



## INNOVATIONSFONDS I

BERICHT DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG DES  
INNOVATIONSFONDS IM BUNDESPROGRAMM „DEMOKRATIE LEBEN!“

KARI-MARIA-KARLICZEK, MEIKE PRILLWITZ, DORTE SCHAFFFRANKE



CAMINO

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Demokratie *leben!*

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autorinnen die Verantwortung.



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

MAHLOWER STR. 24 • 12049 BERLIN  
TEL +49(0)30 610 73 72-0  
FAX +49(0)30 610 73 72-29  
MAIL@CAMINO-WERKSTATT.DE  
WWW.CAMINO-WERKSTATT.DE

## **INHALT**

<b>1</b>	<b>EVALUATIONSGEGENSTAND UND FORSCHUNGSFRAGEN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>FORSCHUNGSDESIGN UND METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>7</b>
2.1	Forschungsdesign	7
2.2	Methodisches Vorgehen	8
2.3	Weitere Aufgaben der wB des Innovationsfonds	9
<b>3</b>	<b>UMSETZUNG DES INNOVATIONSFONDS I</b>	<b>11</b>
3.1	Die Projekte des Innovationsfonds I im Überblick	11
3.2	Innovation in der Projektpraxis	15
3.3	Ergebnisse und Zielerreichung	25
3.4	Nachhaltigkeit und Transfer	40
3.5	Unterstützung der Projekte durch das Bundesprogramm	45
<b>4</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>51</b>



# 1 EVALUATIONSGEGENSTAND UND FORSCHUNGSFRAGEN

Das Bundesprogramm „Demokratie leben! Demokratie fördern. Vielfalt gestalten. Extremismus vorbeugen.“ (im Weiteren: „Demokratie leben!“) zielt auf die Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements für Demokratie und Vielfalt und gegen Extremismus ab. Die zentralen Anliegen des Bundesprogramms sind die Weiterentwicklung der präventiv-pädagogischen Fachpraxis gegen Extremismus und Ideologien der Ungleichwertigkeit, die Unterstützung des Engagements für Demokratie und die Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen. Das Bundesprogramm verfolgt einen „breit angelegten Präventionsansatz“ und nimmt „alle demokratiefeindlichen Phänomene und Orte“ in den Blick; es strebt die „Förderung eines lebendigen, vielfältigen und demokratischen Zusammenlebens“ an (BMFSFJ 2020, 2) sowie eine starke demokratische Zivilgesellschaft. Es fördert Vorhaben aus vier verschiedenen Handlungsbereichen: Kommune, Land, Bund und Modellprojekte.

Mit dem Innovationsfonds wird eine weitere Form der Förderung von Projekten ermöglicht, die in den drei Themenfeldern des Programms – Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention – „als Impulse gegen aktuelle demokratiefeindliche Handlungen wirken“ sollen (BMFSFJ 2020, 4). Ausgangspunkt für die Förderung sind aktuelle demokratiefeindliche Entwicklungen, wie z.B. Einschüchterungs-, Bedrohungs- und Verdrängungsszenarien, die sich gegen zivilgesellschaftliches Engagement richten, gehäuft vorkommende niedrigschwellige demokratiefeindliche Handlungen und demokratiefeindliche Gewalt- und Konfliktszenarien. Aufgabe der Projekte ist es, „kurz- und mittelfristige Interventionen und Konfliktbearbeitungen oder bislang im Bundesprogramm unterrepräsentierte Handlungsansätze“ zu erproben (ebd.).

Das Ziel der wissenschaftlichen Begleitung (wB) des Innovationsfonds besteht darin, zu analysieren, wie die zeitlich befristete Förderung Impulse gegen aktuelle demokratiefeindliche Handlungen setzen kann. Die wB würdigt insbesondere den Innovationscharakter der Projekte, möchte erfolgreiche Handlungsansätze und ihre Bedingungen aufdecken und deren Transfer in andere Programm- und Praxisbereiche in den Blick nehmen.

Sie bearbeitet folgende zentrale Fragestellungen:

Problemverständnisse:

- Was sind zentrale Innovationsfelder der Projekte, welche zentralen Herausforderungen lassen sich identifizieren?

Handlungsansätze:

- Worin besteht der Innovationsgehalt der Handlungsansätze?
- Welche Ansätze der regelmäßigen Selbstreflexion setzen die Projekte ein und wie beeinflussen diese die Praxis?
- Welche Ziele bzw. Wirkungen sollen erreicht werden, mit welchen Maßnahmen?

Kontexte und Rahmenbedingungen:

- Was sind wichtige Kontextbedingungen, die die Projekte beeinflussen?
- Was sind wichtige Kontextbedingungen, die insbesondere die Umsetzung von Innovationen und die Zielerreichung der Projekte beeinflussen?
- Wie lassen sich innovative Ansätze übertragen?

Zielgruppenerreichung:

- Welche Zielgruppen werden angesprochen? Mit welchen Strategien?
- Welche Ansätze der Ansprache und Einbindung schwer erreichbarer Zielgruppen lassen sich identifizieren?

Ergebnisse und Wirkungen:

- Welche unmittelbaren Ergebnisse können die Projekte beobachten?
- Auf welche Weise tragen sie zu beobachteten Wirkungen bei? Welche Faktoren fördern bzw. behindern beobachtete Wirkmechanismen?

Nachhaltigkeit und Transfers:

- Inwieweit sind die Erkenntnisse der Innovationsprojekte auf andere Kontexte übertragbar?
- Welche Strukturen sind Ziel der Transferbemühungen der Projekte?

Der Gegenstand der wB von Ende 2020 bis Ende 2022 umfasst die 1. Kohorte des Innovationsfonds, deren Projekte Ende 2020 bzw. Anfang 2021 begannen und bis Ende 2022, im Ausnahmefall bis Anfang 2023, umgesetzt wurden.

In diesem Bericht verwenden wir für die Projekte der ersten Ausschreibung des Innovationsfonds den Begriff „Innovationsfonds I“ statt „1. Kohorte“ – dem Begriff, unter dem die Projekte der ersten Ausschreibung bisher gefasst wurden. „Innovationsfonds I“ verwenden wir in Abgrenzung zu „Innovationsfonds II“, der Bezeichnung für die Projekte der zweiten Ausschreibung des Innovationsfonds im Jahr 2022.

## 2 FORSCHUNGSDESIGN UND METHODISCHES VORGEHEN

### 2.1 FORSCHUNGSDESIGN

Die wB des Innovationsfonds verfolgt das Ziel, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, unter welchen Bedingungen die zeitlich begrenzte Förderung von Projekten Impulse gegen aktuelle demokratiefeindliche Haltungen und Handlungen setzen sowie die Entwicklung innovativer Strategien fördern kann, mit denen diese auf Konfliktlagen und/oder demokratiefeindliche Entwicklungen reagieren.

Die Projekte des Innovationsfonds wenden sich komplexen gesellschaftlichen Problemen zu und agieren unter sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen. Deshalb ist ihre Projektumsetzung selbst als Entwicklungsprozess mit einer eigenen Dynamik zu betrachten. Eine für diesen Gegenstand angemessene Herangehensweise der wB stellt eine Developmental Evaluation dar, die darauf ausgerichtet ist, die Entwicklungs- und Innovationsprozesse von Projekten evaluativ zu begleiten und dabei Lernmöglichkeiten zu schaffen (Schmidt 2022, 4). Im Unterschied dazu sind formative Evaluationen auf die Optimierung der Projektumsetzung und summativ Evaluationen auf einen Wirksamkeitsnachweis ausgerichtet. Die Developmental Evaluation „zielt speziell auf die Bewertung von Innovationen in komplexen dynamischen Umfeldern ab, in denen innovative Interventionen eine ständige Anpassung unter von hoher Unbeständigkeit und Unsicherheit geprägten Rahmenbedingungen erfordern“ (Gutknecht-Gmeiner 2015, 134).

Die wB des Innovationsfonds wendet den Ansatz der Developmental Evaluation an, um die konzeptionelle Entwicklung von potenziell übertragbaren Innovationen und deren Transfer in die Präventions- und Regelpraxis zu unterstützen. Sie unterstützt die Projektakteur\*innen dabei, ihre Projektkonzeptionen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln und bringt dabei ihr fachliches Wissen ein. Damit ermöglicht und unterstützt die wB gezielt Lernprozesse der Projektakteur\*innen. Einerseits ist sie auf die bestmögliche Unterstützung der Projekte angesichts komplexer Probleme und dynamischer Rahmenbedingungen, auf das Lernen der Projektakteur\*innen ausgerichtet, andererseits geht sie den genannten zentralen Fragen nach und ermöglicht projektübergreifende Aussagen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Programms.

Die Schwerpunkte der wB umfassen:

- thematisch geclusterte Lernwerkstätten mit allen Projekten,
- qualitative Interviews mit Vertreter\*innen ausgewählter Projekte sowie mit externen Akteur\*innen, die die Projektumsetzung bewerten können, und vertiefende Projektbegleitungen sowie
- Dokumentenanalysen der durch das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) bereitgestellten Daten (Projektskizzen, Anträge, Ergebnisberichte) mittels statistischer Verfahren.

## 2.2 METHODISCHES VORGEHEN

### 2.2.1 Lernwerkstätten

Die Lernwerkstätten stellen eins der zentralen Instrumente der wB dar, durch das eine kritische Reflexion aufseiten der Projektumsetzungen möglich ist, zugleich Lernprozesse der teilnehmenden Projekte organisiert werden und die wB benötigte Daten erhebt, geleitet durch die zentralen Fragestellungen.

Die Projekte des Innovationsfonds I wurden in die beiden folgenden thematischen Cluster und jeweils zwei Gruppen geteilt:

- (1) Themencluster Förderung demokratischer Teilhabe: 13 der 22 Projekte arbeiten zum Thema Demokratieförderung im Jugend- und jungen Erwachsenenalter.
- (2) Themencluster Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen: Das Themencluster umfasst insgesamt neun Projekte, die zu Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF), z.B. Rassismus, Rechtsextremismus oder Homosexuellen- und Trans\*-Feindlichkeit, arbeiten.

Die Lernwerkstätten wurden zu vier thematischen Schwerpunkten für die vier Projektgruppen zweimal jährlich durchgeführt und gliederten sich in einen Input mit anschließender Reflexion durch die Projektakteur\*innen und eine Gruppendiskussion.

**Abbildung 1: Themenübersicht zu den Lernwerkstätten**

Lernwerkstatt 1: Innovation in der Projektplanung	Lernwerkstatt 2: Wie kommen wir zum Ziel?	Lernwerkstatt 3: Was bleibt?	Lernwerkstatt 4: Was haben wir erreicht?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input: Wie wird aus einer innovativen Planung ein Projekt?</li> <li>• Erhebung: Projektplanung u. -gestaltung: Ausgangssituation, Handlungsansätze und Innovationsgehalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input: Selbstevaluation von Diversitätsstrategien</li> <li>• Erhebung: Qualitätssicherung und Herausforderungen der Projektumsetzung und Zielgruppen-erreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input: Dimensionen von Nachhaltigkeit</li> <li>• Erhebung: Transferstrategien und -bedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input: Gute Praxis – Projekte stellen sich vor.</li> <li>• Erhebungen: Zielerreichung, Ergebnisse und Wirkungen</li> </ul>

Drei Lernwerkstätten wurden online durchgeführt, die vierte in Präsenz. Die Online-Lernwerkstätten dauerten etwa vier Stunden, die Lernwerkstatt in Präsenz dauerte sechs Stunden. Die Gruppendiskussionen wurden aufgezeichnet und inhaltsanalytisch bzw. dokumentarisch ausgewertet.

### 2.2.2 Qualitative Interviews und vertiefende Projektbegleitungen

Einer vertiefenden Analyse wurden vier ausgewählte Projekte unterzogen, um weitergehende Erkenntnisse über Problemverständnisse, Handlungsstrategien, Faktoren, Ergebnisse und Wirkungen zu erhalten. In jedem der ausgewählten Projekte wurden zu zwei Zeitpunkten Interviews mit Projektvertreter\*innen geführt, die überwiegend telefonisch bzw. digital und teils vor Ort, mit einer teilnehmenden Beobachtung verbunden, durchgeführt wurden. Weiterhin wurden pro Projekt zwei bis drei Interviews mit externen Akteur\*innen bzw. Vertreter\*innen von Zielgruppen und/oder standardisierte Befragungen realisiert.

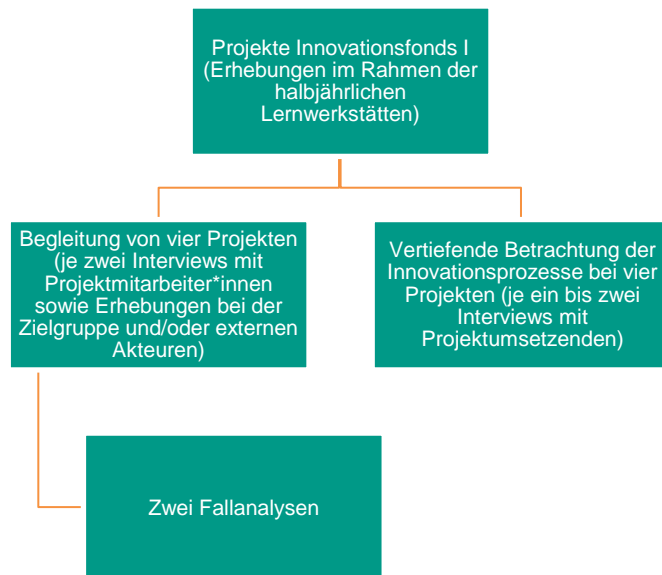


Zwei dieser Projektbegleitungen wurden für Fallstudien herangezogen, in denen weitere Interviews mit externen Expert\*innen geführt wurden, um beispielsweise nicht nur auf die Zielerreichung selbst, sondern auch auf besondere Rahmenbedingungen der Zielerreichung eingehen zu können und ein detailliertes Profil dieser Projekte zu erstellen.

Zusätzlich zu den vier Projektbegleitungen wurden vier Projekte für Interviews ausgewählt, die in besonderem Maß spezifische innovative Projektansätze zur Anwendung bringen bzw. ihre Projektansätze im Zug der Umsetzung gezielt prozesshaft weiterentwickeln. Ziel dieser zusätzlichen Interviews war es, das Thema Innovation umfassender zu betrachten und so prozessuale Besonderheiten in der Projektumsetzung, die sich aus einem innovativen Arbeitsansatz ergeben, beschreiben und vergleichen zu können.

Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Fallstudien wurden im Schwerpunktbericht (Karliczek 2022) dargelegt und für eine Handreichung (Camino 2022a) aufbereitet. Zum Thema Innovation wurde eine Qualitative Comparative Analysis (QCA) durchgeführt, in der die Bedingungen für eine erfolgreiche Innovationsproduktion ermittelt wurden.

**Abbildung 2: Überblick über qualitative Interviews und vertiefende Projektbegleitungen**



### 2.2.3 Dokumentenanalyse

Die wB hat die in den Projektskizzen, Förderanträgen und Ergebnisberichten der Projekte erfassten Daten entlang analytisch entwickelter Kategorien erfasst und statistisch ausgewertet.

## 2.3 WEITERE AUFGABEN DER WB DES INNOVATIONSFONDS

### 2.3.1 Unterstützung des BMFSFJ bei der Gestaltung einer neuen Ausschreibung

Die wB hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) bei der inhaltlichen Ausgestaltung einer neuen Ausschreibung unterstützt, dafür Themenvorschläge unterbreitet und diese in einem Fachgespräch vorgestellt und diskutiert. Die Vorschläge wurden auf Basis der Analyse von Konzepten und Evaluationsberichten in den Bereichen Demokra-

tieförderung, Extremismus- und Radikalisierungsprävention, von Berichten, Studien und weiteren Informationsmaterialien themenrelevanter Forschungsstellen, bundesweit aktiver Migrantenselbstorganisationen und weiterer Organisationen bzw. Institutionen, wie z.B. dem Bundesverband Mobile Beratung, entwickelt.

### **2.3.2 Online-Seminare zur Verbreitung der Ergebnisse des Innovationsfonds**

Jährlich wurde ein Online-Seminar umgesetzt. 2021 erhielten die Projektakteur\*innen des Innovationsfonds durch das Online-Seminar die Gelegenheit zu einem Fachaustausch zur Projektumsetzung anhand von zwei geförderten Projekten, die ihre Arbeit vorstellten. 2022 wurde das Online-Seminar genutzt, um die Ergebnisse der Fallstudien zum Thema „Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung“ den Projektakteur\*innen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ vorzustellen und einen Austausch anzuregen.

### 3 UMSETZUNG DES INNOVATIONSFONDS I

#### 3.1 DIE PROJEKTE DES INNOVATIONSFONDS I IM ÜBERBLICK

Die 22 im Rahmen des Innovationsfonds I geförderten Projekte widmen sich verschiedenen Problem- und Konfliktlagen und weisen Unterschiede hinsichtlich ihrer Träger, Ziele, Zielgruppen sowie Handlungsansätze und Methoden auf. Bevor näher auf die Ergebnisse der wB eingegangen wird, soll daher im Folgenden zunächst ein Überblick über die Projekte, ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede gegeben werden.

##### 3.1.1 Bearbeitete Problemlagen und Herausforderungen

Es lassen sich zwei große Themenbereiche der Projektarbeit identifizieren:

- Auseinandersetzung mit rechtsextremen bzw. demokratiefeindlichen Bestrebungen und Diskriminierung sowie
- Förderung von Teilhabe und Vielfalt.

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher lokaler Ausgangslagen bearbeiten die Projekte des Innovationsfonds I demnach verschiedene, zum Teil auch mehrschichtige Problem- und Konfliktlagen. Hierzu zählen zum einen drei Herausforderungen, die in den Grundsätzen der Förderung des Innovationsfonds I beschrieben werden:

- Einschüchterungs-, Bedrohungs- und Verdrängungsszenarien, die sich gegen zivilgesellschaftliches Engagement richten,
- gehäuft vorkommende niedrighwellige demokratiefeindliche Handlungen sowie
- demokratiefeindliche Gewalt- und Konfliktszenarien.

Auf Erstere reagieren z.B. folgende Projekte: „Demokratie im Netz“, das sich gegen Hass und rechtsextreme bzw. menschenfeindliche Hetze in Sozialen Medien einsetzt, sowie „The Art of Democracy – Countering Populism in Arts and Culture“, das sich mit rechtspopulistischen Angriffen auf Kulturinstitutionen befasst. Einige Projekte bearbeiten das Problemfeld der gehäuft vorkommenden niedrighwelligen demokratiefeindlichen Handlungen. Dazu zählen beispielsweise „Digital präventiv gegen Alltagsrassismus im ländlichen Raum“, „Demokratie und interkulturelle Verständigung durch Medienkompetenz in Osnabrück (DEMIOs)“ sowie „360° – Gefährdungen der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft“, das Workshops zu antisemitischen und israelfeindlichen Argumentationsmustern in der extremen Rechten durchführt. Weitere Projekte widmen sich demokratiefeindlichen Gewalt- und Konfliktszenarien, z.B. „Gestern wie heute – Haltung zeigen!“ zur politischen Bildung an Berufsschulen wie auch „Walk-Out – Orte der Demokratie“, das jungen Erwachsenen anhand kreativer und partizipativer Methoden Demokratie vermitteln möchte.

Darüber hinaus bearbeiten die Projekte folgende weitere Herausforderungen, die durch die drei oben genannten nicht abgebildet werden; auch hier bearbeiten die meisten mehrere dieser Herausforderungen:

- Teilhabe bzw. mangelnde Teilhabechancen bestimmter Gruppen,
- sozialräumliche Problemlagen (städtischer/ländlicher Raum),
- mangelnde Fähigkeiten/Kompetenzen bestimmter Gruppen,
- Diskriminierung bestimmter Gruppen,
- Segregation bestimmter Gruppen.

Ein Großteil der Projekte widmet sich der Teilhabe bzw. mangelnden Teilhabechancen bestimmter Gruppen, z.B. (sozioökonomisch) benachteiligter Gruppen. Dazu gehören z.B. das Projekt

„Klima für Demokratie – wir machen mit!“, das verschiedene Lehr- und Lernmaterialien für die Demokratieförderung mit benachteiligten Jugendlichen entwickelt, das Projekt „Hotspot Demokratie“, das sich an Jugendliche aus bildungsferneren Milieus richtet, wie auch das Projekt „Let’s do it! Demokratie braucht Inklusion.“, das darauf abzielt, Menschen aus marginalisierten Gruppen als politische Bildner\*innen zu qualifizieren. Weiterhin sind hier die Projekte „Vorsicht, Demokratie!“ und „Was geht mich das an?“ zu nennen, die sich beide für eine verbesserte Partizipation und politische Teilhabe Jugendlicher einsetzen.

Weitere Projekte setzen sich mit sozialräumlichen Problemlagen auseinander, sowohl im städtischen als auch im ländlichen Raum, beispielsweise „Jugendzentrum 2.0“, in dem Jugendliche in den Planungsprozess für ein Jugendzentrum eingebunden werden. Zudem befassen sich einige Projekte mit mangelnden Fähigkeiten bzw. Kompetenzen bestimmter Gruppen. Hierzu gehören u.a. das Projekt „Vielfalt erleben – mit Herz und Verstand“, das in der Antidiskriminierungs- und Antirassismusbearbeitung tätig ist und sich an bildungsferne Zielgruppen bzw. Zielgruppen, die nicht zur Mehrheitsgesellschaft gehören, richtet, wie auch das Projekt „Das Demokratieabzeichen“, das Jugendliche zu Botschafter\*innen für eine demokratische Gesellschaft ausbildet.

