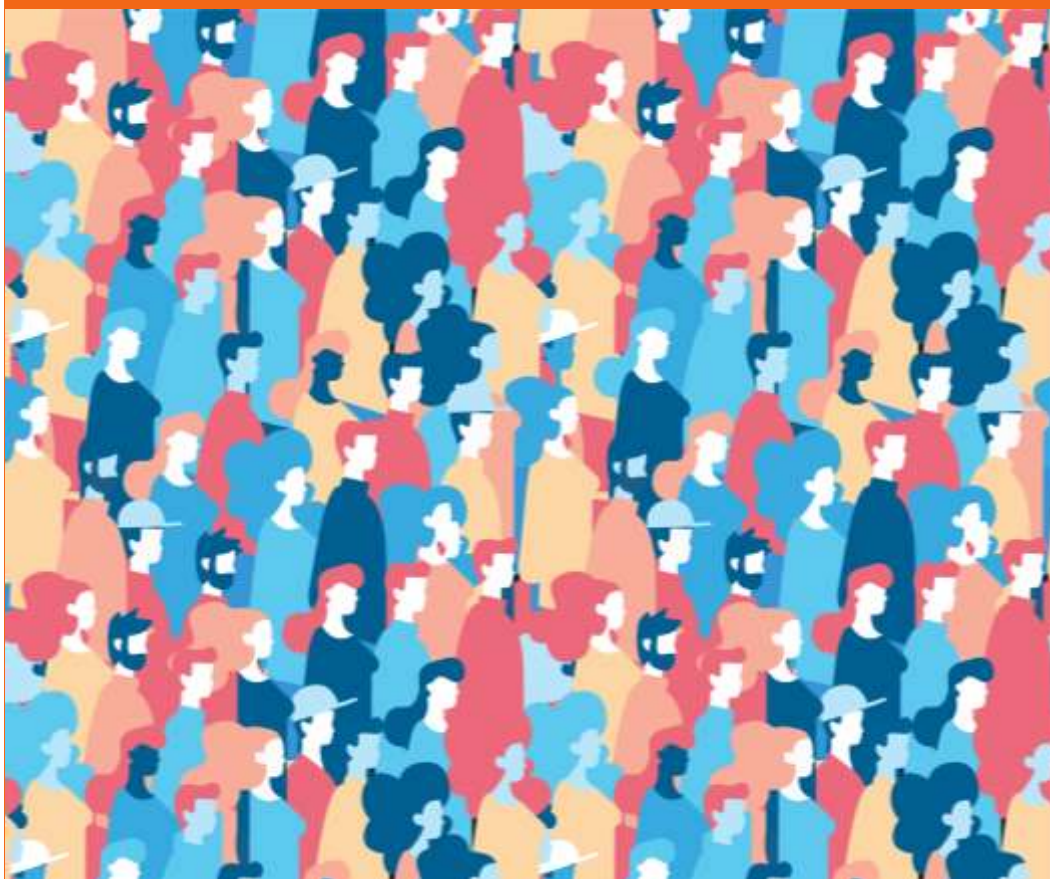




Quelle: Cienpies

„ZUSAMMENLEBEN IN DER EINWANDE- RUNGSGESELLSCHAFT“

2. ZWISCHENBERICHT DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG DES PRO-
GRAMMBEREICHS H IM BUNDESBROGRAMM DEMOKRATIE LEBEN! (BMFSFJ)

ALINA GOLDBACH, JASMIN ROCHA, TILL STRÄTER



Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Team der wissenschaftlichen Begleitung:

Alina Goldbach

Yevgeniya Khabibulina

Jasmin Rocha

Till Sträter

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

INHALT	3
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	5
AUF EINEN BLICK	6
1 EINLEITUNG	7
2 FRAGESTELLUNGEN DIESES BERICHTS	9
3 METHODISCHES VORGEHEN	12
4 ZENTRALE ERGEBNISSE DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG	15
4.1 Zielgruppenerreichung	16
4.1.1 Welche Zielgruppen adressieren die Projekte?	16
4.1.2 Gesamteinschätzung: Wird die Einwanderungsgesellschaft erreicht?	21
4.1.3 Strategien der Zielgruppenerreichung	23
4.1.4 Förderliche und hinderliche Faktoren	26
4.2 Partizipation in der Projektkonzeption und -umsetzung	28
4.2.1 In welchem Grad werden Zielgruppen an den Projekten beteiligt?	29
4.2.2 Wann werden Zielgruppen eingebunden?	31
4.2.3 Herausforderungen	31
4.3 Wirkungslogiken und Wirkungstypen im Programmbereich	32
4.3.1 Darstellung der Wirkungslogiken nach Projekttypen	32
4.3.2 Gelingensbedingungen und Herausforderungen	38
4.4 Wirkungsorientierung in der Projektumsetzung: Maßnahmen der Qualitätssicherung	39
4.5 Bisherige Ergebnisse der Projekte	40
4.6 Vernetzung mit Regelstrukturen und Nachhaltigkeit: Welche Strategien verfolgen die Projekte?	42
4.6.1 Welche Rolle spielen Regelstrukturen in den Verstetigungsansätzen der Modellprojekte?	42
4.6.2 Mit welchen Akteur/innen der Regelstrukturen strengen die Projekte Vernetzungen an? Welche Erwartungen knüpfen sich an diese Zusammenarbeit?	44
4.6.3 Verstetigungsstrategien in der Entwicklung	45
5 DISKUSSION DER ERGEBNISSE DER WB	47
6 EMPFEHLUNGEN	51
7 LITERATURVERZEICHNIS	54
8 ANHÄNGE	56
8.1 Übersicht Erhebungskategorien im Umsetzungsmonitoring 2018	56
8.2 Fragebogen der Online-Befragung im Rahmen des Monitorings	57

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Zentrale Themen der wissenschaftlichen Begleitung	9
Abbildung 2: Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung	12
Abbildung 3: Geografische Verteilung der Modellprojekte (ohne die Modellprojekte, die angaben, bundesweit Wirkungen erzielen zu wollen)	15
Abbildung 4: Hauptzielgruppen von MO und Nicht-MO	17
Abbildung 5: Formen von GMF, die die Modellprojekte adressieren	18
Abbildung 6: Alter der Hauptzielgruppe	19
Abbildung 7: Zielgruppenalter nach Trägertyp	20
Abbildung 8: Bewertung der Zielgruppenerreichung durch die Projektträger	21
Abbildung 9: Nutzung der Angebote durch die Zielgruppe	22
Abbildung 10: Verhältnis Gesamtbudget/Reichweite (in Anzahl der Bundesländer)	27
Abbildung 11: Partizipation als Stufenmodell	29
Abbildung 12: Projekte nach Projekttypen	33
Abbildung 13: Grafik Wirkungslogik der Projekttypen	34
Abbildung 14: Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen (N = 35)	43
Abbildung 15: Trägergröße und Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen	43
Abbildung 16: Typen von Regelstrukturen, mit denen die Projektträger kooperieren (wollen)	44

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAFzA	Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Angelegenheiten
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
GDI	Gender, Diversity und Inklusion
GMF	Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit
IKÖ	Interkulturelle Öffnung
LSBTI	Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transsexuelle, Transgender und Intersexuelle
MO	Migranten(selbst)organisationen
NDO	Neue Deutsche Organisationen
wB	wissenschaftliche Begleitung

AUF EINEN BLICK

MODELLPROJEKTE IM PROGRAMMBEREICH H: ZIELGRUPPENERREICHUNG, PARTIZIPATION, ZWISCHENERGEBNISSE, WIRKUNGSTYPEN UND NACHHALTIGKEIT IN DER ÜBERSICHT

Im Programmbereich H „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ werden seit September 2017 42 Modellprojekte im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ gefördert. 37 der 42 Modellprojekte wurden im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung durch Camino im Zeitraum vom 28.02.2018 – 30.11.2018 untersucht. Der Schwerpunkt lag auf formativen Fragestellungen zur Zielgruppenerreichung, Partizipation sowie auf der Rekonstruktion der Wirkungslogiken der Projekte. Die zentralen Ergebnisse und Empfehlungen werden hier überblicksartig vorgestellt.

WIRKUNGSTYPEN → S. 31

Die Projekte lassen sich in fünf Typen gruppieren
Auf der Mikroebene:

- Empowermentprojekte für Erwachsene
- Empowermentprojekte 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

ERSTE ERGEBNISSE → S. 39

- Alle Projekte haben die Konzeptionsphase abgeschlossen
- Insgesamt sind die Träger eher zufrieden mit dem Umsetzungsstand
- Erste Ergebnisse bestätigen die Wirkungslogiken, aber nah an der Ebene der Aktivitäten
- Häufige Personalwechsel gefährden die Kontinuität in den Projekten
- Unvorhergesehene Änderungen gefährden zwar nicht den Projekterfolg, aber beeinträchtigen die ohnehin kurze Umsetzungsphase zusätzlich

WIRKUNGSORIENTIERUNG → S. 38

- Zu Beginn hatte ein großer Teil der Projekte Maßnahmen der Qualitätssicherung geplant
- Nur wenige Projekte verfügen über formalisierte, ganzheitliche Ansätze der Qualitätssicherung; erschwert die Überprüfung der Modelle
- Drei Projekte planen die Durchführung einer externen Evaluation

ZIELGRUPPENERREICHUNG → S. 15

- Mehrzahl der Projekte richtet sich an Menschen, die von GMF betroffen sind
- Kinder und Jugendliche sowie Multiplikator/innen werden häufig als Hauptzielgruppe adressiert
- Die Projekte konzentrieren sich eher auf Menschen im urbanen als im ländlichen Raum
- Die Erreichung der Zielgruppen wird überwiegend positiv bewertet

- Ein hoher Anteil der Teilnehmer/innen nahm bereits an anderen Angeboten des jeweiligen Projektträgers teil
- Häufige Strategien zur Zielgruppenerreichung: Niedrigschwelligkeit, Peer-Peer-Ansätze, Vertrauensaufbau und MO als Mittler zur Zielgruppe
- Gute Vernetzung mit Regelstrukturen und eine Balance zwischen geplanter Reichweite und den zur Verfügung stehenden Ressourcen fördern die Zielgruppenerreichung

NACHHALTIGKEIT → S. 41

- Langfristige Strategien zur Verstetigung der Projektansätze konnten nur selten identifiziert werden
- Gerade kleine, weniger erfahrene Träger haben wenig Kapazitäten zum Entwickeln von Nachhaltigkeitsstrategien
- Vernetzung mit Regelstrukturen als erster Schritt der Verstetigung: Insbesondere Migrantenorganisationen und mittelgroße Träger unternehmen entsprechende Maßnahmen
- In der Zusammenarbeit geht es häufig eher um die unmittelbare Projektumsetzung

EMPFEHLUNGEN → S. 46

- Modellprojekte sollten in der Zukunft stärker in strategischen Fragen unterstützt werden, um die Modellhaftigkeit ihrer Ansätze besser erproben und Erkenntnisse sichern zu können
- Planungsunsicherheiten für die Projekte sollten durch die Programmseite weitestgehend reduziert werden, um die Kontinuität in der Umsetzung zu unterstützen
- „Transfer- und Nachhaltigkeitsphase“ sollte explizit in die Projektplanung und Förderrichtlinie integriert werden
- Mindestlaufzeiten für die Erprobung von Modellprojekten sollten erhöht werden
- MO in der Arbeit zu GMF und Projekte der interkulturellen Öffnung müssen gezielter gefördert werden
- In der Antragsphase und in der kontinuierlichen Beratung der Träger sollten Intersektionalität und Mehrdimensionalität von Diskriminierungserfahrungen stärker reflektiert werden

1 EINLEITUNG

Im Programmbereich „Förderung von Modellprojekten zum Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ des Bundesprogramms „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“ werden seit September 2017 42 zivilgesellschaftliche Modellprojekte umgesetzt, die den sozialen Zusammenhalt in der Einwanderungsgesellschaft und die Teilhabe von Menschen, die von Rassismus, anderen Formen Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF) sowie Marginalisierung betroffen sind, 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 zählt der Programmbereich zu den jüngeren des Bundesprogramms. Die hier geförderten Projekte haben gegenüber den bereits seit 2015 im Programm geförderten Modellprojekten eine relativ kurze Laufzeit von etwas mehr als zwei Jahren.

Die Modellprojekte im Programmbereich H verfolgen nach der Analyse von Camino vielfältige Ansätze, um Veränderungen auf der individuellen Ebene sowie der Ebene sozialer Gruppen zu fördern. Die Mehrzahl der Projekte unterstützt das Empowerment von Kindern und Jugendlichen, aber auch Erwachsenen, die von Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit betroffen sind. Andere Ansätze fokussieren sich eher auf die Stärkung der Organisationen von Gruppen, die häufig von GMF betroffen sind (bspw. Migrant/innenorganisationen). Auch finden Projekte zur interkulturellen Öffnung mehrheitsgesellschaftlich geprägter Organisationen statt sowie solche, die die Prävention und Bearbeitung von Konflikten zwischen heterogenen Gruppen zum Ziel haben. Doch nicht nur verschiedene inhaltliche Konzepte sind zu beobachten – die Projektträger selbst sind heterogene Institutionen. Einerseits werden größere, in der Projektarbeit erfahrene Träger gefördert, andererseits kleinere, weniger erfahrene Träger, die aber bereits große Expertise im Bereich Diversity mitbringen. Auch die Reichweite und die Gebiete, in denen die Projekte aktiv werden, sind divers: Schwerpunktmäßig werden multikulturell geprägte Metropolregionen adressiert, vereinzelt gibt es aber auch in ländlichen Regionen Angebote.

Im Laufe des Berichtszeitraums vom 28.02.2018 bis zum 30.11.2018 sind die Projekte von der Vorbereitungs- in die Umsetzungsphase übergegangen. Sie sind mit ihren Zielgruppen in Kontakt getreten und haben (erste) Maßnahmen umgesetzt; auch erste Teilergebnisse wurden bereits erzielt. In dieser Umsetzungsphase beleuchtete die wissenschaftliche Begleitung einerseits die Wirkungslogiken von etwa der Hälfte der Modellprojekte. Dabei standen die oft impliziten Annahmen und Theorien der Projektmitarbeiter/innen dazu, wie die Projektaktivitäten zu sozialen Veränderungen beitragen sollen, im Fokus. Andererseits wurden im Rahmen eines Monitorings aller Projekte auch Umsetzungsfortschritte, die Verankerung von Partizipation und Wirkungsorientierung in der Projektgestaltung sowie Strategien zur Zielgruppenerreichung und Verstetigung der Projektergebnisse untersucht.

Dieser Bericht präsentiert die zentralen Analyseergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung (wB) dieser frühen Umsetzungsphase zusammenfassend. Die Ergebnisse der qualitativen Fallstudien sowie des Monitorings werden vorgestellt. Einerseits wird der Programmbereich dabei quantitativ und projektübergreifend charakterisiert, andererseits dienen einzelne Projektbeispiele zur Veranschaulichung und Konkretisierung der Projektarbeit und Projektlogiken. Nach Darstellung der zentralen Fragestellungen der wB und des methodischen Vorgehens werden zunächst Fragen der Zielgruppenerreichung und Partizipation in den Modellprojekten beleuchtet. Anschließend werden die fünf Wirkungstypen beschrieben, die sich aus der Analyse der verschiedenen Wirkungslogiken ergeben. Daran schließen wir unsere Ergebnisse zu den Themenfeldern Wirkungsorientierung und Qualitätssicherung, Beobachtungen zu den ersten Ergebnissen der Projekte sowie zum Entwicklungsstand der Verstetigungsstrategien an. Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse noch einmal diskutiert. Mit Hinblick darauf, dass Vielfaltsthemen auch nach der Programmumstrukturierung 2019 ein wichtiges Arbeitsfeld

2. Zwischenbericht zur wissenschaftlichen Begleitung des Programmbereichs H „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ (Bundesprogramm „Demokratie leben!“, BMFSFJ)

in „Demokratie leben!“ darstellen sollen, werden darauf aufbauend Empfehlungen für die weitere Programmentwicklung in diesem Themenfeld formuliert.

2 FRAGESTELLUNGEN DIESES BERICHTS

Wenngleich die Projekte, die in den Förderbereichen H1 und H2 unterstützt werden, unterschiedliche spezifische Ziele verfolgen, lässt sich eine Reihe übergeordneter Fragenkomplexe identifizieren, die für alle Projekte gleichermaßen relevant sind und von der wissenschaftlichen Begleitung im Programmverlauf systematisch bearbeitet werden. Dazu gehören neben Fragen der Zielgruppenerreichung und Partizipation auch die Themenkomplexe Ergebnisse und Wirkungen sowie Fragen zur Nachhaltigkeit der Wirkungen von Modellprojekten.

Zum jetzigen Zeitpunkt stehen Fragen der Zielgruppenerreichung und Partizipation im Fokus der Untersuchungen, gelten sie doch als wichtige Bedingungen für die Ergebnisse, Wirkungen und deren Nachhaltigkeit. Erste Schlaglichter zu den bereits zu beobachtenden Zwischenergebnissen der Projekte sowie zum Stand der Verstetigungsstrategien werden anschließend präsentiert. Die Diskussion der Wirkungen konzentriert sich in diesem Bericht auf die Rekonstruktion der Wirkungslogiken der Projekte und des Programmbereichs sowie auf Fragen der Wirkungsorientierung im Rahmen der Qualitätssicherungsmaßnahmen der Projekte.

Abbildung 1: Zentrale Themen der wissenschaftlichen Begleitung



Quelle: eigene Darstellung.

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

ZIELGRUPPENERREICHUNG

Fragen der Zielgruppenerreichung sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Projekte und ein erster wichtiger Schritt, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Daher werden sie im Rahmen dieses Berichts ausführlich analysiert. Spezifische Fragestellungen im Themenfeld der Zielgruppenerreichung sind:

- Welche Zielgruppen werden angesprochen? Mit welchen Strategien? Welche Rolle spielen die Regelstrukturen dabei?
- Inwieweit werden Menschen erreicht, die aufgrund ihres Migrationshintergrundes marginalisiert werden? Inwieweit spielen Mehrfachdiskriminierung und Intersektionalität eine Rolle in der Zielgruppenerreichung?
- Inwiefern werden relevante Zielgruppen der Förderbereiche mit den Projekten nicht angesprochen/nicht erreicht? Warum?
- Welche (innovativen) Ansätze der Ansprache und Einbindung schwer erreichbarer Zielgruppen lassen sich identifizieren? Was sind ihre Erfolgsbedingungen?
- Inwieweit werden durch Projekte, die als direkte Zielgruppen mit Multiplikator/innen arbeiten, auch indirekt marginalisierte Menschen mit Migrationshintergrund erreicht?

- Bei Projekten, die sich (auch) an Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft richten: Inwieweit werden diejenigen Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft erreicht, bei denen Veränderungen in Bezug auf die Ziele des Projekts erzielt werden sollen? Inwiefern erfolgt 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 soll im vorliegenden Zwischenbericht eingehend bearbeitet werden. Konkrete Fragen in dem Zusammenhang sind:

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

ERGEBNISSE

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung sollen im Sinne einer summativen Evaluation auch die unmittelbaren Ergebnisse der Projekte erfasst werden. Im Zwischenbericht wird ausschließlich auf die bereits zu beobachtenden ersten Ergebnisse der Projekte eingegangen. Spezifische Fragestellungen, die in diesem Bericht beleuchtet werden, sind:

- Welche unmittelbaren Ergebnisse können die Projekte beobachten?
- Welche nicht intendierten positiven und/oder negativen Ergebnisse lassen sich in den Projekten beobachten?

WIRKUNGEN UND WIRKUNGSORIENTIERUNG

Im Kontext von Modellprojekten sind Fragen der Wirkungen und Wirkungsbeobachtung unabdingbar. Schließlich geht es um die Erprobung von Modellen mit dem Ziel, diese auf andere Kontexte zu übertragen oder auch in Regelstrukturen zu überführen. Eine Annäherung an die tatsächlichen Wirkungen der Projekte kann erst im Abschlussbericht erfolgen. Die Fragestellungen in diesem Themenbereich sind:

- Welche Rolle spielt Wirkungsorientierung in der Planung und Umsetzung?
- Welche Ansätze der regelmäßigen Reflexion setzen die Projekte ein und wie beeinflussen diese die Praxis? Welche Unterstützungsbedarfe haben die Projekte in diesem Bereich?
- Welche Ansätze der Wirkungsbeobachtung sind vielversprechend?
- Welche Wirkungen sollen erreicht werden, mit welchen Maßnahmen? Inwieweit passen die gewünschten Wirkungen zu den Maßnahmen?
- Förderbereich H1: Inwieweit sind die Projekte dahingehend konzipiert, zum Empowerment der Personen, die von Diskriminierung betroffen sind, beizutragen?
- Förderbereich H1: Inwieweit können die Projekte die Konflikt- und Problemlösefähigkeiten der Zielgruppen stärken?
- Förderbereich H2: Inwieweit kann das Programm zur interkulturellen Öffnung von Organisationen beitragen?

NACHHALTIGKEIT

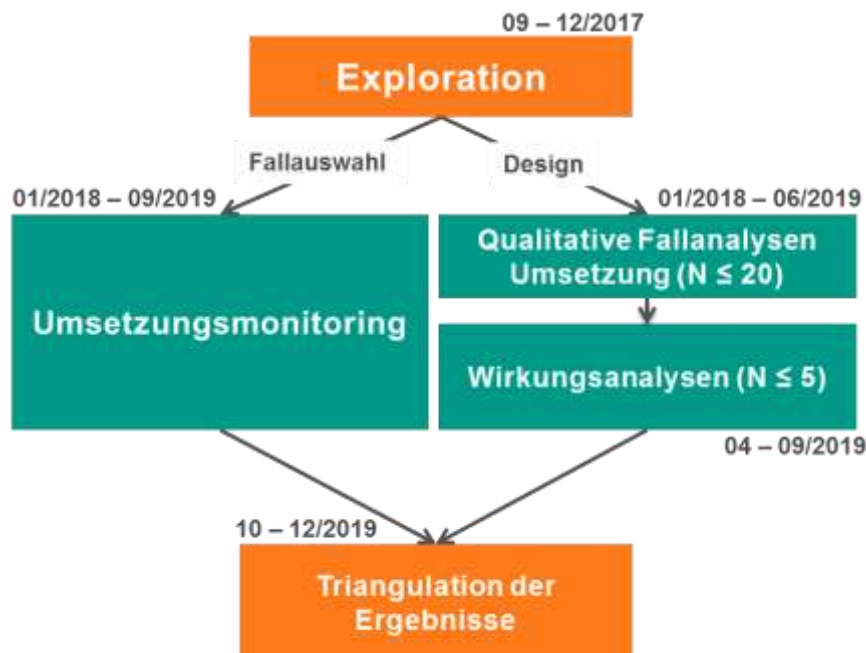
Die Modellprojekte entwickeln und/oder erproben (innovative) Ansätze in ihren Themenfeldern jeweils unter spezifischen Bedingungen. Diese sollten im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung herausgearbeitet werden, sodass auch die Bedingungen der Skalierbarkeit und des Transfers in andere Kontexte identifiziert werden können. Spezifische Fragen im Themenfeld der Nachhaltigkeit, die im Rahmen dieses Berichts eruiert werden, sind:

- Welche Strategien entwickeln die Projekte, um Schnittstellen zur Regelpraxis zu gestalten?
- Welche Strategien der Verstetigung entwickeln die Projekte? In welcher Weise werden Regelstrukturen dabei einbezogen?

3 METHODISCHES VORGEHEN

Um der Diversität der Projekte gerecht zu werden und für die oben skizzierten Fragen angemessene methodische Ansätze zu nutzen, ist die wissenschaftliche Begleitung als dreistufige, trichterförmige methodische Struktur aufgebaut. Im Rahmen eines jährlichen Umsetzungsmonitorings wurden nach einer Explorationsphase zunächst alle Projekte in den Blick genommen. Gleichzeitig werden bei etwa der Hälfte der Projekte tiefergehende qualitative Analysen durchgeführt. Diese sind als kontinuierlicher Prozess über den gesamten Zeitraum der wissenschaftlichen Begleitung angelegt. Im letzten Jahr der wissenschaftlichen Begleitung sollen schließlich für eine kleine, inhaltlich begründete Auswahl von Projekten fokussierte Wirkungsanalysen durchgeführt werden. Diese methodische Vorgehensweise ermöglicht es, der Heterogenität der geförderten Projekte Rechnung zu tragen, die unterschiedliche thematische Schwerpunkte und unterschiedliche Strategien verfolgen. Die bereits umgesetzten Erhebungen werden im Folgenden genauer beschrieben. Auf die im kommenden Jahr anstehenden Wirkungsanalysen wird am Ende dieses Kapitels im Rahmen eines Ausblicks kurz eingegangen.

Abbildung 2: Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung



Quelle: eigene Darstellung.

EXPLORATIONSPHASE

Zunächst wurde eine detaillierte Darstellung des Forschungsgegenstandes erstellt. Dazu analysierten wir die vorhandene Projektdokumentation – in erster Linie der Interessenbekundungen bzw. Anträge – und führten explorative Telefoninterviews mit den Projektverantwortlichen. Die Exploration schloss mit der Auswahl eines Samples von 20 Projekten ab, in denen mittels qualitativer Fallstudien die jeweiligen Entwicklungen und Strategien der Projekte im Verlauf der wB partizipativ herausgearbeitet werden sollen. Die Auswahl dieses Samples erfolgte in Absprache mit Fachreferentinnen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, siehe Anhang). Außerdem wurde das Design des Umsetzungsmonitorings, das sich an alle Projekte richtet, abgeschlossen.

UMSETZUNGSMONITORING

Das Monitoring bietet einen Gesamtüberblick hinsichtlich der Entwicklungen in der Zielgruppenerreichung, der Rolle von Partizipation und Wirkungsorientierung in der Projektgestaltung, der ersten Ergebnisse der Projekte und der Nachhaltigkeit (insbesondere in Bezug auf die Vernetzung der Projekte mit Regelstrukturen) in allen Modellprojekten. Zudem erfasst das Monitoring Strukturdaten, unvorhergesehene Entwicklungen und Herausforderungen (siehe Anhang für einen detaillierten Überblick).

