

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Demokratie **leben!**



Deutsches
Jugendinstitut

Schwerpunktbericht 2023

Franziska Heinze, Sarah Langer, Steffen Loick Molina, Stefanie Reiter,
Kornelia Sammet, Ellen Schroeter unter Mitwirkung von Philipp Aue

Resonanzen der Angebote von Kompetenznetzwerken und -zentrum

Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Bund im Bundes-
programm „Demokratie leben!“ in der Förderphase 2020 bis 2024

Forschung zu Kindern, Jugendlichen und Familien an der Schnittstelle von Wissenschaft, Politik und Fachpraxis

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist eines der größten sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitute Europas. Seit 60 Jahren erforscht es die Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und Familien, berät Bund, Länder und Gemeinden und liefert wichtige Impulse für die Fachpraxis.

Aktuell sind an den beiden Standorten München und Halle (Saale) etwa 470 Beschäftigte tätig, darunter rund 280 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Finanziert wird das DJI überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und den Bundesländern. Weitere Zuwendungen erhält es im Rahmen von Projektförderungen u.a. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), der Europäischen Kommission, Stiftungen und anderen Institutionen der Wissenschaftsförderung.

Die Autorinnen und der Autor danken allen beteiligten Kompetenznetzwerken und dem Kompetenzzentrum sowie den Teilnehmenden und Befragten, dass sie es ermöglicht haben, wertvolle Einblicke in die Maßnahmen und die daraus hervorgehenden Resonanzen zu erhalten. Unser Dank gilt vor allem auch Petra Görcke und Philipp Aue für ihre Unterstützung bei der Datenauswertung und bei der Erstellung dieses Schwerpunktberichts.

Impressum

© 2024 Deutsches Jugendinstitut e.V.

Deutsches Jugendinstitut
Nockherstraße 2
81541 München

Datum der Veröffentlichung Juni 2024
ISBN: 978-3-86379-535-1
DOI: 10.36189/DJI202431

Deutsches Jugendinstitut
Außenstelle Halle
Franckeplatz 1, Haus 12/13
06110 Halle

Ansprechpartner:
Dr. Björn Milbradt
Telefon +49 345 68178-37
E-Mail milbradt@dji.de

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt das veröffentlichende Institut die Verantwortung.

Inhalt

Kurzfassung	4
1 Einleitung	6
1.1 Untersuchungsdesign	6
1.2 Erkenntnisleitendes Konzept: Resonanzen	7
2 Resonanzen verschiedener Angebotsformate der KNW/Z	10
2.1 Fortbildungen	12
2.1.1 Sample und Untersuchungsdesign	14
2.1.2 Resonanzen der untersuchten Fortbildungen	15
2.2 Beratungsprozesse	25
2.2.1 Sample und Untersuchungsdesign	26
2.2.2 Resonanzen der untersuchten Beratungen	27
2.3 Fachveranstaltung	35
2.3.1 Sample und Untersuchungsdesign	35
2.3.2 Resonanzen der untersuchten Fachtagung	36
2.4 Produkte	41
2.4.1 Sample und Untersuchungsdesign	41
2.4.2 Resonanzen der untersuchten Produkte	42
3 Fazit: Übergreifende Erkenntnisse der Resonanzuntersuchungen	51
4 Literaturverzeichnis	56
5 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	58
6 Abkürzungsverzeichnis	59
7 Anhang	60

Kurzfassung

Der vorliegende Schwerpunktbericht befasst sich mit den Kompetenznetzwerken und dem Kompetenzzentrum (KNW/Z) übertragenen Aufgaben, Expertise und etablierte Handlungsansätze anderen (Programm-)Akteuren (unterstützend) zur Verfügung zu stellen sowie in die Regelpraxis der Kinder- und Jugendhilfe und in andere Arbeitsfelder wie Schule, Politik und Verwaltung zu überführen. Dazu untersucht die wissenschaftliche Begleitung (wB Bund) Angebote und Maßnahmen im Hinblick auf ihre Leistungen bzw. Leistungspotenziale, Erträge und Wirkungen. Der Untersuchungsperspektive liegt ein wechselseitiges und multidirektionales Verständnis von Veränderung zugrunde. Auch nicht-intendierte, unvorhergesehene und sich erst über mehrere Ebenen, über komplexe Pfade und in unterschiedlichen Zeithorizonten entfaltende Transferwirkungen werden dabei als **Resonanzen** in den Blick genommen. Der Resonanz-Begriff (Abschnitt 1.1) dient im Bericht als konzeptueller Rahmen, durch den erfasst werden kann, wie Impulse durch die adressierten Zielgruppen aufgegriffen und angeeignet werden, welche Momente der Wechselseitigkeit und Rückwirkung dabei entstehen, wie die Anregungen in die eigene Handlungspraxis übersetzt und letztendlich an andere Zielgruppen weitergegeben werden. Die Untersuchung von Resonanzen stellt die gemeinsame Herstellung (Kokonstruktion) von Transfer und die Kontingenz von Ursache-Wirkungs-Beziehungen systematisch in Rechnung (Abschnitt 1.2).

Die Resonanzuntersuchungen wurden mit einem mehrstufigen, multiperspektivischen und multimethodischen Design umgesetzt. Dieses Vorgehen dient dazu, die zentralen Aspekte der Transferaufgaben der KNW/Z in einem räumlich und zeitlich begrenzten Ausschnitt jeweils eines konkreten Angebots mit gegenstandsangemessenen Datenerhebungen in den Blick nehmen. Für die **Fallanalysen** wurden konkrete **Maßnahmen aus dem Spektrum bundeszentraler Aufgaben** ausgewählt: Fortbildungen (Abschnitt 2.1), Beratungsprozesse (Abschnitt 2.2), Fachveranstaltungen (Abschnitt 2.3) und Produkte (Abschnitt 2.4).

Als **Ergebnis** der Analysen ist festzuhalten, dass die KNW/Z über ihre Angebote Fachkräfte und Multiplikator:innen erreichen und mit ihren Impulsen dazu anregen, ihre Expertise zu erweitern (Kapitel 3). Zudem können sie zu einer erhöhten Handlungssicherheit in der professionellen Regeltätigkeit beitragen. Resonanzen zeigen sich dabei sowohl auf individueller Ebene der Fachkräfte, z. B. in der Stärkung von Selbstreflexionsfähigkeit und im Wissenszuwachs, als auch auf Ebene der spezifischen fachlichen Praxis, etwa durch die Etablierung neuer Ansätze oder die Dissemination von Wissen in Themenfeldern.

Basierend auf den Fallanalysen werden übergreifend **förderliche und hinderliche Bedingungen für Resonanzen** in der Regelpraxis im Hinblick auf die Maßnahme, auf die Adressat:innen sowie auf die organisationalen Kontexte bzw. arbeitsfeldspezifischen Gegebenheiten, in denen die Adressat:innen arbeiten, herausgearbeitet (Kapitel 3):

- Im **Vorfeld der Maßnahme** kommen der fachlichen Reputation der Durchführenden und der Anerkennung ihrer Expertise, der Eingebundenheit in Netzwerke und Kooperationen sowie der bedarfs- und zielgruppenorientierten Konzeption des Angebots eine entscheidende Rolle zu.
- **Während der Durchführung der Maßnahme** sind die Etablierung von vertrauensvollen und ergebnisoffenen Kommunikations- und Austauschräumen, Perspektivenvielfalt sowie eine zeit- und kostensparende Möglichkeit zur Teilnahme an bzw. Rezeption von Maßnahmen wichtig.
- Im **Anschluss an eine Maßnahme** sollten ein Rückgriff auf (digitale) Wissensspeicher und eine Vernetzung der Teilnehmenden ermöglicht sowie bei den Durchführenden eine Offenheit für Anregungen und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Formate vorhanden sein.
- Aufseiten der **adressierten Zielgruppen** erwies sich eine Eingebundenheit in Themenfeld-Netzwerke als förderlich, da sie den Zugriff auf weiterführende Materialien, Publikationen und Verweis- sowie Austauschmöglichkeiten im Nachgang der Maßnahme erleichtert. Zudem haben die Motivation und Transferorientierung der Adressat:innen einen wichtigen Einfluss auf die Entstehung von Resonanzen.
- Im **Arbeitsfeld bzw. organisationalen Kontext** stellen strukturelle Voraussetzungen wichtige Rahmenbedingungen dar: z. B. die Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen, Finanzierungs- und Anschlussperspektiven, die Verfügbarkeit von Räumlichkeiten, Zeit- und Personalressourcen sowie die Unterstützung und das Interesse der Kolleg:innen und der Vorgesetzten.

Im Handlungsbereich Bund werden **Potenziale und Modi von Resonanzen** darüber hinaus durch Merkmale der verschiedenen Themen- und Handlungsfelder bestimmt (Kapitel 3). Sie betreffen vor allem die aufgebauten Vernetzungs- und Infrastrukturen in den Themenfeldern und haben Einfluss auf die Reichweite und Intensität von Resonanzen in neuen und wenig etablierten Themenfeldern. Damit verbunden ist die Schaffung von Austauschräumen, die durch einen Dialog auf Augenhöhe eine Verständigung über die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten sowie -zwänge und über eine Weiternutzung der Impulse ermöglichen. Bedeutend sind Vertrauensbildung und Beziehungspflege, mit denen die Legitimation und Reputation als zivilgesellschaftlicher Expertiseträger gestärkt werden können. In dieser Funktion und als Wissensspeicher im Themenfeld kann das KNW/Z damit auf Bedarfe der Fachpraxis reagieren. Das Angebot muss seitens der Fachpraxis als anschlussfähig an die Herausforderungen sowie an die Logiken der Regelpraxis wahrgenommen werden. Zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen kann ein systematisches Wissensmanagement einen wichtigen Beitrag leisten, damit die von den KNW/Z gebündelte Expertise gesichert und so über zeitliche und räumliche Begrenzungen hinaus Resonanzen entfalten kann.

1 Einleitung

Die Kompetenznetzwerke und das -zentrum (KNW/Z) nehmen im Rahmen der Förderung bundeszentrale Aufgaben (vgl. BMFSFJ 2020, S. 3f.), insbesondere in den Kernbereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ (Heinze u.a. 2021b, S. 19ff.), wahr.¹ Die KNW/Z sollen dazu in den Themenfeldern sowohl selbst Transferimpulse setzen und den „Transfer von erfolgreichen Arbeitsansätzen in Bundes-, Landes- und kommunale Strukturen“ als auch andere Akteure in ihren Transferaktivitäten unterstützen (BMFSFJ 2019, S. 4). Auf diese Weise tragen sie zu einer Weiterentwicklung der geförderten Themenfelder bei. Gemäß den Fördergrundsätzen im Handlungsbereich (HB) Bund sind diese Aufgaben vor allem für weitere im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ geförderte Akteure sowie für Regelstrukturen – insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe – zu erbringen (BMFSFJ 2020, S. 4). Mit ihren Transferaktivitäten adressieren die KNW/Z zahlreiche unterschiedliche Zielgruppen und -systeme (vgl. Heinze u.a. 2022, S. 54ff.).

In diesem Schwerpunktbericht widmet sich die wissenschaftliche Begleitung des Handlungsbereichs Bund (wB Bund) typischen Angebotsformaten der KNW/Z und untersucht sie im Hinblick auf die davon ausgehenden Resonanzen bzw. Resonanzpotenziale. In dieser Einleitung werden zunächst das erkenntnisleitende Konzept der Resonanzen (1.1) und das Untersuchungsdesign (1.2) vorgestellt. Kapitel 2 präsentiert die Fallstudien der Resonanzuntersuchungen und die aus ihnen gewonnenen Erkenntnisse. Die Zusammenführung der übergreifenden Erkenntnisse zu Resonanzen erfolgt im Kapitel 3. Dabei werden Rahmenbedingungen herausgearbeitet, die Resonanzen der Maßnahmen begünstigen oder hemmen können, und Empfehlungen formuliert.

1.1 Untersuchungsdesign

In den vorliegenden Resonanzuntersuchungen wird die übergreifende Frage bearbeitet, wie ausgewählte Maßnahmen der KNW/Z – aus dem Spektrum der im Rahmen der Förderung übernommenen bundeszentralen Aufgaben – Resonanzen vor allem in der Regelpraxis² erzeugen. Im Zentrum des Interesses stand dabei die

1 Bundeszentrale Aufgaben nach §§ 23, 44 BHO sind generell davon gekennzeichnet, dass sie von überregionaler Bedeutung sind und nicht von einem einzelnen Bundesland getragen bzw. finanziert werden können (vgl. dazu Heinze u.a. 2021b). Bereits frühere Untersuchungen der wB Bund ergaben, dass die Aufgaben in diesen vorgegebenen Kernbereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ von den geförderten Organisationen eine hohe Priorität zugewiesen bekommen (Heinze u.a. 2021b, S. 28).

2 Der Begriff „Regelpraxis“ nimmt auf die „Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe“ sowie angrenzende, für die Handlungsfelder des Bundesprogramms „relevante Leistungs- bzw. Funktionssysteme“ Bezug (Bischoff u.a. 2011, S. 247).

Frage, welche Resonanzen sich ausgehend von den Transferimpulsen der KNW/Z ergeben, d. h.,

- ob und wie die Adressat:innen der Angebote die konkreten Impulse im Rahmen ihrer eigenen Arbeit aufgreifen bzw. weitergeben (beispielsweise in der eigenen Organisation und auch darüber hinaus),
- inwiefern Impulse aus der Maßnahmenumsetzung auf die durchführenden KNW/Z zurückwirken und in welcher Weise sie aufgegriffen werden (beispielsweise in Form der Maßnahmenüberarbeitung) und
- welche Rahmenbedingungen sich förderlich oder hinderlich auf die Weiternutzung von Impulsen auswirken.

Übliche transferorientierte Angebotsformate der KNW/Z sind z. B. die Qualifizierung im Rahmen von Fortbildungen und Fachtagen, Beratungsprozesse oder die Entwicklung und Bereitstellung von Publikationen und pädagogischem Bildungsmaterial (Heinze u.a. 2022, S. 84). Kapitel 2 ordnet diese Angebotsformate zunächst in den Rahmen der bundeszentralen Aufgaben im HB Bund ein und legt die Basis für die Auswahl konkreter Fallstudien zu einzelnen Angebotsformaten (Abschnitte 2.1 bis 2.4). Das **Fallstudiendesign** (Fatke 2013; Hildenbrand 1994) ermöglicht die Herausarbeitung einer Varianz typischer Resonanzen auf unterschiedlichen Ebenen. Die Fälle wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt:

- Angebotsformate aus unterschiedlichen Themenfeldern,
- Verortung der Angebotsformate in einem der beiden Bereiche bundeszentraler Aufgaben „Anregung und Transfer“ oder „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“,
- Ausrichtung der Angebotsformate auf die Regelpraxis,
- im Falle von Angebotsformaten von KNW: idealerweise Umsetzung des Angebots als gemeinsame Maßnahme der KNW-Träger.

Die ausgewählten **Angebotsformate – Fortbildungen, Beratungsprozesse, Fachveranstaltungen und Produkte** (siehe Kapitel 2) – wurden jeweils im Sinne der Gegenstandsangemessenheit mit unterschiedlichen methodischen Zugängen in einem mehrstufigen Erhebungsdesign zu verschiedenen Erhebungszeitpunkten untersucht. Dabei bietet die **prozessbezogene Untersuchung** – vor, während und nach der Maßnahme – auch Einblicke in die Entstehung von Resonanzen und deren Verläufe. Detailliertere Ausführungen zum methodischen Design der einzelnen Fallstudien finden sich in den jeweiligen Abschnitten der Fallstudiendarstellungen bzw. im Anhang, S. 60.³

1.2 Erkenntnisleitendes Konzept: Resonanzen

Angesichts der oben beschriebenen Qualität von Transferaktivitäten von KNW/Z greift die wB Bund auf das ursprünglich aus der Akustik stammende Konzept der

3 Eine ausführliche methodische Reflexion des Vorgehens und die Diskussion seiner Erkenntnismöglichkeiten und -grenzen findet sich in Heinze u.a. i. E.

Resonanzen zurück, das von Breyer und Gerner (2017) erkenntnistheoretisch ausdifferenziert wird. Resonanz setzt demnach „eine Bewegung voraus, die auf das Subjekt zukommt, seiner Reaktion also vorausgeht und es passiv affiziert. Um dann aber tatsächlich mitschwingen zu können, ist vonseiten des Angesprochenen eine Resonanzfähigkeit und ein, wenn auch noch so minimales Gegenschwingen erforderlich, welches aktiv zu leisten ist“ (Breyer/Gerner 2017, S. 45). So wird Resonanz begriffen als „Zwischenereignis, das sich zwischen mehreren Entitäten abspielt“ (Breyer/Gerner 2017, S. 36) und somit auf einen grundlegenden Spielraum der „kreativen Emergenz“ (Breyer/Gerner 2017, S. 35) hinweist. Als heuristisches Konzept ermöglicht der **Resonanz-Begriff** daher, folgende Aspekte empirisch in den Blick zu bekommen:

- Prozesse des Aufgreifens und Adaptierens von Transferimpulsen durch die Adressat:innen der Angebote,
- Momente der Wechselseitigkeit in der unmittelbaren oder medial vermittelten Interaktion zwischen Adressat:innen oder zwischen Adressat:innen und Durchführenden,
- Prozesse des Übersetzens von Impulsen in die eigene Handlungspraxis, des Zurückweisens von Impulsen sowie der Weitergabe von Impulsen an andere (z. B. Kolleg:innen, die eigene Organisation, Vernetzungszusammenhänge, Letztzielgruppen) und damit verbundene weitere Übersetzungs- und Adaptionsprozesse.

Mit dem Resonanz-Begriff kann zudem die Vielstrahligkeit von Wirkungen mitberücksichtigt werden. Wirkungen sind demnach „durch mehrere aufeinanderfolgende intentionale Bezugnahmen charakterisiert“ (Breyer/Gerner 2017, S. 41). Es kann untersucht werden, inwieweit die Akteur:innen sich in ihren Interaktionen oder der Rezeption eines Impulses mehr oder weniger intensiv affizieren lassen und sich transformieren, indem sie sowohl sich selbst – beispielsweise eigene Haltungen, Handlungspraktiken oder Wissen – als auch ihre Beziehung zueinander verändern. Resonanzen können demnach unterschiedlich gerichtet sein und sich hinsichtlich ihrer Intensitätsgrade unterscheiden; sie können sich gegenseitig verstärken, abschwächen oder sogar aufheben (vgl. Heinze u.a. 2021a, S. 219). Dabei ist zu bedenken, dass sich Resonanzen auch in Form von Repulsion (Ab-/Zurückstoßung) oder Indifferenz vollziehen können. Aufgrund ihrer prozesshaften, kreativen Emergenz – also dem Umstand, dass sie erst durch das aktive Aufgreifen und Adaptieren oder Zurückweisen eines Impulses hervorgebracht werden – ist es nicht generell vorhersehbar, ob und wann welche Resonanzen sich an welchen Stellen entfalten. Daraus ergibt sich eine besondere Herausforderung für die gegenstandsangemessene Untersuchung der Wirkungen von Maßnahmen. Klassische Wirkungsuntersuchungen betrachten und überprüfen dabei ausgehend von einem Veränderungsimpuls konkrete Veränderungsannahmen. Das Konzept der Resonanzen kann dagegen den Blick dafür öffnen, dass Wirkungen – als vielstrahlige Resonanzen – über mehrere Ebenen, Personen, Artefakte und Organisationen hinweg verlaufen, kontingent und damit kaum steuerbar sind. Die empirische Rekonstruktion von Wirkungen als Resonanzen kann zu einem vertieften Verständnis davon führen, wie ein Programm (bzw. Maßnahmenbündel) oder eine Einzelmaßnahme „wirkt“, indem

- im Unterschied zu mechanistischen Wirkungsbegriffen multidirektionale, prozesshafte und unabgeschlossene Resonanzen untersucht werden,

- wechselseitige Rückwirkungsprozesse in der (unmittelbaren oder medial vermittelten) Interaktion der Akteur:innen in den Blick kommen,
- die Frage der Kontingenz von Ursache-Wirkungs-Beziehungen systematisch und in ihrer Prozesshaftigkeit betrachtet wird,
- ko-konstruktive Prozesse des Aufgreifens von Impulsen über mehrere Handlungsebenen, Personen, Artefakte und Organisationen hinweg nachgezeichnet werden können und
- aus der Perspektive der Gegenstandsangemessenheit die vermittelnde Funktion von intermediären Zielgruppen der Angebote von KNW/Z in den Blick kommen kann.

2 Resonanzen verschiedener Angebotsformate der KNW/Z

Um **typische Angebotsformate** zu ermitteln und für eine Betrachtung im Rahmen von Fallstudien auszuwählen, untersuchte die wB Bund einerseits, welche bundeszentralen Aufgaben von den KNW/Z priorisiert bearbeitet werden, und andererseits, mit welchen Strategien die KNW/Z bestimmte Angebotsformate einsetzen, um einen Transfer von Impulsen in die Regelpraxis anzustoßen. Befunde der wB Bund zur Priorisierung der Aufgaben speisen sich dabei vornehmlich aus Onlinebefragungsdaten der KNW/Z der Jahre 2020 und 2022 sowie aus Analysen von Antrags- und Berichtsdokumenten der KNW/Z. Die Analyse der Transferstrategien beruht primär auf gemeinsam mit den Trägern vorgenommenen logischen Modellierungen zur Wirklogik von verschiedenen Transferaktivitäten (Heinze u.a. 2022, S. 18f.).

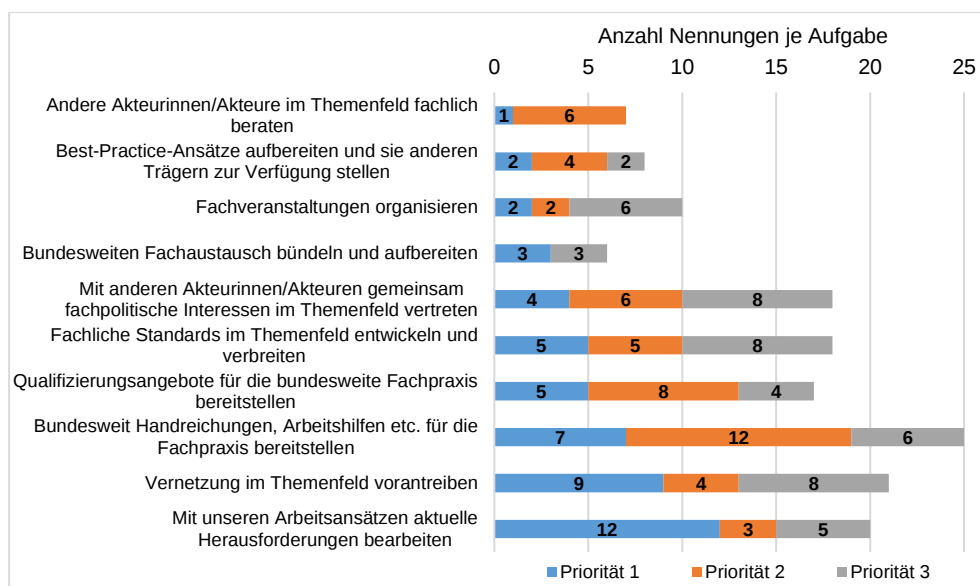
Das Aufgabenspektrum der KNW/Z im **Bereich Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen** wird u. a. in Angebotsformaten der zielgruppenspezifischen **Fortbildungen** bearbeitet. Die Fortbildungsmaßnahmen reihen sich in Transferstrategien zur Qualifizierung von Fachpersonal ein, die die Vermittlung von Fachwissen, pädagogischen Handlungsansätzen und Methoden zum Gegenstand haben. Als angestrebtes Ergebnis verfügen das Fachpersonal und die Multiplikator:innen über neues Wissen, veränderte Handlungskompetenzen oder eine erhöhte Sensibilität für bestimmte Themen in den jeweiligen Arbeitskontexten. Die Angebote zielen darauf ab, über die fortgebildete Person Professionalisierungsprozesse in der Fachpraxis und inkrementelle Veränderungen in den jeweiligen Regelsystemen anzustoßen, beispielsweise eine größere Diversitätsorientierung der Trägerorganisation einer teilnehmenden Fachkraft oder die Weitergabe und -nutzung von Wissen aus Fortbildungen in einer breiteren Fachpraxis (Abb. D 1 im Anhang, S. 63).

Auch personen- sowie organisationsbezogene **Beratungsangebote** gehören zu den Aufgaben der KNW/Z im Bereich Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen. Die Beratungen sind oftmals explizit an Fachkräfte bzw. Multiplikator:innen aus der Regelpraxis gerichtet. Im Ergebnis sollen Beratungsprozesse dazu beitragen, dass die beratenen Personen bzw. Organisationen handlungskompetent für die Bearbeitung bzw. Lösung von konkreten Problemen sind, indem sie über das dafür notwendige Wissen, die Fähigkeiten sowie die Ressourcen verfügen. Zudem sollen sie in neue Vernetzungszusammenhänge eingebunden sein, neue Kooperationsmöglichkeiten auf tun oder neues Wissen bzw. neue Handlungsansätze in ihre (organisationale) Praxis implementieren. Damit sollen die erbrachten Beratungsleistungen zum Transfer von Expertise und Handlungsansätzen der KNW/Z in den betrachteten Themenfeldern beitragen (siehe Modellierung Transferstrategien in Heinze u.a. 2022, S. 54ff.).

Dem **Aufgabenbereich Anregung und Transfer** sind Fachveranstaltungen und Produkte zuzurechnen. Aus den Antrags- und Berichtsdokumenten der KNW/Z

geht hervor, dass alle KNW/Z **Fachveranstaltungen** als **Foren des Fachaustausches** auch für Akteure der Regelpraxis organisieren und gestalten. Einerseits sollen diese Fachveranstaltungen der gemeinsamen Bündelung, Aufbereitung und Weiterentwicklung von Themen und darüber dem Transfer fachlicher Inhalte in die Regelstrukturen dienen. Andererseits können sie die Vernetzung im Themenfeld vorantreiben und so Räume für den Austausch sowie die gemeinsame Erarbeitung von fachlichen Perspektiven und Positionen schaffen (Abb. D 1 im Anhang, S. 63). Betrachtet man die Aufgabenpriorisierung der KNW/Z-Träger, so zeigt sich, dass die Förderung der Vernetzung im Themenfeld in der Onlinebefragung 2022 der KNW/Z am zweithäufigsten bei den wichtigsten Aufgaben benannt wird (Abb. 2.1). Die Bündelung und Aufbereitung des Fachaustausches sind in der Onlinebefragung 2020 der KNW/Z noch die am häufigsten priorisierte Aufgabe. In der späteren Programmphase nehmen die gemeinsame Weiterentwicklung und der Transfer eine größere Rolle ein.

Abb. 2.1: Aufgabenpriorisierung der KNW/Z-Träger (N=50)⁴



Quelle: Daten: Onlinebefragung 2022 der KNW/Z durch die wB Bund; eigene Darstellung

Aus den Ergebnissen der Onlinebefragung der KNW/Z aus dem Jahr 2022 (Abb. 2.1) geht ferner hervor, dass die bundesweite **Bereitstellung von Produkten** wie Handreichungen und Arbeitshilfen u. a. für die Fachpraxis insgesamt am häufigsten zur wichtigsten, zweit- bzw. drittwichtigsten Aufgabe von den Trägern erklärt wurde (mit 25 von 150 abgegebenen Nennungen, etwa 17 Prozent). Aus der Onlinebefragung 2020 der KNW/Z ist bekannt, dass diese Aufgabe in der frühen Phase der Förderung zwar ebenfalls zu den fünf am häufigsten priorisierten Aufgaben

4 In der Onlinebefragung 2022 wurden alle Träger um die Auswahl der wichtigsten, zweitwichtigsten und drittwichtigsten Aufgabe aus einer Liste von zehn Aufgaben gebeten, die den Zielvorgaben der Arbeit von KNW/Z entsprechen.

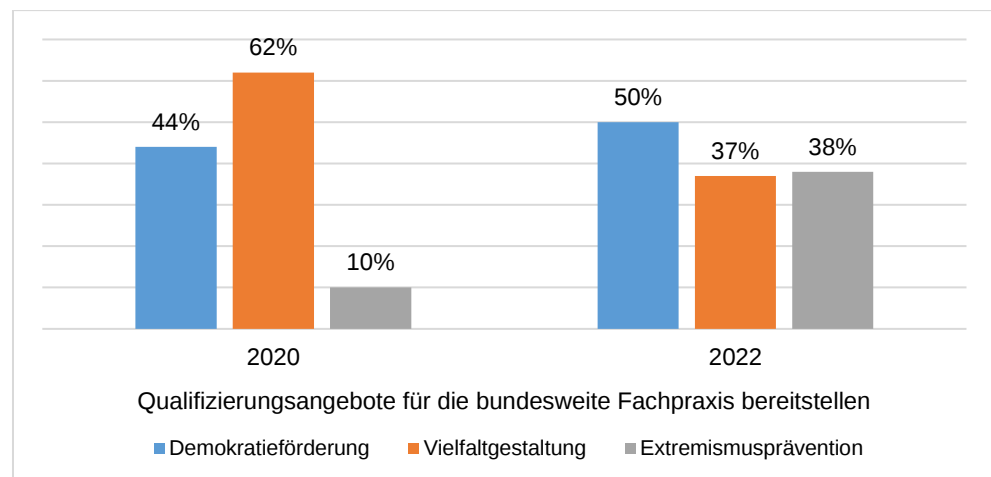
zählte, jedoch nicht an erster Stelle stand (vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 28f.). Gerade in der zweiten Hälfte der Programmförderung nehmen die Sicherung und Bereitstellung von Erkenntnissen in Form von Produkten eine wichtige Rolle ein, die durch zahlreiche praxisorientierte Formate konkretisiert wird.

