

## Einordnung und Vorbemerkung

In dieser Leitlinie werden die Grundsätze für die Ausgestaltung des Coachingangebots im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T) für die Förderphase 2020 bis 2024 formuliert. Sie dient allen Beteiligten als Rahmen und Orientierung für ein transparentes und qualitätssicherndes Vorgehen bei der Planung, Umsetzung sowie Evaluation und Fortschreibung des Coachingangebots. Die Leitlinie bildet die Basis für das Coachingverständnis im Bundesprogramm Z:T, hat selbstverpflichtenden Charakter und wird bedarfsbezogen sowie partizipativ fortgeschrieben.

Im Bundesprogramm Z:T wird das Coaching als ein Angebot zur professionellen, prozesshaften Begleitung von Projektverantwortlichen und -mitarbeitenden mit einem externen Blick hinsichtlich Aufgabe, Rolle und Organisation verstanden. Grundsätzlich liegt die erfolgreiche Projektumsetzung in der Verantwortung der Projektleitung.

Die Coach:innen im Bundesprogramm wirken in einem Dreiecksverhältnis, bei dem die Geschäftsstelle Supervision und Coaching (im Auftrag der Regiestelle) die Umsetzung der Coachingprozesse bei den geförderten Projekten beauftragt. Es handelt sich um ein Auftragscoaching, bei dem die Programmziele des Bundesprogramms richtungsweisend sind, das heißt die Coach:innen unterstützen die Förderprojekte bei der Erreichung der im Bundesprogramm Z:T niedergelegten Ziele (siehe Förderrichtlinie und Zieltabellen je Programmbereich oder Koordinierungsträger bzw. individuelle Zieltabellen der Modellprojekte).

Die Auftragsklärung zwischen Coach:innen und Projektverantwortlichen zu Beginn des Coachings bzw. zu Beginn jedes neuen Förderjahres dient der gemeinsamen Planung des Projektcoachings und der Verantwortungsdefinition. Auch der konkrete Leistungsumfang des Coachings, die Definition der Coachingrolle, sowie die geplanten Coachinginhalte werden durch die Auftragsklärung festgehalten.

Die Coachingbegleitung wird für das jeweils aktuelle Förderjahr definiert und mit der GesBiT vertraglich festgehalten. Soll der Coachingauftrag nach dem Förderjahr in der Konstellation fortgeführt werden, wird die Auftragsklärung im Rahmen der Auftragsfortschreibung zu Beginn des neuen Förderjahres fortgeschrieben bzw. aktualisiert.

1

## Hintergrundinformationen zum Programm

Das Programm Z:T des Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) fördert seit 2010 in ländlichen und strukturschwachen Gegenden Projekte für demokratische Teilhabe und unterstützt die Entwicklung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur. Es werden Projektmaßnahmen in drei nachfolgenden Programmbereichen durchgeführt.

Das Coaching richtet sich an die Verantwortlichen der jeweiligen geförderten Z:T Projekte und kann bei Bedarf auf das Projektteam ausgeweitet werden.

- Im *Programmbereich 1 „Demokratische Praxis in Vereinen und Verbänden stärken“* liegt der Fokus in der Qualifizierung von Ehren- und Hauptamtlichen, um sie für eine teilhabeorientierte Gestaltung und Weiterentwicklung der eigenen institutionellen Strukturen zu befähigen.
- Im *Programmbereich 2 „Gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort gestalten“* sollen durch die Verbandsebene regional und lokal Rahmenbedingungen implementiert werden, die Untergliederungen bzw. Mitgliedervereine motivieren und befähigen, in den eigenen Strukturen demokratiestärkend wirksam zu werden. Letztendlich sollen von diesen regionalen und lokalen Gliederungen Impulse für ein demokratisches Miteinander vor Ort ausgehen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

- Im Programmbereich 3A werden Modellprojekte zur Stärkung von Teilhabe und Engagement mit dem Themenschwerpunkt Digitalisierung gefördert, um eine Etablierung von digitalen Verfahren im Bereich der Demokratiestärkung und Beteiligung in Vereinen und Verbänden nachhaltig zu unterstützen. (Programmbereich 3B: Im Rahmen des Ideenfonds findet kein Coaching statt.)

Mit der Projektförderung sollen Vereine und Verbände von der (Fach-)Öffentlichkeit stärker als konfliktlösende und demokratische Institutionen vor Ort wahrgenommen werden und für (neue) Vereinsmitglieder attraktiv bleiben bzw. werden.

