

TRANSFER UND ORGANISATIONALER WANDEL IN DER ZIVILGESELLSCHAFT

5. SCHWERPUNKTBERICHT DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG DER MODELLPROJEKTE IM
HANDLUNGSFELD „VIELFALTGESTALTUNG“ IM RAHMEN DES BUNDESPROGRAMMS „DEMOKRATIE LEBEN!“ DES
BMFSFJ 01.01.2024 - 31.12.2024

Fachgruppe „Demokratieförderung und demokratische Praxis“
Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) e.V./
Mauerstraße 76 | 10117 Berlin

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*

Leitung

Dr. Mirjam Weiberg, Dr. J. Olaf Kleist

Wissenschaftliche Mitarbeitende

Dr. Yvonne Albrecht, Samah Al-Hashash, Dr. Aline-Sophia Hirseland, Laura Juds, Prof. Dr. Ali Konyali, Dr. Hanna Hoa Anh Mai, Dr. Andrea Prytula, Dr. Ebtisam Ramadan, Anja Schöll, Dr. Christian Sowa, Till Sträter

Studentische Mitarbeitende

Lena Engel, Chaliun Erdenebat, Melisa Kilic, Nina Kohl, Lisa Schmit, Adrian Schneider, Bianca Scholtyssek

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

INHALT

1.	GESAMTZUSAMMENFASSUNG	7
1.1.	Aktuelle Entwicklungen im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung.....	7
1.1.2.	Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte	8
1.2.	Transfer in die Zivilgesellschaft	9
1.3.	Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft.....	10
2.	FORSCHUNGSGEGENSTAND UND VORGEHEN	14
2.1.	Ausgangslage und Fragestellung: Aus der Zivilgesellschaft in die Zivilgesellschaft ..	14
2.1.1.	Preview der Ergebnisse	14
2.2.	Forschungsdesign der Studie	15
2.2.1.	Sampling.....	15
2.2.2.	Erhebungsmethoden und Datenkorpus	17
2.2.1.1.	Online-Survey (S)	17
2.2.1.2.	Qualitative Kurzinterviews (KI)	17
2.2.1.3.	Leitfadengestützte Schwerpunktinterviews (LI)	17
2.2.3.	Analyse der Daten	18
2.2.3.1.	Online-Survey (S)	18
2.2.3.2.	Qualitative Kurzinterviews (KI) und leitfadengestützte Schwerpunktinterviews (LI)	18
3.	AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IM HANDLUNGSFELD „VIELFALTGESTALTUNG“	20
3.1.	Stand der Umsetzung im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“	20
3.1.1.	Auswirkung interner Kontextfaktoren auf die Projektumsetzung	21
3.1.1.1.	Einfluss Bundeshaushalt 2024.....	21
3.1.1.2.	Abschlussphase der Modellprojektarbeit.....	21
3.2.	Auswirkungen externer Kontextfaktoren auf die Projektarbeit.....	22
3.2.1.	Politischer Rechtsruck, autoritäre und menschenfeindliche Einstellungen	23
3.2.1.1.	Ländliche Räume, ostdeutsche Bundesländer, digitaler Raum	24
3.2.1.2.	Bereich Schulen und pädagogische Maßnahmen.....	24
3.2.2.	Krieg und Gewalteskalation im Nahen Osten.....	25
3.2.2.1.	Auswirkungen innerhalb der betroffenen Themenfelder	25
3.2.2.2.	Beziehung zwischen den betroffenen Themenfeldern.....	26
3.2.3.	Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen	27
3.2.3.1.	Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm	27
3.2.3.2.	Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte	28

4. SCHWERPUNKT: TRANSFER UND ORGANISATIONALER WANDEL IN DER ZIVILGESELLSCHAFT.....	29
4.1. Konzeptualisierung und Arbeitsdefinition Zivilgesellschaft	29
4.1.1. Zivilgesellschaft und Vielfaltgestaltung	29
4.1.2. Vielfältige Zivilgesellschaft in „Demokratie leben!“	30
4.2. Transfer und Organisationaler Wandel	31
4.2.1. Definition von Transfer	31
4.2.2. Definition von Organisationalem Wandel	32
4.3. Ebenen und Leitfragen im Schwerpunkt.....	33
4.3.1. Ebenen im Themenschwerpunkt	33
4.3.2. Leitfragen im Themenschwerpunkt	33
4.4. „Vielfaltgestaltung“: Transfer in die Zivilgesellschaft	35
4.4.1. Inhalte und Adressat*innen von Transfer	35
4.4.1.1. Gegenstände des Transfers	35
4.4.1.2. Adressat*innen des Transfers	35
4.4.2. Formen und Wege des Transfers	37
4.4.2.1. Geplanter und zielgerichteter Transfer	37
Multiplikator*innen ausbilden	38
4.4.2.2. Ungeplanter Transfer	40
4.4.3. Gelingensbedingungen und Herausforderungen von Transfer	40
4.4.3.1. Bereitschaft und Motivation der Kooperationspartner*innen.....	41
4.4.3.2. Netzwerke und Kooperationen	41
4.4.3.3. Bedarfsorientierung und Flexibilität	42
4.4.3.4. Gute Projektplanung und Vorbereitung	44
4.4.4. Nachhaltiger Transfer	44
4.4.5. Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen	46
4.4.5.1. Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm	47
4.4.5.2. Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte	47
4.5. Organisationaler Wandel in der Vielfalt gestaltenden Zivilgesellschaft	49
4.5.1. Definition von organisationalem Wandel.....	49
4.5.1.1. Organisationaler Wandel und Vielfaltgestaltung	50
4.5.2. Definition von organisationalem Wandel.....	50
4.5.2.1. Organisationaler Wandel und Vielfaltgestaltung	52
4.5.2.2. Organisationaler Wandel und Trägerkategorie	52
4.5.3. Organisationaler Wandel in den Trägern der Modellprojekte	54

4.5.3.1.	Capacity Building mit Übergang vom Ehrenamt zu (teilweise) hauptamtlicher Arbeit	57
4.5.3.2.	Sensibilisierung für und Fokussierung auf Diversität und Diskriminierungskritik.	60
4.5.4.	Einflussfaktoren für (nachhaltigen) Organisationalen Wandel	65
4.5.4.1.	Externe Unterstützung durch Fortbildungen, Supervisionen und Coachings	65
4.5.4.2.	Etabliertheit und Größe der Trägerorganisationen	67
4.5.4.3.	Von der Veränderung zur Nachhaltigkeit	69
4.5.5.	Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen	70
4.5.5.1.	Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm	70
4.5.5.2.	Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte	71
LITERATUR		73

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Auswahl vertiefte Interviews Bereich „Transfer in die Zivilgesellschaft“	16
Abbildung 2: Auswahl vertiefte Interviews Bereich „Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft“	16
Abbildung 3: Methodisches Vorgehen der Evaluation	19
Abbildung 4: Phasen, in der sich die Projekte im Laufe des letzten Jahres befanden (2022-24)	20
Abbildung 5: Externe Faktoren, die in den letzten 12 Monaten zu Herausforderungen in den Projekten führten	23
Abbildung 6: Stärkung der Zivilgesellschaft durch Modellprojekte der Vielfaltgestaltung	31
Abbildung 7: Bereiche der Zivilgesellschaft, in die Transfer aus den Modellprojekten stattfindet	36
Abbildung 8: Formate, die für den Transfer in die Zivilgesellschaft genutzt werden.....	38
Abbildung 9: Zufriedenheit der Modellprojekt mit Transfer in die Zivilgesellschaft in Bezug auf	43
Abbildung 10: Wahrscheinlichkeit, dass Transferiertes in anderen Bereichen der Zivilgesellschaft fortgeführt wird.....	46
Abbildung 11: Anzahl der Mitarbeitenden in den Trägern je nach Etabliertheit der Träger.....	53
Abbildung 12: Involviertheit der Modellprojekte in Veränderungsprozesse je nach Etabliertheit der Träger	54
Abbildung 13: Kapazitätsaufbau: Bereiche, in denen sich Veränderungen und (Weiter-) Entwicklungen aufgrund des Modellprojekts ergeben haben.....	55
Abbildung 14: Diversitätsorientierung: Bereiche, in denen sich Veränderungen und (Weiter-) Entwicklungen auf-grund des Modellprojekts ergeben haben	56
Abbildung 15: Art des Trägers je nach Etabliertheit des Trägers	61
Abbildung 16: Beitrag der Angebote der ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse zur Weiterentwicklung von Modellprojekt und Träger gemäß Etabliertheit der Träger	66
Abbildung 17: Herausforderungen in Veränderungs- und (Weiter-)Entwicklungsprozessen für die Modellprojekte gemäß Etabliertheit der Träger	68

Vorwort

Über „Demokratie leben!“

Unsere Demokratie muss jeden Tag neu mit Leben gefüllt werden. Sie braucht Menschen, die demokratische Kultur vor Ort leben und sie erhalten. Um diese Menschen zu stärken, gibt es das Bundesprogramm „Demokratie leben!“, mit dem das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend seit 2015 zivilgesellschaftliches Engagement für ein vielfältiges und demokratisches Miteinander fördert.

„Demokratie leben!“ ermöglicht Projekte in ganz Deutschland, die neue Ideen und innovative Handlungsansätze in den Handlungsfeldern Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention entwickeln und erproben. In Partnerschaften für Demokratie entwickeln Städte, Gemeinden und Landkreise in ganz Deutschland lokale Handlungsstrategien, um Demokratie und Vielfalt zu stärken und jeder Form von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit entgegenzutreten. Die Landes-Demokratiezentren bündeln im jeweiligen Bundesland die Maßnahmen zur Stärkung von Demokratie und Vielfalt, vernetzen alle relevanten Akteurinnen und Akteure und koordinieren die Angebote der mobilen Beratung, der Opferberatung sowie der Distanzierungs- und Ausstiegsberatung vor Ort. Die Kompetenzzentren und -netzwerke führen die fachliche Expertise aus allen Themenfeldern des Bundesprogramms zusammen und entwickeln sie weiter. Sie organisieren Fachveranstaltungen, Qualifizierungsmaßnahmen und treiben die Entwicklung fachlicher Standards voran. Modellprojekte entwickeln neue, innovative Ansätze. Die von ihnen entwickelten Methoden und Materialien sollen nach erfolgreicher Erprobung in der pädagogischen Praxis der Kinder- und Jugendhilfe sowie in anderen Regelstrukturen eingesetzt werden

Die Ziele des Bundesprogramms sind:

Demokratie fördern. „Demokratie leben!“ stärkt das Bewusstsein für demokratische Rechte und fördert die demokratische Bildung und den gesellschaftlichen Zusammenhalt. In den geförderten Projekten geht es um grundlegende Prinzipien wie Gleichwertigkeit, Rechtsstaatlichkeit, den Schutz der Menschenrechte und gesellschaftliche Teilhabe an politischen Prozessen. Insbesondere Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene werden dabei unterstützt, ihre Teilhabe- und Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen.

Vielfalt gestalten. „Demokratie leben!“ erarbeitet Lösungen, um allen Menschen ein diskriminierungsfreies Leben zu ermöglichen. Deshalb unterstützen die geförderten Projekte die Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt. Ziel ist es, dass unsere Gesellschaft Vielfalt als Chance begreift und die damit verbundenen Widersprüche und Konflikte konstruktiv bearbeitet.

Extremismus vorbeugen. „Demokratie leben!“ will die Entstehung demokratie- und menschenfeindlicher Haltungen sowie extremistischer Einstellungen verhindern und Radikalisierungsprozesse frühzeitig unterbrechen. Das schließt neben Rechtsextremismus auch islamistischen Extremismus, linken Extremismus und Hass im Netz mit ein (BMFSFJ 2024c).

1. GESAMTZUSAMMENFASSUNG

Das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ fördert zivilgesellschaftliches Engagement für Demokratie, Vielfalt und gegen jede Form von Extremismus (BMFSFJ 2024). Es wurde von 2020 bis 2024 in zweiter Programmperiode umgesetzt. Gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) stellt es eine Weiterentwicklung der ersten Programmperiode von “Demokratie leben!” (2015–2019) sowie der Vorgängerprogramme „Vielfalt tut gut“ und „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ dar (Kleist/Weiberg 2022).

Bereits in der ersten Förderperiode von „Demokratie leben!“ wurden Modellprojekte zur innovativen Weiterentwicklung zivilgesellschaftlicher Ansätze gefördert – ein Ansatz, der bis heute beibehalten wurde: 2024 förderte das Bundesprogramm im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung 73 Modellprojekte. Die Modellprojekte im Handlungsfeld gehören zu folgenden Themenfeldern: Antisemitismus, Antiziganismus, Islam- und Muslimfeindlichkeit, Homosexuellen- und Trans*feindlichkeit, Rassismus und Chancen und Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft – Vielfalt und Antidiskriminierung (BMFSFJ 2024b). Ihre diversen Zugänge und Perspektiven stellen die empirische Basis dieses Berichts dar.

Ein wesentliches Ziel der Modellprojektarbeit im Kontext des Handlungsfelds Vielfaltgestaltung des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ist es, die hier entwickelten neuen Erkenntnisse und Methoden weiterzugeben. Der Report analysiert, wie es gelingen kann, erarbeitetes Wissen, entstandene Ergebnisse und erprobte Ansätze zu transferieren und nachhaltig zu implementieren – insbesondere in die für eine Demokratie so wichtige Zivilgesellschaft, in der sich Menschen aktiv beteiligen. Der vorliegende Bericht fasst die dazu gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

Die Untersuchung zeigt, dass im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung ein breites Spektrum von zivilgesellschaftlichen Akteur*innen adressiert wird, um die Nachhaltigkeit der neu entwickelten Ansätze und Methoden zu erreichen. Die wichtigsten Kooperationspartner im Bereich der Zivilgesellschaft sind dabei: (Politische) Bildungsträger und Selbstorganisationen von „Betroffenen“ sowie andere Modellprojekte im Handlungsfeld und Digitale Räume.

Zunächst sollen hier, am Anfang des Berichts, die wichtigen Erkenntnisse und Empfehlungen überblicksartig vorgestellt werden¹:

1.1. Aktuelle Entwicklungen im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung

Die Arbeit der Modellprojekte und deren Transferphase waren im Jahr 2024 durch diverse interne und externe Herausforderungen beeinflusst. Zentral waren drei Punkte: Erstens, die Unsicherheiten in Bezug auf den Bundeshaushalt, die vor allem kleinere Träger belastet haben. Zweitens, der Rechtsruck bundesweit, die landespolitische Lage in ostdeutschen Bundesländern und die Rückwirkungen auf die antirassistische und diversitätsorientierte Modellprojektarbeit. Drittens, der Krieg im Nahen Osten, der bei den Modellprojekten in den Themenfeldern Antisemitismus und Antimuslimischer Rassismus zu neuen Aufgabenstellungen führte – wie Betroffene aufzufangen, zusätzliche Anfragen und dem Balanceakt, zwischen beiden Phänomenen neutral zu bleiben. Trotz Mehrbelastung und Herausforderungen konnten alle Modellprojekte ihre Projektziele im Bewertungszeitraum erreichen.

¹ Da in der dritten Förderperiode des Bundesprogramms (2025-2028) der Programmbereich „Innovationsprojekte“ eingerichtet wurde in dem das Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ fortgeführt werden wird, wird in den Kapiteln zu Handlungsempfehlungen der Begriff „Innovationsprojekte“ (IP), anstelle des bisherigen Begriffs „Modellprojekte“ (MP), verwendet.

1.1.1. Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Um negative Auswirkungen auf die Projektumsetzung zu vermeiden und die Planungssicherheit zu erhöhen, sollten zukünftigen Innovationsprojekten kurzfristige Änderungen in der Haushaltsplanung des Bundes möglichst proaktiv und frühzeitig von Seiten des Programmgebers mitgeteilt werden.
- Innerhalb des Bundesprogramms muss der Austausch zwischen Innovationsprojekten aus dem Bereich Rechtsextremismusprävention und Vielfaltgestaltung intensiviert werden, da hier zunehmend eine Schnittstelle in der Projektumsetzung sichtbar wird. Überlegenswert wäre, ob die geplanten Bundeszentralen Strukturen hier Aufgaben übernehmen könnten, zum Beispiel in Form von regelmäßigen Austauschrunden oder dem Aufbau eines dauerhaften Netzwerks.
- Der Austausch zwischen den Innovationsprojekten, Kompetenznetzwerken und Kooperationsverbänden und anderen ebenfalls von Bedrohungslagen betroffenen Bereichen/Akteuren des Bundesprogramms sollte durch gesonderte Formate wie Netzwerk-Konferenzen unterstützt werden, um weiteren Wissenstransfer zu ermöglichen.
- Sofern beim Programmgeber bereits hinterlegte Vorgehensweisen existieren, sollten diese zu Beginn der neuen Förderperiode allen Innovationsprojekten übermittelt werden. U.a. müssen Angebote der gsub für Innovationsprojekte bekannter gemacht werden, insbesondere hinsichtlich bestehender Supervisionsangebote für Teams im Umgang mit Bedrohungslagen.
- Analog könnte das BAFzA in Kooperation mit den Bundeszentralen Strukturen die Innovationsprojekte zu Beginn der Förderphase in einer Veranstaltung ausführlich über potenzielle Schutz- und Sicherheitskonzepte, die im Bundesprogramm vorhanden sind, informieren. Denkbar wäre auch eine dauerhafte Ansprechperson in den Bundeszentralen Strukturen zu weiteren Fragen und Bedarfen zum Thema Schutz- und Sicherheit.
- Um zivilgesellschaftliche Akteure in Regionen mit Bedrohungslagen, insbesondere im ländlichen Raum, weiter zu stärken, ist empfehlenswert auch die Zusammenarbeit zwischen Innovationsprojekten, den Landesdemokratiezentren und den Partnerschaften für Demokratie in diesen Regionen noch weiter zu intensivieren. Letztere können die Zivilgesellschaft vor Ort gezielt bei praktischen Fragen, durch die Bereitstellung von Infrastruktur und als Ansprechpartner zu regionalen Sicherheitslagen unterstützen.

1.1.2. Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte

- Aufgrund der sich teils zuspitzenden Konfliktlagen, sollten die zukünftigen Innovationsprojekte Zeitressourcen für Fortbildungen des Teams, für den Umgang mit konfligierenden Zielgruppen und für professionelle Konfliktmediation einplanen, sofern diese als Qualifikation im Team nicht vorhanden sind.
- Dasselbe gilt für die Arbeit innerhalb sehr heterogener Teams, in denen Mitarbeitende zu unterschiedlich positionierten Gruppen gehören. Die Heterogenität ist für die Adressierung der Zielgruppen ein großer Gewinn, erhöht aber das Konfliktpotenzial innerhalb der Innovationsprojekte und kann eine reibungslose Projektumsetzung beeinträchtigen.
- Vor dem Hintergrund der Auswirkungen des Kriegs im Nahen Osten, sollte die gsub über Kommunikationsformate (zum Beispiel Open Spaces) den Austausch und eine engere Kooperation der betroffenen Innovationsprojekte (hier: Themenfeld Antisemitismus und Antimuslimischer Rassismus) zusätzlich befördern.

- Um die Qualität der Umsetzung pädagogischer Maßnahmen in Schulen zu erhöhen und um damit auf die teilweise geringe Unterstützung des Schulpersonals und die hohen Widerstände der Zielgruppe und der Elternschaft adäquat zu reagieren, müssen langfristige Kooperationskonzepte mit einzelnen Schulen eingegangen werden.

1.2. Transfer in die Zivilgesellschaft

Der Transfer ihrer Ergebnisse in die Zivilgesellschaft gelingt den Modellprojekten. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zu deren Stärkung im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung. Für den Erfolg des Transfers spielt auch die organisationale und thematische Ähnlichkeit der Modellprojekttträger zu den Transferpartner*innen eine Rolle, wobei in einem ausgewogenen Verhältnis auch themenfeldfremde Akteure adressiert werden.

Transferprozesse in die Zivilgesellschaft sind von großer Heterogenität der Transferinhalte, Transferwege und -partner*innen gekennzeichnet. Zugleich haben sich mit der Ausbildung ehrenamtlicher Multiplikator*innen, der Dissemination von Publikationen und Materialien und der Kooperation und Beratung bestimmte Transferformen als besonders geeignet herausgestellt. Als Gelingensbedingungen für Transfer in die Zivilgesellschaft haben sich, ähnlich wie beim Transfer in die Regelstrukturen, Bedarfsorientierung, ko-produktive Arbeitsformen sowie eine gute Vorbereitung und Planung herausgestellt. Herausforderungen betreffen vor allem strukturelle Aspekte, während solidarische Netzwerke, vertrauensvolle Beziehungen und geteilte Überzeugungen eine Stärke des Transfers der Projektergebnisse und -erkenntnisse von der Zivilgesellschaft in die Zivilgesellschaft ausmachen.

1.2.1. Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Vom Programmgeber könnte gegenüber den Modellprojekten noch deutlicher dargelegt werden, welche Gewichtung Transfer (gegenüber anderen Projektaktivitäten wie Outputs) einnehmen soll und welche Formen von Transfer besonders gewünscht sind. Hier bestehen Unsicherheiten auf Seiten der Projektdurchführenden.
- Unterstützend für die Projektplanung wäre es, programmseitig ferner eine Definition von Transfer anzubieten sowie die sehr nachgefragten Angebote der ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse (PWQ) der gsub zum Thema Transfer und konstruktiver Projektabschluss weiterhin anzubieten.
- Um zu bewerten, ob Transferziele erreicht wurden, sollte das Thema in der nächsten Förderperiode auch als ein Bereich in der angeleiteten Selbstevaluation durch die wissenschaftliche Begleitung verankert werden.
- Nachgehalten (und in der Vielfalt-Mediathek hinterlegt) werden sollten weiterhin Ergebnisse der PWQ und der wissenschaftlichen Begleitung. Dies könnte in Zusammenarbeit mit den Innovationsprojekten in einer Handreichung zur Planung gelungener Transferprozesse oder mit Good Practice-Transferbeispielen geschehen.
- Da in den für Transferprozesse wichtigen Bereichen wie Professionalisierung (zum Beispiel Trainer*innen) und Kommunikation (Social Media, Webanwendungen etc.) zunehmende Kosten zu beobachten sind, ist die Erhöhung der maximalen Projektfördersumme je Innovationsprojekt ein wichtiger Schritt zur Absicherung von Transferprozessen.
- Neben dem Transfer in die Praxis (Zivilgesellschaft und Regelstrukturen), sollten Modellprojekten darin unterstützt werden, Transferkooperationen mit wissenschaftlichen Stellen (Universitäten/Hochschulen, wissenschaftliche Begleitung) einzugehen, um Projektergebnisse über Publikationen oder Veranstaltungen noch stärker in die

Fachwissenschaft zu bringen. Projektseitig besteht hier großes Interesse, es ist aufgrund fehlender Kapazitäten und Zugänge momentan aber nur in Ansätzen realisiert. Dies könnte durch das Programm unterstützt werden, indem Beiträge in Fachveröffentlichungen oder die Teilnahme an Fachveranstaltungen dezidiert als erwünschte Transferwege genannt werden. Die wissenschaftlichen Begleitungen könnten Kooperationspartner sein oder Informationen und Zugänge vermitteln, z. B. zu Publikationsmöglichkeiten, Tagungen oder passenden Forschungsstellen.

- Der Programmgeber sollte den Innovationsprojekten vermitteln, dass zum Ende des Projekts eine feste Phase für den Transfer eingeplant werden soll. Damit kann eine deutlich größere Reichweite beim Transfer und im Zuge dessen mehr Nachhaltigkeit erreicht werden.

1.2.2. Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte

- Gerade bei der geplanten zukünftigen Verringerung der Förderperiode von fünf auf vier Jahre, müssen Innovationsprojekte stärker Transferaktivitäten, -zeiten und -strategien von Anfang an in die Projektplanung einbeziehen. Transfer stellt eine begleitende Projektaktivität dar, die mit entsprechenden Kapazitäten und Ressourcen zu unterfüttert ist, um kein unvollständiges „Anhängsel“ am Ende der Förderung zu werden.
- Die Innovationsprojekte müssen mit im Interessenbekundungsverfahren dazu klare Transferziele festlegen, die sie erreichen wollen und gegenüber der Evaluation explizieren. Dies verhilft ihnen zu einer besseren Planbarkeit und Orientierung in Hinblick auf Priorisierungsfragen, Ressourceneinschätzung und Verwirklichung von Transfervorhaben neben den laufenden Projektaktivitäten.
- Das von der Evaluation für die nächste Förderperiode geplante Tool zur Selbstevaluation sollte von den Innovationsprojekten konsequent auch zur Überprüfung der eigenen Transferprozesse eingesetzt werden.
- Das breite Interesse der Innovationsprojekte an weitergehendem Transfer (außerhalb Zivilgesellschaft und Regelstruktur), z.B. über Kooperationen mit fachwissenschaftlichen Stellen, muss in den Förderanträgen hinterlegt werden, da dies sonst zu häufig als „add on“ nicht mehr realisiert wird.
- Innovationsprojekten sollten Projektergebnisse über Publikationen oder Veranstaltungen noch stärker in die Fachwissenschaft bringen und dazu ggf. Kooperationen mit wissenschaftlichen Stellen eingehen.

Die Innovationsprojekte sollten die angebotenen Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten (zum Beispiel die Angebote der Bundeszentralen Infrastruktur) innerhalb des Programms noch stärker nutzen und vor allem mitbestimmen (Abfrage von Bedarfen der Innovationsprojekte zur Projektumsetzung), um günstige Voraussetzungen für Transfer zu schaffen, Synergieeffekte zu nutzen und Ressourcen zu sparen.

1.3. Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft

Obwohl Veränderungen der Träger der Modellprojekte nicht strategisch geplant wurden, haben drei Viertel der Modellprojekte in ihren Trägern Prozesse organisationalen Wandels in Gang gebracht. Neben zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sind das Erkennen der Relevanz von Themen und die Bereitschaft, Veränderungsprozesse mitzutragen, für organisationalen Wandel essenziell. Da Sensibilisierungsprozesse im Bereich Vielfaltgestaltung Zeit benötigen, erfordern sie Formate, in denen Veränderungsbedarfe und ihre Umsetzung gemeinsam mit allen Beteiligten

reflektiert werden. Die Veränderungen werden durch die Dokumentation von Erfahrungswissen sowie deren Verankerung in den Strukturen der beteiligten Trägerinstitutionen nachhaltig abgesichert.

In Trägern der Dominanzgesellschaft² (Rommelpacher 2009) manifestieren sich die durch die Modellprojekte angestoßenen Veränderungen in erster Linie als Prozesse der Sensibilisierung für Vielfalt, Machtverhältnisse und (potenzielle) Ausschlüsse innerhalb der Träger. Bei jungen Trägern bewirkt die Förderung der Modellprojekte, dass sie ihre Ziele der Kompetenz- und Kapazitätserweiterung sowie einer Weiterentwicklung organisationaler Abläufe besser erreichen können. Davon profitieren besonders kleinere Communitys, die über geringere Ressourcen verfügen. Die Nebeneffekte der Modellprojekte, durch die ihre Organisationen gestärkt werden, sind insofern ein wichtiger Beitrag zur gesellschaftlichen Teilhabe diverser Communitys in Deutschland.

1.3.1. Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Die im Bundesprogramm bereitgestellten Leistungen der PWQ sollten mindestens auf dem bestehenden Niveau beibehalten werden. Sie werden von den Projekten gut angenommen und tragen dazu bei, organisationalen Wandel zu unterstützen und damit die Inhalte der zukünftigen Innovationsprojekte nachhaltig in der Zivilgesellschaft zu verankern.
- Der organisationale Wandel bei den Trägerorganisationen führt dazu, dass die Innovationsprojekte ihre Arbeit effektiver und effizienter umsetzen können. Bedarfe zur Unterstützung des organisationalen Wandels durch die PWQ bestehen insbesondere bei den jungen Trägern und bei den etablierten Trägern ohne Vielfaltbezug.³ Bei Letzteren mit Blick auf Sensibilisierungsprozesse, bei Ersteren bezüglich Umsetzungssteuerung und Verwaltungsfragen.
- Für die Innovationsprojekte in allen Trägerkategorien sind folgende Fortbildungsthemen wichtig, um die Zielerreichung zu fördern: Team-(Neu-)Organisation, Supervision bei psychischen Belastungen durch Diskriminierungs- oder Bedrohungserfahrungen, Vernetzung und Erfahrungsaustausch.
- Bei der Auswahl der Anbieter und Angebotsdurchführenden sollte noch stärker als bisher auf Diversität geachtet werden und diese ein verpflichtender Bestandteil von Ausschreibungen für Anbieter von Fortbildungen sein. Die Perspektiven Diskriminierungs- und Rassismuserfahrener müssen in den Angeboten vertreten sein, damit diese von den Innovationsprojekten sinnvoll in Anspruch genommen werden können.
- Bei der Auswahl zukünftiger Innovationsprojekte sollten junge Träger aus kleinen Communitys mit einer geringen politischen Repräsentanz, wie zum Beispiel Antiziganismus oder intersek-

² „Der Begriff der Dominanzgesellschaft oder -kultur geht auf die Psychologin und Sozialarbeiterin Birgit Rommelpacher zurück. Er versucht das Zusammenleben unter mehrdimensionalen, vielschichtigen Macht- und Herrschaftsbedingungen zu beschreiben. Die Dominanzgesellschaft ist geprägt von einer Geschichte, die Herrschen und Beherrschte zu ihren zentralen Ordnungskategorien hat werden lassen. Im Gegensatz zu kolonialen oder faschistischen Gesellschaften ist die Unterteilung in Unterdrückte und Unterdrückende aber nicht eindeutig, sondern verläuft anhand vieler verschiedener Differenzlinien (Frau/Mann, weiß/Schwarz, deutsch/nicht-deutsch, arm/reich usw.), was zu einem Verblässen der kollektiven Identitäten und zu Verunsicherung führt. Zudem sind Über- und Unterordnung in Normen, Normalitätsvorstellungen und Alltagshandeln eingelassen. Diese Uneindeutigkeiten verdecken und rechtfertigen bestehende Ungleichheiten und Diskriminierungen, sodass die Dominanzgesellschaft sich ihrer eigenen Hierarchien nicht bewusst ist (oder sein will), sondern sich (allerdings nur oberflächlich) zu Gleichheit und Gleichwertigkeit bekennt“ (IDA 2024, siehe auch Rommelpacher 2024).

³ Kategorisiert werden hier Träger ohne Vielfaltbezug in der Gründungsgeschichte und im originären Vereins- und Organisationszweck, die bereits vor 2015 bestanden und bisher nicht im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ und den sechs Themenfeldern tätig waren. Modellprojekte in dieser Kategorie sind z.B. angesiedelt an Hochschulen, Sportvereinen, Stiftungen. Die Kriterien und Kategorien werden ausführlich im Kapitel „Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft“ dargelegt.

tional arbeitende Träger, mindestens gleichwertig zu etablierten Trägern berücksichtigt werden. Zum einen profitieren diese überdurchschnittlich von der Projektförderung, insofern als sie über ihre Träger (ungeplante) nachhaltige zivilgesellschaftliche Strukturen aufbauen. Zum anderen finden sich bei jüngeren, nicht etablierten Trägern häufig wichtige Innovationsimpulse, weil sie neue Themen einbringen, neue Zielgruppen erreichen und neue Wirkungen erzielen.

- Um die gesellschaftliche Teilhabe und Beteiligung pluraler Gruppen und eine breite Stärkung der Zivilgesellschaft im Handlungsfeld zu fördern, sollten weiterhin alle bestehenden Themenfeldern der Vielfaltgestaltung beibehalten werden und zudem auf eine intersektionale Perspektive geachtet werden.
- Bei Trägern mit erstmaliger Innovationsprojektförderung zeigt sich oft ein Fehlen infrastruktureller Voraussetzungen, wie Räumlichkeiten oder Verwaltung und folgend Verzögerungen in der Projektumsetzung. Bei erstgeförderten Projekten sollte Trägern bereits im Antragsverfahren nahegelegt werden, in ihrer Projektkonzeption eine größere Phase des Projektaufbaus einzuplanen und auf Unterstützungsangebote zurückzugreifen, um eine effektivere Projektumsetzung gewährleisten zu können.
- Bei erstgeförderten Projekten, wird empfohlen, dass das BAFzA proaktiv in einem Erstgespräch Fragen zum Projektaufbau aufgreift und direkt Unterstützungsbedarfe abholt. Die Daten zeigen, dass Modellprojektmitarbeitende zuweilen Bedenken haben, die Schwierigkeit des Aufbaus anzusprechen.

1.3.2. Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte

- Organisationaler Wandel ist ein für die Projektumsetzung notwendiger Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozess von zivilgesellschaftlichen Organisationen, um sich auf neue Anforderungen und gesellschaftliche Bedingungen einzustellen. Trotzdem verläuft er bei den meisten in „Demokratie leben!“ geförderten Projekten der Vielfaltgestaltung noch als ungeplantes Nebenprodukt. Für eine bessere Projektumsetzung sollte dieser in Form von Zeiträumen und geeigneten Formaten explizit mitgeplant werden.
- Gelungene Prozesse organisationalen Wandels reflektieren die Perspektiven aller Beteiligten. Sie müssen partizipativ, kleinschrittig, niedrigschwellig und kontinuierlich sein, damit die Ergebnisse nachhaltig sind. In einigen Innovationsprojekten ergaben sich Widerstände aus unzureichender Teilhabe der Beteiligten an Veränderungsprozessen oder zeitlicher Überforderung.
- Projekte mit einer Erstförderung sollten Zeit für den Aufbau von für die Projektumsetzung notwendiger Infrastruktur einplanen. Ein unmittelbarer Projektstart ohne Schaffung der notwendigen Voraussetzungen ist kaum leistbar und überlastet die Projekte. Eine diesbezüglich optimierte Projektplanung kann zu einer effektiveren Zielerreichung beitragen.
- In zukünftigen Innovationsprojekten, die im Rahmen von Organisationsentwicklung vom Ehren- zum Hauptamt übergehen, sollten Formate der gemeinsamen Reflexion (zur Rollenklärung, über Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie die Vereinbarkeit unterschiedlicher Arbeitszeiten, -weisen und -tempi) vorgenommen werden. Sinnvoll ist das Schaffen von verantwortlichen internen Ansprechpersonen für Team-(Neu-)Bildungsprozesse und das Hinzuziehen einer externen Unterstützung. In einigen Projekten führte die Übergangsphase zu Spannungen und Widerständen, die durch die genannten Maßnahmen vermieden werden können.
- Bei Sensibilisierungsprozessen, die von Projekten in Trägern ohne Vielfaltbezug angestoßen werden, sollte ebenfalls auf externe Moderation oder Unterstützung zurückgegriffen werden.

Eine gute Feedback-Kultur und zeitlich abgegrenzte Lernräume haben sich in der Praxis hier als relevante Voraussetzung erwiesen, damit das für die Umsetzung des Innovationsprojekts notwendige, diskriminierungssensible Arbeitsumfeld geschaffen werden kann – sowohl für diskriminierungserfahrene Mitarbeitende als auch für Zielgruppen und Kooperationspartner*innen.