Vor diesem Hintergrund wählte die wB Bund diese vier Angebotsformate – **Fortbildungen, Beratungen, Fachveranstaltungen und Produkte** – aus, um in Fallstudien konkrete Resonanzen nachzuzeichnen und unter Berücksichtigung der Spezifik der jeweiligen Settings Gelingensbedingungen für die Entstehung von Resonanzen in den Regelstrukturen zu betrachten.

2.1 Fortbildungen

Die Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten für die bundesweite Fachpraxis im jeweiligen Themenfeld stellt eine wichtige bundeszentrale Aufgabe dar. Die Auswertung der Onlinebefragungen der wB Bund in den Jahren 2020 bzw. 2022 zeigt, dass Qualifizierungsangebote für die bundesweite Fachpraxis zur erst-, zweit- oder dritt wichtigsten Aufgabe im Rahmen der Förderung zählen (siehe Abb. 2.2 und Heinze u.a. 2023; Heinze u.a. 2021b).⁵

Abb. 2.2: Priorisierung der Aufgabe „Qualifizierungsangebote für die bundesweite Fachpraxis bereitstellen“ nach Jahr und Handlungsfeld



Legende:

2020: n(DF) = 9; n(VG) = 21; n(EP) = 10; 2022: n(DF) = 10; n(VG) = 27; n(EP) = 13.

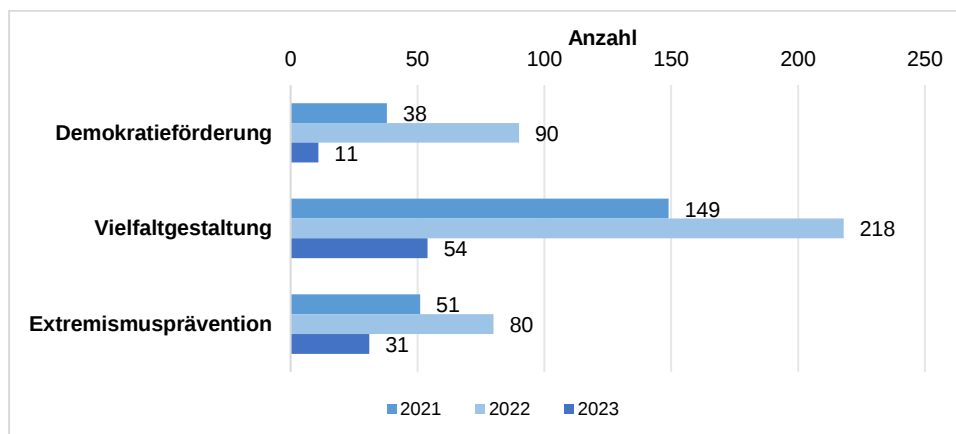
Die Prozentangaben entsprechen den durch die Anzahl der im HF in den Jahren 2020 bzw. 2022 jeweils vorhandenen Träger geteilten absoluten Häufigkeiten der Priorisierung der bundeszentralen Aufgabe „Qualifizierungsangebote für die bundesweite Fachpraxis bereitstellen“ auf den Rängen 1 bis 3 (Nennung als wichtigste, zweitwichtigste oder dritt wichtigste Aufgabe).

Quelle: Onlinebefragungen 2020 und 2022 der KNW/Z; eigene Darstellung

5 Die Angaben im Jahr 2020 könnten vom Ausbruch der Covid-19-Pandemie überlagert sein.

Die Anzahl konkret durchgeführter bzw. geplanter Maßnahmen im Bereich Qualifizierung/Fortbildung für die hier betrachteten Jahre 2021, 2022 und 2023⁶ kann Abb. 2.3 entnommen werden. Die höhere Zahl der Angebote im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung ist auch auf die deutlich höhere Anzahl von Themenfeldern (sieben von 14) zurückzuführen, in denen insgesamt 27 (von 51) KNW/Z-Trägern gefördert werden.⁷ Deutlich werden zudem Unterschiede in der zahlenmäßigen Intensität der Umsetzung von Fortbildungsmaßnahmen zwischen den verschiedenen Jahren. Dies kann mit verschiedenen Aufgabenkonjunkturen im Verlauf der Programmumsetzung (z. B. Aufbau der Zusammenarbeit in den KNW in den ersten Förderjahren) zusammenhängen, könnte aber auch auf Pandemieeffekte (z. B. vergleichsweise einfache Umsetzung von Onlinefortbildungen im Unterschied zu anderen Angebotsformaten) zurückzuführen sein.

Abb. 2.3: Anzahl der Qualifizierungs-/Fortbildungsmaßnahmen nach Jahr und Handlungsfeld (n₂₀₂₁=46, n₂₀₂₂=48, n₂₀₂₃=47)



Legende: Qualifizierungsmaßnahmen umfassen zahlreiche verschiedene Maßnahmen wie Qualifizierungen, Fortbildungen, Train-the-Trainer-Ausbildungen, Seminare, Schulungen, Workshops. Sie eint, dass sie ein explizites Qualifizierungsziel verfolgen und dieses gegenüber anderen Zielen (z. B. Austausch, Vernetzung) im Vordergrund der Maßnahme steht. In der Regel richtet sich die jeweilige Maßnahme an eine definierte Zielgruppe und schließt durch den Erwerb eines Zertifikats/Teilnahmenachweises ab.

Quelle: Sachberichte der KNW/Z der Jahre 2021, 2022 und Antragsunterlagen der KNW/Z 2023; eigene Darstellung

Um zu verstehen, wie die zahlreichen Qualifizierungs-/Fortbildungsangebote wirken sollen, erarbeitete die wB Bund im Zuge der Auseinandersetzung mit den Transferstrategien der KNW/Z die anvisierte Wirklogik von Fortbildungs-/Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Heinze u.a. 2022, S. 54ff.): Über Fortbildungen von Einzelpersonen sollen Inhalte und Wissen in die Regelpraxis transferiert werden. Das Ziel der konkreten Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen liegt darin, dass Teil-

⁶ Detaillierte Informationen zum methodischen Vorgehen finden sich im Anhang (S. 60f.).

⁷ Im Handlungsfeld Demokratieförderung sind 10 KNW/Z -Träger in drei Themenfeldern und im Handlungsfeld Extremismusprävention sind 14 KNW/Z-Träger in vier Themenfeldern angesiedelt.

nehmende qualifiziert sein und im Ergebnis über einen Wissenszuwachs und veränderte Handlungsmöglichkeiten verfügen sollen. Deutlich wurde, dass entsprechende Angebote sich an Multiplikator:innen und/oder Fachkräfte richten.

Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote für Fachpersonal stellen eine anerkannte Strategie dar, um die konkrete Praxis in den jeweiligen Arbeitsfeldern (z. B. in der frühen Bildung, in sozialpädagogischen Beratungsfeldern) zu verändern. Kämpfe, Betz und Kucharz (2021) verweisen darauf, dass der Zusammenhang zwischen Fortbildungen des (pädagogischen) Personals und der Qualität der Arbeit pädagogischer Einrichtungen in der nationalen wie internationalen Forschung als unstrittig gilt (vgl. Kämpfe/Betz/Kucharz 2021, S. 910f.). Fortbildungen zielen auf Veränderungen von personenbezogenen Merkmalen des teilnehmenden Fachpersonals, beispielsweise auf die Veränderung von Wissen, Können oder Verhalten, sowie von Überzeugungen bzw. Werthaltungen und auf die Reflexion der eigenen (professionellen) Praxis (Kämpfe/Betz/Kucharz 2021; Faas/Dahlheimer 2015). Jedoch gibt es wenig belastbare Forschungserkenntnisse dazu, wie Effekte und Wirkungen von Fortbildungen zustande kommen (vgl. Kämpfe/Betz/Kucharz 2021; Kammermeyer u.a. 2019; Faas/Dahlheimer 2015, S. 69) oder unter welchen Bedingungen Fort- und Weiterbildung zu gewünschten Veränderungen auf der Ebene der Letztzielgruppen (z. B. der pädagogisch adressierten Kinder und Jugendlichen, der sozialpädagogischen Klient:innen etc.) führt (vgl. Stamm 2014; Lipowsky und Rzejak in Platzbecker/Priebe 2018, S. 34–74; Heinze 2023).

2.1.1 Sample und Untersuchungsdesign

Im Rahmen der Resonanzhebung von Fortbildungen wurden drei Angebote unterschiedlicher KNW/Z auf sich entwickelnde Resonanzen hin untersucht. Hierfür wird auf die etablierte Unterscheidung verschiedener Wirkebenen von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006)⁸ zurückgegriffen. Zudem werden Resonanzen auf weiteren Ebenen (Letztzielgruppe bzw. Dritte, Durchführende) sowie förderliche und hemmende Faktoren in den Blick genommen. Dazu greift die wB Bund die analytische Unterscheidung von Merkmalen des Fortbildungsangebotes, von Bedarfen und Merkmalen der Fortbildungsteilnehmer:innen, von Merkmalen der adressierten Organisationen und damit verbundenen Merkmalen des Transferumfeldes und der Transferunterstützung (Gräsel 2010) auf. Die Tab. D 2 im Anhang; S. 66 enthält daran anknüpfend die zentralen Charakteristika der untersuchten Formate, Informationen zu Merkmalen des Themen- bzw. Arbeitsfeldes der Fortbildung, der Teilnehmenden sowie der Durchführenden und die zugrunde liegenden Outcome-Ori-

8 Das Modell von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) unterscheidet vier kaskadische Ebenen der Evaluation einer Maßnahme: 1. die unmittelbare Ebene der direkten Reaktionen auf einen Impuls, z. B. das direkte Feedback von Teilnehmenden, 2. mittelfristige Veränderungen wie ein Zuwachs an Fähigkeiten, 3. die Ebene des Transfers bzw. mittel- bis langfristige Effekte wie die Weiternutzung von Veranstaltungsinhalten in anderen Kontexten, z. B. die Übertragung von Handlungskonzepten in die eigene Arbeit, 4. konkrete Resultate einer Maßnahme wie langfristig veränderte Arbeits- und Handlungsansätze (vgl. ausführlich Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 41f.).

entierungen der Durchführenden. Im Rahmen der übergeordneten Samplingstrategie (siehe Abschnitt 1.1, S. 6) ergeben sich Varianzen der Fortbildungen hinsichtlich ihrer Veranstaltungsdauer, ihres Durchführungsmodus (Online/Präsenz), der Etabliertheit des adressierten Handlungsfeldes sowie der Zahl an Teilnehmenden. Die Zielorientierungen (Outcomes) der Durchführenden unterscheiden sich mit Blick auf den inhaltlich-fachlichen Vertiefungsgrad (Basis- bzw. Spezialwissen) sowie auf die Ebene der adressierten Teilnehmenden (Fachpraxis bzw. Multiplikator:innen). Da die Resonanzen aufgrund der Anzahl der Teilnehmenden vielfältig sind, werden sie in der nachfolgenden Ergebnisdarstellung (Abschnitt 2.1.2) teilweise gebündelt dargestellt (z. B. anhand gruppierter Merkmale) und exemplarisch veranschaulicht.

Zur multiperspektivischen Erfassung der verschiedenen Resonanzebenen und -verläufe wurde eine an das jeweilige Angebot angepasste multimethodische Erhebungsstrategie verfolgt (siehe Tab. D 1 im Anhang, S. 65). Im Vorfeld der Fortbildungen fanden jeweils Zielklärungsgespräche mit den Durchführenden statt. Darauf aufbauend folgten (Online-)Befragungen zu den Merkmalen der Teilnehmenden, ihrer Motivation sowie zum erwarteten Nutzen der Fortbildungsinhalte. Die drei Fortbildungen wurden vollständig bzw. in Ausschnitten teilnehmend beobachtet. Im Anschluss daran gaben die Teilnehmenden Auskünfte zu ersten Reaktionen auf die Lerninhalte sowie erste Vorhaben zur Umsetzung im eigenen Arbeitsfeld. Mit Abstand von drei bis acht Wochen wurden sowohl erneut die Teilnehmenden als auch die Durchführenden aller drei Fortbildungen online befragt. Flankierend erfolgte die Auswertung weiterer Dokumente (Fortbildungsankündigungen, -materialien und -dokumentationen).

2.1.2 Resonanzen der untersuchten Fortbildungen

Zur Zusammensetzung der Teilnehmenden („Merkmale der Teilnehmenden“, vgl. Tab. D 2 im Anhang, S. 66) lässt sich festhalten, dass an allen drei Fortbildungen sowohl im Präsenzformat als auch online Fachkräfte aus zahlreichen Bundesländern teilnahmen. Die Teilnehmenden sind in heterogenen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, z. B. in der offenen und aufsuchenden Sozialen Arbeit oder der politischen Bildungsarbeit bei Verbänden, tätig (Fortbildungen I und II) bzw. setzen sich aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen eines Arbeitsfeldes zusammen (Fortbildung III). Neben Teilnehmenden aus den Regelangeboten der Kinder- und Jugendhilfe wurden Personen aus weiteren Tätigkeitsfeldern (z. B. behördliche Einrichtungen) erreicht.

In der Gesamtschau der Merkmale von Teilnehmenden zeigen sich Unterschiede beim Vorwissen zu den jeweiligen Fortbildungsinhalten, bei der Teilnahme-Motivation und dem erhofften Mehrwert (Outcome-Orientierung). Die untersuchten Fortbildungen sind alle primär als Einstiegsformate konzipiert. In den Untersuchungen zeigte sich jedoch, dass die Wissensbasis der Teilnehmenden durchaus unterschiedlich ist: Während einige Teilnehmende geringe Vorkenntnisse angaben, verfügt ein anderer Teil über umfangreiche Kenntnisse. Das unterschiedliche Vorwissen der Teilnehmenden spiegelt sich in den Teilnahme-Motivationen wider. Die Bandbreite der Zielformulierungen im Vorfeld der Fortbildungen umfasst in der Tendenz drei

Orientierungen: Ein Teil der Teilnehmenden ist motiviert, die eigenen Fachkenntnisse sowie das Anwendungswissen zu erweitern und darüber mehr Handlungssicherheit in der professionellen oder ehrenamtlichen Tätigkeit zu erlangen (insbesondere Fortbildung I). Ein zweiter Teil möchte das erlernte Wissen im eigenen Tätigkeitsfeld streuen und an Dritte weitergeben, z. B. das kollegiale Umfeld für die Fortbildungsinhalte sensibilisieren. Eine dritte Orientierung kommt in vereinzelt genannten Zielen zum Ausdruck, wenn ein fachlicher Erfahrungsaustausch und die Vernetzung mit anderen Teilnehmenden oder Einrichtungen in den (angrenzenden) Praxisfeldern angestrebt wird. Die Erwartungen der Teilnehmenden sind insgesamt anschlussfähig an die Outcome-Orientierungen der Durchführenden (siehe Tab. D 2 im Anhang, S. 66), wenngleich sich im Einzelnen unterschiedliche Gewichtungen in der Passung von Angebotsgestaltung und der Bedarfe der Teilnehmenden zeigen. Insofern können Resonanzen bei den Durchführenden beschrieben werden, die in die Weiterentwicklung der Fortbildungen oder in eine geplante Neuausrichtung der Formate einfließen.

Auf vier unterschiedlichen Ebenen der untersuchten Fortbildungen wurden Resonanzen identifiziert, die sich während und nach der Fortbildungsteilnahme bzw. -durchführung entwickeln und im Folgenden exemplarisch ausgeleuchtet werden.

Resonanz 1: Reflexion und Anpassung der eigenen Handlungspraxis

Das Anliegen der Teilnehmenden, die eigene Handlungspraxis im Zuge der Fortbildungsteilnahme anpassen oder verbessern zu können, bezieht sich beispielsweise auf die bedarfsgerechte Gestaltung des eigenen fachlichen Angebotes oder auf Kommunikationsstrategien in Richtung von konkreten Zielgruppen, auf die Verbesserung der Zielgruppenerreichung, auf Umgangsstrategien mit gesellschaftlichen Hürden sowie auf die eigene professionelle Reflexionsfähigkeit zentraler Handlungsprobleme. Korrespondierend mit den Zielorientierungen von Teilnehmenden an den drei Fortbildungen wurden in den Angeboten neben arbeitsfeldübergreifendem Grundlagenwissen (z. B. Theorien und Konzepte aus Bezugswissenschaften) Handlungsstrategien sowie Anwendungskompetenzen vermittelt. Zur Anregung von praxisbezogenen Veränderungen im Kontext der Fortbildungen setzten die Durchführenden unterschiedliche didaktische Methoden und Formate ein, z. B. Kleingruppenarbeiten, Reflexionsübungen oder Workshops mit Fallberatung, die konkrete Handlungsprobleme oder habituelle Tätigkeitsmuster thematisierten.

Die von einigen Teilnehmenden im Rahmen der Fortbildungen gewonnenen praxisbezogenen Anregungen und Impulse schlugen sich drei bis acht Wochen nach den Veranstaltungen auf unterschiedlichen Umsetzungsebenen nieder. So gaben z. B. sechs von neun antwortenden Teilnehmenden an Fortbildung II an, weiterführende Fortbildungen oder Fachtage im Themenbereich besucht zu haben bzw. dies zu planen. Fünf der neun Teilnehmenden haben sich mit den Fortbildungsinhalten weiter auseinandergesetzt bzw. diese z. B. durch weiterführende Literatur oder

Handreichungen vertieft.⁹ Im Nachgang der Fortbildungen zeigten die erreichten Teilnehmenden damit mehrheitlich weiterhin bestehende bzw. neu identifizierte Fortbildungs- und Informationsbedarfe an. Dies verweist darauf, dass die Übertragung der Fortbildungsinhalte auf den eigenen Praxiskontext weitere Anpassungs- und Übersetzungsschritte erfordert. In den Befragungen gaben zwei von neun Teilnehmenden an Fortbildung II an, ihr fachliches Handlungskonzept (z. B. die Zielgruppenansprache) verändert zu haben. Weitere offene Antworten der Teilnehmenden an den drei Fortbildungen auf die Frage nach angestoßenen Veränderungen sprachen erste Praxiserfahrungen mit einem veränderten Handlungskonzept, konkrete methodische Anregungen, die Systematisierung von Verweisstrukturen, ein größeres Sicherheitsgefühl und die Sensibilisierung für phänomenspezifische Problemstellungen an. Genauerem Aufschluss darüber, wie die praxisbezogenen Inhalte der Fortbildungen (potenziell) zu Veränderungen in der Regelpraxis beigetragen haben, geben die nachfolgenden zwei Beispiele.

Fallbeispiel Fortbildung I: Stärkung der (Selbst-)Reflexionsfähigkeit

Fortbildung I adressiert im Rahmen einer dreitägigen Präsenzveranstaltung Grundlagenwissen und Handlungskompetenzen in einem wenig etablierten Praxisfeld ohne feste Regelstruktur. Die Gruppe der Teilnehmenden setzt sich aus Fachkräften heterogener Beratungskontexte mit einer marginalisierten Letztzielgruppe zusammen. Während der Fortbildung dienen Kleingruppenphasen und dialogische Plenumssituationen dem Austausch von Know-how zu spezifischen Handlungsproblemen und von Best Practices. Die Teilnehmenden haben dabei Gelegenheit, Handlungsprobleme mit anderen Teilnehmenden durch Praxisvergleiche zu beleuchten und Gelingensbedingungen, z. B. für die Zielgruppenerreichung und die bedarfsgerechte Gestaltung der Beratungssettings ausgehend von ihrer regionalen Verortung, gemeinsam einzuordnen. Zugleich ist die Fortbildung als Reflexionsraum angelegt, in dem körperleibliche Übungen die Reflexionsfähigkeit in Bezug auf eine Perspektivenvielfalt vermitteln sollen. Die anschließende Umsetzung und Weiternutzung von Fortbildungsimpulsen in den Arbeitsfeldern der Teilnehmenden bezieht sich insgesamt auf kleinere Veränderungen, wie die Anpassung von Beratungszeiten oder die Letztzielgruppen-Ansprache auf der Website. Fünf von sieben antwortenden Teilnehmenden gaben nach der Fortbildung an, im Zuge der Veranstaltung mehr Sicherheit hinsichtlich ihrer Beratungstätigkeit erlangt sowie die Grenzen und Ansprüche der eigenen Beratungspraxis verändert zu haben. Auf der Ebene der professionellen Handlungsorientierung entspricht das Angebot somit zentralen Bedarfen der teilnehmenden Fachkräfte. Daran anknüpfend lassen sich dem Fortbildungsformat mit Blick auf die Weiterentwicklung und Professionalisierung des Praxisfeldes die Funktionen der Diffusion

9 Ausgehend von der Fortbildung haben ebenfalls alle sieben antwortende Teilnehmende an Fortbildung I sich weiter mit den Inhalten auseinandergesetzt oder diese vertieft sowie drei Teilnehmende sich Informations- oder Ansichtsmaterial für die Beratungspraxis beschafft. Zu Veränderungen in ihrer eigenen Tätigkeit berichten drei von vier antwortenden Teilnehmenden an Fortbildung III, sich mit den Fortbildungsinhalten weiter auseinandergesetzt bzw. diese vertieft zu haben, z. B. durch das Einlesen in weiterführende Literatur/Handreichungen. Zwei der vier Teilnehmenden geben an, ihr fachliches Handlungskonzept (z. B. pädagogische Formate) verändert zu haben.

von Anwendungswissen, der Profilierung spezialisierter Beratungsangebote im Themenfeld sowie der Etablierung von professionellen Standards zuordnen (Ebert 2008). Allerdings korrelieren die Ergebnisse auch mit den prekären Umsetzungsbedingungen und der geringen Etabliertheit¹⁰ des Handlungsfeldes: Insgesamt zeigt sich der individuelle Mehrwert der Fortbildung nur in geringem Maße auf kollegialer und organisationsbezogener Ebene als anschlussfähig. Zudem werden Zeitmangel sowie die prekäre Finanzierung der Beratungsstelle als hinderliche Faktoren für Veränderungen von Teilnehmenden genannt.

Fallbeispiel Fortbildung II: Erwerb neuen Wissens

Der Erwerb von neuem Wissen zu den adressierten Themenbereichen ist ein primäres Ziel der Teilnehmenden an Fortbildung II (mehnteilige Fortbildungsreihe). Der Wissensgewinn ist im Sinne eigener überfachlicher Kompetenzen in unterschiedliche Zweckformulierungen der Teilnehmenden eingebettet, z. B. um die eigenen Angebote an den aktuellen Wissensstand anzupassen oder die eigene fachliche Praxis zu bestätigen. Eine teilnehmende Person an Fortbildung II berichtete z. B., dass sie vor der Fortbildungsteilnahme über einen geringen Wissensstand verfügte. Dementsprechend war es das Ziel der Person, das rudimentäre Vorwissen global zu erweitern, ohne dabei einen spezifischen Verwendungszusammenhang vor Augen zu haben. Die teilnehmende Person schreibt dem Thema der Fortbildungsreihe eine übergeordnete Relevanz im Sinne der eigenen Professionalität in der Arbeit mit einer breiten Letztzielgruppe im Phänomenbereich zu.

„Also ich habe ja daran teilgenommen, weil es mich sowohl beruflich als auch privat interessiert und ich mehr darüber wissen möchte, weil ich das total wichtig finde, da eben aufgeklärt zu sein und mit Dingen umzugehen und dadurch auch Dinge zu erkennen, die man als Laie gar nicht immer (...) erkennen kann. Das ist ja manchmal auch Ziel der Strategie. (...) Genau, und manchmal war ich so ein bisschen lost in der Fülle an Begrifflichkeiten, Namen und so weiter. (...), ich sehe mich dann doch an der Stelle wieder richtig, weil ich viel, viel Neues erfahren habe, viele neue Begriffe gelernt habe, die ich jetzt auch schon weitergeben konnte.“

(Fobi_II_I_TN3)

Für die Arbeit mit der Letztzielgruppe, bei der sich regelmäßig Handlungsprobleme ergeben, stellt die Fachkraft erste Anknüpfungspunkte zur Nutzung des erlernten Wissens fest. So sieht sie sich im Nachgang zur Fortbildung besser sensibilisiert, um die Problemstellungen der Letztzielgruppe erkennen und im Team adäquater benennen zu können. Der Fachkraft ist es demnach gelungen, die Fortbildungsinhalte als Reaktion auf (erwartete) Bedarfe im eigenen Praxiskontext zu nutzen. Insgesamt ist das Ziel der Fortbildung, breites phänomenspezifisches Basiswissen zu vermitteln, kongruent mit den Erwartungen der teilnehmenden Person. Jedoch sind Zwischenschritte wie die sprachliche Aufbereitung für die Arbeit mit der eigenen Letztzielgruppe und situationsbezogene Anpassungen der Inhalte notwendig, um das neue Wissen in das eigene Arbeitsfeld zu übersetzen. Hierfür spielen nach Einschätzung der teilnehmenden Person die allgemeine Anerkennung des Themenfeldes innerhalb der Organisation sowie das Interesse des kollegialen Umfeldes eine zentrale Rolle.

10 Zur Erläuterung siehe Fußnote 15 auf Seite 27.

Resonanz 2: Wissensweitergabe an Dritte

Die bereits vorgestellten Beispiele zu angestoßenen Veränderungen im eigenen Arbeitsfeld verdeutlichen, dass dem kollegialen Umfeld sowie weiteren organisationalen Voraussetzungen bei der Übertragung der Fortbildungsinhalte in den eigenen Praxiskontext eine bedeutsame Rolle zukommt. Damit innovatives Wissen nachhaltig in organisationale Routinen und Abläufe überführt werden kann, sind lokale, soziale und strukturelle Rahmenbedingungen, unter denen die dafür notwendige Weitervermittlung des Gelernten stattfindet, entscheidend (Heinze 2023, S. 144f.). So lassen sich die individuellen Lerngewinne von Fortbildungsteilnehmenden nicht geradlinig in den organisationalen Kontext überführen, sondern müssen unter den lokalen Bedingungen stets aufgeriffen und angepasst werden. Die erforderliche Funktion der intermediären Wissensweitergabe wird von den Teilnehmenden und Durchführenden aller drei Fortbildungen auf zwei Ebenen thematisiert:

- Anstoßen von Veränderung des Tätigkeitsumfeldes durch Sensibilisierung oder Motivierung von Kolleg:innen, des Teams oder von Vorgesetzten als Bedingung eigener Praxiswirksamkeit und zur Bearbeitung von gesellschaftlichen Strukturproblemen;
- Weitergabe der Fortbildungsinhalte an das kollegiale Umfeld, Kooperationspartner:innen und Letztzielgruppen (Multiplikation von Wissen und innovativen Handlungsansätzen).

Der Wissenstransfer wurde in unterschiedlichem Umfang und methodischer Ausrichtung im Rahmen der Fortbildungen adressiert: Beispielsweise wurden Sensibilisierungsstrategien in Bezug auf das kollegiale Umfeld im Plenum anhand praktischer Erfahrungen der Teilnehmenden diskutiert (Fortbildung I) oder Fortbildungsinhalte in Arbeitsgruppen hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit in spezifische Kontexte eingeordnet (Fortbildung II, III). Die folgenden Fallbeispiele beleuchten dies näher.

Fallbeispiel Fortbildung III: Weitergabe von Impulsen

Die 24 Teilnehmenden an der zweitägigen Onlinefortbildung III sind in einem etablierten Praxisfeld mit konkreter Regelpraxis tätig. Ihnen obliegen jedoch unterschiedliche Kernaufgaben und Einflussbereiche (z. B. Einrichtungsleitung, Fachangestellte, Trägervertretung). Dementsprechend können die Teilnehmenden in unterschiedlicher Weise und auf unterschiedlichen Ebenen Multiplikationsfunktionen übernehmen: In sechs von zehn vorliegenden Antworten werden beispielsweise die Multiplikationsfunktionen in Richtung mehrerer Teams und/oder Einrichtungen (z. B. „Impulse, wie ich Teams für die Themen erreichen kann“), des eigenen kollegialen Umfeldes (z. B. „Ich möchte meine Kolleg:innen motivieren sich mit dem Thema zu beschäftigen“) und von Letztzielgruppen genannt. Damit gehen unterschiedliche Ansprüche an die intermediäre Rolle (z. B. Motivation und partizipative Gestaltung) einher.