Einige Projekte befassen sich mit der Diskriminierung bestimmter Gruppen, wie beispielsweise „You matter! Mädchen\*\_Power\_Politik“, das es sich zum Ziel gesetzt hat, die politische und gesellschaftliche Partizipation von besonders benachteiligten Mädchen\* und jungen Frauen\* zu stärken, sowie „Religionen laden ein“, das sich gegen Antisemitismus, Rassismus und Gewalt engagieren und den interreligiösen Dialog fördern möchte. Auch die Projekte „KIWI kids plus“ und „trans\* Kinder und Jugendliche im ländlichen Raum“ sind hier zu nennen. Ersteres legt einen Schwerpunkt auf interkulturelles Lernen an Grundschulen und möchte dadurch Kinder mit Migrationsgeschichte stärken. Letzteres bietet Fortbildungen zu Trans\*-Geschlechtlichkeit für Personen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, an.

Darüber hinaus widmen sich Projekte der Segregation bzw. Abschottung bestimmter Gruppen innerhalb einer Gesellschaft, z.B. in Form von „Parallelgesellschaften“, wie z.B. das Projekt „Integration und Ausbildung“, das Kleinstbetriebe bei der Aufnahme junger Geflüchteter in eine Ausbildung berät und unterstützt. Auch das Projekt „Nichts über uns ohne uns“, das Demokratieförderung für junge Menschen mit Behinderung betreibt und sich für mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten in entsprechenden Berufsbildungseinrichtungen einsetzt, lässt sich hier einordnen.

Die Träger der 22 Projekte des Innovationsfonds I verfügen entsprechend der Förderbedingungen (BMFSFJ 2020, 5) über für das jeweilige Projekt themenrelevante Erfahrungen. 19 Träger setzen überwiegend Projekte um, deren Themen auch für das im Rahmen des Innovationsfonds I geförderte Projekt relevant sind. Keins der Projekte läuft über einen Träger, der bisher nicht in mindestens einem für das Projekt themenrelevanten Bereich tätig war.

### **3.1.2 Ziele und Zielgruppen der Projekte**

Da die Ziele und Zielgruppen der Projekte sich aus der Bearbeitung der jeweiligen Problem- und Konfliktlagen ergeben, wurden diese in den vorherigen Abschnitten bereits kurz umrissen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die Projekte für Vielfalt, Toleranz und die demokratische Teilhabe gesellschaftlicher Gruppen einsetzen, für Rassismus und weitere Phänomene gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und Diskriminierung sensibilisieren, Vorurteile abbauen und Extremismus vorbeugen sowie gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken möchten.

Einige Projekte führten dafür zunächst eine Bestandsaufnahme durch und ermittelten Bedarfe, für andere stehen die Konzept- und Methodenentwicklung, die Entwicklung von Lernmodulen und -materialien oder die Kontaktaufnahme und der Beziehungsaufbau mit der Zielgruppe bzw. zu Netzwerk- und Kooperationspartner\*innen im Vordergrund. Die Projekte zielen darauf ab,

ihre Zielgruppen zu befähigen, Wissen zu vermitteln und eigene Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu erweitern. Einige Projekte möchten ihre Zielgruppe empowern und sie durch Selbstwirksamkeitserfahrungen bestärken. Viele Projekte arbeiten insbesondere zum Ende der Projektlaufzeit hin daran, ihre Erkenntnisse und Ergebnisse, wie beispielsweise die Forderungen ihrer Zielgruppe oder erarbeitete Methoden, sichtbar und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Es lassen sich drei wesentliche Zielgruppen identifizieren:

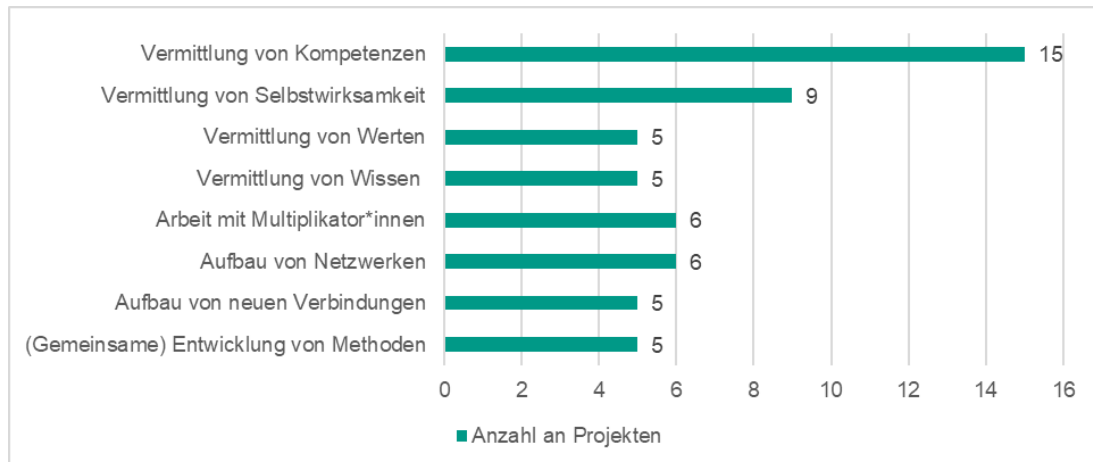
- Jugendliche und junge Erwachsene,
- Fachkräfte, Teamer\*innen und Multiplikator\*innen sowie
- marginalisierte Gruppen.

Zum Teil überschneiden sich diese Gruppen, beispielsweise bei Projekten, die mit von Rassismus betroffenen Jugendlichen arbeiten. Projekte, die sich auf Jugendliche und junge Erwachsene konzentrieren, zielen meist darauf ab, ihnen Wissen und Kompetenzen zu vermitteln, sie aufzuklären und zu sensibilisieren sowie sie zu bestärken und ihre gesellschaftliche Teilhabe zu fördern. Projekte, deren Hauptzielgruppe Fachkräfte, wie z.B. Lehrkräfte, interkulturelle Trainer\*innen oder Berater\*innen, sind, möchten ebenfalls meist aufklären, sensibilisieren oder Wissen vermitteln, um pädagogische Ansätze und Methoden diversitätsorientierter und inklusiver zu gestalten. Die dritte Hauptzielgruppe umfasst Menschen aus marginalisierten Gruppen, wie z.B. von Diskriminierung, Einschüchterung und Gewalt, von Rassismus oder Antisemitismus Betroffene, Menschen mit Migrationsgeschichte oder junge Menschen mit Beeinträchtigungen. Projekte mit dieser Zielgruppe arbeiten überwiegend daran, diese zu empowern, sie vor Diskriminierung zu schützen und ihre gesellschaftliche Teilhabe und politische Partizipation zu fördern.

### 3.1.3 Handlungsansätze der Projekte

Die Projekte weisen verschiedene Handlungsansätze und -strategien auf, um auf die oben beschriebenen Herausforderungen und Problemlagen zu reagieren. Zu diesen zählt zunächst die Vermittlung von Kompetenzen, Werten, Wissen oder Selbstwirksamkeit. Mit 15 Projekten, die sich der Vermittlung von Kompetenzen widmen, ist dies der häufigste Handlungsansatz unter den 22 Projekten. Als Beispiele lassen sich hier u.a. die Projekte „Klima für Demokratie“ und „Nichts über uns ohne uns“ nennen, die beide die Demokratiekompetenzen junger Menschen mit Beeinträchtigungen stärken möchten. Mit neun Projekten ist der zweihäufigste Handlungsansatz die Vermittlung von Selbstwirksamkeitserfahrungen, meist bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Beispielhaft hierfür ist das Projekt „You matter! Mädchen\*\_Power\_Politik“: Mädchen\* und junge Frauen\* werden bestärkt, lokale Partizipationsaktionen mitzugestalten und mitzubestimmen, um ihre Anliegen und Forderungen sichtbar zu machen. Dadurch sollen sie in ihrer politischen Handlungsfähigkeit gefördert werden und Selbstwirksamkeit erfahren. Fünf Projekte möchten ihrer Zielgruppe Werte vermitteln, wie z.B. die Anerkennung demokratischer Prinzipien; hierzu zählt z.B. das Projekt „DEMIOS“, das junge Menschen für Vielfalt sensibilisieren und Diskriminierung vorbeugen möchte. Ebenfalls fünf Projekte möchten ihrer Zielgruppe Wissen vermitteln; hier geht es z.B. um Aufklärung über historische Geschehnisse, wie sie das Projekt „Digital präventiv gegen Alltagsrassismus im ländlichen Raum“ betreibt.

**Abbildung 3: Handlungsansätze der Projekte (Mehrfachnennungen möglich, N = 22, n = 20)**



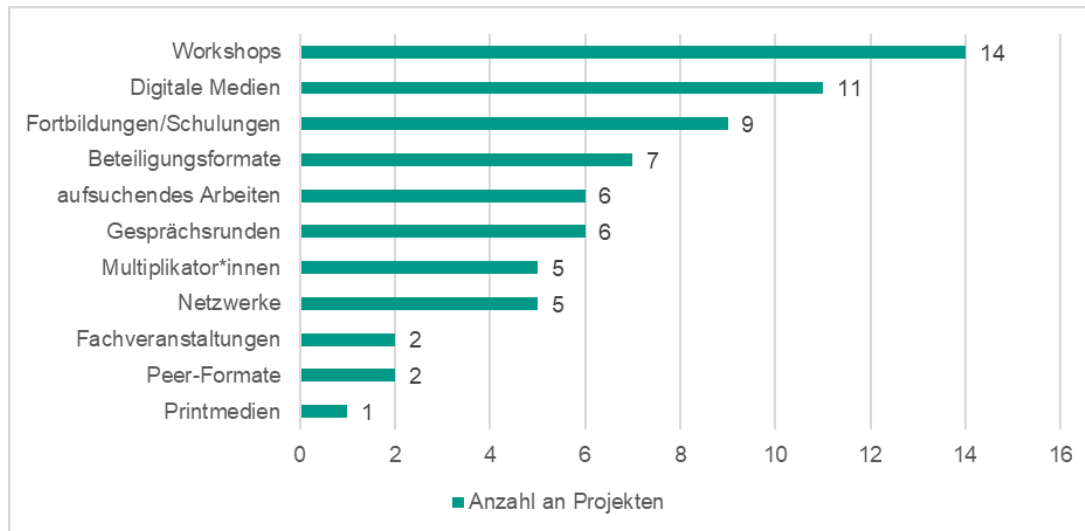
**Quelle: Dokumentenanalyse Projektskizzen**

Sechs Projekte arbeiten mit Multiplikator\*innen, wie z.B. das Projekt „Das Demokratieabzeichen“. Die Jugendlichen, die das Abzeichen erwerben, werden bestärkt, in ihren Sozialräumen eigene Formate zur Demokratieförderung umzusetzen. Sechs Projekte widmen sich dem Aufbau von Netzwerken; fünf Projekte möchten eine Annäherung zwischen verschiedenen sozialen Gruppen herstellen, die anderweitig nicht in Kontakt kommen würden. Beides trifft auf das Projekt „Religionen laden ein“ zu: Durch die Organisation von interreligiösen Feiern und Veranstaltungen in Kirchen, Moscheen, Synagogen und Cem-Häusern werden Menschen verschiedener Religionen, aus Nachbarschaft, Kunst, Kultur und Politik zusammengebracht. Des Weiteren baut das Projekt ein bundesweites Netzwerk „Schulter an Schulter“ auf, das sich für von antisemitischer und rassistischer Gewalt Betroffene einsetzt. Fünf Projekte konzentrieren sich auf die (gemeinsame) Entwicklung von Methoden, wie u.a. das Projekt „Let’s do it! Demokratie braucht Inklusion.“, in dem es darum geht, gemeinsam mit Vertreter\*innen marginalisierter Gruppen wie auch der Mehrheitsgesellschaft Fortbildungsangebote sowie Bildungskonzepte für eine Train-the-Trainer-Reihe zu entwickeln und Methoden der außerschulischen Bildung für mehr Diversität, Teilhabe und Inklusion zu überarbeiten.

**3.1.4 Methoden der Erreichung der Zielgruppe**

Des Weiteren wenden die Projekte verschiedene Methoden an, um ihre Zielgruppen zu erreichen. Am häufigsten wird mit Workshops gearbeitet, die von 14 Projekten umgesetzt werden, gefolgt von der Nutzung digitaler Medien mit elf Projekten. Neun Projekte bieten Fortbildungen und Schulungen an, sieben Projekte erreichen ihre Zielgruppen über Beteiligungsformate, wie z.B. Zukunftswerkstätten, Planspiele oder Barcamps. Jeweils sechs Projekte treten mit ihren Zielgruppen durch aufsuchende Arbeit bzw. Gesprächsrunden in Kontakt. Fünf Projekte arbeiten hierfür mit Multiplikator\*innen bzw. über Netzwerke. Jeweils zwei Projekte erreichen ihre Zielgruppen durch Fachveranstaltungen bzw. über Peer-Formate; nur ein Projekt nutzt hierfür Printmedien.

**Abbildung 4: Methoden zur Hauptzielgruppenerreichung (Mehrfachnennungen möglich, N = 22, n = 22)**



Quelle: Dokumentenanalyse Projektskizzen

### 3.1.5 Motivation für die Antragsstellung

Die Projekte haben sich aus verschiedenen Gründen dazu entschlossen, einen Antrag für die Förderung durch den Innovationsfonds I zu stellen. Ein wesentlicher Grund war zunächst die Feststellung eines Bedarfs und eines Mangels an Angeboten, was beispielsweise bei den Umsetzenden der Projekte „Gestern wie heute – Haltung zeigen!“ und „You matter! Mädchen\*\_Power\_Politik“ der Fall war. Laut Projektumsetzenden des Ersteren, das in den ländlichen Räumen Ost Hessens bzw. Westthüringens tätig ist, gibt es in den Landkreisen nur wenige Träger und kaum Angebote politischer Bildung, auch aufgrund von nicht ausreichenden finanziellen Mitteln und Stellen. Auch die Umsetzenden des zweiten Projekts bemerkten einen Bedarf an und eine Nachfrage nach Angeboten der Mädchen\*-Arbeit in Baden-Württemberg, speziell im Hinblick auf Mehrfachdiskriminierung und Intersektionalität. Für beide Projekte stellte die Förderung demnach eine Möglichkeit dar, innovative Angebote zu entwickeln. Neben Trägern und finanziellen Ressourcen fehlten bei einigen Projekten insbesondere auch Konzepte dafür, wie mit solchen Bedarfen und Rahmenbedingungen umgegangen werden kann.

Einige Projekte hatten sich mit ihren Konzepten bereits auf eine Förderung als Modellprojekt beworben. Mit der Förderung im Innovationsfonds I wurden die Konzepte nochmals stärker auf die Entwicklung von Innovation zugeschnitten.

## 3.2 INNOVATION IN DER PROJEKTPRAXIS

Im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ wird von den Projekten des Innovationsfonds I erwartet, dass sie „schnell auf sich kurzfristig ergebende gesellschaftliche Herausforderungen reagieren können“ und kurz- und mittelfristige Interventionen und Konfliktbearbeitungen sowie im Bundesprogramm unterrepräsentierte Handlungsansätze erproben (BMFSFJ 2022, 2).

Aus diesem Anspruch ergibt sich ein weitergehendes Innovationsverständnis als das, das der Förderung von Modellprojekten zugrunde liegt, die „innovative Ansätze für die präventiv-pädagogische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, deren Eltern sowie für die

Arbeit mit Akteur\*innen der Kinder- und Jugendhilfe“ entwickeln sollen (BMFSFJ 2020a). Projekte des Innovationsfonds I sollen nicht nur innovative Ansätze entwickeln und erproben, sondern diese sollen auch der Bearbeitung neuer oder noch wenig beachteter Herausforderungen dienen. Insofern unterliegt das Agieren der Projekte des Innovationsfonds einer doppelten Unsicherheit in Bezug auf das Gelingen bzw. die Erreichung der Projektziele: Zum einen ist der Erfolg einer Projektumsetzung immer von verschiedenen Faktoren abhängig und ein Gelingen damit nicht von vornherein absehbar. Zum anderen birgt das Experimentieren mit neuen Handlungsansätzen weitere Unsicherheiten in Bezug darauf, ob eine Innovation geeignet ist, die anvisierten Ziele und Zielgruppen zu erreichen.

Für die wB ergibt sich daraus die Notwendigkeit, nicht nur das Feld der Innovationen der Projekte zu beschreiben, sondern auch die Formen des Umgangs mit dieser doppelten Unsicherheit, die der Produktion von Innovation dienen, zu untersuchen. In den folgenden Abschnitten wenden wir uns folgenden Themen zu:

- Innovationsverständnis und Formen von Innovation,
- erfolgreiche Innovationsproduktion und
- Faktoren und Strategien der Innovationsproduktion.

### **3.2.1 Innovationsverständnis und Formen von Innovation**

Im sozialen bzw. pädagogischen Bereich sprechen wir dann von Innovationen, wenn bisher nicht (oder nur unzureichend) erprobte Handlungsweisen für die Lösung von Problemen und die Deckung von Bedarfen genutzt werden. Dabei können diese Handlungsweisen an bereits vorhandene anknüpfen und diese weiterentwickeln (inkrementelle Innovation<sup>1</sup>) oder eine grundsätzlich neue Praxis darstellen (disruptive Innovation<sup>2</sup>). Soziale Innovationen sind insofern als „intentionale Neukonfigurationen sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten“ zu verstehen (Howaldt et al. 2014, 91). Die wB des Innovationsfonds I unterscheidet Innovationen, die sich auf Strukturen, Methoden oder Inhalte beziehen (auch DJI 2018, 50).

#### **3.2.1.1 INNOVATIONSCHARAKTER DER PROJEKTE**

Dass die Projekte des Innovationsfonds I innovative Projektideen verfolgen, wird im Rahmen der wB ex ante vorausgesetzt, da sie bereits im Rahmen der Auswahl der Projekte durch den Fördermittelgeber auf ihren innovativen Charakter überprüft wurden. Im Fokus der wB steht deswegen in Bezug auf Innovation nicht das „Ob“, sondern das „Wie“. Gefragt wird, welche Formen von Innovation umgesetzt und wie entsprechende Prozesse gestaltet werden.

Die 22 Projekte des Innovationsfonds I streben laut ihren Projektskizzen und Projektanträgen Innovationen auf verschiedenen Ebenen an. Wie bereits erwähnt, können Innovationen unterschieden werden, die sich auf

- Inhalte und Themen,
- Methoden und
- Strukturen

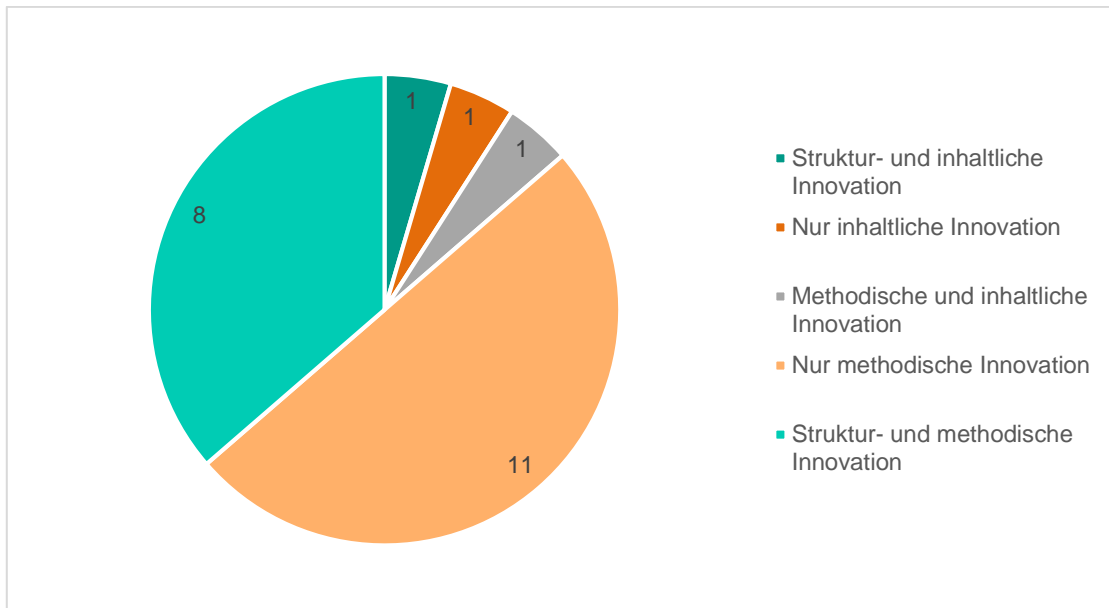
beziehen, wobei zehn Projekte mehreren Kategorien zugeordnet werden können, also beispielsweise methodische und strukturbezogene Innovationen anstreben.

---

<sup>1</sup> Inkrementelle Innovationen im hier gemeinten Sinn zielen auf die Verbesserung eines bereits genutzten Lösungsansatzes ab, wobei es nicht um eine Optimierung geht, sondern neue Elemente in den bestehenden Prozess implementiert werden.

<sup>2</sup> Disruptive Innovationen meinen radikale Veränderungen von Prozessen oder die Gestaltung neuer Prozesse, die bisher ungelöste Probleme in Angriff nehmen (Hagenhoff 2008, 15).