1.4. Zur Struktur des Berichtes

Im anschließenden Bericht finden sich die oben in der Gesamtzusammenfassung abgebildeten Ergebnisse der Untersuchung wie folgt wieder: Zunächst wird eine Klärung des Berichtsgegenstands, der Ausgangslage und dem Forschungsdesign der dem Bericht zugrunde liegenden Erhebungen und Erhebungsmethoden (Kapitel 2) vorgenommen. Daran an schließt sich eine Bewertung der aktuellen Entwicklungen im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung für das Jahr 2024, insbesondere mit Fokus darauf, welchen Einfluss externer Faktoren - wie aktuelle Konflikte, Krisen und Kriege - auf den Umsetzungsstand und die Phase des Transfers im letzten Jahr der Modellprojektförderung genommen haben (Kapitel 3). Im Hauptteil und diesjährigen Schwerpunkt werden Transfer und Organisationaler Wandel in die Zivilgesellschaft (Kapitel 4) und wie diese realisiert werden können behandelt. Kapitel 4.1 bis 4.3. gibt einen Überblick über den Themenschwerpunkt und die Begriffsdefinitionen sowie grundlegende Transferprodukte und Transferaktivitäten. In Kapitel 4.4. wird differenziert dargestellt, wie Transfer in die Zivilgesellschaft erfolgt, welche Herausforderungen sich bei diesen Prozessen stellen und welche Lösungsmöglichkeiten und Good Practices die Modellprojekte gefunden haben. Darauffolgend analysiert Kapitel 4.5 Prozesse des Organisationalen Wandels in der Zivilgesellschaft (trägerintern), deren verschiedene Implementationsphasen und die Abhängigkeit von der Struktur des Trägers.

Jeder Abschnitt bilanziert Good Practice-Beispiele und Herausforderungen für die Projektarbeit. Davon ausgehend wird auf Basis der erhobenen Daten und Analysen beurteilt, inwiefern der Programmgeber weitere, sinnvolle Anreize setzen kann und inwiefern für die Modellprojekte zusätzlicher Handlungsbedarf für eine gelingende Umsetzung gesehen wird.

2. FORSCHUNGSGEGENSTAND UND VORGEHEN

Das Zentrum des diesjährigen Berichts bildet die Frage nach „**Transfer und organisationalem Wandel in der Zivilgesellschaft**“. Der Schwerpunkt gliedert sich in **zwei** thematische **Bereiche**: erstens „**Transfer in die Zivilgesellschaft**“ und zweitens „**Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft**“. Zudem wird **zu Beginn** auch der **Umsetzungsstand der Projektarbeit** abgebildet sowie der Umgang der Modellprojekte (MP)⁴ mit internen und gesellschaftspolitischen Herausforderungen. Jedes Kapitel schließt mit Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm und die Modellprojekte, die sich aus den Analysen ableiten.

2.1. Ausgangslage und Fragestellung: Aus der Zivilgesellschaft in die Zivilgesellschaft

Die Laufzeit des aktuellen Bundesprogramms „Demokratie leben!“ endet im Dezember 2024 nach fünf Jahren Förderung. Insbesondere in diesem **letzten Jahr** steht für die Modellprojekte der **Transfer ihrer pilothaft erprobten Ergebnisse im Fokus**. Damit realisieren sie ein Ziel des Bundesprogramms, die generierten Erkenntnisse in die Breite zu tragen und sie nachhaltig in der zivilgesellschaftlichen und regelstrukturellen Praxis zu verankern.

Nachdem der Schwerpunktbericht des letzten Jahres (Weiberg et al. i.E.) den Fokus auf den Transfer in Regelstrukturen (BMFSFJ 2022: 5ff.) gelegt hat, steht in diesem Jahr der Transfer „aus der Zivilgesellschaft in die Zivilgesellschaft“ im Mittelpunkt. Der vorliegende Bericht geht der **Frage** nach, **ob und inwieweit es den Modellprojekten im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ gelingt**, erarbeitetes **Wissen**, entstandene **Methoden** und erprobte **Ansätze zu transferieren** sowie über den Förderzeitraum hinaus **nachhaltig in der Zivilgesellschaft zu implementieren** und dadurch zu ihrer Stärkung beizutragen.

Zudem bildet der vorliegende Bericht – wie in den Jahren zuvor –, fortlaufend den **Stand der Umsetzung beziehungsweise der Zielerreichung** der Modellprojektarbeit ab, inklusive der Bedeutung von aktuellen gesellschaftspolitischen Herausforderungen für die Modellprojektarbeit, wie dem Anschlag der Hamas auf Israel und dem nachfolgenden Krieg in Gaza sowie die zunehmenden rechtspopulistischen und rechtsradikalen Tendenzen in Deutschland.⁵

Im **Handlungsfeld Vielfaltgestaltung** des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ wurden 73 Modellprojekte im Jahr 2024 gefördert. Davon sind 47 Modellprojekte seit Januar 2020, 18 Modellprojekte seit März und Juli 2020, sieben Modellprojekte seit Oktober 2021 und eines seit 2022 Teil des Programmbereichs. Ihre vielfältigen Perspektiven stellen die empirische Basis dieses Berichts dar.

2.1.1. Preview der Ergebnisse

Die Analyse der wissenschaftlichen Begleitung weist nach, dass das **Programmziel der Stärkung der Zivilgesellschaft erreicht** und ein **breites Spektrum an zivilgesellschaftlichen Akteuren adressiert** wird. Dabei ist ein Spezifikum des Transfers der Modellprojekte, die **Mischung aus extern ausgerichteten – überwiegend intendierten – und intern, überwiegend nicht-intendierten Transferprozessen**.

⁴ In den Empfehlungen, die sich auf die neue Förderperiode beziehen, werden die Modellprojekte (MP) entsprechend mit der neuen Begrifflichkeit „Innovationsprojekte“ (IP) adressiert.

⁵ Leitende Fragestellungen in den qualitativen, leitfadengestützten Kurzinterviews waren dabei: Welche Anpassungen und Herausforderungen hat es bei den Projekten gegeben? Welche projektinternen Faktoren waren hierfür ausschlaggebend? Welche Auswirkungen hatten Krisen und aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen?

Letztere betreffen Prozesse des organisationalen Wandels innerhalb der Träger der Modellprojekte selbst. Sie stellen eine **zusätzliche Wirkungsebene** der Modellprojekte dar (neben der vorgesehenen Projektarbeit) und sind auch deshalb bemerkenswert, weil Organisationen in der wissenschaftlichen Forschung als träge und nicht wandlungsfähig – besonders beim Abbau von Ungleichheiten und Rassismus – beschrieben werden (Inertia-Effekt; Stainback et al. 2010, von Unger et al. 2022). Dem entgegen werden **durch** die **Modellprojekte** im eigenen Träger **Professionalisierung, Diversifizierung und organisationale rassismus- und diskriminierungskritische Sensibilisierungen** angestoßen, die der organisationalen Trägheit (Stainback et al. 2010) entgegenwirken. Insgesamt gelingt den Modellprojekten eine **nachhaltige Sicherung** ihrer **Projektergebnisse** und deren **Implementierung** in die **breitere zivilgesellschaftliche Praxis**.

2.2. Forschungsdesign der Studie

Der Schwerpunkt „Transfer und organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft“ sowie die Erhebung des aktuellen Umsetzungsstands der Modellprojekte wurden mithilfe eines **Mixed-Methods-Forschungsdesigns** realisiert,⁶ in dem quantitative und qualitative Methoden sowohl exploratorisch als auch explanatorisch in der Gesamtanalyse zusammengeführt und intern kollegial validiert wurden (Kuckartz 2014; Baur et al. 2017).

2.2.1. Sampling

Mit allen Modellprojekten (N=73) wurden folgende Erhebungen realisiert:

- **Quantitativer digitaler Survey (S)** zum aktuellen Umsetzungsstand der Modellprojektarbeit und dem Schwerpunktthema „Transfer und organisationaler Wandel“
- **Qualitative leitfadengestützte Kurzinterviews (KI)** zum aktuellen Umsetzungsstand der Modellprojektarbeit⁷

Zusätzlich zur Survey-Befragung und den Kurzinterviews wurden für den diesjährigen Schwerpunkt „Transfer und organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft“ noch **vertiefende, qualitative Erhebungen** umgesetzt, um die Datenbasis zu erweitern und die Ergebnisse abzusichern. Dazu wurden mit 22 Projektkoordinator*innen/Mitarbeitenden aus Modellprojekten sowie mit vier Vertreter*innen der Träger der Modellprojekte leitfadengestützte Interviews (LI) geführt.

Im ersten **thematischen Bereich „Transfer in die Zivilgesellschaft“** (siehe Kapitel 4.4) wurde für die Umsetzung der LI ein **Sampling** (n=12) anhand folgender Kriterien realisiert: Es wurden Modellprojekte vertiefend befragt, die im Survey 2023 angegeben hatten, Projektinhalte ausschließlich oder überwiegend in zivilgesellschaftliche Bereiche zu transferieren. Bei den Transferaktivitäten lag somit ein expliziter Fokus auf der Zivilgesellschaft. Die weitere Auswahl begründete sich über die Breite der adressierten zivilgesellschaftlichen Bereiche sowie durch ein ausgewogenes Verhältnis der Themenfelder im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung.

⁶ Quellenverweise im Text erfolgen über das Kürzel der Erhebungsmethode/des Moduls gefolgt von der pseudonymisierten Projekt-ID.

⁷ Mit zwei Modellprojekten konnten aufgrund von Personaländerung und längerer Krankheit keine Kurzinterviews geführt werden.

Abbildung 1: Auswahl vertiefte Interviews Bereich „Transfer in die Zivilgesellschaft“

Handlungsfeld	Antisemitismus	Antiziganismus	Einwanderungsgesellschaft	Homosexuellen/Trans*feindlichkeit	Islam- & Muslimfeindlichkeit	Rassismus
Total: 12	2	1	2	2	2	3

Quelle: Eigene Darstellung.

Im zweiten **thematischen Bereich „Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft“** (siehe Kapitel 4.5) wurde untersucht, inwieweit durch die Arbeit der Modellprojekte Impulse und Entwicklungen in ihren eigenen Trägern in Gang gesetzt wurden. Für das **Sampling** wurde im ersten Schritt ein Clustering der Modellprojekte und ihrer Träger vorgenommen, für das folgende Aspekte herangezogen wurden: Dauer des Bestehens der Träger, Erfahrung im Bereich Vielfaltgestaltung, Vorerfahrungen und Strukturdaten der Träger allgemein.⁸

Daraus ergaben sich **drei Cluster: 1. junge Träger mit Bestehen seit maximal 2015; 2. etablierte Träger ohne Vielfaltbezug; 3. etablierte Träger mit Vielfaltbezug.**⁹ Alle Modellprojekte wurden anhand ihrer Trägerzugehörigkeit einem Cluster zugeordnet. Es wurden vertiefene qualitative Interviews mit ausgewählten Modellprojekte aus den Trägerkategorien 1 (junge Träger) und 2 (etablierte Träger ohne Vielfaltbezug) befragt, da hier die deutlichsten Veränderungen beim Capacity Building und der Diversitätsorientierung angenommen wurden. Vier Modellprojekte aus Kategorie 1 und sechs Modellprojekte aus Kategorie 3 wurden als Sample für leitfadengestützte Interviews ausgewählt.¹⁰ Weiteres Auswahlkriterium war, möglichst jedes Themenfeld zumindest mit einem Projekt abzudecken, sofern unserer Kategorisierung entsprechend. Folglich wurden mit zehn gesampelten Modellprojekten leitfadengestützte Interviews realisiert (n=10).

Abbildung 2: Auswahl vertiefte Interviews Bereich „Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft“

Handlungsfeld	Antisemitismus	Einwanderungsgesellschaft	Homosexuellen/Trans*feindlichkeit	Islam- und Muslimfeindlichkeit	Rassismus
n=10	1	4	2	2	1

Quelle: Eigene Darstellung.

Sofern keine Personalunion zwischen Modellprojektmitarbeitenden und Trägervertreter*innen bestand,¹¹ wurden ebenfalls **Interviews aus Trägerperspektive** angefragt und vier leitfadengestützte Interviews mit Vertreter*innen von Trägern geführt (n=4).¹² Zusätzlich wurden die Strukturdaten zu Trä-

⁸ Dafür wurden Daten aus dem Handelsregister, Webseiten und Publikationen der Träger, den IBK sowie dem Online-Survey 2020/2021 ausgewertet.

⁹ Zur ausführlichen Definition und zu den Kriterien der Cluster vgl. Kapitel 4.5 „Organisationaler Wandel in der Vielfalt gestaltenden Zivilgesellschaft“.

¹⁰ Vom Sampling ausgeschlossen wurden MP, die an Regelstrukturen angegliedert oder international ausgerichtet sind. Ursprünglich geplant war ein 5:5 Sampling. In der Kategorie 1 der jungen Träger konnte ein Interview aufgrund von Terminschwierigkeiten nicht durchgeführt werden. In der Kategorie 2 ergab sich ein zusätzliches Interview, das in die Datenauswertung mit aufgenommen wurde.

¹¹ Dies traf auf drei der ausgewählten Modellprojekte zu.

¹² Zwei dieser Interviews wurden mit Vertreter*innen von Trägern aus dem Themenfeld Chancen und Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft, zwei aus dem Themenfeld Homosexuellen- und Trans*feindlichkeit geführt.

gergröße und Einordnung als (Migrant*innen-)Selbstorganisation oder Betroffenenorganisation (Survey 2020 und 2021) in der Auswertung berücksichtigt, um deren Einfluss auf die Ergebnisse aufgrund der Trägerkategorien zu prüfen. Insgesamt wurden für den Bereich 14 vertiefte, leitfadengestützte Interviews realisiert.

2.2.2. Erhebungsmethoden und Datenkorpus

Die **qualitativen und quantitativen Erhebungen** fanden primär **online via Zoom und LimeSurvey** statt, um möglichst ökologisch und kostensparend vorzugehen. Sofern sich die Erhebung mit einem Projektbesuch verbinden ließ, wurde dies umgesetzt. Zur Wahrung des **Datenschutzes** und der Persönlichkeitsrechte haben alle Interviewpersonen einer durch den DeZIM-Datenschutzbeauftragten überprüften Einverständniserklärung zugestimmt. Die qualitativen Interviews wurden mit digitalen Aufnahme geräten aufgezeichnet. Die Audioaufnahmen der KI und der LI wurden professionell transkribiert, um sie für eine systematische Auswertung nutzen zu können. Im Anschluss erfolgte ferner eine Anonymisierung und Pseudonymisierung der Daten.

2.2.1.1. Online-Survey (S)

In der Online-Befragung – umgesetzt mit dem **Survey-Tool LimeSurvey** – wurden im Zeitraum von März bis Mai 2024 alle Modellprojekte im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung befragt. So entstanden **systematische Prozessdaten** über den Projektverlauf **sowie** zu den **Schwerpunkthemen**. Die Items der Online-Befragung beinhalteten Aspekte aus den großen Bereichen Umsetzungsstand, Transfer und Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft. Die Items wurden in Anlehnung an Porst (2019) durch die Forschungsgruppe in mehreren Phasen anhand der Erkenntnisse der Vorjahre sowie in Bezug auf die Schwerpunkt-Fragestellungen konstruiert und über einen Pretest abgesichert.

2.2.1.2. Qualitative Kurzinterviews (KI)

Bei der Realisierung der qualitativen Kurzinterviews zur Erhebung des aktuellen Status Quo der Modellprojektarbeit wurde eine Vollerhebung realisiert: Mit 71 von insgesamt 73 Modellprojekten wurden im ersten Quartal 2024 leitfadengestützte KI (Flick 2005) geführt,¹³ um einen vertieften Einblick in den Projektfortschritt zu gewinnen. Der Leitfaden umfasste sowohl **Erfolge** als auch **Herausforderungen** der Projektarbeit, die im Rahmen der Projektumsetzung relevant wurden. Im Anschluss wurde die Bedeutung **aktueller sozio-politischer Entwicklungen** für die Projektarbeit erfragt. Dabei standen in diesem Jahr insbesondere die zunehmenden rechtsradikalen und rechtspopulistischen gesellschaftlichen Tendenzen sowie der Krieg im Nahen Osten im Vordergrund.

2.2.1.3. Leitfadengestützte Schwerpunktinterviews (LI)

Für die Schwerpunktkapitel 2024 wurden zwei weitere Leitfäden entwickelt, die zum Ziel hatten, zivilgesellschaftlichen Transfer und organisationalen Wandel zu erheben. Die Erhebungen wurden ebenfalls digital **via Zoom oder im Zuge von Projektbesuchen** im zweiten und dritten Quartal 2024 mit den ausgewählten Modellprojekten realisiert.

¹³ Vgl. Fußnote 4.

Für das Kapitel „**Transfer in die Zivilgesellschaft**“ waren bei der **Generierung des Leitfadens** folgende Bereiche relevant: Adressat*innen des Transfers, Motive für den Transfer in die Zivilgesellschaft, Inhalte sowie Formen und Wege von Transfer, Herausforderungen und Gelingensbedingungen von Transferprozessen. Ein weiterer Fokus lag auf den Transferaktivitäten vor dem Hintergrund des Endes der Projektlaufzeit.

Der **Leitfaden** für das Kapitel „**Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft**“ wurde ausgehend von einem diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Verständnis organisationalen Wandels erstellt. Folgende Bereiche wurden erfragt: Ausgangssituation im Träger zu Beginn der Förderperiode, Veränderungen trägerinterner Strukturen durch Impulse des Modellprojekts, Veränderungen von Hierarchien, diesbezüglicher Einstellungen und angestoßener Reflexionsprozesse, Adressierung neuer Zielgruppen und Veränderung von Team-Besetzungen, Verschiebungen von Arbeitsschwerpunkten im Träger, Einflussfaktoren bezüglich der Trägerbeschaffenheit auf die Veränderungsprozesse sowie Herausforderungen und Gelingensbedingungen für diese Prozesse.

2.2.3. Analyse der Daten

2.2.3.1. Online-Survey (S)

Die quantitativen Daten wurden **bi- und multivariat mittels STATA** ausgewertet. Durch deskriptive Statistiken (Kreuztabellen, Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen von Likert-Skalen) wurden Verteilungen und Häufigkeiten in den Antworten der Modellprojektmitarbeitenden aufgezeigt und Gruppenvergleiche ermöglichten die Identifizierung von Verteilungsunterschieden, zum Beispiel nach Themenfeldern. Die empirischen Daten wurden im Bericht in Tabellen und Grafiken veranschaulicht.

Durch die **überjährig partiell identischen Erhebungen** können – etwa durch Mittelwertvergleiche (ANOVA) – Jahresvergleiche und die Analyse der Projektentwicklungen über die gesamte Förderlaufzeit hinweg vorgenommen werden. Über Messwiederholungen lassen sich so Veränderungen in den Antworten der Modellprojekte über die Jahre hinweg beobachten. Zur **Interpretation und Einbettung** der quantitativen Daten wurden diese durch Aussagen mit Kausalbezug aus den qualitativen Daten verbunden.

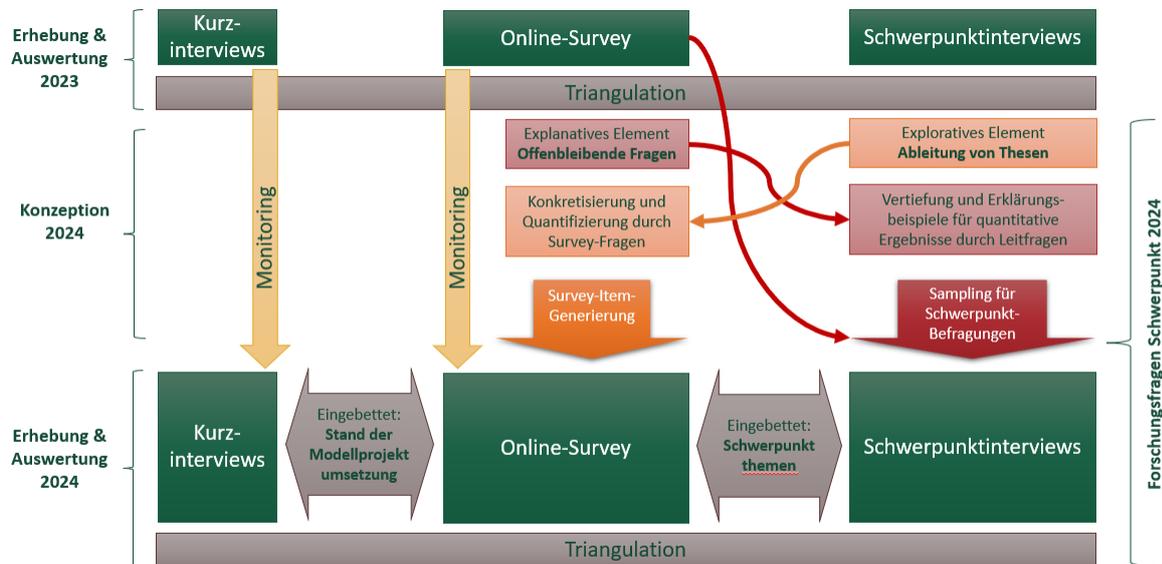
2.2.3.2. Qualitative Kurzinterviews (KI) und leitfadengestützte Schwerpunktinterviews (LI)

Die KI und LI wurden mittels **MAXQDA** und über ein **qualitativ-inhaltsanalytisches Vorgehen** nach Kuckartz (2014) analysiert. Anhand des Interviewleitfadens und einer ersten Durchsicht der empirischen Daten wurde in einem Wechsel aus Induktion und Deduktion ein Codebaum erstellt, anhand dessen die Daten in MAXQDA strukturiert wurden.

Alle Interviews wurden einer **systematischen Analyse** unterzogen, die in mehreren Schritten erfolgte. Zunächst wurden alle KI vollständig kodiert, um relevante Themen zu identifizieren. Im finalen Auswertungsprozess wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den analysierten Themen ermittelt. Im Anschluss wurden die codierten Segmente mit Blick auf ihre Aussagekraft für die jeweiligen Fragestellungen in Analysegruppen – bestehend aus Mitarbeitenden der wissenschaftlichen Begleitung - diskutiert und analysiert.

Abschließend wurden die Ergebnisse der verschiedenen quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Analyseformate analysiert, zusammengeführt und mit Blick auf Empfehlungen und Good Practices ausgewertet. Nach der Fertigstellung des ausgewerteten Gesamtkorpus erfolgte eine weitere Peer-review-Schleife.

Abbildung 3: Methodisches Vorgehen der Evaluation



Quelle: Eigene Darstellung.

Lesebeispiel: Die Erhebung und Auswertung der Daten im Jahr 2023 dient der Konzeption sowie der Erhebung und Auswertung der Daten im Jahr 2024. Der Online-Survey von 2023 ist das explanative Element, nach dessen Auswertung noch Fragen offenbleiben. Diese quantitativen Ergebnisse werden mittels qualitativen Leitfragen vertieft und es werden Erklärungsbeispiele gegeben. Die qualitativen Schwerpunktinterviews sind das explorative Element, woraus Thesen abgeleitet werden. Diese werden mittels Survey-Fragen konkretisiert und quantifiziert. Aus der Triangulation der Daten aus dem Jahr 2023 werden für die Erhebung 2024 Survey-Items generiert, ein Sampling für die Schwerpunktinterviews erstellt und insgesamt die Forschungsfragen des Schwerpunkts 2024 abgeleitet. In der Erhebung und Auswertung 2024 werden die Daten dahingehend trianguliert, dass der Online-Survey einerseits mit den Kurzinterviews in den Umsetzungsstand der Modellprojekte eingebettet ist und andererseits mit den Schwerpunktinterviews in die Schwerpunktthemen eingebettet ist.

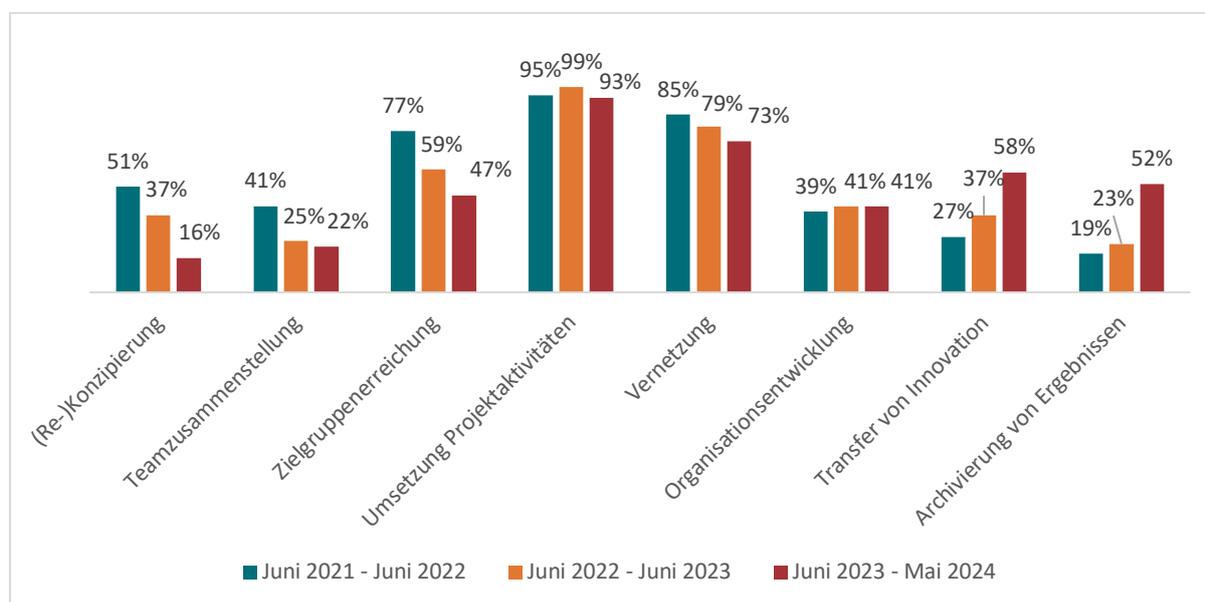
3. AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IM HANDLUNGSFELD „VIELFALTGESTALTUNG“

Aktuelle interne und externe Herausforderungen und Krisen haben auch im vergangenen Jahr einen deutlichen Einfluss auf die **Umsetzung** der **Maßnahmen** und den **Stand** der **Modellprojektarbeit** genommen – und damit auch den Transfer und organisationalen Wandel in der Zivilgesellschaft beeinflusst. In diesem Kapitel werden **Herausforderungen und Anpassungen** der Projekte und ihrer diskriminierungskritischen und vielfaltsorientierten Projektarbeit dargestellt. Im Zentrum stehen dabei der Rechtsruck und der Krieg im Nahen Osten. Das Kapitel bildet zum einen den aktuellen Stand im Handlungsfeld ab, zum anderen kontextualisiert es den Schwerpunkt „Transfer und Organisationaler Wandel“ in der Zivilgesellschaft.

3.1. Stand der Umsetzung im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“

Im letzten Projektjahr der aktuellen Förderperiode bearbeiten die Modellprojekte parallel verschiedene Anforderungen. Wie die Abbildung 4 zeigt, sind die Projekte weiterhin stark mit der **Umsetzung von Projekt-** (93 Prozent) und **Vernetzungsaktivitäten** (73 Prozent) befasst. Gleichzeitig haben, im Vergleich zu den Vorjahren, Aufgaben wie der **Transfer von Innovationen** (58 Prozent) und die **Archivierung von Ergebnissen** (52 Prozent) zugenommen. Damit setzen die Projekte ihre, für diese Phase in den Interessensbekundungen (IBK) veranschlagten Ziele, ganz überwiegend um.

Abbildung 4: Phasen, in der sich die Projekte im Laufe des letzten Jahres befanden (2022-24)



Quelle: Survey 2022 (N = 75), 2023 (N = 73), 2024 (N = 73), eigene Darstellung.

Lesebeispiel: Im Mai 2024 gaben 58 Prozent der Modellprojekte, sich im letzten Jahr in der Phase des Transfers von Innovation befunden zu haben, 2023 waren es 37 Prozent, der Anteil steigt dementsprechend. Der Anteil der Modellprojekte, die sich in der Zielgruppenerreichung befinden sinkt dagegen: waren dies im Jahr 2021/2022 77 Prozent, so sind es 2022/2023 noch 59 Prozent und 2023/2024 nur noch 47 Prozent.

3.1.1. Auswirkung interner Kontextfaktoren auf die Projektumsetzung

Erwartungsgemäß finden sich auch in Jahr vier der Förderung **strukturelle Herausforderungen** für die Projektumsetzung, die mit der Förderstruktur (Projektförderung) in Zusammenhang stehen. Darunter fallen u.a. eine projektbezogene befristete Finanzierung, daraus resultierende Schwierigkeiten bei der Personalfindung, Personalwechsel, (zwischenzeitliche) Unterbesetzung, aber auch fehlende Ressourcen, um alle Anfragen abzudecken.¹⁴ Gleichzeitig zeigen die Daten, dass sich alle Projekte überwiegend an diese **Herausforderungen angepasst** und ihre Projektziele weitgehend erreicht haben.

3.1.1.1. Einfluss Bundeshaushalt 2024

Eine zusätzliche Problematik Ende 2023/Anfang 2024 betraf die **späte Verabschiedung des Bundeshaushalts**.¹⁵ Auch wenn die Modellprojekte Unsicherheiten in der Planung und Finanzierung als eine gewisse Normalität in ihrer Projektarbeit sehen, wurde die späte Mittelzusage von vielen Projekten als besonders schwierig bezeichnet, insbesondere für die Personal- und Projektplanung. 71 Prozent der Projekte geben an, dass die Verhandlungen um den Bundeshaushalt zu Herausforderungen im Projekt führten (siehe Abb. 5).

„In dem Moment, wo wir uns um die Förderung kümmern müssen, leiden immer die Maßnahmen darunter. Also in dem Moment, wo wir Gespräche führen müssen, [...] um auch irgendwie politisch Druck zu machen oder um einfach nur Informationen einzuholen, [...] weil diese Beschaffung der richtigen und wichtigen Informationen so zeitintensiv ist, hat natürlich die Zeit an anderer Stelle, vor allem bei den Maßnahmen, gefehlt. [...] Traditionell sind die Monate November, Dezember sehr wichtig für die Projektarbeit, um Maßnahmen gut abzuschließen und in so einer Phase dann so eine Zusatzbelastung zu haben auf mehreren Ebenen, das geht eigentlich nicht.“ (KI58)

Die Modellprojekte berichten von einer **„gehemmten“ Planung** (KI53) für das Jahr 2024. Veranstaltungen wurden teilweise abgesagt oder deren Organisation ausgesetzt. Das finanzielle **Risiko der Weiterfinanzierung des Personals** wurde von einigen, meist größeren Trägern übernommen. Häufig wurde von den Interviewpartner*innen jedoch auf die Unsicherheit des Arbeitsplatzes hingewiesen, gerade wenn es sich um kleine Träger handelt. Sofern möglich, wünschen sich die Modellprojekte für vergleichbare Situationen in Zukunft eine **„frühzeitige, transparente“** Kommunikation vom Fördermitelgeber unter Anerkennung ihrer Problemlage (KI09).

3.1.1.2. Abschlussphase der Modellprojektarbeit

In der **Abschlussphase** der Modellprojektarbeit steht das **Ziel der Verstetigung und Weiterführung** der Projekte im Vordergrund. Entsprechend geben 85 Prozent der Projekte an, dass das **Ende der Projektlaufzeit** „eher“ oder „voll und ganz“ eine Herausforderung für die Projektarbeit darstellt. Bei Community-Selbstorganisationen sind es 95 Prozent, bei anderen Organisationen 79 Prozent. Die höheren Werte bei den Selbstorganisationen lassen sich vermutlich über ihre, im Vergleich, eher prekäre Grundfinanzierung, erklären. Viele Modellprojekte bedauern, dass ihre Arbeit zu einem Zeitpunkt en-

¹⁴ Vgl. dazu auch die Berichte der wissenschaftlichen Begleitung aus den vorhergehenden Jahren.

¹⁵ Aufgrund eines Urteils des Bundesverfassungsgerichts musste der Bundeshaushalt nachträglich überarbeitet und Finanzierungslücken geschlossen werden.

det, wo sie sich zunehmend etablieren, Bekanntheit erlangen und in die Zielgruppe hineinwirken können - auch wenn die Projektförderung für die modellhafte Erprobung von Ansätzen auf eine Zeit von 5 Jahren von Anfang an festgelegt war.

Good Practice für die Fortführung und Nachhaltigkeit der Arbeit¹⁶ – angesichts einer hohen Nachfrage und des Bedarfs – besteht darin, sich im Rahmen von „Demokratie leben!“ für ein Folgeprojekt zu bewerben; nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen sowie den Transfer des aufgebauten Wissens weiter zu forcieren. Bei letzterem sind v.a. Tandems mit anderen Trägern, eine Verstärkung der Homepage, Netzwerkaufbau, die Organisation von Fachtagungen oder das Erstellen von Handbüchern sehr erfolgreich bei der Zielerreichung (vgl. auch Kapitel 4.4 „Transfer in die Zivilgesellschaft“). Dennoch bestehen auch **Einschränkungen**, da ein Teil der erreichten Veränderungen und aufgebauten Strukturen nach dem Ende der Modellprojekt-Förderung – angesichts einer zunehmenden Sparpolitik in Bundes- und Landeshaushalten und der Umstrittenheit des Themas Vielfaltgestaltung und Demokratieförderung – voraussichtlich nur eingeschränkt aufrechterhalten werden kann. 38 Prozent der Modellprojekte sehen es daher als herausfordernd an, die Nachhaltigkeit des Projekts dauerhaft zu erreichen.

„Und auch da mache ich mir irgendwie Gedanken, wie es eigentlich weitergeht in 2025, wenn wir so als Projekt nicht mehr bestehen sollten, weil [...] dann ist diese Leerstelle plötzlich da und dann bricht wieder was weg.“ [...] „Dann sind wir weg und dann merkt man ein halbes Jahr oder Jahr später, eigentlich wäre es total gut und wichtig, in diesem Bereich ein Bildungsprojekt zu haben. Es gibt ein Problem mit dem Thema Feuerwehrmentalität. Und dann sind wir aber vielleicht raus, sind in anderen Bereichen, haben neue Jobs. Und dann muss das Ganze irgendwie von neuem aufgebaut werden.“ (KI09)

Ebenfalls bedingt durch die Projektförmigkeit bestehen im letzten Jahr durch auslaufende Verträge **Herausforderungen für die Zielumsetzung** der Projekte, wenn sich Mitarbeitende während des Jahres neue Anstellungen suchen. Für die kurze Restlaufzeit ist dann kaum möglich, neues Personal einzustellen. *„Dann gehen die Leute“* (KI02). Genutzte **Lösungsmöglichkeiten** waren hier, die Kompensation durch einen hohen Einsatz der Mitarbeitenden, die nicht selten auch über ihre Grenzen hinaus arbeiten sowie Umplanungen in den Abläufen. Insgesamt reagierten die Projekte flexibel und lösungsorientiert auf die genannten Herausforderungen und setzen ihre geplanten Ziele um.

