

# **Evaluation modularer Weiterbildungs- angebote für Koordinierungs- und Fachstellen der Partnerschaften für Demokratie im Rahmen der zweiten Förderperiode des Bundesprogramms „Demokratie leben!“**

Berichtszeitraum 01.05.2022 bis 31.12.2024

## Danksagung

Den Mitarbeiter\*innen der Koordinierungs- und Fachstellen sowie der Federführenden Ämter, die an unseren Befragungen teilgenommen haben, möchten wir an dieser Stelle unseren herzlichen Dank ausdrücken. Sie haben alle entscheidend am Zustandekommen dieses Berichts mitgewirkt.

Das Team des ISS e.V.

## Impressum

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main

Frankfurt am Main, Dezember 2024  
ISBN: 978-3-88493-287-2

## Autorin

Dr. Irina Volf

## Unter Mitarbeit von:

Helen Pflüger, Hannah Schipperges, Simone Habel, Lea Herlitz

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autor\*innen die Verantwortung.

# Inhalt

<b>Kurzzusammenfassung</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2 Evaluationsdesign und methodisches Vorgehen</b>	<b>5</b>
<b>3 Ergebnisse</b>	<b>6</b>
3.1 Evaluation der Basiskurse	6
3.1.1 Reaktion	6
3.1.2 Lernerfolg	9
3.1.3 Transfer	11
3.1.4 Bilanzierende Bewertung	18
3.2 Evaluation der Aufbaukurse	20
3.2.1 Reaktion	20
3.2.2 Lernerfolg	22
3.2.3 Transfer	27
3.2.4 Bilanzierende Bewertung	30
<b>4 Fazit und Empfehlungen</b>	<b>33</b>
<b>5 Anhang: Tabellen und Abbildungen</b>	<b>35</b>



# Kurzzusammenfassung

Um den Erfolg der Basis- und Aufbaukurse systematisch zu untersuchen und gleichzeitig Rückschlüsse auf die Optimierung des Angebots zu ermöglichen, findet die Evaluation der Qualifizierungsmaßnahmen in Anlehnung an das Modell nach Donald Kirkpatrick auf drei Ebenen statt. Diese sind: Reaktion der Teilnehmenden auf die Kurse, Lernerfolg differenziert nach Wissens- und Kompetenzerweiterung und Transfer des Gelernten in die Praxis. Nachfolgend werden die zentralen Evaluationsbefunde differenziert nach Basis- und Aufbaukursen dargestellt.

## Zentrale Evaluationsbefunde in Bezug auf die sechs Basiskurse

**Reaktion:** Die Basiskurse wurden von den Teilnehmenden überwiegend positiv bewertet. Die Gesamtbewertung variierte leicht zwischen den sechs Staffeln und lag im Durchschnitt bei 4,6 (von 5 = gut). Insbesondere die Arbeitsatmosphäre, die kollegialen Austauschmöglichkeiten sowie die praxisnahen Inhalte fanden großen Anklang. Die Teilnehmenden schätzten die Vielfalt der Themen, die für ihre berufliche Praxis relevant waren, insbesondere in Bezug auf die Moderation von Konflikten und die Demokratiearbeit. Verbesserungsbedarf bestand bei der technischen Umsetzung des E-Learning Formats sowie der stärkeren Praxisorientierung einiger Sequenzen.

**Lernerfolge:** Zu Beginn der Basiskurse verfügten die Teilnehmenden bereits über einen hohen Wissensstand und überdurchschnittlich hohe Kompetenzniveaus, die im Laufe der Kurse weiter gesteigert und auch sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse auf hohem Niveau aufrechterhalten werden konnten. Der Wissensstand konnte in nahezu allen Bereichen deutlich gesteigert werden. Besonders große Fortschritte ließen sich in den Bereichen „Kenntnisse über Chancen und Möglichkeiten der Durchführung von Projekten (on- und offline)“, „Kenntnisse über demokratiefeindliche Phänomene“ sowie in Bezug auf „Wissen über Demokratiebegriffe“ feststellen. Eine nachhaltige Verbesserung der Kompetenzen konnte in zehn von 18 untersuchten Bereichen verzeichnet werden. Insbesondere die Rollen-, Beratungs-, Moderations- und Präsentationskompetenz der Teilnehmenden wurden gestärkt. In den Interviews bestätigten die Befragten, dass sie durch die Teilnahme an den Basiskursen besser in der Lage sind, komplexe Herausforderungen in ihrem Arbeitsumfeld zu bewältigen. Die geschärften Fähigkeiten helfen ihnen, sicherer in ihrer beruflichen Praxis zu agieren, insbesondere in herausfordernden Situationen. Neben dem fachlichen Wissen trug der kollegiale Austausch maßgeblich zur Professionalisierung der Teilnehmenden bei, indem praktische Erfahrungen und Best Practices geteilt und reflektiert wurden.

**Transfer in die Praxis:** Der Transfer des Gelernten in die Praxis wurde anhand der gestiegenen Handlungssicherheit und der Auswirkungen der Basiskurse auf die Arbeitsweise sowie die Umsetzung der Partnerschaften für Demokratie bewertet. Ein zentrales Ergebnis ist, dass die Handlungssicherheit der Teilnehmenden in den Bereichen „Organisation“, „Vernetzung“, „Strategieentwicklung“, „Ressourcengewinnung“ sowie „Beratung“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ infolge der Teilnahme an einem der Basiskurse signifikant zunahm. Auch in den Interviews berichteten die Teilnehmenden von zahlreichen positiven Effekten auf ihre berufliche Praxis im Rahmen der Partnerschaften für Demokratie. Ein Beispiel ist der Einsatz verbesserter Moderationskompetenzen in schwierigen Diskussionen im Begleitausschuss, um den Austausch mit allen Beteiligten konstruktiv zu gestalten. Auch im Bereich der strategischen Öffentlichkeitsarbeit konnten die Teilnehmenden die erlernten Techniken erfolgreich anwenden, um ihre Kommunikationsstrategien zu optimieren und neue Zielgruppen zu erreichen, was zu einer höheren

Sichtbarkeit ihrer Initiativen und zur Gewinnung neuer Akteur\*innen führte. Ein weiteres Beispiel für die gestiegene Handlungssicherheit zeigt sich im Umgang mit antidemokratischen Akteur\*innen. Gemäß den Aussagen der Befragten konnten sie durch Rollenspiele und praxisnahe Übungen effektive Strategien entwickeln, um in ihrem Arbeitskontext auf antidemokratische Äußerungen oder Personen zu reagieren. Im Laufe der Kurse wurden sie gestärkt, sich in schwierigen Situationen klar und entschlossen für demokratische Werte einzusetzen, was ihre Sicherheit im Umgang mit extremistischen Meinungen in Sitzungen oder öffentlichen Veranstaltungen deutlich erhöhte.

Zusammenfassend lässt sich der Mehrwert der Basiskurse in der deutlichen Steigerung des Fachwissens der Teilnehmenden, der Stärkung der Koordinator\*innen in ihrer Rollenkompetenz sowie der Vernetzung der Teilnehmenden feststellen. Dies führte zu mehr Sicherheit und Motivation in der täglichen Arbeit und förderte langfristige Kooperationen zwischen den Teilnehmenden. Allerdings berichteten einige Teilnehmende von Herausforderungen beim Transfer des Gelernten in die Praxis. Zum einen variieren die Rahmenbedingungen, unter denen die Partnerschaften für Demokratie arbeiten, erheblich, was die Anwendung der erlernten Konzepte in der Praxis erschwert. Zudem führten unterschiedliche Wissensstände der Teilnehmenden und ein Mangel an Zeit für die Vor- und Nachbereitung der Module dazu, dass nicht alle in gleichem Maße von den Kursen profitieren konnten.

### **Zentrale Evaluationsbefunde in Bezug auf die drei Aufbaukurse**

**Reaktion:** Die Aufbaukurse wurden ebenfalls positiv bewertet (4,6 von 5 = gut), wobei der zweite Kurs mit dem Schwerpunkt „Kommunikation in den Partnerschaften für Demokratie“ besser bewertet wurde (4,9) als die Aufbaukurse 1 und 3 mit dem Schwerpunkt „Begleitung von Veränderungsprozessen in der kommunalen Demokratieförderung“ (4,7 bzw. 4,3). Die Kombination aus Online- und Präsenzformaten wurde als förderlich empfunden, die Arbeitsatmosphäre wurde als vertrauensvoll beschrieben. Kritik gab es hinsichtlich der fehlenden Diversität der Referierenden sowie der eingeschränkten Tiefe bei der Behandlung bestimmter Themen wie strukturellem Rassismus und dem Umgang mit demokratiefeindlichen Akteur\*innen.

**Lernerfolge:** Der Lernerfolg der Teilnehmenden der Aufbaukurse wurde durch eine deutliche Steigerung ihres Wissenstandes und Kompetenzniveaus bestätigt. Zu Beginn bildete sich der Wissensstand auf mittelmäßigen Werten ab, konnte jedoch bis zum jeweiligen Kursabschluss deutlich erhöht und auch sechs Monate später stabil gehalten werden. In den Aufbaukursen 1 und 3 konnte zwar ein deutlicher Wissenszuwachs für alle sechs Indikatoren festgestellt werden. Besonders ausgeprägt war der Wissenszuwachs jedoch in Bezug auf „Wissen zu Veränderungsprozessen im Kontext der Partnerschaften für Demokratie“ und „Strategische Kommunikation von Veränderungsprozessen“. Im Aufbaukurs 2 wurde ein nachhaltiger Wissenszuwachs in Bezug auf sieben von acht Indikatoren festgestellt. Der größte Wissenszuwachs fand in Bezug auf die Kategorien „Kenntnisse zur Weiterentwicklung eigener Kommunikationsfähigkeiten“ und „Kenntnisse zu strategischer Öffentlichkeitsarbeit“ statt. In den Interviews wurde betont, dass praxisnahe Methoden, wie das Anwenden von Kommunikations- und Moderationstechniken, einen wesentlichen Teil des Erfolgs ausmachten. Teilnehmende berichteten, wie sie das erworbene Wissen unmittelbar in Projekten anwenden konnten, beispielsweise zur Verbesserung von Kommunikationsstrategien und im Umgang mit schwierigen Akteur\*innen. Insgesamt bewerteten die Befragten den Kurs als bereichernd, auch wenn sie sich gewünscht hätten, dass einige Inhalte stärker auf ihre spezifischen Herausforderungen zugeschnitten worden wären.

**Transfer in die Praxis:** Die in den Aufbaukursen erlernten Methoden wurden von vielen Teilnehmenden erfolgreich in ihre berufliche Praxis integriert. Insbesondere die Praxisprojekte boten den Teilnehmenden die Möglichkeit, das Gelernte direkt anzuwenden. Ein Beispiel ist die erfolgreiche Implementierung einer Stakeholder-Analyse, die zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Begleitausschuss sowie zur Entwicklung eines Maßnahmenplans führte, um die Arbeit der Mitglieder zu koordinieren und klare Verantwortlichkeiten zu definieren. Durch diese Strategie konnte der Begleitausschuss effizienter arbeiten und die Qualität der Entscheidungsprozesse verbesserte sich merklich. Ein weiteres Beispiel stellt die Verbesserung der öffentlichkeitsbezogenen Kommunikationsstrategien. So passte eine weitere Person die Struktur ihrer Pressemitteilungen und Social-Media-Beiträge an, um die Botschaften der Partnerschaft für Demokratie zielgruppengerechter zu vermitteln. Dies führte zu einem deutlichen Anstieg der Resonanz und stärkte die Position der Partnerschaft für Demokratie in der lokalen Öffentlichkeit. Die Aufbaukurse ermöglichten es den Teilnehmenden zudem, ihre Beratungskompetenzen zu erweitern. Eine Person berichtete, dass sie die erlernten Techniken der kollegialen Beratung direkt in ihrem Team anwendete und dadurch eine offenere und produktivere Diskussionskultur schaffen konnte. Die regelmäßige Anwendung der kollegialen Fallberatung führte zu besseren Problemlösungen und intensivierten Kooperationen innerhalb der Partnerschaft für Demokratie. Herausfordernd blieb auch hier der zeitliche und organisatorische Druck. Einige Personen schilderten in den Interviews, dass die Umsetzung der Kommunikationsstrategien in ihrem Arbeitsalltag schwierig war, da sie mit den bestehenden Ressourcen nur begrenzt die notwendigen strukturellen Veränderungen umsetzen konnten.

Zusammenfassend liegt der Mehrwert der Aufbaukurse in der praxisorientierten Vermittlung von Wissen und Methoden, die den Teilnehmenden halfen, ihre Arbeit in den Partnerschaften zu verbessern. Durch die Umsetzung von Praxisprojekten und die Stärkung ihrer Rolle als Multiplikator\*innen konnten sie konkrete Ansätze, z. B. Kommunikationsstrategien und Öffentlichkeitsarbeit, erfolgreich bei ihrer Arbeit anwenden. Besonders der Austausch und die Reflexion eigener Projekte führten zu positiven Veränderungen. Hindernisse ergaben sich durch strukturelle Gegebenheiten und hierarchische Hürden in den Organisationen der Koordinator\*innen sowie mangelnde zeitliche Ressourcen zur Vertiefung der erlernten Inhalte. Einige Teilnehmende wünschten sich mehr Wiederholungseinheiten sowie eine engmaschigere Begleitung für eine bessere Umsetzung des Gelernten in den Arbeitsalltag.

## **Bilanz**

Zusammenfassend ließen sich bei den Teilnehmenden deutliche Lernerfolge und ein erfolgreicher Transfer des Gelernten in die Praxis feststellen. Während in den Basiskursen grundlegende Kompetenzen, wie Moderation und Konfliktbewältigung vermittelt wurden, lag der Fokus der Aufbaukurse auf spezialisierte Themen, wie Veränderungsprozesse und strategische Kommunikation. In den beiden Formaten konnten die Teilnehmenden praxisnahe Methoden kennenlernen, die es ihnen ermöglichten, in ihren Partnerschaften für Demokratie wirksamer zu handeln und ihre Projekte effizienter zu gestalten. Insgesamt trugen beide Formate zur Professionalisierung der Teilnehmenden bei, wobei die Aufbaukurse durch ihre spezialisierte Ausrichtung tiefere Effekte auf einzelne Kompetenzbereiche hatten.

# 1 Einleitung

Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden der Koordinierungs- und Fachstellen sowie der federführenden Ämter der Partnerschaften für Demokratie sind ein fester Bestandteil des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderten Bundesprogramms „Demokratie leben!“. Diese bestehen aus Basis- und Aufbaukursen und zielen darauf ab, die Projektkoordinator\*innen bei der Bewältigung eines großen Spektrums an Aufgaben im politisch sensiblen Handlungsbereich der kommunalen Demokratieförderung durch die Vermittlung von persönlichen und fachlichen Kompetenzen zu stärken.

Die Fort- und Weiterbildungen wurden von Parts – Gesellschaft für soziale Praxis und Projekte mbH<sup>1</sup> in Kooperation mit Gegen Vergessen – Für Demokratie e. V.<sup>2</sup> umgesetzt. In der aktuellen Förderperiode (2019 – 2024) fanden acht Basiskurse und vier Aufbaukurse statt. Dabei wurden die Basiskurse eins bis sechs und die Aufbaukurse eins bis drei, die zwischen Januar 2021 und Dezember 2023 stattfanden, durch das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (weiterhin ISS) evaluiert.<sup>3</sup> Dabei nahmen insgesamt 110 Personen an den Basiskursen und 58 Personen an den Aufbaukursen teil. Die Anzahl der Teilnehmenden variierte zwischen zwölf und 17 Personen pro Kurs.

Bestehend aus vier jeweils zweitägigen Modulen erstreckte sich ein Basiskurs im Durchschnitt auf neun Monate und diente einer Vermittlung grundlegender Kenntnisse und Kompetenzen in Bezug auf die Demokratiebildung und -entwicklung, den Umgang mit demokratiefeindlichen Phänomenen und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF), Moderation und Konfliktvermittlung, Netzwerkarbeit und Projektmanagement, strategische Öffentlichkeitsarbeit und Gesprächsführung sowie Beratung von verschiedenen Trägerorganisationen, Bürger\*innen und Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung. Die Teilnehmenden konnten sich untereinander sowie mit Referent\*innen in einem geschützten Raum über ihre Rollen und Aufgaben austauschen, ihr Handeln reflektieren und gemeinsam nach Lösungen im Sinne einer kollegialen Beratung suchen. Die auf die gleiche Weise strukturierten Aufbaukurse dienten der Vermittlung von weiterführenden Kompetenzen und Kenntnissen zu den Themen „Begleitung von Veränderungsprozessen in der kommunalen Demokratieförderung“ und „Kommunikation in den Partnerschaften für Demokratie“.

Die Kurse fanden in einem modularen Blended-Learning-Format statt. Dies ermöglichte den Teilnehmenden ein selbstständiges sowie zeit- und ortsunabhängiges Lernen zwischen den Präsenzveranstaltungen u. a. in kleinen Lerngruppen unter Zugriff auf Materialien und E-Learning-Lektionen auf einer Lernplattform. Zur Förderung der Vernetzung der Teilnehmenden fanden einmal pro Jahr ein Alumni- und Austauschtreffen statt.

---

1 Parts – Gesellschaft für soziale Praxis und Projekte mbH entwickelt und realisiert seit 2010 Fort- und Weiterbildungen, Workshops und Seminare mit den Schwerpunkten Partizipation, Demokratieförderung, Netzwerkarbeit, Veränderungsmanagement sowie Kommunikation, Gesprächsführung und Moderation. Seit 2015 plant und setzt Parts die Fort- und Weiterbildungsangebote für die Partnerschaften für Demokratie im Bundesprogramm Demokratie leben! um und beteiligt sich u. a. auch an der Ausbildung von Demokratiepat\*innen in der Polizei Niedersachsen und Schleswig-Holstein. Online: [www.parts-berlin.de](http://www.parts-berlin.de)

2 Gegen Vergessen – Für Demokratie e. V. ist eine überparteiliche, bundesweit tätige Vereinigung, die sich 1993 im Zuge verschiedener rassistischer Ausschreitungen gründete. Sie engagiert sich vor allem in der historische Erinnerungsarbeit an nationalsozialistische Verbrechen und die SED-Diktatur und arbeitet zu Themen, wie Demokratieförderung, Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements und politischer Teilhabe sowie die Auseinandersetzung mit politischem Extremismus. Online: [www.gegen-vergessen.de](http://www.gegen-vergessen.de)

3 In den Jahren 2019 und 2020 fanden keine Kurse statt.

## 2 Evaluationsdesign und methodisches Vorgehen

Das Evaluationsdesign des ISS wurde als Längsschnittstudie in Anlehnung an das Kirkpatrick-Modell<sup>4</sup> in der Erwachsenenbildung mit Fokus auf die nachfolgenden drei Ebenen konzipiert und integriert sowohl quantitative als auch qualitative Methoden:

- **Reaktion:** Auf dieser Ebene wird die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der Qualifizierungsmaßnahme als Ganzes erfasst. Konkret handelt es sich um die Bewertung der Rahmenbedingungen, der Praxistauglichkeit der Inhalte, der Zufriedenheit mit den Referierenden sowie der eingesetzten Lehrmittel und -methoden aus Sicht der Befragten.
- **Lernerfolg:** Auf der Ebene des Lernerfolgs werden die Wissenszuwächse und die Veränderung von Kompetenzen der Teilnehmenden im zeitlichen Verlauf analysiert. Dafür werden einerseits der Wissensstand sowie die Kompetenzniveaus der Teilnehmenden zu drei Zeitpunkten erhoben, und zwar zu Beginn und zum Abschluss sowie mindestens sechs Monate nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahmen, um die Veränderungen möglichst objektiv zu überprüfen. Andererseits werden die Teilnehmenden um eine Selbsteinschätzung gebeten, um den Beitrag der Teilnahme an den Kursen in Bezug auf die Wissens- und Kompetenzerweiterung im zeitlichen Verlauf zu bewerten.
- **Transfer in die Praxis:** Abschließend wird untersucht, inwieweit die Teilnehmenden das Gelernte in ihrer beruflichen Praxis anwenden (können). Dabei handelt es sich um die Untersuchung von Handlungssicherheit der Teilnehmenden im zeitlichen Verlauf (ebenfalls zu drei Zeitpunkten) sowie um die Identifizierung von möglichst konkreten Beispielen, inwiefern die Teilnahme an einem der Kurse zu Veränderungen in der Arbeitsweise der Koordinator\*innen (z. B. bei der Bearbeitung konkreter Aufgaben) geführt und/oder die praktische Umsetzung der Partnerschaften für Demokratie (z. B. im Hinblick auf die Zusammenarbeit in Begleitausschüssen) beeinflusst hat. Dabei werden zentrale Themen und Methoden identifiziert, die besonders hilfreich sind und/oder sich in der Praxis bewährt haben.