**Abbildung 5: Verteilung der Projekte auf die Innovationsfelder (N = 22)****Quelle: Dokumentenanalyse Projektskizzen**

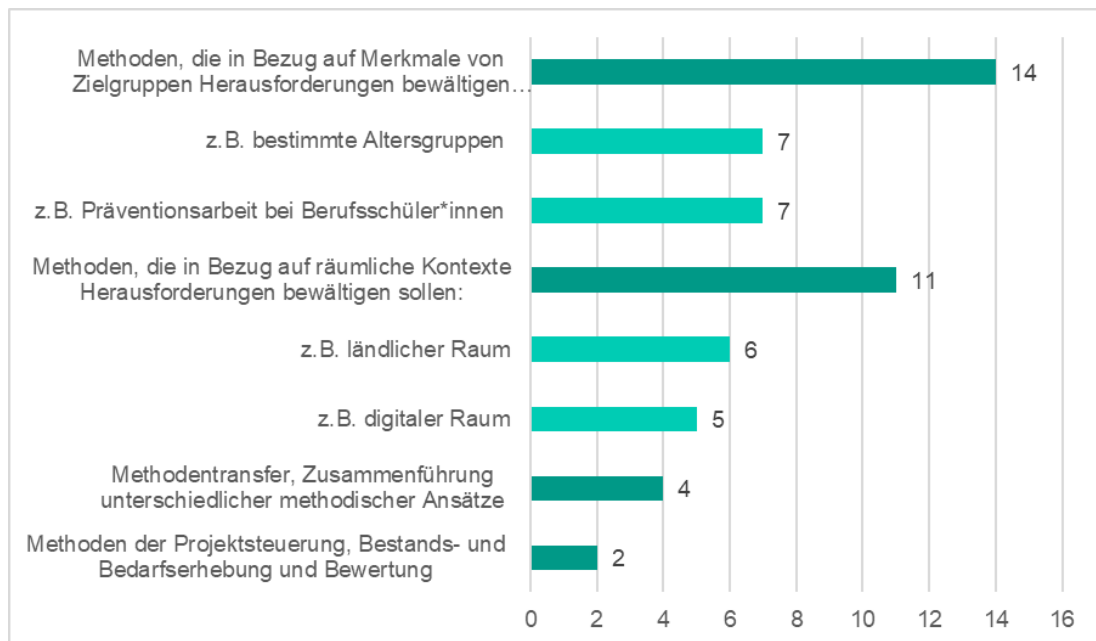
Innovationen in Bezug auf Themen und Inhalte befassen sich mit Problemlagen, die mit Blick auf das gesamte Bundesgebiet noch kaum einer Bearbeitung zugänglich gemacht wurden (DJI 2018, 53), wie z.B. Demokratieförderung für Menschen mit Beeinträchtigung. Weiterhin können inhaltliche Innovationen sich Themen aus einer neuen Perspektive zuwenden und somit eine neue inhaltliche Ausrichtung bekommen. So setzt sich ein Projekt explizit aus jüdischer Perspektive mit Rechtsextremismus auseinander. Insgesamt streben drei Projekte des Innovationsfonds I Innovationen in diesem Bereich an.

Auf struktureller Ebene streben zehn Projekte Innovationen an. Die meisten davon zielen auf strukturschaffende Innovationen ab ( $n = 8$ ). Hier geht es beispielsweise um die Schaffung von Gremien oder Vernetzungen im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung anpassungsfähiger lokaler Formen von Jugendbeteiligung, aus der dann wiederum eigene Formate resultieren. Zwei Projekte streben strukturverändernde Innovationen an, d.h., sie wollen in bestehenden Strukturen Formen institutioneller Diskriminierung bearbeiten. Ein Beispiel hierfür ist ein Projekt, das gezielt Mädchen\* stärkt, damit sich diese besser in Engagementstrukturen einbringen und so deren Arbeitsweise verändern können.

Methodische Innovationen sind konzeptionell bei 20 und damit bei fast allen Projekten des Innovationsfonds I vorgesehen. Dabei lassen sich folgende Formen unterscheiden:

- Methoden, die in Bezug auf Merkmale der Zielgruppe Herausforderungen bewältigen sollen:
  - in Bezug auf individuelle Merkmale, z.B. das Alter, oder
  - in Bezug auf Merkmale der strukturellen Einbindung, z.B. „Berufsschüler\*in“;
- Methoden, die in Bezug auf räumliche Kontexte Herausforderungen bewältigen sollen:
  - Räume mit besonderen Merkmalen, z.B. ländlicher Raum,
  - digitaler Raum;
- Methodentransfer, Zusammenführung unterschiedlicher methodischer Ansätze;
- Methoden der Projektsteuerung, Bestands- und Bedarfserhebungen sowie Bewertungen.

**Abbildung 6: Methodisch-didaktische Innovation (Mehrfachnennungen möglich, N = 22)**



**Quelle: Dokumentenanalyse Projektskizzen**

Am häufigsten sind innovative Methoden für Zielgruppen mit besonderen individuellen Merkmalen geplant, z.B. Jugendliche mit kognitiven Beeinträchtigungen oder bestimmte Altersgruppen (n = 7), sowie Methoden, die darauf ausgerichtet sind, Zielgruppen in besonderen Strukturen zu erreichen, z.B. in Ausbildungsbetrieben (n = 7).

Bei zehn der 20 Projekte können die konzeptionell vorgesehenen innovativen Methoden zwei Kategorien zugeordnet werden. So werden beispielsweise Methoden, die auf die Herausforderungen im ländlichen Raum ausgerichtet sind, mit neu entwickelten Methoden der Bedarfserhebung und Bewertung kombiniert. Die Methoden zweier weiterer Projekte können sogar drei Kategorien zugeordnet werden. Dies lässt den Schluss zu, dass mehr als die Hälfte der Projekte des Innovationsfonds I umfassende, also mehrere Bereiche betreffende methodische Innovationen umsetzt.

Methodische Innovationen knüpfen stärker als thematisch-inhaltliche oder strukturelle Innovationen an bereits Vorhandenem an: Methodische Ansätze werden in neue Handlungsfelder übertragen, in neuen Kontexten weiterentwickelt und/oder verschiedene methodische Ansätze werden zu etwas Neuem kombiniert:

*„Weil viele von den Herangehensweisen schon welche sind, also die habe ich mir ja nicht an sich komplett neu ausgedacht. Den Mix natürlich und die Zugespitztheit auf die Inhalte aber schon. Deswegen könnte ich mir vorstellen, dass dieses Format, das alles zusammenbringt über so sechs Termine, dass das relativ neu ist, plus: Wir haben ja dann spontan darauf reagiert.“ (Projektumsetzende\*r)*

Da die konzeptionell vorgesehenen Innovationen nicht auf bereits vorhandenen Erfahrungen oder vorhandenem Wissen aufbauen können, waren im Verlauf der Projektumsetzung teilweise konzeptionelle Anpassungen notwendig. In den Gruppendiskussionen im Rahmen der Lernwerkstätten wurde deutlich, dass die Projektumsetzung häufig als Experimentierfeld betrachtet wird. Entsprechend werden – unter Beibehaltung der Zielsetzungen der Projekte – noch in der laufenden Förderperiode Veränderungen in der Projektgestaltung und -umsetzung vorgenommen. Im Folgenden werden wir uns diesen Veränderungen zuwenden.

### 3.2.2 Erfolgreiche Innovationsproduktion

In Anbetracht der eingangs geschilderten doppelten Unsicherheit, mit der sich die Projekte des Innovationsfonds I auseinandersetzen müssen, erscheint es folgerichtig, dass innerhalb der Projektlaufzeit Anpassungen in Bezug auf die Ausgestaltung und die Umsetzung der Projekte vorgenommen werden. Vorgenommene Veränderungen dokumentieren die Flexibilität der Projekte, mit der sie sich den Herausforderungen stellen, die mit einem innovativen Ansatz verbunden sind, und können als Innovationsproduktion angesehen werden. Sie erfolgen, weil

- das geplante Vorgehen nicht zu einer Zielgruppenerreichung führt,
- sich als nicht umsetzbar erweist,
- nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt oder
- unterschiedliche Vorgehensweisen, die sich im Projektverlauf ergaben, ausprobiert werden sollen.

Allerdings kann nur dann von einer Innovationsproduktion gesprochen werden, wenn Veränderungen oder Anpassungen auf qualifizierten Entscheidungen beruhen, die

- sich auf Beobachten und Lernen begründen, wie z.B. Rückmeldungen der Zielgruppen, Lernen von anderen Akteur\*innen, Projekten oder Fortbildungen,
- auf Bedarfserhebungen und/oder Erfolgskontrollen, z.B. durch Selbstevaluation, beruhen oder
- mehrere dieser Aspekte umfassen.

Neben Veränderungen aufgrund qualifizierter Entscheidungen waren für die Projekte vielfach auch Veränderungen oder Anpassungen aufgrund der Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie erforderlich. Die Projektumsetzung begann in Zeiten pandemiebedingter Kontaktbeschränkungen und wurde auch während der zweijährigen Förderperiode durch Lockdowns und Kontaktbeschränkungen behindert. So konnten beispielsweise Präsenzveranstaltungen nicht stattfinden oder der Zugang zu Schulen war stark eingeschränkt. Entsprechend mussten alle Projekte pandemiebedingte Anpassungen vornehmen. Dabei handelte es sich jedoch um rein pragmatische und nicht um qualifizierte Entscheidungen im Sinn einer Innovationsproduktion.

Insgesamt haben 15 Projekte des Innovationsfonds I konzeptionelle Veränderungen aufgrund qualifizierter Entscheidungen vorgenommen.

Im folgenden Kapitel werden am Beispiel von sechs Projekten, die bereits zum Zeitpunkt der Ergebnisberichte von 2021 Konzeptanpassungen aufgrund qualifizierter Entscheidungen vorgenommen hatten, relevante Faktoren und Strategien für die Innovationsproduktion dargestellt. Die Beschränkung auf diese sechs Projekte erfolgt aufgrund der Datenverfügbarkeit. Die Gesamtergebnisberichte, auf deren Basis die Innovationsproduktion von sieben Projekten festgestellt wurde, standen der wB erst im Dezember 2022 zur Verfügung, sodass notwendige Erhebungen bei den Projektumsetzenden wegen der abgelaufenen Förderzeit nicht mehr durchführbar waren.

### 3.2.3 Für die Innovationsproduktion relevante Faktoren und Strategien

Die Beschäftigung mit Faktoren und Strategien für die Innovationsproduktion zielt darauf ab, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu identifizieren, die förderlich für die Umsetzung innovativer Projekte sind. Dabei geht es nicht um das Feststellen monokausaler Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren oder Strategien und einer erfolgreichen Innovationsproduktion, sondern um die Ermittlung von erfolgreichen Konfigurationen, die die Realität der Projekte abbilden (Behn et al. 2021, 297) und in unserem Fall zu einer Innovationsproduktion führen. Letztlich ist es nie *ein* Faktor oder *eine* Strategie, der oder die zum Erfolg führt, sondern immer das Zusammenspiel verschiedener Faktoren und Strategien. Um dem Rechnung zu tragen, wird

im Folgenden die Frage nach relevanten Faktoren, Strategien und erfolgversprechenden Konfigurationen mittels einer Qualitative Comparative Analysis (QCA) untersucht. Dieser Ansatz gewährleistet durch einen systematischen Fallvergleich „ein Verständnis über das beste Vorgehen in der Erreichung eines Outcomes unter bestimmten Gegebenheiten“ (Befani 2016, 21). Dabei geht es hier um das beste Vorgehen, um zu einer Innovationsproduktion zu gelangen.

Für die QCA wird das Stattfinden einer Innovationsproduktion als Outcome, also als abhängige Variable betrachtet. Die sechs in der QCA berücksichtigten Fälle weisen alle dieses Outcome auf.

Eine QCA erfordert, dass vorab mögliche Faktoren und Strategien identifiziert werden. Dies geschieht zum einen explorativ, auf Basis der Befunde der qualitativen Erhebungen durch die wB, zum anderen werden theoretische und empirische Erkenntnisse aus anderen Forschungskontexten einbezogen. Die Auswertungen der Interviews zum Thema Innovation und der Gruppendiskussionen im Rahmen der Lernwerkstätten haben ergeben, dass folgende Faktoren und Strategien für eine erfolgreiche Innovationsproduktion relevant sind:

- Selbstevaluation,
- aktive Netzwerkarbeit,
- umfassende Erfahrung im Themenfeld,
- Zusammenarbeit mit Regelstrukturen.

Diese Faktoren werden in einem weiteren Schritt in ein Modell überführt, welches mögliche Kombinationen von Faktoren und Strategien abbildet, die zum Erreichen des Outcomes Innovationsproduktion möglich wären (ausführlich zum Vorgehen bei der Auswahl relevanter Faktoren und Strategien: Behn et al. 2021, 303f.).

Im Folgenden werden die genannten Faktoren und Strategien, ihre Bedeutung und ihre Operationalisierung dargestellt. Unter „Operationalisierung“ verstehen wir hier die unterschiedlichen Ausprägungen, die die Faktoren und Strategien in der Praxis erfahren. Eine Bewertung der Ausprägung der Faktoren und Strategien ist notwendig, um diese in die QCA einfließen zu lassen. Die Bewertung erfolgt zunächst entlang einer vierstufigen Skala. In einem weiteren Schritt wird bewertet, ab welchem Skalenwert der Faktor oder die Strategie als gegeben in die QCA einfließt. Dies kann sich für die einzelnen Faktoren und Strategien jeweils unterscheiden. Ab welcher Ausprägung ein Faktor oder eine Strategie in die QCA einfließt, wurde auf der Basis des gesamten Materials und per Übereinkunft des wB-Teams entschieden.

Anschließend werden die Kombinationen dieser Faktoren und Strategien bzw. ihrer Ausprägungen dargestellt, die zum Outcome der Innovationsproduktion führen. Dabei ist zu beachten, dass sich die QCA zunächst auf die Projekte des Innovationsfonds I bezieht. Für die Projekte des Innovationsfonds II sind aufgrund der thematischen Zuspitzung der Projekte weitere Analysen notwendig, die im Verlauf der wB noch durchgeführt werden müssen.

### 3.2.3.1 SELBSTEVALUATION

Unter „Selbstevaluation“ verstehen wir ein „systematisches datengestütztes Verfahren der Beschreibung und Bewertung von Umsetzungsprozessen und Ergebnissen eines Projekts, das durch die praxisgestaltenden Akteur\*innen selbst durchgeführt wird“ (DeGEval 2004, 5). Die Auswahl des zu evaluierenden Praxisausschnitts und der durch eine Selbstevaluation zu beantwortenden Fragen obliegt dabei den Projektmitarbeiter\*innen, die gleichzeitig die Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen und diese für die Weiterentwicklung ihrer Praxis nutzen. Anders als Praxisreflexionen in Form von Teamsitzungen oder Supervisionen ist eine Selbstevaluation datenbasiert und systematisch, von einem Qualitätsmanagement lässt sie sich durch ihre zeitliche Befristung abgrenzen (Giel et al. 2018).

Der Selbstevaluation kommt in Bezug auf die Produktion von Innovation insofern Bedeutung zu, als dass sie die Grundlage für eine qualifizierte Entscheidung ist.

Um Formen der Selbstevaluation in abgestufter Form zu erfassen, werden folgende Bewertungskategorien herangezogen:

Stufe	Beschreibung	Anzahl der Projekte
1	Es werden keine Instrumente der Selbstevaluation genutzt.	0
2	Die Selbstevaluation basiert allein auf einer teaminternen Perspektive.	0
3	Die Selbstevaluation bezieht eine externe Perspektive mit ein, z.B. die der Teilnehmer*innen oder einer Gruppe Kooperationspartner*innen.	4
4	Die Selbstevaluation stützt sich auf mehrere externe Perspektiven, z.B. die von Teilnehmer*innen und Kooperationspartner*innen.	2

In einer abschließenden Bewertung wurde die Selbstevaluation als Handlungsstrategie der Projekte als gegeben in die QCA einbezogen, wenn Stufe drei oder vier erreicht wurde, also mindestens eine externe Perspektive berücksichtigt wurde. Dies war bei allen sechs untersuchten Projekten der Fall, wobei zwei sogar mehr als eine externe Perspektive einbezogen haben. Für die Bewertung wurden die Projektanträge sowie Interviews mit Projektumsetzenden herangezogen.

Für die Selbstevaluation werden als externe Perspektiven z.B. standardisierte Teilnehmer- oder Feedbackbefragungen von Kooperationspartner\*innen genutzt. Darüber hinaus werden Umsetzungserfahrungen und Ergebnisse in Runden reflektiert, die über das Projektteam hinausgehen – entweder innerhalb des Trägerkontexts oder durch die Hinzuziehung externer Berater\*innen. Vielfach wurden die Methoden, aber auch die Fragestellungen der Selbstevaluation im Rahmen der Projektumsetzung um weitere ergänzt. Einige Projekte arbeiteten hierfür mit klar definierten Zeithorizonten, d.h., bei jeder Ergebnisauswertung wurde festgelegt, wann wieder eine Selbstevaluation stattfinden sollte. Dadurch ist es aus ihrer Sicht möglich, Anpassungen, die auf Basis der Ergebnisse einer Selbstevaluation vorgenommen wurden, ebenfalls auf ihre Tragfähigkeit zu überprüfen:

*„Und auch die Selbstevaluation, also zu schauen, was haben wir gemacht, was hat davon funktioniert, was hat nicht funktioniert, und so gut es eben ging, die betreffenden Personen dann auch zu fragen, warum es nicht funktioniert hat. ... Also gerade so Entwicklungen von den einzelnen Seminaren und Inhalten, Schwerpunkte und Stellschrauben im Kleinen und Großen konnte man schon gut durch Feedbacks und Gespräche nach den einzelnen Veranstaltungen verwenden, um das dann zu verändern oder anzupassen.“ (Interview Projektumsetzende\*r)*

### 3.2.3.2 AKTIVE NETZWERKARBEIT

Eine Einbindung in Netzwerke gehört in aller Regel zum Alltag von Projekten, wobei sich die Qualität der Einbindung und der Einfluss der Arbeit der Netzwerke auf die Projektumsetzung deutlich unterscheiden können. Für die untersuchten sechs Projekte haben wir deshalb folgende Operationalisierung für die Bewertung der Netzwerkarbeit vorgenommen:

Stufe	Beschreibung	Anzahl der Projekte
1	Der Träger ist ganz allgemein in Netzwerken aktiv – nicht jedoch in themenrelevanten Netzwerken.	0
2	Der Träger ist in einem themenrelevanten Netzwerk aktiv, dieses hat jedoch keinen besonderen Einfluss auf die Umsetzung des Projekts.	2
3	Der Träger ist in themenrelevanten Netzwerken aktiv. Aus diesen zieht er Anregungen für die Projektumsetzung.	2
4	Der Träger ist in themenrelevanten Netzwerken aktiv. Aus diesen zieht er Anregungen für die Projektumsetzung und gewinnt Kooperationspartner*innen.	2

Wir unterscheiden dabei zwischen einer einfachen Beteiligung an Netzwerken und einer aktiven Netzwerkarbeit. Eine Einstufung als „aktive Netzwerkarbeit“ erfolgt dann, wenn die Projekte zumindest Anregungen für die Projektpraxis aus der Netzwerkarbeit ziehen konnten oder darüber hinaus hier auch Kooperationspartner\*innen gewinnen konnten, d.h., für die Projekte, die Stufe drei oder vier erreichen, wurde die aktive Netzwerkarbeit als gegeben in der QCA berücksichtigt.

Eine aktive Netzwerkarbeit erweitert den Fokus der Projekte und zeigt sich als wesentliche Bedingung für eine gelingende Innovationsproduktion. Wichtig ist, dass die Netzwerke in einer Form funktionieren, die einen Austausch von Erfahrungen, das Stellen von Fragen und das Anbahnen von Kooperationen erlaubt.

*„Also für mich sind das zwei ganz elementare Sachen. Das ist einmal die Vernetzung mit anderen in dem Bereich tätigen Institutionen oder Gruppen oder Einzelpersonen. Das hat uns sehr, sehr geholfen; also den Austausch zu suchen, hier in der regionalen Ebene zu gucken, was für andere Träger gibt es, was für Projekte gibt es, und zum Beispiel in X gibt es das Projekt Y, was ähnlich ausgerichtet ist, nur auf Langzeitbetreuung ... und das war ein ganz fantastischer Austausch und eben bei Schwierigkeiten, die man erlebt hat, war es total hilfreich, denen das zu erzählen, und die haben uns ihre Schwierigkeiten erzählt und was sie probiert haben, also das war sehr, sehr hilfreich.“ (Projektumsetzende\*r)*

Dies ist in der Regel bei leistungsfähigen, also zielgerichtet und kooperativ agierenden Netzwerken der Fall (ausführlich Camino/ISS 2017, 106ff.; Camino/ISS 2019, 211f.).

