisch unterstützen kann“* (Projekt 7). Es wurden aber auch eher pragmatische Gründe für eine hohe Beteiligung genannt. Ein Projekt wollte durch partizipatives Vorgehen beispielsweise *„Verbindlichkeiten durch Verantwortungsübertragung schaffen“* (Projekt 37).

Neben diesen positiven Effekten war die Partizipation der Zielgruppe aber auch mit Herausforderungen verbunden. Denn die Projekte berichteten auch von einem Mehraufwand, der durch Projektkonzepte, die stark auf Beteiligung basieren, entstehen kann. So müsse stets darauf geachtet werden, *„Angebote für einen eventuellen Plan B bereitzustellen, falls die Zielgruppe passiv bleibt“* (Projekt 37, Online-Befragung Mai 2019). Bei starker Abgabe von Entscheidungsmacht des Projektteams an die Zielgruppe sei zudem *„eine hohe Flexibilität in Design und Umsetzung des Projektes“* notwendig (Projekt 25). Ein hohes Maß an Beteiligung der Zielgruppen erfordert also eine verstärkte Flexibilität im Konzept und in der Umsetzung der Projekte.

### **4.3 WIRKUNGEN IM PROGRAMMBEREICH**

#### **4.3.1 Zum Wirkungsverständnis**

Im Zusammenhang mit Modellprojekten sind Fragen zur Wirkungsweise der Maßnahmen unabdingbar. Schließlich geht es um die Erprobung neuer Ansätze mit dem Ziel, diese auf andere Kontexte zu übertragen oder auch in Regelstrukturen zu überführen. Unter diesen Voraus-

setzungen ist es notwendig, zu prüfen, wie die erprobten Maßnahmen die adressierten Zielgruppen beeinflussen und ob eine Wirkung im Sinne der Projektziele erreicht werden kann. Als Wirkungen verstehen wir Veränderungen im Verhalten, in den Beziehungen, in Aktionen und Aktivitäten oder in Praktiken einer Einzelperson, einer Gruppe, einer Gemeinschaft, einer Organisation oder einer Institution, die nachvollziehbar mit den Projektmaßnahmen in Beziehung gesetzt werden können. Dieses Wirkungsverständnis orientiert sich an Konzepten des OECD-DAC-Glossars (OECD/DAC 2002) und der International Initiative for Impact Evaluation (International Initiative for Impact Evaluation 2008). Dabei sollten die Veränderungen vorrangig nicht als zufällig, sondern als von den Trägern intendiert verstanden werden.

In der wB, insbesondere in ihrer zweiten Hälfte, wurde dem Thema Wirkung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei wurde das Thema auf folgenden Ebenen betrachtet:

- Basierend auf ihren Strategien und Charakteristika wurden die Projekte fünf Wirkungstypen zugeordnet,
- zudem wurde analysiert, wie die Projektträger Wirkungsorientierung in die Projektumsetzung integrierten,
- es wurde übergreifend beschrieben, welche Projektergebnisse und -wirkungen im Programmbereich erzielt wurden,
- und es wurden anhand von vier Projekten vertiefende Wirkungsanalysen exemplarisch durchgeführt.

D.h. es wurden nicht nur die unterschiedlichen Wirkungsmechanismen der Modellprojekte untersucht, sondern es wurde auch hinterfragt, inwieweit die durchgeführten Projekte als Wirkungsmodelle „funktionieren“ und diejenigen Veränderungen beförderten, zu denen sie beitragen wollten. Darüber hinaus wurde auch geprüft, welche nicht-intendierten Wirkungen durch die Projekte angestoßen wurden und inwiefern diese als positiv einzuschätzen sind.

In aller Regel werden tatsächliche Wirkungen erst gegen Ende der Projektlaufzeit und danach beobachtbar. Zu Beginn der Projektlaufzeit wurde aber im Rahmen der Fallstudien bereits erhoben, welche spezifischen Wirkungsannahmen einem Projekt zugrunde lagen (siehe Kapitel zu Wirkungslogiken und Wirkungstypen). Gerade für Modellprojekte, bei denen es ja um die Erprobung unterschiedlicher Ansätze geht, ist die Sichtbarmachung der Wirkungsannahmen besonders sinnvoll, weil erst dann beobachtet werden kann, wie sich die angenommenen Wirkungsmechanismen entfalten und inwiefern die Projekte zu tatsächlichen Wirkungen beitragen. Die Frage, inwieweit die Modellprojekte die Relevanz von Wirksamkeit reflektierten und in die Projektsteuerung einbezogen, wird in dem Abschnitt zur Wirkungsorientierung diskutiert.

Auf Basis der, im ersten Förderjahr entwickelten, Wirkungslogiken wurde im weiteren Verlauf der wB mit Zielgruppenerhebungen und Ähnlichem punktuell überprüft, ob sich die strategisch wichtigen Hypothesen über Wirkungszusammenhänge bestätigen ließen und wo es Abweichungen bzw. notwendige Modifikationen gab. Abschließend wurde mit allen Projekten der Fallstudien zum Ende der Förderphase in jeweils einem Abschlussworkshop reflektiert, ob sich die Wirkungsannahmen in der Praxis bestätigten und welche Lehren für die Wirksamkeit des Ansatzes insgesamt zu ziehen seien. Die Erträge dieser Analysen sind in das Kapitel zu den Projektergebnissen eingeflossen. Zudem wurden mit einer Auswahl von vier Modellprojekten Analysen zu spezifischen Wirkungsfragen exemplarisch durchgeführt. Damit erprobte die wB verschiedene methodische Ansätze zur Wirkungsüberprüfung und leistet einen Beitrag zur Diskussion um den Mehrwert solch systematischer Herangehensweisen.

### 4.3.2 Wirkungslogiken und Wirkungstypen im Programmbereich

Bei 20 der Modellprojekte wurde in etwa eintägigen Start-Workshops gemeinsam mit den Projektteams rekonstruiert, zu welchen konkreten Veränderungen auf welche Weise und unter welchen Bedingungen die Projekte beitragen wollen (siehe Kapitel zum methodischen Vorgehen). Wenngleich dieser Schritt zunächst theoretischer Natur war und sich eher auf der Konzept- als auf der Umsetzungsebene des Projekts bewegt, konnte hierdurch bereits eine erste Überprüfung der Wirkungslogik erfolgen. Zuordnungslücken zwischen umgesetzten Aktivitäten und intendierten Wirkungen und zentrale (aber oft implizite) Annahmen wurden sichtbar. Mit Annahmen meinen wir hier Bedingungen für das Gelingen des Projekts, die sich teilweise auch der Kontrolle des jeweiligen Projekts entzogen. Daraufhin wurde u.a. mit Zielgruppenerhebungen punktuell überprüft, inwiefern sich strategisch wichtige Hypothesen über Wirkungszusammenhänge bestätigen ließen. Abschließend konnten die Projektteams im Sample im Rahmen eines Abschlussworkshops ihre Projekterfahrung resümieren und danach ihre Wirkungslogik erneut bewerten und den Entwicklungen im Projekt anpassen.

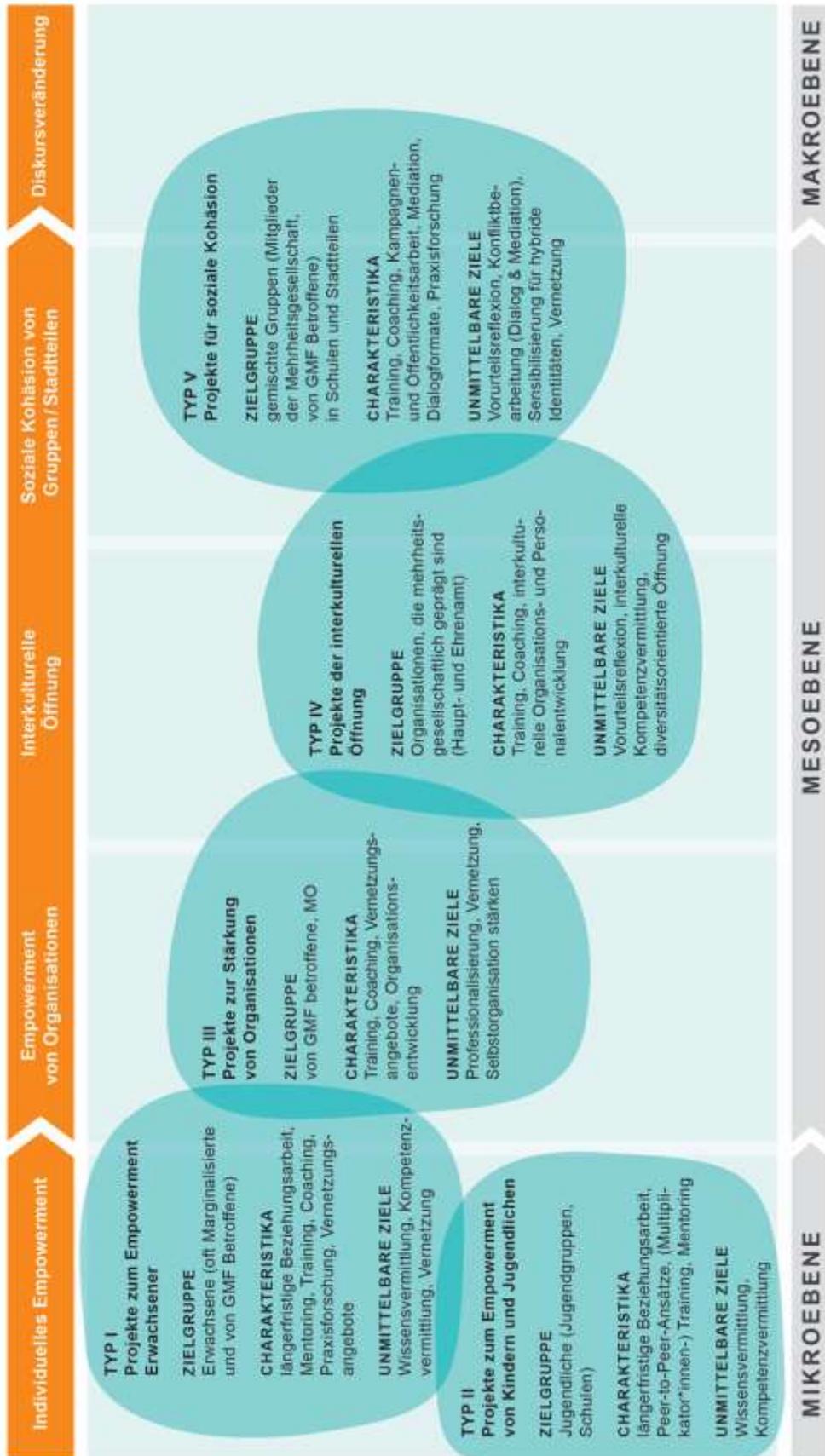
#### In diesem Kapitel:

- Welche Wirkungen sollten erreicht werden, mit welchen Maßnahmen?
- Inwieweit waren die Projekte dahingehend konzipiert, zum Empowerment der Personen, die von Diskriminierung betroffen sind, beizutragen?
- Inwieweit konnten die Projekte die Konflikt- und Problemlösungsfähigkeiten der Zielgruppen stärken?
- Inwieweit konnte das Programm zur interkulturellen Öffnung von Organisationen beitragen?
- Inwieweit entwickelten sich die Wirkungslogiken im Projektverlauf weiter?

#### 4.3.2.1 RÜCKBLICK: DARSTELLUNG DER WIRKUNGSLOGIKEN NACH PROJEKTTYPEN

Trotz der Diversität der im Programmbereich geförderten Träger und Projekte konnten im Rahmen der Fallanalysen auf der Ebene der angestrebten Wirkungen und der entsprechenden Strategien eine Reihe von Charakteristika identifiziert werden, die sich in fünf Typen gruppieren lassen. So konnten wir auf der Mikroebene zwei Typen von Empowerment-Projekten identifizieren. Die einen richteten sich an Erwachsene (Typ I), die anderen vorrangig an Kinder und Jugendliche (Typ II). Auf der Mesoebene agierten drei weitere Projekttypen: Projekte, die MO und Gruppen von GMF-Betroffenen in Professionalisierungsprozessen unterstützen wollten (Typ III), Projekte, die die interkulturelle Öffnung von Organisationen der Mehrheitsgesellschaft fördern (Typ IV), und Projekte, die zur sozialen Kohäsion, z.B. in Stadtteilen oder Schulen, beitragen wollten (Typ V). Am häufigsten wurden im Programmbereich Projekte zum Empowerment von Jugendlichen und zur sozialen Kohäsion gefördert. Projekte zur interkulturellen Öffnung und Professionalisierung waren am seltensten.

Abbildung 8: Grafik Wirkungslogik der Projekttypen



Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die fünf Projekttypen detailliert vorgestellt. Erst werden diejenigen Projekttypen beschrieben, die auf der Mikroebene wirken sollen, anschließend wird die Mesoebene betrachtet.

#### 4.3.2.2 VERÄNDERUNGEN AUF DER MIKROEBENE (WIRKUNGSTYP I UND II)

Zunächst stellt sich die Frage der grundlegenden handlungsleitenden Veränderungsannahmen, d.h. auf welchen gesellschaftlichen Ebenen Veränderungen angestoßen werden sollen. Ein großer Teil der im Programmbereich geförderten Projekte konzentrierte sich auf die Mikroebene, d.h. Veränderungen sollten vorrangig auf der Ebene von Einzelpersonen erreicht werden. Auf der Mikroebene können wir eine weitere Differenzierung anhand der primären Zielgruppe vornehmen. Sieben Modellprojekte adressierten vor allem Erwachsene. Die Mehrheit der Projekte auf der Mikroebene richtete sich aber in erster Linie an Kinder und Jugendliche bzw. Multiplikator\*innen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten. Beide Projekttypen wollen zum Empowerment der jeweiligen, vielfach von GMF betroffenen, Zielgruppe beitragen (siehe auch Kapitel zur Zielgruppenerreichung). Als Empowerment versteht die Arbeitsgruppe Empowerment des Programms „Demokratie leben!“ einen ressourcenorientierten „... Prozess zur Selbststärkung einer systematisch diskriminierten Gruppe zur Erweiterung der eigenen Handlungsfähigkeit. Dies geschieht in einem geschützten Lernraum, der den kognitiven und den emotionalen Bereich methodisch verbindet“ (Steinbach 2018). Charakteristisch sind ein starker Fokus auf Ressourcen der Zielgruppen (im Gegensatz zu einem Defizit-orientierten Ansatz) sowie die Kritik an gesellschaftlichen Machtverhältnissen, die hierarchisierend und diskriminierend wirken (vgl. Meza Torres/Can 2012).

Im Bereich des Empowerments Erwachsener standen vielfach Fragen der politischen Beteiligung, z.B. von Geflüchteten oder Frauen mit Migrationshintergrund, im Vordergrund. Projekte, die das Empowerment von Jugendlichen fördern wollten, zielten oft allgemeiner auf gesellschaftliche Teilhabe an den zentralen Lebensorten der Kinder und Jugendlichen (vorrangig Schule, Nachbarschaft etc.). Vereinzelt arbeiteten Projekte auch mit Erwachsenen und Jugendlichen, sodass sie sich beiden Typen zuordnen lassen. Überlappungen zeigten sich auch bei den eingesetzten Strategien, die in beiden Empowerment-Projekttypen relativ ähnlich waren. Noch mehr als in anderen Projekttypen spielte die Beziehungsarbeit als Basis für die Entfaltung der Wirkungsmechanismen des Projekts eine zentrale Rolle. Es gilt, Vertrauen zu den Zielgruppen aufzubauen und zu erhalten. Deswegen setzten fast alle Projekte in diesem Bereich auf kontinuierliche statt einmalige Angebote an die Zielgruppen. Bei der Mehrheit handelte es sich um langzeitpädagogische Ansätze mit mehr als zehn Sitzungen über mindestens drei Monate hinweg. Nicht zwangsläufig muss es sich um Präsenzveranstaltungen handeln. So fand sich im Bereich des individuellen Empowerments auch ein Projekt, das vorrangig über im Internet verfügbare Videos und die sozialen Medien mit seiner (jugendlichen) Zielgruppe in Kontakt kam. Insgesamt spielten Peer-to-Peer-Ansätze in der Beziehungsarbeit mit Jugendlichen in den Projekten des Typ II eine zentrale Rolle. Peers waren häufig Gleichaltrige oder nicht viel ältere Menschen. In zahlreichen Projekten wurde darüber hinaus auch darauf gesetzt, dass die Peers über ähnliche lebensweltliche (Diskriminierungs-)Erfahrungen verfügten. So schlägt die Arbeitsgruppe Empowerment im Bundesprogramm vor, in den Leitlinien zu ergänzen, dass Personen und Organisationen, die gefördert werden, um Empowerment-Arbeit durchzuführen, aus der Zielgruppe selbst kommen und nachweislich Community-Bezüge haben sollten (Steinbach 2018). Durch die längerfristige Arbeit als Peer Educators können sie, gewissermaßen als positive Nebenwirkung, auch eigenes Wissen und Kompetenzen eigene erweitern. Um erfolgreich zu sein, brauchen Peer-to-Peer-Ansätze aber angemessene fachliche Begleitung und adäquate Rahmenbedingungen (vgl. Nörber 2010). Mit dem Ziel der Wissens- und Kompetenzvermittlung wurden vielfach auch Trainings und Mentoringformate genutzt.

Auch im Bereich des Empowerments von Erwachsenen geht es zunächst oft um die Vermittlung von Wissen, z.B. über Möglichkeiten der politischen Beteiligung auf kommunaler Ebene. Auch hier wurden Trainingsformate mit Mentoring- und Coachingangeboten kombiniert. Darüber hinaus spielte in der Arbeit mit Erwachsenen aber auch die Vernetzung untereinander, mit MO oder Strukturen der Mehrheitsgesellschaft eine wichtige Rolle. Insofern hatten einige Projekte in diesem Bereich auch einen starken Bezug zu Wirkungen auf der Mesoebene. Konkret sollten Einzelpersonen so weit unterstützt werden, dass sie sich verstärkt in Strukturen der politischen und sozialen Interessenvertretung engagieren und somit zur Diversität der Zivilgesellschaft beitragen. Im Bereich des individuellen Empowerments haben wir etwa die Hälfte der Modellprojekte verortet, knapp zwei Drittel davon richteten sich an Jugendliche. Die Mehrzahl der MO, die im Programmbereich gefördert wurden, war in diesen beiden Projekttypen aktiv.

#### 4.3.2.3 VERÄNDERUNGEN AUF DER MESOEBENE

Auf der Mesoebene geht es in erster Linie um Veränderungen in Organisationen oder in sozialen Gruppen, weniger allerdings um individuelle Entwicklungsprozesse. Zum Teil sind die Projektaktivitäten auch auf das Anstoßen von Prozessen über die spezifischen Organisationen und Gruppen hinaus auf gesellschaftliche Diskurse gerichtet. Drei Projekttypen lassen sich auf der Mesoebene unterscheiden.

#### 4.3.2.4 STÄRKUNG VON ORGANISATIONEN (WIRKUNGSTYP III)

Eine kleine Zahl von Modellprojekten konzentrierte sich auf die Stärkung vorrangig migrantischer Organisationen bzw. auf das kollektive Empowerment von Gruppen, die von GMF betroffen sind. Ähnlich wie im Bereich des individuellen Empowerments sollten Wissen und Kompetenzen in den Organisationen gestärkt bzw. Gruppen GMF-Betroffener unterstützt werden, die sich erst noch in einem Verein oder einer Initiative organisieren wollten. Dabei ging es vorrangig um Themen der Organisationsentwicklung mit dem Ziel der Stärkung der Selbstorganisation und Professionalisierung dieser Organisationen und Gruppen von GMF-Betroffenen. MO werden vielfach von ehrenamtlichen, zum Teil eher prekären Strukturen getragen. Dadurch können sie oft nicht ihr volles Potenzial als zivilgesellschaftliche Akteur\*innen ausschöpfen. Auch in einem Impulspapier verschiedener MO zur Teilhabe in der Einwanderungsgesellschaft von 2016 heißt es: „Für den Dialog auf Augenhöhe im Prozess der interkulturellen Öffnung, [sic!] ist eine Unterstützung der Professionalisierung von Migrant\*innenorganisationen unerlässlich“ (Atasoy, Atmaca, Choi et al. 2016, 12). Eine Untersuchung der Universität Münster im Auftrag des Landesentrums für Zuwanderung in NRW über Selbstorganisationen von Migrant\*innen ermittelte bereits 1999 einen hohen Qualifizierungs- und Professionalisierungsbedarf in den Arbeitsbereichen Fundraising, Antragstellung, Öffentlichkeitsarbeit, Budgetkalkulation und -überwachung, Vereinsrecht, Lobbyarbeit, Vernetzung, Werbung von Teilnehmer\*innen sowie Beratungskompetenzen (Reinecke/Stegner 2010, 29). Auf derlei Bedarfe wollen die Angebote dieses Projekttyps reagieren. Die Träger in diesem Bereich sind selbst MO oder Neue Deutsche Organisationen (NDO).

Ähnlich wie auf der Mikroebene wurde viel mit Trainings- und Coachingformaten gearbeitet. Auch die Vernetzung der Zielgruppenvertreter\*innen untereinander spielte meist eine zentrale Rolle. Um die Zielgruppen zu vernetzen, wurden aber oft nur wenige und punktuelle Aktivitäten geplant und umgesetzt, d.h. es bestand eine konzeptionelle Lücke zwischen den Projektaktivitäten und den unmittelbaren Zielen. Auch in diesem Bereich waren insbesondere MO aktiv.

#### 4.3.2.5 INTERKULTURELLE ÖFFNUNG (WIRKUNGSTYP IV)

Ebenfalls auf der Mesoebene lassen sich Projekte der interkulturellen Öffnung verorten. Bei diesen Projekten ging es, im Gegensatz zu allen anderen Projekttypen, vorrangig um das An-

stoßen von Veränderungsprozessen innerhalb der eigenen Organisationen. Je nachdem, ob sich der Veränderungsprozess zunächst nach innen richtete oder bereits auf die Akquise neuer Mitglieder und eine veränderte öffentliche Wahrnehmung zielte, variierte die primäre Zielgruppe. Bei internen Öffnungsprozessen standen Leitungen und Mitarbeiter\*innen innerhalb der Trägerorganisationen und zum Teil auch Mitglieder im Fokus. Wenn Öffnungsprozesse direkt darauf zielten, Menschen aus im Träger bisher unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen für die Arbeit und Angebote zu begeistern, richteten sich die Aktivitäten eher nach außen.

Insgesamt sind diesem Typ, analog zum Programmbereich H2, nur wenige Projekte zugeordnet. Die im Bereich IKÖ tätigen Träger sind vor allem mehrheitsgesellschaftlich geprägt, arbeiteten aber mehrheitlich mit MO zusammen. Zwar sind nur wenige Träger in diesem Bereich aktiv, durch ihre Mitarbeiter\*innen und Mitgliederstrukturen verfügen sie aber teilweise über eine erhebliche Reichweite. Nur einer der fünf Träger in diesem Bereich ist eher klein. Neben Trainings- und Coachingangeboten wurde im weiteren Sinne auf (interkulturelle) Personal- und Organisationsentwicklung gesetzt. Dabei wurden unterschiedliche Ansätze verfolgt, u.a. sollten in der Organisation bestehende Vorurteile und diskriminierende Strukturen reflektiert und abgebaut sowie Kompetenzen im Umgang mit GMF gestärkt werden. Bei einigen Projekten lag der Fokus zunächst auf einer Öffnung nach innen. Durch eine Veränderung der Organisationskultur hin zu einer stärkeren Wertschätzung für Diversität als Ressource sollte die Basis für eine spätere Öffnung nach außen geschaffen werden. Andere Projekte versuchten bereits während der Projektlaufzeit eine Öffnung nach außen zu erreichen, etwa durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit (um Veränderungen in der Außenwahrnehmung zu bewirken) oder durch Angebote für potenzielle neue Mitglieder/Klient\*innen. So hatte ein Projekt mit einer öffentlichen Wanderausstellung das Profil des Trägers als Akteur\*in Bezug auf Demokratie- und Einwanderungsthemen geschärft.

#### 4.3.2.6 SOZIALE KOHÄSION (WIRKUNGSYTYP V)

Ein fünfter Projekttyp richtete sich weniger an Organisationen als an soziale Gruppen in Sozialräumen wie Stadtteilen oder an Schulen. Dabei wurden sowohl Menschen adressiert, die von GMF betroffen sind, als auch Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft. Letztlich geht es auf der Wirkungsebene um eine Stärkung des sozialen Zusammenhalts, z.B. über die Bearbeitung von Konflikten. Dieser Projekttyp strahlt häufig auch auf die Makroebene aus, auf der es vor allem darum geht, gesellschaftliche Diskurse zu beeinflussen. Unter Berücksichtigung der begrenzten Ressourcen der Projekte können Wirkungen auf der Makroebene allerdings höchstens indirekt beeinflusst werden. So konzentrierte sich ein Projekt darauf, Aktivist\*innen darin zu unterstützen, ihre Kampagnenkompetenzen zu stärken, um effektiver gesellschaftliche Debatten um Migration und Inklusion mitgestalten zu können. In der Arbeit an Schulen kann es darum gehen, medial repräsentierte gesellschaftliche Konfliktlinien, die die Jugendlichen betreffen, aufzugreifen und pädagogisch aufzuarbeiten.

Auch bei diesem Projekttyp wurden Trainings- und Coachingangebote kombiniert. Darüber hinaus wurden aber ebenso verstärkt die Werkzeuge der Öffentlichkeits- und Kampagnenarbeit eingesetzt. Mediation, Praxisforschung und Dialogformate ergänzten das Spektrum der beobachteten Ansätze bei diesem Projekttyp. Auch hier wurden zumeist regelmäßige Angebote gemacht. Zudem engagierten sich auch in diesem Projekttyp Organisationen, die sich nicht als MO verstehen, im Vergleich zu MO häufiger. Die meisten von ihnen kooperierten aber mit MO.

#### 4.3.2.7 WEITERENTWICKLUNGEN DER WIRKUNGSLOGIKEN

Die Fallanalysen betrachteten auch, wie sich die Wirkungslogiken der Projekte im Projektverlauf weiterentwickelten. Bei den 20 Fallprojekten wurde daher in halbtägigen Abschluss-Workshops gemeinsam mit den Projektteams rekonstruiert, zu welchen konkreten Veränderungen auf welche Weise und unter welchen Bedingungen die Projekte beigetragen haben.

Dabei wurden die wichtigsten Ergebnisse und Projekterfolge sowie unerwartete Ergebnisse und Herausforderungen festgehalten und anhand dieser die Wirkungslogiken überarbeitet.

Dabei wurde deutlich, dass sich nicht alle der zunächst verfolgten Wirkungsannahmen bestätigten und die Projekte in diesen Fällen alternative Strategien entwickelten oder ihre Schwerpunktsetzung verlagerten. Häufig kam es zu Konkretisierungen zunächst sehr allgemein formulierter Wirkungsziele. Diese Konkretisierung führte in einigen Fällen dazu, dass Teilziele gestrichen wurden.

Damit zeigt sich auch ein Problem, das bereits bei der Rekonstruktion aller Wirkungslogiken in der vorangegangenen Erhebungsphase auftrat und sich in der letzten Erhebungsphase manifestierte. Die sozialen Veränderungsprozesse, zu denen die Projekte beitragen wollten, sind oft kaum innerhalb einer Projektlaufzeit von zwei Jahren abzuschließen. Die in den Projekten tatsächlich geplanten Aktivitäten richteten sich oft nur auf die ersten Stufen dieser Prozesse. Danach findet sich häufig eine Lücke zwischen angestoßenen Veränderungen und Wirkungszielen. So ist es möglich, dass die unmittelbaren Ziele, wie beispielsweise die Kompetenzerweiterung einer bestimmten Zielgruppe, erreicht wurden. Das eigentliche Wirkungsziel, nämlich die Anwendung dieser erlernten Kompetenzen, aber nicht mehr durch das Projekt begleitet wurde und somit ungewiss bleibt. Diese Aspekte wollen wir sowohl in dem Kapitel zu erzielten Projektergebnissen und -wirkungen als auch in dem zur Nachhaltigkeit vertiefen.

#### 4.4 WIRKUNGSORIENTIERUNG IN DER PROJEKTUMSETZUNG

Zu Projektbeginn hatte ein großer Teil der Modellprojekte konkrete Maßnahmen der Qualitätssicherung geplant. Allerdings waren die gewählten Ansätze sehr divers und oft wenig formalisiert. Die Mehrheit der Projekte setzte auf Prozesse der Selbstevaluation und der internen Reflexion. Nur drei Projekte planten zu Projektbeginn die Durchführung einer externen Evaluation. Im Rahmen der Selbstevaluation sahen einige Projekte die Nutzung von Feedbackbögen für ihre Veranstaltungen sowie die regelmäßige Auswertung eigener Daten

(z.B. aus Fallakten) vor. Über diese einzelnen Aktivitäten hinaus ließen sich zu Projektbeginn sehr selten ganzheitliche Ansätze der Qualitätssicherung und Wirkungsbeobachtung identifizieren. Dies deutete darauf hin, dass es den Projektteams nicht vollumfassend gelingen würde, im Projektverlauf beobachtete Veränderungen in den Rahmenbedingungen oder bei den Zielgruppen zu bewerten und Erkenntnisse dafür zu nutzen, das Modellprojekt weiterzuentwickeln. Deshalb sahen wir uns in der letzten Erhebungsphase an, inwiefern Maßnahmen der Wirkungsorientierung eingesetzt und fortentwickelt wurden.

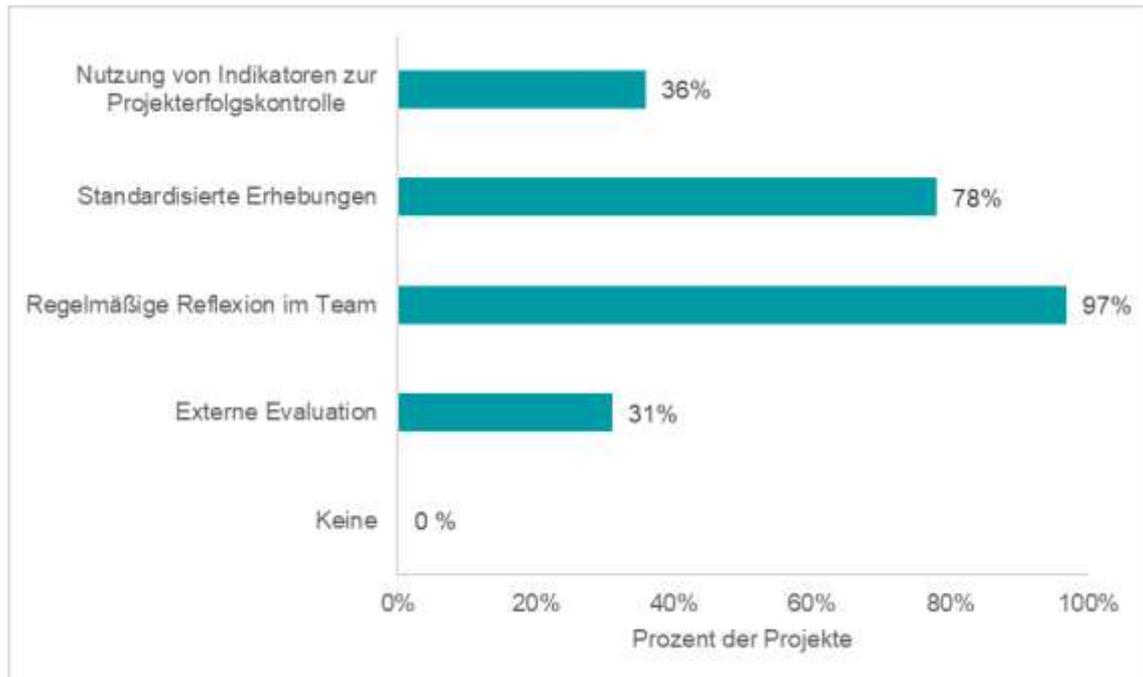
##### In diesem Kapitel:

- Welche Ansätze der regelmäßigen Reflexion setzen die Projekte ein?
- Wie werden Ergebnisse der Wirkungsreflexion genutzt?
- Welche Unterstützungsbedarfe haben die Projekte in diesem Bereich?

##### 4.4.1 Maßnahmen der Wirkungsorientierung

Alle Modellprojekte gaben im Rahmen des Monitorings, das die wB im Juni 2019 durchführte, an, Maßnahmen zur Qualitätssicherung zu ergreifen. Fast alle Projekte (97%) führten regelmäßige Reflexionen im Team zur Wirkungsbeobachtung durch. Die Mehrheit der Projekte (78%) führte außerdem standardisierte Erhebungen, z.B. mithilfe von Feedbackbögen nach Veranstaltungen, durch. Nur gut ein Drittel der Projekte benutzte Indikatoren, um ihre Wirkungen zu messen.

Abbildung 9: Aktivitäten zur Wirkungsreflexion



Quelle: Ergebnisse des Monitorings 06/2019 (N = 33), eigene Berechnungen.

Mehr als drei Projekte berichteten von der Durchführung einer externen Evaluation. Aus den Sachberichten ging jedoch hervor, dass einige davon die Konsultation von Expert\*innen und die wB des Programmbereichs – nicht jedoch unserem Verständnis externer Evaluationen entsprechend von Evaluationsinstituten oder anderen wissenschaftlichen Institutionen – als externe Evaluation einstufen. Sie beschrieben etwa, wie das gemeinsam mit der wB erarbeitete Wirkungsmodell sowie das Angebot verschiedener Webinare der wB im Projektverlauf mehrfach zur Reflexion genutzt wurde. Dies wurde beispielsweise so beschrieben:

*„Zudem hat das Projektteam im Rahmen des individuellen Workshops der wissenschaftlichen Begleitung zum Thema Wirkungslogik die bisherigen Wirkungen unter die Lupe genommen, die aufgebauten Netzwerke evaluiert und Ansätze zur Verstetigung der Strukturen entwickelt.“ (Projekt 21)*

*„[Die wissenschaftliche] Begleitung durch Camino hat ebenfalls zur Selbstreflexion und damit Qualitätssicherung beigetragen.“ (Projekt 27)*

Ein anderes Projektteam präsentierte das Wirkungsmodell auf öffentlichen Veranstaltungen, um sein Projekt und die Wirkungslogik nachvollziehbar und transparent zu machen.

Die Modellprojekte verwendeten zwischen 10% und 20% ihrer Arbeitszeit zur Wirkungsbeobachtung. Der Anteil der Projektmittel, die zur Wirkungsbeobachtung zur Verfügung standen, ist eher gering und beträgt zwischen 2% und 10%. Ein Projekt, das vergleichsweise viel seiner Arbeitszeit und des Projektbudgets für Wirkungsorientierung einsetzte, gab an, dies sei nur durch das starke Engagement des Drittmittelgebers, Wirkungsreflexion zu unterstützen, ermöglicht worden. Das Bundesprogramm machte dahingegen keine Vorgaben, wieviel Zeit und Budget die Modellprojekte zur Wirkungsbeobachtung einsetzen sollten.

Im Folgenden wird betrachtet, inwiefern sich die Maßnahmen zur Wirkungsbeobachtung zwischen den unterschiedlichen Wirkungstypen auf der Mikro- und Mesoebene unterscheiden.

Projekte, die das Empowerment von Erwachsenen und Jugendlichen zum Ziel hatten, setzten vor allem auf die Reflexion im Team und mündliches sowie schriftliches Feedback ihrer Teil-

nehmer\*innen nach Veranstaltungen. Drei Projekte hatten auch Angebote der GesBiT (externe Fachberatung, Fortbildung zu Projektsteuerung und Arbeitshilfe „Wirksamkeit und Selbstevaluation“) in Anspruch genommen. Ein anderes Projekt plante die Auswertung und externe Evaluation der Projektergebnisse durch eine Hochschule. Besonders Projekte zum Empowerment von Jugendlichen nahmen das Feedback und die Anliegen der Jugendlichen in die Projektsteuerung mit auf. Diese Projekte setzten auch vermehrt auf die gemeinsame Reflexion und Wirkungsbeobachtung mit ihrer Zielgruppe.

Auch Projekte zur Stärkung von Organisationen banden ihre Zielgruppe in die Wirkungsreflexion mit ein und einzelne Projekte nahmen anhand des Feedbacks ihrer Teilnehmer\*innen Anpassungen am Projekt vor. Ein Projekt hatte eine quantitative Befragung der Zielgruppe durchgeführt und zum Ende des Projekts ein Impulstreffen zur Planung eines Folgeprojekts mit Schlüsselpersonen der Community durchgeführt.

Projekte, die eine interkulturelle Öffnung von Organisationen der Mehrheitsgesellschaft förderten, führten häufiger externe Evaluationen zur Wirkungsmessung mithilfe von Hochschulen oder Evaluationsunternehmen durch als andere Projekttypen. Ein Projekt maß seine Wirksamkeit anhand der Kriterien der EFQM (European Foundation for Quality Management). In einigen dieser Projekte wurden auch Befragungen der Zielgruppe durchgeführt. Allerdings konnte keiner der Träger genaue Aussagen darüber machen, wie die Ergebnisse dieser Befragungen für den weiteren Projektverlauf genutzt wurden.

Auch die Projekte, die zur sozialen Kohäsion, z.B. in Stadtteilen oder Schulen, beitragen wollten, setzten auf externe Evaluationen, Coachings und Supervision im Team. Reflexionsrunden mit den Teilnehmer\*innen wurden auch hier von mehreren Projekten genutzt, um Projektelemente anzupassen. Reflexion fand nicht nur mit den Teilnehmer\*innen, sondern auch mit den pädagogischen Fachkräften an teilnehmenden Schulen statt. Ein Projekt hob besonders die Diversität des eigenen Teams als Gelingensfaktor einer erfolgreichen Wirkungsorientierung hervor. Ein diverses Team, in dem einige Mitglieder selbst von Diskriminierung betroffen sind, ist sensibler für die Diskriminierungserfahrungen ihrer Zielgruppe und bringt so auch verschiedene Perspektiven in die Wirkungsbeobachtung mit ein. Ein anderes Projekt nutzte die Standards des Qualifizierungsverbands für zivile, gewaltfreie Konfliktbearbeitung zur Qualitätssicherung.

Es lässt sich also festhalten, dass sich die Maßnahmen zur Wirkungsbeobachtung je nach Wirkungstyp unterschieden. Projekte zum Empowerment von Jugendlichen und Erwachsenen auf der Mikroebene und Projekte zur Stärkung von Organisationen auf der unteren Mesoebene setzten besonders auf interne Selbstevaluation und Reflexion mit ihren Zielgruppen zur Wirkungsbeobachtung. Projekte zur interkulturellen Öffnung und sozialen Kohäsion auf der Mesoebene setzten dahingegen häufiger auf externe Wirkungsevaluation. Eine Gemeinsamkeit kann darin gesehen werden, dass fast alle Projekte ihre Zielgruppe in die Wirkungsbeobachtung mit einbezogen. Dies spiegelte sich auch in den Ergebnissen der Sachberichte wider, in denen die Mehrheit (76%) der Modellprojekte angaben, ihre Zielgruppe an den Maßnahmen der Qualitätssicherung zu beteiligen.

#### **4.4.2 Nutzung der Ergebnisse von Maßnahmen der Wirkungsorientierung**

Am häufigsten nutzten die Projekte die Ergebnisse der (Selbst-)Evaluation zur Projektsteuerung (69% der Projekte oft und 31% gelegentlich). Viele Träger nutzten niedrigschwellige Evaluationsmethoden wie schriftliche oder mündliche Befragungen ihrer Teilnehmer\*innen nach Veranstaltungen. Das Feedback der Teilnehmer\*innen wurde dann in der Planung von weiteren Veranstaltungen berücksichtigt.

Hieraus wird deutlich, dass Wirkungsorientierung ein wichtiges Element der Projektsteuerung war und durch rechtzeitige Reflexion in den Projektverlauf eingegriffen wurde bzw. Projekthalte angepasst werden konnten.

*„Anhand eines kombinierten Evaluierungsansatzes wurden Workshops ausgewertet. Das Design des Workshops für zukünftige Projektaktivitäten wurde nach Auswertung der Ergebnisse angepasst.“ (Projekt 25)*

Außerdem wurden die Ergebnisse von (Selbst-)Evaluationen für Projektberichte an den Fördergeber genutzt (58% der Projekte oft und 42% gelegentlich). Am seltensten wurden die Evaluationsergebnisse in der Öffentlichkeitsarbeit aufgegriffen (von 17% der Projekte oft, von 58% gelegentlich). Ein Viertel der Projekte nutzte die Ergebnisse der Wirkungsbeobachtung nie in ihrer Öffentlichkeitsarbeit.