Im Rahmen der Evaluation der Basiskurse wurden die Teilnehmenden zu sechs Zeitpunkten mithilfe von Online-Befragungen standardisiert befragt: Zu Beginn der Veranstaltung, nach jedem der vier Module sowie mindestens ein halbes Jahr nach dem letzten Modul. Um die individuellen Angaben der Befragten im Längsschnitt zuordnen zu können, wurden die Fragebögen mit individuellen Codes versehen bzw. pseudonymisiert. Zur Vertiefung der quantitativen Ergebnisse wurden in den Basiskursen insgesamt 49 qualitative Interviews bzw. in den Aufbaukursen 23 qualitative Interviews nach den einzelnen Modulen sowie mindestens sechs Monate nach Abschluss der Kurse geführt. Die quantitativen Daten wurden mithilfe der Software IBM SPSS Statistics analysiert. Die Leitfadenterviews dauerten zwischen 15 und 40 Minuten. Diese wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch mit dem Programm MAXQDA ausgewertet. Im Sinne der formativen Evaluation wurden die Ergebnisse für jedes Modul zeitnah nach der Umsetzung ausgewertet und in Form von Tabellen und Abbildungen der Parts mbH übermittelt. Im vorliegenden Bericht werden die zentralen Befunde der Evaluation im summarischen Sinne bilanzierend zusammengefasst.

---

4 Das Evaluationsmodell nach Donald Kirkpatrick dient als bewährtes Framework, um den Erfolg von Fortbildungen auf unterschiedlichen Ebenen systematisch zu untersuchen und gleichzeitig Rückschlüsse auf die Optimierung des Programms zu ermöglichen.

## 3 Ergebnisse

### 3.1 Evaluation der Basiskurse

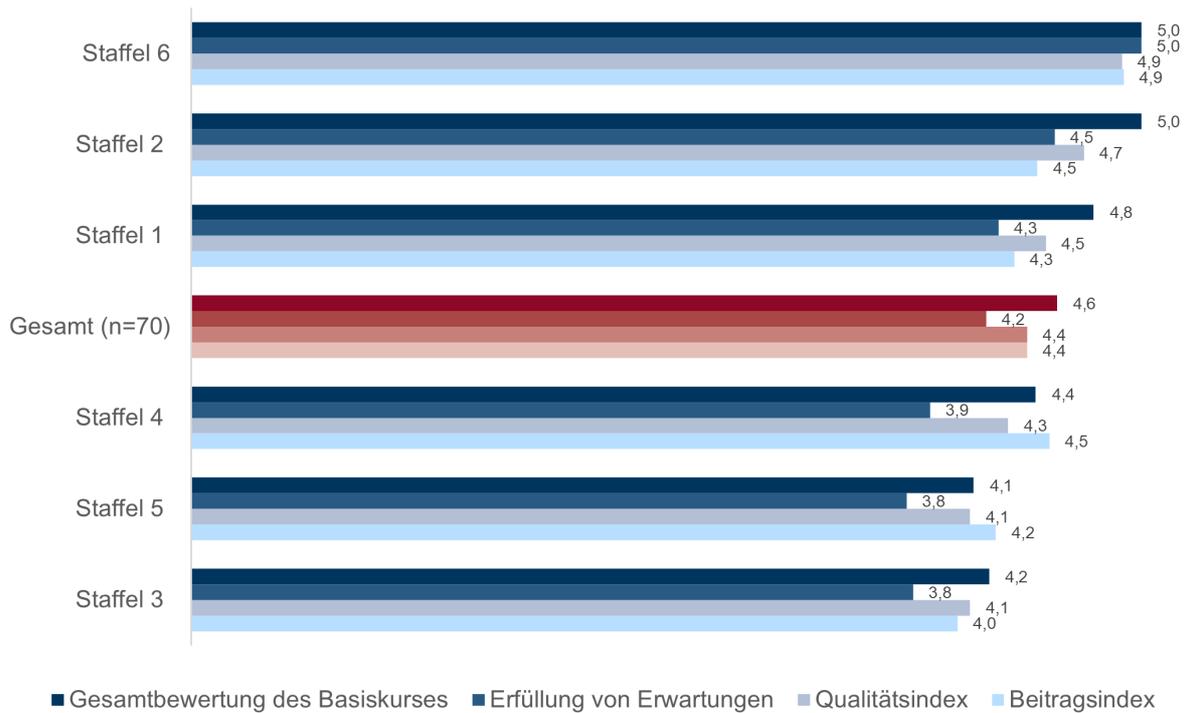
Nachfolgend werden die Ergebnisse der Evaluation von sechs Staffeln differenziert nach den Kategorien Reaktion, Lernerfolg und Ergebnis dargestellt. Dabei basieren die Befunde auf quantitativen und qualitativen Befragungen der Teilnehmenden zu drei Zeitpunkten: Start ( $t_1$ ), Abschluss ( $t_2$ ) und sechs Monate nach Abschluss des Basiskurses ( $t_3$ ).

#### 3.1.1 Reaktion

Die Teilnehmenden der sechs Staffeln des Basiskurses bewerteten die Qualifizierungsreihe insgesamt positiv. Die Gesamtbewertung der Basiskurse durch die Teilnehmenden variierte bei den einzelnen Staffeln zwischen 4,1 bis 5,0 auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (gut) und lag im Durchschnitt bei 4,6. Die Erwartungen der Teilnehmenden wurden zwar eher gut erfüllt ( $M = 4,2$ ), diese variierten allerdings zwischen 3,8 in Staffel 5 und 5,0 in Staffel 6. Der Qualitätsindex, der zehn verschiedene Aspekte der Kursstruktur detailliert untersucht und in einem Indikator zusammenfasst, zeigt ähnliche Varianz und bestätigt die Tendenz: Insgesamt waren die Teilnehmenden mit den Basiskursen zufrieden ( $M = 4,4$ ); die Zufriedenheit mit der Qualität war bei den Teilnehmenden der Staffel 1, 2 und 6 deutlich höher als bei den Teilnehmenden der Staffel 3, 4 und 5. Staffelübergreifend ist eine positive Einschätzung der Zusammensetzung und Größe der Gruppen, die eine gute Vernetzung der Teilnehmenden untereinander begünstigte, charakteristisch. Die Wahl des Tagungsortes wurde hingegen tendenziell negativer bewertet. Der Beitrag der Teilnahme an einem Basiskurs zur Professionalisierung der Teilnehmenden, zum Beispiel im Hinblick auf die Erhöhung von Handlungssicherheit und/oder zur Arbeitsweise, variierte zwar ebenfalls zwischen den Staffeln, wurde allerdings insgesamt positiv bewertet ( $M = 4,4$ ).

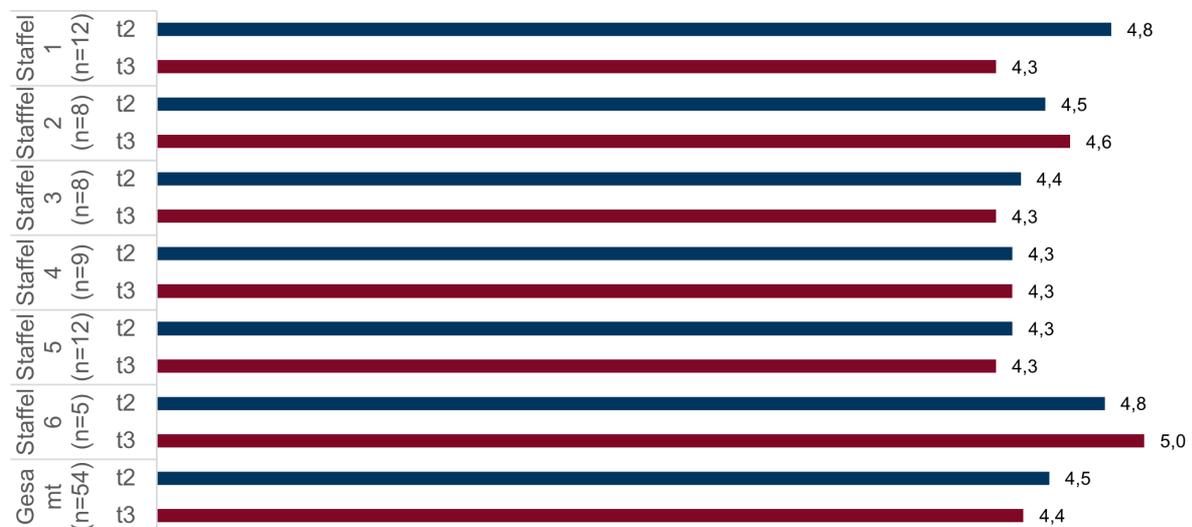
Unmittelbar nach Kursabschluss ( $t_2$ ) würden die 70 Teilnehmenden fast übereinstimmend den Basiskurs an andere Koordinator\*innen/Mitarbeitenden im federführenden Amt empfehlen ( $M = 4,5$ ). Sechs Monate nach Abschluss des Kurses ( $t_3$ ) nahm die Bereitschaft für die Weiterempfehlung zwar leicht ab ( $M = 4,4$ ), spiegelt jedoch ebenfalls eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden wider.

**Abbildung 1: Reaktion auf die Basiskurse nach Staffel**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden jeweils direkt nach Abschluss des vierten Moduls des Basiskurses. Indikatoren des Qualitätsindex: Gesamtstruktur/Design der Weiterbildung, zeitlicher Umfang der Weiterbildung, Zusammenstellung der Gruppe der Teilnehmenden, Anforderungsniveau an die Teilnehmenden, Größe der Gruppe der Teilnehmenden, inhaltliche Zeiteinteilung in den Modulen, Referent\*innen, Seminarleitung, Vernetzung mit den Kolleg\*innen, Eingehen auf Fragen und Wünsche der Teilnehmenden. Indikatoren des Beitragsindex: Nutzen für die Praxis, Beitrag zur Kompetenzerweiterung, Beitrag zur Erhöhung von Handlungssicherheit als Koordinator\*in, Beitrag Fobi zur Arbeitsweise. Skala: Bewertung insgesamt, Qualitätsindex und Beitragsindex: 1 = schlecht bis 5 = gut; Skala: Erfüllung von Erwartungen: 1 = gar nicht erfüllt bis 5 = voll erfüllt.

**Abbildung 2: Weiterempfehlung des Basiskurses anderen Koordinator\*innen/Mitarbeitenden im federführenden Amt nach Zeitpunkt der Befragung**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden jeweils direkt nach Abschluss des Basiskurses (t<sub>2</sub>) sowie mindestens sechs Monate nach Abschluss des Basiskurses (t<sub>3</sub>). Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu.

Die qualitative Analyse der Reaktionen auf die Basiskurse zeigte, dass die Teilnehmenden sowohl positive als auch kritische Aspekte identifizieren. Die Arbeitsatmosphäre, die Qualität der Inhalte sowie die didaktischen Ansätze wurden als förderlich für den Lernerfolg beschrieben. Verbesserungspotenziale gibt es insbesondere in Bezug auf die stärkere Praxisorientierung und die technische Umsetzung des E-Learnings.

**Rahmenbedingungen:** Die Rahmenbedingungen der Fortbildung, insbesondere der Tagungsort, wurden unterschiedlich bewertet. Während einige Teilnehmende die Abgeschiedenheit und die Möglichkeit zum ungestörten Austausch schätzten, wurde die Erreichbarkeit des Tagungsorts und die fehlende Barrierefreiheit kritisch thematisiert. Die zeitliche Gestaltung, die sich über ein Jahr erstreckte, wurde hingegen überwiegend positiv bewertet, da sie es ermöglichte, kontinuierlich an den Themen zu arbeiten.

**Arbeitsatmosphäre:** Die Arbeitsatmosphäre wurde durchweg positiv bewertet. Die kollegiale und offene Art des Austauschs ermöglichten es, individuelle Herausforderungen zu thematisieren und voneinander zu lernen. Die Fokussierung auf die Gestaltung einer „angstfreien Atmosphäre“ und von Möglichkeiten, „miteinander in Kontakt zu treten“, verstärkten den Eindruck, sich in einer unterstützenden Lernumgebung zu befinden. Dies bestätigt, dass eine positive, offene und vertrauensvolle Atmosphäre wesentlich zur Effektivität der Fortbildung beiträgt. Ein weiterer Aspekt der Arbeitsatmosphäre bezieht sich auf die Diversität der Teilnehmenden, die aus unterschiedlichen beruflichen Kontexten kommen. Dadurch konnten verschiedenste Probleme und Herausforderungen thematisiert werden, auf die entsprechend eingegangen wurde. Die Heterogenität der Gruppe war für den Austausch bereichernd.

**Inhalte:** Die Fortbildungsinhalte wurden überwiegend positiv bewertet, insbesondere in Bezug auf ihre Relevanz für den Arbeitsalltag. Ein Teilnehmer hob hervor, dass die Inhalte gut auf die Partnerschaft für Demokratie abgestimmt seien, wodurch praktische Probleme, wie die Moderation von Begleitausschüssen oder der Umgang mit menschenfeindlichen Äußerungen, erfolgreich thematisiert wurden. Der Austausch mit den Mitarbeiter\*innen aus dem BAFzA und dem BMFSFJ wurde besonders hilfreich empfunden, da dabei viele Fragen der Teilnehmenden beantwortet wurden.

**Referent\*innen:** Die Referent\*innen wurden ebenfalls überwiegend positiv bewertet. Insbesondere das zweite Modul zu antidemokratischen Akteur\*innen wurde mehrfach gelobt. Die fachliche Expertise und die Vermittlung von Kommunikations- und Argumentationsstrategien wurden als bereichernd empfunden. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Qualität der Module stark von den jeweiligen Dozent\*innen abhängig ist. Während einige Teilnehmende von beeindruckenden Referierenden berichteten, wünschten sich andere mehr Austausch mit ausgewiesenen Expert\*innen, die zu spezifischen Themen und über ihre Erfahrungen in der Demokratiewerkarbeit berichten sollen.

**E-Learning:** Die Lehrmethoden, insbesondere der Einsatz von E-Learning, wurden unterschiedlich bewertet. Die Möglichkeit, sich im Vorfeld mit den Themen vertraut zu machen, wurde positiv wahrgenommen. Allerdings gab es auch Kritik an der zeitlichen Verfügbarkeit und der technischen Umsetzung des E-Learnings. Einige Teilnehmende konnten die E-Learning-Angebote nicht vollständig nutzen, sei es aus Zeitgründen oder aufgrund technischer Schwierigkeiten. Auch der interaktive Charakter des E-Learnings wurde positiv hervorgehoben, obwohl einige Inhalte als zu oberflächlich wahrgenommen wurden.

**Lerngruppen:** Einige Teilnehmende äußerten sich positiv über den kollegialen Austausch und die Möglichkeit, voneinander zu lernen, was als unterstützend und motivierend wahrgenommen wurde. Ein Teilnehmer bemerkte: „*Das war sehr, sehr gut mit den Kolleg\*innen einfach in den Austausch zu kommen und zu diskutieren und sich gegenseitig vor allen Dingen auch [...] Mut zuzusprechen*“ (St3\_Int1\_101). Jedoch gab es auch Kritik an der Art und Weise, wie die Gruppen formiert wurden und an der Effektivität des Austauschs. In den Interviews wurde auch berichtet, dass wenn der Eindruck entstand, dass die Gruppen zufällig zusammengestellt wurden, der Austausch eher ineffektiv verlief sei es aufgrund von Zeitmangel oder fehlender Initiative der Beteiligten.

### 3.1.2 Lernerfolg

Der Lernerfolg der Teilnehmenden wurde mit zwei Indexen evaluiert, und zwar „Wissensstand“ und „Kompetenzniveau“. Beim Index „Wissensstand“ handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Teilnehmenden in Bezug auf ihren jeweiligen Wissensstand direkt nach Abschluss des Basiskurses ( $t_2$ ) und sechs Monate später ( $t_3$ ) im Vergleich zum Stand des Wissens vor dem Basiskurs ( $t_1$ ) in acht Themenbereichen.<sup>5</sup> Beim Index „Kompetenzniveau“ handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Teilnehmenden in Bezug auf ihre Kompetenzen in 18 Bereichen.<sup>6</sup>

Im Durchschnitt verfügten die Teilnehmenden bereits zu Beginn der Basiskurse über einen hohen Wissensstand in Bezug auf die untersuchten Themen ( $M = 6,9$ ) und konnten diesen statistisch signifikant steigern ( $M = 7,9$ ); dabei wurde ein deutlicher Zuwachs in sieben von acht Indikatoren festgestellt. Da der Wissensstand auch sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse stabil auf hohem Niveau geblieben ist ( $M = 7,8$ ), lässt sich die Versteigerung des Lernerfolgs der Teilnehmenden bestätigen. Vier Bereiche mit einem besonders hohen Wissenszuwachs waren: „Kenntnisse über Chancen und Möglichkeiten der Durchführung von Projekten (on- und offline)“ (Anstieg von 6,6 auf 7,9), „Kenntnisse über demokratiefeindliche Phänomene (z. B. Rechtspopulismus, Verschwörungstheorien) und deren Formen im Arbeitskontext der Partnerschaften für Demokratie“ (von 6,9 auf 7,9), „Wissen über Demokratiebegriffe, Eigenschaften von (gelebter) Demokratie und Wissen über die Bedeutung von Partizipation“ (7,0 auf 8,0) und „Kenntnisse in den Bereichen Demokratiebildung und Demokratieentwicklung“ (6,5 auf 7,4) (siehe Tabelle 3 im Anhang).

Die Teilnehmenden starteten mit einem hohen Kompetenzniveau ( $M = 7,2$ ). Dieses konnten sie allerdings bis zum Abschluss der Fortbildung nur geringfügig steigern ( $M = 7,6$ ) und auch sechs Monate später halten ( $M = 7,6$ ). Eine tiefergehende Analyse ließ feststellen, dass die (Fort-)Entwicklung der 18 untersuchten Kompetenzen unterschiedlich verlief. So wurde eine erhebliche und stabile Verbesserung der Kompetenzen in zehn von 18 Bereichen festgestellt.

---

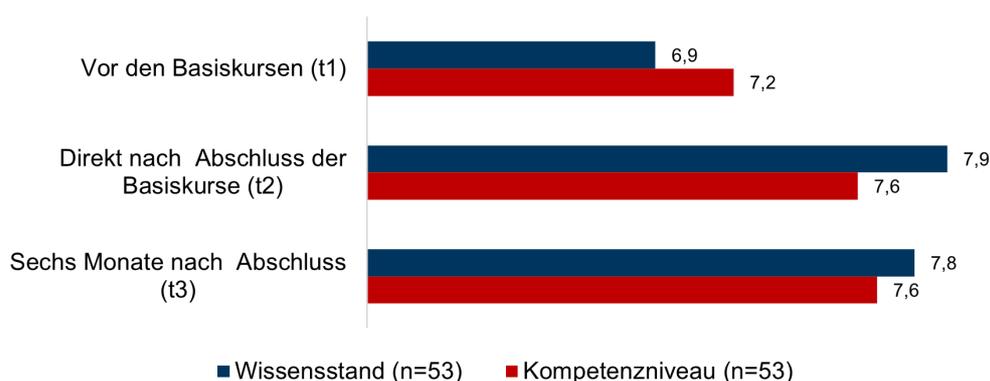
5 Acht Bereiche zur Überprüfung des Wissenstandes waren: Wissen über Demokratiebegriffe, Eigenschaften von (gelebter) Demokratie die Bedeutung von Partizipation; Kenntnisse in den Bereichen Demokratiebildung und Demokratieentwicklung; Wissen über Definitionen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit; Wissen über (aktuelle) Erscheinungsformen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit; Kenntnisse über demokratiefeindliche Phänomene (z. B. Rechtspopulismus, Verschwörungstheorien) und deren Formen im Arbeitskontext der Partnerschaften für Demokratie; Kenntnisse über Chancen und Möglichkeiten der Durchführung von Projekten (on- und offline); Kenntnisse zu Projektmanagement; Kenntnisse zur Öffentlichkeitsarbeit.

6 Achtzehn Bereiche zur Überprüfung der Kompetenzniveaus waren: Selbstreflexion, Standhaftigkeit/Durchsetzungsvermögen, Ambiguitätstoleranz, Bewertungs- und Beurteilungskompetenz, Interkulturelle Kompetenz, Networking-Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Argumentationskompetenz, Präsentations- und Darstellungskompetenz, Moderationskompetenz, Beratungskompetenz, Rollenkompetenz, Führungs- und Leitungskompetenz, Fähigkeit zu strukturellem und konzeptionellem Denken und Handeln, Medien-Kompetenz, Fähigkeit zur Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit, Innovationskompetenz.

Der Zuwachs war besonders groß in vier Kompetenzbereichen, und zwar „Rollenkompetenz“ (von 6,5 auf 7,8), „Beratungskompetenz“ (von 6,5 auf 7,5), „Moderationskompetenz“ (von 6,5 auf 7,4) und „Präsentations- und Darstellungskompetenz“ (von 7,1 auf 7,8) (siehe Tabelle 4 im Anhang).

Gemäß der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden sowohl direkt nach Abschluss als auch sechs Monate später kann die Wissens- und Kompetenzerweiterung zu einem großen Anteil auf die Teilnahme an den Basiskursen zurückgeführt werden (Beitrag des Basiskurses zur Wissenserweiterung:  $M = 6,8$  ( $t_2$ ) vs.  $6,6$  ( $t_3$ ); zur Kompetenzerweiterung  $M = 6,6$  ( $t_2$ ) vs.  $6,5$  ( $t_3$ )).

**Abbildung 3: Veränderung des Wissensstandes und des Kompetenzniveaus der Teilnehmenden im zeitlichen Verlauf**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=53). Skala: 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Der Wissens- und Kompetenzerweiterung von  $t_1$  zu  $t_2$  ist statistisch signifikant.