Zusätzlich zu den Projekten der Programmbereiche, werden auch die Koordinierungsträger auf Bundesebene durch das Coaching in ihrer Arbeit unterstützt. Die koordinierenden Träger unterstützen die Länderprojekte der Sparten AWO, Diakonie, Feuerwehr, Naturfreunde, Sport und THW Jugend beispielsweise durch den Wissens- und Ergebnistransfer zwischen den Projektteams und durch eine wirksame Netzwerkstruktur untereinander.

### Coaching als verbindliches Begleitangebot im Programm

Als ein Baustein zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Projektarbeit wurde für die Projektverantwortlichen im Bundesprogramm Z:T ein programmbezogenes, verbindliches Projektcoaching eingerichtet. Die Prozessbegleitung durch eine:n qualifizierte:n und erfahrene:n Coach:in ist als externes Angebot konzipiert. Es richtet sich an die Verantwortlichen der jeweiligen geförderten Projekte im Bundesprogramm Z:T bzw. die koordinierenden Träger und kann bei Bedarf auf das Projektteam ausgeweitet werden. Darüber hinaus kann es punktuell sinnvoll sein, zum einen weitere Verantwortliche in den Vereinen und Verbänden und zum anderen haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende des Z:T-Projekts, die als Berater:innen, Multiplikator:innen und Demokratieberater:innen etc. tätig sind, in den Gesamtprozess oder in Teilprozesse einzubeziehen.

2

### Zielstellung des Coachingangebots

Mit dem Coaching erhalten die Projektverantwortlichen und ggf. weitere Projektmitarbeitende die Möglichkeit ihre Arbeit zu reflektieren und werden gestärkt, im Sinne des Programmes und der formulierten Ziele zu wirken. Sie werden motiviert, eine überzeugende und nachhaltige Projektarbeit zu leisten. Damit wird die notwendige Professionalität für die Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Stärkung demokratischer Teilhabe in den Vereins- und Verbandsstrukturen gewährleistet.

#### Das Coaching

- unterstützt die Projektverantwortlichen dabei, den inhaltlichen Programmbezug und die Zielerreichung bei der Umsetzung des geförderten Projektes sicherzustellen.
- fördert Handlungssicherheit und ermöglicht neue Perspektiven in der Projektumsetzung.
- versteht sich als unterstützender und gewinnbringender Reflexions- und Lernprozess.
- unterstützt bei der Bewältigung von im Projektverlauf auftretenden Herausforderungen.
- stärkt das Projektteam darin, Schlüsselakteure im Verband für das Projekt zu gewinnen und für das Projekt einzustehen.
- unterstützt in den vielfältigen Aufgabenbereichen des Projekts in Abhängigkeit des Entwicklungsstandes, sowie der aktuell verfügbaren Potenziale und Ressourcen des Projektes.
- wird als ein integraler Baustein der Qualitätsentwicklung in die Projektarbeit eingebunden und wahrgenommen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Grundverständnis und Prinzipien

Für das Coaching gelten Verbindlichkeit und Vertraulichkeit als zentrale Grundprinzipien. Alles Besprochene ist vertraulich und wird nicht ohne Abstimmung zwischen Coach:in und Coachee weitergegeben.

Um eine Weiterentwicklung des Programms Z:T und die Unterstützung der Projektarbeit im Interesse aller Beteiligten zu ermöglichen, wurde ein datensensibles Monitoring eingeführt. Der:die Coach:in berichtet der Geschäftsstelle in Abstimmung mit dem Coachee über den Projektfortschritt, Potenziale und Herausforderungen sowie eingeleitete Maßnahmen und Unterstützungsbedarfe. Diese Berichte werden durch die Geschäftsstelle ausgewertet. Die zentralen synthetisierten sowie anonymisierten Erkenntnisse und Herausforderungen bespricht die Geschäftsstelle mit der Regiestelle.

Das Coaching im Bundesprogramm Z:T

- basiert auf der Grundlage eines wertschätzenden und partnerschaftlichen Arbeitens.
- ist ressourcenorientiert, knüpft also an die inneren und äußeren Ressourcen der Projektverantwortlichen an und unterstützt ihre Stärkung.
- findet auf „Augenhöhe“ statt.
- bewahrt die Selbstverantwortung und Autonomie der Projektverantwortlichen.
- beachtet das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“.
- ist bedarfsbezogen, lösungsorientiert und beruht auf der Vereinbarung von realistischen und umsetzbaren Zielen (gemeinsame Auftragsklärung und Arbeitsplanung).

