

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



Deutsches
Jugendinstitut

Schwerpunktbericht 2021

Franziska Heinze, Max Hemmann, Sarah Langer, Stefanie Reiter,
Kornelia Sammet

Untersuchungen zur Nachhaltigkeit der Förderungen auf Bundesebene

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

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

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

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

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

Impressum

© 2022 Deutsches Jugendinstitut e.V.

Deutsches Jugendinstitut
Nockherstraße 2
81541 München

Datum der Veröffentlichung: Februar 2023
ISBN: 978-3-86379-405-7
DOI: 10.36189/DJI022022

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

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

Inhalt

| | | |
|-------------|--|----|
| Kurzfassung | | 5 |
| 1 | Fragestellungen, Konzepte und methodisches Vorgehen | 11 |
| 1.1 | Anlage der Förderung auf Bundesebene in „Demokratie leben!“ | 12 |
| 1.2 | Nachhaltigkeit – konzeptionelle Grundlagen | 13 |
| 1.3 | Fragestellungen | 15 |
| 1.4 | Methodisches Vorgehen | 16 |
| 1.4.1 | Nachhaltigkeitsbefragung zum Programmbereich C mittels leitfadengestützter Interviews | 17 |
| 1.4.2 | Logische Modellierung von Transferstrategien im HB Bund | 18 |
| 1.5 | Überblick über die Kapitel | 19 |
| 2 | Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ | 21 |
| 2.1 | Der Programmbereich C: Problemstellung, Ziele, Erträge | 21 |
| 2.2 | Interne Nachhaltigkeit | 25 |
| 2.3 | Nachhaltigkeit auf Themen- und Strukturfeldebene | 31 |
| 2.4 | Nachhaltigkeit des Programmbereichs C | 38 |
| 2.4.1 | (Dis-)Kontinuitäten und Weiterentwicklungen aus konzeptioneller Perspektive | 39 |
| 2.4.2 | (Dis-)Kontinuitäten und Weiterentwicklungen des Programmbereichs C aus Sicht der ehemaligen C-Träger | 43 |
| 2.5 | Diskussion und Fazit | 50 |
| 3 | Transferaktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke als Beitrag zur Nachhaltigkeit der Programmförderung | 54 |
| 3.1 | Transfer als Nachhaltigkeitsstrategie: Dissemination, Weitergabe und Übertragung | 54 |
| 3.2 | Transferziele und anvisierte Wirkungen | 56 |
| 3.3 | Bedingungen des Transfers | 61 |
| 3.4 | Schlussfolgerungen | 67 |
| 4 | Fazit: Nachhaltigkeit als Sicherung von Problembearbeitungskapazität | 70 |
| 5 | Literaturverzeichnis | 76 |
| 6 | Abbildungs- und Tabellenverzeichnis | 79 |
| 7 | Abkürzungsverzeichnis | 80 |
| Anhang | | 81 |

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

Kurzfassung

Zeitliche befristete Bundesmodellprogramme reagieren auf fachliche und gesellschaftliche Herausforderungen. Sie sollen dazu beitragen, Lösungen zu deren Bearbeitung zu entwickeln und in die Regelpraxis zu tragen. „Demokratie leben!“ ist ein solches Bundesmodellprogramm, das seit 2015 auf kommunaler Ebene, auf Landes- und auf Bundesebene gestaltet wird. Schon während der Umsetzung sowie insbesondere zum Ende von Förderphasen stellt sich die Frage, welche hervorgebrachten Resultate und Wirkungen längerfristig fortbestehen bzw. weitergenutzt werden. Der Schwerpunktbericht 2021 der wissenschaftlichen Begleitung des Handlungsbereichs Bund (wB Bund) widmet sich diesen Fragen der **Nachhaltigkeit der Förderungen auf Bundesebene** in den zwei Förderphasen von „Demokratie leben!“ 2015 bis 2019 und 2020 bis 2024 in einer programmphasenübergreifenden Perspektive.¹

Als Nachhaltigkeit eines Programms bzw. seiner Bestandteile wird in diesem Bericht die Entwicklung, Aufrechterhaltung und Weiternutzung von Fähigkeiten und Ressourcen nach dem Ende der Förderung verstanden. Dafür wird mit dem in **Kapitel 1** eingeführten **Begriff der „Problembearbeitungskapazität“** gearbeitet, der auch die Fähigkeit zur Anpassung an sich wandelnde Problemlagen und Rahmenbedingungen beinhaltet. Dieses Nachhaltigkeitsverständnis wird einerseits auf den Erhalt bzw. die Weiternutzung von Strukturen, Personal und Wissen auf der Ebene der geförderten Trägerorganisationen (**interne Nachhaltigkeit**) bezogen und andererseits auf die an Dritte gerichtete Übertragung im Sinne eines Transfers (**externe Nachhaltigkeit**). Die geförderten Organisationen kommen dabei selbst als programmmaßnahmenumsetzende Akteure in den Blick, die eigene Veränderungen erfahren. Sie können zugleich als Transmitter für die Diffusion von innovativen Ansätzen (u. a. aus Modellprojekt-Erfahrungen) zur Bearbeitung fachlicher und gesellschaftlicher Herausforderungen in den Handlungsfeldern des Bundesprogramms in die Regelpraxis betrachtet werden. Die Komplexität und Vielschichtigkeit der Programmförderung auf Bundesebene erfordert die Betrachtung von Nachhaltigkeit auf mehreren Ebenen:

- 1) die insbesondere für die interne Nachhaltigkeit bedeutsame Ebene der Trägerorganisationen,
- 2) die zum Zwecke externer Nachhaltigkeit adressierte Ebene der jeweiligen Themen- und Strukturfelder sowie übergreifend
- 3) die Ebene des Programm- bzw. Handlungsbereichs im Sinne einer geförderten Gesamtinfrastruktur.

¹ Wir danken Gunar Luther, Janine Thiel und Philipp Aue für ihre Unterstützung bei der Erhebung, Aufbereitung und Auswertung von Daten. Unser herzlicher Dank gilt Petra Görlicke für das aufmerksame Lesen und Redigieren des Textes. Den Vertreterinnen und Vertretern der C-Träger (Träger in der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ der ersten Phase von „Demokratie leben!“) sowie der Kompetenzzentren und -netzwerke danken wir für die gute Zusammenarbeit und die wichtigen Einblicke in ihre Arbeit.

Auf diesen Ebenen wird in diesem Bericht die Perspektive der Programmmaßnahmenumsetzenden untersucht.

Kapitel 2 widmet sich der **Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“**. In diesem Programmbereich wurden in der ersten Förderperiode von „Demokratie leben!“ (2015–2019) 35 nichtstaatliche Organisationen in ihrer **internen Strukturentwicklung und Professionalisierung** unterstützt. Sie übernahmen bundeszentrale Aufgaben und entwickelten bundesweit Infrastrukturen in 35 ausgewählten Themen- und Strukturfeldern weiter. Mehr als ein Jahr nach Förderende befragte die wB Bund alle ehemals in diesem Programmbereich geförderten Träger dazu, inwieweit die aus der Förderung hervorgegangenen Leistungen und Erträge weiterhin zur Arbeit in den Gegenstandsbereichen des Bundesprogramms beitragen. Die Datenauswertung ergab, dass allen befragten Organisationen zumindest ein Teil der Erträge auch nach dem Ende der Förderung zur Verfügung steht. Dies betrifft beispielsweise professionalisierte Organisationsstrukturen, aufgebaute Kooperationszusammenhänge oder etablierte Aus- und Weiterbildungsformate. Die interne Nachhaltigkeit der organisationalen Strukturentwicklungs- und Professionalisierungsprozesse erweist sich zudem in der Weiternutzung bzw. dem Erhalt oder der Fortdauer von professionalisierten Arbeitsprozessen, Handlungsansätzen und Konzepten, in der Weiterbeschäftigung von Personal sowie in etablierten Formen des Wissensmanagements. Die Errungenschaften der Förderung tragen zur langfristigen Arbeitsfähigkeit und Problembearbeitungskapazität der Organisationen bei. Die Einschätzungen zur Nachhaltigkeit der Erträge fallen jedoch unterschiedlich aus: Alle auch aktuell im Handlungsbereich (HB) Bund geförderten C-Träger schätzen den Beitrag der vorausgegangenen Förderung zur Verstärkung ihrer Problembearbeitungsfähigkeit größtenteils als eher nachhaltig ein. Fast allen Organisationen, die ab dem Jahr 2020 keine Förderung im HB Bund erhielten, stellen sich dagegen große Herausforderungen mit Blick auf die Nachhaltigkeit ihrer aufgebauten Organisations- und Kommunikationsstrukturen, die Fortführung der Themenbearbeitung bzw. die damit verbundene kontinuierliche Weiterentwicklung von fachlichen Handlungsansätzen und schließlich für die professionelle Erfüllung von Bedarfen aus den Themenfeldern.

Der Programmbereich sollte zudem dazu beitragen, eine Lösung für den bislang als unzureichend eingeschätzten Transfer von Modellprojektförderungen zu erarbeiten, indem Wissen, Handlungsansätze und Lernerfahrungen in den geförderten Themen- und Strukturfeldern zur Weitergabe an Dritte gebündelt und bereitgehalten werden. Aus Sicht der ehemaligen C-Träger zeichnen sich zum Befragungszeitpunkt als **externe Nachhaltigkeit auf Themen- und Strukturfeldebene** zahlreiche Kontinuitäten und zuträgliche Weiterentwicklungen ab. Sie betreffen den Erhalt und die Weitergabe von Wissen und Expertise zur weiteren Nutzung im Feld sowie den Erhalt und die Adaption von Informations-, Kooperations- und Vernetzungszusammenhängen. Rückblickend berichten nahezu alle Träger, dass sie Wissen und Expertise an andere Akteurinnen und Akteure weitergeben konnten und dieses Wissen dem Themen- und Strukturfeld auch aktuell noch zur Verfügung steht. Eine Diffusion von Wissen findet beispielsweise mit Hilfe von in der ersten Programmphase fortgebildeten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und weiteren Partnern statt, die wiederum andere Kontexte in den Themen- und Strukturfeldern erreichen. Dies trägt bei zur Kontinuität und Weitergabe von Wissen bzw. Expertise an weitere

Akteurinnen und Akteure in den Themen- und Strukturfeldern auch über die Förderperiode hinaus. Zudem berichten nahezu alle Träger, dass sie Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen in den Themen- und Strukturfeldern auf- und ausbauen konnten und auch nach dem Ende der Förderung darauf zurückgreifen können. Aus jenen Vernetzungszusammenhängen erwachsen Kooperationen, die teilweise auch in formale, verbindliche Strukturen und Absprachen mündeten.

Jedoch zeichnen sich zum Befragungszeitpunkt auch einige ambivalente oder negative Tendenzen ab (z. B. Abbruch von Kooperationsbeziehungen, Vertrauensverlust), die durch verschärfte Konkurrenzen um erneute Fördermittel zum Ende der Förderphase im Jahr 2019 sowie durch veränderte Zuschnitte von Förderungen beeinflusst sind. Nichtsdestotrotz konnten viele Erträge auf Themen- und Strukturfeldebene auch mit zeitlichem Abstand nach Ende der Förderung erhalten bleiben und weitergenutzt werden. Aus der Perspektive der Träger werden diese Erträge der C-Förderung in den Themen- und Strukturfeldern – soweit sie überschaubar sind – als insgesamt relativ kontinuierlich weiterhin für Dritte nutzbar angesehen. Diese Entwicklungen können als Erfolge in der Sicherung externer Nachhaltigkeit auf Ebene der Themen- und Strukturfelder gewertet werden.

Die Frage der Nachhaltigkeit betrifft auch die Aufrechterhaltung oder Weiterentwicklung der auf Bundesebene entstandenen **Gesamtinfrastruktur als verfügbare Problembearbeitungskapazität**. Dazu betrachtet die wB Bund die Programmphasen vergleichend und eruiert die Einschätzungen der ehemals geförderten C-Träger zur Nachhaltigkeit des Programmbereichs. Hier zeigt sich, dass die Etablierung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund ab dem Jahr 2020 insofern einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (2015–2019) leistet, als sie teilweise Strukturen und Ansätze der vormals geförderten Organisationen aufgreift, weiterentwickelt und an Lernerfahrungen aus der ersten Förderperiode anknüpft. Die in der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken angelegte kooperative Handlungskoordination von nichtstaatlichen Akteuren kann zudem dazu beitragen, dass die beteiligten Akteure ein gemeinsames fachliches Verständnis (Domänenkonsens) zu den jeweiligen Themenfeldern und zu den darin zu bearbeitenden Herausforderungen sowie Bearbeitungsstrategien entwickeln. Dies kann zu einer fachlichen Konsolidierung der Themenfelder beitragen. Zugleich wird aufseiten der befragten Organisationen die Möglichkeit der fachlichen und inhaltlichen Weiterentwicklung von bestehenden Konzepten durch die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken betont.

Es bleiben allerdings Herausforderungen bestehen, die insbesondere auch in der integrierten und programmphasenübergreifenden Betrachtung aller drei Ebenen (Trägerebene, Themen- und Strukturfeldebene und Gesamtinfrastrukturebene) ersichtlich werden. Dies gilt u. a. für die programmimmanenten Folgen der projekt-förmigen Förderung für die Nachhaltigkeit von Strukturen und Aktivitäten. Die ehemaligen C-Träger finanzieren ihre Arbeit auf Bundesebene vor allem über das Bundesprogramm. Zwar ist es vielen gelungen, finanzielle Mittel zur Weiterführung ihrer Arbeit nach dem Ende der Förderung als C-Träger über die zweite Förderphase des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ für einen gewissen Zeitraum einzuwerben. Die Voraussetzungen für den Erhalt einer Problembearbeitungskapazität

sind damit mittelfristig gegeben, stehen jedoch weiterhin auf den Füßen einer Modellprogrammförderung. Eine Überführung in eine Regelfinanzierung, d. h. die Finanzierung von bewährten Ansätzen bzw. der Arbeit der geförderten Organisationen außerhalb von Modellprogrammkontexten wurde folglich nicht erreicht. In dieser Hinsicht fällt die Bilanzierung der Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ eher ernüchternd aus.

Daneben gibt es zwischen den verschiedenen Ebenen Wechselwirkungen, sodass Brüche auf der einen Ebene Potenziale für die Nachhaltigkeit auf einer anderen Ebene bergen können. Beispielsweise geht aus den Erhebungen hervor, dass eine (negativ bewertete) Abwanderung von Fachpersonal auf der Trägerebene sich auch zuträglich für die Entwicklung auf der Themenfeldebene erweisen kann, wenn Expertise durch das Fachpersonal in andere Bereiche getragen wird. Weiterhin können die veränderten Ziele, Vorgaben und Anforderungen auf Infrastrukturebene des Handlungsbereichs (z. B. die Bündelung von Themenfeldern und der Zusammenschluss einer begrenzten Zahl von Organisationen zu Kompetenznetzwerken) auch nicht-intendierte Auswirkungen auf der Themenfeldebene entfalten (z. B. Verschärfung von Konkurrenzdynamiken). Insgesamt bleibt weiter zu beobachten, wie nachhaltig sich der programmseitig angestoßene Zusammenschluss von Organisationen in Kompetenznetzwerken über die laufende Förderphase (2020–2024) hinaus entwickelt.

Kapitel 3 befasst sich mit **Transferaktivitäten als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken** im Handlungsbereich Bund von „Demokratie leben!“ (2020–2024) und fokussiert insofern die intendierte externe Nachhaltigkeit der derzeitigen Programmförderung. In den Fördergrundsätzen des HB Bund werden den Kompetenzzentren und -netzwerken Transferaufgaben zugeschrieben. Dabei sollen die Erkenntnisse und Ansätze, die von Kompetenzzentren und -netzwerken sowie von weiteren Akteurinnen und Akteuren zumeist in zeitlich befristeten (Modell-)Projekten entwickelt wurden, in ausgewählten Themenfeldern bekannt gemacht und verbreitet werden, sodass sie von Dritten übernommen und jeweils an die eigene Arbeit angepasst werden können. Die geförderten Kompetenzzentren und -netzwerke sollen demnach sowohl selbst Transferimpulse aus ihrer fachlichen Arbeit setzen als auch andere Akteure im jeweiligen Themenfeld beim Transfer von deren Erkenntnissen unterstützen.

Auf der Basis von logischen Modellierungen arbeitet die wB Bund heraus, wie die Kompetenzzentren und -netzwerke Transfer in die Regelpraxis erreichen wollen. Beispielsweise verfolgen die Kompetenzzentren und -netzwerke in allen drei Handlungsfeldern (Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention) Strategien, ausgehend von Bedarfserhebungen und Monitorings Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote für Fachpersonal bereitzustellen, Arbeitshilfen, Materialien sowie Fachpublikationen zu entwickeln und zu verbreiten oder Bündnis- und Vernetzungsarbeit zum Zwecke des Austauschs, der wechselseitigen Interessenvermittlung und der Zusammenarbeit zu organisieren.

Die Auswertungen der wB Bund aus dem Jahr 2021 zeigen, dass Transferaktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke angesichts ihrer projektförmigen und daher zeitlich befristeten Förderung auf Themenkonjunkturen reagieren sowie Aktivitäten

und Zielgruppen notwendigerweise priorisieren müssen. Zudem müssen sie – im Sinne eines kokonstruktiven und adaptiven Transferverständnisses – die jeweiligen Eigenlogiken der adressierten Regelstrukturen berücksichtigen. Da die Adressatinnen und Adressaten Transferimpulse aus den Kompetenzzentren und -netzwerken aufgreifen, adaptieren und sich aneignen müssen, sind sie als konstitutiver Teil des Transferprozesses zu verstehen. Voraussetzung einer gelingenden Unterstützung von Transfer ist daher, dass die adressierten Akteurinnen und Akteure dem jeweiligen Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk vertrauen, es in seiner Rolle und Funktion im Themenfeld anerkennen und einen Nutzen in der Zusammenarbeit sehen. Diese Aspekte müssen in der Kooperation und Vernetzung im Themenfeld beständig erarbeitet werden und sich bewähren.

Nachhaltiger Transfer stellt sich damit als fortlaufende Beziehungs- und Kooperationsaufgabe dar, denn ihr Erfolg hängt nicht nur von den gewählten Strategien und dem eigenen Geschick ab. Vielmehr müssen Transferstrategien im Zusammenspiel mit anderen Akteurinnen und Akteuren etabliert und Erfolge ebenso wie Misserfolge reflektiert werden. Die Untersuchung der Resonanzen von Transferaktivitäten steht im Jahr 2023 im Fokus der wB Bund, um Aussagen über Transferwirkungen und die externe Nachhaltigkeit von Transferaktivitäten treffen zu können.

Das **Kapitel 4 resümiert die Befunde** zur Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ und des potenziellen Beitrags von Transferaktivitäten zur Nachhaltigkeit der Arbeit von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund. Mit Blick auf die zurückliegende Förderung wird deutlich, dass die Bewertung von deren Nachhaltigkeit aus der Perspektive der Befragten je nach herangezogenen Bewertungskriterien, der jeweils betrachteten Ebene (Organisation, Themen- und Strukturfeld oder Programmbereich) sowie in Abhängigkeit vom Zeitpunkt der Betrachtung variiert. Im Ergebnis wäre es daher zu kurz gegriffen, wenn nur die „Verstetigung“ der ehemals geförderten Organisationen bzw. ihrer Arbeit als Kriterium für die Sicherung von Problembearbeitungskapazität in die Bewertung von Nachhaltigkeit herangezogen würde. Vielmehr müssen über die einzelnen Ebenen hinweg verschiedene Aspekte von interner Nachhaltigkeit (z. B. Strukturerehalt, Weiterbeschäftigung von Personal und Formen des Wissensmanagements auf der Ebene der Organisation) sowie von externer Nachhaltigkeit (z. B. die Weiternutzung von Expertise und Ansätzen, der Erhalt und die Weiternutzung von Kooperations- und Vernetzungsstrukturen im Themen- und Strukturfeld) miteinander verschränkt werden. Eine solche ganzheitliche Bewertung von Nachhaltigkeit ist dabei immer an einen spezifischen Zeitpunkt und eine spezifische Perspektive gebunden. Mit Blick auf die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken soll Nachhaltigkeit zukünftig erreicht werden, indem durch die gezielte Weitergabe von Wissen und Expertise, z. B. mittels Qualifizierung und Beratung bzw. durch die Diffusion von Handlungsansätzen) die Problembearbeitungskapazität weiterer Akteure im Themenfeld aufgebaut, unterstützt oder erhöht wird. Im Ergebnis werden zahlreiche Anforderungen an gelingenden Transfer sichtbar. Diese betreffen vor allem die notwendige Priorisierung von Aktivitäten und Zielgruppen, die systematische Vernetzung im Themenfeld und die Berücksichtigung von strukturellen und regionalen Besonderheiten. Insbesondere die adres-

sierte Fachpraxis muss in ihrer jeweiligen Eigenlogik und in ihren Interessen berücksichtigt werden, da sie Transfer(-wirkungen) mit ihrer Aneignung von Transferimpulsen erst ermöglicht.

1 Fragestellungen, Konzepte und methodisches Vorgehen

Zentrales Anliegen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ist es, einen Beitrag zur Förderung demokratischen Verhaltens sowie gegen politisch begründete Radikalisierung und Gewalt zu leisten (BMFSFJ 2016, S. 3). Das Programm startete im Jahr 2015 und wird nach einer ersten Förderphase (2015–2019) aktuell in einer zweiten Förderphase (2020–2024) mit einem neuen Konzept fortgesetzt.

Bundesmodellprogramme wie „Demokratie leben!“ reagieren auf fachliche und gesellschaftliche Herausforderungen von bundesweiter Relevanz und sollen dazu beitragen, neue bzw. verbesserte Lösungen zur Bearbeitung dieser Herausforderungen zu entwickeln und in der Regelpraxis² zu verbreiten. Beispielsweise können sie dazu beitragen, Standards in einzelnen Themenfeldern wie der Antidiskriminierungsberatung zu etablieren und Fachkräfte aus der Regelpraxis mit Antidiskriminierung als Kern- oder Querschnittsthema entsprechend zu qualifizieren. Sie übernehmen damit u. a. eine Anregungsfunktion für die Regelpraxis. Angesichts dieser Funktion von Bundesmodellprogrammen rücken verschiedene Erkenntnisinteressen in den Blick: Welche Resultate können die Förderungen hervorbringen und auf welche Weise und unter welchen Rahmenbedingungen geschieht dies? Welche Wirkungen bei welchen Zielgruppen sind mit diesen Resultaten verbunden? Welche Veränderungen in welchen Zielsystemen gehen damit einher? Wann und unter welchen Bedingungen bzw. vor welchem Hintergrund kann von einer Nachhaltigkeit der Förderung, d. h. der entstandenen Resultate und ihrer Wirkungen, gesprochen werden? Während Fragen nach den Resultaten und Wirkungen darauf abstellen, was konkret während bzw. durch Förderungen erreicht wurde bzw. entstanden ist, **fokussiert die Frage nach Nachhaltigkeit darauf, was über das Ende einer Förderung hinaus zu einem zu definierenden Zeitpunkt von diesen Resultaten und Wirkungen erhalten geblieben ist, fortbesteht und weitergenutzt wird.**

Vor diesem Hintergrund untersuchte die wissenschaftliche Begleitung des Handlungsbereichs Bund (im Weiteren kurz wB Bund) im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ im Jahr 2021 die Frage der Nachhaltigkeit der Programmförderungen auf der Bundesebene – hier konkret bezogen auf die bereits abgeschlossene „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (kurz: Programmbereich C) in der Förderphase 2015–2019 und die derzeit laufende Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken im Handlungsbereich Bund (kurz: HB Bund) in der Förderphase 2020–2024.

2 Regelpraxis bezeichnet hier alle Leistungen und Strukturen, beispielsweise der Kinder- und Jugendhilfe, deren Finanzierung auf Basis gesetzlicher Regelungen dauerhaft erfolgt und abgesichert ist (etwa die Hilfen zur Erziehung, Kindertagesbetreuungseinrichtungen oder Jugendsozialarbeit).

In diesem einleitenden Kapitel werden zunächst die Anlage der Programmförderung auf Bundesebene im Rahmen von „Demokratie leben!“, das von der wB Bund genutzte Nachhaltigkeitsverständnis, die daraus abgeleiteten Fragestellungen und das methodische Vorgehen der Untersuchungen dargelegt. Anschließend wird ein Überblick über den Aufbau des vorliegenden Schwerpunktberichts gegeben.

1.1 Anlage der Förderung auf Bundesebene in „Demokratie leben!“

In der **ersten Förderperiode des Bundesprogramms „Demokratie leben!“** etablierte der Bund ein neuartiges Modell der Förderung von Akteuren auf der Bundesebene mit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (Programmbereich C) von 2015 bis 2019.³ In den Jahren von 2015 bzw. von 2017 bis 2019 wurden 35 nichtstaatliche Organisationen in ausgewählten Themen- und Strukturfeldern in ihrer **Strukturentwicklung** und **Professionalisierung** unterstützt.⁴ Die Organisationen sollten dadurch befähigt werden, bundeszentrale Aufgaben zu übernehmen und bundesweit Infrastrukturen in Themen- und Strukturfeldern weiterzuentwickeln. Die Förderung im Programmbereich C zielte ursprünglich darauf ab, die „Verstetigung der Arbeit von gemeinnützigen Trägern“ auf der Bundesebene zu ermöglichen (BMFSFJ 2014a, S. 3). Damit wurde ein Anspruch artikuliert, der sowohl die finanzielle Sicherung der Arbeit von gemeinnützigen Trägern beschrieb als auch den Fortbestand dieser Trägerstrukturen selbst und der auch in politischen Bekundungen Ausdruck fand.⁵ Das Bundesprogramm sollte im Programmbereich C nichtstaatliche Organisationen „langfristig als Kooperationspartner“ stärken (BMFSFJ 2016) und reagierte damit auf die Erkenntnisse zum Bundesprogramm „TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN“ (TFKS) (BMFSFJ 2014b). Im Abschlussbericht zu TFKS (ebd.) wurde festgestellt, dass die Angebote und Erkenntnisse der Modellprojekte unzureichend in der Regelpraxis der Kinder- und Jugendhilfe ankommen. Damit wurde auch ein Transferproblem konstatiert, welches durch u. a. durch die Etablierung bundeszentraler Träger in den Gegenstandsbereichen des Bundesprogramms bearbeitet werden sollte.

3 Ausführliche Informationen zur Umsetzung der Förderung und zu den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Begleitung finden sich in Bischoff u.a. 2015; Heinze u.a. 2016; Heinze u.a. 2017; Heinze u.a. 2018; Heinze/Reiter/Schroeter 2020 sowie im Abschlussbericht des Programmgebers (BMFSFJ 2020b).

4 Eine Übersicht aller 35 Themen- und Strukturfelder im Programmbereich C (2015–2019) und alle Themenfelder im Handlungsbereich Bund (seit dem Jahr 2020) einschließlich der jeweils geförderten Träger gibt Tab. D 2 im Anhang.

5 Vom NSU-Untersuchungsausschuss (Deutscher Bundestag 2013) wurde eine Sicherung der zivilgesellschaftlichen Strukturen gefordert, die präventive Aufklärungs-, Sensibilisierungs- und Bildungsarbeit zu den Themen Rechtsextremismus sowie Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und zur Förderung von Demokratie und Vielfalt leisten. Die ehemalige Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig konstatierte vor Beginn der Förderung beispielsweise: „Wertvolle Strukturen müssen langfristig gesichert werden“ (Schwesig 2014).

Die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken in der **aktuellen Förderphase von „Demokratie leben!“ (2020–2024)** folgt zeitlich auf die erste Förderperiode des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. Jene Förderung von 14 Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund (HB Bund) zielt auf die Weiterentwicklung von in den Fördergrundsätzen festgelegten „Themenfeldern“ durch bundeszentrale nichtstaatliche Organisationen bzw. Organisationsverbände (vgl. BMFSFJ 2021b, S. 27; Heinze u.a. 2021b, S. 10) und greift verstärkt das (in früheren Programmphasen formulierte) Transferanliegen auf. Im Fokus steht dabei neben der Entwicklung von Lösungen zur Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen in den Themenfeldern die **Verbesserung des (Wissens-)Transfers in die Regelpraxis**. Die wB Bund untersucht daher, (1) wie nachhaltig die „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ 15 bis 18 Monate nach dem Förderende ist. In diesem Zusammenhang interessiert auch, ob und inwiefern die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund in der zweiten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2020–2024) einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Förderung im Programmbereich C leistet. Mit Blick auf die derzeit laufende Förderung im HB Bund wird zudem betrachtet, (2) inwiefern Transferaktivitäten potenziell einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken leisten können.

Im Folgenden wird zunächst dargestellt, welches Verständnis von Nachhaltigkeit im vorliegenden Bericht angewendet wird.

1.2 Nachhaltigkeit – konzeptionelle Grundlagen

Die Betrachtung der Nachhaltigkeit von Modellprogrammförderungen rückte im Jahr 2021 – wie bereits beschrieben – die Frage in den Fokus, ob und inwiefern die entstandenen Resultate und Wirkungen auch längerfristig bestehen bleiben und weitergenutzt oder weiterentwickelt werden. Die wB Bund orientiert sich an etablierten Nachhaltigkeitskonzepten von Stockmann und Majer, adaptiert diese mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand und nimmt in der Konsequenz eine analytische Perspektive ein, die Nachhaltigkeit als ein längerfristig bestehendes Resultat begreift, das jeweils zu einem bestimmten Zeitpunkt unter bestimmten Rahmenbedingungen definiert und untersucht wird. Das bedeutet, dass die Bewertung von Nachhaltigkeit auch abhängig ist vom Untersuchungszeitpunkt und -kontext.

Vor diesem Hintergrund liegt der vorliegenden Betrachtung ein Verständnis von Nachhaltigkeit zugrunde, das abzielt auf die „Schaffung einer Problemlösungsfähigkeit, das heißt einer Fähigkeit, dynamisch und aktiv, ohne weitere Geberunterstützung Strukturen so anzupassen, dass sie weiterhin ‚funktionsgerecht‘ sind“ (Stockmann 1992, S. 24; vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 54). Stockmann hebt hierbei hervor, dass Projekte bzw. Organisationen nachhaltig sind, wenn sie auch nach dem Ende eines Förderzeitraums einer bestimmten Funktion entsprechend fortbestehen und an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassungsfähig sind. Ähnlich wie Stockmann verweist Majer darauf, dass Nachhaltigkeit den Anspruch

bezeichne, eine „langfristige Stabilität von Problemlösungen zu erreichen“ (Majer 2008, S. 20).⁶

In Anlehnung an Stockmann (1996, 1992) und Majer (2008) verbindet die wB Bund mit Nachhaltigkeit das Ziel der Fortdauer und Weiterentwicklung von Problemlösungen. In einer gegenstandsangemessenen Evaluation müssen einerseits die Ansprüche und Ziele der Förderungen auf Bundesebene Beachtung finden und andererseits die sich wandelnden Problemlagen und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Deshalb wird im Folgenden mit dem Begriff der Problembearbeitungskapazität gearbeitet. Damit bezeichnet die wB Bund Fähigkeiten und Ressourcen, die auch über das Förderende hinaus weiterhin genutzt werden können. Unter Nachhaltigkeit versteht die wB Bund also **das Aufrechterhalten und die Weiternutzung von Problembearbeitungskapazitäten**. Dieses Nachhaltigkeitsverständnis wird in Anlehnung an Vorarbeiten der wB des Programmbereichs C (Heinze/Reiter/Schroeter 2020) auf zwei Dimensionen angewendet, nämlich einerseits als Verstetigung auf der Ebene der Trägerorganisationen (interne Nachhaltigkeit) und andererseits als Transfer an Dritte, beispielsweise in die Regelpraxis außerhalb des Programms (externe Nachhaltigkeit).⁷ **Interne Nachhaltigkeit** bezeichnet dabei die Sicherung von Problembearbeitungskapazität, d. h. von Wissen und Personal, sowie die Bindung von Expertise an die eigene Trägerorganisation (Stockmann 1996, S. 95). Dies geschieht z. B. durch ein neues Leitbild, eine neu eingerichtete Abteilung, die Weiterführung eines Projekts und damit verbunden durch die Weiterbeschäftigung des Personals. **Externe Nachhaltigkeit** bestimmt sich hingegen durch die Weitergabe von Wissen, Handlungsansätzen sowie Lernerfahrungen an Dritte und die durch jene erfolgende Weiternutzung und Adaption (Stockmann 1996, S. 96). In Form der Diffusion von Innovationen kommt Transfer hier als potenzieller Beitrag zur Nachhaltigkeit der Programmförderung in den Fokus.