Im Rahmen der qualitativen Forschung konnte bestätigt werden: Durch den modularen Aufbau und die interaktive Gestaltung des Kurses erhielten die Teilnehmenden die Möglichkeit, nicht nur ihr theoretisches Wissen zu erweitern, sondern auch konkrete Handlungskompetenzen zu entwickeln, die in ihrem beruflichen und gesellschaftlichen Alltag von Bedeutung sind.

**Wissenszuwachs:** Ein zentraler Aspekt der Fortbildung, der als „inhaltlich sehr stark“ und bereichernd beschrieben wurde, war die Vermittlung von Wissen im Umgang mit antidemokratischen Akteur\*innen. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema sowie Rollenspiele mit Fokus auf demokratiefeindliche Vorfälle habe den Teilnehmenden „viel Kraft und Selbstbewusstsein“ gegeben, um aktiv für demokratische Werte einzustehen. Eine bedarfsgerechte Auseinandersetzung mit weiteren Themen, wie zum Beispiel Rollenklärung innerhalb der Partnerschaft für Demokratie und in der Zusammenarbeit mit anderen Akteur\*innen sowie Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere in sozialen Medien, bot ebenfalls einen erheblichen Mehrwert für die Teilnehmenden. Darüber hinaus berichteten die Teilnehmenden, dass die Fortbildung nicht nur zum Wissenszuwachs führte, sondern auch die Selbstreflexion und ihr Selbstbewusstsein stärkte, um sich aktiver in gesellschaftspolitische Prozesse einzubringen.

**Kompetenzerweiterung:** In Bezug auf die Erweiterung der Kompetenzen wurden insbesondere die Fähigkeiten zur Moderation und zur Argumentation als zentraler Bestandteil des Lernerfolgs hervorgehoben. In den Interviews berichteten die Koordinator\*innen, dass der Moderationsteil der Fortbildung sie „sicherer“ im Umgang mit schwierigen Situationen gemacht habe. Darüber hinaus wurde die Kompetenz, auf Angriffe zu reagieren, als hilfreich und praxisnah beschrieben. Diese Kompetenzen tragen dazu bei, dass die Teilnehmenden in ihrem

beruflichen Alltag selbstbewusster auftreten können, insbesondere in konflikthafter oder herausfordernden Situationen. Die kollegiale Fallberatung und der Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden wurden als weitere besonders wertvolle Elemente der Fortbildung empfunden. Diese Methoden trugen zu einer Verstärkung des „Teamgefühls“ und zur Weiterentwicklung der Kompetenzen bei, insbesondere in Bereichen, in denen praktische Erfahrungen und Best Practices von Bedeutung sind. Die Teilnehmenden fanden es hilfreich, ihre Netzwerke und Themen rund um das Projektmanagement zu reflektieren, um die Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur\*innen und die Gestaltung der Projektakquise sowie ihre Besprechungen im Begleitausschuss zu verbessern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Fortbildung den Teilnehmenden auf der Wissens- und auf der Handlungsebene wesentliche und in der Erweiterung ihrer beruflichen Kompetenzen moderate Fortschritte ermöglichte. Der modulare Aufbau des Kurses, die gezielte Wissensvermittlung und die Förderung von Schlüsselkompetenzen, wie Moderation und Argumentation, kombiniert mit einem starken Fokus auf den kollegialen Austausch, haben die Koordinator\*innen in ihrer Rolle als aktive Gestalter\*innen demokratischer Prozesse bestärkt.

### **3.1.3 Transfer**

Der Transfer des Gelernten in die Praxis wurde mithilfe von insgesamt drei Indizes evaluiert. Diese sind „Erlangen von Handlungssicherheit“, „Auswirkungen der Teilnahme an einem Basiskurs auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden“ und „Auswirkungen der Teilnahme an einem Basiskurs auf die Umsetzung von Partnerschaften für Demokratie“. Nachfolgend werden die zentralen Befunde dargestellt.

#### **3.1.3.1 Erlangen von Handlungssicherheit**

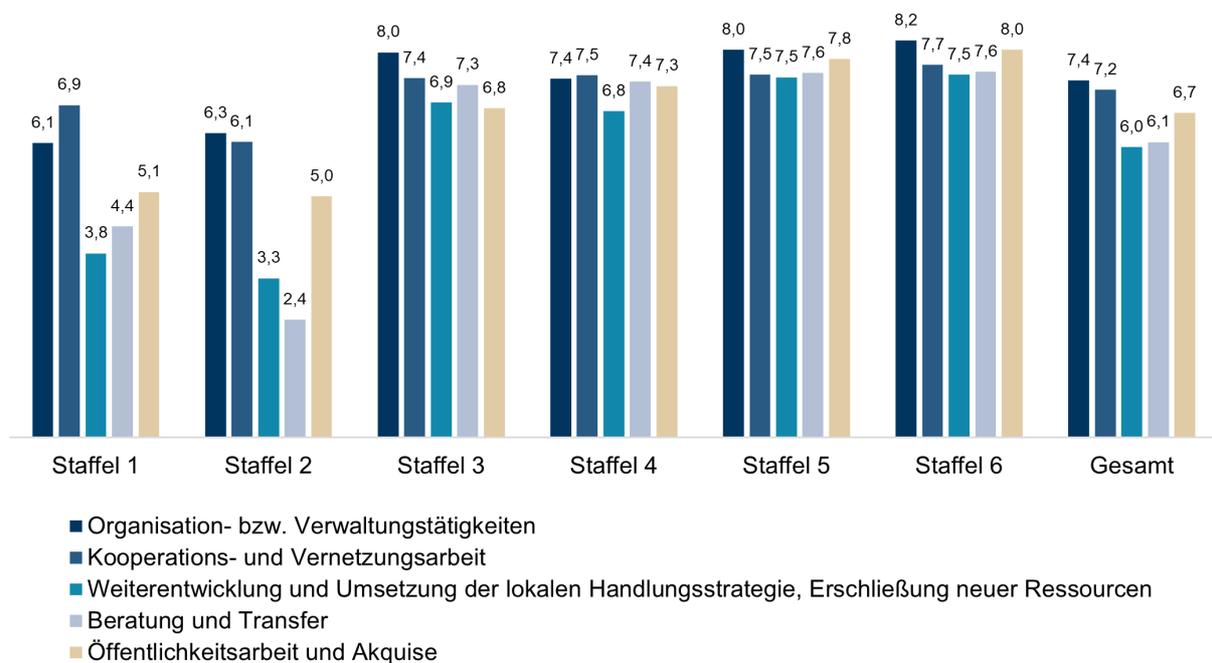
Das Erlangen von Handlungssicherheit wurde zu zwei Zeitpunkten – direkt nach Abschluss der Basiskurse und sechs Monate später – mit insgesamt 28 Indikatoren zusammengefasst in fünf Tätigkeitsbereichen der Koordinator\*innen evaluiert, und zwar hinsichtlich der (1.) Organisations- und Verwaltungstätigkeiten, (2.) Kooperations- bzw. Vernetzungsarbeit, (3.) Weiterentwicklung und Umsetzung der lokalen Handlungsstrategie, (4.) Erschließung neuer Ressourcen, (5.) Beratung und Transfer sowie (6.) Öffentlichkeitsarbeit und Akquise.

Direkt nach Abschluss der Basiskurse bewerteten die Teilnehmenden ihre Handlungssicherheit überdurchschnittlich hoch ( $M = 6,7$ ; 10 = sehr hohe Handlungssicherheit), wobei die Bewertung zwischen 6,0 im Bereich der „Weiterentwicklung und Umsetzung der lokalen Handlungsstrategie“ und 7,4 im Bereich der „Organisation- und Verwaltungstätigkeiten“ variierte. Dies deutet darauf hin, dass sich die Teilnehmenden in organisatorischen Aspekten nach Abschluss der Basiskurse relativ sicher fühlten, während es bei der Strategieentwicklung noch Unsicherheiten gab. Werden die Selbsteinschätzungen der Teilnehmenden bezüglich der sechs Staffeln differenziert untersucht, lassen sich die höchsten Werte bei Staffel 6, insbesondere im Bereich der Organisationsarbeit ( $M = 8,2$ ) feststellen. Die niedrigsten Werte lassen sich bei den Teilnehmenden der Staffel 2 feststellen, die insbesondere in den Kategorien „Beratung und Transfer“ ( $M = 2,4$ ) sowie „Weiterentwicklung der Handlungsstrategie“ ( $M = 3,3$ ) auffällig niedrigere Handlungssicherheit erlangten.

Bei der Überprüfung der Verstärkung von Handlungssicherheit sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse wurde ein deutlicher Zuwachs über alle Bereiche und Staffeln hinweg festgestellt. In allen Staffeln stiegen die Bewertungen signifikant an, was darauf hindeutet, dass die

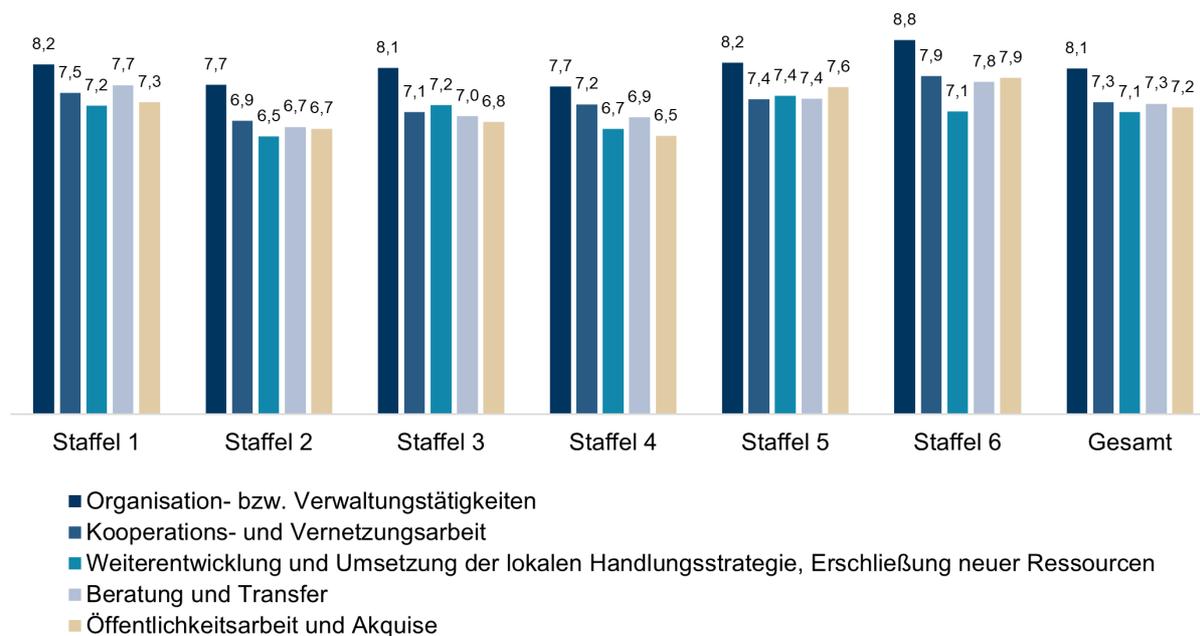
Teilnehmenden im Laufe der Zeit ihren Aufgaben gerecht sein und die Anwendung der erlernten Fähigkeiten erweitern konnten. Im Gesamtschnitt erhöht sich die Bewertung in jeder Kategorie, wobei die Kategorie „Organisation- und Verwaltungstätigkeiten“ mit 8,1 am besten abschneidet. Auch in Staffel 2 lässt sich eine Zunahme von Handlungssicherheit von im Durchschnitt 4,6 auf 6,9 feststellen, wobei der größte Zuwachs im Bereich „Beratung und Transfer“ feststellbar ist (siehe Tabelle 5 im Anhang). Dies verdeutlicht, dass die Teilnehmenden aller Staffeln im Zeitverlauf in der Lage waren, ihre Handlungssicherheit in den untersuchten Bereichen zu steigern.

**Abbildung 4: Selbsteinschätzung von Handlungssicherheit in fünf Bereichen direkt nach Abschluss der Basiskurse nach Staffel**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=50). Skala: 1 = sehr niedrig bis 5 = sehr hoch. Die Unterschiede zwischen den Staffeln sind in allen fünf Bereichen statistisch signifikant.

**Abbildung 5: Selbsteinschätzung von Handlungssicherheit in fünf Bereichen sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse nach Staffel**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=50). Skala: 1 = sehr niedrig bis 5 = sehr hoch. Die Unterschiede zwischen den Staffeln sind in allen fünf Bereichen statistisch nicht signifikant.

Im Rahmen der qualitativen Forschung wurde das Erlangen von Handlungssicherheit mit konkreten Beispielen untermauert. Die Interviewten berichteten von teilweise bedeutenden Veränderungen in ihren **organisatorischen und verwaltungstechnischen** Abläufen. Ein Beispiel hierfür ist die Implementierung regelmäßiger Coachings für Projekte, die nicht nur die Beratung nach außen und die Selbstevaluation verbesserten, sondern auch dazu führten, dass die Prozesse der Finanzierung der Projekte besser strukturiert wurden. Eine interviewte Person sagte hierzu: „Das zeigt sich auch darin, dass wir jetzt im Zuge der aktuellen Aufstockung auch noch mal unsere Finanzen anders geordnet haben, sodass das einfach besser zu unserer PfD-Struktur [...] passt“ (St3\_Int3\_20f.). Diese Anpassungen wurden als direktes Ergebnis der Fortbildung wahrgenommen und trugen zur Steigerung von Handlungssicherheit in der täglichen Arbeit bei. Die Fortbildung förderte auch die **Kooperation und Vernetzung** zwischen den Teilnehmenden und anderen Akteur\*innen. Eine interviewte Person bemerkte hierzu: „Mir im Netzwerk noch mal meine Rolle klarer geworden ist durch die Weiterbildung und dass ich einfach auch weniger irgendwie/ dass es weniger diese Konflikte gibt.“ (St3\_Int1\_24f.).

Ein weiterer zentraler Befund war die Fähigkeit der Teilnehmenden, lokale **Handlungsstrategien** weiterzuentwickeln. Hierzu berichtete eine interviewte Person von einem kompletten Umstrukturieren der Handlungsstrategie, die zu einer besseren Außenwahrnehmung hinsichtlich der Ziele und Tätigkeiten der Partnerschaft für Demokratie beigetragen hat. Diese Veränderung wurde als Schritt in die richtige Richtung für eine effektivere und partizipative Arbeit angesehen, was die Handlungssicherheit der Teilnehmenden erheblich stärkte. Die Übertragung der gelernten Methoden in die eigene Praxis, wie **kollegiale Beratung**, wurde von den Teilnehmenden ebenfalls positiv hervorgehoben. Diese Formate ermöglichten einen intensiven Austausch über Herausforderungen und Lösungen, wodurch die Teilnehmenden in ihrer Rolle auch innerhalb der Partnerschaften für Demokratie gestärkt wurden. Diese Veränderung trug nicht nur zur individuellen Entwicklung bei, sondern auch zur Verbesserung der Teamdynamik

innerhalb der Partnerschaft für Demokratie. In Bezug auf die **Öffentlichkeitsarbeit** berichteten die Teilnehmenden von einem Anstieg der Motivation zur Durchführung von Workshops und Veranstaltungen. Bei den Basiskursen erhielten sie wertvolle Impulse, die ihnen halfen, ihre Strategien zur Öffentlichkeitsarbeit zu überdenken und neue Ansätze zur Einbindung von erweiterten Zielgruppen zu entwickeln. Dies führte zu einer erhöhten Sichtbarkeit der Partnerschaft für Demokratie nach außen und einer stärkeren Beteiligung neuer Akteur\*innen an den Projekten.

### **3.1.3.2 Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden**

Die Auswirkungen der Teilnahme an einem der Basiskurse auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden in ihrer Rolle als Koordinator\*innen der Partnerschaften für Demokratie wurde anhand von 15 Indikatoren sechs Monate nach Abschluss der Qualifizierung erfasst.

Insgesamt lässt sich eine überdurchschnittlich positive Tendenz in Bezug auf die Effekte der Weiterbildung auf die berufliche Praxis der Teilnehmenden feststellen ( $M = 3,6$ ; 5 = stimme voll zu). Das erworbene Wissen und die Kompetenzen waren für ihre berufliche Praxis nützlich ( $M = 4,1$ ) und sie hatten am Arbeitsplatz Gelegenheiten, dieses Wissen anzuwenden ( $M = 4,1$ ). Seit der Teilnahme an einem der Basiskurse gelingt es ihnen besser, sich mit anderen Koordinator\*innen oder Mitarbeitenden aus dem federführenden Amt bundesweit ( $M = 4,1$ ) sowie mit anderen Akteur\*innen aus dem Bundesprogramm zu vernetzen ( $M = 4,0$ ).

Die Teilnehmenden verzeichnen das Gefühl einer gestiegenen Handlungssicherheit bei der Bewältigung ihrer Aufgaben ( $M = 4,0$ ). In Bezug auf spezifische Fähigkeiten gaben die Teilnehmenden an, dass sie ihre Arbeitsweise in den Bereichen Moderation, Gesprächsführung und Konfliktvermittlung verbessern konnten ( $M = 3,7$ ) und ihre Rolle als Koordinator\*in bzw. im federführenden Amt häufiger reflektierten ( $M = 3,7$ ). Die inhaltliche Begleitung von Einzelmaßnahmen der Partnerschaft für Demokratie fiel ihnen durch die Weiterbildung leichter ( $M = 3,6$ ). Die Zusammenarbeit mit anderen Akteur\*innen in der Partnerschaft für Demokratie hat sich durch die Weiterbildung verändert ( $M = 3,5$ ).

In Bezug auf fünf Indikatoren lassen sich eher geringere Effekte feststellen. So sind Kooperationen mit anderen Teilnehmenden der Weiterbildung nur teilweise entstanden ( $M = 3,3$ ). Es lassen sich nur teilweise Erfolge in der Erstberatung (Verweisberatung) bei Problemlagen in der Förderregion ( $M = 3,2$ ) sowie bei der Planung der fachlichen Qualifizierung von Akteur\*innen ( $M = 3,2$ ) feststellen. Auch die Vermittlung der erlernten Inhalte an Kolleg\*innen und die damit einhergehende Veränderung der Arbeitsweise im Team wurde weniger stark wahrgenommen ( $M = 3,1$ ). Der Auf- und Ausbau einer kommunalen fachlichen Infrastruktur zu den Themen Rechtsextremismusprävention und Demokratieförderung gelingt seit der Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme nur teilweise besser ( $M = 3,0$ ).

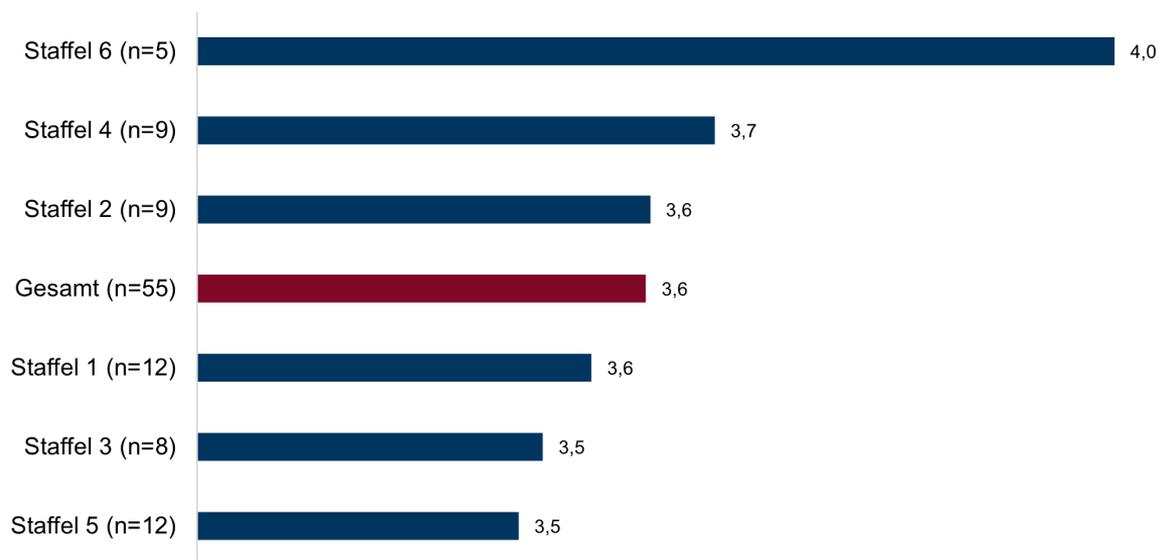
**Tabelle 1: Bewertung der Auswirkungen der Basiskurse auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse**

	Mittelwert
Seit der Teilnahme an der Weiterbildung bin ich besser mit anderen Koordinator*innen bzw. Mitarbeitenden aus dem federführenden Amt bundesweit vernetzt.	4,1
Das in der Weiterbildung erworbene Wissen bzw. die Kompetenzen waren für meine berufliche Praxis von Nutzen.	4,1
Ich hatte am Arbeitsplatz Gelegenheiten, das in der Weiterbildung erworbene Wissen und die Kompetenzen anzuwenden.	4,1
Durch die Weiterbildung bin ich besser mit anderen Akteur*innen aus dem Bundesprogramm vernetzt.	4,0
Seit der Teilnahme an der Weiterbildung fühle ich mich sicherer bei der Bewältigung meiner Aufgabenstellungen.	4,0
Durch die in der Weiterbildung vermittelten Inhalte bzw. Kompetenzen habe ich meine Arbeitsweise im Bereich Moderation, Gesprächsführung und Konfliktvermittlung verbessern können.	3,7
Durch die Teilnahme an der Weiterbildung reflektiere ich meine Rolle als Koordinator*in bzw. im federführenden Amt stetig.	3,7
Durch die Weiterbildung gelingt die inhaltliche Begleitung von Einzelmaßnahmen (z. B. Projekte, Initiativen) in der Partnerschaft für Demokratie besser.	3,6
Die praktische Umsetzung des Gelernten fällt mir leicht.	3,6
Durch die in der Weiterbildung vermittelten Inhalte bzw. Kompetenzen hat sich meine Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen der Partnerschaft für Demokratie (z. B. Projektträger, Mitglieder des Begleitausschusses) verändert.	3,5
Seit der Teilnahme an der Weiterbildung sind Kooperationen mit anderen Teilnehmenden an der Weiterbildung entstanden.	3,3
Durch die Weiterbildung gelingt die Erstberatung (Verweisberatung) durch die Koordinierungs- und Fachstelle bzw. durch das federführende Amt bei Problemlagen in der Förderregion besser.	3,2
Durch die Weiterbildung gelingt die Planung der fachlichen Qualifizierung der Akteur*innen der Partnerschaft für Demokratie besser.	3,2
Ich habe die in der Weiterbildung erlernten Inhalte bzw. Kompetenzen an meine Kolleg*innen vermittelt und somit zu einer veränderten Arbeitsweise in unserem Team beitragen können.	3,1
Der Auf- und Ausbau einer kommunalen fachlichen Infrastruktur zu den Themenschwerpunkten Rechtsextremismusprävention und Demokratieförderung gelingt in unserer Förderregion besser.	3,0
Gesamt	3,6

Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=55). Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu.