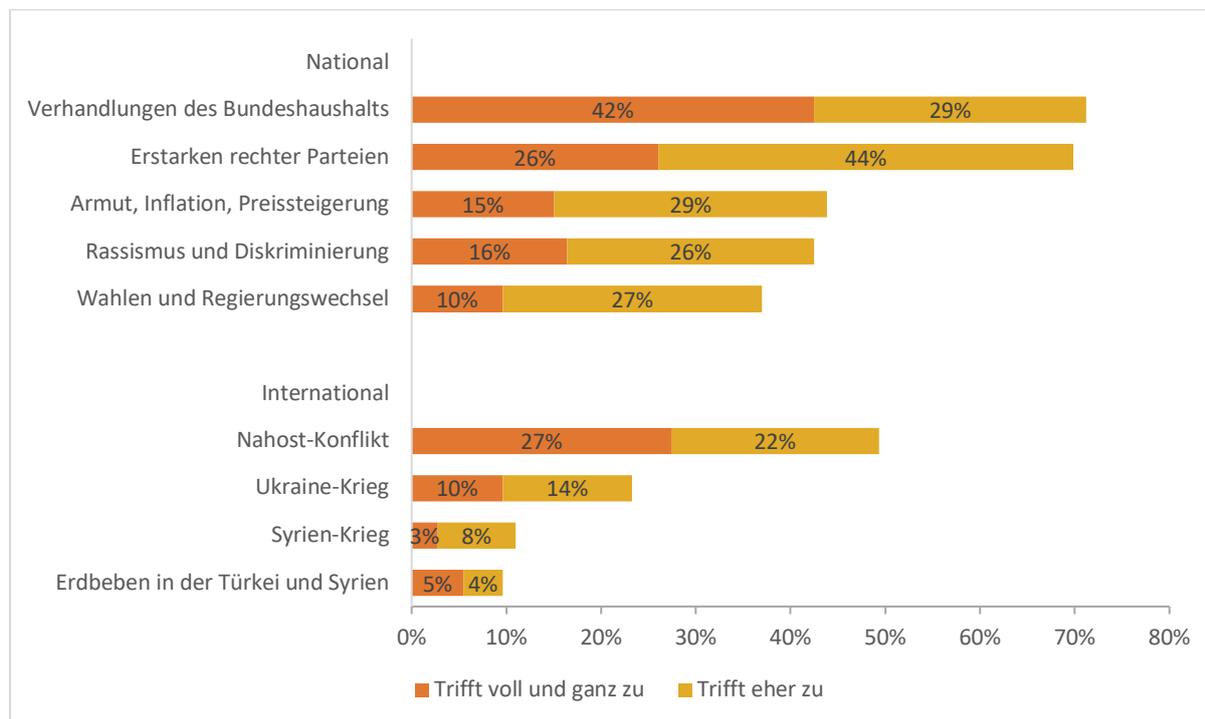
3.2. Auswirkungen externer Kontextfaktoren auf die Projektarbeit

Insbesondere der aktuell **zunehmende Rechtsruck** in Politik und Gesellschaft und die damit einhergehenden **Bedrohungslagen** sowie der **Krieg im Nahen Osten** und seine Auswirkungen auf Deutschland betreffen die Arbeit der Modellprojekte mittelbar oder unmittelbar.

Das Erstarken rechter Parteien ist für 70 Prozent („voll und ganz“ sowie „eher“) und der Krieg im Nahen Osten für 49 Prozent ein externer Kontextfaktor, der sich erschwerend auf die Umsetzung auswirkt. Im Vergleich dazu sind Kriege und Konflikte in Syrien (11 Prozent) oder der Ukraine (24 Prozent) für die Modellprojekte inzwischen weniger relevant.

¹⁶ „Good Practice“ bezeichnet erfolgreiche Lösungen oder Verfahrensweisen, die auch auf längere Sicht und in einer Gesamtschau nachhaltig sind sowie positive Erfahrungen, die eine Organisation mit einem Vorgehen macht, und die sie fortan wiederholt nutzen will.

Abbildung 5: Externe Faktoren, die in den letzten 12 Monaten zu Herausforderungen in den Projekten führten



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N = 73.

Lesebeispiel: Die größten Herausforderungen aufgrund von nationalen externen Faktoren erfuhren die Modellprojekte aufgrund der Verhandlungen des Bundeshaushalts: 42 Prozent gaben an, dass dies voll und ganz zutrifft, bei 29 Prozent trifft es eher zu. Als internationale externe Faktoren für Herausforderungen wurde am meisten der Nahost-Konflikt genannt mit 27 Prozent, die voll und ganz zustimmen und 22 Prozent, die eher zustimmen. Dagegen gaben nur 3 Prozent der Modellprojekte an, dass der Syrien-Krieg „voll und ganz“ zu Herausforderungen im Projekt geführt hat, 8 Prozent sagen dies „trifft eher zu“.

3.2.1. Politischer Rechtsruck, autoritäre und menschenfeindliche Einstellungen

Dass **rechte, autoritäre und menschenfeindliche Einstellungen** in der Gesellschaft zunehmen (vgl. Zick, Küpper & Mokros 2023) und **rechtsextreme Parteien** immer größere Zustimmung erhalten, beeinflusst auch die Arbeit der Modellprojekte. Unter anderem verzeichnen Beratungsstellen einen Anstieg rechter und rassistischer Gewalt (vgl. VBRG 2024).

Spätestens seit im Frühjahr 2024 Pläne rechter und rechtsextremer Kräfte für eine sogenannte „Re-Migration“ von Menschen mit Migrationsgeschichte bekannt wurden (vgl. Bensmann et al. 2024), beobachten viele Modellprojekte die Entwicklung mit Sorge. Befürchtungen bestehen vor der Veränderung des gesellschaftlichen Klimas (**Bedrohungslagen**) und den politischen Kräfteverhältnissen (**Demokratie- und Vielfaltsfeindlichkeit**). Im Falle von Regierungen unter Beteiligung von antidemokratischen Parteien auf kommunaler und Landesebene wird davon ausgegangen, dass die Arbeit und Zielerreichung von Modellprojekten durch Mittelkürzungen und zusätzliche Auflagen deutlich erschwert wäre. Gerade die Bereitstellung von (Ko-)Finanzierungen durch Landesmittel wird von betroffenen Modellprojekten in diesem Zusammenhang problematisiert und im Kontrast dazu die besondere Bedeutung von Bundesmitteln (zum Beispiel über „Demokratie leben!“) für die Demokratieförderung positiv herausgestellt.

3.2.1.1. Ländliche Räume, ostdeutsche Bundesländer, digitaler Raum

Darüber hinaus erfahren Modellprojekte direkte Bedrohungen in ihrer Arbeit und in ihrem Projektumfeld. Diese äußern sich zum Beispiel in der **Androhung von Gewalt und Aggression** gegenüber Partnerprojekten, im Stören von Ausstellungen und von Veranstaltungen der Projekte, in Sorgen vor Übergriffen auf die Büros der Modellprojekte oder im Abreißen von Regenbogenfahnen und dem Hissen von Hakenkreuzfahnen im Projektumfeld. Zusätzlich sind Aktive und Engagierte verbalen und physischen Angriffen ausgesetzt. Diese Situationen haben sich nach Einschätzung der Modellprojekte in den vergangenen Jahren und Monaten verschärft, wobei **regionale Unterschiede** bestehen. Vor allem Modellprojekte aus ostdeutschen Bundesländern berichten von Bedrohungslagen und Anfeindungen, und insbesondere die Arbeit auf dem ländlichen Raum abseits der urbanen Zentren ist zunehmend schwierig.

Rassistische und diskriminierende Ausdrucksformen begegnen den Modellprojekten als konkrete Bedrohung auch im **digitalen Raum** in Form von **Hate Speech**. Auszugehen ist davon, dass ein direkter Zusammenhang zwischen aktuellen politischen Entwicklungen, Hate Speech und physischen Bedrohungsformen besteht. Gleichzeitig sind die MP nicht ausreichend auf diese Bedrohungslagen vorbereitet beziehungsweise können nur punktuell dafür Ressourcen aufbringen.

„Also wir haben hier Übergriffe auf Gemeinden gehabt, also diese Kackbeutel, die überall hin verschickt wurden, Drohbriefe, Koranverbrennungen, die angekündigt wurden oder irgendwie per Video zugeschickt wurden. Also heftigste Sachen. Und das zieht sich leider durch alle Ebenen, muss man sagen.“ (KI36)

Lösungsmöglichkeiten, um die Projektumsetzung aufrechtzuerhalten, sind wesentlich die Erarbeitung von Sicherheitskonzepten. Es wird zum Beispiel geprüft, welche Veranstaltungen öffentlich bleiben, welche Aktivitäten weniger sichtbar organisiert werden, wer sich für Angebote der Modellprojekte anmeldet, wie Projektpartner geschützt werden und welche Mitarbeitenden noch in bestimmte Regionen reisen können. Auch die Anonymisierung von Daten der Projektmitarbeitenden und der Projektpartner sowie das Sperren von Adressen in Melderegistern sind sehr wichtig, damit Mitarbeitende und deren Familien nicht zu Zielscheiben rechter Gewalttäter werden. Der Schutz von Mitarbeitenden und die Fortsetzung der Modellprojektarbeit unter teils sehr schweren Bedingungen, führt zu einer (notwendigen) Umschichtung von Ressourcen, die dann gegebenenfalls an anderer Stelle im Projekt fehlen.

„Ich würde auch nochmal den Punkt stark machen, eine Arbeit in einem zunehmend rechtspopulistischeren Klima erfordert auch mehr Ressourcen. Das erfordert mehr Ressourcen im Sinne von, es braucht zum Beispiel Sicherheitskonzepte, es braucht teilweise private Sicherheitsfirmen für Veranstaltungen, es braucht zum Beispiel die Recherche, die damit einhergeht, dass man nicht zufällig auch an rechte Sicherheitsfirmen gerät. Es braucht Konzepte, wie Menschen sicher an- und abreisen können zu Veranstaltungen und so weiter. Kostet einfach auch Zeit und es sind auch emotionale Ressourcen, die da drauf gehen, weil es ist auch wahnsinnig anstrengend.“ (KI50)

3.2.1.2. Bereich Schulen und pädagogische Maßnahmen

Neben den ostdeutschen Bundesländern kumulieren diese Entwicklungen (Bedrohungslagen und Rechtsruck) verstärkt im **Bereich der Schulen** und bei **pädagogischen Maßnahmen**. Dabei geht es vor allem um die **Elternschaft** vor Ort. Projekte, die eine Auseinandersetzung mit Vielfalt und Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit fokussieren, wurden teilweise in ihrer Arbeit behindert, es wurde sich

bei der Schulleitung beschwert und einige Eltern schickten ihre Kinder nicht zu Angeboten der Modellprojekte. Der Einfluss einer vielfalts- und migrationsfeindlichen Elternschaft hat während der Förderphase deutlich zugenommen und wird zunehmend zu einer Herausforderung für die Umsetzung von Modellprojekten in diesen Kontexten.

Von **Lehrkräften** werden aber gerade deshalb die positiven Wirkungen der Modellprojektarbeit hervorgehoben. Die Projekte erfüllen mit ihren Angeboten eine wichtige Funktion, um die Vermittlung diskriminierungskritischer Inhalte zu fördern und Unterstützung von außen zu bieten. Für Lehrkräfte, welche in ihren Schulen einer Zunahme rechtsextremer und menschenfeindlicher Einstellungen etwas entgegenzusetzen wollen, sind sie wichtige – teils die einzigen – Partner*innen.

Als **unterstützende Kontextfaktoren** für die Modellprojektarbeit konnten gesellschaftliche Bedingungen identifiziert werden, die sich gegen den Rechtsruck stellen, wie die Proteste gegen Rassismus und rechtsextremes Gedankengut im Frühjahr 2024. Das bundesweite Engagement gibt Modellprojekten und ihren Projektpartnerschaften Kraft und macht Mut. Darüber hinaus erhöht der Protest die Legitimität und Relevanz der Modellprojekte, macht die Projektarbeit sichtbarer und schafft mehr Zugänge zu Regelstrukturen, die nun zum Teil proaktiv auf die Projekte zukommen.

3.2.2. Krieg und Gewalteskalation im Nahen Osten

Die Gewalteskalation im Nahen Osten hat vor allem **Auswirkungen** auf die Arbeit von Modellprojekten in den **Themenfeldern Antisemitismus und antimuslimischer Rassismus**. Die Modellprojekte im Themenfeld Antisemitismus nehmen seit Oktober 2023 einen sehr großen Anstieg an Anfragen sowohl von Behörden, Medienanstalten als auch Bildungsinstitutionen zum Thema Nahost wahr. Zeitgleich beobachten Modellprojekte aus diesem Themenfeld Ängste und Rückzüge seitens der jüdischen Zielgruppen. Zwischen den Themenfeldern Antisemitismus und antimuslimischer Rassismus sind zudem Unsicherheiten im Umgang miteinander entstanden, die sich auch auf die Umsetzung der Projekte auswirken.

3.2.2.1. Auswirkungen innerhalb der betroffenen Themenfelder

Die **gestiegenen Anfragen** haben eine doppelte Auswirkung auf die Modellprojekte: Zum einen wird die Aufarbeitung der Ereignisse als eine positive Reaktionsmöglichkeit der Umsetzung der eigenen Inhalte im Handlungsfeld bewertet. Zum anderen belasten die Reaktionsbemühungen die ursprünglich geplanten Projektaktivitäten. Dahinter steht die berechtigte Annahme, dass unter dem aktuellen Handlungsdruck ausschließlich auf Symptommatiken reagiert wird und das strukturelle Kernproblem des Antisemitismus nicht bearbeitet wird. Mehrere Modellprojekte berichten, dass die Entwicklungen nach dem 7. Oktober bereits die regulär geplanten Arbeitsteile überlagern.

Zudem tragen neuerdings **getarnte rechtspopulistische Akteure** „Unterstützungsleistungen“ gegen Antisemitismus an Modellprojekte heran. Die Modellprojekte müssen daher Anfragen vertieft kritisch prüfen, um sich nicht für andere Rassismen instrumentalisieren zu lassen:

„Es ist ganz interessant, dass das rechtspopulistische Spektrum inzwischen, [...] dann tatsächlich eher mit so einer vermeintlichen Suggestion von ‘Schutz des jüdischen Lebens in Deutschland’ an uns herantritt, dass wir auch gar nicht so unregelmäßig Anfragen von rechtspopulistischen Presseportalen und so weiter bekommen, die gar nicht mal so transparent gestellt sind und in einem sehr freundlichen, zuvorkommenden Ton, wo es tatsächlich auch ein bisschen Expertise bedarf, dann da genau zu schauen, wer steckt denn da eigentlich dahinter.“ (KI06)

Seitens rechtspopulistischer Netzwerke wird die **Arbeit gegen Antisemitismus** zunehmend **instrumentalisiert**, in dem dieser primär Menschen mit Einwanderungsgeschichte zugewiesen/unterstellt wird. Damit wird versucht, Antisemitismus als beständigen Teil der deutschen Gesellschaft zu negieren:

„Also dass man dann über einen Nahostkonflikt redet, sozusagen als Ersatz dafür sich mit Antisemitismus auseinanderzusetzen oder mit Rassismus. Das hilft der Rechten mit ihren Narrativen ganz gut, weil die Antisemitismus immer vor allem als Problem von Migranten darstellen. [...] Also hier gibt es keine Antisemiten, die sind alle nur eingewandert.“ (KI15)

3.2.2.2. Beziehung zwischen den betroffenen Themenfeldern

In dem **Beziehungsverhältnis** zwischen **Antisemitismus** und **antimuslimischem Rassismus** sind Unsicherheiten entstanden, die sich auch auf die Arbeit der Modellprojekte in den Themenfeldern auswirken. Nach dem 7. Oktober 2023 hat zum Beispiel eine sichtbar muslimisch-positionierte Gruppe im Kontext eines muslimisch-jüdischen Austauschformats des Modellprojekts eine Synagoge besucht. Beim Verlassen der Synagoge erschien die Polizei, deren Präsenz bei den muslimischen Teilnehmenden für Irritationen gesorgt hat, während die Irritation bei den jüdischen Teilnehmenden darin bestand, dass die Polizei erst am Ende des Besuchs anwesend war, obwohl die Synagoge regulär unter Polizeischutz bei Veranstaltungen steht. Das Beispiel verdeutlicht, dass scheinbar objektive Gegebenheiten (hier: Sicherheitsvorkehrung in Form der Polizeipräsenz) von verschiedenen Zielgruppen der Modellprojekte sehr unterschiedlich wahrgenommen werden.¹⁷ Um diese oder vergleichbare Situationen zu adressieren und die geplanten Projektumsetzungen weiter zu ermöglichen, haben sich die Modellprojekte methodisch und in ihrer Außenwirkung (zum Beispiel Fokussierung des Bildungsauftrags; keine politische Positionierung) neu eingestellt.

Modellprojekte, die im **Themenfeld Antimuslimischer Rassismus** arbeiten, werden zudem mit der Frage der Legitimation des Sprechens über Gaza konfrontiert. Teilweise sind Zielgruppen nun zögerlicher, an den Bildungsprojekten teilzunehmen. Ähnlich wie bei Modellprojekten im Themenfeld Antisemitismus erleben Modellprojekte im Themenfeld Antimuslimischer Rassismus eine Zäsur in der Arbeit nach dem 7. Oktober 2023. Während vor dem Angriff der Hamas die Annahme überwog, dass die Partizipation und Sichtbarkeit von Muslim*innen in der deutschen Gesellschaft zunimmt und stabile Strukturen für die Bedarfe dieser Zielgruppe geschaffen werden, überwiegt nach dem 7. Oktober 2023 der Eindruck, dass die Arbeit gegen antimuslimischen Rassismus um ein Jahrzehnt zurückfallen könnte. So berichten Zielgruppen beispielsweise, dass sie auf Anti-Rechts-Demos antimuslimischen Rassismus erleben. **Good Practice** in diesem Rahmen waren, dass die Modellprojekte im Themenfeld diese Inhalte dann zusätzlich in ihrer Arbeit aufnehmen, zum Beispiel, indem über Diskriminierungsmechanismen im Allgemeinen aufgeklärt wurde.

¹⁷ Aus einer antisemitismuskritischen Perspektive liegt ein Versäumnis durch die Polizei vor, da die Sicherheitsvorkehrung nicht von Anfang an gewährleistet war. Aus antimuslimischer-rassismuskritischer Sichtweise wurde die Anwesenheit der Polizei während eines Besuchs von muslimisch-sichtbaren Personen in der Synagoge als Generalverdacht hinsichtlich antisemitischer Gewaltpotenziale gedeutet.

3.2.3. Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Das Kapitel hat gezeigt, dass sich sowohl interne und externe Herausforderungen als auch Krisen und Kriege im vergangenen Jahr auf die Umsetzung der Modellprojektarbeit ausgewirkt haben. Dies erschwerten es den Modellprojekte, die Transferphase wie ursprünglich geplant umzusetzen und machte Anpassungen notwendig. **Zentral** waren vor allem **drei Herausforderungen**: Die Unsicherheiten in Bezug auf den **Bundeshaushalt**, die vor allem kleinere Träger belastet hat; der **Rechtsruck** bundesweit sowie die landespolitische Lage in den ostdeutschen Bundesländern und die Rückwirkungen auf die antirassistische und diversitätsorientierte Modellprojektarbeit. Schließlich der **Krieg im Nahen Osten**, der bei den Modellprojekten in den Themenfeldern Antisemitismus und Antimuslimischer Rassismus zu neuen Aufgabenstellungen führte: wie Betroffene aufzufangen, Anfragen gerecht zu werden und zwischen beiden Phänomenen die Balance zu halten. Trotz der Mehrbelastung und der Herausforderungen gelang es allen Modellprojekten mittels verschiedener **Bewältigungsstrategien** ihre geplanten Ziele zu erreichen und erprobte Ansätze in die Zivilgesellschaft transferieren.

3.2.3.1. Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Um negative Auswirkungen auf die Projektumsetzung zu vermeiden und die Planungssicherheit zu erhöhen, sollten zukünftigen Innovationsprojekten kurzfristige Änderungen in der Haushaltsplanung des Bundes möglichst proaktiv und frühzeitig von Seiten des Programmgebers mitgeteilt werden.
- Innerhalb des Bundesprogramms muss der Austausch zwischen Innovationsprojekten aus dem Bereich Rechtsextremismusprävention und Vielfaltgestaltung intensiviert werden, da hier zunehmend eine Schnittstelle in der Projektumsetzung sichtbar wird. Überlegenswert wäre, ob die geplanten Bundeszentralen Strukturen hier Aufgaben übernehmen könnten, zum Beispiel in Form von regelmäßigen Austauschrunden oder dem Aufbau eines dauerhaften Netzwerks.
- Der Austausch zwischen den Innovationsprojekten, Kompetenznetzwerken und Kooperationsverbänden und anderen ebenfalls von Bedrohungslagen betroffenen Bereichen/Akteuren des Bundesprogramms sollte durch gesonderte Formate wie Netzwerk-Konferenzen unterstützt werden, um weiteren Wissenstransfer zu ermöglichen.
- Sofern beim Programmgeber bereits hinterlegte Vorgehensweisen existieren, sollten diese zu Beginn der neuen Förderperiode allen Innovationsprojekten übermittelt werden. U.a. müssen Angebote der gsub für Innovationsprojekte bekannter gemacht werden, insbesondere hinsichtlich bestehender Supervisionsangebote für Teams im Umgang mit Bedrohungslagen.
- Analog könnte das BAFzA in Kooperation mit den Bundeszentralen Strukturen die Innovationsprojekte zu Beginn der Förderphase in einer Veranstaltung ausführlich über potenzielle Schutz- und Sicherheitskonzepte, die im Bundesprogramm vorhanden sind, informieren. Denkbar wäre auch eine dauerhafte Ansprechperson in den Bundeszentralen Strukturen zu weiteren Fragen und Bedarfen zum Thema Schutz- und Sicherheit.
- Um zivilgesellschaftliche Akteure in Regionen mit Bedrohungslagen, insbesondere im ländlichen Raum, weiter zu stärken, ist empfehlenswert auch die Zusammenarbeit zwischen Innovationsprojekten, den Landesdemokratiezentren und den Partnerschaften für Demokratie in diesen Regionen noch weiter zu intensivieren. Letztere können die Zivilgesellschaft vor Ort gezielt bei praktischen Fragen, durch die Bereitstellung von Infrastruktur und als Ansprechpartner zu regionalen Sicherheitslagen unterstützen.

3.2.3.2. Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte

- Aufgrund der sich teils zuspitzenden Konfliktlagen, sollten die zukünftigen Innovationsprojekte Zeitressourcen für Fortbildungen des Teams, für den Umgang mit konfligierenden Zielgruppen und für professionelle Konfliktmediation einplanen, sofern diese als Qualifikation im Team nicht vorhanden sind.
- Dasselbe gilt für die Arbeit innerhalb sehr heterogener Teams, in denen Mitarbeitende zu unterschiedlich positionierten Gruppen gehören. Die Heterogenität ist für die Adressierung der Zielgruppen ein großer Gewinn, erhöht aber das Konfliktpotenzial innerhalb der Innovationsprojekte und kann eine reibungslose Projektumsetzung beeinträchtigen.
- Vor dem Hintergrund der Auswirkungen des Kriegs im Nahen Osten, sollte die gsub über Kommunikationsformate (zum Beispiel Open Spaces) den Austausch und eine engere Kooperation der betroffenen Innovationsprojekte (hier: Themenfeld Antisemitismus und Antimuslimischer Rassismus) zusätzlich befördern.
- Um die Qualität der Umsetzung pädagogischer Maßnahmen in Schulen zu erhöhen und um damit auf die teilweise geringe Unterstützung des Schulpersonals und die hohen Widerstände der Zielgruppe und der Elternschaft adäquat zu reagieren, müssen langfristige Kooperationskonzepte mit einzelnen Schulen eingegangen werden.

4. SCHWERPUNKT: TRANSFER UND ORGANISATORISCHER WANDEL IN DER ZIVILGESELLSCHAFT

Zivilgesellschaftliche Träger und ihre nachhaltige Stärkung sind für die Demokratie und die vielfältige Gesellschaft in Deutschland **von zentraler Bedeutung**: Sie sind Organisationen der Interessenvertretung, Themenanwält*innen, zudem erfüllen sie Dienstleistungsfunktionen (Priller & Zimmer 2003: 105). Sie prägen als „Orte politischer Sozialisation und Kommunikation die politische Kultur“ (Willems & von Winter 2007: 13; weiterführend von Unger et al. 2022).

4.1. Konzeptualisierung und Arbeitsdefinition Zivilgesellschaft

Auch die deliberative Demokratietheorie spricht der Zivilgesellschaft eine zentrale Rolle bei der **Verwirklichung diskursiver Meinungs- und Willensbildung** sowie der **gleichberechtigten Einbeziehung aller** Betroffenen in den Diskurs zu. Habermas versteht unter Zivilgesellschaft:

„[...] jene nicht-staatlichen und nicht-ökonomischen Zusammenschlüsse und Assoziationen auf freiwilliger Basis, die die Kommunikationsstrukturen der Öffentlichkeit in der [...] Lebenswelt verankern. Die Zivilgesellschaft setzt sich aus jenen mehr oder weniger spontan entstandenen Vereinigungen, Organisationen und Bewegungen zusammen, welche die Resonanz, die die gesellschaftlichen Problemlagen in den privaten Lebensbereichen finden, aufnehmen, kondensieren und lautverstärkend an die politische Öffentlichkeit weiterleiten“ (Habermas 1992: 443).

Zur forschungspraktischen **Konzeptualisierung** wird **Zivilgesellschaft** als Bereich der Gesellschaft verstanden, der zwischen staatlichem, wirtschaftlichem und privatem Sektor angesiedelt ist.¹⁸ Die Zivilgesellschaft besteht aus vielen, pluralen, auf freiwilliger Basis gegründeten Organisationen und Verbänden in einer Handlungssphäre, die zwischen Privatheit und Staatlichkeit zu situieren ist (Keane & Merkel 2015: 444–445). Organisierte Formen von Zivilgesellschaft sind z.B. Selbsthilfe- und Selbstorganisationen (M(S)O/ndo), Religiöse Vereinigungen, Vereine, Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände und Medien.¹⁹

4.1.1. Zivilgesellschaft und Vielfaltgestaltung

Um den breiten Bereich der „Zivilgesellschaft“ für die Analyse des Handlungsfelds „Vielfaltgestaltung“ weiter zu operationalisieren, wird der **Fokus** im Folgenden auf die **Bedeutung von Zivilgesellschaft für Demokratie, Vielfalt und Antidiskriminierung** gelegt. Funktionen und Potenziale der Zivilgesellschaft bestehen u. a. in der demokratisch-partizipatorischen Sozialisierung der Bürger*innen,

¹⁸ In modernen Demokratietheorien wird das Konzept der Zivilgesellschaft sowohl analytisch als auch normativ angewandt. In normativer Perspektive geht es oftmals um die Frage, welche Rolle Zivilgesellschaft für die Entwicklung und Stärkung der Demokratie einnimmt. Diese Überlegungen entspringen einer langen ideengeschichtlichen Tradition (Keane & Merkel 2015: 445). Beispielsweise sind für Tocqueville „zivilgesellschaftliche Vereinigungen die Schulen der Demokratie, in denen demokratisches Denken und ziviles Verhalten durch die alltägliche Praxis eingeübt und habitualisiert werden (Tocqueville 1985[1835]: 106 ff., zitiert nach ebd.: 447).“

¹⁹ Über lange Zeit bestehende und regelhaft finanzierte Organisationen, wie etwa Wohlfahrtsverbände, erfüllen eine Doppelrolle und gehören sowohl zur Zivilgesellschaft aber mitunter auch zu den Regelstrukturen. Neben organisierten Bewegungen, Organisationen und Einrichtungen zählen auch unorganisierte oder spontane kollektive Aktionen, die im öffentlichen Raum stattfinden, zur Zivilgesellschaft. Gegenstand dieses Berichts sind organisierte Teile der Zivilgesellschaft, in die die Modellprojekte hineinwirken.

der Demokratisierung der „lokale(n) Ebene“ (Keane & Merkel 2015: 449) sowie der Eröffnung wirkungsvoller Kanäle für die Erzeugung und Artikulation gemeinschaftlicher Werte und gesellschaftlicher Interessen jenseits politischer Parteien und Parlamente. Dies ist besonders wesentlich für marginalisierte oder benachteiligte Gruppen wie ethnische oder religiöse Minderheiten. Zivilgesellschaftliche Interessenartikulation ist insbesondere für jene Gruppen relevant, die etwa auf Grund ihrer geringen Größe innerhalb institutionalisierter politischer Strukturen nicht repräsentiert sind (Keane & Merkel 2015: 448; Habermas 1992).

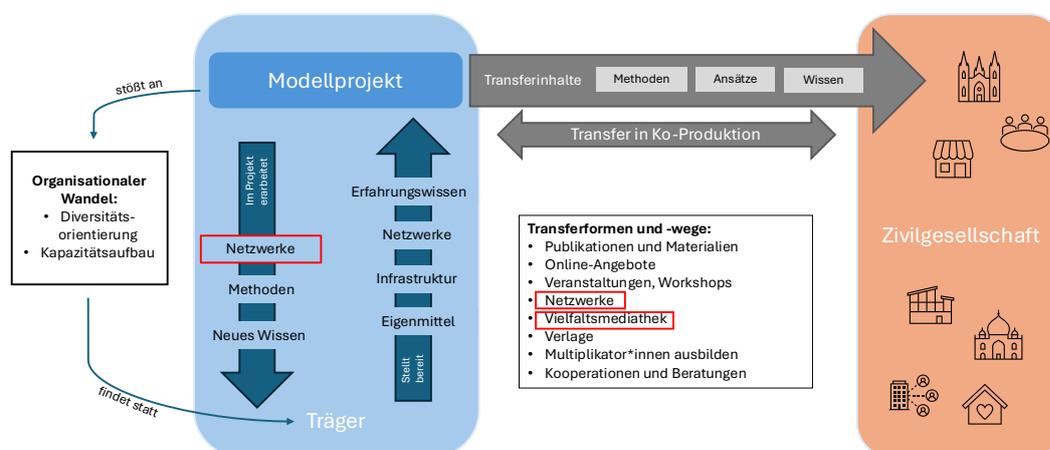
Zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse sind somit **insbesondere relevant für die Artikulation von Interessen von Minderheiten** und stellen damit im Zusammenhang von Praktiken der Antidiskriminierung und Antidiskriminierungspolitik unabdingbare politische Akteure dar, die gesellschaftlich gestaltend intervenieren (Andrew & Edwards 2004). Der Zivilgesellschaft kommt nach Lenhart und Roth (2017) somit eine wichtige Funktion bei der kritischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Diskriminierungsformen zu. Dies geschieht im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung zum einen durch Aktivitäten und Artikulationen von Selbstorganisationen diskriminierter Bevölkerungsgruppen, die eigene Erfahrungen und Interessen in den öffentlichen Diskurs tragen. Zum anderen erfolgt dies durch Gruppen, die als *„Themenanwälte auf gesellschaftliche Benachteiligungen aufmerksam machen und zugunsten betroffener Gruppen öffentlich aktiv werden“* (Lenhart & Roth 2017: 622f.). Dabei handelt es sich zum Beispiel um Gruppen, die sich für Geflüchtete engagieren. Dazu kommen etablierte Organisationen wie Wohlfahrtsverbände oder Gewerkschaften, die *„Einfluss auf das jeweilige Handlungsfeld zugunsten diskriminierter Gruppen ausüben“* (ebd.: 623). Die genannten Akteure setzen Themen auf die Agenda, gestalten Diskurse, leisten Bildungsarbeit beziehungsweise sind (Bildungs-)Partner*innen für Regeleinrichtungen (Priemer 2022).²⁰

4.1.2. Vielfältige Zivilgesellschaft in „Demokratie leben!“

Da den genannten Trägern als „Infrastruktur der Zivilgesellschaft“ (Hallmann & Zimmer 2016: 1) eine zentrale Bedeutung zukommt, ist von großem **Interesse**, wie sie im Kontext des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ – hier konkret im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung – **über Modellprojekte eine Stärkung eben dieser Zivilgesellschaft** bewirken. Angenommen wird, dass eine nachhaltige Stärkung erfolgt, indem die Ergebnisse und Erkenntnisse der Modellprojekte zum einen nach außen transferiert werden. Zum anderen werden Veränderungsprozesse in den Trägern der Modellprojekte generiert, die sich als interner organisationaler Wandel manifestieren. Diese werden im Folgenden als (zumeist nicht-intendierte), diskriminierungskritische Organisationsentwicklung gefasst.

²⁰ Lenhart und Roth beschreiben folgende spezifische Beiträge zivilgesellschaftlicher Akteure und Netzwerke zur Antidiskriminierungspolitik: Sie ermöglichen Begegnung von Menschen unterschiedlicher sozialer Herkunft und gesellschaftlicher Positionierung; sie stellen Öffentlichkeit her zum Beispiel durch die Skandalisierung und Dokumentation von Diskriminierungsfällen; sie organisieren Unterstützung für Betroffene von Diskriminierung; sie sind Quelle sozialer Innovation, die nach neuen Umgangsformen mit sozialen Problemen suchen; sie beeinflussen das professionelle Selbstverständnis und Praxisformen in den Humandienstleistungsberufen, zum Beispiel der Sozialen Arbeit, und sie geben der Politik Impulse etwa für die Gleichstellungs- oder Antidiskriminierungspolitik (vgl. Lenhart & Roth 2017: 630-633). Gerade für numerisch vergleichsweise kleine Communitys, wie die jüdische oder Roma-Community, die sich über parlamentarische Repräsentation nicht ausreichend Gehör verschaffen können, ist die Artikulation ihrer Anliegen durch zivilgesellschaftliche Organisationen von essenzieller Bedeutung (vgl. Bird 2004; Mendonça 2008). Der Schutz und die Förderung dieser Organisationen ist daher eine zentrale demokratische Aufgabe.

Abbildung 6: Stärkung der Zivilgesellschaft durch Modellprojekte der Vielfaltgestaltung



Quelle: eigene Darstellung.