Das Monitoring stützt sich soweit möglich auf die durch das Bundesamt für zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) erhobenen Daten im Rahmen der regulären Berichtslegung der Projekte gegenüber dem BAFzA. Diese umfasst die im Rahmen des jährlichen Verwendungsnachweises zu erstellenden Sachberichte und die Ergebnisberichte, in denen entlang von Kategorien, wie z.B. Zielgruppenerreichung, Zielerreichung, Wirkungskontrolle, Öffentlichkeitsarbeit, jährlich über die Projektumsetzung berichtet wird. Da die Berichte nicht alle für die wissenschaftliche Begleitung relevanten Daten erheben, erfolgt zusätzlich eine kurze Online-Befragung zu zwei Zeitpunkten (Frühsommer 2018 und Frühsommer 2019) über LimeSurvey.

An der Online-Befragung 2018 beteiligten sich 35 der 37 zu diesem Zeitpunkt im Rahmen des Programmbereichs H geförderten Projekte¹. Der Sachbericht 2017 liegt für 33 Projekte vor, der Ergebnisbericht wurde von allen 37 Projekten erstellt². Auch fünf dem Programmbereich nachträglich zugeordnete Projekte erstellten Ergebnisberichte. Da die Informationen zu diesen Projekten der wB erst im Herbst 2018 vorlagen, werden sie 2019 in das Monitoring integriert.

QUALITATIVE FALLANALYSEN

Die qualitative Begleitung eines Teils der Modellprojekte (20) zielt darauf, tiefergehende Fallanalysen der Projektumsetzung zu ermöglichen. Zum Auftakt der qualitativen Begleitung der für diese Analysen ausgewählten Modellprojekte wurde im Rahmen von Workshops mit den Projektmitarbeiter/innen die Wirkungslogik der jeweiligen Projekte herausgearbeitet. In den Startworkshops wurden Strategien, Ziele und Wirkungshypothesen sowie die zugrundeliegenden Annahmen und Bedingungen der Modellprojekte diskutiert und gemeinsam zu einem Wirkungsgefüge modelliert, das später von der wissenschaftlichen Begleitung grafisch aufbereitet wurde. So entstand ein detailliertes Bild der Bandbreite der Wirkungslogiken des Programmbereichs, das der Auftraggeberin in Form von Steckbriefen zur Verfügung gestellt wurde. Im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung werden beobachtete Projektergebnisse zu den Wirkungsgefügen ins Verhältnis gesetzt. Die damit einhergehende Reflexion der Wirkungsannahmen der Projekte erlaubt es, diese weiter auszuformulieren und das Modellhafte der Projekte zu spezifizieren. Zu diesem Zweck werden im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung sowohl Interviews mit Projektmitarbeiter/innen als auch Erhebungen mit den Zielgruppen durchgeführt. Schwerpunktmäßig werden diese Erhebungen im nächsten Jahr umgesetzt, sodass die entsprechenden Erkenntnisse erst im Abschlussbericht vorgestellt werden können.

Eine vergleichende Analyse aller Wirkungslogiken ergab darüber hinaus auch eine Wirkungstypologie, die die Projekte entsprechend ihren Zielgruppen, angestrebten Wirkungen und Strategien in fünf voneinander abgrenzbare Typen unterteilt. Diese bildet eine wesentliche Grundlage für die für 2019 geplanten Wirkungsanalysen. Sie wird in Kapitel 4.3 ausführlich vorgestellt.

¹ Ende Juni 2018 wurden dem Programmbereich fünf weitere Projekte zugeordnet. Diese wurden zwar bereits in Angebote des Wissenstransfers eingebunden (Fachdialog/Webinar), aber im Berichtszeitraum noch nicht in das Monitoring integriert, da die Online-Befragung bereits vor ihrer Zuordnung durchgeführt wurde und auch die Ergebnis- und Sachberichte dieser Projekte verspätet vorlagen.

² Hierbei handelt es sich um die Berichte, zu deren Verfassung die Projektträger zur Rechenschaftslegung gegenüber dem BAFzA verpflichtet sind und die ebenfalls für das Monitoring durch die wB genutzt werden.

TRANSFERWORKSHOPS

Regelmäßige Transferworkshops mit den Projektträgern unterstützen die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch zwischen den Projekten. Darüber hinaus fördern diese Formate die Präsentation und Validierung von Zwischenergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung – eine Basis, um gemeinsam Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Projektpraxis zu erarbeiten.

Ein erster solcher Workshop fand im Januar 2018 in Berlin statt. Hier wurden die wB insgesamt und das Monitoring präsentiert. Außerdem erfolgte ein Erfahrungsaustausch zu den Themen Partizipation, Zielgruppenerreichung, Öffentlichkeitsarbeit und Selbstevaluation.

Zur Ergänzung der Face-to-Face-Treffen hat die wissenschaftliche Begleitung im Oktober 2018 damit begonnen, kurze Webinare anzubieten, um einzelne Befunde der wB an die Projektträger rückzuspiegeln und zu validieren. Im Rahmen der Fachforen bot die wB im Oktober 2018 außerdem einen Workshop zum Thema Nachhaltigkeit an.

AUSBLICK

Die qualitative Begleitung der Umsetzung mündet zum zweiten Quartal 2019 in maximal fünf Wirkungsanalysen. 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. Die spezifischen erwarteten Wirkungen der einzelnen Projekte wurden bereits in den Startworkshops im Rahmen der Wirkungsgefüge beschrieben bzw. im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung weiter ausdifferenziert.

Es sollen möglichst Fälle ausgewählt werden, die aufgrund der Umsetzungsqualität im Projektzeitraum beobachtbare Wirkungen erwarten lassen. Außerdem soll ein inhaltlich möglichst breites Spektrum von Fällen herangezogen werden. Für jedes der ausgewählten Projekte werden zunächst in enger Abstimmung mit den Projektträgern angemessene Forschungsdesigns zur Wirkungsbeobachtung entwickelt. Es sollen nach Möglichkeit unterschiedliche Ansätze zum Einsatz kommen, die dem aktuellen Stand der Fachdiskussion im Bereich der Wirkungsevaluierung entsprechen. Ziel der Wirkungsanalysen wird es sein, basierend auf den zu Beginn der Umsetzungsbegleitung erarbeiteten Wirkungsgefügen, Wirkungsmechanismen zu identifizieren und zu hinterfragen, welchen Beitrag die Projekte zu diesen Wirkungsmechanismen geleistet haben. Auch die qualitativen Fallanalysen und das Umsetzungsmonitoring sowie die Angebote des Wissenstransfers werden im kommenden Jahr fortgeführt.

Ende Juni 2018 wurden dem Programmbereich fünf weitere Projekte zugeordnet. Diese wurden zwar bereits in Angebote des Wissenstransfers eingebunden (Fachdialog/Webinar), aber im Berichtszeitraum noch nicht in das Monitoring integriert, da die Online-Befragung bereits vor ihrer Zuordnung durchgeführt wurde und auch die Ergebnis- und Sachberichte dieser Projekte verspätet vorlagen. Im nächsten Jahr werden die Entwicklungen dieser Projekte dann ebenfalls im Rahmen des Monitorings analysiert. Entwicklungsprozesse zwischen den zwei Erhebungszeitpunkten dieser neuzugeordneten Projekte werden jedoch nicht so nachvollziehbar sein wie die der ursprünglichen 37 Projekte.

4 ZENTRALE ERGEBNISSE DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

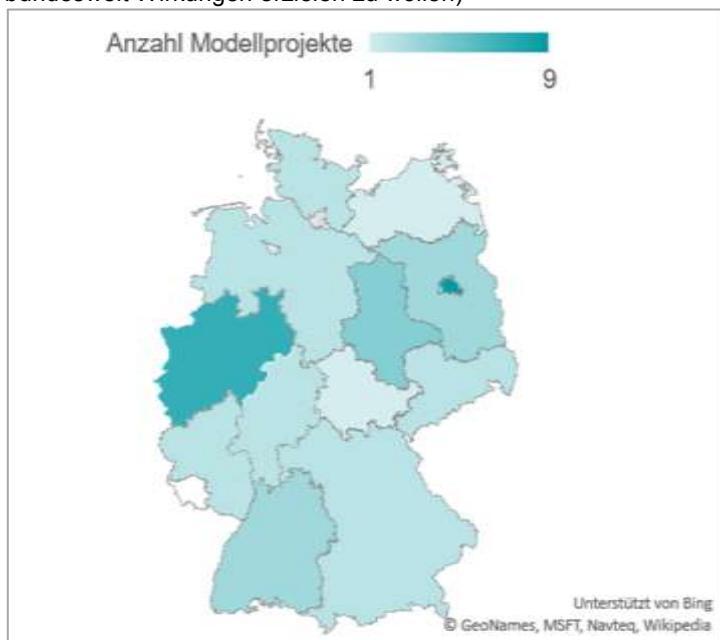
Das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ setzt sich aus verschiedenen Programmsäulen zusammen und unterstützt seit 2015 Akteur/innen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene in der Demokratieförderung und Radikalisierungsprävention. Der Programmbereich H „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ fördert seit 2017 insgesamt 37 Modellprojekte, davon 32 in den Bereichen Empowerment und Konfliktbearbeitung (H1) sowie fünf im Bereich der interkulturellen Öffnung von Organisationen (H2). Bereits seit 2015 werden Modellprojekte, z.B. zu ausgewählten Phänomenen Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und Radikalisierungsprävention, gefördert. Die im Programmbereich H geförderten Projekte haben gegenüber den bereits seit 2015 geförderten Projekten also eine relativ kurze Laufzeit von etwas mehr als zwei Jahren.

Die Mehrheit der im Programmbereich geförderten Träger sind mittlere (11 – 50 Mitarbeiter/innen; 41%) und kleine Organisationen (bis 10 Mitarbeiter/innen; 35%). Neun Projekte werden von großen Trägern mit mehr als 50 Mitarbeiter/innen durchgeführt. Dabei sind Migranten(selbst)organisationen (MO) deutlich häufiger als kleine Träger einzustufen als solche Organisationen, die sich selbst nicht als MO verstehen. Unter den großen Trägern befindet sich keine MO.

MO setzen hauptsächlich Projekte im Themenfeld Empowerment um, während die Themen Konfliktbearbeitung und interkulturelle Öffnung (IKÖ) verstärkt auch von Nicht-MO bearbeitet werden.

Zum Teil verfügen die Träger über langjährige Erfahrungen und entsprechende Netzwerke im Themenfeld, andere Träger sind noch eher unerfahren in Bezug auf Aspekte des Modellprojekts, sei es das konkrete Format oder die Zielgruppe.

Abbildung 3: Geografische Verteilung der Modellprojekte (ohne die Modellprojekte, die angaben, bundesweit Wirkungen erzielen zu wollen)



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

Die Mehrheit der Projekte (19) wirkt in nur einem Bundesland, immerhin zehn Projekte haben sich vorgenommen, bundesweit zu wirken. Sechs Projekte wollen in zwei und mehr Bundesländern wirken. In Berlin und Nordrhein-Westfalen werden am häufigsten Projekte umgesetzt (neun bzw. sieben), gefolgt von Sachsen-Anhalt, Baden-Württemberg und Brandenburg. Am seltensten werden Projekte in Bremen und Hamburg sowie Thüringen und Mecklenburg-

Vorpommern durchgeführt. Im Saarland finden, bis auf bundesweite Projekte, keine Projekte statt.

Aus den Fallstudien zeigt sich, dass eine größere Reichweite oft auch zu einer stärkeren Überforderung führt. Tatsächlich wird im Projektverlauf oft klar, dass die angestrebte Reichweite mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht erzielt werden kann. Allerdings können Organisationen, die über bundesweit gut vernetzte Strukturen verfügen, vereinzelt auch eine höhere Reichweite erzielen als ursprünglich gedacht. Dies konnte aber nur bei besonders großen Trägern beobachtet werden.

In den folgenden Kapiteln werden die zentralen Ergebnisse der wB in Bezug auf die Fragen zur Zielgruppenerreichung, Partizipation sowie Ergebnisse, Wirkungen, Wirkungsorientierung und die Nachhaltigkeitsstrategien der Träger beleuchtet und diskutiert. Ein Schwerpunkt liegt zum jetzigen Zeitpunkt auf den Umsetzungsprozessen und damit insbesondere auf der Zielgruppenerreichung und den Partizipationsmöglichkeiten in den Projekten. Soweit dies möglich ist, werden aber auch erste Ergebnisse präsentiert. In Bezug auf Fragen der Wirkung und Nachhaltigkeit werden vor allem die Konzeptionen und Strategien der Träger analysiert, sodass auch erste Rückschlüsse auf die Möglichkeit von Wirkungen und Nachhaltigkeit nach Projektende möglich sind.

4.1 ZIELGRUPPENERREICHUNG

Fragen der Zielgruppenerreichung sind von zentraler Bedeutung für die Bewertung der Modellprojekte im Programmbereich. Nur wo es gelingt, Zielgruppen zu erreichen, können die Projekte ihre angestrebten Ziele verwirklichen und Veränderungsprozesse anstoßen. Im Folgenden wird projektübergreifend dargestellt, welche Arten von Zielgruppen im Programmbereich (nicht) adressiert werden, mit welchen Strategien die Träger an diese Gruppen herantreten und wie gut es ihnen (unter welchen Bedingungen) gelingt, ihre Zielgruppen zu erreichen.

In diesem Kapitel:

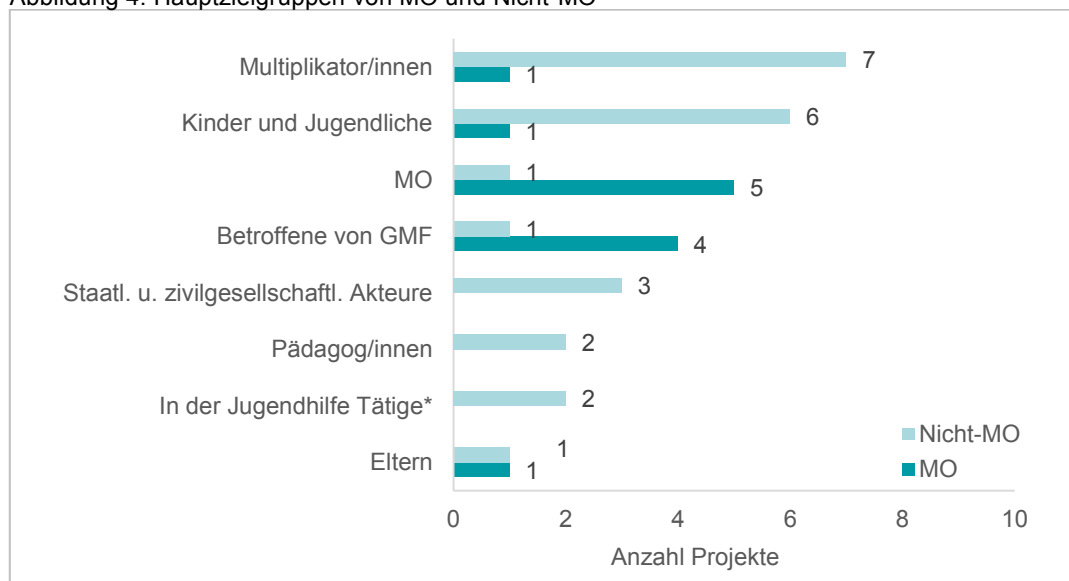
- Welche Arten von Zielgruppen werden adressiert?
- Wie gut werden sie erreicht und welche Strategien werden zur Ansprache genutzt?
- Welche Faktoren befördern die Zielgruppenerreichung?

4.1.1 Welche Zielgruppen adressieren die Projekte?

In den Leitlinien H1 und H2 wird eine Vielzahl möglicher Zielgruppen für die Maßnahmen eines Modellprojektes benannt: Besonders häufig werden Kinder und Jugendliche sowie Multiplikator/innen als Hauptzielgruppen adressiert. Pädagog/innen und Eltern als solche (hier nicht vordergründig in ihrer Rolle als Multiplikator/innen verstanden, sondern als direkte Zielgruppe) werden hingegen nur in wenigen Projekten schwerpunktmäßig adressiert.

Werden die Projekttypen und Trägerarten betrachtet, lassen sich wichtige Unterschiede in den Zielgruppen feststellen. Projekte zum Empowerment Erwachsener arbeiten mit Betroffenen von GMF, vor allem mit Menschen, die von Rassismus betroffen sind. Insgesamt arbeiten viele Empowermentprojekte aber mit Kindern und Jugendlichen. Projekte, die sich mit der Stärkung von Organisationen beschäftigen, adressieren in aller Regel MO und Gruppen Betroffener von GMF. Ebenfalls im Kontext von Organisationen sind Projekte der interkulturellen Öffnung angesiedelt. Oft arbeiten sie mit ehren-, neben- und hauptamtlich in der Kinder- und Jugendhilfe Tätigen sowie Pädagog/innen.

Abbildung 4: Hauptzielgruppen von MO und Nicht-MO



Quelle: Online-Befragung der Projektträger 05/2018 (N = 35), eigene Berechnungen. *= inkl. Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche.

Auch arbeiten unterschiedliche Trägertypen nicht mit den gleichen Zielgruppen. Die Maßnahmen von MO etwa beziehen sich vor allem auf Betroffene von GMF und andere MO. Nicht-MO arbeiten tendenziell eher mit Multiplikator/innen und Kindern und Jugendlichen, um ihre Ziele zu erreichen. Es zeigt sich schon bei dieser ersten Betrachtung der Zielgruppen, dass im Programmbereich diverse Zielgruppen auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden sollen.

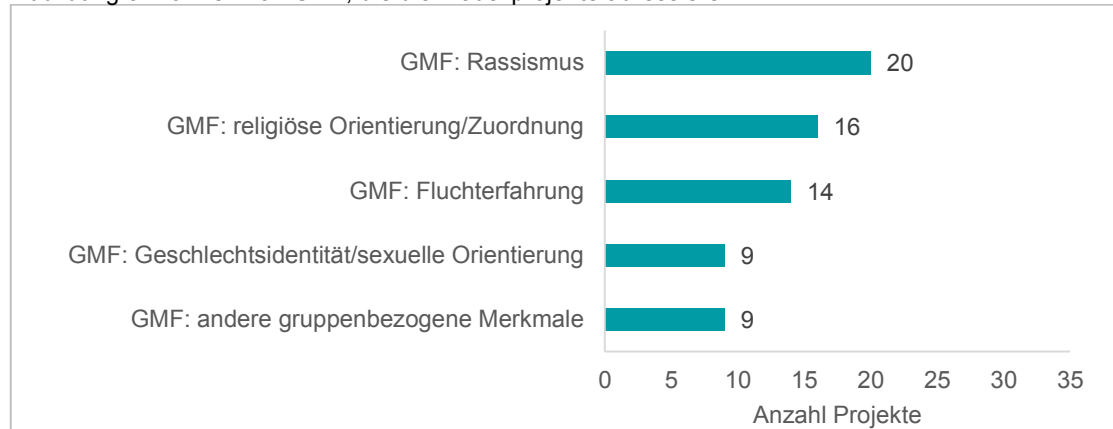
MENSCHEN MIT MIGRATIONSHINTERGRUND UND BETROFFENE VON GMF: WER SOLL ERREICHT WERDEN?

In den Berichten an das BAFzA gaben alle Projekte an, sowohl Teilnehmer/innen mit als auch ohne Migrationshintergrund zu haben. An der Mehrzahl der Projekte (62%) nehmen mehr Menschen mit Migrationshintergrund teil als solche ohne³.

Diese Daten liefern zwar einen ersten Anhaltspunkt, in welchem Ausmaß Teilnehmer/innen von GMF betroffen sind, ein Gesamtbild vermitteln sie aber nicht. Ob Menschen von GMF betroffen sind, hängt nicht ausschließlich und nicht zwangsläufig von ihrem Migrationshintergrund ab. Der Fokus auf den Migrationshintergrund verstellt den Blick auf die Tatsache, dass es sich bei GMF um externe Zuschreibungen und nicht um individuelle Merkmale handelt. Sinnvoller ist es daher für eine umfassendere Analyse, zu erheben, ob Teilnehmer/innen von GMF betroffen sind und wenn ja, von welcher Art von GMF. Entsprechende Daten konnten wir nur im Rahmen unserer Online-Befragung erheben. Demnach gaben 60% der befragten Projektteams an, dass es sich bei ihrer Hauptzielgruppe um von GMF Betroffene handelt. Dabei ist Rassismus das Phänomen, von dem der größte Anteil der Adressaten betroffen ist. 40% der Projekte wenden sich indirekt über Multiplikator/innen an diese Zielgruppe oder wollen beispielsweise alle Bürger/innen eines Stadtteils erreichen und bewusst auch die Mehrheitsgesellschaft einbeziehen.

³ Eine Einordnung in Menschen mit und ohne Migrationshintergrund führt dazu, dass einige von GMF betroffene Gruppen nicht berücksichtigt werden. Im gängigen Sprachgebrauch werden von GMF Betroffene häufig über ihre Herkunft, also über einen Migrationshintergrund, beschrieben. Tatsächlich werden aber mit dieser Zuordnung oftmals subjektive Zugehörigkeit sowie Zuschreibungen der Mehrheitsgesellschaft ausgedrückt, die sich nicht immer auf eine rezente Migrationsgeschichte beziehen (z.B. bei Sinti, schwarzen Menschen ohne Migrationshintergrund). Im Kern geht es bei GMF nicht um die objektive Herkunft als solche, sondern um externe Zuschreibungen der Ungleichwertigkeit, die sich auf Merkmale wie eine bestimmte Herkunft als erklärendes Argument stützen.

Abbildung 5: Formen von GMF, die die Modellprojekte adressieren



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

DIE MEHRHEITSGESELLSCHAFT ALS ZIELGRUPPE: WER IST DAS?

Als Gruppen der Mehrheitsgesellschaft werden häufig diejenigen Gruppen und Institutionen verstanden, deren Angehörige eher keinen Migrationshintergrund haben oder von GMF betroffen sind⁴. GMF wird zwar nicht unbedingt von der Mehrheitsgesellschaft produziert, tatsächlich aber finden sich in allen Gesellschaftsschichten Formen von GMF. Die Mehrheitsgesellschaft ist ein wichtiger Faktor, wenn es darum geht, GMF zu begrenzen. Sie kann sie stillschweigend akzeptieren oder sich aktiv dagegenstellen. Um GMF effektiv zu begegnen, müssen gerade auch Vorurteile in der Mehrheitsgesellschaft und Machtverhältnisse, die von diesen Vorurteilen getragen werden, benannt und hinterfragt werden. So adressieren einige Projekte gezielt bestimmte Gruppen innerhalb der Mehrheitsgesellschaft. In einem Projekt etwa sind Lehrkräfte die Hauptzielgruppe; für sie werden pädagogische Materialien entwickelt, die es ermöglichen sollen, turkeibezogene Themen mit ihren Schüler/innen möglichst konflikt- und vorurteilsfrei zu bearbeiten. In einem anderen Projekt werden Mitarbeiter/innen aus dem mehrheitsgesellschaftlich geprägten öffentlichen Dienst einer Kleinstadt in interkultureller Konfliktmediation geschult. Ein drittes Beispiel für eine mehrheitsgesellschaftlich geprägte Zielgruppe, die im Programmbereich adressiert wird, sind Lokalpolitiker/innen im ländlichen Raum. Im betreffenden Projekt wirken sie als Mentor/innen für Geflüchtete, denen sie die deutsche Politik näherbringen und Zugänge zu politischen Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen sollen. Gleichzeitig sollen sie selbst den Lebensalltag und die Interessen Neuzugewanderter besser kennenlernen.

DIE ROLLE DER ZIELGRUPPE „MULTIPLIKATOR/INNEN“ FÜR DEN PROGRAMMBEREICH

Die meisten Projekte arbeiten direkt mit ihren Zielgruppen. Das heißt, die Menschen, denen Projekte ihre Angebote machen, sind auch diejenigen, die letztlich davon durch positive Wirkungen profitieren sollen. In 24% der Projekte sind Multiplikator/innen die Hauptzielgruppe. Das heißt, die Projekte arbeiten mit einer kleineren Anzahl von Teilnehmer/innen mit dem Ziel, dass diese ihre erlernten Kompetenzen an eine größere indirekte Zielgruppe weitertragen. Die zugrundeliegende Annahme in der Wahl der Zielgruppe Multiplikator/innen ist etwa, dass es durch Multiplikator/innen – ähnlich dem Schneeballeffekt – gelingen kann, Projekterfolge in bestimmten Communitys/Altersgruppen zu multiplizieren, zu deren Angehörigen der Träger eher keinen direkten Zugang hat. Multiplikatorprojekte kommen in allen Projekttypen vor: In 33% der Multiplikatorprojekte werden Betroffene von GMF als weitere Zielgruppe angege-

⁴ Wir erkennen an, dass der Begriff „Mehrheitsgesellschaft“ stark vereinfachend ist und missverständlich sein kann. Die Neuen Deutschen Medienmacher etwa beklagen: „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.

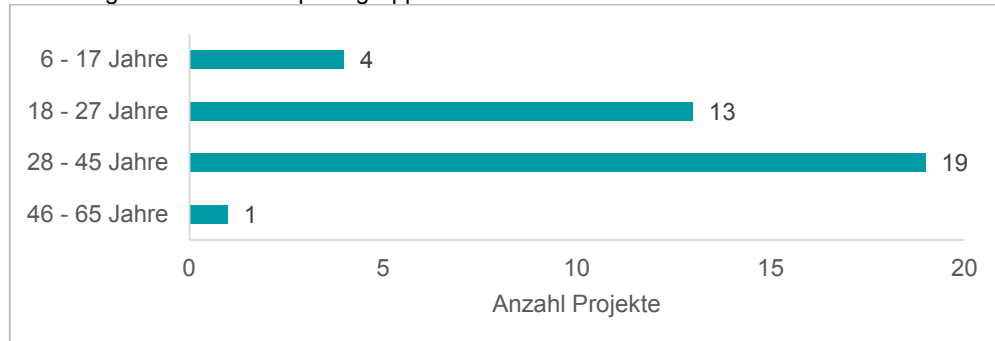
ben, in 44% sind Kinder und Jugendliche (insbesondere aus Regionen mit hoher multi-kultureller Bevölkerungsstruktur sowie aus strukturschwachen Regionen oder aus bildungsfernen Milieus) die erweiterte Zielgruppe. Es ist also davon auszugehen, dass auch in diesen Projekten Betroffene von GMF sowie junge Menschen indirekt über Multiplikator/innen erreicht werden. Die übrigen zwei Multiplikator/innenprojekte haben keine klar definierte erweiterte Zielgruppe, mit der die Multiplikator/innen im Rahmen des Projekts noch arbeiten sollen, sondern zählen nur Multiplikator/innen zur Zielgruppe (es handelt sich um ein Projekt der interkulturellen Öffnung einer Organisation sowie ein Multiplikatorenprojekt für Frauen).