In Anlehnung an Majer (2008) bedarf es entsprechend der komplexen Vielschichtigkeit der Programmförderung auf Bundesebene je nach fokussierter Programmphase und Fragestellung bezüglich Nachhaltigkeit einer Mehrebenenbetrachtung. Im Kontext der Programmförderung auf Bundesebene sind folgende Ebenen, auf denen Nachhaltigkeit in den Blick genommen wird, analytisch zu unterscheiden:

- 6 Majer (2008) fokussiert in seinen Ausführungen insbesondere auf soziale Nachhaltigkeit. Sie konstituiert sich ihm zufolge entlang der drei Elemente Ganzheitlichkeit, Langfristigkeit und Gerechtigkeit. In Anbetracht der Ansprüche des Bundesprogramms, zur Förderung demokratischen Verhaltens sowie gegen politisch begründete Radikalisierung und Gewalt beizutragen, erscheint Majers Konzept anschlussfähig für die gegenstandsangemessene Betrachtung von Nachhaltigkeit. Insbesondere das Element der Ganzheitlichkeit legt nahe, die für die Problembearbeitung der Programmförderungen relevanten Ebenen analytisch zu unterscheiden und in die Untersuchungen einzubeziehen.
- 7 Die das Programm umsetzenden Träger kommen dabei selbst als Objekte des Wandels in den Blick und können zugleich als Transmitter für die Diffusion von Innovationsprozessen betrachtet werden (Stockmann 1996, S. 80.) Das bedeutet, dass zum einen die Träger selbst sich durch die Programmförderung weiterentwickeln und verändern. Zum anderen tragen sie als vermittelnde Transferinstanz zur Transformation der Fachpraxis bei.

- Ebene der Trägerorganisationen (C-Träger bzw. Träger der Kompetenzzentren und -netzwerke), z. B. Weiterbeschäftigung von Personal, Verstetigung und Ausbau bestehender Kooperationsbeziehungen zu anderen Akteuren;
- Ebene der Themen- und Strukturfelder (Programmbereich C) bzw. Themen- und Handlungsfelder (HB Bund), z. B. Übertragung von Konzepten, Ansätzen, Wissen usw. an andere Akteure, beispielsweise in der Kinder- und Jugendhilfe;
- Ebene des Programm- bzw. Handlungsbereichs, z. B. Verstetigung der Partnerschaftlichkeit zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren sowie Betrachtung von Rahmenbedingungen.

Auf diesen Ebenen fokussiert der vorliegende Bericht die Sicht der Programmumsetzenden, vor allem der Trägerorganisationen der beiden Förderperioden von „Demokratie leben!“, als zentrale Akteure bei der Gestaltung von Diffusionsprozessen, die Nachhaltigkeit miterzeugen und deren interne Nachhaltigkeit hierfür eine wichtige Rahmenbedingung darstellt. Dies begründet sich für die Förderperiode 2015 bis 2019 aus der Fokussierung auf die organisationsbezogene Strukturentwicklung und die damit einhergehende Trägerperspektive. Hinsichtlich der Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken steht die Trägerperspektive angesichts des frühen Zeitpunktes in der Programmumsetzung im Zentrum.⁸ Das im Schwerpunktbericht angewandte Vorgehen bemüht sich um eine analytische Perspektive auf Nachhaltigkeit, die sowohl programmphasenübergreifend (Fragestellung 1) als auch während der laufenden Programmphase (Fragestellung 2) die Nachhaltigkeit der Förderung auf Bundesebene betrachtet. Dabei stellt sich für die wB Bund in Bezug auf die aktuelle Förderperiode das forschungspraktische Problem der zeitlichen Synchronität von Nachhaltigkeitsbetrachtung und laufendem Programm (vgl. Johann/Walter/Brand 2020, S. 74). Vor diesem Hintergrund kann beispielsweise die Nachhaltigkeit der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken innerhalb der laufenden Förderphase keinesfalls abschließend betrachtet werden. Einen detaillierten Überblick über die im vorliegenden Schwerpunktbericht behandelten Fragestellungen liefert der nächste Abschnitt.

1.3 Fragestellungen

Im vorliegenden Schwerpunktbericht werden zwei zentrale Fragestellungen verfolgt, über die im Folgenden ein Überblick gegeben wird. Die erste Fragestellung (Kapitel 2) unternimmt einen Rückblick auf die erste Förderphase von „Demokratie leben!“ (2015–2019). Im Zentrum steht bezogen auf den Programmbereich C die Frage: **Wie nachhaltig ist die Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger?** Es wird untersucht, inwiefern die Förderung interne und externe Nachhaltigkeit entfaltet und so mit dem Programmbereich C zur Lösung der festgestellten Finanzierungs- und Transferprobleme der bisherigen Modellprojektförderung aus zurückliegenden Bundesprogrammen beiträgt. Dabei wird die

⁸ Im Rahmen von für Jahr 2023 geplanten Resonanzhebungen wird die wB Bund die Perspektive weiterer Akteure auf Nachhaltigkeitsaspekte der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken erfassen.

Nachhaltigkeit der Förderung auf den drei oben genannten Ebenen – der Trägerorganisationen, der Themen- und Strukturfelder sowie des Programmbereichs betrachtet. Aus einer **programmphasenübergreifenden Perspektive** wird außerdem die Frage erörtert: Welchen Beitrag leistet die zweite Förderphase von „Demokratie leben!“ (2020–2024) – die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund – im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und gegebenenfalls Fortentwicklung der bisherigen Aktivitäten, der geschaffenen Infrastrukturen und der Erträge der Förderperiode 2015–2019? Die Perspektive der Programmumsetzenden wird um eine Analyse der konzeptionellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Programmphasen ergänzt und mit wesentlichen Erkenntnissen der wB des Programmbereichs C zum Abschluss der ersten Programmphase (2015–2019) verschränkt (Heinze/Reiter/Schroeter 2020).

Während die erste Fragestellung den Schwerpunkt auf die Nachhaltigkeit des Programmbereichs C (2015–2019) setzt und dabei auch den **Übergang der Programmphasen** betrachtet, bezieht sich die zweite Fragestellung ausschließlich auf die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund in der Förderphase 2020–2024 (Kapitel 3). Die wB Bund versteht die im Förderaufruf (BMFSFJ 2019) angelegten Transferaufgaben als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie. Sie fragt danach, welche konkreten Transferaktivitäten die seit dem Jahr 2020 geförderten Organisationen im Rahmen ihrer Tätigkeiten als Kompetenzzentren bzw. -netzwerke unternehmen und wie diese zum Transfer in die Regelpraxis beitragen (sollen). **Wie werden die Transferaktivitäten konkret ausgestaltet? Welche Resultate in der Regelpraxis sollen sie bewirken? Welche Beiträge zur Nachhaltigkeit der Förderung werden anvisiert?** Dazu wertet die wB Bund logische Modellierungen auf Handlungs- und Themenfeldebene mit der Schwerpunktsetzung auf Nachhaltigkeit aus und beschreibt die anvisierten Transferziele und -wirkungen. Es werden somit die **potenziellen Beiträge der Aktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke zu einem nachhaltigen Transfer in die Regelpraxis** beleuchtet. Dies wird ergänzt durch eine Analyse des Transferverständnisses des Programmgebers auf Basis der Anfang des ersten Förderjahres 2020 durchgeführten Gruppendiskussion mit Vertreterinnen und Vertretern des BMFSFJ und des BAFzA (zum methodischen Vorgehen vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 9). Mit der Untersuchung des Beitrags der Transferaktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke zur Nachhaltigkeit der Programmförderung schafft die wB Bund zugleich eine Grundlage für die bilanzierende Betrachtung der Umsetzung des Handlungsbereichs im letzten Förderjahr 2024. Zunächst soll aber im folgenden Abschnitt das methodische Vorgehen der Nachhaltigkeitsbetrachtung im Rahmen dieses Schwerpunktberichts im Detail vorgestellt werden.

1.4 Methodisches Vorgehen

Das Vorgehen der Nachhaltigkeitsuntersuchung dieses Berichts zeichnet sich insgesamt durch eine multimethodische, qualitative Datenerhebung und -auswertung aus. Die Datenerhebung und -auswertung sowie die vorliegende Verschriftlichung

der Erkenntnisse erfolgten im Jahr 2021.⁹ Eine Übersicht zur Datengrundlage findet sich in Tab. D 1 im Anhang. Im Folgenden werden die zentralen Erhebungs- und Auswertungsmethoden detaillierter beschrieben.

1.4.1 Nachhaltigkeitsbefragung zum Programmbereich C mittels leitfadengestützter Interviews

Für die Untersuchung der ersten Fragestellung zur Nachhaltigkeit der zurückliegenden „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ im Kapitel 2 wurden **leitfadengestützte Telefoninterviews** mit den verantwortlichen Ansprechpersonen der ehemaligen C-Träger im Zeitraum März bis Juni 2021 durchgeführt. Die Fokussierung auf die Sichtweise der ehemals Geförderten resultiert aus dem primären Förderziel der trägerbezogenen Strukturentwicklung.¹⁰ In einem Umfang von 38 bis 60 min wurden die Interviewten zu ihrer Sicht auf die Nachhaltigkeit der Förderung im Programmbereich C befragt, deren Ende zum Erhebungszeitraum etwa 15 bis 18 Monate zurücklag. Ein halbstandardisierter Leitfaden (siehe Abb. D 1 im Anhang) mit offen gehaltenen narrativen (vgl. Pickel/Sammet 2014, S. 61–70; Schütze 1983, 1976) und evaluativen (vgl. Ullrich 2020, S. 67) Impulsen kam bei allen Interviews zum Einsatz, um einerseits ein hohes Maß an Vergleichbarkeit herzustellen und andererseits eine Offenheit für die Themen- und Schwerpunktsetzungen sowie Begründungen der interviewten Personen zu ermöglichen. Entsprechend der Spezifik des Gegenstandes fokussierten die Leitfragen auf die oben genannten analytischen Ebenen der Trägerorganisationen, der Themen- und Strukturfelder und des Programmbereichs.

Insgesamt wurden 34 von 35 im Rahmen einer Vollerhebung anvisierten Interviews realisiert. Aufgrund von Personalfluktuation bei den Trägerorganisationen war es in fünf Fällen nicht möglich, die ehemaligen zentralen Ansprechpersonen für ein Interview zu erreichen. Stattdessen wurden die Gespräche mit Ansprechpersonen geführt, die nur teilweise in die Programmbereichsumsetzung eingebunden waren. Die durchgeführten Interviews wurden aufgezeichnet und für die weitere Analyse transkribiert, teilweise auch Postskripte angefertigt. In Anlehnung an Mayring (vgl. 2003, S. 82ff.) wertete die wB Bund das Interviewmaterial inhaltsanalytisch aus. Dafür wurde in einem iterativen Verfahren mit Referenz auf die im Abschnitt 1.2 geschilderte Nachhaltigkeitskonzeption ein Kategoriensystem erarbeitet, das bei der Codierung des Textmaterials angewendet und in einem zirkulären Zusammenspiel

9 Aufgrund des zeitlichen Abstands zwischen der Erarbeitung des Berichts (Fertigstellung: Dezember 2021) und seiner Veröffentlichung im Jahr 2023 wurden anlässlich der Veröffentlichung vereinzelt Verweise auf zwischenzeitlich bereits erschienene Publikationen aufgenommen.

10 Eine externe Perspektive auf die Nachhaltigkeit der trägerbezogenen Strukturentwicklung erscheint hier nicht sinnvoll, da von außen kaum eingeschätzt werden kann, ob innerhalb einer Organisation etablierte Verfahren, Strukturen oder Personal erhalten blieben bzw. weitergenutzt wurden. Dies betrifft ebenso die Einschätzung der Weiternutzung von Angeboten und Kooperationen auf der Ebene der Themen- und Strukturfelder sowie die Zusammenarbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen. Für Untersuchungen zu Resonanzen der Angebote und Leistungen der C-Träger vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 38–53.

mit den fortlaufend gewonnenen Erkenntnissen überarbeitet und verfeinert wurde (vgl. Mayring/Frenzl 2014, S. 546). Das Material wurde im Auswertungsprozess strukturierend codiert, dabei das Kategoriensystem sukzessive auf Konsistenz und Systematik geprüft und schließlich zusammengefasst. Inkonsistenzen des Kategoriensystems wurden so eliminiert und sozialwissenschaftlichen Gütekriterien Rechnung getragen.

1.4.2 Logische Modellierung von Transferstrategien im HB Bund

Für die Beantwortung der auf die Förderung von Kompetenzzentren bzw. Kompetenznetzwerken im Handlungsbereich Bund bezogenen Fragestellung nach den Transfermaßnahmen als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie (Kapitel 3) setzte die wB Bund logische Modellierungen ein.¹¹ Für den vorliegenden Schwerpunktbericht dienen logische Modellierungen der Explikation der Ziele, Wirkannahmen sowie Herausforderungen seitens der Kompetenzzentren und -netzwerke in Bezug auf die ihnen aufgetragene Aufgabe des Transfers in die Regelpraxis.¹² Jene Modellierungen erfolgten einerseits handlungsfeldbezogen, andererseits als exemplarische Modellierung auf der Ebene einzelner Themenfelder.

Die logischen Modellierungen auf Handlungsfeldebene wurden mit den Kompetenzzentren und -netzwerken im Rahmen von drei virtuellen Workshops erarbeitet. Dabei wurde im Juni 2021 in jedem der drei Handlungsfelder (Demokratieförderung – Vielfaltgestaltung – Extremismusprävention) mit den Koordinierenden der jeweiligen Kompetenzzentren und -netzwerke¹³ ein ca. dreieinhalbstündiger Workshop durchgeführt. In einer ersten offenen Arbeitsphase erörterten die Teilnehmenden im Rahmen einer **Gruppendiskussion** die Frage nach ihrem Verständnis und der Bedeutung von Transfer in die Regelpraxis, nach Zielgruppen und -systemen sowie Herausforderungen. An einen offen gehaltenen Gesprächsimpuls der wB Bund anschließend kamen drei selbstläufige virtuelle Gruppendiskussionen (vgl. Pickel/Sammet 2014, S. 79–88; Loos/Schäffer 2001; Bohnsack 2000) mit einer Dauer von jeweils 45 bis 60 Minuten zustande, die aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert wurden. Das Textmaterial wurde strukturierend inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring 2003, S. 82ff.), wobei drei inhaltliche Schwerpunkte für die Auswertung leitend waren: Transferverständnis bzw. -strategien der Kompetenz-

11 Im Rahmen von programmtheoriebasierten Evaluationen (beispielsweise Haubrich 2009; Giel 2013) stellen logische Modellierungen eine systematische Vorgehensweise dar, um die konzeptionelle Logik eines Vorhabens oder einer Maßnahme herauszuarbeiten (Widmer 2012; Balzer/Beywl 2018; W.K. Kellogg Foundation 2004).

12 Über die vorliegende Analyse hinaus dient die logische Modellierung später als Ausgangspunkt für zukünftige Untersuchungen der wB Bund, z. B. Resonanzhebungen und -analysen im Jahr 2023.

13 Lediglich in einem der Handlungsfelder war es zwei Koordinierenden aus kurzfristigen terminlichen Gründen nicht möglich, an der logischen Modellierung teilzunehmen, sodass zwölf von 14 Kompetenznetzwerken und -zentren in die partizipative Erarbeitung einbezogen waren.

zentren und -netzwerke, anvisierte Zielgruppen und -systeme sowie Herausforderungen des Transfers in die Regelpraxis.¹⁴ In der zweiten Arbeitsphase der Workshops erarbeitete die wB Bund mit den Koordinierenden mit Hilfe digitaler Tools die **konzeptionelle Logik der Transfermaßnahmen** für ihre Handlungsfelder. Diese gemeinsam befüllten Modelle wurden unter Hinzuziehung von Audioaufzeichnungen im Nachgang zu drei logischen Modellen auf Handlungsfeldebene gebündelt, nach weiterer Analyse in ein integriertes Gesamtmodell überführt und dabei zentrale Schnittmengen und Handlungsfeldspezifika herausgearbeitet.

Mit dem Ziel eines tiefergehenden Einblicks in die Frage nach den anvisierten Zielen und Wirkungen des Transfers durch die Kompetenzzentren und -netzwerke in konkreten Themenfeldern unternahm die wB Bund außerdem **drei exemplarische Modellierungen** mit ausgewählten Kompetenzzentren und -netzwerken.¹⁵ Die dafür im September 2021 durchgeführten zweistündigen virtuellen Workshops folgten einem ähnlichen Vorgehen wie die vorangegangenen Workshops. Ein durch die wB Bund bereits vorbereitetes Modell¹⁶ wurde durch die Teilnehmenden der Kompetenznetzwerke in einem digitalen Erhebungssetting ergänzt und angepasst. Im zweiten Schritt diskutierten sie in einem dialogischen Austausch insbesondere Zwischenschritte und anvisierte Wirkungsläufe. Die durch die gemeinsame webbasierte Arbeit entstandenen drei exemplarischen logischen Modelle wurden im Nachgang von der wB mithilfe der bei der gemeinsamen Arbeit angefertigten Audioaufzeichnungen ergänzt.

1.5 Überblick über die Kapitel

Der oben skizzierten Perspektive auf die Nachhaltigkeit der Programmförderungen auf Bundesebene widmet sich die wB Bund in drei Kapiteln. Zunächst fokussiert der Schwerpunktbericht in **Kapitel 2** auf die Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (2015–2019). Dabei wird auch auf den Beitrag der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund für die Nachhaltigkeit der Programmförderung auf Bundesebene in „Demokratie leben!“ eingegangen. Die wB Bund schildert einleitend die Problemstellung, Ziele und Erträge der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (Abschnitt 2.1). Anschließend wird die interne Nachhaltigkeit der Programmförderung auf der Ebene der Träger (Abschnitt 2.2) und die aus Sicht der Träger vorhandene externe Nachhaltigkeit auf der Ebene der Themen- und Strukturfelder (Abschnitt 2.3) betrachtet. Eine übergeordnete Perspektive nimmt schließlich die Nachhaltigkeit des Programmbereichs C als Fördermodell in den

14 Die Codierung des Textmaterials entlang dieser drei Kategorien wurde im Verlauf durch Unterkategorien iterativ und intersubjektiv ergänzt und verfeinert (vgl. Mayring/Frenzl 2014, S. 546).

15 Die Wahl des Samples fiel auf je ein Kompetenznetzwerk pro Handlungsfeld mit breiter Streuung von Transfererfahrungen in die Zielsysteme der Kinder- und Jugendhilfe bzw. Schule.

16 Das vorab an die Teilnehmenden versendete logische Modell wurde auf Basis der Analyse diverser Programmdokumente, z. B. Antragsdokumente, Ergebnisberichte, Netzwerkkonzepte und Protokolle von Jahresplanungsgesprächen, vorbereitet (siehe Tab. D 1 im Anhang).

Blick und untersucht (Dis-)Kontinuitäten und Weiterentwicklungen aus konzeptioneller Perspektive sowie aus Perspektive der im Programmbereich C geförderten Träger (Abschnitt 2.4). Das Kapitel endet mit einer Diskussion und Einordnung der Erkenntnisse zur Bilanzierung der Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ aus einer **programmphasenübergreifenden Perspektive** (siehe Abschnitt 2.5).

Kapitel 3 wechselt den Blick auf die laufende Förderphase – die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund (2020–2024). Zur Frage der Nachhaltigkeitsstrategien betrachtet die wB Bund den potenziellen Beitrag, den die Transferaktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke zur Nachhaltigkeit der Programmförderung leisten sollen. Dabei werden zunächst die anvisierten Transferziele und -wirkungen im Vergleich der Handlungsfelder im Handlungsbereich Bund dargelegt (siehe Abschnitt 3.2) und daran anschließend zentrale Herausforderungen des Transfers in die Regelpraxis beleuchtet (siehe Abschnitt 3.3). Auf dieser Grundlage zieht die wB Bund schließlich Schlussfolgerungen für den potenziellen Beitrag des Transfers zur Nachhaltigkeit der Programmförderung (siehe Abschnitt 3.4).

2 Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“

In diesem Kapitel wird die Nachhaltigkeit der geförderten Strukturentwicklung von Organisationen in der ersten Förderphase von „Demokratie leben!“ programmphasenübergreifend betrachtet. Die wB Bund geht zudem der Frage nach, welchen Beitrag die anschließende Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund in der Förderphase 2020 bis 2024 für die Nachhaltigkeit des Programmbereichs C aus jetziger Sicht leistet.

2.1 Der Programmbereich C: Problemstellung, Ziele, Erträge

Nach Abschluss des Bundesprogramms „TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN“ (2011–2014) wurde mit der ersten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2015–2019) der in der Geschichte der Bundesprogramme neuartige Programmbereich C geschaffen, die „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“. In diesem Programmbereich förderte das BMFSFJ nichtstaatliche Organisationen, die mit ihrer Arbeit auf Bundesebene zur Stärkung von Vielfalt, demokratischen Werten und Handlungsweisen, zur Bekämpfung von demokratiegefährdenden gesellschaftlichen Entwicklungen sowie zur Prävention von Radikalisierung beitragen sollten (BMFSFJ 2014a). Zugleich sollte die geförderte Strukturentwicklung als ein neuartiges Modell einen Beitrag zur Lösung der festgestellten **Finanzierungs- und Transferprobleme** vergangener Modellprojektförderungen leisten (vgl. Bischoff u.a. 2015, S. 16, 62). Vor diesem Hintergrund erprobte das BMFSFJ mit dem Programmbereich C die **strukturorientierte Verstetigung von (bewährten) Ansätzen** in 35 ausgewählten Themen- und Strukturfeldern¹⁷ durch die Förderung von 35 Trägern (vgl. BMFSFJ 2017, S. 5, 2014a, S. 3). Die „Verstetigung der Arbeit von gemeinnützigen Trägern (...) und ihr[-e] Professionalisierung“ (BMFSFJ 2014a, S. 3) wurde hierbei aus Sicht des Programmgebers als Ziel angestrebt und rückt damit als Aspekt von Nachhaltigkeit in den Blick. Damit wurde zu Beginn der Förderperiode ein Anspruch formuliert, der sich auch in den Erwartungen der in dieser Zeit geförderten Organisationen widerspiegelte, „dauerhaft vom Bund für ihre (bewährten) Angebote und Strukturen auf der Bundesebene finanzielle Unterstützung zu erhalten“ (Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 54). Im Zuge von umsetzungsbegleitenden Zielkonkretisierungen gewann an Bedeutung, dass die geförderten Organisationen befähigt sind, **bundeszentrale Auf-**

17 Themen- und Strukturfelder bezeichnen die fachlichen Arbeitsfelder, in denen die Träger im Rahmen der Förderung im Programmbereich C tätig waren. Zur Rolle und Funktion vgl. Heinze u.a. 2016, S. 48f., zur Übersicht aller 35 Themen- und Strukturfelder siehe Tab. D 2 im Anhang.

gaben in den Themen- und Strukturfeldern im Hinblick auf **Anregung und Transfer, Qualitätssicherung, Qualifizierung und Professionalisierung sowie fachpolitische Interessenvermittlung** zu übernehmen. Damit wurde auf das erwähnte Transferproblem der projektförmigen Förderung rekuriert und externe Nachhaltigkeit mit der Wahrnehmung von Transferaufgaben zunehmend als Ziel der Förderung formuliert. In diesem Sinne sollten die bundeszentralen Träger zur Entwicklung einer **Infrastruktur** in den jeweiligen Themen- und Strukturfeldern beitragen (vgl. BMFSFJ 2017, S. 8ff.; Heinze u.a. 2017, S. 48–57).¹⁸

Die „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ endete mit dem Ablauf der Förderperiode im Jahr 2019¹⁹ und brachte vielfältige Erträge und Erkenntnisse hervor (siehe Tab. 2.1): Bereits innerhalb des Förderzeitraums 2015–2019 konstatierte die wB des Programmbereichs C, dass alle geförderten Organisationen verschiedene Prozesse der trägerbezogenen Strukturentwicklung durchliefen, wenngleich diese aufgrund der heterogenen Ausgangslagen der C-Träger sehr unterschiedlich ausgestaltet waren. Die Strukturentwicklungsprozesse bezeichnen beispielsweise die Entwicklung eigener Geschäftsstellen bzw. Arbeitseinheiten für die Förderaufgaben, die Entwicklung von Kommunikations- und Netzwerkstrukturen oder weitere trägerinterne Prozesse der Klärung von Zuständigkeiten (vgl. Heinze u.a. 2018, S. 58–67; Heinze 2019). Teilweise waren jene auch im letzten Jahr der Förderung noch nicht vollständig abgeschlossen (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 16). Im Jahr 2019 konstatierte die wB des Programmbereichs C, dass die C-Träger zahlreiche Schritte unternahmen, um eine Weiterführung der Arbeit und die Sicherung der damit verbundenen Expertise in der eigenen Organisation zu ermöglichen und somit die interne Nachhaltigkeit zu begünstigen (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 74). Damit gemeint sind beispielsweise die Einwerbung von Ressourcen für die Weiterbeschäftigung von Personal oder die Etablierung von Formen des Wissensmanagements, um auch bei Personalabwanderung die Expertise in der Organisation zu halten. Darüber hinaus bilanzierte die wB des Programmbereichs C, dass die Organisationen eine Reihe von Aufgaben übernahmen, die einen Beitrag zur Herstellung von externer Nachhaltigkeit leisteten. Dies zeigte sich beispielsweise daran, dass sie Fachdiskurse im Themen- und Strukturfeld anregten, andere Akteurinnen und Akteure qualifizierten oder an Dritte gerichtete Fachpublikationen herausgaben (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 66). Nahezu alle Organisationen schufen Voraussetzungen zur koordinativen Übernahme von bundeszentralen Aufgaben in den Themen- und Strukturfeldern, besaßen einen Überblick über ihr Feld und etablierte Austauschstrukturen zu relevanten Akteuren (vgl. Heinze u.a. 2018, S. 68). Mit Blick auf den Programmbereich C als Ganzen zeigte

18 Zur Einordnung des Programmbereichs C in die Bundesprogramme gegen Extremismus und die Geschichte der politischen Bildung aus der spezifischen Perspektive eines prominenten Vertreters der politischen Bildung vgl. Widmaier 2022.

19 Eine Verlängerung des Bundesprogramms selbst wurde bereits während des laufenden Förderzeitraums geplant. Auch in der zweiten Förderphase von „Demokratie leben!“ existiert ein Förderbereich auf Bundesebene. Seit dem Jahr 2020 werden unter veränderten Förderbedingungen und mit adjustiertem Fokus im Handlungsbereich Bund nunmehr 14 „Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerke“ bis Ende 2024 gefördert (siehe Abschnitt 2.4).

sich, dass die geförderten Organisationen insgesamt die Kooperationsbezüge untereinander deutlich ausbauen konnten (vgl. Heinze u.a. 2018, S. 78–86). Zugleich wird das Modell der Förderung der Strukturentwicklung von Organisationen und ihre Professionalisierung zur Übernahme bundeszentraler Aufgaben in der von 2015 bis 2019 erprobten Form nach dem Ende der ersten Förderperiode nicht weitergeführt. Damit wird dieses Modell, ehemalige Modellprojektträger hinsichtlich ihrer strukturellen Entwicklung und Professionalisierung zu fördern und sie zu bundeszentralen Trägern zu entwickeln, nicht weiter als Skalierungsmodell für die bundesweite Verbreitung von erprobten (Modellprojekt-)Ansätzen genutzt (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 74).

Tab. 2.1: Ausgewählte Befunde der wB des Programmbereichs C aus der Förderperiode 2015–2019 zu Maßnahmen der C-Träger zur Sicherung von interner bzw. externer Nachhaltigkeit ein halbes Jahr vor dem Ende der Förderperiode

| |
|---|
| <p>Interne Nachhaltigkeit: Maßnahmen zur finanziellen Sicherung/Weiterführung der Arbeit aus dem Programmbereich C (Onlinebefragung der C-Träger 2019)</p> <p>29 von 35 Trägern (ca. 83%) haben ein halbes Jahr vor Förderende Maßnahmen zur finanziellen Sicherung/Weiterführung der Arbeit aus dem Programmbereich C ergriffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewerbung um Programm-/Projektmittel öffentlicher Haushalte (Land/Bund/EU, einschließlich nachgeordneter Behörden, z. B. Landes-/Bundeszentrale für politische Bildung) (21%) • Anstreben einer Regelfinanzierung aus öffentlichen Haushalten (Land/Bund/EU) (10%) • Betreiben von (fach-)politischer Lobbyarbeit zur Erreichung einer Weiterfinanzierung (22%) • Einwerben von Projektmitteln von Stiftungen u.ä. Einrichtungen (16%), von Spenden (9%) sowie Kalkulation des Einsatzes von Eigenmitteln (11%) <p>23 von 29 Trägern (ca. 79%) verfolgten mindestens zwei der oben genannten Strategien zur Weiterfinanzierung gleichzeitig.</p> |
| <p>Interne Nachhaltigkeit: Maßnahmen zur inhaltlichen Sicherung/Weiterführung von Wissen, Inhalten und Strukturen aus dem Programmbereich C (Onlinebefragung der C-Träger 2019)</p> <p>Ein halbes Jahr vor Förderende wurden von allen 35 Trägern Maßnahmen zur Sicherung bzw. Weiterführung von Inhalten und Strukturen ergriffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Inhalte, Erfahrungen und Ergebnisse aus Programmbereich C werden mit anderen Arbeitseinheiten ausgetauscht“: 28 von 35 Trägern (80%); • „Vorhaben für neue (Modell-)Projekte/ Maßnahmen/ Aktivitäten des Trägers sind entstanden“: 27 von 35 Trägern (ca. 77%); • „Auch nach Projektende besteht eine informierte Ansprechperson“: 26 von 35 Trägern (ca. 74%); • „Inhalte/ Methoden werden in andere Maßnahmen/ Aktivitäten/ Arbeitseinheiten der Organisation übernommen“: 25 von 35 Trägern (ca. 71%); • „Verfahren/ Strukturen bestehen nach Projektende fort“: 23 von 35 Trägern (ca. 66%); • „Weiterqualifizierungen erfolgen von nicht an den Aktivitäten im C-Bereich beteiligten Mitarbeitenden“: 20 von 35 Trägern (ca. 57%). <p>32 von 35 Trägern (ca. 91%) verfolgten mehrere Strategien zur inhaltlichen Verfestigung/Weiterführung gleichzeitig.</p> |

Externe Nachhaltigkeit: von C-Trägern geleistete Beiträge zur **Weiternutzung von Wissen, Ansätzen und Lernerfahrungen bei Dritten** (Onlinebefragung der C-Träger 2019)

Alle 35 Träger leiteten bis zum Befragungszeitpunkt (Juni 2019) Schritte zum Transfer ihrer Erfahrungen/Erträge auf andere Akteure ein:

- „Wir haben Maßnahmen ergriffen, damit andere Träger von unseren Lernerfahrungen im Programmbereich C profitieren können“: 28 von 35 Trägern (80%);
- Konkrete Vorhaben für neue Projekte und Aktivitäten außerhalb der eigenen Organisation ausgehend von Aktivitäten im Programmbereich C geplant: 26 von 35 Trägern (ca. 74%);
- 28 von 35 Trägern (80%) nehmen an, dass die im Rahmen der Förderung von ihnen initiierten Netzwerk- bzw. Kommunikationsstrukturen nach Ende der aktuellen Förderperiode fortbestehen;
- 5 von 35 Trägern (ca. 14%) geben an, dass auf ihre Anregung hin im Zuge der Förderung entwickelte Ansätze und Zielstellungen in die kommunale Jugendhilfeplanung bzw. in die Landesjugendhilfeplanung übernommen wurden.