Lesebeispiel: Modellprojekte, Träger und Zivilgesellschaft stehen in einem wechselseitigen Zusammenhang. Modellprojekte transferieren in Ko-Produktion mit zivilgesellschaftlichen Akteuren Inhalte wie Methoden, Ansätze und Wissen in die Zivilgesellschaft. Transferformen und -wege sind dabei etwa Netzwerke, Publikationen und Materialien sowie Kooperationen und Beratungen. Die Modellprojekte stoßen in ihren Trägern organisationalen Wandel im Sinne einer Diversitätsorientierung und eines Kapazitätsaufbaus an und zwar mittels im Projekt erarbeiteten Methoden, neuem Wissen und Netzwerken. Der Träger stellt den angehörigen Modellprojekten wiederum Eigenmittel, Infrastruktur, Netzwerke und Erfahrungswissen bereit. Beiträge im Transferprozess durch die Strukturen des Bundesprogramm sind rot umrandet.

4.2. Transfer und Organisationaler Wandel

Um zu erheben, wie die Modellprojekte ihre Transferaktivitäten in die Zivilgesellschaft in Form von Übertragung und Sicherung der Projektergebnisse realisieren, muss zudem noch eine forschungspraktische **Definition von Transfer** erfolgen.

4.2.1. Definition von Transfer

In Anlehnung an Euler wird Transfer als „Anwendung von erprobten Problemlösungen, die in einem spezifischen institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden, auf Problemlagen in ähnlich strukturierten Bereichen“ (Euler 2001: 1, zit. n. Holtappels 2019: 275) definiert. Obwohl sich im Kontext des diesjährigen Schwerpunkts die Bereiche, zwischen denen Transfer erfolgt, stark ähneln (Transfer von der Zivilgesellschaft in die Zivilgesellschaft),²¹ kann nicht per se davon ausgegangen werden, dass

²¹ Im Kontrast zum Jahr 2023, in dem Transfer aus der Zivilgesellschaft in regelstrukturelle Kontexte erfolgte und die Bereiche, zwischen denen Transfer stattfand, größere Unterschiede aufwiesen (siehe Weiberg et al. 2023).

Transfer aufgrund der Ähnlichkeit der Bereiche automatisch erfolgt. Eine **nachhaltige Verankerung transferierter Inhalte erfordert** immer einen „**Übersetzungsprozess**“ (Schemme, Novak & Garcia-Wülfing 2017: 164). Denn auch in ähnlichen zivilgesellschaftlichen Kontexten verwerten sich Ergebnisse „*nicht von selbst, sondern durch die Entscheidung der jeweils betroffenen Subjekte*“ (ebd.: 168).

Der Prozess der Übertragung sowie die Übersetzung von Transferinhalten in andere zivilgesellschaftliche Bereiche verläuft dabei nicht geradlinig. Vielmehr muss er als **dyadischer und wechselseitiger** Prozess betrachtet werden, in dem das transferierte Produkt²² in der Regel durch den veränderten Kontext Anpassungen und Abweichungen vom ursprünglichen Produkt erfährt. Transfer-Empfänger sind zugleich **Ko-Produzierende des Transferierten** (Paritätisches Bildungswerk LV Brandenburg e.V. 2021: 8; Schmid & Röser 2021: 6, 18). Transfer erschöpft sich demnach nicht in einer reinen Übergabe eines Produkts, „[...] weil je nach Komplexität des Transferierten umfassendere interaktive Prozesse geschehen, gegebenenfalls unter notwendigem Einschluss von Intervention und Entwicklung, Adaption und Implementation – je nach Ziel und Gegenstand der Transferinhalte“ (Holtappels 2019: 276). Insofern wird Transfer in diesem Bericht als ein sozialer Prozess verstanden, wobei ein besonderer Fokus auf den Transferaktivitäten und -inhalten der Modellprojekt-Seite liegt.

Um der Vielfalt der Transferprozesse gerecht zu werden und auch **nicht intendierten Transfer** sichtbar zu machen, wird Transfer im Folgenden definiert als Übertragung von Produkten, Methoden, Ansätzen, Wissen und Problembewusstsein aus den Modellprojekten in andere zivilgesellschaftliche Bereiche (vgl. Paritätisches Bildungswerk LV Brandenburg e.V. 2021; Holtappels 2019: 276).

Um Transfer von Wirkungen auf Zielgruppenebene abzugrenzen, sprechen wir von Transfer, wenn mit der **erreichten Wirkung aussichtsreiche Potenziale des Fortbestehens und Weitertragens** der Projektergebnisse erwartet werden können. Zum Beispiel: Wenn Jugendliche für Antisemitismus sensibilisiert werden, ist dies eine Wirkung auf Zielgruppenebene. Wenn sie sich daraufhin in ihren Vereinen für das Thema einsetzen oder als Workshopleitende aktiv werden, findet Transfer statt.

4.2.2. Definition von Organisationalem Wandel

Organisationaler Wandel wird in der vorliegenden Studie als eine **Unterform von Transferprozessen** gefasst. Die über das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ geförderten Modellprojekte transferieren als Akteure der Zivilgesellschaft ihre diskriminierungskritischen Projektergebnisse und -erkenntnisse zunächst in die weitere Zivilgesellschaft. Gleichzeitig bieten sich aber auch die **eigenen Trägerorganisationen der Modellprojekte als nachhaltige Transferpartner** an. Denn zum einen bestehen diese i.d.R. langfristig (zumindest aber über die Förderperiode hinaus), zum anderen finden auch hier potenziell Diskriminierung und Ausgrenzung statt (von Unger et al. 2022: 14). Gleichzeitig ist die Bereitschaft zur Übernahme entsprechender Inhalte der Vielfaltgestaltung groß, da in den Organisationen ein hohes Niveau an „zivilgesellschaftlicher Selbstkorrektur“ besteht (Lenhart & Roth 2017: 622). Internen diskriminierenden Ausschlüssen wird hier oft mit Kritik und Widerspruch begegnet, aber auch mit positiven Maßnahmen, durch die Minderheiten und von Diskriminierung betroffene Gruppen gezielt angesprochen werden (ebd.: 622ff.). Durch Widerspruch und Kritik produzierte Störungen und Reibungsflächen in den üblichen Routinen der Träger können so Reflexionsprozesse anregen und in der Folge organisationalen Wandel hervorrufen (Rüegg-Stürm 2003: 10). Dieser organisationale Wandel wird ebenfalls durch die Modellprojektarbeit evoziert und ist daher eine Form des *internen* Transfers.

²² Als Transferinhalte gelten Phänomene, die Gegenstand des Transfers sind. Unter Transferaktivitäten werden zielgerichtete und intendierte Übertragungen von Transferinhalten aus erfolgreich erprobten modellhaften Projekten in regelstrukturelle oder andere Bereiche verstanden (vgl. Paritätisches Bildungswerk LV Brandenburg e.V. 2021: 8).

Aus dem **internen Transfer** folgt, wenn er nachhaltig ist, der organisationale Wandel. Sie sind zusätzliche, zumeist **nicht-intendierte Nebenprodukte** der Modellprojektarbeit. Im Gegensatz zu geplanten Veränderungen oder klar umrissenen Organisationsentwicklungsphasen (siehe Weiberg et al. i.E.), beschreibt der organisationale Wandel in diesem Fall interne Veränderungen, die als Nebenprodukt der Arbeit der MP innerhalb ihrer Organisationen entstehen.²³

Die **Anschlussfähigkeit des Transfers** auf Seiten der Träger kann zudem darüber erklärt werden, dass Träger, die bis dato primär auf ehrenamtlicher Arbeit beruhten, jetzt die Möglichkeit zum Aufbau professioneller Strukturen erhalten. Ferner nutzen Träger, die zunächst überwiegend „weiße“ Organisationen der Dominanzgesellschaft (Rommelspacher 2009) mit wenig direkter Betroffenen-Erfahrung im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung waren, die Möglichkeit, über die Arbeit der Modellprojekte Veränderungen ihrer Strukturen anzuregen, Reflexionsprozesse anzustoßen und so zu einer größeren Diversitätssensibilität, Diskriminierungskritik und zur Verringerung von Ausschlüssen zu gelangen.

4.3. Ebenen und Leitfragen im Schwerpunkt

4.3.1. Ebenen im Themenschwerpunkt

Mit Blick auf nachhaltigen Transfer in die Zivilgesellschaft im Bereich Vielfaltgestaltung durch das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ lassen sich somit **zwei Ebenen** unterscheiden, die in den **Schwerpunktkapiteln** untersucht werden:

Zum einen wird der **Transfer** von Projekterkenntnissen und -ergebnissen aus den geförderten Modellprojekten **in die weitere Zivilgesellschaft** untersucht. Dabei ist unter anderem relevant, welche Kooperationen und Arbeitsbeziehungen die Modellprojekte zu anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren aufbauen. Diese Prozesse sind als externer Transfer zu betrachten.

Zum anderen wird untersucht, welche **Prozesse** des internen **organisationalen Wandels** in welcher Form **in den eigenen Trägern** durch die Arbeit der Modellprojekte initiiert und etabliert werden. Im Fokus stehen hier unter anderem der Aufbau und die Professionalisierung von zivilgesellschaftlichen Trägern.

4.3.2. Leitfragen im Themenschwerpunkt

Ebene 1: Transfer in die Zivilgesellschaft

- a) In **welche Bereiche** der Zivilgesellschaft transferieren die Modellprojekte ihre Erkenntnisse und Ergebnisse?
- b) **Welche Formen und Wege** des Transfers in die Zivilgesellschaft zeigen sich in der Arbeit der Modellprojekte?
- c) Was sind **Gelingsbedingungen und Herausforderungen** für Transfer und inwiefern kann durch Transfer Nachhaltigkeit erreicht werden?

Ebene 2: Organisationaler Wandel in der Zivilgesellschaft

- a) Welche **Transferleistungen** erbringen Modellprojekte in ihren eigenen Träger?
- b) Wie tragen Modellprojekte dadurch zu einem diskriminierungs- und rassistuskritischen **Wandel der eigenen Organisation** bezüglich Diversitätsorientierung und Kapazitätsaufbau bei?

²³ Organisationen werden hierbei als dynamische, sich kontinuierlich entwickelnde Systeme verstanden.

Was sind **Gelingsbedingungen und Herausforderungen** in diesen Prozessen

4.4. „Vielfaltgestaltung“: Transfer in die Zivilgesellschaft

Ein wesentliches Ziel der Arbeit der Modellprojekte besteht in der **nachhaltigen Übertragung** ihrer „Ergebnisse **auf andere Träger, Praxisfelder und Kontexte**“ unter anderem, um das „Engagement für Demokratie“ zu unterstützen (BAFzA 2020: 4) und um gute, wirkungsvolle Ansätze, die durch die Träger modellhaft erprobt wurden, in andere Strukturen weiterzugeben. Wichtige Empfänger/Ko-Produzierende sind in diesem Zusammenhang neben den Regelstrukturen vor allem Akteure und Organisationen der Zivilgesellschaft.

Das folgende Kapitel untersucht die Frage, in welcher Weise Wissen, Problembewusstsein, Ansätze, Konzepte und Produkte, die in den Modellprojekten entstanden sind, **in die weitere Zivilgesellschaft** innerhalb und außerhalb des Bundesprogramms transferiert werden, welche Gelingensbedingungen und Herausforderungen es für den Transfer gibt und inwiefern durch Transfer ein nachhaltiger Beitrag zur Vielfaltgestaltung über das Ende der Förderperiode hinaus zu erwarten ist.

4.4.1. Inhalte und Adressat*innen von Transfer

Die Modellprojekte gestalten ihren Transfer mit **unterschiedlichen Handlungszielen**, die jedoch alle auf das **übergeordnete Programmziel** der Stärkung der Zivilgesellschaft hinsichtlich der Gestaltung von Vielfalt wirken.

4.4.1.1. Gegenstände des Transfers

Fast alle Modellprojekte geben Problembewusstsein für das Thema (95 Prozent) sowie Wissen, Kompetenzen und Learnings zum Thema ihres Projekts (94 Prozent) als **Transferinhalte** weiter. Zusätzliche Inhalte, die transferiert werden, sind Kompetenzen, Methoden zu Sensibilisierung und Empowerment, aber auch eine Veränderung der inneren Haltung und die Professionalisierung von zivilgesellschaftlichen Akteuren im Bereich der Antidiskriminierungsarbeit. Aus diesem vermittelten Wissen, Problembewusstsein und den Haltungsänderungen entstehen bei den Adressaten des Transfers **neue Formate und Projekte**, die die Projektergebnisse weitertragen.

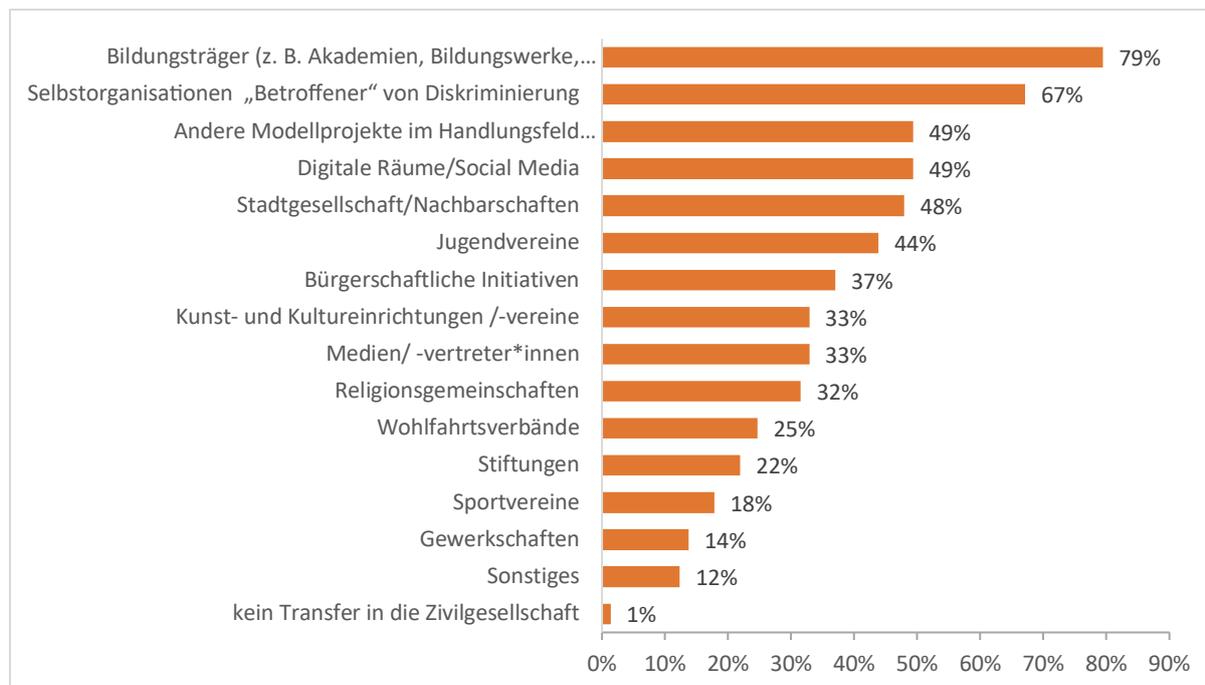
Nahezu zwei Drittel aller Modellprojekte transferieren einzelne Elemente ihrer Ansätze und Konzepte (70 Prozent) und ein Drittel (32 Prozent) vollständige Ansätze ihrer Projektarbeit in die **Zivilgesellschaft**. Im Vergleich dazu fällt das Ergebnis in Bezug auf Regelstrukturen geringer aus: Nur 56 Prozent der Modellprojekte transferieren einzelne Elemente in Regelstrukturen, während nur 16 Prozent vollständige Ansätze vermittelten (vgl. Weiberg et al. i. E.). Daran zeigt sich, dass der Transfer in die Zivilgesellschaft zum einen für die Modellprojekte der Vielfaltgestaltung eine **hohe Priorität** besitzt und zum anderen aktuell noch besser gelingt als zum Beispiel der Transfer in die Regelstrukturen.

4.4.1.2. Adressat*innen des Transfers

Die Modellprojekte adressieren eine **Vielzahl von Akteur*innen der Zivilgesellschaft**: Die größten Adressaten sind (politische) Bildungsträger (79 Prozent) und Selbstorganisationen von „Betroffenen“ (67 Prozent) sowie andere Modellprojekte im Handlungsfeld und Digitale Räume (beide 49 Prozent). Dabei fällt auf, dass 85 Prozent der Migrant*innenselbstorganisationen und neuen deutschen Organisationen in andere Selbstorganisationen transferieren, während es bei anderen Projekten „nur“ 58 Prozent sind. Begründet werden kann dies über die **ähnliche Struktur** der Migrant*innenselbstorganisationen, ihre Themennähe sowie die gemeinsame Einbettung in einen größeren Dachverband, wie es zum Beispiel in den ostdeutschen Bundesländern häufig der Fall ist. Dafür spricht auch, dass jüngere

Migrant*innenselbstorganisationen oft eine erste finanzielle Modellprojekt-Förderung durch „Demokratie leben!“ erhalten und sich noch nicht mit größeren Trägern vernetzt haben. **Weitere relevante Adressaten** der Transferinhalte sind Stadtgesellschaften mit 48 Prozent und Jugendvereine mit 44 Prozent. Ferner transferiert zusätzlich nahezu die Hälfte der Modellprojekte innerhalb von „Demokratie leben!“ in andere Modellprojekte aus dem Handlungsfeld Vielfaltgestaltung (49 Prozent).

Abbildung 7: Bereiche der Zivilgesellschaft, in die Transfer aus den Modellprojekten stattfindet



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N = 73.

Lesbeispiel: Ein Großteil der Modellprojekte (79 Prozent) transferieren an Bildungsträger, danach folgen 67 Prozent, die mit ihren Transferangeboten Selbstorganisationen von "Betroffenen" von Diskriminierung adressieren. Im Mittelfeld gaben 32 Prozent der befragten Modellprojekte an, dass Religionsgemeinschaften Adressat*innen ihrer Transferaktivitäten sind. Nur ein Prozent der Modellprojekte transferiert nicht in die Zivilgesellschaft.

Neben ähnlichen Organisationsstrukturen sind sparsamer Ressourceneinsatz und thematische Nähe beziehungsweise vorhandene Expertise Faktoren für **gelingende Transferprozesse**. So richteten sich 23 Prozent der Modellprojekte überwiegend an Akteur*innen/Organisationen der Zivilgesellschaft, die bereits zum Thema des Projekts arbeiten, weil Absprachen und Zusammenarbeit ressourcensparender ablaufen können, wenn sich Kooperationspartner*innen mit den Themen bereits auskennen und Vorerfahrungen mitbringen. Immerhin 18 Prozent der Modellprojekte adressieren aber auch überwiegend Akteur*innen/Organisationen, die bisher nicht zum Thema des Projekts arbeiten. Sie sehen die Zusammenarbeit mit Trägern, die neu im Themenfeld sind, als bereichernd an, weil diese eine gewisse Unvoreingenommenheit mitbringen. Zum Teil bedarf es hier aber größerer zeitlicher Ressourcen, zum Beispiel bei unterschiedlichen Sicht- und Herangehensweisen zwischen Mitgliedern einer Migrant*innenselbstorganisation und *weiß* positionierten Akteur*innen oder Organisationen. Insgesamt sehr ausgewogen adressieren 56 Prozent der Modellprojekte gleichermaßen Akteur*innen/Organisationen, die bereits zum Thema des Projekts arbeiten und Akteur*innen/Organisationen, die bisher nicht mit den Inhalten des Projekts vertraut sind.

Obwohl die Überzeugungsarbeit bei **themenferneren Akteuren und Vereinen** bei den MP als wichtig angesehen wird, führt der erhöhte Einsatz von Ressourcen (häufigere Angebote zur Vertiefung und Nachhaltigkeit des Transfers) dazu, dass Zusammenarbeiten mit Akteur*innen mit bestehender Vorerfahrung im Themenfeld oder in der Zielgruppenzusammenarbeit präferiert werden. Oftmals sind hier Kontakte bereits vorhanden oder der Zugang kann leichter realisiert werden.

Einige Modellprojekte wenden sich an **eigene Communities** und regen dort neue Impulse und Auseinandersetzungen an. Zum Beispiel hat ein Projektträger das Ziel, seine Mitgliedsvereine als Akteur*innen im Bereich der Antirassismuserfahrung zu schulen. Dabei macht das Projekt die Erfahrung, dass auch für Migrant*innenorganisationen Rassismus ein neues Thema sein kann, insofern sie zwar Rassismuserfahrungen machen, Rassismus aber nicht im Rahmen ihrer Vereinstätigkeiten bearbeiten. Der Projektträger profitiert von seiner strukturellen und sozialen Nähe zu den Mitgliedsorganisationen und transferiert über eine starke Orientierung an den konkreten Bedarfen der Vereine seine Projektthemen.

Auch **räumliche Nähe** ist ein Kriterium für gelingenden Transfer: Dies betrifft unter anderem Stadtteil- und Nachbarschaftsvereine. Durch die räumliche Nähe und bereits bestehende Kooperationen ist der Transfer von Inhalten durch vorhandene Strukturen relativ unkompliziert möglich.

Mit Blick auf kooperierende Organisationen werden gezielt **ehrenamtlich Tätige und Multiplikator*innen** adressiert, da auch hier mit einem geringeren Ressourcenaufwand eine große Reichweite erzeugt werden kann. Beispiele sind bei lokalen Stadtgesellschaften und Nachbarschaften etwa Ortsvorsteher*innen, Lokalpolitiker*innen oder langjährige Freiwillige, die in der Gemeinde oder Nachbarschaft über Einfluss und Reichweite verfügen.

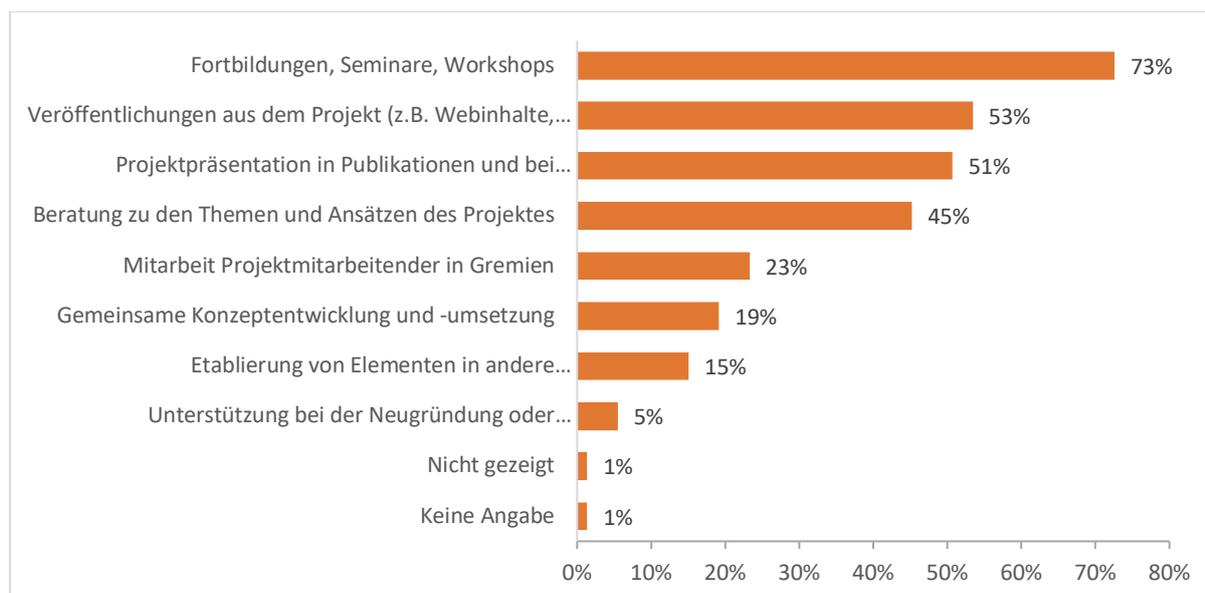
4.4.2. Formen und Wege des Transfers

Transfer wird in den Modellprojekten der Vielfaltgestaltung auf unterschiedlichen Wegen umgesetzt **in Abhängigkeit von** den in den Interessensbekundungen veranschlagten **Projektzielen und -inhalten**.

4.4.2.1. Geplanter und zielgerichteter Transfer

Die **häufigsten Transferformate** sind Fortbildungen, Seminare und Workshops (73 Prozent), gefolgt von Publikationen, die an die Zivilgesellschaft gerichtet sind (53 Prozent) sowie Projektpräsentationen und Publikationen auf Fachveranstaltungen (51 Prozent). **Weitere Wege** des Transfers sind spezifisch angefragte Beratungen zu konkreten Projektthemen und die unterstützende Expertise-Mitarbeit in anderen zivilgesellschaftlichen Zusammenschlüssen, wie zum Beispiel Gremien oder Arbeitskreisen.

Abbildung 8: Formate, die für den Transfer in die Zivilgesellschaft genutzt werden



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N = 73.

Lesebeispiel: 72 Prozent der Modellprojekte nutzen Fortbildungen, Seminare und Workshops als Wege für Transfer. 19 Prozent der Modellprojekte gaben an, dass sie eine gemeinsame Konzeptentwicklung als Transferformate verwenden.

Insgesamt können die zielgerichteten Formen und Wege des Transfers geclustert werden in drei zentrale Formen von Transfer: 1. „Multiplikator*innen-Ausbildung“, 2. „Publikationen und Materialien“ sowie 3. „Kooperationen und Beratung“.

Multiplikator*innen ausbilden

Die intern vorgehaltenen Formate wie Fortbildungen, Seminare und Workshops richten sich zu einem großen Teil an **ehrenamtlich aktive Multiplikator*innen**, die geschult werden, um Inhalte in ein externes Umfeld weiterzutragen, zum Beispiel Ortsvorstände, die in Kommunen hineinwirken. Zudem wirken die Modellprojekte auf externe Anfragen, zum Beispiel, wenn sie von Sportverbänden oder Wohlfahrtsverbänden angefragt werden, um sie zu gesellschaftlich relevanten Projektinhalten fortzubilden.

Multiplikator*innen auszubilden ist aktuell der wichtigste Weg für Modellprojekte, um Transferziele zu erreichen. Die Nachhaltigkeit ist dabei umso höher, je stärker sich Teilnehmende mit den Projektthemen identifizieren können:

„Also wir haben bis jetzt 73 Botschafterinnen ausgebildet, die weiter dieses Thema unabhängig von uns [...] weiter ansprechen. [...]. Das ist das erste Nachhaltigkeitseffekt, dass wir diesen Menschen einfach ausgebildet haben und auch so dieses Mindset haben, wirklich so diese Botschaft von Projekt XY Mindset haben.“ (LI05)

Neben der Vermittlung von **Wissen und Haltungen** sind es vor allem die Stärkung und das **Empowerment** der Teilnehmenden, die zum gelingenden Transfer beitragen. Empowerment bezieht sich so-

wohl auf die Projektthemen, beispielweise einen selbstbewussteren und aktiven Umgang mit Diskriminierungserfahrungen, als auch auf den Erwerb von Kompetenzen für weiters Engagement. Angelegte Mittlerziele sind hier, eigene Projekte zu entwickeln und zu beantragen, sich in Gremien einzubringen und die Projektansätze in eigener Verantwortung durchzuführen und anzuwenden.

Publikationen und Materialien verbreiten

Veröffentlichungen stellen einen weiteren zentralen Weg dar, um Projektergebnisse in gebündelter Form weiterzugeben und um sicherzustellen, dass diese auch nach dem Ende des Projekts zur Verfügung stehen und von der Zivilgesellschaft genutzt werden können. Über die Hälfte der Modellprojekte transferiert Projektergebnisse über Publikationen, wie Schulungsmaterialien, Methodenhandbücher, Veröffentlichungen von Ansätzen und Curricula, Studien oder Ausstellungen. Weitere sekundäre Formate sind (Policy) Reports, Situationsanalysen, Monitorings und Berichte von Veranstaltungen und Projektaktivitäten, die innerhalb zivilgesellschaftlicher Netzwerke weitergegeben werden und anderen als Orientierung dienen.

Zunehmend werden dabei auch **digitale Publikationsformate** wichtiger, wie thematische Websites, Filme auf YouTube und weiteren Social-Media Plattformen, Podcasts oder Apps. In einem Projekt werden sogar bereits Fortbildungen digitalisiert und können nach Projektende genutzt werden. So hat sich der Trend der Onlineformate und von medial vermittelten Projektergebnissen auch nach Pandemieende fortgesetzt. Im Survey 2022 gaben 67% der befragten Projekte an, Projektergebnisse (zum Beispiel Video/Podcast) sehr oder eher wahrscheinlich medial zu vermitteln, auch wenn die Pandemie-Situation wieder direkte Kontakte ermöglicht. Die Ergebnissicherung und Archivierung wird von einem Viertel (26%) digital nach Pandemieende eher wahrscheinlich weitergeführt, ein Fünftel (21%) gibt an, dass Trainings und Weiterbildungen digital weiter angeboten werden und die Vernetzung mit Kooperationspartnern in Onlineformaten benennen 36% der Projekte als eher wahrscheinlich (Survey 2022). Als digitale Verteilerknoten werden sowohl eigene Webpräsenzen und Social-Media-Kanäle genutzt als auch die Vielfalt-Mediathek des Bundesprogramms (www.vielfalt-mediathek.de/). 83 Prozent der Modellprojekte geben an, die Vielfalt-Mediathek zu kennen, 23 Prozent davon nutzen sie unter anderem für den Transfer eigener Projektergebnisse und 31 Prozent greifen auf sie zurück, um Informationen aus anderen Projekten zu bekommen.

Kooperationen und Beratungen

Um ihre Inhalte zu transferieren, gehen die Modellprojekte ferner **Kooperationen mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren** ein. Diese reichen von der Mitarbeit in Gremien und Arbeitskreisen (23 Prozent) bis hin zu gemeinsamen Konzeptentwicklungen (19 Prozent) und der Etablierung einzelner Elemente des Projekts in andere Organisationen (15 Prozent). Darüber hinaus nehmen die Modellprojekte häufig beratende Funktionen ein, sei es in Beiräten oder in Form direkter Beratung anderer Akteure aus der Zivilgesellschaft zu Projektthemen (45 Prozent).

Wesentliche Faktoren sind dabei **Partizipation und Ko-Produktion**. Die aktive Beteiligung der Kooperationspartner*innen fördert sie sowohl in ihrem Selbstvertrauen als auch in ihrer Handlungsfähigkeit. Erst die Erfahrung der aktiven Mitwirkung befähigt Transferpartner*innen, auch nach Kooperationsende selbstständig themenverwandte Vorhaben in eigenen Kontexten anzugehen.

Transferprozesse haben auch positive **Rückwirkungen auf die Modellprojekte** selbst: Neben dem wechselseitigen Lernen und der Unterstützungserfahrung (Empowerment) werden auch Perspektivwechsel („Blick von außen“ – zum Beispiel von einem Träger eines anderen Themenfeldes) und Sensibilisierung als positive Outcomes generiert. Zum Beispiel profitiert ein Projekt von der Zusammenar-

beit mit einem anderen zivilgesellschaftlichen Verein, weil dieser bereits lange im Feld der Geflüchtetenhilfe aktiv ist. Das Projekt steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Verein und erhält aktuelle Informationen zu neuen Gesetzeslagen, die für die Projektarbeit relevant sind:

*„Ja, da ist dann wiederum die Vernetzung mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen so wichtig, weil sonst kommt man da gar nicht hinterher. Und wenn es dann solche Institutionen wie die [...] gibt, die da einfach up-to-date sind und die das einem erklären können und wo man auch weiß, okay, da kann ich anrufen und beim nächsten Mal kann ich nachfragen und dann habe ich irgendwie die Antwort. Wenn es das nicht gäbe, das würde die Arbeit super krass erschweren.“ (LI38)*

4.4.2. Ungeplanter Transfer

Transfer findet im Verlauf der Projektarbeit auch ungeplant statt, ohne dass er durch konkrete Aktivitäten veranlasst wurde. Wenn zum Beispiel Aktivitäten, die das Projekt initiiert hat, **eigeninitiativ** - teils ohne Wissen der Projektakteur*innen - durch die entstandenen **Netzwerke** fortgeführt werden, stellen diese gelungene Transferprozesse dar.

„Also ich merke, wie natürlich Menschen aus all diesen Bereichen zusammenarbeiten. Dass sie sich vernetzen, dass sie an nächsten Projekten arbeiten. Also Kinderprojekte, die wir zu einem Turnier zusammengebracht haben, die vorher in fast verfeindeten Stadtteilen waren. Die einen eher migrantisch geprägt, die anderen eher rechts. Von der Elternschaft würde ich das jetzt sagen, dass die jetzt das nächste Turnier planen, das ist mir jetzt irgendwie erst gestern mitgeteilt worden. Das ist eigentlich so ein sehr gelungener Transfer, weil ich erst mal, da hat gar keiner gefragt, ob ich wieder mitmache, sondern es passiert jetzt einfach. Wir haben eine schöne Tradition geschaffen und diese Fremdheit zwischen ihnen ist jetzt irgendwie aufgehoben.“ (LI66)

Auch rein pragmatische Kooperationen können unintendiert zu Transferprozessen werden: Um Jugendliche einer bestimmten Altersgruppe zu erreichen, kooperiert ein Projekt im Themenfeld Rassismus beispielsweise mit einem Träger, der im Bereich Kunst und Kultur mit Kindern und Jugendlichen arbeitet. Die Angebote des Modellprojekts finden in den Räumlichkeiten des Trägers statt und werden gut angenommen. Auf diesem Wege wurde der Träger auf den Themenschwerpunkt des Modellprojekts und das Bundesprogramm aufmerksam und plant nun selbst, sich in diesem Bereich zu engagieren. Das Modellprojekt berät den Partner in diesem Prozess.

Beide Beispiele unterstreichen den **innovativen und erprobenden Charakter** der Modellprojekte und ihre Fähigkeit zu lernen und anzupassen: Aus der Beobachtung und Analyse ungeplanter Transfererfolge generieren die Modellprojekte Erkenntnisse, die in zukünftige Transferstrategien einfließen.

4.4.3. Gelingensbedingungen und Herausforderungen von Transfer

Damit Transferprozesse nachhaltig gelingen können, sind sie von bestimmten **Mindestvoraussetzungen** abhängig. Auf diese wirken die Modellprojekte proaktiv hin. Zugleich bestehen aber auch begrenzte Herausforderungen, die nur teilweise durch die Modellprojekte selbst verbessert werden können.

4.4.3.1. Bereitschaft und Motivation der Kooperationspartner*innen

Für einen gelingenden Transfer braucht es Bereitschaft und Offenheit der am Transferprozess beteiligten Akteur*innen, sich mit den Themen und Inhalten des Projekts auseinanderzusetzen sowie sich selbst aktiv einzubringen (Novak 2017: 75–78; Rockstroh & Zajontz 2022: 251). Insgesamt zeigt der große Rücklauf an Anfragen zur Zusammenarbeit mit den Modellprojekten, dass diese ihre **Projekte und Themen sehr gut platzieren**. „Es gelingt den Modellprojekten, ihre Angebote und Aktivitäten gut sichtbar zu machen, so dass die relevanten Zielgruppen erreicht werden können. 81 Prozent der befragten Modellprojekte geben an, mit dem Interesse anderer Organisationen oder Akteur*innen der Zivilgesellschaft an den Themen, Ansätzen und Angeboten des Projekts sehr oder eher zufrieden zu sein. Auch mit der Akzeptanz des Projekts durch andere Organisationen oder Akteur*innen der Zivilgesellschaft sind die befragten Projektmitarbeitenden zu 79 Prozent sehr oder eher zufrieden.