#### 4.4.3 Unterstützungsbedarfe der Modellprojekte in der Wirkungsorientierung

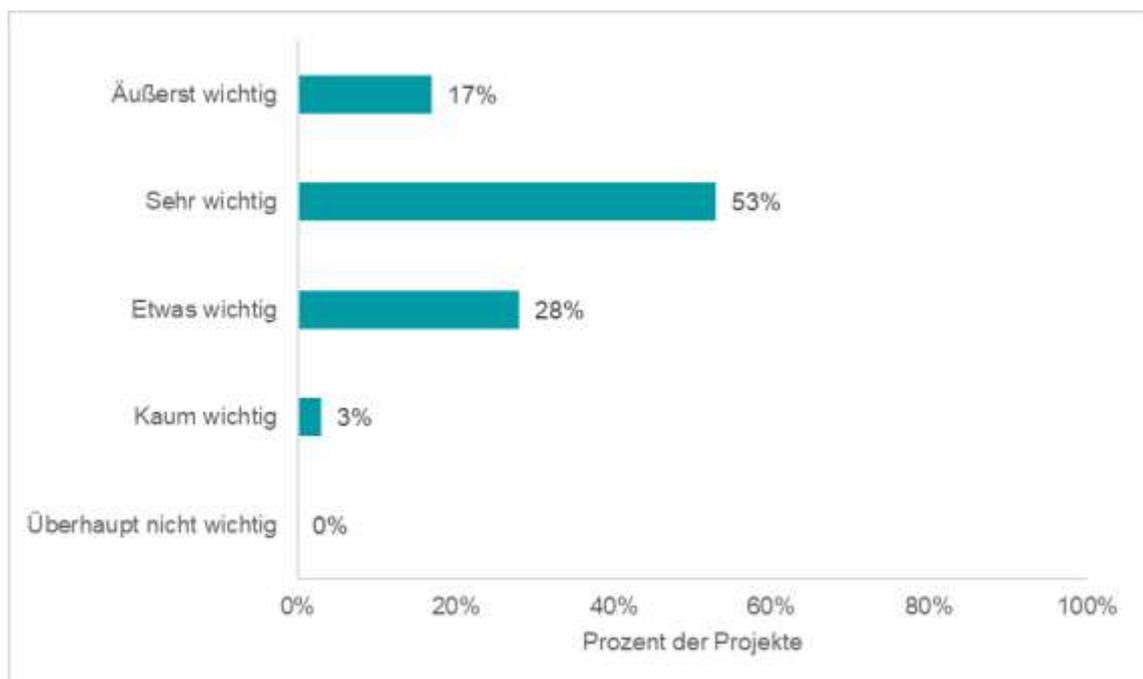
Eine Mehrheit (53%) der Projekte hielt Unterstützungsangebote, z.B. durch eine externe Beratung, vor allem zum Zeitpunkt der Projektentwicklung, für äußerst bzw. sehr wichtig.

Es ist aber festzuhalten, dass viele Modellprojekte einige der Unterstützungsangebote durch das Bundesprogramm zur Stärkung der Wirkungsorientierung eher nicht nutzten und diese einem Viertel der Projekte gänzlich unbekannt waren. Dazu zählten die externe Fachberatung durch die GesBiT, die von 75% der Projekte nicht in Anspruch genommen wurde, Workshops und Fortbildungen der GesBiT, die 47% nicht in Anspruch genommen hatten, und die Arbeitshilfen, die wiederum nur von 36% der Projekte genutzt wurden.

Auch in der Phase der Projektumsetzung wünschten sich 44% der Projekte weitergehende Unterstützung. So berichtete beispielsweise ein wenig erfahrenes Projektteam, dass es eine Beratung der GesBiT in Anspruch genommen hat, dass die externe Perspektive hilfreich war, um sich zu strukturieren, Unsicherheiten zu diskutieren und die eigentlichen Projektziele nicht aus den Augen zu verlieren.

Den meisten Unterstützungsbedarf äußerten die Projektteams jedoch für den Transfer und die Projektfortführung; 75% hielten Angebote, die Möglichkeiten zur Verstetigung und zum Transfer aufzeigen, für äußerst bzw. sehr wichtig (siehe auch Kapitel zu Nachhaltigkeit und Transfer). Und auch Weiterbildungsangebote zur Wirkungsorientierung wurden von 70% der Projekte gewünscht.

Abbildung 10: Unterstützungsangebote in Wirkungsorientierung gewünscht



Quelle: Ergebnisse des Monitorings 06/2019 (N = 33), eigene Berechnungen.

Die Wirkungsorientierung bei Modellprojekten ist nicht nur wichtig, um über die Eignung für einen Transfer zu entscheiden. Wirkungsbeobachtung ermöglicht auch, Projekterfolge zu reflektieren und Herausforderungen zu identifizieren. Durch regelmäßige Wirkungsbeobachtung kann das Projekt zeitnah den Bedarfen der Zielgruppe angepasst werden. Die Ergebnisse der wB und des Monitorings lassen darauf schließen, dass die Wirkungsorientierung bei den Modellprojekten unterschiedlich stark ausgeprägt und in vielen Fällen wenig formalisiert war. In den meisten Fällen fand Wirkungsbeobachtung eher informell durch Reflexion im Team statt.

Unklar ist oft, wie Reflexionsergebnisse konkret für die Wirkungsorientierung genutzt wurden, und so konnten die Potenziale der Selbstevaluation nicht ausreichend ausgeschöpft werden

## 4.5 ERZIELTE PROJEKTERGEBNISSE UND -WIRKUNGEN

Widmen wir uns nun den erreichten Projektergebnissen und -wirkungen. Auf Basis der Daten aus dem Monitoring und den Fallanalysen gibt die wB an dieser Stelle Antworten auf die Fragen, wie erfolgreich die Projekte umgesetzt wurden und welche unmittelbaren Ergebnisse zu beobachten waren. Außerdem wird sich – im Sinne der Schwerpunktsetzung dieses Abschlussberichts – umfangreich mit den Wirkungen der Projekte auseinandergesetzt. Neben der Frage, welche Wirkungen mit welchen Maßnahmen erreicht wurden, soll auch geklärt werden, inwieweit es den Projekten gelungen ist, die übergeordneten Ziele, vom Empowerment Jugendlicher bis zur interkulturellen Öffnung von Organisationen, zu erreichen.

### In diesem Kapitel:

- Welche Ergebnisse konnten die Projekte beobachten?
- Welchen Herausforderungen begegneten die Projekte in der Umsetzung?
- Welche Wirkungen bei der Zielgruppe wurden erreicht, mit welchen Maßnahmen?
- Inwieweit passen die gewünschten Wirkungen zu den Projektzielen und Wirkungslogiken?

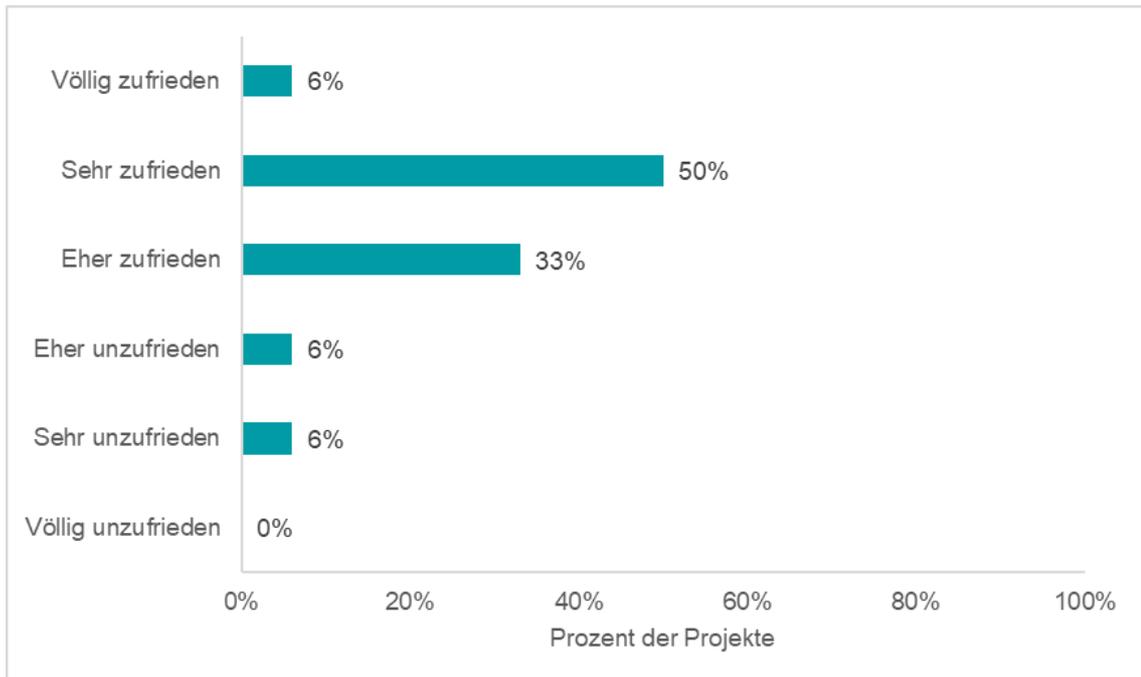
### 4.5.1 Projektumsetzung und Herausforderungen

#### 4.5.1.1 PROJEKTUMSETZUNG

Der Mehrheit der Projektteams ist es nach eigener Einschätzung bis zum Zeitpunkt der Berichterlegung gelungen, die meisten oder alle geplanten Aktivitäten erfolgreich umzusetzen und Ergebnisse im Sinne ihrer Projektziele zu erreichen.

In der Online-Befragung im Mai 2019 gaben 89% der Träger an, mit der Projektumsetzung insgesamt zufrieden zu sein und den Projektverlauf positiv zu beurteilen. Nur wenige Projekte blieben hinter ihren Erwartungen zurück und setzten weniger Inhalte und Aktivitäten um als geplant. Die Art der Aktivitäten und Projektinhalte variierte dabei stark zwischen den Projekten und insbesondere auch in Abhängigkeit von den Wirkungstypen.

Abbildung 11: Zufriedenheit der Projektträger mit der Projektumsetzung

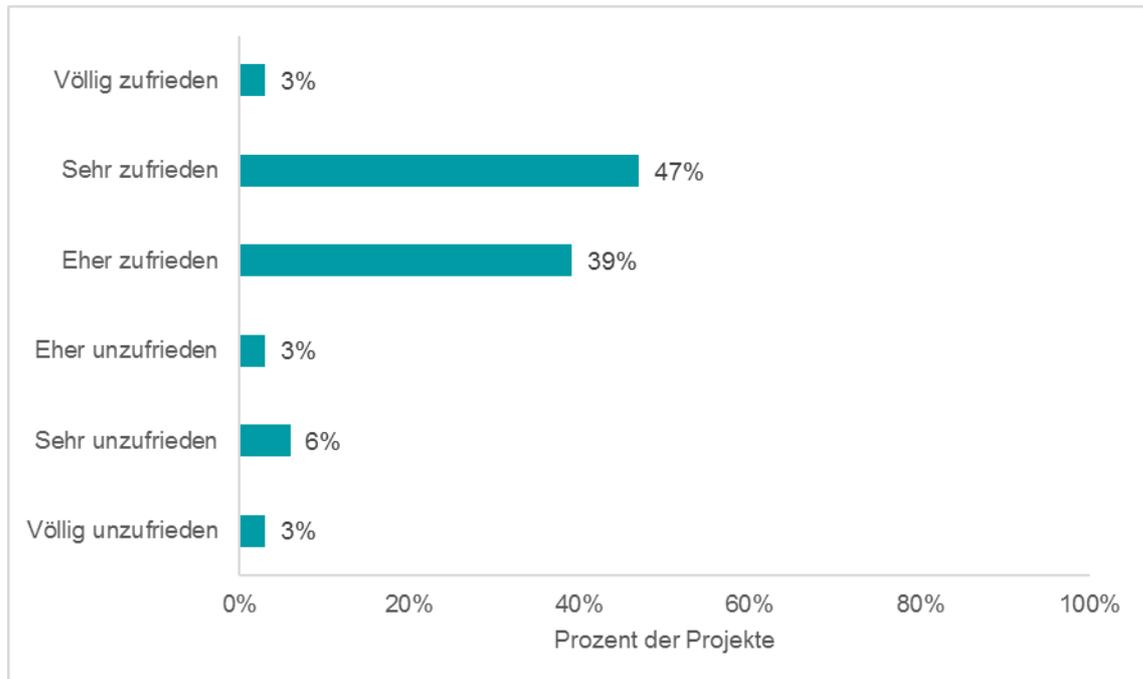


Quelle: Ergebnisse des Monitorings 06/2019 (N = 33), eigene Berechnungen.

Bezogen auf die Umsetzung zeigten sich Projekte, die stärker partizipativ ausgerichtet waren, ergebnisoffener als andere, wie bereits oben beschrieben. Ihr Entwicklungsprozess während der Projektlaufzeit war weniger vorhersehbar, da er stark von der Interaktion mit der Zielgruppe abhing. Oft mussten die konkreten Aktivitäten im Projektverlauf erst identifiziert und kontinuierlich angepasst werden. Hieraus ergab sich für diese Projekte tendenziell auch eine längere Anlaufphase, bis erste Ergebnisse zu beobachten waren. Trotz oder gerade wegen dieser Flexibilität waren sie aber insgesamt nicht weniger erfolgreich.

Auf Basis der Daten aus der Online-Befragung lässt sich zudem konstatieren, dass 89% der Träger über die Projektumsetzung hinaus auch zufrieden waren mit der Wirksamkeit ihres Projekts. Ihrer eigenen Auffassung nach sei es gelungen, durch die Modellprojekte Veränderungen bei den Zielgruppen im Sinne ihrer Wirkungsziele zu erreichen.

Abbildung 12: Zufriedenheit der Projektträger mit der Wirksamkeit ihres Projekts



Quelle: Ergebnisse des Monitorings 06/2019 (N = 33), eigene Berechnungen.

Dabei beobachteten die Modellprojekte erste Wirkungen durchschnittlich nach etwa acht Monaten. Nach einem Jahr wiesen drei Viertel aller Projekte beobachtbare Wirkungen auf. Nur einige wenige Projektakteur\*innen gaben zum Zeitpunkt der Online-Befragung im Mai 2019 an, noch keine beobachtbaren Wirkungen zu erkennen. Auf die verschiedenen Wirkungen, die durch die Modellprojekte erzielt werden konnten, wird weiter unten ausführlich eingegangen.

#### 4.5.1.2 HERAUSFORDERUNGEN

Trotz dieser insgesamt sehr positiven Selbsteinschätzungen der Projektteams und der grundsätzlichen Zufriedenheit mit der Projektumsetzung und den beobachteten Wirkungen, weisen die Ergebnisse der Online-Befragung auf ein gewisses Optimierungspotenzial hin. Wenn nur jedes zweite Modellprojekt sehr oder völlig zufrieden mit der bisherigen Umsetzung war, ist das ein Indikator dafür, dass nicht alle Aktivitäten und Inhalte so realisiert werden oder das Ergebnis hervorbringen konnten, wie es von den Projektakteur\*innen gewünscht war. Die teilweise suboptimalen Projektverläufe begründen sich durch die vielfältigen Herausforderungen und Schwierigkeiten, mit denen die Projekte unabhängig von ihrem letztendlichen Erfolg umzugehen hatten.

Unvorhergesehene oder veränderte Rahmenbedingungen machten vielfach die Anpassung der Projektorganisation oder seiner Inhalte erforderlich. Zu nennen wären hier die teilweise unerwartet komplizierte Zielgruppenansprache, z.B. im Kontext von Schulen oder bei den Projekten der IKÖ (siehe auch Kapitel zur Zielgruppenerreichung), oder die Tatsache, dass die Zielgruppen vielfach andere Voraussetzungen mitbrachten als zunächst angenommen. Teilweise mussten die Projektakteur\*innen ihren Teilnehmer\*innen umfangreiche Grundlagen vermitteln, bevor sie mit der eigentlichen inhaltlichen Arbeit anfangen konnten. Ein Beispiel hierfür ist ein Modellprojekt, das sich zum Ziel gesetzt hatte, die Kampagnenarbeit von MO weiterzuentwickeln, die teilnehmenden Organisationen jedoch über weniger Vorerfahrungen verfügten, als von den Projektverantwortlichen erwartet. Vielfach bestand kaum Expertise in dem Arbeitsbereich der Kampagnenplanung, den das Projekt zu professionalisieren anstrebte. In Folge dessen konnten weniger Kampagnen realisiert werden als geplant und eine Bearbeitung nicht in dem Detail erfolgen wie gewünscht.

Andere Projekte, insbesondere jene, die Empowerment-Ansätze verfolgten, mussten zunächst eine intensive Beziehungsarbeit leisten, bevor die Zielgruppe genügend Vertrauen aufgebaut hatte, um sich den Trägern und seinen Inhalten zu öffnen. Das war beispielsweise dann der Fall, wenn sich die Projekte als Außenstehende an geschlossene, eher homogene Communities richteten oder in einem konfliktbelasteten Sozialraum zu Gunsten der sozialen Kohäsion den Dialog mit den Betroffenen zwecks einer Konfliktklärung suchten. In diesen Fällen schien es von großem Vorteil zu sein, wenn die Träger und/oder ihre Mitarbeiter\*innen als Teil der angesprochenen Community wahrgenommen wurden, sei diese nun kultureller oder räumlicher Art.

Zudem sahen viele Projektteams die Notwendigkeit, ihre Angebote organisatorisch umzustrukturieren, um den Anforderungen ihrer Zielgruppe bezüglich Zeitbudget und Mobilität besser zu entsprechen. Ein im ländlichen Raum angesiedeltes Empowerment-Projekt für Erwachsene hat beispielsweise Seminartermine zusammengelegt und einen Fahrdienst für die Teilnehmer\*innen organisiert. Viele der Projekte zeigten diesbezüglich ein hohes Maß an Flexibilität, bedarfsgerecht auf die Wünsche und Anforderungen der Zielgruppe einzugehen. Gerade unerfahrene Träger schienen jedoch den zeitlichen Aufwand für Projektanpassungen und die Bewältigung solcher Herausforderungen nur schwer vorhersehen zu können. Sie überschätzten dann mitunter den Umfang realisierbarer Aktivitäten oder erreichbarer Personen und blieben schließlich hinter ihren Zielerwartungen zurück.

Die erforderliche Flexibilität bei der Erprobung modellhafter Projekthalte und -aktivitäten steht also in einem gewissen Widerspruch mit im Vorhinein festgelegten Zielvorgaben, auch von Seiten des Fördergebers. Mitunter machten es der Projektverlauf und die Voraussetzungen in der Zielgruppe notwendig, den Umfang der Aktivitäten oder erreichten Personen deutlich zu reduzieren. Beispielsweise konnte ein Projekt, das sich zum Ziel gesetzt hatte, durch Gesprächsrunden die Kommunikation zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen zu fördern, um insbesondere kulturspezifische Vorurteile zwischen den Gruppen abzubauen, die quantitativ hohen Erwartungen an die Teilnehmer\*innen- und Veranstaltungszahlen nicht erfüllen. Mit insgesamt vier teilweise recht unterschiedlichen Modulen hatte der Träger sehr ambitioniert begonnen, sich damit aber übernommen und konzentrierte sich schließlich auf ein bis zwei inhaltliche Schwerpunkte. Ein anderes Projekt hatte sich zum Ziel gesetzt, innovative Aufklärungsvideos zu verschiedenen auf Diskriminierung bezogene Themen zu produzieren und zu verbreiten. Auch dieser noch sehr junge Träger unterschätzte den Aufwand, der für die Produktion dieser Videos notwendig war und konnte schließlich weniger Videos produzieren als ursprünglich geplant. Diese Beispiele waren jedoch in der Minderheit. Bei den meisten Projekten bedeuteten die Projektanpassungen vorrangig nicht eine Reduktion der Maßnahmen, sondern deren inhaltliche und organisatorische Neuausrichtung.

Als eine Herausforderung, insbesondere für wenig erfahrene Träger, erwies sich auch die Zusammenarbeit mit Schulen. Gerade wo Kooperationsbeziehungen erst im Projektverlauf etabliert werden mussten, führte der dafür benötigte Rekrutierungsaufwand häufig zu Verzögerungen in der Umsetzung und einer notwendigen Anpassung der Projektkonzeption. Die Qualität der Zusammenarbeit mit Schulen hing häufig von einzelnen engagierten Personen in den Schulen ab. Die Projektteams berichteten, dass es gerade an Schulen, die bereits viele andere Projekte umsetzen, manchmal schwierig ist, das eigene Angebot fest zu verankern. Wenngleich Schulen häufig als wichtiger Türöffner zu den jungen Zielgruppen fungieren, erschwerte die mangelnde Flexibilität der Schulen die Planung in manchem Modellprojekt zum Teil sehr. Da auch die Kooperationsbeziehungen nicht immer hinreichend formalisiert waren, blieben Rollen und Aufgaben zwischen Träger und Schule oftmals über einen längeren Zeitraum undefiniert.

Während die bisher genannten Herausforderungen und Schwierigkeiten den Projekterfolg teilweise zwar verzögerten, diesem jedoch nicht grundsätzlich im Wege standen, stellten die Personalengpässe, mit denen viele Projekte zu kämpfen hatten, eine erhebliche Einschränkung

kung dar, die auch den Projektverlauf und -erfolg negativ beeinflusste. Die kurze Laufzeit der Modellprojekte und die geringe Vorlaufzeit zwischen Förderbescheid und Projektstart erschwerte es vielen Projekten, qualifiziertes und motiviertes Personal zu finden, und führte zu Personalabgängen und -engpässen. Bei über der Hälfte der Projekte (24) kam es zu Neubesetzungen, häufig, weil Mitarbeiter\*innen eine langfristige anderweitige Beschäftigung aufnahmen. Diese häufigen Wechsel können gerade in Kontexten, in denen geschützte Räume und Vertrauen über Beziehungsarbeit aufgebaut werden muss, erhebliche Planänderungen erfordern. In jedem Fall gingen mit Personalwechseln aber inhaltliche und organisatorische Expertise verloren, die erst wieder mühsam aufgebaut werden musste.

Kleine Verzögerungen und Änderungen in den Aktivitäten stellten nach Einschätzung der wB die Möglichkeit einer erfolgreichen Projektumsetzung demnach nicht generell in Frage. Vielmehr sollte ein modellhaft ausgelegtes Projekt genügend Flexibilität mitbringen, auf solche unvorhergesehenen Ereignisse reagieren zu können. Erfreulich war es in diesem Zusammenhang, dass der Fördergeber den Trägern die notwendige Freiheit einräumte, das Angebot in Abhängigkeit von dem Bedarf und den Rahmenbedingungen zielführend anzupassen. Projektinterne Zwischenbilanzen und Instrumente der Selbstreflexion stellen hierbei unverzichtbare Elemente der Qualitätssicherung dar (siehe Kapitel zur Wirkungsorientierung).

#### 4.5.2 Ergebnisse und Wirkungen der Projekte im Detail

Im Folgenden sollen die Projektergebnisse im Detail dargestellt werden. Dafür ist es sinnvoll, zwischen Ergebnissen auf Seiten der Träger einerseits und Ergebnissen auf Seiten der erreichten Zielgruppen andererseits zu unterscheiden. Erstere beziehen sich auf einen Mehrwert, der sich vorrangig für die Trägerorganisationen und ihre Arbeit ergibt. Beispiele hierfür sind eine erweiterte Sichtbarkeit des Projekts oder neue Partnerschaften und Netzwerke des Trägers. Unter Ergebnissen auf der Seite der Zielgruppe verstehen wir hingegen Veränderungen bei ebendieser, die nachvollziehbar mit den Projektaktivitäten in Verbindung gebracht werden können. Dabei kann es sich beispielsweise um einen Wissenszuwachs auf Seiten der Teilnehmer\*innen handeln, um eine Verhaltensänderung oder auch um verbesserte soziale Beziehungen. Wenngleich diese konzeptionelle Unterscheidung sinnvoll ist, um die Ergebnisse differenziert nach Einflussphäre darzustellen, ist der Übergang mitunter fließend – vor allem dann, wenn sich Zielgruppe und Projektträger stark überschneiden.

##### 4.5.2.1 ERGEBNISSE AUF SEITEN DER TRÄGER

Alle Projekte berichteten von Ergebnissen auf Seiten des Trägers. Neben der erfolgreichen Zielgruppenerreichung (siehe Kapitel zur Zielgruppenerreichung) und der planmäßigen Durchführung der angesetzten Maßnahmen wurden besonders drei Aspekte als Erfolg und interner Mehrwert der Projektarbeit hervorgehoben. Erstens der Zuwachs an theoretischem und praktischem Wissen innerhalb des Projektteams, zweitens die Erweiterung bzw. Verstärkung des Netzwerks und der Kooperationsbeziehungen auf Seiten des Trägers und drittens die verbesserte Sichtbarkeit des Projekts und seiner Inhalte.

##### *Wissenszuwachs*

Jedes zweite Projektteam hat explizit den Wissenszuwachs auf Seiten des Trägers als wichtigen Projekterfolg hervorgehoben. Während sich viele Projektteams im Zuge der Projektumsetzung zum einen inhaltlich und theoretisch weiterbilden konnten, waren es zum anderen vor allem die praktischen Erfahrungen, welche als gewinnbringender und nachhaltiger Mehrwert benannt wurden. Das gelernte Praxiswissen umfasste dabei Aspekte wie die Bedarfsfeststellung auf Seiten der Zielgruppe oder die Erprobung geeigneter Instrumente der Zielgruppenansprache. Beispielsweise stellte ein Projekt in dem Sachbericht fest:

*„Die Bedarfe der Jugendlichen konnten ermittelt werden und können nun besser auf die Arbeit Einfluss finden.“ (Projekt 22)*

Insbesondere für kleine und eher unerfahrene Träger stellte die Durchführung des Modellprojekts damit einen wichtigen Konstituierungsmoment dar, in dem das eigene Profil und die eingesetzten Methoden geschärft und verfeinert werden konnten. Erfahrenere Träger entwickelten im Rahmen der Projektarbeit auch ganze Kolloquien und Methodensammlungen. Diese wurden zum Teil gut dokumentiert und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt (siehe auch Kapitel zu Nachhaltigkeit und Transfer).

#### *Erweiterung des Netzwerks*

Von etwa der Hälfte der Projektteams wurde zudem die Erweiterung oder Verstetigung des Netzwerks bzw. der Gewinn neuer Kooperationspartnerschaften als Mehrwert auf Seiten des Trägers genannt, der sich durch die Projektaktivitäten ergeben habe. Dabei spielten insbesondere die neuen und gefestigten Kontakte zu lokalen Multiplikator\*innen und Regelstrukturen eine wichtige Rolle. Beispielsweise konnte sich das Projekt eines großen Wohlfahrtsverbands stärker mit den lokalen Kommunen vernetzen, was in gemeinsamen Anträgen beim Landesministerium mündete, von denen einer zum Zeitpunkt der Berichtlegung bereits positiv entschieden war. Ein anderer Träger der türkischen Community wiederum nahm Kooperationsbeziehungen mit benachbarten Landesverbänden auf und begann, die regionalen Aktivitäten besser mit dem Bundesverband abzustimmen. Ein weiteres Projekt berichtete vom „*Aufbau eines trägerübergreifenden Arbeitszusammenhangs*“ und dass „*Arbeitsbeziehungen geknüpft und ein nachhaltiger Austausch initiiert wurden*“ (Projekt 41). Dort, wo bereits enge Kontakte zwischen den Projektteams und anderen Organisationen oder Regelstrukturen bestanden, konnten diese durch das Modellprojekt gefestigt werden. Z.B. hat ein Träger, der Schüler\*innen zu Konfliktlöser\*innen ausbildet, im Rahmen der Zielgruppenansprache die bestehenden Kontakte zu den Schulen genutzt und damit erneuert und verstetigt. Gerade für junge Träger stellt das mit den Netzwerkbeziehungen gewonnene soziale Kapital einen wichtigen Projekterfolg dar. Das Modellprojekt bot ihnen oftmals die erste Gelegenheit, um aktiv Netzwerkarbeit zu betreiben und Partnerschaften einzugehen. Die Prominenz des Bundesprogramms und die Relevanz des Fördergebers leisteten hier einen nicht zu unterschätzenden Beitrag und konnten vielfach die Funktion eines Türöffners übernehmen. Gleichwohl schien die Relevanz dieser Unternehmung, insbesondere auch ihre Bedeutung für die Verstetigung der Projekterfolge, nicht allen Trägern gleichermaßen bewusst zu sein (siehe hierzu Kapitel zu Nachhaltigkeit und Transfer). Hinter den Möglichkeiten zurück blieb die Vernetzung der Modellprojekte und ihrer Träger untereinander zwecks Erfahrungsaustauschs und Kooperationsmöglichkeiten. Positive Beispiele lassen sich zwar finden, z.B. ist es einem Projekt gelungen, mehrere Träger des Bundesprogramms für ein Jugendaustauschprogramm zu gewinnen. Insgesamt jedoch scheint es hier noch Potenzial für mehr Kooperation zu geben. Viele Träger äußerten gegenüber der wB den Wunsch, entsprechende Formate und Plattformen zum Austausch stärker in den Fokus zu nehmen, um Synergieeffekte gezielt zu fördern.

#### *Verbesserte Sichtbarkeit*

Schließlich nannte etwa ein Drittel der Träger in den Sachberichten auch die verbesserte Sichtbarkeit des Projekts und seiner Inhalte als ein wichtiges Ergebnis. Vielen Trägern ist es gelungen, ihr Projekt bekannt(/-er) zu machen und eine Öffentlichkeit für ihre Anliegen zu gewinnen. In der Reichweite und den Distributionsformen zeigten sich jedoch große Unterschiede, auch abhängig von der Schwerpunktsetzung der einzelnen Projekte. Während einige Modellprojekte vorrangig innerhalb der direkten Zielgruppe ihren Bekanntheitsgrad erhöhten, ist es anderen auch gelungen, bis in die Mehrheitsgesellschaft hinein ein Publikum für das Thema Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft zu sensibilisieren. Dies gelang u.a. durch öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen wie Lesungen, Podiumsdiskussionen, Poetry-Slams oder Fachvorträge. Auch die Teilnahme an Konferenzen wurde von einigen Trägern genutzt, um sich in der Fachdiskussion einzubringen und das eigene Modellprojekt vorzustellen. Als schriftliche Distributionsform wählten viele eigene Webseiten oder Social-Media-Kanäle, die sie regelmäßig mit Blogbeiträgen oder Dokumenten anreicherten (siehe auch Ka-

pitel zu Nachhaltigkeit und Transfer). Einzelne Projekte konnten zudem Artikel und Beiträge in Druckerzeugnissen platzieren, z.B. in einer trägerinternen Verbandszeitschrift oder auch in dem Handbuch einer externen Organisation. Der Professionalisierungsgrad der Projekte hinsichtlich ihrer Öffentlichkeitsarbeit unterschied sich dabei teilweise erheblich. Gerade neuere, unerfahrene Träger mussten häufig erst lernen, dass es auf den Projekterfolg einen wesentlichen Einfluss hat, wie sie ihre Inhalte präsentieren, z.B. indem durch gelungene Selbstdarstellung die Akzeptanz vor Ort oder in der Community gestärkt, die Zielgruppenansprache erleichtert, mögliche Drittmittelgeber akquiriert und zum fachlichen Austausch beigetragen wird. Vielfach war die praktische Expertise noch nicht vorhanden, um eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

#### 4.5.2.2 ERGEBNISSE AUF SEITEN DER ZIELGRUPPEN

Einer der Schwerpunkte der wB war die Untersuchung der Ergebnisse und Wirkungen auf Seiten der erreichten Zielgruppen. Da das Ausmaß der Wirkungsorientierung bei vielen Projektteams noch ausbaufähig war (siehe auch Kapitel zur Wirkungsorientierung), hatten sie im Rahmen des standardisierten Monitorings und der Sachberichte mitunter nur wenige Informationen zu konkret beobachtbaren Wirkungen dokumentiert. Die Erkenntnisse zu den zielgruppenbezogenen Ergebnissen und Wirkungen stützen sich daher zu einem Großteil auf die Daten aus den Fall- und Wirkungsanalysen. Die so gewonnenen Informationen geben einen guten Überblick über die Wirkungen der Projekte im Einzelnen und damit des Programmbereichs als Ganzem.

Wie in dem Kapitel zu den Wirkungstypen dargestellt, intendierten alle Projekte mit ihren Aktivitäten bestimmte Wirkungen bei der erreichten Zielgruppe. Unter Wirkungen verstehen wir auch hier, wie in den vorangegangenen Kapiteln, Veränderungen in Verhalten, Beziehungen, Aktionen und Aktivitäten oder Praktiken einer Einzelperson, Gruppe, Gemeinschaft, Organisation oder Institution, die nachvollziehbar mit den Projektmaßnahmen in Beziehung gesetzt werden können. Dieser Definition folgend stellt beispielsweise der Zuwachs an Wissen allein noch keine Wirkung dar, sondern kann lediglich als die Vorstufe einer Wirkung beziehungsweise als eine wirkungsrelevante Entwicklung interpretiert werden. Demnach lassen sich für die Modellprojekte vor allem Wirkungen in der Haltung und den Beziehungen der Zielgruppen ausmachen, wohingegen auf der Ebene der Handlungen deutlich seltener Veränderungen zu beobachten waren. Das ist jedoch nicht verwunderlich, da die unmittelbaren Projektziele in der Regel zunächst die Wissensvermittlung und den Kompetenzzuwachs bei den Zielgruppen beinhalteten, die nachgelagerten Aktivitäten und Verhaltensänderungen, z.B. durch die von den Projekten qualifizierten Multiplikator\*innen, jedoch nicht immer durch den Träger begleitet wurden und dementsprechend auch nur schwer zu beobachten waren.

#### *Wissenszuwachs und Haltungsänderung*

Besonders große Erfolge konnten die Modellprojekte im Bereich der Wissensvermittlung erzielen. Der Wissenszuwachs als eine wirkungsrelevante Veränderung auf Seite der erreichten Zielgruppen wurde von einem Großteil der Projektteams als wichtiges Projektergebnis genannt. Dabei wurde sowohl theoretisches als auch praktisches Wissen vermittelt. Ersteres umfasste hauptsächlich themenbezogenes Grundlagenwissen, beispielsweise die Heranführung der Zielgruppe an Konzepte von Rassismus, Diversität, Migration oder Identität. Die Fallanalysen der wB konnten z.B. nachvollziehen, dass es durch die von einem Projekt entwickelten Videoformate gelungen ist, den erreichten Zielgruppen ein Verständnis für den Mechanismus hinter verschiedenen Diskriminierungsformen zu vermitteln. Ein anderes Projekt berichtete davon, Jugendlichen in Workshops über den Einsatz verschiedener Medien Themen wie „Rassismus, Homophobie, Sexismus oder Antisemitismus nähergebracht zu haben“ (Projekt 29). Andere Projekte haben mit dem politischen System nicht vertrauten, neu zugewanderten Personen „Grundlagenwissen über Politik in Deutschland“ (Projekt 11) vermittelt. Dieses vielfältige, auf seine Art aber jeweils für das Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft

relevante, Wissen kann den erreichten Personen dazu dienen, das eigene Verhalten oder die eigene Situation besser zu reflektieren, und sensibilisiert sie für vorhandene Problemlagen. Es ist damit eine wichtige Voraussetzung für eine Haltungs- und später Verhaltensänderung.

Das praktische Wissen hingegen ist stärker anwendungsbezogen und eignet sich insbesondere dazu, Handlungsstrategien zu entwickeln und Möglichkeitsräume aufzuzeigen. Dieses Anwendungswissen umfasste beispielsweise Aspekte wie Konfliktbearbeitung, politische Teilhabe oder die Nutzung von kultursensibler Sprache. Ein Projekt berichtete:

*„Es wurden klassische Methoden der Konfliktbearbeitung, beispielsweise gewaltfreie Kommunikation, Mediation und kollegiale Beratung vermittelt.“ (Projekt 24)*

Ein anderes beobachtete eine *„wahrnehmbare Sensibilisierung bei der Zielgruppe betreffend der Möglichkeiten politischer und gesellschaftlicher Teilhabe“* (Projekt 11). Insbesondere für partizipativ ausgelegte Projekte, die im Kontext von Konfliktbearbeitung oder Empowerment auf Peer-to-Peer-Ansätze oder die Qualifizierung von Multiplikator\*innen setzten, spielte die Vermittlung von Praxiswissen eine zentrale Rolle.

Während das theoretische Wissen vorrangig durch frontale Lehrformate wie Seminare oder Vorträge vermittelt wurde, nutzten viele Projekte ergänzend praktische Übungen oder durch Zielgruppen durchgeführte Formate, um das anwendungsbezogene Wissen zu erproben und zu festigen. Beispielsweise konnten in einem Projekt Teilnehmer\*innen mit Fluchterfahrung, die aufgrund der Sozialisation in meist autoritären Regimen nur wenig Erfahrung mit demokratischen Strukturen aufwiesen, mithilfe eines Rollenspiels, bei denen Koalitionsverhandlungen nachgespielt wurden, sehr erfolgreich an das Prinzip der Kompromissfindung und Interessensaushandlung herangeführt werden.

Wenngleich die beschriebene Wissensvermittlung von den Projektteams in den Sachberichten als erfolgreich bewertet wurde, geben die Fallanalysen Hinweise darauf, dass im Rahmen der Modellprojekte tendenziell nur ein Grundverständnis für bestimmte Themen und Handlungsoptionen vermittelt werden konnte. Eine ganzheitliche und umfangreiche Betrachtung der Konfliktfelder und eine Vertiefung und Verstetigung der Handlungsstrategien würde hingegen einer längerfristigen Bearbeitung bedürfen, die im Rahmen der zeitlich sehr begrenzten Projektaktivitäten nicht umsetzbar war. Insbesondere wenn das vermittelte Wissen den Weg für eine Verhaltensänderung ebnet, also eine Wirkung im Sinne des Wirkungstyps erzielen soll, müsste die Überführung von Wissen in die Praxis längerfristig begleitet werden.

Neben dem Wissenszuwachs wurde die Haltungsänderung auf Seiten der Zielgruppe von den Trägern als zweites zentrales Ergebnis ihrer Projektarbeit genannt. Vorrangig beobachteten die Modellprojekte auf Seiten der Zielgruppe eine verbesserte (Selbst-)Reflexionsfähigkeit und eine gesteigerte Sensibilität für Problemlagen. Gerade wenn über einen längeren Zeitraum kontinuierlich und verlässlich mit denselben Personen gearbeitet wurde, ist es gelungen, die erreichten Zielgruppen in diesem Sinne zu erreichen. Jedes zweite Projekt gab im Monitoring an, dass die Teilnehmer\*innen gelernt hätten, ihr eigenes Verhalten stärker zu reflektieren (vorrangig bei Projekten der interkulturellen Öffnung und der sozialen Kohäsion) oder sensibler für die eigene Situation und die eigenen Möglichkeiten zu sein (vorrangig bei Empowerment-Projekten für Jugendliche und Erwachsene). Insgesamt seien die Teilnehmer\*innen dafür sensibilisiert worden, ihre eigenen oder kollektiven Bedürfnisse besser wahrzunehmen und auch die Problemlagen anderer zu erkennen:

*„In verschiedenen Auswertungsformen haben Teilnehmende davon berichtet, wie die Teilnahme an dem Projekt ihre Horizonte im Bereich der diversitätsbewussten Bildung erweitert, gewohnte Denkweisen in Frage gestellt und sie zu einem diskriminierungssensiblen und kritischen Denken und zu Reflexion ermuntert hat.“ (Projekt 43)*

Haltungsänderungen in diesem Sinne sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass längerfristig Anpassungen der eigenen Praktiken und Handlungen im Einklang mit den Wirkungslogiken erfolgen können.

Viele der Projekte hatten sich zum Ziel gesetzt, ihre Teilnehmer\*innen durch die Vermittlung von Praxiswissen und einer bestimmten Haltung zu Multiplikator\*innen zu qualifizieren, und gaben an, dies auch erfolgreich getan zu haben. Die so erreichten und qualifizierten Zielgruppenmitglieder sollten befähigt werden, in Eigenregie Projektinhalte und/oder -instrumente ein- und umzusetzen (z.B. durch die Moderation von Diskussionsrunden oder die aktive Konfliktvermittlung). Auf Basis der Erfahrungen aus den Fallanalysen ist jedoch ein gewisser Zweifel berechtigt, ob die qualifizierten Personen im Anschluss an die Projektlaufzeit auch tatsächlich eigenständig ihre Multiplikator\*innen-Rolle wahrnehmen können. Damit aus Praxiswissen und einer veränderten Haltung auch ein Verhalten bzw. eine längerfristige Aktivierung im Sinne der Wirkungslogiken erfolgen kann, bedarf es rahmender Strukturen, die die Projektlaufzeit überdauern, den Zielgruppen Orientierung geben und sie zum Handeln motivieren. Dieser Aspekt scheint von vielen Projekten noch nicht ausreichend berücksichtigt und die Etablierung von projektüberdauernden Strukturen versäumt worden zu sein (siehe auch Kapitel zu Nachhaltigkeit und Transfer).

#### *Aktivierung und Verhaltensänderung*

Unter diesen Voraussetzungen ist es umso erfreulicher, dass immerhin etwa 30% der Projekte erklärten, in ihrer Zielgruppe nachhaltige Verhaltensänderungen oder eine Aktivierung erreicht zu haben, die über das Projekt hinaus Bestand haben. Mehrere Empowerment-Projekten, die auf die Stärkung der politischen Partizipation ihrer Zielgruppe abzielten, berichteten beispielsweise, dass sich ihre Zielgruppe verstärkt in Strukturen der politischen und sozialen Interessenvertretung engagiert. Teilnehmer\*innen hätten begonnen, sich selbst zu organisieren, oder sich bestehenden MO angeschlossen. Ein Beispiel aus dem Bereich der Organisationsentwicklung, bei der eine teilnehmende MO das erlernte Praxiswissen in ihre Kampagnenarbeit integrierte, zeigt, dass auch auf der Mesoebene eine Aktivierung der beteiligten Akteur\*innen über die Projektlaufzeit hinaus möglich ist. Diese positiven Beispiele einer längerfristigen Zielgruppenaktivierung geben Hinweise darauf, dass es sehr förderlich ist, Strukturen zu schaffen, die die Projektlaufzeit überdauern und die Aktivitäten der Zielgruppe rahmen. In diesem Zusammenhang wurde u.a. von der *„Herausbildung von Arbeitsgruppen aus Projekt-Workshops heraus, die selbstständig Formate erproben und umsetzen“*, berichtet (Projekt 20). In anderen Fällen ist es gelungen, die Teilnehmer\*innen zu Vereinsgründungen zu motivieren oder sie in existierende Netzwerke einzubinden. Die Etablierung solcherlei Strukturen schien vor allem dort wahrscheinlich, wo sie als ein konkretes Projektziel bereits im Vorhinein von den Trägern geplant wurden.