### 3.2.3.3 UMFASSENDE ERFAHRUNG DER PROJEKTE IM THEMENFELD

Für die Innovationsproduktion ist Erfahrung im Themenfeld bedeutsam, weil sie einen Einfluss auf die fachliche Sicherheit der Projektumsetzenden hat. Es ist davon auszugehen, dass Träger mit einer ausgeprägten Erfahrung sowie mit erfahrenen Mitarbeiter\*innen eine höhere Handlungssicherheit aufweisen und sich nur die Aspekte eines Projekts neu erschließen müssen, die dessen innovativen Charakter betreffen (Camino/ISS 2019 196 ff.). Im Rahmen der wB des Innovationsfonds I wurden „Erfahrungen im Themenfeld“ folgendermaßen operationalisiert:

Stufe	Beschreibung	Anzahl der Projekte
1	Träger und Mitarbeiter*innen haben bisher nicht in einem für das aktuelle Projekt themenrelevanten Bereich gearbeitet.	0

2	Träger und Mitarbeiter*innen haben in der Vergangenheit ein Projekt in einem für das aktuelle Projekt themenrelevanten Bereich umgesetzt, es handelt sich aber nicht um einen Tätigkeitsschwerpunkt des Trägers bzw. der Mitarbeiter*innen.	0
3	Der Träger hat in der Vergangenheit Projekte in einem für das aktuelle Projekt themenrelevanten Bereich umgesetzt, es handelt sich aber nicht um einen Tätigkeitsschwerpunkt des Trägers. Mindestens ein*e Mitarbeiter*in, der/die zentral mit der Umsetzung befasst ist, gilt in dem Bereich, der inhaltlich für das aktuelle Projekt relevant ist, als erfahren.	2
4	Der Träger setzt überwiegend Projekte in einem für das aktuelle Projekt themenrelevanten Bereich um und verfügt über entsprechend erfahrene Mitarbeiter*innen.	4

Die Erfahrung der Projekte im Themenfeld wurde auf Basis der Projektskizzen bewertet. Zusätzliche Handlungssicherheit gewinnen Projekte, wenn die umsetzenden Mitarbeiter\*innen ebenfalls bereits im Themenfeld erfahren sind. Inwiefern ein Projekt durch erfahrene Mitarbeiter\*innen umgesetzt wurde, wurde in Interviews erhoben. Da Erfahrung des Trägers bereits in den Förderrichtlinien als Voraussetzung genannt wird und insofern alle Projekte des Innovationsfonds I mehr oder weniger erfahren im Themenfeld sind, wurde als relevanter Faktor für die QCA die umfassende Erfahrung des Trägers bewertet. „Umfassend erfahren“ ist ein Träger dann, wenn er überwiegend Projekte in einem für das aktuelle Projekt themenrelevanten Bereich umsetzt und über erfahrene Mitarbeiter\*innen verfügt, er also auf Stufe vier eingeordnet wird. Dies trifft auf vier der untersuchten sechs Projekte zu.

#### 3.2.3.4 ZUSAMMENARBEIT MIT REGELSTRUKTUREN

Die Zusammenarbeit mit bzw. der Transfer in Regelstrukturen ist ein wichtiges Anliegen des Programms „Demokratie leben!“. Unter „Regelstrukturen“ verstehen wir eine durch Bund, Länder oder Kommunen im Rahmen eines gesetzlichen Auftrags finanzierte Struktur mit der Zielgruppe Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene.<sup>3</sup>

In Bezug auf die Produktion von Innovation wird die Zusammenarbeit mit Regelstrukturen von den Projektumsetzenden als förderlicher Faktor angesehen. Regelstrukturen reagieren schnell auf nicht funktionale Handlungsansätze und fordern aktiv entsprechende Veränderungen ein.

Stufe	Beschreibung	Anzahl der Projekte
1	Es besteht keine Zusammenarbeit mit Regelstrukturen.	1
2	Die Zusammenarbeit beschränkt sich darauf, dass der Zugang zur Zielgruppe über Regelstrukturen erfolgt.	2
3	Regelstrukturen sind Adressaten und/oder Ziel von Ergebnistransfer.	0
4	Regelstrukturen sind Kooperationspartner, d.h., es gibt eine aktive Zusammenarbeit zwischen Projekt und Regelstruktur. Beide übernehmen	3

<sup>3</sup> Aus den Angaben der Projektanträge und Ergebnisberichte zur Zusammenarbeit kann nicht eindeutig abgeleitet werden, wann es sich um eine Regelstruktur handelt. Z.B. kann eine Kooperation mit freien Trägern im Rahmen eines gesetzlichen Auftrags oder aber im Rahmen eines Projekts stattfinden. Entsprechend können hier nur die Projekte bewertet werden, mit denen auch Interviews geführt wurden.

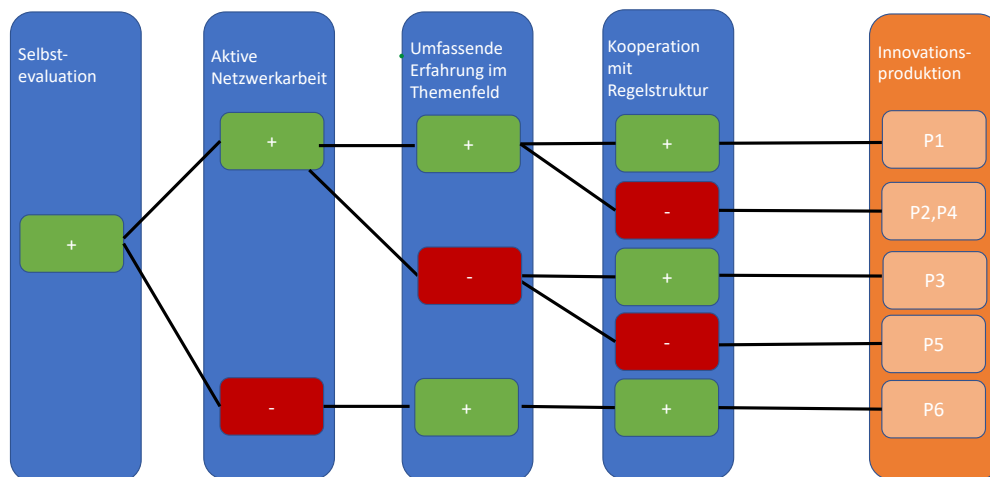
	Verantwortung für die Konzeption und/oder (Teile der) Umsetzung des Angebots.	
--	---	--

Für diejenigen Projekte, die Innovationsproduktion als Outcome aufweisen, wurde in Interviews erfragt, ob und in welcher Form die Zusammenarbeit mit Regelstrukturen erfolgte. Unterschieden wurde danach, ob sich die Zusammenarbeit darauf beschränkte, über die Regelstrukturen Zugang zu den Zielgruppen zu erhalten, ob die Regelstrukturen Adressat oder Ziel von Ergebnistransfer waren oder Kooperationspartner des Projekts. Als Kooperationspartner wird eine Regelstruktur aktiv in die Projektumsetzung oder in Teile derselben eingebunden und übernimmt entsprechend auch Verantwortung für die Erreichung der Ziele des Projekts. Dies ist bei drei der betrachteten Projekte der Fall. Für diese wurde die „Zusammenarbeit mit Regelstrukturen“ als gegeben in der QCA berücksichtigt.

### 3.2.4 Erfolgspfade der Innovationsproduktion

Eine Kombination der Faktoren und Strategien, die gemeinsam als Gelingensbedingungen bezeichnet werden können, zeigt insgesamt fünf Merkmalskombinationen, mittels derer die Projekte eine Innovationsproduktion erreicht haben.

**Abbildung 7: Kombinationen von Faktoren für eine gelingende Innovationsproduktion**



Die jeweilige Konstellation der Gelingensbedingungen lässt sich von links nach rechts ablesen. Grüne, mit einem Plus markierte Felder zeigen an, dass die jeweilige Bedingung vorhanden ist, rote mit einem Minus gekennzeichnete Felder zeigen an, dass sie fehlt. In der rechten Spalte sind die Projekte, die bereits im ersten Förderjahr eine qualifizierte Entscheidung zur Konzeptanpassung trafen – bei denen das Outcome Innovationsproduktion also gegeben ist – so angeordnet, dass nachvollziehbar ist, mit welcher Merkmalskonstellation sie zu einer Innovationsproduktion kamen.

Eine Selbstevaluation, die mindestens eine externe Perspektive berücksichtigt, ist für alle sechs Projekte eine Voraussetzung, um qualifizierte Entscheidungen für konzeptionelle Veränderungen zu treffen. Wie bereits erläutert, ermöglicht es die Selbstevaluation, empirisch begründet Stärken und Schwächen eines Konzepts sowie der Umsetzung eines Projekts zu reflektieren,



und ist damit der erste Schritt für notwendige Veränderungen. Eine aktive Netzwerkarbeit ist eine weitere bedeutungsvolle Voraussetzung für die Innovationsproduktion. Lediglich ein Projekt erreicht die Innovationsproduktion (das untersuchte Outcome), ohne das Merkmal „aktive Netzwerkarbeit“ aufzuweisen. Dieses Fehlen wird offensichtlich dadurch ausgeglichen, dass dieses Projekt über umfassende Erfahrungen im Themenfeld verfügt und in einer Form mit Regelstrukturen kooperiert, die der oben beschriebenen Ausprägung entspricht. Ein einziges Projekt weist alle Gelingensbedingungen auf. Für vier Projekte gilt, dass sie neben den Merkmalen „Selbstevaluation“ und „aktive Netzwerkarbeit“ entweder über eine „umfassende Erfahrung im Themenfeld“ verfügen *oder* über eine „Zusammenarbeit mit Regelstrukturen“.

### **3.3 ERGEBNISSE UND ZIELERREICHUNG**

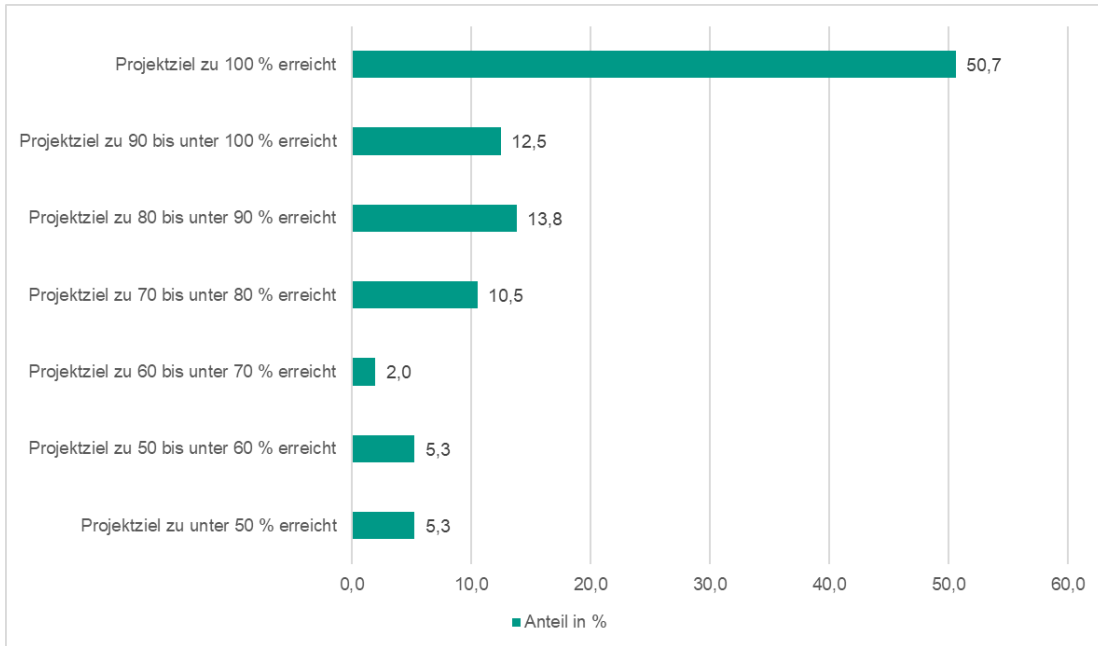
Die Erreichung der Ziele bezieht sich grundsätzlich auf zwei Ebenen, die Ebene der Projektziele und die Ebene der Programmziele. Zunächst werden die Ergebnisse zur Erreichung der Projektziele dargelegt, differenziert nach den beiden Themenbereichen Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und GMF und Förderung von Teilhabe und Vielfalt. In weiteren Abschnitten des Kapitels geht um die Zielgruppenerreichung der Projekte und Herausforderungen bei der Projektzielerreichung. Auf die Programmziele wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels eingegangen; dort wird dargestellt, in welchem Umfang die Projekte Beiträge zur Erreichung der Programmziele leisten

#### **3.3.1 Erreichte Projektziele und Ergebnisse**

Die verschiedenen Problem- und Konfliktlagen, die die Projekte des Innovationsfonds I bearbeiten, ihre Ziele und Zielgruppen wurden in Kapitel 3.1 bereits vorgestellt sowie ihre Handlungsansätze und Methoden umrissen. Dieses Kapitel soll nun herausarbeiten, inwiefern sie ihre Ziele erreichen konnten, welche Ergebnisse sich feststellen lassen und welche Veränderungen die Projektumsetzenden bei ihren Zielgruppen beobachten.

Eine Auswertung der Gesamtergebnisberichte zeigt, dass die Projekte ganz überwiegend ihre Ziele erreichen konnten (vgl. Abbildung 8). Insgesamt werden 75 % der Projektziele zu 80 bis 100 % erreicht. Es erreichen allerdings nur rund 50 % der Projekte ihre Projektziele in vollem Umfang (100 % Zielerreichung). Rund 10 % der Projekte erreichen sie zu 70 bis 80 %, 2 % zu 60 bis 70 %, nur rund 5 % zu weniger als 50 %.

**Abbildung 8: Zielerreichung der Projekte (N = 20), basierend auf 20 Gesamtergebnisberichten; in den Ergebnisberichten werden diese Angaben nicht gemacht**



**Quelle: Dokumentenanalyse Gesamtergebnisberichte**

Da hier nicht die Zielerreichungen aller Projekte ausführlich dargestellt werden können, werden die Ergebnisse von acht ausgewählten Projekten pseudonymisiert und anhand von konkreten Praxisbeispielen exemplarisch aufgeführt. Ihre Ziele und Ergebnisse erreichten diese acht Projekte ganz überwiegend, und zwar in den Bereichen Wissensvermittlung und Sensibilisierung, z.B. zu Rechtsextremismus, Rassismus oder Antisemitismus, Demokratieförderung und Vermittlung von Demokratiekompetenzen, wie z.B. Ambiguitätstoleranz, Förderung von Teilhabe und Aufbau und Stärkung von Beteiligungsstrukturen sowie Empowerment und Aktivierung der Zielgruppe. Damit liefern sie relevante Erkenntnisse über die Zielerreichung der Projekte hinsichtlich der Ziele des Innovationsfonds I, der Auseinandersetzung mit rechtsextremen bzw. demokratiefeindlichen Bestrebungen und der Förderung von Teilhabe und Vielfalt, und zeigen beispielhaft auf, inwiefern die Projekte die eingangs beschriebenen Problem- und Konfliktlagen bearbeiten. In der nachfolgenden Tabelle werden die als Beispiele ausgewählten Projekte den eingangs erläuterten Themenbereichen und Kategorien zugeordnet (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Bearbeitete Problem- und Konfliktlagen**

Kategorie	Projektbeispiel
Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und GMF	
Fehlende Teilhabe bestimmter Gruppen, sozialräumliche Problemlage, sozioökonomische Benachteiligung bestimmter Gruppen	Projekt A
Gehäuft vorkommende niedrighschwellige demokratiefeindliche Handlungen, demokratiefeindliche Gewalt- und Konfliktszenarien, Segregation bestimmter Gruppen	Projekt B
Fehlende Toleranz und Diskriminierung bestimmter Gruppen	Projekt C
Förderung von Teilhabe und Vielfalt	

Fehlende Teilhabe bestimmter Gruppen, sozialräumliche Problemlagen, mangelnde Fähigkeiten/Kompetenzen bestimmter Gruppen zur Teilhabe	Projekt D
Fehlende Teilhabe bzw. mangelnde Teilhabechancen bestimmter Gruppen, Diskriminierung bestimmter Gruppen	Projekt E
Sozialräumliche Problemlagen	Projekt F
Teilhabe/mangelnde Teilhabechancen unterprivilegierter Gruppen, Diskriminierung bestimmter Gruppen, sozioökonomische Benachteiligung bestimmter Gruppen	Projekt G
Fehlende Toleranz bestimmter Gruppen, Diskriminierung bestimmter Gruppen, Segregation bestimmter Gruppen	Projekt H

### 3.3.1.1 PROJEKTZIELERREICHUNG IM THEMENBEREICH AUSEINANDERSETZUNG MIT RECHTSEXTREMISMUS

#### PROJEKT A

Durch die Partizipation der Zielgruppe an der Konzeptentwicklung konnte diese aktiviert werden und wichtige Erfahrungen von Teilhabe und Selbstwirksamkeit sammeln. Insbesondere in der Arbeit mit marginalisierten Zielgruppen zeigte sich, dass der Lebensweltbezug der Maßnahmen gesichert werden sollte, um die Beteiligung der Zielgruppen zu fördern und Selbstwirksamkeitserfahrungen zu ermöglichen.

Zunächst soll auf die Zielerreichung einiger Projekte, die mit Jugendlichen bzw. mit Schüler\*innen arbeiten, eingegangen werden, wie bei Projekt A, das insbesondere Ergebnisse in den Bereichen Wissenszuwachs und Aktivierung der Zielgruppe bewirken konnte. Das Projekt führte Angebote politischer Bildung in Form von mehrtägigen Seminaren für Berufsschüler\*innen im ländlichen Raum durch, um das Demokratievertrauen und die demokratische Debattenkultur der Zielgruppe zu stärken und menschenfeindlichen und extrem rechten Positionen entgegenzuwirken. Laut Projektumsetzenden wurden ihre Angebote von den Schüler\*innen sehr positiv angenommen und das Projekt konnte diesen einen Raum bieten, um über eigene (Diskriminierungs-)Erfahrungen zu sprechen und ihr Wissen zu Diskriminierung und zu Machtverhältnissen zu erweitern. Die Projektumsetzenden beobachteten, dass den Schüler\*innen anfangs die Begriffe für das eigene Erleben bzw. die Fähigkeit zur politischen Einordnung der eigenen Lebensrealität fehlten, z.B. im Fall von racial profiling bei Polizeikontrollen:

*„Der Unterschied, den wir gemacht haben, ... [bestand darin,] dass wir einen Raum geöffnet haben, den die [Schüler\*innen] sonst wirklich nirgends hatten ... dass sie den Raum bekommen, ihre eigenen Erfahrungen zu besprechen. ... Teilweise haben ihnen die Begriffe gefehlt oder auch eine politische Einordnung der eigenen Erfahrungen. ... Das hat, glaube ich, einen Unterschied gemacht, weil manche das dann gelernt haben.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Des Weiteren verfügten die Schüler\*innen kaum über Wissen zur extremen Rechten sowie zu rechtsterroristischen Gruppen und Gewaltvorfällen in ihrem unmittelbaren regionalen Umfeld und konnten durch die Seminare aufgeklärt und sensibilisiert werden. Durch die gemeinsame Er- und Überarbeitung der Seminarkonzepte mit den Schüler\*innen konnten alle Teilnehmer\*innen entsprechend ihres Vorwissens eingebunden werden. Zudem stellten die Projektumsetzenden fest, dass sich die Schüler\*innen im Lauf des Projekts mehr öffneten, selbstständig eigene Themen einbrachten und diese aktiv diskutierten.

## PROJEKT B

Gemeinsame Diskurs- und Erfahrungsräume zum Erleben von Abwertung und Ausgrenzung aufgrund unterschiedlicher Phänomene von GMF und Diskriminierung können unterstützend wirken, um die Zielgruppe zu sensibilisieren und entsprechendes Wissen zu vermitteln.

Ähnliche Erfahrungen machte Projekt B, das einen wichtigen Beitrag zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung zu Antisemitismus und anderen Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit leistete. Das Projekt ist in der Rechtsextremismusprävention und -aufklärung tätig und möchte Strukturen, Weltbilder und Argumentationsmuster der extremen Rechten möglichst anschaulich und interaktiv vermitteln. In der Arbeit mit einer Schulklasse konnten die Projektumsetzenden feststellen, dass für die Jugendlichen das Gefühl, ernstgenommen zu werden und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen, essentiell für die weitere Projektumsetzung waren. In der Schulklasse waren sowohl Jugendliche aus Familien der extremen Rechten als auch Jugendliche mit Migrationshintergrund und es gelang den Projektumsetzenden, einen Raum zu schaffen, um sich über unterschiedliche Erfahrungswelten auszutauschen und Erkenntnisgewinne für alle Beteiligten zu ermöglichen, sowie für Antisemitismus und andere Formen der Diskriminierung und Ausgrenzung zu sensibilisieren.

*„Eine Erfahrungswelt herzustellen, dass, wenn man von Antisemitismus betroffen ist, es sich ganz ähnlich anfühlt, wie wenn man von Rassismus betroffen ist oder von einer Ausgrenzung aufgrund von Klassismus beispielsweise, also ... [einen Erfahrungsraum] gemeinsam zu schaffen und dabei ernstgenommen zu werden in den eigenen Sorgen. Da habe ich gemerkt, dass das wirklich etwas bringt bei ganz vielen Jugendlichen, dass sie wirklich einen Erkenntnisgewinn haben.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Weiterhin waren die Jugendlichen dadurch eher bereit, sich neuen Themen zu öffnen, und es konnten ihnen abstrakte Themen wie Antisemitismus niedrigschwellig und auf einer persönlichen, lebensweltnahen Ebene verständlich gemacht werden.

*„Antisemitismus schafft Betroffene und deren Gefühl ist ein ganz ähnliches, wie ihr euch vielleicht manchmal fühlt. ... einfach ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass so etwas wie Antisemitismus, egal wie er sich dann äußert, Menschen trifft und weh tut, und dann darüber nachzudenken, ob ich solche Sachen sage, unabhängig davon, ob ich es jetzt schon komplett verstanden habe oder nicht. Und das Verstehen kann ja noch irgendwann kommen, wenn man den ersten Schritt gemacht hat, zu merken, was es mit Menschen macht. Das hat, glaube ich, den Unterschied gemacht bei vielen.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

## PROJEKT C

Die Projekte schaffen ein Bewusstsein und tragen zur Sensibilisierung der Zielgruppe bei. Ergebnisse und konkrete Veränderungen bei der Zielgruppe zeigen sich zum Teil erst später.