Während die Durchführenden das Potenzial der Themenfeldentwicklung mit der Multiplikationsfunktion der Teilnehmenden verknüpfen, lag während der Fortbildung ein Fokus auf der pädagogischen Arbeit mit Letztzielgruppen sowie auf der professionellen Selbstreflexion. Die unterschiedlichen Multiplikationspfade der Wissensweitergabe wurden in der Fortbildung kaum thematisiert. Auch die verschiedenen Tätigkeitsfelder der Teilnehmenden, an die Impulse adaptiert werden müssen, spielten eine untergeordnete Rolle. So werden Leerstellen

zwischen den Fortbildungszielen, den konkreten Impulsen sowie den Umsetzungsbedingungen und Übersetzungserfordernissen der Teilnehmenden deutlich. Die Befragung der Teilnehmenden drei Wochen nach der Veranstaltung verdeutlicht jedoch, dass Veränderungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern angestoßen wurden. So berichtete beispielsweise eine teilnehmende Person mit Leitungsaufgabe, dass in der konkreten Einrichtung Material mit Bezug zu den Fortbildungsinhalten für Mitarbeitende und die Letztzielgruppe ausgelegt wurde. Zudem werden Fortbildungsinhalte fortan im Team reflektiert und in pädagogische Handlungsstrategien übersetzt. Ein:e Teilnehmer:in mit Aufsichtsbefugnis für mehrere Einrichtungen gab an, auf Basis der Fortbildungsinhalte wiederkehrende pädagogische Situationen mit mehreren Teams reflektiert zu haben. Bezüglich der Multiplikation der Fortbildungsinhalte zeigen Teilnehmende mit Leitungsaufgaben Unterstützungsbedarfe, z. B. in Form von Teamcoachingprozessen, vor dem Hintergrund des eigenen Zeitmangels an.

Fallbeispiel Fortbildung II: zertifiziertes Wissen weitergeben

Obwohl Fortbildung II von den Durchführenden auf die Vermittlung von (phänomenspezifischem) Grundlagenwissen ausgerichtet war, haben zehn (von 17) in der Onlinebefragung erreichte Teilnehmende angegeben, bereits über „umfangreiches Vorwissen“ zu verfügen. Sie sind demnach nicht vorrangig an einführendem Wissen interessiert, sondern wollen sich bereits vorhandenes (z. B. nebenberuflich erworbenes) Wissen durch die Teilnahmebescheinigung zertifizieren lassen. Die Fortbildung soll zudem dazu beitragen, das eigene Hintergrund- und Überblickswissen zu strukturieren, zu vertiefen und zu aktualisieren und sich des eigenen Wissensbestandes zu vergewissern. Damit ist das Ziel verbunden, Handlungssicherheit und Sprechfähigkeit bei der Weitergabe dieses Wissens im Rahmen der eigenen Multiplikationsfunktion zu erhalten. Dabei gaben Teilnehmende unterschiedliche potenzielle Multiplikationsfelder an, z. B. die Verbreitung an jugendliche Letztzielgruppen, die Beratung von Ratsuchenden in der Kommune oder die Nutzbarmachung des Wissens im Team. Anhand von Kurzinterviews mit Teilnehmenden werden zwei Multiplikationspfade der Wissensweitergabe deutlich: 1. in das Team sowie 2. an das (regionale) Fachpublikum und in das allgemeine Themenfeld.

1. Eine Fachkraft aus der Jugendarbeit beschreibt, dass die Methoden und Inhalte der Fortbildung explizit in die Neukonzeption des eigenen Arbeitsansatzes einfließen. Dies geschieht z. B. darüber, dass die Fachkraft ihre Eindrücke und Impulse regelmäßig sowohl in eine bestehende Arbeitsgruppe zur Konzeptüberarbeitung als auch in einen institutionalisierten monatlichen Austausch zu aktuellen Learnings, die ins Team getragen werden können, einbringt. Die Fortbildungsinhalte werden damit für die eigene Angebotsprofilierung und -verifizierung sowie für die Zielgruppenerreichung genutzt. Dabei begünstigt das Online-format der Fortbildung, methodisch-didaktische Inspiration zu erhalten, die ohne größere formatbedingte Anpassungen im Rahmen des eigenen onlinebasierten Angebotes für die Letztzielgruppe fruchtbar gemacht werden kann.

2. Eine andere Fachkraft verweist auf ihre Multiplikationsfunktion: Die Fortbildungsinhalte fließen ihr zufolge sowohl in die Beratung weiterer Personen mit Multiplikationsfunktion in der Region als auch in die organisationsinterne Weitergabe von Informationen ein. Die Fachkraft hält zudem im Nachgang der Fortbildung einen Workshop auf einer themenspezifischen Netzwerktagung. Darüber hinaus strebt die Fachkraft, angeregt durch eine inhaltlich-fachliche

Leerstelle in der Fortbildung, längerfristig eine eigene Weiterqualifikation in diesem Themenbereich an. Die thematisch breit angelegte Fortbildung trägt demnach für Personen mit spezialisierter Praxiserfahrung und hohem Vorwissen dazu bei, das eigene sowie das weitergegebene Wissen auf dem aktuellen Stand zu halten und sich zu professionalisieren.

Resonanz 3: Austausch und Vernetzung

Teilnehmende aller drei Fortbildungen gaben im Vorfeld an, sich im Rahmen der Angebote mit anderen Personen fachlich austauschen und vernetzen zu wollen. Die Teilnehmenden zielen dabei auf a) die Perspektivierung der eigenen Fachpraxis und den Gewinn an Know-how, z. B. durch das Wissen von Peers (Fortbildungen I, III), b) den Aufbau von (arbeitsfeldübergreifenden) Verweisstrukturen (Fortbildungen I, II, III) und c) die Veränderung der thematischen Agenda und des Wissenskanons im Themenfeld durch eigene Expertise (Fortbildung II). Ein Blick auf die Reaktionen und erste Veränderungen im Zuge der Fortbildungsteilnahme zeigt zunächst, dass in allen drei untersuchten Fällen der ermöglichte Austausch und die Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Teilnehmenden als positiv hervorgehoben werden.¹¹ Zudem konnte beobachtet werden, wie von den Teilnehmenden eigene Vernetzungsbedarfe im Rahmen der Fortbildungen in weiterführende Formate übersetzt wurden. Beispielsweise initiierten Teilnehmende an Fortbildung I einen E-Mail-Verteiler für den fachlichen Austausch und die Nutzung als Verweisstruktur nach der Fortbildung. Der angestrebte Austausch und die Vernetzung stehen dabei für einzelne Teilnehmende an Fortbildung I in Verbindung mit der Sicherheit und der bedarfsgerechten Gestaltung der eigenen Fachpraxis: „Vernetzungsarbeit untereinander (Spezialisierungen der teilnehmenden Personen) sind enorm wichtig und schaffen zusätzliche Sicherheiten im Beratungsalltag“ (Fobi-I_OB_t1_TN10).

Nach den Fortbildungen nutzten Teilnehmende die geknüpften Kontakte für fachspezifische Fragen. So gaben vier (von neun) antwortenden Teilnehmenden an Fortbildung II an, dass sie sich im Nachgang mit anderen Teilnehmenden weiter zu konkreten Vorfällen aus der Praxis oder zu Strategien der Zielgruppenerreichung ausgetauscht haben bzw. Teilnehmende kontaktiert haben. Eine der im Nachgang interviewten Teilnehmenden gab zudem an, sich mit drei Teilnehmenden aus dem Präsenzworkshop zu konkreten Kooperationen auszutauschen, um eigene Wissenslücken zu schließen oder Fortbildungen für das Team zu organisieren.

Resonanzen 4: Anpassung der Fortbildungskonzeption

Bei den Durchführenden der Fortbildungen und für Weiterplanungen lassen sich als Resonanzen des Austausches weitere (potenzielle) Veränderungen festhalten. So wurde z. B. im Rahmen von Fortbildung II durch Teilnehmende während und nach der Maßnahme angeregt, dass aktuelle Themen und Debatten in die Fortbildungskonzeption eingearbeitet werden. Dies ist durch die zum Teil langjährige fachliche Expertise der Teilnehmenden zu spezifischen Phänomenbereichen bedingt. Auf

11 Die neu eröffneten Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten hoben vier (von 16) Teilnehmende der Fortbildung I im Anschluss an die Veranstaltung in offenen Antworten positiv hervor. Als erste Erkenntnisse, Impulse und Aha-Erlebnisse wurden die Kenntnis von beraterrelevanten Vernetzungsstrukturen und anderer Beratungskontexte von sechs Teilnehmenden genannt.

dieser Basis wurden fachliche Impulse, z. B. Hinweise auf blinde Flecken im Lehrwissen der Fortbildung, an Durchführende zurückgespiegelt oder zum Teil kritische Bewertungen der Lehrinhalte im Veranstaltungsrahmen formuliert. Potenziell ist der diskursive Austausch im Rahmen der Fortbildungen somit auch der Selbstreflexion und Qualitätsverbesserung bei den Durchführenden dienlich. Im Falle von Fortbildung I lässt sich beobachten, dass das Angebot auf der Ebene des KNW/Z weiter aufgefächert wurde, indem – über die Einführungsveranstaltung hinaus – weitere themenspezifische Module zum wenig etablierten Handlungsfeld in das Programm aufgenommen wurden. Damit deuten sich Resonanzen auf der Ebene der Themenfeldentwicklung an, die sich mit Blick auf die Qualifizierung mit unterschiedlichen Praxisbezügen sowie auf lange Sicht hinsichtlich fachspezifischer Bedarfe in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe niederschlagen könnten.

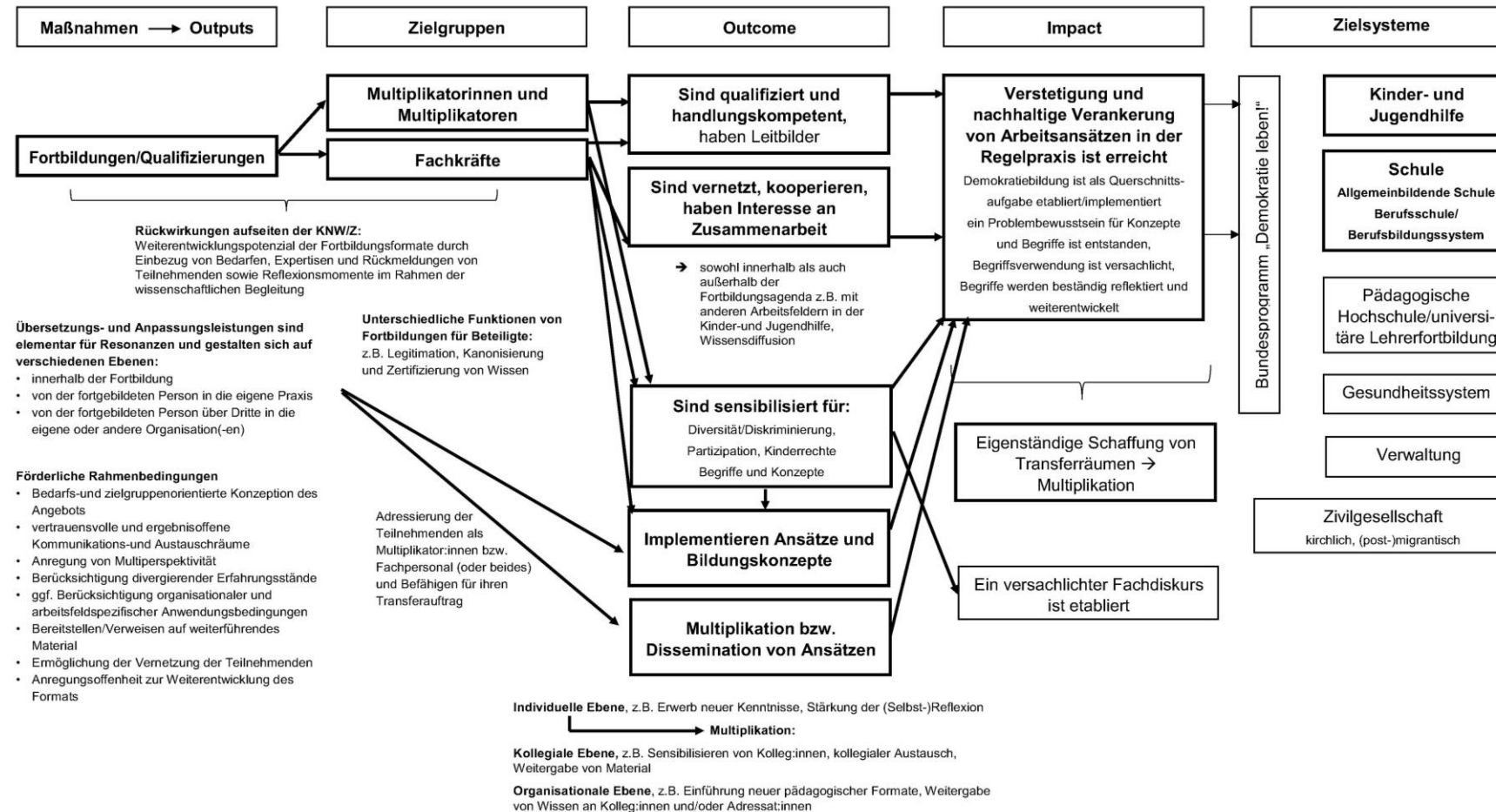
Zwischenfazit

In einer Zusammenschau der untersuchten Fortbildungen wurden vier unterschiedliche Pfade von Resonanzen deutlich, die Hinweise auf gelingende und hemmende Faktoren bei der Weiterverwendung der Inhalte und ihrer Weitergabe an Dritte sowie auf damit verbundene Veränderungen in den Praxisfeldern der Teilnehmenden geben: **1. Reflexion und Anpassung der eigenen Handlungspraxis, 2. Wissensweitergabe an Dritte, 3. Austausch und Vernetzung, 4. Anpassung der Fortbildungskonzeption.** Die drei Fortbildungen erweisen sich dabei als anschlussfähig an (heterogene) inhaltlich-fachliche und praxisbezogene Bedarfe der Teilnehmenden. Die Fortbildungen konstituieren in dieser Hinsicht einen intermediären Raum, in dem sowohl Lehrwissen als auch das kontextbezogene Wissen der Teilnehmenden für andere Arbeitsfelder verfügbar gemacht wurde. Dies wurde durch Austauschformate für die praxisbezogenen Bedarfe und die Perspektivenvielfalt sowie durch eine vertrauliche Atmosphäre begünstigt. Resonanzen der Fortbildungen werden sowohl auf **individueller Ebene**, z. B. in der Stärkung von Selbstreflexionsfähigkeit und im Wissenszuwachs, als auch auf der **Ebene der fachlichen Praxis** in den Arbeitsfeldern der Teilnehmenden deutlich. Erlerntes konnte an das kollegiale Umfeld weitergegeben und in die Bearbeitung konkreter Handlungsprobleme eingebunden werden. Für eine gelingende Übersetzung des neuen Wissens in die eigene Handlungspraxis ist jedoch die Passung der Fortbildungsziele mit den Zielen der Teilnehmenden bedeutsam. Sowohl das inhaltliche Niveau in Bezug auf das individuelle Vorwissen der Teilnehmenden als auch die Ausrichtung der Fortbildungen auf die Veränderung der Handlungspraxis oder die Weitergabe von Wissen sind für die Entfaltung von intendierten Resonanzen nach der Teilnahme entscheidend. In allen drei Fortbildungen mussten die Teilnehmenden praxisrelevante Wissensbereiche selbst erkennen, um sie auf das eigene Arbeitsfeld übertragen zu können. Für die Fortbildungskonzeption ergibt sich daraus der Auftrag, dass auch **Multiplikator:innen** für ihren jeweiligen Transferauftrag **zu befähigen** sind.

Neben Austauschräumen mit Kolleg:innen sowie weiteren unterstützenden Faktoren, z. B. durch das Interesse der Projektleitung im konkreten Arbeitskontext, ist die gesellschaftliche Anerkennung des adressierten Themenfeldes bzw. des Themas für die Weiternutzung der Fortbildungsinhalte förderlich. Dementsprechend steht die **Übersetzung des individuellen Mehrwerts** aus der Teilnahme in das Team oder in organisationale Praktiken in Zusammenhang mit **kontextbezogenen wie auch übergeordneten strukturellen Rahmenbedingungen**. Insbesondere für ein

neues, wenig etabliertes Praxisfeld bieten Fortbildungen Schnittstellen zur Verbreitung und Standardisierung von fachübergreifendem Lehrwissen und darüber hinaus für die Weiterentwicklung von anwendungsbezogenen Grundlagen in der adressierten Beratungspraxis. Die Fortbildungen bieten den Teilnehmenden zudem eine zertifizierte Handlungsgrundlage, um das eigene Tätigkeitsfeld qualitativ weiterzuentwickeln, wenngleich dies bisweilen in Abgrenzung zu den Fortbildungsinhalten geschah. Die durch die Durchführenden eingebrachten Expertisen wurden im Austausch mit den Teilnehmenden teilweise angepasst. Bei der Weiterentwicklung der Formate spielen Kritik und Anregungsoffenheit eine wichtige Rolle.

Abb. 2.4: Logisches Modell für die Maßnahme „Fortbildung“



Legende:

Die Abbildung stellt für die Maßnahme „Fortbildung“ die empirisch ergänzten (idealtypischen) Wirkzusammenhänge zu Transfer in die Regelpraxis dar. Die Grafik ist von links nach rechts zu lesen und stellt folgende Logik dar: Die Maßnahme bringt empirisch konkrete adressat:innenbezogene Wirkungen (Outcomes) hervor. Diese wiederum setzen systembezogene Wirkungen bzw. Veränderungen (Impacts) in bestimmten Zielsystemen in Kraft. Fett hervorgehobene Schrift bzw. Rahmen und Pfeilverbindungen verweisen auf empirisch deutlich erkennbare Wirkungen. Nicht hervorgehobene Schrift bzw. dünnere Rahmen und Pfeilverbindungen deuten geringer ausgeprägte Wirkungen an. Eine kleinere Schriftgröße stellt (empirische) Präzisierungen bzw. Ergänzungen heraus.

Quelle: Eigene Darstellung

2.2 Beratungsprozesse

Beratungsangebote stellen ein wichtiges Angebotsformat im Aufgabenspektrum der KNW/Z im Bereich Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen dar. Die Beratung anderer Akteur:innen spielt in allen drei Handlungsfeldern eine Rolle, wird insgesamt jedoch seltener als andere Aufgaben im HB Bund als Aufgabe erster, zweiter- oder dritter Priorität von den KNW/Z benannt (siehe Abb. 2.1, S. 11).¹² In nahezu allen Themenfeldern bieten KNW/Z Beratungen an und adressieren ein heterogenes Spektrum an Zielgruppen.

Im HB Bund lassen sich einerseits personenbezogene und andererseits an Organisationen gerichtete Beratungsangebote der KNW/Z unterscheiden. Personenbezogene Beratungen zielen darauf, Individuen (Ehrenamtliche, Fachkräfte, von Anfeindungen oder Rassismus Betroffene) hinsichtlich ihrer individuellen Kompetenzen bzw. Problemwahrnehmungs- und -bearbeitungskapazitäten zu unterstützen und/oder sie in ihrer Fähigkeit zur Selbstermächtigung, Selbsttätigkeit und eigenständigen Interessenvertretung zu stärken. Personenbezogene Beratungen haben im HB Bund eine nachgeordnete Bedeutung, da diese in der Regel von lokal bzw. regional verankerten Beratungs- bzw. Anlaufstellen erbracht werden. Hingegen stellen organisationsbezogene Beratungsleistungen einen Aufgabenschwerpunkt der auf der Bundesebene tätigen KNW/Z dar. Als organisationsbezogener Beratungsprozess wird hier die „Lernunterstützungspraxis“ (Göhlich/König/Schwarzer 2007, S. 18), d. h. die Unterstützung individueller, kollektiver oder organisationaler Lernprozesse im Kontext von Organisationen, verstanden. Solche Beratungen richten sich beispielsweise darauf, organisationsbezogene oder fachliche Veränderungs- oder Implementierungsprozesse (z. B. hin zu einer diversitätsorientierten oder demokratischeren Organisation) zu begleiten oder die beratene Organisation in ihrer organisationalen Entwicklung zu unterstützen (z. B. Professionalisierung von Ehrenamt). Die darin involvierten Personen (Ehrenamtliche, Fachkräfte oder Multiplikator:innen) werden primär in ihrer (professionellen) Funktionsrolle für die beratene Organisation adressiert.

Die Forschungsliteratur zu Beratung weist daraufhin, dass sich Beratungsleistungen wesentlich durch ihre Vergänglichkeit (vgl. Kühl 2008, S. 85) von anderen Leistungen, z. B. in Form von Produkten, unterscheiden. Diese Eigenschaft erschwert die Zurechnung von Effekten und Wirkungen bei Beratungsprozessen (vgl. ebd.). Gleichzeitig ist sich die Forschungsliteratur weitgehend darüber einig, dass einige Voraussetzungen für die Veränderung von Verhaltensweisen oder für den Transfer

12 In der Onlinebefragung der KNW/Z der wB Bund im Jahr 2022 gaben sieben Träger die Beratung anderer Akteure als eine der drei für sie wichtigsten bundeszentralen Aufgaben an. Aus der Onlinebefragung der KNW/Z durch die wB Bund im Jahr 2020 ging hervor, dass Beratungen vermehrt von Trägern aus dem Bereich der Vielfaltgestaltung als eine der drei priorisierten Aufgaben benannt wurden (vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 20). Dies legt nahe, dass entsprechende Angebote möglicherweise nicht gleichermaßen in den drei Handlungsfeldern vorgehalten werden.

von Wissen aus der Beratung in die (organisationale) Handlungspraxis von beratenen Personen notwendig sind. Dazu gehören aufseiten der Beratenen der Wille zur Veränderung und eine positive Einstellung zur Beratung (vgl. Kirkpatrick 1996, S. 300ff.). Des Weiteren wird in der Forschungsliteratur zu Beratungsprozessen auf das Tätigkeitsprinzip des „People-Processing“ (Prottas 1979) Bezug genommen und darauf hingewiesen, dass der Erfolg von Organisationsberatung auf der aktiven Mitwirkung der Beratenen beruht (vgl. Kühl 2008, S. 95). Für organisationale Veränderungen sind jedoch eine „Veränderung und das Lernen personaler Systeme“ notwendig. Zudem bedarf es „eines nachhaltigen Wandels der jeweiligen Organisationskultur“ (Kühl 2008, S. 152). Für die Berater:innen wird betont, dass sie in der Beobachtungsrolle die Bereitschaft haben sollten, sich auf die Sichtweise der Beratenen einzulassen (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987, S. 265).

2.2.1 Sample und Untersuchungsdesign

Für den vorliegenden Bericht wurden drei Beratungsangebote unterschiedlicher KNW/Z untersucht. Die konkreten Erhebungen (teilnehmende Beobachtungen, Dokumentenanalysen, multiperspektivische Interviews, teilweise zu verschiedenen Zeitpunkten) orientierten sich an den empirischen Zugangsmöglichkeiten und rückten die Begleitung eines Ausschnitts von in der Regel längerfristigen Beratungsprozessen ins Zentrum (zur Übersicht siehe Tab. D 3 im Anhang, S. 67).

Im Sinne einer an das Angebotsformat und die Kontexte angepassten multimethodischen Untersuchungsstrategie wurde zunächst eine kriteriengeleitete Auswahl von Beratungsprozessen vorgenommen.¹³ Danach fragte die wB Bund die verantwortlichen KNW/Z bzw. Träger der KNW/Z an und führte Vorgespräche zum Beratungssetting/-kontext und zu einer möglichen Begleitung. Darauf aufbauend wurden die Beratungsnehmenden kontaktiert, über das Vorhaben informiert und die Bereitschaft zur Teilnahme an den Erhebungen eingeholt.¹⁴ Neben der Ausgestaltung der konkreten Beratungssituation wurden die Perspektiven der Beratenen und der Berater:innen idealerweise zu mehreren Zeitpunkten prozesshaft erfasst. Teilweise wurden diese Erhebungen mit Recherchen sowie ethnografischem Material (Beobachtungsprotokolle, Gesprächsnotizen) aus anderen Erhebungskontexten ergänzt. Die Resonanzerhebungen gingen der Frage nach, inwiefern die Erkenntnisse und Ergebnisse der Beratungsprozesse von den Beteiligten angenommen, adaptiert, weitergenutzt und innerhalb der eigenen organisationalen Kontexte bzw. Praktiken und darüber hinaus nutzbar gemacht werden. Das empirische Vorgehen war zugleich hinreichend offen, um Resonanzen außerhalb der konkreten Zielvorstellungen zu identifizieren. Die Tab. D 4 (im Anhang, S. 68), gibt einen Überblick über die zentralen Charakteristika der Formate, Informationen zu Kontextmerkmalen

13 Die Kriterien für die Auswahl der Maßnahmen werden im Anhang „Methodisches Vorgehen“ (S. 60) näher erläutert.

14 Nähere Informationen zur Ansprache der beratenen Organisationen und zum Datenschutz finden sich im Anhang zum „Methodisches Vorgehen“ (S. 60).

des jeweiligen Beratungsprozesses, zu Merkmalen der Beratenen sowie der beratenden KNW/Z-Träger und zum Beratungs- bzw. Untersuchungszeitraum.

2.2.2 Resonanzen der untersuchten Beratungen

Ausgangspunkt für die Untersuchung von Resonanzen der Beratungsprozesse sind die jeweiligen Outcome-Orientierungen der beteiligten Beratungsnehmenden und -gebenden (siehe Tab. D 5 im Anhang, S. 69). Beratung I zielt auf die Unterstützung/Begleitung von Professionalisierungsprozessen ehrenamtlich Engagierter einer Selbstorganisation in einem jungen Themenfeld. Gegenstand von Beratung II dagegen ist die Begleitung von Professionalisierungsprozessen in einer von hauptamtlich Mitarbeitenden und ehrenamtlich Engagierten getragenen, etablierten Vereinsstruktur in einem ausdifferenzierten und reifen Themenfeld. Beratung III schließlich begleitet (top-down-angelegte) fachliche Veränderungs- und Implementierungsprozesse in einem reifen Themenfeld. Staatliche Akteure werden hierbei durch eine zivilgesellschaftliche Organisation beraten. Die Übersicht in Tab. D 4 im Anhang, S. 68, verdeutlicht, dass sich die betrachteten Beratungsprozesse in ihren konkreten Merkmalen (Rahmenbedingungen und Reifegrade¹⁵ der Themenfelder, Zielrichtung, Verhältnis von hauptamtlichen Berater:innen und Zielgruppen, Ressourceneinsatz, Dauer) unterscheiden. Die nachfolgende Darstellung rückt zunächst die drei Fallbeispiele in den Fokus und zoomt damit in laufende, unabgeschlossene Prozesse zu einem bestimmten Zeitpunkt hinein. In der anschließenden vergleichenden Zusammenschau werden übergeordnete Ebenen und Pfade von Resonanzen identifiziert und förderliche bzw. hemmende Faktoren herausgearbeitet.

Fallbeispiel Beratung I

Bei Beratung I handelt es sich um einen neu begonnenen Beratungsprozess zwischen einem KNW/Z-Träger (beratende Organisation, Dachverband) und einer spezifischen Gruppe einer lokal im Umfeld einer Großstadt tätigen, ehrenamtlich getragenen Selbstorganisation (beratene Organisation, Verein). Der Beratungsprozess kam über den Vernetzungszusammenhang des KNW/Z-Trägers zustande und hatte das Ziel, die Jugendarbeit der Selbstorganisation zu stärken.

Der mehrteilige Beratungsprozess wurde von der beratenen Person insgesamt als inspirierender Austausch mit hilfreichen Impulsen für die Umsetzung des eigenen Jugendprojekts

15 Unterschiede in den Reifegraden von Themenfeldern lassen sich entlang der Bearbeitungsdauer eines Themas, der hohen oder geringen Anzahl etablierter Organisationen bzw. Strukturen sowie ihrer Vernetzungs-/Kooperationsbeziehungen untereinander, der hohen Spezialisierungen oder wenig ausgeprägten Ausdifferenzierung von Wissensbeständen und Praxis bestimmen (vgl. Heinze u.a. 2018, S. 70f.). Etablierte Themenfelder wie die Auseinandersetzung mit Antisemitismus oder die Rechtsextremismusprävention werden beispielsweise seit über drei Jahrzehnten bearbeitet sowie seit über fünfzehn Jahren in einschlägigen Bundesprogrammen gefördert (Programmevaluation DJI 2021) und sind von vielfältigen Akteursstrukturen und einem hohen Grad der Spezialisierung geprägt.

bewertet. Im Modus einer Verweisberatung erhält die beratene Organisation Wissen über weitere Akteure im Feld und mögliche Kooperationspartner:innen bzw. Netzwerke. Dies kann in die Einbindung des Vereins in ein größeres Netzwerk münden. Konkret gelingt es über diese Verweise, die Netzwerkstrukturen zu nutzen, um Ressourcen (Räumlichkeiten, Fördermöglichkeiten) für die Vereinsarbeit zu gewinnen. Dies kommt unmittelbar anderen Aktivitäten des Vereins zugute (z. B. kann eine Veranstaltung über die neu aufgetanen Fördermöglichkeiten finanziert werden) und trägt langfristig zur besseren Kenntnis von Finanzierungsmöglichkeiten ehrenamtlicher Vereinsarbeit bei. Im Sinne der primären Zielstellung der Beratung ergeben sich für die beratene Organisation aus der Beratung Hinweise für die Ansprache, die Gewinnung bzw. Aktivierung jugendlicher Zielgruppen. Um deren Bedarfe besser zu berücksichtigen, werden in der Folge zwei Jugendliche in den Beratungsprozess eingebunden. Die Lösungsansätze für die Stärkung der Jugendarbeit im Verein verhalten jedoch (zunächst) auf der Ebene der beratenen Organisation, da es die Rahmenbedingungen des Ehrenamtes (wenig Zeit, eigene berufliche und private Verpflichtungen) aus Sicht der beratenen Person nicht hergaben, (im Untersuchungszeitraum) weitere Schritte der Zielgruppenansprache zu unternehmen. Der initiale Beratungsprozess mündete vor diesem Hintergrund in bilateralen Gesprächen zwischen der beratenden und der beratenen Person, die von Beiden als offener Pfad beschrieben wurden, der jederzeit wiederaufgenommen werden kann, sobald Zeit und Ressourcen es zulassen.