Im Rahmen einer vertiefenden Analyse wurden zwar keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Teilnehmenden der sechs Staffeln festgestellt. Dennoch verzeichnen die Teilnehmenden der Staffel 6 ( $M = 4,0$ ), Staffel 4 ( $M = 3,7$ ) und Staffel 2 ( $M = 3,6$ ) im Durchschnitt einen größeren Einfluss der Qualifizierungsmaßnahme auf ihre Arbeitsweise als die Teilnehmenden der Staffel 1 ( $M = 3,6$ ), Staffel 3 ( $M = 3,5$ ) und Staffel 5 ( $M = 3,5$ ).

**Abbildung 6: Bewertung der Auswirkungen der Basiskurse auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse nach Staffeln**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=55). Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu. Der Unterschied zwischen den Staffeln ist nicht statistisch signifikant.

### **3.1.3.3 Auswirkungen auf die Umsetzung der Partnerschaften für Demokratie**

Die Auswirkungen der Teilnahme an einem der Basiskurse auf die Arbeitsweise der Partnerschaften für Demokratie wurde anhand von neun Indikatoren sechs Monate nach Abschluss der Qualifizierung erfasst.

Insgesamt zeigen die Befunde eine leicht überdurchschnittlich positive Tendenz ( $M = 3,4$ ; 5 = stimme voll zu). Am besten wurde der Einfluss der Teilnahme an den Basiskursen auf die Rollenklärung innerhalb der Partnerschaft für Demokratie ( $M = 3,9$ ) bewertet; dies hat zu mehr Klarheit und Effizienz in der Zusammenarbeit beigetragen. Auch die „Qualität der eigenen Arbeit“ wurde durch die Basiskurse gesteigert ( $M = 3,8$ ), was auf eine erhöhte Fachkompetenz der Teilnehmenden hinweist.

**Tabelle 2: Bewertung der Auswirkungen der Basiskurse auf die Arbeitsweise der Partnerschaft für Demokratie sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse**

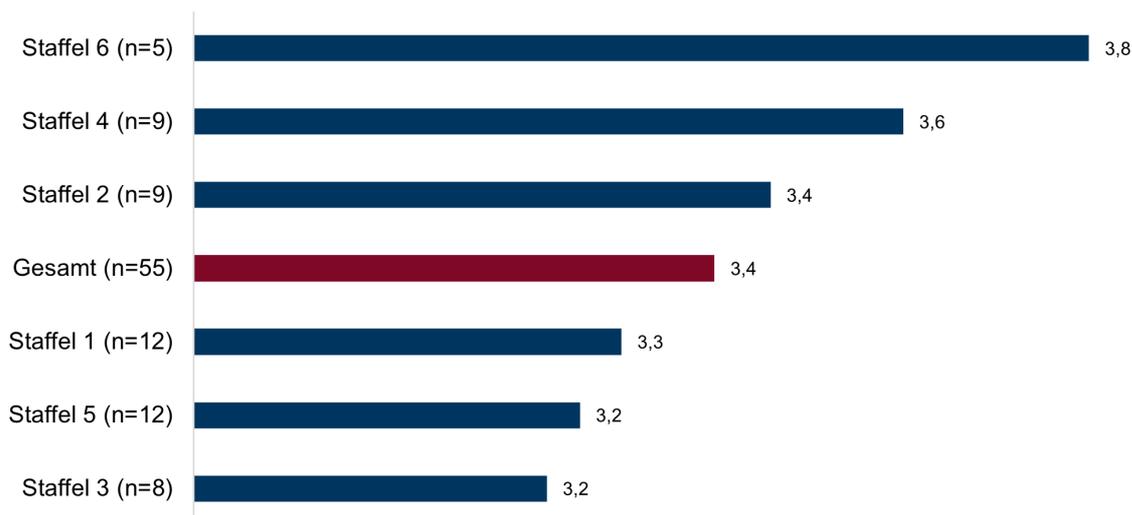
	Mittelwert
Es kam zu einer besseren Rollenklärung in der Partnerschaft für Demokratie.	3,9
Die Qualität meiner Arbeit hat sich insgesamt erhöht.	3,8
Die Partnerschaft für Demokratie ist insgesamt besser vernetzt bzw. gelingt die Kontaktpflege in der Partnerschaft für Demokratie besser.	3,4
Die Sitzungen des Begleitausschusses sind besser organisiert und koordiniert bzw. effizienter.	3,4
Die Ziele der Partnerschaft für Demokratie wurden besser erreicht.	3,4
Die Arbeit in der Partnerschaft für Demokratie konnte partizipativer gestaltet werden.	3,3
Neue Akteur*innen wurden für eine Mitarbeit in der Partnerschaft für Demokratie gewonnen.	3,2
Die Arbeitsatmosphäre in der Partnerschaft für Demokratie hat sich insgesamt verbessert.	3,1
Die integrierte Handlungsstrategie der Partnerschaft für Demokratie wurde angepasst.	2,9
Gesamt	3,4

Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=55). Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu.

Die „Vernetzung innerhalb der Partnerschaft für Demokratie“ konnte teilweise verbessert werden ( $M = 3,4$ ), was die Kontaktpflege und den Austausch unter den Akteur\*innen erleichtert hat. Moderate Effekte lassen sich auch in Bezug auf die „Organisation und Effizienz der Sitzungen des Begleitausschusses“ sowie die „Zielerreichung“ der Partnerschaft für Demokratie feststellen (jeweils  $M = 3,4$ ). Die Basiskurse führten zu einer besseren Strukturierung und Koordination, was sich positiv auf die gemeinsame Arbeit und das Erreichen der Projektziele auswirkte. Ähnlich verhält es sich mit der „partizipativeren Gestaltung der Arbeit“ ( $M = 3,3$ ), die im Durchschnitt zu einem verstärkten Einbezug von Akteur\*innen beitrug. Auch die „Gewinnung neuer Akteur\*innen“ konnte mit einem Mittelwert von 3,2 als moderater Erfolg gewertet werden, wenn auch hier noch Raum für Optimierung besteht. Die Effekte auf die „Arbeitsatmosphäre“ sind mit einem Mittelwert von 3,1 eher verhalten, was darauf hinweist, dass sich das Arbeitsklima nur teilweise durch die in der Weiterbildung vermittelten Inhalte und Kompetenzen verbessern ließ. Die „Anpassung der integrierten Handlungsstrategie“ wurde durch die Teilnahme am Basiskurs am wenigsten beeinflusst ( $M = 2,9$ ), was nahelegt, dass dieses Thema in den Basiskursen nicht vorrangig behandelt wird.

Im Rahmen einer vertiefenden Analyse wurden zwar keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Teilnehmenden der sechs Staffeln festgestellt. Dennoch verzeichnen die Teilnehmenden der Staffel 6 ( $M = 3,8$ ), Staffel 4 ( $M = 3,6$ ) und Staffel 2 ( $M = 3,4$ ) im Durchschnitt einen größeren Einfluss der Qualifizierungsmaßnahme auf ihre Arbeitsweise der Partnerschaften für Demokratie als die Teilnehmenden der Staffel 1 ( $M = 3,3$ ), Staffel 5 ( $M = 3,2$ ) und Staffel 3 ( $M = 3,2$ ).

**Abbildung 7: Bewertung der Auswirkungen der Basiskurse auf die Arbeitsweise der Partnerschaften für Demokratie sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse nach Staffeln**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=55). Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu. Der Unterschied zwischen den Staffeln ist nicht statistisch signifikant.

Die teilweise verhaltene Bewertung des Einflusses der Basiskurse auf wahrgenommene Veränderungen in der Arbeit der Partnerschaften für Demokratie kann dadurch erklärt werden, dass die Teilnehmenden positive Veränderungen teilweise mit anderen externen Faktoren erklären und nicht unbedingt auf ihre Teilnahme an den Basiskursen zurückführen können. Im nachfolgenden Zitat wird dieses Argument auf den Punkt gebracht:

*„Die Sitzungen des Begleitausschusses laufen definitiv flüssiger ab als vorher. Kann daran liegen, dass meine Moderationskompetenz dadurch gesteigert worden ist. Oder einfach dadurch, dass die Personen jetzt sehr viel besser miteinander umgehen können, und einfach auch eine größere Vertrauensbasis im Begleitausschuss herrscht. Das kann ich nicht einhundertprozentig [an meine Teilnahme am Basiskurs, Anm. d. V.] festmachen. Die Kommunikation mit dem federführenden Amt läuft ebenfalls sehr viel besser. Was aber auch daran liegen kann, dass wir jetzt eben keine Personalfuktuation mehr haben. Sondern ein festes federführendes Amt, das diese Arbeit hauptamtlich macht, und eben nicht on-top zu ihrer eigentlichen Arbeit dazu, wie 2022, 2023. (...) Die Darstellung der Partnerschaft für Demokratie im Flächenlandkreis läuft ebenfalls sehr viel besser aufgrund einiger Tipps und Tricks, die ich mir eben von Kollegen abholen konnte, die ebenfalls Flächenlandkreise betreuen. Zum Teil länger als ich, zum Teil aber auch gleichzeitig mit mir angefangen haben, aber andere Projekte ausprobiert haben, die sich da als hilfreich erwiesen haben, die man dann einfach adaptieren konnte.“ (St6\_Int2\_356ff.)*

### 3.1.4 Bilanzierende Bewertung

Ergänzend zu quantitativen Befunden basiert die nachfolgende Analyse der Basiskurse auf qualitativen Erkenntnissen aus den Interviews und dient einer bilanzierenden Bewertung der Bedeutung der Basiskurse für die Umsetzung und (Fort-)Entwicklung der Partnerschaften für Demokratie. Insgesamt lassen sich drei Aspekte der Basiskurse identifizieren, die sich besonders positiv auf die Arbeit der Partnerschaften für Demokratie auswirkten. Diese sind die Erhöhung des Fachwissens, Stärkung der Koordinator\*innen in ihrer Rollenkompetenz sowie

Vernetzung. Nachfolgend werden zunächst die zentralen positiven Auswirkungen und im Anschluss daran die identifizierten Herausforderungen dargestellt.

- Ein zentrales Argument für die Wirksamkeit der Basiskurse ist die signifikante **Erhöhung des Fachwissens** der Teilnehmenden im zeitlichen Verlauf. Die Schulungsinhalte waren gezielt darauf ausgelegt, die Teilnehmenden in zentralen Aspekten der Demokratiearbeit umfassend zu schulen. Hierbei wurden nicht nur theoretisches Wissen vermittelt, sondern auch praxisnahe Ansätze, die unmittelbar in die Arbeit der Koordinator\*innen integriert werden konnten.
- Die **Rollenklärung** in der Fortbildung hat sich als entscheidend für die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Partnerschaft für Demokratie erwiesen. Insbesondere wurde erkannt, dass eine gemeinsame Fortbildung von Koordinator\*innen aus federführenden Ämtern und den Organisationen der freien Träger notwendig ist, um eine klarere Abgrenzung von Verantwortlichkeiten vorzunehmen. Durch den Austausch über unterschiedliche Rollen innerhalb der Partnerschaften für Demokratie konnten die Teilnehmenden ein besseres Verständnis für die eigenen Aufgaben und die der anderen gewinnen, was nicht nur zur Steigerung individueller Sicherheit im professionellen Selbstverständnis, sondern zur Steigerung der Motivation der Teilnehmenden führte, aktiv in ihren Partnerschaften für Demokratie zu handeln. Insgesamt zeigt sich, dass die gezielte Auseinandersetzung mit den jeweiligen Rollen und deren Klarheit eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsweise in der Partnerschaft für Demokratie nach sich zieht.
- Ein weiterer Aspekt, der die positiven Auswirkungen der Basiskurse unterstreicht, ist die Förderung der **Netzwerkbildung**. Die Teilnehmenden hatten zahlreiche Gelegenheiten, sich untereinander auszutauschen, Erfahrungen zu teilen und neue Perspektiven kennenzulernen. Diese Vernetzung war nicht nur für den persönlichen Austausch über Ideen von Bedeutung, sondern hat zu wertvollen Kooperationen geführt. Durch solche Netzwerke können auch in Zukunft Synergien entstehen, die die Effektivität der Partnerschaften für Demokratie in verschiedenen Regionen erhöhen.

Hinderliche Faktoren für den Transfer des Gelernten in die Praxis und/oder die Erreichung der Ziele der Basiskurse waren aus der Sicht der Befragten die hohe Variabilität der Rahmenbedingungen, unter denen die Partnerschaften für Demokratie arbeiten, unterschiedliche Wissensstände der Teilnehmenden sowie fehlende Zeit für die Nachbereitung der Module.

- Ein Grund, warum nicht alle Teilnehmenden die erlernten Inhalte und Methoden in ihrer Praxis umsetzen konnten, liegt in der Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen, unter denen die Partnerschaften für Demokratie arbeiten. Diese Rahmenbedingungen, die von finanziellen Ressourcen über institutionelle Unterstützung bis hin zu gesellschaftlichen Faktoren, wie der Verbreitung gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit reichen, beeinflussen maßgeblich die Umsetzung der im Basiskurs erlernten Konzepte. Nicht selten stehen die Teilnehmenden in ihren Communities vor komplexen Problemen, die nicht einfach in einem Kurs zu behandeln und/oder zu lösen sind.
- Ein weiterer wesentlicher Faktor sind unterschiedliche Vorkenntnisse der Teilnehmenden. Die Basiskurse richten sich oft an eine heterogene Gruppe von Teilnehmenden, bei denen die Erfahrungsniveaus stark variieren kann. Dies kann dazu führen, dass einige Teilnehmenden von den Inhalten stark profitieren, während andere Schwierigkeiten haben, den Anschluss zu finden und sich an den Diskussionen zu beteiligen. Große Diskrepanz kann die Wirksamkeit der Schulungen schmälern und dazu führen, dass nicht alle Teilnehmenden in gleichem Maße von den Kursen profitieren.

- Ein weiterer hinderlicher Aspekt ist die Zeit, die den Teilnehmenden zur Vor- und Nachbereitung der Kurse zur Verfügung steht. Die meisten Teilnehmenden sind neben ihrer Kursarbeit mit zahlreichen Verpflichtungen konfrontiert, die die Umsetzung des Gelernten behindern können. Der empfundene Zeitdruck führte bei einigen Befragten dazu, dass die Integration neuer Ansätze in die bestehenden Strukturen der Partnerschaften für Demokratie nur begrenzt gelang.

Zusammenfassend lässt sich übergeordnet festhalten, dass die Teilnahme an einem Basiskurs entscheidend zur Verbesserung der Partnerschaften für Demokratie beigetragen hat, insbesondere durch die Erhöhung des Fachwissens, die Stärkung der Rollenkompetenz der Koordinator\*innen und die Förderung der Netzwerkbildung. Die Schulungsinhalte ermöglichten eine signifikante Wissenssteigerung und die Aneignung praxisnaher Ansätze, die direkt in die Arbeit integriert werden konnten, während der Austausch über Rollenverständnisse die individuelle Sicherheit und Motivation der Teilnehmenden erhöhte. Allerdings stehen einige der Teilnehmenden vor Herausforderungen, die erlernten Inhalte und Methoden aufgrund von schwierigen Rahmenbedingungen in ihren Förderregionen umzusetzen sowie vor dem Problem, über keine ausreichenden zeitlichen Ressourcen zur Umsetzung des Erlernten zu verfügen.

## 3.2 Evaluation der Aufbaukurse

Insgesamt wurden drei Aufbaukurse evaluiert. In den Aufbaukursen 1 und 3 lag der inhaltliche Fokus auf dem Thema „Veränderungsprozesse in der kommunalen Demokratieförderung“, im zweiten Aufbaukurs auf dem Thema „Kommunikation in den Partnerschaften für Demokratie“. An den Aufbaukursen nahmen insgesamt 41 Personen teil; an der Evaluation haben sich 38 (93 %) Personen beteiligt. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Evaluation von drei Aufbaukursen differenziert nach den Kategorien Reaktion, Lernerfolg und Ergebnis dargestellt. Dabei basieren die Befunde auf quantitativen und qualitativen Befragungen der Teilnehmenden zu drei Zeitpunkten: Start ( $t_1$ ), Abschluss ( $t_2$ ) und sechs Monate nach Abschluss des Basiskurses ( $t_3$ ).

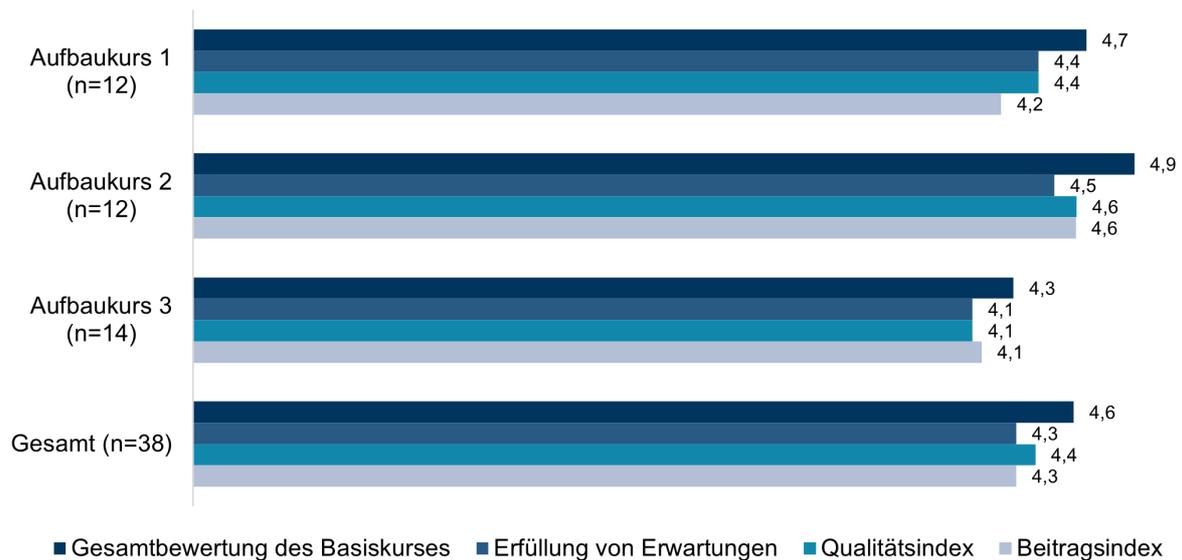
### 3.2.1 Reaktion

Die Teilnehmenden der drei Aufbaukurse bewerteten die Qualifizierungsreihe insgesamt positiv ( $M = 4,6$ ; 5 = gut), wobei die ersten zwei Aufbaukurse besser bewertet wurden als der dritte ( $M = 4,7$  bzw.  $4,9$  bzw.  $4,3$ .) Die Erwartungen der Teilnehmenden wurden insgesamt gut erfüllt ( $M = 4,3$ ). Auch im Hinblick auf die Qualität der Aufbaukurse und deren Beitrag zur Professionalisierung der Teilnehmenden lassen sich im Durchschnitt positive Ergebnisse feststellen ( $M = 4,4$  bzw.  $4,3$ ). Insgesamt war die Reaktion auf den zweiten Aufbaukurs deutlich positiver als auf den ersten und dritten Aufbaukurs. Eine tiefergehende Analyse lässt eine deutlich bessere Bewertung der Teilnehmenden des zweiten Aufbaukurses im Vergleich zu den zwei weiteren Kursen, vor allem bei den Indikatoren „inhaltliche Aufbereitung der Themen“ und „Zeit zum Üben und Reflektieren“ feststellen.<sup>7</sup> Die Referent\*innen wurden hingegen im ersten Aufbaukurs deutlich besser bewertet als in den Aufbaukursen 2 und 3 ( $M = 4,7$  vs.  $4,5$  vs.  $3,4$ ).