Bezogen auf die längerfristige Aktivierung der Zielgruppe schien einschränkend hinzuzukommen, dass mitunter die Möglichkeiten der Zielgruppe zur Selbstorganisation überschätzt wurden. Z.B. zeigten sich die Teilnehmer\*innen eines Projekts zur Vermittlung politischer Teilhabemöglichkeiten zwar sehr interessiert an den theoretischen und praktischen Projektinhalten, sahen jedoch mit Blick auf ihre eigene Lebenssituation wenig Möglichkeiten, das gelernte Wissen auch für die Verbesserung der eigenen Situation und Interessenvertretung nutzbar zu machen. Vielfach kollidierte eine mögliche Aktivierung der Zielgruppen mit anderen Prioritäten und Verpflichtungen wie Schule, Arbeit oder Sprachkurs. Bei vielen der Zielgruppen, insbesondere denen von GMF betroffenen, fehlen vielfach die Ressourcen, um die Projektinhalte selbstständig weiterzuführen. Viele der Projektteams räumten daher im Rahmen der Fallanalysen durchaus selbstkritisch ein, dass sie bezweifeln, dass die erreichten Zielgruppen nach dem Ende der Modellprojekte selbstständig handlungsfähig bleiben. Insbesondere dann, wenn sich die Arbeit der Modellprojekte der Veränderung längerfristig bestehender Konflikte und Strukturen widmete, wie das bei Projekten der IKÖ und der sozialen Kohäsion der Fall ist, könne es leicht passieren, dass sich nach Ende der Projektaktivitäten die erreichten Verände-

rungen bei den adressierten Akteur\*innen mittelfristig wieder zurückentwickelten. Bei den Projekten des individuellen Empowerments bedarf es für die längerfristige Aktivierung der Teilnehmer\*innen zudem vielfach auch einer Stärkung ihres Selbstbewusstseins. Umso erfreulicher ist es, dass einige Projekte angaben, ihre Zielgruppe in diesem Sinne unterstützt zu haben. Beispielsweise beobachtete ein Projektteam, dass die teilnehmenden Jugendlichen durch das, in Workshops vermittelte, theoretische und praktische Wissen „*selbstbewusster und selbstsicherer im Umgang mit Rassismus*“ geworden sind (Projekt 12).

Die dargestellten Ergebnisse verweisen auf die Begrenztheit der Modellprojekte hinsichtlich nachhaltiger Verhaltensänderungen. Mit ihren Formaten konnten die Träger den Teilnehmer\*innen sehr erfolgreich theoretisches und praktisches Wissen vermitteln und ihre Reflexionsfähigkeit und Problemsensibilität stärken. Damit gelang es den Projekten sehr gut, die Zielgruppen auf individuelle oder gesellschaftliche Problemlagen aufmerksam zu machen und Lösungsansätze und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Damit aus diesen Erfahrungen eine nachhaltige Aktivierung und Verhaltensänderung erfolgen kann, ist jedoch ein komplexer Entwicklungsprozess bei den Zielgruppen erforderlich, der langwierig ist und durch die Modellprojekte lediglich initiiert werden kann.

### *Beziehungsarbeit*

Eine deutliche Wirkung konnte im Bereich der Netzwerkarbeit erzielt werden. Die Hälfte der Projektteams berichtete davon, dass die erreichte Zielgruppe ihr soziales Kapital erhöhen oder auch das soziale Klima innerhalb der Zielgruppe verbessert werden konnte. Insbesondere dort, wo die Vernetzung der Zielgruppe ein unmittelbares Projektziel darstellte, konzentrierten sich die Projekte auf die Förderung sozialer Kontakte und Kooperationsbeziehungen innerhalb des Kreises der Teilnehmer\*innen oder auch darüber hinaus. Auf diese Weise ist es Einzelpersonen oder auch Organisationen gelungen, sowohl Freundschaften als auch professionelle Partnerschaften zu knüpfen. Diese Wirkung trifft für alle fünf Wirkungstypen zu, ist jedoch besonders ausgeprägt bei den Projekten der Mikro- und unteren Mesoebene, d.h. bei den Wirkungstypen I, II und III. Insbesondere bei Projekten, die die Stärkung benachteiligter Jugendlicher und Erwachsener zum Ziel hatten, kann die Initiierung von privaten, sozialen Beziehungen bereits als wichtiger Beitrag zum Empowerment angesehen werden. Ein Träger, der Personen mit Fluchthintergrund aus dem ländlichen Raum an die Möglichkeiten politischer Teilhabe heranführen wollte, berichtete beispielsweise, dass zwischen den Teilnehmer\*innen Netzwerkstrukturen entstanden und auch persönliche Kontakte zu lokalen Entscheidungsträgern aufgebaut werden konnten. Damit bot das Projekt der Zielgruppe die Gelegenheit, Kontakte zu ihrer eigenen Community aufzubauen, was insbesondere außerhalb der Ballungszentren nicht immer einfach ist. Als Beispiel für die Vernetzung auf der Mesoebene kann ein Projekt dienen, dem es gelungen ist, die teilnehmenden MO mit kompetenten Fachleuten verschiedener Themenbereiche zu vernetzen und einen Expertenpool aufzubauen, über den die Teilnehmer\*innen potenziell einen leichteren Zugang zu Erfahrungswissen erhalten. Dies kann als eine wichtige Voraussetzung für die angestrebte Professionalisierung gesehen werden. Gleichwohl stand die Vernetzung der Akteur\*innen auf Ebene der Organisationen vielfach noch am Anfang und konnte durch das Modellprojekt erst angestoßen werden.

Neben dem Ausbau und der Intensivierung von sozialen Beziehungen gab es in allen Wirkungstypen auch Projekte, die berichteten, das soziale Klima innerhalb der Zielgruppe verbessert und den sozialen Zusammenhalt in der Gruppe gestärkt zu haben. In diesen Fällen sprachen die Projekte u.a. davon, dass „*der Respekt innerhalb der Gruppen gestiegen*“ (Projekt 37) oder eine „*Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und der Toleranz*“ (Projekt 39) innerhalb der Zielgruppe eingetreten sei. Gleichwohl waren diese Effekte eher wenig ausgeprägt bei den Projekten, die sich eben diese Stärkung der sozialen Kohäsion und die Konfliktbearbeitung explizit als Ziel gesetzt hatten. Das ist dadurch zu erklären, dass sich diese Projekte vorrangig an Gruppen und Sozialräume richteten, die bereits durch Konflikte und Spannungen gekennzeichnet waren. Hier war es deutlich schwieriger, die Teilnehmer\*innen überhaupt für das

Projekt zu gewinnen und sie zu der Konfrontation mit den Konfliktfeldern zu bewegen. Beispielsweise berichtete ein Projekt, das durch Stadtteildialoge die örtlichen sozialen Spannungen reduzieren wollte, dass es sehr mühsam war, die angestrebte Zielgruppe, Bewohner\*innen, zu erreichen – diese begegnete ihnen eher mit Skepsis und brachte ein geringes Interesse für die Konfliktbearbeitung mit. Erst durch den Kontakt zu Akteur\*innen im Quartier und durch den Aufbau von Netzwerkstrukturen zur Krisenprävention ist es gelungen, unterschiedliche Bewohnergruppen in Kontakt zu bringen und eine Verständigung untereinander zu beginnen.

#### *Differenzierung der Ergebnisse nach Wirkungstypen*

Gleichen wir diese Ergebnisse mit den ursprünglichen Zielen der verschiedenen Wirkungstypen ab, dann können wir feststellen:

- Empowerment-Projekte für Jugendliche und Erwachsene haben es erfolgreich geschafft, ihre unmittelbaren Projektziele, die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen, zu erreichen. Dabei spielte insbesondere die Weitergabe von Anwendungswissen und Handlungsstrategien eine entscheidende Rolle. Besonders wichtig war für diese auf der Mikroebene wirkenden Projekte der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen zu den Zielgruppen. Erfolgreiche Beziehungsarbeit erwies sich als eine wichtige Bedingung für die Initiierung der angestrebten Veränderungsprozesse. Für die langfristige Aktivierung der Zielgruppen und eine Überführung der gelernten theoretischen Grundlagen und exemplarisch erprobten Ansätze in die Praxis bedürfte es vielfach jedoch einer längeren Begleitung durch die Projektteams bzw. der Schaffung von, die Projektlaufzeit überdauernden, Strukturen. Vernetzung hat insbesondere auf persönlicher Ebene der Teilnehmer\*innen stattgefunden, ist jedoch in Bezug auf die Verstetigung der Kontakte noch ausbaufähig. Es ist zu befürchten, dass in den Fällen, in denen nicht frühzeitig Verstetigungsmaßnahmen getroffen wurden, die neu gewonnenen und gestärkten sozialen Beziehungen nach Ablauf der Projekte verloren gehen.
- Für Projekte, die auf die Stärkung von Organisationen abzielten, waren Professionalisierung und Vernetzung zentral. Professionalisierung wurde insbesondere durch die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen erreicht, wobei auch hier die langfristige Anwendbarkeit auf Seiten der teilnehmenden Organisationen noch einer Überprüfung bedarf. Erfolgreich war in jedem Fall die Vernetzungsarbeit, die zu einem späteren Zeitpunkt auf das Empowerment eine nicht zu unterschätzende Wirkung entfalten kann. Inwieweit diese Erfolge die Möglichkeiten zur Selbstorganisation verbesserten, wie es eines der unmittelbaren Ziele dieses Projekttyps war, kann zum Zeitpunkt der Berichterlegung noch nicht abschließend beurteilt werden.
- Die auf interkulturelle Öffnung abzielenden Projekte konnten innerhalb der Projektlaufzeit die von ihnen angestrebten strukturellen Veränderungen lediglich anstoßen, nicht jedoch in Gänze umsetzen. Punktuell ist es gelungen, eine Haltungsänderung der Zielgruppen hin zu einer verbesserten Selbstreflexion zu erreichen und gewisse interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln. Je größer und etablierter die Strukturen sind (z.B. bei sehr großen Trägern), die durch die Projektarbeit verändert werden sollten, desto langwieriger war der Prozess der diversitätsorientierten Öffnung. Die Modellprojekte konnten diesbezüglich lediglich erste Impulse geben, auch weil die direkt erreichten Teilnehmer\*innen vielfach nur einen kleinen Ausschnitt der besagten Strukturen abbildeten. Strukturelle Veränderungen, wie die interkulturelle Öffnung, sind nur im Rahmen eines langfristigen Prozesses möglich.
- Auch den Projekten der sozialen Kohäsion ist es mehrheitlich gelungen, die Fähigkeiten zur Selbstreflexion innerhalb ihrer Zielgruppe zu stärken und die Sensibilisierung für individuelle und sozialräumliche Problemlagen voranzubringen. Es gelang häufig gut, praktisches Wissen zur Konfliktbearbeitung und Mediation zu vermitteln und Beziehungsarbeit innerhalb der Zielgruppe zu leisten. Ebenso konnte die Konfliktbearbei-

tion in den spannungsgeladenen Gruppen und Sozialräumen initiiert und beispielhaft erprobt werden. Für eine tatsächliche Lösung der Konflikte bedürfe es jedoch auch hier einer längerfristigen Begleitung bzw. der Einrichtung geeigneter projektüberdauernder Strukturen. Entsprechend blieben auch die positiven Wirkungen der Netzwerkbildung überschaubar und Auswirkungen auf das soziale Klima konnten im Rahmen des Untersuchungszeitraums nicht beobachtet werden.

Die dargestellten Ergebnisse legen nahe, dass es den Modellprojekten aller Typen gelungen ist, erste Impulse für Veränderungsprozesse zu setzen, indem sie theoretisches und praktisches Wissen vermittelten, Haltungsänderungen initiierten und die sozialen Netzwerke der Zielgruppen stärkten. Bezogen auf die übergeordneten Ziele des Empowerments, der interkulturellen Öffnung und der sozialen Kohäsion standen diese zum Teil recht komplexen, mehrdimensionalen Veränderungsprozesse mehrheitlich jedoch noch am Anfang. Die Modellprojekte lieferten Hinweise darauf, wie diese Prozesse zu initiieren und umzusetzen sind, und welche Anforderungen die Zielgruppen mitbringen, konnten jedoch innerhalb der recht kurzen Laufzeit ihre volle Wirkung lediglich ansatzweise entfalten.

Die hier dargestellten Ergebnisse und Wirkungen bezogen sich vorrangig auf Selbstdarstellungen der Projektträger in Sachberichten, der Online-Befragung und Fallanalysen und müssen unter diesem Vorzeichen interpretiert werden. Um die Projekterfolge und Wirkungen auf Seiten der Zielgruppen zu einem gewissen Grad objektivieren zu können, wurden exemplarische Wirkungsanalysen für vier der Modellprojekte durchgeführt. Diese werden im folgenden Kapitel beschrieben.

#### 4.6 EXKURS: WIRKUNGSANALYSEN

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Ergebnisse und Wirkungen aller Projekte des Programmbereichs vergleichend dargestellt wurden, die sich auf die Daten aus dem Monitoring und den Fallanalysen bezogen, sollen im Folgenden detailliert die vier durchgeführten Wirkungsanalysen vorgestellt werden. Die Wirkungsanalysen verfolgten das Ziel, nicht nur zu überprüfen, ob eine bestimmte Veränderung bei der Zielgruppe erreicht werden konnte, sondern auch nachzuvollziehen und empirisch zu untersuchen, ob diese kausal von der untersuchten Maßnahme ausgelöst wurde. Das Repertoire dafür geeigneter Forschungsdesigns ist groß und die Auswahl der eingesetzten Methoden sollte sich stets an dem zu untersuchenden Projekt und den konkreten Fragestellungen orientieren. Die Gegenstandsangemessenheit ist hier das entscheidende Auswahlkriterium. In diesem Sinne sah die wB neben standardisierten und experimentellen Ansätzen, die sich für den Nachweis von Kausalitäten und Zusammenhängen besonders gut eignen, aber vielfach mit großen Hürden verbunden sind, auch qualitative bzw. nicht-standardisierte Methoden als zielführend an. Beispielsweise lassen sich mit Process Tracing und inhaltsanalytischen Instrumenten ebenfalls spezifische Wirkungsfragen angemessen beantworten.

Die Auswahl der vier Wirkungsanalysen erfolgte zum einen in Abhängigkeit von den Projekttypen und ihren Inhalten, zum anderen sollte sie aber auch die Bandbreite möglicher Forschungsdesigns skizzieren. Es galt, nicht nur die Projektwirkungen exemplarisch zu untersuchen, sondern auch das Potenzial und den Mehrwert solcher methodisch anspruchsvollen Wirkungsanalysen darzustellen und zu überprüfen. Dabei kann und sollte nicht jede Wirkungsanalyse auch jede Wirkungsfrage beantworten. Bei einigen Projekten lassen sich durch die gegebenen Rahmenbedingungen vielleicht nur Fragen der Wirksamkeit, nicht der Wirkungsweise nachvollziehen und andersherum. Auch das kausale Nachvollziehen von schein-

##### In diesem Kapitel:

- Welche Wirkungen lassen sich bei vier Modellprojekten mithilfe systematischer Wirkungsanalysen nachweisen?
- Welches tiefere Verständnis über die Wirkungsweisen von Modellprojekten kann erreicht werden?

bar offensichtlichen, kleineren Effekten ist Aufgabe einer Wirkungsanalyse im Kontext von Modellprojekten. Es ist nicht zu erwarten, dass Modellprojekte immer vollumfassend ihre geplante Wirkung erzielen. Es ist aber wichtig festzuhalten, welche Strategien sie erprobt haben, und zu überprüfen, welche Effekte sie damit erzielt haben, auch wenn diese Wirkungseffekte nur erste Schritte zur Erreichung ihrer (oftmals gesamtgesellschaftlich formulierten) Wirkungsziele sind. Ziele und Limitationen jeder unserer Analysen werden wir dementsprechend transparent machen.

Auch bei der Planung und Durchführung der Wirkungsanalysen wurden die Trägerteams umfangreich eingebunden, indem zunächst ein Workshop mit den Projektteams zur Konkretisierung der Wirkungshypothesen und zur Absprache über das methodische Vorgehen stattfand. Später wurden auch die Ergebnisse mit den Projektteams diskutiert, erweitert und validiert. Das in jedem Fall spezifische Vorgehen sowie die Ergebnisse dieser vier Wirkungsanalysen werden in den folgenden Abschnitten als Exkurs separat dargestellt.

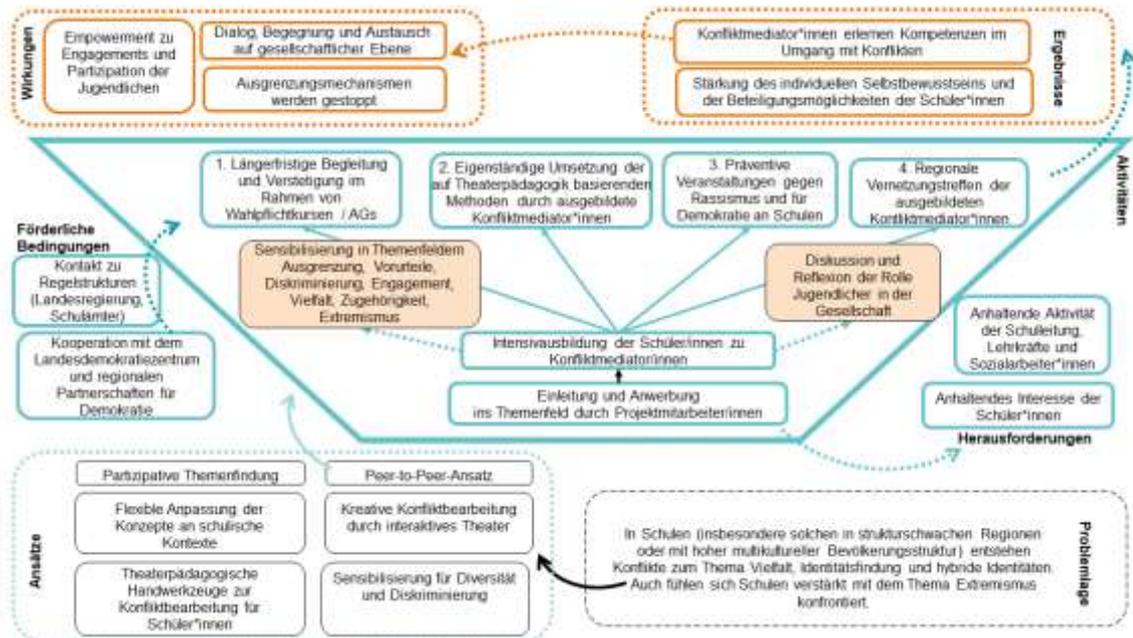
Wir beginnen mit einer Wirkungsanalyse, die auf einem Ex-Post-Facto-Design basiert und statistisch einen Zusammenhang nachzuweisen versuchte, zwischen der Teilnahme von Schüler\*innen an einem Streitschlichterprojekt und ihrer Konfliktkompetenz. Daran anschließend untersuchten wir die Wirkungsmechanismen eines Empowerment-Projekts der politischen Teilhabe, für Geflüchtete im ländlichen Raum, auf der Basis von narrativ geführten Interviews und einer inhaltsanalytischen Rekonstruktion ihrer Lernprozesse. In der dritten Wirkungsanalyse untersuchten wir anhand von Process Tracing inwieweit ein Projekt zur Vernetzung und Professionalisierung afrikanischer MO beigetragen hat und welche Wirkungsmechanismen sich nachweisen lassen. Die vierte Wirkungsanalyse ist experimentell angelegt und widmete sich den unmittelbaren Wirkungen eines Video-Projekts bei Jugendlichen hinsichtlich der Wahrnehmung eigener Rassismuserfahrungen und dem Verständnis von Diskriminierungsmechanismen.

#### **4.6.1 Wirkungsanalyse: „Ex-Post-Facto-Analyse“**

##### 4.6.1.1 EINLEITUNG/FRAGESTELLUNG

Schulen sind der Austragungsort vielfältiger Konflikte. Einige von ihnen betreffen auch das Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft, vor allem dann, wenn sie mit Identitätsfindung, Ausgrenzung, Diskriminierung und Vorurteilen zusammenhängen. Ein Modellprojekt hatte sich zum Ziel gesetzt, Schüler\*innen methodische Werkzeuge zur Bearbeitung solcher Konflikte an die Hand zu geben und sie für Diskriminierung und Diversität zu sensibilisieren (Wirkungstyp V: Soziale Kohäsion). Der Träger setzte dafür auf einen innovativen theaterpädagogischen Ansatz. An neun Schulen eines Bundeslands wurden Gruppen von ca. zwölf Teilnehmer\*innen der 8. bis 10. Klassen zu Konfliktlöser\*innen qualifiziert. Die halbjährige Ausbildung fand entweder als Wahlpflichtkurs oder als freiwillige Arbeitsgemeinschaft statt. Dabei wurden entlang von relevanten Themenblöcken verschiedene Handlungsstrategien für Konfliktbearbeitung entwickelt. Anschließend sollten die ausgebildeten Schüler\*innen die gelernten theaterpädagogischen Ansätze eigenständig an jüngere Klassen weitergeben. Auf diese Weise sollten perspektivisch die schulischen Konflikte bearbeitet und das Schulklima verbessert, der Peer-to-Peer-Dialog gefördert und Ausgrenzungsmechanismen gestoppt werden.

Abbildung 13: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp V: Soziale Kohäsion)



Quelle: eigene Darstellung.

In der Wirkungsanalyse zu dem Modellprojekt untersuchte die wB die unmittelbaren und mittelfristigen Wirkungen der Ausbildung auf die teilnehmenden Schüler\*innen. Der nachgelagerte Effekt auf Seiten der jüngeren Klassen oder der gesamtschulischen Ebene blieb unberücksichtigt. In dieser Mikroperspektive interessierte uns insbesondere, welche Effekte die Projektteilnahme auf die Sensibilität der Teilnehmer\*innen gegenüber den in der Ausbildung bearbeiteten Themen hatte und welche Kompetenzen zur Bearbeitung von (interkulturellen) Konflikten vermittelt wurden.

#### 4.6.1.2 METHODE

Die Wirkungsanalyse basiert auf einem Ex-Post-Facto-Forschungsdesign, einem standardisierten Vergleich von Interventions- und Kontrollgruppe mit hohen Fallzahlen und nur einem Erhebungszeitpunkt. Da eine echte experimentelle Vorgehensweise durch den zum Zeitpunkt der Wirkungsanalyse bereits fortgeschrittenen Projektverlauf nicht möglich war, stellte dieser quasi-experimentelle Versuchsaufbau die beste Möglichkeit dar, um den korrelativen Zusammenhang zwischen Projektteilnahme und Konfliktkompetenzen zu überprüfen. Ex-Post-Facto-Forschung sucht retrospektiv nach Gründen für die Unterschiede, die sich in den relevanten Dimensionen zwischen Interventions- und Kontrollgruppe zeigen. Mithilfe statistischer Verfahren kann überprüft werden, ob die vorliegenden Unterschiede zufällig zustande gekommen sind oder ob die Projektteilnahme einen signifikanten Einfluss hierauf ausgeübt hat. Damit handelt es sich um ein hypothesenprüfendes Analyseverfahren. Es sollte untersucht werden, ob sich die folgende Hypothese anhand der Daten bestätigen lässt:

*Teilnehmer\*innen der Maßnahme weisen signifikant bessere Kompetenzen im Bereich der Konfliktbearbeitung auf als Nicht-Teilnehmer\*innen.*

Zur Operationalisierung der abhängigen Variable, also der Konfliktbearbeitungskompetenzen, wurde ein mehrdimensionaler Ansatz gewählt. Dieser diente dazu, trotz eines hypothesentestenden Verfahrens, dem explorativen Charakter der Wirkungsanalyse Rechnung zu tragen. Im Austausch mit dem Träger zeigte sich, dass dieser bezogen auf die konkreten Kompetenzen, die das Modellprojekt vermitteln sollte, ergebnisoffen und wenig festgelegt war. Das Projektteam betonte hingegen die Bedeutung einer interaktiven und situationsabhängigen Ausgestal-

tung der Inhalte. Dementsprechend sah der Träger unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb der erzielten Wirkung durchaus als gewollt an und war offen für variierende Ergebnisse. In einem Workshop mit dem Projektträger wurden die zu messenden Konstrukte und Skalen festgelegt und auf ihre Passung in Hinsicht auf die Projektkonzeption überprüft. Die wB erarbeitete gemeinsam mit dem Projektteam eine Operationalisierung der Wirkungsziele, in der unterschiedliche Dimensionen der Konfliktbearbeitung abgedeckt werden: die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, die Selbstwirksamkeitserwartung im Umgang mit Konflikten, das Konfliktverhalten in der Gruppe und die Hilfsbereitschaft.

Für die Datenerhebung bzw. Messung dieser Dimensionen wurden Skalen verwendet, die bereits im Rahmen von etablierten Schülerbefragungen (u.a. bei der PISA-Studie) eingesetzt wurden und entsprechend erprobt waren. Ergänzend zu den für die Messung der Konfliktbearbeitung relevanten Skalen wurden persönliche Merkmale, wie z.B. Alter, Geschlecht und Muttersprache, erhoben, um einerseits einen Vergleich zwischen möglichst ähnlichen Teilnehmer\*innen und Nicht-Teilnehmer\*innen zu ermöglichen und andererseits die Kontextfaktoren für die potenziellen Projekteffekte zu kontrollieren und zu untersuchen.

Durch Unterstützung des Trägers konnten vier der am Projekt beteiligten Schulen für die Wirkungsanalyse gewonnen werden. Dort führte die wB mit dem entwickelten Fragebogeninstrument eine schriftliche Schülerbefragung in den vom Projekt adressierten Jahrgangsstufen durch. Die Befragung war freiwillig und wurde sowohl von Projektteilnehmer\*innen als auch Nicht-Teilnehmer\*innen ausgefüllt. Auf diese Weise konnte in den untersuchten Klassen nahezu eine Vollerhebung aller Schüler\*innen realisiert werden. Die Anzahl vollständig ausgefüllter Fragebögen beläuft sich auf 255, von denen 43 Personenangaben, bei dem Projekt mitgemacht zu haben.

Anschließend wurden die erhobenen Befragungsdaten aufbereitet und die Multi-Item-Skalen mittels Faktorenanalyse zusammengefasst. Die Datenanalyse erfolgte daraufhin mittels multivariater Regressionen für jede der Dimensionen, sowohl schulübergreifend als auch nach Schulen differenziert. Anschließend wurden die Befunde mit den Projektakteur\*innen anhand der Wirkungslogik reflektiert und eingeordnet. Zur Validierung der Ergebnisse kam es außerdem zu einem fachlichen Austausch mit der örtlichen Universität, die das Modellprojekt ebenfalls, jedoch qualitativ mittels Gruppendiskussionen, evaluierte.

#### 4.6.1.3 LIMITATIONEN

Da ein Ex-Post-Facto-Design zu den quasi-experimentellen Forschungsdesigns zählt, teilt es einige Einschränkungen mit nicht-experimentellen Designs (vgl. z.B. Schnell et al. 2005, 231ff.). Ein wichtiger Punkt diesbezüglich ist die Gleichzeitigkeit der Messung von Ursache und Wirkung, die zur Überprüfung von Kausalbeziehungen problematisch ist. Durch die fehlende Vorher-Nachher-Messung können lediglich Zusammenhänge zwischen Variablen nachgewiesen werden, aber keine eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehung. Auch die fehlende Zufälligkeit der Stichprobe bzw. Treatmentgruppe und die Unfähigkeit, Drittvariablen auszuschließen, wirken sich einschränkend auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse aus. Zwar können in einem multivariaten Analyseverfahren bis zu einem gewissen Grad auch andere Einflussgrößen kontrolliert werden, allerdings sind diese Möglichkeiten begrenzt. Um diesen Einschränkungen zu begegnen wurde der Versuch unternommen, ein statistisches Matchingverfahren anzuwenden, bei dem Teilnehmer\*innen mit möglichst ähnlichen Nicht-Teilnehmer\*innen „gematched“ und verglichen werden (vgl. z.B. Bacher 2002). Durch ein solches Verfahren lässt sich potenziell die Güte der Analyse erhöhen, was jedoch eine bestimmte Datenstruktur voraussetzt. Hier stellten insbesondere die zwischen den Schulen und teilweise sogar Klassen variierenden Rekrutierungsmechanismen die wB vor erhebliche Herausforderungen. Trotz intensiver Rücksprache mit dem Träger konnten die Beweggründe für eine Teilnahme und all ihre Einflussfaktoren kaum minuziös definiert und im methodischen Sinne kon-

trolliert werden. Unter den gegebenen Voraussetzungen ist die Generalisierungsfähigkeit der Ergebnisse daher eingeschränkt.

Neben den statistischen Limitationen ist auch zu berücksichtigen, dass die Antworten in einem Fragebogen lediglich selbst berichtetes Verhalten darstellen und die tatsächlichen Handlungen der Befragten im Verborgenen bleiben. Zwar ist die Abfrage von selbst zu berichtendem Verhalten in den Sozialwissenschaften gängige Praxis, da sie vielfach die einzige praktikable Möglichkeit darstellt, relevante Sachverhalte messbar zu machen, jedoch ist zu berücksichtigen, dass eine solche Abfrage mehr oder weniger stark durch aktuelle Wahrnehmungen und Erfahrungen der Teilnehmer\*innen sowie durch die Befragungssituation beeinflusst wird. Hierbei spielt beispielsweise auch die soziale Erwünschtheit eine wichtige Rolle. Eine gewisse Verzerrung der Daten kann daher nicht ausgeschlossen werden.

Auf der konzeptionellen Ebene des Forschungsdesigns muss auch berücksichtigt werden, dass sich dieses nur mit den unmittelbaren und mittelfristigen Wirkungen bei einem Teil der Zielgruppe des Projekts befasst. Es wurden lediglich die Wirkungen auf die Haltung und das selbst berichtete Verhalten der Teilnehmer\*innen der Maßnahme untersucht. Inwieweit die zum Zeitpunkt der Datenerhebung messbaren Veränderungen auch langfristig Bestand haben, ob die als Multiplikator\*innen ausgebildeten Schüler\*innen die Inhalte und Konzepte auch erfolgreich an die jüngeren Schüler\*innen vermitteln können und ob sich daraus dann letztlich tatsächlich ein friedlicheres soziales Klima an der Schule einstellt, mit weniger Konflikten, kann durch den Untersuchungsaufbau nicht beantwortet werden.

Schließlich muss einschränkend noch berücksichtigt werden, dass die Durchführungsform und das Curriculum des Trägers zwischen den Schulen eine große Varianz aufwies. Mancherorts wurde das Projekt als Wahlpflichtkurs durchgeführt, andernorts als Schul-AG. Während die Teilnehmer\*innen bei ersterem nicht immer freiwillig in der Maßnahme waren, haben sich die Schüler\*innen bei letzterem ganz bewusst für den Extraaufwand am Nachmittag entschieden. Es lässt sich vermuten, dass sich daraus auch Konsequenzen für die Motivation und Offenheit gegenüber den Inhalten ergeben. Zwar konnte das Format kontrolliert werden, unter dem das Projekt an den Schulen aufgetreten ist, jedoch nicht der individuelle Entscheidungsprozess sämtlicher Teilnehmer\*innen. Aus der Diskussion mit dem Träger ist bekannt, dass im Wahlpflichtbereich, der den Großteil der Treatmentgruppe ausmacht, die Bandbreite hier groß war. Einige Teilnehmer\*innen haben sich bewusst für das Projekt entschieden, andere empfanden die Kurswahl wiederum einfach als die akzeptabelste Option innerhalb des Kursangebots und wieder andere wurden mehr oder weniger durch Lehrer\*innen zur Teilnahme bewegt. Auch die Inhalte unterschieden sich von Schule zu Schule. Da der Träger auf Basis seiner Erkenntnisse das Curriculum kontinuierlich anpasste und die Schwerpunkte auch in Abhängigkeit von der Situation vor Ort setzte, wurden die Teilnehmer\*innen der verschiedenen Durchgänge mit variablen Inhalten konfrontiert. Diese Varianz statistisch zu kontrollieren war angesichts der vorliegenden Fallzahl nicht möglich. Gleichwohl waren die übergeordneten Ziele des Trägers, nämlich die Sensibilisierung und Befähigung zur Konfliktbearbeitung, an jeder Schule identisch.

#### 4.6.1.4 ERGEBNISSE

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist zunächst die mangelnde Konsistenz innerhalb der nachgewiesenen Zusammenhänge zwischen den untersuchten Schulen. Die Daten zeigen auf, dass die Effektstärke der Teilnahme an dem Projekt auf die untersuchten Dimensionen der Konfliktbearbeitung, also 1) die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, 2) die Selbstwirksamkeitserwartung im Umgang mit Konflikten, 3) das Konfliktverhalten in der Gruppe und 4) die Hilfsbereitschaft, über die Schulen hinweg variierte. Während an einer der Schulen ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Teilnahme an der Maßnahme und verschiedenen Dimensionen der Konfliktbearbeitung feststellbar war, waren die Ergebnisse bei den anderen Schulen weniger eindeutig. Unserer Ansicht nach hing das mit dem Umsetzungsstand des

Projekts an den jeweiligen Schulen zusammen. Die Teilnehmer\*innen befanden sich unterschiedlich lange in der Maßnahme, wurden durch unterschiedliche Mitarbeiter\*innen betreut und bearbeiteten Inhalte in den Kursen/AGs nicht einheitlich. Die Ergebnisse müssen daher also differenziert betrachtet werden.

Nur an einer der Schulen zeigten sich eindeutige Effekte. Hier wiesen Teilnehmer\*innen der Maßnahme eine signifikant höhere Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und mehr Hilfsbereitschaft auf als die Nicht-Teilnehmer\*innen. Dabei wurden für die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme deutliche Zusammenhänge für die folgenden Items gefunden:

#### Fähigkeit zur Perspektivenübernahme

<i>Bei Meinungsverschiedenheiten versuche ich, die Sache aus Sicht aller Beteiligten zu betrachten.</i>
---

<i>Ich glaube, dass jedes Problem zwei Seiten hat, und ich versuche, mir beide Seiten anzusehen.</i>
--

<i>Bevor ich mich über jemanden aufrege, versuche ich normalerweise erst einmal, mich in seine Lage zu versetzen.</i>
---

Bei der Hilfsbereitschaft unterschieden sich die Teilnehmer\*innen deutlich bei den folgenden Items:

#### Hilfsbereitschaft

<i>Wie oft versuchst du nett zu anderen Jugendlichen zu sein, wenn ihnen etwas Schlimmes passiert ist?</i>
--

<i>Wie oft versuchst du dir zu überlegen, welche Auswirkungen dein Verhalten auf andere Jugendliche haben wird?</i>
---

<i>Wie oft versuchst du jemanden aufzumuntern, wenn etwas schiefgelaufen ist?</i>
---

Die dargestellten Ergebnisse legen nahe, dass das Projekt an der besagten Schule in mehreren relevanten Dimensionen eine Wirkung bei den Teilnehmer\*innen erzielen konnte. Für die Aspekte Selbstwirksamkeitserwartung und Konfliktverhalten in der Gruppe waren die Ergebnisse weniger eindeutig. Dass sich nur für einige der untersuchten Kompetenzen Zusammenhänge nachweisen ließen, stellt die Wirkung des Projekts jedoch nicht grundsätzlich in Frage. Die Wirkungsanalyse setzte aus gutem Grund ein mehrdimensionales Konzept von Konfliktbearbeitung an, um die unterschiedlichen Ausprägungen der Wirkung erfassen zu können. Das Ergebnis bestätigt dieses Vorgehen und zeigt, dass die Arbeit des Trägers den Teilnehmer\*innen wichtige Kompetenzen vermitteln und scheinbar auch eine Verhaltensänderung bewirken konnte. Ein durchaus erfreuliches Ergebnis, das mit den Projektzielen im Einklang steht.

Bei den anderen Schulen waren die Zusammenhänge in dieser Deutlichkeit nicht nachzuweisen. Für keine der vier Dimensionen konnte hier ein signifikanter Zusammenhang mit der Teilnahme an dem Projekt nachgewiesen werden. Die Ergebnisse wiesen hingegen wenig Struktur auf und waren teilweise sogar kontraintuitiv. An einer der Schulen zeigten die Teilnehmer\*innen des Projekts geringere Kompetenzen bei der Konfliktbearbeitung oder auch eine leicht reduzierte Selbstwirksamkeitserwartung als die Nicht-Teilnehmer\*innen. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre ein Selektionseffekt, wenn beispielsweise ein\*e Lehrer\*in einem\*einer Schüler\*in die Teilnahme an dem Projekt nahelegte, weil diese\*r in den untersuchten Dimensionen gewisse Defizite aufwies. Als andere Erklärung kann jedoch auch die gesteigerte

Selbstreflexion der Teilnehmer\*innen herangezogen werden. Diese äußert sich womöglich dadurch, dass die Schüler\*innen durch das Projekt und die vermittelten Kompetenzen ihr eigenes Verhalten selbstkritischer und ehrlicher betrachteten und den Fragebogen entsprechend ausfüllten. In diesem Fall kann es dazu kommen, dass das berichtete Verhalten der Treatmentgruppe sich nicht von dem der Kontrollgruppe unterscheidet, obwohl das tatsächliche Verhalten womöglich durchaus Unterschiede aufweist. Die ehemaligen Teilnehmer\*innen beurteilten ihr eigenes – eigentlich positiveres – Verhalten dann kritischer als es die Nicht-Teilnehmer\*innen taten, wodurch sie sich in ihren Antworten im Fragebogen letztlich nicht unterschieden. Solcherlei Effekte konnten in vergleichbaren Projekten bereits nachgewiesen werden (vgl. z.B. Lüter/Glock 2017).

Die dargestellten Ergebnisse und insbesondere auch die Varianz zwischen den Schulen wurden mit dem Träger in einem Abschlussworkshop diskutiert und hinterfragt. Für die Projektverantwortlichen erschienen die beobachteten Unterschiede plausibel und gut begründet:

- Deutliche Zusammenhänge bzw. eine positive Wirkung wurden an der Schule erzielt, an der das Projekt bis dahin die längste Laufzeit aufwies (>1 Jahr) und die Teilnahme auf Freiwilligkeit in Form einer AG beruhte. In der Gruppe der Teilnehmer\*innen waren mehrere Schüler\*innen, die bereits länger als ein Schulhalbjahr an dem Projekt teilgenommen hatten und sich mitunter bereits im dritten Halbjahr befanden.
- Bei den anderen Schulen war das Projekt hingegen erst in dem Schulhalbjahr der Untersuchung angelaufen bzw. teilweise erst seit einigen Wochen aktiv. Hinzu kommt der Unterschied, dass das Projekt hier als Wahlpflichtkurs angeboten wurde. Das hat zum einen Einfluss auf die Freiwilligkeit der Teilnahme: Neben denen, die sich im Rahmen der Wahlpflicht für eine bewusste Beteiligung entschieden, gab es auch die Schüler\*innen, die mehr oder weniger unfreiwillig in die Maßnahme kamen, weil sie es versäumten, sich für andere Kurse einzuschreiben. Insgesamt kann also von einer geringeren Freiwilligkeit und Motivation ausgegangen werden als bei der Schule, bei der die freiwillige Beteiligung am Nachmittag eine deutlich stärkere Eigenmotivation voraussetzt. Zudem war das Projekt im Wahlpflichtbereich meistens auf ein Halbjahr beschränkt.
- Die dargestellten Rahmenbedingungen können auch den tendenziell negativen Zusammenhang für einzelne Dimensionen erklären, also warum die Teilnehmer\*innen sich weniger kompetent in Dimensionen der Konfliktbearbeitung zeigten als Nicht-Teilnehmer\*innen. Vermutlich gab es nicht kontrollierte Drittvariablen, die sowohl einen negativen Einfluss auf die besagten Dimensionen ausübten, als auch die Wahrscheinlichkeit erhöhten, im Wahlpflichtbereich das Projekt auszuwählen. Beispielsweise könnte ein Mangel an Achtsamkeit sowohl die zufällige Teilnahme am Wahlpflichtkurs des Modellprojekts begünstigt als auch das Konfliktverhalten negativ beeinflusst haben. Das Projektteam verwies auch darauf, dass es durchaus Lehrer\*innen gab, die Schüler\*innen nahelegten, das Projekt zu besuchen. Es sei also durchaus denkbar, dass Jugendliche mit Defiziten in den untersuchten Wirkungsdimensionen zur Maßnahme bewegt wurden, um ihre mangelnden Konfliktkompetenzen zu verbessern.

Um die Befunde der Wirkungsanalyse zu validieren kam es nach deren Abschluss zu einem Austausch mit der Universität, die das Projekt ebenfalls – jedoch mit Instrumenten der qualitativen Sozialforschung – wissenschaftlich untersucht hatte. In Gruppendiskussionen rekonstruierte das andere Forscherteam den Erfahrungshorizont der Teilnehmer\*innen, um so auf deren Lernprozesse und Kompetenzerwerbe zu schließen. In einem produktiven Gespräch konnten wir die Ergebnisse unserer standardisierten Vorgehensweise mit denen der nicht-standardisierten Methoden des anderen Forschungsteams abgleichen und feststellen, dass beide Untersuchungen zu ähnlichen Schlüssen und Erkenntnissen gelangten. Auch das andere Team sah Langfristigkeit und Freiwilligkeit der Teilnahme als entscheidende Gelingensbedingungen für die zu erzielende Wirkung an.