VIELE PROJEKTE AKTIVIEREN BESTEHENDE ZIELGRUPPEN DER TRÄGER

90% der Projekte arbeiten mit Menschen, die bereits in anderen Projekten/Kontexten des Trägers erreicht wurden, also quasi mit „alten“ Zielgruppen. Dies verdeutlicht auch, dass Modellprojekte keinesfalls als Prototypen, die aus dem Nichts entstehen, verstanden werden sollten. Vielmehr fußen sie oft auf vorherigen Erfahrungen und Kontakten der Träger. Mehr als die Hälfte der befragten Modellprojekte gibt an, dass über 30% ihrer Teilnehmer/innen bereits an vorherigen Projekten teilgenommen hatten. Insgesamt liegt der Anteil „alter“ Zielgruppen in den Projekten im Durchschnitt bei 35%, variiert aber durchaus. Während bei zwei Projekten der interkulturellen Öffnung 100% zur „alten“ Zielgruppe gezählt werden (in diesem Fall handelt es sich bei der Zielgruppe um Organisationsinterne), gibt es auch drei Projekte, in denen alle Teilnehmer/innen zum ersten Mal ein Angebot des Projektträgers wahrnehmen. Ein hoher Prozentsatz „alter“ Zielgruppen steht auch nicht zwangsläufig für eine bessere Erreichung von Zielgruppen. Projekte, bei denen weniger als 30% zu einer „alten“ Zielgruppe zählen, bewerteten die Erreichung ihrer Zielgruppen sogar häufiger gut als solche mit einem höheren Anteil. Dennoch fangen die wenigsten Projekte in der Zielgruppenerreichung bei „null“ an.

WIE JUNG IST DER PROGRAMMBEREICH H? JUGENDLICHE ALS ZIELGRUPPE

Abbildung 6: Alter der Hauptzielgruppe



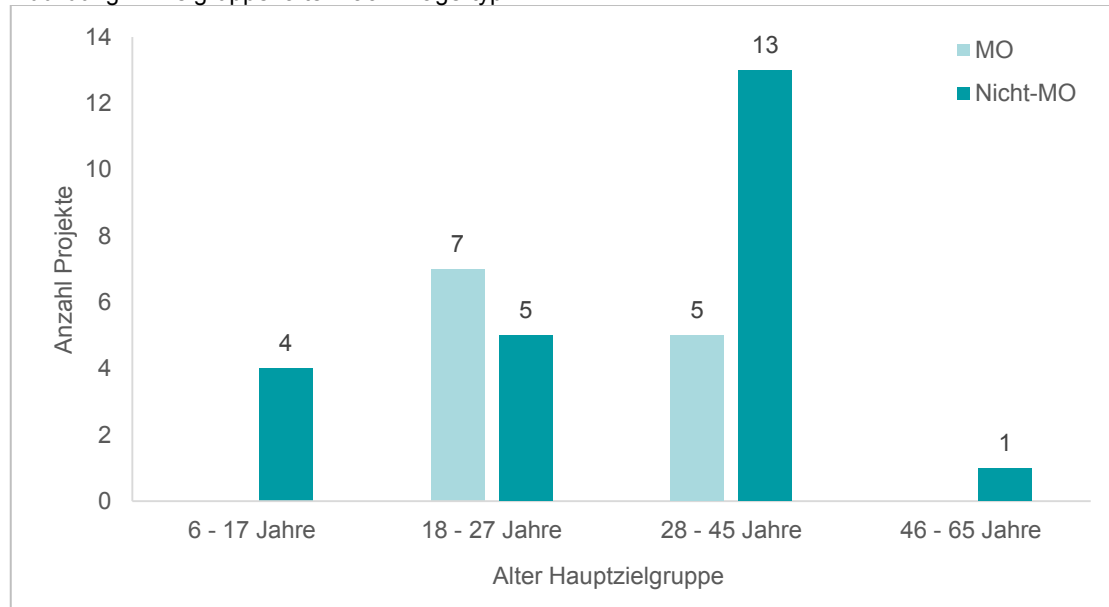
Quelle: Ergebnisberichte 2018 (N = 37), eigene Berechnungen.

Das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ setzt einen Fokus auf Jugend. Dies spiegelt sich auch im Programmbereich H wider. Bereits an Grundschulen finden Projekte statt, viele an Sekundarschulen und mit jungen Erwachsenen. Insgesamt zählen 70% der Projekte Jugendliche zu ihren direkten Zielgruppen. Im Vergleich zu den Modellprojekten im Programmbereich D jedoch, in dem junge Menschen zwischen 13 und 27 Jahren ca. 60% der Hauptzielgruppe darstellen (Greuel et al. 2016, 31), ist die Hauptzielgruppe im Programmbereich H häufig etwas älter. In 54% der Projekte sind Menschen über 28 Jahren die Hauptzielgruppe, oftmals in ihrer Rolle als Multiplikator/innen, Vertreter/innen von MO oder Pädagog/innen. 39% der Projekte, deren Hauptzielgruppe älter als 27 Jahre ist, zählen Kinder und Jugendliche zur Zielgruppe. Projekte, die sich auf das Empowerment von Erwachsenen, die Professionalisierung von MO oder auf die interkulturelle Öffnung als internen Mitarbeiterprozess innerhalb einer Organisation fokussieren, arbeiten in der Regel nicht direkt mit Jugendlichen.

Auch bei dem Alter der Zielgruppe werden Unterschiede nach dem Trägertyp deutlich: Die Mehrzahl der MO arbeitet mit 18- bis 27-Jährigen, nicht jedoch mit der Hauptzielgruppe der 6-

bis 17-Jährigen. Nicht-MO agieren zwar auch in dieser jungen Zielgruppe, die Mehrzahl dieser Projekte adressiert aber Personen zwischen 28 und 45 Jahren.

Abbildung 7: Zielgruppenalter nach Trägertyp



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

GESCHLECHTSIDENTITÄT UND SEXUELLE ORIENTIERUNG IM PROGRAMMBEREICH H

Den Ergebnisberichten der Träger zufolge waren Teilnehmer/innen der 37 analysierten Projekte zu 56% Menschen männlichen Geschlechts, 42% waren weiblich und 1% hatte eine andere Geschlechtsidentität. Hinsichtlich der restlichen Teilnehmer/innen machten die Projektteams keine Angaben zur Geschlechtsidentität.

Nur 13% der Projekte, die GMF-Betroffene zur direkten Zielgruppe zählen, gaben in der Online-Befragung an, dass ihre Zielgruppe aufgrund von Geschlechtsidentität oder sexueller Orientierung diskriminiert wird (siehe Abbildung „Formen von GMF, auf die die Modellprojekte abzielen“). Da es anteilig weniger Teilnehmer/innen⁵ nichtmännlichen Geschlechts gibt und Frauen und Menschen anderer Geschlechteridentitäten gesamtgesellschaftlich häufiger von Diskriminierung betroffen sind als Männer, lässt sich vermuten, dass Genderdiskriminierung auch in der Zielgruppe eine größere Rolle spielt, als in den Modellprojekten adressiert. Auf Bundesebene etwa beziehen sich 28% aller Beratungsanfragen an die Antidiskriminierungsstelle zu Diskriminierung aufgrund von AGG-Diskriminierungsmerkmalen auf eine Diskriminierung aufgrund von Geschlechts- und sexueller Orientierung (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017, 43).

Mehrdimensionale Diskriminierung sollte im Programmbereich zwangsläufig eine Rolle spielen, denn soziale Kategorien wie Gender, Klasse, Ethnizität, Herkunft und Sexualität stehen in Wechselwirkung zueinander und generieren eine Verschränkung von Diskriminierungsformen (Crenshaw 1989). Ein Projekt etwa richtet sich speziell an Frauen, die nicht nur von Sexismus, sondern auch von Rassismus oder Antisemitismus betroffen sind. Intersektionalität wird in den Projektkonzeptionen allerdings eher selten explizit thematisiert. Auch wird in keiner Projektkonzeption darauf eingegangen, wie z.B. mögliche Barrieren für Menschen mit Behinderungen abgebaut werden können, um deren Zugang zum Projekt zu erleichtern. Nur zwei Projekte konzentrieren sich spezifisch auf Frauen bzw. Mädchen. Diese Träger sind MO. Insgesamt befassen sich Träger, die sich als MO bezeichnen jedoch seltener mit von Genderdiskriminierung Betroffenen als Nicht-MO.

⁵ Der Genderstern wird hier benutzt, da in den Ergebnisberichten neben dem männlichen und weiblichen Geschlecht auch nach Teilnehmer/innen* weiterer Geschlechtsidentitäten gefragt wurde.

Natürlich kann nicht jedes Projekt Schwerpunkte auf alle Diskriminierungsarten und alle betroffenen Gruppen gleichermaßen setzen und sicherlich können Projektmitarbeiter/innen die Diskriminierungsmerkmale ihrer Zielgruppe auch nicht minutiös erfassen. Dennoch sollten sich Projektteams der Mehrdimensionalität von Diskriminierung bewusst sein und entsprechende Konzepte und Strategien in ihre Projekte integrieren.

4.1.2 Gesamteinschätzung: Wird die Einwanderungsgesellschaft erreicht?

Laut Sach- und Ergebnisberichten nahmen fast 10.000 Menschen an den Projekten teil, allerdings sollten solche „Kopfzahlen“ nicht überinterpretiert werden. Denn wer hier mitgezählt, doppelt gezählt und gar nicht gezählt wurde, ist kaum nachvollziehbar. Da Sach- und Endberichte keine detaillierten Anweisungen zur Definition der erreichten Zielgruppe vorgeben, sind viele Interpretationen denkbar. Ist eine Zielgruppe bereits erreicht, wenn sie an einer Infoveranstaltung des Trägers teilnimmt, dann aber keine weiteren Angebote des Trägers wahrnimmt? Auch ist selten erfasst, wie viele Jugendliche die in den Modellprojekten weitergebildeten Multiplikatorengruppen erreichen. Wo „nur“ zwei Multiplikator/innen als Teilnehmer/innen gezählt wurden, könnte eine Vielzahl von Jugendlichen erreicht worden sein. Auch lässt sich kaum bewerten, ob 10.000 Teilnehmer/innen viel oder zumindest ausreichend sind. Deshalb sind bei der Einschätzung, inwieweit die Zielgruppen erreicht wurden, die Perspektiven der Projektteams und der Teilnehmer/innen selbst nützlicher als absolute Zahlen. In den Ergebnisberichten (Berichtszeitraum jeweils Projektbeginn bis Ende August 2018) waren Träger aufgefordert, ihre Zielgruppenerreichung zu bewerten. Die Auswertung, grafisch dargestellt in Abbildung 8 (siehe unten), verdeutlicht, dass die Projektteams die Erreichung ihrer Zielgruppen meist eher positiv bewerten⁶. Nur zwei Projekte hatten in der Berichtsphase größere Schwierigkeiten mit der Zielgruppenerreichung. In einem Fall bedingte ein Personalwechsel eine Verzögerung in der Umsetzung, im anderen Fall ergaben sich Schwierigkeiten aus der Größe und der starken geografischen Verteilung der Zielgruppen.

Abbildung 8: Bewertung der Zielgruppenerreichung durch die Projektträger

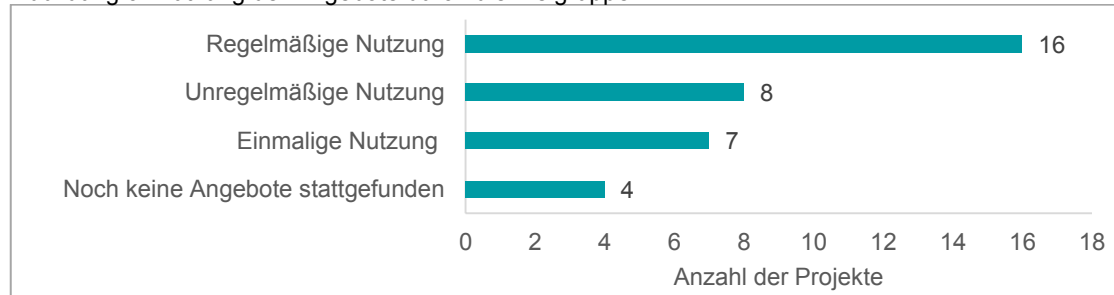


Quelle: Online-Befragung der Projektträger 05/2018 (N = 35), eigene Berechnungen.

Die positive Bewertung der Zielgruppenerreichung allgemein sagt noch nichts über die Qualität der Erreichung aus. Zielgruppen werden nach der Einschätzung der Projektteams nicht nur einmalig erreicht, sie nutzen die längerfristigen Angebote der Träger auch größtenteils regelmäßig.

⁶ In der Auswertung wurden alle Projekte, die nicht von Schwierigkeiten berichteten, sondern angaben, ihre Zielgruppen wie geplant erreicht zu haben, mit „gut erreicht“ eingestuft. Projekte, die von kleineren Schwierigkeiten berichteten, aber ihre Zielgruppe insgesamt gut erreichten, wurden mit „eher gut erreicht“ eingestuft. Wo es zu größeren Schwierigkeiten kam, sodass Teilzielgruppen nicht erreicht werden konnten, wurde ein „eher schlecht erreicht“ zugeordnet.

Abbildung 9: Nutzung der Angebote durch die Zielgruppe



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

WEN ERREICHEN DIE MODELLPROJEKTE NOCH NICHT?

Wie bereits erwähnt, hat GMF aufgrund von Gender oder sexueller Orientierung (im Vergleich zum Ausmaß dieser Phänomene) im Programmbereich einen eher niedrigeren Stellenwert als Diversity – auch noch andere Themenbereiche und Zielgruppen finden weniger Einzug in den Programmbereich. Menschen mit Behinderung etwa, die ebenfalls häufig von Diskriminierung betroffen sind, werden kaum explizit adressiert.

Drei Projekte gaben an, auch wegen Armut/Klassismus von GMF Betroffene einzubeziehen – ein Thema, das wiederum nicht explizit von den Leitlinien aufgegriffen wird. Auch hier wäre zu überlegen, in den Leitlinien nachzusteuern und soziale Ungleichheit als Dimension von Diversity aufzugreifen.

Schwierigkeiten bei der Zielgruppenerreichung, die in den Ergebnisberichten erwähnt werden, lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: Zum einen ist der zeitliche Aufwand im Beziehungsaufbau höher als erwartet oder die zeitlichen Ressourcen der Zielgruppe sind gering (gerade im ehrenamtlichen Bereich). Zum anderen haben sich Vorurteile oder GMF zwischen mehrheitsgesellschaftlich geprägten Zielgruppen und Betroffenen von GMF in einigen Fallbeispielen zu sehr verfestigt oder es bestehen keine Berührungspunkte zwischen den Gruppen. Ein Träger berichtet dies beispielsweise auch in Bezug auf Multiplikator/innen in Bildungseinrichtungen. Diese seien schwer erreichbar, weil „... *diskriminierende, teilweise rassistische Vorurteile [...] die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung von Methoden und Herausforderungen [erschweren]*“ (Projekt 12, Ergebnisbericht 2018). Ein anderer Träger gibt an, Teilnehmer/innen aus der Mehrheitsgesellschaft äußerten „*sich klar abwertend gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund und werden derzeit nur von Vereinigungen wie dem Ring nationaler Frauen und der Vereinigung ‚Deutsche helfen Deutschen‘ erreicht. Wir wollen diese aber so weit möglich einbeziehen, um auch hier nachhaltig Veränderungen zu erreichen.*“ (Projekt 13⁷, Ergebnisbericht 2018)

Weitere Zielgruppen, die durch die Projekte im Programmbereich stärker oder expliziter adressiert werden könnten, sind – wie bereits erwähnt – Frauen, LSBTI sowie Menschen mit Behinderung. Ein gutes Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft ist nämlich nur möglich und kann lediglich dann erreicht werden, wenn Bürger/innen unabhängig von verschiedenen kulturellen und religiösen Hintergründen, Herkunft und Genderidentitäten, sexueller Identität, mit und ohne Behinderung gleichberechtigt teilhaben können. Der Anspruch auf gleichberechtigte Teilhabe ist im Rahmen des Gender-, Diversity- und Inklusionsmainstreamings des Bundesprogramms bereits verankert – in den Leitlinien heißt es: „Für die zu fördernden Projekte bedeutet dies, die Entwicklung, Organisation, Implementierung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen, Beteiligungsformen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Bereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und deren Auswirkungen für jede und jeden Einzelnen berücksichtigt werden.“ (BMFSFJ, 2017a, 10) Dennoch sind diese drei Gruppen kaum schwerpunktmäßig als Hauptzielgruppe adressiert und die

⁷ Jedem Projekt wurde zur Pseudonymisierung eine zufällige Nummer zugeordnet.

Projektziele nehmen nur unzureichend Bezug auf sie, sodass von einem Mainstreaming nicht ausgegangen wird.

ZUSAMMENLEBEN IN DER EINWANDERUNGSGESELLSCHAFT NUR IN GROSSEN STÄDTEN?

Die Projekte konzentrieren sich, wie bereits dargestellt, auf Metropolregionen, nur wenige fokussieren sich auf ländliche Räume. Einerseits lässt sich diese Verteilung dadurch erklären, dass Metropolen stärker multikulturell geprägte Bevölkerungsstrukturen aufweisen und hier viele Zielgruppen des Programmbereichs erreicht werden können. In Ballungszentren sind außerdem mehr MO und zivilgesellschaftliche Träger insgesamt aktiv. Andererseits finden somit weniger Angebote im ohnehin schon strukturschwächeren ländlichen Raum statt. Um mit dem Programm mehr von GMF Betroffene, MO und andere Zielgruppen auf dem Land anzusprechen, müsste wohl auch dies stärker aktiv befördert werden.

4.1.3 Strategien der Zielgruppenerreichung

Neben der Frage, welche Art von Zielgruppen adressiert wird und wie gut ihre Erreichung gelingt, ist ebenfalls von Interesse, welche Strategien die Projekte nutzen und welche Gelingensbedingungen die Zielgruppenerreichung beeinflussen. Die Strategien unterscheiden sich teilweise stark, denn sie hängen von der Art der Zielgruppe, den jeweiligen Wirkungszielen sowie dem Trägertyp ab. Im Folgenden werden einzelne im Programmbereich wiederholt genutzte Strategien exemplarisch vorgestellt.

MO ALS WICHTIGE MITTLER IN DER ZIELGRUPPENERREICHUNG

Eine häufige Strategie in der Zielgruppenansprache von Nicht-MO ist die Kooperation mit MO. 65% aller Nicht-MO gaben in der Online-Umfrage an, mit MO zu kooperieren, um ihre Zielgruppe zu erreichen. Kooperierende Nicht-MO sind deutlich zufriedener mit der Erreichung ihrer Zielgruppen als Träger, die dies nicht tun. So bewerteten alle kooperierenden Träger ihre Zielgruppenerreichung als gut bis eher gut, wohingegen 13% der nicht kooperierenden Träger ihre Zielgruppenerreichung eher schlecht beschrieben (47% der kooperierenden Träger bewerteten die Zielgruppenerreichung als gut, gegenüber 25% der nicht kooperierenden Träger). Auch alle MO-Träger kooperieren zur Zielgruppenerreichung mit anderen MO. Die zentrale Rolle, die der Kooperation mit MO teilweise zugeschrieben wird, verdeutlicht ein Träger so: *„Am Standort [X] gestaltete sich die Erreichung der Zielgruppe als schwieriger, weil es weniger MSO's [sic!] in dieser Region und bestehende Vernetzungen gibt.“* (Projekt 7, Ergebnisbericht 2018) Ein weiterer Träger erklärte: *„Insbesondere der enge Kontakt zu [...] Migrant*innenorganisationen, wie beispielsweise der syrischen Gemeinde [X], waren [sic!] besonders wertvoll für die Erreichung der Zielgruppe.“* (Projekt 17, Ergebnisbericht 2018)

VERTRAUENSAUFBAU DURCH SELBSTBESTIMMUNG, GESCHÜTZTE RÄUME UND REPRÄSENTANZ

Repräsentanz spielt eine zentrale Rolle in der Zielgruppengewinnung, insbesondere von Betroffenen GMF. Gerade Empowermentprojekte setzen auf die Schaffung geschützter Räume. Das Konzept geschützter Räume beschreibt Halil Can als Strukturen, in denen Betroffenen von GMF eine nichtpaternalistische, „dialogische und solidarische Begegnung“ mit anderen Menschen mit gleichwertigen Diskriminierungserfahrungen ermöglicht wird (Can 2013, 12). Durch ein individuelles Bewusstwerden der eigenen Diskriminierungserfahrung und ein kritisches Hinterfragen von Machtverhältnissen sollen notwendige Ausgangsbedingungen für gesellschaftliche Veränderungen geschaffen werden. Dazu seien geschützte und getrennte Räume für Betroffene von GMF erforderlich, die Konstruktionen von Machtverhältnissen widerspielen und hinterfragen.

Um der Erfahrung von Mehrfachdiskriminierungen gerecht zu werden, bedürfe es teilweise „mehrfachgeschützter“ Räume (Bsp.: nicht nur Schaffung von geschützten Räumen für People of Color, sondern auch spezifischer Räume für Women of Color) (ebenda). Dass mehrdimen-

sionale Diskriminierung in dieser Weise berücksichtigt wird und als Strategie zur Zielgruppen-erreichung genutzt wird, ging aus dem Monitoring und den Fallanalysen zwar nicht explizit hervor. Die Projektteams aus dem Programmbereich berichten aber wiederholt vom Schaffen geschützter Räume zur Zielgruppen-erreichung. Vertrauensaufbau und Beziehungsarbeit mit marginalisierten Gruppen werden oft erst möglich, wenn Menschen mit ähnlicher Diskriminierungserfahrung die Ansprache übernehmen und Veranstaltungen in einer Gruppe von ausschließlich Betroffenen stattfinden. In einem Projekt kommen beispielsweise von antimuslimischem Rassismus betroffene Jugendliche im geschützten Raum zusammen, um gemeinsam an verschiedenen kulturellen Veranstaltungen teilzunehmen. Andere sprechen von „Schlüsselpersonen“ aus einer bestimmten Community, die bereits erreicht wurden und die eingesetzt werden, um weitere Teilnehmer/innen aus ihrer Community, die eigentliche Zielgruppe, zu erreichen.

Einige Projekte berichten aber auch, dass sie zwar auf geschlossene Räume setzen, Nicht-Betroffene aber nicht ausschließen. Wichtig sei, dass die Trägerorganisation als Betroffenenorganisation verstanden werde, eine völlige Schließung der Gruppe sei jedoch nicht notwendig. Das bestätigen auch Vertreter/innen der Zielgruppe eines Projekts, in dem vom Antiziganismus betroffene Menschen an Seminaren zu Projektmanagement teilnehmen, die zwar zum großen Teil, aber nicht ausschließlich von Menschen aus der Minderheit durchgeführt werden (Projekt 22, Zielgruppeninterview).

Beziehungsarbeit, persönliche Ansprache und Repräsentanz der Diskriminierungserfahrung der Zielgruppe im Projektteam spielen in den auf Empowerment konzentrierten Projekten eine zentrale Rolle, wie die folgenden Beobachtungen der Projektteams verdeutlichen:

„vor allem die persönliche Ansprache, also die persönliche Vorstellung des Projektes vor Ort, haben sich als gewinnbringende Methoden erwiesen“ (Projekt 17, Ergebnisbericht 2018).

„Viele der Betroffenen reden zunächst nicht offen über ihre Probleme oder Konflikte. Daher ist der Vertrauensaufbau häufig mit intensiver Zeit der Projektmitarbeitenden mit Einzelpersonen verbunden. Ist das Vertrauen aufgebaut, wenden sie sich mit allen Problemen an diese Person.“ (Projekt 12, Ergebnisbericht 2018)

„Unsere Hauptzielgruppe (junge Erwachsene mit Migrationshintergrund aus den Ländern der ehemaligen Sowjetunion, insbesondere 18 – 35 Jahren) konnten wir gut erreichen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass unser Büro in [Stadt X] seit Jahren mit dieser Zielgruppe zusammenarbeitet und einige unserer Mitarbeiter selbst den entsprechenden Migrationshintergrund haben.“ (Projekt 35, Ergebnisbericht 2018)

JUGENDLICHE ERREICHEN: PEER-TO-PEER-ANSÄTZE

Gerade Projekte, die mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen arbeiten wollen, versuchen diese Zielgruppe über etwas ältere oder gleichaltrige „Peers“ zu erreichen. In diesem partizipativen Ansatz werden Projektaktive mit ähnlichen Erfahrungen und Lebenswelten wie die Zielgruppe eingesetzt. Ein Projekt berichtet etwa: *„... die Einstellung einer Projekt-Mitarbeiterin aus der Peer Group der Zielgruppe (hat) positiv auf die Ansprache und den Beziehungsaufbau zu TN gewirkt“* (Projekt 36, Ergebnisbericht 2018). Ein weiteres Projekt beschreibt seinen Peer-to-Peer-Ansatz in seinen Vor- und Nachteilen ausführlich:

*„Das Peer-to-Peer Prinzip [sic!] kam und kommt darüber hinaus ebenfalls bei der Gewinnung von Projektteilnehmer*innen, in diesem Fall junge Geflüchtete [sic!], zum Tragen. Durch diesen Ansatz werden Zugangsbarrieren von Beginn an abgebaut und Zugänge möglichst niedrigschwellig gehalten. Das Interesse der jungen Geflüchteten an dem Kontakt mit den unwesentlich älteren bis gleichaltrigen [sic!] Lots*innen war bzw. ist i.d.R. bereits bei der Vorstellung des Projekts vorhanden. Kulturelle und sprachliche Gemeinsamkeiten helfen, die Ängste der jungen Geflüchteten abzubauen. Auch in der weiteren Kontaktgestaltung zeigte sich schnell, dass es den Lots*innen spielerisch ge-*

*lang, das Vertrauen und den Respekt der jungen Geflüchteten zu erlangen. [...] Es bedarf eines intensiven Beziehungsaufbau [sic!] zwischen Lots*innen und jungen Geflüchteten. Daraus ergeben sich ein längerer Begleitungszeitraum und längere Arbeitszeiträume der Lots*innen. Gleichmaßen werden durch diesen [Prozess] der niedrigschwelligen und intensiven Zusammenarbeit in kurzer Zeit große Entwicklungsprozesse sichtbar. Es erfolgt eine deutliche Beziehungsstärkung.” (Projekt 29, Ergebnisbericht 2018)*

Es wird deutlich, dass es Peers zwar schnell gelingt, Interesse zu wecken, dass Beziehungsaufbau entscheidend ist, aber dass diese Art der Beziehungsarbeit auch den Einsatz großer (oftmals ehrenamtlicher) zeitlicher Ressourcen bedeuten kann.