Im Rahmen der Förderung durch den Innovationsfonds I setzte Projekt C 24 zweitägige Schulungen für Personen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, über Trans\*-Geschlechtlichkeit um sowie 24 Seminarreflexionstage drei Monate nach den Fortbildungen. Nach Einschätzung der Projektumsetzenden konnte es dadurch in der Region ein Bewusstsein für das Thema, Wissen und Kenntnisse über Ansprechpersonen schaffen und zur Sensibilisierung der Zielgruppe beitragen.

*„Trans\* war überhaupt nicht in den Köpfen, war nicht existent und das ist jetzt existent in der Region und die Leute wissen, wo sie hinkommen können, wo sie anfragen können, und das ist ein riesiger Unterschied zu vorher, weil es gab nichts vorher. ... Das ist ein großer Entwicklungsschritt, der da passiert ist.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Die Projektumsetzenden weisen darauf hin, dass sich Ergebnisse und Veränderungen bei der Zielgruppe meist erst nach einiger Zeit zeigen:

*„Das sind Wirkungen, auf die man nur hoffen kann und die sich manchmal erst zwei, drei, vier Monate später zeigen, wenn die Leute anrufen und sagen: ‚... weißt du, dass ich dich da vorgeschlagen habe?‘ Also Wirkungen, die nicht in dem Moment sichtbar werden, die aber drei Monate später ihre Wirkung genau zeigen. ... [wir haben] einen Impuls gegeben, dass die [Fachkräfte] selbstständig daran weiterarbeiten, weiterdenken und überlegen und das auch in ihrem Kontext anwenden wollen.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

### 3.3.1.2 PROJEKTZIELERREICHUNG IM THEMENBEREICH FÖRDERUNG VON TEILHABE UND VIELFALT

#### PROJEKT D

Projekte, die die Zielgruppe als Expert\*innen ihrer eigenen Lebensrealität ansprechen, finden einen guten Zugang zur Zielgruppe. Realitätsnahe und niedrigschwellige Angebote tragen wesentlich zur Vermittlung demokratischer Teilhabe bei.

Auch Projekt D richtete sich an Jugendliche im ländlichen Raum, legte aber einen Schwerpunkt auf Jugendbeteiligung und konnte den Teilnehmer\*innen wesentliche Demokratiekompetenzen vermitteln und ihre Teilhabe stärken. Durch Barcamps und Vertiefungsworkshops sollten Jugendliche selbstermächtigt werden und Erfahrungen mit demokratischen Prozessen sammeln. Während der Projektlaufzeit konnte Projekt D insgesamt 34 Veranstaltungen durchführen, die weitere Projekte in Gang brachten, wie z.B. die Entstehung eines Jugendrats in einer Kulturstiftung, Informationsveranstaltungen zu Nachhaltigkeit und queeren Themen sowie einer Veranstaltungsreihe von und für Jugendliche. Weiterhin konnte das Projekt in den meisten Kreisen und kreisfreien Städten des Bundeslands Gespräche zwischen Jugendlichen und Entscheidungsträger\*innen aus Politik und Verwaltung zu den Bedarfen der Jugendlichen initiieren. In einem internationalen Barcamp mit sechs Delegationen aus fünf verschiedenen Ländern konnten sich die Teilnehmer\*innen zu (gesellschafts-)politischen Themen austauschen und lernten, gegensätzliche Positionen im Diskurs einzunehmen, unterschiedliche Meinungen auszuhalten und gegenseitiges Verständnis aufzubringen.

Als Herausforderung beschreiben es die Projektumsetzenden, politische Teilhabe so umzusetzen, dass sie von den Jugendlichen gut praktiziert und verstanden werden kann; daher achteten sie darauf, sie so niedrigschwellig wie möglich zu gestalten. Durch Diskussionen und Abstimmungen konnten den Jugendlichen demokratische Prozesse nähergebracht und Demokratiekompetenzen gestärkt werden.

*„Wenn wir z.B. Bedarfe abfragen, sind Jugendliche erst mal auch überfordert, ... aber sobald man das so niedrigschwellig wie möglich gestaltet und das auch mit Politik verbindet, weil es ist ja ein demokratischer Diskurs, ... merken sie durch diese ... [Veranschaulichung], wie einfach es sein kann, aber gleichzeitig auch schwierig, weil je mehr Diskursteilnehmende daran beteiligt sind, desto schwieriger wird es auch, einen Konsens für etwas zu finden.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Die Projektumsetzenden stellen fest, dass es bereits viel bewirken kann, die Jugendlichen als Expert\*innen ihrer eigenen Lebenswelt anzusprechen, ihnen Gehör zu schenken und zu verschaffen. Sie berichten, dass sie von den Teilnehmer\*innen viel positives Feedback bekamen, da diese sich wahrgenommen und bestärkt fühlten. Dadurch konnte das Projekt seine Zielgruppe empowern und auch Veränderungen bei Jugendlichen aus marginalisierten Gruppen bewirken:

*„Wir haben gemerkt, dass die Jugendlichen sehr, sehr dankbar sind, wenn wir in die Landkreise kommen und sie ... fragen, was sie sich für die Region wünschen. ... Allein schon, sich das anzuhören und ... dieses Verständnis aufzubringen, ... diesen [Raum] zu eröffnen, auch*

*in verschiedenen marginalisierten Zielgruppen, ist einfach der Schlüssel.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### PROJEKT E

Der Einsatz von kreativ-künstlerischen Formaten kann für die niedrighschwellige Vermittlung von Demokratiekompetenzen und demokratischer Teilhabe förderlich sein, insbesondere in der Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Projekte, die neue Beteiligungsstrukturen schaffen und diese langfristig verankern, sichern damit auch die Teilhabemöglichkeiten zukünftiger Gruppen.

Projekt E zeigt exemplarische Ergebnisse in den Bereichen Demokratieförderung, Empowerment und Stärkung von Beteiligungsstrukturen auf. Das Projekt zielte darauf ab, das politische Interesse und die Kompetenzen zur politischen Teilhabe von Schüler\*innen an zwei Förder- bzw. berufsbildenden Schulen zu stärken. In diesem Rahmen führte das Projekt eine Politik-AG mit Zehntklässler\*innen durch, in der die Teilnehmer\*innen die Möglichkeit hatten, Demokratie lebensweltnah zu erleben, sich einzubringen und eigenständig ein Projekt umzusetzen. Die Schüler\*innen entschieden sich, eine Projektwoche für den neunten Jahrgang zum Thema Nachhaltigkeit zu organisieren, und trafen sich dafür sogar außerhalb der AG in ihrer Freizeit sowie nach ihrem Schulabschluss, um die Planung fertigzustellen. Die Projektumsetzenden berichten, dass die Schüler\*innen konstant engagiert waren, lernen mussten, mit anderen in Kontakt zu treten und ihre Komfortzone zu verlassen, und durch das eigenständige Agieren individuell gewachsen sind sowie Selbstwirksamkeit erfahren haben:

*„Die hatten einfach tierisch Bock und sind daran komplett gewachsen, also ganz individuell hab' ich's bei einigen gemerkt. ... Dass sie gesehen haben: ‚Wir können was machen, worauf wir Bock haben, und wir setzen das um und wir investieren Freizeit‘, das ist für mich, sie haben Selbstwirksamkeit erfahren und das hat was mit ihnen gemacht.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Weiterhin konnten die Projektumsetzenden den Schüler\*innen vermitteln, inwiefern Politik und demokratische Teilhabe auch kreativ sein können, z.B. über Street-Art, Poetry Slam oder Social-Media-Storytelling, was laut Projektumsetzenden einen wesentlichen Erkenntnisgewinn für die Teilnehmer\*innen darstellte.

*„Wo sich die Schüler\*innen auch noch mal ganz neu entdeckt haben und das war so der größte Schritt, den einige dadurch gemacht haben. Also Raum geben plus Kreativität und dadurch zu lernen: ‚Ich kann ja was total gut, ich kann ja geile Poetry-Slam-Texte schreiben, ich muss ja gar nicht schüchtern sein. Ich kann mich hier vor 100 Leute stellen und über meine Gefühle sprechen und gleichzeitig das Schulsystem anprangern“.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Darüber hinaus konnte das Projekt durch die Einführung und Entwicklung der Politik-AG neue Strukturen an den Schulen schaffen, die über die Projektlaufzeit hinaus weiterhin bestehen bleiben. Die Projektumsetzenden berichten, dass die Teilnehmer\*innen der AG eine Vorbildfunktion an der Schule eingenommen haben, was bewirkte, dass auch die unteren Jahrgänge der Politik-AG beitreten und sie weiterführen möchten.

#### PROJEKT F

Beteiligungsprozesse können verschiedene Formen politischer Teilhabe niedrighschwellig vermitteln.

Auch Projekt F konnte seiner Zielgruppe neue Möglichkeiten der politischen Teilhabe vermitteln, Lerneffekte und Empowerment erzielen. Ziel des Projekts war es, Jugendliche und junge Erwachsene in den Planungsprozess eines Jugendzentrums einzubinden. Insgesamt beteiligten

sich etwa 100 Jugendliche und junge Erwachsene am Projekt und es konnten verschiedene Entwürfe für ein Jugendzentrum entwickelt und Wissen zu Stadtentwicklung und kommunalen, parlamentarischen und Verwaltungsvorgängen vermittelt werden. Dadurch konnte das Projekt seinen Teilnehmer\*innen zum einen verdeutlichen, welche Formen politischer Beteiligung es gibt, und ihnen zum anderen Erfahrungen von Selbstwirksamkeit bieten.

*„Bei uns war noch mal ganz relevant das Verständnis, was es überhaupt heißt, politisch zu sein. Weil ich bei vielen von unseren Teilnehmenden immer wieder den Anspruch mitbekommen habe, irgendwie politisch wirksam zu agieren, und es dann aber oft das Verständnis gibt: ‚Ich muss in eine Partei gehen oder ich muss zumindest auf eine Demo gehen oder so‘, aber dass z.B. sich an so einem Prozess zu beteiligen, wo ein neuer Ort ... für viele verschiedene Menschen entsteht, dass das in sich ... [etwas] Hochpolitisches ist, hat, glaube ich, bei vielen unserer Teilnehmenden noch mal so einen Selbstwirksamkeitsmoment, aber vor allem eine Stärkung von politischem Bewusstsein bewirkt.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### PROJEKT G

Marginalisierte Zielgruppen können durch die eigenständige Umsetzung einzelner Projektmaßnahmen wichtige Erfahrungen von Selbstwirksamkeit und Teilhabe erleben.

Projekt G bietet Einblicke in die erreichten Ziele und Ergebnisse eines Projekts, das sich an eine marginalisierte Gruppe richtete und wesentliche Veränderungen hinsichtlich der Teilhabe und des Empowerments der Zielgruppe bewirkte. Das Projekt legte einen Schwerpunkt darauf, die demokratische Beteiligung benachteiligter Mädchen\* und junger Frauen\* durch Mitbestimmung und Mitgestaltung in lokalen Partizipationsaktionen zu fördern. Dadurch sollte die Zielgruppe, die von Diskriminierung und Ausschluss Erfahrungen, z.B. aufgrund von Rassismus, Sexismus, Klassismus oder Ableismus, betroffen ist, mehr Gehör und Repräsentation finden.

Im Rahmen der Förderung durch den Innovationsfonds I konnte das Projekt die Sichtbarkeit von Mädchen\* und ihren vielfältigen Lebensrealitäten im ganzen Bundesland stärken. Insgesamt waren über 200 Mädchen\* und junge Frauen\* aus elf Mädchen\*-Gruppen am Projekt beteiligt und führten verschiedene Veranstaltungen, wie Kunstaktionen, Theaterstücke, Aktionstage im ländlichen Raum oder Online-Veranstaltungen zu politischen Engagementmöglichkeiten, durch. Dabei setzten sie sich für verschiedene Themen ein, beispielsweise für die Akzeptanz und Normalisierung queerer Lebensweisen, die Wahrnehmung von Behinderung als Andersfähigkeit oder für ein Leben ohne Sexismus, Rassismus und andere Ungleichverhältnisse. Somit konnte das Projekt insbesondere den Teilnehmer\*innen wesentliche Erfahrungen von Selbstwirksamkeit vermitteln und ihre gesellschaftliche Teilhabe fördern.

*„Die Mädchen\*-Gruppen entschieden gemeinsam, wie sie ihre lokalen Aktionen umsetzen, sie schrieben selbst Blogeinträge über ihre Aktionen und sie beteiligten sich an der Organisation, den Inhalten und der Umsetzung der Mädchen\*-Konferenz. ... Sie haben in Workshops diskutiert, selbst Programmpunkte geleitet und ihre Erfahrungen auf Peer-Ebene geteilt. Sie moderierten den Politikeraustausch ... Sie erlebten empowernde junge Speaker\*innen auf der Bühne und konnten politische Forderungen direkt an eingeladene Politiker\*innen stellen.“ (Camino 2022b)*

#### PROJEKT H

Die Projekte stoßen Prozesse an, die auch über die Projektlaufzeit hinaus strukturelle Veränderungen bewirken können. Eingebettete Schulungen zum Abbau von Vorurteilen und zur Sensibilisierung zeigen Wirkungen bei der Zielgruppe.

Projekt H engagiert sich im Bereich der Arbeitsmarktintegration im ländlichen Raum; es berät und unterstützt Kleinstbetriebe bei der Aufnahme von Neuzugewanderten in die Ausbildung, u.a. durch interkulturelle Trainings für Neuzugewanderte wie auch für das Fachpersonal der Betriebe,

um für die jeweilige Kultur zu sensibilisieren, Vorurteile abzubauen und Missverständnissen vorzubeugen. Das Projekt zeigt auf, wie wichtig es ist, erste Impulse zu setzen und Prozesse anzustoßen, die auch über die Projektlaufzeit hinaus Wirkung zeigen. Während viele Betriebe zu Beginn des Projekts wenig Interesse zeigten, berichten die Projektumsetzenden, dass sie sich durch die Seminare gegenüber Auszubildenden mit Flucht- oder Migrationshintergrund öffneten:

*„Weil es so einen präventiven Charakter hat, dass man eben die Leute, bevor sie den Betrieb selber eröffnen, schon mit der Thematik in Berührung bringt, und die Ergebnisse aus den Feedbacks sind auch wirklich ganz, ganz positiv, dass viele ehrlich geantwortet haben: ‚Vorher hätte ich mir das nicht vorstellen können, jemanden mit in die Ausbildung zu nehmen mit Migrationshintergrund.‘ Und da bei vielen jetzt so ein kleiner oder großer Stein ins Rollen gekommen ist: ‚Ja doch, jetzt kann ich mir das deutlich besser vorstellen‘ oder ‚Ich kann mir das auf jeden Fall total gut vorstellen.‘ Also das war ganz, ganz schön und ich glaube, dass dieser Punkt eben so gut multiplizierbar ist, nicht?“ (Interview Projektmitarbeiter\*in)*

Nach Einschätzung der Projektumsetzenden erwiesen sich insbesondere die Seminare für Fachkräfte, die kurz vor der Eröffnung eines eigenen Betriebs standen, als sinnvoll.

*„Präventiv zu arbeiten, ist halt fantastisch, weil es viel einfacher ist. Was will man ... [einen] 63-jährigen Tischler, der auf m Land lebt, versuchen, für diese Thematik zu begeistern, wenn man eben auch junge Leute erreichen kann, die das noch sehr viel länger machen.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Durch die Zusammenarbeit mit der Handelskammer konnte das Projekt seine Angebote in Regelstrukturen implementieren und drei Seminare begleitend zur Meisterausbildung anbieten. Da die Handelskammer plant, die Seminare nach Ende der Projektlaufzeit eigenständig weiterzuführen, und die Thematik durch den Kontakt mit der Präsidentin der Kreishandwerkerschaft in höheren Runden besprochen wurde, konnte das Projekt eine strukturelle und institutionelle Verankerung der interkulturellen Trainings erzielen. Somit konnte das Projekt insgesamt ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Projektaktivitäten essentielle Maßnahmen darstellen, um dem Fachkräftemangel in der Region entgegenzuwirken und den Erhalt der Betriebe auch in Zukunft sichern zu können. Somit erzielte das Projekt zusätzlich zur Sensibilisierung und Aufklärung der Zielgruppe auch strukturelle Veränderungen in der Region.

### 3.3.2 Zielgruppenerreichung

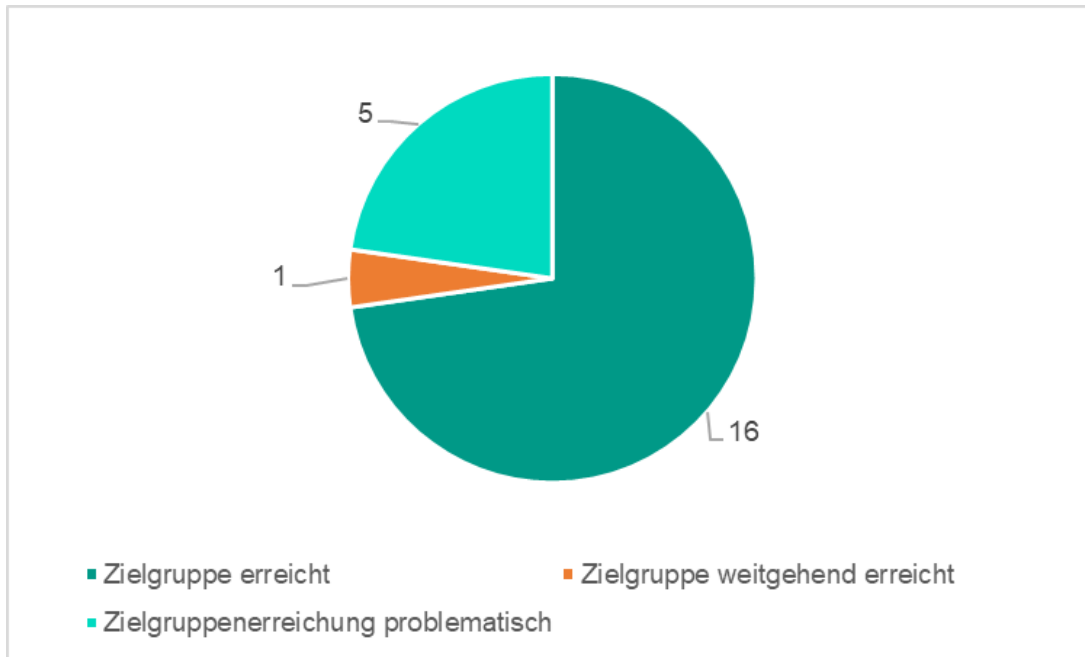
In den vorherigen Kapiteln zu Zielerreichung und Ergebnissen wurde anhand der Praxisbeispiele bereits auf die verschiedenen Zielgruppen eingegangen. Dieses Kapitel soll sich diesen noch einmal konkreter widmen und herausarbeiten, welche Strategien die Projektumsetzenden als relevant für die jeweilige Zielgruppenerreichung einordnen.

Alle Projekte des Innovationsfonds I haben laut ihrer Angaben in den Gesamtergebnisberichten bzw. Ergebnisberichten ihre Zielgruppen erreicht oder zumindest weitestgehend erreicht. Knapp ein Viertel der Projekte ( $n = 5$ ) gibt jedoch an, dass es problematisch war, die laut Konzept geplante Zielgruppe zu erreichen, und deswegen ein Nachsteuern erforderlich wurde (vgl. Abbildung 9). Zum Teil wurden Zielgruppen erweitert oder die Kontexte verändert, in denen sie erreicht werden sollten. Diese Anpassungen sind für innovative Projekte sinnvoll, da nur so eine Innovationsproduktion stattfinden kann (vgl. Kap. 3.2 Innovation in der Projektpraxis).

Insgesamt sieben Projekte haben die adressierten Zielgruppen im Verlauf der Projektumsetzung erweitert. Anlass hierfür waren nicht nur Anpassungen aufgrund einer problematischen Zielgruppenerreichung, sondern auch Lernerfahrungen in Bezug auf die Konzeptumsetzung, wie sie für innovative Projekte typisch sind (vgl. Kap. 3.2.2).