Innerhalb des Vereins wird die Unterstützung durch die beratende Organisation (auch in deren Funktion als Dachverband) als Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Arbeit wahrgenommen und vom Vorstand an die ehrenamtlichen Vereinsmitglieder zurückgespiegelt: „Ich habe den Leuten gesagt: ‚Leute, passt auf, unser Projekt, es gibt viele Leute, die fasziniert sind von unserer Arbeit‘ (...) Und das ist eigentlich wie eine Motivation (...) Und das war der wichtigste Punkt für uns“ (Beratung-I_I_t1_Beratene). Dies kann dazu beitragen, die Vereinsmitglieder in ihrem Engagement und ihrer Motivation zu bestärken.

Weitere Resonanzen entstehen, als die in die Beratung des Vereins einbezogenen Jugendlichen auf der Suche nach Gelegenheiten für ehrenamtliches bzw. politisches Engagement den Dachverband (beratende Organisation) kontaktieren. Dieser eröffnet ihnen weitere Engagement- und Mitwirkungsmöglichkeiten im Rahmen der eigenen Jugendarbeit (u. a. Teilnahme an Bildungsfahrt, Veranstaltungen) und unterstützt die Jugendlichen, selbst aktiv zu werden (z. B. Umsetzung eigener Veranstaltungen). Davon ausgehend nimmt der Dachverband Anpassungen und Verbesserungen der eigenen Maßnahmen vor: Aus der Kenntnis von Bedarfen der Jugendlichen „ist letztlich die Idee entstanden, einen zweitägigen Empowerment-Workshop zu machen (...). Und das ist ganz viel (...) auch aus den Gesprächen über Alltagsrassismus, der Jugendliche betrifft, und auch Jugendarbeit in Vereinen und wie Vereine letztlich Jugendliche unterstützen können, entstanden“ (Beratung-I_I_t2_beratOrg). Zudem werden u. a. eigene Maßnahmen aufgrund hoher Nachfrage häufiger bzw. wiederholt angeboten oder Kooperationen z. B. mit Sportvereinen und Landessportbünden vertieft, um Sportinteressierten oder -gruppen aus den spezifischen Communitys Zugänge zu ermöglichen.

Die beratende Organisation nutzt den Beratungsprozess darüber hinaus zum Sammeln von Impulsen für die eigene Arbeit: „Diese Gespräche nutzen wir halt auch, dass wir halt auch für uns so Input für unsere Arbeit bekommen. Wir lernen auch sehr, sehr viel von denen“ (Beratung-I_I_t1_beratOrg).

Fallbeispiel Beratung II

Der Fall Beratung II ist ein längerfristiger Beratungsprozess, der von dem anfangs artikulierten Bedarf des beratenen Vereins zu Fragen der Qualitätssicherung und der Einbindung von Projektergebnissen und -strukturen in die Vereinsstrukturen ausging. Im Prozessverlauf verschob sich der Beratungsfokus auf die Unterstützung der Projektleitung in der Ausgestaltung ihrer Rolle und der Bewältigung der damit einhergehenden Herausforderungen bei der Etablierung des Projekts innerhalb der Vereinsstruktur. Die beratene Projektleitung gibt im Vorgespräch an, die (bereits länger laufende) Beratung durch den KNW/Z-Träger als hilfreich und gewinnbringend einzuschätzen und sich dadurch in ihrer Berufsrolle weiterzuentwickeln. Im Ergebnis intensivieren die beratende Organisation (KNW/Z-Träger) und der beratene Verein ihre Arbeitsbeziehung: Infolge der als fruchtbar erlebten Zusammenarbeit innerhalb der Beratung bringt sich die beratene Person zunehmend in ein spezifisches Vernetzungsformat des betreffenden KNW/Z ein und erschließt darüber neue Vernetzungszusammenhänge für das eigene Projekt. Über die erweiterte Vernetzung profitiert der Verein vom fachlichen Austausch mit dem KNW/Z und anderen Akteuren (Beratung-II_Gesprächsnotiz_t3).

Aus der Forschungsliteratur¹⁶ zu Führungs- und Leitungsaufgaben ist bekannt, dass eine Unterstützung der Leitungsrolle zu verändertem Leitungshandeln führen und sich so positiv auf die Arbeit des Vereins auswirken kann. Andere Mitarbeitende des Vereins sagen aus, von dem Beratungsprozess zwar Kenntnis zu haben, jedoch nicht zu wissen, welche Themen besprochen werden und nicht über Entwicklungen oder (Zwischen-)Ergebnisse informiert zu werden. Sie fühlen sich in diesem Prozess „nicht mitgenommen“ und geben an, dass die Beratung keine direkten Resonanzen im gesamten Projektteam entfaltet (Beratung-II_Gesprächsnotiz_t2). Die beratene Person (Projektleitung im Verein) wollte zu derartigen „Interna“ keine Auskunft erteilen (Beratung-II_Gesprächsnotiz_t0).

Die beratende Organisation wiederum nutzt die Erkenntnisse aus dem Prozess, um diese in eigene Angebotsformate (weitere Beratungsprozesse, Qualifizierungsangebote) zu integrieren bzw. die Angebote zu schärfen (Beratung-II_Gesprächsnotiz_t3).

Fallbeispiel Beratung III

In der Beratung III werden zwei unterschiedliche Ressorts zweier Landesministerien aus unterschiedlichen Bundesländern in einem gemeinsamen Prozess zur Implementierung von Fachstandards in ihrer Verwaltungspraxis beraten und begleitet. Während der ersten Gespräche reift bei den Beratenen die Erkenntnis, dass die bisherige Gestaltung, beispielsweise von Sachberichten bei Landesförderungen, den eigenen Bedarfen nicht gerecht wird. Beispielsweise resümiert ein:e Vertreter:in eines Landesministeriums: „[U]nd ich habe sozusagen als Erkenntnis mitgenommen, dass die Art, wie wir unsere Sachberichte bisher formuliert haben, dass die eben sehr stark auf quantitative Indikatoren ausgerichtet sind, dass aber sozusagen

16 Der beratene Verein ermöglichte der wB Bund nicht, konkrete Erhebungen im Kontext des Beratungsprozesses durchzuführen. Daher wird hier u. a. auf Erkenntnisse aus der Forschungsliteratur zurückgegriffen, um die Wirkweise der Beratung zu plausibilisieren.

die Fragen, die eigentlich für [die fachliche Bewertung der geförderten Projekte; Anmerkung d. A.] wichtig sind, wenig Bestandteil der aktuellen Sach- und Ergebnisberichte sind.“ (Beratung-I_I_t1_Beratene:r-BL1). Im Verlauf des Beratungsprozesses überarbeiten die Landesministerialverwaltungen in Zusammenarbeit mit der beratenden Organisation ihre Sachberichte und andere Dokumente unter Berücksichtigung der Fachstandards. Hierbei binden sie Kolleg:innen aus den jeweiligen Referaten ein und regen damit deren Auseinandersetzung mit den Fachstandards an.

Im Bundesland 1 erstreckt sich die Auseinandersetzung auf einen erweiterten Kreis von entscheidungsrelevanten Akteur:innen bzw. Gremien innerhalb der Landesstrukturen. Dies kann dazu führen, dass eine Vielzahl von Verwaltungsmitarbeiter:innen die Fachstandards kennen und sie in ihrer Verwaltungspraxis nutzen. Im Bundesland 2 werden die veränderten Sachberichte mit einer aktuellen Projektkohorte erprobt. Dadurch ist ein größerer Kreis von Akteur:innen aus der Fachpraxis einbezogen und kennt die Fachstandards. Indem das Landesministerium Rückmeldungen der Projekte/Fachpraxis zu den veränderten Sachberichten einholt, ermöglicht es nicht nur die Adaption an die Bedarfe der Nutzer:innen, sondern fördert auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Fachstandards und den davon ausgehenden Änderungen in der Verwaltungspraxis. Im Idealfall eignet sich dieses Vorgehen dazu, die Passung von Standards, Projekt- und Verwaltungspraxis zu verbessern.

Ausgehend vom Beratungsprozess tragen die beratenen Landesministerien zur Verbreitung der Fachstandards über ihre eigenen Kanäle (z. B. Landesbildungsserver, Landesprogramme, Landeschulämter) bei. Diese Implementierungspraxis wird durch weitere Aktivitäten der beratenden Organisation (z. B. eigene Öffentlichkeitsarbeit, Beratungsangebote) flankiert und vertieft. Im Ergebnis soll so eine veränderte Qualität der lokalen Projektpraxis gemäß den Fachstandards gefördert werden.

Daneben entfalten sich Resonanzen auf weiteren Ebenen: Im Bundesland 1 sollen die Informationen aus den adaptierten Sachberichten für weitere administrative Zwecke (z. B. Legitimation der Förderaktivitäten auf Landesebene, Aufbereitung/Verbreitung von Best Practice) mitgenutzt werden. Im Bundesland 2 implementiert die beratene Verwaltung die Standards in den Aufbau einer Fachstelle, die Unterstützungsleistungen (u. a. fachliche Beratung) für Projekte im Zuständigkeitsbereich des Landesministeriums übernehmen soll.

Der längerfristige Beratungsprozess ist eingebettet in einen Erfahrungsaustausch über Länder- und Ressortgrenzen hinweg sowie zwischen zivilgesellschaftlicher Organisation und Verwaltungsmitarbeiter:innen. Im Sinne eines Resonanzprozesses führt die eigene und wechselseitige Reflexion der jeweiligen Handlungslogiken und Bedarfe nicht nur zu einem vertieften Verständnis. Die beteiligten Landesministerien erhalten zugleich ein „zivilgesellschaftliches Feedback“ zu ihren administrativen Prozessen, und die zivilgesellschaftliche Organisation bekommt von den Landesministerien Rückmeldungen zu ihren Fachstandards. Im Zuge des Beratungsprozesses vertiefen sie ihre bestehende Zusammenarbeit und Vertrauensbasis. Insbesondere die (längerfristige) Zusammenarbeit eines KNW/Z-Trägers (beratende Organisation) mit Landesministerien wird dabei positiv herausgestellt: „[W]ir freuen uns überhaupt (...), dass ein Kompetenznetzwerk so intensiv mit uns als Bundesland und der Landesstruktur zusammenarbeitet. Das ist an sich schon mal sehr positiv“ (Beratung-III_I_t1_Beratene:r-BL1).

Zwischenfazit

In der Zusammenschau zeigen die exemplarisch betrachteten Beratungsfälle I, II und III, dass Resonanzen sich auf verschiedenen Ebenen entfalten und von (teilweise) kontextabhängigen Bedingungen beeinflusst werden. Ausgehend von den Beratungsprozessen (Veränderungsimpuls) zeigen sich folgende Resonanzen auf der Ebene der Organisationen: Sie **reflektieren ihre eigene Handlungspraxis** (Beratung II, III). Mit den Berater:innen **erarbeiten sie Lösungen**, wie ihre Verwaltungs- bzw. Projektpraxis verändert werden kann (Beratung I, II, III), oder sie **erhalten Hinweise (Verweisberatung)**, welche Kooperationsakteure, Finanzierungsquellen usw. für ihre Arbeit hilfreich sein könnten (Beratung I).

Die **Übersetzung bzw. Adaption der im Beratungsprozess erarbeiteten Lösungen** oder **Hinweise in die eigene organisationale Handlungspraxis** ist eine weitere Resonanzebene. Sie wird davon beeinflusst, inwieweit es beispielsweise im Beratungsprozess gelingt, die verschiedenen aufeinandertreffenden Handlungslogiken zu berücksichtigen, und welche **Ressourcen** von den beteiligten Seiten in den Beratungsprozess eingebracht werden (können). In Beratung I ist beispielsweise bedeutsam, dass die hauptamtlichen Berater:innen kontextsensibel auf die Rahmenbedingungen des ehrenamtlich getragenen Vereins reagieren, sie in die Beratungssituation einbeziehen bzw. ihnen im Beratungsprozess Rechnung tragen (z. B. zeitliche Flexibilität). Zugleich ist die Weiterarbeit an den in der Beratung erarbeiteten Ideen und Lösungen für eine Stärkung der Jugendarbeit und verbesserte Zugänge zu Jugendlichen von den ehrenamtlichen Ressourcen abhängig. Hingegen sind in Beratung III die jeweils eingebrachten Ressourcen eine wichtige förderliche Bedingung für die prozessbegleitende Umsetzung von Ideen aus dem Beratungsprozess. Auch hier ist **das wechselseitige Verständnis der unterschiedlichen Handlungslogiken** (staatlicher Verwaltungsakteur:innen und zivilgesellschaftlicher Organisation) eine wichtige Bedingung – wenngleich anders gelagert als in Beratung I – und entscheidend für den Erfolg des Beratungsprozesses.

Die betrachteten Fälle verdeutlichen, dass die Beratung auch **über den konkreten Beratungskontext hinaus Resonanzen** hervorbringt. Beratung I zeigt, wie sich – ausgehend vom Einbezug zweier Jugendlicher – neue Perspektiven und Räume für deren Engagement eröffnen. So bietet die beratende Organisation den Jugendlichen nicht nur Möglichkeiten, sich in Angebote der Jugendarbeit im Dachverband einzubringen (z. B. Teilnahme an Bildungsfahrten, Veranstaltungen), sie unterstützt die Jugendlichen auch bei der Planung und Umsetzung eigener Projekte in ihrem Verein und darüber hinaus. Dabei erwerben die Jugendlichen wertvolle Kompetenzen und Selbstkonzepte, die sie künftig sowohl in ihrem ehrenamtlichen Verein als auch in anderen Engagementstrukturen einsetzen können und die sie in ihrer eigenen (engagementbezogenen) Persönlichkeitsentwicklung unterstützen. Anders gestaltet sich der Beratungsfall II: Hier verklingen Resonanzen des Beratungsprozesses möglicherweise, weil sie nicht aus dem Beratungssetting heraus in die Organisation und den Kreis der Mitarbeitenden bzw. Engagierten getragen werden, sondern bei den direkt in die Beratung Involvierten verbleiben bzw. nur implizit, vermittelt über eine gegebenenfalls veränderte Handlungspraxis der Projektleitung, zum Tragen kommen. Beratung III zeigt, dass weitere Resonanzimpulse in anderen Strukturen (z. B. entscheidungsrelevante Gremien, Fachstelle) aufscheinen und die Fachstandards

über die Implementierungsmacht der Beratenen (Landesministerien) auch Verbreitung in der adressierten Fachpraxis finden.

Auch **aufseiten der beratenden Organisationen bzw. der KNW/Z** lassen sich Resonanzen ausmachen, die aus dem jeweiligen Beratungskontext resultieren. So nutzen die Berater:innen die Beratungssettings dazu, ihre Kenntnisse der Bedarfe der beratenen Zielgruppen und Organisationen zu erweitern und eigene Angebote daraufhin anzupassen bzw. nachzujustieren (Beratung I, II, III). Beratung III verdeutlicht, dass die beratende Organisation, vermittelt über die Implementierung der Standards in die Verwaltungspraxis der Landesministerien, ihre eigene **fachliche Reichweite erhöht. Zugänge zu neuen Zielgruppen** können sich für die beratende Organisation eröffnen, wenn jene beispielsweise (über eine Verweisstruktur) weitere Unterstützungsleistungen für die Nutzer:innen der administrativ vermittelten Fachstandards erbringt. Der in Beratung I deutlich werdende verbesserte **Zugang der beratenden Organisation zu jugendlichen Engagierten** (im Sinne der Nachwuchsgewinnung auch für Aktivitäten des Dachverbandes) kann ebenfalls als Resonanz verstanden werden.

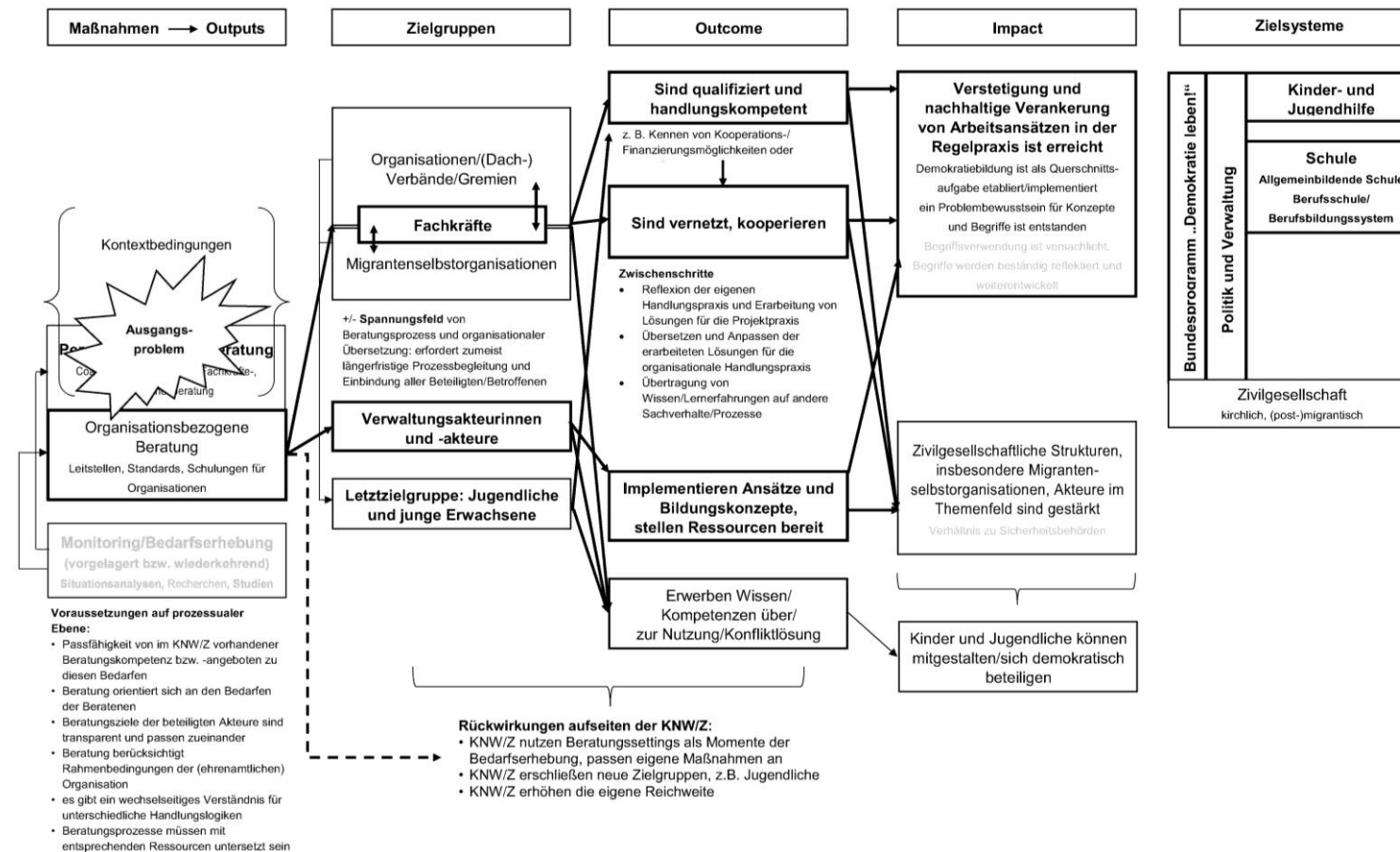
Die Untersuchung der drei Beratungsprozesse ermöglicht es, förderliche Bedingungen für die Erzeugung von Resonanzen zusammenzutragen. Grundsätzliche Bedingungen dafür, dass Beratungsprozesse als sinnhaft und zielführend von allen Beteiligten betrachtet werden, sind ihre **Orientierung an den Bedarfen der Beratungsnehmenden** sowie die **Passfähigkeit im KNW/Z vorhandener Beratungskompetenz bzw. Beratungsangebote zu diesen Bedarfen**. Die Auswertungen zeigen, dass die Abstimmung von Bedarf und Angebot sowohl dialogisch innerhalb des konkreten Beratungsprozesses (Beratung I, II) als auch vorgelagert (Beratung II, III) erfolgen kann. Diesbezüglich betonen die Beratenen und die Beratenden gleichermaßen die **Klarheit der auf den Prozess bezogenen Zielorientierung**: „weil jede einzelne Person weiß, wo wir hinwollen, und das auch noch auf zwischenmenschlicher Basis. Und das ist tatsächlich eine Gelingensbedingung, die am stärksten hervortritt“ (Beratung-III_I_t1_Beratene:r-BL2).

Die Abstimmung von Bedarf und Angebot sowie die daraus erwachsene gemeinsame Zielorientierung im Beratungsprozess schließt nicht aus, dass die Beteiligten unterschiedliche oder über den konkreten Gegenstand der Beratung hinausgehende Ziele im Beratungsprozess mitführen. Die verschiedenen Ziele der Beteiligten gilt es, in den Beratungsprozess einzubinden bzw. vor dem Hintergrund der gemeinsamen Zielorientierung angemessen zu berücksichtigen. Letztlich sind sie auch für die Bewertung des Erfolgs bzw. der Resonanzen des Beratungsprozesses bedeutsam. Zugleich – und auch dies kennzeichnet die hier betrachteten Fälle – sind alle drei Beratungsprozesse durch die (wiederkehrende) Fokussierung auf eine gemeinsame

Zielorientierung geprägt, die gleichzeitig hinreichend **offen für im Beratungsprozess (neu) aufkommende Bedarfe** ist.¹⁷

17 Diese Offenheit zu ermöglichen, ohne dabei die gemeinsame Zielorientierung und die fachliche Kompetenz des jeweiligen KNW/Z aus dem Blick zu verlieren, stellt für die Berater:innen eine Herausforderung dar: „Die Ergebnisoffenheit war ebenfalls von Vorteil. So konnte [der oder die] Beratungsnehmende Bedarfe und Herausforderungen abseits bestimmter Themen äußern, wodurch sich der Rahmen des Gesprächs öffnen konnte. (...) Nicht förderlich war ein zeitweises Abrutschen der Thematik in das Feld der generellen Vereinsarbeit. (...) [Das sind] Herausforderungen, die im Rahmen des [KNW/Z] weniger stark bearbeitet werden können“ (Beratung-I_Beratungsdokumentation_beratOrg).

Abb. 2.5: Logisches Modell für die Maßnahme „organisationsbezogene Beratung“



Legende:

Die Abbildung stellt die empirisch ergänzten (idealtypischen) Wirkzusammenhänge zu Transfer in die Regelpraxis für die Maßnahme „organisationsbezogene Beratung“ dar. Die Grafik ist von links nach rechts zu lesen. Ausgehend von einem Ausgangsproblem, das in einen spezifischen Kontext eingebettet ist, bringt eine Maßnahme (organisationsbezogene Beratung) empirisch konkrete adressat:innenbezogene Wirkungen (Outcomes) hervor. Diese wiederum zeitigen systembezogene Wirkungen bzw. Veränderungen (Impacts) in bestimmten Zielsystemen. Fett hervorgehobene Schrift bzw. Rahmen und Pfeilverbindungen verweisen auf empirisch häufig bzw. deutlich erkennbare Wirkungen. Nicht hervorgehobene Schrift bzw. dünnere Rahmen und Pfeilverbindungen deuten geringer ausgeprägte Wirkungen an. Eine kleinere Schriftgröße stellt (empirische) Präzisierungen bzw. Ergänzungen heraus. Grau hinterlegte Kästchen bzw. graue Schriftfarbe stellt auf Aspekte aus den logischen Modellierungen der Transferstrategien der KNW/Z aus dem Jahr 2021 ab (siehe Heinze et al. 2023, S. 54-69, 84), die sich nicht aus den in den Fallstudien zeigen ließen.

Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Fachveranstaltung

Fachveranstaltungen sind im Aufgabenportfolio aller KNW/Z verankert und dem Bereich „Anregung und Transfer“ der bundeszentralen Aufgaben zuzurechnen. Zu den Fachveranstaltungen zählen u. a. Fachaustausche, Fachtage, Konferenzen, Netzwerktreffen und Kongresse in digitaler Form oder als Präsenzveranstaltungen. Sie dienen dazu, aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen in den Themenfeldern aufzugreifen und zu diskutieren, neue Erkenntnisse und Ansätze zu disseminieren und die Vernetzung von Akteur:innen zu ermöglichen. Fachveranstaltungen können damit als Reaktionen auf fachliche und gesellschaftliche Entwicklungen verstanden werden, die als Impulse wiederum neue Resonanzen erzeugen.

2.3.1 Sample und Untersuchungsdesign

Im Rahmen der Resonanzhebungen wurde eine Fachtagung untersucht. Fachtagungen sind – wie oben bereits angedeutet – stets mit einem bestimmten Anlass und mit einem relativ hohen organisatorischen Aufwand verbunden. Sie bieten allerdings den Vorteil, dass die Teilnehmenden direkt interagieren und sich austauschen können (siehe dazu Nuissl/Müller-Naevecke 2016).

Die Erhebungen (siehe auch Tab. D 6 im Anhang, S. 71) erfolgten mehrstufig, eng am untersuchten Fall orientiert und in gemeinsamer Absprache mit den Durchführenden. Sie umfassten:

- Dokumentenanalysen des Ankündigungstextes einschließlich des Tagungsprogramms,
- ein Interview mit den Durchführenden vor Beginn und sechs Monate nach der Veranstaltung,
- eine teilnehmende Beobachtung der Veranstaltung und
- Interviews mit Teilnehmenden zu verschiedenen Zeitpunkten nach der Veranstaltung.

Das Interview mit den Durchführenden der Veranstaltung umfasste neben organisatorischen Abstimmungen Fragen zu Zielstellungen und Erwartungen, den zu erreichenden Zielgruppen und die Einordnung des Formats in das Aufgabenspektrum des KNW/Z. Die befragten Teilnehmenden wurden während der Veranstaltung rekrutiert. Im Nachgang konnten mit vier von ihnen Interviewtermine vereinbart werden, die rund zwei Monate nach der Tagung stattfanden. Drei Teilnehmende standen für ein zweites Interview etwa sechs Monate nach der Veranstaltung zur Verfügung. Mit den Befragungen zu zwei Zeitpunkten sollte erfasst werden, welche Aspekte der Veranstaltung in Erinnerung geblieben sind und was davon gegebenenfalls in die berufliche Praxis transferiert werden konnte.

2.3.2 Resonanzen der untersuchten Fachtagung

Die Maßnahme wurde als Fachtagung angekündigt, die eine Diskussion unter den Teilnehmenden anregen und einen Debattenbeitrag leisten sollte. Anhand der Ansprache unterschiedlicher Akteursgruppen¹⁸ ist im Ankündigungstext eine Multiperspektivität angelegt, die vor allem aber zivilgesellschaftliche Sichtweisen auf aktuelle politische Prozesse widerspiegeln soll. Die Veranstaltung erstreckte sich über zwei Tage, an denen sich fachliche Inputs von externen Vortragenden mit Austauschformaten, die teilweise von Teilnehmenden gestaltet wurden, abwechselten. Abgeschlossen wurde die Tagung mit einer Podiumsdiskussion, die mit Expert:innen aus Wissenschaft, Politik und Fachpraxis besetzt war.

Hauptverantwortlich für die Organisation und Durchführung war ein KNW/Z-Träger. Für die Durchführenden hat die Fachtagung eine Sonderstellung in ihrem Portfolio, es handelt sich also um eine Aktivität, die nicht ursprünglich Teil der Maßnahmenplanung war, sondern eine Reaktion auf aktuelle gesellschaftliche und politische Entwicklungen darstellt. Ziel ist ein fachlicher Austausch zwischen dem KNW/Z und den Teilnehmenden, der zur Reflexion der Arbeit dienen soll: „Also es ist ja eine Metaebene, die wir da aufmachen, wo wir quasi unser gemeinsames Wissen durch Vorträge, also durch Input, noch mal erweitern und dann darüber diskutieren, wie wir unsere Arbeit stetig verbessern können“ (Fata-I_t1_O). Darüber hinaus wird eine bessere Vernetzung der Akteur:innen im Feld und die Erarbeitung gemeinsamer Positionen genannt, die letztlich Eingang in die politische Diskussion finden sollen. Auf dieser Grundlage sieht sich das KNW/Z in der Rolle, mit der Veranstaltung Kapazitätsaufbau für andere zivilgesellschaftliche Akteure zu betreiben, deren Vernetzung zu fördern, gemeinsam Positionierungen zu erarbeiten und in den Diskurs der Legislative einzuspeisen, also Interessenvermittlung zu betreiben.