STRATEGIE DER NIEDRIGSCHWELLIGKEIT

Im Praxisfeld wird auch häufig „Niedrigschwelligkeit“ als eine Strategie in der Zielgruppenarbeit genannt, wobei der Begriff weniger ein klar umrissenes methodisches Konzept beschreibt, sondern viel eher auf eine Vielzahl lebensweltlicher Maßnahmen verweist, die dazu beitragen sollen, oftmals eher marginalisierte Menschen (etwa diejenigen, die eher selten an zivilgesellschaftlichen Angeboten teilnehmen, sondern eher im Privaten, innerhalb ihrer Familien oder ihrer Communitys agieren) zu erreichen.

Auch im Programmbereich setzen Projekte bei der Zielgruppenerreichung auf Niedrigschwelligkeit. Während ein Träger beispielsweise beschreibt, Jugendliche über interaktive Theaterstücke an das Thema der hybriden Identitäten heranzuführen, wählt ein anderer Stadtteilstadtteil im öffentlichen Raum, um Familien für das Thema Demokratie zu gewinnen. In einem weiteren Projekt, das mit Geflüchteten arbeitet, werden in den Unterkünften der Projektregion zunächst informelle Frühstücke ohne festen Teilnahme- und Zeitrahmen veranstaltet.

Eine Herausforderung bei diesen niedrigschwelligen Ansätzen besteht darin, dass das eigentliche Anliegen der Projekte nicht untergehen sollte. Beispielsweise berichtet eine Aktive des Projekts, das auf Stadtteilstadtteil setzt: „Da müssen wir aufpassen, dass es nicht wieder nur nach einem Stadtteilstadtteil aussieht, wir machen die Arbeit und in der geht unter, dass es nicht nur um Popcorn, sondern auch Demokratie geht.“ (Projekt 13, Zielgruppeninterview) Nicht jedes niedrigschwellige interkulturelle Angebot einer mehrheitsgesellschaftlich geprägten Organisation stellt gleich eine Maßnahme gegen GMF und für interkulturelle Öffnung dar.

INNOVATIVE STRATEGIEN: SOZIALE MEDIEN SIND ANGEKOMMEN

Die Nutzung sozialer Medien zum Erreichen von Zielgruppen zählt noch zu den weniger erprobten innovativen Ansätzen im Praxisfeld. Vier Projekte betonen den Nutzen digitaler Kommunikation zur Zielgruppenerreichung besonders.

Ein/e Vertreter/in eines dieser Projekte berichtet, dass WhatsApp-Gruppen genutzt werden, um die im ländlichen Raum eines Bundeslandes verstreute Zielgruppe geflüchteter Menschen untereinander gut zu vernetzen. Da es in der Projektregion kaum MO-Strukturen gibt, ist diese informell/niedrigschwellig wirkende Kommunikationsweise häufig die einzige Möglichkeit zur Vernetzung für eine Zielgruppe, die oft auf den schlecht ausgebauten öffentlichen Nahverkehr angewiesen ist. Zudem nutzt das Projektteam WhatsApp-Gruppen, um den Austausch zwischen dieser Zielgruppe und Akteur/innen der Lokalpolitik, die in dem Projekt als Mentor/innen wirken, zu befördern.

Ein weiteres Projektteam nutzt WhatsApp-Gruppen, um die afrikanischstämmige Diaspora eines Bundeslandes zu vernetzen. Dazu laden verschiedene Schlüsselpersonen neue Stakeholder zur Teilnahme ein. Mittlerweile umfasst die Gruppe mehrere hundert Mitglieder. Die Moderation und Pflege der Inhalte sind zwar zeitintensiv, aber die Strategie der WhatsApp-Kommunikation wird als sehr erfolgreich bewertet.

Auch ein Mentor/innenprojekt mit jugendlichen Peers nutzt WhatsApp-Gruppen zur Kommunikation und Begleitung der Mentor/innen sowie zum Kontakthalten mit Zielgruppen.

Ein Projekt findet ausschließlich digital statt: Die Produktion von Video-Sendungen zur niedrigschwelligen postkolonialen Bildung junger Menschen, die von Rassismus betroffen sind, steht in seinem Mittelpunkt. Die Sendung wird vor allem über Facebook, aber auch YouTube, Instagram und Snapchat verbreitet – Plattformen, die Jugendliche nach Angaben des Trägers deutlich besser erreichen als nicht digitale Kommunikation.

TOP-DOWN ODER BOTTOM-UP-STRATEGIEN: WIE WERDEN STAKEHOLDER IN PROZESSEN DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG ERREICHT?

Auch IKÖ-Projekte müssen Strategien zur Erreichung von Zielgruppen entwickeln, die für ihren angestrebten IKÖ-Prozess eine Rolle spielen. Denn Organisationen sind keine homogenen Gruppen, oftmals gilt es, neben der Führungsebene haupt-, neben- und ehrenamtlich Tätige, Mitglieder und auch Externe einzubinden, die teilweise unterschiedliche Interessen verfolgen. Es zeigte sich bei den Antrags- und Fallanalysen, dass die Projekte in diesem Themenfeld auch auf unterschiedliche Strategien setzen, um einen IKÖ-Prozess zu initiieren. Ob nur Teile der Organisation eingebunden werden sollen oder alle Stakeholder und von welcher Ebene die Prozesse ausgehen sollen – dafür finden die Projekte unterschiedliche Antworten. Einige verfolgen eher einen Top-down Ansatz und wollen Veränderungsprozesse von der Führungsebene aus anleiten, auch die Mitarbeiterschaft vom Mehrwert des Projekts überzeugen zu können wird hier als Gelingensbedingung identifiziert. Andere Projektkonzepte setzen verstärkt auf eine Bottom-up-Strategie. Die Herausforderung liegt hier darin, die Leitungsebene „an Bord“ zu holen. Beide Ansätze bringen Vorteile wie auch Herausforderungen mit sich und sind im Zusammenhang mit der jeweiligen spezifischen Zielsetzung und der vorherrschenden Organisationskultur zu analysieren.

4.1.4 Förderliche und hinderliche Faktoren

BALANCE ZWISCHEN REICHWEITE UND RESSOURCEN

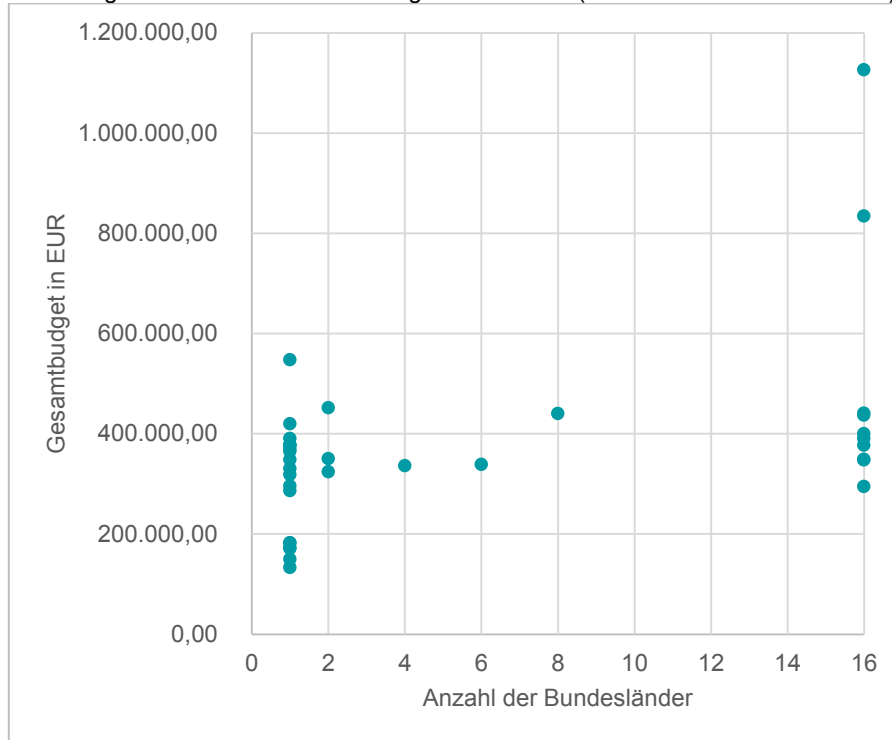
Auffällig ist, dass die Projekte, unabhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen, sehr unterschiedliche Ziele hinsichtlich der Reichweite ihrer Maßnahmen haben. Während einige Projekte beispielsweise nur wenige Menschen in einem Stadtteil erreichen wollen, haben andere Projektteams vor, bundesweite Dialogformate mit Vertreter/innen unterschiedlichster Gruppen durchzuführen. Auch Projektbudgets und zur Verfügung stehende Wochenarbeitsstunden variieren deutlich. Den Projekten zu Vielfalt in Organisationen (H2) stehen größere Budgets zur Verfügung (164.367 – 1.126.200 EUR), die Projekte in H1 bewegen sich zwischen 133.200 – 547.480 EUR. Im Durchschnitt haben die Träger im Programmbereich H1 ein Budget von etwa 340.000 EUR angesetzt. Dabei schwankt der Anteil für Personalausgaben zwischen den Projekten zwischen 25% und 86% des Gesamtbudgets. Auch die den Teams zur Verfügung stehenden Wochenstundenvolumen schwanken zwischen 20 und 156 Stunden. Im Programmbereich H2 stehen durchschnittlich rund 520.000 EUR zur Verfügung, zwischen 43% und 69% des Budgets werden für Personalausgaben eingeplant.⁸

Zum Teil versuchen Projekte mit ähnlichen Budgets ganz unterschiedliche Reichweiten zu erzielen. Projektteams berichten im Rahmen der Fallanalysen wiederholt von einer Unproportionalität zwischen zeitlichen Ressourcen der Projektmitarbeiter/innen, den ursprünglich geplanten Teilnehmerzahlen beziehungsweise der Planung zur geografischen Reichweite. So versuchen Projekte manchmal mit sehr beschränkten Ressourcen eine bundesweite Abdeckung zu erzielen, die Mitarbeiter/innen sind dann schnell überlastet. Wann eine Balance zwi-

⁸ Bei den Angaben zu den Gesamtbudgets in H1 und H2 handelt es sich um das den Projekten jeweils zur Verfügung stehende Gesamtbudget, das sich aus der Bundesförderung und Kofinanzierungen bzw. Eigenmitteln zusammensetzt.

schen Reichweite und finanziellen, zeitlichen und fachlichen Ressourcen besteht, kann keinesfalls formelhaft definiert werden. Zum Teil hängt das auch stark von den bestehenden Beziehungen und Erfahrungen der Träger und ihrer Mitarbeiter/innen ab. Träger, die sowieso über bundesweite Netzwerke verfügen, können leichter größere Reichweiten erzielen als Träger, die sich ihre Zugänge zur Zielgruppe komplett neu erschließen müssen. Allerdings erscheint es ratsam, in zukünftigen Förderperioden Träger aktiv darin zu unterstützen, entsprechend den zur Verfügung stehenden Ressourcen angemessene Ziele zu definieren.

Abbildung 10: Verhältnis Gesamtbudget/Reichweite (in Anzahl der Bundesländer)



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

VERNETZUNG DER TRÄGER IN ZIELGRUPPE UND REGELSTRUKTUREN

Einen weiteren Gelingensfaktor stellt dar, inwieweit ein Projektträger schon mit den zur Zielgruppenerreichung relevanten Akteur/innen und Regelstrukturen vernetzt ist.

Träger, die zum ersten Mal an Schulen arbeiten, stehen vor größeren Herausforderungen als Träger, deren Angebote an Schulen stattfinden, mit denen sie schon seit Jahren zusammenarbeiten. Schulspezifische Herausforderungen umfassen unter anderem die Kontaktherstellung zu Schulämtern, das Gewinnen von Akzeptanz der Lehrkräfte sowie das Sicherstellen von Freiwilligkeit seitens der Schüler/innen. Das Ermitteln der Bedarfe der jeweiligen Schule und der Ansprechpersonen kostet Zeit und kann Änderungen im Projektkonzept notwendig machen. In der Fallanalyse berichteten Träger davon, dass die Zusammenarbeit mit Schulen Flexibilität in der Projektgestaltung benötigt. Gleiches gilt für Regelstrukturen wie Jugendfreizeiteinrichtungen, auch wenn hier oftmals kein offizieller Amtsweg in der Ansprache erforderlich ist.

Träger, die selbst keine MO sind und auch noch nicht gezielt mit Betroffenen von GMF gearbeitet haben, erfahren eher Schwierigkeiten mit der Erreichung dieser Zielgruppe als MO, die die Bedarfe dieser Zielgruppe besser kennen. Dies erklärt, warum viele Nicht-MO im Programmbereich mit MO kooperieren, und deutet darauf hin, dass auch eine gute Vernetzung mit der Zielgruppe und Organisation der Zielgruppe einen Gelingensfaktor darstellt.

SYNERGIEN IM BUNDESPROGRAMM

Auch lässt sich in einem Fallbeispiel beobachten, dass die Strukturen des Bundesprogramms das Erreichen von Zielgruppen befördern können. Dem Träger gelang es vor allem durch den engen Kontakt zu mehreren Partnerschaften für Demokratie in der Projektregion sowie über das Landesdemokratiezentrum, seine Zielgruppe Schüler/innen zu erreichen. Durch den engen Austausch mit diesen Netzwerken fiel es den Projektmitarbeiter/innen des eher noch jüngeren und kleinen Trägers leichter, Kontakt zu Landesinstitutionen und Schulen aufzubauen. Die Netzwerke hätten ihnen den Kontakt zu den einschlägigen Akteur/innen vermittelt und durch den Bezug auf ihre Arbeit im Rahmen von „Demokratie leben!“ hätte beispielsweise das Schulamt den Plänen des Modellprojekts gegenüber offen reagiert.

CHARISMATISCHE PERSÖNLICHKEITEN

In zwei der Fallstudien zeichnete sich auch die Bedeutung charismatischer Persönlichkeiten für die Zielgruppenerreichung ab. In einem der beiden spricht eine deutschlandweit gut vernetzte Wissenschaftlerin und ehemalige Unternehmerin mit einem Top-down-Ansatz Führungskräfte in Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie einschlägige Politiker/innen in vielen verschiedenen Gemeinden persönlich an und erreicht so, dass diese sie auch mit den weiteren Zielgruppen (z.B. Geflüchteten/jungen Erwachsenen mit Migrationshintergrund) zusammenführen. Am Ende gelingt es, alle relevanten Akteur/innen in runden Tischen zu erreichen. In einem anderen Projekt, in dem die Bedeutung charismatischer und sehr bekannter Führungspersonen deutlich wird, startet ein durch Presse und Fernsehen bundesweit bekannter Vertreter der türkischstämmigen Community in Berlin einen Transfer eines seiner Projekte auf weitere Bundesgebiete. Die Mitarbeiter/innen benennen sein Charisma und seinen Bekanntheitsgrad als zentralen Erfolgsfaktor.

4.2 PARTIZIPATION IN DER PROJEKTKONZEPTION UND -UMSETZUNG

Die Partizipation von Zielgruppen in der Projektentwicklung und -umsetzung bildete einen weiteren Schwerpunkt im Berichtszeitraum. Die zugrundeliegende Annahme lautet, dass Partizipation notwendig für die Qualitätssicherung von Prozessen ist. Die Zielgruppen sind diejenigen, die von den Veränderungen, zu denen ein Modellprojekt im positiven Sinne beitragen will, betroffen sind. In Anlehnung an zentrale Ergebnisse der Partizipationsforschung gehen wir davon aus, dass ihre Einbindung in die Umsetzung durch Konsultation, Feedbackschleifen etc. eher dazu führt, dass die Projekthalte tatsächlich an die Bedarfe ihrer Zielgruppen anknüpfen (vgl. Hart 1992; Gernert 1993; Arnstein 1969). Selbstorganisation und Mitbestimmung fördern im Idealfall auch eine Aneignung des Projekts durch die Zielgruppe, was wiederum die Verstetigung des Projektes nach Projektende positiv beeinflussen kann. Gleichzeitig ist eine partizipative Projektgestaltung oft langwieriger und ergebnisoffener. Das verlangt flexible Ansätze, die in drittmittelgeförderten Projekten nicht so leicht umsetzbar sind.

In diesem Kapitel:

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

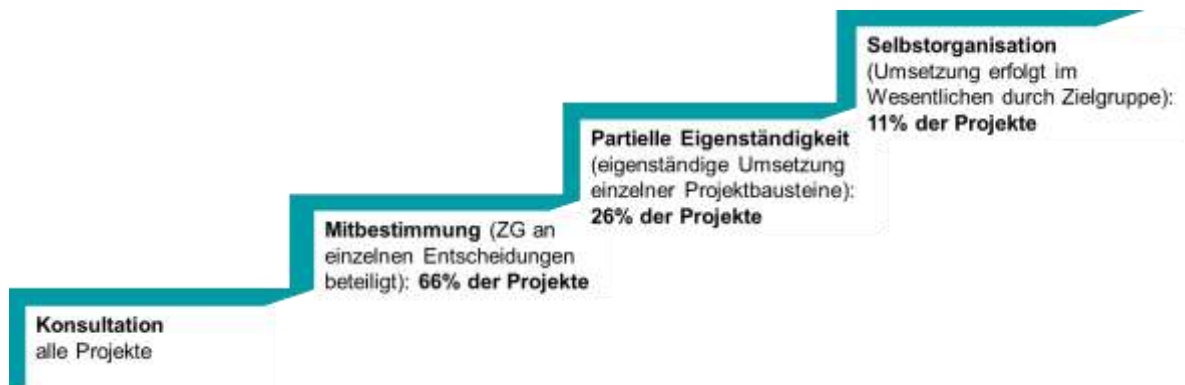
So lassen sich im Antrag festgelegte Aktivitäten und Ziele oft nur bedingt bzw. mit erheblichem Aufwand anpassen.

Die Leitlinien des Programmbereichs „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ fordern im Kontext „demokratischer Teilhabe“ der Zielgruppen explizit eine partizipative Projektgestaltung (BMFSFJ 2017). Ungeachtet ihrer thematischen Ausrichtung wollen alle Projekte des Programmbereichs die Beteiligung der involvierten Stakeholder an gesellschaftlichen

Prozessen anstreben. Auch deshalb ist es wichtig zu betrachten, inwiefern die Projekte ebenso auf organisatorischer und methodischer Ebene partizipativ arbeiten und somit vorleben, was sie erreichen wollen. So gaben in der Online-Befragung der wB alle Projektteams an, Zielgruppen an der Projektgestaltung beteiligen zu wollen. Tatsächlich bieten die Projektformate Mitbestimmungsmöglichkeiten in sehr unterschiedlichen Graden an.

Um dies systematischer zu betrachten und einzuordnen, orientieren wir uns an einem Stufenmodell von Partizipation, das an Sherry Arnsteins „ladder of participation“ angelehnt ist (Arnstein 1969).

Abbildung 11: Partizipation als Stufenmodell



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

4.2.1 In welchem Grad werden Zielgruppen an den Projekten beteiligt?

Unser Modell unterscheidet vier Partizipationsgrade von „Information und Konsultation“ über „Mitentscheidung“, „partielle Eigenständigkeit (Kooperation)“ bis zur höchsten Stufe „Selbstorganisation“. Die Konsultation ist quasi die am leichtesten zu erreichende Stufe, eine eigenverantwortliche Gestaltung ist am voraussetzungsreichsten und deshalb in der Praxis deutlich seltener zu beobachten.

Im Folgenden wird der Grad der Partizipation in den Projekten entlang der einzelnen Partizipationsstufen dargestellt⁹.

STUFE 1: KONSULTATION

Auf der Konsultationsstufe werden Vertreter/innen von Zielgruppen auf verschiedene Weisen zu Rate gezogen oder konsultiert. Projektverantwortliche nehmen Bedarfe der Zielgruppe auf, um das Projekt möglichst passgenau zu konzipieren oder zu überarbeiten. Die Zielgruppenvertreter/innen können in dieser Form indirekt Einfluss auf die Projektumsetzung nehmen, ihnen kommt jedoch keine Entscheidungskraft zu. Die Konsultation kann in verschiedenen Projektphasen erfolgen (vgl. unten).

In allen Projekten ist die Einbeziehung von Zielgruppen vorgesehen. In den Sach-, Ergebnisberichten und den Fallanalysen zeigte sich, dass fast jedes Projekt in irgendeiner Form Feedback der Zielgruppe einholt. Die Partizipationsstufe der „Konsultation“ wird somit in der Regel von allen Projekten erreicht. Allerdings sind informelle Formen der Konsultation deutlich häufiger als institutionalisierte Konsultationsverfahren.

⁹ Die Zuordnungen basieren auf den Angaben der Projekte in der Online-Befragung (siehe Anhang). Die Projekte waren aufgefordert, auf einer Skala anzugeben, inwieweit es zutrifft, dass sie Zielgruppen auf eine bestimmte Art und Weise einbeziehen. „1“ stand für „trifft überhaupt nicht“ zu, „5“ für „trifft völlig zu“. Die einzelnen Aussagen wurden als zutreffend bewertet, wenn sie mit „4“ und „5“ eingestuft wurden (und – da ein hierarisches Stufenmodell zugrunde gelegt wurde – nur wenn auch die vorherige Partizipationsstufe mit „4“ oder „5“ bewertet wurde). Als nichtzutreffend wurden „1“, bis „3“ gezählt.

So werden z.B. Bedarfsanalysen mit Zielgruppen durchgeführt, auf deren Basis Fortbildungskonzepte für die entsprechenden Zielgruppen erarbeitet werden. Systematische Feedbackabfragen werden zur Weiterentwicklung der jeweiligen Formate eingesetzt. Andere Beispiele im Bereich der Organisationsentwicklung sind organisationsinterne Interviews oder Fragebogenerhebungen. Sie dienen dazu, angemessene Konzepte zur interkulturellen Sensibilisierung zu erarbeiten. In einigen Projekten sind Zielgruppen in Projektbeiräten vertreten. Deren Empfehlungen werden regelmäßig für Anpassungen in der Projektumsetzung genutzt.

STUFE 2: MITBESTIMMUNG

Diese Stufe geht über eine bloße Konsultation von Zielgruppen hinaus; Vertreter/innen von Zielgruppen sind direkt an einzelnen Entscheidungen im Rahmen der Projektumsetzung beteiligt. Dies ist etwa bei einigen Dialog- und Diskussionsformaten der Fall, bei denen sich Vertreter/innen von Zielgruppen austauschen und gemeinsam mit den Projektvertreter/innen die zukünftigen Themen, die bearbeitet werden sollen, festlegen oder über Handlungsschritte im Projekt entscheiden. Hierfür ist entscheidend, dass durch die Projektvertreter/innen ein Raum geschaffen wird, der einen Austausch auf Augenhöhe möglich macht. Der Entscheidungsprozess sollte transparent und demokratisch angelegt sein, z.B. durch die Verankerung von Entscheidungsregeln.

Laut Online-Befragung sind in 66% der Projekte Vertreter/innen der Zielgruppe auch an einzelnen Entscheidungen im Rahmen der Projektumsetzung beteiligt. In Projekten, die von MO durchgeführt werden, ist eine Beteiligung von Zielgruppen mit 42% deutlich seltener als in Projekten von Trägern, die sich nicht als MO verstehen. Hier liegt der Anteil bei 78%.

STUFE 3: PARTIELLE EIGENSTÄNDIGKEIT (KOOPERATION)

Auf der nächsten Partizipationsstufe der „partiellen Eigenständigkeit“ verorten wir nur noch 26% (neun) der Projekte, davon zwei MO. Auf dieser Stufe werden nicht allein Entscheidungen durch Zielgruppenvertreter/innen gefällt, sondern auch einzelne Elemente oder Bausteine des Projektes eigenständig durch Vertreter/innen umgesetzt. So gibt es etwa mehrere Beispiele für Multiplikatoren-Fortbildungen, die zur Community-Organisation beitragen sollen, und bei denen einzelne Module durch Vertreter/innen der Community nach ihren Vorstellungen gestaltet und umgesetzt werden. Zum Teil werden auch Teile der Fortbildungscurricula durch Zielgruppenvertreter/innen erarbeitet. Ein Projekt, das sich an MO richtet, unterstützt diese z.B. bei der Erarbeitung anti-rassistischer Kampagnen, die aber von diesen weitgehend in Selbstregie durchgeführt werden. Die Gesamtumsetzung liegt jedoch weiterhin bei den Projektmitarbeiter/innen und wird durch deren Vorstellungen gerahmt.

STUFE 4: SELBSTORGANISATION

Auf der Stufe der Selbstorganisation verorten wir Projektformate, bei denen die Umsetzung im Wesentlichen durch die Zielgruppe selbst erfolgt. Dies war nur bei 11% (vier Projekten, zwei davon MO) der Fall.

Die Projektmitarbeiter/innen nehmen bei diesen Projekten eher eine moderierende Rolle ein und schaffen den organisatorischen Rahmen. Die Planung und Projekthalte werden aber im Wesentlichen durch die Zielgruppen bestimmt. Auch die Umsetzung der Aktivitäten liegt bei ihnen. Ein Projektbeispiel hierfür ist etwa ein Peer-to-Peer-Projekt, bei dem Jugendliche mit Migrationshintergrund junge Geflüchtete unterstützen. Die Aktivitäten, die darauf zielen, den Sozialraum für die Geflüchteten erfahrbar zu machen, werden hier weitgehend durch die jungen Mentor/innen selbst bestimmt. Auch die Geflüchteten sollen im Rahmen des Mentorings in die Lage versetzt werden, selbstständig Projekte anzubieten. Dieser Ansatz, der den Zielgruppen ein hohes Maß an Eigenständigkeit gibt, ist dabei wesentliches Element der Empowermentstrategie.