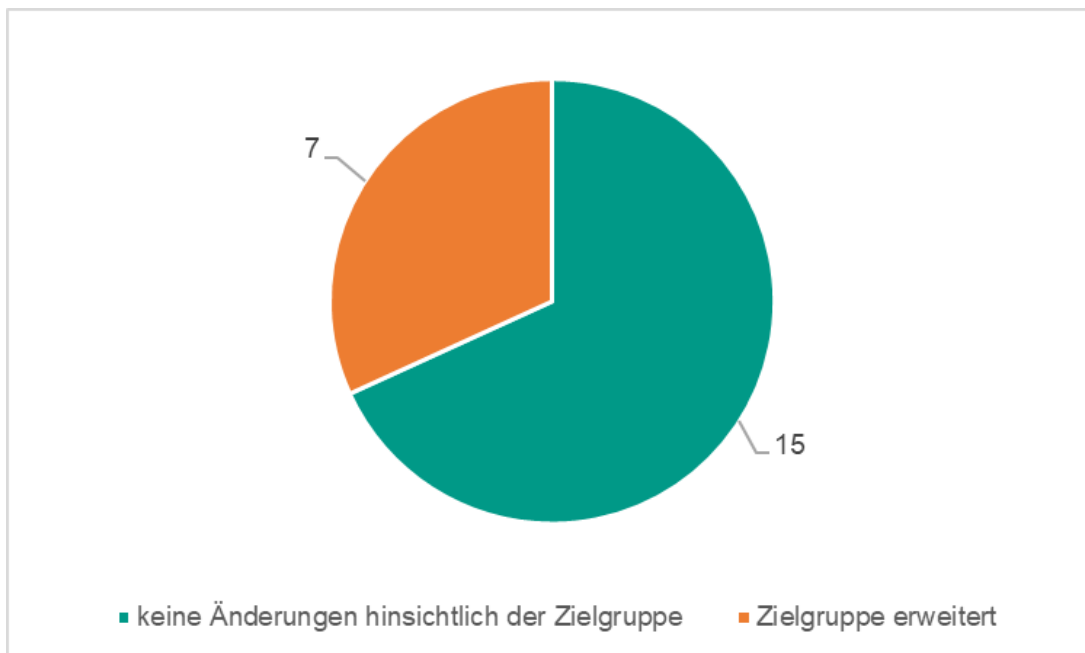
#### **Abbildung 9: Erreichung der adressierten Zielgruppen (N = 22)**





Quelle: Dokumentenanalyse Gesamtergebnisberichte und Ergebnisberichte

Abbildung 10: Änderungen der Zielgruppen (N = 22)



Quelle: Dokumentenanalyse Gesamtergebnisberichte und Ergebnisberichte

### 3.3.2.1 STRATEGIEN DER ZIELGRUPPENERREICHUNG

Um die durch ihre Arbeit adressierten Zielgruppen zu erreichen, nutzten die Projekte des Innovationsfonds I unterschiedliche Strategien, die im Folgenden erläutert werden:

#### DIREKTE ANSPRACHE AUF AUGENHÖHE

Im Hinblick auf die Zielgruppe der Jugendlichen beschreiben mehrere Projektumsetzende es als wichtig, diese direkt anzusprechen und ihnen auf Augenhöhe und als Expert\*innen ihrer eigenen (intersektionalen) Lebensrealität zu begegnen. Eine enge Begleitung der Zielgruppe,

Flexibilität sowie niedrigschwellige und vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten sehen sie als wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Jugendlichen. Aus der Perspektive der Projektumsetzenden sollte die Partizipation am Projekt von den Jugendlichen primär als „freiwillig, temporär und in erster Linie freudebringend“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt) betrachtet werden.

Gerade in der Kommunalpolitik und -verwaltung fehlen nach Einschätzung der Projektumsetzenden oftmals Erfahrungen mit der realen Umsetzung von Jugendpartizipation, die es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Zielgruppe jedoch braucht:

*„Das war für uns auf jeden Fall eine Herausforderung, ... weil es dadurch überhaupt nicht die Möglichkeit gibt, dass Dinge tatsächlich realistisch umsetzbar sind oder dass Verabredungen getroffen werden, dass es Kooperationsgespräche mit Vertreter\*innen aus Ämtern gibt, weil die teilweise nicht wissen, wie diese Gespräche ablaufen würden, wenn da auf einmal zehn Jugendliche am Tisch sitzen, damit sind alle komplett überfordert. Nicht weil sie's nicht wollen, sondern weil sie's wirklich nicht können, damit noch keine Erfahrungen gemacht haben.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### PROJEKTE ALS BINDEGLIEDER ZWISCHEN ZIELGRUPPE UND STRUKTUREN

Zudem werden Jugendliche laut Projektumsetzenden oftmals unterschätzt und nicht ausreichend auf sachlicher Ebene einbezogen; die Projekte können hier als Bindeglieder zwischen Zielgruppe und kommunalen oder institutionellen Strukturen fungieren, um die Relevanz von Jugendbeteiligung zu verdeutlichen. Dies gelingt insbesondere dadurch, dass die Projekte positive Beispiele generieren, um in den verschiedenen institutionellen Kontexten, wie Schule oder Kommune, die Vorteile von Beteiligungsstrukturen zu verdeutlichen.

*„Das ist auf jeden Fall eine Herausforderung, also den Kooperationspartner\*innen auch klarzumachen, wie wichtig das einfach ist und dass das eine auch das andere bedingt: Fühlen sich Jugendliche nicht gehört, wandern sie in die großen Städte aus, dadurch stirbt die ländliche Gegend ein bisschen aus.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### ANGEBOTE AUSSERHALB SCHULISCHER STRUKTUREN

Des Weiteren werden außerschulische Angebote als förderlich eingestuft, da Schüler\*innen sich außerhalb der starren und festen Strukturen von Schulen besser entfalten können. Außerschulische Angebote eröffnen andere Gestaltungsmöglichkeiten, unterliegen keiner starren Zeiteinteilung und schaffen Situationen, die sich vom Alltag der Schüler\*innen abgrenzen:

*„Und gerade diese außerschulischen Sachen haben die immer mega weit nach vorne gebracht, weil sie halt nicht in diesem schulischen starren Umfeld waren, wo die Lernatmosphäre ja nicht immer positiv ist und man das nicht immer ... diese Klassenräume [nicht immer] so gestalten kann, dass man da kreativ und frei, sage ich ganz ehrlich, denken und sprechen kann.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### KAPAZITÄTEN UND INTERESSEN DER ZIELGRUPPE BEACHTEN

Die Projektumsetzenden weisen darauf hin, dass zudem die zeitlichen Kapazitäten der Zielgruppe beachtet werden müssen. Ein Projekt, das Wochenendseminare für Auszubildende anbot, musste feststellen, dass ein arbeitsintensives Wochenende nach einer langen Arbeitswoche für Teilnehmer\*innen eine Herausforderung darstellen kann und einige die Teilnahme daher ablehnten. Obwohl die Projektumsetzenden die bisherige Seminarstruktur als sinnvoll empfanden, entschieden sie sich dazu, das Angebot zu verkürzen. Als weitere Möglichkeit, um Teilnehmer\*innen zu erreichen und zu entlasten, unterteilte das Projekt große Themenblöcke in kürzere Seminare im Online-Format, zum Teil auch in der Woche, sodass sich Auszubildende nur für ein Modul bzw. je nach Interesse für mehrere Module anmelden konnten.

Ein anderes Projekt, das Fortbildungen für Fachkräfte anbot, machte ähnliche Erfahrungen und hielt daher den Sonntag für die Teilnehmer\*innen frei bzw. ging vorher mit ihnen in die zeitliche Abstimmung:

*„Und das hat ganz gut geklappt, weil wir versucht haben, genau dieses in den Köpfen: ‚Ach, noch mal das ganze Wochenende voll, das kann ich nicht noch nach der Arbeit‘ ... Deswegen war für die okay, dann Freitag, Samstag ... aber nicht, irgendwie die ganze Wochenendgeschichte zu haben.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

### 3.3.3 Herausforderungen bei der Zielerreichung

Nachdem auf Strategien der Zielerreichung eingegangen wurde, soll in diesem Kapitel thematisiert werden, welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Ziel- und Zielgruppenerreichung auftraten und welche Ziele nicht erreicht werden konnten.

#### ZUGANG ZUR ZIELGRUPPE

Eine Herausforderung, die bei mehreren Projekten auftrat, betrifft die Akquise der Zielgruppe, insbesondere den Zugang zu marginalisierten Gruppen. Ein Projekt berichtet, dass es entgegen anfänglicher Erwartungen schwieriger war, Jugendliche in den kreisfreien Städten des Bundeslands zu erreichen als im ländlichen Raum. Die Projektumsetzenden gehen davon aus, dass es in den Städten, insbesondere in Phasen nach den pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen, ein Überangebot an Veranstaltungen und Aktionen gibt und Jugendliche dort daher schwieriger zu erreichen sind als in einer Kommune im ländlichen Raum, in der es weniger Angebote gibt und Vernetzung aufgrund geringerer Einwohnerzahlen leichter stattfindet.

Ein anderes Projekt hatte zu Projektbeginn den Eigenanspruch, primär Jugendliche und junge Erwachsene zu erreichen, die das Projekt bzw. den Projektstandort noch nicht kennen, was sich allerdings als problematisch erwies:

*„Das ist uns in einem geringeren Maße gelungen, als wir [es] uns gewünscht hätten oder den Anspruch hatten, und es [hat] sich schon noch mal deutlich gezeigt ...: Für Leute ist es schwer, an einen Ort zu kommen, den sie noch nicht kennen. Es braucht immer diese Schlüsselperson, die jemanden mitbringt, diesen direkten Zugang, oder irgendeine Aktivität, die dich sozusagen motiviert.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### ZUGANG ZU MARGINALISIERTEN/UNTERPRIVILEGIERTEN GRUPPEN

Die Projektumsetzenden eines weiteren Projekts erreichten vorrangig Jugendliche aus privilegierten Elternhäusern, die bereits Zugang zum Thema demokratische Teilhabe haben; sie beschreiben es als herausfordernd, auch sozial und bildungsbenachteiligte oder z.B. auch mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Kontakt zu kommen.

Zum Teil wurde den Projekten auch im Verlauf bewusst, dass ihre Aktivitäten, wie z.B. Beteiligungsprozesse, nicht niedrigschwellig genug geplant waren.

*„Bei uns ist auf jeden Fall auch klar geworden in den zwei Jahren, dass der Prozess ziemlich hochschwellig ist. ... Das ist tatsächlich einfach ein Kontext, der für manche Leute überfordernd war und teilweise zu hochschwellig. Teilweise haben wir auch technisch Sachen verlangt oder im ersten Moment verlangt, die für die Leute ein bisschen befremdlich waren und zu kompliziert. ... Selbstkritisch kann ich mir da schon ... vorstellen, dass wir da Leute im Prozess verloren haben.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Ein Projekt konnte die Zielgruppe der Berufsschüler\*innen nicht wie geplant erreichen, trotz der Kooperation mit einer Berufsschule. Das Projekt sah vor, mit den Schüler\*innen in einer freiwilligen

ligen AG zu arbeiten, die Beteiligung wurde jedoch immer geringer und zu geplanten Wochenend-Workshops kamen zunächst nur zwei Schüler\*innen, dann gar keine mehr. Nach Einschätzung der Projektumsetzenden lag dies daran, dass das Angebot für die Schüler\*innen nicht verpflichtend war und an Berufsschulen in der Regel keine AG-Angebote bestehen, sodass die Aktivitäten des Projekts für die Zielgruppe neu waren:

*„Dementsprechend fühlten sie sich dazu verdammt, zusätzlich in der Schule zu sein, selbst wenn ich Graffiti-Workshops mit ihnen geplant hatte, ... war die Hürde für sie selbst, irgendwie Zeit zu investieren, auch wenn's Spaßig ist, zu groß.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### ZUSAMMENARBEIT MIT SCHULEN

Ein weiteres Projekt hatte Schwierigkeiten, Schulen als Kooperationspartner zu gewinnen und Rückmeldungen auf Anfragen zu erhalten, nach Einschätzung der Projektumsetzenden auch aufgrund von Ressourcenmangel, Überforderung und Stress an den Schulen. Laut Projektumsetzenden verlief die Zusammenarbeit am erfolgreichsten, wenn Schulsozialarbeiter\*innen eigenständig auf das Projekt zukamen und an der Projektumsetzung Interesse hatten, auch da diese wussten, was an der jeweiligen Schule konkret benötigt wird und wo der Fokus liegen sollte.

#### EINSCHRÄNKUNGEN DURCH DIE COVID-19-PANDEMIE

Die Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie stellten weitere Hürden im Hinblick auf die Umsetzung der Projektvorhaben und die Zielerreichung dar, insbesondere im ersten Projektjahr. Sie führten u.a. dazu, dass Präsenzveranstaltungen gar nicht oder nur eingeschränkt umgesetzt werden konnten, Seminargruppen verkleinert werden mussten oder Teilnehmer\*innen aufgrund von Covid-19-Infektionen Aktivitäten verpassten und zur weiteren Teilnahme stärker motiviert werden mussten.

*„Um [unser Konzept] erproben zu können, brauchte es Präsenz und die Präsenz war 2021 nicht möglich, es ging einfach nicht, irgendwo Seminare durchzuführen mit Leuten und das war, glaube ich, ein Hindernis, dass Corona uns wirklich da ... [einen] Schritt zurückgeworfen hat. Und auch ... Anfang '22 ist es sehr schleppend angelaufen.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

#### UMGANG MIT NEUEN SITUATIONEN

Während die Mehrheit der Projekte flexibel mit notwendigen Veränderungen und Konzeptanpassungen umgehen konnte, sehen es einige Projektumsetzende auch als herausfordernd an, auf unvorhergesehene Situationen zu reagieren und Flexibilität hinsichtlich notwendiger Veränderungen oder Anpassungen zu beweisen.

*„Man muss quasi die Arbeit dazu, was man Neues entwickeln will, die ganze geistige Arbeit ... muss schon vorher geleistet werden, also es bleibt in der Projektzeit eigentlich nicht der Raum für Entwicklung, sondern nur noch die Zeit, das abzuarbeiten. ... Man muss mit einer Idee, die fertig entwickelt ist, kommen und hat eigentlich gar keinen Reaktionspielraum mehr, daran weiterzuarbeiten. ... wenn dann was schiefliegt, ist die Zeit halt abgelaufen.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

### 3.3.4 Relevante Faktoren für die Projektzielerreichung

Im Rahmen der wB des Innovationsfonds I zeigten sich verschiedene Faktoren, die zu einer erfolgreichen Zielerreichung der Projekte beitragen. Neben den in den vorherigen Kapiteln bereits aufgeführten, heben die Projektumsetzenden weitere Faktoren hervor, die bei der Projektumsetzung hilfreich waren. Dazu zählen u.a.:

- eine aktive Netzwerkarbeit,
- die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartner\*innen,
- partizipative Methoden,
- Flexibilität und lösungsorientierte Selbstreflexion.

AKTIVE NETZWERKARBEIT VERMITTELT KONTAKTE UND ERWEITERT WISSEN UND RESOURCEN.

Die Projektumsetzenden weisen darauf hin, dass Netzwerkpartner\*innen unterschiedliches Wissen aus verschiedenen Bereichen, fachlichen Austausch und neue Vernetzungsmöglichkeiten bieten und unterstützend wirken können.

*„Also das ist definitiv das Partnernetzwerk mit sehr unterschiedlichem Know-how, was da sehr, sehr hilft. Das Partnernetzwerk, die Organisationen, die dahinterstehen, aber auch die Einzelpersonen, die aus dem Partnernetzwerk vertreten sind, das hilft natürlich unserer persönlichen Vernetzung in den ... [Bereichen] internationale Jugendarbeit, Menschen mit Migrationshintergrund und Inklusion.“ (Interview Projektmitarbeiter\*in)*

DIE ZUSAMMENARBEIT MIT KOOPERATIONSPARTNER\*INNEN STELLT ZUGÄNGE ZU ZIELGRUPPEN HER UND BIETET NEUE IMPULSE.

Zudem können aus einer aktiven Netzwerkarbeit neue Kontakte zu möglichen Kooperationspartner\*innen entstehen, die nach Einschätzung der Projektumsetzenden für die Zielerreichung ebenfalls essentiell sind. Kooperationspartner\*innen können beispielsweise Zugang zu (Lebenswelten der) Zielgruppen herstellen, breit gefächertes Wissen bereitstellen, neue Impulse bieten und zum konkreten Wissens- und Erfahrungsaustausch beitragen. Die strukturelle Einbettung der Kooperationspartner\*innen in verschiedene Netzwerke kann dafür besonders förderlich sein. Des Weiteren unterstützen Kooperationspartner\*innen oftmals durch die Bereitstellung verschiedener Ressourcen.

*„Ein großer Faktor, der für jedes Projekt so ein bisschen gilt, ist auch einfach die Netzwerkarbeit. Ich glaube, es ist super wichtig, Akteur\*innen irgendwie ’ranzuholen flächendeckend, sei es jetzt bezirksspezifisch, bundesländerübergreifend oder regionalübergreifend, [da] sind einfach die Kooperations- und Umsetzungspartner\*innen absolut wichtig. ... Und je mehr aber die Kooperationspartner\*innen mit den Jugendlichen zusammenarbeiten und deren Lebenswelten auch wirklich kennen, desto besser kann man daran anknüpfen. Und ich denke dann immer, je mehr Vernetzung stattfindet, desto größer ist auch einfach der Mehrwert.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt).*

PARTIZIPATIVE METHODEN FÖRDERN DIE BETEILIGUNG UND AKTIVIERUNG DER ZIELGRUPPE.

Weiterhin heben einige Projektumsetzende partizipative Methoden als wesentlich hervor. Die Notwendigkeit, insbesondere mit einer jugendlichen Zielgruppe auf Augenhöhe zu agieren und sie aktiv an der Projektumsetzung zu beteiligen, konnte in den vorherigen Kapiteln bereits herausgearbeitet werden. Partizipative Methoden können der Zielgruppe Selbstwirksamkeitserfahrungen bieten und die Stärkung von Demokratiekompetenzen, z.B. für die eigene Meinung einzustehen oder unterschiedliche Positionen auszuhalten:

*„... Deswegen ist das alleine schon ganz wichtig, das partizipativ zu machen, um nicht in diese Rolle zu kommen: ‚Okay, wir glauben, wir wissen, was bei euch los ist und was ihr jetzt gut findet und was nicht, und machen das‘, sondern sich da konkret das Feedback dazu zu holen, das halte ich für sehr wichtig, um sie tatsächlich mitzunehmen und nicht zu glauben, man macht die Bildungsarbeit für sie, sondern halt eher mit ihnen.“ (Interview Projektmitarbeiter\*in)*

FLEXIBILITÄT UND SELBSTREFLEKTION SIND WESENTLICHE FAKTOREN FÜR DIE ZIELERREICHUNG INNOVATIVER PROJEKTE.

Abschließend soll auf die Faktoren Flexibilität sowie lösungsorientierte Selbstreflexion eingegangen werden, die von den Projektumsetzenden mehrfach als relevant für die Zielerreichung erwähnt werden. Während, wie im vorherigen Kapitel erwähnt, einige Projektumsetzende Flexibilität bei der Projektumsetzung als herausfordernd beschreiben, sehen andere diesen Faktor hingegen als notwendig für eine erfolgreiche Zielerreichung an, sei es bezüglich kurzfristiger Änderungen oder einer Anpassung der Seminarform:

*„Was uns als Team auch geholfen hat, einen Unterschied [bei der Zielgruppe] zu machen, ... [war], aus diesem Schematischen rauszugehen, ... flexibel zu sein, mit dem, was wir machen wollen. Also teilweise auch bereit zu sein: Dann machen wir jetzt eben ein Thema nur zu einem Fünftel statt unsere drei Themen, wie wir das vorbereitet haben.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Weiterhin betrachten die Projektumsetzenden es als förderlich, das Projekt, die Aktivitäten, Methoden oder den Kontakt zur Zielgruppe immer wieder zu reflektieren und dabei auf eine kreative und lösungsorientierte Herangehensweise zu achten:

*„Das Projekt quasi vom Ende her zu denken, ... um es umsetzen zu können. ... kreative Selbstreflexion, also mit Problemen versuchen, kreativ umzugehen, ist nicht einfach, aber kann sehr zielorientiert sein.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

### 3.3.5 Programmzielerreichung

Hinsichtlich der sieben Programmziele haben die Projekte in den Gesamtergebnisberichten bzw. Ergebnisberichten angegeben, ob sie einen Beitrag zur deren Erreichung leisten. Die Programmziele umfassen:

- 1 – Entwicklung, Weiterentwicklung, Ausweitung und Verknüpfung von innovativen Konzepten und wirkungsorientierten Ansätzen aus dem Bereich der Vielfaltgestaltung, der Demokratieförderung oder der Extremismusprävention,
- 2 – Entwicklung oder Ausweitung zeitnah anwendbarer neuer pädagogischer Formate im Bereich Vielfaltgestaltung, Demokratieförderung oder Extremismusprävention,
- 3 – Sensibilisierung weiterer gesellschaftlicher Gruppen (z.B. Angehörige der Zielgruppe) für die gesellschaftlichen Gefahren und Risiken der verschiedenen Bedrohungen in den Themenbereichen Vielfaltgestaltung, Demokratieförderung und Extremismusprävention; insbesondere gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit,
- 4 – Erreichen der definierten Zielgruppe und Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Akteuren,
- 5 – Vernetzung der im Themenfeld tätigen Akteurinnen und Akteure und Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Landes-Demokratiezentren und Partnerschaften für Demokratie,

6 – Entwicklung von Strategien der Verstetigung und Übertragbarkeit auf andere Träger, Praxisfelder, Kontexte oder in Regelstrukturen und

7 – Erarbeiten von Impulsen gegen aktuelle demokratiefeindliche Handlungen.

Die Mehrheit der Projekte leistet demnach zu fast allen Programmzielen einen Beitrag. Dies trifft je nach Programmziel auf 82 bis 100 % der Projekte zu. Tabelle 2 gibt an, wie groß der Anteil der Projekte ist, die einen Beitrag zur Erreichung des jeweiligen Ziels leisten:

Die Projekte haben zu 100 % einen Beitrag zur Erfüllung von Programmziel 1, der Entwicklung innovativer Konzepte und wirkungsorientierter Ansätze in den Bereichen Vielfaltgestaltung, Demokratieförderung oder Extremismusprävention, geleistet.

Zur Erreichung der Programmziele 4 und 6 haben 95 % der Projekte einen Betrag geleistet. Diese Projekte konnten ihre definierte Zielgruppe und die Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure erreichen sowie Strategien der Verstetigung und Übertragbarkeit auf andere Träger, Praxisfelder, Kontexte oder in Regelstrukturen.

Einen Beitrag zu Programmziel 2 und 7 konnten 91 % der Projekte leisten, d.h., diese Projekte konnten positive Ergebnisse erzielen hinsichtlich der Entwicklung oder Ausweitung neuer Formate im Bereich der Vielfaltgestaltung, Demokratieförderung oder Extremismusprävention sowie hinsichtlich der Erarbeitung von Impulsen gegen aktuelle demokratiefeindliche Handlungen.