Durch Träger konkret benannte Maßnahmen/Schritte:

- Bereitstellung von Online-Portalen, Materialien und Publikationen;
- Initiierung von Fachdebatten im Themenfeld;
- Ausbildung von Trainer:innen, die – so die Annahme der Träger – auch nach der Förderperiode bundesweit tätig sein werden;
- Einspeisung gewonnener Erkenntnisse (Inhalte, Methoden, Materialien) in andere Bundesprogramme des BMFSFJ (z. B. Frühe Chancen, Elternbegleiter, Kita-Einstieg).

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund unter Bezug auf Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 58-61, 66f.

Da die Bewertung von Nachhaltigkeit letztlich nur **retrospektiv** erfolgen kann (Majer 2008; Stockmann 1996), unternimmt die wB Bund im vorliegenden Kapitel einen Rückblick auf die erste Förderphase von „Demokratie leben!“ im zeitlichen Abstand von 15 bis 18 Monaten. Sie fragt danach, inwiefern die Förderung interne und externe Nachhaltigkeit entfaltet und so zur Lösung der der Konzeption des Programmbereich C zugrunde liegenden Finanzierungs- und Transferprobleme von Modellprojekten aus zurückliegenden Bundesprogrammförderungen (vgl. Bischoff u.a. 2015, S. 16, 62) beiträgt. Hierzu werden die nach innen gerichtete Strukturentwicklung und Professionalisierung der Einzelorganisation (interne Nachhaltigkeit auf Trägerebene, siehe Abschnitt 2.2) sowie die an Dritte gerichtete Weitergabe und Weiternutzung von Wissen, Handlungsansätzen und Lernerfahrungen auf der Ebene der Themen- und Strukturfelder (externe Nachhaltigkeit, siehe Abschnitt 2.3) unterschieden. Auf einer übergeordneten Ebene wird die Nachhaltigkeit des Programmbereichs C als Ganzem betrachtet (siehe Abschnitt 2.4). Dabei wird auch die Frage aufgegriffen, ob bzw. inwiefern die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im HB Bund einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Förderung des Programmbereichs C leistet. Das Kapitel endet mit einer Diskussion und Einordnung der Erkenntnisse zur Bilanzierung der Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (Abschnitt 2.5).

2.2 Interne Nachhaltigkeit

Der ursprüngliche, in die Förderleitlinie eingeschriebene Anspruch des Programmbereichs C war die „Verstetigung“ der geförderten Organisationen und ihrer Arbeit. Jener sollte durch die organisationsbezogene Strukturentwicklung und Professionalisierung verwirklicht werden (siehe Abschnitt 2.1). Mit dem Programmbereichsziel der strukturorientierten Verstetigung ist für die Untersuchung von Nachhaltigkeit des Programmbereichs C die „strukturelle Nachhaltigkeit“ (Karliczek 2012, S. 254), also der Strukturerehalt der geförderten Organisationen selbst, von zentraler Bedeutung. Das hier zum Ausdruck kommende Verstetigungsansinnen lässt sich mit Stockmann (1996) als Versuch der Erreichung einer auf die geförderte Organisation selbst gerichteten, also internen Nachhaltigkeit, beschreiben. Diese ist jedoch kein Selbstzweck, sondern kann im Sinne Stockmanns als „organisatorische Leistungsfähigkeit“ (Stockmann 1996, S. 86) oder auch Problembearbeitungskapazität bzw. Funktionsfähigkeit begriffen werden. Diese wiederum ist die Voraussetzung für die fachliche Arbeit in den Themenfeldern des Bundesprogramms. Die grundlegende Problembearbeitungskapazität einer Organisation sollte in diesem Verständnis von Nachhaltigkeit nach Förderende fortbestehen und an veränderte Rahmenbedingungen anpassbar sein (vgl. Stockmann 1996, S. 80).

Für die empirische Untersuchung dieser internen Nachhaltigkeit zum Zeitpunkt 15 bis 18 Monate nach dem Ende der Förderphase nutzte die wB Bund folgende Indikatoren als Analysekatoren für die inhaltsanalytische Auswertung der erfolgten Nachhaltigkeitsbefragung mit den ehemaligen C-Trägern (siehe Abschnitt 1.3):

- Weiternutzung, Erhalt bzw. Fortdauer der entwickelten und professionalisierten Strukturen (z. B. Geschäftsstellen auf Bundesebene, trägereigene Kommunikations- und Netzwerkstrukturen), Arbeitsprozesse, Handlungsansätze und Konzepte,
- Weiterbeschäftigung von Personal und
- Etablierung von Formen des Wissensmanagements.

Diese Operationalisierung rekurriert auf die konzeptionelle Anlage des Programmbereichs C und die ihm zugrunde liegende Annahme, dass die Strukturentwicklung und Professionalisierung auf der Ebene der Organisationen und die darüber angestrebte langfristige Fortdauer und Leistungsfähigkeit (organisationale „Problembearbeitungskapazität“) der Organisationen dazu beiträgt, die bislang fehlende langfristige bzw. dauerhafte Finanzierung ehemaliger Modellprojekträger auf Bundesebene zu sichern.²⁰ Sofern diese Strukturen und Prozesse bzw. die Expertise in der Organisation (z. B. über Personalweiterbeschäftigung, Wissensmanagement) über

20 Zur Bedeutung der finanziellen Sicherung der erprobten Arbeit für die Programmbereichskonzeption siehe Fußnote 5 und Deutscher Bundestag 2013. Für die geförderten Organisationen war das Verstetigungsansinnen im Verlauf der Förderphase von hoher Bedeutung (Heinze u.a. 2016; Heinze/Reiter/Schroeter 2020). Dies zeigte sich darin, dass alle Organisationen weitreichende Strukturentwicklungs- und Professionalisierungsprozesse durchliefen und im letzten Förderjahr zahlreiche Schritte unternahmen, um eine Weiterführung ihrer Arbeit und die Sicherung ihrer Expertise zu ermöglichen (siehe Abschnitt 2.1).

das Ende der Förderung hinaus erhalten und weitergenutzt werden können, lässt sich das zum gegenwärtigen Zeitpunkt **als Sicherung von Problembearbeitungs-kapazität** (interne Nachhaltigkeit) ausdeuten.

Die folgende Ergebnisdarstellung bezieht sich auf die Befragung der ehemaligen C-Träger durch die wB Bund (siehe Abschnitt 1.4.1). Ab dem Jahr 2015 wurden 28 Organisationen im Rahmen einer befristeten Projektförderung über eine Dauer von fünf Jahren und ab dem Jahr 2017 weitere sieben Träger für zwei bis zweieinhalb Jahre zum Zwecke der „Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ auf Bundesebene gefördert. 26 von diesen 35 Organisationen werden seit dem Jahr 2020 im HB Bund als Träger eines Kompetenzzentrums oder als Teil eines Kompetenznetzwerks mit teilweise veränderten thematischen Zuständigkeiten gefördert. Weitere sieben ehemalige C-Träger werden seit dem Jahr 2020 für ihre Arbeit im Themenfeld als Modell- oder Begleitprojekt im Rahmen von „Demokratie leben!“ gefördert. Ein Träger hat die Arbeit im Themenfeld eingestellt, weil jenes im Kontext von „Demokratie leben!“ an Relevanz verloren hatte und in der zweiten Förderperiode kein entsprechendes Themenfeld mehr ausgewiesen war. Ein weiterer Träger hat sich aus anderen Gründen aufgelöst (zur Übersicht über die Themen- und Strukturfelder siehe Tab. D 2 im Anhang).²¹

Erhalt und Weiternutzung von Organisationsstrukturen, Arbeitsprozessen, Handlungsansätzen und Konzepten

In den Interviews wurde danach gefragt, was im Ergebnis der Förderung für die jeweilige Organisation entstanden sei und was fortgeführt werden könne. Einige der ehemaligen C-Träger gaben an, dass die Förderung ihren Organisationen ermöglicht habe, das eigene Selbstverständnis und Profil als fachlicher Akteur zu schärfen und organisationsinterne Arbeitseinheiten zu schaffen, um so der fachlichen Tätigkeit bundesweit besser nachzukommen:

„Also, ich glaube, dass das wirklich gelungen ist, in dieser Förderperiode (...) einen Verband, eine Struktur aufzubauen, die (...) die (...) Professionalisierung der Beratung und Unterstützung von [Betroffenengruppe] ermöglicht hat – inklusive gemeinsamer Qualitätsstandards, inklusive Aus- und Aufbau von einer handlungsfähigen (...) Verbandsstruktur mitsamt Geschäftsstelle, (...) inklusive (...) Auf- und Ausbau vom internen Fortbildungsprogramm (...) ohne die Organisationsentwicklung hätte es auch nicht den Aufbau und Ausbau der Geschäftsstelle des Verbandes gegeben. (...) Also was bleibt, ist die Struktur.“

(Dahlie-I-2021)²²

21 Über die Förderung im Bundesprogramm in der Förderphase 2020–2024 können die betreffenden Organisationen mittelfristig für eine Dauer von maximal fünf Jahren und unter den Rahmenbedingungen einer Modellprogrammförderung ihre Tätigkeit und die dafür nötigen Organisationsstrukturen und sozialen Ressourcen absichern. Eine gesicherte und langfristige Finanzierung (Regelfinanzierung) dieser Arbeit ist für die Organisationen damit nicht gegeben.

22 Zur Anonymisierung der jeweiligen Organisationen wurden von der wB des Programmbereichs C Blumennamen herangezogen. Diese werden in diesem Kapitel zur Zuordnung der Transkriptauszüge wieder aufgegriffen.

Überwiegend wurden aus Sicht der Träger während der Programmlaufzeit **funktionsfähige Organisationsstrukturen entwickelt bzw. ausdifferenziert**. Außerdem konnte eine Anpassung der internen Strukturen an spezifische fachliche Bedarfe (z. B. Diversität) erreicht werden. Diese angepassten Strukturen werden auch über das Ende der Förderperiode hinaus für die fachliche Arbeit genutzt:

„Wir haben da zum Beispiel eine [Beratungs-] und Beschwerdestelle einberufen (...), das hatten wir vorher gar nicht. Und wir hatten als weiteren Schwerpunkt beschlossen, wie wir in der Zukunft die Personalentwicklung, aber auch Personalaufnahme diversitätsorientiert gestalten (...) Das haben wir natürlich auch gemacht, aber die Förderung auch dafür zu nutzen, die internen Strukturen an die eigenen Ansprüche anzupassen.“
(Hibiskus-I-2021)

Darüber hinaus gaben Interviewte an, trägereigene Netzwerke in Form von Landesnetzwerken oder Mitgliedsorganisationen durch die Förderung ausgebaut zu haben. Diese **Ausweitung und Verbesserung trägerinterner Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen** beförderten zugleich eine Vertrauensbildung in den jeweiligen Mitgliederstrukturen, die auch aktuell und zukünftig der fachlichen Tätigkeit zugutekommen kann.

Die **Fortführung und Weiterentwicklung von erfolgreich erprobten Handlungsansätzen und Konzepten** kommen als weiterer Aspekt von Nachhaltigkeit auf Ebene der geförderten Organisationen in den Blick. Hierzu zählen beispielhaft in den Interviews beschriebene interne (strategische und operative) Sitzungs- und Abstimmungsformate, Intervisionen, Personal- und Sicherheitsschulungen.

„[D]ieser ganze Leitbildprozess, Grundsatzpositionen, das sind ja auch Produkte oder Ideen, mit denen wir weiterarbeiten, die wir jetzt noch verwenden bzw. die einfach unser Portfolio erweitert haben. Das ist was, was auch darüber hinaus bestehen bleibt.“

(Lilie-I-2021)

In der Interviewauswertung wurde deutlich, dass der Erhalt und die Weiternutzung von Organisationsstrukturen, Handlungsansätzen und Konzepten begünstigt wurden durch die explizit dafür zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen und durch begleitende programmbezogene Angebote wie externe Beratungsmöglichkeiten. Dies und der vergleichsweise lange Förderzeitraum von bis zu fünf Jahren ermöglichte es den C-Trägern erst, organisationsinterne Strukturveränderungen vorzunehmen.²³

„Es war also nicht nur Maßnahmenkloppen, sondern auch ein kleiner Fokus (...) in der Förderung, dass man gesagt hat: Organisationsentwicklung, (...) wir haben darauf beispielsweise wirklich auch (...) so einen Prozess gestartet mit externer Begleitung, (...) dass wir einfach (...) die Teamstrukturen neu aufgestellt haben.“

(Zierdistel-I-2021)

23 Vereinzelt wird die deutlich kürzere Förderdauer für die erst ab dem Jahr 2017 in die Förderung aufgenommenen Träger als beeinträchtigender Aspekt des Strukturentwicklungsziels genannt.

Gleichzeitig ist in Bezug auf den Erhalt und die Weiternutzung von Organisationsstrukturen, Handlungsansätzen und Konzepten in Rechnung zu stellen, dass diese nach dem Ende der Programmlaufzeit nunmehr unter veränderten Rahmenbedingungen erfolgen. Auch bei denjenigen Trägern, die weiterhin auf Bundesebene im Rahmen der zweiten Förderphase von „Demokratie leben!“ gefördert werden, umfasst die Förderung keine Fortsetzung der Strukturentwicklung. Beispielfhaft äußert ein Träger:

„[W]as zumindest ein Stück stärker in den Hintergrund tritt, (...) ist so der ganze Teil (...) Strukturentwicklung. (...) Und (...) wir versuchen natürlich trotzdem, (...) die [Gerbera-]Struktur weiterzuentwickeln und auch diese Haupt-, also dieses Zusammenspiel zwischen Geschäftsstelle, Hauptamtlichen, (...) Vorstand*innen, Steuerungsgruppe, Mitgliederorganisationen (...) gut am Laufen zu halten (...) und gleichzeitig machen wir das (...) mit deutlich weniger Ressourcen (...) und fahren so ein bisschen, also an bestimmten Stellen, würde ich sagen, so auch an der Grenze zum Verschleiß.“
(Gerbera-I-2021)

Erhalt von Personalressourcen und Weiterbeschäftigung von Personal

Ein weiterer Aspekt der Sicherung von interner Nachhaltigkeit stellt der Erhalt von personellen Ressourcen bzw. die Weiterbeschäftigung von vorhandenem Personal über das Ende der Förderung hinaus dar. Im Sinne Majers (vgl. 2008, S. 12) lässt sich hier auch von **sozialen Ressourcen** sprechen, die zur Bewahrung von Handlungsmöglichkeiten und damit von Problembearbeitungskapazität auf der Ebene der Träger wichtig sind. In den Interviews berichteten einige Träger, dass ihnen die Förderung im Programmbereich C eine gewisse personelle Kontinuität ermöglicht hat, die sie auch nach dem Ablauf der Förderung beispielsweise durch Überbrückungsfinanzierungen oder neue Projekte erhalten konnten:

„[D]ie Menschen, die im C-Träger angestellt waren, sind auch nach wie vor da, ne? (...) da ist eine ganz große Kontinuität und damit auch eine gewisse Kontinuität, die Expertisen, die vertreten sind im Team.“

(Chrysantheme-I-2021)

Die Sicherung von interner Nachhaltigkeit in Bezug auf die sozialen Ressourcen einer Organisation werden nach Ansicht der befragten C-Träger maßgeblich von der **Projektförmigkeit** der Förderung und dem Erfolg beim Einwerben anschließender Finanzierungsmöglichkeiten beeinflusst. Wie bereits zum Ende der Förderphase 2015 bis 2019 vonseiten der wB des Programmbereichs C konstatiert, gaben 29 (von 35) Organisationen ein halbes Jahr vor dem Ende der Förderung an, zahlreiche, auch mehrgleisige Bemühungen zur Sicherung der Weiterfinanzierung ihrer Arbeit zu tätigen (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 58–61). Eine programm-unabhängige Finanzierung konnte keine der in Rede stehenden Organisationen nach Förderende auf tun: Insgesamt 33 der befragten Organisationen finanzierten ihre Arbeit in den Handlungsfeldern des Bundesprogramms in den Jahren 2020 und 2021 maßgeblich über Mittel aus „Demokratie leben!“. Mit Blick auf die sozialen bzw. personalen Ressourcen wird in Bezug auf die Projektförmigkeit auch die jeweilige **Dauer** als wesentlich betrachtet. Zugleich sind insbesondere **Anfangs- und Endphasen** von Programm- und Projektförderungen besonders neuralgische Punkte, die zu Personalfuktuation führen können:

„[E]s macht auch schon einen Unterschied, ob man eben entlang von einer Förderung ‚Demokratie leben!‘ eine Person tatsächlich auch für fünf Jahre vertraglich verpflichten kann oder wenn eben ein anderer Förderpartner uns nur ein Jahr gibt, ein Kollege immer wieder für drei Jahre einen Einjahresvertrag bekommt, ne, dann ist eben auch nicht nur die Sicherheit dieser Person, sondern auch die Perspektive seines Wirkens immer nur auf ein Jahr begrenzt.“

(Veilchen-I-2021)

„[W]ir hatten am Ende der Projektlaufzeit sowieso total viele Probleme, weil das dann relativ deutlich war, dass das in der Form gar nicht verlängert wird. Daraufhin sind, zwei unserer Leute sind abgesprungen und haben woanders eine unbestimmte Stelle gefunden. Also wir hatten eine komplette Teamveränderung nochmal im letzten Jahr.“

(Kamille-I-2021)

In Fällen, in denen die Finanzierung der Arbeit auf Trägerebene nicht über eine Förderung auf Bundesebene gesichert werden konnte, bedeutet dies für die jeweiligen Organisationen teilweise den Verlust von Personalkapazitäten. Damit einher geht dann teilweise auch der Verlust von Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen, die bis 2019 erfolgreich aufgebaut wurden, da diese wesentlich von sozialen Ressourcen abhängen:

„Wir haben allein im Jahr 2020 130 Veranstaltungen absagen müssen, weil wir keine Förderung mehr dafür hatten. Also jetzt mal unabhängig von Corona, ne, es hatte jetzt nichts mit Corona zu tun, sondern das waren Anfragen, die kamen 2019 schon rein für 2020, und da wir keine Finanzierung mehr haben, haben wir das absagen müssen.“

(Primel-I-2021)

Der Erhalt der sozialen Ressourcen ist dabei eng verbunden mit Fragen des trägerinternen Wissensmanagements.

Wissensmanagement

In der Interviewauswertung berichteten die befragten C-Träger von verschiedenen Formen des Wissensmanagements oder von internen Maßnahmen des Wissenstransfers. Dazu zählen die Entwicklung von **Qualitätskriterien** bzw. fachlichen **Standards** zur internen Nutzung und ihre Verankerung in **Leitbildern** sowie die Implementation in Einarbeitungsprozesse von neuen Mitarbeitenden oder Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Aus Sicht der Träger stehen die unterschiedlichen Instrumente und Produkte des Wissensmanagements auch langfristig zur Verfügung:

„[W]as geblieben ist, ist, wie gesagt, diese ganzen Erfahrungen, Kompetenzen, Wissen sind ja geblieben. Auch die Erkenntnisse daraus sind ja geblieben. Und die wurden ja (...) auch noch mal auf das neue Team, auf die Leute, die hinzugekommen sind, ja auch wieder weitergegeben.“

(Rose-I-2021)

Wissensmanagement erfüllt hier die Funktion, dass während der Förderung aufgebautes Wissen und Expertise über das Ende der Förderung hinaus – und auch im Falle von Personalfluktuations – in einer Organisation erhalten bleiben, um so die fachliche Arbeit möglichst kontinuierlich fortführen zu können. Beispielsweise

etablierten die Organisationen (digitale) Wissensmanagementtools, Standards und Prozessbeschreibungen für bestimmte Abläufe oder Formate des kollegialen Austauschs innerhalb der eigenen Organisation.

Ebenso wie mit Blick auf Personalfuktuation stellen insbesondere die **Anfangs- und Endphasen von Projektförderungen** eine Herausforderung für das Wissensmanagement dar. Zudem kann auch die elaborierteste Form des Wissensmanagements allein, d. h. ohne eine Untersetzung mit sozialen und finanziellen Ressourcen, nicht die langfristige Funktionsfähigkeit von Organisationen sicherstellen.

Über diese drei Aspekte von interner Nachhaltigkeit hinausgehend thematisierten die ehemaligen C-Träger, dass auch **konzeptionelle Veränderungen** und **veränderte Relevanzsetzungen der Förderung** nach dem Jahr 2019 Auswirkungen auf die interne Nachhaltigkeit der bis 2019 aufgebauten Trägerstrukturen und ihre Problembearbeitungskapazität sowie Funktionsfähigkeit haben. Zu diesen Veränderungen gehören beispielsweise die Abschaffung ehemaliger Themen- und Strukturfelder oder strategische „Kursverschiebungen“ in der fachlichen Ausgestaltung und Bündelung bzw. Neukonturierung von Themenfeldern (siehe Übersicht in Tab. D 2 im Anhang). Diese führen wiederum zu veränderten Ausrichtungen des Angebotspektrums von Trägern:

„Also es ist schon auch so, dass das Ende der Förderperiode für uns dann eben auch ein Moment war, an dem wir uns von gewissen Teilen unserer operativen Projektarbeit verabschiedet haben, was durchaus auch für einige unserer Netzwerkkolleg*innen schmerzhaft Erfahrungen waren, zu sagen: ‚In dem Maße machen wir jetzt erst mal nicht weiter, sondern wir sehen uns eben in Zukunft verstärkt als beratende Organisation.‘“

(Veilchen-I-2021)

Zusammenfassend zeigt sich in Bezug auf die untersuchten Aspekte interner Nachhaltigkeit, dass allen befragten 34 (von ursprünglich 35) Organisationen²⁴ zumindest ein Teil der Erträge der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ auch 15 bis 18 Monate nach dem Ende der Förderung zur Verfügung steht. Die damaligen, von allen Trägern verschieden durchlaufenen organisationalen Strukturentwicklungs- und Professionalisierungsprozesse lassen sich im Hinblick auf interne Nachhaltigkeit als Weiternutzung bzw. Erhalt oder Fortdauer von professionalisierten Strukturen, Arbeitsprozessen, Handlungsansätzen und Konzepten, als Weiterbeschäftigung von Personal sowie als Etablierung von Formen des Wissensmanagements begreifen. Sie tragen zur langfristigen Fortdauer und Arbeitsfähigkeit der Organisationen bei.

Die Aspekte interner Nachhaltigkeit werden in unterschiedlichen Weisen fortgeführt. Da keine der 34 Organisationen eine programmunabhängige Finanzierung erwirken konnte, schätzen besonders jene Trägerorganisationen, die die Möglichkeit

²⁴ Eine Organisation löste sich zum Ende des Förderzeitraums auf. Dies steht jedoch nicht in einem Zusammenhang mit dem Auslaufen der Förderung. Für die Betrachtung der internen Nachhaltigkeit kommen daher 34 Organisationen in den Blick.

des Übergangs in eine Förderung im Handlungsbereich Bund erfolgreich erreichen konnten, den Beitrag dieser Förderung zur Verstärkung ihrer Problembearbeitungskapazität und Funktionsfähigkeit – wie zu erwarten – als eher nachhaltig ein. Zugleich bleiben sie weiterhin der zeitlich befristeten, immer wieder neue Modelle erprobenden Projektförderlogik unterworfen. Im Unterschied zu ehemaligen C-Trägern, die nicht im Handlungsbereich Bund gefördert werden, haben sie bessere Möglichkeiten, die während der Förderung im Programmbereich C erzielten Erträge – auch über das Ende der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ hinaus – weiter zu nutzen bzw. daran im Rahmen der Förderung im Handlungsbereich Bund anzuschließen. Gleichzeitig sind auch Veränderungen und Brüche in der Sicherung des Fortbestehens und der Leistungsfähigkeit der ehemaligen C-Träger zu bemerken. Diese hängen u. a. mit veränderten Ressourcen und thematischen Neuausrichtungen zusammen. Für jene acht Organisationen, die nach 2019 nicht im HB Bund gefördert werden, stellen sich hingegen große Herausforderungen für die Nachhaltigkeit ihrer aufgebauten Organisations- sowie Kommunikationsstrukturen, für die Fortführung der Themenbearbeitung bzw. die damit verbundene kontinuierliche Weiterentwicklung von fachlichen Handlungsansätzen und schließlich für die professionelle Erfüllung von Bedarfen aus den Themenfeldern. Sieben (von acht) dieser ehemaligen C-Träger stellen die interne Nachhaltigkeit zumindest teilweise durch eingeworbene Fördergelder aus anderen Bereichen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ sicher und knüpfen damit an die Themenbearbeitung an. Ein Beispiel zeigt, dass die fehlende interne Nachhaltigkeit aufseiten des Trägers den Wegfall von Problembearbeitungskapazität und damit eine Einstellung der Themenbearbeitung zur Folge hatte.

Der Programmbereich C sollte nicht nur im Sinne seines primären Förderziels interner Nachhaltigkeit zur langfristigen Fortdauer und Arbeitsfähigkeit der Organisationen, sondern auch im Sinne externer Nachhaltigkeit zur Lösung des Transferproblems vergangener Modellprojektförderungen beitragen. Inwiefern die Förderung bzw. die ehemaligen C-Träger es leisten konnten, Wissen, Handlungsansätze und Lernerfahrungen auf der Ebene der Themen- und Strukturfelder an Dritte weiterzugeben, wird im nachfolgenden Abschnitt thematisiert.

2.3 Nachhaltigkeit auf Themen- und Strukturfeldebene

Neben der Weiterentwicklung ihrer trägereigenen Strukturen auf der Bundesebene waren die im Programmbereich C geförderten Organisationen auch dazu angehalten, durch die Übernahme bundeszentraler Aufgaben zur (Weiter-)Entwicklung der Infrastrukturen in den jeweiligen Themen- und Strukturfeldern beizutragen (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 15f.). So sollte das der Konzeption des Programmbereichs zugrundeliegende **Transferproblem** ehemaliger Modellprogrammförderungen adressiert werden. Dies erfolgte, indem die C-Träger beispielsweise Austausch- und Vernetzungsprozesse anregten, Fachveranstaltungen anboten, Qualitätsstandards entwickelten und implementierten sowie Angebote der Qualifizierung für andere Akteurinnen und Akteure in den Themen- und Strukturfeldern vorhielten (siehe Abschnitt 2.1 und Abb. 2.1). Abb. 2.1 veranschaulicht das Zusam-

menwirken von trägerinterner Strukturentwicklung und Übernahme bundeszentraler Aufgaben auf Trägerebene (Ebene 1) mit der Infrastrukturentwicklung auf der Ebene der Themen- und Strukturfelder (Ebene 2) und des Gesamtprogramms („Gesamtinfrastruktur“, Ebene 3).

Abb. 2.1: Ebenen der Strukturentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung der wB des Programmbereichs C. Die Grafik veranschaulicht das Zusammenwirken von Strukturentwicklung und Übernahme bundeszentraler Aufgaben auf Trägerebene mit der Infrastrukturentwicklung auf der Ebene der Themen- und Strukturfelder und des Gesamtprogramms („Gesamtinfrastruktur“).

In diesem Abschnitt wird auf **externe Nachhaltigkeit** abgestellt, die sich außerhalb der geförderten Organisationen, d. h. aufseiten der Fachpraxis in den jeweiligen Themen- und Strukturfeldern, entfaltet. Durch die **Diffusion** von vonseiten der C-Träger bereitgestellten Innovationen und Expertise (vgl. Stockmann 1996, S. 96) sowie von Informations-, Kooperations- und Vernetzungszusammenhängen sollen die Problembearbeitungskapazitäten der Fachpraxis erhalten und ausgebaut werden. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit, sich an sich ändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen (z. B. sich wandelnde fachliche oder gesellschaftliche Herausforderungen) im Themen- und Strukturfeld anzupassen.

Nach dem Ende der Förderung des Programmbereichs stellt sich die Frage, welche der aus der Förderphase 2015–2019 hervorgegangenen Leistungen und Erträge auf Ebene der Themen- und Strukturfelder noch existieren und weiterhin einen Beitrag zur Arbeit in diesen Feldern leisten.²⁵ Für die empirische Untersuchung der externen Nachhaltigkeit zum Zeitpunkt 15 bis 18 Monate nach Ende der Förderphase wurde

²⁵ Die wB des Programmbereichs C resümierte zum Abschluss der Förderphase 2019 mit Blick auf die Bemühungen um externe Nachhaltigkeit, dass alle C-Träger mannigfaltige Schritte getätigt hätten, um Transferleistungen zu erbringen und Lösungswege für erfolgreichen Transfer zu erproben (siehe Abschnitt 2.1 und vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 68f.).

hier auf die Perspektive der ehemals geförderten Träger abgestellt, die als Wissens- und Expertiseträger einschätzen können, welche Impulse die Förderung im Programmbereich C in die Fachpraxis hineingetragen hat.²⁶ Die wB Bund nutzt folgende Indikatoren als Analysekatoren für die inhaltsanalytische Auswertung der Nachhaltigkeitsbefragung mit den ehemaligen C-Trägern:

- **Erhalt und Weitergabe von Wissen und Expertise** für die weitere Nutzung bzw. erfolgreiche Weiterentwicklung im Themen- und Strukturfeld: Diese Dimension steht auch im Zusammenhang mit der Sicherung und dem Erhalt von Expertise auf der Ebene der geförderten Träger,
- **Erhalt bzw. erfolgreiche Adaption von Informations- und Kooperationsstrukturen** sowie weiteren **Vernetzungszusammenhängen** mit anderen Akteurinnen und Akteuren im Themen- und Strukturfeld: Dazu zählen die Weiterentwicklung von Austausch und Vernetzung im Themen- und Strukturfeld, die auch durch andere Akteure übernommen werden kann, sowie gegebenenfalls die Anpassung der Vernetzungsstrukturen zum Ende der Förderung bzw. am Übergang zu einer weiteren Förderphase durch die im Programmbereich C geförderten Träger.

In der folgenden Ergebnisdarstellung werden die oben genannten Kategorien anhand der Einschätzungen der ehemaligen C-Träger zu den von ihnen angestoßenen Transferleistungen dargestellt und eingeordnet.

Erhalt und Weitergabe von Wissen und Expertise zur weiteren Nutzung

Rückblickend berichten nahezu alle Träger, dass sie Wissen und Expertise an andere Akteurinnen und Akteure weitergeben konnten und dieses Wissen dem Themen- und Strukturfeld auch aktuell noch zur Verfügung steht. Eine Verbreitung bzw. Diffusion von Wissen findet nach wie vor beispielsweise mit Hilfe von im Rahmen der Förderung im Programmbereich C fortgebildeten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und weiteren Partnern statt, die wiederum andere Kontexte in den Themen- und Strukturfeldern erreichen können:

„Wir arbeiten ja viel mit Kooperationspartner*innen zusammen, Netzwerkpartner*innen, die auch ihre Leute zu uns schicken zur Qualifizierung, die auch bei uns sozusagen mitmachen an der Umsetzung von ganz konkreten Bildungs- und Beratungsprojekten, die aber ganz oft auch in ihren eigenen Organisationen noch mal wirken. Oder wenn sie uns dann verlassen, was ja auch oft der Fall ist, sich dann z. B. in eine Hauptamtlichkeit begeben, sozusagen in den anderen, uns sozusagen also in dem Bundesprogramm bekannten Organisationen wiederauftauchen. (...) Also das hat schon sozusagen einen großen Effekt.“

(Tulpe-I-2021)

Wenngleich hier für die Weitergabe von Wissen gesorgt wurde, stellt sich dennoch die Frage einer kontinuierlichen Sicherstellung der Weiternutzung von Wissen und

²⁶ Untersuchungen von Resonanzen der Angebote und Leistungen von C-Trägern aufseiten der Adressatinnen bzw. Adressaten wurden zum Ende der Förderperiode 2015 bis 2019 durch die wB des Programmbereichs C durchgeführt (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 38–53).

einer Aufrechterhaltung von Problembearbeitungskapazitäten im Themen- und Strukturfeld. Dazu kann wiederum eine **strukturelle Verankerung** beitragen, beispielsweise über Gesetzestexte und Rahmenvorgaben, die bestimmte Vorgaben (z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz als zentrales Regelwerk zur Umsetzung von europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien) oder (Ausbildungs-)Inhalte festschreiben (z. B. die Festlegung einer allgemeinen Kinderrechtsorientierung in Curricula oder Studienordnungen für pädagogisches Fachpersonal). Eine solche Verankerung von Vorgaben und Inhalten in Gesetzen oder Verordnungen beeinflusst die Weiterarbeit im Themen- und Strukturfeld kontextual. Zudem fördern im Feld erarbeitete **fachliche Standards** sowie **Fortbildungskonzepte** und ihre Diffusion die Verbreitung und damit auch den Erhalt von Expertise. Über entsprechende Errungenschaften aus der Förderperiode bis zum Jahr 2019 – und deren Nutzung nach Ende der Förderphase – berichten sowohl Träger, die ab dem Jahr 2020 im HB Bund gefördert werden, als auch solche, auf die das nicht zutrifft.