---

<sup>7</sup> Inhaltliche Aufbereitung der Themen: Aufbaukurs 1:  $M = 4,2$ , Aufbaukurs 2:  $M = 4,6$ , Aufbaukurs 3:  $M = 3,7$ . Zeit zum Üben und Reflektieren: Aufbaukurs 1:  $M = 4,3$ , Aufbaukurs 2:  $M = 4,8$ , Aufbaukurs 3:  $M = 4,1$ .

**Abbildung 8: Reaktion auf die drei Aufbaukurse**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden jeweils direkt nach Abschluss des Aufbaukurses. Indikatoren des Qualitätsindex: Gesamtstruktur/Design der Weiterbildung, Zeitlicher Umfang der Weiterbildung, Zusammenstellung der Gruppe der Teilnehmenden, Anforderungsniveau an die Teilnehmenden, Größe der Gruppe der Teilnehmenden, Klarheit der Ziele der Module, Inhaltliche Aufbereitung der Themen, Praxisbezug der Inhalte, Theorieanteil/Hintergrundwissen, Eingesetzte didaktische Verfahren/Methoden, Inhaltliche Zeiteinteilung in den Modulen, Zeit zum Üben und Reflektieren, Motivation/Beteiligung der Teilnehmenden. Indikatoren des Beitragsindex: Nutzen für die Praxis, Beitrag zur Kompetenzerweiterung, Beitrag zur Erhöhung von Handlungssicherheit als Koordinator\*in. Skala: Bewertung insgesamt, Qualitätsindex und Beitragsindex: 1 = schlecht bis 5 = gut; Skala: Erfüllung von Erwartungen: 1 = gar nicht erfüllt bis 5 = voll erfüllt.

Die qualitative Analyse der Reaktionen auf die Aufbaukurse zeigte, dass die Teilnehmenden sowohl positive als auch kritische Aspekte identifizierten. Die Kombination von Online- und Präsenzveranstaltungen, die Arbeitsatmosphäre sowie die didaktischen Ansätze wurden einstimmig als förderlich für den Lernerfolg beschrieben. Die inhaltliche Ausgestaltung wurde hingegen in den drei Aufbaukursen differenziert reflektiert.

**Kombination von Online- und Präsenzveranstaltungen:** Die Rahmenbedingungen der Aufbaukurse wurden aufgrund einer ausgewogenen Mischung von Online- und Präsenzterminen positiv hervorgehoben. Dies ermöglichte einerseits das Ersparen langer Anreisezeiten. Andererseits blieb der persönliche Kontakt durch Präsenzphasen gewahrt, der als wertvoll empfunden wurde. In einem Arbeitskontext, in dem die Befragten oft isoliert arbeiten – dies war insbesondere im Laufe der Corona-Pandemie spürbar – stellten die sozialen Kontakte sowie ein regelmäßiger Austausch für die Teilnehmenden einen bedeutenden Gewinn dar und förderte deren persönliche sowie fachliche Entwicklung.

**Arbeitsatmosphäre:** Ein besonders positiver Aspekt war die vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, die als „geschützter Raum“ beschrieben wurde, in dem die Teilnehmenden offen über ihre beruflichen Herausforderungen sprechen und gemeinsam nach Lösungen suchen konnten. Dies wurde auf das Engagement der Seminarleitung sowie die kleine Größe der Gruppen zurückgeführt. Die Teilnehmenden hoben hervor, dass die beiden Seminarleitungen stets ansprechbar und aufmerksam waren, inklusive während der informellen Pausen, und auf geäußerte Probleme unmittelbar reagierten. Die offene Kommunikation in den kleinen Kursgruppen förderte den intensiven Austausch und ermöglichte eine individuellere Betreuung; dies war aus der Sicht der Befragten für ihren Lernprozess besonders wichtig.

**Didaktische Ansätze:** Insgesamt fanden die Teilnehmenden die eingesetzten Lehrmethoden – der Peer-to-Peer-Austausch, die Tandem-Partnerschaften sowie die kollegiale Beratung – hilfreich, um ihre eigenen Erfahrungen in die Diskussionen und Übungen einzubringen und sich mit anderen Teilnehmenden über die Arbeit in verschiedenen Regionen und Partnerschaften für Demokratie auszutauschen.

**Inhalte:** Die Inhalte der Fortbildung wurden von den Teilnehmenden insgesamt als relevant für ihre berufliche Praxis angesehen. Sie betonten, dass die Inhalte „alle auf irgendeinen Punkt“ ihrer Arbeit passten und ihnen konkrete Unterstützung für verschiedene Problemfelder boten. Die Flexibilität der Seminarleitungen und der Referierenden ermöglichte es den Teilnehmenden, je nach persönlichem Arbeitskontext, unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte zu setzen. Diese Anpassungsfähigkeit wurde als einer der Hauptvorteile der Aufbaukurse gesehen.

Dennoch nannten die Teilnehmenden teilweise unterschiedliche Themen und Kompetenzen, die für sie besonders relevant waren. Im **ersten Aufbaukurs** fanden die Befragten das Thema „Veränderungsprozess“ in Verknüpfung mit Fragen rund um die Kommunikation sowie die Fähigkeit zur Deeskalation von Konflikten besonders spannend, die durch den systemischen Ansatz der Qualifizierungsmaßnahme gestärkt wurden.

Im **zweiten Aufbaukurs** wurden mehrere Themen für die eigene Praxis als besonders relevant und hilfreich empfunden. Ein Thema war die „Öffentlichkeitsarbeit“, auch wenn die Umsetzung in der Praxis schwierig sei, da die notwendigen strukturellen Änderungen oft schwer realisierbar seien. Die Interviewten fanden zudem den Input zum Thema „Ambiguitätstoleranz“ sehr nützlich, da es aus ihrer Sicht eine zentrale Fähigkeit sei, um mit Unsicherheiten und Konflikten erfolgreich umzugehen. Mehrere Befragte fanden darüber hinaus das Thema „Kommunikation“, insbesondere in Konfliktsituationen, sehr wichtig. Einige hätten sich hier jedoch eine noch tiefere und ausführlichere Behandlung gewünscht.

Den interviewten Teilnehmenden des **dritten Aufbaukurses** blieben insbesondere die Diskussionen über Machtstrukturen sowie der Austausch im Rahmen der kollegialen Beratung positiv in Erinnerung. Die kritischen Anmerkungen der Teilnehmenden, die sich in der niedrigeren quantitativen Bewertung der Inhalte widerspiegeln, beziehen sich vor allem auf die mangelnde Diversität der Referierenden: Diese wurden als „ältere, weiße Männer“ beschrieben, die teilweise veraltete Daten und Ansätze vorstellten, die ggf. nicht mehr zeitgemäß seien. Des Weiteren wünschten sich die Interviewten eine Auseinandersetzung mit strukturellem Rassismus und dem Umgang mit demokratiefeindlichen Akteur\*innen in Kommunen. Diese Themen hätten stärker in der Fortbildung thematisiert werden sollen, da sie als besonders relevant für die praktische Arbeit angesehen wurden. Konkret wurde eine fehlende Verknüpfung zwischen diesen Themen und den behandelten Aspekten in Bezug auf die Veränderungsprozesse und Kommunikation in Partnerschaften für Demokratie kritisiert.

### 3.2.2 Lernerfolg

Der Lernerfolg der Teilnehmenden wurde mit zwei Indexen evaluiert, und zwar „Wissensstand“ und „Kompetenzniveau“. Beim Index „Wissensstand“ handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Teilnehmenden in Bezug auf ihren jeweiligen Wissensstand direkt nach Abschluss des Aufbaukurses ( $t_2$ ) und sechs Monate später ( $t_3$ ) im Vergleich zum Stand des Wissens vor dem Aufbaukurs ( $t_1$ ). Aufgrund von zwei unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten der

Aufbaukurse standen auch unterschiedliche Themen im Fokus der Analyse.<sup>8</sup> Die Bewertung von erreichten Kompetenzniveaus erfolgte mit denselben 18 Kategorien wie in den Basiskursen (siehe Kapitel 3.1.2).

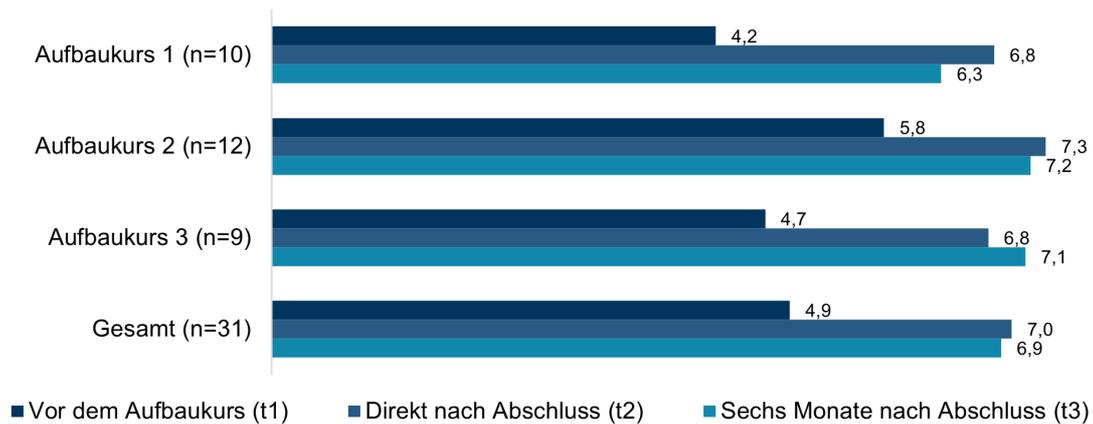
Der Wissensstand der Teilnehmenden zu Beginn der Aufbaukurse variierte zwischen einem relativ niedrigen Niveau im ersten Aufbaukurs ( $M = 4,2$ ) und einem leicht überdurchschnittlich hohen Niveau im Aufbaukurs 2 ( $M = 5,8$ ) und lag im Durchschnitt auf einem mittleren Niveau von 4,9 von 10 (sehr hoch). Dieses konnten alle Teilnehmenden bis zum Abschluss der Aufbaukurse bedeutsam steigern ( $M = 7,0$ ). Dabei fand der größte Zuwachs bei den Teilnehmenden des ersten Aufbaukurses statt, sodass das Wissen aller Teilnehmenden auf ein relativ hohes Niveau gesteigert wurde. Da der Wissensstand auch sechs Monate nach Abschluss der Aufbaukurse stabil auf dem erreichten Niveau geblieben ist ( $M = 6,9$ ), lässt sich die Verstetigung des Lernerfolgs der Teilnehmenden bestätigen. Dabei führten die Teilnehmenden ihren Wissenszuwachs überwiegend auf die Teilnahme an einem der Aufbaukurse zurück ( $M = 6,8$ ).

Ein nachhaltiger Wissenszuwachs der Teilnehmenden in den Aufbaukursen 1 und 3, d. h. von  $t_1$  auf  $t_3$ , ließ sich zwar in allen sechs Indikatoren feststellen; dieser war jedoch im Hinblick auf zwei Themen leicht größer als bei den restlichen Themen. Diese sind: Wissen zu Veränderungsprozessen im Kontext der Partnerschaften für Demokratie (von 4,7 auf 7,3) und strategische Kommunikation von Veränderungsprozessen (von 4,6 auf 7,1). Im Aufbaukurs 2 wurde ein nachhaltiger Wissenszuwachs in Bezug auf sieben von acht Indikatoren festgestellt. Die größte Wissenssteigerung fand in Bezug auf die Kategorien Kenntnisse zur Weiterentwicklung eigener Kommunikationsfähigkeiten (von 5,0 auf 7,3), Kenntnisse zu strategischer Öffentlichkeitsarbeit (von 5,6 auf 7,3) sowie in Bezug auf Wissen zu Kommunikationsräumen im Rahmen der Partnerschaft für Demokratie (von 5,8 auf 7,4) statt.

---

8 In den Aufbaukursen 1 und 3 handelt es sich um die Analyse von sechs Indikatoren. Diese sind: Phasen von Veränderungsprozessen, Analysemethoden von Veränderungsprozessen, Gestaltungsoptionen für Veränderungsprozesse (Steuerung und mikropolitische Kompetenz in Veränderungsprozessen), Strategische Kommunikation in Veränderungsprozessen, Veränderungskurve (Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen), sowie Veränderungsprozesse im Kontext der Partnerschaften für Demokratie. Im Aufbaukurs 2 stehen acht Themen im Fokus der Analyse. Diese sind: Kenntnisse zu strategischer Öffentlichkeitsarbeit, Kenntnisse zu den Grundlagen von Kommunikation und Gesprächsführung, Wissen zu Kommunikationsräumen im Rahmen der Partnerschaft für Demokratie, Kenntnisse zur Weiterentwicklung eigener Kommunikationsfähigkeiten, Kenntnisse zu den Grundlagen demokratischer Streitkultur, Kenntnisse zu konstruktiver und lösungsorientierter Kommunikationskultur, Kenntnisse zu den Grundlagen systemischer Beratung (z. B. im Rahmen von Antragsberatung und der Betreuung von Netzwerken).

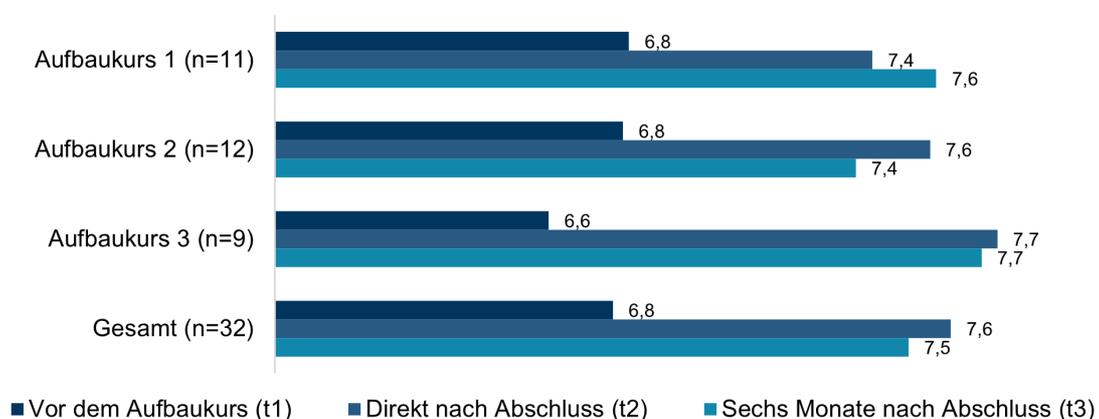
**Abbildung 9: Wissensstand der Teilnehmenden nach Aufbaukurs**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=31). Skala: 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Der Wissenszuwachs von t<sub>1</sub> zu t<sub>2</sub> ist statistisch signifikant.

Die Teilnehmenden starteten mit einem überdurchschnittlich hohen Kompetenzniveau ( $M = 6,8$ ). Sie konnten diesen bis zum Abschluss der Aufbaukurse deutlich steigern ( $M = 7,6$ ) und auch sechs Monate später halten ( $M = 7,5$ ). Dabei fand ein geringfügig größerer Zuwachs bei den Teilnehmenden des Aufbaukurses 3 statt, die im Durchschnitt mit einem geringfügig niedrigeren Kompetenzniveau gestartet sind. Die Teilnehmenden des Aufbaukurses 2 führen allerdings die Steigerung ihrer Kompetenzen eher auf die Teilnahme an einem der Aufbaukurse zurück ( $M = 6,5$ ), als die Teilnehmenden der Aufbaukurse 1 und 3 ( $M = 5,8$  bzw.  $5,7$ ). Eine tiefergehende Analyse ließ feststellen, dass die (Fort-)Entwicklung von 18 untersuchten Kompetenzen unterschiedlich verlief. Die drei Kompetenzen, die über alle drei Aufbaukurse hinweg am höchsten gesteigert wurden, waren Bewertungs- und Beurteilungskompetenz (von  $6,8$  auf  $7,8$ ), Selbstreflexion (von  $7,1$  auf  $8,1$ ) und Argumentationskompetenz (von  $6,4$  auf  $7,4$ ). Drei Kompetenzen, die am wenigsten fortentwickelt wurden, waren Fähigkeit zur Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit (von  $6,8$  auf  $7,1$ ), Networking-Kompetenz (von  $7,3$  auf  $7,7$ ) und Medien-Kompetenz (von  $6,6$  auf  $7,1$ ), wobei die Kompetenzniveaus in diesen Bereichen bereits zu Beginn der Aufbaukurse auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau lagen.

**Abbildung 10: Kompetenzniveaus der Teilnehmenden nach Aufbaukurs**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=32). Skala: 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Der Wissenszuwachs von t<sub>1</sub> zu t<sub>2</sub> ist statistisch signifikant.

In den Interviews berichteten die Teilnehmenden über zahlreiche Möglichkeiten, ihr Wissen durch Reflexion und praxisnahe Ansätze zu erweitern. Nachfolgend werden die Erkenntnisse differenziert nach den Schwerpunkten „Veränderungsprozesse in der kommunalen Demokratieförderung“ und „Kommunikation in den Partnerschaften für Demokratie“ dargestellt und analysiert.

### **Veränderungsprozesse in der kommunalen Demokratieförderung**

Die Bedeutung von Veränderungsprozessen wurde in den Aufbaukursen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und erörtert. Einige Teilnehmende hatten bereits im Vorfeld ein großes Interesse an diesem Thema, andere wiederum sahen es eher als Teil ihrer Arbeit, ohne es als vordringlich wahrzunehmen. Eine Person schilderte ihre Erkenntnis dazu wie folgt: *„Ich hätte das jetzt für mich, glaube ich, nicht als das vordringliches Thema gesehen, was ich bearbeiten möchte. In der Arbeit selbst aber schon gemerkt: Ja, das ist aber, ploppt überall auf“* (AK1\_Int2\_31). Diese Aussage spiegelt wider, dass Veränderungsprozesse oft unterschätzt werden, obwohl sie in der täglichen Arbeit unvermeidbar sind und immer gestaltet werden müssen. Eine weitere Person betonte den praktischen Nutzen der Fortbildung und die Relevanz der vermittelten Methoden wie folgt: *„Ich fand das Thema Veränderungsprozess total spannend, weil man das auf ganz vielen unterschiedlichen Ebenen immer wieder verwenden kann. [...] Ich habe da ein Praxisprojekt gehabt [...] und weiß, dass ich da jetzt halt das Werkzeug mit an die Hand bekommen habe durch die Weiterbildung“* (AK1\_Int1\_133ff.). Diese Aussage verdeutlicht beispielhaft, wie stark der Bezug zur Praxis in der Qualifizierungsmaßnahme verankert war und wie die erlernten Methoden auch in konkreten Projekten Anwendung finden konnten. Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den Aufbaukursen 1 und 3 war für die Teilnehmenden die enge Verknüpfung von Veränderungsprozessen mit Kommunikationsstrategien. Eine Person reflektierte aus ihrer Erfahrung in ihrer Partnerschaft für Demokratie, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse nicht isoliert betrachtet werden können, sondern immer auch mit einer effektiven Kommunikation und der Fähigkeit zur Konfliktbewältigung verbunden sein sollten.

Obwohl viele der Teilnehmenden positive Rückmeldungen gaben, gab es auch kritische Stimmen, dass die Inhalte noch stärker auf ihre spezifischen Bedürfnisse im Rahmen der Partnerschaften für Demokratie zugeschnitten werden könnten. Eine Person brachte dies wie folgt auf den Punkt: *„Das Spannende wäre [...] wirklich qualitative Verknüpfungen zu schaffen, wie wir mit demokratiefeindlichen Akteur\*innen umgehen und das mit Prozesswissen und Kommunikation verbinden“* (AK3\_Int2\_133ff.). Dieser Wunsch nach einer noch praxisorientierteren und tiefergehenden Bearbeitung der Themen unterstreicht den hohen Anspruch der Teilnehmenden an die Fortbildungen.

### **Kommunikation in den Partnerschaften für Demokratie**

In den Interviews wurde deutlich, dass individuelle Bedürfnisse und regionale Gegebenheiten die Erwartungen der Teilnehmenden am Aufbaukurs 2 und somit ihre Zufriedenheit mit den inhaltlichen Schwerpunkten einzelner Module maßgeblich mitbestimmten. Einige Befragte empfanden die Inputs zu Ambiguitätstoleranz, Storytelling und Kommunikationsstrategien im Spannungsfeld von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik für ihre Praxis vor Ort besonders hilfreich. Der Input zu Ambiguitätstoleranz wurde als wichtig wahrgenommen, *„weil das wirklich so eine sehr wichtige Kompetenz ist, die man in diesem Arbeitsfeld einfach braucht“* (AK2\_Int11\_35). Das Thema Storytelling wurde gelobt, *„weil man lernt [...] Presseberichte zu schreiben [...] das hat mir sehr weitergeholfen“* (AK2\_Int1\_29). Die Kommunikationsstrategien im Spannungsfeld von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik wurden als besonders relevant

angesehen: „[Dieses Thema, Anm. d. V.] hatte für mich mit am meisten Relevanz, weil ich das so auf ein mehr oder weniger konkretes Problem anwenden konnte“ (AK2\_Int3\_33ff.).