Im Abschlussinterview betonten die Organisierenden, dass es bei der Fachtagung vor allem um die Vernetzung verschiedener Akteur:innen und das Zusammenbringen unterschiedlicher Sichtweisen ging, die das gegenseitige Verstehen von Arbeitsweisen und Handlungslogiken in verschiedensten Praxis- und Handlungsbereichen herstellen kann. Hieraus können gemeinsame Positionierungen entstehen, woraus wiederum möglicherweise Allianzen erwachsen. Das konnte aus Sicht der Durchführenden im Resümee der Fachtagung bestätigt werden.

An der Veranstaltung nahmen 40 Personen aus verschiedenen Praxisfeldern teil, sodass die durch die Organisierenden angestrebte Multiperspektivität gegeben war. Den fachlichen Inputs schlossen sich angeregte Diskussionen an, die auch in den Pausen fortgeführt wurden. Die interaktiv angelegten Austauschformate wurden dementsprechend genutzt und zogen weiterführende Gespräche, bis in den Abend hinein, nach sich. Der Wechsel zwischen den Formaten Input und Austausch wurde von den Teilnehmenden gut angenommen. So erklärte eine:r der Interviewten:

¹⁸ Angesprochen wurden Fachkräfte aus der Zivilgesellschaft, ohne dass spezifische Berufs- oder Praxisfelder konkret benannt wurden.

„[I]ch fand, dass die Aufteilung von intensive[-r] Arbeitsphase, Kennenlernen, Austausch, Input bekommen wirklich sehr, sehr gut gewählt war, sodass ich, wie gesagt, auf mehreren Ebenen da auch gut noch mal was mitnehmen konnte so zum Nachdenken“ (Fata-I_t1_TN2). Nicht zuletzt aufgrund dieser Aufteilung konnte die Person etwas Bleibendes von einer folglich gelungenen Tagung mitnehmen.

In der Auswertung konnten im Wesentlichen vier Resonanzmodi herausgearbeitet werden, die für die weitere Arbeit der Teilnehmenden besonders relevant waren.

Resonanz 1: Vertiefte Kenntnisse über die Arbeit in anderen Praxisfeldern

Rückblickend hatte aus Sicht der Befragten der Einblick in die Arbeitsweisen, Perspektiven und Logiken verschiedener Praxisfelder hohe Relevanz. Dies beförderte das gegenseitige Verstehen, das sich zunächst auf die Rahmenbedingungen bezog, in denen die jeweils anderen arbeiten, z. B. „was so die anderen auf dem Tisch liegen haben, wie sie so mit den bestimmten (...) Rahmungen umgehen usw. (...) und wie es sich aber doch auch noch mal unterscheidet, ne, so in der tatsächlichen Arbeit“ (Fata-I_t1_TN2). Die vertiefte Kenntnis der Rahmenbedingungen führt aus der Perspektive der Befragten zu einem veränderten Zugehen auf potenzielle Kooperationspartner:innen aus anderen Praxisfeldern:

„Also, dass die das zwar persönlich gut und richtig finden können, aber die halt auch einfach noch andere Sachen haben, die die in ihrem Berufsalltag umsetzen und (stöhnt) ja, so integrieren müssen, und dass man da einfach Rücksicht drauf nehmen muss, dann also vielleicht auch mit einer anderen Ausdauer da rangeht und einem anderen Verständnis.“

(Fata-I_t2_TN4)

Das gilt insbesondere für Praxis- und Handlungsfelder, mit denen bereits Kooperationen angestrebt und umgesetzt wurden, in deren Arbeitsweise aber bislang kein vertiefter Einblick möglich war:

„Und weil so Schule so oft so eine Blackbox für uns ist, wir aber ziemlich viele Anfragen aus dem Bereich Schule kriegen, hat mir das irgendwie noch mal ganz viel gebracht, so zu verstehen, ja, dass die auch in ganz schönen Zwängen gefangen sind, aber gleichzeitig man da, glaube ich, auch immer so triggern kann: ‚Naja, was sind denn Eure Freiheiten?‘, also: ‚Wo habt Ihr denn Spielraum?‘“

(Fata-I_t1_TN4)

Außerdem begünstigte das Kennenlernen anderer potenziell neue Kooperationen, weil das Wissen um Ähnlichkeiten und Unterschiede in der Arbeit das Vertrauen stärkt, aber auch Ansatzpunkte zur gegenseitigen Ergänzung sichtbar macht.

In Bezug auf das Verstehen der Handlungs- und Sichtweisen in anderen Praxis- und Handlungsfeldern spielte auch die Podiumsdiskussion eine große Rolle, die von allen Interviewten als Highlight der Veranstaltung benannt wurde. Besonders hervorgehoben wurde, dass sie kontrovers geführt wurde und verschiedene Perspektiven aus den Regelstrukturen, der Wissenschaft und der Politik widerspiegelte.

Resonanz 2: Vertieftes fachliches Wissen durch fachliche Inputs

Die fachlichen Inputs während der Tagung fanden ebenfalls Nachhall bei den Interviewten. Demnach halfen die Inputs bei Diskussionen im Arbeitsalltag und bei

der Schärfung eigener Argumente. Sie trugen dazu bei, neue Perspektiven auf die Zielsysteme der eigenen Arbeit, aber auch mögliche Anschlussperspektiven zu finden. Die Inputs zu Regelstrukturen beförderten ein vertieftes Wissen von bundeszentralen Infrastrukturen und deren Rolle im föderalen und subsidiären System der Kinder- und Jugendhilfe.

„Also vor allen Dingen dieses ja, ist ja gar nicht unbedingt ein Nebeneinander, aber diese Parallelität von den verschiedenen Strukturen (...), diese historische Genese. Also einfach mal zu verstehen, warum gibt es das (...) was ist da die Idee hinter. Und warum ist da auch diese Unabhängigkeit verankert. Und also warum gibt es diese verschiedenen Strukturen. Weil man könnte sich ja auch fragen: ‚Warum ist das nicht einfach alles Schule (...)?’ Und das so nochmal genauer zu verstehen, warum das aus gutem Grund nicht so ist und warum solche Strukturen dann manchmal auch komplizierter sind und die Wege manchmal auch länger sind und es ganz oft diese Fachverbände dazwischen gibt, die dann ja halt auch so in so einem subsidiären Verhältnis Staatsaufgaben wahrnehmen. (...) Dass das zwar kompliziert ist und viele Kommunikationswege braucht, aber dass es auch so seinen guten Sinn hat so. Und ich glaube, was mir da wirklich nochmal geholfen hat, so dann zum Beispiel beim Austausch mit den Schulkolleg:innen.“

(Fata I_t2_TN4)

Die Auseinandersetzung mit den Regelstrukturen führte bei einer befragten Person darüber hinaus zum Nachdenken über potenzielle Anschlussmöglichkeiten des eigenen Projekts, z. B. durch die Etablierung eines eigenen Jugendverbandes, was die Unsicherheit über die eigene Strategie verringern könnte. Für die zum Ende von Programmförderphasen für die meisten geförderten Organisationen wichtige Frage der Nachhaltigkeit zeigt die Fachtagung, dass die Überlegungen von einzelnen Teilnehmenden in Richtung einer internen Nachhaltigkeit¹⁹ gehen, die die Weiterführung von im Rahmen der Programmförderung erlangtem Wissen und von Strukturen sicherstellt (vgl. dazu Heinze u.a. 2022, S. 21ff.).

Resonanz 3: Austausch und Vernetzung

Von den Interviewten wurden auch Möglichkeiten der Vernetzung mit anderen Teilnehmenden als relevanter Effekt der Fachtagung angesprochen. Dazu trugen die im Tagungsprogramm angelegten Austauschräume bei. Personen, die bisher in informellen Austauschbeziehungen standen, konnten diese in der persönlichen Interaktion vertiefen oder mit noch unbekannten Menschen ins Gespräch kommen. Hieraus ergaben sich aus Sicht der Teilnehmenden nicht nur neue Austausch- und Kooperationspotenziale, sondern zudem die Möglichkeit, Fragen auf kurzem Weg zu stellen. Neben dem informellen Austausch gab die Fachtagung auch die Mög-

19 Interne Nachhaltigkeit bedeutet den Erhalt bzw. Transfer von Wissen und Strukturen, die im Rahmen der Programmförderung generiert wurden für bzw. in die eigene Organisation nach Ende der Förderung (Heinze/Reiter/Schroeter 2020; Heinze u.a. 2022).

lichkeit, gezielt Kooperationen und Vernetzung anzubahnen. Aus einer Tagung entstehen laut den Aussagen der Teilnehmenden zahlreiche Potenziale, Allianzen zu bilden, die zu Kooperationen auch in anderen Themenbereichen führen können.

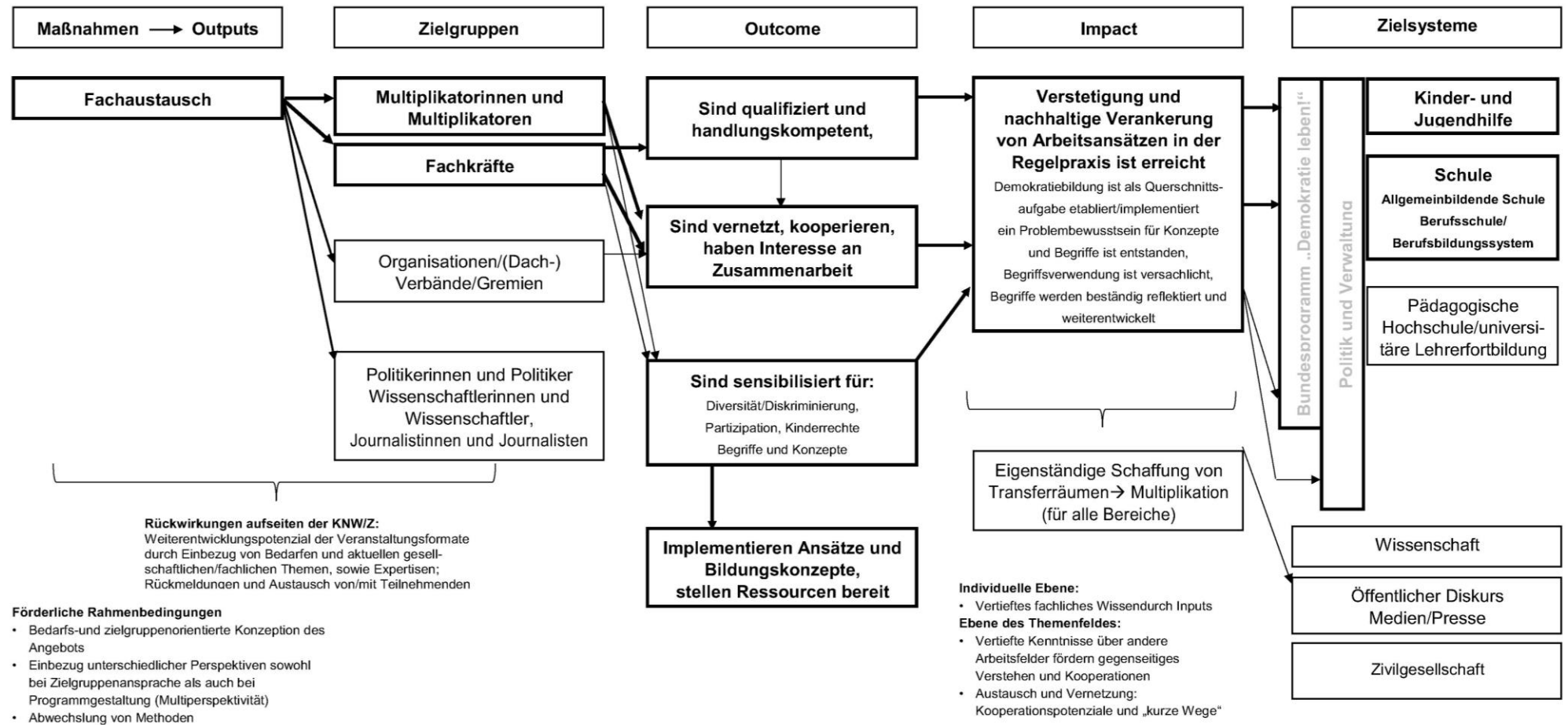
Resonanz 4: Die gemeinsame Positionierung zivilgesellschaftlicher Akteure

Eine der interviewten Personen machte den von den Organisierenden angesprochenen Aspekt der gemeinsamen Positionierung stark. Ihr war es wichtig, im Austausch Sichtweisen und Argumente zu bündeln und vor allem die eigene Perspektive, die der Regelstrukturen, in der Positionierung zu stärken. Die starke Fokussierung auf diese Aspekte, die beide Interviews mit dieser Person durchzog, hängt nicht zuletzt mit der doppelten Rolle zusammen, die der Person im Kontext der Fachveranstaltung zukommt: die der Teilnehmenden und die der Organisierenden, da sie zumindest zu Beginn der Tagungsplanung an der Organisation und Themensetzung beteiligt war.

Zwischenfazit

Das Programm der Fachtagung beinhaltete Inputs aus Wissenschaft und Regelpraxis sowie Erfahrungsaustausche in interaktiven Formaten aus verschiedenen Arbeitsfeldern und hielt Räume für Diskussionen bereit. Ergänzt wurde dies um die Podiumsdiskussion, in der Personen aus Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft in den Diskurs traten. Dies alles sowie die Multiperspektivität der Teilnehmenden schufen die Voraussetzung dafür, **Argumente** aus verschiedenen Strukturen und Themenfeldern **zu bündeln und zu schärfen**, in den Diskurs zu bringen **und** im Austausch ein **Verständnis für Bedarfe, Arbeit und Sichtweisen aus den unterschiedlichen Praxisfeldern** zu generieren. In der Wahrnehmung der Teilnehmenden waren es gerade die Impulse aus den Austauschen mit den Kolleg:innen, die ein gegenseitiges Verstehen herstellen, sowie die **fachlichen Inputs**, die als Resonanzen **in den Arbeitsalltag diffundieren**, dort **Eingang in kollegiale Austausche** finden und somit die Betrachtung der eigenen Arbeit sowie den Umgang mit anderen Themenfeldern anregen. Betrachtet man die Ergebnisse aus den beiden Erhebungszeitpunkten, kann festgestellt werden, dass zum ersten Erhebungszeitpunkt vertiefte Kenntnisse über die Arbeit in anderen Praxisfeldern, vertieftes fachliches Wissen durch entsprechende Inputs sowie die Vernetzung mit anderen Akteur:innen bei allen Befragten eine ähnlich hohe Relevanzsetzung einnahmen. Zum zweiten Befragungszeitpunkt spielten die beiden Resonanzen, die vertieftes Wissen zur Folge hatten, eine große Rolle, während der Vernetzungsaspekt etwas in den Hintergrund trat. Dieser Befund könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich die Befragten vor dem Interview zur Vorbereitung nochmals mit den Inhalten der Fachveranstaltung auseinandersetzten, sodass die Wissensaspekte während der Gespräche mental präsenter waren als das Thema Vernetzung.

Abb. 2.6: Logisches Modell für die Maßnahme „Fachveranstaltung“



Legende:

Die Abbildung stellt die empirisch ergänzten (idealtypischen) Wirkzusammenhänge zu Transfer in die Regelpraxis für die Maßnahme „Fachveranstaltung“ dar. Die Grafik ist von links nach rechts zu lesen. Ausgehend von einem Ausgangsproblem, das in einen spezifischen Kontext eingebettet ist, bringt eine Maßnahme (Fachveranstaltung) empirisch konkrete adressat:innenbezogene Wirkungen (Outcomes) hervor. Diese wiederum zeitigen systembezogene Wirkungen bzw. Veränderungen (Impacts) in bestimmten Zielsystemen. Fett hervorgehobene Schrift bzw. Rahmen und Pfeilverbindungen verweisen auf empirisch häufig bzw. deutlich erkennbare Wirkungen. Nicht hervorgehobene Schrift bzw. dünnere Rahmen und Pfeilverbindungen deuten geringer ausgeprägte Wirkungen an. Eine kleinere Schriftgröße stellt (empirische) Präzisierungen bzw. Ergänzungen heraus.

Quelle: Eigene Darstellung

2.4 Produkte

Durch die Herstellung und Weitergabe von Produkten wird themenfeldspezifische Expertise dokumentiert, eingeordnet und Zielgruppen in der Fachpraxis ebenso wie in Politik und Gesellschaft zur Verfügung gestellt. Produkte sind innerhalb der bundeszentralen Aufgaben von KNW/Z (Abschnitt 1.2) dem Bereich „Anregung und Transfer“ zuzuordnen. Zu den Produkten zählen Veröffentlichungen in verschiedenen Formaten (z. B. Expertisen und Policy Papers, Tagungsdokumentationen, Podcasts), aber auch Konzepte für die Bildungs- und Präventionsarbeit (z. B. Module mit Handreichungen, Werkzeugkoffer) oder Standards für die fachliche Arbeit.

Anders als bei Fortbildungen, Fachveranstaltungen und Beratungsprozessen sind Resonanzen von Produkten oftmals nicht in unmittelbare Interaktionen (Goffman 1979) der Urheber:innen mit den adressierten Zielgruppen eingebettet. Vielmehr werden sie häufig online, als Druckerzeugnisse oder Material bereitgestellt. Allerdings werden Produkte teilweise gezielt im Rahmen von bestimmten Settings und Verwertungszusammenhängen (beispielsweise durch den Launch und die Diskussion von Publikationen im Rahmen von Fachveranstaltungen, die Weitergabe von Materialien an Teilnehmende von Fortbildungen) vorgestellt und verbreitet. Jedoch ist die Rezeption und Nutzung von diesen interaktiven Formaten oftmals abgekoppelt, da die Produkte noch über lange Zeit bereitstehen und aufgegriffen werden können. Damit ist die Auseinandersetzung mit Produkten zeitlich und räumlich entgrenzt.

2.4.1 Sample und Untersuchungsdesign

Die Rezeption der Produkte sowie ihre Verwendung und Wirkung kann kaum direkt in der Situation beobachtet und bestimmt werden; sie erfolgt gewissermaßen in einer Blackbox, die punktuell z. B. durch Rezeptionsstudien erhellt werden kann (zu Grundlagen der Rezeptionsforschung Bilanzic/Schramm/Matthes 2015). Wann und wie die Produkte weitergenutzt werden, kann angesichts ihrer zeitlich und räumlich entgrenzten Verfügbarkeit jedoch kaum von den Anbietenden gesteuert und begleitet werden. Wie andere Maßnahmen basieren Produkte auf vorgängigen fachlichen Erfahrungen im Themenfeld, antworten auf wahrgenommene Bedarfe oder schließen an frühere Produkte an und führen sie fort. Insofern sind sie eingebettet in den Austausch von Akteur:innen im Themenfeld und bilden einen bestimmten Diskursstand zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Die Herstellung erfolgt bisweilen in Erprobungssettings, die beobachtet werden können und die Veränderungsprozesse auf der Ebene des Produkts nachvollziehbar werden lassen im Sinne von „Wechselwirkungen“ zwischen Teilnehmenden und Durchführenden.

Im Zuge der Resonanzerhebungen hat die wB Bund zwei unterschiedliche Produkte untersucht: erstens eine Veröffentlichung als Aufbereitung themenfeldspezifischen Wissens (konkret: in Form einer Podcast-Reihe) und zweitens ein ausgearbeitetes Modul, das im Kontext der schulischen und außerschulischen Bildungsarbeit genutzt werden kann. Zugleich wurden Resonanzen in zwei unterschiedlichen Stadien in den Blick genommen: zum einen im Prozess der Herstellung, Erprobung und

Präsentation (Modul) und zum anderen nach der Veröffentlichung eines Produkts (Podcast). Die Erhebungen erfolgten an das jeweilige Produkt angepasst und umfassten unterschiedliche Elemente (vgl. Tab. D 7 im Anhang, S. 72). Im Vorfeld jeder Erhebung wurden Vorgespräche mit den für das Produkt Verantwortlichen geführt, die sowohl eine Zielklärung als auch eine Abstimmung des empirischen Vorgehens zum Gegenstand hatten. Darüber hinaus wurden Befragungen und Beobachtungen durchgeführt.

2.4.2 Resonanzen der untersuchten Produkte

Produkt 1: Podcast-Reihe

Die wB Bund untersuchte eine **Podcast-Reihe** als ein Format, das nicht erst seit der Covid-19-Pandemie an Bedeutung gewonnen hat und zunehmend von KNW/Z in ihr Portfolio aufgenommen wurde.²⁰ In die hier ausgewählte Podcast-Reihe finden die verschiedenen fachlichen Perspektiven der daran beteiligten Träger der KNW/Z Eingang. Im Zentrum der Resonanz-Untersuchung stehen die aktuellen Folgen, allerdings wird auch nach der Podcast-Reihe als Ganzer gefragt.

Die Untersuchung der wB Bund umfasst die folgenden Erhebungselemente:

- ein virtuell durchgeführtes und offen gestaltetes Zielexplicitationsgespräch mit den im KNW/Z für den Podcast Verantwortlichen,
- eine Analyse von Dokumenten zum Podcast, z. B. der Podcast-Ankündigung,
- eine teilstandardisierte freiwillige Onlinebefragung, an der sich alle Hörer:innen einer Podcast-Folge im Jahr 2023 beteiligen konnten,²¹
- eine offene Nachbefragung von drei Nutzer:innen des Podcasts per Telefon bzw. Videokonferenz,
- ein Nachgespräch mit den Podcast-Verantwortlichen.

Im **Zielklärungsgespräch** äußern sich die für die Podcast-Erstellung Verantwortlichen im KNW/Z zu Zielgruppen und zu Transferstrategien. Dabei werden angestrebte Resonanzen auf der Ebene der Fachpraxis (intermediäre Akteur:innen) und auf der Ebene von Letztzielgruppen deutlich:

„[U]nsere Zielgruppe ist relativ klar, das sind Praktiker:innen im Themenfeld, das ist eine interessierte Fachöffentlichkeit, das ist Wissenschafts- und Politik-Bubble. Und der Podcast hat den Anspruch, komplexe Themen runterzubrechen und leichter zugänglich zu machen als die eine oder andere Publikation, die wir rausbringen. Das heißt, unsere, so ist jedenfalls meine Vorstellung von den Hörer:innen von unserem Podcast, die können das vielleicht nebenbei konsumieren.“

(Produkt-I_VG_Produzierende)

20 Aus dem Online-Audio-Monitor 2023 geht hervor, dass das Niveau der regelmäßigen Nutzung von Podcasts nach einem Anstieg vom Jahr 2021 bis zum Jahr 2022 stabil hoch bleibt (mindline media GmbH 2023, S. 71). Bei den regelmäßigen Hörer:innen sind Informationssendungen, insbesondere zu Politik und Gesellschaft, am gefragtesten. Als Nutzungsmotiv beim Medium Podcast steht eine verständliche, ausführliche und unterhaltsame Vermittlung der Inhalte im Vordergrund (mindline media GmbH 2023, S. 71ff.).

21 Informationen über die Onlinebefragung zur Podcast-Nutzung finden sich im Anhang unter „Methodisches Vorgehen“, S. 60.

Mit der Podcast-Reihe wird eine sehr breite Zielgruppe angesprochen, und zugleich sollen – wie an anderer Stelle ergänzt wird – neue Nutzer:innen erreicht werden, um „Angebote, Ideen und Themen auch noch mehr in die Breite zu tragen“. Diese Zielstellung wird verbunden mit einer Niedrigschwelligkeit der Darstellung, des Zugangs und der Nutzung. Für das KNW/Z bietet der Podcast darüber hinaus die Möglichkeit, „dass wir (...) da was ausprobieren können“ (Produkt-I_VG_Produzierende). Insofern hat der Podcast auch einen experimentellen und innovativen Charakter und stellt eine Ergänzung des Produkt-Portfolios des KNW/Z dar.

Im Prozess der Herstellung des Podcasts kommen schon – das zeigt sich im Zielklärungsgespräch – Anregungen aus Vorerfahrungen zum Tragen. Zum einen fließen Ergebnisse von Bedarfserhebungen in die Auswahl von Themen für Podcast-Folgen ein. Zum anderen gibt es Themen, die „auch immer wieder in Workshops, ja, zur Sprache“ kommen und „dementsprechend gelangt das dann auch zu uns“ (Produkt-I_VG_Produzierende). Neben systematischen Erhebungen gibt es offensichtlich informelle Wege im Rahmen von Austauschformaten im Themenfeld, durch die relevante Themen für den Podcast identifiziert werden. Das weist darauf hin, dass Austauschräume und Vernetzungen im Themenfeld förderlich sind für das Aufgreifen von relevanten Themen, die darauf reagierende Herstellung von Produkten und für ihren Transfer.

Zur tatsächlichen Erreichung von Zielgruppen hat das KNW/Z nur sehr geringe Informationen. Von den Plattformen, auf denen der Podcast veröffentlicht ist, bekommt es Nutzungsstatistiken zur Verfügung gestellt.²² Durch die freiwillige Onlinebefragung von Podcast-Hörer:innen 2023 der wB Bund und die sich daran anschließenden Interviews mit Fachkräften konnten die Art und Weise Nutzung und damit verbundene Resonanzen erhellt werden.

Aus der **Onlinebefragung 2023** geht hervor, dass – wie intendiert – mit dem Format eine breite Zielgruppe erreicht wird. So befinden sich unter den Befragten gleichermaßen Personen mit umfangreichem Vorwissen zu den Themen der aktuellen Folgen (10 von 22) als auch Personen mit nur ersten Kenntnissen (12 von 22), die durch den Podcast neue Perspektiven auf das Thema (17 von 24) und/oder einen Überblick über (neuere) Phänomene im Themenfeld erhalten (17 von 24) bzw. Kenntnisse vertiefen (10 von 24) wollten. Die Teilnehmenden beschäftigen sich nahezu ausschließlich im beruflichen Kontext mit den Themen (22 von 24 Befragten), und sieben Befragte möchten durch den Podcast die Arbeit im eigenen Themenfeld

22 Den Downloadzahlen aus Portalen lässt sich entnehmen, dass die einzelnen Folgen der betrachteten Staffel vier bis sechs Wochen nach dem jeweiligen Veröffentlichungsdatum zwischen 96- und 111-mal abgespielt wurden.

voranbringen.²³ 22 (von 23) Befragte sehen generell einen Nutzen sowie eine mögliche Weiterverwertung der Inhalte für die praktische Arbeit und werden sich weiterhin mit den Themen beschäftigen (Näheres dazu siehe Legende zur Abb. D 1, S. 63).

In den offenen Angaben finden sich bei acht (von elf) Teilnehmenden Hinweise auf eine Erweiterung und Vertiefung von (handlungspraktischem) Wissen, die eine Verwertung der Inhalte in der eigenen praktischen Arbeit ermöglicht.²⁴ So können Inhalte in die Gestaltung eigener Maßnahmen einfließen, was auf einen Transfer in andere Kontexte bzw. an Dritte in der Regelpraxis usw. hindeutet. Als förderliche Faktoren für die erste positive Reaktion (vgl. Kirkpatrick 1996, S. 21ff.) sowie für eine mögliche weitere Nutzbarkeit erweisen sich eine abwechslungsreiche Themengestaltung und eine vertiefte Darstellung von Themen durch das Aufgreifen neuer Aspekte und Probleme sowie durch Perspektivenvielfalt.

Mit drei Nutzer:innen des Podcasts wurden mit einem Abstand von mehreren Monaten telefonische oder digitale Interviews durchgeführt, durch die die Rezeption und weitere Nutzung tiefergehend erfasst werden konnten. Auf dieser Basis können drei Formen von Nutzungsstrategien und damit verbundene Resonanzen beschrieben werden.

Resonanz 1: Einsozialisierung ins Themenfeld als Arbeitsfeld

Eine Fachkraft schildert im Interview, dass ihr die Podcast-Reihe in ihrer neuen Arbeitsstelle bei der Einarbeitung im Themenfeld geholfen habe: „Dadurch, dass ich relativ neu in dem Arbeitsfeld bin, passt für mich tatsächlich gut, das alles mal, so die verschiedenen Aspekte, eingeordnet zu bekommen (...), das war für mich gut [...] als Überblicks(.)methode“ (Produkt-I_I_Hörende2).