## Inhalte des Coachings

Die Inhalte des Coachings leiten sich prinzipiell von den gesetzten Zielen des Projektes ab, die sich wiederum an den Zieltabellen des jeweiligen Programmbereichs (oder den individuellen Zieltabellen) orientieren. Die Mittlerziele der Zieltabellen sind als Orientierung in der Auftragsklärung formuliert. Eine verbindliche Arbeits- und Teamstruktur bildet die Basis für das inhaltliche und strukturelle Arbeiten innerhalb der Projektarbeit, für die das Coaching bedarfsorientiert Impulse setzen kann.

Das Coaching kann unter Anderem beinhalten:

- ✓ Stärkung der Arbeits- und Teamstruktur als Basis für die Bearbeitung von inhaltlichen Themen und möglichen Störungen
- ✓ Besprechung und Schärfung der Projektplanung und -umsetzung (Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Monitoring der Ziele)
- ✓ Unterstützung beim Auf- und Ausbau geeigneter (Verweis-)Beratungsstrukturen
- ✓ Unterstützung bei der Entwicklung und Optimierung einer qualifizierten (Verweis-)Beratungsarbeit in der Organisation bzw. im Gemeinwesen und deren nachhaltige innerverbandliche Verankerung
- ✓ Unterstützung bei der Planung und Umsetzung von projektbezogenen lokalen und regionalen Kooperationen
- ✓ Unterstützung bei der Vernetzung auf Verbandsebene und an der Schnittstelle Haupt-/Ehrenamt
- ✓ Impulse zur Organisationsentwicklung und/oder Fachberatung, abhängig vom Coach:innen-Profil und gemeinsamer Auftragsklärung, wenn für die Projektentwicklung erforderlich

## Rahmenbedingungen

Das Coachingangebot im Bundesprogramm ist an den Fördergrundsätzen und Zielen des Bundesprogramms Z:T gemäß der geltenden Förderrichtlinie ausgerichtet.

Das Coaching im Bundesprogramm Z:T

- basiert auf dieser Coachingleitlinie, die partizipativ mit Programmakteur:innen weiterentwickelt wurde.
- ist für die Projektträger planbar und kostenfrei.
- wird von der Geschäftsstelle (c/o GesBiT) koordiniert und begleitet.
- basiert auf der Auftragsklärung/-fortschreibung, die für das jeweils aktuelle Kalenderjahr neu erstellt/vereinbart wird.
- wird als regelmäßig stattfindende Prozessbegleitung organisiert. Die Durchführung von mindestens einer Vor-Ort-Beratung pro Quartal gilt als Empfehlung, eine bedarfsgerechte Flexibilisierung in Format und Dauer ist möglich.
- ermöglicht Vielfalt und Flexibilität sowie Passfähigkeit bei den Inhalten und Formaten, die zwischen Coach:in und Projektträger abgestimmt werden.
- erstreckt sich über den gesamten Zeitraum der Projektförderung. Coach:in und Projektträger:in verabreden regelmäßige Sitzungen und stehen in einem kontinuierlichen Austausch.
- findet bei Präsenzterminen in der Regel bei den Projektträgern statt, um eine direkte Anbindung an den Arbeitsalltag zu unterstützen und für Entlastung zu sorgen.
- kann bei Bedarf auch online als Fernberatung (Videotelefonie-Sitzung) stattfinden. Zu Fernberatungen können auch Telefonate und Mailkontakt gerechnet werden.
- kann sowohl als Einzel- wie auch als Teambesprechung erfolgen.
- bietet die Möglichkeit, einen Wechsel in der Coachingbegleitung anzustoßen (initiiert durch das Projekt oder den:die Coach:in)

Ein reguläres Stundenkontingent pro Träger und Förderjahr und die flexible Wahl des Coachingformats (präsent/digital) pro Sitzung ermöglicht eine planbare und passgenaue Begleitung. Die Wahl des Formats ist abhängig vom Ziel und Kontext des Termins. Bei digitalen Sitzungen werden die Datenschutzanforderungen des Projekts beachtet, da diese zum Teil trägerspezifische Anforderungen erfüllen müssen.

## Das Coach:inprofil

Der:Die im Programm Z:T tätige Coach:in verfügt über einen Studienabschluss sowie eine Zusatzausbildung als Coach:in und ggf. darüber hinaus als Organisationsentwickler:in etc. und belegbare Berufserfahrungen.

Die von der Geschäftsstelle organisierten regelmäßigen Fortbildungen, Interventionen und Transfer-Workshops werden zur Qualitätssicherung der Coachingtätigkeit genutzt.