Themen wie Kommunikation in Konfliktsituationen sowie Umgang mit schwierigen Akteur\*innen wurden ebenfalls als wichtig empfunden. Diese kämen für einzelne Teilnehmende jedoch zu kurz und müssten aus ihrer Sicht zukünftig stärker berücksichtigt werden. Die Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit wurde zwar als ein weiteres relevantes Thema identifiziert; jedoch lassen sich die vermittelten Inhalte in der Praxis nicht immer umsetzen. Diese Herausforderung brachte eine Person wie folgt auf den Punkt:

*„Also das Thema Öffentlichkeitsarbeit treibt ja alle so um und ist auch immer ein schwieriges Thema, weil das sehr komplex ist und man ja eigentlich eine PR-Abteilung bräuchte, um sozusagen die eigene Arbeit da entsprechend abzubilden. Und da fand ich den Input schon hilfreich, den wir hatten. Ich habe nur gemerkt, dass Teile davon einfach überhaupt nicht realisierbar sind. Da weiß ich aber auch nicht, wie man das löst. Also da müsste ich sozusagen meine Arbeit komplett umstellen, um das entlang der Vorschläge so zu strukturieren. Und da, also in dem Punkt bin ich noch nicht weitergekommen.“* (AK2\_Int12\_27)

Wurden bestimmte Themen, wie zum Beispiel „Verschwörungstheorien“ oder „Nutzung von sozialen Medien“, als weniger relevant empfunden, so konnte dies durch bestimmte Gegebenheiten in den Förderregionen und/oder bei den Trägern erklärt werden. Nachfolgend werden diese Zusammenhänge aus Sicht der Befragten dargestellt:

*„Das dritte war [...] Verschwörungstheorien [...]. Das war jetzt für mich weniger gewinnbringend, das hat aber wieder regionale Gründe. Also natürlich haben die jetzt in [Ortbezeichnung, Anm. d. V.] oder was weiß ich da schon diese [Erscheinungsformen, Anm. d. V.]. Das haben wir hier nicht. [...] Es war interessant, aber es ist jetzt nicht so, dass es für mich gewinnbringend war.“* (AK2\_Int1\_29)

*„Und ich sehe das [den Aufbaukurs, Anm. d. V.] eher als ein Angebot, wo ich mir dann herausnehme, was für mich wichtig ist, was bei mir zutrifft und andere Geschichten dann eher weniger. Aber das ist ja nun wirklich unterschiedlich. Wenn ich überlege, wir haben 25.000 Einwohner in unserem Fördergebiet [...] und wir hatten einen Kollegen aus dem [Kreis, Anm. d. V.], der hat 320.000. Der muss da natürlich ganz anders arbeiten als ich. Es wird generelles Wissen vermittelt und in den Praxisübungen tauscht man sich eigentlich aus: Wie wendet man das vor Ort an? [...] Manche Kollegen arbeiten sehr viel mit Social Media, das ist bei uns eher weniger der Fall, auch trägerbedingt, weil wir als [Wohlfahrtsverband, Anm. d. V.] da unsere eigenen Kanäle haben und ich da nicht einfach zusätzlich etwas aufbauen kann. Das ist so Corporate Identity [...].“* (AK2\_Int7\_29)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass den Teilnehmenden in den Aufbaukursen wichtige Impulse für ihre Arbeit vermittelt wurden. Auch wenn die Inhalte nicht immer vollumfänglich auf individuelle Situationen in den Partnerschaften für Demokratie zugeschnitten waren, bewerteten die Teilnehmenden den Kurs insgesamt als bereichernd. Der Austausch und die umgesetzten Analysen waren für sie hilfreich, eigene Vorhaben zu reflektieren und neue Projekte anzustoßen.

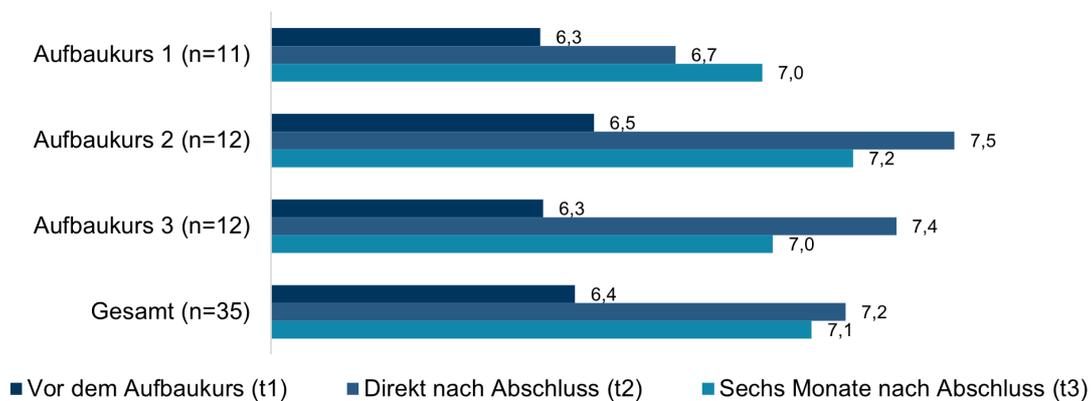
### 3.2.3 Transfer

Der Transfer des Gelernten in die Praxis wurde im Hinblick auf die Steigerung von Handlungssicherheit im zeitlichen Verlauf; Auswirkungen der Teilnahme an einem Aufbaukurs auf die Bearbeitung konkreter Aufgaben; erlernte Methoden, die sich in der Praxis bewährt haben; sowie hinsichtlich der Auswirkungen der Teilnahme an einem Aufbaukurs auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden insgesamt, untersucht. Nachfolgend werden die zentralen Befunde differenziert nach drei Aufbaukursen dargestellt.

#### 3.2.3.1 Erlangen von Handlungssicherheit

Die Handlungssicherheit der Teilnehmenden der Aufbaukurse 1 und 3 sowie des Aufbaukurses 2 wurde zu zwei Zeitpunkten – direkt nach Abschluss der Aufbaukurse und sechs Monate später – mithilfe von jeweils 15 Indikatoren untersucht.<sup>9</sup> Dabei konnten insgesamt positive Effekte festgestellt werden. Die Teilnehmenden bewerteten ihre Handlungssicherheit zu Beginn der Aufbaukurse auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau ( $M = 6,4$ ; 10 = sehr hoch) und konnten dieses im Durchschnitt sowohl beim Abschluss der Kurse steigern ( $M = 7,2$ ) als auch sechs Monate später auf dem erreichten Niveau halten ( $M = 7,1$ ).

**Abbildung 11: Handlungssicherheit der Teilnehmenden nach Aufbaukurs**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=35). Skala: 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Zunahme von Handlungssicherheit von  $t_1$  zu  $t_2$  ist bei Aufbaukurs 1 nicht statistisch signifikant und bei den Aufbaukursen 2 und 3 statistisch signifikant.

<sup>9</sup> Die Indikatoren bei den Aufbaukursen 1 und 2 sind: Ausgangsanalyse; Identifikation von Handlungsmöglichkeiten; Visionsentwicklung und Zieldefinition; Planung und Strukturierung; Kommunikationsplanung und Gestaltung von Kommunikationsprozessen; Erkennen von möglichen Hürden; Umgang mit kritischen Situationen; Erkennen von Erfolgsfaktoren und deren Übertragbarkeit; Einbindung von Entscheidungsträger\*innen; Umgang mit abweichenden Interessen; Beeinflussen und Überzeugen von Entscheidungsträger\*innen in Veränderungsprozessen; Bedarfsgerechte Nachsteuerung; Ermöglichung von Partizipation; Verankerung und Verstetigung; Beratende Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen/Vereinen.

Die Indikatoren beim Aufbaukurs 2 sind: Kommunizieren und Präsentieren von Inhalten und Botschaften der eigenen Pfd; Zweckdienlicher Einsatz von Kommunikationsmitteln (Medien); Moderation von Dialogveranstaltungen; Durchführung von Beratung; z. B. im Rahmen von Antragsberatung und der Betreuung von Netzwerken; Lösung von Konfliktsituationen und Krisenkommunikation; Auseinandersetzung mit Verschwörungsideologien und Desinformationen; Entwicklung von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit; Strategische Planungen in der Öffentlichkeitsarbeit (mit Zielen, Instrumenten, Dialoggruppen, Prozessen, Leitbild und Vision); Planung von Diskussions-, Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen; Auswahl und Anwendung unterschiedlicher Partizipationsformate (je nach Zielgruppe, Gruppengröße, Partizipationsstufe und Zweck der Beteiligung); Planung und Durchführung von Online- und hybriden Veranstaltungsformaten; Stärkung der Widerspruchstoleranzen (Ambiguitätstoleranzen); Sensibilisierungsarbeit im Bereich von Vorurteilen und Diskriminierung; (Strategische) Kommunikation im Spannungsfeld von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik; Etablierung einer konstruktiven und lösungsorientierten Kommunikationskultur.

Die wahrgenommene Stärkung von Handlungssicherheit führen die Befragten maßgeblich auf die Teilnahme an einem der Aufbaukurse zurück, wobei der Beitrag des Aufbaukurses 2 ( $M = 6,8$ ; 10 = sehr hoch) höher eingeschätzt wurde als der Beitrag der Aufbaukurse 1 und 3 ( $M = 6,5$  bzw. 6,2). Nachfolgend werden die Auswirkungen differenziert nach zwei thematischen Schwerpunkten detailliert analysiert.

### **Veränderungsprozesse in der kommunalen Demokratieförderung**

Im Rahmen einer tiefergehenden quantitativen Analyse von Handlungssicherheit der Teilnehmenden der Aufbaukurse 1 und 3 ließ sich ein statistisch signifikanter Anstieg an Handlungssicherheit in sieben von 15 Bereichen feststellen (vgl. Tabelle 9 im Anhang). Die Teilnehmenden fühlten sich sechs Monate nach Abschluss der Aufbaukurse in den nachfolgenden Bereichen sicherer: „Planung und Strukturierung“ (Anstieg von 6,9 auf 8,1), „Visionsentwicklung und Zieldefinition“ (von 6,6 auf 7,5), „Identifikation von Handlungsmöglichkeiten“ (von 5,9 auf 7,4), „Erkennen von Erfolgsfaktoren und deren Übertragbarkeit“ (von 6,4 auf 7,1), „Ausgangsanalyse“ (von 5,9 auf 6,6), „Umgang mit abweichenden Interessen“ (von 5,6 auf 6,4) und „Beeinflussen und Überzeugen von Entscheidungsträger\*innen in Veränderungsprozessen“ (von 5,0 auf 6,3). Auch wenn die erreichten Niveaus unterschiedlich hoch sind, deutete eine stärkere Übereinstimmung der Einschätzungen unter allem Teilnehmenden im zeitlichen Verlauf darauf hin, dass die Teilnahme an den Aufbaukursen 1 und 3 in diesen Bereichen zur Festigung der Kompetenzen beigetragen hat. Auf die Frage, in welchen der 15 Bereiche die Teilnehmenden ihre Herangehensweise bzw. ihr Verhalten bei der Umsetzung der Aufgabenstellungen aufgrund ihrer Teilnahme an der modularen Weiterbildung veränderten, berichteten die Befragten am häufigsten von Veränderungen in Bezug auf die „Ausgangsanalyse“ (52 %, 11), „Identifikation von Handlungsmöglichkeiten“ (43 %, 11), „Kommunikationsplanung und Gestaltung von Kommunikationsprozessen“ (38 %, 8), „Visionsentwicklung und Zieldefinition“ (29 %, 6) sowie „Planung und Strukturierung“ (29 %, 6) (siehe Abbildung 13 im Anhang). Die Methoden, die in den Aufbaukursen 1 und 3 erlernt wurden und sich in der Praxis am meisten bewährt haben, waren kollegiale Beratung (70 %, 14), Praxisprojekt (65 %, 13), Stakeholder-Analyse (60 %, 12) und Feedbackrunden (40 %, 8) (siehe Abbildung 14 im Anhang).

### **Kommunikation in den Partnerschaften für Demokratie**

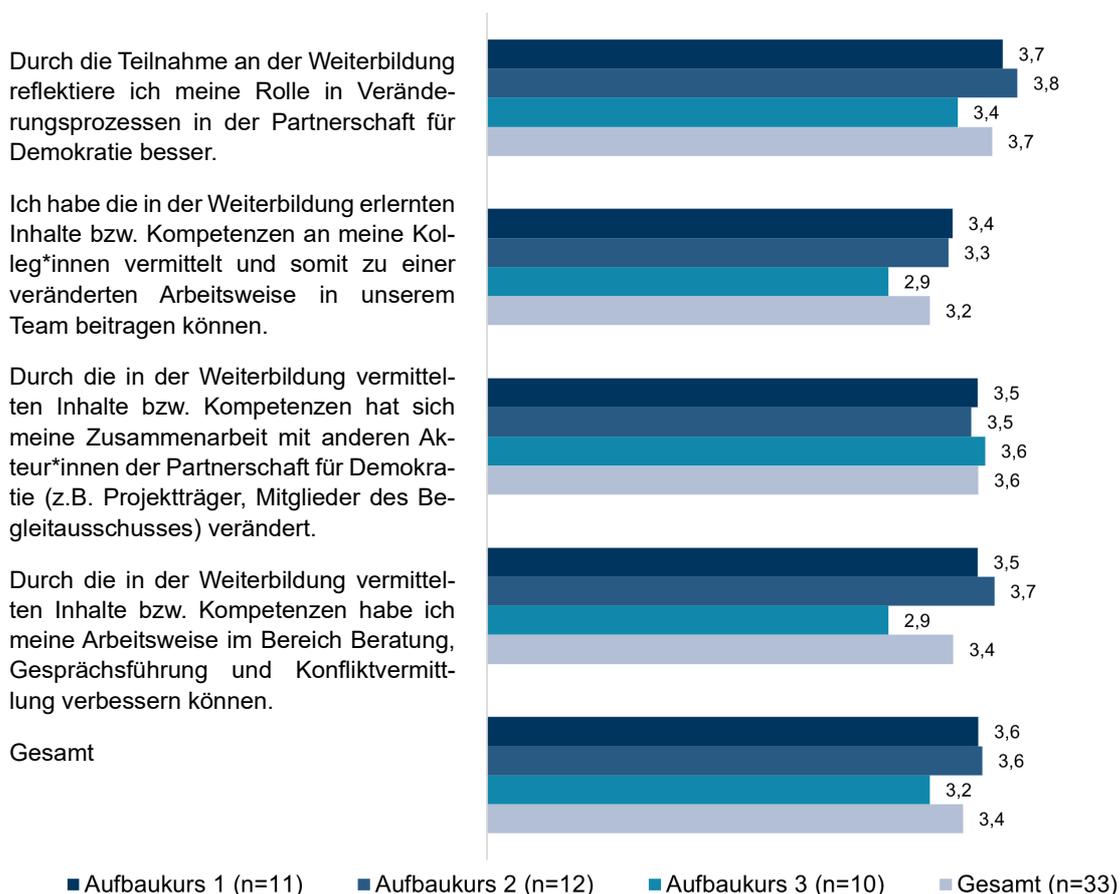
Im Hinblick auf die Steigerung von Handlungssicherheit der Teilnehmenden des Aufbaukurses 2 mit Fokus auf „**Kommunikation in den Partnerschaften für Demokratie**“ ließ sich ein statistisch signifikanter Anstieg an Handlungssicherheit in Bezug auf fünf von 15 Bereichen feststellen (vgl. Tabelle 10 im Anhang). Die Teilnehmenden fühlten sich sechs Monate nach Abschluss in den nachfolgenden Bereichen sicherer: „Sensibilisierungsarbeit im Bereich von Vorurteilen und Diskriminierung“ (von 6,3 auf 7,5), „(Strategische) Kommunikation im Spannungsfeld von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik“ (von 6,3 auf 7,5), „Planung von Diskussions-, Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen“ (von 6,4 auf 7,3), „Auswahl und Anwendung unterschiedlicher Partizipationsformate (je nach Zielgruppe, Gruppengröße, Partizipationsstufe und Zweck der Beteiligung)“ (von 6,4 auf 7,2), „Lösung von Konfliktsituationen und Krisenkommunikation“ (von 5,9 auf 6,8). In den Bereichen „Strategische Planungen in der Öffentlichkeitsarbeit“ (von 5,6 auf 6,8) sowie „Auseinandersetzung mit Verschwörungsideologien und Desinformationen“ (von 6,3 auf 7,3) erfolgte ein moderater Anstieg an Handlungssicherheit. Auf die Frage, in welchen der 15 Bereiche die Teilnehmenden ihre Herangehensweise bzw. ihr Verhalten bei der Umsetzung der Aufgabenstellungen aufgrund ihrer Teilnahme an der modularen Weiterbildung veränderten, berichteten die Befragten am häufigsten von Veränderungen in Bezug auf „Kommunizieren und Präsentieren von Inhalten und Botschaften“ (52 %, 11).

der eigenen PfD“ (67 %, 8) und „Moderation von Dialogveranstaltungen“ (50 %, 6). Bei jeweils 42 % (5) der Teilnehmenden fanden darüber hinaus Veränderungen in den Bereichen „Auseinandersetzung mit Verschwörungsideologien und Desinformationen“, „Strategische Planungen in der Öffentlichkeitsarbeit“ sowie „Auswahl und Anwendung unterschiedlicher Partizipationsformate Stärkung der Widerspruchstoleranzen“ statt (siehe Abbildung 15 im Anhang). Die Methoden, die in dem Aufbaukurs 2 erlernt wurden und sich in der Praxis am meisten bewährt haben, waren kollegiale Beratung (75 %, 9), Methoden von Beteiligung und Dialog (50 %, 6), Einführung von Kommunikationsstrategien (50 %, 6) und Förderung von Widerspruchstoleranz (42 %, 5) (siehe Abbildung 16 im Anhang).

### **3.2.3.2 Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden**

Die Auswirkungen der Teilnahme an einem der Aufbaukurse auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden in ihrer Rolle als Koordinator\*innen der Partnerschaften für Demokratie wurde anhand von vier Indikatoren sechs Monate nach Abschluss der Qualifizierung erfasst. Relativ stark fällt der Effekt bei der „Reflexion der eigenen Rolle in Veränderungsprozessen“ ( $M = 3,7$ ; 5 = stimme voll und ganz zu) sowie in Bezug auf die „Zusammenarbeit mit anderen Akteur\*innen“ ( $M = 3,6$ ) aus. In Bezug auf die „Weitergabe von erlernten Kompetenzen an Kolleg\*innen“ sowie die „Verbesserung der Arbeitsweise in Beratung und Konfliktvermittlung“ lassen sich kleinere Effekte feststellen ( $M = 3,2$  bzw.  $3,4$ ). Im Durchschnitt hatte die Teilnahme an den Aufbaukursen einen positiven Einfluss auf das berufliche Handeln der Teilnehmenden ( $M = 3,4$ ), mit kleinen Variationen in der Intensität der wahrgenommenen Effekte zwischen den verschiedenen Kursen.

**Abbildung 12: Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Teilnehmenden nach Aufbaukurs**



Quelle: Angaben der Teilnehmenden (n=33). Skala: 1 = stimmt gar nicht zu bis 5 = stimmt voll und ganz zu.

### 3.2.4 Bilanzierende Bewertung

Ergänzend zu quantitativen Befunden basiert die nachfolgende Analyse der Aufbaukurse auf qualitativen Erkenntnissen aus den Interviews und dient einer bilanzierenden Bewertung der Bedeutung der Aufbaukurse für die Umsetzung und (Fort-)Entwicklung der Partnerschaften für Demokratie. Insgesamt lassen sich drei Aspekte identifizieren, die sich positiv auf die Arbeit der Partnerschaften für Demokratie auswirkten. Diese sind Umsetzung von Praxisprojekten, Stärkung der Koordinator\*innen in ihrer Rolle als Multiplikator\*innen sowie Verbesserung von Kommunikationsstrategien. Nachfolgend werden zunächst die zentralen positiven Auswirkungen und im Anschluss daran die identifizierten Herausforderungen dargestellt.

- Eine der wichtigsten Komponenten der Aufbaukurse stellte die **Umsetzung der Praxisprojekte** dar. In den Interviews berichteten die Befragten, dass es „*total spannend und wichtig*“ (Int8\_23\_105) sei, Einblicke in die Arbeit anderer Partnerschaften für Demokratie zu bekommen und Feedback zum eigenen Vorhaben zu erhalten: „*Und da war es halt wirklich auch gut, noch mal ein Feedback einfach zu bekommen: Geht das in die richtige Richtung? Oder auch noch mal Ideen, wie man es vielleicht angehen könnte*“ (Int2\_23\_59). Die Befragten teilten zudem beispielhaft mit, dass sie erfolgreiche Ansätze von Kolleg\*innen, z. B. Vielfalt-Kisten für Kitas, Anti-Rassismus-Pakete, die Aufzeichnung von Zeitzeugenerzählungen zur NS-Zeit übernommen und in ihren Förderregionen nun auch umsetzen. Ein weiterer zentraler Aspekt des Praxisprojekts

war die Möglichkeit, Klarheit über die eigene Arbeit zu gewinnen. Eine Person erklärte, dass das Praxisprojekt ihr geholfen habe, ihren Arbeitsbereich genauer zu betrachten und gezielt Veränderungen anzustoßen. Dieser Prozess der Selbstreflexion sowie Impulse von anderen Teilnehmenden wurden als hilfreich wahrgenommen, um langfristige Veränderungen in den Partnerschaften für Demokratie zu erreichen.