Herausforderungen, die von den Modellprojekten nur begrenzt beeinflusst werden können, stellen zu geringe zeitliche, finanzielle oder personelle Ressourcen von externen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen dar oder deren abweichende inhaltliche Schwerpunktsetzung. Teils werden Modellprojekte auch aus einer fehlgeleiteten Kooperationsmotivation angefragt, wenn Vereine oder Organisationen über die Zusammenarbeit nur ihr Image verbessern wollen, aber wenig inhaltliches Interesse mitbringen. Auch einzelne Konflikte, die im Verlauf der Kooperation auftreten - betreffend verschiedener Haltungen, Meinungen sowie unterschiedlicher Sensibilisierung für ein Thema - können Transferprozesse erschweren.

Die Erhebungen zeigen aber, dass die Modellprojekte in der Regel mehr Anfragen bekommen als sie bearbeiten können, daher wird die **Zielerreichung im Bereich Transfer** in die Zivilgesellschaft von den genannten Herausforderungen insgesamt kaum eingeschränkt.

4.4.3.2. Netzwerke und Kooperationen

Netzwerke und Kooperationen sind eine weitere **Gelingsbedingung** für den Transfer der Projektergebnisse in die Zivilgesellschaft. Sie spielen bei **der wechselseitigen ideellen und materiellen Unterstützung in Transferprozessen** eine große Rolle (vgl. Strachwitz, Priller & Triebe 2020: 213, 247f).

Für den Aufbau von Netzwerken pflegen die Modellprojekte vielseitige **Kontakte zu Einzelpersonen**, Vereinen und Trägern. Anhand der qualitativen Daten wird deutlich, warum ein hoher Bekanntheits- sowie Vernetzungsgrad des Projekts oder des Trägers eine wichtige Gelingsbedingung von Transfer darstellt. Wenn ein Träger bereits weitreichend bekannt ist und ein vertrauenswürdiges Image genießt, treten Akteure mit Kooperationsanfragen auch selbstständig an das Projekt oder den Träger heran. Außerdem wird transferiertes Wissen, das ein Projekt im Rahmen einer Veranstaltung oder in einem Workshop vermittelt, von den beteiligten zivilgesellschaftlichen Akteuren besser angenommen, wenn bereits eine Vertrauensbasis in der Beziehung zwischen Projektmitarbeitenden und Kooperationspartner*innen besteht.

Die Weitergabe von Transferprodukten und -inhalten ist dann am **effektivsten**, wenn **Angebote regelmäßig** in derselben Einrichtung über einen längeren Zeitraum beworben und wiederholt angeboten werden, sodass eine Verlässlichkeit in der Beziehung zwischen den Kooperationspartner*innen entsteht. Auch spielen die Klarheit von Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen, Ehrenamtskoordination und räumliche Möglichkeiten innerhalb der Einrichtung eine wichtige Rolle für das Gelingen von Transfer.

Zwei Drittel der Modellprojekte im Handlungsfeld besitzen hinsichtlich Kooperationen und Netzwerken eine gute bis sehr gute **Ausgangsbasis für den Transfer**. 78 Prozent der Modellprojekte sind mit

dem Zugang zu anderen Akteur*innen der Zivilgesellschaft sehr zufrieden oder eher zufrieden (siehe unten Abb. 9 zur Zufriedenheit der Modellprojekte).

Die Modellprojekte vernetzen sich nicht nur selbst, um die eigene Arbeit voranzubringen, sie sind auch **Initiatoren von Vernetzung** weiterer Engagierter, Initiativen und Organisationen aus der Zivilgesellschaft. Sie vermitteln Kontakte und bringen verschiedene Gruppen, Aktive und Expert*innen zusammen, damit neue Projekte entstehen können, in denen die Projektergebnisse weitergeführt werden. Auch bei Veranstaltungen und Angeboten der Modellprojekte begegnen sich zivilgesellschaftliche Akteur*innen, die zu den Projektinhalten zusammenarbeiten und diese in ihre eigenen Kontexte tragen. **Good Practice** Beispiele hierfür sind: Gezielte Begegnungsformaten wie „Dialogforen“ oder Veranstaltungen auf Marktplätzen, aber auch durch Multiplikator*innen-Fortbildungen. An den beschriebenen Netzwerkaktivitäten der Modellprojekte sind neben der Zivilgesellschaft oft Vertreter*innen der Regelstrukturen beteiligt, sodass die Modellprojekte darüber indirekten Transfer in Regelstrukturen leisten.

„Also ich würde sagen, unser größtes Plus ist tatsächlich eine etablierte und vertrauensvolle Beziehung zu den Menschen. Ich würde sagen, das ist wirklich in unserer Region eigentlich der größte Hebel, um nachhaltig auch zu sein. Also weil das einfach für viele Menschen hier die Voraussetzung ist, sich quasi dem Projekt zuzuwenden und dann tatsächlich auch vor Ort irgendwie weiterzumachen, wenn einfach irgendwie so eine persönliche Verbundenheit auch da ist.“ (L132)

Die bestehenden Kontakte und Netzwerke zu sichern sowie persönliche Kontakte aus Weiterbildungsreihen und Aktivitäten zu stärken, ist **Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie**, die aktuell in fast allen Projekten umgesetzt wird, zum Beispiel über Abschlussveranstaltungen, bei denen Projektakteure aus der Zivilgesellschaft aber auch aus Regelstrukturen noch einmal zusammentreffen.

Herausforderungen entstehen, wenn Netzwerke von bestimmten Personen abhängen und diese ihre Tätigkeit aufgeben. Zudem besteht – auch, wenn durch das Modellprojekt geschaffene Grundlagen ehrenamtlich fortgeführt werden – teils Skepsis darüber, ob darüberhinausgehende Schritte gegangen werden, wenn die Unterstützung des Modellprojekte wegfällt. Da die Mehrheit der Modellprojekte seit Beginn der Förderperiode jedoch in breite Kooperationen und Netzwerke investiert hat (vgl. Weiberg et al. i.E.), führt das Wegbrechen einzelner Partner*innen überwiegend nicht dazu, dass Transferprozesse nur eingeschränkt stattfinden können. Die Pflege einer ausgeweiteten Öffentlichkeitsarbeit kann hier zusätzlich dazu beitragen, dass Projekte noch stärker sichtbar werden und dadurch neue Transfer-Kooperationen zustande kommen.

4.4.3.3. Bedarfsorientierung und Flexibilität

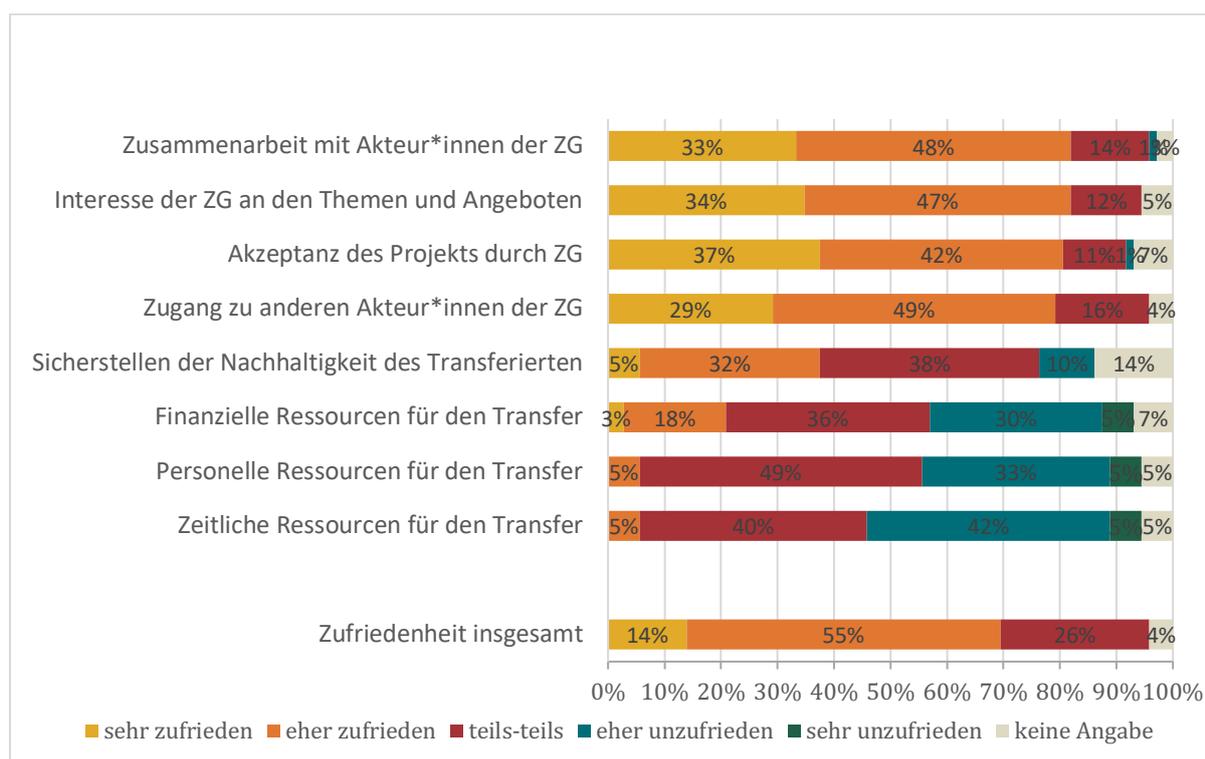
Damit der Transfer gelingt, orientieren sich die Modellprojekte zentral an den **Bedarfen der Kooperationspartner*innen**. Die Lebensrealität und tatsächlichen Bedürfnisse und Wünsche der Partner*innen für spezifische Transferformen müssen in den Blick genommen und schon vorab abgefragt und geklärt werden. Dies muss durch einen stetigen Kommunikationsprozess begleitet werden, damit die transferierten Inhalte entsprechend der ursprünglichen Projektziele angewendet werden.

Im Rahmen der Transferprozesse nehmen die Projektmitarbeitenden zum Teil große **Änderungen im Vorgehen** vor und organisieren andere Angebote und Veranstaltungen als ursprünglich vorgesehen, um die Transferprozesse zu verbessern. Ein Projekt entschied sich zum Beispiel dazu, zunächst arbeitsrechtliche Bedingungen zu thematisieren und hier Unterstützung sowie Wissensvermittlung anzubieten, bevor es sich dem ursprünglich geplanten Fokusthema Integration zuwenden konnte.

Um nachhaltig einen Mehrwert zu generieren, sollten die Partizipationsweisen der externen Partner*innen im Rahmen des **Transferprozesses flexibel** gehalten werden, damit der Prozess als Gewinn und nicht als Belastung wahrgenommen wird. In der Modellprojekt-Arbeit noch stärker beachtet werden sollte auch, dass transferierte Produkte unkompliziert anwendbar sind beziehungsweise herausfordernde Themen in leicht zugänglicher Sprache vermittelt werden. Beispielweise sind für ein Projekt, das im Feld der rassismuskritischen Bildung verankert ist, bestimmte Termini selbstverständlich, für die Kooperationspartner*innen jedoch nicht unbedingt geläufig. Dies muss in der Umsetzung gegebenenfalls extra mit eingeplant werden.

Herausfordernd ist hier, dass diese Kommunikationsprozesse mit den Kooperationspartner*innen sowie entsprechende **Anpassungen und Umgestaltungen**, vieler Ressourcen bedürfen. Auch müssen Workshops für themenfernere Akteur*innen gegebenenfalls mehrmals angeboten werden, um in die Tiefe gehen und ein umfassenderes Verständnis der Inhalte vermitteln zu können; dies bindet ebenfalls zeitliche und personelle Ressourcen. Die Projekte beschreiben zudem, dass sie innerhalb von Kooperationen mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen in der Regel die meisten Ressourcen tragen, da der Kooperationspartner nicht über die entsprechenden Mittel wie Zeit, Geld oder Personal verfügt. Hilfreich waren hier Gespräche mit BAFzA-Mitarbeitenden über die Mittelverwendung und deren fachliche Unterstützung.

Abbildung 9: Zufriedenheit der Modellprojekt mit Transfer in die Zivilgesellschaft in Bezug auf ...



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N = 73.

Lesebeispiel: Von den befragten Modellprojekten gaben 18 Prozent an, eher zufrieden mit den finanziellen Ressourcen für die Umsetzung des Transfers zu sein, 3 Prozent sind sehr zufrieden hiermit. Mit der Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen der Zivilgesellschaft sind 33 Prozent sehr und 48 Prozent eher zufrieden. Dagegen sind 42 Prozent eher unzufrieden und 5 Prozent sehr unzufrieden mit den zeitlichen Ressourcen für die Transferumsetzung. Insgesamt sind 14 Prozent der Modellprojekte sehr zufrieden und 55 Prozent eher zufrieden mit dem Transfer. Im folgenden Absatz werden die Gründe hierfür ausführlicher dargestellt.

4.4.3.4. Gute Projektplanung und Vorbereitung

Transferprozesse müssen **frühzeitig geplant und gut vorbereitet** werden. Bei einigen wenigen Projekten stellten Projektmitarbeitende fest, dass die Ressourcen – personeller, materieller/finanzieller oder zeitlicher Art, zum Beispiel durch die nachwirkende Projektverzögerung durch Corona oder krankheitsbedingte Personalengpässe im Team – für die Verwirklichung eines abgeschlossenen Transferprozesses nicht mehr ausreichen. Hier ist es wichtig, frühzeitig mit dem Programmgeber zu besprechen, welche Aufgaben nun priorisiert werden müssen. Auch in den Kooperationen mit Partner*innen sind klare und zuverlässige Absprachen (möglichst schriftlich niedergelegt) über die transferierten Inhalte und den Prozess zentral für das Gelingen von Transfer. Dies wird im vierten Jahr der Förderung auch mehrheitlich von den Modellprojekten entsprechend gehandhabt. **Zu wenig Zeit** bleibt jedoch in der Regel für eine **nachgelagerte gegebenenfalls externe, begleitete Nachbereitung/Reflexion**. Eine angeleitete Selbstevaluation könnte hier sehr hilfreich sein. Die Angebote der ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse (PWQ) der gsub zum Thema Transfer und konstruktiver Projektabschluss wurden von den Projekten als hilfreich bewertet, um sie bei der Planung, Umsetzung und Anpassung von Transferaktivitäten zu unterstützen.

Herausfordernd für eine gute Planung und Vorbereitung ist, dass bei notwendigen Änderungen zeitliche und personelle Engpässe entstehen können, u.a., weil aufgrund der **jahresgebundenen Verwendung** der Mittel nur eine sehr eingeschränkte Möglichkeit ihrer Übertragung ins nächste Jahr besteht. Zudem entstehen durch die fortlaufende – an sich positiv zu bewertende – **Professionalisierung** des Feldes, bei den Projekten höhere Kosten, weil zum Beispiel Referent*innen/Fachkräfte ihre qualitativ hochwertigeren Leistungen entsprechend höher entlohnen lassen.

4.4.4. Nachhaltiger Transfer

Während der laufenden Förderphase sind die Modellprojekte, wie oben dargestellt, stark an der Gestaltung der Transferprozesse beteiligt. Ihre Hauptaufgabe besteht in der **Beratung und Begleitung** der Transferpartner, sowohl bei inhaltlichen als auch administrativen Fragen. Sie beraten vor und nach Aktivitäten, stehen als Ansprechpartner*innen bereit und stellen Materialien zur Verfügung. Dieser begleitete Transfer trägt erheblich dazu bei, dass die Qualität der Projektergebnisse erhalten bleibt. Wichtig für einen Übergang in die Phase ohne Beteiligung des Modellprojektes ist es dann, das Ende der Zusammenarbeit früh festzulegen, eventuell Nachfolger*innen (zum Beispiel in Gremien) zu suchen, Übergaben vorzubereiten sowie Abschlussdokumentationen und Materialien aufzubereiten.

Wann aber kann ein Transfer als nachhaltig bezeichnet werden?

Da eine Erhebung von Nachhaltigkeit nach Ende der Förderung nicht vorgesehen ist, beziehen sich die folgenden Angaben auf eine Ableitung von Nachhaltigkeitspotenzialen und -bedingungen, wie sie sich im letzten Jahr der Förderperiode abzeichnen.

„Jetzt werden wir als Gäste eingeladen und [...] nicht als Mitveranstalter. Das ist auch ein gutes Zeichen, dass sie so selbstsicher sind, ja, wir machen das und wir können das.“ (LI32)

Eine **Nachhaltigkeitsstrategie** der Modellprojekte, die immer wieder genannt wird, ist, das Projekt in gleicher oder ähnlicher Form weiterzuführen und dafür weitere Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen, das Thema des Modellprojektes im eigenen Träger zu verankern und das Personal mit der thematischen Expertise zu halten. In einzelnen Fällen überlegen Modellprojekte ihre bisher kostenfreien

Angebote nach Projektende kostenpflichtig anzubieten. Dies ist jedoch keine zufriedenstellende Lösung, da der Bereich der Zivilgesellschaft vor allem auf Ehrenamtlichkeit basiert – auch wenn es teils hauptamtliche Strukturen gibt – und kostenpflichtige Angebote schwer Teilnehmende finden würden.

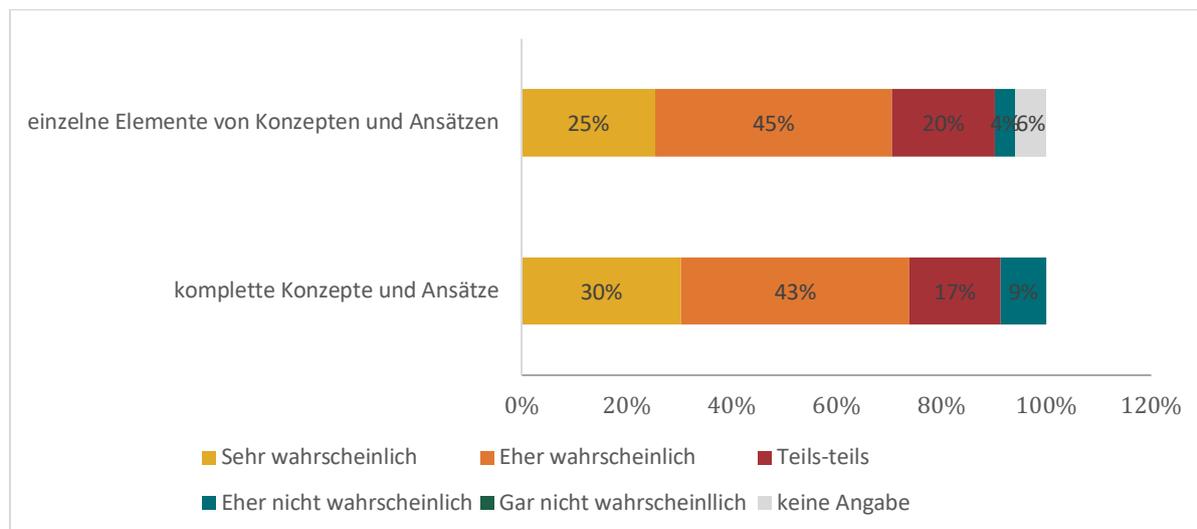
Wenn Projektaktivitäten und -ansätze jedoch ohne das Projekt oder den Träger weitergeführt werden, stellt dies einen **Indikator für einen nachhaltigen Transfer** dar. Solche Fortführungen lassen sich bereits vor dem Projektende beobachten. Im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung können folgende Nachhaltigkeitsstrategien beobachtet werden, wobei die Modellprojekte in den Strategien b) und c) das meiste Nachhaltigkeitspotenzial sehen.

- a) Projektaktivitäten werden von Ehrenamtlichen übernommen. Bei dieser Strategie müssen Formate meist in reduzierter Weise fortgeführt werden, da die finanziellen und personellen Projektressourcen wegfallen. Auch qualitative Weiterentwicklungen sind dann nicht mehr möglich;
- b) Projektteilnehmende führen die Projektaktivitäten eigenverantwortlich in anderen Kontexten fort (zum Beispiel Workshops) und finden dafür eigenständig Finanzierungsmöglichkeiten;
- c) zivilgesellschaftliche Organisationen, mit denen das Modellprojekt kooperiert und/oder deren Mitglieder an Projektangeboten teilgenommen haben, übernehmen die Projektansätze in ihre eigenen Strukturen und Angebote.

Gute Aussichten: Die Modellprojekte zeigen sich auf der einen Seite zuversichtlich, was das Fortbestehen ihrer Arbeit in Kontexten der Zivilgesellschaft anbelangt: Die Wahrscheinlichkeit, dass ihre in die Zivilgesellschaft transferierten Ansätze nach dem Projektende weitergeführt werden, halten 73 Prozent der befragten Modellprojekte für sehr oder eher wahrscheinlich. Die Weiterführung einzelner Elemente ihrer Ansätze halten 70 Prozent für sehr oder eher wahrscheinlich. Darüber hinaus wird der Transfer von Problembewusstsein, Wissen, Haltungen, Einstellungen und Diskursveränderungen beobachtet und in den Interviews als nachhaltig beschrieben. Auf der anderen Seite fällt den Befragten eine Einschätzung darüber schwer, was nach dem Wegfall der Ressourcen, Personen und Strukturen des Projekts überhaupt weitergeführt werden wird.

Das **größte Nachhaltigkeitspotenzial** besteht weiterhin in abrufbaren Materialien, wie Webpräsenzen oder Onlinefortbildungen, entstandenen persönlichen Kontakten und Netzwerken - sowohl mit Kooperationspartner*innen als auch unter Adressat*innen – sowie in der Ausbildung von Multiplikator*innen gesehen. Insgesamt kann - aufgrund der vorhandenen Daten über die Arbeit der Modellprojekte in der Vielfaltgestaltung - angenommen werden, dass das Bundesprogramm das Ziel einer nachhaltigen Stärkung der Zivilgesellschaft im Handlungsfeld erreicht.

Abbildung 10: Wahrscheinlichkeit, dass Transferiertes in anderen Bereichen der Zivilgesellschaft fortgeführt wird



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung; Transfer einzelner Elemente n = 51, Transfer kompletter Ansätze n = 23.

Lesebeispiel: 25 Prozent der Modellprojekte, die Transfer von einzelnen Elementen anstreben, gaben an, dass die Fortführung von einzelnen Elementen von Konzepten und Ansätzen sehr wahrscheinlich ist und 45 Prozent gaben an, dass dies eher wahrscheinlich ist. Bei der Fortführung von kompletten Konzepten und Ansätzen waren 30 Prozent der Modellprojekte, die komplette Ansätze transferieren, der Meinung, dass die Fortführung sehr wahrscheinlich ist und 43 Prozent schätzten dies als eher wahrscheinlich ein.

4.4.5. Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Die Modellprojekte erreichen das Ziel des Transfers ihrer Ergebnisse auf andere Träger und Kontexte der Zivilgesellschaft. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft im Bereich Vielfaltgestaltung. Für den **erfolgreichen Transfer** spielt insbesondere die organisationale und thematische Ähnlichkeit der Modellprojekträger zu den Transferpartner*innen eine Rolle, wobei in einem ausgewogenen Verhältnis auch themenfeldfremde Akteure adressiert werden. Die Qualifizierung und Beratung anderer zivilgesellschaftlicher Akteure durch die Modellprojekte umfasst nicht nur das Thema des Projekts, sondern auch weitere Bereiche des Engagements (zum Beispiel Gremienarbeit, Fundraising), wovon insbesondere kleinere Migrant*innenselbstorganisationen profitieren.

Transferprozesse in die Zivilgesellschaft sind von einer **großen Heterogenität an Transferinhalten, Transferwegen und -partner*innen** gekennzeichnet. Zugleich haben sich mit der Ausbildung ehrenamtlicher Multiplikator*innen, der Dissemination von Publikationen und Materialien und der Kooperation und Beratung bestimmte Transferformen als besonders geeignet herausgestellt. Als Gelingensbedingungen für Transfer in die Zivilgesellschaft haben sich, ähnlich wie beim Transfer in die Regelstrukturen, Bedarfsorientierung, Ko-produktive Arbeitsformen sowie eine gute Vorbereitung und Planung herausgestellt.

Zivilgesellschaft ist durch Ehrenamtlichkeit gekennzeichnet und gleichzeitig durch eine hohe persönliche Identifikation der Akteur*innen mit den jeweiligen Themen und Anliegen. Jene Kombination aus Prekarität und Motivation beziehungsweise persönlichem Engagement spiegelt sich auch in den Transferprozessen der Modellprojekte. **Herausforderungen** betreffen vor allem strukturelle Aspekte (feh-

lende Ressourcen), während solidarische Netzwerke, vertrauensvolle Beziehungen und geteilte Überzeugungen eine Stärke des Transfers der Projektergebnisse und -erkenntnisse von der Zivilgesellschaft in die Zivilgesellschaft ausmachen. Als nachhaltig wirksamer Transfer gilt bei den Modellprojekten die eigenständige und vom Projekt unabhängige Weiterführung von Projektelementen durch zivilgesellschaftliche Akteur*innen und Organisationen.

4.4.5.1. Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Vom Programmgeber könnte gegenüber den Modellprojekten noch deutlicher dargelegt werden, welche Gewichtung Transfer (gegenüber anderen Projektaktivitäten wie Outputs) einnehmen soll und welche Formen von Transfer besonders gewünscht sind. Hier bestehen Unsicherheiten auf Seiten der Projektdurchführenden.
- Unterstützend für die Projektplanung wäre es, programmseitig ferner eine Definition von Transfer anzubieten sowie die sehr nachgefragten Angebote der ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse (PWQ) der gsub zum Thema Transfer und konstruktiver Projektabschluss weiterhin anzubieten.
- Um zu bewerten, ob Transferziele erreicht wurden, sollte das Thema in der nächsten Förderperiode auch als ein Bereich in der angeleiteten Selbstevaluation durch die wissenschaftliche Begleitung verankert werden.
- Nachgehalten (und in der Vielfalt-Mediathek hinterlegt) werden sollten weiterhin Ergebnisse der PWQ und der wissenschaftlichen Begleitung. Dies könnte in Zusammenarbeit mit den Innovationsprojekten in einer Handreichung zur Planung gelungener Transferprozesse oder mit Good Practice-Transferbeispielen geschehen.
- Da in den für Transferprozesse wichtigen Bereichen wie Professionalisierung (zum Beispiel Trainer*innen) und Kommunikation (Social Media, Webanwendungen etc.) zunehmende Kosten zu beobachten sind, ist die Erhöhung der maximalen Projektfördersumme je Innovationsprojekt ein wichtiger Schritt zur Absicherung von Transferprozessen.
- Neben dem Transfer in die Praxis (Zivilgesellschaft und Regelstrukturen), sollten Modellprojekten darin unterstützt werden, Transferkooperationen mit wissenschaftlichen Stellen (Universitäten/Hochschulen, wissenschaftliche Begleitung) einzugehen, um Projektergebnisse über Publikationen oder Veranstaltungen noch stärker in die Fachwissenschaft zu bringen. Projektseitig besteht hier großes Interesse, es ist aufgrund fehlender Kapazitäten und Zugänge momentan aber nur in Ansätzen realisiert. Dies könnte durch das Programm unterstützt werden, indem Beiträge in Fachveröffentlichungen oder die Teilnahme an Fachveranstaltungen dezidiert als erwünschte Transferwege genannt werden. Die wissenschaftlichen Begleitungen könnten Kooperationspartner sein oder Informationen und Zugänge vermitteln, z. B. zu Publikationsmöglichkeiten, Tagungen oder passenden Forschungsstellen.
- . Der Programmgeber sollte den Innovationsprojekten vermitteln, dass zum Ende des Projekts eine feste Phase für den Transfer eingeplant werden soll. Damit kann eine deutlich größere Reichweite beim Transfer und im Zuge dessen mehr Nachhaltigkeit erreicht werden.

4.4.5.2. Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte

- Gerade bei der geplanten zukünftigen Verringerung der Förderperiode von fünf auf vier Jahre, müssen Innovationsprojekte stärker Transferaktivitäten, -zeiten und -strategien von Anfang an in die Projektplanung einbeziehen. Transfer stellt eine begleitende Projektaktivität dar, die mit entsprechenden Kapazitäten und Ressourcen zu unterfüttert ist, um kein unvollständiges „Anhängsel“ am Ende der Förderung zu werden.

- Die Innovationsprojekte müssen mit im Interessenbekundungsverfahren dazu klare Transferziele festlegen, die sie erreichen wollen und gegenüber der Evaluation explizieren. Dies verhilft ihnen zu einer besseren Planbarkeit und Orientierung in Hinblick auf Priorisierungsfragen, Ressourceneinschätzung und Verwirklichung von Transfervorhaben neben den laufenden Projektaktivitäten.
- Das von der Evaluation für die nächste Förderperiode geplante Tool zur Selbstevaluation sollte von den Innovationsprojekten konsequent auch zur Überprüfung der eigenen Transferprozesse eingesetzt werden.
- Das breite Interesse der Innovationsprojekte an weitergehendem Transfer (außerhalb Zivilgesellschaft und Regelstruktur), z.B. über Kooperationen mit fachwissenschaftlichen Stellen, muss in den Förderanträgen hinterlegt werden, da dies sonst zu häufig als „add on“ nicht mehr realisiert wird.
- Innovationsprojekten sollten Projektergebnisse über Publikationen oder Veranstaltungen noch stärker in die Fachwissenschaft bringen und dazu ggf. Kooperationen mit wissenschaftlichen Stellen eingehen.

Die Innovationsprojekte sollten die angebotenen Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten (zum Beispiel die Angebote der Bundeszentralen Infrastruktur) innerhalb des Programms noch stärker nutzen und vor allem mitbestimmen (Abfrage von Bedarfen der Innovationsprojekte zur Projektumsetzung), um günstige Voraussetzungen für Transfer zu schaffen, Synergieeffekte zu nutzen und Ressourcen zu sparen.

4.5. Organisationaler Wandel in der Vielfalt gestaltenden Zivilgesellschaft

Die **Modellprojekte wirken** mit ihren Angeboten und Maßnahmen nicht nur in ihre direkten Zielgruppen hinein, sondern darüber hinaus **auch in ihre eigenen Träger**. Dies betrifft die Bereiche diversitäts- und rassistuskritische Organisationsentwicklung, Professionalisierung in der Umsetzung von Projekten der Vielfaltgestaltung und Etablierung als nachhaltige zivilgesellschaftliche Struktur im Themenfeld.

„Was wir [für] den Träger mitentwickelt haben als Projekt oder der Träger für uns entwickelt hat, ist nicht nur für dieses eine Projekt.“ (LI10)

Das nachfolgende Kapitel untersucht, inwiefern ein **Transfer der Inhalte** der Modellprojekte in die Träger stattgefunden hat und welche **Veränderungen in den Trägern** während der laufenden Förderperiode durch die Arbeit der Modellprojekte begonnen haben. Dazu werden jeweils die Herausforderungen und Gelingensbedingungen identifiziert sowie am Ende des Kapitels Empfehlungen für den Programmgeber und die Projekte gelistet.

4.5.1. Definition von organisationalem Wandel

Die von den Modellprojekten angestoßenen **Veränderungen im Träger** sind in der Regel nicht als systematische Organisationsentwicklungsprozesse in den IBK angelegt gewesen, sondern entstehen ad hoc als **„Zusatzleistung“** in Folge der geplanten Arbeit der Modellprojekte.

„Also [...] in den Demokratieprojekten [werden] ja auch viele Institutionen begleitet und viele Fragestellungen behandelt... [...] [Das hat dazu geführt,] dass wir gesagt haben: ‘Mensch, wir sind unterwegs, wir beraten andere, aber [...] lasst uns doch mal in unseren eigenen Träger gucken.’“ (LI74)

In Abgrenzung zu systematisch geplanten Prozessen der „Organisationsentwicklung“ mit klar umrissenen Entwicklungsphasen (Werther & Jakobs 2014; Lewin 1953; Weiberg et al. i.E.) wird hier deshalb das Konzept des „organisationalen Wandels“ verwendet.

Das **Konzept** des „**organisationalen Wandels**“ basiert – ähnlich dem der „Organisationsentwicklung“ – auf theoretischen Ansätzen der Systemtheorie, welche die Bedingungen von Veränderungen in Organisationssystemen untersuchen (von Unger et al. 2022; Scherm & Pietsch 2007). Zudem ergibt sich „organisationaler Wandel“, analog zur Organisationsentwicklung, aus einer Notwendigkeit der Anpassung organisationaler Kontexte an veränderte gesellschaftliche Gegebenheiten (vgl. Werther & Jakobs 2014: 50).²⁴ Anders als das Konzept der Organisationsentwicklung muss organisationaler Wandel jedoch nicht als gezielte Intervention stattfinden, sondern kann sich auch als spontane Folge anderer Veränderungen innerhalb eines organisationalen Systems und der es konstituierenden Handlungen vollziehen (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 11).

„**Organisationen**“ verstehen wir dabei als zusammenhängende soziale Systeme, die auf einem „vernetzten, kontinuierlichen Prozess der Ordnungsbildung, -aufrechterhaltung und -entwicklung“ basieren (Probst 1987: 148) und deren Mitglieder einen gemeinsamen Zweck verfolgen (Scherm & Pietsch

²⁴ Strukturalistischen Ansätzen zufolge ergeben sich sozialer und organisationaler Wandel aus zu Grunde liegenden, strukturellen Konflikten, welche notwendige Veränderungsmaßnahmen anstoßen (vgl. Scherm & Pietsch 2007: 14).

2007: 5). Aus systemtheoretischer Perspektive werden Organisationen nicht als statische Gebilde, sondern als prozesshaft verstanden, die sich über „Kommunikationssysteme in ihrer Umwelt [...] etablieren und [...] reproduzieren“ (Scherer & Pietsch 2007: 107; vgl. auch Luhmann 2000).

Obwohl das Konzept des organisationalen Wandels seinen Ursprung in den Wirtschaftswissenschaften (und Privatunternehmen) hat, kann es auch auf zivilgesellschaftliche Organisationen angewendet werden.²⁵ **Zivilgesellschaftliche Organisationen** unterscheiden sich jedoch von Privatunternehmen in einigen wichtigen Rahmenbedingungen, die bei den betrachteten Veränderungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Dies sind insbesondere die oft flacheren Hierarchien, die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, die hohe Eigenmotivation, geteilte Überzeugungen und Interessen sowie die Werteorientierung ihrer Mitglieder:

„Entscheidungsprozesse und die Implementation von Veränderungen sind in zivilgesellschaftlichen Organisationen weniger hierarchisch strukturiert. [...] Die Mitgliedschaft in zivilgesellschaftlichen Organisationen ist freiwillig (soweit es sich nicht um Beschäftigte der Organisation handelt) und die Organisationen binden Mitglieder nicht über Lohnzahlungen, sondern über Überzeugungen und Interessen (Horch 1983; Kühl 2020: 9, 21-43). Spezifische Werteorientierungen sind bedeutsam für die Mitarbeit in der Organisation und die Organisationsidentität (Bökle & Schönwälder 2021; Kirchner 2015; Zimmer & Hallmann 2016)“ (von Unger et al. 2022: 16).