4.2.2 Wann werden Zielgruppen eingebunden?

Ob Zielgruppen schon in der Konzeption oder erst in der Umsetzung eines Projektes gestaltend einbezogen werden, ist eine weitere wichtige Frage zur Bewertung des Partizipationsgrades in einem Projekt. In der Online-Befragung gaben 66% der Projekte an, dass bereits bei der Konzeption des Projektes Einschätzungen bzw. das Feedback von Vertreter/innen der Zielgruppe eingeholt wurden. Projekte, die mit Jugendlichen arbeiten, binden diese allerdings mit 19% in der Konzeptionsphase deutlich seltener ein, obwohl Jugendliche in einem Drittel der Projekte, die mit Jugendlichen arbeiten, in die Organisationsstrukturen eingebunden sind. In der Umsetzungsphase werden Jugendliche aber in der großen Mehrzahl der Jugendprojekte (85%) eingebunden. Partizipationsgelegenheiten für Jugendliche werden oft mit dem Ziel geschaffen, durch Erfahrungslernen Kompetenzen für die gesellschaftliche Teilhabe im weiteren Sinne zu vermitteln. Zum Beispiel sollen Kinder und Jugendliche motiviert werden, in für sie relevanten Entscheidungsprozessen ihre Ideen, Wünsche und Bedürfnisse zu artikulieren und aktiv einzubringen.

Immerhin 37% der Projekte wurden nach Angaben der Teilnehmenden an der Online-Befragung gemeinsam mit Vertreter/innen der Zielgruppen entwickelt. Ein Beispiel für ein Projekt, bei dem schon in der ersten Phase Zielgruppen konsultiert wurden, liefert ein Träger, der mit Geflüchteten im ländlichen Raum arbeitet. Hier wurde *„den Zugewanderten die Möglichkeit gegeben, bestimmte für sie wichtige Inhalte und Fragestellungen einzubringen, die in der Planung der Seminare auch Berücksichtigung fanden. Auch konnten sie über den zeitlichen Ablauf und die räumliche Verortung der Seminare mitentscheiden.“* (Projekt 17, Ergebnisbericht 2018) So konnten die Angebote besser in den Alltag der Teilnehmer/innen integriert werden. In einem partizipativ angelegten Peer-to-Peer-Projekt wurden die Jugendlichen erst im Laufe des Projekts zunehmend beteiligt: Während sie zu Beginn noch stärker durch die Projektmitarbeiter/innen unterstützt wurden, sollen sie Angebote später eigenständig durchführen.

4.2.3 Herausforderungen

Wie eingangs angesprochen, bringen partizipative Prozesse auch Herausforderungen mit sich. Partizipative Entscheidungsfindungs- und Umsetzungsprozesse verlangsamen den Projektfortschritt oft deutlich. Bei dem oben beschriebenen partizipativ angelegten Peer-to-Peer-Projekt stehen Projektprozesse beispielsweise vorübergehend still, wenn sich die älteren Jugendlichen, die die jüngeren anleiten, in den Klausurenphasen befinden. Die aktive Beteiligung der Zielgruppen kann außerdem zu signifikanten Veränderungen in der Durchführung und der Planung führen. Wo die Zielgruppe viel Verantwortung für thematische Inhalte trägt, können auch eher Konflikte zu ursprünglich konzipierten Inhalten (und im extremsten Fall auch zu den Leitlinien des Programmbereichs) entstehen. Derartige Entwicklungen wurden bisher jedoch nicht beobachtet. Gerade wenn Träger weniger Erfahrung mit der Zielgruppe haben, ist es trotz der damit verbundenen Herausforderungen aber essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung, Zielgruppen in die Projektgestaltung einzubinden. Eine transparente Kommunikation der Partizipationsangebote inklusive ihrer Grenzen und Möglichkeiten ist dabei wichtig.

4.3 WIRKUNGSLOGIKEN UND WIRKUNGSTYPEN IM PROGRAMMBEREICH

Ein zentraler Bestandteil der wissenschaftlichen Begleitung ist die Untersuchung der unterschiedlichen Wirkungsmechanismen der Modellprojekte. 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. Diese Veränderungen sollten vorrangig nicht als zufällig, sondern als von den Trägern intendiert verstanden werden. Es geht also darum zu hinterfragen, inwieweit die durchgeführten Projekte als Wirkungsmodelle „funktionieren“ und diejenigen Veränderungen befördern, zu denen sie beitragen wollen. Darüber hinaus sollte auch geprüft werden, welche nichtintendierten Wirkungen durch das Projekt unterstützt werden und inwiefern diese als positiv einzuschätzen sind.

In diesem Kapitel:

- Welche Wirkungen sollen erreicht werden, mit welchen Maßnahmen? Inwieweit passen die gewünschten Wirkungen zu den Maßnahmen?
- Förderbereich H1: Inwieweit sind die Projekte dahingehend konzipiert, zum Empowerment der Personen, die von Diskriminierung betroffen sind, beizutragen?
- Förderbereich H1: Inwieweit können die Projekte die Konflikt- und Problemlösefähigkeiten der Zielgruppen stärken?
- Förderbereich H2: Inwieweit kann das Programm zur interkulturellen Öffnung von Organisationen beitragen?

In aller Regel werden tatsächliche Wirkungen überhaupt erst gegen Ende der Projektlaufzeit und danach beobachtbar. Zu Beginn der Projektlaufzeit kann aber bereits erhoben werden, welche spezifischen Wirkungsannahmen einem Projekt zugrunde liegen. 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. Bei zwanzig der Modellprojekte wurde daher 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 auch Kap. 3 „Methodisches Vorgehen“). Wenngleich dieser Schritt zunächst theoretischer Natur ist und sich eher auf der Konzept- als auf der Umsetzungsebene des Projektes bewegt, kann hierdurch bereits eine erste Überprüfung der Wirkungslogik erfolgen. Zuordnungslücken zwischen umgesetzten Aktivitäten und intendierten Wirkungen und zentrale (aber oft implizite) Annahmen werden sichtbar. Mit Annahmen meinen wir hier Bedingungen für das Gelingen des Projektes, die sich teilweise auch der Kontrolle des jeweiligen Projektes entziehen. Anschließend kann mit Zielgruppenerhebungen u.Ä. punktuell überprüft werden, ob sich strategisch wichtige Hypothesen über Wirkungszusammenhänge bestätigen lassen. Diese Erhebungen dauern noch an.

4.3.1 Darstellung der Wirkungslogiken nach Projekttypen

Über die Fallanalysen hinaus fungierten die Wirkungslogiken als Rahmen für eine vergleichende Analyse der in den Projekten verfolgten Ansätze. Dabei wurden die zentralen Aktivitäten, Strategien und Ziele verglichen und entsprechend gruppiert. In einem zweiten Schritt konnten dann auch diejenigen Projekte zugeordnet werden, die nicht Teil der Fallanalysen waren.

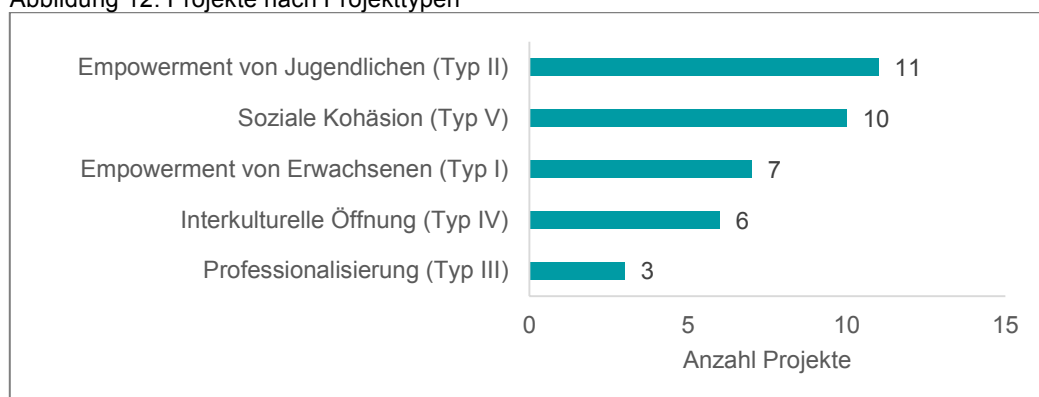
Trotz der Diversität der im Programmbereich geförderten Träger und Projekte können auf der Ebene der angestrebten Wirkungen und der entsprechenden Strategien eine Reihe von Charakteristika identifiziert werden, die sich in fünf Typen gruppieren lassen. Zum Teil überlappen

sich die Typen mit den Programmbereichen H1 und H2, aber sie ermöglichen eine stärkere analytische Differenzierung als die bloße Aufteilung in Programmbereiche. Letztere, das zeigten die Fallanalysen, können nur bedingt die Projektpraxis umschreiben. Die Typenbildung erfolgte entlang verschiedener Kategorien, denen sich die Projekte anhand ihrer Konzeptionen zuordnen lassen. Diese Kategorien umfassen die spezifische Ebene, auf der die Projekte Wirkungen erzielen sollen, wesentliche Zielgruppen und Ziele der Projekte sowie eine Kategorie, mit der die Charakteristika hinsichtlich spezifischer Formate in der Arbeit mit den Zielgruppen erfasst werden. So konnten wir auf der Mikroebene zwei Typen von Empowermentprojekten identifizieren, die die Stärkung von Individuen über Beziehungsarbeit und gezielte Angebote erreichen wollen. Die einen richten sich an Erwachsene (Typ I), die anderen vorrangig an Kinder und Jugendliche (Typ II). Auf der Mesoebene agieren drei weitere Projekttypen, die Organisationen, Einrichtungen bzw. Stadtteile im Fokus haben: a) Projekte, die MO und Gruppen von GMF-Betroffenen in Professionalisierungsprozessen unterstützen wollen (Typ III), b) Projekte, die die interkulturelle Öffnung von Organisationen der Mehrheitsgesellschaft fördern (Typ IV), und c) Projekte, die zur sozialen Kohäsion, z.B. in Stadtteilen oder Schulen, beitragen wollen (Typ V).

Auch wenn sich die Typen aufgrund einer ähnlichen Zielstellung und Gemeinsamkeiten in den gewählten Strategien überlappen, lässt sich die Mehrheit der Modellprojekte relativ klar einem der Typen zuordnen. Da einige der Projekte aus einzelnen organisatorisch und inhaltlich unabhängigen Projektbausteinen bestehen, war eine eindeutige Zuordnung nicht immer möglich. In einigen Fällen konnte die Zuordnung basierend auf dem Gesamtziel erfolgen. Wo dieses einende Gesamtziel nicht deutlich erkennbar war, haben wir die Zuordnung bezogen auf den jeweiligen Untersuchungsschwerpunkt vorgenommen. Wenn also der Untersuchungsschwerpunkt auf der Empowerment-Arbeit mit Jugendlichen lag, wurde das Projekt dem Typ II zugeordnet, obwohl es möglicherweise auch andere Komponenten aufweist, die zu anderen Typen passen würden.

Am häufigsten werden im Programmbereich Projekte zum Empowerment von Jugendlichen und zur sozialen Kohäsion gefördert. Projekte zur interkulturellen Öffnung und Professionalisierung sind am seltensten (siehe unten).

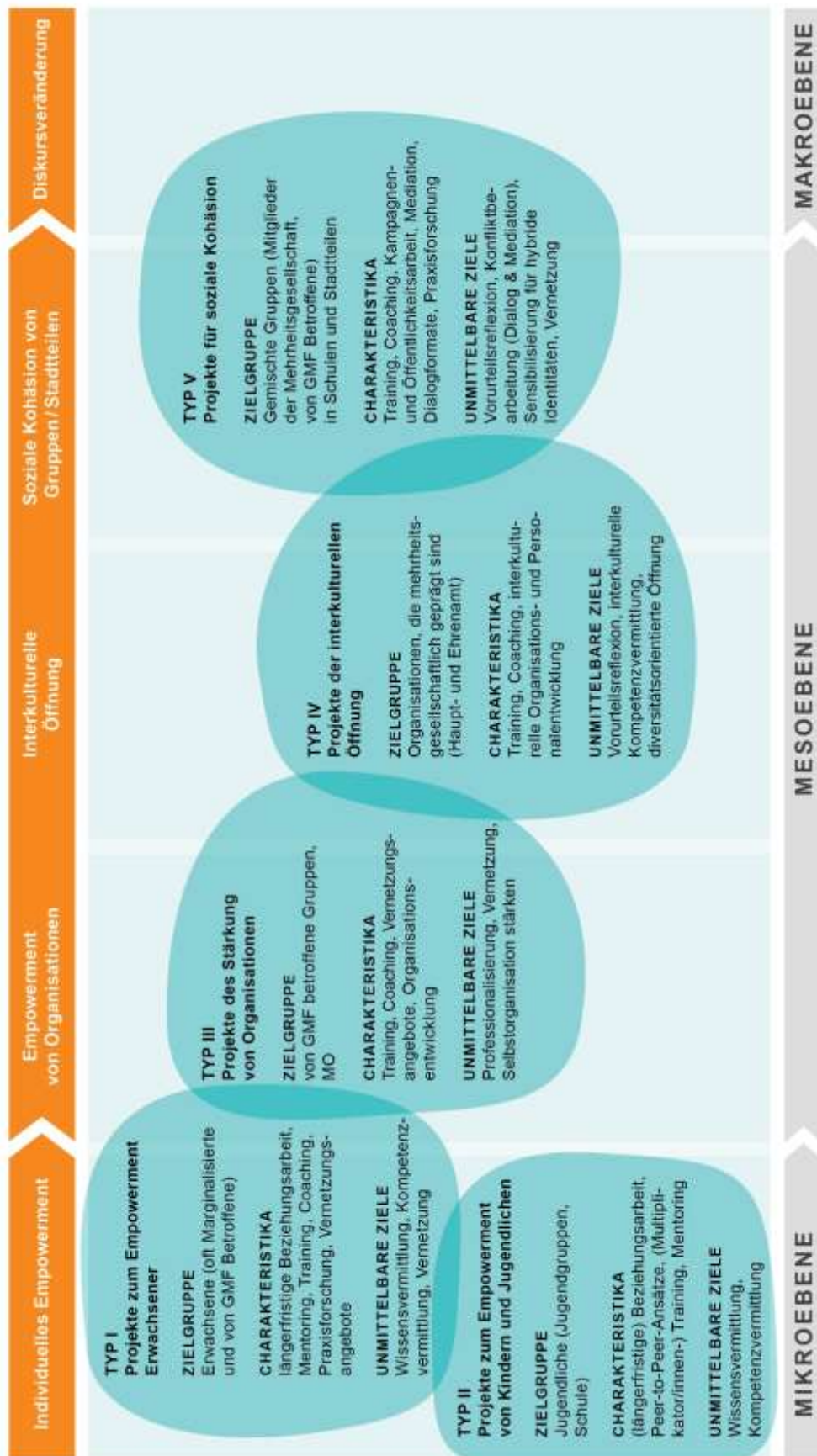
Abbildung 12: Projekte nach Projekttypen



Quelle: eigene Erhebung (N = 37).

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

Abbildung 13: Grafik Wirkungslogik der Projekttypen



Quelle: eigene Darstellung, grafisch aufbereitet von Janna Hickethier.

VERÄNDERUNGEN AUF DER MIKROEBENE

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 konzentriert sich auf die Mikroebene, d.h., Veränderungen sollen vorrangig auf der Ebene von Einzelpersonen angestoßen werden. Auf der Mikroebene können wir eine weitere Differenzierung anhand der primären Zielgruppe vornehmen. Sieben Modellprojekte adressieren vor allem Erwachsene. Die Mehrheit der Projekte auf der Mikroebene richtet sich aber in erster Linie an Kinder und Jugendliche bzw. Multiplikator/innen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten (11 Projekte). Beide Projekttypen wollen zum Empowerment der jeweiligen, vielfach von GMF betroffenen Zielgruppe beitragen (siehe auch Kap. Zielgruppenerreichung). Im Rahmen eines Fachaustauschs des Programms „Demokratie leben!“ zum Thema „Zusammenleben und Arbeiten in der Einwanderungsgesellschaft“ wird Empowerment definiert als ein ressourcenorientierter „... 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, ohne Seitenzahl) Charakteristisch sind ein starker Fokus auf Ressourcen der Zielgruppen (im Gegensatz zu einem defizitorientierten Ansatz) sowie die Kritik an gesellschaftlichen Machtverhältnissen, die hierarchisierend und diskriminierend wirken (vgl. Meza Torres/Can 2012).

In der Fachdebatte wird am Empowerment-Ansatz immer wieder die starke Fokussierung auf individuelle Eigenverantwortung kritisiert (vgl. bspw. Enngruber 2014 und Glaser 2015). So ist die Zielgruppe im Programmbereich oft von struktureller Benachteiligung und Diskriminierung betroffen. Die Verantwortung hierfür liegt klar auch bei der Mehrheitsgesellschaft – Empowermentansätze stellen jedoch Betroffene allein in den Fokus. Neben individueller Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation von Betroffenen bedarf es außerdem oft auch einer Weiterbegleitung zur Anwendung der erlernten Kompetenzen oder Kontaktvermittlung zu mehrheitsgesellschaftlich geprägten Strukturen, in denen Organisationen Betroffener ihre Belange adressieren können. „Empowermentmaßnahmen“ sind ein wichtiger erster Schritt zu mehr Teilhabe, aber per Definition liegt ihr Fokus nicht auf der Öffnung und Schaffung von Zugängen zu zunächst benachteiligenden Strukturen, welche jedoch ebenso zur Zielerreichung notwendig wären.

Im Bereich des Empowerments Erwachsener stehen vielfach Fragen der politischen Beteiligung, z.B. von Geflüchteten oder Frauen mit Migrationshintergrund, im Vordergrund. Hingegen zielen Projekte, die das Empowerment von Jugendlichen fördern wollen, oft allgemeiner auf gesellschaftliche Teilhabe an den zentralen Lebensorten der Kinder und Jugendlichen (vorrangig Schule, Nachbarschaft etc.). Vereinzelt arbeiten Projekte auch mit Erwachsenen und Jugendlichen, sodass sie sich beiden Typen zuordnen lassen. So geht es in einem der Modellprojekte in erster Linie um den Schutz von Mädchen und jungen Frauen vor Gewalt im Namen der Ehre. Überlappungen zeigen sich auch bei den eingesetzten Strategien, die in beiden Empowermentprojekttypen relativ ähnlich sind. Sowohl in den Empowerment-Projekten, die sich an Erwachsene richten, als auch in denen, die sich an Jugendliche richten, spielt noch mehr als in anderen Projekttypen die Beziehungsarbeit als Basis für die Entfaltung der Wirkungsmechanismen des Projektes eine zentrale Rolle. Es gilt, Vertrauen zu den Zielgruppen aufzubauen und zu erhalten. Deswegen setzen bis auf eine Ausnahme alle Projekte in diesem Bereich auf kontinuierliche statt einmalige Angebote an die Zielgruppen. Bei der Mehrheit handelt es sich um langzeitpädagogische Ansätze mit mehr als zehn Sitzungen über mindestens drei Monate hinweg. Nicht zwangsläufig muss es sich um Präsenzveranstaltungen handeln. So findet 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 kommt. Hier wird Vertrauen über die in den Videos mitspielenden Personen hergestellt. So sind viele der Protagonist/innen selbst Jugendliche oder junge Erwachsene, die sich als People of Colour identifizieren. In den Jugendliche adressierenden Empowermentprojekten des Typ II spielen Peer-to-Peer-Ansätze in der Beziehungsarbeit eine zentrale Rolle.

„Peers“ sind häufig Gleichaltrige oder nicht viel ältere Menschen. In zahlreichen Projekten wird darüber hinaus aber auch darauf gesetzt, dass die Peers über ähnliche lebensweltliche (Diskriminierungs-)Erfahrungen verfügen. Weil sie der Zielgruppe ähnlich sind, aber bereits Selbstbemächtigungserfahrungen gemacht haben (oder sich bereits stärker demokratisch beteiligen), können sie als Vorbilder wirken. So schagen Projekte im Rahmen des Fachausbaus im Programmbereich „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ 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 (Steinbach 2018, ohne Seitenzahl). Durch die längerfristige Arbeit als Peer Educators können sie, quasi als positive Nebenwirkung, auch eigenes Wissen und Kompetenzen 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 werden 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 werden Trainingsformate mit Mentoring- und Coachingangeboten kombiniert. Darüber hinaus spielt in der Arbeit mit Erwachsenen aber auch die Vernetzung untereinander, mit MO oder Strukturen der Mehrheitsgesellschaft eine wichtige Rolle. Insofern haben einige Projekte in diesem Bereich auch einen starken Bezug zu Wirkungen auf der Meso-Ebene. Konkret sollen 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 52% der Modellprojekte verortet, knapp zwei Drittel davon richten sich an Jugendliche. Acht von zwölf Migranten(selbst)organisationen, die im Programmbereich gefördert werden, sind in diesen beiden Projekttypen aktiv.

VERÄNDERUNGEN AUF DER MESOEBENE

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

PROFESSIONALISIERUNG

Eine kleine Zahl von Modellprojekten konzentriert 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 sollen Wissen und Kompetenzen in den Organisationen gestärkt bzw. Gruppen GMF-Betroffener unterstützt werden, die sich erst noch in einem Verein oder einer Initiative organisieren wollen. Dabei geht 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 Landeszentrums für Zuwanderung in NRW unter 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 Teilnehmenden sowie Beratungskompetenzen (Reinecke/Stegner 2010, 29). Auf

diese Bedarfe wollen die Angebote dieses Projekttyps reagieren. Die Träger in diesem Bereich sind selbst MO oder Neue Deutsche Organisationen (NDO).

Im Kontext der Debatte um die Professionalisierung von MO wird allerdings immer wieder kritisch angemerkt, dass gerade auch strukturelle Hürden eine Rolle spielen. „Die finanziellen Rahmenbedingungen der MSO und NDO sind bis heute prekär geblieben [...] Forderungen nach Qualifizierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen des Personals als Mittel des Empowerments sind berechtigt [...] Ohne Aussicht auf finanziell abgesicherte, hauptamtliche Stellen bleiben Coachings oder begleitende Fortbildungsangebote allerdings ‚Treppen ins Nichts‘.“ (Tank/EI 2017, 4)

Ähnlich wie auf der Mikroebene wird viel mit Training- und Coachingformaten gearbeitet. Auch die Vernetzung der Zielgruppenvertreter/innen untereinander spielt meist eine zentrale Rolle. Um die Zielgruppen zu vernetzen, werden aber oft nur wenige und punktuelle Aktivitäten geplant und umgesetzt, d.h., es besteht eine konzeptionelle Lücke zwischen den Projektaktivitäten und den unmittelbaren Zielen. Auch in diesem Bereich sind insbesondere MO aktiv.

INTERKULTURELLE ÖFFNUNG

Ebenfalls auf der Mesoebene lassen sich Projekte der interkulturellen Öffnung verorten. Bei diesen Projekten geht es, im Gegensatz zu allen anderen Projekttypen, vorrangig um das Anstoßen von Veränderungsprozessen innerhalb der eigenen Organisation. Je nachdem, ob sich der Veränderungsprozess zunächst nach innen richtet oder bereits auf die Akquise neuer Mitglieder und eine veränderte öffentliche Wahrnehmung zielt, variiert die primäre Zielgruppe. Bei internen Öffnungsprozessen stehen Leitungen und Mitarbeiter/innen innerhalb der Trägerorganisation und zum Teil auch Mitglieder im Fokus. Wenn Öffnungsprozesse direkt darauf zielen, Menschen aus im Träger bisher unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen für die Arbeit und Angebote zu begeistern, richten 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, arbeiten 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 wird im weiteren Sinne auf (interkulturelle) Personal- und Organisationsentwicklung gesetzt. Dabei werden unterschiedliche Ansätze verfolgt, u.a. sollen in der Organisation bestehende Vorurteile und diskriminierende Strukturen reflektiert und abgebaut sowie Kompetenzen im Umgang mit GMF gestärkt werden. Bei einigen Projekten liegt der Fokus zunächst auf einer Öffnung nach innen. Durch eine Veränderung der Organisationskultur hin zu einer stärkeren Wertschätzung für Diversität als Ressource soll die Basis für eine spätere Öffnung nach außen geschaffen werden. Erst in einem zweiten Schritt (voraussichtlich nach Ende der aktuellen Projektlaufzeit) soll auch eine Öffnung nach außen stattfinden. Andere Projekte versuchen 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 will ein Projekt mit einer öffentlichen Wanderausstellung das Profil des Trägers als Akteur zu Demokratie- und Einwanderungsthemen schärfen.

In seinem Impulspapier von 2016 bezeichnete der am Integrationsgipfel teilnehmende Verbund von MO interkulturelle Öffnung bereits als „Schlüssel zur Teilhabe“ (Atasoy, Atmaca, Choi et al. 2016, 1). Eine Herausforderung, die der Programmbereich auch nur schwer adressieren kann, bleiben die interkulturelle Öffnung des öffentlichen Dienstes und das Erreichen relevanter Zielgruppen in diesem Bereich. Hier könnte gemeinsam mit Vertreter/innen zivilgesellschaftlicher Organisationen und dem öffentlichen Dienst sondiert werden, inwiefern es gelingen kann, den öffentlichen Sektor trotz der durch Zuwendungsbestimmungen existierenden Rahmenbedingungen zu erreichen.

SOZIALE KOHÄSION

Ein fünfter Projekttyp richtet sich weniger an Organisationen als an soziale Gruppen in Sozialräumen wie Stadtteilen sowie an Schulen. Dabei werden 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 konzentriert 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 werden Trainings- und Coachingangebote kombiniert. Darüber hinaus werden aber ebenso verstärkt die Werkzeuge der Öffentlichkeits- und Kampagnenarbeit eingesetzt. Mediation, Praxisforschung und Dialogformate ergänzen das Spektrum der beobachteten Ansätze bei diesem Projekttyp. Auch hier werden in 80% der Projekte regelmäßige Angebote gemacht, in der Hälfte der Fälle erstrecken sich die Angebote über mehr als drei Monate. Ebenfalls in diesem Projekttyp engagieren sich Organisationen, die sich nicht als MO verstehen, im Vergleich zu MO häufiger. Die meisten von ihnen kooperieren aber mit MO.