Dort hingegen, wo das Projekt als halbjährlicher Wahlpflichtkurs angeboten wurde, hätten es die Schüler\*innen deutlich im schulischen Unterricht verortet und wären ihm mit entsprechender Leistungsorientierung begegnet, statt mit inhaltlichem Interesse. Bezüglich der vermittelten Kompetenzen sei das Projekt vor allem dazu geeignet, das Selbstbewusstsein der Teilnehmer\*innen zu stärken und ihnen Instrumente der Theaterarbeit zu vermitteln. Ein Anstieg der Eigenreflexivität sei bei den Schüler\*innen eher nicht feststellbar gewesen und die Kompetenzen der Konfliktbearbeitung müssten noch auf den Prüfstand.

#### 4.6.1.5 SCHLUSSFOLGERUNGEN, EMPFEHLUNGEN UND PROJEKTÜBERGREIFENDE RELEVANZ

Zusammenfassend können wir feststellen, dass es dem Projekt gelungen ist, in mindestens zwei der untersuchten Dimensionen Wirkungen im Sinne seiner Wirkungslogik zu entfalten. Schüler\*innen wurden sowohl in ihrer Hilfsbereitschaft gegenüber Mitschüler\*innen als auch in ihrer Fähigkeit zur Perspektivenübernahme gestärkt. Dies ist als Kompetenzvermittlung zugunsten der Konfliktbearbeitung zu interpretieren. Dieser positive Zusammenhang konnte in einer der untersuchten Schulen mit den Befragungsdaten statistisch nachgewiesen werden.

Eine Wirkung durch die Projektaktivitäten scheint vor allem dann wahrscheinlich, wenn die Teilnahme der Zielgruppe an der Maßnahme freiwillig und langfristig erfolgt. Nur wenn die Schüler\*innen über ausreichende intrinsische Motivation verfügen und sichergestellt ist, dass sie das Gelernte auch ausführlich praktisch erproben, ist von einem nachhaltigen Lernprozess auszugehen. Bei kurzen Durchgängen und anzunehmender geringerer Motivation der Teilnehmer\*innen besteht hingegen die Gefahr, dass die vermittelten Inhalte oberflächlich bleiben und die komplexen Lernprozesse nicht angestoßen werden können.

Die Analyse des Projekts verdeutlicht zudem die Herausforderungen bezüglich des Arbeitens an Schulen, vorrangig des Anpassens an die strukturellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Institution. Die hohe Bedeutung der Eigenmotivation der Teilnehmer\*innen für deren Lernerfolg macht konzeptionelle Überlegungen und eine bedachte Integration des Projekts in den Schulalltag notwendig (z.B. Wahlpflicht vs. AG). Beides kann nur in enger Abstimmung mit dem Lehrkörper funktionieren und ist entsprechend von dessen Kooperationsbereitschaft abhängig. Zudem sind Projekte, die das Ziel der Konfliktbearbeitung bzw. sozialen Kohäsion an Schulen verfolgen, mit der Schwierigkeit konfrontiert, dass diese übergeordneten Projektziele nur in einem langfristigen Prozess zu erreichen sind, der die Kontinuität des Formats und die Bindungsbereitschaft der Teilnehmer\*innen voraussetzt. Hier müssen die Schulen entsprechende Möglichkeiten schaffen, aber auch die Projektträger ihre Angebote flexibel den zu meist fest umrahmten Strukturen von Schulen anpassen.

### 4.6.2 Wirkungsanalyse: „Narrative Interviews“

#### 4.6.2.1 EINLEITUNG/FRAGESTELLUNG

Das Projekt, dessen Wirkungen in dieser Wirkungsanalyse untersucht wurden, gehört zu dem Projekttyp I (Empowerment von Erwachsenen) und hatte das Empowerment von Menschen mit Fluchterfahrung durch politische Weiterbildung zum Ziel. Die Teilnehmer\*innen sollten an ihre Möglichkeiten der demokratischen Teilhabe herangeführt werden, die sich in der Lokal- und Regionalpolitik auch für Personen ohne deutschen Pass ergeben.

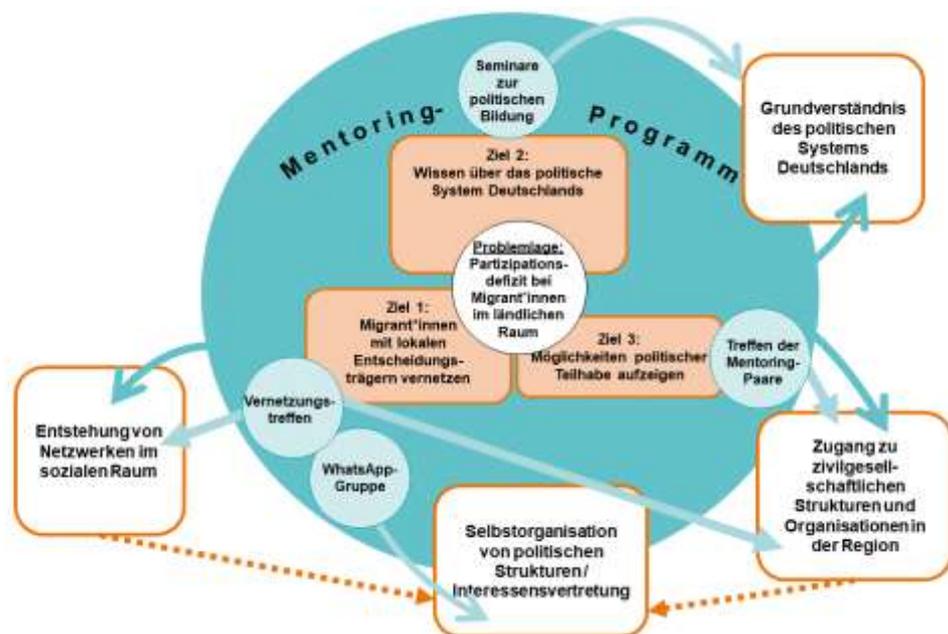
Es war eines der wenigen Projekte des Programmbereichs, das sich explizit auf den ländlichen Raum konzentrierte. Im Vergleich zum städtischen Raum wurden hier besondere Hürden für die politische Beteiligung von Menschen mit Fluchterfahrung identifiziert. Auf der einen Seite gibt es im ländlichen Raum weniger Migrant\*innen, wodurch der Erfahrungsaustausch in der Community erschwert wird, und auf der anderen Seite weniger Organisationen, die Migrant\*innen explizit einbeziehen und unterstützen. Zugänge zur Lokalpolitik sind nicht immer

offen, was sich in der mangelnden Repräsentanz von Menschen mit Migrationsgeschichte in den Strukturen der Lokal- und Landespolitik ausdrückt.

Das Projekt verfolgte die konkreten Ziele, Neuzugewanderten in ländlichen Räumen (1) ein Verständnis für das politische System in Deutschland zu vermitteln, (2) Möglichkeiten der politischen Teilhabe aufzuzeigen und sie (3) mit lokalen Entscheidungsträgern zu vernetzen.

Umgesetzt werden sollten die letzten zwei Ziele durch ein Mentoring-Programm zwischen Lokalpolitiker\*innen (Mentor\*innen) und Neuzugewanderten (Mentees). Durch den engen persönlichen Kontakt zwischen den beiden Personengruppen sollten die Mentees einen Einblick in Abläufe der Lokal- und Landespolitik erhalten und die Mentor\*innen als Nebeneffekt die Perspektiven von Neuzugewanderten besser kennenlernen. WhatsApp-Gruppenchats und Treffen zwischen allen Mentoring-Paaren und weiteren politischen Akteur\*innen dienten zusätzlich der Verden Mentees in mehreren Seminaren der politischen Bildung sowie auf Bildungsfahrten vermittelt. Insgesamt führte der Träger vier Durchgänge des vier Monate andauernden Programms Durch die Vermittlung von Wissen und das Aufzeigen von Beteiligungsmöglichkeiten, ergänzt um den persönlichen Kontakt zu Entscheidungsträgern und die Vernetzung der Teilnehmer\*innen untereinander, sollte die Selbstorganisationsfähigkeit der Migrant\*innen gestärkt und der Zugang zu zivilgesellschaftlichen Strukturen und Organisationen ermöglicht werden. Inwieweit diese Ziele erreicht werden konnten war Gegenstand unserer Wirkungsanalyse. Die wB versuchte die Frage zu beantworten, welche Wirkungen das Projekt auf die politische Beteiligung der Teilnehmer\*innen entfalten konnte und wie es sich in deren Ankunftsbiographie in Deutschland einfügte.

Abbildung 14: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp I: Empowerment Erwachsener)



Quelle: eigene Darstellung.

Die Wirkungsanalyse ging folgenden Fragestellungen nach:

- Welche Rolle schrieben Teilnehmer\*innen des Mentoring-Projekts in ihren Narrativen politischer Beteiligung in Deutschland zu?
- Wie fügte sich politische Beteiligung in Deutschland in die Gesamtbiographie der Teilnehmer\*innen ein? War früheres politisches Engagement eine Bedingung für Beteiligung?
- Welche Aspekte des Projekts waren für die Teilnehmer\*innen besonders wichtig?

#### 4.6.2.2 METHODE

Als qualitative sozialwissenschaftliche Methode zur Datenerhebung wurde für diese Wirkungsanalyse das narrative Interview gewählt. Ziel und Anspruch des narrativen Interviews ist es, auf der Grundlage von (biographischen) Erzählungen das Zusammenspiel von Ereignisfolgen und Erfahrungsaufschichtungen samt den darauf bezogenen subjektiven Deutungsbemühungen zu erheben und der Analyse zuzuführen (Schütze 1984). Diese Methode bietet das Potenzial, durch die Interpretation der Erzählungen der Interviewten deren eigene Perspektive als von ihnen konstruierte subjektive Sinnzusammenhänge zu erfassen. Mit diesem Forschungsansatz griff die wB eines der am längsten etablierten und am häufigsten angewendeten Interviewverfahren in der qualitativen Forschung auf, das sich insbesondere bei biographischen Fragestellungen gut eignet. Ein wichtiger Vorteil des narrativen Interviews ist es, dass die Datenerhebung sehr offen und im positiven Sinne unstrukturiert erfolgt, wodurch die jeweilige Relevanzsetzung allein von den Befragten vorgenommen werden kann.

Als Vorbereitung der Feldphase führte die wB im April 2019 zunächst einen Workshop mit den Projektverantwortlichen durch. Unter Berücksichtigung der Zwischenergebnisse wurde gemeinsam die Wirkungslogik diskutiert und auf die bisherigen Projekterfolge und Herausforderungen eingegangen. Diese Ergebnisreflexion diente der wB zur Präzisierung der Forschungsfrage und Konzeption geeigneter Erzählaufforderungen für die narrativen Interviews. Außerdem wurde gemeinsam mit dem Projektteam eine Liste von Teilnehmer\*innen erstellt, die für die Interviews der Wirkungsanalyse in Frage kämen. Voraussetzung hierfür war neben ausreichenden Deutschkenntnissen auch die Erreichbarkeit bzw. Verlässlichkeit.

Im Zeitraum von April bis Juli 2019 wurden dann narrative Interviews mit zwölf ausgewählten Teilnehmer\*innen aus den ersten drei Projektdurchgängen durchgeführt. Die narrativen (leitfadengestützten) Interviews dauerten zwischen 45 und 90 Minuten und fanden bei den Befragten zu Hause statt. Diese Methode wurde gewählt, um den Befragten viel Raum zu geben, in ihren Narrativen vom Ankommen in Deutschland, der Bedeutung von Politik in ihrem Leben, ihres Interesses an deutscher Politik und Verständnisses des politischen Systems, sowie von ersten Erfahrungen mit politischer Teilhabe berichten zu können.

Die in den Interviews verwendete Erzählaufforderung widmete sich zunächst den Erfahrungen der Befragten seit ihrer Ankunft in Deutschland. Es wurde gefragt: „Wie war es für Sie in Deutschland anzukommen? Was oder wer hat Ihnen geholfen sich in diesem Land zurecht zu finden?“ Durch diese offene Formulierung konnten die Teilnehmer\*innen die Schwerpunkte ihrer Erzählung selbst wählen und entscheiden, ob und in welchem Umfang sie über das Projekt und die Erfahrungen mit ihm sprechen möchten. Dieses offene und für die Methodik charakteristische Vorgehen bot die Chance, anhand der Narrative der Interviewten die Bedeutung des Projekts für ihre (politische) Biographie zu erkennen. Gleichwohl zeigte sich nach einigen Interviews, dass das Projekt in den Erzählungen der Befragten von ihrer Ankunft in Deutschland nur eine sehr untergeordnete Rolle spielte und zum Teil sogar ganz unerwähnt blieb. Dies ist letztlich auch wenig verwunderlich, da für die Menschen mit Fluchterfahrung in den ersten Monaten nach ihrer Ankunft in Deutschland andere Dinge existenzieller waren als das untersuchte Projekt. Aus diesem Grund entschied sich die wB in der zweiten Hälfte der Feldphase für eine andere Erzählaufforderung, durch die ein direkter Bezug zum Projekt hergestellt wurde. Wir fragten: „Sie waren Teilnehmer\*innen bei [Projektname]. Erzählen Sie doch mal – möglichst ausführlich – wie es dazu gekommen ist?“ Beide Erzählaufforderungen wurden ergänzt durch umfangreiche Nachfragen und spontane Einwürfe.

Zur Auswertung der Interviews wurde schließlich eine qualitative, kategorienbasierte Inhaltsanalyse durchgeführt. Die Auswertungskategorien im Einzelnen waren: die Projekthalte (politische Seminare, Mentoring-Programm, Bildungsfahrt), die Wirkungen auf der Ebene der Teilnehmer\*innen (Grundverständnis des politischen Systems in Deutschland, Zugang zu zivilgesellschaftlichen Strukturen und Organisationen, Selbstorganisation politischer Interessenver-

tretung), die politische Sozialisation der Teilnehmer\*innen und die Ziele auf Projektebene (Wissensvermittlung, Möglichkeiten politischer Teilhabe aufzeigen und Migrant\*innen mit lokalen Entscheidungsträgern vernetzen) sowie Hindernisse.

#### 4.6.2.3 LIMITATIONEN

Narrative Interviews hängen stark von den Erzählungen der Befragten ab. Dies ist zum einen ein Vorteil der Methode, da die Befragten selbst entscheiden, was aus ihrer Biographie sie für wichtig und erzählenswert halten und wo der Fokus ihrer Erzählung liegen soll. Gleichzeitig birgt dies das Risiko, dass wichtige Ereignisse ausgelassen werden, weil sich die Befragten schlichtweg nicht mehr daran erinnern oder das Ereignis als irrelevant für das Interview einstufen.

Eine weitere Einschränkung des Vorgehens betrifft die Auswahl der Teilnehmer\*innen. Diese wurden auf Vorschlag des Projektteams ausgewählt und so sind Verzerrungen nicht auszuschließen. Das Projektteam könnte z.B. besonders motivierte Teilnehmer\*innen vorgeschlagen haben, sodass die wB keine Personen befragte, die ihre Teilnahme am Projekt abbrechen oder wenig engagiert bestritten. Schließlich wurden alle Interviews auf Deutsch geführt, was für alle Befragten eine Fremdsprache darstellte. Zwar beherrschten sämtliche Teilnehmer\*innen Deutsch bereits relativ gut, jedoch ist es wahrscheinlich, dass bei einigen die Ausdrucksfähigkeit eingeschränkt war und Hemmungen verursachte, sich frei mitzuteilen.

#### 4.6.2.4 ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse legen nahe, dass das Projekt eine deutliche Wirkung im Sinne seiner Ziele bei den Teilnehmer\*innen erreichen konnte. Durch die angebotenen Seminare wurde ein Grundverständnis für das politische System in Deutschland vermittelt und der Unterschied zu anderen, insbesondere undemokratischen Systemen aufgezeigt. Grundverständnis umfasste hierbei neben demokratischen Grundlagen wie Gewaltenteilung, Mehrheitsprinzip und Rechtsstaatlichkeit auch normative Werte wie Gleichheit und Freiheit. Die befragten Teilnehmer\*innen konnten im Anschluss an das Projekt klar zwischen Demokratie und Diktatur (viele kamen aus autoritären Staaten) unterscheiden und haben ein Verständnis von Demokratie als Aushandlungsprozess bekommen. Besonders einprägsam und nachhaltig war die praktische Erfahrung, in simulierten Verhandlungen selbst Kompromisse schließen und von der eigenen Position abweichen zu müssen. Die emotionalen Erzählungen der Interviewten haben den beschriebenen Lernprozess rekapituliert und anschaulich gemacht. Darüber hinaus haben die Teilnehmer\*innen auch Wissen über die politischen Strukturen auf Gemeindeebene, Akteur\*innen der Kommunalpolitik und Programme der unterschiedlichen Parteien erworben. Sie wissen besser Bescheid über ihre eigenen Rechte als Migrant\*innen in Deutschland und die Möglichkeiten, ungestraft für diese eintreten zu können. Dieser Aspekt besitzt für das Projektziel des Empowerments große Relevanz. Vor der Teilnahme am Projekt war politisches Engagement für viele der Teilnehmer\*innen automatisch mit einem Risiko negativer Konsequenzen verbunden, eine Perspektive, die erfolgreich revidiert werden konnte. Ein Teilnehmer berichtete:

*„Hier [in Deutschland] kann man ganz offen sprechen. Man hat keine Gefahr, man hat kein Risiko. Man kann nicht ins Gefängnis gebracht werden.“*

Die Vermittlung eines politischen Grundverständnisses gepaart mit den Kontakten zu Politiker\*innen und dem Besuch politischer Institutionen und Orte hat einen Distanzabbau gegenüber der Politik bei den Teilnehmer\*innen des Projekts bewirkt. Vor allem die Treffen mit den Mentor\*innen aus der Kommunalpolitik haben entscheidend zu diesem Prozess beigetragen. In den persönlichen Beziehungen zu Entscheidungsträgern konnten die Teilnehmer\*innen Wertschätzung erfahren und so ihr Selbstwertgefühl stärken. Ihnen wurde die Skepsis gegenüber der Politik als solches genommen, die viele von ihnen aufgrund ihrer Erfahrungen aus dem Herkunftsland verinnerlicht hatten. Hier hat das Projekt eine wichtige Wirkung erzielen

können: Die Teilnehmer\*innen haben ihre Angst vor dem politischen Engagement abbauen und ihr Interesse für politische Themen und die politische Teilhabe entdecken können.

Schließlich hat das Projekt auch Menschen mit Fluchterfahrung untereinander vernetzt und so Netzwerke und Sozialkapital geschaffen, auf die die Teilnehmer\*innen auch nach Projektende noch zurückgreifen können.

Weniger Wirkung erzielte das Projekt beim Ermöglichen von Zugängen zu zivilgesellschaftlichen Strukturen oder dem Initiieren einer Selbstorganisation der Teilnehmer\*innen. Für viele der Befragten hat sich durch das Projekt der politische Horizont erweitert, indem Grundwissen vermittelt, Distanz abgebaut und in Ansätzen eine politisierte Haltung eingenommen werden konnte. Allerdings hat bisher kaum ein\*e Teilnehmer\*in daraus die Konsequenz gezogen, selber politisch und gesellschaftlich aktiv zu werden. Zum einen scheinen viele ihre persönliche Lage so positiv zu sehen, dass sie keine Notwendigkeit verspüren, für eigene Interessen einzustehen, zum anderen fehlt häufig auch die Zeit bzw. haben andere Interessen Präferenz, beispielsweise Sprachkurs, Familie, Ausbildung oder Arbeitssuche. Wo die Befragten soziales oder politisches Engagement aufwiesen, waren sie meist schon vor der Projektteilnahme in entsprechende Institutionen eingebunden. Impulse zur Selbstorganisation politischer Strukturen (Interessenvertretung) aus dem Projektkontext hinaus waren nicht erkennbar. Gleichwohl äußerten sich viele der Interviewten dahingehend, dass sie sich – wenn ein Bedarf entstünde – durchaus vorstellen könnten, in Zukunft politisch aktiv zu werden, z.B. in der Lokalpolitik oder einer entsprechenden Organisation.

Über die unmittelbaren Wirkungen bei den Teilnehmer\*innen hinaus, gab die Untersuchung auch Aufschluss über die Rezeption der Projektaktivitäten durch die Teilnehmer\*innen. In den narrativen Interviews bewertete die Mehrheit der Teilnehmer\*innen die politischen Bildungsseminare positiv und gab an, durch sie ein Grundverständnis für das politische System in Deutschland erlangt zu haben. Insbesondere hoben sie die praktischen Erfahrungen hervor, die sie in den Seminaren sammeln konnten und die es ihnen ermöglicht hatten, politische Prozesse nicht nur theoretisch zu studieren, sondern exemplarisch selbst zu erfahren. Ein prägendes Erlebnis sei es z.B. gewesen, in einem Rollenspiel die Koalitionsverhandlungen des Bundestags nachzuspielen und als Vertreter\*in einer Partei mit anderen Kompromisse aushandeln zu müssen. Das demokratische Moment der Kompromissfindung war vielen der Teilnehmer\*innen aus totalitären Herkunftsländern bisher weitestgehend unbekannt und dementsprechend aufschlussreich. Ein Teilnehmer antwortete auf die Frage, was ihm am meisten an dem Projekt gefallen habe:

*„Demokratie zu sehen, zu praktizieren, so wie die Koalition funktioniert, wie die Gesetze verabschiedet werden.“*

Die Seminare waren zudem ein Ort der Vernetzung der Geflüchteten untereinander. Die Teilnehmer\*innen unterschiedlichster Herkunftsländer tauschten sich miteinander aus und freunden sich an. Auch boten die Projektveranstaltungen die Gelegenheit, die deutschen Sprachkenntnisse aufzubessern und praktisch anzuwenden. Die Bildungsfahrt nach Berlin, die auch einen Besuch verschiedener politischer Institutionen, wie z.B. des Bundestags, beinhaltete, wurde ebenfalls positiv bewertet. Sie habe die Politik und ihre Akteur\*innen für die Teilnehmer\*innen greifbar und erfahrbar gemacht. Viele von ihnen waren zum ersten Mal in ihrem Leben in einem Regierungsgebäude, da diese den Bürger\*innen in ihren Herkunftsländern oft nicht zugänglich sind. Eine Teilnehmerin berichtete:

*„Meine Überraschung war so groß, als ich in den Bundestag gekommen bin. Bei uns war das Tabu, ein Amtsgebäude zu betreten.“*

Das Mentoring-Programm konnte zum Teil nicht wie geplant umgesetzt werden, da viele Mentor\*innen nur begrenzt Zeit für Treffen mit den Mentees zur Verfügung stellten. Die Treffen, die dennoch stattfanden, wurden als positiv und hilfreich empfunden. Mentees konnten Fragen

stellen und viel über kommunalpolitische Prozesse und Akteur\*innen lernen. Auch der Zugang und die Nähe zu den Entscheidungsträgern war für viele von ihnen eine neue und bereichernde Erfahrung:

*„Über [Projektname] habe ich den Bürgermeister kennengelernt. Bei uns in [Herkunftsland] kann ich nicht einfach mit einem Bürgermeister zusammensitzen.“*

Allerdings haben viele der Mentees, bei denen der Kontakt zu ihrem\*r Mentor\*in erst über das Projekt zustande kam, nach Projektende nur noch selten den Kontakt aufrecht gehalten. Bestand hingegen schon vor Projektstart eine persönliche Beziehung, hatte diese auch nach Projektende Bestand.

#### 4.6.2.5 SCHLUSSFOLGERUNGEN, EMPFEHLUNGEN UND PROJEKTÜBERGREIFENDE RELEVANZ

Das Mentoring-Projekt hat seinen Teilnehmer\*innen ein Grundverständnis des politischen Systems in Deutschland vermittelt und durch die Vernetzung der Geflüchteten untereinander zur Entstehung von Netzwerken im sozialen Raum beigetragen.

Die Teilnehmer\*innen beschrieben in den Interviews, dass das Projekt ihnen einen ersten Kontakt zur deutschen Politik über die Mentor\*innen vermittelt hat und damit Skepsis und sogar Angst vor politischer Teilhabe abgebaut werden konnte. Sie haben außerdem Handlungsoptionen aufgezeigt bekommen, wie sie sich in Zukunft politisch beteiligen können. Konkrete Teilhabe wurde jedoch noch nicht festgestellt.

Politische Beteiligung spielte in der Gesamtbiographie der meisten Befragten kaum eine Rolle und stellte in Einzelfällen – durch die Lage in den Herkunftsländern – eher ein Risiko dar. Viele Teilnehmer\*innen beschrieben, dass sie sich vor ihrer Ankunft in Deutschland nicht politisch beteiligen konnten, ohne negative Konsequenzen, im schlimmsten Fall sogar Gefängnisstrafen, fürchten zu müssen. Unter diesen Voraussetzungen standen sie zunächst auch einer politischen Beteiligung in Deutschland skeptisch gegenüber. Durch die Teilnahme am Mentoring-Projekt konnte diese Angst vor Politik abgebaut und ihr Verständnis von demokratischer Teilhabe verbessert werden. Viele interessieren sich nun stärker für deutsche Politik und können dank der politischen Seminare, die sie besucht haben, das politische Tagesgeschehen besser verfolgen. Durch den Kontakt mit ihren Mentor\*innen waren sie zumindest während der Projektdauer mit Kommunalpolitiker\*innen vernetzt. Einige von den Mentor\*innen sind auch jetzt noch Ansprechpartner bei Fragen der Mentees.

Das Projekt konnte aufgrund der kurzen Förderlaufzeit bisher noch keine Selbstorganisation von politischen Strukturen anregen und hat nur in begrenztem Maße Zugang zu zivilgesellschaftlichen Strukturen und Organisationen in der Region geschaffen. Wo Teilnehmer\*innen sich gesellschaftlich engagierten, bestand der Zugang, z.B. zu den Vereinen, oft schon vor dem Projekt. Die geringe Dauer der Maßnahme selbst (vier Monate pro Durchgang) spielte ebenfalls eine Rolle, warum sich viele der Teilnehmer\*innen (noch) nicht politisch engagierten. Auch scheinen andere Prioritäten wie Arbeit, Familie und Ausbildung/Studium einer Aktivierung im Wege zu stehen. Auf der anderen Seite könnten auch wenig konkrete Anliegen oder ein fehlendes Problembewusstsein für ihre Belange dazu führen, dass sich kaum eine\*r der Befragten nach Teilnahme des Projekts politisch engagierte. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wieviel Handlungskompetenzen in einem kurzen Zeitraum von vier Monaten vermittelt werden können.

Das Format und die Ansätze des Mentoring-Projekts sind insgesamt aber vielversprechend. Die Teilnehmer\*innen haben immer wieder den Wissenszuwachs, den sie durch die Seminare und die Mentoring-Treffen erlangt haben, betont sowie den Distanzabbau gegenüber Politik, ihren Institutionen und Akteur\*innen. Außerdem haben sich über das Projekt Netzwerke gebildet und viele der Teilnehmer\*innen benutzen die Kommunikationskanäle, um weiterhin mit

anderen Teilnehmer\*innen in Kontakt zu bleiben. Daraus ergeben sich ein nicht zu unterschätzendes Sozialkapital für die Geflüchteten und Anknüpfungspunkte zur Selbstorganisation.

Sicher würde eine längere Projektlaufzeit eine engere Betreuung der Teilnehmer\*innen durch die Projektverantwortlichen ermöglichen und so eventuell langfristig auch zur demokratischen Teilhabe führen. Das Projekt könnte dann auch mehr individuelle Beratung anbieten und Best-Practice-Beispiele von MO, z.B. in Form von Gastvorträgen, präsentieren, die als Vorbilder für Selbstorganisation dienen könnten. Dazu kann es hilfreich sein, zu Projektbeginn eine Bedarfsanalyse durchzuführen, um die Projekthalte noch besser auf die Bedarfe der Teilnehmer\*innen abstimmen zu können.

Letztlich hat die vorliegende Wirkungsanalyse gezeigt, dass Projekte, die praktische Übungen in der Wissensvermittlung einsetzen und auf diese Weise Gefühle und praxisnahe Erfahrungen produzieren, bei den Teilnehmer\*innen eine größere Wirkung erzielen und besser in Erinnerung bleiben, als wenn bloßes theoretisches Wissen vermittelt wird. Um über die Erfahrungen hinaus politische Teilhabe zu ermöglichen, bräuchte es aber mehr Zeit und eine kontinuierliche und intensivere Betreuung der Zielgruppe. Die Empfehlung für ähnliche oder folgende Projekte ist es daher, weniger und dafür längere Durchgänge des Mentoring-Programms einzuplanen und eine insgesamt längere Laufzeit des Projekts anzustreben, um demokratische Teilhabe von Menschen mit Fluchterfahrung zu ermöglichen.

#### 4.6.3 Wirkungsanalyse: „Process Tracing“

Das Modellprojekt wurde von der wB dem Wirkungstyp III (Stärkung von Organisationen) zugeordnet. Es richtete sich an afrikanische MO innerhalb eines Bundeslands. Der Projektträger ist ein Zusammenschluss aus ca. 300 MO, in denen u.a. Eltern mit Einwanderungsgeschichte organisiert sind, und verfolgte im Rahmen des Projekts das Ziel, durch verschiedene Aktivitäten, wie z.B. Kompetenzvermittlung, eine Professionalisierung der Vereinsarbeit und eine bessere Vernetzung afrikanischer MO in drei Metropolregionen zu erreichen.

Für diese Wirkungsanalyse orientierte sich die wB an dem methodischen Ansatz des Process Tracing. Ziel des Process Tracing ist es, die kausalen Schritte zwischen einer Intervention (unabhängige Variable) und einer Wirkung (abhängige Variable) zu identifizieren. Durch Process Tracing wird das Ausmaß der Beweiskraft, mit dem eine Kausalkette eine Intervention mit dem angenommenen Effekt verbindet, schrittweise untersucht.

Der Wirkungsanalyse lagen folgende Fragestellung zugrunde:

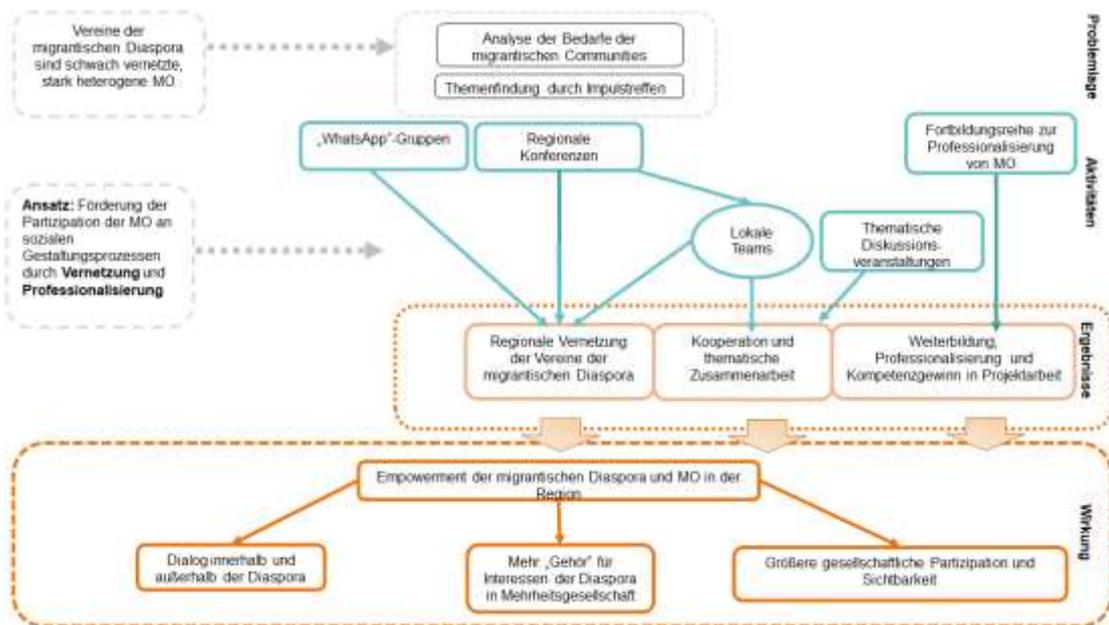
- Inwieweit hat das Projekt zu einer Vernetzung von afrikanischen MO beigetragen?
- Inwieweit hat das Projekt zu einer Professionalisierung von afrikanischen MO beigetragen?
- Welches sind die zentralen Wirkungsmechanismen, die sich identifizieren lassen?

Im Folgenden werden zunächst das untersuchte Projekt und die zugrundeliegenden Wirkungsannahmen vorgestellt. Dann wird die Methode Process Tracing und das genaue Vorgehen bei der Analyse erläutert. Es folgen die Ergebnisse der Wirkungsanalyse und eine abschließende Reflexion.

##### 4.6.3.1 KURZBESCHREIBUNG UND WIRKUNGSLOGIK

Ein Hauptziel des Projekts war es, die bisher kaum vernetzten und sehr heterogenen Vereine der afrikanischen Diaspora untereinander zu vernetzen und weiter zu professionalisieren, indem u.a. Kompetenzen der Fördermittelakquise und des Projektmanagements vermittelt wurden. Folgende Wirkungslogik, die im Rahmen der Workshops der wB rekonstruiert wurde, lag dem Projekt zugrunde:

Abbildung 15: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp III: Stärkung von Organisationen)



Quelle: eigene Darstellung.

Als übergeordnete Wirkung wurde angestrebt, das „Empowerment der afrikanischen MO“ in der Region zu unterstützen. Darunter fassten die Projektakteur\*innen im Wesentlichen drei Aspekte:

- mehr „Gehör“ für Interessen der Diaspora in der Mehrheitsgesellschaft,
- größere gesellschaftliche Partizipation und Sichtbarkeit,
- Dialog innerhalb und außerhalb der Diaspora.

Ein Vernetzungsprozess zwischen den afrikanischen Vereinen sollte in Regionalkonferenzen in drei Regionen initiiert werden, aus denen vereinsübergreifende, themenbezogene lokale Teams entstehen sollten, die gemeinsame Strategien zur Verbesserung der demokratischen Teilhabe der Diaspora-Community in verschiedenen Themenbereichen (z.B. Bildungschancen und Diskriminierung) entwickeln. Zudem wurden ein E-Mail-Verteiler und eine WhatsApp-Gruppe aufgebaut, um die afrikanische Diaspora zu vernetzen.

In einer Fortbildungsreihe konnten Vertreter\*innen von Vereinen der afrikanischen Diaspora im geschützten Raum gemeinsam an der Professionalisierung ihrer Organisationen arbeiten. Themen der Seminare waren u.a. Projektentwicklung, Antragstellung, Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Finanzcontrolling. Die Seminare dienten neben dem Kompetenzerwerb auch der Vernetzung:

#### 4.6.3.2 METHODE: PROCESS TRACING

Process Tracing ist ein Analyseverfahren, um Kausalmechanismen nachzuvollziehen. Im Unterschied zu vielen in erster Linie quantitativen Methoden stehen bei Process Tracing nicht die Korrelationen zwischen unabhängiger Variable und abhängiger Variable, sondern die Kausalmechanismen im Fokus. So versucht Process Tracing den Kausalmechanismus – wir sprechen im Folgenden von Kausalketten – zwischen einer unabhängigen Variable und einer abhängigen Variable zu identifizieren. Anders als bei statistischen Ansätzen der Wirkungsanalyse konzentrierten wir uns daher nicht auf die Quantifizierung der „Nettoveränderung“, die einer bestimmten Intervention zuzuschreiben ist, sondern auf die Bewertung der Plausibilität, dass eine Intervention zu einer Veränderung beigetragen hat. Process Tracing unternimmt gewis-

sermaßen den Versuch, die Blackbox zwischen Intervention und eingetretener Wirkung zu untersuchen (CDI 2015, 3).

Abbildung 16: Process Tracing



Quelle: eigene Darstellung.

Hierfür wird der angenommene Prozess in eine Kausalkette aus kleinen Prozessschritten zerlegt, mit dem Ziel, zu überprüfen, inwieweit sich die angenommenen Mechanismen beobachten lassen, d.h. inwieweit sich plausibilisieren lässt, dass die Intervention zum Ineinandergreifen der einzelnen Prozessschritte beigetragen hat.

Anhand der einzelnen Prozessschritte wird überprüft, wie hoch die Beweiskraft ist, dass die Intervention zu einer Wirkung beigetragen hat. Der Process Tracing-Ansatz wird in der Literatur häufig mit der Arbeit eines Detektivs verglichen, der anhand der gefundenen Spuren, am Ort eines Verbrechens, den Grad der Wahrscheinlichkeit zu belegen sucht, mit der die Tat einem Verdächtigen zugeschrieben werden kann (vgl. CDI 2015, 2).

Beim praktischen Vorgehen orientierten wir uns stark an Adaptionen aus der Entwicklungszusammenarbeit (vgl. Stedman-Bryce 2016). Diese beinhalten im Wesentlichen folgende Schritte:

1. Die Rekonstruktion der Wirkungslogik und die Konstruktion angenommener Kausalketten, die detailliert zwischen Prozessschritten differenzieren.
2. Die Identifikation der Effekte, die durch die Projektakteur\*innen als zentral angesehen werden.
3. Die Identifikation der Projektaktivitäten, die im Rahmen der Intervention zu den angestrebten Effekten beigetragen haben sollen.
4. Die Datenerhebung, die belegen soll, in welchem Ausmaß die angenommenen Effekte eingetreten sind.
5. Die Schlussfolgerung, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Intervention zu den beobachteten Effekten beigetragen hat.<sup>3</sup>

#### 4.6.3.3 LIMITATIONEN DES METHODISCHEN VORGEHENS

Ein besonderer Mehrwert des PT-Ansatzes für die Wirkungsanalyse kann darin gesehen werden, dass die Prozessschritte transparent gemacht werden, die einen Zusammenhang zwischen Intervention und Wirkung herstellen (Bennett 2010, 208). Ein Nachteil der Methode Process Tracing besteht darin, dass die Generalisierbarkeit ihrer Ergebnisse schwierig ist, da sie nur einen Fall untersucht. D.h., dass nur unter spezifischen Rahmenbedingungen angenommen werden kann, dass die nachvollzogenen Kausalmechanismen wiederholbar sind. Bezogen auf unser Beispiel bedeutet dies, dass Kausalmechanismen, die in der Region X unter spezifischen Rahmenbedingungen „funktioniert“ haben, in der Region Y mit anderen Rahmenbedingungen nicht „funktionieren“ müssen. Gleichwohl kann in der detaillierten Unter-

<sup>3</sup> Process Tracing bietet hier verschiedene formale Testverfahren an, die dabei unterstützen, die Wahrscheinlichkeit zu bestimmen, dass eine Intervention zu einer Wirkung beigetragen hat: „hoop“-Test, „smoking-gun“-Test, „straw-in-the-wind“-Test, „doubly decisive“-Test. Die folgenden Plausibilitätserwägungen entsprechen bei der vorliegenden Datenlage dem „hoop“-Test. Sie erlauben Rückschlüsse, ob die notwendigen Bedingungen für einen Kausalschritt vorliegen.

suchung der Rahmenbedingungen auch ein Erkenntnisgewinn gesehen werden, der für Interventionen unter anderen Rahmenbedingungen nutzbar gemacht werden kann.

#### 4.6.3.4 REKONSTRUKTION DER WIRKUNGSLOGIK UND AUSWAHL DER ZU UNTERSUCHENDEN EFFEKTE

Der Auftakt der Wirkungsanalyse umfasste eine Überprüfung der zu Beginn des Projekts entwickelten Wirkungslogik.

Abbildung 17: Wirkungslogik des Projekts als Kausalkette



Quelle: eigene Darstellung.

Der Workshop, der gemeinsam mit dem Projektteam durchgeführt wurde, zeigte in Hinblick auf die zu erwartenden und zu untersuchenden Wirkungen zunächst klare Einschränkungen, was nach Ansicht der Projektakteur\*innen nicht in der Projektzeit von zwei Jahren erreicht werden konnte, und zum Teil von dem Projekt nur sehr begrenzt beeinflussbar und entsprechend zum Erhebungszeitpunkt nicht beobachtbar war. Zu diesen Aspekten von Empowerment, die nicht erreicht wurden, gehörte demnach „Mehr ‚Gehör‘ in der Mehrheitsgesellschaft“, „größere Sichtbarkeit“ und „Dialog außerhalb der Diaspora“. Wohl aber ist es nach Ansicht des Projekts gelungen, Ansätze eines Dialogs innerhalb der afrikanischen Diaspora anzustoßen bzw. zu fördern.

Es konnten zwei Ansätze identifiziert werden, die im Rahmen des Projekts für die angenommenen Aspekte von Empowerment zentral waren und im Folgenden als Kausalketten untersucht werden: Vernetzung (A) und Professionalisierung (B).

Die Kausalkette A Vernetzung wird dabei durch die Projektakteur\*innen in etwa so konstruiert, dass die MO, angeregt durch die Projektaktivitäten, stärker miteinander agieren und letztendlich gemeinsame Aktivitäten organisieren. Der Kausalkette B Professionalisierung liegt die Annahme zugrunde, dass durch die Teilnahme an den Fortbildungsmodulen die Vertreter\*innen der MO Kompetenzen erwerben und diese für ihre Vereinsarbeit nutzen und sich so professionalisieren. Dabei liegt der Schwerpunkt der Beobachtung auf der Akquise von Fördergeldern und Umsetzung von Förderprojekten.