4.5.1.1. Organisationaler Wandel und Vielfaltgestaltung

Die **Modellprojekte wirken** mit ihren Angeboten und Maßnahmen nicht nur in ihre direkten Zielgruppen hinein, sondern darüber hinaus **auch in ihre eigenen Träger**. Dies betrifft die Bereiche diversitäts- und rassismuskritische Organisationsentwicklung, Professionalisierung in der Umsetzung von Projekten der Vielfaltgestaltung und Etablierung als nachhaltige zivilgesellschaftliche Struktur im Themenfeld.

„Was wir [für] den Träger mitentwickelt haben als Projekt oder der Träger für uns entwickelt hat, ist nicht nur für dieses eine Projekt.“ (LI10)

Das nachfolgende Kapitel untersucht, inwiefern ein **Transfer der Inhalte** der Modellprojekte in die Träger stattgefunden hat und welche **Veränderungen in den Trägern** während der laufenden Förderperiode durch die Arbeit der Modellprojekte begonnen haben. Dazu werden jeweils die Herausforderungen und Gelingensbedingungen identifiziert sowie am Ende des Kapitels Empfehlungen für den Programmgeber und die Projekte gelistet.

4.5.2. Definition von organisationalem Wandel

Die von den Modellprojekten angestoßenen **Veränderungen im Träger** sind in der Regel nicht als systematische Organisationsentwicklungsprozesse in den IBK angelegt gewesen, sondern entstehen ad hoc als **„Zusatzleistung“** in Folge der geplanten Arbeit der Modellprojekte.

²⁵ Auch Privatunternehmen sind ordnungsbildende soziale Systeme, deren Mitglieder dem gleichen Zweck dienen und die der Notwendigkeit unterworfen sind, ihre Strukturen, inhaltlichen Ausrichtungen, Personalpolitik u.a. an veränderte gesellschaftliche Gegebenheiten anzupassen.

„Also [...] in den Demokratieprojekten [werden] ja auch viele Institutionen begleitet und viele Fragestellungen behandelt... [...] [Das hat dazu geführt,] dass wir gesagt haben: 'Mensch, wir sind unterwegs, wir beraten andere, aber [...] lasst uns doch mal in unseren eigenen Träger gucken.'“ (LI74)

In Abgrenzung zu systematisch geplanten Prozessen der „Organisationsentwicklung“ mit klar umrissenen Entwicklungsphasen (Werther & Jakobs 2014; Lewin 1953; Weiberg et al. i.E.) wird hier deshalb das Konzept des „organisationalen Wandels“ verwendet.

Das **Konzept** des „**organisationalen Wandels**“ basiert – ähnlich dem der „Organisationsentwicklung“ – auf theoretischen Ansätzen der Systemtheorie, welche die Bedingungen von Veränderungen in Organisationssystemen untersuchen (von Unger et al. 2022; Scherm & Pietsch 2007). Zudem ergibt sich „organisationaler Wandel“, analog zur Organisationsentwicklung, aus einer Notwendigkeit der Anpassung organisationaler Kontexte an veränderte gesellschaftliche Gegebenheiten (vgl. Werther & Jakobs 2014: 50).²⁶ Anders als das Konzept der Organisationsentwicklung muss organisationaler Wandel jedoch nicht als gezielte Intervention stattfinden, sondern kann sich auch als spontane Folge anderer Veränderungen innerhalb eines organisationalen Systems und der es konstituierenden Handlungen vollziehen (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 11).

„**Organisationen**“ verstehen wir dabei als zusammenhängende soziale Systeme, die auf einem „vernetzten, kontinuierlichen Prozess der Ordnungsbildung, -aufrechterhaltung und -entwicklung“ basieren (Probst 1987: 148) und deren Mitglieder einen gemeinsamen Zweck verfolgen (Scherm & Pietsch 2007: 5). Aus systemtheoretischer Perspektive werden Organisationen nicht als statische Gebilde, sondern als prozesshaft verstanden, die sich über „Kommunikationssysteme in ihrer Umwelt [...] etablieren und [...] reproduzieren“ (Scherm & Pietsch 2007: 107; vgl. auch Luhmann 2000).

Obwohl das Konzept des organisationalen Wandels seinen Ursprung in den Wirtschaftswissenschaften (und Privatunternehmen) hat, kann es auch auf zivilgesellschaftliche Organisationen angewendet werden.²⁷ **Zivilgesellschaftliche Organisationen** unterscheiden sich jedoch von Privatunternehmen in einigen wichtigen Rahmenbedingungen, die bei den betrachteten Veränderungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Dies sind insbesondere die oft flacheren Hierarchien, die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, die hohe Eigenmotivation, geteilte Überzeugungen und Interessen sowie die Werteorientierung ihrer Mitglieder:

„Entscheidungsprozesse und die Implementation von Veränderungen sind in zivilgesellschaftlichen Organisationen weniger hierarchisch strukturiert. [...] Die Mitgliedschaft in zivilgesellschaftlichen Organisationen ist freiwillig (soweit es sich nicht um Beschäftigte der Organisation handelt) und die Organisationen binden Mitglieder nicht über Lohnzahlungen, sondern über Überzeugungen und Interessen (Horch 1983; Kühl 2020: 9, 21-43). Spezifische Werteorientierungen sind bedeutsam für die Mitarbeit in der Organisation und die Organisationsidentität (Bökle & Schönwälder 2021; Kirchner 2015; Zimmer & Hallmann 2016)“ (von Unger et al. 2022: 16).

²⁶ Strukturalistischen Ansätzen zufolge ergeben sich sozialer und organisationaler Wandel aus zu Grunde liegenden, strukturellen Konflikten, welche notwendige Veränderungsmaßnahmen anstoßen (vgl. Scherm & Pietsch 2007: 14).

²⁷ Auch Privatunternehmen sind ordnungsbildende soziale Systeme, deren Mitglieder dem gleichen Zweck dienen und die der Notwendigkeit unterworfen sind, ihre Strukturen, inhaltlichen Ausrichtungen, Personalpolitik u.a. an veränderte gesellschaftliche Gegebenheiten anzupassen.

4.5.2.1. Organisationaler Wandel und Vielfaltgestaltung

Wesentlich für das Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ sind die **Verbindung** des Konzepts mit dem **Diversity Management** der 1960er Jahre, das Vielfalt in Organisationen als Chance versteht, sowie dem Ansatz der **interkulturellen Öffnung** aus den 1990er Jahren, der darauf abzielt, Angebote von Einrichtungen und Organisationen an die unterschiedlichen Bedarfslagen der Einwanderungsgesellschaft anzupassen. Nach der Kritik an den interkulturellen Ansätzen²⁸ wurden diese seit den 2000er Jahren weiterentwickelt, woraus das Konzept der **Migrationspädagogik** und schließlich das Konzept der **rassismuskritischen Öffnung** entstand, das den Fokus auf rassismuskritisches Mainstreaming in Organisationen legte (Seng 2017; Seng & Warrach 2019). Zusätzlich entwickelte sich das Konzept der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung, welches im Gegensatz zu Diversity Management und interkultureller Öffnung einem ganzheitlicheren und intersektionalen Verständnis von Vielfalt zu Grunde liegt (RAA Berlin 2017).

Für zivilgesellschaftliche Träger im Bereich der Vielfaltgestaltung ist **organisationaler Wandel eine Grundvoraussetzung**, um mit diversen Gruppen zu arbeiten und deren Anliegen (zum Beispiel Teilhabe, Anti-Diskriminierung) angemessen zu vertreten. Entsprechend leistet diskriminierungskritischer/-sensibler organisationaler Wandel einen wichtigen Beitrag zur Stärkung einer demokratischen und pluralen Zivilgesellschaft.

4.5.2.2. Organisationaler Wandel und Trägerkategorie

Sowohl aus der Literatur²⁹ als auch aus den Kurzinterviews mit den Modellprojekten der Vielfaltgestaltung (2020–2024) lässt sich die Hypothese ableiten, dass **Modellprojekte je nach Etabliertheit** ihrer Träger **unterschiedliche Prozesse** des **organisationalen Wandels** innerhalb der eigenen Träger in Gang setzen. Um diese Veränderungen zu analysieren, wurden die Träger anhand ihrer Erfahrung im Themenfeld und der Dauer ihres Bestehens in **drei Kategorien** geclustert³⁰:

- 1) **Junge Träger**, die sich erst nach 2015 gegründet haben, meist Selbstorganisationen: Die Träger haben sich zwischen 2015 und 2019 neu aufgestellt, haben sich ausgegründet oder waren zuvor rein ehrenamtliche Zusammenschlüsse ohne Eintrag im Vereinsregister. In der Förderperiode 2020-2024 erhielten diese Träger durch „Demokratie leben!“ erstmals eine finanzielle Modellprojekt-Förderung. Das betrifft elf Modellprojekte (15 Prozent). Durch die Größe dieser Träger (junge Träger sind allesamt recht klein) sind an diesen Trägern nur wenige Projekte angesiedelt, teilweise war zum Förderbeginn im Jahr 2020 das Modellprojekt sogar das einzige Projekt im Träger. Entsprechend ist ein Vielfaltbezug in den jungen Träger gegeben und es wird keine weitere Unterscheidung dahingehend vorgenommen. Interessant sind hier insbesondere die Prozesse der damit einhergehenden Etablierung in den jeweiligen Themenfeldern des Handlungsfeldes Vielfaltgestaltung, nachhaltige Kapazitätsbildung in Modellprojekt und Träger (Capacity Building) sowie Veränderungen von Ehrenamt zu Hauptamt und die Professionalisierung im Träger;
- 2) **Etablierte Träger ohne vorherigen Vielfaltbezug**, die bereits vor 2015 bestanden und bisher nicht im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ und den sechs Themenfeldern tätig waren, bisher

²⁸ Aus diskriminierungskritischer Perspektive wurde kritisiert, dass diese oft von einer essentialistischen Vorstellung mit in sich geschlossenen Kulturkreisen ausgehen und die Vielfalt innerhalb der Kulturkreise vernachlässigen (Mecheril 2013; Seng 2017).

²⁹ Zur Diversitätsorientierung: von Unger et al. 2022; zur Professionalisierung in der Zivilgesellschaft: Schütte 2000.

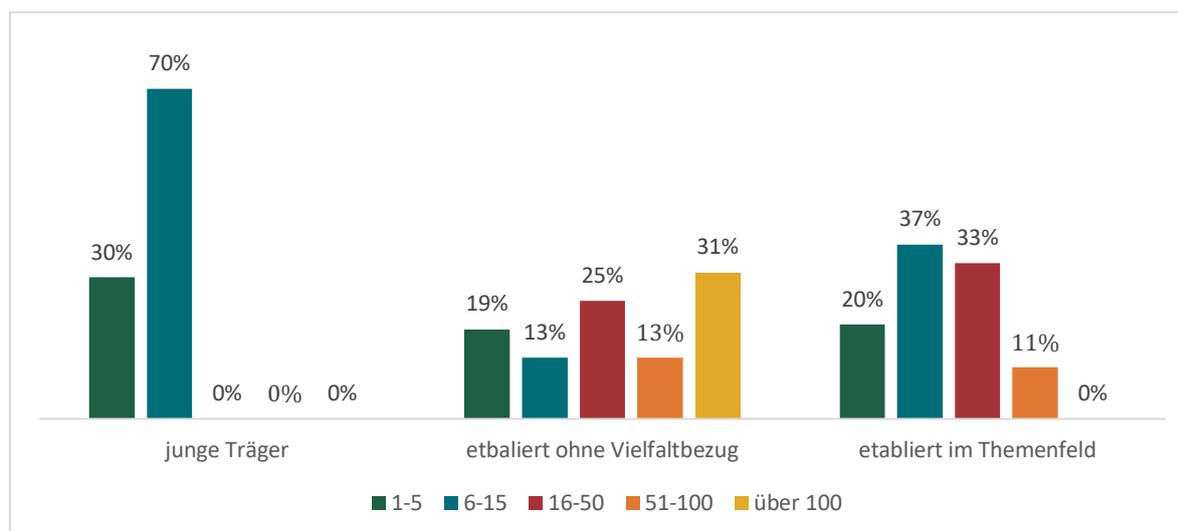
³⁰ Die Kategorien beziehen sich auf die Etabliertheit der Träger. Sie stellen damit nicht die Unterschiedlichkeit innerhalb der Kategorien in Bezug auf Trägergröße und ihrer Positionierung als Selbstorganisation oder als Träger der Dominanzgesellschaft (Rommelpacher 2009) dar.

wenig Bezug zu Vielfalt und Antidiskriminierungsarbeit aufwiesen und keinen expliziten Vielfaltbezug in der Gründungsgeschichte und dem originären Vereins- und Organisationszweck besitzen. Die Modellprojekte in dieser Kategorie sind beispielsweise angesiedelt an Hochschulen, Sportvereine, Stiftungen. In der Förderperiode 2020-2024 sind 17 Modellprojekte (22 Prozent) angegliedert an Träger dieser Kategorie. Mit ihrer Arbeit setzen die Modellprojekte auch Prozesse der Sensibilisierung in ihren Trägern in Gang, die zu einem diskriminierungskritischeren und diversitätssensibleren Arbeitsumfeld beitragen. Interessant sind hier insbesondere die Veränderungsprozesse und Entwicklungen, die im Bereich Diversität und Diskriminierungskritik durch die Modellprojekte in der Förderperiode 2020-2024 in ihren Trägern angestoßen wurden und auch über die Förderperiode hinaus nachhaltig wirken können;

- 3) Etablierte Träger mit vorherigem Vielfaltbezug**, die bereits vor 2015 im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ tätig waren: Diese Träger sind sehr erfahren in mindestens einem Themenfeld des Handlungsfelds „Vielfaltgestaltung“. Sie stellen mit 48 Modellprojekten den größten Teil der Träger dar (63 Prozent). Interessant sind hier insbesondere die Veränderungen und Weiterentwicklungen im Bereich des Kapazitätsaufbaus (Capacity Building) und der Professionalisierung, gegebenenfalls weniger der Diversitätsorientierung.

Ein Faktor für das Potenzial von Modellprojekten, Entwicklungen in Trägern voranzubringen, ist die Größe des Modellprojekts im Verhältnis zum Träger. Dies zeigt sich sowohl intern in der Trägerstruktur als auch in der Außenwahrnehmung. Insgesamt haben junge Träger mit einer ersten Modellprojekt-Förderung (Kategorie 1) weniger Mitarbeitende als etablierte Träger im Themenfeld (Kategorie 3). Etablierte Träger ohne Vielfaltbezug (Kategorie 2) sind verhältnismäßig am größten (siehe Abb. 11). Ist das geförderte Modellprojekt eines von wenigen oder sogar das einzige geförderte Projekt im Träger, so wird dadurch zum einen ein Großteil der Stellen finanziert, zweitens werden Träger und Modellprojekt in der Außenwahrnehmung oft als Einheit wahrgenommen und drittens werden starke Impulse vom Modellprojekt in den Träger gegeben.

Abbildung 11: Anzahl der Mitarbeitenden in den Trägern je nach Etabliertheit der Träger



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N=73.

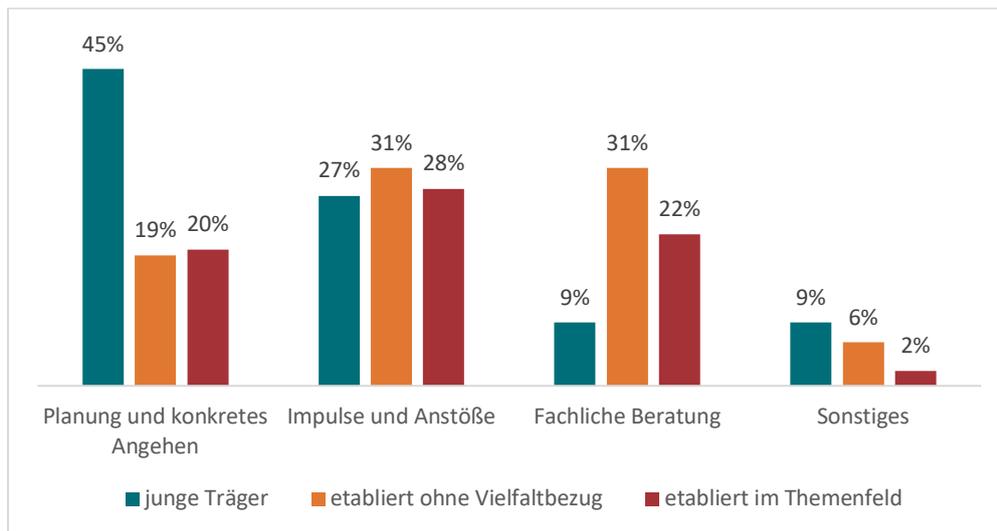
Lesebeispiel: Von den jungen Trägern sind 30 Prozent kleine Träger mit 1-5 Mitarbeitenden und 70 Prozent haben 6-15 Mitarbeitende. Keiner der jungen Träger hat mehr als 15 Mitarbeitende.

4.5.3. Organisationaler Wandel in den Trägern der Modellprojekte

Die über „Demokratie leben!“ geförderten Modellprojekte wirken nicht nur im Rahmen ihrer Projektumsetzung, sondern stoßen auch in ihren Trägern **Veränderungen** und den **Aufbau von Kompetenzen** an. Diese bleiben voraussichtlich auch nach dem Ende der Modellprojektförderung weiter bestehen und tragen dadurch zu einer nachhaltigen Stärkung der Zivilgesellschaft im Bereich Vielfaltgestaltung bei.

Bei 77 Prozent der Modellprojekte entstehen Veränderungen im Träger aufgrund der Modellprojektförderung von „Demokratie leben!“. Diese Veränderungen können nach der oben vorgenommenen **Clusterung** noch einmal differenziert werden: Modellprojekte in jungen Trägern – die höchstens seit 2015 bestehen – sind stärker an konkreten Prozessen der (Weiter-)Entwicklung in ihren Träger beteiligt (z.B. bei der Erarbeitung von Personalentwicklungsprozessen und Netzwerkaufbau; Modellprojekte in etablierten Trägern mit Vielfaltbezug bringen sich und ihre Expertise dagegen vergleichsweise mehr in fachliche Beratungen ein (z.B. in Bezug auf Diversitätsorientierung im Träger; siehe Abb. 12).

Abbildung 12: Involviertheit der Modellprojekte in Veränderungsprozesse je nach Etabliertheit der Träger



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N = 73.

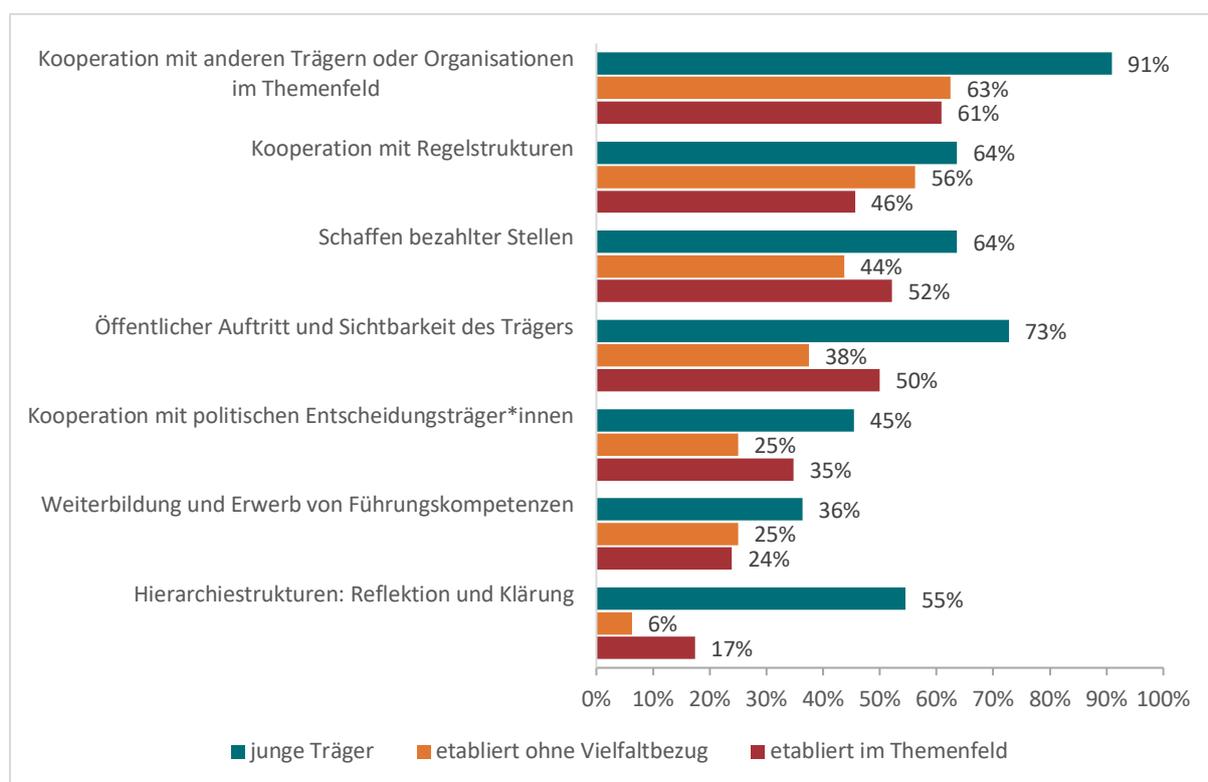
Lesebeispiel: 45 Prozent der Modellprojekten in jungen Trägern sind in Planung und das konkrete Angehen von Veränderungsprozesse im Träger involviert. Bei den etablierten Trägern sind es nur 19 beziehungsweise 20 Prozent. In etablierten Trägern ohne Vielfaltbezug sind dagegen die Modellprojekte verhältnismäßig viel in die fachliche Beratung involviert im Vergleich zu den jungen Trägern und den im Themenfeld etablierten Trägern.

Bereiche, in denen sich **Veränderungen und (Weiter-)Entwicklungen** in den Organisationen der Modellprojekte vollziehen, können ebenfalls nach oben genannten Trägerkategorien geclustert werden:

Kapazitätsaufbau, öffentlicher Auftritt und Kooperationen stehen insbesondere bei jungen Trägern im Vordergrund. In jungen Trägern spielen die Modellprojekte eine stärkere gestaltende Rolle und (Weiter-) Entwicklung in ihren Trägern finden durch und mit den Projektmitarbeitenden statt. Die Modellprojekte bringen durch ihre Mitarbeitende und Projektumsetzungen Kompetenzen und Netzwerke in die Träger, die sich aufgrund ihres jungen Bestehens oft noch in Aufbau- und Entwicklungsprozessen

befinden. Durch die Modellprojektarbeit entstehen vermehrte Kooperationen (91 Prozent Kooperationen mit anderen Trägern, 64 Prozent Kooperationen mit Regelstrukturen), die auch längerfristig für den Träger bestehen bleiben. Auch wird die Trägerorganisation durch die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts sichtbar (73 Prozent) (siehe Abb. 13). Sensibilisierung und Diversitätsorientierung sind hingegen mehr im Fokus der etablierten Träger ohne Vielfaltbezug. In diesen Trägern besteht ein höherer Bedarf, für einen Wandel mit Fokus auf Diversitätsorientierung. Diese Veränderungen geschehen mit und aufgrund der Modellprojekte, welche ihre Expertise zu den Themen Vielfalt und Anti-Diskriminierung einbringen und so beispielsweise dazu beitragen, dass im Träger das Personal diversifiziert wird (56 Prozent) und das Bewusstsein und die Kompetenzen in Bezug auf Diskriminierungskritik gefördert werden (75 Prozent) (siehe Abb. 14).

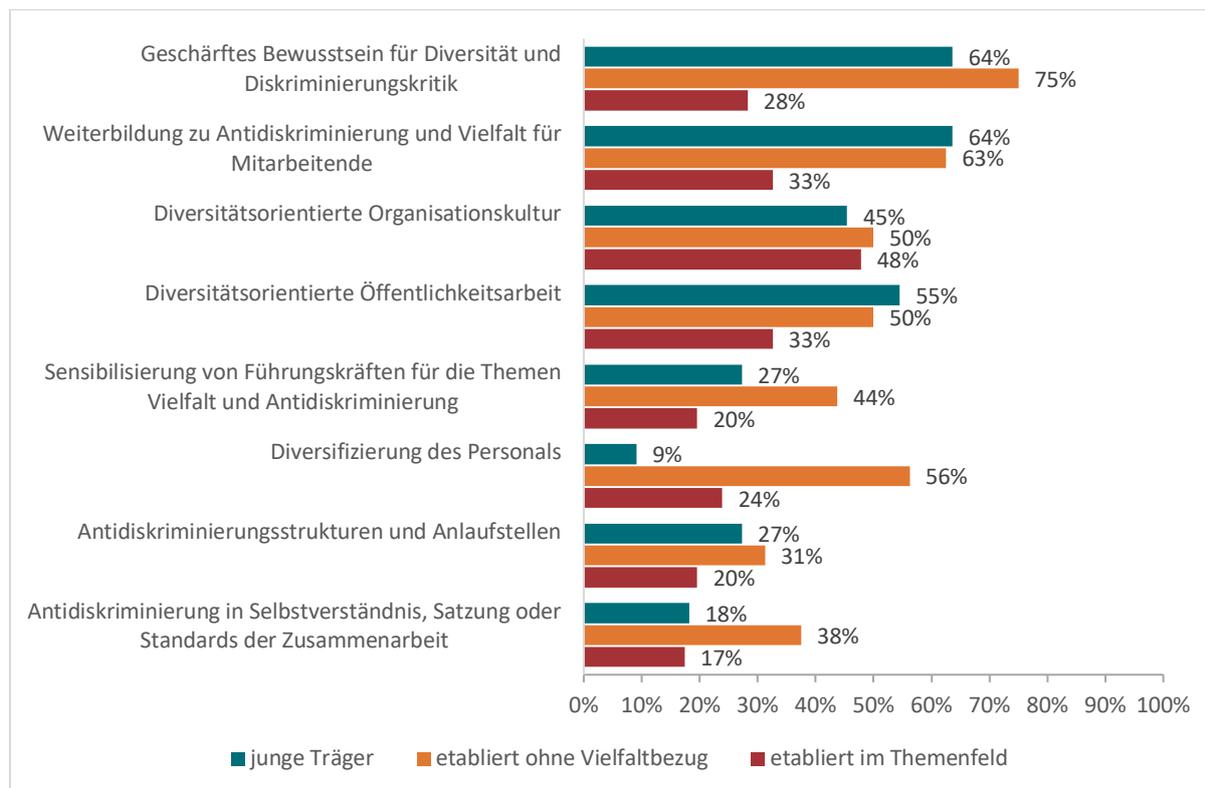
Abbildung 13: Kapazitätsaufbau: Bereiche, in denen sich Veränderungen und (Weiter-)Entwicklungen aufgrund des Modellprojekts ergeben haben



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N=73.

Lesebeispiel: 64 Prozent der Modellprojekte in jungen Trägern haben mit ihrer Arbeit Veränderungen im Bereich der Kooperationen des Trägers mit Regelstrukturen bewirkt. Bei den Trägern, die etabliert im Themenfeld sind, waren es 46 Prozent.

Abbildung 14: Diversitätsorientierung: Bereiche, in denen sich Veränderungen und (Weiter-)Entwicklungen aufgrund des Modellprojekts ergeben haben



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N=73.

Lesebeispiel: 50 Prozent der Modellprojekte in etablierten Träger ohne Bezug zum Themenfeld Vielfaltgestaltung haben mit ihrer Arbeit Veränderungen im Träger im Bereich der diversitätssensiblen Öffentlichkeitsarbeit bewirkt. 56 Prozent der Modellprojekte in dieser Trägerkategorie bewirkten eine Diversifizierung des Personals in ihrem Träger.

Konkrete Beispiele sind unter anderem für das Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ sehr wichtige Themen wie „Macht und Hierarchien“ im Kontext von Diskriminierung und Rassismus, die in diesen (Weiter-)Entwicklungsprozessen aufgenommen und in die Trägerorganisationen zurückgespiegelt und bearbeitet wurden.

„Wir reden ja letztendlich immer über Macht und wir haben gemerkt, dass wir als kleiner Träger sehr, sehr viele Jahre lang zwar ganz freundlich, aber doch mit dem Ziel einer großen Menge informeller Macht und informeller Hierarchien miteinander umgegangen sind. Und dass gerade der Aspekt der Informationsweitergabe teilweise intransparent war und dann Ungleichheiten hergestellt hat. [...] Das ist schon sehr stark durch die „Demokratie leben!“-Projekte positiv beeinflusst, eben in dem Feld der Kommunikation und der Hierarchien eine größere Transparenz herzustellen.“ (LI74)

Auch hier zeigen sich erhebliche Unterschiede je nach **Trägerkategorie**: Während in den etablierten Trägern bestehende Hierarchien und Machtstrukturen in Frage gestellt werden, stehen die jungen und kleinen Träger vor der Aufgabe, Strukturen und Hierarchien erst neu aufzubauen.

Die Daten zeigen weiterhin, dass darüber hinaus durch die Modellprojektförderung in einigen Trägern eine – wenn auch temporäre – **hauptamtliche Struktur** neben dem Ehrenamt entsteht bzw. zusätzliche Stellen geschaffen werden. Dies zieht eine Professionalisierung des Personalmanagements und der Organisationsstruktur und -kultur nach sich und unterstützt eine Weiterentwicklung der Träger in allen Kategorien. Die verschiedenen Prozesse des organisationalen Wandels, die die Modellprojekte in ihren Trägern als Nebenprodukt ihrer Arbeit bewirken, werden nachfolgend dargestellt und eingeordnet.

4.5.3.1. Capacity Building mit Übergang vom Ehrenamt zu (teilweise) hauptamtlicher Arbeit

Unter Capacity Building, das als Nebenprodukt der Förderung der Modellprojektarbeit entsteht, verstehen wir verschiedene Maßnahmen und Prozesse zur Stärkung der Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen in den Trägern der Modellprojekte, um ihre Gesamtziele effizienter und effektiver zu erreichen (vgl. Frantz & Martens 2006). Zu den **zentralen Aspekten des Kapazitätsaufbaus** bei den Trägern der Modellprojekte gehören: das strukturelle Empowerment der Träger, eine Hinwendung zur zielgruppenorientierten Dienstleistung der Angebote und die Professionalisierung der Arbeitsabläufe. Das Capacity Building spielt insbesondere für jüngere Träger im Themenfeld eine wichtige Rolle.

Viele Vereine und Initiativen im Bereich Vielfaltgestaltung arbeiten ehrenamtlich zwar sehr erfolgreich, sie stoßen aber regelmäßig an die Grenzen dieser Struktur. Sich als Organisation in den Wandelprozess zu begeben, **von Ehrenamt zu Hauptamt** zu wechseln, geschieht insbesondere, wenn die Aufgaben so zunehmen, dass ehrenamtliche Arbeitskraft nicht mehr ausreicht (vgl. Schütte 2000). Durch die Arbeit im Modellprojekt erhalten Organisationen hauptamtlich Mitarbeitende, durch deren Tätigkeit zusätzliche Synergieeffekte bei den Trägern entstehen, die allein über das Ehrenamt nicht möglich wären (vgl. Schütte 2000). Dies gilt insbesondere für Modellprojekte, deren Träger zuvor eine rein ehrenamtliche Struktur hatten und erst mit dem Modellprojekt eine hauptamtliche Struktur entwickeln konnten. Dadurch haben sich der Wirkraum und Reichweite der Träger erhöht und Themen und Ziele, die im Bundesprogramm verankert sind, können effektiver und gezielter bearbeitet werden.

Die **Hauptamtlichkeit wirkt** sich in verschiedener Hinsicht **positiv auf die Leistungsfähigkeit** der Organisationen aus: Die Arbeit von Hauptamtlichen lässt sich stärker formalisieren und Arbeitszeiten sind oft kompatibler mit denen externer Partner*innen, was Kooperationen erleichtert. Hauptamtliche verfügen ferner über gesicherte Qualifikationen und können nach sachlichen Kriterien rekrutiert werden, was neue Ideen und Netzwerke in die Organisation bringt. Hauptamtliche Stellen sind bei Personalwechsel auch leichter wieder besetzbar, da ein größeres Rekrutierungsreservoir besteht.

Durch das Einstellen von Hauptamtlichen wird in den Trägern auch ein Kulturwechsel erforderlich und zuvor oft solidarische Beziehungen der Mitglieder entwickeln sich zu Arbeitsbeziehungen (vgl. Schütte 2000).

„Wir haben einfach andere Kapazitäten. Wir waren dann auf einmal ein Team, was fulltime da war und bezahlt worden ist. Wir konnten auch wirklich mit unseren Kapazitäten und Ressourcen anders arbeiten. [...] Dieses Netzwerk an [...] Organisationen [...] ist größer geworden, weil wir uns einfach anders präsentieren durch die hauptamtliche Arbeit.“ (LI70)

Um die Modellprojektarbeit zu leisten, wurden **Projektstrukturen und Kompetenzen** aufgebaut („Ja, die Struktur musste plötzlich her, die sofortige Struktur“: LI70). Bei Projekten mit erster Förderung besteht dabei noch ein höherer Lernbedarf, was den Aufbau von Projektstrukturen und den Umgang mit neuen Anforderungen betrifft, etwa im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit oder im Projektmanagement.

Da die Modellprojekte während ihrer Tätigkeit oft sehr viele Anfragen erhalten, ist der Organisationskulturwandel von Ehrenamt zu Hauptamt und der damit verbundene Ausbau der Leistungsfähigkeit notwendig. Dies kommt nicht nur der Umsetzung der Modellprojektarbeit an sich zugute. Insbesondere die jungen Träger profitieren darüber hinaus auch strukturell, weil in den Organisationen Kompetenzen und Strukturen entstehen, die es ihnen erleichtern, sich nach dem Förderzeitraum im Themenfeld zu etablieren.

Die Träger gewinnen durch die Modellprojektmitarbeitenden personelle Kompetenzen und Kapazitäten sowohl für die Projektarbeit selbst als auch für den **Aufbau von Kooperationen und Netzwerken**. Auch das Zeigen physischer Präsenz der Modellprojekte, etwa durch die Anmietung von Räumen, fördert die Wahrnehmung junger Träger nachhaltig als Anlaufstelle für bestimmte Themen, für Zielgruppe und Kooperationspartner*innen.