4.3.2 Gelingensbedingungen und Herausforderungen

Die Startworkshops zeigten, dass ungeachtet des spezifischen Wirkungsmodells eines Projekts verschiedene Faktoren die Umsetzung positiv beeinflussen. Dazu gehört in einigen Projekten eine „charismatische“ Projektleitung. Diese Person verfügt oft über Ansehen in den relevanten Netzwerken, gute Kontakte und eine starke persönliche Identifikation mit dem Projekt. Dieses Modell hat allerdings auch den Nachteil, dass das Projekt ohne diese Person möglicherweise nicht mit dem gleichen Erfolg umgesetzt werden könnte, was für die Nachhaltigkeit des Modells verständlicherweise problematisch ist. Bestehende Zugänge zu Zielgruppen, z.B. über bestehende Kooperationen mit Schulen oder Netzwerkkontakte von Verbänden, erleichtern den Projektstart insgesamt. Im letzten Jahr der wissenschaftlichen Begleitung wird es noch einmal darum gehen, diese und andere „Wirkfaktoren“ eingehender zu beleuchten.

Ein Problem, das sich in der Rekonstruktion aller Wirkungslogiken gezeigt hat, betrifft die Projektdauer. Die sozialen Veränderungsprozesse, zu denen die Projekte beitragen wollen, sind kaum innerhalb einer Projektlaufzeit von zwei Jahren abzuschließen. Die in den Projekten tatsächlich geplanten Aktivitäten richten 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 werden. Das eigentliche Wirkungsziel, nämlich die Anwendung dieser erlernten Kompetenzen, wird nicht mehr durch das Projekt begleitet und bleibt so ungewiss. Gleichzeitig erachten wir es für unwahrscheinlich, dass sich die angestoßenen Veränderungsprozesse nach Projektende verselbstständigen. Verstetigungsstrategien, z.B. ein Transfer in andere (Regel-)Strukturen, wiederum sind oft nicht ausreichend ausgearbeitet und bräuchten zusätzliche Zeit. Viele Verstetigungsstrategien verlangen darüber hinaus einen gewissen Reifegrad der Projekte, d.h., ein Modell muss ausreichend klar formuliert und erprobt sein, um in anderen Kontexten oder mit anderen Akteurskonstellationen fortzubestehen (siehe auch Kap. zu Nachhaltigkeit).

4.4 WIRKUNGSORIENTIERUNG IN DER PROJEKTUMSETZUNG: MAßNAHMEN DER QUALITÄTSSICHERUNG

In den Workshops zu den Wirkungslogiken wurden die expliziten und impliziten Veränderungsannahmen der Projektteams aktiv herausgearbeitet und präzisiert. Im Projektalltag gehen langfristige Strategien häufig unter, wenn wirkungsorientierte Arbeit nicht strukturell verankert wird. Wenn es darum gehen soll, Modelle zu erproben und Wirkungsweisen zu identifizieren, sind deshalb Maßnahmen der Qualitätssicherung unabdinglich. Dazu gehören neben organisierten Reflexionsprozessen, wie z.B. Supervision und Coaching, formative ebenso wie summative Prozesse der Evaluation sowie eine regelmäßige Überprüfung

des Projektfortschritts im Rahmen der Projektsteuerung. Auch die Leitlinien des Programmbereichs formulieren diese Erwartungshaltung: *„Um die Ergebnisse der Modellprojekte messen zu können, müssen die Träger wirksame Methoden zur Evaluierung und Zielerreichung anwenden.“* (BMFSFJ 2017, 3) Die wissenschaftliche Begleitung des Programmbereichs kann hier nur eingeschränkt Unterstützung leisten, die Modellprojekte müssen darüber hinaus ihre eigenen Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung und Wirkungsbeobachtung etablieren. Tatsächlich hatte zu Projektbeginn ein großer Teil der Modellprojekte konkrete Maßnahmen der Qualitätssicherung geplant. Allerdings sind die gewählten Ansätze sehr divers und oft wenig formalisiert. Viele der Projekte setzen auf Prozesse der Selbstevaluation und der internen Reflexion. Nur drei Projekte planen die Durchführung einer externen Evaluation. Im Rahmen der Selbstevaluation sehen 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 lassen sich sehr selten ganzheitliche Ansätze der Qualitätssicherung und Wirkungsbeobachtung identifizieren. Das macht es schwieriger, im Projektverlauf beobachtete Veränderungen in den Rahmenbedingungen oder bei den Zielgruppen zu bewerten und Erkenntnisse dafür zu nutzen, das Modellprojekt weiterzuentwickeln.

In Einzelfällen wird die Nutzung standardisierter Systeme wie die ISO 9001 oder das Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management) zum Qualitätsmanagement angestrebt. Darüber hinaus verfolgt ein Projekt einen besonders vielversprechenden Ansatz, indem es explizit und konsequent die Umsetzung beobachtet und reflektiert. Dabei ist die Herangehensweise des Projektteams sehr analytisch und durch eine hohe Wirkungsorientierung geprägt. Im Vordergrund steht nicht allein das Erreichen des „Outputs“, sondern insbesondere das gemeinsame Erlernen, Erproben und Reflektieren des gewählten Ansatzes und die lösungsorientierte Strategieentwicklung. Dabei besteht ein enger Bezug zu wissenschaftlichen Studien und Methoden. Da der Träger selbst Erfahrung in der wissenschaftlichen Arbeit hat, ist er auch mit anderen Wissenschaftsinstitutionen (z.B. in den Bereichen Meinungsforschung und Evaluation) gut vernetzt. Nicht nur Teilnehmende werden zu wirkungsorientiertem Denken aufgefordert, auch das Projektteam selbst geht in der Umsetzung strategisch vor, holt Feedback der Teilnehmenden und externer Expert/innen ein und passt eigene Formate entsprechend an. So wurden in Kooperation mit einem Meinungsforschungsinstitut Fokusgruppen mit den Zielgruppen durchgeführt, um die im Projekt entwickelten Produkte zu testen. In diesem Projekt sollen Reichweite und Wirkung später auch extern evaluiert werden.

In diesem Kapitel:

- Welche Rolle spielt Wirkungsorientierung in der Planung und Umsetzung?
- Welche Ansätze der regelmäßigen Reflexion setzen die Projekte ein und wie beeinflussen diese die Praxis? Welche Unterstützungsbedarfe haben die Projekte in diesem Bereich?
- Welche Ansätze der Wirkungsbeobachtung sind vielversprechend?

4.5 BISHERIGE ERGEBNISSE DER PROJEKTE

Die Analyse der bisherigen Ergebnisse stützt sich in erster Linie auf die Ergebnisberichte für 2018. Da diese bereits im August 2018 erstellt wurden, können an dieser Stelle nur erste Beobachtungen zu ersten Zwischenergebnissen einfließen. Dies spiegelt sich auch in der Darstellung der Ergebnisse in den Berichten wider, die sich stark auf die bisher umgesetzten Aktivitäten konzentrieren und oft wenig Information über beobachtete Veränderungen bereitstellen.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass sich alle Projekte laut Ergebnisbericht mittlerweile in der Umsetzungsphase befinden. Darüber hinaus zeigt sich bei der Online-Befragung durch die wissenschaftliche Begleitung, dass die meisten Projektteams im Juni 2018 insgesamt eher zufrieden mit dem Umsetzungsstand waren (ca. 75% bewerteten ihre Zufriedenheit mit dem Umsetzungsstand auf einer Skala von 1 bis 10 mit 7 oder höher). Ob sie bereits länger mit ihren Zielgruppen arbeiten oder vorrangig neue Zielgruppen erschließen, spielt bei der Einschätzung keine Rolle.

Aus den Ergebnisberichten 2018 wird deutlich, dass die berichteten ersten Ergebnisse den Wirkungslogiken der Projekte entsprechen. Nach dem ersten Schritt der Zielgruppenerreichung gelingt es den Projekten in der Regel, ihre Aktivitäten umzusetzen und erste Ergebnisse im Sinne ihrer jeweiligen Wirkungslogiken zu erzielen. Etwa bieten Projekte des Empowerments für Jugendliche erste Workshops für ihre Zielgruppe an oder es wurde eine erste YouTube-Sendung zur postkolonialen Bildung veröffentlicht. Damit werden erste Impulse für Veränderungsprozesse gesetzt, die über längere Zeit zu den gewünschten Wirkungen beitragen können. Allerdings stehen diese zum Teil recht komplexen, mehrdimensionalen Veränderungsprozesse mehrheitlich noch ganz am Anfang und werden voraussichtlich deutlich längerer Projektlaufzeiten bedürfen als vorgesehen, um sich voll zu entfalten. So dauert der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen zu den Zielgruppen, der insbesondere für Projekte wichtig ist, die auf der Mikroebene wirken wollen, weiter an. Vielfach ist erfolgreiche Beziehungsarbeit eine wichtige Bedingung für die Initiierung der angestrebten Veränderungsprozesse, beispielsweise, wenn es darum geht, dass Jugendliche sensible Themen besprechen oder Konflikte in der Nachbarschaft thematisiert werden. Aus den Projekten zeigt sich, dass durch die Beziehungsarbeit vereinzelt bereits geschützte Räume hergestellt werden konnten, in denen Jugendliche ihre Positionen zu sensiblen Themen deutlich benennen. Gerade wenn über einen längeren Zeitraum kontinuierlich und verlässlich mit denselben Zielgruppen gearbeitet wird, können diese Räume entstehen. Wo der Aufbau von Kooperationsstrukturen einen wichtigen Schritt in der Wirkungslogik darstellt, konzentrieren sich die Träger insbesondere auch auf den Aufbau von Beziehungen zu anderen Organisationen und berichten entsprechend über erste Erfolge in diesem Bereich. Inwiefern sich die in vielen Modellprojekten bereits vor Projektstart geleisteten Vorarbeiten sowie bestehende Kontakte zu den Zielgruppen, Regelstrukturen und Kooperationspartnern positiv auf den Projekterfolg auswirken, kann im kommenden Jahr der wissenschaftlichen Begleitung vertieft betrachtet werden.

Projekte, die stärker partizipativ ausgerichtet sind, zeigen sich häufiger auch ergebnisoffener; ihr Entwicklungsprozess ist weniger vorhersehbar. Oft müssen die konkreten Aktivitäten im Projektverlauf erst identifiziert werden. Diese Projekte benötigen tendenziell eine längere Anlaufphase, bis erste Ergebnisse im eigentlichen Sinne beobachtet werden können. Ein stärkerer Fokus liegt hier eher auf der Qualität des gemeinsamen Entwicklungsprozesses. Durch die konsequente Beteiligung der Zielgruppen soll ein Prozess der Aneignung der Projekthinhalte gefördert werden, der später eine Verstetigung der erzielten Ergebnisse befördern soll (vgl. Kap. 4.2 zu Partizipation). Hier könnte es interessant sein, die konkreten Prozesse zu einem späteren Zeitpunkt vertieft zu untersuchen.

Auch unvorhergesehene Änderungen gehören zu einer Betrachtung der Ergebnisse der Projekte. Beispiele für solche Änderungen umfassen etwa die zeitliche Umstrukturierung von Veranstaltungsformaten nach Rückmeldungen der Zielgruppe zu ihren Kapazitäten, eine höhere

Nachfrage nach den Angeboten als erwartet oder Mitarbeiterwechsel, die zu Verzögerungen im Ablauf führen.

Andererseits gehören dazu die Rahmenbedingungen der Projekte, die deren Umsetzung erheblich beeinflussen können. Diese Veränderungen können sowohl negative als auch positive Effekte auf die Projekte mit sich bringen. In den allermeisten Projekten ist es zu solchen unvorhergesehenen Veränderungen gekommen. Nur vier Projektträger geben in ihrem Ergebnisbericht an, dass keine unvorhergesehenen Änderungen eingetreten sind.

Personalwechsel haben häufig zu Verzögerungen in der Umsetzung einzelner Aktivitäten geführt. So kam es laut unserer Online-Befragung der Modellprojekte allein bis zum Sommer 2018 in 13 Projekten zu Neubesetzungen (in fünf dieser Projekte kam es sogar zu zwei Wechseln). Diese häufigen Wechsel können gerade in Kontexten, in denen geschützte Räume und Vertrauen über Beziehungsarbeit aufgebaut werden sollen, erhebliche Planänderungen erfordern.

Auch die Zusammenarbeit mit Schulen stellte sich oft als größere Herausforderung dar als ursprünglich gedacht. Gerade wo Kooperationsbeziehungen erst im Projektverlauf etabliert werden mussten, konnte der entsprechende Aufwand ebenfalls zu Verzögerungen in der Umsetzung führen. Dies trifft auch auf Kooperationen mit anderen Akteur/innen zu. Oft hängt die Qualität der Zusammenarbeit von einzelnen engagierten Pädagog/innen in den Schulen ab, nicht immer sind die Kooperationsbeziehungen hinreichend formalisiert, sodass Rollen und Aufgaben zunächst unklar bleiben. Gerade wenn Projekte mit Schulen zusammenarbeiten, die bereits viele andere Projekte umsetzen, berichten Projektmitarbeiter/innen, dass es manchmal schwierig ist, das eigene Angebot fest zu verankern. Wenngleich Schulen häufiger als wichtiger Türöffner zu den jungen Zielgruppen fungieren, erschweren die anderen Arbeitsabläufe in den Schulen die Planung in manchem Modellprojekt zum Teil erheblich.

Sowohl die Fallanalysen als auch die Ergebnisberichte zeigen, dass sich die Projekte oft auch ihnen zuvor unbekannten Rahmenbedingungen anpassen müssen bzw. nicht immer in gleichem Maße auf die Rahmenbedingungen vorbereitet sind. So wurde z.B. im Rahmen der Beziehungsarbeit in einem Projekt deutlich, dass die Einbeziehung religiöser Feiertage in das Angebot gerade für religiös orientierte Jugendliche wichtig ist und daher das Erreichen der Zielgruppe fördert. Ein anderes Projekt berichtete von Konflikten innerhalb der Zielgruppe, die zusätzliche Gespräche erforderten, bevor die eigentliche Arbeit beginnen konnte.

Insgesamt wirken sich die unvorhergesehenen Änderungen bislang kaum negativ auf den Projekterfolg aus. Kleine Verzögerungen und Änderungen in den Aktivitäten scheinen nach Einschätzung der Projektteams die Möglichkeit einer „erfolgreichen“ Projektumsetzung bislang nicht grundsätzlich in Frage zu stellen. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass sich durch Verzögerungen, z.B. verlängerte Zeiträume für die Zielgruppenerreichung und den Aufbau von Beziehungen, prinzipiell auch verlängerte Umsetzungsphasen ergeben. Dies ist insofern problematisch, als die Projekte insgesamt nur eine relativ kurze Zeit für die Projektumsetzung zur Verfügung haben.

Eine tiefergehende Analyse der Ergebnisse der Modellprojekte wird im zweiten Jahr der wissenschaftlichen Begleitung ein Schwerpunkt sein. In den Fallanalysen wird es insbesondere darum gehen, zu überprüfen, inwieweit sich die ursprünglichen Wirkungslogiken in der Praxis beobachten lassen, in den Wirkungsanalysen vor allem auch darum, konkrete Wirkungsmechanismen und -bedingungen zu identifizieren.

4.6 VERNETZUNG MIT REGELSTRUKTUREN UND NACHHALTIGKEIT: WELCHE STRATEGIEN VERFOLGEN DIE PROJEKTE?

Die Modellprojektförderung hat zum Ziel, dass die entwickelten Methoden und Formate nach erfolgreicher Erprobung in weiteren Kontexten fortgeführt und Lernprozesse multipliziert werden. Für eine Nachhaltigkeit der Projekte sollen gemäß Leitlinien „Strategien der Verstetigung“ entwickelt werden, insbesondere zur Überführung der Projektansätze in Regelstrukturen“ (BMFSFJ 2017 Förderbereich H1, 3).

In diesem Kapitel:

- Welche Strategien entwickeln die Projekte, um Schnittstellen zur Regelpraxis zu gestalten?
- Welche Strategien der Verstetigung entwickeln die Projekte? In welcher Weise werden Regelstrukturen dabei einbezogen?

Für die Umsetzung von Verstetigungsstrategien können je nach Projekttyp ganz verschiedene Ansätze erforderlich sein. Konkrete Strategien zur Verstetigung sollten die jeweiligen Trägerkontexte, den spezifischen Projektansatz sowie die Wirkungsziele berücksichtigen. Projektträger, die Empowerment-strategien verfolgen, also eine intensive Beziehungsarbeit zur Grundlage haben, stehen vor der Frage, wie sich der Kreis der „empowerten“ Personen ausweiten lässt und erfolgreiche Lernprozesse fortgeführt und in entsprechende Handlungsansätze überführt werden können. Andere Projekte, die auf eine Professionalisierung und Vernetzung von MO zielen, versuchen in erster Linie Wege zu finden, um eine strukturelle Verstetigung zu erreichen, damit sich neu geschaffene oder professionelle Strukturen nach dem Ende der Förderung nicht wieder auflösen. Um eine Verstetigung zu erreichen, können Format- oder auch Wissenstransfers an andere Institutionen oder Träger unternommen werden. Andere Ansätze können auch in einer regionalen oder strategischen Verbreitung bestehen, also etwa in der Übertragung erfolgreicher Konzepte von dem einen auf den anderen Sozialraum oder der Erreichung neuer Zielgruppen und Communitys.

Wir legen im Folgenden zunächst einen Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit der Projekte mit Regelstrukturen als wichtige Ressource für die Entwicklung von Verstetigungsstrategien. Eine eingehendere Betrachtung der weiteren Strategien zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Projekte erfolgt im Abschlussbericht. Gerade angesichts des kurzen Förderzeitraums scheint es uns aber bereits jetzt wichtig, über geeignete Verstetigungsmodelle nachzudenken.

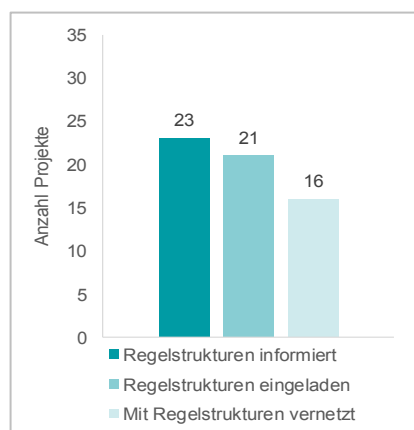
4.6.1 Welche Rolle spielen Regelstrukturen in den Verstetigungsansätzen der Modellprojekte?

Bereits aus den Angaben der Träger in den Sachberichten 2017 an das BAFzA ergibt sich ein erster Eindruck, an wen die Konzepte oder Teile der Konzepte perspektivisch übertragen werden sollen. Dabei stehen Kooperationspartner bei 48% der Modellprojekte ganz oben auf der Liste derer, an die Konzepte perspektivisch übertragen werden könnten. 42% der Träger strebten bereits zu Projektbeginn eine Ausweitung in andere Regionen an, 24% wollten weitere Zielgruppen erschließen und 18% nannten andere freie oder öffentliche Träger¹⁰.

¹⁰ Drei Träger geben an, dass bei Erstellung des Sachberichts noch keine Aussagen über die Übertragung auf Dritte gemacht werden könnten.

In den Förderleitlinien wird insbesondere der Transfer in die Regelstrukturen für eine Nachhaltigkeit der Modellprojekte betont. So stellen gemäß den Leitlinien 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) Unsere Befragung zeigt, dass viele Projekte bereits mit Regelstrukturen in Kontakt stehen. Einige Projekte verfügen über langjährige Kooperationen mit Akteur/innen von Regelstrukturen, z.B. Schulen, und nutzen diese auch. Insgesamt geben etwa zwei Drittel der Träger (68%) in der Online-Befragung durch die wB an, sie hätten im Rahmen des Modellprojekts schon Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen unternommen. So haben viele Träger Akteur/innen der Regelstrukturen über ihre Aktivitäten informiert und die Akteur/innen auch getroffen. Seltener sind die Träger mit Akteur/innen der Regelstrukturen über Gremien vernetzt. 23% aller Träger geben an, sie hätten Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen geplant. 9% planen nach eigenen Angaben keine Vernetzung mit Regelstrukturen. Dies sind vor allem Träger, die im Feld der Sozialen Arbeit noch relativ neu sind.

Abbildung 14: Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen (N = 35)

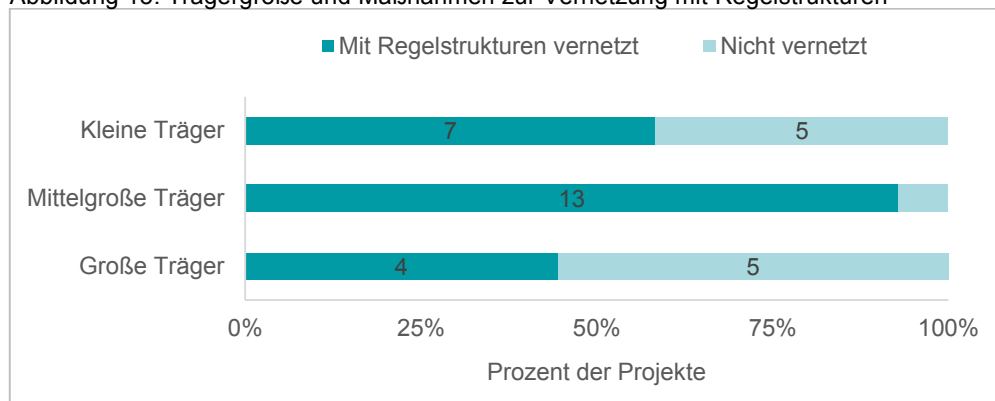


Quelle: Online-Befragung der Projektträger 05/2018; N = 35.

Insgesamt haben Träger, die sich als MO verstehen, mit 83% deutlich häufiger als andere Träger (61%) Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen unternommen. Dabei scheint insbesondere auch die Größe der Projektträger Einfluss darauf zu haben, inwieweit bereits Maßnahmen zur Vernetzung erfolgt sind.

So hat weniger als die Hälfte (44%) der größeren Organisationen (> 50 bezahlte Mitarbeiter/innen) bisher Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen getroffen. Bei den großen Organisationen handelt es sich ausnahmslos nicht um MO. Einige sind selbst Akteur/innen der Regelstrukturen, wie z.B. größere Wohlfahrts- und Trägerverbände, die interkulturelle Öffnung und diversitätssensible Konzepte innerhalb ihrer eigenen Strukturen verankern wollen. Es kann vermutet werden, dass diese Träger aufgrund dieser Projektziele nicht auf weitere Kooperationen mit Regelstrukturen angewiesen sind, sondern sich entsprechend ihrem Konzept auf die eigenen Strukturen konzentrieren. Demgegenüber haben 93% der mittelgroßen Träger (11 bis 50 bezahlte Mitarbeiter/innen) bereits Maßnahmen zur Vernetzung unternommen und von den kleinen Trägern (≤ 10 bezahlte Mitarbeiter/innen) haben 58% Maßnahmen umgesetzt.

Abbildung 15: Trägergröße und Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen



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

Ein Grund dafür, dass insbesondere die mittelgroßen Träger Maßnahmen zur Vernetzung unternommen haben, könnte darin bestehen, dass sie über mehr Kapazitäten verfügen, um

Kooperationen aufzubauen und Strategien zu entwickeln als kleinere Träger. Die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien ist für kleine Initiativen oft eine Herausforderung, da allein die Umsetzung der Projektvorhaben viele Kapazitäten bindet und insgesamt wenig Ressourcen für strategische Überlegungen zur Verfügung stehen, die über den Förderungszeitraum hinausreichen. So lassen etwa Empowermentprojekte, die sich an Individuen richten und bei denen langfristige Beziehungsarbeit die essenzielle Grundlage ihrer Arbeit darstellt, oft kaum Raum, um über die Umsetzung der eigentlichen Projektaktivitäten hinaus einen Erfahrungstransfer zu organisieren. In einem Beispiel berichteten Projektvertreter/innen, dass ihr Mentorenprojekt mehrfach von anderen Trägern aus der Region dahingehend angefragt wurde, eigene Erfahrungen zu teilen. Aus Kapazitätsgründen war der Träger aber nicht in der Lage, hier einen angemessenen Erfahrungstransfer zu leisten. Insofern scheinen gerade kleinere Träger auf Unterstützung angewiesen zu sein, da sonst die Potenziale wertvoller Praxiserfahrung ungenutzt bleiben.

4.6.2 Mit welchen Akteur/innen der Regelstrukturen strengen die Projekte Vernetzungen an? Welche Erwartungen knüpfen sich an diese Zusammenarbeit?

In unserer Befragung nennen die Projekte ein großes Spektrum von Akteur/innen der Regelstrukturen, mit denen sie im Zuge der Projektumsetzung zusammenarbeiten bzw. Vernetzungen anstreben. Insbesondere werden Regelstrukturen genannt, die Kinder und Jugendliche adressieren. So spielt die Zusammenarbeit mit Schulen oft eine große Rolle (69%).

Abbildung 16: Typen von Regelstrukturen, mit denen die Projektträger kooperieren (wollen)



Quelle: Online-Befragung der Projektträger 05/2018 (N = 32).

Genannt werden hier sowohl Grundschulen als auch weiterführende Schulen sowie spezifische Akteur/innen wie Schulleitungen und Lehrkräfte. Der Kinder- und Jugendbereich macht für 44% der Träger ebenfalls einen wichtigen Anteil aus. Er umfasst z.B. Träger der Jugendsozialarbeit und Jugendfreizeiteinrichtungen¹¹. Schulen eignen sich besonders zur Erprobung von Projektansätzen, die sich an junge Menschen als Zielgruppe richten. Hier verbringen Kinder und Jugendliche, nicht zuletzt 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.¹² Gelingt es Trägern, ihre Projekte im Schulkontext anzusiedeln, ist ein wichtiger Schritt zur Erreichung der Zielgruppe geschafft. Aber gerade für Träger, die zu Projektbeginn noch keine Zugänge zu Schulen haben, erweist sich der Aufbau von Kooperationen oft als Herausforderung.

¹¹ Auch Vertreter/innen des Jugendamtes wurden dieser Kategorie zugeordnet. In der Kategorie Öffentliche Verwaltung wurden sie daher nicht mitgezählt.

¹² Über Schulen sollen insbesondere Jugendliche angesprochen werden; 75% der Projekte, die Maßnahmen zur Vernetzung mit Schulen unternehmen, geben Jugendliche als direkte Zielgruppen an.