Sie habe alle Folgen gehört, da die Themenauswahl ermögliche, „halt in dem Bereich, wo ich kein Vorwissen habe, mir dieses Wissen aneignen zu können“. Dabei dient die Herkunft des Produkts aus dem KNW/Z gewissermaßen als Gütesiegel, „wo ich halt weiß, dass ich mich auf die Infos dann auch verlassen kann“. Die Podcast-Folgen betrachtet die Fachkraft als „eine gute Ergänzung“ zu anderen KNW/Z-Produkten, da sie anders rezipiert werden können, z. B. nebenbei bei anderen Tätigkeiten oder auf dem Weg zur Arbeit. Diese Einschätzung deckt sich mit

23 Von den 22 Personen, die sich beruflich mit den Themen der Podcast-Reihe beschäftigen, ergänzten 17 Angaben zum Bereich ihrer Tätigkeit im Kommentarfeld. Sie kategorisieren sich als (Träger der) Zivilgesellschaft, freie Träger und Vereine der Kinder- und Jugendhilfe, der kritischen Sozialen Arbeit, Jugendamt, Wissenschaft sowie in den Bereichen der Präventions-, Derradikalisierungs- und Distanzierungsarbeit und scheinen somit auch verschiedene Arbeitsfelder und Regelpraxiskontexte abzudecken, in die sie Impulse aus dem Podcast einspeisen können.

24 Beispielsweise werden hier folgende Aspekte benannt: „Sinnvoller Wissenszuwachs für tägliche Arbeit in der phänomenübergreifenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung (...). Ich kann mir einen besseren Überblick verschaffen und werde insgesamt sprechfähiger“, „Inspiration für eigene Maßnahmen und Wissen vertiefen“, „(Hintergrund)Wissen für Formate, die wir bei uns umsetzen, oder, um Debatten einordnen zu können“, „Podcast weiterempfehlen, Inhalte in die Arbeit einfließen lassen (z. B. Problematik mit dem Begriff (...), noch mehr Wachsamkeit gegenüber (...), aktives Werben für kontroverse Auseinandersetzungen“).

den im Zielexplicationsgespräch angesprochenen Nutzungsvorstellungen der Produzent:innen. Insgesamt bewertet die befragte Fachkraft die Podcast-Reihe als „sehr gelungenes Projekt“. Durch die Nutzung der Folgen arbeitet sich die Fachkraft in ihr neues Arbeitsfeld ein. Damit wird sie ins Themenfeld einsozialisiert und immer mehr zum Teil der Themenfeld-Landschaft. Die geteilte Expertise prägt wiederum die weitere Professionalisierung des Themenfelds.

Resonanz 2: Dissemination ins Themenfeld

Ähnlich äußert sich eine weitere befragte Fachkraft. Sie erwartet, „aktuelle Informationen zu bestimmten Themen [zu] bekommen, aber auch Hintergrundinformationen. Und die Erwartungen haben sich soweit auch erfüllt. (...) Ich habe auch Sachen erfahren, die ich so gar nicht auf dem Schirm hatte“ (Produkt-I_I_Hörende1). Der Podcast liefert diese Informationen aus Sicht der Fachkraft in kompakter Form und in einem gut zugänglichen Format. Dies ist über die individuelle Weiterbeschäftigung hinaus wiederum Grundlage zur Weitergabe des Hinweises auf den Podcast oder der darin aufbereiteten Informationen an Kolleg:innen. Dieses Nutzungsmuster deckt sich mit der Vorstellung der Produzent:innen, wonach der Podcast andere Produkte ergänzen soll. Zusatzinformationen, z. B. das Skript zum Mitlesen oder weiterführende Links, eröffnen für die Fachkraft einen darüber hinaus reichenden Zugang zu einer Vielfalt von Informationen:

„Das sind dann Punkte, die ich entweder noch mal durchlese oder die ich bei uns im Wissensmanagement dann auch noch mal verlinke, um unsere pädagogischen Fachkräfte drauf aufmerksam zu machen. Also es geht immer ein bisschen darum, zum einen rauszufinden, was hilft mir in meiner Arbeit als Projektleiter weiter. Aber auch, was sind wichtige Informationen, die ich an die Kolleginnen und Kollegen aus der Praxis, aus der pädagogischen Praxis weitergeben kann.“

(Produkt-I_I_Hörende1)

In ihrem Arbeitsfeld fungiert die Fachkraft dadurch als Multiplikator:in, indem sie – vom Podcast ausgehend – durch das KNW/Z bereitgestellte Informationen sammelt, auswählt, sortiert, aufarbeitet und weitergibt. Daraus ergeben sich Resonanzen sowohl in Form einer aneignenden Weiterentwicklung des Impulses in der eigenen fachlichen Arbeit als auch zum Aufbau resonanter Beziehungen,

„weil ich ja dadurch erst mal sehe oder höre, besser gesagt, wer überhaupt was macht und, und da kann ich ja Ideen sammeln und sagen: Ja, eigentlich könnten wir da was aufgreifen. Und vielleicht gibt es ja mal die Möglichkeit, mit der Person zusammenzuarbeiten oder mal in Austausch zu kommen.“

(Produkt-I_I_Hörende1)

Resonanz 3: Kritische Diskussion der Themensetzung im Themenfeld

Eine dritte Fachkraft bestätigt, dass der Podcast mit einer kompakten Darstellung, einem „leichten“ und „sinnlichen Zugang“ sowie mit einem „gewissen Anspruch“ einen guten Einstieg ins Themenfeld ermögliche, denn „vielleicht Berufsanfänger im Feld oder Wechsler, die ins Feld gehen, hätten hier, glaube ich, einen sehr guten Anfangspunkt“ (Produkt-I_I_Hörende3). Insofern schreibt die Fachkraft dem Podcast eine sozialisierende Funktion für die Arbeit im Themenfeld zu und bestätigt die Rezeptionsform der ersten Fachkraft. Die eigene Rezeption durch die dritte Fachkraft erfolgt zunächst aus einem fachlichen Anspruch an die eigene Arbeit, denn

aus dem „professionellen Selbstverständnis ergibt sich ja, dass man in Fachdebatten, in Diskursen auf dem neuesten Stand sein sollte oder sie auch mitgestalten sollte“ (Produkt-I_I_Hörende3). Für die Fachkraft und ihr Team bedeutet das eine kollektive Auseinandersetzung im „Modus der Kritik“: „Und überlegen im Grunde erstmal, wo sind denn hier Sachen nicht ausgesprochen worden? (...) Und darüber kommen wir ins Gespräch und tauschen uns aber aus und finden dann natürlich auch Dinge wieder. (...) Also wir nutzen es fast ein bisschen wie ein Analyseobjekt“ (Produkt-I_I_Hörende3). Diese „Analyse“ dient einerseits dazu, sich kritisch mit eigenen Positionen auseinanderzusetzen. Andererseits betrachtet die interviewte Fachkraft das Themenfeld als einen „Diskursraum“ mit den Mitarbeitenden des KNW/Z. Jene nimmt die befragte Person als Akteur:innen wahr, „die auch die Diskurse (...) maßgeblich mitbestimmen“, wodurch sich gewissermaßen ein „Kanon“ oder spezifische Schwerpunktsetzungen in der Arbeit im Themenfeld herausbilden. Daraus ergibt sich für die Fachkraft der selbstgesetzte Auftrag, die eigenen Analysen und Argumente an das KNW/Z zurückzugeben. Diese Rückkopplung geschieht zumeist in informellen Gesprächen. Davon erhofft sie sich „einen Einfluss auf die zukünftigen Produktionsprozesse von diesem Podcast“ und eine substanzielle Debatte zu den Diskursen und Positionen im Themenfeld.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass alle drei interviewten Fachkräfte die Wahrnehmung teilen, dass durch die Podcast-Reihe Expertise zum Themenfeld gut aufgearbeitet, kompakt und zugänglich bereitgestellt wird. Insofern entsprechen ihre Einschätzungen dem, was das KNW/Z damit erreichen wollte. Damit erfüllt das KNW/Z seinen Auftrag, Expertise im Themenfeld zu bündeln, aufzubereiten und der Fachpraxis zur Verfügung zu stellen. Zugleich lassen sich drei Aneignungsweisen des im Podcast vermittelten Wissens durch die Adressat:innen und damit drei Modi von Resonanzen identifizieren.

Produkt 2: Modul zur schulischen und außerschulischen Bildung

Die zweite Untersuchung von Resonanzen in und bei Produkten nimmt die **Entwicklung und Erprobung eines Produkts** in den Blick (vgl. Tab. D 7 im Anhang, S. 72). Sie setzt also früher im Prozess an, in der Annahme, dass Produkte nicht im luftleeren Raum entstehen. Vielmehr stellen sie selbst schon eine Resonanz auf Erfahrungen und Bedarfe im Themen- und Handlungsfeld sowie auf den mit der Förderung verbundenen Auftrag dar. Mit der Erprobung eines Moduls zur schulischen und außerschulischen Bildung wurden durch die begleitenden Erhebungen Prozesse der gemeinsamen Hestellung im Sinne der Kokonstruktion (eines Produkts) beobachtet, bei der unterschiedliche Akteur:innen beteiligt waren: auf der einen Seite das KNW/Z und auf der anderen Seite Lehr- bzw. pädagogische Fachkräfte, die ihre Lerngruppen für die Erprobung zur Verfügung stellten. Die Perspektiven der Jugendlichen als Letztzielgruppen kommen, vermittelt über die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Deutungen der betreuenden Lehr- bzw. pädagogischen Fachkräfte sowie der Durchführenden, in den Blick.

Die (Resonanz-)Erhebungen erfolgten in mehreren Stufen und wurden an die Umsetzungsbedingungen angepasst und mit den Durchführenden abgestimmt. Die Untersuchung der wB Bund umfasst die folgenden Erhebungselemente:

- ein virtuell durchgeführtes und offen gestaltetes Zielexplicitationsgespräch mit allen Verantwortlichen für das Modul,
- Analyse von Dokumenten zum Modul, z. B. der dazu gehörigen Handreichung,
- eine teilnehmende Beobachtung der Vorstellung und Durchführung der ersten Variante des Moduls im Rahmen einer Fortbildung für Lehrkräfte,
- teilnehmende Beobachtungen bei drei Erprobungen in verschiedenen schulischen und außerschulischen Bildungskontexten,
- drei Einzelinterviews, jeweils mit der betreuenden Lehr- bzw. außerschulischen pädagogischen Fachkraft im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung und
- ein offenes Bilanzierungsgespräch mit Verantwortlichen zur Überarbeitung des Moduls und zu Transferstrategien.

Resonanzen in der Herstellung und Erprobung des Moduls

Zum Einstieg in die Erhebungen wurde mit Vertreter:innen des KNW/Z, darunter die für die Durchführung Verantwortlichen, ein **digitales Vorgespräch** durchgeführt, das sowohl das Modul und als auch den Prozess seiner Erprobung zum Gegenstand hatte. Als Zielgruppen werden „Sozialarbeiter:innen, Lehrkräfte und andere Multiplikator:innen im Bereich Demokratiebildung, politische Bildung“ (Produkt-II_VG_Produzierende) genannt. Den Fachkräften werden Unterlagen zum Modul über die Website des KNW/Z kostenlos zum Download zur Verfügung gestellt. Ferner wird in Newslettern darüber informiert und das Modul bei Fachveranstaltungen von den KNW/Z-Mitarbeiter:innen vorgestellt. Zudem haben „wir [die Verantwortlichen im KNW/Z] (...) ja auch schon ein gewisses Netzwerk, was wir halt gut bespielen können mit den Möglichkeiten, wo es dann halt auch weitergegeben wird von denen an Interessierte“ (Produkt-II_VG_Produzierende). Das heißt, eine Dissemination des Moduls wird über Vernetzung und darin eingebundene Austauschräume – die als Kopräsenz, aber auch zeitlich und räumlich entkoppelt realisiert sein können – ermöglicht.

Das Modul wurde im Rahmen einer Fortbildung mit Lehrkräften vorgestellt, dabei mit ihnen durchgeführt und diskutiert. Die **teilnehmende Beobachtung** konnte dabei dokumentieren, wie Lehrkräfte bei der Durchführung, im Pausengespräch und in der Diskussion Fragen zur Durchführbarkeit im eigenen fachlichen Kontext und zu möglichen Anpassungen besprachen. Resonanzen waren damit schon bei der Präsentation des Moduls zu beobachten, wenn Aneignungs- und Adaptionprozesse angestoßen werden. Beispielsweise wurde diskutiert, in welchen Klassenstufen es einsetzbar wäre oder ob es in Blöcke aufgeteilt werden kann. Darüber hinaus wurden Anpassungsmöglichkeiten an unterschiedliche Alltagswelten angeregt.

Die Erprobung des Moduls hat das Ziel, „Unstimmigkeiten (...) und auch Logikfehler“ (Produkt-II_VG_Produzierende) zu erkennen und zu überarbeiten. Zur Durchführung greift das KNW/Z auf ein Netzwerk von Lehr- und pädagogischen Fachkräften zurück. Bei den Erprobungen, die vor Ort beobachtet wurden, konnten **drei Interviews mit den Lehr- bzw. pädagogischen Fachkräften** durchgeführt werden. Dabei ging es u. a. um ihre Wahrnehmung und Bewertung des Moduls, um mögliche und notwendige Anpassungen und Veränderungen sowie um eine spätere Nutzung in der eigenen pädagogischen Arbeit.

Resonanz 4: Erprobung als Resonanzraum

Eine befragte Lehrkraft hat neben ihren Unterrichtsaufgaben die Funktion der Fachberatung zum Politikunterricht für einen Teil des Bundeslandes. Damit hat sie einen gewissen Überblick über die Fachkräfte, ihre Bedarfe und ihre Bereitschaft, sich auf neue Konzepte und Module einzulassen. Im Interview entfaltet die Lehrkraft Überlegungen zur weiteren Nutzung und Verbreitung des Moduls:

„[A]lso von daher ist es dann ja auch immer noch die Aufgabe, finde ich, als Lehrkraft, wenn man das [Modul] bisschen durchdrungen hat, wenn man's vielleicht auch mal selber [durchgespielt] hat, dann eben auch zu gucken, wie kann ich es dann auch noch auf meine Lerngruppe ein wenig anpassen.“

(Produkt-II_I_Fachkraft)

Zum einen sieht die Lehrkraft eine fachliche Aufgabe von Lehrkräften darin, das Modul nicht einfach zu übernehmen und anzuwenden, sondern es durch eigene Erfahrung zu durchdringen und in der Anwendung an den eigenen Kontext (z. B. die konkrete Lerngruppe) anzupassen, aufzubereiten und zu verändern. Es geht also darum, sich das Modul anzueignen und in der praktischen Umsetzung kontextbezogen individuell weiterzuentwickeln. Zum anderen übernimmt die interviewte Lehrkraft eine Multiplikationsfunktion, indem andere Lehrkräfte kollegial im Rahmen von Erprobungsgelegenheiten praktisch mit dem Modul vertraut gemacht werden und Anwendungsmöglichkeiten diskutieren können:

[W]as ich jetzt ja anstrebe auch, dass wir das in [Bundesland] so an drei oder vier Tagen dann an unterschiedlichen Orten einmal [durchspielen] mit Kolleginnen und Kollegen. Und da wird natürlich dann auch eine Phase dabei sein am Ende oder nach dem [Modul], wo man dann eben sagt: Okay, wie können wir das einbetten? Und da gibt es natürlich dann eben auch Möglichkeiten, einerseits zu gucken, wie kann das vor allem im Politikunterricht eingebettet werden. An welchen Stellen, welche Lernfälle bieten sich an?“

(Produkt-II_I_Fachkraft).

Diese Veranstaltungen konstituieren damit einen Resonanzraum für den Transfer und die Weiterentwicklung des Moduls. Damit kann sich die Nutzung des Moduls von einer Steuerung des KNW/Z als seinem Urheber lösen.

Die von der Fachkraft erwähnten Veranstaltungen werden im **Bilanzierungsgespräch** mit den Vertreter:innen des KNW/Z als erster Schritt des Transfers angesprochen. Dabei haben die Verantwortlichen die Erfahrung gemacht, dass für eine Weiternutzung des Moduls in der pädagogischen Praxis persönliche Kontakte eine wichtige Rolle spielen:

„Wir brauchen den direkten Kontakt zu einer Person, die auch engagiert mit dahintersteht. Und uns unterstützt, weil das einfach nur einzustellen und das Angebot auch über die Behörden und über die Fortbildungen, die Lehrkräfte ja auch machen können, anzubieten, das reicht halt nicht aus. Da muss auch ein persönlicher Bezug dahinterstehen, damit man das weiter streuen kann.“

(Produkt-II_BG_Produzierende)

Dieses Vorgehen hat jedoch durch die eigenen Ressourcen gesetzte Grenzen.

Zwischenfazit

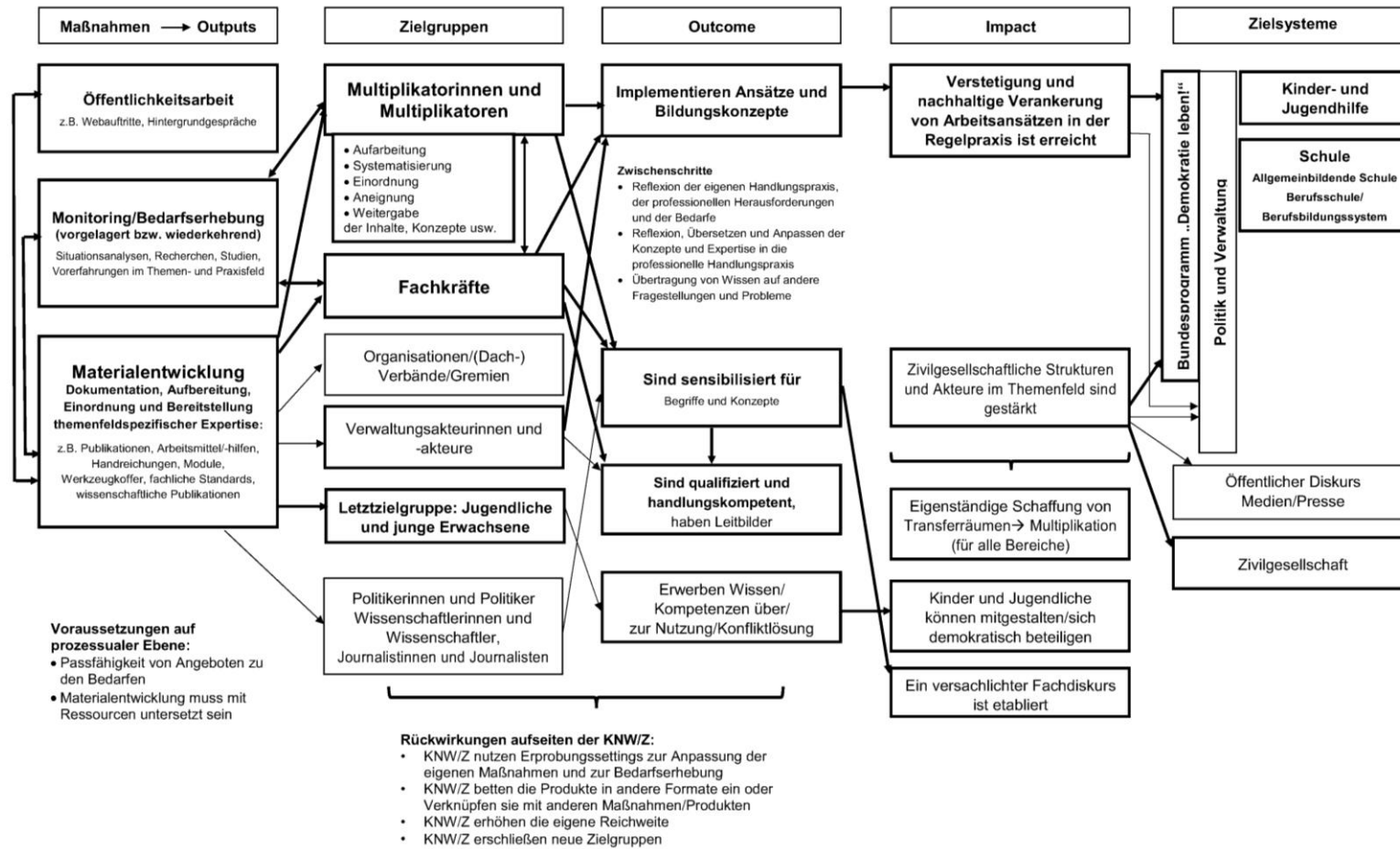
Mit der Her- und Bereitstellung von Produkten bearbeiten die KNW/Z den mit der Förderung verbundenen **Auftrag der KNW/Z einer Aufarbeitung, Bündelung und des Transfers von Expertise im Themenfeld**. Die Datenauswertung weist darauf hin, dass **Vernetzung, Informationsformate** und darin **eingebettete (persönliche) Beziehungen** eine gute Grundlage dafür sind, dass Produkte wahrgenommen, rezipiert und in der fachlichen Arbeit genutzt werden können.²⁵ Eine förderliche Bedingung dafür ist, dass das KNW/Z eine gute **Reputation als Expertiseträger im Themenfeld** hat und **Vertrauen** in seine Arbeit besteht.

Mit ihrer jeweiligen Umgangsstrategie tragen die interviewten Fachkräfte zur **Konstitution und Weiterentwicklung des Themenfeldes** bei. Dies entspricht sowohl dem genannten Auftrag als auch den mit den Produkten verfolgten Zielen der KNW/Z. Im Zuge der Herstellung, Erprobung, Rezeption, Aneignung, Diskussion und Kritik von Produkten wird sowohl das Spektrum der Produkte, die die Expertise im Themenfeld sichern, als auch die Expertise selbst erweitert. Das heißt: Das **Themenfeld** kann insofern als **resonante Kokonstruktion** der beteiligten Akteur:innen verstanden werden, die in persönliche und institutionelle Beziehungen eingebettet ist. Grundlage dafür sind **Vernetzungen** im Themenfeld und die Etablierung von vielfältigen **Austauschräumen**.

Die Untersuchung von Produkten der KNW/Z kann die Perspektive auf Resonanzen über die zuvor untersuchten Formate hinaus erweitern. Dies gilt in zeitlicher und räumlicher Hinsicht: Die Untersuchung von Erprobungen erweitert den Blick in **zeitlicher** Hinsicht, da so Wechselbeziehungen und Veränderungen erfasst werden, die dem Angebot vorgelagert sind und zu seiner Herstellung beitragen. Dies zeigt, dass die Angebote der KNW/Z in Interaktionen eingebunden sind und aus Resonanzen hervorgehen. Publikationen (wie die Podcast-Reihe) erweitern den zeitlichen Horizont von Resonanzen, da das vermittelte Wissen nicht an teilnehmende Personen gebunden ist, sondern darüber hinausreichend zur Verfügung steht. In **räumlicher** Hinsicht verdeutlicht die Podcast-Untersuchung, dass Resonanzen nicht an (unmittelbare oder technisch vermittelte) Kopräsenz gebunden sind. **Austausch- und Resonanzräume** sind dementsprechend als **zeitlich und räumlich entkoppelte Räume** zu verstehen. Im Rahmen des Bundesprogramms **konstituieren die Themenfelder solche Austausch- und Resonanzräume**.

25 Auch die Angaben aus der Onlinebefragung zum Podcast verweisen auf die Bedeutung von persönlichen Netzwerken beim Zugang zu Produkten und deren Einbettung in Vernetzungszusammenhänge: So wurden die Teilnehmenden am häufigsten über persönliche Empfehlung (38 Prozent) bzw. den Hinweis im Newsletter 24 Prozent auf den Podcast aufmerksam, 19 Prozent sind durch die Website darauf gestoßen und nur insgesamt 3 Prozent durch eine gezielte proaktive Suche im Internet oder bei Podcast-Diensten. Diese Befunde bestätigen sich auch in aktuellen Studien zur generellen Podcast-Nutzung: So steht beispielsweise auch bei Deck/Kunow (2021, S. 49) die persönliche Empfehlung von Freunden, Bekannten oder Kolleg:innen an zweiter Stelle (etwa 41 Prozent) als Antwort auf die Frage danach, wie oder wo Podcast-Nutzende auf einen Podcast aufmerksam werden.

Abb. 2.7: Logisches Modell für die Maßnahme „Produkte“



Legende:

Die Abbildung stellt die empirisch ergänzten (idealtypischen) Wirkzusammenhänge zu Transfer in die Regelpraxis für die Maßnahme „Produkte“ dar. Die Grafik ist von links nach rechts zu lesen. Ausgehend von Bedarfserhebungen und einem Monitoring bringen Produkte empirisch konkrete zielgruppenbezogene Wirkungen (Outcomes) hervor. Daraus folgen systembezogene Wirkungen bzw. Veränderungen (Impacts) in bestimmten Zielsystemen. Fett hervorgehobene Schrift bzw. Rahmen und Pfeilverbindungen verweisen auf empirisch häufig bzw. deutlich erkennbare Wirkungen. Nicht hervorgehobene Schrift bzw. dünnere Rahmen und Pfeilverbindungen deuten geringer ausgeprägte Wirkungen an. In kleinerer Schriftgröße sind (empirische) Präzisierungen bzw. Konkretisierungen ergänzt.

Quelle: Eigene Darstellung

3 Fazit: Übergreifende Erkenntnisse der Resonanzuntersuchungen

Der vorliegende Schwerpunktbericht geht der Frage nach, wie ausgewählte Maßnahmen der KNW/Z – aus dem Spektrum der im Rahmen der Förderung übernommenen bundeszentralen Aufgaben – Resonanzen, vor allem in der Regelpraxis (z. B. Schule, Kindertageseinrichtungen, Jugendarbeit, Bildungsstätten usw.), erzeugen. Dabei schließt die Untersuchung an die Fragestellungen der vorangegangenen Schwerpunktberichte, insbesondere zu „Nachhaltigkeit“ (Heinze u.a. 2022) und zu „Themenfeldentwicklung“ (Heinze u.a. 2023), an und setzt sie fort.

Die Resonanzenerhebungen konnten mit ihrem mehrstufigen, multiperspektivischen und multimethodischen Vorgehen zentrale Aspekte der Transferaufgabe der KNW/Z in den Blick nehmen. Dabei lieferten die Untersuchungen Einsichten zum prozesshaften Charakter von Transfer, indem die Entstehung und der Verlauf unterschiedlicher Resonanzen nachgezeichnet werden konnten. Gleichzeitig basieren die Erkenntnisse auf einem notwendigerweise räumlich und zeitlich begrenzten Ausschnitt jeweils eines konkreten Angebots. Die Daten lassen erkennen, dass

- adressierte Fachkräfte und Multiplikator:innen aus der Regelpraxis Impulse aus konkreten Angeboten im Rahmen ihrer eigenen Arbeit aufgreifen bzw. weitergeben (wollen),
- Impulse aus der Maßnahmenumsetzung auf die durchführenden KNW/Z zurückwirken,
- bestimmte übergreifende Rahmenbedingungen sich förderlich oder hinderlich auf die Weiternutzung von Impulsen auswirken (siehe Resonanz 4, S. 48ff. und Tab. D 8 im Anhang, S. 73).

In den Analysen zu den Resonanzen aller ausgewählten Angebote – Fortbildungen, Beratungen, Fachveranstaltungen und Produkte – wird deutlich, dass die über die Angebote der KNW/Z vermittelten Impulse die angesprochenen Fachkräfte und Multiplikator:innen erreichen und dazu anregen, Fachkenntnisse und Handlungsansätze zu erweitern. Darüber hinaus können sie dazu beitragen, mehr Handlungssicherheit in der professionellen (oder ehrenamtlichen) Regeltätigkeit zu erlangen. In der Zusammenschau der Fallanalysen lassen sich Resonanzen sowohl auf der individuellen Ebene der Fachkräfte, z. B. in der Stärkung von Selbstreflexionsfähigkeit und im Wissenszuwachs, als auch auf Ebene der spezifischen, in Organisationen eingebetteten fachlichen Praxis erkennen.

Ein Teil der adressierten Akteur:innen der Regelpaxis beabsichtigt, als Multiplikator:innen das erlernte Wissen im eigenen Tätigkeitsfeld zu streuen und an Dritte weiterzugeben, z. B. das kollegiale Umfeld zu sensibilisieren oder relevantes Wissen an Kooperationspartner:innen weiterzuleiten. Durch die Untersuchung von Beispielen des Aufgreifens, Aneignens und Diffundierens durch die adressierten Fachkräfte wird ersichtlich, dass der Inhalt des initialen Impulses dabei selbst transformiert und anschlussfähig an den lokalen und berufsspezifischen Anwendungskontext gemacht werden muss.

Mit Blick auf die prozessbezogene Wechselseitigkeit von Resonanzen lässt sich auf Basis der Daten feststellen, dass wichtige Impulse aus der Maßnahmenumsetzung auf die durchführenden KNW/Z zurückwirken und zur Aktualisierung bzw. Überarbeitung zukünftiger Maßnahmen beitragen. Dabei entstehen Lernmöglichkeiten für die Akteur:innen in den KNW/Z, die ihre Maßnahmen besser an die Praxislogiken und -herausforderungen der Fachkräfte anpassen können. Dies kann schließlich die Anschlussfähigkeit von Fortbildungsformaten, Beratungsprozessen, Fachveranstaltungen und Produkten für die Regelpraxis verbessern und damit die Reichweite der Angebote vergrößern.