„Also sehen wir schon, dass wir mit der Finanzierung [...] des Projektes erstmal überhaupt in die Lage versetzt worden sind, diese Prozesse auch anzugehen. Ohne die wäre das nicht möglich. Wenn wir gute Bildungsarbeit machen würden und würden halt von Honoraren leben, dann hätten wir gar nicht [...] die zeitlichen Ressourcen, ernsthaft diese Themen innerhalb der Belegschaft zu bearbeiten oder noch weiter hinaus dann in [den Träger] hineinzuwirken.“ (LI74)

Herausforderungen und Gelingensbedingungen: In diesem **Prozess vom Ehren- zum Hauptamt** können Modellprojekte in jungen Trägern meist nicht auf bestehende Strukturen zurückgreifen, was vor allem in der Anfangsphase zu Verzögerungen führt. Der Übergang beansprucht Kapazitäten, Zeit und erfordert die Bereitschaft zum scheiternden Lernen und für Trial-and-Error-Prozesse.

Diese Prozesse können durch eine **externe Begleitung** erleichtert und angeleitet werden. „Demokratie leben!“ stellt dafür einige hilfreiche Angebote zur Verfügung (Supervision und Coaching durch PwQ, Beratung des BAFzA, Rückspiegelung der wissenschaftlichen Begleitung), die von den Modellprojekten als hilfreich eingeschätzt werden. So können notwendige (Verwaltungs-)Kompetenzen im Träger aufgebaut und Fortbildungen für Ehrenamtliche angeboten werden.

Strukturelles Empowerment der Träger durch „Demokratie leben!“

In jungen und kleineren Trägern ist das durch „Demokratie leben!“ geförderte Modellprojekt zuweilen das einzige finanzierte Projekt im Träger oder eins von wenigen Projekten, die nicht rein ehrenamtlich umgesetzt werden. Insbesondere in diesem Kontext ist das Schaffen von hauptamtlichen Stellen in der Zivilgesellschaft eine **wichtige strukturegebende und empowernde Veränderung** (mit 64 Prozent an dritter Stelle nach „Kooperationen im Themenfeld“, „öffentlicher Auftritt und Sichtbarkeit“ des Trägers; siehe Abb. 13), die durch die Modellprojekt-Förderung von „Demokratie leben!“ erreicht wird. Die Modellprojekt-Förderung durch „Demokratie leben!“ wird als Wertschätzung derjenigen Personen wahrgenommen, „[...] die schon jahrelang ehrenamtlich ihre Kraft reingebuttert haben“ (LI71). In Selbstorganisationen wird die Finanzierung als wichtiges Empowerment angesehen, „[...] dass die Gruppe Menschen, die wir sind und die unsere Community sind, dass die wichtig sind“ (LI70).

„Es hat uns auch selbst empowert, um andere zu empower. Also wenn wir die ganze Zeit ehrenamtlich arbeiten müssen und wir bei Leuten anklopfen müssen, könnt ihr bitte ehrenamtlich uns unterstützen. [...] Das allein ist ja schon nicht wirklich empowern, wenn wir doch eigentlich wirtschaftliche Förderung uns auf die Fahne geschrieben haben, aber selbst keine wirtschaftliche Würdigung bekommen. Das hat einen Riesen-Switch gemacht, also für uns im Kopf.“ (LI70)

Das Bewirtschaften beziehungsweise die Verwaltung der Gelder verschafft dem Träger zudem eine zusätzliche Existenzberechtigung über die inhaltlichen Aspekte seiner Arbeit hinaus.

Professionalisierung zur zielgruppenorientierten Dienstleistung

Für Modellprojektmitarbeitende, die vom Ehren- zum Hauptamt wechseln, verändert sich der Bezug zur Arbeit, insbesondere im **Umgang mit personellen Kapazitäten** und **individuellen Leistungsgrenzen**, die im ehrenamtlichen Engagement oder Aktivismus zuvor häufig überschritten wurden.

„Da ist [...] zum Beispiel was passiert und dann kam große Panik [...] und dann wurde auch nachts telefoniert und so weiter. Und das machen wir nicht mehr. Also wir haben diesen aktivistischen Anspruch nicht mehr. [...] Vieles können wir nicht bedienen und ist dann auch unser Anspruch nicht mehr, weil wir einfach unsere Arbeit machen.“ (LI71)

Diese Veränderung wird in den Modellprojekten größtenteils als entlastend wahrgenommen. Das permanente Überschreiten von psychischen und physischen Belastbarkeitsgrenzen im Ehrenamt „*macht einen kaputt. [...] Niemand kann ewig aktivistisch bleiben*“ (LI71). Gleichzeitig tritt damit eine **Professionalisierung** ein: Zum einen wird die Arbeit als geplante Dienstleistung für die Zielgruppen umgesetzt. Zum anderen werden administrative Strukturen ausgebaut, mit der Rolle als Arbeitgeber*in und den damit verbundenen Aufgaben, wie Arbeitsplatzbeschreibung, Personalrekrutierung und dem Moderieren von Teamprozessen.

Herausforderungen und Gelingensbedingungen: In einzelnen Selbstorganisationen gibt es Klärungsbedarf, was durch die neue Modellprojekt-Förderung leistbar ist. Während diese als rein ehrenamtlich agierende Träger die Arbeit gemeinschaftlich angingen, entsteht nun teilweise der Anspruch, bestehende Probleme im Rahmen der hauptamtlichen Arbeit zu lösen, was nicht immer möglich ist. Dieser Übergang erfordert eine **Neudefinition der eigenen Rolle**, wodurch unterschiedliche Erwartungen miteinander kollidieren können. Ein weiteres Spannungsfeld für Selbstorganisationen ist die Trennung von persönlicher Nähe durch die Zugehörigkeit zur Community und der Rolle und den Aufgaben als hauptamtlich Tätige.

*„Also oft wurden Dinge persönlich genommen [...]. Es war schon ein großer Lernprozess zu schauen: An welchen Punkten begegnen wir uns als Freund*innen [...]? An welchen Punkten sind wir ganz klar und professionell auf der Arbeit und machen unseren Job und halten die Fristen ein?“ (LI71)*

Ganz überwiegend wurde innerhalb der Träger produktiv mit diesen Herausforderungen umgegangen und es wurde eine Balance gefunden zwischen dem Beibehalten eines solidarischen Miteinanders, geteilten Zielen und gegenseitigem Empowerment auf der einen und den Anforderungen der Projektumsetzung und Verpflichtungen als dienstleistende Instanz für die Zielgruppe auf der anderen Seite.

Gewählte Bearbeitungsmöglichkeiten waren Formate zur Arbeitsorganisation oder zum Umgang mit Belastungen, wie regelmäßige Debriefings im Rahmen von Team-Meetings, Austausch zu individuellen Unterstützungsbedarfen, Teambuildingmaßnahmen – sofern im Budget eingeplant –, externe Unterstützung bei Konflikten im Team oder Supervision bei psychischen Belastungen durch Diskriminierungserfahrungen. Bei divergierenden Erwartungen an das entstandene Hauptamt wurde als hilfreich benannt, sich die geteilten Ziele zu vergegenwärtigen und eine gemeinsame Neuausrichtung zu finden, auch in Hinblick auf die Verantwortung gegenüber den Zielgruppen.

Professionalisierung der Arbeitsabläufe

Der Übergang zu (teilweise) hauptamtlichen Strukturen macht auch eine Neuaufteilung von Zuständigkeiten, Entscheidungsprozessen und -kompetenzen erforderlich. Diese bedürfen einer **professionellen Neuaufstellung der Arbeit**, da fehlende Klärungsprozesse zu Verantwortlichkeiten oder eine fehlende Beteiligung von ehrenamtlich Aktiven zu Konflikten führen können, etwa, wenn Positionen ohne vorherige Absprachen eingenommen werden.

Herausforderungen und Gelingensbedingungen: Ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen Ehren- und Hauptamt tritt gerade in der Phase des **Projektbeginns** zutage. Diese Herausforderungen können aber mit entsprechenden Strategien bearbeitet werden, wie die Modellprojekte zeigen: Sind bei einer Projektumsetzung gleichzeitig Haupt- und Ehrenamtliche beteiligt, insbesondere wenn die bisherige Arbeit auf rein ehrenamtlicher Basis erfolgte, bedarf es zum Projektstart einer klaren Definition der jeweiligen Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen, die Ehrenamtlichen eigene Gestaltungsräume lässt.

„Also ich glaube, die Professionalisierung bedeutet für mich eine sehr große Klarheit in Abgrenzung zueinander, also in Definition der eigenen Arbeitsbereiche und auch in Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche und Arbeitsbereiche und verantwortungsreichen Gruppen.“ (LI71)

Bearbeitungsroutinen, die hierzu von den Modellprojekten verwendet werden, sind beispielsweise das Einführen von Reflexionsformaten, wie ein Visionskreis, in dem sich sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche beteiligen, ein Supervisionsprozess zur Teamstruktur, eine Plattform, auf der eine hauptamtliche Person Austauschformate mit der Community moderiert sowie moderierte Klärungsprozesse, in denen die unterschiedlichen Perspektiven, Arbeitszeiten und Kapazitäten von Haupt- und Ehrenamtlichen Eingang finden und den unterschiedlichen Arbeitsmodi haupt- und ehrenamtlich Tätiger Rechnung getragen wird. Weitere Good Practices sind Verantwortlichkeiten einzelner hauptamtlich Mitarbeitender für die Team-(Neu-)Organisation sowie das Erstellen eines Organisationshandbuchs.

Zusammenfassend konnte über die Datenerhebungen festgestellt werden, dass die **Prozesse organisationalen Wandels**, die durch die Modellprojekte im Rahmen ihrer Tätigkeit angestoßen wurden, zu **Kapazitätsaufbau und Professionalisierung in den zugehörigen Trägern** geführt haben. Dadurch wurden die Reichweite und Effizienz der Projektarbeit sowie die Kompetenzen und personellen Kapazitäten der Träger gestärkt. Erwartet werden kann, dass diese Effekte auch über die Förderperiode hinaus wirksam sind und die Zivilgesellschaft im Bereich Vielfaltgestaltung nachhaltig stärken.

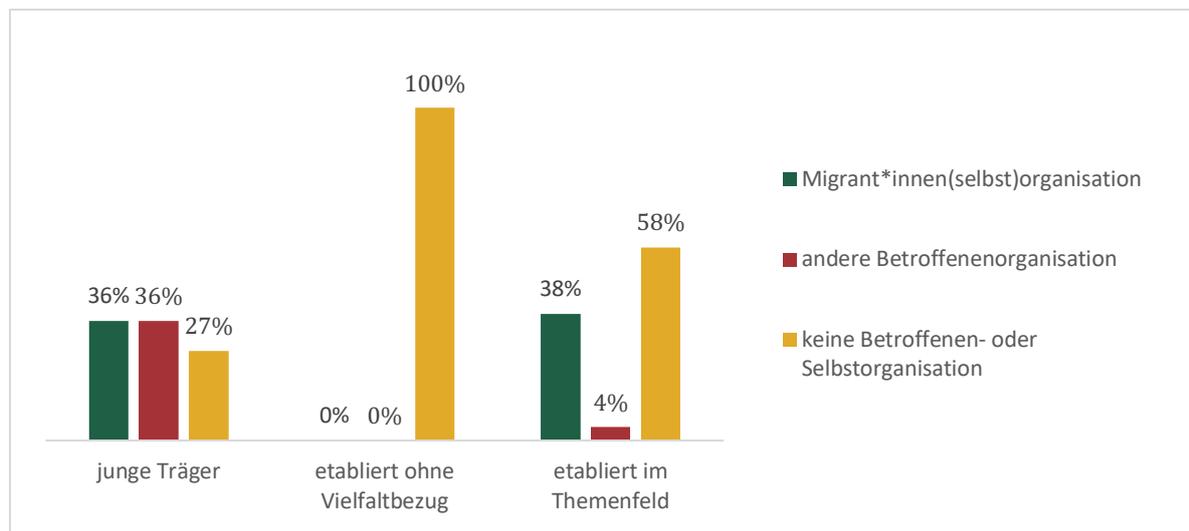
4.5.3.2. Sensibilisierung für und Fokussierung auf Diversität und Diskriminierungskritik

Die **Sensibilisierung für** und die **Fokussierung auf Diversität und Diskriminierungskritik** bilden den zweiten Schwerpunkt des Organisationalen Wandels bei den zivilgesellschaftlichen Trägern. Zu den zentralen Aspekten hierbei gehören: die Kompetenzerweiterung von Mitarbeitenden und Führungskräften, eine zielgruppenbezogene Diversifizierung der Personalstruktur und strukturell-organisatorische Veränderungen.

Insbesondere bei den etablierten Trägern, die vor der Modellprojekt-Förderung durch das Bundesprogramm wenig Bezug zur Vielfaltgestaltung hatten, liegt der Fokus des Organisationalen Wandels in der Sensibilisierung für Diversität und Diskriminierungskritik auch im eigenen Träger.

Zu diesem Befund passt, dass sich hundert Prozent der etablierten Träger ohne Vielfaltbezug weder als Selbstorganisationen noch als andere „Betroffenen“-Organisation positionieren. Sie lassen sich daher als Teil der Dominanzgesellschaft einordnen (vgl. Rommelspacher 2009). Community-Organisationen, Migrant*innen(selbst)organisationen und neue deutsche Organisationen dagegen fallen ausnahmslos in Kategorie 1 (junge Träger) und 2 (etablierte Träger ohne Vielfaltbezug) (siehe Abb. 15).

Abbildung 15: Art des Trägers je nach Etabliertheit des Trägers



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N=73.

Lesebeispiel: Keiner der etablierten Träger ohne Vielfaltbezug ist eine Betroffenen- oder Selbstorganisation. Unter den jungen Trägern sind hingegen 36 Prozent Selbstorganisationen.

Bei den Trägern der Kategorie 2 - etablierter Träger ohne Vielfaltsbezug - bildeten Themen der Vielfaltgestaltung nicht in allen Bereichen der Organisation die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit. Diese verorten sich beispielsweise im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe oder sind Hochschulen, Sportvereine, Wohlfahrtsverbände oder Stiftungen. Mit Beginn der Arbeit der Modellprojekte wurde auch das Thema Diversität in die Träger verstärkt hineingetragen, teilweise erfolgte eine Neuausrichtung des Trägers in Bezug auf das Handlungsfeld. Als unintendierte Wirkung der Modellprojektarbeit entstand damit ein erheblicher positiver Nebeneffekt.

„[Den Träger] gibt es zwar schon seit [vielen] Jahren, aber hat erst mit Beginn des Modellprojektes eine starke Veränderung vollzogen. Wir haben quasi [den Träger] komplett neu aufgestellt“ (LI43)

Den Wandel hin zu einer **diskriminierungsensibleren und diversitätsorientierteren Ausrichtung** in der zivilgesellschaftlichen Trägerorganisation erfolgte unter verschiedenen Begründungen: Zum einen wurde die Ausrichtung der Träger als „angestaubt, nicht mehr aktuell, zeitgemäß“ (LI43) wahrgenommen, zum anderen sollten durch das Öffnen der Träger Relevanz und Wirkung der eigenen Arbeit erhöht und neue Zielgruppen erreicht werden. Als **Good Practice** der Umsetzung wurde dazu zum Beispiel eine Studie durchgeführt, um die Bedarfe und Rückmeldungen der Zielgruppe zum eigenen Träger einzuholen und so Trägerausrichtung und Zielgruppe besser aufeinander abzustimmen. Auch Diskrepanzen zwischen fachlichen Diskursen und der eigenen Arbeit überzeugten insbesondere Bildungsträger von der Notwendigkeit eines diversitätsorientierteren Handelns – sowohl hinsichtlich ihrer Zielgruppen als auch innerhalb der eigenen Organisation.

„Das Projekt wurde auch gestartet, unter anderem mit dem Gedanken, dass man in der politischen Bildung sehr viel von Diversität spricht, die sich aber nicht wirklich [...] abbildet durch die Personen, die da sprechen. Und das war tatsächlich was, was auch der Ist-Zustand im Träger war, als wir angefangen haben“ (LI42)

Wie groß der Lernbedarf an diversitätsorientierter, rassismus- und diskriminierungskritischer Expertise für eine gute Projektumsetzung, in Trägern mit wenig Erfahrung im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung, war, wurde teilweise zudem sehr unterschätzt.

„Also wir haben einfach gedacht, wir machen Begegnungsangebote wie bisher und gestalten das ein bisschen anders. Und ich glaube, wir haben erst mit der Zeit gemerkt, wie viel Bewusstseinswandel eigentlich nötig ist, um so eine rassismuskritische und antidiskriminierende Arbeit machen zu können“ (LI33)

Das Schaffen eines Bewusstseins für die Relevanz eines diversitätssensiblen Wandels im gesamten Träger war teils mit zeitintensiven **Lern- und Transformationsprozessen** verbunden und konnte nur im Rahmen längerfristiger laufender Formate umgesetzt werden. Hier berichten 75 Prozent der Modellprojekte von Entwicklungen während der Förderperiode (siehe Abb. 14).

„Also es ist kein Diversity Management: Schicke, nette Plakate machen mit bunten Menschen drauf, dann ist fertig. Sondern es ist wirklich so ein Ringen um ein gutes Miteinander“ (LI33)

Insgesamt wurde in den Trägern der Dominanzgesellschaft somit oft ausgehend von der Modellprojektarbeit die eigene Organisation, etwa durch Mitglieder der Zielgruppen-Communitys, bezüglich Diversität, Hierarchiestrukturen und Privilegien **kritisch hinterfragt**. So wurden *weiß*-Sein der Belegschaft, geringe Diversität im Team und insbesondere in Führungspositionen in den Fokus genommen. „Es ist im Prinzip eine relativ homogene Gruppe gewesen [...] Das war so die Ausgangslage“ (LI52) Darüber hinaus fehlten vor der Modellprojekt-Förderung sowohl Erfahrungen als auch die Auseinandersetzung mit Diskriminierungsformen und ein Bewusstsein für (historische) Diversität in Deutschland: „Innerhalb dieser Homogenität war man sich weder der Vielfalt von Geschichtsnarrativen in der Gesellschaft bewusst, noch war man in der Lage, diese wahrzunehmen“ (LI39)

Kompetenzerweiterung von Mitarbeitenden und Führungskräften

Bei 63 Prozent der etablierten Träger ohne Vielfaltbezug fanden **Fortbildungen** von Mitarbeitenden zu den Themen **Diversität und Antidiskriminierung** statt, bei 44 Prozent außerdem gezielt Sensibilisierung von Führungskräften (siehe Abb. 14). In den Fortbildungen „*spiegeln sich die „Demokratie leben!“ Themen [...] wieder*“ (LI74). So konnten Mitarbeitende ihre Kompetenzen in Bereichen wie Barrierefreiheit, (antimuslimischer) Rassismus, *weiße* Privilegien, sexuelle und geschlechtliche Vielfalt ausbauen. Auch die Begleitung durch externe Instanzen wie die PWQ oder das DeZIM wurden hierfür genutzt. Dadurch konnten Zusammenhänge zwischen der eigenen Trägerarbeit und Diskriminierungsformen erkannt werden.

Die Fortbildungen stärkten die Argumentationsfähigkeit und Sprechsicherheit von Trägermitarbeitenden. Zudem wurde die Notwendigkeit für inklusivere Sprache erkannt, um gleichberechtigte Partizipation für alle Teampersonen zu ermöglichen, etwa durch Pronomenrunden vor Meetings, Vermeiden

von Otherring in Formulierungen oder die Nutzung weiterer Arbeitssprachen neben der deutschen Sprache.

Strukturell-organisatorische Veränderungen

Sensibilisierungsprozesse führten darüber hinaus zu Veränderungen in Hinblick auf **Diversität und Diskriminierungsschutz** in den **Strukturen** der Träger. Organisatorische Veränderungen in ihren Trägern und Entwicklungen im Bereich Diversität und Diskriminierungskritik wurden über Arbeitskreise, Vorstands- und Teamsitzungen erarbeitet. Diversifizierung wurde als Zielstellung in Grundsatzdokumenten wie der Satzung oder dem Leitbild festgeschrieben und Diversitätssensibilität als Erfordernis für künftige Vorhabenplanungen trägerweit kommuniziert. Mit Handlungsleitfäden sowie Codes of Conduct sollen Diskriminierungsvorfälle vermieden werden.

Zudem wurden **organisatorische Veränderungen** vorgenommen, um den unterschiedlichen Partizipationsbedarfen von Teammitgliedern gerecht zu werden, beispielsweise durch die barrierearme Gestaltung von Meetings und Gemeinschaftsaktivitäten sowie der physischen Umwelt (Toiletten, Treppen, Beschilderungen) oder durch interkulturelle Kalender und interreligiöse Feiern. Auch der Aufbau professioneller diversitäts- und antidiskriminierungsorientierter organisatorischer Strukturen wurde angestoßen, zum Beispiel durch eine Neuaufstellung der Verwaltungsstrukturen im Träger unter diversitätsorientierten Kriterien, die Vergabe von Zuständigkeiten für Vielfaltssensibilität und Diskriminierungsschutz an bestimmte Organe des Trägers (etwa die Mitarbeiter*innen-Vertretung) und das Einrichten von Anlaufstellen bei Diskriminierungsvorfällen.

Insgesamt gewannen vielfaltsbezogene und diskriminierungskritische Themen als Arbeitsschwerpunkte im Allgemeinen an Bedeutung und veränderten auch die öffentliche Wahrnehmung der Träger: „Also insofern verändert das Projekt eben auch [...] das Gesicht [...] der Institution“ (LI74). Sichtbar wurde dies unter anderem durch die Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit, das Entwickeln eines Corporate Designs oder die Präsenz der Träger in den sozialen Medien und die Darstellungen auf den eigenen Webseiten.

Herausforderungen und Gelingensbedingungen: **Widerstände** gegenüber den durch die Modellprojekte angestoßenen Veränderungsprozessen finden sich überwiegend bei etablierten Trägern ohne Vielfaltbezug (31 Prozent) (im Vergleich zu 10–15 Prozent bei jungen Trägern und etablierten Trägern im Themenfeld), da dort oft Personen arbeiten, die in ihrem Alltag weniger mit Themen der Vielfaltgestaltung konfrontiert sind. Obwohl Veränderungen teils auch in kurzen Zeiträumen möglich waren, werden die Sensibilisierungsprozesse auch immer wieder von Mitarbeitenden des Trägers als schwierig und schmerzhaft wahrgenommen. Widerstände entstehen vor allem wenn es um die selbstreflexive Auseinandersetzung geht, etwa mit kritischem *weiß*-Sein, oder wenn eine hohe Arbeitsbelastung herrscht.

Die **Lernbereitschaft** und Einsicht, dass Annahmen, Umgangsformen oder Vorgehensweisen diskriminierend und unzeitgemäß sein können, variiert je nach Nähe zum Thema in den einzelnen Organisationseinheiten. Während etwa im pädagogischen Bereich eine große Einigkeit und Bereitschaft für Veränderungen besteht, ist dies in anderen Bereichen nicht der Fall. Es müssen Vorbehalte abgebaut und Relevanz, Priorität und Mehrwert für den gesamten Träger erkannt werden.

„Aber als Haus [...], das natürlich einen laufenden Betrieb hat mit einer Rezeption, mit einem Reinigungsteam, mit einer Küche, mit einer Technik, mit all den Menschen, die hier arbeiten, da sind zum

Beispiel solche Themen: Wie gehen wir jetzt mit den Toiletten um? [...] Das sind ja nicht nur rein pädagogische Entscheidungen, da hängen ja natürlich auch die ganzen anderen Leute dran und da gibt es natürlich auch schon noch mal Konflikte.“ (LI42)

Gleichzeitig besteht bei allen betroffenen Modellprojekten der Wille, die notwendigen Veränderungen anzugehen. Widerstände werden zwar als kräftezehrend und anstrengend, aber auch als Teil des Veränderungsprozesses beschrieben: „*Ich glaube [...], diese Konflikte und Widerstände und Reibereien sind irgendwie auch ein Bestandteil“ (LI52).*

Aus Sicht der Befragten werden eher kleinschrittige, aber auf Kontinuität angelegte **Formate** des Reflexionsprozesses sowie praxisorientierte Vorschläge anstelle eines akademischen Diskurses als sinnvoll erachtet.

„Es ist auch klar, wenn du die Menschen fragst: ‘Lust auf eine Riesentransformationsgeschichte bei dir in der Institution?’, sagt jeder nein, dass keiner die Kapazitäten und Lust darauf [hat]. Aber das Dranbleiben und kontinuierliche immer wieder in die richtige Richtung drücken, das geht dann schon eher, auch in solchen Kontexten.“ (LI33)

Ein Diversifizierungsprozess greift also verschiedene Positionen auf und kann nicht als „*Abarbeiten einer Liste“ (LI43_Träger)* angegangen werden. Daher sind es längere Beteiligungs- und Reflexionsprozesse, die als **Good Practice** angesehen werden. Auch mit externen Angeboten, wie Supervisionen, wurden gute Ergebnisse erzielt, um zu Klärungsprozessen beizutragen, aber auch Kontakte zu „*Verbündeten*“ im Träger erleichterten die Umsetzung von Veränderungen.

Zielgruppenbezogene Diversifizierung der Personalstruktur

Ein diverses Team im Modellprojekt setzt auch Impulse im Träger, verändert die **Außenwahrnehmung** und schafft **Verbindungen zu neuen Zielgruppen**. Während die Träger mit erster Modellprojekt-Förderung und im Themenfeld bereits etablierte Träger oft schon auf diverse Teams aufbauen können, ist in der Trägerkategorie 2 (etablierte Träger ohne Vielfaltbezug) die Diversifizierung des Personals eine wichtige organisationale Veränderung (56 Prozent der Modellprojekte in dieser Trägerkategorie), die erst mit der Förderung der Modellprojekte angegangen wird. Da für die Modellprojekte oft eine diversere Stellenbesetzung (im Vergleich zum Träger) notwendig ist, hat dies auch Auswirkungen auf den Träger; es entsteht allgemein der Anspruch nach einer Diversifizierung des Personals: „*Das Thema Diversität ist bei der Besetzung von Stellen jetzt im gesamten Träger, auf jeden Fall sehr präsent“ (LI42).* In den Trägern vollziehen sich seit Beginn der Förderphase erhebliche Prozesse der personellen Diversifizierung, der Reflexion von Hierarchien, der Aufsetzung neuer Kriterien für bisher homogene, entscheidungstragende Gremien der Träger und der Besetzung von Führungspositionen mit Menschen mit Migrationsgeschichte.

Zum Teil waren die Personalstrukturen im Träger auch schon vor dem Modellprojektstart divers, aber erst durch die Arbeit des Modellprojekts bekamen Menschen mit Diskriminierungserfahrungen und ihre Partizipationsbedarfe eine **höhere Sichtbarkeit**. Einige Träger betrachten die Diversifizierung auch als Strategie der Personalgewinnung, da mehr Diversität in den Teams die Attraktivität der Träger für potenzielle Bewerber*innen mit diverseren Hintergründen erhöht.

Die Sensibilisierungsprozesse durch die Arbeit der Modellprojekte führten insgesamt zu einer Erweiterung des Zielgruppenspektrums (zum Beispiel Menschen mit Migrationsgeschichte, Diskriminie-

rungserfahrungen oder junge Menschen) und der veränderten Auswahl von **Kooperationspartner*innen**. Dies resultiert sowohl aus der inhaltlichen Arbeit der Modellprojekte als auch aus der zunehmend diverseren Teamzusammensetzung.

Herausforderungen und Gelingensbedingungen: Eine diversere Besetzung von Teams gelang nicht in allen Fällen. Gründe dafür waren zum Beispiel der verstärkte Wegzug aus strukturschwachen Regionen, Angst vor Bedrohungen sowie die Außenwirkung des Trägers als *weiß* oder etwa konfessionell gebunden, die von potenziellen Mitarbeitenden als nicht mit der eigenen Positionierung übereinstimmend empfunden wird.³¹

„Manchmal flippen die Leute schon aus, wenn man ‚Demokratie‘ sagt. [...] Wir haben es gerade jetzt aktuell bei jemandem [...], der hat sich da jahrelang engagiert. Der zieht jetzt weg, der gibt auf, der wird so bedroht. [...] Manchmal scheitert es auch, weil [...] Menschen wirklich mit Leib und Leben bedroht sind. [...] Nur für ihr Engagement werden sie schon so angegangen und die Geflüchteten [...], die sie begleiten, werden noch viel schlimmer angegangen. Also es ist wirklich dramatisch an vielen Stellen.“ (LI74)

Regional gibt es **große Unterschiede** eine diverse Aufstellung des Teams zu realisieren. *„Eben nochmal mit dem Zusatz, dass es in [Ostdeutschland] natürlich deutlich schwieriger ist, wenn wir sagen, wir wollen [...] Personen [mit Diskriminierungserfahrungen], die noch diesen und jenen Abschluss haben.“ (LI42)*

Es zeigen sich einige **Good Practice**, um auf die Herausforderungen zu reagieren: Ein Modellprojekt kompensiert die fehlende Diversität im Team zum Beispiel über Kooperationen mit Gastreferent*innen und Organisationen aus den Communities der Zielgruppen. Bei fehlender Diversität im Team können auch partizipative Ansätze wie die Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf Vertreter*innen der Zielgruppen oder Selbstorganisationen Strategien darstellen, diversitätsbezogene Bedarfe und Perspektiven dennoch einzubringen. Wichtig ist zudem, die Leitungsebene zu überzeugen, das Wissen aus den diversen Teams aufzugreifen. Ohne Einbeziehung der Leitung ist keine Diversifizierung möglich (vgl. Schiersmann & Thiel 2018: 24; Heintel & Krainz 2000; Weiberg et al. i.E.).

4.5.4. Einflussfaktoren für (nachhaltigen) Organisationalen Wandel

Insgesamt wird deutlich, dass viele zusätzliche Veränderungsprozesse durch die Arbeit der Modellprojekte in den Trägern in Gang gesetzt wurden – teils unterstützt durch die Arbeit weiterer Akteure im Bundesprogramm sowie durch externe Akteure. Diese Veränderungen werden über die Projektlaufzeit hinaus in den Trägern bestehen bleiben, da die Lern- und Reflexionsprozesse in die **Gesamtstrukturen der Träger eingegangen** sind und hier weiterwirken.

4.5.4.1. Externe Unterstützung durch Fortbildungen, Supervisionen und Coachings

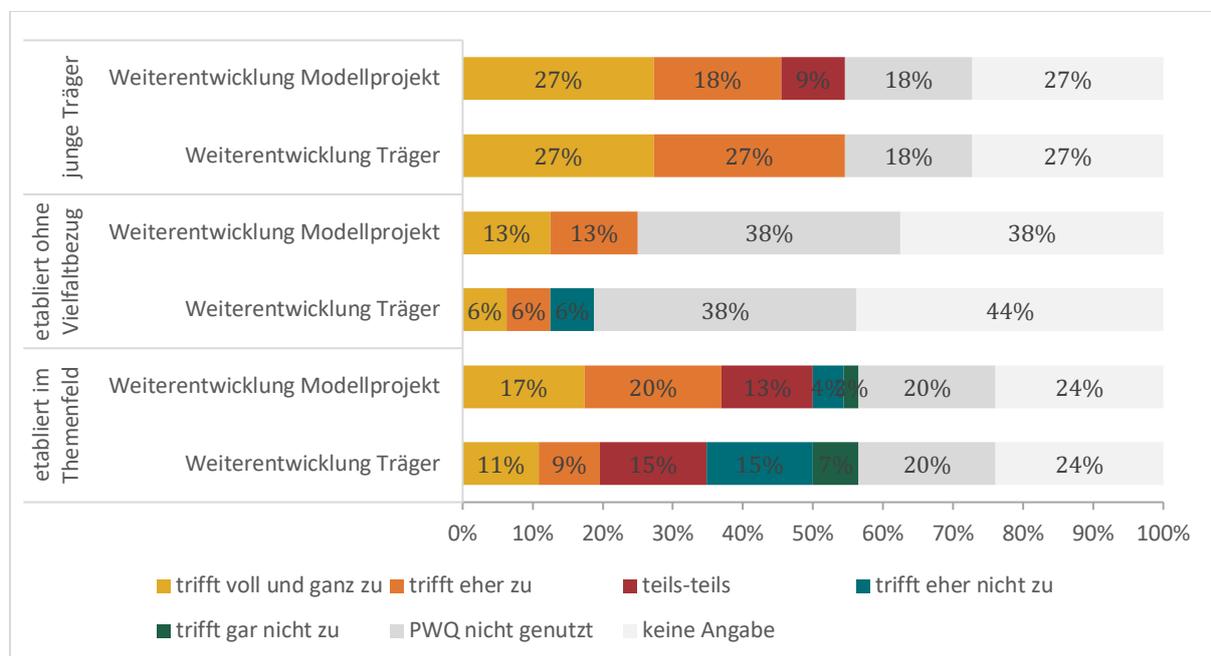
Um organisationalen Wandel zu erreichen, wurde von den Modellprojekten **auf Fortbildungen, Supervisionen und Coachings** – insbesondere der durch das Bundesprogramm angebotenen Leistungen

³¹ Konkrete Beispiele waren: ein *weiß* positionierter katholischer Träger, der für muslimische Mitarbeitende eher wenig attraktiv war; in einem anderen Fall die Diskrepanz zwischen dem divers und mit jungen Menschen besetzten Modellprojekt und dem mit *weißem* und älterem Personal des Trägers (Stiftung).

der PWQ – zurückgegriffen. Diese Angebote wurden ganz überwiegend als sehr hilfreich bewertet, da mit ihrer Unterstützung Lösungen für diverse Herausforderungen gefunden werden konnten, zum Beispiel für Teamprozesse, Organisation von Verantwortlichkeiten oder inhaltliche Reflexionsprozesse.

Modellprojekte aus Trägern mit Vielfaltbezug – ob etablierte oder junge (jeweils 75 Prozent) – nutzten die Angebote der PWQ dabei stärker als Modellprojekte etablierter Träger ohne Vielfaltbezug (40 Prozent). Sowohl in den quantitativen als auch den qualitativen Daten zeigt sich, dass die Angebote der PWQ und die Unterstützung durch „Demokratie leben!“, welche Modellprojekte in den jungen Trägern (Kategorie 1) in Anspruch nahmen, einen größeren Einfluss auf die Weiterentwicklung der Träger haben als in etablierten Trägern (siehe Abb. 16). Es zeigt sich ebenfalls in den qualitativen Interviews, dass Modellprojekte in jungen Trägern den größten Bedarf an Beratung und Weiterbildung haben und dafür gerne auf die Angebote der PWQ zurückgreifen.

Abbildung 16: Beitrag der Angebote der ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse zur Weiterentwicklung von Modellprojekt und Träger gemäß Etabliertheit der Träger



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N=73.