Im hektischen Schulalltag konkurrieren die Träger mit bereits bestehenden Projekten um die Aufmerksamkeit der Lehrenden und die der Schulleitung. Es gilt, Lehrkräfte und Schulleitungen zu finden, die sich für das betreffende Projekt begeistern lassen. Sie sind Schlüsselpersonen, wenn es darum geht, ein neues Projekt in den eng getakteten Schulalltag zu integrieren, Schüler/innen zu erreichen und Beziehungen aufzubauen. Inwieweit die Kooperation über die Förderdauer hinaus funktionieren kann, bleibt vielfach noch ungewiss. Letztlich hängen Kooperationen immer auch von persönlichen Beziehungen ab und davon, ob es gelingt, sie in bestehende Konzepte zu integrieren. Auch erfahrene Projektträger berichten, dass die Kooperation mit Schulleiter/innen, aufgrund deren großer Arbeitsbelastung, stets eine Herausforderung darstellt. Dass insbesondere Schulen als Endnutzer von Projektformaten angesehen werden, zeigen auch bereits die Sachberichte 2017: 42% der Projektträger nennen hier Schulen als Adressaten für die Nutzung der Projektergebnisse.

Die Träger verbinden ähnliche Erwartungen mit der Vernetzung mit Akteur/innen der Kinder- und Jugendarbeit wie im Fall von Schulen. Erstens geht es den Projekten vielfach darum, eine jugendliche Zielgruppe zu erreichen und ihre Angebote bekannt zu machen. Ein Träger, der mit jungen Geflüchteten arbeiten möchte, formuliert dies exemplarisch: *„Wir liefern pädagogisches Know-how, sie haben die Zielgruppe und Regelfinanzierung.“* (Projekt 16) Ein anderer häufig genannter Grund ist, dass Fortbildungsangebote für Multiplikator/innen der Jugendarbeit publik gemacht werden sollen.

Maßnahmen zur Vernetzung mit öffentlichen Verwaltungen, vorwiegend auf kommunaler Ebene, in einigen Fällen auch mit Landesbehörden, wurden von 50% der Modellprojekte unternommen. Von der Zusammenarbeit mit Ämtern oder kommunalen Servicestellen, die sich fachspezifischen Themen, wie z.B. Anti-Diskriminierung oder Gleichberechtigung, widmen, erhoffen sich Träger vielfach einen Erfahrungsaustausch oder eine Vernetzung im Themenfeld. Ein Projektvertreter ist beispielsweise der Ansicht, durch den Kontakt würde *„die Vernetzung innerhalb der Stadtgesellschaft“* intensiviert und auch strukturiert; der Austausch von Kontakten und der Erfahrungsaustausch seien *„darüber hinaus Gold wert“* (Projekt 11). Andere Träger, die Vernetzungen mit Kommunalverwaltungen anstreben, zielen ebenfalls auf die Bekanntmachung der Projektangebote, eine *„Breitenwirkung“* (Projekt 15) und die Unterstützung bei der Zielgruppenerreichung. Öffentliche Verwaltungen wurden in 21% der Sachberichte als Nutzerinnen von Projektergebnissen genannt. Im Rahmen der Vernetzung mit Regelstrukturen wurden auch, wenngleich seltener, Quartiersmanagements (16%) und Akteur/innen der Kommunalpolitik (16%) angeführt.

4.6.3 Verstetigungsstrategien in der Entwicklung

Unsere Untersuchungen weisen darauf hin, dass die vielfältigen Vernetzungsbestrebungen mit Regelstrukturen nur in wenigen Fällen Teil einer umfassenderen Verstetigungsstrategie sind. Die Erwartungen an die Zusammenarbeit scheinen sich zum Zeitpunkt der Befragung primär auf konkrete Bedarfe der Projektumsetzung zu konzentrieren (z.B. Zielgruppenerreichung, Bekanntmachung der Projektangebote etc.). Verstetigungsstrategien im eigentlichen Sinne scheint es bislang, bis auf wenige Ausnahmen, nur in Ansätzen zu geben. Oft weisen die Ansätze noch deutliche Lücken auf.

Sowohl unsere Dokumentenanalyse als auch die qualitativen Fallanalysen zeigen, dass viele Träger Maßnahmen des Wissenstransfers planen. So sind beispielsweise oft Produkte wie pädagogische Handreichungen, Erklärvideos sowie Fortbildungscurricula vorgesehen, die der Sicherung von Projekterkenntnissen dienen. Häufig mangelt es aber noch an der Entwicklung einer strategischen Einbettung dieser Produkte und oft auch an den nötigen Ressourcen, um einen strategischen Wissenstransfer umzusetzen. Damit die Wissensprodukte der Träger nach Ende der Projektförderung ihre Zielgruppen finden und Lernprozesse anregen können, müssen sie passgenau an den Bedarfen der Zielgruppen ausgerichtet sein. Dazu gehört, neben angemessenen Formaten und Inhalten, zum Beispiel ebenso eine Verbreitungsstrategie. Auch wenn eine Ausweitung, z.B. auf zusätzliche Regionen, anvisiert wird, sollten die notwendigen

Schritte möglichst frühzeitig geplant und budgetiert werden. Dazu können die Gewinnung von Kooperationspartnern gehören, der Wissenstransfer sowie eine Übergangsbetreuung und Qualitätssicherung. Tatsächlich spielt die Frage, wie eine Verstetigung des Projektansatzes gelingen soll, in der Planung noch eine eher geringe Rolle. Auch die Fallanalysen zeigten, dass sich die meisten Projekte bisher auf die Umsetzung des aktuellen Projektes konzentrieren. Auch bei Multiplikator/innen-Ausbildungen, die Fachkenntnisse für Empowermenttechniken oder Konfliktlösungsstrategien vermitteln, ist oft noch unklar, wie Ansätze, die sich bewährt haben, über die Projektdauer hinaus gesichert und weitervermittelt werden können.

VERSTETIGUNG BRAUCHT ZEIT – UND EIN AUSGEREIFTES PROJEKT

Die Förderlaufzeit von zwei Jahren kann, insbesondere für kleinere Träger, als Herausforderung in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Projekte angesehen werden, da die Projektträger in dieser knappen Zeit in hohem Maß mit der Erreichung von Zielgruppen und der Umsetzung der Projektaktivitäten befasst sind. Ohne externe Unterstützung haben viele der Träger im Programmbereich wenig Kapazitäten für eine Strategieentwicklung über die Projektlaufzeit hinaus, da sie damit ausgelastet sind, ihren Projektansatz zu entwickeln. Zudem ist zu bedenken, dass für einen Transfer von Projektkonzepten oder Ansätzen einige Bedingungen erfüllt sein müssen. Das Projekt muss erprobt sein und einen gewissen Reifegrad vorweisen. Das bedeutet, dass Wirkungen im Sinne der Projektziele erreicht wurden und auch Erfolgsbedingungen für das Eintreten der Wirkungen identifiziert werden können. In der begrenzten Laufzeit von zwei Jahren kann vermutet werden, dass nicht alle Projekte diesen Reifegrad erzielt haben werden, sondern sich die Projekte in verschiedenen Phasen der Projektreife befinden werden.

Abschließend lässt sich zusammenfassend festhalten, dass nach etwa einem Projektjahr zwar Ansätze von Verstetigungsstrategien und vielfältige Vernetzungsbestrebungen mit Akteur/innen der Regelpraxis bestehen, derzeit aber die Erfordernisse der unmittelbaren Projektumsetzung im Vordergrund stehen. Langfristige Strategien der Nachhaltigkeit konnte die wB bislang nur sehr selten identifizieren. Hier besteht das Risiko, dass Innovationen der Projekte verpuffen, wenn nicht zeitnah angemessene Strategien der Verstetigung entwickelt werden. Aufgrund der begrenzten Zeit und der begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen in den Projekten sollte die Strategieentwicklung durch das Programm aktiv unterstützt werden, z.B. durch Coaches. Gerade bei kleineren Trägern muss diese Unterstützung auch entlastend gestaltet werden. Eine Stärkung der Wirkungsorientierung in den Projekten kann dabei helfen, das Projekt weiterzuentwickeln, wichtige Wirkungen und ihre Bedingungen zu identifizieren, also das Modell zu erproben. Darüber hinaus bedarf es zusätzlicher Zeit für eine tatsächliche Transfer-Phase.

5 DISKUSSION DER ERGEBNISSE DER WB

Zum jetzigen Zeitpunkt sind die meisten Modellprojekte etwa seit einem Jahr aktiv, ein weiteres Jahr steht ihnen noch bevor. Die Projekte befinden sich damit noch im Prozess der Entwicklung und lassen deshalb nur vorläufige und noch limitierte Aussagen zu ihren Ergebnissen und ihrer Wirksamkeit zu. Allerdings liefern die in den vorgehenden Kapiteln dargestellten Beobachtungen zur Konzeptqualität und Umsetzung wichtige Hinweise für die weitere Realisierung der Projekte und damit auch für ihre Chancen, mittelfristig Wirkungen zu entfalten.

WIRKUNGSTYPEN

Trotz der Diversität der im Programmbereich geförderten Träger und Projekte können auf der Ebene der angestrebten Wirkungen und der entsprechenden Strategien eine Reihe von Charakteristika identifiziert werden, auf deren Basis sich die Projekte in fünf Typen gruppieren lassen. So konnten wir auf der Mikroebene zwei Typen von Empowerment-Projekten identifizieren. Die Empowerment-Projekte beider Typen wollen gleichermaßen Individuen über Beziehungsarbeit und gezielte Angebote stärken. Die einen richten sich jedoch an Erwachsene (Typ I), die anderen vorrangig an Kinder und Jugendliche (Typ II). Auf der Mesoebene agieren drei weitere Projekttypen: a) Projekte, die MO und Gruppen von GMF-Betroffenen in Professionalisierungsprozessen unterstützen wollen (Typ III), b) Projekte, die die interkulturelle Öffnung von Organisationen der Mehrheitsgesellschaft fördern (Typ IV), und c) Projekte, die zur sozialen Kohäsion, z.B. in Stadtteilen oder Schulen, beitragen wollen (Typ V). Am häufigsten werden im Programmbereich Projekte zum Empowerment von Jugendlichen und zur sozialen Kohäsion gefördert. Projekte zur interkulturellen Öffnung und Professionalisierung sind am seltensten. Drei Viertel der zwölf MO, die im Programmbereich gefördert werden, sind in den Empowermentprojekttypen aktiv.

In der Empowermentarbeit gilt es, Vertrauen zu den Zielgruppen aufzubauen und zu erhalten. Deswegen setzen bis auf eine Ausnahme alle Projekte in diesem Bereich auf kontinuierliche statt einmalige Angebote an die Zielgruppen. Auf der Mesoebene geht es in erster Linie um Veränderungen in Organisationen oder auf der Ebene sozialer Gruppen, weniger allerdings um individuelle Veränderungsprozesse. Zum Teil sind die Veränderungsprozesse aber auf das Anstoßen von Prozessen über die spezifischen Organisationen und Gruppen hinaus auf gesellschaftliche Diskurse gerichtet. Ähnlich wie auf der Mikroebene wird viel mit Trainings- und Coachingformaten gearbeitet. Auch die Vernetzung der Zielgruppenvertreter/innen untereinander spielt meist eine zentrale Rolle, selbst wenn sie nicht immer mit den entsprechenden Aktivitäten hinterlegt ist.

Ein Problem, das sich in der Rekonstruktion aller Wirkungslogiken der Projekte gezeigt hat, ist die nur zweijährige Projektlaufzeit. Die sozialen Veränderungsprozesse, zu denen die Projekte beitragen wollen, sind komplex und langwierig. Die in den Projekten tatsächlich geplanten Aktivitäten betreffen oft nur die ersten Stufen dieser Prozesse. Danach fanden wir oft eine Lücke zwischen angestoßenen Veränderungen und Wirkungszielen. So ist es möglich, dass die unmittelbaren Ziele, wie beispielsweise die Kompetenzerweiterung einer bestimmten Zielgruppe, erreicht werden. Das eigentliche Wirkungsziel, nämlich die Anwendung dieser erlernten Kompetenzen, wird aber nach Auslaufen der Bundesförderung womöglich nicht mehr durch das Projekt begleitet und bleibt somit ungewiss.

ERGEBNISSE

Das Monitoring der wB ergab, dass alle Modellprojekte die Planungsphase verlassen haben und sich mitten in der Umsetzung befinden. Unsicherheiten in Bezug auf die Fortführung der Förderung belasten die Teams allerdings in vielen Fällen. Auch bedingt dadurch kam es allein bis zum Sommer 2018 in fast einem Drittel der Modellprojekte zu Personalwechseln. Eine hohe Fluktuation zusammen mit Planungsunsicherheiten gefährden die Kontinuität der Projekte. Gerade auch die Beziehungsarbeit, die für viele Projekte eine zentrale Rolle spielt, leidet

darunter. Nichtsdestotrotz waren die meisten Projektteams im Juni 2018 insgesamt eher zufrieden mit dem Umsetzungsstand. Ob sie bereits länger mit ihren Zielgruppen arbeiten oder vorrangig neue Zielgruppen erschließen, spielte bei der Einschätzung keine Rolle.

Aus den Ergebnisberichten 2018 wurde außerdem deutlich, dass die beschriebenen ersten Ergebnisse den Wirkungslogiken entsprechen. Nach dem ersten Schritt der Zielgruppenerreichung gelang es den Projekten, ihre Aktivitäten umzusetzen und erste Ergebnisse im Sinne ihrer jeweiligen Wirkungslogiken zu erzielen. Projekte, die stärker partizipativ ausgerichtet sind, zeigten sich häufiger auch ergebnisoffener; ihr Entwicklungsprozess ist entsprechend weniger vorhersehbar. Diese Projekte benötigen tendenziell eine längere Anlaufphase, bis erste Ergebnisse im eigentlichen Sinne beobachtet werden können.

Sowohl die Fallanalysen als auch die Ergebnisberichte zeigen, dass sich die Projekte oft auch zuvor unbekannten Rahmenbedingungen anpassen müssen. Insgesamt scheinen sich unvorhergesehene Änderungen aber kaum negativ auf den Projekterfolg auszuwirken. Verzögerungen und Änderungen in den Aktivitäten stellen jedoch nach Einschätzung der Projektträger die Möglichkeit einer „erfolgreichen“ Projektumsetzung nicht grundsätzlich in Frage. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass sich durch Verzögerungen, z.B. verlängerte Zeiträume für die Zielgruppenerreichung und den Aufbau von Beziehungen, prinzipiell auch verlängerte Umsetzungsphasen ergeben. Dies ist insofern problematisch, als die Projekte insgesamt nur eine relativ kurze Zeit für die Projektumsetzung zur Verfügung haben.

ZIELGRUPPENERREICHUNG

Die Analyse der Zielgruppenerreichung ergab, dass sich die Mehrzahl der Projekte schwerpunktmäßig an Menschen richtet, die von Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit betroffen sind. Nur eine Minderheit der Projekte wählt bewusst auch Ansätze, die die Mehrheitsgesellschaft adressieren. Insgesamt wurde bei der Analyse deutlich, dass besonders häufig Kinder und Jugendliche sowie Multiplikator/innen als Hauptzielgruppen der Modellprojekte adressiert werden. Projekte, bei denen das Empowerment von Erwachsenen, die Professionalisierung von MO oder die interkulturelle Öffnung von Organisationen im Mittelpunkt stehen, adressieren in der Regel eher ältere Zielgruppen.

Ein deutliches Ungleichgewicht bei der Zielgruppenerreichung besteht im Programmbereich zwischen Stadt und Land. So konzentrieren sich die Angebote der Modellprojekte stark auf Menschen in Metropolen und Metropolregionen. Teilnehmer/innen aus ländlichen Regionen werden deutlich seltener adressiert. Intersektionalität wird in Bezug auf Gender und Inklusion nur in Ausnahmefällen explizit in der Konzeption und Umsetzung berücksichtigt. Dies lässt darauf schließen, dass entsprechende Gruppen eher unzureichend erreicht werden. Zudem werden Personen nichtmännlichen Geschlechts insgesamt weniger erreicht.

Insgesamt bewertet die Mehrheit der Modellprojekte die Erreichung der Zielgruppen zum jetzigen Zeitpunkt überwiegend positiv. Auch langfristig angelegte Angebote werden angenommen und von den Teilnehmer/innen regelmäßig genutzt.

Ein hoher Anteil der Teilnehmer/innen der Projektaktivitäten hat bereits an anderen Angeboten des jeweiligen Trägers teilgenommen. Dies zeigt, dass Modellprojekte keinesfalls als Prototypen, die aus dem Nichts entstehen, verstanden werden können. Zum einen wird daran deutlich, dass im Programmbereich Projekte aktiv sind, die bereits über Vorerfahrungen verfügen und auf einer Arbeit mit ihren Zielgruppen aufbauen können. Zum anderen kann dieser Umstand aber auch als Signal für die Programmgestalter verstanden werden, noch stärker auf den Innovationsgehalt und Modellcharakter der Projekte zu achten. Dennoch muss die Tatsache, dass Menschen mehrfach und seit längerem Angebote eines Trägers nutzen, kein Zeichen eines mangelnden Modellcharakters eines Projektes sein, denn der Modellcharakter macht sich nicht an einer wechselnden Teilnehmer*innenschaft fest.

Die wB konnte sechs Strategien identifizieren, derer sich verschiedene Projekte bei der Ansprache von Zielgruppen bedienen: I.) Projekte kooperieren zur Zielgruppenansprache mit MO,

da diese häufig als Mittler zu Zielgruppen eingesetzt werden; II.) Projekte des individuellen Empowerments setzen auf den Vertrauensaufbau zur Zielgruppe durch die Schaffung geschützter Räume und die Ansprache durch Menschen, die Diskriminierungserfahrungen der Zielgruppe teilen; III.) Projekte, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, nutzen besonders häufig Peer-to-Peer-Ansätze; IV.) Einige Projekte nutzen vorwiegend niedrigschwellige Angebote, um gesellschaftlich marginalisierte Gruppen zu erreichen; V.) Projektträger nutzen verstärkt digitale Tools und soziale Medien für die Teilnehmerge Gewinnung und die Kontaktpflege; VI.) Im Bereich der interkulturellen Öffnung setzen Projekte abhängig von der jeweiligen Organisationskultur auf Top-down-Ansätze, während andere Projekte eine Bottom-up-Strategie verfolgen.

Als förderliche Faktoren für eine gute Erreichung von Projektteilnehmer/innen erweist sich eine gute Vernetzung zu Regelstrukturen. Zudem ist es wichtig, dass die veranschlagte Reichweite des Projektes durch die Projekttakteur/innen realistisch eingeschätzt wird und den jeweiligen Ressourcen entspricht. Hier haben insbesondere kleine und unerfahrene Träger frühzeitig Unterstützungsbedarf.

PARTIZIPATION

Die Ergebnisse zum Schwerpunktthema Partizipation zeigen, dass eine Beteiligung der Zielgruppen zwar meist stattfindet, aber sehr unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Fast in allen Projekten werden Vertreter/innen von Zielgruppen auf verschiedene Weisen, z.B. durch Feedbackabfragen oder im Rahmen von Programmbeiräten, zu Rate gezogen. Tatsächliche Mitbestimmung an einzelnen Entscheidungen im Rahmen der Projektumsetzung wird immerhin noch in 66% der Projekte ermöglicht. Demgegenüber findet eine eigenständige Umsetzung einzelner Elemente der Projekte durch die Zielgruppe nur noch in 26% der Projekte statt. Lediglich 11% der Projekte werden im Wesentlichen in „Selbstorganisation“ durch die Zielgruppe gestaltet.

Auch die Phasen, in denen Zielgruppen beteiligt werden, unterscheiden sich. Einzelne Projekte beginnen bereits frühzeitig, etwa durch Bestandsaufnahmen, ihre Zielgruppen einzubinden, während andere Projekte erst im Laufe des Projektes Verantwortlichkeiten an Teilnehmer/innen übertragen.

Diese Differenzen in den Beteiligungsgraden und -formen verdeutlichen auch, dass mit Partizipation Hürden verbunden sind. So ist partizipative Projektarbeit oft langwieriger und ergebnisoffener. Nichtsdestotrotz fördert eine Beteiligung der Zielgruppe im Idealfall eine Aneignung des Projekts durch dieselbe, was die Relevanz der Modellprojekte erhöht und zu ihrer Versteigerung beitragen kann. In jedem Fall ist es wichtig, dass Projektmitarbeiter/innen Beteiligungsmöglichkeiten transparent und proaktiv kommunizieren, dazu gehören auch die Grenzen der partizipativen Projektgestaltung.

WIRKUNGSORIENTIERUNG

Im Projektalltag gehen langfristige Strategien häufig unter, wenn wirkungsorientierte Arbeit nicht strukturell verankert wird. Tatsächlich hatte zu Projektbeginn ein großer Teil der Modellprojekte konkrete Maßnahmen der Qualitätssicherung geplant. Allerdings sind die gewählten Ansätze sehr divers und oft wenig formalisiert. Viele der Projekte setzen auf Prozesse der Selbstevaluation und der internen Reflexion. Nur drei Projekte planen die Durchführung einer externen Evaluation. Allerdings lassen sich sehr selten ganzheitliche Ansätze der Qualitätssicherung und Wirkungsbeobachtung identifizieren. Das macht es schwieriger, im Projektverlauf beobachtete Veränderungen zu bewerten und Erkenntnisse dafür zu nutzen, das Modellprojekt weiterzuentwickeln.

NACHHALTIGKEIT

Die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien stellt gerade für kleine und weniger erfahrene Träger eine besondere Herausforderung dar. Allein die Umsetzung der Projektvorhaben bindet einen Großteil der Kapazitäten, insgesamt stehen wenig Ressourcen für strategische Überlegungen zur Verfügung. So konnte die wB langfristige Strategien der Nachhaltigkeit bislang nur sehr selten identifizieren. Wenn die Träger bei der Entwicklung von Verstetigungsstrategien keine Unterstützung erhalten, besteht das Risiko, dass Innovationen der Projekte nach Ende der Projektlaufzeit verpuffen. Dabei kann an die bestehenden Anstrengungen der Träger zur Vernetzung mit Regelstrukturen angeknüpft werden. Bereits zwei Drittel der Modellprojekte, darunter insbesondere MO und mittelgroße Träger, haben Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen unternommen. Am häufigsten, etwa zu zwei Dritteln, werden Schulen und schulische Akteur/innen genannt. Etwas weniger als die Hälfte nennen zudem Akteur/innen aus dem Jugendbereich und etwa die Hälfte öffentliche Verwaltungen. Derzeit scheinen bei dieser Zusammenarbeit eher die Erfordernisse der unmittelbaren Projektumsetzung, wie etwa Unterstützung bei der Zielgruppenerreichung oder Verbreitung der Projektangebote, im Vordergrund zu stehen.

6 EMPFEHLUNGEN

MODELLPROJEKTE GEZIELT UNTERSTÜTZEN

Träger, wie ehrenamtlich organisierte Migrantenselbstorganisationen (MO), spielen eine zentrale Rolle im Programmbereich, da sie über eine besondere Zielgruppennähe verfügen. Mit der Umsetzung der Modellprojekte unter Berücksichtigung vergleichsweise kurzer Laufzeiten sind aber besondere Herausforderungen verbunden, die eine entsprechende Unterstützung erforderlich machen. In Fragen der Verstetigung oder auch eines angemessenen Ausbalancierens der Reichweite der Projektangebote und der vorhandenen Ressourcen könnten viele Modellprojekte von einer passgenaueren Unterstützung durch das Programm profitieren.

In zukünftigen Förderphasen sollte möglichst frühzeitig, z.B. im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens, eine Erhebung der Unterstützungsbedarfe der Träger stattfinden und die Träger sollten bereits in der Antrags- und in der Anfangsphase des Projektes gezielt unterstützt werden, damit die Förderlaufzeit effektiver zur Projektumsetzung genutzt werden kann.

Hier sind aus unserer Sicht verschiedene Formate vorstellbar, die den Trägern als Bausteine im Rahmen eines Kapazitätsentwicklungsplans angeboten und flexibel kombiniert werden könnten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Träger ausreichend Kapazitäten benötigen, um diese Formate auch tatsächlich wahrzunehmen. Solche Formate könnten sein:

- ein Antragscoaching, das die Träger darin unterstützt, realistische Projektkonzeptionen mit plausiblen Wirkungslogiken zu entwickeln und potenzielle Umsetzungshürden frühzeitig in den Blick zu nehmen,
- ein anlassbezogenes Coaching in der Anfangsphase, das die Träger darin unterstützt, Bedarfs- und Problemanalysen vorzunehmen, die einer wirkungsorientierten Projektarbeit förderlich sind,
- ein „Buddy-System“, das frühzeitig einen kontinuierlichen Austausch zwischen Trägern mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen fördert,
- Kompetenzvermittlung und praxisnahe Beratungsangebote, z.B. zu Fragen der Wirkungsorientierung und zur strategischen Steuerung, vor allem für besonders junge Träger.

Grundsätzlich wäre zu diskutieren, inwieweit MO oder andere zielgruppennahe Träger, die im Kontext der Einwanderungsgesellschaft bereits wichtige und zumeist ehrenamtliche Projektarbeit leisten, im Rahmen des Bundesprogramms eine Fördermöglichkeit erhalten sollten, die sie stärker von dem Innovationsdruck eines Modellprojektvorhabens befreit und ihnen ermöglicht, die Förderung gezielt in die Organisationentwicklung und die weitere Professionalisierung ihrer Arbeit zu investieren. Ein Projekttyp hat bereits die Organisationsentwicklung von MO zum Ziel. Diese Bestrebungen könnten durch eine gebündelte Förderung zu diesem Zweck vorangebracht werden. In dieser Hinsicht wäre insbesondere der Aufbau von Strukturen in ländlichen Regionen unterstützenswert, da hier MO und andere Diversity-Träger noch unterrepräsentiert sind. Langfristig könnten so mehr Zielgruppen im ländlichen Raum erreicht werden.

Daneben könnten die Angebote der bestehenden Unterstützungsstrukturen, wie der GeSBiT oder der Landesdemokratiezentren, von Programmseite offensiver „beworben“ werden.