#### 4.6.3.5 FALLAUSWAHL UND DATENERHEBUNG

Für die Untersuchung wurden die Projektaktivitäten in einer der drei Regionen betrachtet. Die Erfahrungen in den anderen Regionen wurden für die Analyse berücksichtigt; die Aussagen der Wirkungsanalyse können aber ausschließlich für die Untersuchungsregion gelten. Für die Befragung der MO wurden sieben Organisationen ausgesucht, die für die Prüfung der ausgewählten Kausalketten geeignet schienen. Dabei handelte es sich um Organisationen, die an möglichst vielen Projektaktivitäten teilgenommen hatten, also potenziell viele Impulse für Vernetzungen oder die Umsetzung erworbener Kompetenzen erhalten hatten. Beach und Peder-

son sprechen hier von „typischen Fällen“, bei denen angenommen wird, dass der zu untersuchende Kausalmechanismus potenziell gegeben ist (Beach/Pederson 2016, 12).<sup>4</sup>

Die Befragung der MO erfolgte in 90-minütigen Einzelinterviews. Alle Interviews wurden auf Deutsch oder Englisch geführt. Die leitfadensbasierte Befragung der MO erfolgte in zwei Stufen. Zunächst wurde eine egozentrierte Netzwerkkarte<sup>5</sup> erstellt, bei der die Vereinsvertreter\*innen allgemeine Auskunft über Kooperationsbeziehungen, soziale Kontakte und deren Stellenwert gaben. Erst in einem zweiten Schritt wurde danach gefragt, inwieweit die Teilnahme an den Aktivitäten des Projekts Einfluss auf die Kooperationsbeziehungen gehabt hatte. Anschließend wurden die Vereinsvertreter\*innen befragt, welchen Nutzen sie aus der Teilnahme an Fortbildungen, Lokalen Teams und anderen Projektaktivitäten ziehen konnten.

Um eine Außenperspektive auf die Projektaktivitäten einzuholen wurden zudem flankierende Interviews mit insgesamt vier externen bzw. semi-externen Akteur\*innen geführt, die einen guten Überblick über die Bedarfe der Zielgruppe haben und eine Bewertung der Projektaktivitäten in der Region vornahmen. Darunter fanden sich Vertreter\*innen von zwei Wohlfahrtsverbänden aus den jeweiligen Fachbereichen Migration/Integration, eine große afrikanische Trägerorganisation, die ebenfalls Fortbildungen anbietet, und Vertreter\*innen eines regionalen, staatlichen Förderprogramms für MO. Zwei dieser Akteur\*innen hatten zudem an Fortbildungen im Rahmen des Projekts als Dozent\*innen teilgenommen und konnten hinsichtlich der von ihnen durchgeführten Seminare Auskunft geben.

Insgesamt gingen folgende Daten in die Untersuchung der Kausalketten ein, je nach untersuchtem Prozessschritt mit verschiedener Gewichtung:

- Workshops mit Projektteam,
- Interview mit Community-Schlüsselperson für die Region,
- Interviews mit MO-Vertreter\*innen,
- Egozentrierte Netzwerkkarten (erstellt mit den MO-Vertreter\*innen),
- Interviews mit externen bzw. semi-externen Akteur\*innen,
- Dokumentenanalyse (Teilnehmerlisten und Teilnahmezertifikate, Veranstaltungsprotokolle),
- Statistik eines staatlichen Regionalprogramms zur Förderung der MO (Jahrgänge 2017, 2018, 2019).

#### 4.6.3.6 ERGEBNISSE DER WIRKUNGSANALYSE

In dem folgenden Abschnitt werden die angenommenen Kausalketten für A Vernetzung und B Professionalisierung dargestellt. Für jeden Prozessschritt wurde anhand der erhobenen Daten geprüft, mit welcher Plausibilität sein Auftreten der Intervention zugeschrieben werden kann. Der Grad der Beweiskraft wird jeweils in einer Tabelle in Ampelfarben dargestellt (Grün=hohe Beweiskraft, Gelb=mittlere Beweiskraft, da die Daten nicht hinreichend sind, Rot=es liegt keine Beweiskraft vor, dass der angenommene Prozessschritt eingetreten ist bzw. dass die Intervention einen Beitrag zu seiner Manifestation geleistet hat).

Ein, den beiden Kausalketten vorgelagerter, konstitutiver Prozessschritt war die Prüfung der Zielgruppenerreichung und die Teilnahme der Zielgruppe an Projektaktivitäten. Daraufhin folgte die Überprüfung der Kausalkette A Vernetzung und der Kausalkette B Professionalisierung.

Inwieweit der Schritt gelungen ist, die Zielgruppe zu erreichen und zur Teilnahme an den Projektmaßnahmen zu bewegen, lässt sich zunächst an den Berichten des Projektteams, anhand von Teilnehmerlisten der Aktivitäten und an dem Verteiler, der der wB vorliegt, nachvollziehen.

<sup>4</sup> Sie schreiben: „Typical“ cases [are] understood as the cases where a priori we can expect the theorized  $X \rightarrow Y$  relationship through the theorized mechanism to be present. ... why should we investigate whether a mechanism is present linking X and Y when we know a priori based on values of X and Y that it is not present?“ (Beach/Pederson 2016, 12f.)

<sup>5</sup> Zum Vorgehen vgl. z.B. Herz 2012.

Demnach wurden durch die Fortbildungen ca. 56 Teilnehmer\*innen aus 35 Vereinen und Initiativen in der Region X. erreicht. In der Region wurden eine Regionalkonferenz und fünf Fortbildungsmodulare in insgesamt sechs Seminaren (ein Modul bestand aus zwei Seminaren) durchgeführt. Teilnehmer\*innen stammten aus mindestens 17 Nationen. Auch die Umsetzung und aktive Nutzung der WhatsApp-Gruppe ließ sich nachvollziehen. In den Interviews mit MO-Vertreter\*innen wurde deutlich, dass auch langjährige und in der Region gut vernetzte Vereinsakteur\*innen auf den Veranstaltungen neue, ihnen bis dahin unbekannte, Personen und Vereine kennenlernten.

Der erste konstitutive Prozessschritt für eine Wirkung wurde erreicht: In der Region wurde durch die verschiedenen Projekt-Angebote eine sehr diverse Anzahl von Vertreter\*innen afrikanischer MO erreicht. Alle Befragten nannten in Bezug auf das Modellprojekt erst einmal die Fortbildungsreihe. Das Projekt wurde offensichtlich in hohem Maße mit dem Fortbildungsangebot identifiziert. Andere Projektaktivitäten, wie die Arbeit in lokalen Teams, wurden nur auf Nachfrage genannt. Im Folgenden werden nun die beiden angenommenen Kausalketten genauer untersucht.

#### Kausalkette A: Vernetzung

Die Kausalkette A kann wie folgt beschrieben werden: *Die Teilnahme an Projektaktivitäten hat zu mehr Vernetzung von afrikanischen MO in der Region beigetragen.* Für die Vernetzung der MO untereinander gingen die Projektakteur\*innen von einer Kausalkette aus, die in hohem Maß von einer sich fortsetzenden Interaktion der MO abhing und bei der der Impuls von den Projektaktivitäten, hier: die Fortbildungsmodulare und die Durchführung Lokaler Teams, ausgeht.

Abbildung 18: Rekonstruktion der Kausalkette A Vernetzung



Quelle: eigene Darstellung.

Die hier angenommenen Prozessschritte entsprechen den Aspekten von Vernetzung, wie sie in der Forschungsliteratur zu Netzwerktheorien dargestellt werden (vgl. z.B. Pastor et al. 2010). Die angenommene Kausalkette kann so beschrieben werden: Auf den Fortbildungen lernen sich Teilnehmer\*innen kennen, sie tauschen Kontakte aus, sie laden sich wechselseitig zu Aktivitäten ein, sie planen gemeinsame Aktivitäten, sie führen gemeinsame Aktivitäten durch. Oder bezogen auf die Lokalen Teams: Auf der Regionalkonferenz werden Lokale Teams zu spezifischen Themen gebildet, die Teilnehmer\*innen tauschen Informationen zu spezifischen Themen aus, gemeinsame Aktivitäten werden geplant. Die Analyse der Kausalkette stellte sich wie folgt dar.

Prozessschritt	Beschreibung der Beweise	Beweiskraft
Fortbildungen finden statt und werden besucht	Die Manifestation des ersten Prozessschritts wurde bereits übergreifend auf das Projektangebot und die Teilnahme der Zielgruppe beschrieben. In der Region wurden fünf Fortbildungsmodulare durchgeführt, die nach Auskunft des Trägers, der Schlüsselperson, der externen Akteur*innen und der befragten Vereinsvertreter*innen auf eine gute Resonanz stießen (siehe oben).	

TN tauschen Kontakte aus (Kontakt)	Alle der befragten MO-Vertreter*innen gaben an, dass sie auf den Fortbildungen mit Vertreter*innen anderer MO in Kontakt gekommen und Kontakte ausgetauscht hatten, die sie bis dahin noch nicht kannten. Mehrere konnten Visitenkarten bzw. die gespeicherten Telefonnummern zeigen und den Anlass benennen, zu dem die Kontaktdaten ausgetauscht wurden, wie z.B. ähnliche Projektvorhaben. Allerdings war mehrheitlich nach den Fortbildungen keine tatsächliche Kontaktaufnahme erfolgt. Viele der Befragten gaben aber an, dass durch die durch das Projekt eingerichtete WhatsApp-Gruppe ein interaktiver Kanal zu vielen bis dahin unbekanntem Vereinsvertreter*innen geschaffen wurde, der für den Austausch von Informationen, Veranstaltungsankündigungen etc. genutzt wurde.	
TN laden sich zu Aktivitäten/Veranstaltungen ein (Austausch)	In Einzelfällen konnten Befragte einen tatsächlich aktiven Austausch mit ihnen bis dahin unbekanntem Akteur*innen berichten. Beispiele hierfür sind wechselseitige Einladungen zu einem Fachtag oder zu Veranstaltungen. Auffällig ist, dass in mehreren dieser Beispiele der Austausch insbesondere unter Frauen erfolgte, z.B. eine Einladung zu einer Veranstaltung zum Internationalen Frauentag oder eine Einladung zu einer Fotoausstellung über antikoloniale Kämpferinnen. Dass die Teilnahme an gemeinsamen Fortbildungen bei den MO-Vertreter*innen, über den Kontaktaustausch hinaus, zu einem kontinuierlichen Kontakt motiviert hat, ließ sich auf Basis der erhobenen Daten nicht feststellen.	
TN planen gemeinsame Aktivitäten/Veranstaltungen (Aktivitäten)	Eine Planung gemeinsamer Aktivitäten von MO-Vertreter*innen, die sich über die Teilnahme an den Fortbildungen kennengelernt hatten, ließ sich nicht feststellen. Dabei wurde auch Hinweisen von den Projektakteur*innen nachgegangen, demnach Teilnehmer*innen nach dem Kennenlernen bei Modellprojektaktivitäten gemeinsame Projektideen verfolgt hätten. Von einer Umsetzung gemeinsamer Aktivitäten konnte aber keiner der Befragten berichten. Maximal konnten zum Zeitpunkt der Erhebung vage Vorhaben berichtet werden, die aber nicht konkretisiert wurden.	
Lokale Teams finden statt	Ausgehend von der Regionalkonferenz wurden in der Region drei Lokale Teams initiiert, die zu spezifischen Themen (u.a. Familienarbeit, Entwicklungspolitik, Rassismus/Diskriminierung) arbeiten sollten. Die Teilnehmerzahl beschränkte sich jedoch auf einen sehr kleinen Personenkreis. Die ursprünglich geplante Frequenz von monatlichen bis sechswöchigen Treffen wurde sehr deutlich unterschritten, die meisten Teams kamen auf nicht mehr als zwei Treffen im Rahmen der Projektlaufzeit. Diese Angaben ließen sich sowohl durch das Projektteam, die Dozent*innen, als auch die MO-Vertreter*innen nachvollziehen.	
Thematische Zusammenarbeit findet statt	Der thematische Austausch blieb nach unseren Erkenntnissen auf die wenigen Treffen der Lokalen Teams beschränkt. Ein*e Leiter*in eines Lokalen Teams sprach von ersten „Babyschritten“, die erfolgt seien, aber noch keine kontinuierliche Auseinandersetzung zur Folge hatten. Auch die MO-Vertreter*innen, von denen einige an Lokalen Teams teilgenommen hatten, konnten sich in der Regel erst nach konkreter Nachfrage an die Treffen erinnern und meist nur wenig Auskunft über die behandelten Inhalte noch über weitere Vorhaben geben. Diese Daten lassen den Schluss zu, dass die thematische Auseinandersetzung zwar im Rahmen der Treffen initiiert wurde, aber kein kontinuierlicher Austauschprozess erreicht wurde. <sup>6</sup>	
Gemeinsame Aktivitäten werden geplant	Die Lokalen Teams wurden initiiert, um gemeinsame Projekte und Aktivitäten der Akteur*innen zu unterstützen. Ähnlich wie bei den Teilnehmer*innen der Fortbildungen konnten auf Basis der Daten aber zum Erhebungszeitpunkt über einen Austausch von Kontaktdaten hinaus keine gemeinsamen Aktivitäten oder deren Initiierung festgestellt werden.	

Auf Basis dieser Daten lässt sich feststellen, dass im Rahmen der beobachteten Förderperiode das Projekt Grundbedingungen für Vernetzung zwischen MO, die verschiedene afrikanische Communities vertreten, geschaffen hat. Pastor unterscheidet drei Stufen von Vernetzung

<sup>6</sup> Der Abschlussworkshop hat gezeigt, dass in einem Lokalen Team eine kontinuierlichere thematische Zusammenarbeit erzielt wurde. Allerdings wurde dieses Team durch einen Projektmitarbeiter des Modellprojekts angeleitet und war in hohem Maß von dessen Engagement abhängig, sodass auch in diesem Beispiel nur mit Einschränkung von einem Aktivierungsprozess gesprochen werden kann.

von Organisationen: 1. Connecting: Organisationen, die vorher nicht zusammen gearbeitet haben, kommen in Kontakt und tauschen sich aus, 2. Cementing: Organisationen kooperieren und teilen eine gemeinsame Vision, 3. Scaling: Organisationen führen gemeinsame Aktivitäten durch und haben Einfluss auf regionaler, kommunaler oder nationaler Ebene (Pastor et al. 2010). Es lässt sich feststellen, dass die Projektaktivitäten Grundlage für die Stufe Connecting geschaffen haben, u.a. auch durch die Schaffung von Kommunikationsstrukturen wie die WhatsApp-Gruppe. Demnach findet durch die Intervention nunmehr Kommunikation zwischen afrikanischen MO statt, die vorher in keinerlei Kontakt miteinander standen. Auffällig ist, dass es sich bei Vereinsvertreter\*innen, bei denen es über den kommunikativen Austausch hinaus zu gemeinsamen Aktivitäten gekommen ist, häufig um Frauen handelte. Diese tentative Einschätzung der wB wurde auch durch ähnliche Beobachtungen der Projektakteur\*innen untermauert. Über Kontakte hinaus ist es zu einer thematischen Zusammenarbeit verschiedener Organisationen scheinbar nur im Rahmen der Lokalen Teams gekommen. Diese Ansätze für eine thematische Kooperation stehen jedoch noch stark am Anfang und es ist zum Erhebungszeitpunkt eher fraglich, inwieweit eine Verselbstständigung dieser Zusammenarbeit gelingen kann. Für die Planung gemeinsamer Aktivitäten oder die Entwicklung einer gemeinsamen Vision konnten keine Hinweise gefunden werden.

#### Kausalkette B: Professionalisierung

Die Kausalkette B kann wie folgt beschrieben werden: Durch das Angebot von Fortbildungen erwerben die Vereine Kompetenzen, die dazu beitragen, dass sie mehr und erfolgreicher Fördermittel beantragen können. Bei der Kausalkette wird die Kompetenzvermittlung auf die Einwerbung und die Verwaltung von Fördermitteln verengt (obgleich auch Fortbildungen zu anderen Themen wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit angeboten wurden). Dies ist darin begründet, dass die Befragten diesem Aspekt die größte Gewichtung beigemessen haben.

Die durch das Projekt angenommene Kausalkette unterstellte die folgenden Prozessschritte:

Abbildung 19: Rekonstruktion der Kausalkette B Professionalisierung



Quelle: eigene Darstellung.

In den Fortbildungen nahmen die Teilnehmer\*innen die Dozent\*innen als kompetent und das vermittelte Wissen als für ihre Arbeit handlungsrelevant wahr. Dies umfasste Antragstellung, buchhalterische Kompetenzen und auch das Wissen über mögliche Fördermöglichkeiten. Durch die Fortbildungen fühlten sich die MO-Vertreter\*innen befähigt, für die Weiterentwicklung ihrer Arbeit Fördermittel zu beantragen. Die MO-Vertreter\*innen stellten mehr Förderanträge, die eine höhere Erfolgsquote hatten.

Die Analyse der Kausalkette B stellte sich wie folgt dar.

Prozessschritt	Beschreibung der Beweise	Beweiskraft
TN werden durch die Fortbildungsreihe erreicht	Wie bereits oben dargelegt zeigten die Befragungen, dass die Fortbildungsmodul umgesetzt und alle Modul communityüber-	

	<p>greifend von verschiedenen MO besucht wurden (siehe oben). Alle Befragten haben nach eigenen Angaben mindestens an zwei der Fortbildungsmodule teilgenommen. Viele dokumentierten ihre Teilnahme über die Zertifikate, die sie erhalten haben.</p>	
<p>Wissen wird als handlungsrelevant angenommen</p>	<p>Alle Befragten gaben an, dass ihnen auf den Fortbildungen wichtige Kompetenzen für ihre Vereinsarbeit vermittelt wurden. Auch erfahrene Vereinsvertreter*innen gaben an, dass sie hilfreiche Informationen, insbesondere über Mittelakquise und Fördermittelabrechnung, erhielten. Mehrere Teilnehmer*innen verwiesen auf ihre Notizen, auf die sie bei Bedarf zurückgreifen möchten. Allerdings wurde die Heterogenität der Teilnehmer*innen und die unterschiedlichen Wissensstände sowohl der Teilnehmer*innen als auch der Dozent*innen als eine Herausforderung beschrieben. So sagte ein*e Dozent*in: „<i>Es war schon niedrigschwellig, aber es hätte noch niedrigschwelliger sein müssen</i>“. Insgesamt legen die Daten nahe, dass die vermittelten Informationen als relevant wahrgenommen wurden. Mehrere Teilnehmer*innen, darunter gut vernetzte Vereinsakteur*innen, wiesen darauf hin, dass es ein solches Fortbildungs-Angebot speziell für die afrikanische Community in dieser Form noch nie zuvor gegeben habe und dass sie essenzielle Informationen zu Fördermöglichkeiten erst durch diese Fortbildungsreihe erhalten hätten. Auch mehrere externe Akteur*innen, die zum Teil selbst Fortbildungen anbieten, wiesen darauf hin, dass das Angebot an die afrikanische Community exklusiv sei.</p>	
<p>Expert*innen werden als kompetent und hilfreich wahrgenommen</p>	<p>Alle Befragten unterstrichen die Kompetenz und Hilfsbereitschaft der Dozent*innen. Als positiv wurde hervorgehoben, dass die Dozent*innen ebenfalls der afrikanischen Diaspora angehören. Der Kontakt zu den Expert*innen wurde als ein Gewinn beschrieben, der als mindestens gleichwertig zu dem erworbenen Wissen benannt wird. So z.B. ein*e Teilnehmer*in: „<i>Ich erinnere nicht mehr alles Wichtige aus dem Seminar. Aber ich weiß jetzt, an wen ich mich wenden kann, wenn ich einen Förderantrag stellen möchte!</i>“ In den Netzwerkkarten firmierten bei vielen der Befragten die Dozent*innen als erste Ansprechpartner für Fragen der Projektarbeit.</p>	
<p>TN haben stärkeres Selbstvertrauen Anträge zu stellen</p>	<p>Alle Befragten gaben an, dass sie durch die Teilnahme an den Fortbildungen ein größeres Selbstvertrauen gewonnen haben, um sich für Fördergelder zu bewerben. Betont wurde in der Befragung, dass man nun besser als zuvor wisse, auf was man bei der Antragstellung achten müsse, und wie man mit Hürden, wie z.B. dem Eigenanteil, umgehen könne. Ein*e Interviewte*r gab an, dass er*sie sich in der Vergangenheit nur um sehr geringe Fördersummen beworben habe, bei denen die Anträge sehr niedrigschwellig waren. Durch die Fortbildungen habe er*sie nun das Selbstvertrauen, auch bei größeren „Fördertöpfen“, z.B. beim BAMF, Geld zu beantragen. Als wesentliches Moment für das stärkere Selbstvertrauen wurde aber die potenzielle Inanspruchnahme von Beratung entweder durch Dozent*innen (z.B. auch zu Öffentlichkeitsarbeit) oder Modellprojektmitarbeiter*innen genannt.</p>	
<p>TN stellen Projektanträge</p>	<p>Es gab einzelne Hinweise dafür, dass die im Rahmen der Fortbildungsreihe vermittelten Kompetenzen dazu beigetragen haben, dass Teilnehmer*innen Projektanträge erstellt hatten: Zum einen konnte nachvollzogen werden, dass ein regionales MO-Förderprogramm, das im Rahmen der Fortbildungsreihe vorgestellt wurde, dreimal mehr Anträge von afrikanischen Vereinen erhalten hatte als in den Vorjahren. Die befragten Programm-Mitarbeiter*innen führten diesen Umstand auch auf die Fortbildungsreihe des Projekts zurück. Auf Basis unserer Befragung ergab sich, dass zumindest zwei Teilnehmer*innen, motiviert durch die Fortbildungsreihe, Fördermittel-Anträge gestellt haben. In einem Fall ließ sich der Beitrag des Projekts plausibel nachvollziehen. So wurde der*die Vereinsvertreter*in erst durch das Fortbildungsmodul zur Akquise auf ein Förderprogramm aufmerksam, bei der Antragsstellung griff er*sie auf Beratung durch die Projektmitarbeiter*innen und Dozent*innen zurück. Die Fördermittel wurden daraufhin bewilligt. Bei den anderen Befragten verblieben die erzielten Effekte zum</p>	

	Zeitpunkt der Erhebung auf einer potenziellen Ebene: Nach eigenen Aussagen fühlten sich die MO-Vertreter*innen stärker als früher befähigt, sich an einer Fördergeldbewerbung zu beteiligen.	
Erfolgreiche Fördermittelakquise und Zunahme von Vereinsaktivitäten	Auf Basis der Erhebung konnten, abgesehen von dem oben beschriebenen Fall, keine erfolgreichen Projektanträge durch Teilnehmer*innen der Fortbildungsreihe festgestellt werden. Eine Zunahme von Vereinsaktivitäten, die sich auf die Projektangebote zurückführen ließe, wurde von keinem der befragten MO-Vertreter*innen und auch nicht durch die externen Akteur*innen berichtet.	

Die Fortbildungen waren aus Sicht der Teilnehmer\*innen das wichtigste Element des Projekts. Vereinsvertreter\*innen fühlten sich durch die Teilnahme an Fortbildungen selbstbewusster in der Projektarbeit, insbesondere in Hinblick auf die Fördermittelakquise, und sie erhielten wichtige Informationen über relevante Förderprogramme. Das Erreichte kann also in erster Linie auf einer potenziellen Ebene verortet werden. Bei den MO gibt es durch die Teilnahme an den Fortbildungen eine größere Selbstsicherheit und damit eine Bereitschaft, Projekte durchzuführen und hierfür Fördermittel zu beantragen. Aber nur in einzelnen Fällen konnte nachgewiesen werden, dass Vereinsvertreter\*innen zum Erhebungszeitpunkt Förderanträge gestellt hatten.

Dabei rückt ein Effekt in den Fokus, der zu Beginn des Projekts weniger im Fokus stand: Der Kontakt zu den Referent\*innen, welche größtenteils selbst der afrikanischen Diaspora angehören, der durch die Fortbildungen ermöglicht wurde, wird von den Teilnehmer\*innen als immens wichtig angesehen. Das Wissen um potenzielle Beratungsmöglichkeiten scheint einen wesentlichen Aspekt für die Steigerung ihres Selbstbewusstseins in Hinblick auf Fördermittelakquise auszumachen.

#### 4.6.3.7 SCHLUSSFOLGERUNGEN, EMPFEHLUNGEN UND PROJEKTÜBERGREIFENDE RELEVANZ

Folgende Ergebnisse sollen auf Basis der Analyse festgehalten werden: Das Projekt hat Zugang zu einer hohen Zahl afrikanischer Vereine in der Region erlangt und hat die Zielgruppe für ihre Projektaktivitäten gewinnen können. Im Rahmen der Projektlaufzeit konnten Grundlagen für die angestrebten Effekte in Bezug auf Vernetzung und Professionalisierung erreicht werden, die insbesondere auf einer potenziellen Ebene zu verorten sind. Diese Ergebnisse wurden auch durch die Projektakteur\*innen ähnlich gewertet, die insbesondere auch die kurze Förderlaufzeit als einen Grund benannten, da etwa Vernetzungsprozesse ehrenamtlich geprägter Vereine anspruchsvoll und voraussetzungsvoll sind und daher sehr viel Zeit für kontinuierliche Beziehungsarbeit und Vertrauensaufbau in Anspruch nehmen.

Im Bereich der Vernetzung der MO untereinander konnten Vereinsvertreter\*innen in Kommunikation gebracht werden, die bis dahin in keinem Kontakt standen und nicht über die Arbeit der anderen Vereine informiert waren. Damit sind Grundlagen für weitergehende Kooperationen gelegt, die aber im Rahmen der Projektlaufzeit maximal in Ansätzen vorgefunden werden konnten. Ein interessanter Effekt ist, dass insbesondere Frauen, die in der Vereinsarbeit häufig im Hintergrund stehen, einen kontinuierlicheren Austausch untereinander anstrebten und sich stärker und aktiver in die Vereinsarbeit einbrachten.

Im Bereich der Professionalisierung kann ein wesentlicher Aspekt in der Vernetzung der MO mit kompetenten Expert\*innen gesehen werden. Zudem wurden die in den Fortbildungen vermittelten Kompetenzen durch die befragten Akteur\*innen als handlungsrelevant für ihre Arbeit eingeschätzt. Die Vereinsvertreter\*innen wurden bestärkt und selbstbewusster, um potenziell in Zukunft Fördermittel für eigene Projekte zu akquirieren. In einem Fall ist dies bereits geschehen und dieser Erfolg lässt sich plausibel auf die Fortbildungen und die Unterstützung des Projektteams zurückführen. Dabei bewährte es sich für die Fortbildungen, auf Dozent\*innen aus der Community zurückzugreifen, die die notwendige Sensibilität mitbringen, die

Bedürfnisse der Zielgruppe kennen und gut auf diese eingehen konnten. Zugleich zeigte sich, dass Professionalisierung häufig als ein langfristiger, kontinuierlicher Prozess angelegt sein muss. Insbesondere bei Vereinen, die noch über gering entwickelte Organisationsstrukturen verfügen, und noch wenig erfahrenen Zielgruppen können kontinuierliche Begleitungen, wie Coaching oder Mentoring, sinnvoll sein.

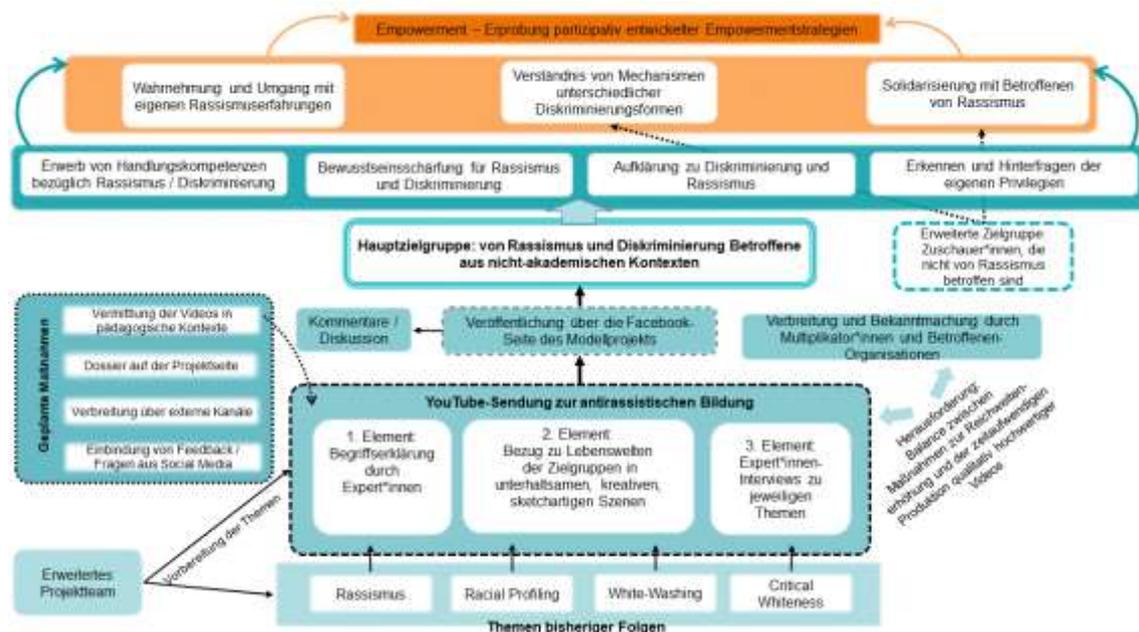
#### 4.6.4 Wirkungsanalyse: „Experimentelles Design“

##### 4.6.4.1 Einleitung/Fragestellung

Antirassistische Bildung kann zum Empowerment von Jugendlichen und jungen Erwachsenen of Color beitragen. Ein Projekt im Programmbereich erprobte eine innovative Form der anti-rassistischen Bildung. Der junge und eher kleine Träger aus der muslimischen Community produzierte eine Serie von ca. 20-minütigen Videoclips für junge Menschen, die von Rassismus betroffen sind. Damit verfolgte er das Ziel, die Wahrnehmung eigener Rassismuserfahrungen und das Verständnis von Diskriminierungsmechanismen zu schärfen. Das Modellprojekt wurde von der wB dem Wirkungstyp II (Empowerment von Jugendlichen) zugeordnet.

Die Produktion und Veröffentlichung der Erklärfilme war dabei die Hauptmaßnahme des Projektteams. Inzwischen wurden bereits drei der Folgen auf Facebook und YouTube veröffentlicht. Sie erhielten jeweils zwischen 7.500 und 30.000 „Views“ (Stand: September 2019). Eine ursprünglich geplante Verbreitung der Videos in pädagogischen Kontexten, wie sie in der Abbildung der ursprünglichen Wirkungslogik zu sehen ist, wurde im Laufe der Umsetzung aus dem Konzept genommen (auf die Gründe hierfür gehen wir in der Ergebnispräsentation noch ein).

Abbildung 20: Wirkungslogik des Projekts (Wirkungstyp II: Empowerment Jugendlicher)



Quelle: eigene Darstellung.

In unserer Wirkungsanalyse fokussierten wir uns auf die unmittelbaren sowie die mittelfristigen Effekte eines der Videos. Alle Videoclips sind ähnlich aufgebaut: Sie kombinierten Erklärungen und Interviews mit Expert\*innen zu spezifischen Diskriminierungsmechanismen mit Abschnitten, in denen die vermittelten Inhalte künstlerisch verarbeitet wurden, in Form von Sketchen, Animationen oder musikalischer Bearbeitung. Jeder Erklärfilm hat ein Schwerpunktthema, z.B. Rassismus, Racial Profiling oder White-Washing.

Das von uns untersuchte Video sollte Wissen zum Thema White-Washing vermitteln. Das Phänomen des White-Washings beschreibt das Cambridge Dictionary in einem eher engen Sinne als „the practice of using only white actors, models, or performers, especially the practice of using a white actor to play a character who is not white“ (Cambridge Dictionary 2014). Der darauf rekurrierende Erklärfilm präsentierte hingegen ein breiteres Verständnis. Hier umfasst White-Washing auch die Unterrepräsentation oder Aneignung nicht-westlicher kultureller Elemente durch westliche, „weiße“ Filme, Geschichtsbücher oder andere Medien. White-Washing wurde in dem Video auch auf die Praxis der westlichen Weltgesellschaft ausgeweitet, sich wissenschaftliche Errungenschaften und historische Ereignisse anderer Kulturen anzueignen. Beispielsweise wurde in dem Film vermittelt, dass die im europäischen Geschichtsunterricht übliche Formulierung einer „Entdeckung“ Amerikas durch den weißen Kolonialisten Christopher Kolumbus eine Form des White-Washings sei, durch die die Jahrhunderte lange Besiedelung des Kontinents durch seine Ureinwohner\*innen unterschlagen werde.

Die Hauptfragen der Analyse waren:

- Welche unmittelbaren und mittelfristigen Effekte hatte das Sehen eines Videos in Hinblick auf das Verständnis von Rassismus und verschiedenen Diskriminierungsmechanismen bei der jugendlichen Zielgruppe?
- Fand ein Transfer auf die eigene Lebenswelt statt?
- Inwiefern trug das Video zu einer Handlungsfähigkeit hinsichtlich der Auseinandersetzung mit Diskriminierung und Rassismus bei?

#### 4.6.4.2 METHODE UND VORGEHEN

Für die Wirkungsanalyse bot sich ein qualitatives Vorgehen an, da es keine etablierten und getesteten standardisierten Skalen zur Überprüfung der sehr spezifischen Wissensvermittlung im Erklärfilm und zu den angestrebten Deutungsmustern gibt. Da die Maßnahme und das mit ihr verbundene Treatment in diesem Fall im methodischen Sinne kontrollierbar<sup>7</sup> waren, wählten wir ein experimentelles Vorgehen mit einem Test-Re-Test-Ansatz, einer Vorher-Nachher-Messung (vgl. Taddicken 2010). Der Test-Re-Test-Ansatz umfasst, dass die Positionen, Haltungen und Wissensbestände der einzelnen Teilnehmer\*innen vor und nach dem Treatment, in diesem Fall dem Ansehen des Videos, daraufhin verglichen werden, ob bei ihnen eine Veränderung zu erkennen ist. Anschließend wurde analysiert, inwiefern diese Veränderungen mit den Wirkungszielen des Modellprojekts übereinstimmen. Die festgestellten Änderungen präsentieren wir im Folgenden themenzentriert.

<sup>7</sup> Mit „kontrollierbar“ ist hier gemeint, dass sich die Maßnahme in Kontexten umsetzen lässt, in denen andere Einflussfaktoren weitestgehend ausgeblendet werden können. So kann der Film beliebig oft verschiedenen Gruppen gezeigt und dabei ein Setting gewählt werden, in dem sichergestellt ist, dass die Jugendlichen nicht noch weitere Erklärfilme gucken oder zwischenzeitlich zusätzlich durch eine Rücksprache mit Lehrkräften/Eltern beeinflusst werden. In anderen Modellprojekten, die z.B. ein längerfristiges Bildungsangebot an Schulen umsetzen, ist es dagegen schwieriger, die Effekte der Maßnahme so isoliert von ihrem Umsetzungskontext zu prüfen.

Abbildung 21: Übersicht experimentelles Setting



Quelle: eigene Darstellung.

Konkret sah der Versuchsaufbau das folgende Vorgehen vor: Im Rahmen von Fokusgruppendifkussionen in Jugendclubs und an einer Schule wurden zunächst die kurzfristigen Wirkungen des Erklärfilms „White-Washing“ rekonstruiert, indem das themenspezifische Vorwissen der Gruppe vor dem Sehen des Videos mit dem Wissen nach dem Erklärfilm verglichen wurde. Mit einem gewissen zeitlichen Abstand von vier bis sechs Wochen wurde eine kleine Auswahl der Teilnehmer\*innen zu Follow-Up-Interviews eingeladen, um die mittelfristigen Lerneffekte zu erfassen. Die 18 teilnehmenden Jugendlichen waren zwischen 14 und 19 Jahre alt. Da das Projekt als Hauptgruppe People of Color und Menschen mit Diskriminierungserfahrungen adressierte, wurden die Gruppendiskussionen mit Jugendlichen geführt, die potenziell von Diskriminierung betroffen sind. Als Selbstbeschreibung nannten die Jugendlichen sich u.a. „wir Türken“ oder „arabische Jugendliche“. Bis auf einen waren alle Teilnehmer\*innen People of Color. Die Bildungshintergründe der Teilnehmer\*innen waren divers, die Mehrheit befand sich in der schulischen Bildung (zumeist gymnasial), einzelne befanden sich in der Berufsausbildung.

Die Vorher-Messung fand in Form einer Vordiskussion statt, in der die Haltung, das Wissen zum Themenfeld und die Einstellungen der Jugendlichen vor der Exposition des Videos erfasst wurden. Danach sahen die Jugendlichen die White-Washing-Folge an. Im Anschluss waren sie aufgefordert, ihre Gedanken stichwortartig zu Papier zu bringen und einige Verständnisfragen wiederzugeben. Diese schriftliche Kurzbefragung hatte zum Ziel, den Teilnehmer\*innen Zeit für Reflexion zu geben, ihre Eindrücke vor dem Gruppeneffekt<sup>8</sup> zu erfassen und zu dokumentieren, wie das Video individuell verstanden und bewertet wurde. Danach begann die Gruppendiskussion zur Auswertung der Lernerfolge. Hier konnten die Jugendlichen erst einmal auf das Video „reagieren“ und das Gesehene frei diskutieren. Danach wurde durch gezieltes Nachfragen auf die vom Träger erwarteten Effekte eingegangen (siehe Wirkungsziele in Abbildung 20: Wissen zu Rassismus und Diskriminierung, Handlungskompetenz etc.). Nach der Diskussion wurde den Jugendlichen der Hintergrund des Videos und die Intention des Projekts erklärt. Um auch die mittelfristigen Effekte der Sendung rekonstruieren zu können, wurden nach ca. einem Monat mit sechs der Teilnehmer\*innen Einzelinterviews geführt, mit denen die mittelfristigen Effekte der Sendung rekonstruiert werden sollten.

<sup>8</sup> Mit „Gruppeneffekt“ ist hier gemeint, dass die Positionen einzelner Teilnehmer\*innen nicht nur durch die Maßnahme selbst beeinflusst werden könnten, sondern auch durch die Positionen der anderen Teilnehmer\*innen der Gruppendiskussion. Vgl. Schulz, Mack, Renn 2012, 14.

Das Experiment wurde dreimal durchgeführt. Die Gruppendiskussionen und Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Das so entstandene Datenmaterial wurde in Hinblick auf intendierte und nicht-intendierte Effekte inhaltsanalytisch und themenzentriert ausgewertet (Flick 1998).

Zur Validierung der Ergebnisse wurde eine Expert\*innenrunde durchgeführt mit Mitarbeiterinnen des Trägers ufuq.de, der im Rahmen des Bundesprogramms eine Förderung der Strukturentwicklung zum bundesweiten Träger erhielt und über langjährige Erfahrung mit Medienutzung in der antirassistischen Präventionsarbeit verfügt (vgl. Schwenger/Sträter 2017).

Die Ergebnisse wurden abschließend mit dem Projektteam des Trägers reflektiert.

#### 4.6.4.3 LIMITATIONEN DES METHODISCHEN VORGEHENS

Zu berücksichtigen bleibt zum einen, dass die Analyse sich nur mit den unmittelbaren und mittelfristigen Wirkungen einer Teilmaßnahme des Modellprojekts befasste. Weder können Aussagen über die Effekte der weiteren Videos noch über langfristige Effekte getroffen werden.

Wie in allen sozialen Experimenten konnten zum anderen Störfaktoren nicht vollumfassend ausgeschlossen werden (vgl. Bortz/Döring 2002, 56f.; Bortz 2005, 8; Taddicken 2010). Der Begriff „Störfaktoren“ wird hier im methodischen Sinne verstanden: Gemeint sind damit Faktoren, die die Maßnahme (unabhängige Variable) sowie die Effekte der Maßnahme (abhängige Variable) beeinflussen können und so die Ergebnisse des Experiments verzerren könnten. Ein Beispiel hierfür ist, dass die Jugendlichen das Video im Rahmen des Experiments in einem anderen formalen Kontext gesehen haben könnten, als das im Alltag der Fall gewesen wäre, was Auswirkungen auf das Treatment hätte. Wir entschieden uns für den Test-Re-Test-Ansatz, da so der Störfaktor personenbezogener Unterschiede vermieden werden konnte. So hätte ein Vergleich zwischen zwei Gruppen, bei denen die eine der Exposition ausgesetzt worden wäre und die andere als Kontrollgruppe fungierte, den Nachteil, dass die personenspezifischen Unterschiede der Teilnehmer\*innen (Bildungshintergründe, rhetorische Kompetenzen) den Vergleich stark verzerrt hätten.