Lesebeispiel: Die Angebote der PWQ haben bei den Modellprojekten in jungen Trägern (45 Prozent) und etablierten Trägern im Themenfeld (37 Prozent) vergleichsweise mehr dazu geführt, dass sich das Modellprojekt weiterentwickeln konnte als bei Modellprojekten in etablierten Trägern ohne Vielfaltbezug (26 Prozent). Die Angebote der PWQ bewirkten bei Modellprojekten in jungen Trägern zu ähnlichem Maße nicht nur eine Weiterentwicklung im Modellprojekt, sondern auch im gesamten Träger.

Sowohl die **direkte finanzielle Förderung** der Modellprojekte durch „Demokratie leben!“ als auch die **indirekte Unterstützung**, in Form externer Angebote und Vernetzungsmöglichkeiten, führte dazu, dass die von den Projektmitarbeitenden gewonnenen Erkenntnisse und Kompetenzen nicht nur im Modellprojekt selbst Wirkungen erzielten, sondern zusätzlich in den Trägern Veränderungen bewirkten.

Herausforderungen und Gelingensbedingungen: Teils entsprachen die Angebote der PWQ nicht den bestehenden Bedarfen. Ein Kritikpunkt war das stellenweise **Fehlen intersektionaler Haltungen und Perspektiven Diskriminierungs- und Rassismuserfahrener** in den Angeboten. Durchführende bisheriger Angebote wurden von Modellprojektmitarbeitenden teils als zu *weiß* positioniert beschrieben. Auch wurde teilweise ein Community-Bezug zur eigenen Community vermisst. Aus diesen Gründen wurden Angebote stellenweise nicht in Anspruch genommen.

„Da hatten wir auch versucht, irgendwie was zu bekommen. Aber wir arbeiten halt intersektional und [...] alles, was wir tun, da spielt Diskriminierung, Rassismus etc. mit einer Rolle. Also wir haben keine Hilfe [...] finden können, wenn weiße Männer [...] hier reinkommen und uns erzählen, wie wir einen intersektionalen Space irgendwie stellen. Also das ging nicht.“ (LI70)

Die PWQ wurde **je nach Themenfeld der Modellprojekte** mehr oder weniger gut angenommen: Modellprojekte aus den Themenfeldern Antiziganismus (50 Prozent) und Islam- und Muslimfeindlichkeit (43 Prozent) nutzten die Angebote der PWQ verhältnismäßig weniger als Projekte aus anderen Themenfeldern: Antisemitismus lag mit 67 Prozent im Durchschnitt, Rassismus und Einwanderungsgesellschaft lagen mit 80 Prozent sowie Homosexuellen- und Transfeindlichkeit mit 78 Prozent etwas über dem Durchschnitt. Sehr vereinzelt konnten Angebote der PWQ auch auf Grund von Terminkollisionen nicht genutzt werden.

In den Fällen, in denen die Angebote der PWQ nicht passend waren, griffen die Modellprojekte selbsttätig auf **Coaching-Angebote** aus der **eigenen Community** zurück oder auf andere externe Anbieter*innen.

Ergänzend zu (externen) Begleitangeboten wurden zudem **Austauschmöglichkeiten im Bundesprogramm** „Demokratie leben!“ genutzt. Genannt wurden hierbei die von der wissenschaftlichen Begleitung jährlich durchgeführten Schwerpunktkonferenzen und die vierteljährlich angebotenen Open Spaces für die Modellprojekte. Hier konnten sich Projektdurchführende (und externe Referent*innen) über ihre Umsetzungserfahrungen und die Relevanz und Wirkung ihres Transfers in die eigenen Träger austauschen. Der Austausch über diese geteilten Erfahrungen wurde als empowernd beschrieben.

4.5.4.2. Etabliertheit und Größe der Trägerorganisationen

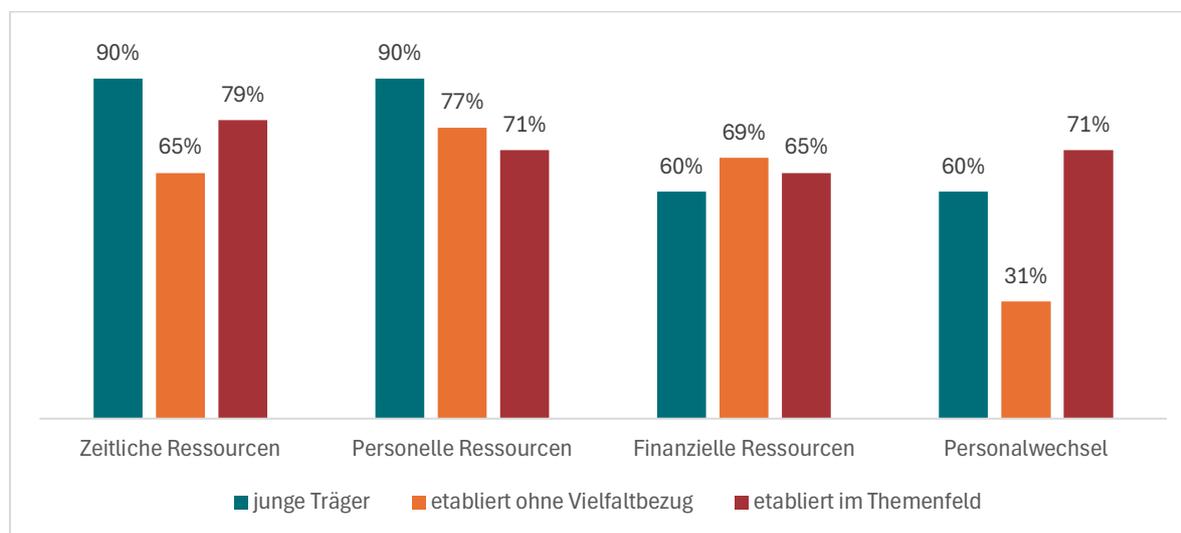
Die **Etabliertheit** und die **Größe** der **Trägerorganisation** haben unterschiedliche **Auswirkungen auf organisationale Prozesse**. Modellprojekte aus größeren Trägern profitieren stärker vom Zugriff auf bereits bestehende Ressourcen, Expertisen und Strukturen in ihrer Organisation. Kleine Träger können dies aber ausgleichen, wenn sie über große Netzwerke verfügen. Zudem haben die Erhebungen gezeigt, dass kleine Träger vergleichsweise öfter von kürzeren Kommunikationswegen, flacheren Hierarchien und der Praxis, sich spontan gegenseitig zu unterstützen, profitieren. Dies ermöglicht zum Beispiel schnellere Konfliktlösungen. Auch besteht in kleinen Trägern nicht selten eine höhere „intrinsische Motivation“ und die Bereitschaft, Kompetenzen und Ressourcen niedrigschwellig über Projektgrenzen hinweg zu teilen und einzusetzen.

„Bei großen Trägern kann man sagen, okay, die können an verschiedenen Stellen vielleicht mehr Professionalität und mehr Ressourcen einbringen. Aber dieses Herzblut und das Vertrauen und das Gefühl, dass man an einem Strang ziehen muss, dass man gemeinsam frustriert ist und gemeinsam sich freut, das ist bei den kleinen Trägern eben stärker.“

Der organisationale Wandel, der insbesondere bei kleinen und jungen Trägern durch das **Capacity Building** abgebildet wird, beinhaltet dabei neben der Projektumsetzung eine zusätzliche Arbeitslinie, die vergleichsweise mit mehr zusätzlichen eigenen Formaten, zeitlichen und personellen Ressourcen in der Projektplanung hinterlegt werden muss. Modellprojekte in jungen Trägern berichteten daher auch von mehr Herausforderungen aufgrund fehlender zeitlicher und personeller Kapazitäten (zeitlich 90 Prozent, personell 90 Prozent), als etablierte Träger (etabliert im Themenfeld zeitlich 79 Prozent, personell 71 Prozent; etabliert ohne Vielfaltbezug zeitlich 65 Prozent, personell 77 Prozent; siehe Abb. 17). Auch wenn sich junge Träger größeren Herausforderungen aufgrund von Ressourcenknappheit stellen müssen, zeigt sich hier die Wichtigkeit der Modellprojekt-Förderung, da sie oft gesellschaftliche Gruppen ansprechen, die bisher nicht oder zu wenig Teilhabeerfahrungen aufweisen. Der im Vergleich zu anderen Programmen relativ lange Förderzeitraum von „Demokratie leben!“ bietet den Organisationen die Möglichkeit eines Organisationalen Wandels, der durch die Arbeit der Modellprojekte angeregt wird. Durch die Modellprojektarbeit entstehen Erfahrungen, Kompetenzen und Netzwerke, die in die Träger diffundieren und dort **über die Projektlaufzeit hinaus** als Teil einer aktivierten Zivilgesellschaft verfügbar sind.

Dies trifft vermehrt auf „Betroffenen“-Organisationen (zeitlich 100 Prozent, personell 83 Prozent), Migrant*innen(selbst)organisationen und neue deutsche Organisationen (zeitlich 87 Prozent, personell 80 Prozent) zu; im Vergleich zu Modellprojekten, die in Trägern der Dominanzgesellschaft (Romelspacher 2009; zur Begrifflichkeit vgl. zusätzlich Fußnote 2) angesiedelt sind (zeitlich 78 Prozent, personell 72 Prozent).

Abbildung 17: Herausforderungen in Veränderungs- und (Weiter-)Entwicklungsprozessen für die Modellprojekte gemäß Etabliertheit der Träger



Quelle: Survey 2024, eigene Darstellung, N=73.

Lebeispiel: Für je 90 Prozent der jungen Träger sind zeitliche und personelle Ressourcen vergleichsweise große Herausforderungen, während finanzielle Ressourcen und Personalwechsel mit je 60 Prozent dieser Träger Herausforderungen darstellen. Etablierte Träger ohne Vielfaltsbezug berichten von verhältnismäßig weniger Herausforderungen aufgrund von Personalwechsel.

Good Practice Beispiele für alle Trägerkategorien sind für Veränderungsmaßnahmen reservierte Zeiträume („Struktur-Januar“: LI69), Besprechungsformate wie eine monatliche „digitale Mittagspause“

(LI33), ein „Brunch-Netzwerk“ (LI70) oder informelle Gespräche, um sich niedrigschwellig über Veränderungsbedarfe und Umsetzungsschritte auszutauschen. Diese waren neben der externen Begleitung ebenfalls sehr wirkungsvolle Instrumente des Organisationalen Wandels, denn „[in informellen Gesprächen; Anm. Autor*innen] sind doch manche Schutzschilde oder Barrieren gar nicht da, die man in Fortbildungen vielleicht hat“ (LI42).

4.5.4.3. Von der Veränderung zur Nachhaltigkeit

Einige durch die Modellprojektarbeit angestoßene Veränderungen im Träger werden auch nach Ende der Projektlaufzeit erhalten bleiben und zu einer **nachhaltigen Stärkung der Zivilgesellschaft** beitragen. Dazu zählen barriereärmere Räumlichkeiten, pädagogische Materialien oder Handbücher, neu aufgebaute Netzwerke und Kooperationen oder durch das Modellprojekt gewonnenes und weitergegebenes Wissen und Expertise, welche auch im Träger verbleiben. Die im Rahmen der Modellprojektarbeit gewonnenen Erfahrungen und Kompetenzen können zudem die Grundlage für Folgeprojekte sein beziehungsweise werden in der weiteren zivilgesellschaftlichen Arbeit des Trägers angewendet.

„Es sind natürlich dann Projekte, die aus dem Erfahrungsschatz aufbauen, [...] Fragen weiterbearbeiten können, die in dem Projekt noch nicht bearbeitet werden konnten. Und das heißt, wir würden mit den gleichen [...] Fragen nicht bei null anfangen. Das ist nicht nur die praktische Basis, die man hat, sondern auch die organisatorische Basis, die man hat und die Basis der Zusammenarbeit. Und da würde ich schon sagen, dass es nachhaltig ist.“ (LI10)

Insbesondere in den jungen Trägern legt die Modellprojekt-Förderung unintendiert auch einen Grundstein für die Weiterentwicklung der Träger und damit deren weitere Etablierung in der Zivilgesellschaft. Durch den Übergang von Ehrenamt zu Hauptamt, fand in den Trägern eine Formalisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe und Vorgänge statt, welche die zuvor im Ehrenamt bestehende Personalisierung und an Einzelpersonen gebundene Prozesse ablösten (vgl. Schütte 2000). Auf diese kann der Träger auch nach der Projektlaufzeit aufbauen.

„Ja, die Etablierung unserer Organisation. Wenn erst einmal eine Stiftung oder Fördertöpfe zugesagt haben, ist es einfacher, noch mehr zu akquirieren. Also wenn anscheinend dieses Jemand-vertraut-dir-mit-Geld, also können wir dir auch vertrauen. Ansonsten hatten wir vorher keinen Namen, wirklich keine großen Förderungen hinter uns.“ (LI70)

Ebenso wurden durch die Modellprojekte teilweise neue thematische Schwerpunkte im Träger gesetzt und verankert, welche die zukünftige Arbeit prägen werden.

„Und es haben sich aber ein paar, ja also durch die Finanzierung der beiden Projekte gab es jetzt verschiedene neue inhaltliche Schwerpunkte, die dadurch ermöglicht wurden, die eben auch mit dem Verein besprochen wurden.“ (LI69_Träger)

Herausforderungen und Gelingensbedingungen: Während etablierte und größere Träger Überlegungen anstellen, wie eine Integration und Weiterführung der Inhalte der Modellprojekte im Träger aussehen kann, müssen die Modellprojekte der jungen oder kleineren Träger teils die Zukunft des gesamten Trägers mitbedenken. Für Träger, die sich erst in der Förderperiode 2020-2024 etablierten, stellt das **Ende der Projektförderung** eine große Herausforderung dar, die Auswirkungen auf die inhaltliche und personelle Planung im gesamten Träger besitzt. Das betrifft unter anderem die Aufrechterhaltung

neu erlangter Kompetenzen und die im Rahmen der Projektarbeit aufgebauten Kooperationen. Ein Modellprojekt berichtete, dass es deshalb notwendig sei, bereits während der Projektlaufzeit auch einen Fokus auf den Träger zu legen, um Nachhaltigkeit in der Projektarbeit zu gewährleisten.

„Das Projekt hat von der Zeitspanne ja einen Zeitpunkt, an dem das Projekt zu Ende ist und ihr müsst schauen, dass ihr den Verein langfristig gut aufstellt. Also genau eigentlich versuchen, das umzudrehen, nämlich den Verein in das Zentrum zu stellen und dann die Projekte“ (L169)

In den etablierten Trägern zeigten sich unterschiedliche Geschwindigkeiten in Bezug auf die Veränderungen in Modellprojekt und Träger: Teilweise konnten sich die Projekte in den letzten Jahren schneller entwickeln als sich die Träger anpassen konnten. Trotzdem wurden die Veränderungen beim Träger positiv gesehen und die Bereitschaft war hoch, sie nachzuvollziehen.

Good Practice zur Bearbeitung dieser Herausforderungen waren partizipative Vorgehensweisen, die Prozesse der Verankerung beschleunigt haben. So trug etwa die „partizipative Schule“ einer Projektleitung dazu bei, dass Bedarfe des Projektteams im Träger sichtbar wurden und gleichzeitig partizipative Ansätze, in denen Zielgruppen Entscheidungsräume in Form einer Jury bekamen, umgesetzt wurden.

4.5.5. Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Obwohl Veränderungen in den Trägern der Modellprojekte zumeist nicht von Anfang an strategisch geplant worden waren, haben **drei Viertel der Modellprojekte** in ihren Trägern **Prozesse organisationalen Wandels** in Gang gebracht, die sich auf individueller, Team- und institutioneller Ebene niederschlagen. Neben zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sind das Erkennen der Relevanz von Themen und die Bereitschaft, den Prozess mitzutragen, für organisationalen Wandel essenziell. Da Sensibilisierungsprozesse im Bereich Vielfaltgestaltung langwierig sind, erfordern sie Formate, in denen Veränderungsbedarfe und ihre Umsetzung gemeinsam mit allen Beteiligten reflektiert werden. Die erreichten Veränderungen werden durch die Dokumentation von Erfahrungswissen sowie ihre Verankerung in den Strukturen der beteiligten Trägerinstitutionen nachhaltig abgesichert.

In **Trägern der Dominanzgesellschaft** (Kategorie 2) manifestieren sich die durch die Modellprojekte angestoßenen Veränderungen in erster Linie als Prozesse der Sensibilisierung für Vielfalt, Machtverhältnisse und (potenzielle) Ausschlüsse innerhalb der Träger. In **jungen Trägern** (Kategorie 1) bewirkt die Förderung der Modellprojekte durch „Demokratie leben!“, dass die Träger insgesamt ihre Ziele im Sinne einer Kompetenz- und Kapazitätserweiterung sowie einer Weiterentwicklung organisationaler Abläufe besser erreichen können. Davon profitieren besonders kleinere Communities, die häufig über geringe Ressourcen verfügen. Die Nebeneffekte ihrer Modellprojekte, durch die ihre Organisationen gestärkt werden, sind insofern ein wichtiger Beitrag zur gesellschaftlichen Teilhabe möglichst diverser Communities in Deutschland.

4.5.5.1. Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Die im Bundesprogramm bereitgestellten Leistungen der PWQ sollten mindestens auf dem bestehenden Niveau beibehalten werden. Sie werden von den Projekten gut angenommen und tragen dazu bei, organisationalen Wandel zu unterstützen und damit die Inhalte der zukünftigen Innovationsprojekte nachhaltig in der Zivilgesellschaft zu verankern.

- Der organisationale Wandel bei den Trägerorganisationen führt dazu, dass die Innovationsprojekte ihre Arbeit effektiver und effizienter umsetzen können. Bedarfe zur Unterstützung des organisationalen Wandels durch die PWQ bestehen insbesondere bei den jungen Trägern und bei den etablierten Trägern ohne Vielfaltbezug. Bei Letzteren mit Blick auf Sensibilisierungsprozesse, bei Ersteren bezüglich Umsetzungssteuerung und Verwaltungsfragen.
- Für die Innovationsprojekte in allen Trägerkategorien sind folgende Fortbildungsthemen wichtig, um die Zielerreichung zu fördern: Team-(Neu-)Organisation, Supervision bei psychischen Belastungen durch Diskriminierungs- oder Bedrohungserfahrungen, Vernetzung und Erfahrungsaustausch.
- Bei der Auswahl der Anbieter und Angebotsdurchführenden sollte noch stärker als bisher auf Diversität geachtet werden und diese ein verpflichtender Bestandteil von Ausschreibungen für Anbieter von Fortbildungen sein. Die Perspektiven Diskriminierungs- und Rassismuserfahrener müssen in den Angeboten vertreten sein, damit diese von den Innovationsprojekten sinnvoll in Anspruch genommen werden können.
- Bei der Auswahl zukünftiger Innovationsprojekte sollten junge Träger aus kleinen Communitys mit einer geringen politischen Repräsentanz, wie zum Beispiel Antiziganismus oder intersektional arbeitende Träger, mindestens gleichwertig zu etablierten Trägern berücksichtigt werden. Zum einen profitieren diese überdurchschnittlich von der Projektförderung, insofern als sie über ihre Träger (ungeplante) nachhaltige zivilgesellschaftliche Strukturen aufbauen. Zum anderen finden sich bei jüngeren, nicht etablierten Trägern häufig wichtige Innovationsimpulse, weil sie neue Themen einbringen, neue Zielgruppen erreichen und neue Wirkungen erzielen.
- Um die gesellschaftliche Teilhabe und Beteiligung pluraler Gruppen und eine breite Stärkung der Zivilgesellschaft im Handlungsfeld zu fördern, sollten weiterhin alle bestehenden Themenfeldern der Vielfaltgestaltung beibehalten werden und zudem auf eine intersektionale Perspektive geachtet werden.
- Bei Trägern mit erstmaliger Innovationsprojektförderung zeigt sich oft ein Fehlen infrastruktureller Voraussetzungen, wie Räumlichkeiten oder Verwaltung und folgend Verzögerungen in der Projektumsetzung. Bei erstgeförderten Projekten sollte Trägern bereits im Antragsverfahren nahegelegt werden, in ihrer Projektkonzeption eine größere Phase des Projektaufbaus einzuplanen und auf Unterstützungsangebote zurückzugreifen, um eine effektivere Projektumsetzung gewährleisten zu können.
- Bei erstgeförderten Projekten, wird empfohlen, dass das BAFzA proaktiv in einem Erstgespräch Fragen zum Projektaufbau aufgreift und direkt Unterstützungsbedarfe abholt. Die Daten zeigen, dass Modellprojektmitarbeitende zuweilen Bedenken haben, die Schwierigkeit des Aufbaus anzusprechen.

4.5.5.2. Handlungsempfehlungen an die Innovationsprojekte

- Organisationaler Wandel ist ein für die Projektumsetzung notwendiger Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozess von zivilgesellschaftlichen Organisationen, um sich auf neue Anforderungen und gesellschaftliche Bedingungen einzustellen. Trotzdem verläuft er bei den meisten in „Demokratie leben!“ geförderten Projekten der Vielfaltgestaltung noch als ungeplantes Nebenprodukt. Für eine bessere Projektumsetzung sollte dieser in Form von Zeiträumen und geeigneten Formaten explizit mitgeplant werden.

- Gelungene Prozesse organisationalen Wandels reflektieren die Perspektiven aller Beteiligten. Sie müssen partizipativ, kleinschrittig, niedrighschwellig und kontinuierlich sein, damit die Ergebnisse nachhaltig sind. In einigen Innovationsprojekten ergaben sich Widerstände aus unzureichender Teilhabe der Beteiligten an Veränderungsprozessen oder zeitlicher Überforderung.
- Projekte mit einer Erstförderung sollten Zeit für den Aufbau von für die Projektumsetzung notwendiger Infrastruktur einplanen. Ein unmittelbarer Projektstart ohne Schaffung der notwendigen Voraussetzungen ist kaum leistbar und überlastet die Projekte. Eine diesbezüglich optimierte Projektplanung kann zu einer effektiveren Zielerreichung beitragen.
- In zukünftigen Innovationsprojekten, die im Rahmen von Organisationsentwicklung vom Ehren- zum Hauptamt übergehen, sollten Formate der gemeinsamen Reflexion (zur Rollenklärung, über Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie die Vereinbarkeit unterschiedlicher Arbeitszeiten, -weisen und -tempi) vorgenommen werden. Sinnvoll ist das Schaffen von verantwortlichen internen Ansprechpersonen für Team-(Neu-)Bildungsprozesse und das Hinzuziehen einer externen Unterstützung. In einigen Projekten führte die Übergangsphase zu Spannungen und Widerständen, die durch die genannten Maßnahmen vermieden werden können.
- Bei Sensibilisierungsprozessen, die von Projekten in Trägern ohne Vielfaltbezug angestoßen werden, sollte ebenfalls auf externe Moderation oder Unterstützung zurückgegriffen werden. Eine gute Feedback-Kultur und zeitlich abgegrenzte Lernräume haben sich in der Praxis hier als relevante Voraussetzung erwiesen, damit das für die Umsetzung des Innovationsprojekts notwendige, diskriminierungssensible Arbeitsumfeld geschaffen werden kann – sowohl für diskriminierungserfahrene Mitarbeitende als auch für Zielgruppen und Kooperationspartner*innen.

LITERATUR

Andrew, Kenneth & Bob Edwards (2004). Advocacy Organisations in the U.S. Political Process. *Annual Review of Sociology*, 16(30). 479-506.

Baur, Nina; Udo Kelle & Udo Kuckartz (Hrsg.) (2017). *Mixed Methods*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderhefte, Band 57. Wiesbaden: Springer VS.

Bensmann, Marcus; Justus von Daniels; Anette Dowideit; Jean Peters & Gabriela Keller (2024). Geheimplan gegen Deutschland. *Correctiv.org*. Unter: <https://correctiv.org/aktuelles/neue-rechte/2024/01/10/geheimplan-remigration-vertreibung-afd-rechtsextreme-november-treffen/> [Zugriff: 11.07.2024].

Bird, Karen (2004). *The Political Representation of Women and Ethnic Minorities in Established Democracies: A Framework for Comparative Research*. AMID Working Paper Series. Hamilton: McMaster University.

Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) (2020). *Grundsätze der Förderung von Modellprojekten im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“*. Unter: https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/Demokratie-Leben/Downloads_Dokumente/Foerderung/200210_grundsaeetze_der_foerderung_vielfaltgestaltung.pdf [Zugriff: 20.04.2024].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2024a). "Demokratie leben!" ab 2025, unter: <https://www.demokratie-leben.de/>. Zugriff: 19.11.2024.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2024b). Modellprojekte, unter: <https://www.demokratie-leben.de/das-programm/ueber-demokratie-leben/modellprojekte>. Zugriff: 20.11.2024.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2024c): Über "Demokratie leben!", unter: <https://www.demokratie-leben.de/das-programm/ueber-demokratie-leben>. Zugriff: 23.11.2024.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2022). Richtlinie zur Förderung von Projekten der Demokratieförderung, der Vielfaltgestaltung und zur Extremismusprävention (Förderrichtlinie Demokratie leben!) vom 5. August 2019 mit Änderungen vom 20. Oktober 2021 und 5. August 2022. In: BMI (Hrsg.): *Gemeinsames Ministerialblatt*, 73(35), 810–812.

Euler, Dieter (2001). *Transferförderung in Modellversuchen. Dossier im Rahmen des Programms „Koperation der Lernorte in der beruflichen Bildung (KOLIBRI)“*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

Flick, Uwe (2005). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Frantz, Christian & Kerstin Martens (2006). Inside NGOs – Geschichte, Funktionen und Professionalisierung. In: Frantz, Christian & Kerstin Martens (Hrsg.): *Nichtregierungsorganisationen (NGOs)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 51–77.

Greuel, Frank & Kari-Maria Karliczek & J. Olaf Kleist & Sebastian Winter (Hrsg.) (im Erscheinen, 2025). Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Abschlussbericht des Evaluationsverbundes des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ 2020–2024. Beltz Juventa.

- Habermas, Jürgen** (1992). *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hallmann, Thorsten & Annette Zimmer** (2016). Einführung: Historische, empirische und theoretische Perspektiven. In: Hallmann, Thorsten & Annette Zimmer (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer. 1–12.
- Heintel, Peter & Ewald E. Krainz** (2000). *Projektmanagement: eine Antwort auf die Hierarchiekrise*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Holtappels, Heinz Günter** (2019). Transfer in der Schulentwicklung. Ansätze und Gelingensbedingungen aus der Perspektive von Schulentwicklungstheorie und -forschung. *Die Deutsche Schule*, 111(3). 274–293. Unter: https://www.pedocs.de/volltexte/2020/20597/pdf/DDS_2019_3_Holtappels_Transfer_in_der_Schulentwicklung.pdf [Zugriff: 19.08.2024].
- Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e. V. (IDA)** (2024). Dominanzgesellschaft. <https://bausteine-antimuslimischer-rassismus.de/glossar/dominanzgesellschaft/>. Zugriff: 20.11.2024.
- Keane, John & Wolfgang Merkel** (2015). Zivilgesellschaft. In: Kollmorgen, Raj; Wolfgang Merkel & Hans-Jürgen Wagener (Hrsg.): *Handbuch Transformationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS. 443–454.
- Kleist, J. Olaf; Weiberg, Mirjam** (2022): Demokratieförderung zwischen Staat und Zivilgesellschaft: Zur Entwicklung des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 35: 1, S. 186-202.
- Kuckartz, Udo** (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lenhart, Karin & Roland Roth** (2017). Anti-Diskriminierung als zivilgesellschaftliches Projekt. In: Scherr, Albert; Aladin El-Mafalaani & Gökçen Yüksel (Hrsg.). *Handbuch Diskriminierung*. Wiesbaden: Springer. 615–637.
- Lewin, Kurt** (1953). *Die Lösung sozialer Konflikte – ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- Luhmann, Niklas** (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mecheril, Paul** (2013). Kompetenzlosigkeitskompetenz. Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In: Auernheimer, Georg (Hrsg.). *Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. 15–35.
- Mendonça, Ricardo Fabrino** (2008). Representation and Deliberation in Civil Society. *Brazilian Political Science Review*, 2(2). 117–137.
- Novak, Hermann** (2017). Vom Vermittlungs- zum kooperativen Weiterentwicklungsansatz – Wie Bildungsinnovationen für die Berufsbildungspraxis fruchtbar werden können und welche Faktoren für einen gelingenden Innovationstransfer eine Rolle spielen. In: Schemme, Dorothea; Hermann Novak & Isabel Garcia-Wülfing (Hrsg.). *Transfer von Bildungsinnovationen – Beiträge aus der Forschung. Berichte zur Beruflichen Bildung*. Hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. 53–80.

Paritätisches Bildungswerk LV Brandenburg e. V. (2021). *Erfahrungsschätze und Inspirationen. Modellprojekte in der Weiterbildungslandschaft Brandenburg*. Unter: https://daten.verwaltungsportal.de/dateien/news/6/3/8/2/8/3/erfahrungsschaetze___inspirationen_digital_klein.pdf [Zugriff: 20.08.2024].

Porst, Rolf (2019). Frageformulierung. In: Baur, Nina & Jörg Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS. 829–842.

Priemer, Jana (2022). Die organisierte Zivilgesellschaft im Bildungswesen. Erkenntnisse aus dem ZiviZ-Survey. In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (Hrsg.): *Zivilgesellschaft als zentraler Akteur in der deutschen Bildungslandschaft! Arbeitspapier der AG „Bildung und Engagement im gesellschaftlichen Raum“*. Arbeitspapier Nr. 13. Berlin, 31–33. Unter: https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/06_Service/02_Publikationen/2021/2021-bbe-reihe-arbeitspapiere-013.pdf [Zugriff: 20.08.2024].

Priller, Eckhard & Annette Zimmer (2003). Dritte-Sektor-Organisationen zwischen „Markt“ und „Mission“. In: Gosewinkel, Dieter; Dieter Rucht; Wolfgang van den Daele & Jürgen Kocka (Hrsg.). *Zivilgesellschaft – national und transnational*. WZB-Jahrbuch.

Probst, Gilbert (1987). *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin: Parey.

RAA Berlin (2017). *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien*. Berlin: Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V.

Rockstroh, Merle Sophie & Tamara Zajontz (2022). Transfer durch Vernetzung: Ideen-Tandems im hochschulübergreifenden Verbundprojekt „Lehrideen vernetzen“ der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und der Hochschule Mainz. In: Schmidt, Uwe & Katharina Schönheim (Hrsg.): *Transfer von Innovation und Wissen – Gelingensbedingungen und Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer VS. 243–263.

Rommelspacher, Birgit (2009). Was ist eigentlich Rassismus? In: Melter, Claus & Paul Mecheril (Hrsg.). *Rassismuskritik. 1. Band: Rassismustheorie und –forschung*. 2. Aufl. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag. 25–38.

Rüegg-Stürm, Johannes (2003). *Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schemme, Dorothea; Hermann Novak & Isabel Garcia-Wülfing (Hrsg.) (2017). *Transfer von Bildungsinnovationen – Beiträge aus der Forschung*. BIBB Berichte zur Beruflichen Bildung. Hrsg. von Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. Unter: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/8274> [Zugriff: 20.08.2024].

Scherm, Ewald, & Gotthard Pietsch (2007). *Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Schiersmann, Christiane & Heinz-Ulrich Thiel (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Organisationsprozessen*. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schütte, Norbert (2000). Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In: Nährlich, Stefan & Annette Zimmer (Hrsg.). *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung*. Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor 2. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 129–146.

Seng, Sebastian (2017). *Rassismuskritik institutionalisieren – Von der interkulturellen zur rassismuskritischen Öffnung von Jugendverbänden*. Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung „Interkulturalität in Theorie und Praxis: Begriffliche und anwendungsbezogene Perspektiven“.

Seng, Sebastian & Nora Warrach (2019). *Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft*. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismuserarbeit e. V. (IDA).

Stainback, Kevin; Donald Tomaskovic-Devey & Sheryl Skaggs (2010). Organizational approaches to inequality: Inertia, relative power, and environments. *Annual Review of Sociology*, 36(1). 225-247.

Strachwitz, Rupert Graf; Eckhard Priller & Benjamin Triebe (2020). *Handbuch Zivilgesellschaft* Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Verband der Beratungsstellen für Betroffene rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt e. V. (VBRG) (2024). Rechte, rassistische und antisemitische Gewalt in Deutschland 2023: Eine alarmierende Jahresbilanz der Opferberatungsstellen. *Verband-brg.de*. Unter: https://verband-brg.de/rechte-rassistische-und-antisemitische-gewalt-in-deutschland-2023-jahresbilanzen-der-opferberatungsstellen/#pressemitteilungen_mitglieder [Zugriff: 11.07.2024].

Von Unger, Hella; Helen Baykara-Krumme; Serhat Karakayali & Karen Schönwälder (Hrsg.) (2022). *Organisationaler Wandel durch Migration? Zur Diversität in der Zivilgesellschaft*. Arbeit und Organisation. Band 7. Bielefeld: transcript Verlag.

Weiberg, Mirjam; J. Olaf Kleist; Dimitra Dermitzaki; Alina Goldbach; Nuriani Hamdan; Aline-Sophia Hirseland; Ali Konyali; Hanna Mai; Saboura Naqshband; Bahar Oghalai & Till Sträter (2023). *Zielgruppenorientierung und Zielgruppenerreichung in der Demokratieförderung*. DeZIM Project Report 05. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Unter: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5342.pdf [20.08.2024].

Weiberg, Mirjam; J. Olaf Kleist; Yvonne Albrecht; Seyran Bostancı; Samah Al-Hashash; Aline-Sophia Hirseland; Laura Juds; Ali Konyali; Hanna Mai; Saboura Naqshband; Brenda Otufowora; Andrea Prytula; Ebtisam Ramadan; Anja Schöll & Till Sträter (2024). *Pädagogische Ansätze und Methoden in der Demokratieförderung: Vielfaltgestaltung im Bundesprogramm „Demokratie leben!“*. DeZIM Project Report 10. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Unter: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-6172.pdf [Zugriff: 20.08.2024].

Weiberg, Mirjam; J. Olaf Kleist; Yvonne Albrecht; Seyran Bostancı; Samah Al-Hashash; Aline-Sophia Hirseland; Laura Juds; Ali Konyali; Hanna Hoa Anh Mai; Brenda Otufowora; Andrea Prytula; Ebtisam Ramadan; Anja Schöll & Till Sträter (i. E.). *Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen. Schwerpunktbericht der wissenschaftlichen Begleitung der Modellprojekte im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ des BMFSFJ*. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

Werther, Simon & Christian Jacobs (2014). Organisationsentwicklung. Freude am Change. In: Brodbeck, Felix C.; Erich Kirchler & Ralph Woschée (Hrsg.). *Die Wirtschaftspsychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Willems, Ulrich & Thomas von Winter (2007). Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt. In: von Winter, Thomas & Ulrich Willems (Hrsg.): *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 13-50.

Zick, Andreas; Beate Küpper & Nico Mokros (2023). *Die distanzierte Mitte: rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23*. Bonn: JHW Dietz.