- Ein zentraler Effekt der Aufbaukurse stellt der Wissenstransfer unter der Anwendung von erlernten Methoden bei der Umsetzung von Partnerschaften für Demokratie dar. In vielen Interviews beleuchten die Befragten beispielhaft, wie sie in ihrer **Rolle als Koordinator\*innen und Multiplikator\*innen gestärkt** wurden sowie das erworbene Wissen direkt anwenden und an andere weitervermitteln konnten. In einem der Interviews teilte eine Person beispielhaft mit, dass sie die im Kurs erlernte Methode der Stakeholder-Analyse mit Fokus auf die Jugendbeteiligung ohne große Anpassungen direkt anwenden konnte und infolge dieser Analyse ihren Maßnahmenplan für das neue Jahr bedarfsgerecht anpasste, was insgesamt als positiver Lernprozess empfunden wurde. Ein weiteres Beispiel dafür ist eine positive Veränderung in der Zusammenarbeit im Begleitausschuss, die ebenfalls infolge einer Anwendung der Stakeholder-Analyse entstanden ist. So berichtete eine Person von Schwierigkeiten mit ihrem Begleitausschuss, insbesondere bezüglich des Selbstverständnisses und der Zusammenarbeit. Mithilfe der Stakeholder-Analyse identifizierte sie relevante Akteur\*innen in diesem Gremium und sprach gezielt mit ihnen. Im Ergebnis wurde ein Selbstverständnis und ein gemeinsamer Fahrplan für die weitere Zusammenarbeit entwickelt. Eine konkrete Maßnahme war die Einführung von Projektpartnerschaften für Projekte aus dem Aktionsfonds, die nun von allen Mitgliedern übernommen werden. Der Wissenstransfer geschieht nicht immer in formellen Settings, sondern oft auch flexibel und informell im Arbeitsalltag. Ein Beispiel dafür ist die spontane Vermittlung von Wissen über die Stakeholder-Analyse im Gespräch mit einer Kollegin: *„Dann habe ich mal ein/ habe ich mir so eine Stakeholder-Matrix da aufgemalt an mein Whiteboard und dann kam die Kollegin rein und dann habe ich da irgendwie nebenbei eben mal so quasi so ein bisschen Wissen weitergegeben“* (AK2\_Int3\_45). Ein weiteres Beispiel für den Wissenstransfer zeigt sich im Umgang mit Materialien zur Pressearbeit: *„Die Unterrichtsmaterialien habe ich mal weitergeleitet bei uns in das Netzwerk. Das wurde vorgestellt im Begleitausschuss. Also wir sind da schon der Multiplikator und bringen das weiter an unsere Träger und Akteure“* (AK2\_Int1\_53). Es zeigt sich insgesamt, dass das Gelernte nicht nur auf die eigene Arbeit beschränkt bleibt, sondern auch in andere Bereiche transferiert wird.
- Ein weiterer zentraler Bereich, in dem die Teilnehmenden der Aufbaukurse Veränderungen in ihrem beruflichen Alltag umsetzen konnten, ist die **Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation**. Eine Person beschreibt die Anpassung der Kommunikationsstrategien innerhalb der Partnerschaft für Demokratie wie folgt: *„Indem wir jetzt unsere Presseberichte ein bisschen anders schreiben, unsere Social Media Berichte ein bisschen anders schreiben. Dass wir versuchen, die Leute anders abzuholen als jetzt rein über die Sachebene, weil es halt anders gelesen wird“* (AK2\_Int1\_45f.). Auch die praktische Anwendung von Storytelling-Methoden findet sich im Arbeitsalltag wieder: *„Es war Storytelling und es ging um eine Geschichte: Warum tun wir das? Was macht/ Also wie würde man in einer Geschichte die Partnerschaft für Demokratie erklären? [...] Und den fertigen Text, der ist auf unserer Website genauso zu finden, weil das wirklich sinnvoll war“* (AK2\_Int5\_47). Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Teilnehmenden die in den Aufbaukursen vermittelten Inhalte aktiv umgesetzt und ihre Kommunikationspraktiken angepasst haben.

Hinderliche Faktoren für die Erreichung der Ziele der Aufbaukurse waren aus der Sicht der Befragten strukturelle Gegebenheiten bei (Träger-)Organisationen sowie fehlende Zeit für die Vertiefung der Inhalte.

- Ein Grund, warum nicht alle Teilnehmenden die erlernten Inhalte und Methoden in ihrer Praxis umsetzen konnten, liegt zum Teil in den Strukturen der (Träger-)Organisationen der Teilnehmenden. Eine Person beschreibt diese Einschränkung wie folgt: *„Für meine Organisation hat das jetzt nicht so eine große Auswirkung. Weil wir eine große Organisation sind und sowieso gerade in einem großen Veränderungsprozess, der aber von einer ganz anderen Seite gesteuert wird“* (AK3\_Int2\_196ff.). Ein weiteres Hindernis bei der Umsetzung des Gelernten sind hierarchische Strukturen, die innovative Ideen blockieren können. Eine Person erklärt, dass ihre Position als Angestellte\*r in einem federführendem Amt es schwierig macht, das Gelernte in die Praxis umzusetzen, da ihre Arbeit stark von anderen Abteilungen und strukturellen Abläufen abhängig ist: *„Ich kann die tollsten Ideen haben, aber das scheitert dann am Kommunikationsreferat“* (AK2\_Int6\_41). Die beschriebenen Gegebenheiten beleuchten beispielhaft, dass selbst gut durchdachte und anwendbare Strategien in der Praxis nicht immer verwirklicht werden können.
- Ein weiteres Hindernis, das Gelernte direkt auf die eigene Arbeit zu übertragen, stellte eine fehlende Vertiefung bestimmter Inhalte bzw. eine weiterhin bestehende Handlungsunsicherheit bei den einzelnen Teilnehmenden dar. Eine Person hob hervor, dass das Gelernte oft nicht tief genug eingeübt wurde und es an Wiederholungen fehlte, um eine nachhaltige Anwendung im Arbeitsalltag zu gewährleisten: *„Dass es mehr Wiederholung bedarf ... damit es flüssig davon geht und man es sofort anwendungsbereit hat“* (AK3\_Int2\_146ff.). Ein Vorschlag war, mehr Zeit für die praktische Anwendung und die Ausarbeitung konkreter Ansätze für individuelle Kontexte zu schaffen: *„Dass man da noch mal gucken kann: Okay, was bedeutet das konkret auch auf die Partnerschaften individuell“* (AK1\_Int1\_204ff.). Die Teilnehmenden wünschen sich eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Inhalten, beispielsweise durch Auffrischungseinheiten nach den Modulen, um das Gelernte besser in den Berufsalltag integrieren zu können.

## 4 Fazit und Empfehlungen

Die Qualifizierungsmaßnahmen sind für die Koordinator\*innen der Partnerschaften für Demokratie sehr wichtig, da dabei das notwendige Fachwissen und die methodischen Kompetenzen vermittelt werden, um in einem komplexen und politisch sensiblen Umfeld sicher agieren zu können. Die Basiskurse wurden überwiegend positiv bewertet, insbesondere die Arbeitsatmosphäre und praxisnahen Inhalte. Bei den Teilnehmenden wurde eine deutliche Wissens- und Kompetenzerweiterung, vor allem in den Bereichen Projektmanagement, Demokratieverständnis, Rollenkompetenzen und Moderation, verzeichnet. Der Transfer des Gelernten in die Praxis äußerte sich in einer gesteigerten Handlungssicherheit, insbesondere in Bezug auf die Organisations- und Verwaltungstätigkeiten, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Aufbaukurse wurden insgesamt ebenfalls positiv bewertet, wobei die Teilnehmenden mit dem Aufbaukurs zur strategischen Kommunikation im Durchschnitt zufriedener waren als die Teilnehmenden der Aufbaukurse zum Thema „Umgang mit Veränderungsprozessen“. Praxisprojekte erleichterten den Transfer des Gelernten in die Praxis und stellten ein wichtiges Format für die Reflexion eigener Projekte und die Inspiration für neue Ideen dar. Die beiden Kursformate trugen entscheidend zur Professionalisierung und Vernetzung der Teilnehmenden bei.

Aus den Evaluationsbefunden der Basis- und Aufbaukurse lassen sich folgende zwölf Empfehlungen für deren Fortentwicklung der Qualifizierungsmaßnahmen ableiten. Diese richten sich an die Seminarleitung der Qualifizierungsangebote:

**1. Stärkere Praxisorientierung der Inhalte:** Die Teilnehmenden wünschten sich praxisnähere Inhalte und Fallbeispiele. Es wird empfohlen, die Inhalte noch stärker auf praxisrelevante Themen und typische Herausforderungen der Teilnehmenden zuzuschneiden, z. B. durch Fallstudien aus ihrer Arbeitspraxis oder durch verstärkte Simulationen realer Szenarien.

**2. Vertiefung von Schlüsselkompetenzen:** Insbesondere die Themen Moderation, Konfliktbewältigung und Beratungskompetenzen sollten in den Basiskursen weiter vertieft werden. In Aufbaukursen sollten sich die Teilnehmenden mit spezialisierten Aspekten der systemischen Beratung, Prozessbegleitung und Deeskalation in Konfliktsituationen auseinandersetzen.

**3. Mehr Flexibilität in der Themenwahl:** Die Heterogenität der Teilnehmenden hinsichtlich ihrer beruflichen Hintergründe und Erfahrungsebenen erfordert mehr Flexibilität in der Themenauswahl. Es könnte nützlich sein, den Teilnehmenden eine gewisse Wahlfreiheit bei Modulen oder Workshops anzubieten, die speziell auf ihre aktuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind z. B. mithilfe der Methode Open Space.

**4. Anpassung des E-Learning-Formats:** Da technische Schwierigkeiten und die zeitliche Verfügbarkeit der E-Learning-Inhalte kritisiert wurden, sollte das digitale Lernangebot geprüft und ggf. interaktiver und benutzerfreundlicher gestaltet werden.

**5. Vertiefte Nachbereitung der Module:** Einige Teilnehmende fühlten sich nach den Kursen unsicher in der praktischen Anwendung des Gelernten. Es wird empfohlen, eine strukturierte Nachbereitung der Module anzubieten, z. B. durch Auffrischungseinheiten, begleitende Coachings oder Follow-up-Workshops, um das Gelernte nachhaltig in den Arbeitsalltag integrieren zu können.

**6. Förderung von kollegialer Beratung und Netzwerken:** Die kollegiale Beratung wurde von vielen Teilnehmenden als besonders wertvoll empfunden. Dieses Format sollte in den Kursen weiter gestärkt und durch gezielte Netzwerkveranstaltungen ergänzt werden, um den langfristigen Austausch und die Unterstützung unter den Teilnehmenden zu fördern.

**7. Verstärkte Berücksichtigung regionaler Unterschiede:** Da die Rahmenbedingungen in den verschiedenen Regionen stark variieren, sollten die Kursinhalte stärker an die spezifischen regionalen Herausforderungen angepasst werden. Beispielsweise könnten Themen, wie der Umgang mit demokratiefeindlichen Akteur\*innen, in strukturschwachen oder ländlichen Gebieten verstärkt behandelt werden.

**8. Diversifizierung der Referierenden:** Einige Teilnehmende kritisierten die fehlende Diversität der Referierenden. Um unterschiedliche Perspektiven und innovative Ansätze zu vermitteln, sollten die Kurse durch eine größere Bandbreite an Expert\*innen mit unterschiedlichen beruflichen und soziokulturellen Hintergründen ergänzt werden.

**9. Integration von spezifischen Themen wie struktureller Rassismus:** In den Aufbaukursen wurde der Wunsch nach einer intensiveren Auseinandersetzung mit Themen, z.B. strukturellem Rassismus und der Arbeit mit demokratiefeindlichen Akteur\*innen, geäußert. Diese Themen sollten vertiefter und in Verbindung mit praktischen Handlungsansätzen behandelt werden.

**10. Erweiterung der Kommunikationsstrategien:** Die strategische Kommunikation wurde als zentrales Thema identifiziert, insbesondere in schwierigen politischen und zivilgesellschaftlichen Kontexten. Aufbaukurse sollten verstärkt auf die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten, Krisenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit in herausfordernden Situationen fokussieren.

**11. Stärkere Integration der Stakeholder-Analyse in die Kurse:** Die Stakeholder-Analyse erwies sich als effektive Methode in der Praxis. Es sollte angestrebt werden, dieses Instrument systematischer in beide Kursformate zu integrieren und zu vertiefen, um den Teilnehmenden zu helfen, Akteur\*innen in ihren Projekten gezielter zu identifizieren und einzubeziehen.

**12. Weiterentwicklung der Transferunterstützung:** Es zeigte sich, dass der Transfer des Gelernten in die Praxis oft an strukturellen Hürden scheiterte. Eine verstärkte Unterstützung in Form von Mentoring oder regionalen Fachberatungen könnte den Teilnehmenden helfen, das Gelernte langfristig und erfolgreich in ihren Arbeitskontext zu übertragen.

Diese Empfehlungen sollen zu einer stärkeren Wirksamkeit und Verstetigung der insgesamt bereits aktuell feststellbaren positiven Effekte der Basis- und Aufbaukurse beitragen und die Teilnehmenden noch gezielter in ihrer Rolle als Gestalter\*innen der kommunalen Demokratieförderung stärken.

## 5 Anhang: Tabellen und Abbildungen

Methodische Anmerkung: Statistische Signifikanz (weiter Sig.) bedeutet, dass der Zusammenhang zwischen Variablen wahrscheinlich nicht durch Zufall entstanden ist. Bei einem statistischen Test prüft man, ob die Daten so stark von einer Annahme (Nullhypothese) abweichen, dass man diese Annahme verwerfen kann. Dazu legt man ein Signifikanzniveau fest, hier 0,05. Ein Ergebnis gilt als signifikant, wenn der P-Wert kleiner als dieses Niveau ist, also unter 0,05 liegt. Ist der P-Wert höher, behält man die Nullhypothese bei und geht davon aus, dass die Abweichung zufällig sein könnte.

**Tabelle 3: Wissensstand der Teilnehmenden der Basiskurse im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Basis- kursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
Kenntnisse über Chancen und Möglichkeiten der Durchführung von Projekten (on- und offline)	6,6	7,9	0,000
Kenntnisse über demokratiefeindliche Phänomene (z. B. Rechtspopulismus, Verschwörungstheorien) und deren Formen im Arbeitskontext der Partnerschaften für Demokratie	6,8	7,9	0,000
Wissen über Demokratiebegriffe, Eigenschaften von (gelebter) Demokratie und Wissen über die Bedeutung von Partizipation	7,0	7,9	0,000
Kenntnisse in den Bereichen Demokratiebildung und Demokratieentwicklung	6,5	7,4	0,000
Wissen über (aktuelle) Erscheinungsformen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit	7,2	7,8	0,003
Wissen über Definitionen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit	7,2	7,8	0,017
Kenntnisse zu Projektmanagement	7,4	8,0	0,050
Kenntnisse über Chancen und Möglichkeiten der Durchführung von Projekten (on- und offline)	7,4	7,6	0,000

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=53). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Kategorien sind absteigend nach Wissenszuwachs sortiert. Lesehilfe: Der größte Wissenszuwachs fand in Bezug auf die Erweiterung der Kenntnisse über Chancen und Möglichkeiten der Durchführung von Projekten (on- und offline), und zwar von 6,6 vor den Basiskursen auf 7,9 sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse statt.

**Tabelle 4: Kompetenzniveaus der Teilnehmenden der Basiskurse im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Ba- siskursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Mo- nate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
<b>Rollenkompetenz</b> , also die Fähigkeit, die Rolle der Koordinierungs- und Fachstelle sowie rollenspezifische Tätigkeiten (z. B. Moderation, Beratung, Training) definieren und abgrenzen zu können.	6,5	7,8	0,000
<b>Beratungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, den prozessorientierten Ablauf einer Beratung und verschiedene Phasenmodelle erkennen, ein Beratungsgespräch führen und passende Fragetechniken einsetzen zu können.	6,5	7,5	0,000

	Vor den Basiskursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
<b>Moderationskompetenz</b> , also die Fähigkeit, Gespräche und Interaktionen in einer Gruppe möglichst effektiv, effizient und beteiligungsorientiert zu gestalten.	6,5	7,4	0,001
<b>Präsentations- und Darstellungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, Anliegen und Sachverhalte pointiert und überzeugend präsentieren bzw. darlegen zu können.	7,1	7,8	0,000
<b>Fähigkeit zur Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit</b> , also die Fähigkeit, ein Konzept zur erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit sowie Maßnahmen und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.	7,0	7,6	0,005
<b>Innovationskompetenz</b> , also die Fähigkeit, sich auf neue Rahmenbedingungen einstellen, Neues denken, ausprobieren und in einem (langfristig angelegten) Konzept planen zu können. Dabei ist die endgültige Lösung oft unbekannt und wird erst im Verlauf des Prozesses kreativ erzeugt.	7,3	7,8	0,046
<b>Führungs- und Leitungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, sachliche oder geistige Prozesse vorausschauend begleiten und lenken und dabei auch Personalverantwortung wahrnehmen zu können.	6,8	7,3	0,013
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> , also die Fähigkeit, sich sprachlich in verschiedenen Arbeitsfeldbezügen adressat*innengerecht ausdrücken zu können und mit anderen wirkungsvoll zu kommunizieren.	7,7	8,2	0,004
<b>Standhaftigkeit/Durchsetzungsvermögen</b> , also die Fähigkeit, für eine Sache oder Überzeugung einzustehen und auch gegen Widerstände durchzuhalten.	7,0	7,5	0,048
<b>Networking-Kompetenz</b> , also die Fähigkeit, Kontakte aufzubauen, zu erhalten und zu nutzen und somit gezieltes Beziehungsmanagement zu gestalten.	7,5	7,9	0,038
<b>Ambiguitätstoleranz</b> , also die Fähigkeit, Inkonsistenten, mehrdeutige Konstellationen sowie widersprüchliche Erwartungen und Situationen in ihrer Vielschichtigkeit positiv wahrnehmen und handlungsrelevant deuten zu können.	7,1	7,4	0,082
<b>Fähigkeit zu strukturellem und konzeptionellem Denken und Handeln</b> , also die Fähigkeit, in Zusammenhängen und Systemen denken zu können, und daraus auch konzeptionelle und strukturelle Handlungen/Konsequenzen ableiten zu können.	7,5	7,8	0,203
<b>Argumentationskompetenz</b> , also die Fähigkeit, durch logische, sachliche und begründete Argumentation, Sachverhalte überzeugend darlegen zu können.	7,1	7,3	0,305
<b>Bewertungs- und Beurteilungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, eigene und fremde Arbeitsweisen erfassen, begründen und bewerten zu können.	7,5	7,7	0,291
<b>Selbstreflexion</b> , also die Fähigkeit, die eigenen Annahmen, Wertigkeiten, Entscheidungen, Verhaltensweisen etc. kritisch prüfen und überprüfen zu können.	7,8	7,9	0,376
<b>Konfliktfähigkeit</b> , also die Fähigkeit, Interessensgegensätze und daraus resultierende Auseinandersetzungen wahrnehmen und aushalten zu können und konstruktiv an Konfliktlösungen (mit-) zu arbeiten.	7,4	7,6	0,473

	Vor den Basiskursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
<b>Interkulturelle-Kompetenz</b> , also die Fähigkeit, mit Menschen, die über andere kulturelle Hintergründe verfügen, umzugehen und dabei die Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns der anderen Kultur im eigenen Handeln zu berücksichtigen.	7,7	7,8	0,842
<b>Medien-Kompetenz</b> , also die Fähigkeit, Medien und ihre Inhalte den eigenen Zielen und Bedürfnissen entsprechend, zielgerichtet und effektiv zu nutzen.	7,3	7,3	0,920

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=53). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Kategorien sind absteigend nach Kompetenzerweiterung sortiert. Lesehilfe: Die größte Kompetenzerweiterung fand in Bezug auf die Rollenkompetenz statt, und zwar von 6,5 zu Beginn der Basiskurse auf 7,8 sechs Monate nach Abschluss der Basiskurse.

**Tabelle 5: Handlungssicherheit der Teilnehmenden der Basiskurse im zeitlichen Verlauf nach Staffeln**

		Organisation- bzw. Verwaltungstätigkeiten	Kooperations- und Vernetzungsarbeit	Weiterentwicklung und Umsetzung der lokalen Handlungsstrategie, Erschließung neuer Ressourcen	Beratung und Transfer	Öffentlichkeitsarbeit und Akquise	Gesamt
Staffel 1	t <sub>2</sub>	6,1	6,9	3,8	4,4	5,1	5,3
	t <sub>3</sub>	8,2	7,5	7,2	7,7	7,3	7,6
Staffel 2	t <sub>2</sub>	6,3	6,1	3,3	2,4	5,0	4,6
	t <sub>3</sub>	7,7	6,9	6,5	6,7	6,7	6,9
Staffel 3	t <sub>2</sub>	8,0	7,4	6,9	7,3	6,8	7,3
	t <sub>3</sub>	8,1	7,1	7,2	7,0	6,8	7,2
Staffel 4	t <sub>2</sub>	7,4	7,5	6,8	7,4	7,3	7,3
	t <sub>3</sub>	7,7	7,2	6,7	6,9	6,5	7,0
Staffel 5	t <sub>2</sub>	8,0	7,5	7,5	7,6	7,8	7,7
	t <sub>3</sub>	8,2	7,4	7,4	7,4	7,6	7,6
Staffel 6	t <sub>2</sub>	8,2	7,7	7,5	7,6	8,0	7,8
	t <sub>3</sub>	8,8	7,9	7,1	7,8	7,9	7,9
Gesamt	t <sub>2</sub>	7,4	7,2	6,0	6,1	6,7	6,7
	t <sub>3</sub>	8,1	7,3	7,1	7,3	7,2	7,4

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=50). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. t<sub>2</sub> = Selbsteinschätzung direkt nach dem letzten Modul der Basiskurse, t<sub>3</sub> = Selbsteinschätzung mindestens sechs Monate nach Abschluss des Basiskurses.