Bei der Bewertung von experimentellen Settings spielt auch die Betrachtung von interner und externer Validität eine Rolle. „Bei einem intern validen Experiment sind Veränderungen der abhängigen Variablen eindeutig auf Variationen der unabhängigen Variablen zurückführbar ... , die Ergebnisse eines extern validen Experiments sind dadurch charakterisiert, dass diese auf andere Kontexte (andere experimentelle Variablenoperationalisierungen, Situationen und Personengruppen) generalisiert werden können“ (Rey 2012, 68). Die interne Validität der Methode stufen wir als gut ein, da Veränderungen der abhängigen Variablen durch die Nachdiskussion direkt im Anschluss an den Film deutlich auf die unabhängige Variable (Maßnahme) zurückführbar sind. Kausale Aussagen können somit getroffen werden (Rey 2012, 68). Die externe Validität ist insofern eingeschränkt, da nicht bekannt ist, wer das Video im Netz wirklich geguckt hatte und ob die Personen den Teilnehmer\*innen der Fokusgruppendifkussionen in ihren soziodemographischen Merkmalen ähneln und somit die Ergebnisse übertragbar sind. Auch wissen wir nicht, ob die Zuschauer\*innen im Netz, wie die Teilnehmer\*innen der Fokusgruppen, das ganze Video gesehen haben oder wie konzentriert sie dabei waren. Der Umsetzungsstand, wie viele Jugendliche of Color das Video gesehen haben, wird in der vorliegenden Wirkungsanalyse ausgeklammert, da im Vordergrund die Frage nach den Effekten der hypothetisch erfolgreich umgesetzten Maßnahme steht. Die im Folgenden präsentierten Befunde beziehen sich somit vor allem auf Wirkungen auf die intendierte Zielgruppe des Trägers, nicht aber zwangsläufig auf den, durch die im Internet veröffentlichten Videos, tatsächlich erreichten Personenkreis.

## 4.6.4.4 ERGEBNISSE

Vorab wird die qualitative Bewertung des Videos durch die Jugendlichen vorgestellt, die jedoch noch keine Aussage zur Wirksamkeit des Videos ermöglicht:

Alle jugendlichen Teilnehmer\*innen bewerteten das Video durchaus positiv mit „eher gut“ bis „sehr gut“. Im Rahmen der Gruppendiskussion wurde insbesondere der Mix aus Sketch-Elementen, Erklärungen durch Expert\*innen und dem Interview-Element gelobt. Kritik übten die Jugendlichen mehrheitlich an der Länge des Videoclips. Auch in den Ergebnissen der Follow-Up-Interviews, die im Weiteren noch ausgeführt werden, wurde deutlich, dass die Länge der Videos (>20 Minuten) eine Zugangshürde darstellt.

## Themenrelevanz und Vorwissen

Die Vorgespräche zielten darauf ab einzufangen, welchen Stellenwert das Thema Rassismus und Diskriminierung für die Jugendlichen einnimmt und was für ein Vorverständnis von diesen Phänomenen bestand. Die Mehrheit der Jugendlichen nannte bei offener Abfrage zu Themen, die sie beschäftigten, Rassismus oder Diskriminierung, zum Teil im Kontext von Rechtspopulismus/Rechtsextremismus. Dies deutet auf ein klares Interesse und eine Offenheit für die Inhalte der Videoclips hin.

Bei der Frage nach dem Verständnis dieser Phänomene wurde deutlich, dass die Mehrheit derer, die Rassismus als relevantes Thema nannten, diesen primär als eine Form von Mobbing verstanden, z.B. in Form von Beleidigungen Einzelner im Schulkontext oder im öffentlichen Raum. Strukturelle Aspekte von Rassismus, wie z.B. Diskriminierung auf dem Wohnungsmarkt wurden durch die Jugendlichen kaum thematisiert. Die Bedeutung des Phänomens White-Washing war den Jugendlichen vor Betrachtung des Videos unbekannt.

## Sensibilisierung für Mechanismen von Rassismus und Diskriminierung

Die Voraussetzung für das Erreichen des Wirkungsziels der Vermittlung von neuem Wissen zu Diskriminierungsmechanismen war also insofern vorhanden als dass das Wissen zum Phänomen White-Washing vorab bei keinem der Jugendlichen bestand. Nach Schauen des Videos gaben die Jugendlichen an, auf etwas ihnen zuvor Unbekanntes hingewiesen worden zu sein und einen „Aha-Effekt“ erlebt zu haben. Dies lässt noch keine Aussagen zum tatsächlich angeeigneten Wissen zu, es zeigt aber das subjektive Empfinden, etwas Neues gelernt zu haben. Die standardisierte Kurzbefragung ermöglichte darüber hinaus erste Aussagen zum vermittelten Verständnis von White-Washing: Wenige Teilnehmer\*innen stellten in ihrer eigenen Definition von White-Washing einen Bezug zu Rassismus/Ungleichheit in der Repräsentation von Kulturen her. Häufig wurde White-Washing von den Jugendlichen eher als „etwas schön zu machen, was vielleicht gar nicht so schön ist“ zusammengefasst. Ein Zusammenhang mit dem Thema Rassismus oder des Phänomens struktureller Dominanz „Weißer“ Kultur wurde nicht angenommen. Das Erreichen des Wirkungsziels eines erweiterten Verständnisses ließ sich anhand der schriftlichen Befragung nur bei wenigen Teilnehmer\*innen feststellen. In der Gruppendiskussion hingegen konnten mehr Teilnehmer\*innen die Inhalte gut wiedergeben und so konnte eine Entwicklung zum besseren Verständnis festgestellt werden. Es blieb jedoch dabei, dass nicht bei allen Jugendlichen ein Verständnis des White-Washing-Phänomens erreicht werden konnte. Unsicherheiten, wie sie sich in diesem Zitat einer Teilnehmerin zeigen, „*Hat jetzt Kolumbus Amerika entdeckt oder nicht?*“, verdeutlichen, dass die Botschaft des Phänomens struktureller Dominanz „Weißer“ Kultur und der Aneignung anderer Kulturen nicht aufgenommen wurde. Eher wurde die Botschaft als Aufdeckung einzelner Fehldeutungen historischer Ereignisse verstanden, der Rassismus-Bezug jedoch nicht verstanden oder nicht mitgedacht.

## Transfer auf die eigene Lebenswelt

Auch auf der Zielebene des Transfers auf die eigene Lebenswelt wurden unterschiedliche Wirkungsweisen innerhalb der Zielgruppe deutlich. Die folgende Abbildung fasst drei beobach-

tete, typische Positionen der Teilnehmer\*innen zusammen und präsentiert je ein exemplarisches Zitat.

Abbildung 22: Positionen der Teilnehmer\*innen



Quelle: eigene Darstellung.

- Position I: Bei der Mehrheit der Befragten fand in dem Sinne ein Transfer statt, als dass diese Jugendlichen Beispiele für White-Washing nannten, die sie aus ihrer Lebenswelt kannten. Beispiele aus dem Erklärfilm für rassistische Ausschlüsse in Medien wurden auf andere mediale Präsentationen übertragen. Hier konnten die Impulse von der Mehrheit der Jugendlichen direkt umgesetzt, d.h. transferiert werden. Diese Beispiele bezogen sich vor allem auf Filme und Fernsehserien. Den Teilnehmer\*innen fielen selbstständig Bezüge zu anderen bereits gesehenen Darstellungen ein, in denen Weiße überrepräsentiert waren, Rollen von historischen Figuren übernahmen, die eigentlich People of Color waren, oder in denen White-Washing gezielt vermieden wurde. Beim Nennen der Beispiele wurde deutlich, dass die Zusammenhänge, die der Erklärfilm über Rassismus in den Medien vermitteln will, verinnerlicht wurden.
- Position II: Nur bei vereinzelt Teilnehmer\*innen fand jedoch auch ein Transfer auf Rassismus im eigenen Sozialraum statt, z.B.:  
*„Was ich am Video krass fand, was wirklich richtig stark in meinem Kopf hängengeblieben ist, das hab' ich auch aufgeschrieben: Das stimmt einfach, dass in der Schule einfach keine Schwarzen Autoren und Lyriker und Schauspieler besprochen werden.“*
- Position III: Die Aussagen einzelner Teilnehmer\*innen repräsentieren eine dritte Position, nach der die Darstellung von Rassismus als gesellschaftliches, strukturelles Problem grundsätzlich zu hinterfragen sei und an eine Selbst-Viktimisierung der Schwarzen geglaubt wird. Teilweise wurden auch konkret die Inhalte des Videos in Frage gestellt, beispielsweise, wenn ein\*e Teilnehmer\*in mehr Quellen forderte für die im Video getroffene Aussage, Christoph Kolumbus habe Amerika nicht entdeckt. Diese Position verdeutlicht, dass bei diesen Teilnehmer\*innen kein Transfer bzw. ein nicht-intendierter Transfer stattfand (hierauf gehen wir im Abschnitt zu nicht-intendierten Wirkungen noch ein).

In den Ausführungen der Teilnehmer\*innen wird allerdings deutlich, dass die Botschaft des Clips in der Regel nur in Bezug zu Rassismus gegenüber „den Anderen“, d.h. „den Schwarzen“ gesehen wurde. Die Jugendlichen verstanden sich selbst jedoch nicht als Adressat\*innen des Videos bzw. als Betroffene von Rassismus/White-Washing. In allen drei Positionen wurde

die Botschaft mehrheitlich als Problemdarstellung von Rassismus allein gegen Schwarze Menschen verstanden.

#### Handlungsbewusstsein

In der Analyse der Gruppendiskussionen haben wir auch die Erreichung des dritten Wirkungsziels, Jugendlichen of Color Handlungsstrategien im Umgang mit Rassismus zu vermitteln, betrachtet. Wir wollten prüfen, inwiefern die Jugendlichen nach dem Sehen des Videos Handlungsintentionen im Umgang mit Rassismus oder dem Phänomen White-Washing formulierten oder umsetzten. Die Mehrheit der Befragten wurde durch das Video angeregt, generell, aber zumeist nicht spezifisch auf Rassismus bezogen, dominierende Deutungsmuster/Behauptungen in verschiedenen Kontexten aktiv zu hinterfragen (Medien, Schule, Elternhaus etc.). Sie nahmen aber oftmals auch Impulse für die kritische Rezeption von Filmen in Hinblick auf rassistische Ausschlüsse oder rassistische Darstellungen an.

Einzelne Teilnehmer\*innen fühlten sich durch das Video auch zu konkreten Handlungen, in der Regel im Kontext Schule, angeregt. Beispielsweise wollten sie bei Lehrkräften die Auswahl der Unterrichtsinhalte und auch den Rahmenlehrplan hinterfragen. Ein Beispiel für eine vermittelte Handlungsfähigkeit gegenüber selbsterlebtem Rassismus lieferte auch ein Teilnehmer, der in seinem sozialen Engagement zur Betreuung Jüngerer Kinderfilme zukünftig bewusster aussuchen und mit ihnen diskutieren wollte, eigene rassistische Deutungsmuster zu hinterfragen. Er bewertete den erlernten Begriff des White-Washings als eine neue Kategorie, die ihn befähige, Rassismus in weiteren Phänomenen zu erkennen und einzuordnen.

#### Mittelfristige Wirkungen

Durch die Test-Re-Test-Fokusgruppendiskussionen allein wurden natürlich nur die unmittelbaren Veränderungen bei den Jugendlichen erkennbar. Eine weitere Frage der Wirkungsanalyse war, inwiefern Auswirkungen und Veränderungen bei den Jugendlichen auch noch mittelfristig bestehen blieben. Im Rahmen von Einzelinterviews mit Teilnehmer\*innen, die vier bis sechs Wochen nach der Gruppendiskussion stattfanden, wurde versucht zu rekonstruieren, inwiefern die Jugendlichen Inhalte erinnerten, wie sehr sie das Erlernete im Alltag verinnerlicht hatten und ob die Rezeption des Videos vereinzelt sogar zu Handlungen geführt hatte. Hier ließen sich im Wesentlichen zwei Muster unterscheiden:

Bei denjenigen Jugendlichen, die bereits in der Gruppendiskussion Vorwissen und Beschäftigung mit Rassismus zeigten und sich beispielsweise im Rahmen von „Schule ohne Rassismus“ tiefgehender mit dem Phänomen beschäftigt hatten, fand eine weitere Auseinandersetzung statt. Sie konnten die Inhalte des Videos nicht nur wiedergeben, sondern konnten berichten, wie sie sich im Alltag weiter mit dem Thema beschäftigt hatten. Insbesondere im schulischen Kontext, bei Freund\*innen und in ihren Familien hatten sie das Thema angesprochen und ihrer Ansicht nach vereinzelt auch rassistische Strukturen direkt hinterfragt. Festzuhalten ist, dass auch unter diesen Jugendlichen keine\*r die weiteren Folgen der Serie gesehen hatte, in der Regel wurde dies damit begründet, dass ihre Zeit nicht ausreichte, um das 20-minütige Video anzusehen.

In den Follow-Up-Interviews wurde aber auch klar, dass vorab wenig sensibilisierte Jugendliche die Inhalte des Videos nach mehreren Wochen kaum noch wiedergeben konnten und sich auch kaum weiter mit dem Thema beschäftigt hatten. Bei ihnen blieb bezogen auf das Video lediglich das diffuse Gefühl, dass historischen und medialen Repräsentationen nicht immer zu trauen sei: „Man darf nicht alles glauben“. Die Sensibilisierung für Präsentationen, die durch rassistische Strukturen verzerrt werden, wurde hier eher nicht erreicht.

#### Nicht-intendierte Wirkungen

Neben den intendierten Wirkungen ließen sich auch nicht-intendierte Wirkungen feststellen. Dazu zählte beispielsweise die bereits angesprochene Auffassung, in dem Video gehe es vorrangig um Rassismus gegenüber Schwarzen. Die Thematisierung von Ausschlüs-

sen/Diskriminierung durch rassistische Strukturen wurde von den meisten Teilnehmer\*innen als ein Problem „der Anderen“ („der Schwarzen“, „der Dunkelhäutigen“) verstanden, nicht aber als eines von ihnen selbst, die sich beispielsweise als „Türken“ oder „arabische Jugendliche“ beschrieben. Ein Transfer auf eigene Diskriminierungserfahrungen oder eine Identifikation mit dem Begriff „People of Color“ fand bei den teilnehmenden Jugendlichen of Color kaum statt.

Eine weitere damit verbundene nicht-intendierte Wirkung war, dass der Fokus auf Rassismus zum Teil nicht nachvollzogen wurde und einige Jugendliche die Beispiele für White-Washing als generelle Medienkritik verstanden. Mehrfach brachten die Jugendlichen dann sowohl in der Gruppendiskussion als auch in den Follow-Up-Interviews die Inhalte des Videos mit verschwörungstheoretischen Annahmen („Mondlandung“, „9/11“, „die wahren Sieger des 2. Weltkriegs“ etc.) in Zusammenhang. Diese nicht-intendierten Effekte überraschten auch das Projektteam. Sie sind nicht unproblematisch und können Hinweise dafür sein, dass die Videos eine pädagogische Rahmung benötigen.

#### Ergebnisse Experteninterview

Im Rahmen der Auswertung half ein Experteninterview mit Mitarbeiter\*innen von ufuq.de, die Ergebnisse der Wirkungsanalyse einzuordnen. Die Expert\*innen sahen in dem Modellvorhaben, antirassistische Bildung in audiovisuellen Formaten Jugendlichen niedrigschwellig zugänglich zu machen, zunächst einen vielversprechenden Ansatz. Auch die künstlerische Umsetzung bewerteten sie sehr positiv. Verglichen mit audiovisuellen Angeboten, die ufuq.de Jugendlichen macht, stuften die Mitarbeiter\*innen die Videos des Modellprojekts hochschwelliger ein, da sie länger sind und auch versuchen, deutlich mehr Inhalte zu vermitteln. Zur Qualität der Inhalte wurde angemerkt, dass in dem besprochenen Clip zwar Wissen zur Problemlage vermittelt würde, aber wenig Fokus auf einem Gegenarrativ läge, das jedoch für die Zielstellung des Empowerments, d.h. die Entwicklung eines Handlungsbewusstseins, wichtig wäre. Die Expert\*innen betonten zudem, dass sie für eigene Bildungsangebote audiovisuelle Elemente immer durch Textelemente strukturieren und in Workshopkonzepte einbetten. Dies ermögliche, Beobachtungsaufträge zu vergeben und einzelne Videoabschnitte gesondert besprechen und reflektieren zu können, was die Schüler\*innen als Botschaften mitnehmen. So bleibe mehr Wissen über die Effekte der Videos auf die Zielgruppe beim Träger.

#### 4.6.4.5 SCHLUSSFOLGERUNGEN, EMPFEHLUNGEN UND PROJEKTÜBERGREIFENDE RELEVANZ

Es lässt sich schlussfolgern, dass das Modellprojekt einen vielversprechenden Ansatz verfolgte. Sowohl das Thema als auch das Format spricht eine Zielgruppe über 15 Jahren mit einem eher guten Sprachniveau an. Jugendlichen mit Vorwissen zum Thema Rassismus vermittelt der untersuchte Erklärfilm ein erweitertes Verständnis von spezifischen Diskriminierungsformen. Auch Jugendlichen mit weniger Vorwissen ermöglicht der Videoclip rassistische Ausschlüsse und Darstellungen zu erkennen. Anschließend können sie dieses Wissen insbesondere auf Serien/Filme und zum Teil auch Unterrichtsinhalte ihrer eigenen Lebenswelt transferieren. Es wurde jedoch auch deutlich, dass mehrheitlich keine Identifikation mit dem im Clip genutzten Begriff „People of Color“ stattfand. Da diese Bezeichnung im Clip kaum erklärt wird, fand kein Transfer auf mögliche eigene, wie z.B. anti-muslimische, Diskriminierungserfahrungen statt. Obwohl in der Maßnahme der Fokus auf der Problemvermittlung lag und Strategien zum Umgang mit Rassismus/Gegenarrative eher vage blieben, wurden einzelne Jugendliche zu Handlungen motiviert. Beispielsweise motivierten sie Bezugspersonen, das Video zu schauen, oder diskutierten Unterrichtsinhalte mit Lehrkräften und Mitschüler\*innen.

Neben diesen Erkenntnissen zu den eher gut erreichten Wirkungszielen wurden auch Herausforderungen deutlich. Zum einen konnten wir die nicht-intendierte Wirkung nachvollziehen, dass die Dekonstruktion von rassistischen Ausschlüssen/Darstellungen von thematisch wenig

vorgebildeten Rezipient\*innen zum Teil als generelle Medienkritik gelesen wurde, die dann zum Teil durch das Gesehene Verschwörungstheorien legitimiert sahen. Dieses Ergebnis nicht-intendierter Wirkung und dass ein vollständiger Transfer sowie mittelfristige Handlungsfähigkeit eher nur bei einer Minderheit zu beobachten waren, ließe sich durch eine intensivere Begleitung der Zuschauer\*innen gegebenenfalls umgehen – so auch die Einschätzung von anderen Praktiker\*innen und Expert\*innen. Dabei wurde in Reflexionstreffen mit dem Projektteam deutlich, dass diese zunächst geplanten, begleitenden Maßnahmen im Projektverlauf aus dem Fokus des Modellprojekts verschwanden, da angenommen wurde, man müsse im Bundesprogramm möglichst viel Output kreieren bzw. Folgen produzieren. Zudem verstärkten personelle Engpässe die Fokussierung auf die Video-Produktion, zulasten von Analyse- und Reflexionsschleifen. Die Videos wurden online kaum moderiert und auch das Nutzerverhalten nur sehr oberflächlich analysiert. Pläne, die Serie auch in pädagogischen Settings einzubetten und didaktisch zu begleiten, konnten nur einmalig erprobt werden. Obwohl die Projektleitung dieses Erproben als sehr bereichernd wahrnahm, da so wertvolle Einblicke in das Rezeptionsverhalten gewonnen werden konnten, waren keine weiteren Kapazitäten dafür vorhanden. Auch bei der Öffentlichkeitsarbeit sah der Träger Potenzial dafür, mehr Mitglieder der Zielgruppe zu erreichen und die Zugänge im Netz zu erleichtern (z.B. durch Veröffentlichungen über weitere Kanäle und Veröffentlichungen von Kurzversionen). Diese Erkenntnisse haben durchaus auch eine projektübergreifende Relevanz, da hier deutlich wird, wie der Fokus auf sehr viel Output zulasten der Wirkungsorientierung geht, was die Zielerreichung auch hemmen kann. Dies war ein Befund, der sich bereits in den Fallanalysen und dem Monitoring bei anderen Projekten andeutete, im Rahmen dieser Wirkungsanalyse aber konkret veranschaulicht werden konnte.

#### 4.7 NACHHALTIGKEIT UND TRANSFER

Mit dem Ende der zweijährigen Förderlaufzeit des Programmbereichs H stellt sich die Frage nach der Nachhaltigkeit der erprobten Arbeits- und Handlungsansätze im Themenfeld Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft. Die Modellprojektförderung hat, wie bereits oben ausgeführt, zum Ziel neue Methoden zu erproben oder weiterzuentwickeln und inhaltliche Impulse zu erbringen. Nach erfolgreicher Erprobung sollen die entwickelten Methoden und Formate nach Möglichkeit in weiteren Kontexten fortgeführt und Lernprozesse multipliziert werden. Für eine Nachhaltigkeit der Projekte sollen gemäß Förderleitlinien „Strategien der Verstetigung“ entwickelt werden, insbesondere zur „Überführung der Projektansätze in Regelstrukturen“ (BMFSFJ 2017 Förderbereich H1, 3).

Im Zwischenbericht 2018 wurde aufgezeigt, dass die Frage, wie eine Verstetigung der Projektansätze gelingen soll, in der Planung der meisten Modellprojekte noch eine nachgeordnete Rolle spielte. Langfristige Strategien der Nachhaltigkeit konnten nur selten identifiziert werden. Bei den meisten Projekten standen Fragen und Bedarfe der Projektumsetzung deutlich im Vordergrund (vgl. Goldbach/Rocha/Sträter 2018, 44).

Zum Ende der Förderlaufzeit rückten die Fragen nach Verstetigung und Weiterförderung der Projektansätze bei den Modellprojekten deutlich stärker in den Vordergrund. Der folgende Abschnitt widmet sich der Frage, inwieweit und in welcher Form Verstetigungsstrategien von den Projekten umgesetzt wurden. Um der Heterogenität der Ansätze gerecht zu werden, wird sich dieser Frage im Folgenden mit einem mehrdimensionalen Konzept von Nachhaltigkeit genähert, das sich für die Programmevaluation bewährt hat (vgl. Behn et al., 119ff.). Wir un-

#### In diesem Kapitel:

- Inwieweit wurde eine Fortfinanzierung der Projekte angestrebt?
- Inwieweit wurde ein Transfer von Inhalten und Projektprodukten angestrebt?
- Welche Bedeutung kommt den Regelstrukturen in Hinblick auf Verstetigung zu?
- Welche Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe ließen sich identifizieren?

terscheiden im Folgenden drei<sup>9</sup> Dimensionen von Nachhaltigkeit: Erstens strukturelle Nachhaltigkeit, zweitens Relevanzerhalt sowie drittens nutzenorientierte Nachhaltigkeit, um entlang dieser eine Bewertung vorzunehmen. Hierbei soll auch aufgezeigt werden, welche Transferstrategien die Projekte nutzten, um Verstetigungseffekte zu erzielen. In diesem Zusammenhang wird zudem auf die Bedeutung von Regelstrukturen in Hinblick auf Nachhaltigkeit eingegangen.

Abschließend werden die Herausforderungen für die Verstetigung von Projektansätzen diskutiert. Hieraus ergeben sich Schlussfolgerungen in welcher Form die Modellprojekte von Programmseite am Besten in Hinblick auf Verstetigungsstrategien unterstützt werden können.

#### 4.7.1 Dimensionen von Nachhaltigkeit

Um eine Systematisierung zu leisten, werden, wie oben dargestellt, drei Dimensionen von Nachhaltigkeit unterschieden: Eine *strukturelle Nachhaltigkeit* kann z.B. dann festgestellt werden, wenn zum einen aufgrund der Gewinnung neuer Fördermittel die Projektarbeit auch nach Ende der Förderlaufzeit fortgesetzt werden kann oder auch wenn Arbeitsstrukturen (z.B. neu geschaffene Gremien), die im Rahmen des Projektvorhabens zur Bearbeitung der Problemlagen entwickelt wurden, fortbestehen. *Relevanzerhalt* meint, dass etwa inhaltliche Weiterentwicklungen, methodische oder didaktische Innovationen in anderen Kontexten fortgeführt oder als neue Arbeitsschwerpunkte des Trägers verstetigt werden. Die dritte Dimension *nutzenorientierte Nachhaltigkeit* bezieht sich auf Projektprodukte, die nach Ende der Förderlaufzeit zur Verfügung stehen und für zukünftige Auseinandersetzungen mit den bearbeiteten Problemlagen genutzt werden oder als Orientierung dienen können. Im Folgenden werden die Befunde der wB anhand dieser Dimensionen dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Dimensionen häufig miteinander verwoben sind und sich überlappen und daher nicht immer eine klare Zuordnung möglich war.

##### 4.7.1.1 STRUKTURELLE NACHHALTIGKEIT

Im Folgenden wird zunächst geprüft, inwieweit die Projekte Fördergelder akquirieren konnten, die eine Fortführung der Projektarbeit ermöglichen. Von struktureller Nachhaltigkeit kann darüber hinaus auch gesprochen werden, wenn im Rahmen der Projektumsetzung Arbeitsstrukturen, Netzwerke oder Ähnliches aufgebaut wurden, die über die Förderlaufzeit hinaus Bestand haben.

Inwieweit unternahmen die Projektträger im letzten Jahr der Förderlaufzeit Anstrengungen, um eine weitere Förderung zu akquirieren? Etwa ein Drittel (36%) gaben an, noch keine Schritte unternommen zu haben. Die Hälfte der Projekte (53%) gab an, sie hätten bereits konkrete Schritte unternommen, um eine Finanzierung ihrer Aktivitäten teilweise oder vollständig über das Jahr 2019 hinaus sicherzustellen.<sup>10</sup> Am häufigsten bewarben sich die Projekte um Projektfördermittel aus öffentlichen Haushalten (39%). Auf Basis der Fallanalysen kann vermutet werden, dass eine Vielzahl der Modellprojekte des Programmbereichs auf eine weitere Förderung durch das Bundesprogramm setzt.

<sup>9</sup> Das Ausgangskonzept beinhaltet noch eine vierte Dimension „handlungswirksame Lernprozesse“. Die dieser Dimension zugeordneten Aspekte werden aber bereits ausführlich in Kapitel 4.5 behandelt.

<sup>10</sup> 11% der Projekte wussten nicht inwieweit bereits Schritte unternommen worden waren, um eine Finanzierung zu sichern.

Abbildung 23: Schritte zur Finanzierung über das Jahr 2019 hinaus



Quelle: Ergebnisse des Monitorings 06/2019 (N = 36), eigene Berechnungen.

Im Rahmen der Fallanalysen konnte die wB nur bei einer Minderheit der Projekte feststellen, dass sie bereits eine Weiterförderung hatten. So wurde beispielsweise ein museumspädagogisches Format in eine Bundes-Kulturförderung überführt. Ein schulisches Projekt zur Konfliktbearbeitung erhält eine Förderung des Landes und ein Träger, der ein regionales Integrationskonzept erarbeitet, erhält eine kommunale Förderung. Die Mehrheit der Träger des qualitativen Samples hoffte zu dem Zeitraum, in dem die Abschlussworkshops der wB durchgeführt wurden (Mai bis August 2019), im Wesentlichen auf eine Weiterförderung durch das Bundesprogramm, um ihre Projektarbeit fortsetzen zu können.

Im Rahmen der Fallanalysen wurde deutlich, dass einige Träger auf eine weitere Bewerbung für die Bundesförderung verzichteten, obgleich sie ihr Projekt gern weiterführen bzw. weiterentwickeln würden. Bei diesen handelte es sich um eher kleine, in Bundesprogrammen wenig erfahrene Träger, die sich durch den bürokratischen Aufwand überfordert fühlten bzw. eine zu starke Output-Orientierung kritisierten.

Die Entwicklung von Arbeits- und/oder Partizipationsstrukturen im Rahmen der Projektumsetzung spielte insbesondere bei den Projekttypen VI IKÖ und III Stärkung von Organisationen eine Rolle. Beim letzteren Typ gelang es zumindest in Einzelfällen MO insoweit zu begleiten, dass sie formale Strukturen im Sinne eines eingeschriebenen Vereins aufbauen konnten. Bei einigen Projekten der IKÖ gelang es, Arbeitsstrukturen zu schaffen, die ein partizipativeres und diversitätssensibleres „Miteinander“ fördern sollen. Gleichwohl gab es hier die Befürchtung, dass es ohne eine projektfinanzierte Stelle zukünftig schwierig wird, die geschaffenen Strukturen mit Leben zu füllen und langfristig zu erhalten.

#### 4.7.1.2 RELEVANZERHALT

Unter Relevanzerhalt wird verstanden, dass neue Inhalte, methodische oder didaktische Innovationen in anderen Kontexten fortgeführt oder diese als neue Arbeitsschwerpunkte des Trägers verstetigt werden. Im Kontext des Programmbereichs kann es sich hier beispielsweise um Peer-to-Peer-Ansätze für die Jugendarbeit, Trainingsformate für Multiplikator\*innen, Professionalisierungsformate für MO, Ansätze für die interkulturelle Öffnung von Organisationen

etc. handeln, die von Trägern oder Fachkräften übernommen und in anderen Kontexten oder Regionen fortgesetzt werden.

Hier stellt sich zunächst die Frage, inwieweit die Projekte bereits Schritte für den Transfer von Handlungsansätzen auf andere Träger unternommen haben. 70% der Träger gaben an, dass sie bereits konkrete Schritte unternommen hatten, damit die von ihnen erprobten Arbeitsansätze von anderen Trägern übernommen würden. Auch aus den Sachberichten lässt sich schließen, dass 44% der Projekte darauf hofften, dass sich Teile des Konzepts perspektivisch auf freie oder öffentliche Träger übertragen lassen.

Eine häufige Strategie, um Formate bekannt zu machen, waren Fachtagungen, Konferenzen oder auch die Ergebnispräsentation bei Netzwerktreffen. Zum Teil wurden auch Projektpartner gezielt eingeladen, um die Ergebnisse der Projekte vorzustellen:

*„Wissenstransfer an unsere Kooperationspartner durch regelmäßige Austausche: Nach ein paar Monaten konnten sie selber die Ideen unseres Projektes ... in ihren Netzwerken verbreiten.“ (Projekt 26)*

Dazu passt, dass in den Sachberichten am häufigsten Kooperationspartner (56%) als Akteur\*innen benannt werden, auf die Konzepte perspektivisch übertragen werden könnten. Bei größeren Trägern, wie z.B. Wohlfahrtsverbänden, werden auch Mitgliedsorganisationen benannt, die für Ergebnisvorstellungen eingeladen wurden, mit dem Ziel, Projektinhalte in die Organisation zu tragen. Daneben veranstalteten viele Projekte auch Veranstaltungen, mit Podiumsdiskussionen, die eine größere Öffentlichkeit adressierten und die Projektformate bekannt machten und für die bearbeiteten Themenstellungen sensibilisieren sollten.

Bei der Frage, inwieweit der Transfer bereits zu tatsächlichen Ergebnissen geführt hat, etwa durch die Integration spezifischer Konzepte oder Methoden durch andere Träger, sind die Angaben der Projektträger zurückhaltender: So gingen etwas weniger als ein Drittel (27%) der Modellprojekte davon aus, dass andere Träger bereits Ansätze übernommen haben. Allerdings konnten die Modellprojekte zum Zeitpunkt der Befragung nur in Einzelfällen (<10%) konkrete Beispiele dafür benennen, dass Arbeits-/Handlungsansätze von anderen Trägern ganz oder vollständig übernommen wurden. So hat in einem Fall ein Projekt eine Fortbildungsreihe für die Entwicklung von Empowermentstrategien für MO entwickelt und erprobt. Diese wurden nun durch einen Projektpartner fortgeführt, der u.a. als Referent bei verschiedenen Modulen mitgewirkt hatte, und im Zuge einer sogenannten „Empowerment-Akademie“ adaptiert. In einem anderen Beispiel hat ein Modellprojekt, das die Erarbeitung einer rassismuskritischen Öffentlichkeitskampagne zum Inhalt hatte, ein Kampagnenkonzept entwickelt, das von einem Kooperationspartner für die zukünftige Kampagnenarbeit übernommen wird. Die Erarbeitung der Kampagne wird dabei eng durch den Träger des Modellprojektes begleitet.

Bei den oben zitierten Transfer-Beispielen wird deutlich, dass sich ein erfolgreicher Konzept-Transfer meist aus mindestens mittelfristig angelegten Kooperationen ergibt, die auch eine Begleitung bei der Formaterprobung beinhaltet. Es handelt sich zudem überwiegend um Projekte, die bereits vor der Förderung über gute Vernetzung mit anderen Trägern verfügten oder – wie bei einigen Ausnahmefällen des Programmbereichs der Fall – schon länger als zwei Jahre eine Förderung erhielten. Dies weist darauf hin, dass erfolgreiche Transferstrategien Zeit und die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen erfordern, die auch die Begleitung bei der Adaption von Projektansätzen beinhalten. Bei der Mehrheit der Projekte schien es aber in Hinblick auf Transferstrategien keine Kapazitäten für Übergangsbegleitungen oder auch Maßnahmen der Qualitätssicherung zu geben. Ein erfolgreicher Transfer von Projektansätzen an weitere Träger ist unter diesen Voraussetzungen gefährdet.

Ein Relevanzerhalt kann auch dann gegeben sein, wenn ein Modellprojekt-Träger die entwickelten Inhalte als neuen Arbeitsschwerpunkt in seine Arbeitspraxis aktiv integriert. In den Sachberichten hat beinahe die Hälfte der Träger angegeben, dass das Projekt als Arbeits-

schwerpunkt der Einrichtung integriert werden soll. Allerdings wurde im Rahmen der Fallanalysen deutlich, dass eine aktive Umsetzung der erarbeiteten Inhalte sehr oft in hohem Maß von einer Weiterförderung abhängig gemacht wird. Entsprechend kann geschlussfolgert werden, dass bei einer inhaltlichen Integration nur dann von Nachhaltigkeit im Sinne eines Relevanzverhalts gesprochen werden kann, wenn die Inhalte in ein bestehendes Angebot integriert und nachgefragt werden. Beispiele hierfür finden sich bei einigen IKÖ-Projekten, bei denen Fortbildungsmodule in Mitarbeiterschulungen fortgeführt werden. Ein anderes Beispiel hierfür ist ein Bildungsträger, der die entwickelten Fortbildungsmodule im Rahmen seines Fortbildungs-Portfolios anbietet und weiterhin entsprechende Fortbildungen umsetzt:

*„Die entwickelten Methoden werden Teil des Methoden-Pools [des Trägers] und weitere Pädagog\*innen werden zu diesen fortgebildet. Anschließend erfolgt die Umsetzung der Methoden in Schulen und Jugendeinrichtungen.“ (Projekt 8)*

#### 4.7.1.3 NUTZENORIENTIERTE NACHHALTIGKEIT

Unter nutzenorientierter Nachhaltigkeit werden Projektprodukte verstanden, die nach Ende der Förderlaufzeit zur Verfügung stehen und für zukünftige Auseinandersetzungen mit den bearbeiteten Inhalten genutzt werden oder als Orientierung für die Adaption der erprobten Ansätze dienen. Nahezu alle Projekte benannten die Erstellung von Produkten als ein zentrales Moment ihrer Verstetigungsstrategie. Dabei ging es meistens um Produkte, welche die im Rahmen der Projektumsetzung gesammelten Erfahrungen und die erprobten Ansätze dokumentieren. So lässt sich aus den Sachberichten ersehen, dass fast alle Projekte (93%) in irgendeiner Form einen Erfahrungstransfer ermöglichen wollen. Darunter wird häufig die Erstellung von Handreichungen, Leitfäden, Methodensammlungen, Toolkits oder auch (Wander-)Ausstellungen verstanden, die dazu dienen sollen, die Projektansätze bekannt und nach Möglichkeit in anderen Kontexten anwendbar zu machen.

In der Online-Befragung wird deutlich, dass die Projekte zur Verbreitung ihrer Inhalte unterschiedliche Distributionsformen einsetzten. Ihre Auswahl begründete sich häufig, aber nicht immer, mit den Projektinhalten. Grundsätzlich können drei Wege unterschieden werden, wie Projektinhalte öffentlich vermittelt wurden: Onlineaktivitäten, Publikationen und Veranstaltungen. Onlineaktivitäten umfassen zum einen die Projekt- bzw. Trägerhomepage zum anderen die Social-Media-Inhalte. Beides wurde von einigen Trägern im Verlauf der Projektlaufzeit initiiert oder ausgebaut. Als Indikator für eine verbesserte Sichtbarkeit bei diesen Onlineaktivitäten nannten die Projekte die Zugriffszahlen oder die Anzahl an Kommentaren oder Followern. Publikationen zu den Projektinhalten oder -themen gab es insgesamt nur sehr selten. Verbreiteter waren diesbezüglich noch die eigenen Veröffentlichungen, während die Platzierung eigener Texte in externen übergreifenden Publikationen nur vereinzelt vorkam.

Als die wichtigsten Adressaten wurden auch in diesem Fall wieder Kooperationspartner (79%) genannt. Bemerkenswert ist, dass auch als Regelstruktur die Schulen (42%) als wichtige potenzielle Nutzer für Projektprodukte genannt wurden. Etwas weniger als ein Drittel der Projekte nannte zudem die öffentliche Verwaltung. Auf den Stellenwert der Regelstrukturen wird noch im Folgenden eingegangen.

Abbildung 24: Nutzung der Projektprodukte



Quelle: Sachberichte 2019 (N = 40), eigene Berechnungen.

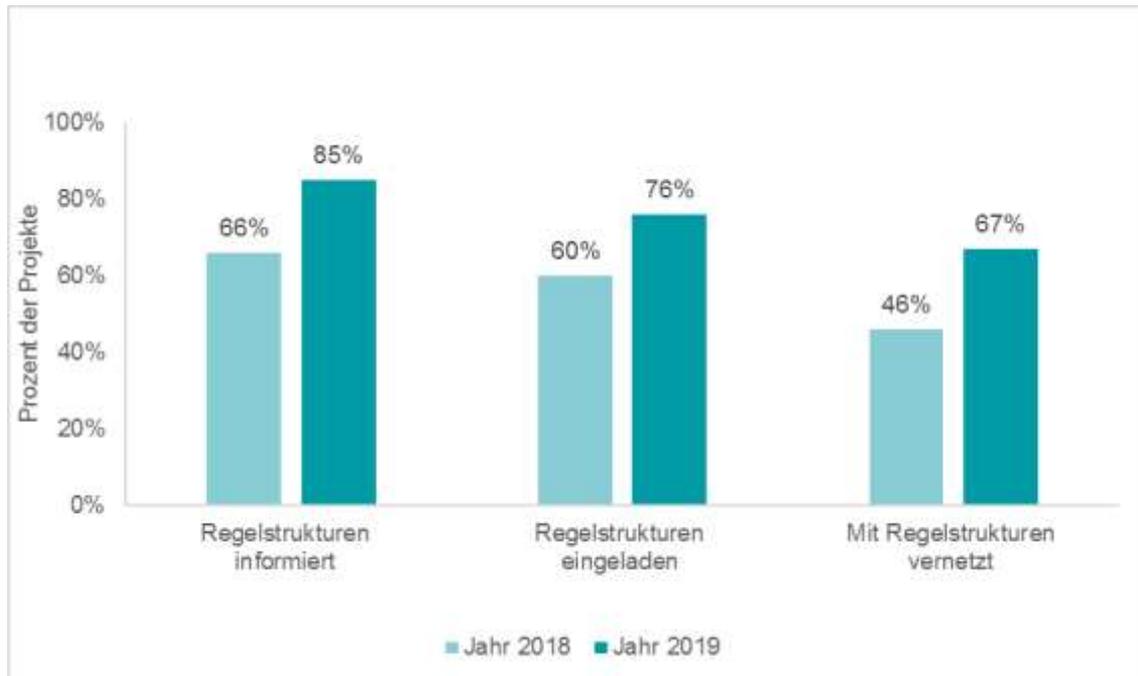
In den Fallanalysen bestätigte sich, dass viele der Projekte in der einen oder anderen Form auf die benannten Distributionsformen zurückgriffen, zugleich wurden auch strategische Defizite deutlich: So stellt die Entwicklung der Projektprodukte meist den letzten Baustein im Rahmen der Förderlaufzeit dar. Häufig sind es z.B. Methodensammlungen und Fortbildungskonzepte, die als Produkt der erprobten Ansätze am Ende stehen. Bei vielen Projekten endet aber mit der Fertigstellung auch die Projektlaufzeit. Eine spezifische Strategie, wie die Produkte Verbreitung finden und die Zielgruppen oder andere Träger/Interessierte erreichen sollen, ist dann häufig nicht mehr Teil des Projektkonzepts.

#### 4.7.2 Bedeutung von Regelstrukturen: Schnittstellen und Transfer

Bereits im Zwischenbericht wurde die Bedeutung der Regelstrukturen für die Modellprojekte beleuchtet. So wird in den Förderleitlinien insbesondere der Transfer in die Regelstrukturen für eine Nachhaltigkeit der Modellprojekte betont. Gemäß den Leitlinien stellen die geförderten Modellprojekte „innovative, zeitlich begrenzte Projekte“ dar, „deren Erkenntnisse auf andere Kontexte und die Regelpraxis, insbesondere die Kinder- und Jugendhilfe, übertragbar sein sollen“ (BMFSFJ 2017 Förderbereich H1, 3). Entsprechend hat die wB die Schnittstellen zu Akteur\*innen der Regelpraxis in den Fokus genommen und beleuchtet, welche Vernetzungen erfolgt sind, mit welchen Akteur\*innen die Projekte in Kontakt standen und welchen Stellenwert solche Vernetzungen für die Nachhaltigkeit der Projektansätze einnehmen.

Die diesjährige Befragung zeigte auf, dass Kooperationen mit Regelstrukturen im zweiten Förderjahr tendenziell an Bedeutung gewonnen haben. So gaben über drei Viertel der Modellprojekte an, sie hätten mittlerweile Akteur\*innen der Regelpraxis über ihre Aktivitäten informiert bzw. diese zu Projektaktivitäten eingeladen. Etwa zwei Drittel seien zudem mit Akteur\*innen der Regelstrukturen vernetzt.