„Und wir haben mit denen gemeinsam Standards entwickelt, wie diese Arbeit aussehen sollte. Und ich glaube, das ist ein wesentlicher Punkt, wenn sich die zivilgesellschaftlichen Akteure einigen, was für sie absolute Basis ist für so eine Arbeit. Also welche Faktoren müssen erfüllt sein, welche Qualitätskriterien müssen erfüllt sein, damit diese Arbeit sinnvoll umgesetzt werden kann. Und das haben wir denen nicht mitgegeben, das haben wir gemeinsam entwickelt. Und das lebt ja fort.“

(Annemone-I-2021)

Aus der Perspektive der Träger werden diese Erträge der C-Förderung in den Themen- und Strukturfeldern – soweit sie überschaubar sind – als insgesamt relativ kontinuierlich weiterhin für Dritte nutzbar angesehen. Diese Entwicklungen können als Erfolge in der Sicherung externer Nachhaltigkeit auf Ebene der Themen- und Strukturfelder gewertet werden.

Einige Träger berichten mit Blick auf die Diffusion ihrer entwickelten Ansätze zudem von erfolgreichen Übertragungen und Adaptionen auf andere Kontexte sowie von eigenständigen Weiterentwicklungen durch andere Akteure in den Themen- und Strukturfeldern.

„Wir wissen auch, dass [Modelle] jetzt auch von internationalen Trägern im Bereich – also [eine Initiative] ist jetzt quasi eine Entwicklung aus dem Bereich ‚Demokratie leben!‘ heraus, die sich jetzt entwickelt, weil sich [die Initiative] in diesem Jahr etabliert, dass die halt Erfahrung und Publikationen und [Modelle], die wir entwickelt haben, dann wiederum übertragen in ihre Tätigkeit dort. Also da sieht man schon, dass auch der Transfer in internationale Kontexte sehr stark funktioniert.“

(Grünlilie-I-2021)

Die unabhängige Weiterentwicklung durch Dritte kann ebenfalls im Kontext eines erfolgreich angestoßenen Prozesses zur Aufrechterhaltung von Erträgen gesehen werden. Vereinzelt zeigen sich auch **negative Effekte bei der Weitergabe von Wissen und Expertise** durch eine nicht-intendierte Weiterverwendung (beispielsweise im Sinne nicht angemessener Übernahmen in stark simplifizierter Form) und damit einhergehende mangelnde Möglichkeiten der Einflussnahme des „Urhebers“ auf diese Form der Nutzung:

„Also es findet tatsächlich immer in der Spannung statt, dass auf der einen Seite auch, natürlich in dem Moment, wo wir eine Publikation auf den Markt legen, wir damit rechnen müssen, dass das nicht in unserem Sinne rezipiert wird. (...) Manchmal – wir hatten ja auch so bestimmte Übungen im Bereich der Fortbildungen, die haben wir nicht veröffentlicht, weil wir dachten: ‚Oh, das ist zu heikel‘. Da ist die Gefahr, dass alle möglichen Nutzungen von dieser, von diesen Übungen erfolgen, vielleicht auch noch unter Bezugnahme auf uns, und die Menschen sind vielleicht nicht wirklich gut vorbereitet, das durchzuführen. Und dann geschieht da etwas sehr Unangenehmes vielleicht in Fortbildungen, und wir können das dann natürlich überhaupt gar nicht steuern. Naja, aber das ist das Dilemma.“

(Hisbiskus-I-2021)

Es spiegelt sich hier eine Ambivalenz zwischen intendierten Zielen mit Blick auf die Verbreitung von Wissen in den Themen- und Strukturfeldern und den Eigeninteressen des Trägers, beispielsweise im Sinne der Aufrechterhaltung des Alleinstellungsmerkmals, aber auch der finanziellen Existenzsicherung, wider. Darüber hinaus wird hier die **Gewährleistung von fachlichen Qualitätsanforderungen** bei der Weiternutzung thematisiert. Zugleich zeichnet sich auch ab, dass der erfolgte Transfer im Themen- und Strukturfeld nicht per se als nachhaltige Entwicklung im Sinne einer intendierten Nachhaltigkeit gewertet wird. Eine komplexe Betrachtung unter Berücksichtigung verschiedener und sich wechselseitig beeinflussender Aspekte ist für eine Einordnung der Befunde wichtig (siehe Abschnitt 2.5).

Erhalt und Adaption von Informations-, Kooperations- und Vernetzungszusammenhängen

Rückblickend berichten nahezu alle Träger, dass sie Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen in den Themen- und Strukturfeldern auf- und ausbauen konnten und auch nach dem Ende der Förderung auf diese Errungenschaften zurückgreifen können:

„Aber ich finde, dass so die ersten Kontakt- und Austauschpunkte dadurch ermöglicht wurden, die es dann eben zukünftig weiter zu vertiefen oder weiter zu bedenken gibt.“

(Rittersporn-I-2021)

Zahlreiche ehemalige C-Träger nutzen die Förderung als Teil eines Kompetenzzentrums bzw. Kompetenznetzwerks im HB Bund als Möglichkeit zur weiteren Bearbeitung der in der ersten Förderphase von 2015 bzw. 2017 bis 2019 aufgebauten und weiterentwickelten **Infrastrukturen** im jeweiligen Themen- und Strukturfeld. Sie berichten mit Blick auf die Weiterentwicklung der Vernetzung und des Fachausbaus von positiven Effekten im Sinne einer **Intensivierung** und **Erhöhung der Reichweite von Vernetzungszusammenhängen**, sowohl mit Blick auf die regionale Abdeckung als auch durch die Einbeziehung weiterer Träger und Regelstrukturen. Die Erreichung von Regelstrukturen steht im Einklang mit den Zielen von externer Nachhaltigkeit und wird mitunter auf Errungenschaften und vorbereitende Strukturen aus der ersten Förderphase zurückgeführt.

„Also das Netzwerk wurde angedacht und aufgebaut in der ersten Förderphase. Und jetzt in der zweiten Förderphase wird es weiter ausgebaut. Die Arbeit hat sich deutlich intensiviert, es gibt viel, viel mehr Veranstaltungen. Es gibt auch, gerade auch durch die Digitalisierung, große Netzwerktreffen, es gibt Lunch-Talks, und das geht auf die

Arbeit in der ersten Förderphase zurück. (...) Und das hat eben dazu geführt, dass die Arbeit mit Trägern aus der Regelstruktur verstärkt wurde, dass die [Blaustern-Organisation] wirklich auch in anderen Bundesländern jetzt aktiver wird, auch mehr im Umfeld aktiver wird. Und was ganz wichtig war, durch diese Bundesförderung ist das ja auch erst möglich geworden.“

(Blaustern-I-2021)

Rahmend wird von einigen Trägern thematisiert, dass der Aufbau von Kooperationsstrukturen und Vernetzungszusammenhängen **Zeit** brauche, um sich entfalten zu können – auch über einzelne Förderphasen hinaus:

„Vernetzungsstrukturen brauchen halt einfach eine Weile, um zu entstehen. Und wir waren da gerade an einem Punkt, an dem es wirklich total gut lief und haben, hatten ein sehr stabiles Netzwerk mit sehr vielen Akteurinnen und Akteuren. Und haben schon sehr viel in die Zukunft geplant auch, ne? Also haben langfristig geguckt, was wir weiter zusammen anschieben können, denn natürlich sind solche Prozesse, die brauchen einfach Zeit.“

(Winterling-I-2021)

Aus Vernetzungszusammenhängen in der ersten Förderphase bis 2019 erwachsen Kooperationen, die teilweise auch in formale, verbindliche Strukturen und Absprachen mündeten (beispielsweise Rahmenabkommen mit Universitäten und dem Ausbildungssektor, die Etablierung von Arbeitsstellen mit dem Zuständigkeitsbereich für Fortbildungen in anderen Organisationen). Sie leisten einen Beitrag zur Kontinuität von Weiterbildung und können damit die Weitergabe von Wissen bzw. Expertise an weitere Akteurinnen und Akteure in den Themen- und Strukturfeldern auch über die Förderperiode hinaus sicherstellen.

„Also ein dauerhaftes Ergebnis ist, dass bei zwei großen [Trägern] Arbeitsstellen eingerichtet worden sind. Und wo jetzt tatsächlich mit hauptamtlichen ganzen Stellen zum [Thema] Fortbildungen durchgeführt werden im Bereich. Das ist tatsächlich ein direktes, ja, nachhaltiges Ergebnis unserer Tätigkeit. Da hat sozusagen ‚Demokratie leben!‘ faktisch dieses überhaupt möglich gemacht. Weil ohne ‚Demokratie leben!‘ wahrscheinlich diese Vernetzungstreffen, aus denen heraus diese Ideen dann geboren worden sind, und auch die also sozusagen den Zug, den das dadurch gekriegt hat, wahrscheinlich sonst nicht passiert wäre. Also das, das sind Sachen, die auf jeden Fall nachhaltig sind.“

(Iris-I-2021)

Einige Träger heben mit Blick auf die Weiterführung von Vernetzungszusammenhängen positive Effekte hervor, die dem Themen- und Strukturfeld aktuell zur Verfügung stehen. Hierzu zählt die teilweise selbstorganisierte Weiternutzung der im Rahmen der Förderung als C-Träger etablierten Instrumente, Plattformen und Formate für den Austausch im Themen- und Strukturfeld:

„Diese Austauschplattform, die wir entworfen haben für die Trainer*innen, wo halt Materialien drauf gesammelt werden und wo die miteinander im Austausch sind, wir irgendwelche Fragen besprechen, genau, die haben auch Vernetzungstreffen, die die jetzt online die ganze Zeit gemanagt haben. Manchmal sind wir dabei, manchmal auch nicht. Also sind auch, sind auch sehr, sehr engagiert, es einfach auch selbst zu organisieren zum Teil.“

(Ranunkel-I-2021)

Die Strukturen werden teilweise unabhängig von den initiiierenden Stellen und einer damit verbundenen Förderung weitergeführt, z. B. indem sie selbstorganisiert aus dem Kreis der qualifizierten Trainer:innen getragen werden oder in die Trägerschaft und Finanzierung Dritter übergeben wurden. Im Sinne des Erhalts beispielsweise von Vernetzungs- oder Informationsstrukturen in Themen- und Strukturfeldern kann dies als nachhaltige Entwicklung eingestuft werden.

Die weitere Mitgestaltung von Kooperationsstrukturen und Vernetzungszusammenhängen auf der Themen- und Strukturfeldebene wird aus Sicht der ehemaligen C-Träger in hohem Maße in Abhängigkeit von dem Erhalt von Ressourcen gesehen.

„Aber das ist sowas, wo ich merke, dass wir immer mal wieder so Anfragen kriegen, ihr könntet doch mal uns so eine Schulung zu XY finanzieren und ich sagen muss: Das kann ich jetzt aber leider nicht mehr, weil wir nicht so viele Maßnahmenmittel mehr haben.“

(Lilie-I-2021)

Verminderte Ressourcen als hinderlicher Aspekt für die Aufrechterhaltung von Kooperation im Themen- und Strukturfeld werden dabei deutlich häufiger von den nicht auf Bundesebene bzw. nicht im Bundesprogramm geförderten Trägern genannt.

Mit Blick auf den nachhaltigen Transfer von Wissen und Expertise sowie die Sicherung und Weiternutzung von Kooperations- und Vernetzungszusammenhängen thematisieren die ehemaligen C-Träger zwei Einflussfaktoren: Vereinzelt berichten Träger, dass **fehlende Mittel** für Fachaustausch, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung im Themen- und Strukturfeld **teilweise durch Kreativität und digitale Alternativen kompensiert** werden müssen. Eine Einschätzung der genauen Auswirkungen der Anpassung des operativen und strategischen Handelns auf der Trägerebene ist, bezogen auf die Effekte auf der Themen- und Strukturfeldebene, jedoch aus Trägersicht schwer möglich:

„Perspektivisch könnte man natürlich vermuten, dass durch weniger Mittel für Fachtagungen, für Öffentlichkeitsarbeit, für fachlichen Austausch auch themenfeldübergreifend, dass das Feld wieder weniger sichtbar werden könnte bzw. dass die Entwicklung von neuen Ansätzen im Feld langsamer voranschreitet, wenn nicht mehr ausreichend Mittel für die Vernetzung und für den fachlichen Austausch zwischen den Beratungsstellen bereitstehen. Gleichzeitig ist es so, dass man kreativ werden kann und auch kreativ werden muss, damit die [Arbeit der Fuchsie] weitergehen kann. Das bedeutet, wie gerade schon angesprochen, dass man quasi durch Digitalisierung [lacht], durch Videokonferenzen relativ viel auffangen kann.“

(Fuchsie-I-2021)

Eine wesentliche Voraussetzung der weiteren Mitgestaltung und Weiterentwicklung der Themen- und Strukturfelder ist zudem das **Vorhandensein von geschultem Fachpersonal**. Mehrere Träger berichten von Brüchen und ambivalenten Entwicklungen mit Blick auf eine **Personalfuktuation** in ihrer Organisation (siehe Abschnitt 2.2). Mit Blick auf die nachhaltige Entwicklung der Themen- und Strukturfelder stehen jene Expertiseträger:innen allerdings teilweise weiterhin zur Verfügung:

„Über die Hälfte der Menschen, die in der Strukturentwicklungsförderung beschäftigt waren, konnten wir dann halt nicht weiterbeschäftigen. Und die sind natürlich, da profitieren jetzt andere Träger. [lacht] Kann man so sehen. (...) Es freut mich ja auch, dass die alle gut untergekommen sind, aber die sind halt, können jetzt die Expertise da woanders einbringen. Ist aber für uns natürlich trotzdem blöd.“

(Primel-I-2021)

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich aus Sicht der ehemals in der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ geförderten Organisationen die Einschätzung der Nachhaltigkeit der Leistungen und Erträge auf Ebene ihrer jeweiligen Themen- und Strukturfelder ambivalent darstellt. Bezüglich des **Erhalts und der Weitergabe von Wissen und Expertise zur Weiternutzung** sowie des **Erhalts und der Adaption von Informations-, Kooperations- und Vernetzungszusammenhängen** werden sowohl Kontinuitäten und zuträgliche Weiterentwicklungen wahrgenommen als auch negative Effekte angesprochen. Es zeigt sich, dass auf der Themen- und Strukturfeldebene – im Vergleich zu den Ergebnissen auf Trägerebene – die Aussagekraft der Einschätzungen aus Sicht der Träger stärker eingeschränkt ist. Dies ist mitunter auf die vielfältigen Entwicklungen in den jeweiligen komplexen Themenfeldern vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen und der Herausforderung einer Zurechnung von Erträgen auf die eigene Tätigkeit zurückzuführen. Beispielsweise können die ehemaligen C-Träger zwar Qualitätsstandards entwickeln und durch fachlichen Austausch oder Qualifizierungsangebote zu deren Verbreitung beitragen. Die konkrete Weiternutzung, d. h., wie diese Standards in der Fachpraxis umgesetzt werden, kann hingegen von ihnen kaum beeinflusst werden.

2.4 Nachhaltigkeit des Programmbereichs C

Während die vorausgehenden Abschnitte auf Aspekte von interner und externer Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ auf der Ebene der Träger und der Themen- und Strukturfelder abstellten, nimmt der nun folgende Abschnitt die Nachhaltigkeit des Programmbereichs C als Ganzen in den Blick. Dahinter stehen zwei Annahmen: 1) Über die Förderung wurde eine „Gesamtinfrastruktur“²⁷ aufgebaut. 2) Jene soll auch weiterhin als Problembearbeitungskapazität auf der Bundesebene zur Verfügung stehen und damit zur Bewältigung der fachlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen in den Gegenstandsbereichen des Bundesprogramms (Demokratieförderung, der Prävention von Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und Radikalisierung) beitragen.

²⁷ Damit gemeint ist die Gesamtheit der durch die „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ aufgebauten bzw. entwickelten Strukturen und der von ihnen vorgehaltenen Angebote und Leistungen. Zu einer entsprechenden Rezeption der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ aufseiten der politischen Bildung vgl. Widmaier 2022, S. 36-40.

Vor diesem Hintergrund betrachtet die wB Bund die Förderung auf Bundesebene in ihrer konzeptionellen Gestaltung und der konkreten Umsetzung. Dabei wird danach gefragt, ob bzw. inwiefern die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund dazu beiträgt, dass die im Rahmen der Förderung im Programmbereich C (2015–2019) entstandene Problembearbeitungskapazität fortbesteht oder weiterentwickelt wird. Wenn dem so ist, kann hier von Nachhaltigkeit gesprochen werden. Analytisch richtet die wB Bund ihren Fokus auf Kontinuitäten, Brüche bzw. Weiterentwicklungen. Es folgt zunächst ein konzeptioneller Vergleich des Programmbereichs C mit der nachfolgenden Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund. Im Anschluss werden Ergebnisse der Nachhaltigkeitsbefragung der ehemaligen C-Träger zu ihren Einschätzungen der Nachhaltigkeit des Programmbereichs dargestellt.

2.4.1 (Dis-)Kontinuitäten und Weiterentwicklungen aus konzeptioneller Perspektive

Das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ zielt darauf ab, im Rahmen einer zeitlich befristeten, phasenweisen Projektförderung nachhaltige Strukturen auf den verschiedenen föderalen Ebenen zu fördern. Um herauszuarbeiten, ob und in welcher Weise der Handlungsbereich Bund einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ leistet, werden nachfolgend zunächst die beiden Programmphasen hinsichtlich ihrer konzeptionellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen. Dies wird um einige wesentliche Erkenntnisse der wB des Programmbereichs C zum Abschluss der ersten Programmphase (2015–2019) ergänzt (Heinze/Reiter/Schroeter 2020). Die zentralen Ergebnisse des Vergleichs sind in der Tab. 2.2 zusammengefasst.

Tab. 2.2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Förderung auf Bundesebene in den Programmphasen 2015–2019 und 2020–2024

| | Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger 2015–2019 | Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund 2020–2024 |
|--|---|---|
| Gemeinsamkeiten | | |
| Handlungsebene | Ansiedlung der Aktivitäten auf Bundesebene | |
| Bundeszentrale Aufgaben | Förderung der Übernahme von bundeszentralen Aufgaben ²⁸ /Aufgaben mit bundesweiter Bedeutung (insbesondere in den Bereichen Anregung und Transfer sowie Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen sowie (fach-)politische Interessenvermittlung) | |
| Modellprogramm-förderung | Zeitlich auf maximal fünf Jahre befristete Projektförderung bei jährlicher Antragstellung für das Folgejahr | |
| Programmt Themen | Weitreichende thematische Kontinuitäten | |
| Fördervoraussetzungen | Anerkennung als freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe nach § 75 SGB VIII, Teilnahme an der Initiative Transparente Zivilgesellschaft (Programmbereich C: ab 2017) | |
| Formate der Zusammenarbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren | Spezifische Formate der Zusammenarbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren (z. B. Trägerkonferenzen, Jahresplanungsgespräche) | |
| Zusammenwirken von nichtstaatlichen Organisationen | Anforderung der Zusammenarbeit/Handlungskoordination unter Konkurrenzbedingungen | |
| Lernendes Programm | Dynamische Anpassung der Förderung an aktuelle politische bzw. gesellschaftliche Entwicklungen | |

²⁸ Zum Konzept der bundeszentralen Aufgaben vgl. Heinze u.a. 2017, S. 26f.; zur Bedeutung bundeszentraler Aufgaben in den beiden Förderphasen vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 19f.

| | Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger 2015–2019 | Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund 2020–2024 |
|------------------------------------|--|--|
| Unterschiede | | |
| Förderkonstruktion | Förderung von 35 Einzelorganisationen (davon 28 seit dem Jahr 2015 und sieben seit dem Jahr 2017) | Förderung von 48 Einzelorganisationen (davon 40 seit dem Jahr 2020) als Kompetenzzentrum oder im Verbund von bis zu fünf Organisationen als Kompetenznetzwerk |
| Thematische Strukturierung | Identifikation von 28 Themen- und Strukturfeldern auf Basis der einge- reichten Anträge (2015) und im Pro- grammverlauf programmgeberseitige Ausschreibung von acht weiteren Themen- und Strukturfeldern (2017) | Programmgeberseitige Ausschreibung von 14 Themenfeldern, für die sich Organisationen bewerben konnten |
| Förderziele | Strukturentwicklung/Professionalisie- rung der trügereigenen Organisations- strukturen, Befähigung zur und sukzessive Übernahme von bundes- zentralen Aufgaben im jeweiligen Themen- und Strukturfeld | Weiterentwicklung der Themenfelder inklusive der Vernetzung von Akteuren, Unterstützung des Transfers von innova- tiven Ansätzen von Modellprojekten und weiteren Programmakteuren |
| Charakter der Aufgabenerfüllung | Durch Partnerschaftlichkeit und Dialogorientierung von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren geprägt | Handlungskoordination von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren sowie von nichtstaatlichen Akteuren untereinander |
| Thematische Konturierung | Thematische Breite und relative Unverbundenheit ²⁹ der geförderten Themen- und Strukturfelder | Thematische Fokussierung und konzeptionelle Bündelung von Themenfeldern |

Quelle: Eigene Darstellung der wB Bund

Das Modell der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ galt zwar als überwiegend erfolgreich erprobt (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020,

29 Zur Zusammenarbeit der C-Träger konstatierte die damalige wissenschaftliche Begleitung, insgesamt zeige sich im Förderverlauf ein „deutliche[-r] Anstieg der Kooperationsbezüge zwischen den geförderten C-Trägern, sowohl in programminduzierten Formaten, wie den Arbeitsgemeinschaften zu diversen Querschnittsthemen, als auch in vom Programm losgelösten Kontexten ab. Formen des informellen Austausches sind hierbei besonders weit verbreitet“ (Heinze u.a. 2018, S. 96). Über programminduzierte Formate wurde versucht, die fachliche Zusammenarbeit stärker aus informellen Vernetzungszusammenhängen oder anlassbezogenen Kooperationsbezügen in programmsystematische Vernetzungs- und Austauschformate zu überführen. Dies ist nur teilweise gelungen.

S. 55; BMFSFJ 2021a), im Zuge der **Weiterentwicklung des Bundesprogramms** konnte sich dieses Modell dennoch nicht als Blaupause für eine Art Transferphase zur Lösung des genannten Transferproblems für weitere ehemalige Modellprojektträger mit Bundesbedeutung durchsetzen³⁰. Die wB des Programmbereichs C resümierte im Abschlussbericht der ersten Förderphase, dass eine **Verstetigung** der Arbeit von gemeinnützigen Trägern im Sinne einer Strukturförderung von ausgewählten Organisationen mit dem Programmbereich nicht erreicht wurde (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 55). Auch die Schaffung einer dauerhaften Finanzierungsgrundlage von erfolgreich erprobten, d. h. bewährten Ansätzen und – damit einhergehend – eine Verstetigung der finanziellen Förderung der Arbeit der bundeszentralen Träger im Bereich Demokratieförderung und Extremismusprävention, wurde nicht erreicht³¹.

Die zweite Förderphase kann teilweise auf Errungenschaften der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ aufbauen. So hatte die Förderung im Programmbereich C für einige Träger beispielsweise erst die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Interessenbekundung im HB Bund geschaffen. Während in der ersten Förderphase (2015–2019) **Organisationen** in 35 Themen- und Strukturfeldern (siehe Tab. D 2 im Anhang) in ihrer Strukturentwicklung und Professionalisierung unterstützt wurden (BMFSFJ 2021b; Heinze/Reiter/Schroeter 2020), sollen in der zweiten Förderphase (2020–2024) 14 vom Programmgeber ausgewählte **Themenfelder** (siehe ebenfalls Tab. D 2 im Anhang) weiterentwickelt werden (BMFSFJ 2020a). Zu diesem Zweck bildete jeweils eine Organisation ein Kompetenzzentrum oder bis zu fünf Organisationen schlossen sich zu einem Kompetenznetzwerk zusammen. In dieser Formation sollen sie die Vernetzung sowie Professionalisierungsprozesse im jeweiligen Themenfeld unterstützen³².

Während sich in der ersten Förderphase ein deutlicher Förderschwerpunkt auf die **organisatorische Strukturentwicklung** (beispielsweise auf die Weiterentwicklung der trägerinternen Arbeitsstrukturen in Bezug auf das jeweilige Themen- und Strukturfeld) herauskristallisierte³³, steht in der zweiten Förderphase die **Ausstrahlung**

30 Im Rahmen von „Demokratie leben!“ als Bundesmodellprogramm wäre auch denkbar gewesen, den Programmbereich als Modell zur Erprobung und Implementierung von gezielten Transferbemühungen (durch die Strukturentwicklung und die damit verbundene Befähigung zur Übernahme bundeszentraler Aufgaben) weiterzuführen. Dies hat sich in den Aushandlungs- und Gestaltungsprozessen der Programmweiterentwicklung allerdings nicht durchgesetzt.

31 Nicht zuletzt deshalb versprachen sich zahlreiche Organisationen eine Weiterfinanzierung ihrer Arbeit im Rahmen einer anschließenden Förderphase (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 58–64).

32 „Ein Kompetenznetzwerk entwickelt sein jeweiliges Themenfeld inhaltlich weiter. Das heißt, die KompZ/N [Kompetenzzentren und -netzwerke] arbeiten an der Vernetzung, Beratung und Professionalisierung von Akteurinnen und Akteuren im Themenfeld und koordinieren ihre Aktivitäten auch mit den Landes-Demokratiezentren (Handlungsbereich Land) und Partnerschaften für Demokratie (Handlungsbereich Kommune). Sie qualifizieren Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und befördern den Transfer innovativer Projekte beziehungsweise Modellprojekte in Regelstrukturen“ (vgl. BMFSFJ 2021b, S. 29).

33 Hier sei angemerkt, dass der Programmbereich C im Jahr 2015 zunächst mit anderen Zielen startete. Diese wurden im Verlauf der Programmumsetzung angepasst (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 71).

der Kompetenzzentren und -netzwerke in das jeweilige Themenfeld im Zentrum (vgl. BMFSFJ 2021b, S. 28). Dieser „Wandel“ (ebd.) in der Ausrichtung der zweiten Förderphase knüpft zugleich inhaltlich an Lernerfahrungen aus der ersten Programmphase an, indem beispielsweise auf die Weiterentwicklung einer Auswahl von Themenfeldern gesetzt wird. Dabei werden zahlreiche Themenfelder weitergeführt und teilweise gebündelt (siehe Abschnitt 2.3).

Insgesamt 26 (von 35) ehemals im Programmbereich C finanzierten Organisationen werden erneut in dem für die Bundesebene relevanten Handlungsbereich gefördert (siehe Tab. D 2 im Anhang). Noch nicht hinreichend genutzte **Synergiepotenziale** zwischen bundeszentralen Trägern und anderen (Programm-)Akteuren in den jeweiligen Themenfeldern³⁴ (vgl. BMFSFJ 2020b, S. 65) werden außerdem zu einem Kernstück der neuen Förderkonzeption. Im Zuge der Weiterentwicklung des Programms wird in der laufenden Förderphase (2020–2024) die Übertragung bzw. **Diffusion von erfolgreich erprobten Ansätzen, Lernerfahrungen** usw. auf andere Akteure in der Regelpraxis sowie im Bundesprogramm als Teil des Aufgabenportfolios stärker in den Vordergrund gestellt.³⁵ Damit ist einerseits eine hohe Kontinuität in Bezug auf die ausgewählten Themen sowie auf bewährte Ansätze und Expertisen erkennbar. Andererseits wurde die Anzahl der an der Programmumsetzung beteiligten Organisationen deutlich erhöht. Damit wurden zugleich die eingebrachten Perspektiven, Ansätze und Expertisen vermehrt: Seit dem Jahr 2020 sind an der Umsetzung von 14 Kompetenzzentren und -netzwerken 40 Träger beteiligt, ab September 2021 kommen weitere acht Träger hinzu.

Trotz einiger konzeptioneller Gemeinsamkeiten zwischen der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (2015–2019) und der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im HB Bund (2020–2024) stellt Letztere in der Summe ein **neues Modell der Förderung auf Bundesebene** dar. Indem der HB Bund einige Elemente des ehemaligen Programmbereichs C aufgreift und weiterführt bzw. weiterentwickelt, kann er von seiner konzeptionellen Anlage her potenziell auch einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ leisten. Inwiefern dem aus Sicht der ehemaligen C-Träger tatsächlich so ist, ist Gegenstand des nachfolgenden Abschnitts.

2.4.2 (Dis-)Kontinuitäten und Weiterentwicklungen des Programmbereichs C aus Sicht der ehemaligen C-Träger

Bereits in der zurückliegenden Programmphase (2015–2019) wurden die damals geförderten C-Träger im Rahmen einer standardisierten Online-Befragung circa ein

34 Die wB des Programmbereichs C bilanzierte dazu im Abschlussbericht, dass „ausbaufähige Synergiepotenziale hinsichtlich der wechselseitigen Bezugnahme von C-Trägern und weiteren Programmakteuren aufeinander“ bestünden und es eine Aufgabe bleibe, „auch Akteure und (Regel-)Strukturen außerhalb des Bundesprogramms dabei nicht aus dem Blick zu verlieren“ (Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 71).

35 Die darauf bezogenen Aktivitäten sind Gegenstand von Kapitel 3 in diesem Bericht.

halbes Jahr vor dem Ende der Programmphase zu ihrer Einschätzung eines möglichen Beitrags bezüglich Nachhaltigkeit durch die zweite Förderphase von „Demokratie leben!“ befragt. Während einige Organisationen (13 von 35) Nachhaltigkeitspotenziale für die in ihrer Struktur entwickelten bundeszentralen Träger antizipierten, sahen 17 von 35 Organisationen der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten eher skeptisch entgegen (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 63).