**Tabelle 6: Wissensstand der Teilnehmenden der Aufbaukurse 1 und 3 im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Aufbaukursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
Veränderungsprozesse im Kontext der Partnerschaften für Demokratie	4,7	7,3	0,000
Strategische Kommunikation in Veränderungsprozessen	4,6	7,1	0,000
Analysemethoden von Veränderungsprozessen	3,9	6,3	0,000
Gestaltungsoptionen für Veränderungsprozesse: Steuerung und mikropolitische Kompetenz in Veränderungsprozessen	4,3	6,6	0,000
Phasen von Veränderungsprozessen	4,5	6,6	0,001
Veränderungskurve: Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen	4,5	6,5	0,000
Veränderungsprozesse im Kontext der Partnerschaften für Demokratie	4,7	7,3	0,000
Strategische Kommunikation in Veränderungsprozessen	4,6	7,1	0,000

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=19). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Kategorien sind absteigend nach Wissenszuwachs sortiert.

**Tabelle 7: Wissensstand der Teilnehmenden des Aufbaukurses 2 im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Aufbaukurs (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
Kenntnisse zur Weiterentwicklung eigener Kommunikationsfähigkeiten	5,0	7,3	0,002
Kenntnisse zu strategischer Öffentlichkeitsarbeit	5,6	7,3	0,001
Wissen zu Kommunikationsräumen im Rahmen der Partnerschaft für Demokratie	5,8	7,4	0,002
Kenntnisse zum Umgang mit schwierigen Situationen: Lösung von Konfliktsituationen und Krisenkommunikation	5,8	7,2	0,006
Kenntnisse zu konstruktiver und lösungsorientierter Kommunikationskultur	5,8	6,9	0,020
Kenntnisse zu den Grundlagen demokratischer Streitkultur	6,3	7,3	0,090
Kenntnisse zu den Grundlagen von Kommunikation und Gesprächsführung	6,3	7,3	0,032
Kenntnisse zu den Grundlagen systemischer Beratung (z. B. im Rahmen von Antragsberatung und der Betreuung von Netzwerken)	5,8	6,7	0,050
Kenntnisse zur Weiterentwicklung eigener Kommunikationsfähigkeiten	5,0	7,3	0,002

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=12). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Kategorien sind absteigend nach Wissenszuwachs sortiert.

**Tabelle 8: Kompetenzniveaus der Teilnehmenden der Aufbaukurse im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Aufbaukursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
<b>Bewertungs- und Beurteilungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, eigene und fremde Arbeitsweisen erfassen, begründen und bewerten zu können.	6,8	7,8	0,001
<b>Selbstreflexion</b> , also die Fähigkeit, die eigenen Annahmen, Wertigkeiten, Entscheidungen, Verhaltensweisen etc. kritisch prüfen und überprüfen zu können.	7,1	8,1	0,006
<b>Argumentationskompetenz</b> , also die Fähigkeit, durch logische, sachliche und begründete Argumentation, Sachverhalte überzeugend darlegen zu können.	6,4	7,4	0,003
<b>Moderationskompetenz</b> , also die Fähigkeit, Gespräche und Interaktionen in einer Gruppe möglichst effektiv und effizient, und beteiligungsorientiert zu gestalten.	6,3	7,3	0,001
<b>Rollenkompetenz</b> , also die Fähigkeit, die Rolle der Koordinierungs- und Fachstelle sowie rollenspezifische Tätigkeiten (z. B. Moderation, Beratung, Training) definieren und abgrenzen zu können.	6,8	7,8	0,001
<b>Beratungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, den prozessorientierten Ablauf einer Beratung und verschiedene Phasenmodelle erkennen, ein Beratungsgespräch führen und passende Fragetechniken einsetzen zu können.	6,9	7,8	0,002
<b>Ambiguitätstoleranz</b> , also die Fähigkeit, Inkonsistenzen, mehrdeutige Konstellationen sowie widersprüchliche Erwartungen und Situationen in ihrer Vielschichtigkeit positiv wahrnehmen und handlungsrelevant deuten zu können.	6,5	7,4	0,007
<b>Fähigkeit zu strukturellem und konzeptionellem Denken und Handeln</b> , also die Fähigkeit, in Zusammenhängen und Systemen denken und daraus auch konzeptionelle und strukturelle Handlungen/Konsequenzen ableiten zu können.	7,1	7,9	0,005
<b>Interkulturelle-Kompetenz</b> , also die Fähigkeit, mit Menschen, die über andere kulturelle Hintergründe verfügen, umzugehen und dabei die Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns der anderen Kultur im eigenen Handeln zu berücksichtigen.	6,5	7,3	0,043
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> , also die Fähigkeit, sich sprachlich in verschiedenen Arbeitsfeldbezügen adressat*innengerecht ausdrücken zu können und mit anderen wirkungsvoll zu kommunizieren.	7,2	7,9	0,030
<b>Konfliktfähigkeit</b> , also die Fähigkeit, Interessensgegensätze und daraus resultierende Auseinandersetzungen wahrnehmen und aushalten zu können und konstruktiv an Konfliktlösungen (mit-) zu arbeiten.	6,5	7,2	0,015
<b>Präsentations- und Darstellungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, Anliegen und Sachverhalte pointiert und überzeugend präsentieren bzw. darlegen zu können.	6,9	7,6	0,004

	Vor den Aufbaukursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
<b>Standhaftigkeit/Durchsetzungsvermögen</b> , also die Fähigkeit, für eine Sache oder Überzeugung einzustehen und auch gegen Widerstände durchzuhalten.	6,7	7,4	0,027
<b>Innovationskompetenz</b> , also die Fähigkeit, sich auf neue Rahmenbedingungen einstellen, Neues denken, ausprobieren und in einem (langfristig angelegten) Konzept planen zu können. Dabei ist die endgültige Lösung oft unbekannt und wird erst im Verlauf des Prozesses kreativ erzeugt.	6,9	7,6	0,020
<b>Führungs- und Leitungskompetenz</b> , also die Fähigkeit, sachliche oder geistige Prozesse vorausschauend begleiten und lenken zu können und dabei auch Personalverantwortung wahrnehmen zu können.	6,6	7,2	0,048
<b>Medien-Kompetenz</b> , also die Fähigkeit, Medien und ihre Inhalte den eigenen Zielen und Bedürfnissen entsprechend, zielgerichtet und effektiv zu nutzen.	6,6	7,1	0,109
<b>Networking-Kompetenz</b> , also die Fähigkeit, Kontakte aufzubauen, zu erhalten und zu nutzen und somit gezieltes Beziehungsmanagement zu gestalten.	7,3	7,7	0,172
<b>Fähigkeit zur Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit</b> , also die Fähigkeit, ein Konzept zur erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit sowie Maßnahmen und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.	6,8	7,1	0,211

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=32). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Kategorien sind absteigend nach Kompetenzerweiterung sortiert.

**Tabelle 9: Stand von Handlungssicherheit der Teilnehmenden der Aufbaukurse 1 und 3 im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Aufbaukursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
Planung und Strukturierung	6,9	8,1	0,006
Visionsentwicklung und Zieldefinition	6,6	7,5	0,012
Identifikation von Handlungsmöglichkeiten (z. B. Gespräche mit möglichen Unterstützer*innen, rechtliche Prüfung weiterer Schritte)	5,9	7,4	0,001
Erkennen von Erfolgsfaktoren und deren Übertragbarkeit (z. B. Zielstellungen sind klar, Klärung des eigenen Handlungsspielraums)	6,4	7,1	0,028
Ausgangsanalyse (z. B. Ressourcenanalyse, Stakeholder-Analyse, Promotorenanalyse)	5,9	6,6	0,018
Umgang mit abweichenden Interessen (z. B. Leisten von Überzeugungsarbeit, Schaffen von Dringlichkeit, Einbezug unterschiedlicher Perspektiven, Finden von Kompromissen)	5,6	6,4	0,022
Beeinflussen und Überzeugen von Entscheidungsträger*innen in Veränderungsprozessen (Einflussnahme durch mikropolitische Kompetenz, Lobbyarbeit)	5,0	6,3	0,001
Beratende Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen/Vereinen	5,3	5,9	0,079
Bedarfsgerechte Nachsteuerung (Überdenken von nächsten Handlungsschritten nach Zwischenevaluation)	6,5	7,2	0,085
Verankerung und Verstetigung (Sicherung der nachhaltigen Umsetzung von Veränderungsvorhaben)	6,2	6,9	0,090
Erkennen von möglichen Hürden (Identifizieren von möglichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung geplanter Vorhaben)	7,0	7,5	0,163
Einbindung von Entscheidungsträger*innen (z. B. Sicherung des Commitments der politischen Entscheidungsträger*innen)	5,7	6,2	0,260
Umgang mit kritischen Situationen (Entwicklung und Anwendung von Lösungsstrategien bei auftretenden Problemen)	6,7	7,2	0,260
Kommunikationsplanung und Gestaltung von Kommunikationsprozessen (z. B. Planung der Öffentlichkeitsarbeit oder Etablierung von Gesprächsrunden)	6,7	7,3	0,281
Ermöglichung von Partizipation (Ermöglichung der aktiven Mitarbeit der Zielgruppen an den Veränderungsprozessen)	6,9	7,0	0,916

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=19). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Kategorien sind absteigend nach Zuwachs an Handlungssicherheit sortiert.

**Tabelle 10: Stand von Handlungssicherheit der Teilnehmenden des Aufbaukurses 2 im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Aufbaukurs (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
Sensibilisierungsarbeit im Bereich von Vorurteilen und Diskriminierung	6,3	7,5	0,014
(Strategische) Kommunikation im Spannungsfeld von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik	6,3	7,5	0,046
Planung von Diskussions-, Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen	6,4	7,3	0,034
Auswahl und Anwendung unterschiedlicher Partizipationsformate (je nach Zielgruppe, Gruppengröße, Partizipationsstufe und Zweck der Beteiligung)	6,4	7,2	0,043
Lösung von Konfliktsituationen und Krisenkommunikation	5,9	6,8	0,034
Strategische Planungen in der Öffentlichkeitsarbeit (mit Zielen, Instrumenten, Dialoggruppen, Prozessen, Leitbild und Vision)	5,6	6,8	0,058
Auseinandersetzung mit Verschwörungsideologien und Desinformationen	6,3	7,3	0,089
Stärkung der Widerspruchstoleranzen (Ambiguitätstoleranzen)	6,3	7,1	0,108
Etablierung einer konstruktiven und lösungsorientierten Kommunikationskultur	6,3	6,9	0,111
Moderation von Dialogveranstaltungen	5,4	6,4	0,132
Entwicklung von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit	6,7	7,3	0,189
Planung und Durchführung von Online- und hybriden Veranstaltungsformaten	7,1	7,6	0,214
Durchführung von Beratung, z. B. im Rahmen von Antragsberatung und der Betreuung von Netzwerken	7,3	7,9	0,286
Kommunizieren und Präsentieren von Inhalten und Botschaften der eigenen Pfd	7,5	7,7	0,615
Zweckdienlicher Einsatz von Kommunikationsmitteln (Medien)	7,1	7,2	0,874

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=12). Skala 1 = sehr niedrig bis 10 = sehr hoch. Die Kategorien sind absteigend nach Zuwachs an Handlungssicherheit sortiert.

**Tabelle 11: Stand von Handlungssicherheit der Teilnehmenden des Aufbaukurses 2 im zeitlichen Verlauf**

	Vor den Aufbaukursen (t <sub>1</sub> )	Sechs Monate nach Abschluss (t <sub>3</sub> )	Sig.
Sensibilisierungsarbeit im Bereich von Vorurteilen und Diskriminierung	6,3	7,5	0,014
(Strategische) Kommunikation im Spannungsfeld von Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik	6,3	7,5	0,046
Planung von Diskussions-, Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen	6,4	7,3	0,034
Auswahl und Anwendung unterschiedlicher Partizipationsformate (je nach Zielgruppe, Gruppengröße, Partizipationsstufe und Zweck der Beteiligung)	6,4	7,2	0,043
Lösung von Konfliktsituationen und Krisenkommunikation	5,9	6,8	0,034
Strategische Planungen in der Öffentlichkeitsarbeit (mit Zielen, Instrumenten, Dialoggruppen, Prozessen, Leitbild und Vision)	5,6	6,8	0,058
Auseinandersetzung mit Verschwörungsideologien und Desinformationen	6,3	7,3	0,089
Stärkung der Widerspruchstoleranzen (Ambiguitätstoleranzen)	6,3	7,1	0,108
Etablierung einer konstruktiven und lösungsorientierten Kommunikationskultur	6,3	6,9	0,111
Moderation von Dialogveranstaltungen	5,4	6,4	0,132
Entwicklung von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit	6,7	7,3	0,189
Planung und Durchführung von Online- und hybriden Veranstaltungsformaten	7,1	7,6	0,214
Durchführung von Beratung, z. B. im Rahmen von Antragsberatung und der Betreuung von Netzwerken	7,3	7,9	0,286
Kommunizieren und Präsentieren von Inhalten und Botschaften der eigenen Pfd	7,5	7,7	0,615
Zweckdienlicher Einsatz von Kommunikationsmitteln (Medien)	7,1	7,2	0,874

Quelle: T-test bei gepaarten Stichproben (n=12).

**Abbildung 13: Veränderung der Herangehensweise bzw. des Verhaltens bei der Umsetzung von 15 Aufgabenstellungen aufgrund der Teilnahme am Aufbaukurs 1 oder 3**



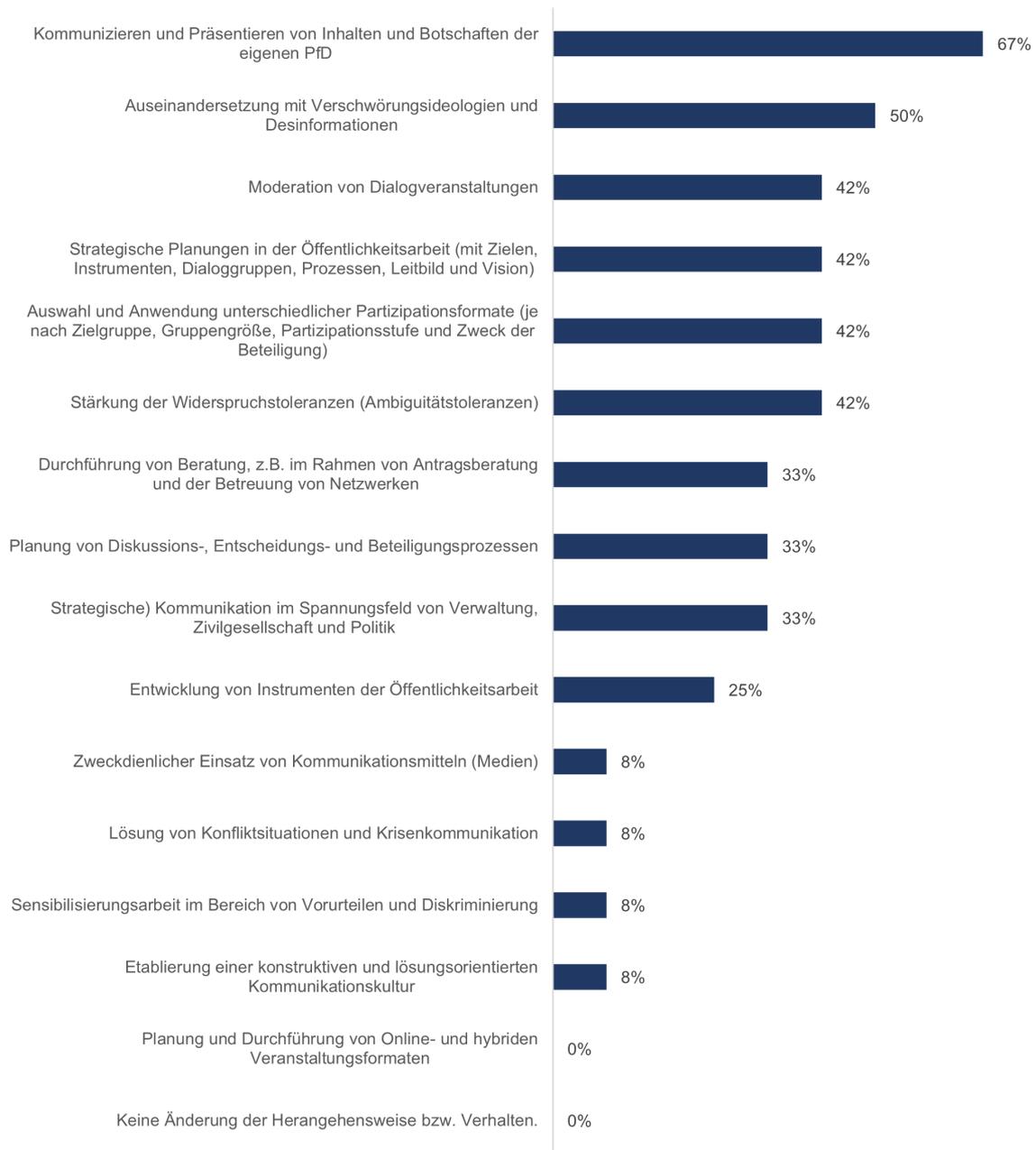
Quelle: Befragung der Teilnehmenden der Aufbaukurse 1 und 3 (n=21) sechs Monate nach Abschluss des Aufbaukurses. Mehrfachnennungen sind möglich oder „Keine Änderung“.

**Abbildung 14: Methoden, die in den Aufbaukursen 1 oder 3 erlernt wurden und sich in der Praxis bewährt haben**



Quelle: Befragung der Teilnehmenden der Aufbaukurse 1 und 3 (n=20) sechs Monate nach Abschluss des Aufbaukurses. Mehrfachnennungen sind möglich.

**Abbildung 15: Veränderung der Herangehensweise bzw. des Verhaltens bei der Umsetzung von 15 Aufgabenstellungen aufgrund der Teilnahme am Aufbaukurs 2**



Quelle: Befragung der Teilnehmenden des Aufbaukurses 2 (n=12) sechs Monate nach Abschluss des Aufbaukurses. Mehrfachnennungen sind möglich oder „Keine Änderung“.

**Abbildung 16: Methoden, die im Aufbaukurs 2 erlernt wurden und sich in der Praxis bewährt haben**



Quelle: Befragung der Teilnehmenden des Aufbaukurses 2 (n=12) sechs Monate nach Abschluss des Aufbaukurses. Mehrfachnennungen sind möglich oder „Keine Änderung“.

## Kurzprofil

Das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (ISS-Frankfurt a. M.) wurde im Jahr 1974 vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt e.V. (AWO) gegründet und ist seit 1991 als rechtlich selbständiger gemeinnütziger Verein organisiert. Der Hauptsitz liegt in Frankfurt am Main. In Berlin unterhält das ISS ein Projektbüro.

Das ISS-Frankfurt a. M. beobachtet, analysiert, begleitet und gestaltet Entwicklungsprozesse der Sozialen Arbeit und erbringt wissenschaftliche Dienstleistungen für öffentliche Einrichtungen, Wohlfahrtsverbände und private Träger. Das Institut erhält durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) Projektförderung.

- Das Leistungsprofil des ISS-Frankfurt a. M. steht als wissenschaftsbasiertes Fachinstitut für Praxisberatung, Praxisbegleitung und Praxisentwicklung an der Schnittstelle von Praxis, Politik und Wissenschaft der Sozialen Arbeit und gewährleistet damit einen optimalen Transfer.
- Zum Aufgabenspektrum gehören wissenschaftsbasierte Dienstleistungen und Beratung auf den Ebenen von Kommunen, Ländern, Bund und der Europäischen Union sowie der Transfer von Wissen in die Praxis der Sozialen Arbeit und in die Fachöffentlichkeit.
- Die Arbeitsstruktur ist geprägt von praxiserfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, häufig mit Doppelqualifikationen, die ein breites Spektrum von Themenfeldern in interdisziplinären Teams bearbeiten. Dadurch ist das Institut in der Lage, flexibel auf Veränderungen in Gesellschaft und Sozialer Arbeit sowie die daraus abgeleiteten Handlungsanforderungen für Dienstleister, Verwaltung und Politik einzugehen.
- Auf unserer Website [www.iss-ffm.de](http://www.iss-ffm.de) finden Sie weitere Informationen zum ISS-Frankfurt a. M. und zu dessen Kooperationen sowie Arbeitsberichte, Gutachten und Expertisen zum Download oder Bestellen.





Institut für Sozialarbeit  
und Sozialpädagogik e. V.  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 / 95789-0  
Telefax +49 (0) 69 / 95789-190  
E-Mail [info@iss-ffm.de](mailto:info@iss-ffm.de)  
Internet [www.iss-ffm.de](http://www.iss-ffm.de)