Abbildung 25: Aktivitäten zur Vernetzung mit Regelstrukturen 2018/2019

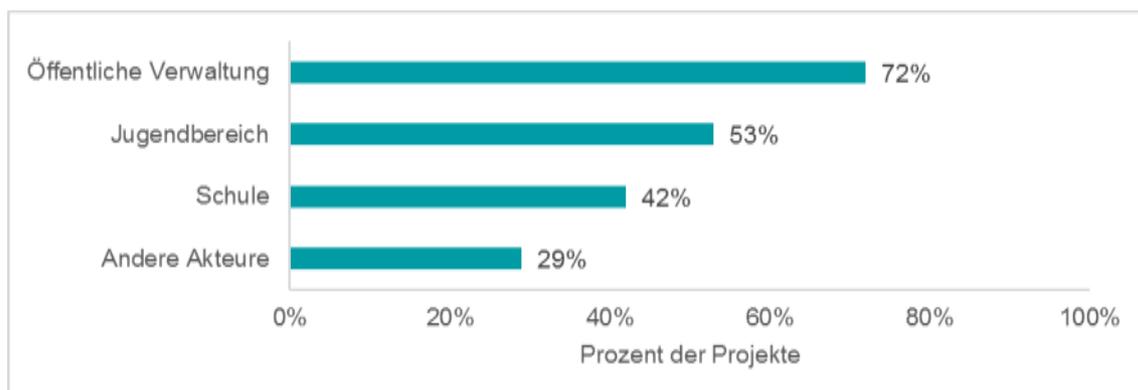


Quelle: Ergebnisse des Monitorings 06/2019 (2018: N = 35; 2019: N = 33), eigene Berechnungen.

Es deutete sich zudem an, dass – anders als noch im Jahr 2018 – die Kooperation mit Regelstrukturen der Suche nach Perspektiven für die Zeit nach der Modellförderung diene. Bei der Befragung 2018 standen noch stärker die Bedarfe der konkreten Projektumsetzung im Mittelpunkt (vgl. Zwischenbericht 2018).

In der Befragung nannten die Modellprojekte ein breites Spektrum an Akteur\*innen der Regelstrukturen, mit denen sie zusammenarbeiten bzw. künftig Vernetzungen anstreben.

Abbildung 26: Akteur\*innen der Regelstrukturen, die in Hinblick auf Verstetigung bedeutsam sind



Quelle: Ergebnisse des Monitorings 06/2019 (N = 33), eigene Berechnungen.

In Hinblick auf die Frage welche Akteur\*innen für Verstetigungsstrategien besonders bedeutsam seien, wurden Akteur\*innen der öffentlichen Verwaltung am häufigsten genannt (72%). An zweiter Stelle stehen Akteur\*innen aus dem Jugendbereich, die für etwa die Hälfte der

Projekte eine Relevanz besaßen (53%). An dritter Stelle folgen schließlich die Schulen mit 42%.<sup>11</sup>

29% der Projekte zählten außerdem sonstige Akteur\*innen, darunter außerschulische Bildungsträger und Hochschulen, Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften, Stiftungen, (kommunal-)politische Akteur\*innen und Kirchen auf.

#### 4.7.2.1 AKTEUR\*INNEN ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Akteur\*innen der öffentlichen Verwaltung wurden von den Projekten am häufigsten als bedeutsam für die Verstetigung genannt. Insbesondere auf die Kommunalverwaltungen wurde dabei große Hoffnung gelegt, z.B. auf die Jugendämter und weitere Fachämter (u.a. Beauftragte für Integration/Migration/Diversity) sowie die Sozial- und Schulämter. Aber auch einige Landesministerien und Bundesministerien, wie z.B. das BAMF, wurden hierunter subsumiert. Öffentlichen Verwaltungen kommt eine Steuerungsverantwortung für Handlungsfelder, wie z.B. Jugendhilfe und Stadtentwicklung zu, sodass sie folgerichtig als zentrale Akteur\*innen für den Transfer gesehen und einbezogen werden. So wurde als ein wichtiger Grund für die Vernetzung mit Kommunalverwaltungen und auch Landesministerien die Möglichkeit gesehen, zukünftige Fördermöglichkeiten auszuloten bzw. Informationen oder Empfehlungen diesbezüglich zu erhalten:

*„[E]s fand ein Austausch mit der zuständigen Mitarbeiterin des Jugendamts statt, in welchem eine Perspektive zu den Möglichkeiten einer Förderung über die Regelstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe besprochen wurde.“ (Projekt 7)*

Verschiedene Projektakteur\*innen brachten zum Ausdruck, dass es ein zentrales Ziel der Vernetzung sei, auf den Bedarf für die „Finanzierung von Antidiskriminierungs- und Empowerment-Projekten“ (Projekt 32) und generell auf die Förderbedarfe von MO aufmerksam zu machen. Einige Projekte strebten an, einen kontinuierlichen Informationsaustausch mit Akteur\*innen der öffentlichen Verwaltung zu etablieren, um einen „Austausch auf Augenhöhe“ im Sinne wechselseitiger Lernprozesse zu ermöglichen. Dabei geht es beispielsweise um die Sensibilisierung von Verwaltungsakteur\*innen für „communityeigene Besonderheiten“ (Projekt 27) und andersherum um die Informationen über sozialräumliche Besonderheiten, beispielsweise durch das Sozialraummanagement.

*„Durch diese Verbindungen und die enge Zusammenarbeit mit diesen Akteur\*innen ist sichergestellt, dass die Erfahrungen, die vor Ort gemacht werden, auch ausgetauscht werden. Im Berichtszeitraum ist es darüber hinaus mehrfach vorgekommen, dass die Projektmitarbeitenden zu runden Tischen und internen Arbeitskreisen der Verwaltung eingeladen wurden, um ihre Erfahrungen zu teilen und das Projekt als "Best-Practice"-Beispiel vorzustellen.“ (Projekt 33)*

In einigen Fällen ließ sich auch eine strukturelle Integration von Projektthemen im Zusammenwirken von Modellprojekten und Verwaltungen feststellen. Bei beiden Projekten handelt es sich um große Träger, die bereits in ihrer alltäglichen Praxis verwaltungsnah agieren. Einer dieser Träger unterstützt im Anschluss an das Modellprojekt die Stadt bei der Umsetzung des im Rahmen der Projektlaufzeit gemeinsam entwickelten Integrationskonzepts für Geflüchtete. In einem anderen Fall werden die Projekterfahrungen dafür genutzt, Engagementstrukturen für Geflüchtete in der Kreisverwaltung aufzubauen. Bei einem weiteren Modellprojekt wurden Methoden der sozialräumlichen Konfliktmediation in der Projektregion erprobt. Die Methoden

<sup>11</sup> Es zeigt sich eine andere Verteilung als im Zwischenbericht (2018). So wurden 2018 Akteur\*innen der öffentlichen Verwaltung am dritthäufigsten und die Schulen am häufigsten genannt. Warum diese Verschiebung zustande kam, lässt sich unseres Erachtens nicht abschließend erklären. Ein Grund dafür kann darin liegen, dass sich die Projekte, wie oben dargestellt, im auslaufenden Förderjahr zunehmend den Verwaltungsstrukturen zuwandten, um Förderung zu erhalten. Es ist aber wahrscheinlich, dass diese veränderte Verteilung auch methodische Gründe hat. So wurden bei der diesjährigen Befragung Kategorien vorgegeben. In der Zwischenerhebung wurden die Akteur\*innen der Regelstrukturen offen abgefragt und die Kategorien durch die wB gebildet.

sollen durch das Quartiersmanagement fortgeführt werden, das als Kooperationspartner im Projekt agiert hatte.

#### 4.7.2.2 AKTEUR\*INNEN JUGENDBEREICH

Für Akteur\*innen im Jugendbereich nannten die Projekte sowohl Träger, die in Bereichen der Regelpraxis aktiv sind, wie z.B. Hilfen zur Erziehung und Kitas, als auch Träger, die vorrangig Projektfinanzierungen erhalten. Wie oben beschrieben, sind in der Kooperation mit Akteur\*innen im Jugendbereich die Informierung über Projektinhalte und der Transfer von Arbeits- und Handlungsansätzen zentral:

*„Der Informationstransfer steht dabei im Vordergrund. In dieser Hinsicht erwarten wir eine Verbreitung der Projektinformationen an geeignete Stellen, in unserem Fall Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der offenen Jugendarbeit, die von unseren Angeboten profitieren können.“ (Projekt 31)*

Fortbildungen von Multiplikator\*innen sollen vielfach dazu beitragen, dass z.B. diversitätssensible Haltungen z.B. in Kitas oder bei Jugendfreizeitangeboten selbstverständlicher Bestandteil werden.

*„Nach der Teilnahme an den im Projekt angebotenen Modulen wird es von den genannten Akteur\*innen erwartet, diese Haltung in ihre Arbeit zu integrieren und sie weiter zu multiplizieren. Es wird erwartet, dass sie diese Haltung auf allen Ebenen in ihre Arbeit integrieren.“ (Projekt 43)*

#### 4.7.2.3 SCHULE

42% der Projekte gaben an, mit Schulen im Kontext der Projektumsetzung zu kooperieren. Dies entspricht auch dem Anteil derjenigen, die Schulen als Adressaten der Projektprodukte nannten (siehe oben). Wie bereits im Zwischenbericht dargelegt, eignen sich Schulen besonders zur Erprobung von Projektansätzen, die sich an junge Menschen als Zielgruppe richten. Hier verbringen Kinder und Jugendliche, aufgrund der allgemeinen Schulpflicht und der Ausweitung der Ganztagsangebote, ihre meiste Zeit. Auch spezifische Gruppen von Jugendlichen, wie z.B. jugendliche Geflüchtete (über Willkommens- bzw. Integrationsklassen), können über den Kontext Schule relativ leicht erreicht werden. Gelingt es Trägern, ihre Projekte im Schulkontext anzusiedeln, ist ein wichtiger Schritt zur Erreichung der Zielgruppe geschafft. Wie bereits im Kapitel zu Projektergebnissen und -wirkungen dargestellt, erwies sich gerade für Träger, die zu Projektbeginn noch keine Zugänge zu Schulen hatten, der Aufbau von Kooperationen oft als Herausforderung. Auch erfahrene Projektträger berichteten, dass die Kooperation mit Schulkolleg\*innen, aufgrund deren großer Arbeitsbelastung, stets eine Herausforderung darstellt.

*„Aufgrund ihrer fehlenden zeitliche[n] Ressourcen ist es nicht immer möglich, die Zielgruppe wie beispielsweise Lehrkräfte intensiv an unserem Prozess zu beteiligen. Uns wäre es wichtig, dass eine intensivere Zusammenarbeit stattfindet.“ (Projekt 8)*

Mehrere Projekte gaben an, dass sie bewährte Kooperationen im Fall einer Folgeförderung nutzen würden, um die erprobten Projektformate umzusetzen. Es wurde als ein nachhaltiger Erfolg wahrgenommen, wenn es gelungen war, „die sehr unbewegliche Regelstruktur öffentlicher Schulen“ für die „Integration flexibler Projektstrukturen“ zu öffnen (Projekt 37). Entsprechend hat die Modellprojektförderung in einigen Fällen die Kooperationen von Trägern mit Schulen gestärkt bzw. erstmalige Kooperationen ermöglicht. Allerdings gab auch ein Träger an, dass er den in Schulen erprobten Empowerment-Ansatz für Jugendliche in Zukunft vorzugsweise in anderen außerschulischen Kontexten umsetzen möchte, da die Kooperation mit den Schulen sich zu kompliziert und unflexibel gestaltete.

#### 4.7.3 Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe

Eine Herausforderung für die Verstetigung ihrer Handlungsansätze, die von den meisten Projektakteur\*innen in den Vordergrund gestellt wurden, sind erstens, die unsichere Weiterfinanzierung des Projekts und zweitens die kurze Förderlaufzeit von zwei Jahren. Viele Akteur\*innen beschrieben, dass im Rahmen der Reallaufzeit häufig nur eine erste Erprobung des Ansatzes gelungen war und die Realisierung von Verstetigungsstrategien damit kollidiert. Ein\*e Projektakteur\*in benannte dieses Problem stellvertretend für viele:

*„Das Projekt befindet sich eigentlich erst in einer – durchaus sehr erfolgreichen – Pilotphase, es wäre aber wichtig, dass das Projekt nochmals weitere drei Jahre gefördert würde, damit in dieser Zeit gezielte Partnerschaften zur Verstetigung aufgebaut werden können.“ (Projekt 15)*

Und ein\*e andere\*r Projektakteur\*in unterstrich:

*„Zwei Jahre sind definitiv zu kurz, ... das Projekt lief gerade erst ein Jahr, aber dann wäre man eigentlich schon an dem Punkt, an dem man sich Gedanken über die Förderung seines Projektes machen müsste und dann bist du aber auch gleichzeitig an dem Hochpunkt deines Projektes, bist mitten in der Arbeit drin und dann ist das unheimlich stark zu stemmen.“ (Projekt 7)*

Bei den verschiedenen Wirkungstypen ließen sich aber Unterschiede bei der Gewichtung feststellen.

So betonten insbesondere die Modellprojekte, die Empowerment-Ansätze für Erwachsene und für Jugendliche verfolgten, dass häufig die personellen Kapazitäten nicht ausreichten, da die Ansätze in einem hohen Maß von Beziehungsarbeit abhingen. So bräuchten beispielsweise ausgebildete Mentor\*innen eine nachhaltige Betreuung, die durch die gering budgetierten Projektstellen nicht gewährleistet werden kann. Auch personelle Fluktuation von Mitarbeiter\*innen wurde öfter als eine Herausforderung, insbesondere auch bei Empowerment-Ansätzen beschrieben. Durch diese gingen *„Erfahrungswissen und Motivation für die weitere Mitarbeit verloren“* (Projekt 43).

Die Projekte des Typs Stärkung von Organisationen stellten insbesondere Herausforderungen in den Mittelpunkt, die sich aus der Zielgruppe ergeben: Die in der Regel ehrenamtlich geprägten Vereine verfügen über stark eingeschränkte zeitliche und personelle Ressourcen. Professionalisierungsprozesse müssen entsprechend über einen sehr langen Zeitraum angelegt sein, um die Zielgruppe adäquat unterstützen zu können.

Bei den größeren Trägern des Typs IKÖ wurde, wie bereits beschrieben, als besondere Herausforderung der kurze Förderzeitraum benannt, um strukturelle Veränderungen in den Organisationen zu erzielen:

*„Die erforderlichen Veränderungsprozesse sind nicht in zwei Jahren zu realisieren.“ (Projekt 4)*

Bei einigen Projektakteur\*innen ist zudem der Eindruck entstanden, dass die Programmseite dem „messbaren Output“ einen hohen Wert beimisst, der offensichtlich bei einigen Projekten zu einem Aktionismus geführt hat, der Kapazitäten auf die Umsetzung möglichst vieler Aktivitäten fokussiert, aber wenig Raum für Reflexion und strategische Überlegungen lässt.

Welche Unterstützungsbedarfe wurden durch die Modellprojekte formuliert?

Sowohl bei den Fallanalysen als auch im Rahmen des Monitorings wurde deutlich, dass sich die Projekte insbesondere bei dem Transfer von Projektansätzen und der Verbreitung von Projektergebnissen mehr Unterstützung gewünscht hätten. So gaben 75% der Projekte an, sie hielten Unterstützungsangebote bei Transfer und Projektfortführung für äußerst bzw. sehr

wichtig. 39% der Modellprojekte gaben darüber hinaus an, sie würden sich auch Unterstützung bei der Verbreitung der Projektergebnisse wünschen.

Auch bei den von der wB durchgeführten Transferworkshops, zu denen alle Modellprojekte des Programmbereichs eingeladen waren, stieß das Thema Nachhaltigkeit und Ergebnistransfer stets auf besonders große Resonanz. Gerade den noch unerfahrenen, kleinen Trägern fehlt es häufig an Expertise und an Kapazitäten, um Disseminationsstrategien umzusetzen:

*„Ich denke, unser Projekt hat sich sehr bewährt und könnte auch deutschlandweit gut funktionieren, aber wie soll ein kleiner Verein, wie wir, eine deutschlandweite Öffentlichkeitsarbeit leisten? Da haben wir nicht die Ressourcen für. Und so gehen unsere Erkenntnisse eigentlich verloren.“ (Projekt 7)*

Entsprechend wurde ein besonderer Bedarf in der Unterstützung von passgenauer Öffentlichkeitsarbeit deutlich. Projektakteur\*innen wünschten sich z.B. „Workshops zur Öffentlichkeitsarbeit sowie Disseminationsstrategien“ und „finanzielle Fördermöglichkeiten von Verbreitungsmaßnahmen“, sowie die „Aufnahme von Beiträgen in reichweitenstarke Newsletter oder auf Websites von staatlichen Akteur\*innen“. Zudem wurde vielfach ein Bedarf an Vernetzungsstrukturen angezeigt, die den Transfer von Handlungsansätzen ermöglichen, wie z.B. Projektmesse: *„Es sollte hierzu [,dem Ergebnistransfer,] gezielte Vernetzungsveranstaltungen geben, bei denen auch Gelder zur Realisierung dieses Vorhabens beantragt werden können.“* (Projekt 15) Andere erhoffen sich die Bereitstellung von *„Austauschräume[n] mit Trägern und Regelstrukturen“*. (Projekt 34)

Aus Sicht der wB wird hier der Bedarf nach Unterstützung bei der gezielten Entwicklung von Verstetigungsstrategien deutlich.

Die Entwicklung von Verstetigungsstrategien im Sinne eines Konzept-Transfers schien bei den Projektträgern in diesem Förderjahr einen höheren Stellenwert zu haben als dies noch in der Mitte der Förderphase der Fall war. So zeigte sich, dass die Kooperationen mit Regelstrukturen tendenziell an Bedeutung gewonnen haben. Allerdings wurde auch deutlich, dass eine Mehrheit der Projektakteur\*innen die Hoffnung, die Projektarbeit fortsetzen zu können, stark an eine Weiterförderung durch das Bundesprogramm knüpfen.

## 5 DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Zum ersten Mal wurde im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ein Programmbereich initiiert, der Modellprojekte im Themenbereich Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft fördert. In dem vorliegenden Bericht wurden die Ergebnisse der wB entlang der Schwerpunktthemen präsentiert. Dabei konnten Entwicklungsprozesse bei der Projektumsetzung dargestellt werden. Ein Schwerpunkt lag auf der Frage inwieweit die Modellprojekte zu Wirkungen beitragen konnten und welche Verstetigungs- und Transferstrategien entwickelt wurden.

Die Ergebnisse werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt und diskutiert.

### ZIELGRUPPENERREICHUNG

Die Mehrzahl der Projekte richtete sich schwerpunktmäßig an Menschen, die von GMF betroffen sind. Nur eine Minderheit, darunter insbesondere die Projekte des Typs VI, der IKÖ, wählten Ansätze, die explizit auch die Mehrheitsgesellschaft adressierten. Besonders häufig wurden Kinder und Jugendliche sowie Multiplikator\*innen als Hauptzielgruppen adressiert. Insgesamt bewertete eine deutliche Mehrheit der Modellprojekte die Zielgruppenerreichung positiv. Ein positiver Befund bei der Zielgruppenerreichung hinsichtlich Gender ließ sich im letzten Förderjahr feststellen. Waren Personen weiblichen und/oder diversen Geschlechts in der Vergangenheit unterrepräsentiert, ist dieses Verhältnis zunehmend ausgewogener.

Die wB konnte sechs Strategien identifizieren, derer sich Projekte bei der Ansprache und in verschiedenem Maß auch bei der Bindung von Zielgruppen bedienten, die sich je nach Projekttyp unterschieden. Zusätzlich wurden von einigen Projekten gezielt Beteiligungsangebote entwickelt, um ihre Zielgruppen zu binden.

Es konnten verschiedene Herausforderungen bzw. Defizite bei der Zielgruppenansprache ausgemacht werden:

Zielgruppen im ländlichen Raum wurden sehr selten adressiert – auch wegen der geringen Verbreitung der Projekte in ländlichen Regionen. Spezifische Herausforderungen bei der Erreichung von Zielgruppen in ländlichen Regionen bestehen in eingeschränkten Mobilitätsmöglichkeiten und der geringeren Verbreitung von MO außerhalb der Städte, die als Mittler zur Zielgruppe fungieren könnten.

In der Vergangenheit wurde ein Mangel an Konzepten zur Berücksichtigung von Mehrfachdiskriminierung bei der Zielgruppenansprache durch die wB problematisiert. Ein entsprechender Hinweis wurde seitdem in die Förderleitlinien aufgenommen. Nunmehr wird zunehmend Intersektionalität in Form der Berücksichtigung individueller Anpassungen der Projektangebote, der Sensibilisierung von Projektteams für Mehrfachdiskriminierung und der Diskussion entsprechender Themen mit den Zielgruppen berücksichtigt.

Insbesondere bei den Projekten des Typs interkulturelle Öffnung von Organisationen wurden Herausforderungen bei der Zielgruppenbindung deutlich, da hier zum Teil mit starken organisationsinternen Widerständen umzugehen war. Ein initialer Dialog, der alle relevanten Akteur\*innen auf allen Ebenen der Organisation (Top-Down und Bottom-Up) mit einbezieht, scheint hier ein wichtiger Gelingensfaktor zu sein.

Darüber hinaus wurde in den Fallanalysen deutlich, dass auch Personalwechsel in den Projektteams die Zielgruppenerreichung beeinflussten und sich teilweise negativ auf die Zielerreichung der Projekte auswirkten.

## PARTIZIPATION

Partizipation der Zielgruppen gehörte zu den Grundsätzen, nach denen die Modellprojekte geplant und umgesetzt werden sollten. Insbesondere für Projektträger, die mit Communities mit Rassismuserfahrung arbeiteten, selbst aber über keinen Community-Bezug verfügten, erwies sich eine frühzeitige Einbindung der Zielgruppe als das zentrale Erfolgskriterium, um adäquate Angebote zu entwickeln. Die Untersuchung der wB zeigte, dass partizipative Projektarbeit oft langwieriger und ergebnisoffener ist, jedoch die Zufriedenheit mit der Zielgruppenerreichung positiv beeinflusst. Dennoch kann eine Beteiligung der Zielgruppe im Idealfall die Aneignung des Projekts durch dieselbe fördern und so die Relevanz der Modellprojekte erhöhen.

In fast allen Projekten wurden Vertreter\*innen von Zielgruppen auf niedrigschwellige Weise, z.B. durch Feedbackabfragen, zu Rate gezogen. Tatsächliche Mitbestimmung an einzelnen Entscheidungen im Rahmen der Projektumsetzung wurde immerhin in zwei von drei Projekten ermöglicht. Demgegenüber fand eine eigenständige Umsetzung einzelner Elemente der Projekte durch die Zielgruppe in einem Viertel der Projekte statt. Lediglich eins von zehn Projekten wurde im Wesentlichen in „Selbstorganisation“ durch die Zielgruppe gestaltet.

Es zeigte sich zudem, dass sich die Intensität der Beteiligungsmöglichkeiten in den verschiedenen Projektphasen unterschied. Demnach wurden Zielgruppen am stärksten in der Umsetzungsphase an der Gestaltung beteiligt, danach folgt die Fortführungs- und Transferphase. In der Entwicklungsphase fanden sich Beteiligungsmöglichkeiten am schwächsten ausgeprägt, da vielfach noch kein Zugang zu Zielgruppen bestand.

## WIRKUNGSTYPEN

Ein Schwerpunkt der wB waren Fragen zur Wirkungsweise der erprobten Maßnahmen, um die Übertragbarkeit der neuen Ansätze auf andere Kontexte oder deren Überführung in Regelstrukturen in den Blick zu nehmen. Unter diesen Voraussetzungen ist es notwendig zu prüfen, ob es den Projekten gelingt, die adressierten Zielgruppen im Sinne ihrer Ziele zu beeinflussen bzw. zu stärken. Ein Schwerpunkt der wB lag daher auf der Untersuchung der verschiedenen Wirkungstypen und -mechanismen sowie der Überprüfung der tatsächlich von ihnen erzielten Wirkungen.

Trotz der Diversität der im Programmbereich geförderten Träger und Projekte konnten auf der Ebene der angestrebten Wirkungen und der entsprechenden Strategien eine Reihe von Charakteristika gefunden werden, mit deren Hilfe sich die Projekte in fünf Typen gruppieren ließen. So konnten auf der Mikroebene zwei Typen von Empowerment-Projekten identifiziert werden. Die einen richteten sich an Erwachsene (Typ I), die anderen vorrangig an Kinder und Jugendliche (Typ II). Auf der Mesoebene agierten drei weitere Projekttypen: Projekte, die MO und Gruppen von GMF-Betroffenen in Professionalisierungsprozessen unterstützen wollten (Typ III), Projekte, die die interkulturelle Öffnung von Organisationen der Mehrheitsgesellschaft förderten (Typ IV), und Projekte, die zur sozialen Kohäsion, z.B. in Stadtteilen oder Schulen, beitragen wollten (Typ V). Die abschließende Betrachtung der Wirkungslogiken im Rahmen der Fallanalysen von 20 ausgewählten Projekten zeigte, zu welchen konkreten Veränderungen die Projekte beigetragen, welche Ergebnisse sie erzielt und welchen Herausforderungen sie sich gestellt haben. Deutlich wurde auch, dass sich nicht alle der zunächst verfolgten Wirkungsannahmen bestätigten und die Projekte teils alternative Strategien entwickelten oder ihre Schwerpunktsetzung verlagerten. Als problematisch erwies sich für viele Projekte die sehr kurze Projektlaufzeit von zwei Jahren, die häufig den avisierten Wirkungen entgegenstand. Hier wären kritische Reflexionen zu Beginn der Projektlaufzeit darüber erforderlich, inwieweit der Zeitrahmen für angestrebte Wirkungen angemessen ist.

## WIRKUNGSORIENTIERUNG

Die Frage, inwieweit die Modellprojekte die Relevanz von Wirkung und Wirksamkeit reflektierten und in die Projektsteuerung einbezogen, wurde in dem Abschnitt zur Wirkungsorientierung diskutiert. Ein Großteil der Modellprojekte plante und realisierte konkrete Maßnahmen der Qualitätssicherung, wobei die gewählten Ansätze sehr divers und oft wenig formalisiert waren. Die Mehrheit der Projekte setzte auf niedrigschwellige Prozesse der Selbstevaluation und der internen Reflexion, wie beispielsweise Feedbackbögen oder Gesprächsrunden. Systematische, auch externe, Evaluationen waren hingegen sehr selten. Einige Projekte nutzten darüber hinaus die Auswertung eigener Daten, z.B. aus Fallakten. Grundsätzlich ließen sich nur sehr selten ganzheitliche Ansätze der Qualitätssicherung und Wirkungsbeobachtung identifizieren und es entstand der Eindruck, als sei die Wirkungsorientierung bei den Modellprojekten noch ausbaufähig. Dieses fehlende Bewusstsein machte es den Projekten mitunter schwer, die im Projektverlauf beobachteten Veränderungen in den Rahmenbedingungen oder bei den Zielgruppen systematisch zu bewerten und Erkenntnisse dafür zu nutzen, das Modellprojekt weiterzuentwickeln. Unklar blieb oft, wie Reflexionsergebnisse konkret für die Wirkungsorientierung und Projektsteuerung genutzt wurden. Es lässt sich vermuten, dass die Potenziale der Selbstevaluation nicht ausreichend von den Projektträgern ausgeschöpft wurden. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll und zielführend, den Projekten, die zur Wirkungsbeobachtung vor allem auf die Selbstevaluation zurückgriffen, beratend zur Seite zu stehen und Methoden der Wirkungsbeobachtung zu vermitteln. Dies würde auch einen späteren Transfer der Projektansätze, z.B. in die Regelstrukturen, erleichtern.

## PROJEKTERGEBNISSE UND WIRKUNGEN

Der großen Mehrheit der Projektteams war es nach eigener Einschätzung bis zum Zeitpunkt der Berichtlegung gelungen, die meisten oder alle geplanten Aktivitäten erfolgreich umzusetzen. Sie konstatierten, mit dem Verlauf und den beobachteten Wirkungen ihrer Projekte insgesamt zufrieden zu sein. Dabei beobachteten die Modellprojekte erste Wirkungen durchschnittlich nach etwa acht Monaten.

Die wB stellte fest, dass Modellprojekte aller Typen Impulse für Veränderungsprozesse im Sinne ihrer Wirkungslogiken bei den Zielgruppen setzen konnten. Besonders erfolgreich waren die Projekte bei der Vermittlung von theoretischem und praktischem Wissen, der Initiierung von Handlungsänderungen und der Stärkung der sozialen Netzwerke der Zielgruppen. Bezogen auf die übergeordneten Ziele des Empowerments, der interkulturellen Öffnung und der sozialen Kohäsion stehen jedoch die angestrebten, zum Teil recht komplexen, mehrdimensionalen Veränderungsprozesse mehrheitlich noch am Anfang. Die Modellprojekte lieferten hierbei wichtige Hinweise darauf, wie diese Prozesse zu initiieren und umzusetzen sind und welche Anforderungen die Zielgruppen mitbringen. Ihre volle Wirkung konnten die Maßnahmen innerhalb der recht kurzen Laufzeit jedoch nicht entfalten.

Empowerment-Projekte für Jugendliche und Erwachsene haben erfolgreich ihre unmittelbaren Projektziele, die Vermittlung von Anwendungswissen und Handlungsstrategien, erreicht. Dabei erwies sich erfolgreiche Beziehungsarbeit als eine wichtige Gelingensbedingung für die Initiierung der angestrebten Veränderungsprozesse. Jedoch sind für die langfristige Aktivierung der Zielgruppen und eine Überführung des Erlernten in die Praxis eine längere Begleitung bzw. die Projektlaufzeit überdauernde Strukturen erforderlich. Für Projekte, die auf die Stärkung von Organisationen abzielten, wurde Professionalisierung insbesondere durch die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen erreicht. Ein Erfolg besteht in jedem Fall in der Vernetzungsarbeit, die zukünftig auf das Empowerment eine nicht zu unterschätzende Wirkung entfalten kann.

Die auf interkulturelle Öffnung von Organisationen abzielenden Projekte konnten innerhalb der Projektlaufzeit die von ihnen angestrebten strukturellen Veränderungen lediglich anstoßen,

nicht jedoch in Gänze umsetzen. Ergebnisse bestehen punktuell in einer Haltungsänderung der Zielgruppen hin zu einer verbesserten Selbstreflexion und in der Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Je größer und etablierter die Strukturen sind (z.B. bei sehr großen Trägern), die durch die Projektarbeit verändert werden sollten, desto langwieriger erscheint der Prozess der diversitätsorientierten Öffnung.

Auch den Projekten der sozialen Kohäsion sind die Fähigkeiten zur Selbstreflexion innerhalb ihrer Zielgruppen gestärkt und die Sensibilisierung für individuelle und sozialräumliche Problemlagen vorangebracht sowie praktisches Wissen zur Konfliktbearbeitung und Mediation vermittelt und Beziehungsarbeit innerhalb der Zielgruppe geleistet worden. Jedoch ist die tatsächliche Konfliktbearbeitung in den spannungsgeladenen Gruppen und Sozialräumen lediglich beispielhaft erprobt aber nicht dauerhaft verankert worden. Dafür bedarf es jedoch ebenfalls einer längerfristigen Begleitung bzw. der Einrichtung geeigneter projektüberdauernder Strukturen.

Trotz der insgesamt positiven Rückmeldung zu den Projektergebnissen und -wirkungen stießen die Träger auf vielfältige Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen. Unvorhergesehene oder veränderte Rahmenbedingungen machten vielfach die Anpassung der Projektorganisation oder -inhalte erforderlich. Bei den meisten der Projekte bedeuteten die Projektanpassungen vorrangig aber nicht einen Verzicht auf die Maßnahmen, sondern deren inhaltliche und organisatorische Neuausrichtung. Solcherlei Flexibilität sollte den Modellprojekten gewährt werden, um innovative Ansätze angemessen erproben und verfeinern zu können. Eine erhebliche Einschränkung für den Projektverlauf und -erfolg stellten hingegen die häufigen Personalengpässe dar. Die kurze Laufzeit der Modellprojekte erschwerte es vielen Projekten, qualifiziertes und motiviertes Personal zu finden und zu halten. Bei über der Hälfte der Projekte kam es zu Neubesetzungen.

#### WIRKUNGSANALYSEN ALS MEHRWERT FÜR DIE WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG

Für eine Auswahl von vier Modellprojekten wurden tieferegehende Analysen zu spezifischen Wirkungsfragen exemplarisch durchgeführt. Damit erprobte die wB verschiedene methodische Ansätze zur Wirkungsüberprüfung mit dem Ziel, einen Beitrag zur Diskussion um den Mehrwert solcher Wirkungsanalysen zu leisten. In der Gegenüberstellung mit den auf Breite angelegten Daten des Monitorings zeigte sich das Potenzial solch systematischer und gegenstandsangemessener Evaluationsmethoden. In Abhängigkeit von den gewählten Methoden konnten Projekterfolge objektiviert oder Wirkungsweisen ganzheitlicher verstanden werden. Für die untersuchten vier Projekte konnte somit ein umfangreiches Verständnis für Wirkungsmechanismen entwickelt werden, das, nach Rückkopplung an die Träger, auch diesen für die Weiterentwicklung ihrer Projekte zu Gute kam und sehr positiv aufgenommen wurde.

#### NACHHALTIGKEIT UND TRANSFER

Etwa die Hälfte der Projekte gab an, sich um verschiedene Weiterförderungen zu bemühen. Eine Minderheit der Projekte hat bereits eine Folgefinanzierung durch öffentliche Gelder bzw. durch Stiftungsgelder erreicht und plant die erprobten Ansätze weiterzuentwickeln. Die Fallanalysen deuten darauf hin, dass eine Mehrheit der Projektakteur\*innen die Hoffnung, die Projektarbeit fortsetzen zu können, stark an eine Weiterförderung durch das Bundesprogramm knüpft. Einige kleine und in Bundesprogrammen unerfahrene Träger entschieden sich bewusst gegen eine Bewerbung um weitere Bundesmittel, da sie sich durch den bürokratischen Aufwand überfordert fühlten.

Die Entwicklung von Verstetigungsstrategien im Sinne eines Konzept-Transfers hatte bei den Projektträgern in diesem Förderjahr einen höheren Stellenwert als dies noch in der Mitte der Förderphase der Fall war. Eine Mehrheit der Projekte unternahm konkrete Schritte, um einen Transfer der erprobten Konzepte auf andere Träger möglich zu machen. Der wichtigste Rah-

men hierfür sind Netzwerktreffen, Fachtage, und Ähnliches mit Kooperationspartnern. Nur wenige der Träger konnten zum Erhebungszeitpunkt bereits weitere Träger oder Partner benennen, die ihre Konzepte adaptiert hatten. In den erfolgreichen Fällen gingen dem Transfer längere Kooperations- und Arbeitsbeziehungen und eine Form der Begleitung voraus. Die wenigsten Projekte schienen über Strategien für eine Übergangsbegleitung zu verfügen oder Maßnahmen der Qualitätssicherung zu planen. Fast alle Projekte planten Projektprodukte und Dokumentationen in verschiedener Form (Methodenkoffer, Fortbildungskonzepte, Leitfäden etc.), die die Erfahrungen für andere Akteur\*innen nutzbar machen sollen und bedienten sich verschiedener Distributionsformen. Allerdings schien es für die Phase nach der Modellprojektförderung häufig keine spezifischen Disseminationsstrategien zu geben, um die Projektprodukte zu verbreiten. Entsprechend wünschten sich mehrere Projekte Unterstützung bei der Verstetigung ihrer Projektergebnisse in Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit und Verbreitung ihrer Handlungsansätze.

Es zeigte sich, dass die Kooperationen mit Regelstrukturen im zweiten Förderjahr tendenziell an Bedeutung gewonnen haben. Insbesondere Akteur\*innen der öffentlichen Verwaltung, darunter auch das Jugendamt, schienen als Ansprechpartner für die Projekte von Bedeutung, um zukünftige Fördermöglichkeiten auszuloten bzw. Informationen oder Empfehlungen diesbezüglich zu erhalten. Zugänge zu Schulen zu finden, wurde insbesondere von wenig erfahrenen Trägern als Herausforderung geschildert. Bewährten sich die so gewonnenen Kooperationen, gaben die Projekte an, im Fall einer Folgeförderung künftig auf dieser Zusammenarbeit mit den Schulen aufbauen zu können.

## 6 EMPFEHLUNGEN

Auf Grundlage der im Bericht dargestellten Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der wB werden im Folgenden Empfehlungen formuliert. Bereits in den vorhergehenden Zwischenberichten (vgl. Goldbach/Rocha/Sträter 2018) hat die wB im Sinne einer formativen Evaluation Empfehlungen entwickelt, die sich zum Teil in den aktualisierten Förderleitlinien der aktuellen Förderphase widerspiegeln. Des Weiteren wird auf den bereits veröffentlichten Förderaufruf für die neue Förderphase 2020 bis 2024 Bezug genommen, der u. a. eine Förderung von Modellprojekten für das Themenfeld „Vielfaltsgestaltung“ (vgl. BMFSFJ 2019, 8) vorsieht.

In der Präsentation der Befunde deutete sich an, dass trotz vieler positiver Ergebnisse Optimierungspotenziale in der Programmgestaltung bestehen. Diese Potenziale könnte zum einen von den in der kommenden Programmlaufzeit geförderten Trägern noch stärker ausgeschöpft werden. Zum anderen kann auch die Programmseite einen Beitrag leisten, diese Potenziale fruchtbar zu machen. Hierauf zielen die folgenden Empfehlungen ab, welche sich insbesondere auf Unterstützungsangebote und die Berücksichtigung relevanter Themen- und Handlungsfelder beziehen.

### MODELLPROJEKTE GEZIELT UNTERSTÜTZEN

In der wB wurde deutlich, dass die sehr heterogene Trägerlandschaft des Programmbereichs ganz diverse Unterstützungsbedarfe hat. Deshalb empfiehlt es sich, die spezifischen Bedarfe der Träger frühzeitig zu erheben, um von Programmseite adäquate Angebote und Hilfestellungen bereithalten zu können. Bei der Entwicklung dieser Unterstützungsangebote ist zudem zu berücksichtigen, dass insbesondere kleine Träger Kapazitäten benötigen, um diese wahrnehmen zu können.

### REFLEXION UND WIRKUNGSORIENTIERUNG FÖRDERN

Insbesondere zum Zweck der stärkeren Reflexion und Wirkungsorientierung stellten wir Unterstützungsbedarfe der Projektteams fest. Diesbezüglich sollten daher konkrete Angebote in Form von externen Beratungen oder Coachings bereitgestellt und beworben werden. Externe Beratungen haben gegenüber Angeboten von Ministeriumsseite den Vorteil, dass Träger eher dazu motiviert sind, auch Herausforderungen und Probleme in der Projektumsetzung offen anzusprechen. Die bestehenden externen Unterstützungsangebote, wie beispielsweise die der GesBiT, waren vielen Trägern auch zum Ende der Förderphase noch zu wenig bekannt, obwohl viele Träger durchaus Bedarf für mehr Unterstützung zum Thema Wirkungsorientierung geäußert hatten. Daher wäre zu überlegen, diese Angebote für Modellprojekte in Zukunft z.B. über den Newsletter oder andere Kommunikationskanäle des Programms noch stärker zu verbreiten.

Neben einer Stärkung externer Angebote wäre aber auch eine träger- oder programminterne Beratung für den Programmbereich „Vielfaltsgestaltung“ denkbar. Im Förderaufruf für die neue Programmphase 2020 bis 2024 wurden vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten bereits berücksichtigt. So sollen insbesondere Projekte gefördert werden, die „Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Arbeit in die Konzeption der Projekte integrieren (z.B. über kollegiale Beratung, Coaching, Supervision)“ (BMFSFJ 2019, 4). Die Zeit und das Budget, das in der auslaufenden Förderphase von den Modellprojekten zur Wirkungsorientierung eingesetzt wurde, erschienen häufig eher unzureichend. Der Ansatz des Förderaufrufs, bereits bei der Konzeption oder der Beantragung von Fördergeldern, Zeit und Budget für die Wirkungsorientierung mit einzuplanen, erscheint daher vielversprechend. Um die wenig formalisierten Prozesse der Qualitätssicherung zu verbessern, sollten in der Konzeptionsphase Hinweise für die Budgetplanung gemacht werden, damit adäquate Ressourcen bereitstehen, um Ansätze der Qualitätssicherung und Evaluation zu fördern, die es Trägern erlauben, ihre Praxis zu reflektieren.

#### ZIELERREICHUNG UNTERSTÜTZEN – NACHHALTIGKEIT ERMÖGLICHEN

Die Analyse zeigt, dass viele Modellprojekte des Programmbereichs auf Konzepten beruhen, die ein hohes Maß an Maßnahmen-Output priorisieren. Teilweise werden so jedoch die ursprünglichen Ziele „aus den Augen verloren“ und der Entwicklung von Strategien zur Verstetigung und dem Erfahrungstransfer zu wenig Kapazitäten beigemessen. Einige Träger hatten den Eindruck gewonnen, dass sich die Programmseite stark auf den „messbaren Output“ der Projekte fokussiere. Das pauschale, unspezifische Abfragen von Teilnehmerzahlen durch den Fördergeber provoziert ein „Köpfe-Zählen“ bei den Trägern und droht diese von den qualitativen Anforderungen des Programmbereichs abzulenken. Darum wäre es wichtig, den Projekten zu vermitteln, dass insbesondere Ansätze für den Erfahrungstransfer und das Entwickeln von Verstetigungsstrategien zu den wichtigen Aufgaben eines Modellprojekts zählen. So sind Konzepte zentral, die berücksichtigen wie neu erprobte Ansätze, Netzwerke, Kompetenzen und Formate nach Ende der Förderphase fortgeführt werden oder in andere Kontexte, Sozialräume und Regelstrukturen transferiert werden können.