Zu Programmziel 3 und 5 haben im Vergleich weniger Projekte einen Beitrag geleistet. Zur Sensibilisierung weiterer gesellschaftlicher Gruppen für gesellschaftliche Gefahren und Risiken der verschiedenen Bedrohungen in den Themenbereichen des Innovationsfonds I haben 86 % der Projekte einen Beitrag geleistet. Zur Vernetzung der im Themenfeld tätigen Akteur\*innen sowie zur Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Landes-Demokratiezentren und Partnerschaften für Demokratie konnten 82 % der Projekte einen Beitrag leisten.

**Tabelle 2: Beiträge zur Erreichung der Programmziele**

Nr.	Programmziel	Anteil der Projekte, die einen Beitrag zur Erreichung des Ziels leisten in %
1	Entwicklung, Weiterentwicklung, Ausweitung und Verknüpfung von innovativen Konzepten und wirkungsorientierten Ansätzen aus dem Bereich der Vielfaltgestaltung, der Demokratieförderung oder der Extremismusprävention	100
2	Entwicklung oder Ausweitung zeitnah anwendbarer neuer pädagogischer Formate im Bereich Vielfaltgestaltung, Demokratieförderung oder Extremismusprävention	91
3	Sensibilisierung weiterer gesellschaftlicher Gruppen (z.B. Angehörige der Zielgruppe) für die gesellschaftlichen Gefahren und Risiken der verschiedenen Bedrohungen in den Themenbereichen Vielfaltgestaltung, Demokratieförderung und Extremismusprävention; insbesondere gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit	86
4	Erreichen der definierten Zielgruppe und Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Akteuren	95

5	Vernetzung der im Themenfeld tätigen Akteurinnen und Akteure und Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Landes-Demokratiezentren und Partnerschaften für Demokratie	82
6	Entwicklung von Strategien der Verstetigung und Übertragbarkeit auf andere Träger, Praxisfelder, Kontexte oder in Regelstrukturen	95
7	Erarbeiten von Impulsen gegen aktuelle demokratiefeindliche Handlungen	91

### 3.4 NACHHALTIGKEIT UND TRANSFER

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, inwiefern eine Nachhaltigkeit der Projekte des Innovationsfonds I in Bezug auf ihre eigenen Ziele, aber auch in Bezug auf einen Transfer in Programm- und Regelstrukturen festgestellt werden kann, und unter welchen Bedingungen Nachhaltigkeit erreicht wurde.

Um die Nachhaltigkeit der Projekte zu untersuchen, nutzen wir ein dynamisches Nachhaltigkeitsmodell, welches durch Camino entwickelt und erprobt wurde (Behn et al. 2013, 119ff.; Camino/ISS 2017, 144ff.; Karliczek 2012, 249ff.). Dabei wird davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit nicht einen statischen Fortbestand von Strukturen oder Wirkungen bedeutet, sondern vielmehr auf Prozesse Bezug nimmt, die an Erreichtes anknüpfen. Nachhaltig ist demnach das, was unter Berücksichtigung sich verändernder Bedarfe und durch Anpassung an einen sich ändernden Kontext Bestand hat bzw. weiterentwickelt wird (vgl. Abbildung 11). Dieses Nachhaltigkeitsverständnis stellt sicher, dass nicht der bloße Fortbestand eines Projekts oder eines Projektergebnisses als nachhaltig bewertet wird, unabhängig davon, ob noch ein entsprechender Bedarf besteht.

**Abbildung 11: Die Prozesshaftigkeit von Nachhaltigkeit**



Zur Strukturierung der Befunde werden folgende Nachhaltigkeitsdimensionen genutzt:

- strukturelle Nachhaltigkeit,
- Relevanzerhalt,
- handlungswirksame Lernprozesse sowie



- nutzenorientierte Nachhaltigkeit.

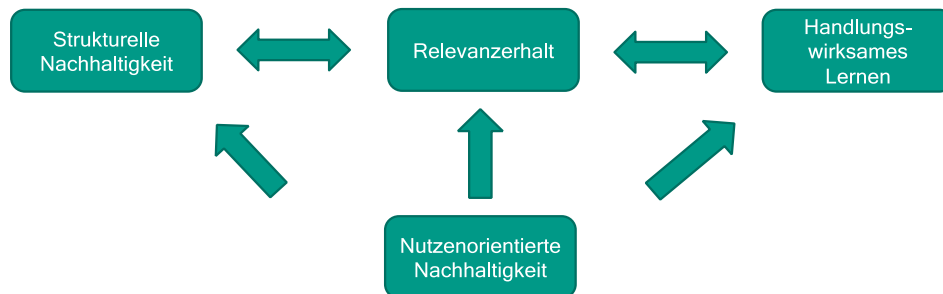
„*Strukturelle Nachhaltigkeit*“ meint den Fortbestand von Arbeitsstrukturen, die sich in der Zeit der Projektumsetzung etabliert haben und nach Ende der Förderung kontextsensibel und partizipativ weiterentwickelt werden. Von „*Relevanz*“ wird dann gesprochen, wenn das Projekt einen Diskurs angestoßen und so einen Beitrag dazu geleistet hat, dass die Problemlagen oder Themen, mit denen es sich auseinandersetzte, von unterschiedlichen Handlungsstrukturen und Akteur\*innen als bedeutsam eingeschätzt und deswegen beispielsweise in der inhaltlichen Ausrichtung eines Trägers oder in politischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Der durch das Projekt angestoßene Diskurs passt sich den Veränderungen der Problemlage an und bezieht ganz unterschiedliche Akteur\*innen ein. Unter „*handlungswirksamem Lernen*“ wird ein Lernen verstanden, dass über einen reinen Wissenszuwachs hinausgeht und sich in verändertem Handeln niederschlägt. Ein solches Lernen resultiert nicht nur aus der Vermittlung von Wissen, sondern beruht auch auf Erfahrungen, die durch die Zielgruppe, Kooperationspartner\*innen oder aber die Projektumsetzenden selbst gemacht wurden. Die Dimension „*nutzenorientierte Nachhaltigkeit*“ bezieht sich auf längerfristig nutzbare Materialien, die im Rahmen des Projekts entwickelt wurden (Handreichungen, Methodenkoffer usw.), bzw. auf Qualifizierungen, die im Rahmen des Projekts stattfanden und später von Nutzen sind. Wie bei der strukturellen Nachhaltigkeit muss eine kontextsensible und partizipative Nutzung möglich sein.

Die Auswertungen der Erhebungen im Rahmen der Lernwerkstätten zum Thema Nachhaltigkeit und Wirkungen (dritte und vierte Lernwerkstatt) sowie der Interviews, die im Rahmen der Projektbegleitungen umgesetzt wurden, machen deutlich, dass eine Nachhaltigkeit der Projekte ganz überwiegend durch Transfer in andere Bereiche der Präventions- und Regelpraxis erreicht wird. Unter „Transfer“ wird hier die Verbreitung von Ideen, Wissen und Handlungsstrategien verstanden, mit dem Ziel, innovative Konzepte in die Praxis zu überführen. Der durch die Projekte des Innovationsfonds I initiierte Transfer zielt darauf ab,

- handlungswirksame Lernprozesse anzustoßen sowie
- eine strukturelle Nachhaltigkeit zu erreichen.

Da die Nachhaltigkeit bei den Projekten des Innovationsfonds I insbesondere durch Transfer erreicht wird, verwundert es nicht, dass auch die nutzenorientierte Nachhaltigkeit, also das Erstellen von Materialien und die Qualifikation von Akteuren, für fast alle Projekte bedeutsam ist. Diese Nachhaltigkeitsdimension ist bei den Projekten des Innovationsfonds I in aller Regel mit anderen Nachhaltigkeitsdimensionen verbunden und zum Teil auch Voraussetzung, um diese zu erreichen (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12: Die Verknüpfung der Nachhaltigkeitsdimensionen bei den Projekten des Innovationsfonds**



Neben der Verknüpfung der Dimension nutzenorientierte Nachhaltigkeit mit den anderen Nachhaltigkeitsdimensionen fällt auf, dass die Projekte des Innovationsfonds I in Bezug auf die Dimension Relevanzverhalt oft eine Wechselbeziehung, zum Teil auch Interdependenzen zu den Dimensionen handlungswirksames Lernen und strukturelle Nachhaltigkeit aufweisen. Daher wird im Folgenden die Dimension Relevanzverhalt nicht gesondert empirisch beschrieben.

Im Folgenden wird dargestellt, welche nachhaltigen Effekte durch die Aktivitäten der Projekte beobachtbar sind, mit welchen Problemen die Projekte beim Bemühen um Transfer und Nachhaltigkeit konfrontiert sind und welche Strategien sie für das Erreichen von Nachhaltigkeit verfolgen.

### 3.4.1 Initiierung handlungswirksamer Lernprozesse als Transferstrategie, unterstützt durch nutzenorientierte Nachhaltigkeit

Die Konzepte vieler Projekte des Innovationsfonds I sehen neben der Arbeit mit den (primären) Zielgruppen auch die Wissensvermittlung und/oder die Entwicklung von Materialien vor, die in anderen Kontexten eingesetzt werden können oder für die Zielgruppe auch weiterhin bedeutsam sind. Die Wissensvermittlung reicht dabei von der Durchführung konkreter Fortbildungen bis zur Erarbeitung gemeinsamer Handlungskonzepte. Dabei geht es nicht nur um die Bereitstellung von Arbeitsmaterialien und/oder methodischen Anleitungen (und damit um eine nutzenorientierten Nachhaltigkeit). Vielmehr ist es Anliegen der Projekte, mit ihren Aktivitäten die Arbeit bzw. das Engagement der Adressat\*innen langfristig qualitativ zu verändern.

Ein Projekt, das neben den Auszubildenden einer Einrichtung der Behindertenhilfe auch deren Betreuer\*innen und die Leitungsebene adressierte, konnte dazu beitragen, dass Betreuer\*innen die Partizipation der Auszubildenden bewusst mitdenken und entsprechend handeln:

*„Ja, ich habe auf jeden Fall mitgenommen, dass ich versuche, die Teilnehmer noch viel mehr entscheiden zu lassen, beziehungsweise mal zu überlegen, wenn ich jetzt eine Entscheidung treffe, halt, Moment, muss ich das jetzt entscheiden oder kann ich das den Teilnehmern überlassen? Also das noch mehr zu reflektieren für mich, was sind jetzt Dinge, die muss ich entscheiden, und wo kann ich aber eben auch noch mehr die Teilnehmer mit 'reinnehmen.“ (Interview Ausbilder\*in)*

Die Wissensvermittlung der Projekte wird oftmals verbunden mit dem Anspruch des Empowerments bzw. der Aktivierung der Zielgruppen. So gelang es einem Projekt, Aktivierungsimpulse zu setzen und das für ein Engagement notwendige Wissen zu vermitteln, sodass Schüler\*innen sich selbst organisierten, um in Themenfeldern aktiv zu werden, die ihnen wichtig sind.

Sowohl die erstellten Materialien als auch andere Formen der Wissensweitergabe durch die Projekte des Innovationsfonds I sind ganz überwiegend prozessorientiert. Sie vermitteln nicht nur Grundlagen und Methoden, sondern berücksichtigen auch Stolpersteine, befassen sich mit der Gestaltung von Prozessen und/oder werden mit der Frage nach Möglichkeiten der Übertragbarkeit in andere Kontexte verknüpft.

Ein Projekt, das die Jugendbeteiligung im Rahmen eines Bauentwicklungsvorhabens begleitete, erstellte eine Handreichung, die den Prozess und die jeweiligen Hindernisse und Lösungsstrategien abbildet. Ziel war es, die einzelnen Schritte und Methoden so darzustellen, dass sich neue Bauentwicklungsvorhaben daran orientieren können. Der Anspruch war dabei, zum einen Jugendlichen und Praktiker\*innen eine Orientierung zu geben und zum anderen einen Beitrag zu einer innovativen Stadtentwicklung zu leisten:

*„... Dass im besten Fall Stadtentwicklungsinstitutionen sagen, das ist für uns eine Orientierung, wenn wir Orte für Jugendliche mit Jugendlichen entwickeln wollen.“ (Gruppendiskussion 3. Lernwerkstatt)*

Mehrere Projekte berichten, dass diese Materialien bereits während der Projektlaufzeit nachgefragt wurden.

Für die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen adressieren die Projekte zumeist konkrete Akteursgruppen. Um Wissen und Erfahrungen in Institutionen handlungswirksam werden zu lassen, werden hier unterschiedliche Handlungsebenen – in der Regel sowohl die Praktiker- wie auch die Leitungsebene – adressiert. Laut Aussagen der Projekte ist es fast unmöglich, Handlungsveränderungen in Einrichtungen oder Institutionen zu erreichen, wenn deren Leitungsebene diese nicht unterstützt.

Über eine Sensibilisierung von und Wissensvermittlung an Akteur\*innen in Regelstrukturen wurden auch hier handlungswirksame Lernprozesse angestoßen.

Ein Projekt, welches sich mit der Situation von Trans\*-Jugendlichen im ländlichen Raum auseinandersetzt, sprach gezielt Fachkräfte in Regelstrukturen an und machte auf die Thematik aufmerksam. Der Fokus wurde dabei auf Personen gelegt, die in Regelberatungsstellen tätig sind (z.B. Familienberatung, Schuldnerberatung) sowie in der Schulsozialarbeit. Diese tauschten sich in unterschiedlichen Kontexten mit weiteren Akteur\*innen, die in Regelstrukturen tätig sind, aus. In der Folge wurde das Projekt für Seminare angefragt, da sich in den Regelstrukturen ein Wissensbedarf zeigte:

*„D.h., sie sind selber auf die Idee gekommen, wir brauchen das, wir haben keine Ahnung, wir sitzen hier und wir kriegen die Thematik immer mehr ins Haus und wir wissen nicht, was wir tun sollen. D.h., es war ganz klar: Über die Aufklärung sind sie dazu gekommen, zu sagen, macht doch mit uns mal so ein zweitägiges Seminar.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Neben extern angestoßenen handlungswirksamen Lernprozessen lassen sich auch projektinterne handlungswirksame Lernprozesse feststellen. Diese tragen beispielsweise dazu bei, dass eine stattgefundene Sensibilisierung der Mitarbeiter\*innen des Projektträgers sich in anderen Arbeitsbereichen des Trägers niederschlägt. In einigen Fällen adaptieren Träger das entwickelte innovative Konzept ganz oder in Teilen in andere Arbeitsbereiche. Einige nutzten es als Grundlage für die Beantragung einer Förderung durch den Innovationsfonds II. In Bezug auf die Projektumsetzung berichten mehrere Projekte davon, dass die Erkenntnisse aus ihrer Selbstevaluation zu einem Lernen innerhalb der Trägerstrukturen beigetragen hat.

### 3.4.2 Strukturelle Nachhaltigkeit als Ergebnis von Transfer

Strukturelle Nachhaltigkeit erreichen die Projekte des Innovationsfonds I durch

- die Unterstützung beim Aufbau von Strukturen,
- die Anregung von Veränderungen sowie
- durch Kooperationen, die Auswirkungen in unterschiedlichen Handlungsbereichen haben.

Die Angebote der Projekte des Innovationsfonds I richten sich vielfach an Einrichtungen der Regelstrukturen, wie Schulen, Ausbildungseinrichtungen oder Einrichtungen der Jugendarbeit. Einige dieser Projekte unterstützen die Etablierung von Beteiligungsstrukturen.

Einem Projekt gelang es, Interessenvertretungen für Jugendliche in zwei Einrichtungen der beruflichen Bildung zu etablieren:

*„Aber was Eigenständiges, wo sie eine Interessenvertretung haben, gab es dort nicht und das ist jetzt in beiden Einrichtungen auch strukturell gelungen. ... [In Einrichtung A] ist es so, dass sie jetzt die Teilnehmerversammlung aller drei Monate machen und ... [in Einrichtung B] machen sie es zweimal im Jahr. Und ich bin insofern damit auch total zufrieden, weil es ja ein wichtiges Ziel war, dass man erst mal auf struktureller Ebene die Interessen der Teilnehmer stärker berücksichtigt.“ (Interview Projektmitarbeiter\*in)*

Ein anderes Projekt leistet Unterstützung beim Aufbau von Beratungsstrukturen für Trans\*-Jugendliche im ländlichen Raum. Zum Teil tragen die Projekte auch zur Veränderung bestehender Strukturen bei, etwa wenn bestimmte Akteursgruppen befähigt werden, sich in Beteiligungsstrukturen einzubringen und dort Belange von z.B. Mädchen\* oder von Menschen mit Beeinträchtigung verankern. Auch wenn sich die Nachhaltigkeit dieser Projekte letztlich auf struktureller Ebene abbildet, gehen hier oftmals handlungswirksame Lernprozesse voraus. Akteur\*innen oder Akteursgruppen werden in die Lage versetzt, selbst Strukturen zu bilden oder auf bestehende Strukturen einzuwirken.

### 3.4.3 Strategien für einen gelingenden Transfer und zur Erreichung von Nachhaltigkeit

In den Projekten des Innovationsfonds I wird von Beginn an das Thema Transfer mitgedacht. Ziel war es, durch die Verbreitung von Ideen, Wissen, Handlungsstrategien und -kompetenzen die eigenen innovativen Ideen und Konzepte in die Praxis zu überführen und somit nachhaltig wirksam werden zu lassen.

Spätestens ab dem zweiten Förderjahr wurden konkrete Aktivitäten unternommen, um die oben beschriebenen nachhaltigen Effekte zu erreichen, die ganz überwiegend auch mit einem Transfer von Wissen verbunden waren. Während es den Projekten gut gelang, im Kontext der Kooperation mit unterschiedlichen Einrichtungen Nachhaltigkeit zu erreichen, beschreiben sie es als deutlich schwieriger, einen darüber hinausgehenden Wissenstransfer zu organisieren.

Als Herausforderungen für einen gelingenden Transfer und die Erreichung von Nachhaltigkeit beschreiben die Projekte die Knappheit von Zeit und Ressourcen sowie die Frage, wie über die Kooperationspartner\*innen hinaus ein Interesse an den zu transferierenden Erkenntnissen, Erfahrungen, Handlungsansätzen, Methoden usw. geweckt werden kann.

Im Rahmen ihrer Umsetzung versuchten die Projekte, diese Herausforderungen zu bewältigen. Aus ihrer Sicht haben sich folgende Strategien bewährt:

Transfer	Nachhaltigkeit
Transfer und Nachhaltigkeit sind bereits im Konzept verankert.	

Bedarfe zukünftiger Nutzer*innen werden von Anfang an mitgedacht.	
Einholung eines Feedbacks von Netzwerkpartner*innen, inwiefern erstellte Materialien und Konzepte übertragbar sind	
Nutzung fachspezifischer Netzwerke, um über Erkenntnisse, Ansätze, Methoden zu informieren	Handreichungen berücksichtigen Umsetzungsprozesse und gehen auf Herausforderungen ein.
Die Qualifizierung von Fachkräften ermöglicht es, Ideen und Wissen in verschiedene Handlungsbereiche zu tragen.	Zusammenarbeit mit Regelstrukturen, Partnerschaften für Demokratie sowie mit kommunalen Akteur*innen
Sichtbarmachung von Arbeitsansätzen und Ergebnissen auf Projektmessen und in Sozialen Medien	Anregung einer Selbstorganisation bei den adressierten Zielgruppen
Weitergabe von Erfahrungen über Dachverbände	Nutzung partizipativer Formate in der Projektumsetzung
	Arbeitsansätze richten sich nicht nur an die primäre Zielgruppe, sondern beziehen auch deren Umfeld mit ein.

Sowohl der Transfer als auch das Thema Nachhaltigkeit sollten bereits im Konzept verankert sein. Sowohl für einen gelingenden Transfer als auch für die Erreichung von Nachhaltigkeit ist es wichtig, dass die Bedarfe zukünftiger Nutzer\*innen der entwickelten Konzepte und Methoden mitgedacht werden und dass ein entsprechendes Feedback von Netzwerkpartner\*innen eingeholt wird. Für einen gelingenden Transfer ist es aus Sicht der Projekte wichtig, fachspezifische Netzwerke zu nutzen, um über Erkenntnisse, Ansätze und Methoden zu informieren. Diese können außerdem durch die Qualifizierung von Fachkräften in andere Handlungsbereiche transferiert werden. Hilfreich ist es laut Projekten auch, die Arbeitsansätze über verschiedene Formate (wie Projektmessen oder Soziale Medien) sichtbar zu machen und/oder Erfahrungen auch über verschiedene (Dach-)Verbände weiterzugeben. Für die Erreichung von Nachhaltigkeit ist es aus Sicht der Projekte wichtig, erstellte Materialien so aufzubereiten, dass Umsetzungsprozesse, Herausforderungen und Lösungsansätze so abgebildet werden, dass Adressat\*innen sich mühelos daran orientieren können. Die Zusammenarbeit mit Regelstrukturen, Partnerschaften für Demokratie sowie mit kommunalen Akteur\*innen trägt insofern zur Erreichung von Nachhaltigkeit bei, als dass diese die entwickelten Konzepte und Ansätze aufnehmen und weiterführen können. Die Anregung einer Selbstorganisation der durch die Projekte adressierten Zielgruppen sowie die Nutzung partizipativer Formate der Projektumsetzung und die Einbeziehung des Umfelds der Zielgruppen tragen dazu bei, dass sich nachhaltige Effekte auch auf Ebene der Zielgruppen ergeben.