Wie im Abschnitt 2.2 bereits dargestellt, finanzieren die ehemaligen C-Träger ihre Arbeit derzeit vor allem über das Bundesprogramm. Damit ist es ihnen zwar gelungen, finanzielle Mittel zur Weiterführung ihrer Arbeit nach dem Ende der Förderung für einen gewissen Zeitraum sicherzustellen. Die Voraussetzungen für den Erhalt einer Problembearbeitungskapazität (vgl. Stockmann 1992, S. 24) liegen damit mittelfristig vor, diese steht jedoch noch immer auf den Füßen einer Modellprogrammförderung. In Bezug auf das Ausgangsproblem wurde eine **Verstetigung der Finanzierung von bewährten Ansätzen bzw. eine Überführung der geförderten Organisationen in eine Regelfinanzierung nicht erreicht**. Vor diesem Hintergrund fällt die Bilanzierung der Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ eher ernüchternd aus. Dies bestätigt auch folgendes Zitat eines ehemaligen C-Trägers:

„Es ist für das ganze Themenfeld natürlich nicht gut, wenn die Träger immer wieder ihre Diskontinuitäten haben durch diese Förderpolitik, die sie zwingt, immer von Neuem anzufangen. Diese Figur war ja sehr stark im Bundesprogramm, ne? Also das war auch für mich eine wahnsinnige Genugtuung, erst mal so zu hören, was viele, auch Frau Giffey selbst, dass sie ganz selbstverständlich gesagt hat: ‚Nee, das geht so nicht, es braucht eine kontinuierliche Förderung, damit diese Arbeit kontinuierlich gemacht werden kann.‘ Und es kostet zu viele Ressourcen, immer wieder das Rad neu zu erfinden und so weiter. Also da gab’s dann ein großes Einverständnis, ja? Und dann war es so richtig desillusionierend in dem Prozess, dass, als so klar wurde: Nee, Ende 2019 werden wir dann keine, keine Aussicht haben auf eine andere Form von Absicherung dieser Arbeit.“

(Hibiskus-I-2021)

Zum Zeitpunkt 15 bis 18 Monate nach dem Ende der Förderung stellt sich die Frage der Nachhaltigkeit des Programmbereichs aus Sicht der von 2015 (bzw. 2017) bis 2019 in der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ befindlichen Organisationen ambivalent dar.³⁶ Es zeichnet sich ab, dass die jeweilige Perspektive auf die Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum

36 Sichtweisen, die die Förderung im Programmbereich C als in sich geschlossenen Entwicklungsauftrag für einen begrenzten Zeitraum betrachten, sind unter den ehemals geförderten Organisationen eine Ausnahme: „Was wir darüber hinaus als Aufgabe hatten, das Themenfeld zu etablieren, das Agenda-Setting zu machen, das haben wir ja erfüllt. Das ist ja gelungen, das mussten wir auch nicht weiterführen. Insofern glaub’ ich, war das für das Feld auch nicht schwierig, dass die C-Säule nicht weitergeführt wurde“ (Anemone-I-2021). Vor dem Hintergrund eines als in sich geschlossen wahrgenommenen Entwicklungsauftrages, der aus Sicht des Trägers erfolgreich bewältigt wurde, sowie einer Anschlussperspektive für die Weiterführung bzw. Finanzierung der eigenen Arbeit bzw. der eigenen Organisation wird hier das Ende der Förderphase nicht problematisiert.

bundeszentralen Träger“ wesentlich, wenngleich nicht ausschließlich, davon abhängig ist, wie sich die Finanzierungs- bzw. Fördersituation der ehemaligen C-Träger ab 2020 gestaltet und wie sie die Ziele der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken sowie die jeweilige Netzwerkkonstellation bewerten. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden verschiedene Perspektiven entfaltet, die die Nachhaltigkeit der Förderung im Programmbereich C entlang ihrer Kontinuitäten, Brüche und Weiterentwicklungen betrachten.

Kontinuitäten

Zahlreiche ehemalige C-Träger sehen in der Förderung als Teil eines Kompetenzzentrums bzw. Kompetenznetzwerks im HB Bund die Möglichkeit zur Weiterführung der im Rahmen der Förderung im Programmbereich C aufgebauten bzw. entwickelten Arbeit (zur Einschätzung auf Trägerebene sowie Themen- und Strukturfeldenebene siehe Abschnitt 2.2 und 2.3). Die ehemals geförderten Organisationen thematisieren die Arbeit im HB Bund als relative Kontinuität dessen, was von 2015 bzw. 2017 bis 2019 aufgebaut wurde:

„An sich konnte eigentlich fast alles aufrechterhalten werden, denn man muss gestehen, also von unserer Warte aus konnte für uns als Träger – konnten wir alles erhalten, da auch die Rahmenbedingungen sich für uns zunächst einmal kaum verändert haben.“

(Aster-I-2021)

Das Beispiel zeigt, dass der HB Bund von einigen Trägern trotz der veränderten Förderkonzeption als **Kontinuitätsmodell** des Programmbereichs C angesehen wird. Eine solche Wahrnehmung von Kontinuität hängt neben der Perspektive auf Sicherung bzw. Weiternutzung der aufgebauten Strukturen auch mit Einschätzungen des Erhalts von thematischen Relevanzen zusammen. Teilweise wird die Weiterführung der in den Jahren 2015–2019 entwickelten bzw. aufgebauten Arbeit auch über andere Programmbestandteile (Handlungsfelder im Bereich Modellprojekte, Begleitprojekte³⁷) sichergestellt.

Brüche

Der „Wandel“ (BMFSFJ 2021b, S. 40) der Förderung nachhaltiger Strukturen auf Bundesebene im Übergang der beiden Förderphasen von „Demokratie leben!“ 2015–2019 zu 2020–2024³⁸ wurde von zahlreichen Organisationen als eine Phase der Verunsicherung wahrgenommen. Dabei erlebten nicht nur Organisationen, die im Anschluss an die Förderung im Programmbereich C keine weitere Förderung auf

37 Mit Blick auf die Förderung einzelner Bundes- bzw. Dachverbände bzw. die Arbeit von Dachverbänden im Projektverbund als Begleitprojekte und den Zuschnitt der Fördergrundsätze von Begleitprojekten stellt sich hier die Frage, inwiefern diese gegebenenfalls überschnittig zu bundeszentralen Aufgaben der Kompetenzzentren und -netzwerke in ausgewählten Themenfeldern sind. In der Ausgestaltung der Förderung durch die Programmakteure muss sich noch erweisen, an welchen Handlungslogiken sich diese orientieren.

38 Dieser Wandel wurde durch einen Prozess der partizipativen Weiterentwicklung begleitet (vgl. BMFSFJ 2021a, S. 13). Die Beteiligung von verschiedenen Akteuren an diesem Weiterentwicklungsprozess hatte u. a. zum Zweck, die Akzeptanz und Legitimation des Wandels zu erhöhen.

Bundesebene erhalten haben, sondern auch solche Organisationen, die sich erfolgreich für eine Förderung als Kompetenzzentrum oder Teil eines Kompetenznetzwerks beworben haben, den Übergang zwischen den Programmphasen als einen deutlichen Bruch:

„Ich halte das Programm der C-Träger, der Förderung der bundeszentralen Träger (...) für ein sehr gelungenes Programm vom Anspruch her und also auch von den Förderschwerpunkten und Förderinhalten und also auch von dem, was auch entstanden ist, was ich auch so mitbekommen habe auch von anderen Trägern (...), aber ich halte es wirklich für katastrophal, wie es dann weitergegangen ist und so.“

(Margerite-I-2021)

Aufseiten der Trägerorganisationen, die keine **Anschlussperspektive** einer Förderung auf Bundesebene erhielten, schlägt sich dies dezidiert in der Bewertung der Nachhaltigkeit des Programmbereichs nieder: Insbesondere das Ziel der Entwicklung einer bundeszentralen Infrastruktur wird aus Sicht einiger Organisationen durch die fehlende Anschlussperspektive einer Finanzierung auf Bundesebene und durch den Bund konterkariert.³⁹ In der Frage nach dem zukünftigen Stellenwert von Kompetenznetzwerken für den Bund nach dem Ende der derzeitigen Förderphase wirken derartige Sichtweisen auch aufseiten von Organisationen, die aktuell im Handlungsbereich Bund als Teil eines Kompetenznetzwerks gefördert werden, nach. Sie beeinflussen damit die Umsetzung der aktuellen Förderphase und die der Zusammenarbeit von mehreren Organisationen in einem Kompetenznetzwerk zugeschriebenen Synergiepotenziale.

Zugleich artikuliert knapp die Hälfte der ehemaligen C-Träger – unabhängig von einer weiteren Finanzierung auf Bundesebene –, dass der **programminduzierte und zugleich limitierte Zusammenschluss von mehreren Organisationen für ein Kompetenznetzwerk** sich nachteilig auf in der Förderphase 2015–2019 aufgebaute Vernetzungszusammenhänge, Kooperationen und Vertrauensbeziehungen ausgewirkt habe. Die konzeptionellen Veränderungen der Förderung führten zu teilweise gravierenden **Konkurrenzen** um aussichtsreiche (strategische) Partnerschaften, insbesondere in etablierten Themenfeldern mit einer hohen Akteursdichte:

„Das hat, ehrlicherweise, auch Kooperationen, die vorher sehr vertrauensvoll und langjährig dann eben auch waren unter den geförderten Projekten, leider auch wieder kaputtgemacht, weil die Leute plötzlich in Konkurrenz zueinanderstanden.“

(Ysop-I-2021)

Derartige Konkurrenzen wirken sich in der laufenden Förderphase auf die Art und Weise des Miteinanders in den Themenfeldern bzw. Kompetenznetzwerken aus.

³⁹ In deutlichen Worten resümiert eine Person die organisationalen Entwicklungsbemühungen hin zu einem bundeszentralen Träger, die zugleich die Anschlussfähigkeit der Organisation für Förderungen anderer Akteure oder auf anderen föderalen Ebenen reduzieren, vor dem Hintergrund erfolgloser Bemühungen um eine gesicherte Finanzierungsperspektive auf Bundesebene: „[W]o dann sichtbar wurde, dass wir de facto sozusagen (...) also einen völlig sinnlosen Entwicklungsweg gelaufen sind in eine Sackgasse hinein“ (Grünlilie-I-2021).

Beispielsweise berichten einzelne Akteure, dass ihnen Modellprojekte bzw. weitere Akteure im Themenfeld teilweise mit Vorbehalten begegnen:

„Sondern es geht eher darum, was, was diese Kompetenznetzwerke sozusagen mit der (...) Landschaft gefühlt anstellen, sage ich jetzt mal, aufgrund der Konkurrenzen. Also, dass dann gedacht wird, das sind die hervorstechenden Träger, die jetzt (...) das Feld bestimmen sollen, und was die inhaltlich sagen, da geht's lang. Und also so verstehen wir uns auf gar keinen Fall.“

(Freesie-I-2021)

Entsprechende Vertrauensdefizite belasten nicht zuletzt auch die fachliche Zusammenarbeit im Themenfeld.

Zugleich führten die programminduzierten Vernetzungsprozesse zu **inhaltlichen Veränderungen und Verschiebungen**, bei denen Akzentsetzungen einzelner Akteure aus der C-Förderung teilweise auf der Strecke geblieben sind:

„Also gerade diese Umstellung des Fokusses von Community-Building hin zu der Bereitstellung von Fachaustausch, Fachexpertise und den Transfer in bundes-, fachliche Bundesebene, diese Fachexpertise speist sich ja aus der Community auch. Und das, was wir da gerade aufgebaut hatten innerhalb der letzten vier, fünf Jahre, diese Angebote für die Community, die mussten ja irgendwie weiter erhalten bleiben teilweise, weil sie ja weiter angefragt worden waren und wichtig waren, dass die jetzt endlich mal da waren. Und gleichzeitig wurden aber sehr viele Ressourcen umgestellt auf die nächste, also auf diese neue Aufgabe im Kompetenznetzwerk.“

(Calendula-I-2021)

Hier zeigt sich, wie sich die **thematische Fokussierung und konzeptionelle Bündelung der Themenfelder im HB Bund**⁴⁰ in veränderten inhaltlich-fachlichen Schwerpunktsetzungen auf der Ebene der Einzelträger ausdrückt. In diesem und in anderen Beispielen besteht die Relevanz des Themenfeldes über die verschiedenen Förderphasen von „Demokratie leben!“ fort, aber themenfeldinterne Schwerpunktveränderungen sind feststellbar. Diese hier aus Sicht der Einzelorganisation als eher nicht nachhaltig bewertete Veränderung bzw. Verschiebung kann auf der Ebene des Programmbereichs eine hohe **Anpassungsfähigkeit** an veränderte fachliche bzw. gesellschaftliche Herausforderungen bedeuten. Ob sich durch die Fokussierung und Bündelung von Themenfeldern insgesamt bessere Fähigkeiten zur Bearbeitung der

40 So haben beispielsweise die ehemaligen Themen- und Strukturfelder „Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung“ und „Dachverband Antidiskriminierungsberatung“ Einzug in das Kompetenznetzwerk „Antidiskriminierung und Diversitätsorientierung“ erhalten. Die jeweiligen Themen blieben im Kern für eine kontinuierliche Weiterbearbeitung erhalten und wurden um weitere Facetten unter Einbeziehung eines neuen Trägers ergänzt. Ehemalige C-Träger in den früheren Themen- und Strukturfeldern „Empowerment von Migrant*innen(-organisationen)“, „Jugendpartizipation im europäischen Kontext“ und „Unterstützung einer engagierten Zivilgesellschaft“ finden sich im Kompetenznetzwerk „Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft“ mit teilweise deutlich anderen thematischen Schwerpunktsetzungen wieder und widmen sich zusammen mit weiteren Akteuren dem neuen Themenfeld.

damit verbundenen Herausforderungen ergeben, muss sich im weiteren Programmverlauf erst noch erweisen.⁴¹

Neben der Strukturentwicklung war der Programmbereich C von einem Anspruch der **Dialogorientierung und Partnerschaftlichkeit zwischen staatlichen Akteuren und nichtstaatlichen Organisationen** geprägt (ausführlich vgl. Heinze u.a. 2018, S. 105–123; siehe Abschnitt 2.4.1). Diese stellte ein Grundprinzip dar, im Rahmen dessen sich die Problembearbeitungskapazität, z. B. im Sinne fachpolitischer Vermittlungsleistungen, entfalten konnte. Nach Ansicht einiger Organisationen wird das Partnerschaftlichkeitsprinzip in der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im HB Bund nicht fortgeschrieben:

„Es ist eine andere Stimmung, glaub’ ich. Und dieses Partnerschaftliche, wir lösen gemeinsam – oder wir finden gemeinsam eine Lösung für diese große Herausforderung, das ist vorbei. Und die zivilgesellschaftlichen Träger sind dann doch jetzt eher wieder die Dienstleister.“

(Anemone-I-2021)

Hier deutet sich an, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren im Programmbereich C in der Wahrnehmung der ehemaligen C-Träger zumindest in Teilen zugunsten einer **stärkeren Steuerung und Regulierung** durch staatliche Akteure im HB Bund zurückgenommen wurde⁴². Dementsprechende Entwicklungen ließen sich bereits umsetzungsbegleitend in der Förderphase 2015–2019 in Bezug auf die Ausgestaltung der Jahresplanungsgespräche zwischen BMFSFJ, BAFzA und C-Trägern beobachten (vgl. Heinze u.a. 2018, S. 122f.). Aussagen des Programmgebers aus einer im Jahr 2020 geführten Gruppendiskussion zu den Zielen des HB Bund stützen die Einschätzung einer **stärkeren Akzentuierung der Unterstützungsleistungen und Ansprechbarkeit** der geförderten Organisationen für Programmpartner und Verwaltung zulasten des Partnerschaftlichkeitsprinzips (vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 12, 71). Dies kann sich nachteilig auf die Problembearbeitungskapazität auswirken, weil beispielsweise Vermittlungs- und Innovationsleistungen nicht mehr in gleicher Weise kommunizierbar sind. Inwieweit sich hierin eine Abkehr von einer Verantwortungsteilung von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (Reichard/Schuppan 2000) im Sinne einer kooperativen Handlungskoordination (Governance)⁴³ insgesamt ausdrückt, lässt sich derzeit empirisch noch nicht sagen.

41 Aspekte von Themenfeldentwicklung werden im Schwerpunktbericht 2022 der wB Bund betrachtet (vgl. Heinze u.a. 2023).

42 Darüber hinaus berichten einige Organisationen, die nunmehr im Handlungsbereich Bund gefördert werden, einen Anstieg des bürokratischen Aufwandes in der Ausgestaltung der Förderung. Aus ihrer Perspektive findet sich der in der ersten Förderphase 2015–2019 von „Demokratie leben!“ postulierte Anspruch des Abbaus bürokratischer Hürden in der aktuellen Förderung nicht mehr wieder.

43 Hierbei soll die „gesellschaftliche Koproduktion von Leistungen“ durch eine „Etablierung langfristiger Kooperationen in variablen Netzwerken“ (Jann/Wegrich 2010, S. 190) im Zusammenspiel von staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen abgesichert werden.

Weiterentwicklungen

Neben den wahrgenommenen Brüchen identifizieren die befragten Organisationen auch einige Anknüpfungspunkte der Förderung im HB Bund an die Förderung im Programmbereich C, die sie als Weiterentwicklung von bundeszentralen Infrastrukturen zu Kompetenzzentren bzw. -netzwerken bewerten. Beispielsweise benennen einige Organisationen die gegenseitige Stärkung und die Unterstützung im Kompetenznetzwerk als Mehrwert gegenüber dem „Einzelkämpfertum“ der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“. Hierbei wird insbesondere auf die in Kompetenznetzwerken stärker **institutionalisierte Form der Zusammenarbeit von Organisationen auf Bundesebene** abgestellt, als dies beispielsweise im Rahmen von relativ losen Verbindungen in Arbeitsgemeinschaftsstrukturen im Rahmen der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ gegeben war. Diese führe nicht nur zur Erweiterung der jeweiligen Spielräume, sondern auch zur Erhöhung der **Sichtbarkeit** der Arbeit der geförderten Organisationen insgesamt:

„Das hat uns zu einem Fachaustausch gebracht, aber nicht nur das, sondern Netzwerke, es hat unser Netzwerk etwas erweitert so und auch unsere Sichtbarkeit vielleicht.“

(Orchidee-I-2021)

Einige Organisationen betonen dabei, dass sich die Zusammenarbeit in Kompetenznetzwerken als Weiterentwicklung und Ausbau der Vernetzung im Programmbereich C darstellt und mit der neuen Förderphase 2020–2024 nun ein verbesserter Rahmen für diese Tätigkeiten gegeben ist:

„Also zum einen, denk’ ich, ist es die Konsequenz aus der ersten Förderperiode für die zweite Förderperiode. Kompetenznetzwerke zu erstellen, halte ich für sehr sinnvoll, grade auch, dass die Vernetzung vereinfacht wird. Wir haben das natürlich vorher auch schon gemacht, ist aber, denke ich, für das gesamte Handlungsfeld wirklich von großem Vorteil, auch gerade, weil auch die Modellprojekte nicht mehr ganz so einzeln arbeiten, sondern wirklich sich vernetzen, unterstützt werden, können sich gegenseitig unterstützen, es einen schnelleren Einblick gibt. Insofern, also was das angeht, denke ich, ist das eine Veränderung, die sehr gut ist und die in den Jahren [20]16 bis [20]19, denk’ ich, auch natürlich schon einen Anlauf genommen hat. Also durch das erste – durch die erste Förderperiode.“

(Blaustern-I-2021)

Aus Sicht der Träger werden in der Förderung im Programmbereich C entwickelte Problembearbeitungskapazitäten aufgegriffen und im HB Bund weiterentwickelt. Die in der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken angelegte **kooperative Handlungskoordination von nichtstaatlichen Akteuren**⁴⁴ kann so dazu bei-

44 Handlungskoordination bezeichnet verschiedene „Interaktionsformen, die auf die Ermöglichung, Einschränkung und Ausrichtung von Handlungsoptionen“ (Sonderforschungsbereich 700 2012, S. 13) der beteiligten Akteure zielen. Im HB Bund sollen diese Koordinationsleistungen im Zusammenwirken verschiedener Akteure erbracht werden (vgl. auch Heinze u.a. 2021b, S. 59–62).

tragen, dass die beteiligten Akteure ein gemeinsames fachliches Verständnis (Domänenkonsens) zu den jeweiligen Themenfeldern und zu den darin zu bearbeitenden Herausforderungen sowie Bearbeitungsstrategien entwickeln.

Zugleich wird aufseiten der befragten Organisationen die Möglichkeit der fachlichen Weiterentwicklung von bestehenden Konzepten, aufbauend auf bestehender Arbeit und Formaten, sowie deren inhaltlicher Weiterentwicklung durch die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken betont:

„Und das ist ja tatsächlich der Wegbereiter jetzt gewesen für die neue Perspektive, die wir jetzt mit dem neuen, mit der neuen Stoßrichtung, mit der neuen Ausrichtung im Bundesprogramm haben, dass wir eben schauen, wie können gerade die Kompetenzen, was [das Themenfeld] angeht und dann eben für die Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit, was bedeutet das. Und das ist [lacht] tatsächlich die Grundlage jetzt geworden. Also es ist so stimmig. Das war ebenso im Interessensbekundungsverfahren so, da fiel es uns wie Schuppen von den Augen, wie folgerichtig sich das entwickelt hat bei uns im Projekt und wie folgerichtig sich das auch dann im gesamten Bundesprogramm entwickelt hat, dass wir jetzt eben schauen, als unser Arbeitsauftrag: ‚Wie transferieren wir tatsächlich das Wissen, was wir haben, aus den Communitys, also da, wo die Communitys stark sind, wo sie die Kompetenzen haben, wie transferieren wir die in die Regelstrukturen?‘“

(Löwenzahn-I-2021)

Die Transformation der bundeszentralen Träger zu Kompetenzzentren bzw. -netzwerken und deren Fokussierung auf die Weiterentwicklung der Themenfelder wird im Zitat als eine folgerichtige Weiterentwicklung des Programmbereichs C betrachtet.

Zusammenfassend betrachtet leistet die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken insofern einen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Förderung im Programmbereich C, als sie Strukturen und Ansätze der C-Träger aufgreift und weiterentwickelt. Gleichzeitig bleiben ungelöste Herausforderungen wie die Auswirkungen der Projektförmigkeit der Förderung bestehen. Auch der Beitrag der limitierten Zusammenschlüsse von Organisationen zu Kompetenznetzwerken muss sich noch vor dem Hintergrund der bereits aufgebauten Kooperationsstrukturen sowie des zunächst bzw. erneut zu leistenden Vertrauensaufbaus in den Themenfeldern erweisen.

2.5 Diskussion und Fazit

Im Hinblick auf die Frage, wie nachhaltig die „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ ist, lässt sich zusammenfassen, dass sich Nachhaltigkeit auf unterschiedliche Aspekte beziehen und auf verschiedenen Ebenen betrachten lässt. In Bezug auf **interne Nachhaltigkeit** zeigen sich zunächst auf der **Ebene der Organisationsstrukturen** der 35 ehemals im Programmbereich C geförderten Organisationen nachhaltige wie auch nicht nachhaltige Entwicklungen. Beispielsweise konnten entstandene Organisations- bzw. Arbeitsstrukturen erhalten bzw. weiterentwickelt werden. Auch soziale Ressourcen (Personal, Wissen) konnten weitgehend gesichert werden. Jedoch zeigten sich vor allem für jene Organisationen, die

keine anschließende Förderung auf Bundesebene erhalten haben, große Herausforderungen für die Nachhaltigkeit ihrer aufgebauten Organisations- sowie Kommunikationsstrukturen, für die Fortführung der Themenbearbeitung und die damit verbundene kontinuierliche Weiterentwicklung von fachlichen Handlungsansätzen und schließlich für die professionelle Erfüllung von Bedarfen in den Themenfeldern. Für die weiter im Rahmen des Bundesprogramms geförderten Organisationen lässt sich im Hinblick auf die Erreichung einer auf die geförderte Organisation selbst gerichteten Nachhaltigkeit oder Problembearbeitungskapazität bzw. Funktionsfähigkeit bilanzieren, dass die jeweilige Organisation auch 15 bis 18 Monate nach Förderende weitgehend fortbesteht, jedoch ihre Arbeit weiterhin durch ein befristetes Modellprogramm finanziert wird. Die „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ konnte damit auf der Ebene der Einzelorganisation in keinem einzigen Fall zu einer auf Dauer gestellten Finanzierung der übernommenen bundeszentralen Aufgaben beitragen. Damit stellte diese Förderung kein tragfähiges nachhaltiges Problemlösungskonzept (Stockmann 1996) dar.

Auf der Ebene der **Themen- und Strukturfelder** wurde versucht, die nachhaltige Sicherung der Problembearbeitungskapazität in den Themenbereichen des Bundesprogramms vor allem dadurch zu erreichen, dass die C-Träger bundeszentrale Aufgaben⁴⁵ übernahmen. Im Sinne einer an Dritte gerichteten **externen Nachhaltigkeit** ließen sich ambivalente Effekte feststellen. Beispielsweise konnten die ehemaligen C-Träger Wissen, Handlungsansätze und Expertise verbreiten und aufgebaute Informations-, Kooperations- und Vernetzungszusammenhänge fortführen. Gleichzeitig ist deren konkrete Weiternutzung von ihnen selbst nur begrenzt beeinflussbar. Dies ist mitunter den vielfältigen Entwicklungen in den komplexen Themenfeldern geschuldet und muss vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen gesehen werden. Ohnehin ist die Zurechnung von Erträgen auf die eigene Tätigkeit im Rahmen der Förderung schwierig.⁴⁶

Einen positiven Einfluss hat dabei ein trägerbezogener finanzieller Ressourcenerhalt, um Aktivitäten wie den Wissenstransfer fortzuführen. Das ehemaligen Modellprojektförderungen zugrundeliegende Transferproblem wird auf Ebene der Themen- und Strukturfelder durch die Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger adressiert. Dies geschah durch die Bereitstellung und Weitergabe von Wissen sowie Expertise und die Bereitstellung von Kooperations- und Vernetzungszusammenhängen, die auch weiterhin fortbestehen. Strukturell ist damit der an Dritte gerichtete Transfer in der Förderkonzeption angelegt und wurde im Rahmen der Förderung angeregt bzw. umgesetzt. Zugleich kann die Weiternutzung dieser Leistungen durch andere Akteurinnen und Akteure in den Themen- und Strukturfeldern vonseiten der ehemaligen C-Träger selbst nur bedingt sichergestellt

45 Die bundeszentralen Aufgaben umfassen maßgeblich die Bereiche Anregung und Transfer sowie Qualitätssicherung, Qualifizierung und Professionalisierung (Heinze u.a. 2017).

46 Eine Zurechenbarkeit der Trägeraktivitäten auf die Entwicklung in den Themen- und Strukturfeldern gestaltet sich schwierig und stellt im Hinblick auf den Handlungsbereich Bund von „Demokratie leben!“ (2020–2024) einen Schwerpunkt der Resonanzuntersuchungen (Heinze u.a. 2021a) der wB Bund im Jahr 2023 dar.

werden, weil die Diffusion von Innovationen und Expertise auf das aktive Aufgreifen und die Adaption durch ihre Adressatinnen und Adressaten verwiesen ist (vgl. Kruppa/Mandl/Hense 2002, S. 19; Kropp 2013).

Auf der **Ebene des Programmbereichs** rückt die Frage in den Vordergrund, welchen Beitrag der HB Bund zur Nachhaltigkeit des Programmbereichs C leistet. Gezeigt wurde, dass die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im HB Bund in Teilen auf die entwickelten Strukturen, Leistungen und Lernerfahrungen des Programmbereichs C aufbaut und diese weiterentwickelt. Untersucht wurde zudem die Sichtweise der ehemaligen C-Träger auf die Nachhaltigkeit des Programmbereichs C. Einige Organisationen beschreiben das Konstrukt der Kompetenzzentren und -netzwerke als sinnlogische Anknüpfung an die vorangehende Förderung. Dabei werden insbesondere die Transformation von Arbeitsgemeinschaftsstrukturen und weiteren Formaten der Zusammenarbeit positiv bewertet sowie die Kontinuität und Sicherstellung der bisherigen Arbeit über die beendete Programmphase hinweg betont.⁴⁷ Andere ehemals geförderte Träger heben die Brüche und Veränderungen hervor, die mit der Förderkonzeption im HB Bund einhergehen.⁴⁸ Insbesondere dem programminduzierten und limitierten Zusammenschluss von Organisationen zu Kompetenznetzwerken wird von einigen Organisationen ein negativer Effekt auf in der Förderphase 2015–2019 aufgebaute Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen sowie die Ausgestaltung der vertrauensvollen fachlichen Zusammenarbeit von Organisationen in den Themengebieten zugeschrieben.⁴⁹ Die Einschätzungen spiegeln damit gewisse Pfadabhängigkeiten wider: unterschiedliche Erfahrungshorizonte im Verlauf der Förderung im Programmbereich C, divergierende Entwicklungswege je nach Neuaufbau oder Auslaufen der Förderung auf Bundesebene sowie unterschiedliche Perspektiven auf die Ziele, Rahmenbedingungen und konkreten Netzwerkkonstellationen in der Förderung im HB Bund.

Zusammenfassend stellt sich die Bewertung von Nachhaltigkeit auf unterschiedlichen Ebenen und in Bezug auf verschiedene Aspekte als ambivalent dar. In der Komplexität der programmphasenübergreifenden Gesamtbetrachtung des Programmbereichs C werden sowohl nachhaltige und als auch nicht nachhaltige Entwicklungen in Form von Kontinuitäten und Brüchen deutlich. Beispielsweise ist hervorzuheben, dass nahezu alle Organisationen ihre entwickelten Strukturen erhal-

47 Aus Sicht der ehemaligen C-Träger kann die erfolgreiche Bewerbung um die Förderung als Teil eines Kompetenznetzwerks bzw. als Kompetenzzentrum und damit die Sicherung der Finanzierungsgrundlagen für die Weiterführung der eigenen Arbeit sowie die Aufrechterhaltung der eigenen Organisationsstrukturen als Grundlage für eine positive Betrachtung ausgemacht werden.

48 Diese Brüche beziehen sich auf die fehlende Anschlussperspektive für die eigene Organisation. Dies gilt insbesondere für jene, die keine Förderung ihrer Aktivitäten auf Bundesebene bzw. im HB Bund erhalten.

49 Hiervon sind einzelne Themenfelder deutlich stärker betroffen als andere. Die Konkurrenzsituation um begrenzte Fördermittel am Ende der Programmphase 2015–2019 verdeutlichte, dass existierende Kooperationen und Vernetzungszusammenhänge seitens der konkurrierenden Organisationen nur solange als zweckdienlich erachtet werden, wie sie dazu beitragen, die (organisations-)eigene Position in der Konkurrenz um Fördermittel zu stärken.

ten und weiterentwickeln bzw. weitenutzen konnten und dass die aufgebaute Expertise weiterhin in den jeweiligen Themenfeldern zur Verfügung steht und von Dritten genutzt werden kann. Zugleich bleiben durch die Projektförmigkeit der Förderung induzierte, programmimmanente Herausforderungen für die Nachhaltigkeit von Strukturen und Aktivitäten auch während der laufenden Förderung im Handlungsbereich Bund weiterhin bestehen. Zudem gibt es zwischen den verschiedenen analytischen Ebenen Wechselwirkungen bzw. Pfadabhängigkeiten. Was für einen Träger ein Bruch ist, z. B. die Abwanderung von Fachpersonal aufgrund befristeter Arbeitsverträge, kann sich für die Entwicklung auf der Themenfeldebene mitunter als zuträgliche Kontinuität auswirken, wenn das Wissen durch das Fachpersonal in andere Bereiche getragen wird. Während der Verlust von Personal (und daran gebundener Expertise) teilweise durch Wissensmanagement aufgefangen bzw. kompensiert werden kann, setzen positive Auswirkungen dieser Verlagerung von Expertise innerhalb eines Themenfeldes voraus, dass jene Expertise des im Themenfeld gewanderten Personals in einem veränderten Kontext zugänglich und nutzbar (gemacht) wird. Gleichzeitig können die veränderten Ziele, Strukturen und Aufgaben auf Programmbereichsebene, z. B. die Bündelung von Themenfeldern und der Zusammenschluss von Organisationen zu Kompetenznetzwerken, auch nichtintendierte negative Auswirkungen auf der Themenfeldebene entfalten, beispielsweise Konkurrenzdynamiken verschärfen und Vertrauensdefizite evozieren. Dies betrifft Themenfelder mit einer Vielzahl an Akteuren und Überschneidungen in den Zuständigkeiten bzw. Arbeitsfeldern der Träger in höherem Maße als solche Themenfelder, die sektoriell aufgeteilt sind und über eine insgesamt geringere oder sich wechselseitig ergänzende Akteursstruktur verfügen. Nicht zuletzt sind nichtintendierte negative Auswirkungen auch davon abhängig, wie es Organisationen gelingt, mit den veränderten Rahmenbedingungen, potenzieller Konkurrenz und Misstrauen umzugehen. Insbesondere für den Übergang von einer Programmphase zu einer anderen Programmphase scheint es nicht zuletzt bedeutsam, die notwendiger Weise entstehenden Unsicherheiten durch Transparenz und Kommunikation im Programmübergang abzufedern. Insgesamt bleibt zu beobachten, wie nachhaltig sich der programmseitig angestoßene Zusammenschluss von Organisationen in Kompetenznetzwerken über die laufende Förderphase (2020–2024) hinaus erweist.