Entsprechend wäre auch zu überlegen, ob ein erweitertes Unterstützungsangebot hinsichtlich der Dokumentation des praktischen Erfahrungsgewinns nicht eine sinnvolle Ergänzung des Programmangebots zum Zwecke der Nachhaltigkeit wäre. Auch hier wären Schulungen und ein Erfahrungsaustausch unter den Trägern wünschenswert. In jedem Fall sollten die Projekte, die ein Produkt, wie z.B. eine Methodensammlung oder ein Toolkit, erstellt haben, Unterstützung bei dessen Verbreitung erhalten und beispielsweise in die Öffentlichkeitsarbeit des Programms einbezogen werden.

Wir empfehlen bereits im Zwischenbericht, explizit eine „Transfer- und Nachhaltigkeitsphase“ in die Förderphase „einzubauen“ und diese mit spezifischen Unterstützungsangeboten zu unterlegen. Eine solche Nachhaltigkeitsphase sollte neben Coaching-Angeboten und Workshops auch Austauschtreffen, z.B. Projektemessen, beinhalten, die den praktischen Austausch über Formate und Wissensbestände der Träger untereinander aber auch eine breitere interessierte Öffentlichkeit adressieren sollten. Die fünfjährige Laufzeit erscheint in diesem Zusammenhang sehr begrüßenswert, um Projekte partizipativ und wirkungsorientiert umzusetzen und eine tatsächliche Transferphase zu ermöglichen. Gegenüber der im Programmbereich H sehr kurzen Laufzeit von gut zwei Jahren wird so eine höhere personelle Planungssicherheit erlaubt.

#### RELEVANTE HANDLUNGS- UND THEMENFELDER DER EINWANDERUNGSGESELLSCHAFT BERÜCKSICHTIGEN

Im letzten Zwischenbericht empfehlen wir einige Handlungs- und Themenfelder noch gezielter in den Programmbereich zu integrieren. Unserer Ansicht nach ist dies durch die neuen Förderleitlinien bereits gut umgesetzt worden, so werden Träger nun expliziter aufgefordert „Mehrfachdiskriminierung und Verschränkung von mehreren Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit“ (BMFSFJ 2019, 4) in ihre Projektkonzepte aufzunehmen. Auch die stärkere Berücksichtigung von Bildungsbenachteiligung anhand von inklusiven Ansätzen steckt ein begrüßenswertes Ziel und Handlungsfeld ab.

Die gezielte Förderung von „Projekte[n] in strukturschwachen Sozialräumen“ (BMFSFJ 2019, 4) sollte auch während der Umsetzungsphase durch die Programmseite mit spezifischen Unterstützungsangeboten unterlegt werden. Insbesondere der Aufbau von Strukturen in ländlichen Regionen erscheint zielführend, da hier MO und andere Diversity-Träger stark unterrepräsentiert sind. Zur Unterstützung der Projektarbeit im ländlichen Raum wäre es z.B. sinnvoll, programmumfassende Transferveranstaltungen zu organisieren. In einem solchen Rahmen könnten sich im ländlichen Raum etablierte Organisationen, die erst wenig Erfahrung im Bereich Diversity mitbringen, mit Trägern austauschen, die hier Expertise aufweisen, aber bisher

noch kaum im ländlichen Raum gearbeitet haben. So könnten Kooperationen entstehen und langfristig mehr Zielgruppen im ländlichen Raum erreicht werden.

Ein weiteres Handlungsfeld, das im Bereich Vielfalt eine Rolle spielen sollte, aber durch den Programmbereich eher noch nicht berücksichtigt wird, sehen wir in Bezug auf Mitarbeiter\*innen des öffentlichen Diensts. Hier könnte gemeinsam mit Vertreter\*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen und dem öffentlichen Dienst sondiert werden, auf welche Weise es gelingen könnte, den öffentlichen Sektor trotz der durch Zuwendungsbestimmungen eingeschränkten Fördermöglichkeiten besser zu erreichen.

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

- Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Planning Association, 35(4), S. 216–224
- Atasoy, Ahmet/Atmaca, Delal/Choi, Sun-Ju/Eichenhofer, Johannes/Gerlach, Martin/Henke, Sigismund et al. (2016): Impulspapier der MigrantInnenorganisationen zur Teilhabe in der Einwanderungsgesellschaft
- Bacher, Johann (2002): Statistisches Matching: Anwendungsmöglichkeiten, Verfahren und ihre praktische Umsetzung in SPSS. In: ZA-Information/Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, 51, S. 38–66
- Beach, Derek/Pederson, Rasmus Brun (2016): Selecting Appropriate Cases When Tracing Causal Mechanisms. In: Sociological Methods & Research, 47(4), S. 837–871
- Behn, Sabine/Bohn, Irina/Karliczek, Kari-Maria/Lüter, Albrecht/Sträter, Till (2013): Lokale Aktionspläne für Demokratie. Zivilgesellschaft und Kommune in der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus. Ergebnisse der Evaluation des Bundesprogramms „Vielfalt tut gut“. Weinheim/Basel
- Bennett, Andrew (2010): Process Tracing and Causal Inference In: Brady, Henry E./Collier and David: Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards. Lanham, S. 207–19
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg
- Bortz, Jürgen (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 6. Auflage. Berlin/Heidelberg
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Bundesprogramm Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit. Förderung von Modellprojekten zum Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft. Empowerment zur demokratischen Teilhabe sowie Konfliktbearbeitung. Leitlinie Förderbereich H 1. [https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/Leitlinien/Foerderleitlinie\\_H1.pdf](https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/Leitlinien/Foerderleitlinie_H1.pdf), 23.10.2019
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Förderaufruf für Modellprojekte im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. [https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/IBK/IBK\\_2019/Foerderaufruf\\_fuer\\_Modellprojekte\\_im\\_Handlungsfeld\\_\\_Vielfaltgestaltung\\_\\_barrierefrei.pdf](https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/IBK/IBK_2019/Foerderaufruf_fuer_Modellprojekte_im_Handlungsfeld__Vielfaltgestaltung__barrierefrei.pdf), 23.10.2019
- Cambridge University Press (2014): Cambridge Dictionary Online. <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/whitewashing>, 23.10.2019
- Centre for Development Impact (2015): Applying Process Tracing in Five Steps. Practice Paper Annex 10. Brighton
- DeGEval Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.) (2010): Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ – Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Freiburg im Breisgau

- Flick, Uwe (1998): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek
- Gernert, Wolfgang (1993): Partizipation in der Jugendhilfeplanung. Münster
- Goldbach, Alina/Sträter, Till/Rocha, Jasmin (2018): Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft. 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Programmbereichs H im Bundesprogramm „Demokratie leben!“. Berlin
- Hart, Roger A. (1992): Children's Participation: From tokenism to citizenship. Innocenti Essays 92(6). Florence
- Herz, Andreas (2012): Ego-zentrierte Netzwerkanalysen zur Erforschung von Sozialräumen. In: sozialraum.de, 2. <https://www.sozialraum.de/ego-zentrierte-netzwerkanalysen-zur-erforschung-von-sozialraeumen.php>, 16.01.2019
- International Initiative for Impact Evaluation (2008): Founding Document for Establishing the International Initiative for Impact Evaluation. <https://www.3ieimpact.org/sites/default/files/2018-05/3iefoundingdocument30june2008.pdf>, 23.10.2019
- Lüter, Albrecht/Glock, Birgit (2017): Konzepte gegen islamistische Radikalisierung. Evaluation eines Workshops der Kreuzberger Initiative gegen Antisemitismus e.V. Berlin
- Meza Torres, Andrea/Can, Halil (2012): Empowerment und Powersharing als Rassismuskritik und Dekolonialitätsstrategie aus der People of Color-Perspektive. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2013): Empowerment. MID-Dossier. [https://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/dossier\\_empowerment.pdf](https://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/dossier_empowerment.pdf), 15.10.2019
- Müller, Jochen/Nordbruch, Götz/Yağcı, Nalan/Ünlü, Deniz/Omar, Jenny (2015): „Wie wollen wir leben?“ Filme und Methoden für die pädagogische Praxis zu Islam, Islamfeindlichkeit, Islamismus und Demokratie. [https://www.ufuq.de/wp-content/uploads/2015/07/Wie\\_wollen\\_wir\\_leben.pdf](https://www.ufuq.de/wp-content/uploads/2015/07/Wie_wollen_wir_leben.pdf), 16.10.2019
- NdM-Glossar. <https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/mehrheitsgesellschaft-2/>, 23.10.2019
- Nörber, Martin (2003): Peer-Education – ein Bildungs- und Erziehungsangebot. Zur Praxis von Peer-Education in Jugendarbeit und Schule. In: Nörber, Martin (Hrsg.): Peer Education. Bildung und Erziehung von Gleichaltrigen durch Gleichaltrige. 1. Aufl. Weinheim, S. 79–93
- OECD-DAC (2002): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>, 16.10.2019
- Pastor, Manuel/Ito, Jennifer/Ortiz, Rhonda (2010): Connecting at the Crossroads: Alliance Building and Social Change in Tough Times Los Angeles
- Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim/Jahn, Detlef (2009): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden
- Reinecke, Meike/Stegner, Kristina/ Pallares Latorre, Patricia/Zitzelsberger, Olga/Kocaman, Iva (2010): Migrantinnenorganisationen in Deutschland. Heidelberg
- Rey, Günter D. (2012): Methoden der Entwicklungspsychologie. Datenerhebung und Datenauswertung. Norderstedt
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005): Methoden der Empirischen Sozialforschung. 7. Auflage. München

- Schulz, Marlen/Mack, Birgit/Renn, Ortwin (2012): Fokusgruppendifkussionen in der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden
- Schütze, Fritz (1984): Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In: Kohli, M./Robert, G. (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit: neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart, S. 78–117. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-53097>, 16.10.2019
- Schwenzer, Victoria/Sträter, Till (2017): Evaluation der Präventionsarbeit von ufuq.de. Bausteine Train-the-Trainer-Seminar, Webseite und Peer-Workshops. Berlin
- Stedman-Bryce, Gavin (2016): Women's Empowerment in South Africa: Evaluation of the Raising Her Voice. In: Effectiveness Review Series 2015/16
- Steinbach, Susanna (2018): Leben – Lernen – Arbeiten: Perspektiven auf Empowerment-Praxen und Empowerment-Konzepte, Vortrag der Türkischen Gemeinde Deutschland e.V. im Rahmen des „Demokratie leben!“-Fachaustauschs „Zusammenleben und Arbeiten in der Einwanderungsgesellschaft“. Berlin
- Taddicken, Monika (2010): Feldexperimente in der empirischen Sozialforschung: Probleme und Lösungen an einem Beispiel aus der Umfragemethodologie. In: Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid, Methoden und Instrumente der Sozialwissenschaften 2010/1, S. 35-43. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-205064>

## 8 ANHANG

### ONLINE-BEFragung ZUR UMSETZUNG DER „DEMOKRATIE LEBEN!“-MODELLPROJEKTE ZUM ZUSAMMENLEBEN IN DER EINWANDERUNGSGESELLSCHAFT

Einleitung:

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um an dieser Online-Befragung teilzunehmen, die wir im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung Ihres Modellprojekts durchführen. Die Befragung erfasst die aktuellen Entwicklungen im Projekt und dauert ca. 30 Minuten. Ihre Antworten können Ihrem Projekt zugeordnet werden. Die Informationen, die Sie uns geben, werden vertraulich behandelt. In anonymisierter Form können sie auch im Rahmen der vom Deutschen Jugendinstitut durchgeführten Gesamtevaluation von „Demokratie leben!“ genutzt werden. Die Befragung wird ausdrücklich nicht dazu genutzt, die Qualität Ihres Projekts zu bewerten.

Wir schlagen vor, dass Sie die Fragen zunächst im Projektteam besprechen oder den Fragebogen gemeinsam ausfüllen. Sollten Sie während der Befragung unterbrochen werden, können Sie zu einem späteren Zeitpunkt weiterarbeiten, ohne dass bereits beantwortete Fragen verloren gehen. In diesem Fall nutzen Sie bitte, bevor Sie die Umfrage schließen, den Button „später fortfahren“ rechts oben im Fenster. Bitte geben Sie alle Antworten bis spätestens Montag, den 17. Juni 2019 ein.

Bei Fragen oder Bedenken, können Sie sich gerne an unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen Moritz Fedkenheuer (moritzfedkenheuer@camino-werkstatt.de) und Alina Goldbach (alinagoldbach@camino-werkstatt.de) wenden, beide sind unter der 030 / 610 73 72 0 zu erreichen.

ID	Frage
A1	<p><b>In welchem/welchen der folgenden Bundesländer wird Ihr Projekt durchgeführt?</b></p> <p><i>Mehrfachauswahl ist möglich</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesweit</li> <li>• 16 BL</li> </ul>
A2	<p><b>Konzentriert sich Ihr Projekt vorrangig auf städtische oder ländliche Räume?</b></p> <p><i>Bitte wählen Sie die Antwortoption aus, die am ehesten auf Ihr Projekt zutrifft.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ländliche Räume</li> <li>• Klein-, Mittel- und Großstädte bis 200.000 Einwohner/innen</li> <li>• Städte ab 200.000 Einwohner/innen oder ihre Stadtteile</li> <li>• Sowohl ländliche als auch städtische Räume</li> </ul>
A3	<p><b>Richtet sich Ihr Projekt gezielt an Betroffene von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>

<p><b>A4</b></p>	<p><b>Welche Art bzw. Arten von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF) adressiert Ihr Projekt schwerpunktmäßig?</b></p> <p><i>Mehrfachauswahl ist möglich.</i></p> <p>Diskriminierung aufgrund von...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• religiöser Orientierung/Zuordnung</li> <li>• Fluchterfahrung</li> <li>• Geschlechtsidentität / sexueller Orientierung</li> <li>• anderen gruppenbezogenen Merkmalen, und zwar:</li> </ul>												
<p><b>A5</b></p>	<p><b>Versteht sich Ihre Organisation als Migrant/innen(selbst)organisation?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> <li>• Weiß nicht</li> </ul>												
<p><b>A6</b></p>	<p><b>Kooperieren Sie mit Migrant/innen(selbst-)organisationen, um Ihre Zielgruppe zu erreichen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>												
<p><b>B1</b></p>	<p>Wie unzufrieden bzw. zufrieden sind Sie mit der Zielgruppenerreichung in Ihrem Projekt?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">völlig unzu- frieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">sehr unzu- frieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">eher unzu- frieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">eher zufriede- den</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">Sehr zufriede- den</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">Völlig zu- frieden</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	völlig unzu- frieden	sehr unzu- frieden	eher unzu- frieden	eher zufriede- den	Sehr zufriede- den	Völlig zu- frieden	<input type="radio"/>					
völlig unzu- frieden	sehr unzu- frieden	eher unzu- frieden	eher zufriede- den	Sehr zufriede- den	Völlig zu- frieden								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
<p><b>B2</b></p>	<p><b>Was sind Ihrer Einschätzung nach die Gründe dafür, dass die Zielgruppe nicht in dem Umfang erreicht wurde wie gewünscht?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>												
<p><b>B3</b></p>	<p><b>Wie regelmäßig werden die Angebote Ihres Projekts von der erreichten Zielgruppe wahrgenommen?</b></p> <p>Die Mehrheit der erreichten Zielgruppe...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nahm einmalig teil.</li> <li>• nimmt Angebote unregelmäßig/vereinzelt wahr.</li> <li>• nutzt die Angebote regelmäßig.</li> </ul>												
<p><b>B4</b></p>	<p><b>Inwieweit und auf welche Weise berücksichtigt Ihr Projekt, dass die Zielgruppe möglicherweise von mehreren Diskriminierungsarten betroffen ist?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>												

<b>C1</b>	<p><b>In welchem Umfang wurde bzw. wird die Zielgruppe an der Projektgestaltung beteiligt?</b></p> <p>Beteiligung der Zielgruppe an...</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 15%; text-align: center;">keine Beteili- gung der Zielgruppe</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Feedback Durch die Zielgrup- pe</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Beteiligung der Zielgruppe an Entscheidun- gen</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">eigenständi- ge Umsetzung einzelner Bausteine durch die Zielgrup- pe</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">im Wesentli- chen durch Zielgruppe umgesetzt</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Projektentwicklung</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Projektumsetzung</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Trans- fer/Fortführung des Projekts (geplant)</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		keine Beteili- gung der Zielgruppe	Feedback Durch die Zielgrup- pe	Beteiligung der Zielgruppe an Entscheidun- gen	eigenständi- ge Umsetzung einzelner Bausteine durch die Zielgrup- pe	im Wesentli- chen durch Zielgruppe umgesetzt	Projektentwicklung	<input type="radio"/>	Projektumsetzung	<input type="radio"/>	Trans- fer/Fortführung des Projekts (geplant)	<input type="radio"/>												
		keine Beteili- gung der Zielgruppe	Feedback Durch die Zielgrup- pe	Beteiligung der Zielgruppe an Entscheidun- gen	eigenständi- ge Umsetzung einzelner Bausteine durch die Zielgrup- pe	im Wesentli- chen durch Zielgruppe umgesetzt																			
	Projektentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																			
	Projektumsetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																			
Trans- fer/Fortführung des Projekts (geplant)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																				
<p><b>C2</b></p> <p><b>Bitte beschreiben Sie kurz, wie in Ihrem Projekt Beteiligungsmöglichkeiten praktisch umgesetzt wurden / werden (Formate, Prozesse etc.).</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																									
<p><b>C3</b></p> <p><b>Basierend auf Ihren Erfahrungen im Projekt: Welche Ratschläge würden Sie zukünftigen Modellprojekten zur Gestaltung der Zielgruppenbeteiligung geben?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																									
<p><b>C4</b></p> <p><b>Sie haben angegeben, dass eine Beteiligung der Zielgruppe an dem Projekt bisher nicht stattgefunden hat. Was sind die Gründe dafür?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																									
<p><b>D1</b></p> <p><b>Wie wahrscheinlich schätzen Sie es ein, dass das Projekt oder Teile des Projektes über den Zeitraum der aktuellen Förderperiode hinaus fortgeführt werden kann / können?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%; text-align: center;">sehr unwahr- scheinlich</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	sehr unwahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																	
sehr unwahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich	sehr unwahr- scheinlich																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						

D2	<p><b>Wie wichtig war oder ist Ihnen die Weitergabe bzw. Verbreitung folgender Aspekte Ihrer Projektarbeit an andere Träger?</b></p>																																			
	<p>Die Weitergabe von ...</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td></td> <td>nicht</td> <td>eher</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>nicht</td> </tr> <tr> <td></td> <td>wichtig</td> <td>nicht</td> <td>eher</td> <td>wichtig</td> <td>wichtig</td> <td>relevant</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>für</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>weiß</td> <td>das</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>nicht</td> <td>Projekt</td> </tr> </table>		nicht	eher				nicht		wichtig	nicht	eher	wichtig	wichtig	relevant							für						weiß	das						nicht	Projekt
		nicht	eher				nicht																													
		wichtig	nicht	eher	wichtig	wichtig	relevant																													
							für																													
						weiß	das																													
						nicht	Projekt																													
<p>...Phänomenwissen (z.B. extremistische Ideologie,</p>																																				
<p>Szenen und Erkennungszeichen) war/ist...</p>																																				
<p>..Wissen zu Beratungsstrukturen (z.B. unterschiedliche</p>																																				
<p>Angebote, Ansprechpersonen) war/ist...</p>																																				
<p>...rechtlichen Informationen (z.B. zum Umgang mit</p>																																				
<p>sicherheitsrelevanten Fragen) war/ist...</p>																																				
D3	<p><b>Haben Sie bzw. hat Ihr Träger bestimmte Schritte unternommen, damit die in Ihrem Modellprojekt erprobten Ansätze vollständig oder teilweise von anderen Trägern übernommen werden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> <li>• Weiß nicht</li> </ul>																																			
D4	<p><b>Welche konkreten Schritte haben Sie bzw. hat Ihr Träger unternommen, damit die Ansätze von anderen Trägern übernommen werden können?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																																			
D5	<p><b>Haben Ihrer Kenntnis nach andere Träger die von Ihnen in „Demokratie leben!“ erprobten Arbeits-/Handlungsansätze vollständig oder teilweise in ihr eigenes Angebot übernommen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> <li>• Weiß nicht</li> </ul>																																			

D6	<p><b>Welche/r Träger haben/hat Ihre Arbeits-/Handlungsansätze ganz oder teilweise übernommen?</b></p> <p><i>Bitte nennen Sie die Art des Angebots (z.B. "Träger der offenen Jugendarbeit") und falls dies möglich ist, dann auch ein bis zwei konkrete Träger.</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>
E1	<p><b>Verbreiten Sie gegenwärtig Ergebnisse, Inhalte, Methoden und/oder (Lern-)Erfahrungen, die in der Umsetzung Ihres Modellprojekts in „Demokratie leben!“ entstanden sind oder haben Sie Entsprechendes bereits verbreitet?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> <li>• Weiß nicht</li> </ul>
E2	<p><b>Durch welche der im Folgenden genannten Akteure / Strukturen wurden / werden Sie bei der Verbreitung Ihrer Projektergebnisse und (Lern-)Erfahrungen außerhalb Ihres Trägers unterstützt?</b></p> <p><i>Mehrfachauswahl ist möglich!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Unterstützung erhalten</li> <li>• BAFzA</li> <li>• Fachreferat(e) des BMFSFJ</li> <li>• Fachforum</li> <li>• GesBit (Qualitätswerkstatt)</li> <li>• NGO(s) in der Strukturförderung zum bundeszentralen Träger</li> <li>• Wissenschaftliche Begleitung des Programmbereichs</li> <li>• Landes-Demokratiezentrum</li> <li>• Koordinierungs- und Fachstelle der Pfd</li> <li>• Sonstiges: _____</li> </ul>
E3	<p><b>Fehlen aus Ihrer Sicht bestimmte Angebote, die Ihren Träger bei der Verbreitung Ihrer Projektergebnisse unterstützen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>
E4	<p><b>Welche Angebote wünschen Sie sich?</b></p> <p>Geben Sie Ihre Wünsche möglichst konkret an.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>
F1	<p><b>Haben Sie im Rahmen des Modellprojekts Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen (wie bspw. Schulen, Kommunalverwaltung, Fachämtern etc.) unternommen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein, aber Maßnahmen sind geplant</li> <li>• Nein, es ist auch nichts geplant</li> </ul>

F2	<p><b>Welche Art von Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen haben Sie unternommen / sind geplant?</b></p> <p>Mehrfachauswahl ist möglich!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informieren der Regelstrukturen über das Projekt</li> <li>• Treffen von Vertreter/innen der Regelstrukturen</li> <li>• Einladen von Vertreter/innen zu Veranstaltungen</li> <li>• Vernetzung mit Regelstrukturen durch Arbeit in Gremien oder Ähnliches</li> <li>• Sonstiges: _____</li> </ul>
F3	<p><b>Was haben Sie konkret unternommen zur Vernetzung mit den Regelstrukturen?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
G1	<p><b>Welche Akteure der Regelstrukturen sind in Hinblick auf Verstetigungsstrategien für Sie bedeutsam?</b></p> <p><i>Mehrfachauswahl ist möglich!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine</li> <li>• Schule</li> <li>• Angebote der Kinder- und Jugendhilfe</li> <li>• Öffentliche Verwaltung</li> <li>• Andere Akteure, und zwar: _____</li> </ul>
G2	<p><b>Welche Angebote der Kinder- und Jugendhilfe meinen Sie genau?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
G3	<p><b>Welche Akteure der öffentlichen Verwaltung meinen Sie genau?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
G4	<p><b>Welche Erwartungen haben Sie an die genannten Akteure der Regelstrukturen im Hinblick auf Verstetigungsstrategien?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
H1	<p><b>Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für eine Verstetigung Ihres Projektes?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
H2	<p><b>Haben Sie bereits konkrete Schritte unternommen, um die Finanzierung Ihres Projekts teilweise oder vollständig über das Jahr 2019 hinaus sicherzustellen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> <li>• Weiß nicht</li> </ul>

H3	<p><b>Welche Schritte haben Sie bisher unternommen, um die Finanzierung Ihres Projekts über das Jahr 2019 hinaus zu sichern?</b></p> <p><i>Mehrfachauswahl ist möglich!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einwerben von Spenden</li> <li>• Kalkulation des Einsatzes von Eigenmitteln (Mitglieds-/Vereinsbeiträge, Tantiemen, Teilnehmendenbeiträge, etc.)</li> <li>• Bewerbung um Projektfördermittel von Stiftungen u.ä. Einrichtungen</li> <li>• Bewerbung um Programm- oder Projektmittel öffentlicher Haushalte (Kommune/Land/Bund/EU einschließlich nachgeordneter Behörden wie LpB oder bpb)</li> <li>• Bemühungen um eine Regelfinanzierung aus öffentlichen Haushalten (Kommune, Land, Bund)</li> <li>• Bemühungen um/Organisation von Crowdfunding</li> <li>• Bemühungen um Sponsoring</li> <li>• (Aus)Gründung eines (Sozial)Unternehmens (GbR, UG, (g)GmbH u.ä.)</li> <li>• (Fach)politische Lobbyarbeit</li> <li>• Sonstiges, und zwar: _____</li> </ul>
I1	<p><b>Nach wie vielen Monaten Projektlaufzeit konnten Sie die ersten unmittelbaren Wirkungen Ihres Projektes beobachten? *</b></p> <p><i>* Als Wirkungen verstehen wir Veränderungen im Verhalten, in den Beziehungen, in Aktionen und Aktivitäten oder in Praktiken einer Einzelperson, einer Gruppe, einer Gemeinschaft, einer Organisation oder einer Institution, die glaubhaft mit den Projektmaßnahmen in Beziehung gesetzt werden können.</i></p> <p>Wirkungen waren beobachtbar nach _____ Monaten</p>
I2	<p>Was für unmittelbare Wirkungen waren dies?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
I3	<p>Wie unzufrieden bzw. zufrieden sind Sie zum jetzigen Zeitpunkt mit den beobachteten Wirkungen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Völlig unzufrieden</li> <li>• Sehr unzufrieden</li> <li>• Eher unzufrieden</li> <li>• Eher zufrieden</li> <li>• Sehr zufrieden</li> <li>• Völlig zufrieden</li> </ul>

<b>I4</b>	<p>Was sind zum jetzigen Zeitpunkt die wichtigsten Ergebnisse der bisherigen Projektlaufzeit? *</p> <p><i>* Mit Ergebnissen meinen wir neben Wirkungen auch Erfolge des Projekts, die nicht mit einer unmittelbaren Wirkung oder Veränderungen auf Dritte im Zusammenhang stehen (z.B. erhöhte Sichtbarkeit des Projekts).</i></p> <p>Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Ergebnisse.</p> <p>1. Ergebnis: _____</p> <p>2. Ergebnis: _____</p> <p>3. Ergebnis: _____</p>																
<b>J1</b>	<p><b>Welche der folgenden Aktivitäten zur Wirkungsbeobachtung und –reflexion werden in Ihrem Modellprojekt durchgeführt?</b></p> <p><i>Mehrfachauswahl ist möglich!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden keine Aktivitäten zur Wirkungsbeobachtung und –reflexion durchgeführt</li> <li>• Externe Evaluation</li> <li>• Regelmäßige Reflexion im Team</li> <li>• Standardisierte Erhebungen (z.B. Teilnehmer/innen-Feedback für Veranstaltungen)</li> <li>• Nutzung von Indikatoren zur Projekterfolgskontrolle</li> <li>• Sonstiges: _____</li> </ul>																
<b>J2</b>	<p><b>Wieviel Prozent der Arbeitszeit verbringt das Projektteam schätzungsweise insgesamt mit der Wirkungsbeobachtung und –reflexion?</b></p> <p>Antwort: _____ %</p>																
<b>J3</b>	<p><b>Wie hoch ist der finanzielle Anteil der Projektmittel, der für die Wirkungsbeobachtung und –reflexion zur Verfügung steht?</b></p> <p>Antwort: _____ %</p>																
<b>K1</b>	<p><b>Wie häufig nutzen Sie Ergebnisse von (Selbst-)Evaluationen für ....</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 16.6%; text-align: center;">nie</th> <th style="width: 16.6%; text-align: center;">gelegentlich</th> <th style="width: 6.2%; text-align: center;">oft</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">die Projektsteuerung</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">die Projektberichte an den Fördergeber</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">die Öffentlichkeitsarbeit</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		nie	gelegentlich	oft	die Projektsteuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	die Projektberichte an den Fördergeber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	die Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	nie	gelegentlich	oft														
die Projektsteuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>														
die Projektberichte an den Fördergeber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>														
die Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>														

<b>K2</b>	<b>Wie bewerten Sie die folgenden Unterstützungsangebote des Bundesprogramms in Bezug auf die Stärkung der Wirkungsorientierung des Projekts?</b>							
		Überhaupt nicht hilfreich	Kaum hilf- reich	Etwas hilf- reich	Sehr hilf- reich	Äu- ßerst hilf- reich	Ange- bot nicht genutzt	Angebot unbe- kannt
	Externe Fachbera- tung durch die GesBit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Workshops und Fortbil- dungen der GesBit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Arbeitshilfen der GesBit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sonstige Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Fachbera- tung durch die GesBit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>L1</b>	<b>Bezogen auf die kommende Förderperiode des Bundesprogramms: In welchen Bereichen wären Ihrer Meinung nach Unterstützungsangebote zur Stärkung der Projekte besonders wichtig?</b>							
	Unterstützungsangebote im Bereich...							
		Überhaupt nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Sehr wichtig	Äußerst wichtig		
	Projektentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Projektumsetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Transfer/Projektfortführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Wirkungsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Projektentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<b>L2</b>	Welche konkreten Unterstützungsangebote wären Ihrer Meinung nach sinnvoll?							

<p><b>M 1</b></p>	<p><b>Wie unzufrieden bzw. zufrieden sind Sie mit der bisherigen Projektumsetzung insgesamt?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">völlig unzufrieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">sehr unzufrieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">eher unzufrieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">eher zufrieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">sehr zufrieden</td> <td style="text-align: center; width: 16.6%;">völlig zufrieden</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	völlig unzufrieden	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden	völlig zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																										
völlig unzufrieden	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden	völlig zufrieden																																		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																		
<p><b>M 2</b></p>	<p><b>Welche Veränderungen haben sich durch die Umsetzung des Projekts bei Ihrem Träger bisher ergeben?</b></p> <p><i>Mehrfachauswahl ist möglich!</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Bisher keine Veränderungen</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entstehung neuer Verfahren bzw. Strukturen innerhalb der Trägerorganisation, die nach Projektende fortbestehen</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Weiterqualifizierungen von nicht am Projekt beteiligten Mitarbeitenden</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Übernahme von Inhalten und/oder Methoden des Projekts in andere Maßnahmen</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Austausch und Weitergabe von Inhalten, Erfahrungen und Ergebnissen des Projekts innerhalb des Trägers</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fortführung des Projekts bzw. Teilen davon nach Projektende durch den Träger</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entstehung konkreter Vorhaben für neue (Modell-)Projekte</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fortbestand einer informierten Ansprechperson zum Projekt über dessen Laufzeit hinaus</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Weiß nicht</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sonstiges, und zwar: _____</td> <td style="text-align: right;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Bisher keine Veränderungen	<input type="radio"/>	_____		Entstehung neuer Verfahren bzw. Strukturen innerhalb der Trägerorganisation, die nach Projektende fortbestehen	<input type="radio"/>	_____		Weiterqualifizierungen von nicht am Projekt beteiligten Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	_____		Übernahme von Inhalten und/oder Methoden des Projekts in andere Maßnahmen	<input type="radio"/>	_____		Austausch und Weitergabe von Inhalten, Erfahrungen und Ergebnissen des Projekts innerhalb des Trägers	<input type="radio"/>	_____		Fortführung des Projekts bzw. Teilen davon nach Projektende durch den Träger	<input type="radio"/>	_____		Entstehung konkreter Vorhaben für neue (Modell-)Projekte	<input type="radio"/>	_____		Fortbestand einer informierten Ansprechperson zum Projekt über dessen Laufzeit hinaus	<input type="radio"/>	_____		Weiß nicht	<input type="radio"/>	_____		Sonstiges, und zwar: _____	<input type="radio"/>
Bisher keine Veränderungen	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Entstehung neuer Verfahren bzw. Strukturen innerhalb der Trägerorganisation, die nach Projektende fortbestehen	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Weiterqualifizierungen von nicht am Projekt beteiligten Mitarbeitenden	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Übernahme von Inhalten und/oder Methoden des Projekts in andere Maßnahmen	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Austausch und Weitergabe von Inhalten, Erfahrungen und Ergebnissen des Projekts innerhalb des Trägers	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Fortführung des Projekts bzw. Teilen davon nach Projektende durch den Träger	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Entstehung konkreter Vorhaben für neue (Modell-)Projekte	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Fortbestand einer informierten Ansprechperson zum Projekt über dessen Laufzeit hinaus	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Weiß nicht	<input type="radio"/>																																						
_____																																							
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="radio"/>																																						
<p><b>N1</b></p>	<p><b>Wie viele Mitarbeiter/innen arbeiten in Voll- und Teilzeit an dem Modellprojekt?</b></p> <p>In Vollzeit: _____</p> <p>In Teilzeit: _____</p>																																						
<p><b>N2</b></p>	<p><b>Wie viele Wochenarbeitsstunden stehen dem Modellprojekt insgesamt zur Verfügung?</b></p> <p><i>Bitte geben Sie die Summe der Wochenstunden aller Mitarbeiter/innen in Voll- und Teilzeit an.</i></p> <p>Antwort: _____ Mitarbeiter/innen</p>																																						

<p><b>N3</b></p>	<p><b>Wie viele Wechsel/Neuesetzungen fanden statt?</b> Antwort: ____ Neubesetzungen</p>																																																				
<p><b>N4</b></p>	<p><b>Wer beantwortet diese Befragung?</b> <i>Mehrfachauswahl ist möglich!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmitarbeiter/in</li> <li>• Projektleitung</li> <li>• Projektteam</li> </ul>																																																				
<p><b>O1</b></p>	<p><b>Sie haben es fast geschafft. Abschließend möchten wir Ihnen noch einige allgemeine Fragen zu dem Bundesprogramm stellen.</b></p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Stimme gar nicht zu</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">stimme nicht zu</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Stimme etwas zu</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Stimme zu</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Stimme voll zu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">Ich identifiziere mich mit (den) anderen in „Demokratie leben!“ engagierten/geförderten Akteuren bzw. Projekten.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">Ich sehe mich selbst als Teil („Mitglied“) von „Demokratie leben!“.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">Ich fühle mich (den) anderen in „Demokratie leben!“ engagierten/geförderten Akteuren bzw. Projekten verbunden.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">Ich bin froh, dass mein Projekt zu denjenigen gehört, die in „Demokratie leben!“ gefördert werden.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">Auch wenn mein Projekt eine Förderung aus diesem Bundesprogramm nicht unbedingt bräuchte, würde ich mich wahrscheinlich um eine Förderung in „Demokratie leben!“ bemühen.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">Ich habe viel mit (den) anderen Akteuren gemeinsam, die auch in „Demokratie leben!“ engagiert sind.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">Ich bin bereit, mich über das normalerweise Übliche hinaus zu engagieren, damit „Demokratie leben!“ erfolgreich ist.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>						Stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	Stimme etwas zu	Stimme zu	Stimme voll zu	Ich identifiziere mich mit (den) anderen in „Demokratie leben!“ engagierten/geförderten Akteuren bzw. Projekten.	<input type="radio"/>	Ich sehe mich selbst als Teil („Mitglied“) von „Demokratie leben!“.	<input type="radio"/>	Ich fühle mich (den) anderen in „Demokratie leben!“ engagierten/geförderten Akteuren bzw. Projekten verbunden.	<input type="radio"/>	Ich bin froh, dass mein Projekt zu denjenigen gehört, die in „Demokratie leben!“ gefördert werden.	<input type="radio"/>	Auch wenn mein Projekt eine Förderung aus diesem Bundesprogramm nicht unbedingt bräuchte, würde ich mich wahrscheinlich um eine Förderung in „Demokratie leben!“ bemühen.	<input type="radio"/>	Ich habe viel mit (den) anderen Akteuren gemeinsam, die auch in „Demokratie leben!“ engagiert sind.	<input type="radio"/>	Ich bin bereit, mich über das normalerweise Übliche hinaus zu engagieren, damit „Demokratie leben!“ erfolgreich ist.	<input type="radio"/>																												
	Stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	Stimme etwas zu	Stimme zu	Stimme voll zu																																																
Ich identifiziere mich mit (den) anderen in „Demokratie leben!“ engagierten/geförderten Akteuren bzw. Projekten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																
Ich sehe mich selbst als Teil („Mitglied“) von „Demokratie leben!“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																
Ich fühle mich (den) anderen in „Demokratie leben!“ engagierten/geförderten Akteuren bzw. Projekten verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																
Ich bin froh, dass mein Projekt zu denjenigen gehört, die in „Demokratie leben!“ gefördert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																
Auch wenn mein Projekt eine Förderung aus diesem Bundesprogramm nicht unbedingt bräuchte, würde ich mich wahrscheinlich um eine Förderung in „Demokratie leben!“ bemühen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																
Ich habe viel mit (den) anderen Akteuren gemeinsam, die auch in „Demokratie leben!“ engagiert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																
Ich bin bereit, mich über das normalerweise Übliche hinaus zu engagieren, damit „Demokratie leben!“ erfolgreich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																

	<p>Letztendlich spielt es für mich keine Rolle, ob mein Projekt aus „Demokratie leben!“ oder aus anderen Quellen finanziert wird.</p>	<input type="radio"/>				
	<p>Ich identifiziere mich mit (den) anderen in „Demokratie leben!“ engagierten/geförderten Akteuren bzw. Projekten.</p>	<input type="radio"/>				

<b>Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.</b>					
	Trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	
0 2	Durch das Programm können mehr zivilgesellschaftliche Akteure als bisher dafür gewonnen werden, sich für die Stärkung demokratischer Strukturen, Verfahren und Kompetenzen zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Das Programm trägt dazu bei, den Austausch zwischen Akteuren aus Politik und Verwaltung sowie der Zivilgesellschaft zu Fragen der Stärkung demokratischer Strukturen, Verfahren und Kompetenzen zu intensivieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Das Programm unterstützt, dass sich die politischen Meinungen und Interessen marginalisierter Gruppen im Gemeinwesen sichtbar als bisher öffentlich artikulieren können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Die Bearbeitung von Rechtsextremismus, Islamismus und linker Militanz unter einem Programmdach steigert die Wirksamkeit der Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Das Programm trägt dazu bei, politischen Streit im Gemeinwesen friedlich auszutragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Das Bundesprogramm ermöglicht es, nachhaltig Strukturen der Demokratiestärkung aufzubauen und in der Arbeit gegen Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Rechtsextremismus, Linke Militanz und Islamismus zu sichern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Durch das Programm können mehr zivilgesellschaftliche Akteure als bisher dafür gewonnen werden, sich für die Stärkung demokratischer Strukturen, Verfahren und Kompetenzen zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O 3	<p><b>Haben Sie im Rahmen Ihres in "Demokratie leben!" geförderten Projekts mit Modellprojekten aus anderen Programmbereichen zusammengearbeitet?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ja</li><li>• Nein</li></ul>
O 4	<p><b>Aus welchem Anlass bzw. zu welchem Zweck haben Sie mit Akteuren aus anderen Programmbereichen zusammengearbeitet?</b></p> <p><i>Bitte erläutern Sie kurz!</i></p> <input data-bbox="331 584 1382 636" type="text"/>
O 5	<p><b>Was waren die zentralen Herausforderungen, die Sie in Ihrem Vorhaben bei einer Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in „Demokratie leben!“ zu bewältigen hatten?</b></p> <p><i>Bitte beschreiben Sie die Herausforderungen kurz in Stichworten.</i></p> <input data-bbox="331 853 1382 904" type="text"/>
P1	<p><b>Dies ist das Ende der Befragung.</b></p> <p><b>Vielen Dank für Ihre Antworten! Gibt es noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?</b></p> <input data-bbox="331 1088 1382 1140" type="text"/>
P2	<p><b>Vielleicht kommen noch Rückfragen auf. Dürften wir Sie in diesem Fall kontaktieren? Wenn ja, geben Sie bitte Namen und Telefonnummer an. Diese Angaben sind ausdrücklich freiwillig!</b></p> <input data-bbox="331 1312 1382 1364" type="text"/> <p>Bei Fragen oder Bedenken, können Sie sich gerne an unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen Moritz Fedkenheuer (moritzfedkenheuer@camino-werkstatt.de) und Alina Goldbach (alinagoldbach@camino-werkstatt.de) wenden, beide sind unter der 030 / 610 73 72 0 zu erreichen.</p>





**CAMINO  
WERKSTATT FÜR FORTBILDUNG,  
PRAXISBEGLEITUNG UND  
FORSCHUNG IM SOZIALEN  
BEREICH GGMBH**

BOPPSTRASSE 7 • 10967 BERLIN  
TEL +49(0)30 610 73 72-0  
FAX +49(0)30 610 73 72-29  
MAIL@CAMINO-WERKSTATT.DE  
WWW.CAMINO-WERKSTATT.DE