### 3.5 UNTERSTÜTZUNG DER PROJEKTE DURCH DAS BUNDESPROGRAMM

Während der zweijährigen Laufzeit des Innovationsfonds I erhielten die geförderten Projekte Unterstützung durch das Programm „Demokratie leben!“, die sie bei der Projektumsetzung bestärkte. Insgesamt zeigten sie sich überwiegend zufrieden mit der Beratungsarbeit durch das BAFzA; sie äußerten jedoch auch einige Wünsche und Hinweise zur weiteren Unterstützung durch das Programm, insbesondere in den Bereichen Flexibilität bei der Projektumsetzung, dass

beispielsweise bei der Antragstellung kein detaillierter Maßnahmenplan vorgelegt zu werden braucht, und Vernetzungsmöglichkeiten.

In den Interviews und Gruppendiskussionen weisen die Projektumsetzenden darauf hin, dass es für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Konzepte Zeit und Flexibilität braucht:

*„Ich glaube, Zwischenevaluationen sind sehr wichtig und sich eine Pufferzeit zu geben, weil wenn ich Neues entwickle, ... kann [es] sein, dass es dreimal erst mal scheitert und ich einen neuen Weg gehen muss. ... Also ich muss diesen Weg bis zur Durchführung oder diesen Planungsweg ... da muss doppelt so viel Zeit eingeplant werden für Trial and Error.“ (Gruppendiskussion 4. Lernwerkstatt)*

Während die zweijährige Laufzeit des Innovationsfonds I überwiegend ausreicht, um Innovatives zu entwickeln, können die Projekte in diesem Zeitrahmen nicht das Gleiche leisten wie Modellprojekte mit einer längeren Laufzeit oder Projekte, die sich nicht der Innovationsproduktion widmen. Dies muss bei der Projektplanung und -umsetzung bedacht werden. Flexibilität in Bezug auf konzeptionelle Veränderungen im Projektverlauf kann hierbei unterstützend wirken. Die Projektumsetzenden berichten davon, dass es u.a. aufgrund der Covid-19-Pandemie notwendig war, während des Projektverlaufs beispielsweise das Durchführungsgebiet oder die Zielgruppe zu erweitern, da die ursprüngliche Zielsetzung aus dem Antrag ansonsten schwieriger zu erreichen gewesen wäre:

*„Ein gewisses Maß an Flexibilität in gewissen Punkten, die auch den Antrag betreffen, ist auf jeden Fall förderlich. ... [Eine spätere Anpassung im Konzept] war auch immer möglich, ... aber ich kann mir vorstellen, wenn das nicht gegeben wäre, dass es das dann natürlich erschwert, weil es ... Sachen gibt innerhalb von zwei Jahren, die anfangs anders eingeschätzt wurden, als sie sich dann herausgestellt haben.“ (Gruppendiskussion 1. Lernwerkstatt)*

Des Weiteren äußern die Projektumsetzenden den Wunsch nach weiteren Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten im Rahmen des Innovationsfonds I, d.h. nach einer Plattform für einen inhaltlichen wie auch handlungspraktischen Austausch, um über Abläufe zu sprechen, voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Durch das persönliche Kennenlernen, wie z.B. bei der Auftaktveranstaltung oder den Lernwerkstätten der wB, können neue Kontakte entstehen. Hier wünschen sich die Projektumsetzenden Austausch in kleineren Gruppen, um mehr Raum für ausführliche und konkrete Gespräche zu erhalten, bei denen jede\*r zu Wort kommen kann. Zudem zeigen sie sich zwar vorrangig interessiert an der Vernetzung mit anderen im Innovationsfonds I geförderten Projekten, aber auch an programmsäulenübergreifenden Angeboten, beispielsweise durch regional oder thematisch gegliederte Formate. In den Interviews merken die Projektumsetzenden an, dass die im Rahmen der wB umgesetzten Lernwerkstätten ihnen eine gute Möglichkeit boten, sich mit anderen Projekten auszutauschen und neue Impulse zu bekommen. Als besonders positiv wurde hierbei der persönliche Austausch der vierten Lernwerkstatt, die in Präsenz stattfand, hervorgehoben.

*„Aber das hat mir gut gefallen und auch die Lernwerkstatt ... fand ich für mich ganz, ganz hilfreich und fände es fantastisch, wenn das eben zeitlich so ein bisschen weiter nach vorne rückt, dass irgendwie mehr Input an den Anfang kommt.“ (Interview Projektmitarbeiter\*in)*

Darüber hinaus wurde der fachliche Input der Lernwerkstätten als hilfreich empfunden:

*Also da würde mir natürlich auch sofort direkt die wissenschaftliche Begleitung einfallen, weil wir da ja auch ein, zwei Themenblöcke hatten ... Ich glaube, Selbstevaluation war das, ... was in dem Moment direkt sehr geholfen hat, wenn man dann ... noch mal andere Zeit-Modi hatte zum Reflektieren und wir auch direkt eine Frage bezüglich der Akquise ... stellen konnten, also innerhalb der wissenschaftlichen Begleitung, wo wir wirklich in dem Moment dran gehadert haben, also: Wie kriegen wir ein diverses Bild von Jugendlichen ... da 'rein, dass wir nicht ... mit weißen Jugendlichen aus gut situiertem Elternhaus et cetera, et cetera. Und*

*da haben wir auch aus der wissenschaftlichen Begleitung definitiv einige Punkte genommen.“ (Interview Projektmitarbeiter\*in)*

## 4 ZUSAMMENFASSUNG

### **Der Innovationsfonds als neues Förderinstrument des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ hat sich bewährt.**

Der Innovationsfonds I des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ hat aktuelle demokratiefeindliche Entwicklungen zum Ausgangspunkt, wie z.B. Bedrohungsszenarien, die sich gegen zivilgesellschaftliches Engagement richten, demokratiefeindliche Handlungen und demokratiefeindliche Gewalt- und Konfliktslagen, und zielt mit den geförderten Projekten u.a. auf die Entwicklung innovativer Konzepte und wirkungsorientierter Ansätze, die Entwicklung oder Ausweitung neuer Präventionsformate, die Sensibilisierung gesellschaftlicher Gruppen für Gefahren und Risiken der verschiedenen Bedrohungen und die Erarbeitung von Impulsen gegen aktuelle demokratiefeindliche Handlungen ab. Hierfür wurden von 2020 bis 2022, mit drei Ausnahmen bis 2023, insgesamt 22 Projekte mit maximal 100.000 € pro Jahr gefördert.

### **Die Developmental Evaluation als Ansatz der wB unterstützt die Projekte und generiert Wissen zur Weiterentwicklung des Innovationsfonds.**

Die wB des Innovationsfonds nutzt den Ansatz der Developmental Evaluation und zielt einerseits auf eine bestmögliche Unterstützung der Projekte angesichts komplexer Probleme und dynamischer Rahmenbedingungen sowie notwendiger Lernprozesse der Projektakteur\*innen ab. Andererseits ermöglicht sie projektübergreifende Aussagen entlang der zentralen Fragen nach Innovationen in der Projektpraxis, Zielerreichung und Nachhaltigkeit der Projekte sowie Transfer. Die Schwerpunkte der wB beinhalten eine Dokumentenanalyse von Projektskizzen, Anträgen und Ergebnisberichten, vier thematisch geclusterte Lernwerkstätten mit allen Projekten sowie anschließende Gruppendiskussionen, qualitative Interviews mit Vertreter\*innen ausgewählter Projekte sowie Zielgruppenvertreter\*innen und Kooperationspartner\*innen. Weiterhin unterstützt die wB die Verbreitung der Projektergebnisse durch jährlich stattfindende Online-Seminare.

### **Die Projekte des Innovationsfonds I bearbeiten Problem- und Konfliktslagen, die sich den Themenbereichen Auseinandersetzung mit rechtsextremen bzw. demokratiefeindlichen Bestrebungen und Diskriminierung sowie Förderung von Teilhabe und Vielfalt zuordnen lassen.**

Mit der Bearbeitung der genannten Themenbereiche tragen die Projekte des Innovationsfonds I dazu bei, den demokratiefeindlichen Entwicklungen entgegenzutreten, die in den Förderrichtlinien genannt werden. Konkret wollen sie zum einen der Bedrohung zivilgesellschaftlichen Engagements, demokratiefeindlichen Handlungen bzw. Gewalt- und Konfliktszenarien, zum anderen fehlender Teilhabe, mangelnden Teilhabechancen, Diskriminierung und Benachteiligung bestimmter Gruppen entgegenwirken.

Es lassen sich drei wesentliche Zielgruppen der Projekte identifizieren:

- Jugendliche und junge Erwachsene,
- Fachkräfte, Teamer\*innen und Multiplikator\*innen sowie
- marginalisierte Gruppen.

Die Projekte nutzen verschiedene Formate, um die benannten Herausforderungen zu bearbeiten. Hierzu gehören die Vermittlung von Kompetenzen, Werten, Wissen oder Selbstwirksamkeit, die Arbeit mit Multiplikator\*innen, der Aufbau von Netzwerken und neuen Kooperationen und die Entwicklung von Methoden. Um die Zielgruppen zu erreichen, führt ein Großteil der Projekte Workshops sowie Fortbildungen und Schulungen durch, bietet Teilnehmungsformate wie Zukunftswerkstätten an oder tritt durch aufsuchende Arbeit bzw. Gesprächsrunden mit ihnen in Kontakt. Auch Fachveranstaltungen, Peer-Formate und Printmedien werden hierfür genutzt. Um ihre Ziele zu erreichen, haben die Projekte innovative Handlungsansätze entwickelt, mit denen sie diese Formate gestalten.



### **Die Projekte streben Innovationen auf unterschiedlichen Ebenen an.**

Die Konzepte der Projekte des Innovationsfonds I entwarfen Innovationen auf der Ebene von Inhalten und Themen, Methoden und Strukturen. Nahezu alle streben methodische Innovationen an, häufig in Verbindung mit Innovationen auf Ebene der Inhalte und Themen bzw. Strukturen. Dabei knüpfen methodische Innovationen häufig an bereits Vorhandenem an, entwickeln dieses weiter oder übertragen es in neue Kontexte.

### **Die Projekte des Innovationsfonds I verfügen über die Fähigkeit der Innovationsproduktion, sie reagieren flexibel auf Herausforderungen, die sich im Kontext der Projektumsetzung ergeben. Notwendige Anpassungen basieren auf qualifizierten Entscheidungen.**

Die Projekte des Innovationsfonds I sind in starkem Maß von Unsicherheit betroffen, da sich erst im Rahmen der Umsetzung zeigt, ob die innovativen Konzepte geeignet sind, Ziele und Zielgruppen zu erreichen. Etwa Dreiviertel der Projekte waren entsprechend gezwungen, konzeptionelle Anpassungen vorzunehmen (Innovationsproduktion). Diesen Anpassungen lagen qualifizierte Entscheidungen zugrunde, die sich aus Beobachten und Lernen sowie aus Bedarfserhebungen und Erfolgskontrollen ergaben. Für eine erfolgreiche Innovationsproduktion ist eine systematische und datenbasierte Selbstevaluation unerlässlich. Im Rahmen der wB zeigte sich, dass die Projekte unterschiedliche Instrumente für eine Selbstevaluation nutzen, im Umgang mit den Ergebnissen und beim Ziehen von Konsequenzen aber zum Teil Unterstützung benötigen. Weitere wichtige Aspekte, die eine erfolgreiche Innovationsproduktion unterstützen, sind eine aktive Netzwerkarbeit, umfassende Erfahrungen im Themenfeld sowie eine Zusammenarbeit mit Regelstrukturen in Form von Kooperationen bei der Projektumsetzung.

### **Trotz der nur zweijährigen Förderzeit konnten die Projekte ihre selbstgesteckten Ziele in hohem Maß erreichen.**

Eine inhaltsanalytische und statistische Auswertung der Gesamtergebnisberichte zeigt, dass die Projekte ganz überwiegend ihre Ziele erreichen konnten. Insgesamt wurden 75 % der Projektziele zu 80 bis 100 % erreicht. Entsprechend ihrer Ziele können die Projekte Ergebnisse in den Bereichen Wissensvermittlung und Sensibilisierung, Demokratieförderung, Förderung von Teilhabe sowie Aufbau und Stärkung von Beteiligungsstrukturen, Empowerment und Aktivierung der Zielgruppen vorweisen.

### **Typische Strategien für eine erfolgreiche Zielerreichung, aber auch für die Erreichung der adressierten Zielgruppen sind beispielsweise eine partizipative Projektumsetzung und die Schaffung gemeinsamer Diskurs- und Erfahrungsräume.**

Um ihre Ziele zu erreichen, berücksichtigten die Projekte in ihren Konzeptionen und in der Projektumsetzung unterschiedliche Strategien. Hierzu gehören u.a. die Partizipation der Zielgruppe an der Projektumsetzung, das Vorhandensein eines Lebensweltbezugs der Maßnahmen bzw. die Schaffung realitätsnaher niedrigschwelliger Angebote und sowie gemeinsamer Diskurs- und Erfahrungsräume.

Alle Projekte des Innovationsfonds I konnten ihre Zielgruppen erreichen oder zumindest weitestgehend erreichen. Bei etwa einem Viertel der Projekte war ein Nachsteuern erforderlich, da es sich als problematisch erwies, die im Konzept anvisierte Zielgruppe zu erreichen; zum Teil wurden die Zielgruppen erweitert oder die Kontexte der Zielgruppenerreichung verändert. Ein solches Nachsteuern ist typisch für innovative Projekte.

Wesentliche Strategien der Zielgruppenerreichung sind die direkte Ansprache der Zielgruppe auf Augenhöhe, die Berücksichtigung der Kapazitäten und Interessen der Zielgruppe, die Etablierung von Angeboten außerhalb von schulischen Strukturen sowie das Fungieren der Projekte als Bindeglieder zwischen Zielgruppen und bestimmten Strukturen.

Herausforderungen bei der Zielgruppenerreichung betrafen den Zugang zur Zielgruppe, insbesondere den Zugang zu marginalisierten bzw. unterprivilegierten Gruppen, Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie, die Zusammenarbeit mit Schulen und bei einigen Projekte auch

den Umgang mit neuen Situationen. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, passten die Projekte ihre innovativen Konzepte entsprechend an.

**Die Projekte des Innovationsfonds I sind nachhaltig und streben einen Transfer ihrer Methoden und Konzepte an.**

Die Kategorien Nachhaltigkeit und Transfer sind in der Umsetzung der Projekte des Innovationsfonds I eng miteinander verbunden. Der durch die Projekte initiierte Transfer zielt darauf ab, handlungswirksame Lernprozesse anzustoßen und eine strukturelle Nachhaltigkeit zu erzielen. Handlungswirksame Lernprozesse werden erreicht, indem die Projekte Wissen an ihre Zielgruppen vermitteln. Dadurch ist es möglich, das Engagement der Zielgruppen langfristig qualitativ zu verändern. Insbesondere durch die Bereitstellung von Arbeitsmaterialien und/oder prozessorientierten methodischen Anleitungen kann der Transfer zusätzlich auf institutionelle Akteur\*innen ausgeweitet werden: Ihnen wird ermöglicht, die innovativen Arbeitsansätze der Projekte des Innovationsfonds I nachzuvollziehen und in ihre eigene Praxis zu integrieren. Zu den Strategien, die einen erfolgreichen Transfer und damit Nachhaltigkeit ermöglichen, gehört es beispielsweise, die Bedarfe zukünftiger Nutzer\*innen der Konzepte bereits von Beginn an mitzudenken, außerdem das Einholen von Feedbacks zu ihrer Übertragbarkeit bei Kooperations- und Netzwerkpartner\*innen, die Nutzung fachspezifischer Netzwerke, um über Erkenntnisse, entwickelte Ansätze und Methoden zu informieren, sowie die Zusammenarbeit mit Regelstrukturen.

Die Projekte des Innovationsfonds I initiierten einen Transfer jeweils für sich. Entsprechend uneinheitlich sind Reichweite und Systematik. Aufgrund der nur zweijährigen Förderzeit fielen Projektabschluss und Transferphase zusammen, was eine systematische Identifikation von Transferinhalten und einen reichweitenstarken Transfer teilweise erschwerte.

## 5 LITERATURVERZEICHNIS

Befani, Barbara (2016): Pathways to Change: Evaluating Development Interventions with Qualitative Comparative Analysis (QCA). Stockholm

Behn, Sabine/Bohn, Irina/Karliczek, Kari-Maria/Lüter, Albrecht/Sträter, Till (2013): Lokale Aktionspläne für Demokratie. Zivilgesellschaft und Kommune in der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus. Ergebnisse der Evaluation des Bundesprogramms „Vielfalt tut gut“. Weinheim/Basel

Behn, Sabine/Karliczek, Kari-Maria/Schnarr, Daniel (2021): Kontextsensible Evaluation – Möglichkeiten der Realisierung durch Qualitative Comparative Analysis (QCA). In: Milbradt, Björn/Greuel, Frank/Reiter, Stefanie/Zimmermann, Eva (Hg.): Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen. Weinheim/Basel, S. 296–312

BMFSFJ (Hg.) (2020): Grundsätze der Förderung von Projekten im Innovationsfonds im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. (unveröffentlicht)

BMFSFJ (Hg.) (2020a): „Demokratie leben!“. Über „Demokratie Leben!“. Modellprojekte. <https://www.demokratie-leben.de/das-programm/ueber-demokratie-leben/modellprojekte>, 10.03.2023

BMFSFJ (Hg.) (2022): Förderaufruf für Projekte im Innovationsfonds im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. (unveröffentlicht)

Camino (Hg.) (2022a): Handreichung für die Demokratieförderung mit Menschen mit Beeinträchtigung. Handlungsansätze für die Arbeit mit jungen Menschen mit Beeinträchtigungen. Berlin (im Erscheinen)

Camino (Hg.) (2022b): Projekte des Innovationsfonds im Bundesprogramm „Demokratie leben!“, Kohorte I (2020 – 2022). (unveröffentlicht)

Camino/ISS (Hg.) (2017): Dritter Zwischenbericht zum Berichtszeitraum 01.01.2017 – 31.12.2017 der Wissenschaftlichen Begleitung des Programmbereichs „Partnerschaften für Demokratie“ im Programm „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“. Berlin/Frankfurt a. M., [Dritter\\_Zwischenbericht\\_WB-PfD\\_2017.pdf](https://camino-werkstatt.de) (camino-werkstatt.de), 15.02.2023

Camino/ISS (Hg.) (2019): Abschlussbericht zum Berichtszeitraum 01.01.2015 – 31.12.2019 der Wissenschaftlichen Begleitung des Programmbereichs „Partnerschaften für Demokratie“ im Programm „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“, Berlin/Frankfurt a. M., [https://camino-werkstatt.de/downloads/Abschlussbericht\\_WB\\_PfD\\_2019.pdf](https://camino-werkstatt.de/downloads/Abschlussbericht_WB_PfD_2019.pdf), 15.2.2023.

DeGEval (Hg.) (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. [https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval\\_-\\_Empfehlungen\\_Selbstevaluation.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval_-_Empfehlungen_Selbstevaluation.pdf), 23.01.2023

DJI (Hg.) (2018): „Demokratie leben!“ – ein Bundesprogramm zwischen Kontinuität und Wandel. Internes Arbeitspapier über die Entwicklung der Programmarchitektur unter Berücksichtigung der Vorgängerprogramme zur Extremismusprävention und Demokratiestärkung im Geschäftsbereich des BMFSFJ. (unveröffentlicht)

Giel, Susanne/Klockgether, Katharina/Mäder, Susanne (2018): Möglichkeiten der Selbstevaluation in der Initiative „Bildung durch Sprache und Schrift“. In: Titz, Cora/Geyer, Sabrina/Ropeter, Anna/Wagner, Hana/Weber, Susanne/Weber, Marcus (Hg.): Konzepte zur Sprach- und Schriftsprachförderung umsetzen und überprüfen. Stuttgart, S. 93–111

Gutknecht-Gmeiner Maria (2015): Developmental Evaluation nach Michael Patton. Begriffsbestimmung und Reflexion der praktischen Anwendung. In: Giel, Susanne/Klockgether, Katharina/Mäder, Susanne (Hg.): Evaluationspraxis. Professionalisierung – Ansätze – Methoden. Münster, S. 131–153

Hagenhoff, Svenja (2008): Innovationsmanagement für Kooperationen. Eine instrumentenorientierte Betrachtung. Göttingen

Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf/Schwarz, Michael (2014): Zur Theorie sozialer Innovationen. Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer sozialen Innovationstheorie. Weinheim/Basel

Karliczek, Kari-Maria (2012): Zur Nachhaltigkeit zivilgesellschaftlicher Projekte: Begriffsbestimmung und Operationalisierungsmöglichkeit in einem zivilgesellschaftlichen Handlungsfeld. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2, S. 249–261

Prillwitz, Meike/ Karliczek, Kari-Maria/Schaffranke, Dorte (2022): Schwerpunktbericht: Demokratieförderung mit Menschen mit Beeinträchtigung – Wissenschaftliche Begleitung des Innovationsfonds im Bundesprogramm „Demokratie leben!“. Berlin (im Erscheinen)

Schmidt, Olga/Liebich, Johanna/Klößner, Mona/Walkenhorst, Dennis/Dziri, Bacem (2022): Developmental Evaluation zur Begleitung von Entwicklungsprozessen in Projekten der Radikalisierungsprävention – ein Anwendungsbeispiel. In: PRIF Report 10/2022. [https://www.hsfk.de/fileadmin/HSFK/hsfk\\_publicationen/PRIF\\_Report\\_10\\_2022\\_barrierefrei.pdf](https://www.hsfk.de/fileadmin/HSFK/hsfk_publicationen/PRIF_Report_10_2022_barrierefrei.pdf), 20.03.2023





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

MAHLOWER STR. 24 • 12049 BERLIN  
TEL +49(0)30 610 73 72-0  
FAX +49(0)30 610 73 72-29  
MAIL@CAMINO-WERKSTATT.DE  
WWW.CAMINO-WERKSTATT.DE