3 Transferaktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke als Beitrag zur Nachhaltigkeit der Programmförderung

Dieses Kapitel wechselt die analytische Perspektive: Während in den vorangegangenen Kapiteln Nachhaltigkeit als Folge bzw. Resultat der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ in der zurückliegenden Programmphase (2015–2019) untersucht wurde, richtet sich nun der Blick auf **erwartete** und **angestrebte Wirkungen** der Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken im Handlungsbereich Bund in der zweiten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2020–2024).

3.1 Transfer als Nachhaltigkeitsstrategie: Dissemination, Weitergabe und Übertragung

In den Blick genommen wird hier der potenzielle Beitrag, den Transfer zur Nachhaltigkeit leisten soll. Durch Transfer sollen im Kontext des Bundesprogramms die Erkenntnisse und Ansätze, die von Kompetenzzentren und -netzwerken sowie von weiteren Akteuren zumeist in zeitlich befristeten (Modell-)Projekten entwickelt wurden, in ausgewählten Themenfeldern bekannt gemacht und verbreitet werden, sodass sie von anderen Akteuren übernommen bzw. an das jeweilige Arbeitsfeld/den Kontext angepasst werden können. Damit wird durch Transfer das Programm in sozialer und zeitlicher Hinsicht transzendiert: Es sollen nachhaltige Wirkungen über die konkreten Programmakteure und die Programmlaufzeit hinaus bei spezifischen Zielgruppen in den jeweiligen Themenfeldern (und darüber hinaus auch in der Gesellschaft als Ganzer) erreicht werden. Insofern kann von einer intendierten externen Nachhaltigkeit (vgl. Stockmann 1996, S. 96) der Programmförderung gesprochen werden.

Transfer wird im Förderaufruf für den Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ als Bestandteil der Aufgaben der Kompetenzzentren und -netzwerke aufgeführt. Sie sollen im jeweiligen Themenfeld als Träger sozialer Innovationen⁵⁰ den „Transfer von erfolgreichen Arbeitsansätzen in Bundes-, Landes- und kommunale Strukturen“ übernehmen und zugleich „transfer-

⁵⁰ Soziale Innovationen reagieren auf gesellschaftliche Bedarfe und befähigen die Gesellschaft im Umgang mit sich wandelnden Herausforderungen. Sie bezeichnen „new solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society’s capacity to act“ (The Young Foundation 2012, S. 118, zit. nach Then 2017, S. 40).

orientierte, strukturbezogene Unterstützungsleistungen bei der (Weiter-) Entwicklung fachlicher Standards und deren Nutzung“ anbieten (BMFSFJ 2019, S. 4). Das bedeutet, die Kompetenzzentren und -netzwerke sollen sowohl selbst Transferimpulse setzen als auch andere Akteure in ihren Transferaktivitäten unterstützen. Die Kompetenznetzwerke und -zentren kommen somit „als Transmitter für die Diffusion von Innovationsprozessen“ (Stockmann 1996, S. 80) in den Blick. Die Adressatinnen und Adressaten des Transfers (hier: die „Regelpraxis“) sind dabei weit gefasst und vage gehalten. Sie müssen von den Programmumsetzenden im Förderverlauf zunächst bestimmt werden.

Zu Beginn des ersten Förderjahres 2020 führte die wB eine Gruppendiskussion mit Vertreterinnen und Vertretern des BMFSFJ und des BAFzA durch. Dabei wurden die Ziele der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund und in diesem Kontext auch die Aufgabe des Transfers in die Regelpraxis diskutiert (zum methodischen Vorgehen siehe Heinze u.a. 2021b und Abschnitt 1.3). Vonseiten des Programmgebers wurde zunächst konform zu den Fördergrundsätzen thematisiert, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke zum einen eine unterstützende Funktion für den Transfer von Erkenntnissen, Ansätzen und Lernerfahrungen von Modellprojekten übernehmen sollen. Diese Aufgabe wurde mit Verweis auf das altbekannte, aber bislang unzureichend gelöste Problem der begrenzten Diffusion von Lernerfahrungen und Modellprojekterfahrung in die regelfinanzierte (pädagogische) Fachpraxis in den Themenfeldern angesprochen (BMFSFJ 2020b, S. 67; König 2019; Greuel/König 2014). Vor diesem Hintergrund sollen die Kompetenzzentren und -netzwerke in der Förderphase 2020–2024 als Akteure profiliert werden, die zur Lösung dieses Transferproblems beitragen.

Zum anderen wurde unter dem Stichwort „Professionalisierung“ die Verbreitung von Expertise in der Fachpraxis als eine Wirkung von Transfer intendiert. In diesem Sinne soll die Dissemination von Expertise, von fachlichen Standards bzw. Qualitätsstandards und spezifischen (pädagogischen) Ansätzen in die bundesweite Fachpraxis dazu beitragen, die Problembearbeitungskapazität in den geförderten Themenfeldern bzw. bei den geförderten Akteuren zu stärken bzw. zu verbessern.

Als weitere Wirkung von Transfer werden strukturelle Veränderungen in der Regelpraxis thematisiert. Sie kommen etwa in der Veränderung von schulischen Kurrikula, der institutionellen Verankerung beispielsweise von partizipationsorientierten Konzepten im Kita-Bereich oder der Integration entsprechender Module in der Ausbildung von (pädagogischem) Fachpersonal zum Ausdruck.⁵¹ Dabei wird erwartet, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke derartige Prozesse nicht als Top-Down-Prozess, sondern unter Einbeziehung von weiteren Akteuren in den Themenfeldern gestalten. Dementsprechend wird die Organisation von Prozessen zur

51 Diese strukturellen Veränderungen können zwar von den Kompetenzzentren und -netzwerken gefordert und angeschoben werden, ihre Umsetzung und Implementierung sind jedoch Aufgabe der adressierten Regelpraxis, z. B. von Verwaltungen der Ausbildungseinrichtungen, aber auch der Kultusministerien.

Diskussion, zum Ausprobieren und dem kollektiven (Weiter-)Entwickeln von Standards und Ansätzen präferiert und auf dieser Basis gezielt nach ausgewählten Diffusionswegen in die Regelpraxis gesucht.⁵²

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zunächst die Ziele und anvisierten Wirkungen des Transfers der Kompetenzzentren und -netzwerke im Vergleich der Handlungsfelder im Handlungsbereich Bund dargelegt. Daran anschließend werden die Herausforderungen des Transfers in die Regelpraxis beleuchtet und schließlich Schlussfolgerungen für den potenziellen Beitrag des Transfers zur Nachhaltigkeit der Programmförderung gezogen.

3.2 Transferziele und anvisierte Wirkungen

Auf Basis von logischen Modellierungen (zum methodischen Vorgehen siehe Abschnitt 1.3) arbeitet die wB im Folgenden heraus, wie die Kompetenzzentren und -netzwerke Transfer in die Regelpraxis erreichen wollen. Die im Folgenden präsentierten Auswertungen resultieren aus mehreren Verfahrensschritten: Zunächst wurden konkrete Transfermaßnahmen und die damit verknüpften konkreten Ziele und Wirkungen, bezogen auf die Handlungsfelder Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention, beschrieben. Sie wurden anschließend aggregiert und in Form eines integrierten logischen Modells auf Handlungsfeldebene⁵³ (siehe Abb. D 2 im Anhang) visualisiert. Darin werden Überschneidungspunkte und Spezifika der untersuchten Handlungsfelder grafisch deutlich gemacht. In einem weiteren Abstraktionsschritt wurden zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Handlungsfeldern hinsichtlich der angestrebten Ziele und Wirkungen des Transfers herausgearbeitet und tabellarisch dargestellt (siehe Tab. 4.3). Schließlich sind in die folgende Beschreibung ergänzend Erkenntnisse aus den exemplarischen logischen Modellierungen eingeflossen. Sie illustrieren auszugsweise ausgewählte anvisierte Ziel- und Wirkungsstränge (siehe Beispiele 1 bis 3 unten im Text).

52 Zudem wird Transfer von den befragten Vertreterinnen und Vertretern des BMFSFJ und des BAFzA als kollektiv gestalteter Prozess thematisiert, der auf dem Austausch und der Vernetzung verschiedener Akteure beruht. Den Kompetenzzentren und -netzwerken kommt dabei die Aufgabe zu, „Debattenräume“ bzw. „ein Austauschforum zu schaffen“, also den Rahmen für die Beteiligung anderer Akteure zu organisieren.

53 Das logische Modell bildet die geplanten und umgesetzten Transfermaßnahmen, die adressierten Zielgruppen und -systeme, die anvisierten Leistungen und Produkte (Outputs), die zielgruppenbezogenen (Outcomes) sowie die systembezogenen Wirkungen (Impacts) für die jeweiligen Handlungsfelder ab. Es stellt eine Konkretisierung des logischen Modells des Handlungsbereichs Bund (vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 72) in Bezug auf die Output-Leistung „In den 14 Themenfeldern übernehmen KompZ/NW bundeszentrale Aufgaben“ des Transfers auf einer nachgeordneten Ebene, der über die verschiedenen Handlungsfelder zusammengeführten Ebene der Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerke, dar. Im Kontext von Evaluationen können logische Modellierungen unterschiedliche Funktionen übernehmen (vgl. hierzu Hense/Taut 2021).

Tab. 4.3: Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf aggregierter Ebene

| Handlungsfeld Demokratieförderung | Handlungsfeld Vielfaltgestaltung | Handlungsfeld Extremismusprävention |
|---|---|--|
| Zielgruppen | | |
| Multiplikatorinnen und Multiplikatoren | | |
| Fachkräfte | | |
| Akteurinnen und Akteure aus Politik und Verwaltung | | |
| Letztzielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene (vermittelt über vorrangige Zielgruppen) | | |
| (Dach-)Verbände und Organisationen | | |
| Maßnahmen | | |
| Bedarfserhebung | Bedarfserhebung, phänomenbezogenes Monitoring | |
| Qualifizierung von Fachkräften über Weiter-/Fortbildungen, Fachaustausche etc. | | |
| Materialentwicklung von Leitfäden/Arbeitshilfen, Publikationen etc. | | |
| Bündnisarbeit und Vernetzung | | |
| Öffentlichkeitsarbeit | | |
| Fachliche Beratung | Fachliche Beratung, Prozessbegleitung in Organisationen | Fachliche Beratung |
| Outcomes | | |
| Qualifizierte, handlungsfähige Fachkräfte | | |
| verschiedene Akteurinnen und Akteure kooperieren im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung | | |
| Verwaltungsakteurinnen und -akteure stellen Rahmenbedingungen für die Implementierung von Ansätzen und Angeboten bereit | | |
| Fachpersonal arbeitet demokratieorientiert, partizipativ, diskriminierungssensibel | Fachpersonal sowie Organisationen und (Dach-)Verbände sind sensibilisiert | |
| Kinder- und Jugendliche erwerben Wissen, Kompetenzen und Bereitschaft zu Partizipation bzw. Demokratie | Politische Akteurinnen und Akteure sowie Medien sind sensibilisiert | |

| Handlungsfeld Demokratieförderung | Handlungsfeld Vielfaltgestaltung | Handlungsfeld Extremismusprävention |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
|--------------------------------------|-------------------------------------|--|

Impacts

| Verstetigung und nachhaltige Verankerung von Arbeitsansätzen in der Regelpraxis | | |
|---|--------------------------------------|---|
| Demokratiebildung ist als Querschnittsaufgabe implementiert | Diversity Mainstreaming ist erreicht | Versachlichung des Fachdiskurses ist erreicht |
| Transferräume werden eigenständig in der Regelpraxis geschaffen | | Zivilgesellschaftliche Arbeit im Feld der Prävention ist gestärkt |

Quelle: Eigene Darstellung wB Bund

Als Zielgruppen von Transferaktivitäten werden vor allem Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Fachkräfte, Akteurinnen und Akteure aus Politik und Verwaltung sowie Jugendliche und junge Erwachsene über alle Handlungsfelder hinweg adressiert. Während die zuletzt Genannten eher vermittelt, z. B. über Fachkräfte in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, in den Blick kommen, werden die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren mit dem Ziel der Dissemination von Ansätzen und Wissen direkt angesprochen:

„Unser Ziel ist es auch nicht, mit Schulungen durch die Welt zu tingeln oder durch Deutschland zu tingeln, sondern eher zu gucken: Welche Multiplikatoren können wir mitnehmen, dass wir praktisch unsere Erkenntnisse, unsere Themen, unsere Produkte da platzieren, um die dann über Multiplikatorinnen in das System einzuspeisen.“
(GD VG_Transkript)⁵⁴

In den Handlungsfeldern Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention werden zudem auch (Dach-)Verbände und Organisationen als Zielgruppen benannt mit dem Ziel, dass sie als Orte der organisationsinternen und interorganisationalen Dissemination von innovativen Ansätzen und Wissen fungieren.

Als Ausgangspunkt und Grundlage für die Entwicklung von Transfermaßnahmen werden in allen Handlungsfeldern in unterschiedlicher Herangehensweise und verschiedenem Umfang zunächst die Bedarfe in den Themenfeldern erhoben (siehe hierzu wB Bund 2022) und damit als Grundlage für die Entwicklung von Transfermaßnahmen genutzt. In den Handlungsfeldern Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention dienen zudem phänomenbezogene Monitorings fortlaufend dazu, Transfermaßnahmen zu entwickeln und anzupassen. Dies soll letztlich zum Ziel der stetigen Weiterentwicklung des Phänomen- und Handlungswissens bei den Zielgruppen beitragen.

⁵⁴ Die Bezeichnungen verweisen auf die einzelnen Handlungsfelder Demokratieförderung (DF), Vielfaltgestaltung (VG) sowie Extremismusprävention (EP).

Vor allem zielen die Kompetenzzentren und -netzwerke in den drei Handlungsfeldern mittels Entwicklung und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen, Qualifizierungen und/oder Fachaustauschen auf die Qualifizierung von Fachkräften. Auch die Entwicklung und Veröffentlichung von diversen Materialien, z. B. Arbeitshilfen, Leitfäden oder (wissenschaftliche) Publikationen, sind in den drei Handlungsfeldern gleichermaßen verbreitet. Sie sollen dazu beitragen, Expertise zugänglich zu machen und zu verbreiten. Weiterhin spielt die Bündnis- und Vernetzungsarbeit eine wichtige Rolle, indem z. B. Kooperationen mit anderen fachlich relevanten, nichtstaatlichen Organisationen oder zentralen Institutionen im Themenfeld angebahnt bzw. eingegangen werden oder die Vernetzung mit und unter den zugeordneten Modellprojekten organisiert wird (zu Letzterem siehe Heinze u.a. 2023, S. 40–49). In vielfältigen Formaten (z. B. Webauftritt, Podcast, Newsletter, Social-Media-Auftritt) ist die Öffentlichkeitsarbeit eine weitere, über alle Handlungsfelder verbreitete Maßnahme, die u. a. darauf abzielt, die Themen im öffentlichen, medialen und/oder politischen Diskurs zu platzieren.

Unterschiedliche Akzente zwischen den Handlungsfeldern zeigen sich bei der Zielrichtung und Ausgestaltung von Beratungsangeboten sowie Bedarfserhebungen der Kompetenzzentren und -netzwerke in den jeweiligen Themenfeldern. Die Angebote der fachlichen Beratung in den drei Handlungsfeldern richten sich vorrangig an Fachkräfte, z. B. in den entsprechenden Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe oder in Schulen. In den Handlungsfeldern Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention wird dies durch Angebote der Betroffenenberatung ergänzt.

Beispiel 1: Die Beratung von Betroffenen oder Betroffenenengruppen dient nicht nur ihrer Befähigung bzw. Stärkung im Umgang mit Diskriminierung, Rassismus oder gruppenbezogener Abwertung, indem diese einen Rückhalt wahrnehmen und Unterstützung erhalten. Beabsichtigt ist daneben auch eine erhöhte Meldebereitschaft durch diese Personen oder Beratungseinrichtungen und eine damit verbundene stärkere Sichtbarkeit von phänomenbezogenen Vorfällen. Dies soll schließlich zur verbesserten bundesweiten Wahrnehmung von phänomenbezogenen Vorfällen und zu einer Stärkung des Bewusstseins für Interventionsnotwendigkeiten beitragen (Auszug aus einer exemplarischen Modellierung).

Auch organisationsbezogene Beratungsformate spielen beim Transfer in die Regelpraxis eine Rolle. Sie zielen auf die Sensibilisierung von Organisationen (z. B. Jugendverbänden, Gewerkschaften) und ihren Mitgliedern zu Diversität und Diskriminierung, z. B. mittels prozessbegleitender Beratung oder gemeinsamer Leitbildentwicklung. Die Entwicklung und strukturelle Verankerung von Leitbildern und die damit verbundene Stärkung der Handlungsfähigkeit von Organisationsmitgliedern soll einen Beitrag zu einem nachhaltigen Transfer leisten.

„Also das ist, glaube ich, bei uns ein total wichtiger Teil auch, dass wir die Zivilgesellschaft dazu beraten, andere Verbände dazu beraten. Wie kann man sich Leitbilder dazu erarbeiten? Wie kann man reagieren, wenn [phänomenbezogene] Vorfälle passieren usw.? Also das ist eine ganz, ganz hohe Nachfrage bei uns.“

(GD EP_Transkript)

Die Kompetenzzentren und -netzwerke formulieren zu den anvisierten zielgruppenbezogenen Wirkungen (Outcomes) das grundsätzliche Anliegen, dass Fachkräfte als Ergebnis des Transfers qualifiziert und handlungskompetent arbeiten können.

Beispiel 2: So werden beispielsweise Fort- und Weiterbildungen als Train-the-Trainer-Schulung oder als Online-Seminare für Fachpersonal entwickelt und durchgeführt, wobei neue Entwicklungen aus den Bedarfs- und Trendmonitorings in Form prozesshafter Anpassungen einfließen. So soll gesichert sein, dass das transferierte Phänomen- und Handlungswissens aktuell ist und den fachlichen Qualitätsstandards entspricht. Ziel ist dabei nicht nur die Qualifizierung des Fachpersonals, sondern auch seine Unterstützung bei der Entwicklung und eigenständigen Umsetzung innovativer Präventionsansätze. Dies soll schließlich zur Weiterentwicklung und nachhaltigen Verankerung von qualifizierten Präventionsansätzen in der Regelpraxis beitragen (Auszug aus einer exemplarischen Modellierung).

Darüber hinaus sollen bezüglich der anvisierten zielgruppenbezogenen Wirkungen verschiedene Akteurinnen und Akteure in den Themenfeldern im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung gewinnbringend kooperieren. Außerdem soll in allen drei Handlungsfeldern die Zielgruppe der entscheidungsmächtigen Verwaltungsakteurinnen und -akteure in den unterschiedlichen Regelsystemen dafür gewonnen werden, Ressourcen für die Implementierung von Ansätzen und Angeboten bereitzustellen und Rahmenbedingungen dafür zu gewährleisten.

Beispiel 3: Mittels Fachgesprächen und -veranstaltungen sollen relevante Stakeholder (z. B. Personen in Kultusministerien, Schulverwaltungen, Jugendämtern oder Industrie- und Handelskammern) sensibilisiert werden für die fachliche Bedeutung von und Qualitätskriterien für Demokratiebildung, Partizipation und Ähnliches im (Aus-)Bildungsbereich. Zugleich wird darauf abgezielt, dass sie wichtige Akteurinnen und Akteure im Feld kennenlernen. Schließlich sollen jene entscheidungsmächtigen Verwaltungsakteurinnen und -akteure in Folge der Fachgespräche einen Auftrag darin erkennen, durch Empfehlungen, die Bereitstellung von Ressourcen und Austausch- bzw. Vernetzungsforen zu einer Weiterentwicklung der Regelpraxis beizutragen (Auszug aus einer exemplarischen Modellierung).

Unterschiede zeigen sich handlungsfeldspezifisch bei den anvisierten Zielgruppen und bei den inhaltlichen Ausrichtungen der erwarteten Wirkungen. So benennen die Kompetenzzentren und -netzwerke an dieser Stelle z. B. die Sensibilisierung für Partizipation und Kinderrechte (im Handlungsfeld Demokratieförderung), für Diversität und Diskriminierung (im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung) oder für Begriffe und Konzepte der Präventionsarbeit (im Handlungsfeld der Extremismusprävention).

Die von den Kompetenzzentren und -netzwerken angestrebten systembezogenen Wirkungen von Transfermaßnahmen richten sich auf die nachhaltige Verankerung von Arbeitsansätzen in der Regelpraxis aller Handlungsfelder. Im Handlungsfeld Demokratieförderung soll Demokratiebildung als Querschnittsaufgabe implementiert, im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung Diversity Mainstreaming erreicht und im

Handlungsfeld Extremismusprävention der durch politische Interessen, sicherheitspolitische Rahmungen und umstrittene Begrifflichkeiten geprägte Fachdiskurs versachlicht werden. Zudem wird vor allem in den Handlungsfeldern Demokratieförderung und Vielfaltgestaltung darauf hingearbeitet, dass Akteurinnen und Akteure der Regelpraxis Impulse aufnehmen und eigenständig innovative Ansätze aufgreifen, anpassen und zu ihrer Verbreitung beitragen. In den Handlungsfeldern Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention verbinden die Kompetenzzentren und -netzwerke mit dem Transfer des Weiteren die Stärkung von zivilgesellschaftlichen Strukturen, z. B. der Arbeit der jeweiligen Communitys und der nichtstaatlichen Präventionsarbeit.

Zusammenfassend werden weitreichende Gemeinsamkeiten in den von den Kompetenzzentren und -netzwerken angestrebten Zielen und Wirkungen des Transfers deutlich. Geringe Unterschiede bilden sich lediglich in Abhängigkeit der zu bearbeitenden Handlungsfelder (Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung, Extremismusprävention) in den anvisierten Zielgruppen und den Erwartungen an die langfristigen, systembezogenen Wirkungen ab. Tendenziell zeichnet sich eine Vorgehensweise ab, die sich an ein relativ marktlogisches und lineares Transferverständnis im Sinne eines „Ausgedacht-und-nachgemacht-Modells“ (Kropp 2013, S. 94) anlehnt⁵⁵. Die damit implizierte einseitige Ausrichtung auf die Bereitstellung bzw. Übernahme von Expertise und Ansätzen bringt einige Herausforderungen mit sich. Die prinzipielle Offenheit und Kontingenz von Transformationsprozessen (Innovation durch Diffusion) (Howaldt/Kopp/Schwarz 2021; Kropp 2013) und der damit verbundene wechselseitige, kokonstruktive Charakter von Transfer können so möglicherweise aus dem Blick geraten. Im Sinne eines adaptiven Transferverständnisses sollten insbesondere die Eigenlogiken der adressierten Zielsysteme und ihre aktive Rolle im Aufgreifen und Adaptieren von Wissen, Expertise und Handlungsansätzen aufseiten der Innovationsimpulsgebenden berücksichtigt werden. Zudem haben die einseitige Verortung der Entwicklung von Konzepten sowie der Export und die Durchsetzung von innovativen Problemlösungen eine grundlegende Hierarchisierung zur Folge. Diese und weitere Herausforderungen bei der Ausgestaltung und Umsetzung des Transfers aus Sicht der Kompetenzzentren und -netzwerke und Strategien zu deren Bearbeitung werden im Folgenden dargestellt.

3.3 Bedingungen des Transfers

In ihren Transferaktivitäten sind die Kompetenzzentren und -netzwerke mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Diese Bedingungen wurden in einem offenen Diskussionsteil im Rahmen von Workshops zur Logischen Modellierung (siehe Abschnitt 1.3) gemeinsam erörtert und reflektiert. Die aus dem Datenmaterial

55 Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Linearität des Transferverständnisses teilweise auch methodisch induziert sein könnte durch die Anwendung des Schemas der logischen Modellierung mit seiner linear angelegten Maßnahmen-Ziel-Verknüpfung.

herausgearbeiteten Herausforderungen beziehen sich auf verschiedene aus der Diffusionsforschung bekannte Einflussfaktoren auf den Transfer⁵⁶ und sind auf verschiedenen Ebenen angesiedelt: Einerseits werden Merkmale der adressierten Regelpraxis (deren Eigenlogiken) und andererseits Merkmale des Umfeldes und der Transferunterstützung, z. B. der Einfluss thematischer Konjunkturen oder im Jahr 2021 der Corona-Pandemie, angesprochen. Darüber hinaus werden Herausforderungen thematisiert, die aufseiten der Kompetenzzentren und -netzwerke als Transferierende angesiedelt sind, beispielsweise die Rahmenbedingungen der Arbeit (Modellprogrammförderung), handlungspraktische Implikationen wie notwendige Priorisierungen und die Klärung der eigenen Rolle im Feld. Teilweise werden auch Strategien des Umgangs mit benannten Herausforderungen thematisiert. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden im Folgenden anhand von exemplarischen Transkriptauszügen dargestellt.

Als **Merkmale der adressierten Regelpraxis** sind deren **Eigenlogiken** von Bedeutung für den Transfer:

„[D]as ist ein ganz wichtiger Punkt, dass, wenn man an Schulsysteme denkt, außerschulische Angebote, ich muss das Schulsystem mitdenken, um da einen Bedarf (...) [zu] sehen.“

(GD DF_Transkript)

„Und also zum einen Herausforderung als Frage. (...) in jedem Fall diese Komplexität des ganzen Feldes. Und da zählt sowas dazu wie – also das hatte ich vorhin schon mal erwähnt – das Förder-, Föderalismus im Bildungssystem, also es gibt sozusagen dann da 16 Bundesländer mit 16 verschiedenen Bildungssystemen in dem Sinne, also auch verschiedene Curriculas, Schwerpunkte.“

(GD DF_Transkript)

Im vorherigen Zitat wird angesprochen, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke die jeweiligen Regelstrukturen und deren Eigenlogiken kennen und sie dann auch bei der Bereitstellung von Transferangeboten berücksichtigen müssen.

Die Kompetenzzentren und -netzwerke müssen zudem damit umgehen, dass der Auftrag, ihr Wissen, ihre Ansätze und Lernerfahrungen in die Regelpraxis zu transferieren, nicht aus der Regelpraxis selbst erwachsen ist, sondern vom Programmgeber und den Kompetenzzentren bzw. -netzwerken formuliert wird. Insofern müssen sie zunächst den **Bedarf, Interesse für und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit ihren Angeboten** aufseiten der Transferadressatinnen bzw. -adressaten (Regelpraxis) wecken. Dabei kann auch das BMFSFJ als Gatekeeper fungieren.

„[W]ir haben quasi ja keinen Auftrag, von niemandem außer vom Familienministerium, das jetzt mal zu machen und bundesweit zu wirken. Aber es hat uns (...) kein

56 Die Diffusionsforschung benennt Einflussfaktoren auf den Erfolg von Transfer auf vier Ebenen: 1) Merkmale der Innovation selbst, 2) Merkmale der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bzw. Adressatinnen und Adressaten der Innovation, 3) Merkmale der adressierten Institutionen bzw. Organisationen und 4) Merkmale des Umfeldes und der Transferunterstützung (vgl. Gräsel 2010, S. 10–12).

Bildungsministerium oder – also, wenn wir das System Schule an fokussieren, ja, es hat uns niemand aus dem System Schule irgendwo mal einen Auftrag gegeben: Bitte helft uns doch mal!“

(GD DF_Transkript)

Bei der Planung ihrer Aktivitäten müssen die Kompetenzzentren und -netzwerke die **Bedarfe, Routinen und Eigenwilligkeiten der Regelpraxis** in Rechnung stellen. Sie können jedoch Transferimpulse setzen bzw. geben.

„Und eigentlich ist auch das Ziel – das haben wir dann mal gemerkt, dass das eigentlich ja nicht dafür lebt, dass wir selber unser Wissen transferieren, sondern dass die Strukturen am Ende selber Transferräume zum Thema verankern. Also eigentlich ist nicht das Ziel, dass ich immer wieder beim Landesjugendamt [Bundesland] eine Fortbildung anbiete zur [Thematik XY] in der Jugendarbeit, sondern dass die irgendwann so weit sind, dass sie das Thema selber setzen – unabhängig fast von uns. Und das ist aber natürlich, ja, auch ein langer Weg.“

(GD VG_Transkript)

Damit Transferaktivitäten nachhaltig wirken, muss die adressierte Regelpraxis die Expertise, Ideen und Ansätze der Kompetenzzentren und -netzwerke selbstständig aufgreifen, an die jeweiligen Bedarfslagen und zu bearbeitenden Probleme anpassen und innerhalb ihrer Organisationen bzw. Institutionen weitergeben (ausführlich siehe Heinze 2023). Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass sich die zunächst innovativen Konzepte und Ideen in der Regelpraxis langfristig verbreiten und dort zu eigen gemacht werden können.

Weitere Bedingungen des Transfers sind auf der Ebene der Merkmale der Umwelt und transferunterstützender Rahmenbedingungen zu verorten. Hierzu zählt beispielsweise die Herausforderung, dass Transferbemühungen immer auch ein Stück weit von **Themenkonjunkturen** abhängig sind:

„Und dann kommt die politische Konjunktur dazu. Also manchmal ist das Thema sehr en vogue, sage ich mal. Und dann ist es eben wieder weg. (...) das hat auch noch mal damit zu tun, dass die Themen, die an Jugendliche herangetragen sind, sehr, sehr vielfältig sind.“

(GD DF_Transkript)

Dies erfordert zum einen eine Aufmerksamkeit der Kompetenzzentren und -netzwerke für neu aufkommende Themen bzw. relevante fachliche Bedarfe und zu bearbeitende Problemlagen. Zum anderen erscheint aus ihrer Sicht eine gewisse (gesellschaftliche) Aufmerksamkeit für das jeweilige Thema förderlich.

Nach Einschätzung der Kompetenzzentren und -netzwerke erweist sich schließlich die **pandemische Situation** als Kristallisationspunkt für bestimmte Herausforderungen des Transfers:

„Also so viele verschiedene Vorstellungen, wie wir von Anfang an geplant hatten, wie ich anfangs schon sagte, mit Erprobungsseminaren, was funktioniert jetzt da? Musste sozusagen einfach coronabedingt – und das muss man auch benennen – nicht stattfinden. Und das ist etwas, wo wir eine ganz klare Herausforderung sehen (...) Was uns

aber auch eine Möglichkeit gibt, eventuell Ansätze zu überdenken, zu gucken: Wie können wir das machen und ansetzen?“

(GD DF_Transkript)

Durch die Pandemie wurde demnach die Bedeutung der Rahmenbedingungen der Regelpraxis besonders deutlich. Dies betrifft einerseits den zeitweilig erschwerten oder unmöglich gewordenen Zugang zur Regelpraxis sowie die Überlagerung fachlicher Bedarfe durch die Herausforderungen der Pandemiebewältigung (Hummel/Pfirter/Strachwitz 2022; Meyer/Buschle 2020). Andererseits bietet die pandemische Situation auch Anlass zur Reflexion und gegebenenfalls zur Überarbeitung von Transferstrategien.