Projektübergreifend kommt es häufig zu Mitarbeiterwechseln. Da personelle Wechsel oft mit Verzögerungen im Ablauf einhergehen (gerade wo Beziehungsarbeit eine zentrale Rolle spielt), sollten Planungsunsicherheiten weitestgehend von Programmseite reduziert werden. Etwa sollte geprüft werden, inwiefern ein frühzeitiger Erlass der Zuwendungsbescheide ermöglicht werden kann.

NACHHALTIGKEIT VON MODELLPROJEKTEN ERMÖGLICHEN

Unsere Analyse zeigt, dass viele Modellprojekte des Programmbereichs auf Konzepten beruhen, die nur im geringen Maß eine auf Nachhaltigkeit bedachte Perspektive einnehmen. So haben bislang lediglich wenige Projekte Ideen entwickelt, wie neu erprobte Ansätze und Formate nach Ende der Förderphase fortgeführt, aufgebaute Netzwerke verstetigt, der Aufbau von Kompetenzen und Know-how gesichert und in andere Kontexte, Sozialräume und Regelstrukturen transferiert werden können. Mit Blick auf die oben angesprochenen Herausforderungen und die vergleichsweise kurze Laufzeit von zwei Jahren ist dies auch kaum zu leisten.

Wir empfehlen daher, ergänzend zu spezifischen Unterstützungsangeboten für den Wissenstransfer eine „Transfer- und Nachhaltigkeitsphase“ explizit in die Projektplanung einzubeziehen und in der Förderrichtlinie zu verankern. Die Ermöglichung der Beantragung eines Folgeprojektes, das gezielt den Erfahrungstransfer in den Mittelpunkt stellt, könnte ein geeignetes Instrument sein, um Anreize zur Entwicklung von Verstetigungsstrategien zu schaffen. Eine solche Nachhaltigkeitsphase sollte neben Coaching-Angeboten Workshops und Austauschtreffen beinhalten, die den praktischen Austausch über Formate und Wissensbestände ermöglichen.

Darüber hinaus sollten Modellprojekte zukünftig insgesamt mit längeren Laufzeiten ausgestattet werden, da zwei Jahre nicht ausreichend erscheinen, um Projekte partizipativ umzusetzen, zu erproben und in die Verstetigung zu bringen.

Zudem können die bereits beschriebenen Unterstützungsangebote zur Wirkungsorientierung eine noch stärker nachhaltige Projektgestaltung befördern: Einige Träger haben den Eindruck gewonnen, dass sich die Programmseite stark auf den „messbaren Output“ der Projekte fokussiert. In diesem Zusammenhang wäre es wichtig, den Projekten zu vermitteln, dass insbesondere Ansätze für den Erfahrungstransfer und das Entwickeln von Verstetigungsstrategien zu den zentralen Aufgaben eines Modellprojekts zählen. Anstatt ein „Köpfe-Zählen“ durch das Abfragen von Teilnehmerzahlen ohne Angabe einer Definition von „Teilnehmer/innen“ zu fördern, sollten eher Ansätze der Qualitätssicherung und Evaluation gefördert werden, die die Träger darin unterstützen, ihre Praxis zu reflektieren und ihre Ansätze zu erproben. Um die eher wenig formalisierten Prozesse der Qualitätssicherung zu verbessern, könnten außerdem eindeutiger Budgetvorgaben gemacht werden, damit hierzu die adäquaten Ressourcen bereitstehen.

RELEVANTE HANDLUNGS- UND THEMENFELDER DER EINWANDERUNGSGESELLSCHAFT BERÜCKSICHTIGEN

Wir empfehlen, das Verhältnis von Projekten, die schwerpunktmäßig Betroffene von GMF und struktureller Benachteiligung/Diskriminierung erreichen, und solchen, die sich an die Mehrheitsgesellschaft richten, genauer zu erfassen, um Förderschwerpunkte besser steuern zu können.

Träger, die mit Zielgruppen arbeiten, die von GMF betroffen sind, sollten einen Community-Bezug haben. Dass nur zwölf von 37 Trägern gefördert werden, die sich als MO bezeichnen, erscheint für einen Programmbereich zum Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft eher wenig, zumal es insbesondere diese Träger sind, die ihre Zielgruppenerreichung positiv bewerten und aktiv in der Vernetzung mit Regelstrukturen vorgehen.

Neben einer gezielteren Förderung von MO in der Arbeit zu GMF könnte auch das Arbeiten zu interkultureller Öffnung von Institutionen stärker gefördert werden. Derzeit werden hierzu nur wenige Projekte gefördert. Prinzipiell erscheint es sinnvoll, auch Personen im Kontext des Öffentlichen Dienstes anzusprechen. Dies ist ebenso hinsichtlich der zumeist hohen Reichweite von Projekten der interkulturellen Öffnung relevant.

Insgesamt konnten wir viele Projekte auf der Mikroebene verorten, sie setzten bei Individuen an, und somit ist ihre Reichweite durch diesen zeitaufwändigen Ansatz limitiert. Um die Arbeit

auf der Meso- und möglicherweise sogar der Makroebene zu unterstützen, könnten im Programmbereich weniger, aber dafür umfassender ausgestattete Projekte gefördert werden.

Die Förderleitlinie des Programmbereichs basiert auf dem Konzept der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit (GMF). Das Konzept deckt viele relevante Themenfelder zum Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft ab und somit erscheint dieser konzeptionelle Bezug sehr sinnvoll. Auf Ebene der Zielgruppen verweisen Berichtsformate des BAFzA und die Leitlinien jedoch häufig nur auf Menschen mit Migrationshintergrund und Migrantenorganisationen. Durch kleinere Umformulierungen würden auch implizit schon mitgedachte Gruppen, die zwar von GMF betroffen sind, aber keinen rezenten Migrationshintergrund aufzeigen, explizit berücksichtigt werden, beispielsweise Sinti und Schwarze Menschen ohne Migrationshintergrund. Etwa könnte, anstatt Migrationshintergründe der Teilnehmer/innen zu erfassen, nach Erfahrungen mit GMF gefragt werden.

Ein weiteres Themenfeld, das im Programmbereich stärker bearbeitet werden könnte, betrifft die Gendergerechtigkeit. Ein gutes Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft ist nämlich nur dann möglich und kann lediglich dann erreicht werden, wenn Bürger/innen unabhängig von verschiedenen kulturellen und religiösen Hintergründen und Genderidentitäten gleichberechtigt teilhaben können. Obwohl der Anspruch der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Mädchen im Rahmen des GDI-Mainstreamings (Gender, Diversity und Inklusion) des Bundesprogramms bereits verankert ist, sind sie nur in zwei Modellprojekten die explizite Hauptzielgruppe und die Projektziele nehmen unzureichend Bezug auf Gendergerechtigkeit. Insgesamt wird Intersektionalität im Hinblick auf Gender und Inklusion selten explizit aufgegriffen. Hier könnte durch die Ergebnisberichte verstärkt abgefragt werden, inwiefern Intersektionalität von Diskriminierungsarten berücksichtigt wird. Auch in der Antragsphase und in der kontinuierlichen Beratung der Träger sollten Intersektionalität und Mehrdimensionalität von Diskriminierungserfahrungen reflektiert werden, um entsprechende Strategien zu erarbeiten.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2017): Diskriminierung in Deutschland – Dritter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages.
http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/Gemeinsamer_Bericht_dritter_2017.pdf?__blob=publicationFile&v=14, 29.10.2018
- Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder Of Citizen Participation, Journal of the American Planning Association, 35: 4, 216–224,
<http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>, 26.10.2018
- Atasoy, Ahmet / Atmaca, Delal / Choi, Sun-ju / Eichenhofer, Johannes / Gerlach, Martin / Henke, Sigismund / Jek, Günter / Küçük, Kenan / Oikonomidou, Maria / Ortmann, Galina / Fomba Soumaoro, Nelli / Sügür, Cihan / Tolan, Hikmet (2016): Impulspapier der Migrant*innenorganisation zur Teilhabe in der Einwanderungsgesellschaft – Wie interkulturelle Öffnung gelingen kann. <https://www.tgd.de/2016/11/11/wir-wollen-dass-teilhabe-von-migrantinnen-selbstverstaendlich-wird/>, 29.10.2018
- BMFSFJ (2017a): Bundesprogramm Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit, Leitlinie Förderbereich H 1, https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/Leitlinien/Foerderleitlinie_H1.pdf, 01.11.2018
- BMFSFJ (2017b): Bundesprogramm Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit, Leitlinie Förderbereich H 2, https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/Leitlinien/Foerderleitlinie_H2.pdf, 01.11.2018
- Can, Halil (2013): Empowerment aus der People of Color-Perspektive – Reflexionen und Empfehlungen zur Durchführung von Empowerment-Workshops gegen Rassismus. Erstellt im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung.
http://www.eccar.info/sites/default/files/document/empowerment_webbroschuere_barrierefrei.pdf, 15.10.2018
- Crenshaw, Kimberle (1989): "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics," University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989, Article 8.
<https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>, 15.10.2018
- Enggruber, Ruth (2014): Kritische Notizen zum Empowerment-Konzept in der Sozialen Arbeit, [https://soz-kult.hs-duesseldorf.de/personen/enggruber/Documents/document\(3\).pdf](https://soz-kult.hs-duesseldorf.de/personen/enggruber/Documents/document(3).pdf), 27.01.2020
- Gernert, Wolfgang (1993): Partizipation in der Jugendhilfeplanung. Münster
- Glaser, Stefan (2015): Plädoyer gegen Empowerment? Zwischen Ansprüchen, gelebter Praxis, Kritik und neuen Ideen, in: soziales_kapital wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit, Nr. 14 (2015), Rubrik "Thema", Standort Wien, S. 30-42.
- Greuel, Frank / Langner, Joachim / Leistner, Alexander / Roscher, Tobias / Schau, Katja / Steil, Armin / Zimmermann, Eva / Bischoff, Ursula (2016): Zweiter Bericht: Modellprojekte Programmevaluation „Demokratie leben!“ Wissenschaftliche Begleitung der Modellprojekte zu GMF, Demokratiestärkung und Radikalisierungsprävention – Zwischenbericht für den Zeitraum 01.01.2016 bis 31.12.2016. Herausgeber: Deutsches Jugendinstitut.

- https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/DemokratieLeben/Zweiter_Bericht_Modellprojekte_2016.pdf, 15.10.2018
- Hart, Roger A. (1992): *Children's Participation: From tokenism to citizenship*. Innocenti Essays 92(6). Florence
- Meza Torres, Andrea / Can, Halil (2013): Empowerment und Powersharing als Rassismuskritik und Dekolonialitätsstrategie aus der People of Color-Perspektive. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): *Empowerment. MID-Dossier*. Berlin
- Neue Deutsche Medienmacher (2018): *Mehrheitsgesellschaft*. In: *Neue Deutsche Medienmacher Glossar*, <https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/mehrheitsgesellschaft-2/>, 21.11.2018
- Nörber, Martin (2010): *Peer Education*. In: *Kinder- und Jugendschutz in Wissenschaft und Praxis*, Jg. 55, S. 75–78
- Reinecke, Meike/Stegner, Kristina (2010): *Forschungsstudie Migrantinnenorganisationen in Deutschland*. Herausgeber: BMFSFJ:
<https://www.bmfsfj.de/blob/94342/bbf84a8a898dde66138874e2efb6b944/migrantinnenorganisationen-in-deutschland-abschlussbericht-data.pdf>, 15.10.2018
- 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!“ – Fachaustausch „Zusammenleben und Arbeiten in der Einwanderungsgesellschaft“ am 12. Oktober 2018, Berlin
- Tank, Gün/EI, Merel (2017): *Partizipation gestalten – Umdenken bei der Förderpolitik für Migrant*innenorganisationen und Neue Deutsche Organisationen*, Neue Deutsche Organisationen: Berlin, S. 4–5

8 ANHÄNGE

8.1 ÜBERSICHT ERHEBUNGSKATEGORIEN IM UMSETZUNGSMONITORING 2018

Erhebungskategorie	Online	Sachbericht	Ergebnisbericht
Strukturdaten			
Projekttitel	T1		
Gesamtförderzeitraum		T1	
Themenfeld		T1	
Durchführungsorte	T1 u. T2		
Erfahrung im Themenfeld	T1		
Fluktuation Mitarbeiter/innen	T1 u. T2		
Zielgruppenerreichung			
Art der Zielgruppe, Geschlecht und Alter der Zielgruppe		T2	T1 u. T2
Intensität der Zusammenarbeit	T1 u. T2		
Spezifizierung des Migrationshintergrunds der erreichten Zielgruppe	T1 u. T2		
Partizipation und Wirkungsorientierung			
Formen und Grade der Beteiligung von Teilnehmenden an Planung, Durchführung und Monitoring	T1 u. T2		
Maßnahmen der Qualitätssicherung und Selbstevaluation		T1* u. T2	
Ergebnisse			
Teilergebnisse		T2	T1 u. T2
Umsetzungsgrad geplanter Maßnahmen		T2	T1 u. T2
Bezug Umsetzung – Zielerreichung		T2	T1 u. T2
Nachhaltigkeit			
Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen	T1 u. T2		
Verankerung Projekt in Regelstrukturen	T1 u. T2		
Maßnahmen zur Weiterführung und zum Erfahrungstransfer		T1* u. T2	
Vernetzung mit Kooperationspartner		(auch in T1 optional)	T1 u. T2
Sonstiges			

Einschätzung Implementierungsqualität und Unterstützungsbedarfe	T1 u. T2		
Unvorhergesehene Entwicklungen		T1 u. T2: T1 keine Infos	T1 u. T2
Herausforderungen		T1 u. T2: T1 keine Infos	T1 u. T2
Wer hat das Monitoring ausgefüllt?	T1 u. T2)		

8.2 FRAGEBOGEN DER ONLINE-BEFRAGUNG IM RAHMEN DES MONITORINGS

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 max. 20 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 die Maske 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 Freitag, den 1. Juni 2018 ein.

Bei Fragen oder Bedenken können Sie sich gerne an unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen Till Sträter (tillstraeter@camino-werkstatt.de) und Jasmin Rocha (jasminrocha@camino-werkstatt.de) wenden. Beide sind auch unter 030/610 73 72 0 zu erreichen.

Projektmerkmale:

ID	Frage
A1	In welchem/welchen der folgenden Bundesländer soll Ihr Projekt durchgeführt werden? (Mehrfachnennungen möglich, es sei denn, Ihr Projekt soll bundesweit wirken. In dem Fall bitte NUR „Bundesweit“ auswählen.) • 16 BL • Bundesweit
A2	Konzentriert sich Ihr Projekt vorrangig auf städtische oder ländliche Räume? Bit-

	te wählen Sie die Antwortoption aus, die am ehesten auf Ihr Projekt zutrifft. (Mehrfachnennung, max. 2 Antworten) • Ländliche Räume • Klein-, Mittel- und Großstädte unter 200.000 Einwohner/innen • Städte ab 200.000 Einwohner/innen oder ihre Stadtteile • Sowohl ländliche als auch städtische Räume
A3	Versteht sich Ihre Organisation als Migrant/innen(selbst)organisation? * Ja/Nein/Weiß nicht
A4	Bitte charakterisieren Sie das/die Arbeitsfeld/er Ihres Modellprojektes möglichst genau und benennen Sie die <u>3 wichtigsten Felder</u>. (Mehrfachnennung, max. 2 Antworten) • Politische Bildung • Offene sowie mobile Kinder- und Jugendarbeit • Interkulturelle/interreligiöse Bildung/Diversity • Kulturelle Kinder- und Jugendarbeit • Antidiskriminierungsarbeit • Freizeit/Sport • Jugendverbandsarbeit • Jugendsozialarbeit/Straßensozialarbeit • Erzieherischer Kinder- und Jugendschutz • Hilfen zur Erziehung/Erziehungsberatung/soziale Gruppenarbeit • Förderung der Erziehung in der Familie/Familienbildung/Beratung • Fachkräfteaus-, -fort- und -weiterbildung • Ein anderes Arbeitsfeld, und zwar (bitte benennen): _____
B1	Wie stufen Sie die bisherige Nutzung Ihrer Angebote durch die Zielgruppe ein? (keine Mehrfachnennung möglich) • Bisher haben noch keine Angebote stattgefunden. → B2 • Die Zielgruppe hat die Angebote bisher nicht wahrgenommen. → B2 • Die Mehrheit der erreichten Zielgruppe nahm einmalig teil. → B2 • Die Mehrheit der erreichten Zielgruppe nimmt Angebote unregelmäßig/vereinzelt wahr. → B2 • Die Mehrheit der erreichten Zielgruppe nutzt die Angebote regelmäßig. → B3
B2	Schätzungsweise wie viel Prozent der erreichten Zielgruppe Ihres Modellprojekts nahmen in der Vergangenheit bereits an anderen Angeboten Ihres Trägers teil? Prozentangabe
B3	Richtet sich Ihr Projekt gezielt an Betroffene von Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit? * Ja → B4/Nein
B4	Welche Art bzw. Arten von Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF)

	adressiert Ihr Projekt schwerpunktmäßig? (Mehrfachnennung möglich) • Diskriminierung aufgrund religiöser Orientierung/Zuordnung • Diskriminierung aufgrund von Fluchterfahrung • Diskriminierung aufgrund von Geschlechtsidentität/sexueller Orientierung • Diskriminierung aufgrund anderer gruppenbezogener Merkmale → B 5
B5	Fragetyp: Freitext Bitte erläutern Sie, um welche andere Form der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit es sich handelt!
B6	Kooperieren Sie mit Migrant/innen(selbst)organisationen, um Ihre Zielgruppe zu erreichen? * Ja/Nein
B7	Finden in Ihrem Projekt regelmäßige pädagogische Angebote statt, die sich wiederholt an dieselben Mitglieder einer Zielgruppe richten? Ja → B8/Nein/Weiß nicht
B8	Bei der Arbeit mit der Zielgruppe handelt es sich um ... (Mehrfachnennung möglich) • langzeitpädagogische (Bildungs-)Angebote (mindestens 3 Monate und mehr als 10 Einzelsitzungen). • kurzzeitpädagogische (Bildungs-)Angebote (unter 3 Monaten und weniger als 10 Einzelsitzungen).
C1	Fragetyp: Liste (Optionsfelder) Inwieweit wurden bisher Vertreter/innen der Zielgruppen in die unterschiedlichen Projektphasen einbezogen? Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen Ihre Einschätzung an. [Scala: 5 – trifft völlig zu; 1 – trifft überhaupt nicht zu]. • Bei der Konzeption des Projektes wurden Einschätzungen/das Feedback von Vertreter/innen der Zielgruppe eingeholt. • Das Projekt wurde gemeinsam mit Vertreter/innen der Zielgruppe entwickelt. • Vertreter/innen der Zielgruppe waren an einzelnen Entscheidungen im Rahmen der Projektumsetzung beteiligt. • Vertreter/innen der Zielgruppe waren an einzelnen Entscheidungen im Rahmen der Projektumsetzung beteiligt. • Einzelne Bausteine/Elemente des Projektes wurden von Vertreter/innen der Zielgruppe eigenständig umgesetzt. • Die Konzeption und Umsetzung des Projektes erfolgten im Wesentlichen durch Vertreter/innen der Zielgruppe. → C3 • Eine Einbeziehung von Zielgruppen ist im Rahmen des Projektes nicht geplant. → C2

C2	Fragetyp: Freitext Sie haben angegeben, dass eine Einbeziehung der Zielgruppe in das Projekt bisher nicht möglich bzw. nicht geplant ist. Was sind die Gründe dafür?
C3	Fragetyp: Freitext Bitte erläutern Sie kurz, in welcher Form Ihr Projekt Beteiligungsmöglichkeiten für Zielgruppen bietet.
C4	Zählen Jugendliche zur direkten Zielgruppe Ihres Modellprojekts? Ja → C5 , C6, C7/Nein
C5	Fragetyp: Optionsfelder Sind Jugendliche systematisch eingebunden (worden) in ... Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus [trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu] • Organisations-/bzw. Trägerstrukturen • Erstellung des Konzeptes des Modellprojektes • Durchführung des Modellprojektes • Nachbereitung des Modellprojektes, z.B. Reflexion, Ergebnispräsentation
C6	Nun geht es uns um Ihre Motivation und Gründe, warum bzw. inwiefern Sie sich in Ihrem Modellprojekt mit Partizipation beschäftigen. Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus [trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu]. Wir fördern Partizipation von Kindern und Jugendlichen, weil ... • ... wir ein Defizit in der Kinder- bzw. Jugendpartizipation sehen. • ... deren Partizipation per se gefördert werden sollte. • ... wir mit der Partizipation das Gelingen unserer Bildungs-/Beratungsprozesse sicherstellen wollen.
C7	Nun geht es uns um Ihre Strategien, wie Sie in Ihrem Modellprojekt Partizipation fördern wollen. Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus [trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu]. Wir fördern Partizipation von Kindern und Jugendlichen, indem wir ... • Kompetenzen vermitteln, die die Partizipationschancen erhöhen sollen. • Wissen vermitteln, das die Partizipationschancen erhöhen soll. • uns gegenüber Dritten einsetzen, dass Kinder und Jugendliche die Gelegenheit bekommen, sich mit ihren Ideen, Wünschen und Bedürfnissen in für sie relevante Entscheidungsprozesse einzubringen. • Kinder und Jugendliche dabei unterstützen, sich eigene Räume und Strukturen zu schaffen, in denen sie ihre Interessen, Wünsche und Bedürfnisse artikulieren und einbringen können. • Partizipationsgelegenheiten und -strukturen für Kinder und Jugendliche schaffen und bereitstellen.

	Kinder und Jugendliche motivieren, in für sie relevanten Entscheidungsprozessen ihre Ideen, Wünsche und Bedürfnisse zu artikulieren und aktiv einzubringen.
D1	Haben Sie im Rahmen des Modellprojekts bereits Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen (wie bspw. Schulen, Kommunalverwaltung, Fachämtern etc.) unternommen? * (keine Mehrfachauswahl möglich) - Ja → D2 → D4 → D5 - Nein, aber Maßnahmen sind geplant → D2 → D4 → D5 - Nein, ist nicht geplant
D2	Welche Art von Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen haben Sie bereits unternommen? (Mehrfachauswahl möglich) - Regelstrukturen über Projekt informiert - Vertreter/innen der Regelstrukturen getroffen - Vertreter/innen zu Veranstaltungen eingeladen - Mit Regelstrukturen durch Arbeit in Gremien oder Ähnlichem vernetzt - Sonstiges: _____
D3	Welche Art von Maßnahmen zur Vernetzung mit Regelstrukturen haben Sie geplant? (Mehrfachauswahl möglich) - Regelstrukturen über Projekt informieren - Vertreter/innen der Regelstrukturen treffen - Vertreter/innen zu Veranstaltungen einladen - Mit Regelstrukturen durch Arbeit in Gremien oder Ähnlichem vernetzen - Sonstiges: _____
D4	Fragetyp: Freitext Um welche Akteure der Regelstrukturen handelt es sich?
D5	Fragetyp: Freitext Welche Erwartungen haben Sie an diese Akteur/innen? Was soll mit der Zusammenarbeit erreicht werden? Bitte erläutern Sie kurz.
E1	Zufriedenheitsskala Wie zufrieden sind Sie mit der bisherigen Projektumsetzung insgesamt auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden)?
E2	Fragetyp: Freitext

	Haben Sie Unterstützungsbedarfe? Wenn ja, welcher Art? Bitte erläutern Sie.
E3	Fragetyp: Freitext Seit wie vielen Jahren beschäftigt sich Ihr Träger mit dem Themenfeld „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“? Zahlenangabe
E4	Zur Umsetzung des Leitprinzips Diversity-Mainstreaming haben wir als Träger bisher ... (Mehrfachauswahl möglich) • eine verantwortliche Person ernannt bzw. Verantwortlichkeiten festgelegt. • ein Leitbild/Konzept oder eine Richtlinie formuliert. • Sensibilisierungsmaßnahmen für Angestellte des Trägers durchgeführt. • externe Unterstützung in Anspruch genommen. • eine AGG-Beschwerdestelle eingerichtet. • keine konkreten Aktivitäten umgesetzt. • Sonstiges: _____
E5	Zur Umsetzung des Leitprinzips Gender-Mainstreaming haben wir als Träger bisher ... (Mehrfachauswahl möglich) • eine verantwortliche Person ernannt bzw. Verantwortlichkeiten festgelegt. • ein Leitbild/Konzept oder eine Richtlinie formuliert. • Sensibilisierungsmaßnahmen für Angestellte des Trägers durchgeführt. • externe Unterstützung in Anspruch genommen. • eine AGG-Beschwerdestelle eingerichtet. • keine konkreten Aktivitäten umgesetzt. • Sonstiges: _____
E6	Zur Umsetzung des Leitprinzips Inklusion haben wir als Träger bisher ... (Mehrfachauswahl möglich) • eine verantwortliche Person ernannt bzw. Verantwortlichkeiten festgelegt. • ein Leitbild/Konzept oder eine Richtlinie formuliert. • Sensibilisierungsmaßnahmen für Angestellte des Trägers durchgeführt. • externe Unterstützung in Anspruch genommen. • eine AGG-Beschwerdestelle eingerichtet. • keine konkreten Aktivitäten umgesetzt. • Sonstiges: _____
E7	Wie viele Mitarbeiter/innen arbeiten in Voll- und Teilzeit an dem Modellprojekt? in Vollzeit: _____ in Teilzeit: _____
E8	Wie viele Wochenarbeitsstunden stehen dem Modellprojekt insgesamt zur Verfü-

	gung (Summe der Personalstunden in Voll- und Teilzeit)?
E9	Gab es in Ihrem Team seit dem Projektbeginn personelle Wechsel/Neubesetzungen? Ja → E10/Nein
E10	Wie viele Wechsel/Neubesetzungen fanden statt? Zahlenangabe
E11	Letzte Frage: Wer hat die Befragung ausgefüllt? (keine Mehrfachauswahl möglich) • Projektmitarbeiter/in • Projektleitung • Projektteam
E12	Fragetyp: Freitext Vielen Dank für Ihre Angaben! Dürfen wir Sie kontaktieren, falls noch Rückfragen aufkommen? Wenn ja, geben Sie bitte Namen und Telefonnummer an. Diese Angaben sind ausdrücklich freiwillig! Haben Sie noch Fragen oder Bedenken? Wenden Sie sich gerne an unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen Till Sträter (tillstraeter@camino-werkstatt.de) und Jasmin Rocha (jasminrocha@camino-werkstatt.de). Beide sind auch unter der 030/610 73 72 0 zu erreichen.



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