Im Anschluss an die **Untersuchungen der wB Bund zur Nachhaltigkeit der Angebote der KNW/Z** (Heinze u.a. 2022) lassen sich die Kokonstruktionsprozesse beim Transfer von Wissen und neuen Handlungsansätzen in die Regelpraxis weiter differenzieren. Durch die Resonanzuntersuchungen wurde mit Blick auf die angestrebte bundeszentrale Reichweite von Angeboten der KNW/Z deutlich, wie die Nachhaltigkeit bei der Übertragung und Anpassung von Impulsen in das Tätigkeitsfeld der Adressat:innen durch die Formate der Angebote sowie ihre Gestaltung vermittelt ist. Dementsprechend zielen die Transferstrategien der KNW/Z zum einen auf das konkrete Produkt und zum anderen auf seine begleitete Einführung, z. B. durch eine Kombination aus Handreichung und Methodenschulung. Dabei geht es auch darum, mit der Unverfügbarkeit von Resonanzen in den adressierten Regelstrukturen einen geeigneten Umgang zu finden. Die Begleitung bei der Übersetzung und Aneignung von Impulsen durch die Adressat:innen obliegt bei der Weiterentwicklung der Angebote – im Sinne einer Qualitätskontrolle – den KNW/Z. Zugleich binden die KNW/Z die Adressat:innen in die eigene Zielerreichung sowie die Weiterentwicklung der Angebote inhaltlich und strategisch ein, z. B. indem diese für Weiterverbreitung des eigenen Wissens als Multiplikator:innen adressiert werden oder neue Zielgruppenzugänge schaffen.

In dieser Hinsicht ergänzt der Blick auf die **strukturelle und inhaltlich-fachliche Themenfeldentwicklung** (Heinze u.a. 2023) das Verständnis der Resonanzen der Angebote von KNW/Z in den Regelstrukturen. Ob und wie der Transfer von Wissen und neuen Handlungsansätzen Widerhall findet, hängt mit den Merkmalen der jeweiligen Themen- und Handlungsfelder zusammen. So sind Resonanzen beispielsweise auf vorhandene **Vernetzungs- und Infrastrukturen in den Themenfeldern** angewiesen. Dies ist für die Reichweite und Intensität von Resonanzen in neuen und wenig etablierten Themenfeldern relevant. Hier bedingen strukturelle Hürden und ein großer Bedarf an Wissensdiffusion, dass Resonanzen zunächst (auch) auf der Ebene grundlegender Wissens- und Praxisformierung zu beobachten sind. Dagegen kommen Resonanzen in etablierten Themenfeldern als Verfeinerung des bestehenden Wissenskanons und in Rückkopplung mit zum Teil spezialisiertem Wissen der Adressat:innen selbst zum Ausdruck.

Förderliche Bedingungen für Resonanzen und Empfehlungen

Die wB Bund hat aus den Fallanalysen übergreifende förderliche Bedingungen für Resonanzen in der Regelpraxis herausgearbeitet, die im Folgenden auf drei Ebenen näher beleuchtet werden (siehe auch Tab. D 8 im Anhang, S. 73).

Ebene der Maßnahme bzw. des Angebots

Auf der Ebene der Maßnahme selbst spielt schon in der **Vorbereitung** eine große Rolle, in welchen Kontext sie eingebettet ist. Das betrifft nicht zuletzt die Frage, **welche Organisation sie durchführt bzw. in welches Netzwerk** – z. B. Landesverbandsstrukturen oder eben auch KNW/Z – sie **eingebunden** ist. Netzwerke haben in der Regel eine große Reichweite und können so potenzielle Adressat:innen gut ansprechen. Eine **gute Reputation** und eine **Anerkennung seiner Expertise** bei den Teilnehmenden, in deren Organisationen oder im Themenfeld, in dem sie agieren, schafft Vertrauen in die Sinnhaftigkeit und Einschlägigkeit der Maßnahme. Zudem haben die Organisationen der Adressat:innen oftmals bereits bestehende Kooperationen mit den Netzwerken, was die Basis für eine **vertrauensvolle Kommunikation** und eine **bedarfsorientierte Konzeption** der Maßnahme legt.

In der **Umsetzung** der Maßnahme kristallisierte sich eine **Bedarfs- und Zielgruppenorientierung** als weitere Gelingensbedingung heraus. Dies kann durch eine hohe thematische Anschlussmöglichkeit an die konkreten Praxisfelder sowie die Einbettung von Praxisreflexionen und Übungen gesichert werden. Eine **Passfähigkeit von Zielgruppenansprache und Durchführung** ist ebenso wichtig und wird beispielsweise erreicht, wenn die Maßnahme als Angebot für Multiplikator:innen angekündigt wird und sich dies in Inputs und Übungen wiederfindet. Auch die Berücksichtigung der Handlungslogiken der Arbeitsfelder, z. B. die Rahmenbedingungen von Verwaltung oder haupt- und ehrenamtlichen Strukturen, in der Konzeption des Angebots wurde in den Fallstudien als förderliche Bedingung beschrieben. Wurden durch Anlage und Konzeption des Angebots Teilnehmende aus verschiedenen Praxisfeldern angesprochen, stellte sich dies für einige Maßnahmen ebenfalls als förderlich heraus: So wurde eine **Multiperspektivität** gewährleistet, die den Austausch über Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen in den jeweils verschiedenen Praxis- oder Handlungsfeldern und so ein vertieftes Wissen ermöglichten. Gleichzeitig wurde ein **unterschiedliches fachliches Vorwissen der Adressierten** als relevante Rahmenbedingung beschrieben, das sich je nach Konzeption des Formats unterschiedlich auswirken kann: Beispielsweise ist hinderlich, wenn einige Teilnehmende nicht an Diskussionen anschließen können, oder förderlich, wenn Teilnehmende mit geringerem Vorwissen vom Austausch mit anderen, die schon mehr Kenntnisse haben, lernen können. Als zielführend hat sich darüber hinaus eine **vertrauensvolle und ergebnisoffene Kommunikation** während der Maßnahmenumsetzung herausgestellt. Ein wichtiger begünstigender Faktor sind **Räume für den Austausch und die Vernetzung** der Teilnehmenden. Daneben haben atmosphärische Aspekte einen positiven Effekt auf die Resonanzen der Maßnahme. Sie lassen sich vor allem durch Präsenz, gemeinsame Übungen und Austauschräume herstellen. Austausch und Vernetzung im Rahmen der Maßnahmen befördern zudem die Übertragung der Inhalte in die jeweiligen Praxisfelder im **Nachgang** der Maßnahme. Als förderlich werden weiterhin eine **zeit- und kostensparende Teilnahme** (z. B. durch Onlineformate) sowie das **Bereitstellen von weiterführendem Material oder Verweise darauf** (z. B. digitale Wissensspeicher) zur Weiternutzung und -gabe im Arbeitskontext gesehen. Schließlich befördert eine **Anregungsoffenheit der Durchführenden** für Feedbacks der Teilnehmenden die bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Formate.

Ebene der Adressat:innen

Auf der Ebene der Adressat:innen ist es zunächst essenziell, dass sie die Maßnahme oder das Produkt **als sinnvoll und nützlich** für die praktischen Herausforderungen ihrer Arbeit wahrnehmen. Außerdem wurde als förderlich für den weiteren Transfer des Impulses identifiziert, wenn Adressat:innen motiviert sind, selbst im Anschluss an die Maßnahme oder auch maßnahmebegleitend eine **Multiplikationsfunktion** zu übernehmen und somit potenziell Resonanzen in ihrer Organisation anzustoßen. Müssen die Adressat:innen zunächst ihre Kolleg:innen sowie die Vorgesetzten für die Themen der Maßnahmen und Produkte sensibilisieren, z. B. für organisationsinterne Strukturen, die bestimmte Personengruppen benachteiligen, ist dies ein hemmender Faktor für die Multiplikationsfunktion. Unterstützend kann dagegen eine in der Maßnahme angelegte Qualifizierung der Adressat:innen für die Multiplikationsaufgabe wirken (z. B. durch Reflexion des Umgangs mit organisationalen Widerständen). Schließlich erleichtert im Nachgang der Maßnahme **die Einbindung der Adressat:innen in bestehende Netzwerke** den Zugriff auf weiterführendes Material sowie Verweis- und Austauschmöglichkeiten.

Ebene des organisationalen Kontexts bzw. der arbeitsfeldspezifischen Gegebenheiten

Auf der Ebene des organisationalen Kontextes und der arbeitsfeldspezifischen Gegebenheiten werden Resonanzen von Impulsen vor allem dann gefördert, wenn die **strukturellen Bedingungen** für die weitere Umsetzung und Weitergabe günstig sind. Wenn die Arbeitsbedingungen der Adressat:innen jedoch prekär sind, Finanzierungs- und Anschlussperspektiven fehlen oder mangelnde Räumlichkeiten die Umsetzung behindern, können die Maßnahmen nur schwer Resonanzen entfalten. Auch fehlende Zeit- und Personalressourcen hemmen den Transfer von Erlerntem. Als förderliche Bedingung ist ein **Interesse und die Unterstützung von Kolleg:innen und Vorgesetzten** zu betonen. Dies kann beispielweise die strukturelle Verankerung von regelmäßigen kollegialen Austauschrunden sein, in denen neue Erkenntnisse aus Fortbildungen oder Produkten vorgestellt und diskutiert werden können, und ein dementsprechender organisations-/teaminterner digitaler Ablageort für impulsgebende Materialien. Schließlich können die erlernten Kompetenzen und Fähigkeiten im Nachgang der Maßnahmen nur dann umgesetzt werden, wenn die adressierten Letztzielgruppen erreicht werden bzw. Zugänge zu ihnen geschaffen werden können.

Empfehlungen

Aus der Zusammenschau der förderlichen Bedingungen lassen sich einige zentrale **Empfehlungen** ableiten. Im **Angebot** selbst sollten Möglichkeiten zur Wahrnehmung, zum Aufgreifen und zum (re-)aktiven Setzen von Impulsen angelegt sein (**Empfehlung 1**). Dies kann je nach Format durch die jeweilige Architektur (z. B. genügend Zeit für Austausch, erkenntnisbringende Zusammensetzung der Teilnehmer:innen) und eine auf den Anlass und die Adressat:innen bezogene Methodenanwendung (z. B. interaktive Workshop, Tagungs- oder Feedbackmethoden) begünstigt werden. Dadurch können beide Seiten (sowohl die Anbietenden als auch die adressierte Fachpraxis) in **kokonstruktiven** (also gemeinsamen und wechselseitigen) **Prozessen** die Perspektiven der jeweils anderen Seite verstehen, die Bedarfe

der Fachpraxis erkennen und an die jeweiligen Herausforderungen angepasst bearbeiten, dabei voneinander lernen und gemeinsam das Themenfeld weiterentwickeln. Eine Voraussetzung dafür ist, dass **Austauschräume** etabliert werden, in denen Wissen zum „Gegenstand der Aushandlung und von den Beteiligten aus allen Blickwinkeln heraus in Relation gesetzt“ (Blatter/Schelle 2022, S. 10) wird. Dies sollten idealerweise vertrauensvolle, ergebnisoffene und an das Format angepasste Kommunikations- und Austauschräume sein, beispielsweise kollegiale Kleingruppenseittings in Fortbildungen oder thematisch fokussierte Foren auf Fachtagen. Sie können eine Verständigung über die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten und -zwänge sowie eine Weiternutzung der Impulse ermöglichen. Grundlage für die Entfaltung von Resonanzen ist ein **Dialog auf Augenhöhe**, der eine wechselseitige Annäherung an unterschiedliche Perspektiven und Handlungslogiken und damit eine nachhaltige Wissenstransformation ermöglicht (vgl. Blatter/Schelle 2023, S. 11). Solche Austauschräume sollten im Programm vorgesehen, mit Ressourcen ausgestattet sowie von den KNW/Z etabliert und immer neu hergestellt werden (**Empfehlung 2**).

Diese Anforderung einer Begegnung auf Augenhöhe verweist zudem auf die Bedeutung der **Vertrauensbildung und Beziehungspflege** (vgl. Heinze u.a. 2022, S. 74). Dafür konnten – wie die Analysen zeigen – die KNW/Z eine Reputation als Expertiseträger aufbauen. Als solcher fungiert das Netzwerk einerseits als Wissensspeicher im Themenfeld und reagiert andererseits auf Bedarfe der Fachpraxis. In der Wahrnehmung der adressierten Fachpraxis muss das Angebot an die Herausforderungen im eigenen Arbeitsfeld sowie an die Logiken der Regelpraxis anschließen. Dafür muss das Angebot **Probleme im Praxisfeld aufgreifen und Lösungen anbieten** (**Empfehlung 3**). Insbesondere unter bestehenden Konkurrenzbedingungen in den Themenfeldern erfordert dies eine umfangreiche Beziehungsarbeit, um die Legitimation als zivilgesellschaftlicher Expertiseträger zu erhalten und zu stärken.

Schließlich ist in zeitlicher wie räumlicher Hinsicht auf die Horizonte von Resonanzen hinzuweisen. Wann und an welcher Stelle von wem Angebote aufgegriffen werden, ist nicht vorhersehbar (vgl. Heinze u.a. 2022, S. 67). Vorkehrungen wie ein systematisches **Wissensmanagement** begünstigen, dass Angebote über zeitliche und räumliche Begrenzungen hinaus Resonanzen hervorbringen (**Empfehlung 4**). Sowohl die Träger als auch der Programmgeber sollten systematisch Überlegungen und Maßnahmen zur überdauernden Wissensspeicherung und -nutzung anstrengen. Dazu gehört z. B., organisationsinterne Strukturen und Verfahren des Wissensmanagements einzuführen und zu pflegen, aber auch die Vielfalt-Mediathek bzw. die Homepage von „Demokratie leben!“ systematisch als Werkzeuge des Wissensmanagement anzulegen und in Kraft zu setzen (vgl. Jütz u.a. 2023, S. 91). Die in und durch die Angebote gesammelte und gebündelte Expertise sollte nachhaltig gesichert werden, und zwar über das Programmphasenende und auch über die Mitwirkung der einzelnen Träger in den Themenfeldern hinaus.

4 Literaturverzeichnis

- Bilandzic, Helena/Schramm, Holger/Matthes, Jörg (2015): Medienrezeptionsforschung. Stuttgart
- Bischoff, Ursula/Gehne, Carsten/Greuel, Frank/Johansson, Susanne/König, Frank/Schlimbach, Tabea/Zierold, Diana/Zimmermann, Eva (2011): Abschlussbericht der Programmevaluation der Bundesprogramme „VIELFALT TUT GUT. Jugend für Vielfalt, Demokratie und Toleranz“ und „kompetent. für Demokratie – Beratungsnetzwerke gegen Rechtsextremismus“. Berichtszeitraum 01.07.2007 bis 31.12.2010. DJI. Halle (Saale)
- Blatter, Kristine/Schelle, Regine (2022): Wissenstransfer in der frühen Bildung. Modelle, Erkenntnisse und Bedingungen. DJI. München
- Blatter, Kristine/Schelle, Regine (2023): Wissenstransfer in der Frühen Bildung. Empirische Erkenntnisse einer qualitativen Studie. München
- BMFSFJ (2019): Förderaufruf für den Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (02.05.2019). Berlin
- BMFSFJ (2020): Grundsätze der Förderung im Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. Stand: 10.02.2020. Berlin
- Breyer, Thimo/Gerner, Alexander (2017): Resonanz und Interaktion. Eine philosophische Annäherung anhand zweier Proben. In: Breyer, Thimo/Buchholz, Michael B./Hamburger, Andreas/Pfänder, Stefan/Schumann, Elke (Hrsg.): Resonanz - Rhythmus - Synchronisierung. Bielefeld, S. 33–46
- Deck, Regina/Kunow, Kristian (2021): Kein Ende von Sturm und Drang – Online-Audio wird erwachsen. Ergebnisse des Online-Audio-Monitors 2021. https://www.online-audio-monitor.de/wp-content/uploads/OAM-DigiBericht_2021_AUDIO.pdf (26.10.2023)
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (2017): Standards für Evaluation. Erste Revision 2016. www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf (16.05.2018)
- Ebert, Jürgen (2008): Reflexion als Schlüsselkategorie professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. Hildesheim
- Exner, Alexander/Königswieser, Roswitha/Titscher, Stefan (1987): Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., H. 3, S. 265–284
- Faas, Stefan/Dahlheimer, Sabrina (2015): Effekte von Fortbildungen im Elementarbereich: Zu Fragen des Messens und Bewertens im Kontext von Programmevaluationen. In: Schmitt, Annette/Morfeld, Matthias/Sterdt, Elena/Fischer, Luisa (Hrsg.): Evidenzbasierte Praxis und Politik in der Frühpädagogik. Halle (Saale), S. 66–82
- Fatke, Reinhard (2013): Fallstudien in der Erziehungswissenschaft. In: Friebertshäuser, Barbara/Langner, Antje/Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, S. 159–172
- Giel, Susanne (2013): Theoriebasierte Evaluation. Konzepte und methodische Umsetzungen. Münster
- Goffman, Erving (1979): Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung. Frankfurt (Main)
- Göhlich, Michael/König, Eckard/Schwarzer, Christine (2007): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Eine Einführung. In: Göhlich, Michael/König, Eckard/Schwarzer, Christine (Hrsg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden, S. 7–19
- Gräsel, Cornelia (2010): Stichwort: Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 13. Jg., H. 1, S. 7–20
- Haubrich, Karin (2009): Evaluation in der Sozialen Arbeit in Deutschland. Entwicklungslinien und Besonderheiten der Evaluationsdebatte am Beispiel der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. In: Widmer, Thomas/Beywl, Wolfgang/Fabian, Carlo (Hrsg.): Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden, S. 441–449
- Heinze, Franziska (2023): Von der Praxis in die Wissenschaft. Transfer über Aus- und Weiterbildung. In: Diederichs, Tamara/Desoye, Anna Katharina (Hrsg.): Transfer in Pädagogik und Erziehungswissenschaft. Zwischen Wissenschaft und Praxis. Weinheim/Basel, S. 134–146
- Heinze, Franziska/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2020): Abschlussbericht 2019. Wissenschaftliche Begleitung des Programmbereichs „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“. Programmevaluation „Demokratie leben!“ (2015–2019). DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/König, Frank/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2021a): Wirkmodelle praxisnah erarbeiten und für Wirkungsuntersuchungen in komplexen Mehrebenenprogrammen nutzen. In: Mibradt, Björn/Greuel, Frank/Reiter, Stefanie, Zimmermann, Eva (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen. Weinheim/Basel, S. 198–221
- Heinze, Franziska/Rehse, Aline/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2018): Vierter Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht 2018. DJI. Halle (Saale)

- Heinze, Franziska/Hemmann, Max/Langer, Sarah/Reiter, Stefanie/Sammet, Kornelia (2022): Untersuchungen zur Nachhaltigkeit der Förderungen auf Bundesebene. Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Bund im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in der Förderphase 2020 bis 2024. (Schwerpunktbericht 2021). Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/Hemmann, Max/Langer, Sarah/Sammet, Kornelia/Schroeter, Ellen (2021b): Handlungskoordination im Themenfeld – Ausgangsbedingungen und Herausforderungen. Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Bund im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in der Förderphase 2020 bis 2024. Schwerpunktbericht 2020. DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/Langer, Sarah/Loick Molina, Steffen/Reiter, Stefanie/Sammet, Kornelia/Schroeter, Ellen (i. E.): Resonanz ist mehr als die Sehnsucht nach Wiederhall? Zur empirischen Erfassung von Resonanzen in der Evaluation komplexer Programme. In: Greuel, Frank/Heinze, Franziska/König, Frank (Hrsg.): Was wirkt wie und warum? Wirkungsevaluationen in pädagogischen Handlungsfeldern für Demokratie und gegen Extremismus. Weinheim
- Heinze, Franziska/Loick Molina, Steffen/Meijer, Laura/Reiter, Stefanie/Sammet, Kornelia/Schroeter, Ellen (2023): Themenfeldentwicklung. Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Bund im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in der Förderphase 2020 bis 2024. Halle (Saale)
- Hildenbrand, Bruno (1994): Methodik der Einzelfallstudie. Theoretische Grundlagen, Erhebungs- und Auswertungsverfahren, vorgeführt an Fallbeispielen. Studienbrief (3 Kurseinheiten, 413 S.) Fernuniversität Hagen. Fachbereich Kultur- und Sozialwissenschaften. Hagen
- Jütz, Maren/Kolke, Stefan/König, Frank/Stärck, Alexander/Zierold, Diana/Roscher, Tobias/Greuel, Frank/Milbradt, Björn (2023): Halbzeitbilanz zum Bundesprogramm „Demokratie leben!“ (2020–2024). DJI. Halle (Saale)
- Kammermeyer, Gisela/Metz, Astrid/Leber, Anja/Roux, Susanna/Biskup-Ackermann, Beate/Fondel, Eva (2019): Wie wirken sich Weiterbildungen auf die Anwendung von Sprachförderstrategien von pädagogischen Fachkräften in Kitas aus? In: Frühe Bildung, 8. Jg., H. 4, S. 212–222
- Kämpfe, Karin/Betz, Tanja/Kucharz, Diemut (2021): Wirkungen von Fortbildungen zur Sprachförderung für pädagogische Fach- und Lehrkräfte. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 24. Jg., H. 4, S. 909–932
- Kirkpatrick, Donald L. (1996): Evaluation. In: Craig, Robert L. (Hrsg.): The ASTD Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development. New York, S. 294–312
- Kirkpatrick, Donald L./Kirkpatrick, James D. (2006): Evaluating training programs. The four levels. 3. Aufl. San Francisco, CA
- Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden
- mindline media GmbH (2023): Online-Audio-Monitor 2023. https://www.online-audio-monitor.de/wp-content/uploads/Bericht-OAM_2023.pdf (25.10.2023)
- Nuissl, Ekkehard/Müller-Naevecke, Christina (2016): Lernort Tagung. Konzipieren, Realisieren, Evaluieren. Bielefeld
- Platzbecker, Paul/Priebe, Botho (2018): Zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Lehrerfortbildung. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung katholischer Lehrerfort- und Weiterbildung. Dokumentation der Fachtagung 26./27. September 2018 Werleskirchen. https://www.ifl-fortbildung.de/fileadmin/user_upload/20190329_ifL_Fachtagung_Fortbildungsqualitaet_V5.pdf (23.10.2023)
- Programmevaluation DJI (2021): Entwicklung der Bundesprogramme seit 2001. In: Milbradt, Björn/Greuel, Frank/Reiter, Stefanie/Zimmermann, Eva (Hrsg.): Evaluationen von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen. Weinheim/Basel, S. 352
- Prottas, Jeffrey Manditch (1979): People-Processing: The Street-level Bureaucrat in Public Service Bureaucracies. Lexington, MA.
- Stamm, Margrit (2014): Theoretische und empirische Konturen der internationalen kindheitspädagogischen Professionsforschung. In: Betz, Tanja/Cloos, Peter (Hrsg.): Kindheit und Profession. Konturen und Befunde eines Forschungsfeldes. Weinheim, S. 116–129

5 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 2.1:	Aufgabenpriorisierung der KNW/Z-Träger (N=50)	11
Abb. 2.2:	Priorisierung der Aufgabe „Qualifizierungsangebote für die bundesweite Fachpraxis bereitstellen“ nach Jahr und Handlungsfeld	12
Abb. 2.3:	Anzahl der Qualifizierungs-/Fortbildungsmaßnahmen nach Jahr und Handlungsfeld (n ₂₀₂₁ =46, N ₂₀₂₂ =48, n ₂₀₂₃ =47).....	13
Abb. 2.4:	Logisches Modell für die Maßnahme „Fortbildung“	24
Abb. 2.5:	Logisches Modell für die Maßnahme „organisationsbezogene Beratung“	34
Abb. 2.6:	Logisches Modell für die Maßnahme „Fachveranstaltung“	40
Abb. 2.7:	Logisches Modell für die Maßnahme „Produkte“	50
Abb. D 1:	Transferstrategien auf Basis von logischen Modellierungen	63
Abb. D 2:	Formen möglicher Weiterbeschäftigung mit den Themen der Podcast-Folge/n (N=35)	64
Tab. D 1:	Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzhebung im Angebotsformat Fortbildung.....	65
Tab. D 2:	Übersicht Sample Fortbildungen.....	66
Tab. D 3:	Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzhebung im Angebotsformat Beratung	67
Tab. D 4:	Übersicht Sample Beratungen	68
Tab. D 5:	Verschiedene Outcome-Orientierungen der Beteiligten in den Beratungsprozessen	69
Tab. D 6:	Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzhebung im Angebotsformat Fachveranstaltung ..	71
Tab. D 7:	Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzhebung im Angebotsformat Produkte	72
Tab. D 8:	Förderliche Rahmenbedingungen für Resonanzen	73

6 Abkürzungsverzeichnis

BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
DJI	Deutsches Jugendinstitut e.V.
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e.V.
HB Bund	Handlungsbereich Bund
HF	Handlungsfeld (Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung, Extremismusprävention)
KNW	Kompetenznetzwerk
KNW/Z	Kompetenznetzwerke und Kompetenzzentrum
TN	Teilnehmende
wB Bund	wissenschaftliche Begleitung des Handlungsbereichs Bund

7 Anhang

Methodisches Vorgehen

Das Vorgehen der wB Bund ist an eine „programmtheoriebasierte Evaluation“ (siehe beispielsweise Giel 2013; Haubrich 2009) angelehnt. Ausgangspunkt der empirischen Arbeit der wB ist eine theoretische Modellierung der Zusammenhänge von Ursachen-Kontext-Maßnahmen-Wirkungen, die den Gegenstand der Evaluation unter Einbeziehung der Perspektiven von Programmstakeholdern rekonstruiert und seine Veränderungen im Programmverlauf nachzeichnet (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 9). Diese Herangehensweise wird von der wB Bund sowohl für das grundlegende Verständnis des HB Bund sowie für die Verständigung darüber mit den verschiedenen Stakeholdergruppen als auch für spezifische Fragestellungen, beispielsweise die im HB Bund verfolgten Transferstrategien und die Untersuchung von Resonanzen der Transferaktivitäten von KNW/Z genutzt.

Die Resonanzen der Transferaktivitäten sind Gegenstand des hier vorliegenden Schwerpunktberichts. Die wB Bund schließt hinsichtlich ihrer dabei zugrunde liegenden Überlegungen an das Wirkungsverständnis des DeGEval-Glossars der Standards für Evaluation an, wonach Wirkung als „eine auf Ursachen zurückzuführende Veränderung“ (DeGEval – Gesellschaft für Evaluation 2017, S. 71) zu verstehen ist. Ausgehend von den in der Einleitung erläuterten Erkenntnisinteressen nutzt die wB Bund das Konzept der Resonanz als erkenntnisleitende Perspektive, um Wirkungen im weitesten Sinne als auf konkrete Transferaktivitäten der KNW/Z zurückzuführende Veränderungen über den konkreten Kreis der unmittelbaren Adressat:innen hinausgehend zu erfassen (für eine ausführliche methodische Reflexion des Vorgehens und die Diskussion seiner Erkenntnismöglichkeiten und -grenzen vgl. Heinze u.a. i. E.). Die konkrete Umsetzung der Erhebungen erfolgt unter Berücksichtigung der gegenstandsbezogenen Erfordernisse und wird in den Abschnitten 2.1 bis 2.4 kurz dargestellt. Im Folgenden werden einige detaillierte Informationen zu einzelnen Erhebungen ergänzt, die Samplingkriterien, Datengrundlagen und Auswertungsstrategien betreffen.

Methodisches Vorgehen: Angaben zu tatsächlich realisierten Fortbildungen

Für die **Angaben zu den tatsächlich realisierten Fortbildungen** (siehe Abb. 2.2, S. 12) wertete die wB Bund die ihr vorliegenden Sachberichte 2021 ($N_{2021}=46$) und 2022 ($N_{2022}=48$) sowie die Anträge für das Jahr 2023 ($N_{2023}=47$) der Träger von KNW/Z aus. Auf Angaben zum Jahr 2020 wurde verzichtet, weil das erste Jahr der Programmumsetzung nicht nur durch allgemeine Aufbau- und Orientierungsprozesse, sondern insbesondere durch die Covid-19-Pandemie geprägt war und daher zahlreiche Anpassungen bzw. Änderungen in der Programmumsetzung erfolgten. Ab 2021 etablierten sich zunehmend Umgangsstrategien mit den Rahmenbedingungen der Covid-19-Pandemie, sodass hier von belastbaren Zahlen ausgegangen werden kann. Für die Jahre 2021 und 2022 wurden Sachberichte der Träger ausgewertet, für 2023 die Antragsunterlagen herangezogen. Während die Angaben für die Jahre 2021 und 2022 sich auf konkret umgesetzte Maßnahmen beziehen, beziffern die Zahlen für 2023 demnach Planungsgrößen. Die realen Zahlen liegen aufgrund der teilweise gebündelten Angaben in Sachberichten etwas höher als hier angegeben.