Transferaktivitäten werden immer auch von den Rahmenbedingungen der sie verantwortenden Akteure mitbestimmt. Insbesondere die **projektförmige und zeitlich befristete Förderung** der Kompetenzzentren und -netzwerke stellt eine besondere Herausforderung auch für Transferaktivitäten dar:

„Wie geht es weiter mit der Förderung, und dass selbstverständlich irgendwann Leute sagen: ‚Hey, ich will was, wo ich vielleicht einen länger befristeten oder vielleicht sogar unbefristeten Arbeitsvertrag haben [kann].‘ Und klar führt das dazu, dass es (...) öfters zu Fluktuation, Personalwechsel kommt. Und da gehen Kompetenzen, Expertise geht verloren, zweifelsohne – selbst wenn fitte Leute nachkommen. Und auch Vertrauensverhältnisse gehen natürlich verloren, weil, wenn wieder eine neue Person da ist, dann, genau, muss man erst mal auch mit Kooperationspartner*innen warm werden und eine Ebene finden. Das macht es nicht leichter und erschwert dann auch Transfer in vielen Strukturen.“

(GD EP_Transkript)

Das Beispiel verdeutlicht, dass die projektförmige Finanzierung der Arbeit von Kompetenzzentren und -netzwerken weitreichende Konsequenzen in einer organisationsbezogenen Perspektive hat. Dies betrifft **Personalkontinuität**, das **Wissensmanagement** sowie den Aufbau und die **Pflege von Beziehungen** zu Personen, Organisationen bzw. Institutionen, die als Adressatinnen bzw. Adressaten von Transfer in den Fokus kommen. Für die geförderten Organisationen wirken sich derartige Rahmenbedingungen nachteilig auf ihre Arbeit und den Transfer aus – wie es bereits aus anderen Kontexten der projektförmigen Finanzierung von bundeszentralen Organisationen bekannt ist (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 57; König 2019). Insbesondere die Notwendigkeit, die eigene Arbeit immer wieder als neues Modell anzulegen, wird als hinderlich für eine Transferorientierung beschrieben:

„Also ich kann sozusagen Ansätze sehr schwierig in Regelstrukturen überführen, wenn ich immer wieder ein neues Projekt haben muss, und das ist eine ganz große Herausforderung, die auch unsere Träger betroffen hat in den letzten Jahren.“

(GD DF_Transkript)

Diese Äußerung stellt auf eine Konsequenz von Projektfinanzierung ab. Die Logik der projektförmigen Finanzierung verlangt von den betroffenen Organisationen

fortwährende Bemühungen zur Sicherstellung der Finanzierung ihrer eigenen Arbeit. Dabei sind die Organisationen einerseits auf **Alleinstellungsmerkmale** und die **Sicherung von Expertise** innerhalb ihrer Organisation angewiesen. Andererseits ist es Teil ihres Auftrags im Rahmen der Modellprogrammförderung, nicht nur eigene Ansätze und Expertise für Dritte bereitzustellen, sondern auch andere Akteure bei deren Transferbemühungen zu unterstützen. Beide Anforderungen stehen in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander (vgl. auch Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 69, 74).

Eine weitere Aufgabe bei der Entwicklung von Transferstrategien besteht in der Notwendigkeit der **Priorisierung** von Transferaufgaben und Zielsystemen, die unterschiedlich begründet wird:

„Und natürlich müssten wir, oder merken wir, dass wir als KNW und mit unseren Ressourcen das nicht alles beackern können. Aber wir versuchen halt, da punktuell zu wirken.“

(GD DF_Transkript)

„Was auch noch eine Herausforderung bei uns ist: (...) weil es eigentlich viel mehr Bedarfe gibt, als was wir leisten können. Aktuell ist zum Beispiel bei uns die Diskussion – sowohl, was ja hier jetzt auch schon aufkam, mit Polizei, wo es ja vereinzelt auch Zusammenarbeit gibt (...) anderer Punkt, wo es schwierig ist: wir vermehrt Anfragen (...) aus der Bundeswehr bekommen. Und wo wir sagen: (...) In solche Strukturen wirken wir erst mal gerade nicht rein, weil wir es nicht leisten können.“

(GD EP_Transkript)

„[D]as ist wirklich so ein breites Feld von Jugendämtern, über offene Kinder- und Jugendhilfe, über Kita, Schulsozialarbeit (...), dass bei uns erst mal so die Frage aufkam: Okay, das ist eigentlich so eine breite Zielgruppe, wie können wir die eigentlich logisch für uns aufteilen, sodass unsere Maßnahmen da trotzdem irgendwie reinwirken, wir uns da aber nicht in diesem Riesefeld total verlieren?“

(GD VG_Transkript)

Priorisierungen sind Bestandteil jeder fachlichen Arbeit und generell jeder Handlungspraxis. Die Kompetenzzentren und -netzwerke nehmen dementsprechend ebenfalls Schwerpunktsetzungen vor, betten sie jedoch in spezifischer Weise ein. Sie sehen sich mit einer Vielfalt von Aufgaben konfrontiert, da einerseits die Themenfelder sehr weit gefasst und – damit einhergehend – mögliche zu adressierende Akteure der Regelpraxis zahlreich und heterogen sind. Zudem zeigen sich vielgestaltige Bedarfe, die sich auch in konkreten Anfragen zeigen. Diese Bearbeitungsfelder werden eng mit der Frage der verfügbaren Ressourcen im Kompetenzzentrum und -netzwerk verknüpft. Priorisierungen erscheinen in diesen Passagen auch als Schutz vor Überlastung und Orientierungsverlust, insbesondere bezeichnen sie jedoch eigene, bewusste, planvoll getroffene und rational begründete Entscheidungen, die es ermöglichen, fachliche Schwerpunkte zu setzen und arbeits- und handlungsfähig zu bleiben.

Mit Blick auf die Aufgabe der Unterstützung des Transfers der Arbeit von anderen Akteuren im Themenfeld wird auch der Aspekt der Zusammenarbeit diskutiert. Dabei werden Gelingensbedingungen deutlich:

„Und genau, und diese Vernetzung, was auch, glaube ich, bei allen Kompetenznetzwerken angeklungen ist in Fachgesprächen etc., dass das eigentlich auch die Aufgabe auch ist sozusagen, als Ansprechperson in diesen Handlungs-, einzelnen Handlungsfeldern zu sein, ne, also gibt in [Themenfeld] so breite, breites Handlungsfeld ist, dass man da auch genau weiß: Auch wenn wir unterschiedliche Ausrichtung haben bzw. Methoden entwickeln, dass man da auch als Ansprechpartner gesehen wird, weil man eben genau diesen Überblick mit aufnimmt und das sozusagen bietet und auch mit damit arbeitet.“

(GD DF_Transkript)

Die Gelingensbedingungen zeigen sich insbesondere mit Blick auf die Zusammenarbeit mit den Modellprojekten im jeweiligen Themenfeld. Einerseits wird die **Vernetzung** im Themenfeld als eine wichtige Basis bzw. förderlich für Transfer betrachtet. Dies impliziert auch ein kokonstruktives Verständnis von Transfer. Zugleich wird deutlich, dass damit Fragen des **Vertrauensaufbaus** und der **Rollenklärung** verbunden sind. Auch wenn in Handlungsfeldern eine Vielfalt von Ansätzen und Methoden vorzufinden ist (und die Modellprojekte in ihrem konkreten Arbeitsfeld und für die von ihnen entwickelten Ansätze eine spezifischere Expertise haben), kommt den Kompetenzzentren und -netzwerken aufgrund ihrer vernetzenden Funktion und ihrer Aufgabe der Weiterentwicklung des jeweiligen Themenfeldes eine zentrale Rolle als „Ansprechpartner“ zu. In dieser Rolle müssen sich die Kompetenzzentren und -netzwerke profilieren und bekannt machen sowie Anerkennung und Vertrauen der anderen Akteure gewinnen. Diese Rolle kann jedoch andererseits mit problematischen Implikationen verbunden sein, die die Transferaktivitäten belasten können:

„Insofern ist Transfer natürlich auch so eine Sache. Wir, wir wollen nicht paternalistisch auftreten, weil wir nicht sagen: Wir sind die, die wissen, wie es funktioniert, und alle, alle NGOs haben jetzt bitte genau das zu machen und die Methoden, die zehn goldenen Regeln, [lacht] und dann ist gut. Also das, das ist wirklich ein schmaler Grat. (...) das war auch noch mal Thema: Wie ist so das Verhältnis, wie fungiert das [Netzwerk]. Ich sage mal platt: Seid ihr die, die in den nächsten Jahren gefördert werden, und wir fallen weg? Und das ist beim Transfer eine ganz große Herausforderung.“

(GD EP_Transkript)

Es wird hier deutlich, dass vor dem Hintergrund bestehender Konkurrenzen um Fördermittel bzw. durch Konkurrenzen belasteter Arbeitsbeziehungen eine Aufgabe darin besteht, über die Rollenklärung, den Vertrauensaufbau und die Beziehungsarbeit Zugänge für Transfer zu erschließen. Diese Arbeit an den Voraussetzungen für Transfer muss in der Planung und Umsetzung von Transferaktivitäten ausreichend Raum finden.

Insgesamt deuten die Auswertungen an, dass die Kompetenzzentren bzw. -netzwerke in Rechnung stellen müssen, dass die Wirkungen bzw. Ergebnisse ihrer

Transferbemühungen immer offen und kontingent, d. h. unvorhersehbar, und damit unverfügbar sind.⁵⁷ Im Anschluss werden auf Basis der dargestellten Herausforderungen einige zentrale Schlussfolgerungen gezogen.

3.4 Schlussfolgerungen

Gegenstand der Darstellung war der potenzielle Beitrag, den Transferaktivitäten im HB Bund zu einer Nachhaltigkeit der Programmförderung leisten sollen. Wird die den Kompetenzzentren und -netzwerken übertragene Aufgabe des Transfers in die Regelpraxis sowie ihre Ausdeutung und anvisierte Ausgestaltung vor dem Hintergrund der genannten Bedingungen und Herausforderungen zusammenfassend betrachtet, treten einige aufschlussreiche Aspekte hervor. Grundsätzlich sollen die Transferbestrebungen der Kompetenzzentren und -netzwerke die Regelpraxis in den Themenfeldern verändern: Durch Transfer sollen qualifizierte und innovative Ansätze nicht nur disseminiert und dauerhaft etabliert werden, sondern immer wieder auch von anderen Akteurinnen und Akteuren als Impulse übernommen und an das jeweilige Arbeitsfeld angepasst werden. Im Ergebnis können so verschiedene systembezogene Wirkungen von Transfermaßnahmen angestrebt werden, beispielsweise sollen Demokratiebildung als Querschnittsaufgabe implementiert, Diversity Mainstreaming erreicht oder fachliche Debatten und Diskurse versachlicht werden. In den Handlungsfeldern Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention zielt Transfer des Weiteren auf die Stärkung von zivilgesellschaftlichen Strukturen, z. B. der Arbeit der jeweiligen Communitys und der nichtstaatlichen Präventionsarbeit.

Dabei hat sich in der Forschung die Auffassung durchgesetzt, dass Transfer nicht als linearer Prozess zu begreifen ist, in dessen Verlauf Problembearbeitungskapazität zunächst entwickelt und dann an Nutzerinnen und Nutzer im Sinne eines exogenen „Ausgedacht-und-nachgemacht“-Modells (Kropp 2021, 2013, S. 94; zum Überblick vgl. auch Howaldt/Kopp/Schwarz 2021) übertragen werden. Vielmehr wird Innovation verstanden als „Resultat gesellschaftlich eingebetteter, vernetzter und schrittweiser Transformationsprozesse, in deren Rahmen der kreative Impuls der Entstehungsphase über kooperative Formen der Abstimmung mit konkurrierenden Ansprüchen und Handlungsrestriktionen zu neuen Praktiken stabilisiert werden konnte, um in kollektiven Prozessen des (Um-)Lernens zu münden“ (Kropp 2013, S. 100).

Es bietet sich an, diese Perspektiven und Erkenntnisse der Diffusionsforschung mit dem Anspruch des potenziell nachhaltigen Transfers durch die Kompetenzzentren

57 Mit der „Unverfügbarkeit“ wird ein Begriff aus der Resonanztheorie Hartmut Rosas aufgegriffen. Unverfügbar sind demnach Wirkungen, die nicht erzwingbar, nicht plan- und steuerbar sind, sondern sich in ergebnisoffenen Prozessen ereignen (vgl. Rosa 2020, S. 44). Für erste Erkenntnisse zur angestrebten Reichweite und zu Bedingungen von Transfer siehe Heinze u.a. 2023, S. 16–19 und Heinze 2023. Resonanzen der Arbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke thematisiert die wB Bund in ihrem Schwerpunktbericht 2023.

und -netzwerke innerhalb der Förderung des Handlungsbereichs Bund zu verknüpfen. Daraus ergibt sich zunächst, dass die zu transferierende Innovation in der Regelpraxis als vorteilhafte und angemessene Problemlösung wahrgenommen und wertgeschätzt werden muss, bevor sie ausgewählt wird und in der Folge (lokale) nachahmende und aneignende Variationsprozesse durchläuft. Dabei müssen die Kompetenzzentren und -netzwerke mit der Eigenwilligkeit und mit Beharrungskräften in der adressierten Regelpraxis rechnen. Schließlich gewinnt die zu transferierende Innovation erst eine nachhaltige Wirkung durch ihre Institutionalisierung in der Regelpraxis (vgl. Rammert 2010, S. 12ff.).

Den enormen Einfluss von Rahmenbedingungen, die außerhalb der Reichweite der Kompetenzzentren und -netzwerke liegen, zeigt Abschnitt 3.3, in dem die Relevanz der Projektförmigkeit der Förderung, der Eigenlogiken der Regelpraxis und der politischen Themenkonjunkturen deutlich wurden.⁵⁸ Untersuchungen aus dem Kontext der Bundesprogramme weisen die Ressourcenlage (z. B. Arbeitsbedingungen der Fachkräfte), die spezifischen Organisationskulturen (z. B. partizipativ oder hierarchisch) und die lokale Ausprägung einer Innovationsbereitschaft in den jeweiligen Regelsystemen als wichtige Faktoren aus, die eine Transferstrategie in den Blick nehmen sollte (König 2019). Die Literatur verweist zudem auf das Ausmaß der Orientierung der innovativen Ansätze an den Erfordernissen und Bedarfsstrukturen der Nutzerinnen und Nutzer und schreibt jenen eine große Bedeutung für den Erfolg und die Verbreitung innovativer Ansätze zu (vgl. Stockmann 1996, S. 94).

Wird außerdem die prinzipielle Offenheit und Kontingenz des Transfers berücksichtigt, stellt sich ein nachhaltiger Transfer als relationale Aufgabe dar: Die Kompetenzzentren und -netzwerke gehen mit ihren Transferaktivitäten Beziehungen ein, die „keiner einseitigen Handlungslogik folgen, sondern je nach Vernetzungsgeschick und Übersetzungsleistung stabilisiert werden können oder nicht“ (Kropp 2013, S. 95). Der Erfolg der Transferbemühungen hängt jedoch nicht nur von den eigenen Strategien und dem eigenen Geschick ab. Nicht nur die innovativen Ansätze selbst, sondern auch die Transferstrategien müssen im Zusammenspiel mit anderen Akteurinnen und Akteuren erprobt und Erfolge ebenso wie Misserfolge reflektiert werden. Für die dafür notwendige Anerkennung und das Vertrauen im Themenfeld deutet sich eine aufwendige und langfristige Beziehungsarbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke als wichtige Grundlage an. Jene Beziehungsarbeit ist von umso größerer Bedeutung, wenn es nicht nur um die Diffusion der eigenen Expertise und Ansätze geht, sondern sie auch Aufgaben der Transferunterstützung für Modellprojekte (und gegebenenfalls für weitere Akteure) übernehmen sollen. Es bleibt in diesem Zusammenhang weiterhin zu beobachten, inwiefern die durch die Förderung eingeschriebene Konstellation als „Kompetenznetzwerk“ eine Rolle als Diffusionsverstärker spielen kann.

58 Eine ausführliche Darstellung von Rahmenbedingungen des Transfers am Beispiel der Qualifizierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren findet sich in Heinze 2023.

Die vorgestellten Ergebnisse der wB Bund verweisen darauf, dass demnach nicht nur die gründliche Analyse und die Einbeziehung der jeweiligen Rahmenbedingungen und Eigenlogiken der Regelpraxis sowie eine langfristige Beziehungsarbeit in den Themenfeldern begünstigende Faktoren für einen nachhaltigen Beitrag der Transferaktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke können sein. Im Sinne eines Transferverständnisses, das die Diffusion von Innovationen und Wissen als einen wechselseitigen, kreativen und unverfügbaren Prozess herausstellt (Anderson 1999), kann darüber hinaus die frühzeitige Einbeziehung von Kooperationspartnerinnen bzw. -partnern oder Adressatinnen bzw. Adressaten zur Erreichung einer höheren Akzeptanz und Nachhaltigkeit der innovativen Ansätze führen (vgl. Stockmann 1996, S. 408).

4 Fazit: Nachhaltigkeit als Sicherung von Problembearbeitungskapazität

Dieser Bericht widmet sich der Frage nach der Nachhaltigkeit der Förderung von Organisationen auf Bundesebene im Rahmen des Programms „Demokratie leben!“. Als „Nachhaltigkeit“ wird dabei die Sicherung der Problembearbeitungskapazität in den Themenfeldern des Programms über den jeweiligen Förderzeitraum hinaus verstanden. Nachhaltigkeit wird in verschiedener Hinsicht betrachtet. Während interne Nachhaltigkeit auf den Erhalt von Problembearbeitungskapazität (in Form von Ressourcen und Strukturen, aber auch von Wissensmanagement, der Anpassung und Weiterentwicklung von Konzepten usw.) innerhalb der eigenen Organisation zielt, nimmt die externe Nachhaltigkeit die Diffusion und Weiterentwicklung von Wissen und Konzepten sowie den Erhalt und die Weiterentwicklung von Kooperations- und Vernetzungszusammenhängen im Themenfeld in den Blick (vgl. Stockmann 1996, S. 74, 78).

Die Untersuchung der Nachhaltigkeit der Förderung auf Bundesebene nimmt zwei Blickrichtungen ein: Im Sinne einer programmphasenübergreifenden Rückschau wird einerseits die Nachhaltigkeit der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ in der ersten Förderphase 2015–2019 betrachtet. Andererseits wird mit Blick nach vorn der Transfer, der den Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund in der aktuellen Förderphase 2020–2024 dezidiert als Aufgabe zugeschrieben ist, als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie untersucht.

Die Betrachtung der Nachhaltigkeit des ehemaligen Programmbereichs C erfolgte auf den Ebenen der geförderten Träger, der Themen- und Strukturfelder sowie des Programmbereichs als Ganzem. Auf diesen Ebenen wird das Problem des Erhalts, der Stabilisierung und der Weiterentwicklung von Problembearbeitungskapazität in jeweils unterschiedlicher Weise wahrgenommen, bearbeitet und bewertet. In der Betrachtung der verschiedenen Ebenen im Kapitel 2 wurde deutlich, dass die Nachhaltigkeit der Förderung grundlegend ambivalent bleibt. Was sich auf der Träger-ebene als nachhaltig oder nicht-nachhaltig für die einzelne Organisation erweist, kann sich auf der Ebene des Themen- und Strukturfeldes anders darstellen – und umgekehrt. Entscheidend kann auch der Zeitpunkt der Betrachtung sein. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies: So verringerte sich rückblickend die Problembearbeitungskapazität innerhalb einer Organisation, die ihre Arbeit im Themen- und Strukturfeld einstellen musste, weil hierfür nach Ende der Förderperiode keine Finanzierung mehr gefunden werden konnte. Mit Blick auf die intendierten Förderziele der trägerbezogenen Strukturentwicklung auf Bundesebene sowie der Übernahme von bundeszentralen Aufgaben im Themen- und Strukturfeld war die in diesem Beispiel dargestellte Entwicklung **noch im Verlauf der Förderperiode** als erfolgversprechend und positiv im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitspotenziale bewertet worden. **Nach dem Ende der Förderung** stellt sich jene Entwicklung für diesen Fall jedoch als nicht nachhaltig dar, weil die aufgebaute Problembearbeitungskapazität (hier: die bundeszentralen Infrastrukturen, die bundeszentrale Aufgaben im Themen- und Strukturfeld übernehmen) nicht erhalten bzw. weiter genutzt werden konnte. Zwar

erfolgte ein organisationsinternes Wissensmanagement, jedoch bedeutete der Relevanzverlust des Themen- und Strukturfeldes innerhalb des Gesamtprogramms für die betroffene Organisation einen Ausfall von Ressourcen für die Maßnahmenumsetzung und für die dafür notwendige Einstellung bzw. Sicherung von Personal. Aufgrund der fehlenden (Weiter-)Finanzierung lief die intendierte „Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ in diesem Beispielfall gewissermaßen ins Leere und könnte – für sich genommen – als nicht nachhaltig gewertet werden. Die in diesem Fall erfolgte Abwanderung von qualifiziertem Personal stellt einen weiteren Verlust an interner Problembearbeitungskapazität für diese ehemals geförderte Organisation dar. Wenn das Personal nach dem Ende der Förderung bei einer anderen Organisation im Themen- und Strukturfeld arbeitet oder auf andere Weise seine Fähigkeiten und Kenntnisse einbringt, können potenziell das Wissen und die Expertise weiterhin der Fachpraxis erhalten bleiben, sofern sie sich auch innerhalb der anderen Organisation entfalten können. Wenngleich es sich hierbei um eine Form der nicht-intendierten Diffusion von Wissen und Expertise handelt, kann so zumindest potenziell ein gewisses Maß an Problembearbeitungskapazität innerhalb des Themen- und Strukturfeldes gesichert, weitergenutzt und weiterentwickelt werden – unabhängig davon, welche Relevanz das Bundesprogramm dem jeweiligen Themen- und Strukturfeld zuweist. Das angeführte Beispiel verdeutlicht die Veränderbarkeit der Bewertung von Nachhaltigkeit und verweist auch darauf, dass diese Bewertung von der jeweiligen Perspektive und dem Zeitpunkt der Betrachtung abhängig ist.

Zusammenfassend zeigen die Analysen, dass eines der dem ehemaligen Programmbereich C zugrundeliegenden Ausgangsprobleme – nämlich die **dauerhafte finanzielle Sicherung** von Problembearbeitungskapazität in den Themenfeldern des Bundesprogramms – bislang nicht gelöst wurde. Mittelfristig trägt die Förderung im HB Bund zu einer Sicherung der Finanzierungsgrundlagen für die Arbeit einiger ehemaliger C-Träger auf Bundesebene für einen begrenzten Zeitraum und innerhalb eines programmbestimmten Rahmens bei. Für einen Teil der ehemals im Programmbereich C geförderten Organisationen gilt das jedoch nicht.

Die Befragung der ehemals geförderten Organisationen ergibt, dass einige Träger die Förderung im Handlungsbereich Bund als eine Kontinuität ihrer Arbeit im ehemaligen Programmbereich C wahrnehmen, für andere ist sie von Brüchen geprägt, und manche Organisationen sehen den Handlungsbereich Bund als Ganzen als eine sinnlogische Weiterentwicklung der Förderung auf Bundesebene. Die jeweilige Bewertung durch die geförderten Träger – das zeigt die Auswertung der Daten – ist nicht nur von der Sicherung der Finanzierungsgrundlagen für die Arbeit der eigenen Organisation abhängig, sondern auch von den vorgefundenen **Akteurskonstellationen und Bedingungsfaktoren im Themenfeld** (siehe Kapitel 2). Es zeichnet sich beispielsweise mit dem Beschluss des Maßnahmenpaketes des Kabinettsausschusses zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus (Bundesregierung

2021)⁵⁹ ab, dass bestimmten Themenfeldern durch den Programmgeber eine veränderte Bedeutung zugeschrieben wird (Relevanzerhalt oder Relevanzverlust). Dies kann wiederum auf der Ebene der Träger eine veränderte Perspektive auf die Bewertung der Nachhaltigkeit einer Entwicklung zur Folge haben: Beispielsweise kann eine nach dem Ende der Förderung zunächst verringerte und daher als wenig nachhaltig gewertete Problembearbeitungskapazität aufseiten einer Organisation infolge des Relevanzverlustes zukünftig im Zuge eines (möglichen erneuten) Zugewinns an fachlicher und politischer Relevanz des Themenfeldes eine wiederum veränderte Bewertung erfahren (siehe Abschnitt 2.5). Daher wäre es zu kurz gegriffen, wenn nur die Verstetigung der ehemals geförderten Organisationen bzw. ihrer Arbeit als Kriterium für die Sicherung von Problembearbeitungskapazität in die Bewertung von Nachhaltigkeit einbezogen würde. Vielmehr müssen – wie in dem bereits oben angeführten Beispiel – die **Wechselbeziehungen der verschiedenen analytischen Ebenen**, d. h. der Organisations- mit der Themen- und Strukturfeldebene und der Programmbereichsebene, in den Blick genommen werden. Der vorliegende Bericht kann dazu jedoch nur einen Zwischenstand abbilden, da **Nachhaltigkeit immer als prozesshaft und dynamisch** zu verstehen ist (Patton 2021; Karliczek 2012). Die retrospektiven Analysen zur Nachhaltigkeit des Programmbereichs zeigen deutlich, dass eine solche Einschätzung, ob etwas nachhaltig ist, nur in einer Rückschau erfolgen und sich in Abhängigkeit von diskursiven Konjunkturen, gesellschaftspolitischen Ereignissen und der sich über die Zeit verändernden Nutzung von Strukturen und Konzepten beständig wandeln kann.

Für die Analyse und Bewertung der Nachhaltigkeit einer Förderung bedeutet das, dass die Effekte von Programmen nicht nur begleitend, sondern auch nach Ende des Förderzeitraums zu verschiedenen Zeitpunkten untersucht werden sollten (vgl. Stockmann 1996, S. 95). Dabei wären zudem die Perspektiven der Nutzerinnen bzw. Nutzer der Angebote und Leistungen sowie die Perspektiven von (weiteren) programmexternen Akteuren und des Programmgebers einzubeziehen. Insbesondere über multiperspektivische und zeitlich dem Abschluss der Programmphase nachgelagerte Untersuchungen können nachhaltige Wirkungen eines Programms bzw. seiner Bestandteile erfasst sowie Weiterentwicklungen und Anpassungen über das Programm hinaus beobachtet werden.

Zum möglichen Beitrag des Handlungsbereichs Bund zur Nachhaltigkeit des Programmbereichs C kann vor dem Hintergrund der hier untersuchten Fragestellungen und der dafür ausgewerteten Daten festgehalten werden, dass das neue Modell der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken konzeptionell an den Programmbereich C anschließt, indem bislang unzureichend bearbeitete Herausforderungen aufgegriffen werden und auf wichtige Sekundärziele des Programmbereichs

59 Zum Kabinettausschuss als aktuelle und einflussreiche Rahmenbedingung der Umsetzung des HB Bund vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 15–17. Neben dem Relevanzgewinn für ausgewählte Themenfelder gehen mit den Beschlüssen des Kabinettausschusses auch eine Erhöhung der Programmmittel ab dem Jahr 2021 einher. In der Folge werden drei (von vier) Kompetenzzentren zu Kompetenznetzwerken und einige Kompetenznetzwerke um weitere Organisationen erweitert. Zudem werden nunmehr u. a. weitere Maßnahmen von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken gefördert.

C – wie auf die Zusammenarbeit und Vernetzung von Organisationen in ausgewählten Themenfeldern sowie auf den Transfer – fokussiert wird.

In der Analyse wird deutlich, dass diesbezüglich insbesondere der **Übergang** zwischen den Programmphasen 2015–2019 und 2020–2024 von zentraler Bedeutung für die Sicherung von Problembearbeitungskapazität war. Vor dem Hintergrund des weiterhin bestehenden Problems, dass es zum Ende der Förderung 2019 keinem Träger gelang, eine Regelfinanzierung für die übernommenen bundeszentralen Aufgaben in den Themenfeldern des Bundesprogramms zu akquirieren, war dieser Übergang insbesondere in reiferen Themenfeldern mit einer ausdifferenzierten Akteurslandschaft als Wettbewerbssituation um Fördermittel des Bundes gestaltet. Während sich in tendenziell von Konkurrenz belasteten Themen- und Strukturfeldern auch im zweiten Jahr nach dem Ende der Förderung eher nachteilige Folgen – etwa in Form von Misstrauen oder der Infragestellung der Position des Kompetenznetzwerks im Themenfeld – beobachten lassen, stellte sich die Gestaltung des Übergangs in kooperationsorientierten Konstellationen oder in von wenigen Akteuren bespielten Themenfeldern eher vorteilhaft dar. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, diese Übergangssituation seitens der wB noch einmal systematisch und vertieft auf Basis der vorliegenden Daten in den Blick zu nehmen. Dabei sollten insbesondere die Auswirkungen reflektiert werden auf:

- die fachliche Zusammensetzung der Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerke,
- den Erhalt, den Verlust oder die Weiterentwicklung von bis 2019 aufgebauten Kooperationsstrukturen,
- die jeweilige Positionierung der Organisationen und Organisationsverbände im Themenfeld und
- die mit den vorgenannten Punkten verbundenen Herausforderungen für das jeweilige Potenzial, zur Weiterentwicklung der Themenfelder beizutragen.

Hierbei sind einerseits die spezifischen Konstellationen und Bedingungen im jeweiligen Themenfeld genauer in den Blick zu nehmen und andererseits auch verschiedene **Modelle des Zusammenschlusses von Organisationen** hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit zu reflektieren. Insbesondere der Integrationsgrad (Organisationsverbund versus Netzwerk), die Ausgestaltung von interner Koordinierung und Handlungskoordination zwischen den beteiligten Organisationen sowie die Entwicklung eines geteilten Problemverständnisses und eines Problembearbeitungsverständnisses (Domänenkonsens) erscheinen dabei – dies zeigen Erhebungen der wB Bund aus dem Jahr 2020 zur Zusammenarbeit im Netzwerk – besonders bedeutsam (vgl. Heinze u.a. 2021b, S. 41–42).⁶⁰

Mit Blick auf die zukünftige (Weiter-)Entwicklung von Bundesprogrammen zur Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention scheint es zudem empfehlenswert, **die Gestaltung des Programmphasenübergangs** aufseiten

⁶⁰ Ausführlich betrachtet und dargestellt wird die Zusammenarbeit in Kompetenznetzwerken im Schwerpunktbericht 2022 der wB Bund (vgl. Heinze u.a. 2023, S. 19–33).

des Programmgebers **stärker konzeptionell in den Blick zu nehmen**. Dabei sollten insbesondere nicht-intendierte bzw. negative Begleiterscheinungen vorab reflektiert und gegebenenfalls frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, damit diese negativen Effekte nicht bzw. möglichst gering auftreten.

In der laufenden Programmphase (2020–2024) wird den Kompetenzzentren und -netzwerken die Aufgabe der Durchführung und Unterstützung von **Transferaktivitäten** im Themenfeld zugeschrieben. Dabei wird Transfer als Nachhaltigkeitsstrategie konzipiert: Durch die gezielte Weitergabe von Wissen und Expertise, durch Qualifizierung und Beratung bzw. durch die Diffusion von Erkenntnissen und Ansätzen soll die Problembearbeitungskapazität weiterer Akteure im Themenfeld aufgebaut, unterstützt oder erhöht werden. Kapitel 3 untersucht, welche Transferaktivitäten von den Kompetenzzentren und -netzwerken entwickelt werden und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Damit kommt auch in den Blick, welche nachhaltigen Wirkungen für die Zukunft angestrebt werden, d. h. welche (expliziten und impliziten) **Wirkungsannahmen** die Aktivitäten anleiten. Der Beitrag der Bearbeitung und Umsetzung dieser Aufgabe kann jedoch erst in Zukunft betrachtet werden.

Im Ergebnis zeigte sich, dass Transferaktivitäten der Kompetenzzentren und -netzwerke vor vielfältigen Herausforderungen stehen (siehe Kapitel 3). Sie sind in der projektförmigen und zeitlich befristeten Förderung und der Notwendigkeit, auf Themenkonjunkturen zu reagieren, begründet. Die Herausforderungen betreffen vor allem die notwendige Priorisierung von Aktivitäten und Zielgruppen sowie die Vernetzung im Themenfeld. Ein förderlicher Faktor für den Erfolg von Transferaktivitäten ist die **ressourcenintensive und langfristig angelegte Beziehungsarbeit** der Kompetenzzentren und -netzwerke, z. B. mit Kooperationspartnerinnen und -partnern, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Akteurinnen und Akteuren aus Verwaltung und Politik. Dies betrifft auch die Unterstützung von anderen Akteuren in den Themenfeldern (z. B. Modellprojekte) beim Transfer ihrer Erkenntnisse und Konzepte. Voraussetzung einer gelingenden Unterstützung ist, dass die Akteure dem jeweiligen Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk vertrauen, es in seiner Rolle und Funktion im Themenfeld anerkennen und einen Nutzen in der Zusammenarbeit sehen. Diese Aspekte müssen in der Kooperation und Vernetzung im Themenfeld beständig erarbeitet werden und sich bewähren. Inwiefern sich welche Netzwerkkonstellationen für unterschiedliche Transfer- und Unterstützungsmodelle als dienlich erweisen, wird im Verlauf der Förderphase seitens der wB Bund noch zu beobachten sein.

Beim Transfer müssen darüber hinaus zum einen die Fachpraxis in den Regelstrukturen als Adressatin der Konzepte und Wissensbestände in ihrer Eigenlogik und in ihren Interessen sowie zum anderen strukturelle und regionale Besonderheiten berücksichtigt werden. Die **Regelpraxis** ist dabei **als konstitutiver Teil des Transferprozesses** zu verstehen: Sie ermöglicht den Transfer und gestaltet ihn mit ihrem eigenen bzw. eigenwilligen Aufgreifen, mit ihrer Adaption und Aneignung von Transferimpulsen mit. Die Wirkung von Transfer steht dementsprechend nicht in einem kausalen Zusammenhang zu den Transferimpulsen, sondern ist als eine (mögliche) **Resonanz** darauf zu verstehen. Erst im Zusammenspiel von Transferimpuls

und den sich daraus ergebenden Resonanzen kann von nachhaltigen Transferwirkungen gesprochen werden (Howaldt/Kopp/Schwarz 2021; Kropp 2013). Dieses Verständnis von Transfer als ein koproduktiver Prozess ist Ausgangspunkt der Resonanzerhebung der wB Bund (Heinze u.a. 2021a) für den Schwerpunktbericht 2023.

Im Ergebnis des hier im Bericht dokumentierten Zwischenstands zu den Transferherausforderungen der Kompetenzzentren und -netzwerke lassen sich verschiedene Empfehlungen ableiten. Damit Transfer einen Beitrag zu Nachhaltigkeit im Sinne einer langfristigen Sicherung der Problembearbeitungskapazitäten in den Themenfeldern leisten kann, bedarf es neben der langfristig zu ermöglichenden Beziehungsarbeit im Themenfeld einer vertieften Analyse des Transferumfeldes. Eine stetige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und Eigenlogiken als Transferkompetenz ist Voraussetzung dafür, Lernerfahrungen aus den durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten für die weitere Arbeit fruchtbar zu machen. Ein Beispiel dafür sind die Lernerfahrungen aus der Bewältigung der Pandemie. Schließlich kommt es darauf an, **Synergiepotenziale**, die bereits im Programm angelegt sind, zu nutzen und weiterzuentwickeln. Dabei kann auch das BMFSFJ ein wichtiger Akteur sein, der Bemühungen der Träger unterstützt und Zugänge zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eröffnet. Zudem kann ein **Austausch sowohl über Best Practices** als auch über Erfahrungen des Misslingens und eine wechselseitige kollegiale Transferberatung zwischen den Kompetenzzentren und -netzwerken Synergiepotenziale bergen und sollte **durch zusätzliche Ressourcen und Formate** (z. B. durch Workshops im Rahmen der Trägerkonferenz) des Programmgebers **unterstützt** werden. Die Entfaltung der Synergiepotenziale im Rahmen der Netzwerkkonstruktion der Kompetenznetzwerke und ihr Beitrag für die Entwicklung sowie Stabilisierung der Problembearbeitungskapazität im Themenfeld ist in der weiteren Programmlaufzeit durch die wB Bund im Blick zu behalten.

5 Literaturverzeichnis

- Anderson, Mary B. (1999): Do no harm. How aid can support peace – or war. Boulder [u.a.]
- Balzer, Lars/Beywl, Wolfgang (2018): evaluiert. Erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich. 2. Aufl. Bern
- Bischoff, Ursula/Heinze, Franziska/König, Frank/Reiter, Stefanie (2015): Erster Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht für den Zeitraum 01.01.2015 bis 31.12.2015. DJI. Halle (Saale)
- BMFSFJ (2014a): Leitlinie Förderung zur Strukturentwicklung bundeszentraler Träger (Fassung vom 27.10.2014). Bundesprogramm „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“. http://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/Leitlinien/ba_141027_Leitlinie_C_BundeszentraleTraeger.pdf (14.10.2015)
- BMFSFJ (Hrsg.) (2014b): Abschlussbericht des Bundesprogramms TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN. Berlin
- BMFSFJ (2016): Leitlinie Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger (Fassung vom 01.11.2016). www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/Leitlinien/161101_UEberarbeitung_Leitlinie_C_finaler_Entwurf_zur_Freigabe.pdf (03.11.2016)
- BMFSFJ (2017): Dokumentation (UNVERÖFFENTLICHT) auf Trägerkonferenz. Trägerkonferenz im Programmbereich C im Bundesprogramm „Demokratie leben!“, 25. und 26. April 2017 in der Alten Feuerwache. Berlin
- BMFSFJ (2019): Förderaufruf für den Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (02.05.2019). Berlin
- BMFSFJ (2020a): Grundsätze der Förderung im Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. Stand: 10.02.2020. Berlin
- BMFSFJ (Hrsg.) (2020b): Abschlussbericht Bundesprogramm Demokratie leben! Erste Förderperiode (2015 bis 2019). Berlin
- BMFSFJ (2021a): Grundsätze der Förderung im Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. Stand: 30.09.2021. Berlin
- BMFSFJ (Hrsg.) (2021b): Zweiter Bericht der Bundesregierung über Arbeit und Wirksamkeit der Bundesprogramme zur Extremismusprävention. Berlin
- Bohnsack, Ralf (2000): Gruppendiskussionen. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 369–384
- Bundesregierung (2021): Abschlussbericht des Kabinettsausschusses zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus. (12.05.2021). <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/179336/684918caacd776f6c22f9c80b98e53c3/20210512-abschlussbericht-data.pdf> (17.05.2021)
- Deutscher Bundestag (2013): Bundestags-Drucksache 17/14600. Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes
- Giel, Susanne (2013): Theoriebasierte Evaluation. Konzepte und methodische Umsetzungen. Münster
- Gräsel, Cornelia (2010): Stichwort: Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 13. Jg., H. 1, S. 7–20
- Greuel, Frank/König, Frank (2014): Innovationsfeld Rechtsextremismusprävention. Empirische Hinweise zur Nachhaltigkeit pädagogischer Modellprojekte. In: Deutsche Jugend, 62. Jg., H. 6, S. 268–277
- Haubrich, Karin (2009): Rekonstruktive Programmtheorie – Evaluation multizentrischer Entwicklungsprogramme. In: Zeitschrift für Qualitative Forschung, 10. Jg., H. 1, S. 79–95
- Heinze, Franziska (2019): Bewährte Modelle der Radikalisierungsprävention verbreiten. In: Marks, Erich/Fünfsinn, Helmut (Hrsg.): Gewalt und Radikalität. Ausgewählte Beiträge des 23. Deutschen Präventionstages (11. und 12. Juni 2018 in Dresden). Mönchengladbach, S. 275–284
- Heinze, Franziska (2023): Von der Praxis in die Wissenschaft. Transfer über Aus- und Weiterbildung. In: Diederichs, Tamara/Desoye, Anna Katharina (Hrsg.): Transfer in Pädagogik und Erziehungswissenschaft. Zwischen Wissenschaft und Praxis. Weinheim/Basel, S. 134–146
- Heinze, Franziska/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2020): Abschlussbericht 2019. Wissenschaftliche Begleitung des Programmbereichs „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“. Programmevaluation „Demokratie leben!“ (2015–2019). DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/König, Frank/Rehse, Aline/Schroeter, Ellen (2017): Dritter Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht 2017. DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/König, Frank/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2021a): Wirkmodelle praxisnah erarbeiten und für Wirkungsuntersuchungen in komplexen Mehrebenenprogrammen nutzen. In: Mibradt, Björn/Greuel, Frank/Reiter, Stefanie, Zimmermann, Eva (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen. Weinheim/Basel, S. 198–221

- Heinze, Franziska/Rehse, Aline/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2018): Vierter Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht 2018. DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/Hemmann, Max/Langer, Sarah/Sammet, Kornelia/Schroeter, Ellen (2021b): Handlungskoordination im Themenfeld – Ausgangsbedingungen und Herausforderungen. Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Bund im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in der Förderphase 2020 bis 2024. Schwerpunktbericht 2020. DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/König, Frank/Rehse, Aline/Reiter, Stefanie/Roscher, Tobias (2016): Zweiter Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht für den Zeitraum 01.01.2016 bis 31.12.2016. DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/Loick Molina, Steffen/Meijer, Laura/Reiter, Stefanie/Sammet, Kornelia/Schroeter, Ellen (2023): Themenfeldentwicklung (UNVERÖFFENTLICHT). Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Bund im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in der Förderphase 2020 bis 2024. DJI. Halle (Saale)
- Hense, Jan/Taut, Sandy (2021): Wie Wirkungsmodelle zur Wirkung kommen. Nutzungsvarianten und Kosten ihrer Verwendung in der Evaluationspraxis, 20. Jg., H. 2, S. 267–292
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf/Schwarz, Michael (2021): Diffusion von Innovation. In: Blättel-Mink, Birgit/Schulz-Schaeffer, Ingo/Windeler, Arnold (Hrsg.): Handbuch Innovationsforschung. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden, 103–119
- Hummel, Siri/Pfirter, Laura/Strachwitz, Rupert Graf (2022): Zur Lage und den Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft in Deutschland: ein Bericht. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/76997> (06.04.2022)
- Jann, Werner/Wegrich, Kai (2010): Governance und Verwaltungspolitik: Leitbilder und Reformkonzepte. In: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. 2., aktualisierte und veränderte Aufl. Wiesbaden, S. 175–200
- Johann, Tobias/Walter, Elisa/Brand, Alina (2020): Nachhaltigkeitsmaßnahmen von Modellprojekten der Demokratieförderung. In: Sozialmagazin – Die Zeitschrift für Soziale Arbeit, 45. Jg., H. 9–10, S. 72–78
- Karliczek, Kari-Maria (2012): Zur Nachhaltigkeit zivilgesellschaftlicher Projekte: Begriffsbestimmung und Operationalisierungsmöglichkeit in einem zivilgesellschaftlichen Handlungsfeld. In: Sozialwissenschaft und Berufspraxis (SuB), S. 249–261
- König, Frank (2019): Rechtsextremismusprävention: Vom Spezial- zum Regelangebot. In: Marks, Erich/Fünfsinn, Helmut (Hrsg.): Gewalt und Radikalität. Ausgewählte Beiträge des 23. Deutschen Präventionstages (11. und 12. Juni 2018 in Dresden). Mönchengladbach, S. 285–296
- Kropp, Cordula (2013): Nachhaltige Innovationen – eine Frage der Diffusion? In: Rückert-John, Jana (Hrsg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels. Wiesbaden, S. 87–102
- Kropp, Cordula (2021): Nachhaltige Innovationen. In: Blättel-Mink, Birgit/Schulz-Schaeffer, Ingo/Windeler, Arnold (Hrsg.): Handbuch Innovationsforschung. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden, S. 707–724
- Kruppa, Katja/Mandl, Heinz/Hense, Jan (2002): Nachhaltigkeit von Modellversuchsprogrammen am Beispiel des BLK-Programms SEMIK. Forschungsbericht Nr. 150. https://epub.ub.uni-muenchen.de/258/1/FB_150.pdf (05.11.2021)
- Loos, Peter/Schäffer, Burkhard (2001): Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Opladen
- Majer, Helge (2008): Ganzheitliche Sicht von sozialer Nachhaltigkeit. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Analyse von Lebenszyklen. Ergebnisse des 4. und 5. Weimarer Kolloquiums. Wiesbaden, S. 9–22
- Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim
- Mayring, Philipp/Frenzl, Thomas (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, S. 543–556
- Meyer, Nikolaus/Buschle, Christina (2020): Soziale Arbeit in der Corona-Pandemie: Zwischen Überforderung und Marginalisierung. Empirische Trends und professionstheoretische Analysen zur Arbeitssituation im Lockdown. IUBH Discussion Papers – Sozialwissenschaften No. 4/2020. IUBH Internationale Hochschule. Bad Honnef
- Patton, Michael Q. (2021): Evaluation Criteria for Evaluating Transformation. Implications for the Coronavirus Pandemic and the Global Climate Emergency. In: American Journal of Evaluation, 42. Jg., H. 1, S. 53–89
- Pickel, Gert/Sammet, Kornelia (2014): Einführung in Methoden der sozialwissenschaftlichen Religionsforschung. Wiesbaden
- Rammert, Werner (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. Technical University Technology Studies, Working Papers TUTS-WP-2-2010. www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS-WP-2-2010.pdf (28.09.2017)
- Reichard, Christoph/Schuppan, Tino (2000): Wie ernst ist es der Bundesregierung mit dem Thema „Aktivierender Staat“? Anmerkungen zum Konzept der Bundesregierung zur Staats- und Verwaltungsmodernisierung. In: Mezger, Erika/West, Klaus-W (Hrsg.): Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln. Marburg, S. 81–97
- Rosa, Hartmut (2020): Unverfügbarkeit. Berlin
- Schütze, Fritz (1976): Zur soziologischen und linguistischen Analyse von Erzählungen. In: Dux, Günter/Luckmann, Thomas (Hrsg.): Beiträge zur Wissenssoziologie – Beiträge zur Religionssoziologie, Internationales Jahrbuch für Wissens- und Religionssoziologie. Band 10. Opladen, S. 7–41

- Schütze, Fritz (1983): Biografieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, 13. Jg., H. 3, S. 283–293
- Schwesig, Manuela (2014): Rede zum Bundesprogramm „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“ am 04.07.2014. www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aktuelles,did=208316.html (28.01.2016)
- Sonderforschungsbereich 700 (2012): Grundbegriffe der Governanceforschung. SFB-Governance Working Paper Series, Nr. 36, Juni 2012. Überarb. Auflage. Berlin
- Stockmann, Reinhard (1992): Die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Eine Methode zur Evaluierung am Beispiel von Berufsbildungsprojekten. Wiesbaden
- Stockmann, Reinhard (1996): Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe. Eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten der Berufsbildung. Opladen
- The Young Foundation (2012): Social Innovation Overview. A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe“ (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. European Commission, DG Research. Brussels
- Then, Volker (2017): Innovative Weiterentwicklung in den Netzwerkstrukturen der Wohlfahrtsverbände. Chancen für soziale Innovationen und deren Verbreitung. In: Nowoczyn, Tobias (Hrsg.): Die Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen. Das Leistungspotential durch Innovationen sichern. Wiesbaden, S. 39–55
- Ullrich, Carsten G. (2020): Das Diskursive Interview. Methodische und methodologische Grundlagen. 2. Aufl. Wiesbaden
- W.K. Kellogg Foundation (Hrsg.) (2004): Logic Model Development Guide. Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action. Battle Creek, Michigan/USA
- Widmaier, Benedikt (2022): Extremismuspräventive Demokratieförderung. Frankfurt (Main)
- Widmer, Thomas (2012): Wirkungsevaluation zu Maßnahmen der Demokratieförderung. In: Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden, S. 41–68
- Wissenschaftliche Begleitung der Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerke im Handlungsbereich Bund (wB Bund) (2022): Working Paper (UNVERÖFFENTLICHT): Erhebung und Systematisierung von Bedarfsanalysen im Handlungsbereich Bund des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (Nov. 2022). Internes Arbeitspapier. DJI. Halle (Saale)

6 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----------|---|----|
| Abb. 2.1: | Ebenen der Strukturentwicklung | 32 |
| Abb. D 1: | Interviewleitfaden zur Nachhaltigkeitsbefragung der ehemaligen C-Träger in „Demokratie leben!“ (2015–2019)..... | 83 |
| Abb. D 2: | Aggregiertes Logisches Modell | 84 |
| Tab. 2.1: | Ausgewählte Befunde der wB des Programmbereichs C aus der Förderperiode 2015–2019 zu Maßnahmen der C-Träger zur Sicherung von interner bzw. externer Nachhaltigkeit ein halbes Jahr vor dem Ende der Förderperiode..... | 23 |
| Tab. 2.2: | Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Förderung auf Bundesebene in den Programmphasen 2015–2019 und 2020–2024 | 40 |
| Tab. 4.3: | Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf aggregierter Ebene | 57 |
| Tab. D 1: | Übersicht über die Datengrundlage des vorliegenden Schwerpunktberichts..... | 81 |
| Tab. D 2: | Übersicht über die geförderten Organisationen | 85 |

7 Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------------------|--|
| BAFzA | Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben |
| BMFSFJ | Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend |
| C-Träger | Träger in der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ (2015–2019) |
| DJI | Deutsches Jugendinstitut e.V. |
| HB | Handlungsbereich |
| HF | Handlungsfeld |
| MP | Modellprojekt/-e |
| NSU | Nationalsozialistischer Untergrund |
| Programmbereich C | Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ (2015–2019) |
| SGB | Sozialgesetzbuch |
| TFKS | Bundesprogramm „TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN“ |
| TSF | Themen- und Strukturfeld |
| wB des Programmbereichs C | wissenschaftliche Begleitung in der ersten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2015–2019) |
| wB Bund | wissenschaftliche Begleitung in der zweiten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2020–2024) |

Anhang

Tab. D 1: Übersicht über die Datengrundlage des vorliegenden Schwerpunktberichts

| Erhebung | Fragestellung/ Erkenntnisinteresse | Jahr | Datensatz | Anzahl (N) |
|---|---|------|---------------------------------|---------------|
| Leitfadengestützte, halbstandardisierte Interviews | | | | |
| Telefoninterviews mit ehemaligen C-Trägern | Perspektive der Befragten auf die Nachhaltigkeit der Förderung der „Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (2015–2019) auf drei Ebenen: Programmbereich, Themen- und Strukturfeld sowie Trägerebene | 2021 | Transkripte | N=33 |
| Logische Modellierungen | | | | |
| Logische Modellierung auf Handlungsfeldebene | 1. Teil: Gruppendiskussion zum Transfer in die Regelpraxis mit Fokus auf Transferverständnis, -strategien und Herausforderungen 2. Teil: Wirklogik des Transfers in die Regelpraxis mit Fokus auf Transferstrategien und Maßnahmen, Zielgruppen, Outputs, Outcomes und Impacts | 2021 | Transkripte Logische Modelle | N=3 M=3 |
| Exemplarische logische Modellierung, Sample auf Themenfeldebene | Wirklogik des Transfers in die Regelpraxis mit Fokus auf Transferstrategien in die Kinder- und Jugendhilfe sowie Schule, Engführung auf Maßnahmen, Zielgruppen, Outputs, Outcomes und Impacts | 2021 | Audioaufnahmen Modelle | N=3 N=3 |

| Erhebung | Fragestellung/ Erkenntnisinteresse | Jahr | Datensatz | Anzahl (N) |
|----------|---------------------------------------|------|-----------|---------------|
|----------|---------------------------------------|------|-----------|---------------|

Sekundäranalysen

| | | | | |
|---|---|------|--|-----|
| Dokumentenanalyse | Transferstrategien und -maßnahmen der Kompetenzzentren und -netzwerke, Engführung auf Maßnahmen, Zielgruppen, Outputs, Outcomes und Impacts (zur Erstellung der Arbeitsmodelle für die exemplarischen logischen Modellierungen) | 2020 | Netzwerkkonzepte | N=3 |
| | | | Präsentationen der Jahresplanungsgespräche | N=3 |
| | | | Protokolle der Jahresplanungsgespräche | N=3 |
| | | | Antragsdokumente | N=3 |
| | | | Websites der Kompetenznetzwerke | N=3 |
| Gruppendiskussion mit Fördermittelgeber und Regiestelle | Konzeptionelle Logik des Handlungsbereichs Bund aus Sicht der Programmgebenden, Analysefokus auf Transferziele und -verständnis | 2020 | Transkript | N=1 |

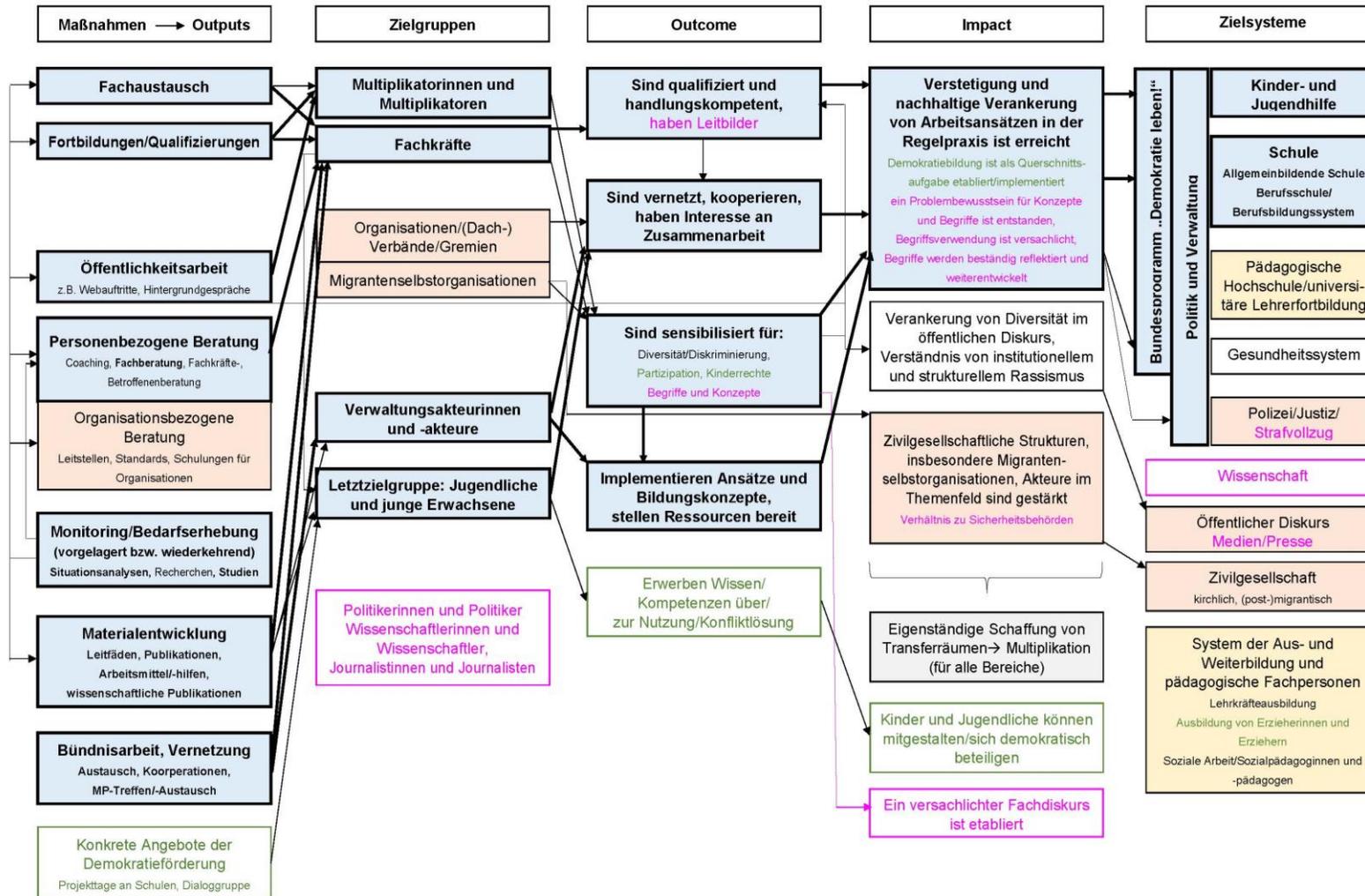
Quelle: Eigene Darstellung der wB Bund

Abb. D 1: Interviewleitfaden zur Nachhaltigkeitsbefragung der ehemaligen C-Träger in „Demokratie leben!“ (2015–2019)

1. Wenn Sie zurückblicken: erzählen Sie mal, wie hat sich aus Ihrer Perspektive das Themen- und Strukturfeld ... im Rahmen der „Förderung der „Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ entwickelt?
2. Was ist aus Ihrer Sicht im Ergebnis der Förderung ... entstanden? (eigene Organisation, Themenfeld, Programmbereich)
3. Wenn Sie zurückdenken: schildern Sie mal am Beispiel inwiefern haben andere Akteure von der Arbeit Ihrer Organisation im TSF... profitiert?
4. Was haben Sie anderen Akteuren/... mitgeben können, von dem Sie wissen: das führen/nutzen diese über das Ende der ersten Förderphase hinaus weiter?
5. Was hat das Ende der Förderung für Sie bedeutet?
6. Wie wird das, was durch die Förderung in der letzten Programmphase entstanden ist ggf. weitergeführt werden? (Was bleibt? Was geht ggf. verloren?) (eigene Organisation, Themenfeld, Programmbereich)

Quelle: wB des Programmbereichs C

Abb. D 2: Aggregiertes Logisches Modell



Quelle: Eigene Darstellung der wB Bund

Tab. D 2: Übersicht über die geförderten Organisationen

| Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger (2015–2019)“ | | Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (2020–2024) | |
|--|--|---|---|
| Organisation | Gefördertes Themen- und Strukturfeld | Förderbereich | Themenfeld |
| Aktion Courage e.V. Bundeskoordination Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage | Schulinterne und außerschulische politische Bildungsarbeit zu Rassismus und Vielfalt | HB Bund | Schulische und außerschulische Bildung im Jugendalter |
| Aktion Sühnezeichen Friedensdienste e.V. | Kirche und Rechtsextremismus | HB Bund | Rechtsextremismus |
| Amadeu Antonio Stiftung | Rechtsextremismus und Gender | HB Bund | Rechtsextremismus |
| Anne Frank Zentrum e.V. | Historisch-politische Bildungsarbeit gegen Antisemitismus | HB Bund | Antisemitismus |
| Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd) | Dachverband Antidiskriminierungsberatung | HB Bund | Antidiskriminierung und Diversitätsgestaltung |
| Archiv der Jugendkulturen e.V. | Jugendkulturen und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit | MP im HF Demokratieförderung | Demokratieförderung im Jugend- und jungen Erwachsenenalter/Hass im Netz |
| BBE Geschäftsstelle gGmbH | Demokratiestärkung im ländlichen Raum | ----- | ----- |
| Bundesarbeitsgemeinschaft „Ausstieg zum Einstieg“ e.V. | Distanzierungs- und Ausstiegsberatung | MP im HF Extremismusprävention | Rechtsextremismus |

| Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger (2015–2019)“ | | Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (2020–2024) | |
|--|---|---|--|
| Organisation | Gefördertes Themen- und Strukturfeld | Förderbereich | Themenfeld |
| Bundesarbeitsgemeinschaft religiös begründeter Extremismus e.V. (ab 2017) | Prävention islamistischer bzw. religiös motivierter Radikalisierung | HB Bund | Islamistischer Extremismus |
| Bundesverband Trans* e.V. (zuvor: Lambda e.V.) | Gegen Trans*Feindlichkeit und für Empowerment | HB Bund | Homosexuellen- und Transfeindlichkeit |
| Charta der Vielfalt e.V. (ab 2017) | Förderung von Engagement von Vielfalt in Unternehmen | MP im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung | Chancen und Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft – Vielfalt und Diskriminierung |
| Cultures Interactive e.V. Verein zur Interkulturellen Bildung und Gewaltprävention | Rechtsextremismusprävention und Jugendkulturarbeit | HB Bund | Rechtsextremismus |
| Dialog macht Schule gGmbH | Primäre Prävention durch Stärkung demokratischer Kompetenzen | HB Bund | Schulische und außerschulische Bildung im Jugendalter |
| Dokumentations- und Kulturzentrum Deutscher Sinti und Roma e.V. | Antiziganismusprävention, Empowerment für Sinti und Roma. Historisch-politische Bildung | HB Bund | Antiziganismus |
| Each One Teach One (EOTO) e.V. (ab 2017) | Rassismusprävention sowie Empowerment Schwarzer Menschen | HB Bund | Rassismus gegen Schwarze Menschen |

| Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger (2015–2019)“ | | Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (2020–2024) | |
|--|--|---|--|
| Organisation | Gefördertes Themen- und Strukturfeld | Förderbereich | Themenfeld |
| Familien- und Sozialverein des Lesben- und Schwulenverbandes in Deutschland e.V. (ab 2017) | Akzeptanzförderung und Empowerment für lesbische, schwule, bi- und intersexuelle bzw. -geschlechtliche Menschen und ihre Angehörigen | HB Bund | Homosexuellen- und Transfeindlichkeit |
| Bundesverband Mobile Beratung e.V. | Bundesverband Mobile Beratung | Begleitprojekt | Bundesverband Mobile Beratung |
| Gegen Vergessen – Für Demokratie e.V. | Unterstützung einer engagierten Zivilgesellschaft (zuvor Online-Beratung Rechtsextremismus) | HB Bund | Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft |
| Georg-August-Universität Göttingen Institut für Demokratieförderung (ab 2017) | Bundesfachstelle Linke Militanz | HB Bund | Linker Extremismus |
| Gesicht zeigen! Für ein weltoffenes Deutschland e.V. | Demokratiearbeit mit bildungsbenachteiligten jungen Menschen | HB Bund | Rechtsextremismus |
| ISTA Institut für den Situationsansatz/Fachstelle Kinderwelten für Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung in der Internationalen Akademie INAgGmbH | Diversity und Antidiskriminierung im frühkindlichen Bereich | HB Bund | Frühkindliche Bildung und Bildung in der Primarstufe |

| Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger (2015–2019)“ | | Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (2020–2024) | |
|---|---|---|--|
| Organisation | Gefördertes Themen- und Strukturfeld | Förderbereich | Themenfeld |
| LidiceHaus Jugendbildungsstätte Bremen gGmbH | Rechtsextremismus und Familie | HB Bund | Rechtsextremismus |
| Kreuzberger Initiative gegen Antisemitismus – KIgA e.V. | Antisemitismus in der Migrationsgesellschaft | HB Bund | Antisemitismus |
| Mach meinen Kumpel nicht an! - für Gleichbehandlung, gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus e.V. | Gleichbehandlung, Rassismus und Rechtsextremismus in der Arbeitswelt | HB Bund | Berufliche Bildung, Ausbildung (inklusive Übergangssystem) |
| MUTIK gGmbH, Geschäftsbereich Junge Islam Konferenz (ab 2017) | Prävention von Islam- und Muslimfeindlichkeit sowie Empowerment von Betroffenen | ---- | ---- |
| NaturFreunde Deutschlands, Verband für Umweltschutz, sanften Tourismus, Sport und Kultur, Bundesgruppe Deutschland e.V. (ab 2017) | Radikalisierungsprävention und Engagement für Naturschutz | MP im Handlungsfeld Extremismusprävention | Rechtsextremismus |
| Netzwerk für Demokratie und Courage e.V. | Demokratiearbeit durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren | HB Bund | Schulische und außerschulische Bildung im Jugendalter |

| Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger (2015–2019)“ | | Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (2020–2024) | |
|--|---|---|--|
| Organisation | Gefördertes Themen- und Strukturfeld | Förderbereich | Themenfeld |
| Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. | Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (zuvor Interkulturelle Öffnung der Institutionen) | HB Bund | Antidiskriminierung und Diversitätsgestaltung |
| Schwarzkopf-Stiftung Junges Europa | Jugendpartizipation, auch im europäischen Kontext | HB Bund | Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft |
| TGD – Türkische Gemeinde in Deutschland – Almanya Türk Toplumunu e.V. | Empowerment von Migrant*innen (-Organisationen) | HB Bund | Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft |
| Ufuq e.V. | Politische Bildungsarbeit zu religiöser Vielfalt und Radikalisierungsprävention | HB Bund | Islamistischer Extremismus |
| Verband der Beratungsstellen für Betroffene rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt e.V. | Dachverband Opferberatungsstellen | Begleitprojekt | Dachverband Opferberatung |
| Violence Prevention Network e.V. | Deradikalisierung und Radikalisierungsprävention in Strafvollzug und Bewährungshilfe | HB Bund | Islamistischer Extremismus |
| ZDK Gesellschaft Demokratische Kultur gGmbH | Ausstiegsberatung | Begleitprojekt | EXIT – Bundesweite Ausstiegs- und Deradikalisierungsberatung aus dem Rechtsextremismus |

| Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger (2015–2019)“ | | Förderung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (2020–2024) | |
|--|--|---|----------------|
| Organisation | Gefördertes Themen- und Strukturfeld | Förderbereich | Themenfeld |
| Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V. | Antisemitismuskritische Bildung und Empowerment der jüdischen Community (zuvor Umgang mit Antisemitismus und Empowerment der jüdischen Minderheiten) | HB Bund | Antisemitismus |

Quelle: Darstellung der wB des Programmbereichs C und der wB Bund