Zunächst erfolgte die Autocodierung aller Dokumente in der Software MAXQDA entlang der Begriffe „Fortbildung“, „Weiterbildung“, „Qualifizierung“, „Seminar“, „Schulung“, „Train-the-Trainer“ und „Training“. Anschließend wurden diese Autocodierungen manuell bereinigt und alle Codierungen entfernt, die sich nicht auf im jeweiligen Jahr 2021, 2022 und 2023 durchgeführte bzw. geplante Maßnahmen bezogen. Etwaige fehlende Codierungen wurden ergänzt. Auf diese Weise erfolgte die Erfassung der Zahl der tatsächlich durchgeführten bzw. geplanten Maßnahmen pro Jahr. Die Zahl der konkret durchgeführten Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen pro Jahr dürfte jedoch leicht über den in der Abb. 2.2, S. 12 jeweils angegebenen Zahlen liegen, da einige KNW/Z-Träger in den genutzten Dokumenten ungenaue Angaben machten (z. B. „mehrere Fortbildungen durchgeführt“). Zum Erhebungszeitpunkt (September 2023) lagen der wB Bund nur 47 (von 51) Anträge der KNW/Z-Träger für das Jahr 2023 vor.

Methodisches Vorgehen: Kriterien für Auswahl der untersuchten Beratungsprozesse und Zugang zum Feld

Kriterien für die **Auswahl der untersuchten Beratungsprozesse** waren die Adressierung von Regelpraxisakteur:innen in der Beratung, die von der wB Bund eingeschätzte Bedeutung der Maßnahme im Portfolio der KNW/Z-Aktivitäten und die Abdeckung möglichst aller drei Handlungsfelder des HB Bund. Die Fallakquise erwies sich als schwierig, weil die Begleitung eines Beratungsfalls wechselseitiges Kennen und Vertrauen erfordert und zugleich in eine geschützte Beratungsbeziehung „eingreift“. Die untersuchten Beratungsfälle decken zwei von drei Handlungsfeldern ab. Ein Beratungsprozess konnte nicht intensiv begleitet werden (siehe Fußnote 28, S. 68).

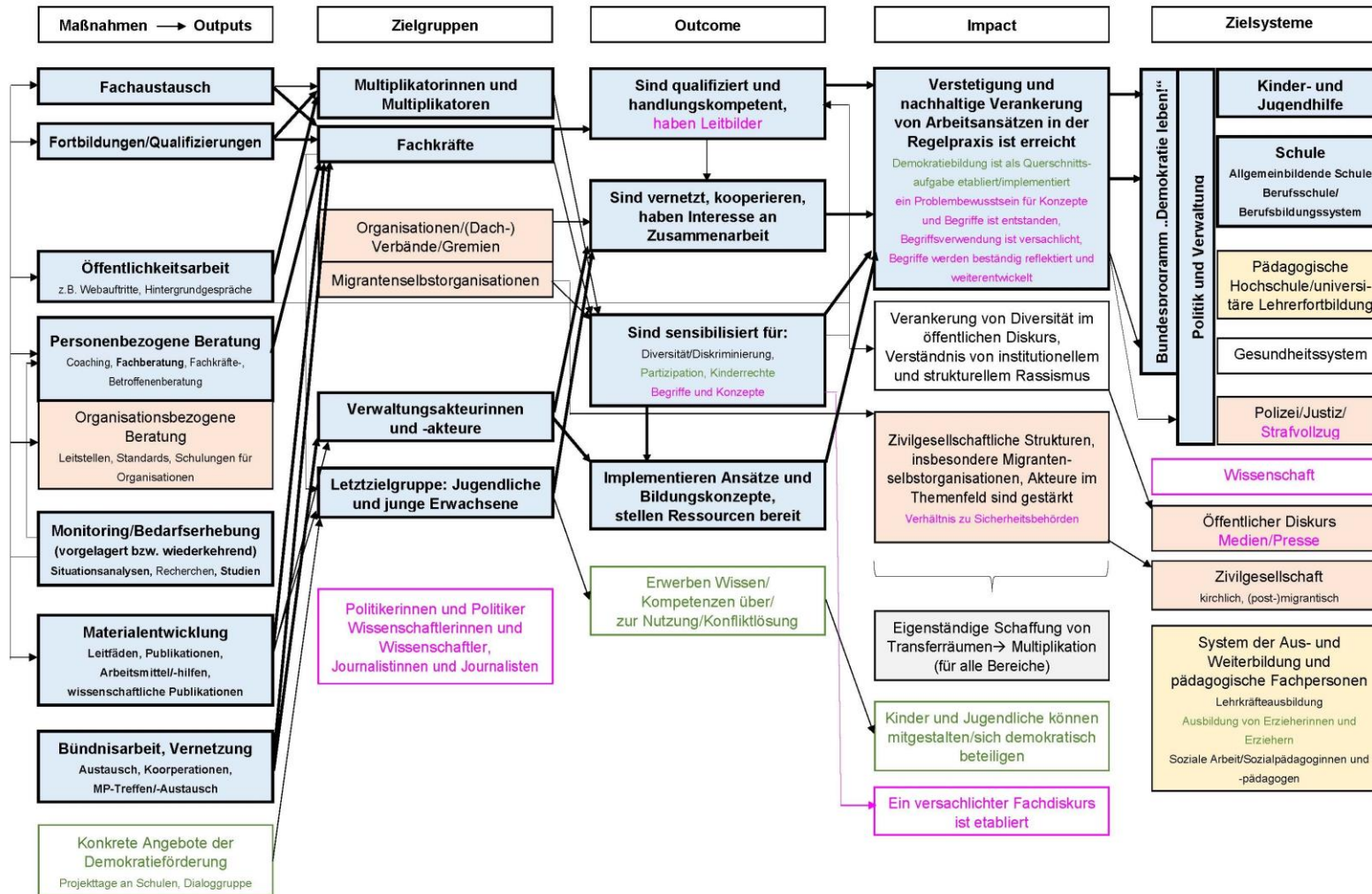
Aus Datenschutzgründen erfolgte die Erstansprache der beratenen Organisationen und die Weiterleitung der Informationen zur Prozessbegleitung über das jeweilige KNW/Z. Allen Beteiligten wurde ein ausführliches Informationsschreiben zum Erhebungskontext und zur konkreten Erhebung, Informationen zum Datenschutz sowie Kontakte zur Vorab-/prozessbegleitenden Klärung weiterer Fragen und ein Formular zur Einwilligung in die Teilnahme übermittelt.

Methodisches Vorgehen: Onlinebefragung der Podcast-Hörenden

Auf die **Onlinebefragung der Podcast-Hörenden** wurden Teilnehmende über den KNW/Z-Newsletter, die KNW/Z-Website und andere Plattformen sowie in einem Vorspann zu den aktuellen Folgen auf die Befragung hingewiesen. Über einen Link wurde eine Teilnahme an der Befragung bis rund sieben Wochen nach Erstausstrahlung der aktuellen Staffel ermöglicht. Insgesamt nahmen 35 Personen an der Befragung teil; insgesamt 25 Fälle konnten in der Auswertung berücksichtigt werden, die anderen zehn wurden aufgrund hoher missing-Werte (fehlende Antworten) oder vorzeitigen Abbrüchen der Befragung aus dem Auswertungssample bereinigt. Die Erhebung hatte zum einen die aktuellen Podcast-Folgen zum Gegenstand. In ihr wurde nach den Gründen für das Hören der Folgen gefragt, nach dem themenrelevanten Vorwissen, nach der Form und dem Kontext (privat, hauptberufliche bzw. ehrenamtliche Tätigkeit) einer weiteren Beschäftigung mit den Themen der aktuellen Folgen sowie nach einer möglichen Nutzung. Zum anderen ging es um die Podcast-Reihe im Allgemeinen. Dabei interessierte, wie die Befragten auf

den Podcast aufmerksam wurden, wie sie die Reihe generell bewerten und ob sie den Podcast weiterempfehlen würden. Darüber hinaus wurde die Bereitschaft zu einem weitergehenden Interview erfragt, worauf sechs Antworten mit Kontaktdaten eingingen und drei vertiefende Interviews zustande kamen.

Abb. D 1: Transferstrategien auf Basis von logischen Modellierungen



Quelle: Aggregierte logische Modellierung der wB Bund mit den KNW/Z, Heinze u.a. 2022, S. 84

Legende zur Abb. D 1:

Die Abbildung stellt das Ergebnis eines mehrstufigen Modellierungsprozesses zur Frage dar, wie die KNW/Z Transfer in die Regelpraxis erreichen wollen. Ausgangspunkt waren Transfermaßnahmen und die damit verknüpften anvisierten Ziele und Wirkungen bezogen auf die Handlungsfelder Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Sie wurden anschließend über alle drei Handlungsfelder aggregiert und in Form eines integrierten logischen Modells visualisiert (ausführlich nachzulesen in Heinze u.a. 2022, S. 54–69).

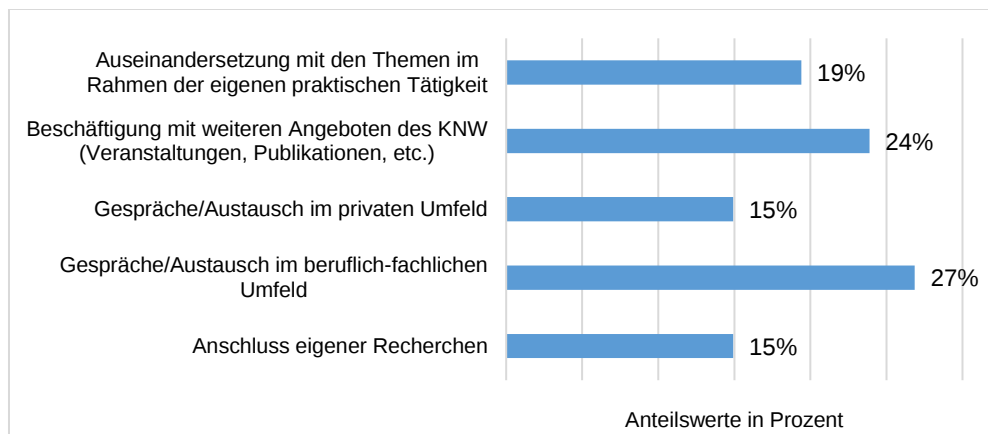
Die Grafik ist von links nach rechts zu lesen. Die geplanten Wirkungszusammenhänge gehen von Maßnahmen aus, die bei Zielgruppen spezifische adressat:innenbezogene Wirkungen (Outcomes) anstreben sollen. Darüber wiederum sollen systembezogene Wirkungen bzw. Veränderungen (Impacts) in bestimmten Zielsystemen erzielt werden.

Überschneidungspunkte und Spezifika der untersuchten Handlungsfelder werden im Modell grafisch sichtbar gemacht. Die verschiedenen Farben der Kästchen symbolisieren Schnittmengen zwischen zwei oder mehreren Handlungsfeldern: hellblau eingefärbte Kästchen sind Modellelemente, die in allen drei Handlungsfeldern auffindbar sind, hellgraue Kästchen stehen für Gemeinsamkeiten der Handlungsfelder Vielfaltgestaltung und Demokratieförderung, hellorange eingefärbte Kästchen weisen Überschneidungen der Handlungsfelder Extremismusprävention und Vielfaltgestaltung aus, hellgelbe Kästchen zeigen Überschneidungen der Handlungsfelder Extremismusprävention und Demokratieförderung an. Weiße hinterlegte Kästchen stammen aus einem einzelnen Handlungsfeld.

Unterschiedliche Schriftfarben weisen ebenfalls Spezifika der Handlungsfelder aus: Fett hervorgehobene, schwarze Schrift steht für Gemeinsamkeiten aller drei Handlungsfelder, schwarze Schrift bezeichnet Spezifika aus dem Handlungsfeld Vielfaltgestaltung, pinke Schrift markiert Besonderheiten des Handlungsfeldes Extremismusprävention und die grüne Schriftfarbe verweist auf Eigenheiten des Handlungsfeldes Demokratieförderung.

Die Pfeile bezeichnen Richtungen eines angenommenen Wirkzusammenhanges, wobei fette Pfeile deutlich stärkere bzw. häufiger angenommene Zusammenhänge andeuten als dünne Pfeile.

Abb. D 2: Formen möglicher Weiterbeschäftigung mit den Themen der Podcast-Folge/n (N=35)



Quelle: Onlinebefragung 2023 der wB Bund von Podcast-Hörer:innen; Mehrfachantworten möglich

Tab. D 1: Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzerhebung im Angebotsformat Fortbildung

Zeitpunkt	Fortbildung I	Fortbildung II	Fortbildung III
t0	Vorgespräch mit den Durchführenden Vorab-Paper-and-Pencil-Befragung der TN (N=17, n _{Rücklauf} =8)	Vorgespräch mit den Durchführenden	Vorgespräch mit den Durchführenden
Fortlaufend	Dokumentenanalysen (Ankündigungstexte, Fortbildungsmaterial)		
t1	Teilnehmende Beobachtungen der gesamten Fortbildung Paper-and-Pencil-Befragung der TN (N=17, n _{Rücklauf} =16)	Teilnehmende Beobachtungen bei 4 von 8 Modulen Onlinebefragung (nach jedem der 8 Module) der TN mit Logbuch (n _{Rücklauf} =4 bis 17)	Teilnehmende Beobachtung der gesamten Fortbildung Onlinebefragung der TN (N=13 (von 23), n _{Rücklauf} =10)
t2	Onlinenachbefragung der TN [02.06.–20.06.] (N=16, n _{Rücklauf} =8) Onlinenachbefragung der Durchführenden [31.05.–25.07.] (N=3, n _{Rücklauf} =1)	Onlinenachbefragung der TN [26.07.–21.08.] (N=12, n _{Rücklauf} =9) Onlinenachbefragung der Durchführenden [30.06.–25.07.] (N=13, n _{Rücklauf} =5)	Onlinenachbefragung der TN [02.08.–21.08.] (N=13, n _{Rücklauf} =5) Onlinenachbefragung der Durchführenden [23.06.–25.07.] (N=13, n _{Rücklauf} =3)
t3		Vertiefte Nachbefragung der TN (Telefoninterviews, n=3) Auswertungsgespräch mit Durchführenden	Auswertungsgespräch mit Durchführenden

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund

Tab. D 2: Übersicht Sample Fortbildungen

	Fortbildung I	Fortbildung II	Fortbildung III
Format	3-tätige Präsenz-Fortbildung, kostenpflichtig	mehrteilige Onlinefortbildung mit einem Präsenzmodul, kostenlos	2-tägige Onlinefortbildung, kostenlos
Merkmale des Themenfeldes	neues Themenfeld ohne Regelpraxis	etabliertes Themenfeld ohne Regelpraxis	etabliertes Themenfeld mit Regelpraxis
Merkmale der Teilnehmenden	16 Fachkräfte aus verschiedenen Arbeitsfeldern und Praxiskontexten	Zwischen 59 und 46 ²⁶ Fachkräfte aus verschiedenen Arbeitsfeldern und Praxiskontexten	23 Leitungs- und Fachkräfte aus Arbeitsfeldern der kommunalen Regelpraxis
Merkmale der Durchführenden	Durchführung der Fortbildung durch externe Referierende in Abstimmung mit KNW/Z	Durchführung der Fortbildung durch Mitarbeitende des KNW/Z	Durchführung der Fortbildung durch externe Referierende in Abstimmung mit KNW/Z
Outcome-Orientierungen der Durchführenden²⁷	Die Fortbildung setzt am bedarfsorientierten Aufbau und an der Weiterentwicklung von Beratungsangeboten und professionellen Kompetenzen von Fachkräften in der Grundversorgung einer marginalisierten Letztzielgruppe an. Ziele sind: 1. Aufbau fachlichen Grundlagenwissens; 2. Erweiterung der Reflexionsfähigkeit eigener (professioneller) Tätigkeitsmuster; 3. Entwicklung bedarfsgerechter Handlungsstrategien.	Die Fortbildungsreihe adressiert phänomen-spezifische Fragestellungen, Debatten und Praxisstrategien eines etablierten, jedoch von unterschiedlichen fachlichen Zugängen geprägten Praxisfeldes. Ziele sind: 4. Aufbau phänomenbezogenen Grundlagenwissens und phänomenspezifischen Spezialwissens; 5. Kennen von Handlungsoptionen und Best Practices; 6. Ausbau von Reflexionsfähigkeit zu eigenen Herangehensweisen.	Die Fortbildung greift jüngere thematische Entwicklungen und damit verbundene pädagogische Handlungsansprüche sowie -bedarfe in Bezug auf die Fachpraxis in einem spezifischen Bildungsbereich auf. Ziele sind: 7. Aufbau theoretischen Grundlagenwissens; 8. Kennenlernen von Praxisbeispielen, Methoden und Handlungsempfehlungen; 9. Übertragung des Gelernten in den Arbeitskontext und Weitergabe an Dritte.

Quelle: Eigene Darstellung der wB Bund

26 Die Anzahl an Teilnehmenden variiert zwischen den in der Fortbildungsreihe angebotenen Online-Modulen. Am zweitägigen Präsenzmodul haben zwölf Personen teilgenommen.

27 Die an dieser Stelle dargestellten Outcome-Orientierungen der Durchführenden wurden auf Basis der Analyse unterschiedlicher Datenquellen (Zielexplicationsgespräche, Dokumentenanalysen, teilnehmende Beobachtungen, Onlinebefragung der Durchführenden) abstrahiert.

Tab. D 3: Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzerhebung im Angebotsformat Beratung

Zeitpunkt	Beratung I	Beratung II	Beratung III
t0	Vorgespräch mit der beratenden Organisation Dokumentenanalysen und Recherchen zu Kontext des Beratungsprozesses		
t1	Dokumentation einer Beratungssitzung durch die Berater:innen auf Basis eines Fallprotokolls Auswertung des Fallprotokolls	Vorgespräch mit der beratenen Person während des bereits längerfristig laufenden Beratungsprozesses	teilnehmende Beobachtung an Beratungssitzung
t2	Interview mit Berater:in (n=1), Interview mit der beratenden Person (n=1)	[keine intensive Begleitung des Beratungsprozesses]	teilnehmende Beobachtung an Beratungssitzung Interviews mit den beratenen Personen (n=2) Interview mit Berater:in (n=1)
t3	Interview mit Berater:in (n=1) Interview mit der beratenen Person (n=1)		teilnehmende Beobachtung an Beratungssitzung
t4			Auswertungsgespräch mit der beratenden Organisation
fortlaufend		Einbeziehung von ethnografischen Notizen und Gesprächen aus anderen Erhebungen der wB Bund (n=3)	Auswertung von Protokollen und Arbeitsdokumenten
	Erhebungszeitraum: März bis August 2023	Erhebungszeitraum: Februar bis März 2023 (andere Erhebungen: Juli/November 2022 und Mai 2023)	Erhebungszeitraum: März bis August 2023 (Ergebnispräsentations- und -validierungsgespräch Oktober 2023)

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund

Tab. D 4: Übersicht Sample Beratungen

	Beratung I	Beratung II	Beratung III
Format	mehrteilige Präsenzberatung einer ehrenamtlich getragenen Vereinsstruktur (organisationsbezogene Beratung, Fach- und Verweisberatung)	mehrteilige Präsenzberatung einer professionell getragenen Vereinsstruktur (organisationsbezogene Beratung, Prozessbegleitung) ²⁸	mehrteilige gemeinsame Präsenzberatung von zwei Verwaltungsstrukturen (Prozessbegleitung)
Beratungsprozess	laufender Beratungsprozess Mai 2023 bis 3. Quartal 2023; begleitet Mai bis August 2023	laufender Beratungsprozess Frühjahr 2022 bis Sommer 2023; begleitet Februar/März 2023	laufender Beratungsprozess seit Dezember 2022 bis voraussichtlich 2./3. Quartal 2024; begleitet Mai bis August 2023
Merkmale des Themenfeldes	junges Themenfeld	etabliertes Themenfeld	etabliertes Themenfeld
Ausrichtung der Beratung	Unterstützung/Begleitung von Professionalisierungsprozessen	Unterstützung/Begleitung von Professionalisierungsprozessen	Unterstützung/Begleitung von fachlichen Veränderungsprozessen
Merkmale der beratenen Organisation und Kontext	ehrenamtlicher Vereinsvorstand und ehrenamtliche jugendliche Vereinsmitglieder in einer lokal arbeitenden Selbstorganisation einer spezifischen Gruppe	hauptamtliche Mitarbeiter:innen mit Leitungsverantwortung in einem von hauptamtlich tätigen und ehrenamtlich engagierten Personen getragenen, lokal arbeitenden und etablierten Verein	hauptamtliche Verwaltungsmitarbeiter:innen aus zwei Landesministerien mit unterschiedlichen Ressortzuständigkeiten in zwei Bundesländern
Merkmale der Berater:innen	hauptamtlich tätige Berater:innen (zivilgesellschaftlicher Dachverband) aus einem nahestehenden thematischen Kontext	hauptamtliche tätige Berater:innen (zivilgesellschaftlicher Akteur) aus einem nahestehenden thematischen Kontext	hauptamtlich tätige Berater:innen (zivilgesellschaftlicher Akteur) mit bestehenden Kooperationsbezügen zu den beratenen Verwaltungsakteuren

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund

28 Für Beratung II erfolgte keine Begleitung des Beratungsprozesses, da die beratene Organisation Vorbehalte gegenüber einer Prozessbegleitung äußerte (Vertraulichkeit des Beratungsprozesses, sensible Beziehung, Vereinsinterna). Zu diesem Fall liegen die Dokumentationen der Vorgespräche mit den Beteiligten vor. Aus anderen Erhebungskontexten (ethnografische Gespräche mit verschiedenen Mitarbeiter:innen des beratenen Vereins, teilnehmende Beobachtung von anderen Kooperationszusammenhängen der beratenden und der beratenen Organisation) lagen der wB Bund weitere Informationen zum Verlauf bzw. zu Resonanzen des Beratungsprozesses vor, die hier zur Fallrekonstruktion herangezogen wurden.

Tab. D 5: Verschiedene Outcome-Orientierungen der Beteiligten in den Beratungsprozessen

Perspektive	Beratung I	Beratung II	Beratung III
Beratene:r	vereinseigene Jugendarbeit mit Jugendlichen aus der eigenen Community voranbringen (Zielgruppenerreichung, Ressourcengewinnung)	nicht bekannt	Konsens: 1. Diffusion der Standards in Fachpraxis 2. Sachberichte und Verwendungsnachweise mit Hilfe der Standards überarbeiten 3. Verbesserte (Einschätzung der) Qualität der Projekte 4. Legitimationsbeschaffung (hohe Qualität der Projekte stärkt eigene Positionen)
	Stärkung der Jugendlichen		Bundesland 1: 5. Professionalisierung eigener Verwaltungsprozesse 6. eigene blinde Flecken durch Einbezug der zivilgesellschaftlichen Perspektive aufhellen 7. Erfahrungsaustausch
	langfristig: Aufbau eines Jugendclubs für die Zielgruppe		Bundesland 2: 8. (Weiter-)Nutzung von Projektergebnissen (Implementierung der Standards) 9. verbesserte Einschätzung der Qualität von Projekten → Stärkung der Selbstreflexionsfähigkeit; Nutzung für Organisationsentwicklungsprozesse aufseiten der Projekte
	Diskriminierungs- und Rassismuserfahrungen für Mehrheitsgesellschaft sichtbar machen		

Perspektive	Beratung I	Beratung II	Beratung III
Berater:innen	Bedarfsorientierte Unterstützung des ehrenamtlichen Vereins	Beratungsangebot zu fachlichen Fragen (Projektentwicklung, Unterstützung von Professionalisierungsprozessen)	übergeordnetes Ziel: Stärkung der Qualität der Arbeit in einem spezifischen Themenfeld durch die Diffusion (Transfer) von Standards
	neue Bedarfe und Herausforderungen in der Jugendarbeit identifizieren → bedarfsgerechte Anpassung und Neugestaltung eigener Angebote	Teamführung und -entwicklung	Unterstützung der Landesministerien bei bedarfsgerechter Aufbereitung und Nutzung der Standards im Rahmen ihrer jeweiligen Verantwortungsbereiche (in der Beratung: Bedarfe eruieren, Umsetzungsideen entwickeln und begleiten)
	übergeordnete Ziele: gesellschaftliches und politisches Engagement und die Teilhabe junger Menschen einer spezifischen Gruppe fördern; Repräsentanz von Selbstorganisationen einer spezifischen Gruppe in einer Region stärken		Diffusion der Standards über die Verbreitungswege der Landesministerien
			pädagogische(-s) Personal und Projekte sollen ange-regt bzw. unterstützt werden, durch die Nutzung der Standards qualitativ hochwertige Arbeit vor Ort umzusetzen (Ebene der Letztzielgruppen)
			vertieftes Verständnis für die Rahmenbedingungen und Handlungslogiken der Ministerialadministration und der Landesstrukturen

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund

Tab. D 6: Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzenerhebung im Angebotsformat Fachveranstaltung

Zeitpunkt	Fachveranstaltung I
t0	Interview/Vorgespräch mit den Durchführenden der Veranstaltung
fortlaufend	Dokumentenanalysen, z. B. des Ankündigungstextes auf der Website des KNW/Z sowie des Tagungsprogramms
t1	Teilnehmende Beobachtung während der Fachveranstaltung
t2	Interviews mit Teilnehmenden der Veranstaltung (ca. vier Wochen nach der Tagung; N=4)
t3	Interviews mit bereits befragten Teilnehmenden der Fachtagung (vier bis sechs Monate nach der Tagung; N=3) Interview mit den Durchführenden der Veranstaltung (sechs Monate nach der Veranstaltung)

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund

Tab. D 7: Untersuchungsdesign/-zeitraum zur Resonanzhebung im Angebotsformat Produkte

Zeitpunkt	Produkt I: Podcast-Reihe	Produkt : Modul-ErprobungII
t0	virtuell durchgeführtes, offen gestaltetes Zielexplicitationsgespräch mit den im KNW/Z für den Podcast Verantwortlichen Analyse von Dokumenten zum Podcast, z. B. der Podcast-Ankündigung	virtuell durchgeführtes, offen gestaltetes Zielexplicitationsgespräch mit den im KNW/Z Verantwortlichen für das Modul Analyse von Dokumenten zum Modul, z. B. der dazu gehörigen Handreichung
t1	teilstandardisierte Onlinebefragung von Hörer:innen einer Podcast-Reihe im Jahr 2023 (35 erreichte Teilnehmende)	teilnehmende Beobachtung der Vorstellung und Durchführung der ersten Variante des Moduls im Rahmen einer Fortbildung für Lehrkräfte teilnehmende Beobachtungen bei drei Erprobungen in verschiedenen schulischen und außerschulischen Bildungskontexten drei Einzelinterviews, jeweils mit der betreuenden Lehr- bzw. außerschulischen pädagogischen Fachkraft im Rahmen der Erprobung
t2	offene Interviews mit drei Nutzer:innen des Podcasts (per Telefon bzw. Videokonferenz)	
t3	Nachgespräch mit den Podcast-Verantwortlichen	offenes Bilanzierungsgespräch mit Verantwortlichen zur Überarbeitung des Moduls und zu Transferstrategien

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund

Tab. D 8: Förderliche Rahmenbedingungen für Resonanzen

Ebene	Förderliche bzw. hinderliche Rahmenbedingungen
Maßnahme bzw. Angebot (Ebene 1)	Vorbereitung: • Anerkennung der Expertise und fachlichen Reputation der Durchführenden, z. B. durch Eingebundenheit in Netzwerke und Kooperationen • Bedarfs- und zielgruppenorientierte Konzeption des Angebots, z. B. die Berücksichtigung der Handlungslogiken der Arbeitsfelder
	Durchführung: • Passfähigkeit von Zielgruppenansprache und Durchführung • Multiperspektivität mittels Einbeziehen von Perspektiven aus unterschiedlichen Praxisfeldern • Berücksichtigung unterschiedlichen Vorwissens der Adressierten • vertrauensvolle und ergebnisoffene Kommunikations- und Austauschräume • Ermöglichung einer zeit- und kostensparenden Teilnahme/Rezeption, z. B. online
	Nachbereitung: • Bereitstellen und Verweisen auf weiterführendes Material, z. B. digitale Wissensspeicher • Ermöglichung der Vernetzung der Teilnehmenden im Nachgang • Anregungsoffenheit zur Weiterentwicklung der Formate
Adressat:innen (Ebene 2)	• Wahrnehmung des Transferimpulses als sinnvoll und nützlich • Motivation und Transferorientierung, z. B. als Multiplikator:in • Eingebundenheit in Netzwerke: erleichterter Zugriff auf weiterführende Materialien und Publikationen, Verweis- und Austauschmöglichkeiten im Nachgang der Maßnahme
Organisationaler Kontext bzw. arbeitsfeldspezifische Gegebenheiten (Ebene 3)	• Strukturelle Bedingungen wie prekäre Arbeitsverhältnisse, Finanzierungs- und Anschlussperspektiven, Verfügbarkeit von Zeit- und Personalressourcen, Räumlichkeiten • Unterstützung und Interesse der Kolleg:innen und Vorgesetzten

Quelle: Eigene Darstellung der wB Bund