Die Coach:innen im Bundesprogramm Z:T verfügen über:

- **Personale Kompetenzen:** soziale Fähigkeiten v. a. Konflikt- und Beziehungsfähigkeit, Rollenflexibilität, Ambiguitätstoleranz, Selbstreflexions- und Kommunikationskompetenzen, Lernbereitschaft
- **Fachliche Qualifikationen:** Methoden-, Diversitäts- und Genderkompetenz sowie Erfahrungen in der Prozessberatung/Organisationsentwicklung (v. a. Kontakt- und Dialogfähigkeit, Verantwortungszuordnung, Perspektivwechsel, Interventionsmaßnahmen, konstruktives Feedback, Umgang mit Krisen) sowie grundlegende psychologische und (betriebs-)wirtschaftliche Kenntnisse

- **Feldkompetenzen:** Coachingerfahrungen mit Vereinen und Verbänden, in der Organisations- und Teamentwicklung, im Projekt- und Netzwerkmanagement und möglichst im Themenfeld der Demokratieförderung/der Sozialen Arbeit

Um die Unabhängigkeit zu wahren und Interessenkonflikte zu vermeiden, dürfen Coach:innen weder der Organisation angehören oder Supervisor:in bzw. Kooperationspartner:in der Organisation sein, in der sie coachen. Coach:innen können nicht gleichzeitig als Supervisor:in im Bundesprogramm arbeiten.

Zum Erfahrungsaustausch und zur Qualitätssicherung nehmen die Coach:innen an den begleitenden Transfer-Workshops der Geschäftsstelle teil und nehmen die koordinierten Reflexionstermine wahr. Soweit es ihnen möglich ist und die Coach:innen den Austausch nutzen möchten, nehmen sie zudem an den koordinierten spatenpezifischen Interventionen teil.

### Koordination und Begleitung des Coachingangebots durch die GesBiT

Die bedarfsorientierte Koordination des externen Coachingangebots wird durch die Geschäftsstelle Supervision und Coaching bei der GesBiT sichergestellt ([www.gesbit.de](http://www.gesbit.de)).

Ziel der Geschäftsstelle ist es, dass das Coachingangebot zum Programm- und Projekterfolg sowie zur Stärkung der Projektakteure beiträgt. Neben der Koordination verantwortet die Geschäftsstelle auch die qualitätsorientierte Umsetzung und Weiterentwicklung des Coachingangebots.

Die Geschäftsstelle arbeitet auf der Grundlage folgender Grundsätze:

**Bedarfsorientierung** – Die Wünsche, Anregungen und organisatorischen Bedarfe der Beteiligten werden (so weit wie möglich) in die Umsetzung des Coachings einbezogen. Dazu erfolgen Bedarfsabfragen sowie eine enge persönliche Begleitung und Beratung der Projektbeteiligten sowie der Coach:innen.

**Transparenz** – Die Geschäftsstelle arbeitet auf der Grundlage der hier niedergeschriebenen Leitlinie. Ansprechpartner:innen, Informationen und Materialien für Projektbeteiligte sowie Coach:innen werden auf der Programm- sowie der GesBiT-Website veröffentlicht. Die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle stehen für Informationen über und eine persönliche Beratung zum Coachingangebot zur Verfügung.

**Qualität** – Ausgehend von dieser Leitlinie wird das Coachingangebot als Unterstützungselement für die beteiligten Projektmitarbeiter:innen im Programm Z:T umgesetzt. Regelmäßige Abstimmungen mit der Auftraggeberin, den Coach:innen sowie den Projektmitarbeiter:innen und ein kontinuierliches, konstruktives Monitoring sichern die Qualität und die Weiterentwicklung des Coachingangebots.

### Programmevaluation (proVal)

Die proVal-Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation mit Sitz in Hannover ist mit der Programmevaluation des Bundesprogramms Z:T beauftragt. Im Zentrum der Programmevaluation steht die Frage der Wirksamkeit.

Die Programmevaluation untersucht unter anderem

- ...welche konzeptionellen und umsetzungsbezogenen Voraussetzungen dafür bestehen, dass die Projekte ihre angestrebten Wirkungen erreichen (Wirkungsaudits)
- ...inwieweit die angenommenen Wirkungszusammenhänge plausibel sind (Entwicklung von *projektspezifischen* Wirkungsmodellen)
- ...welche Wirkungen die Projektmaßnahmen bei ausgewählten Zielgruppen erreichen (qualitative und quantitative Befragungen) und welche Outputs die Projekte erzielen.

Mit Blick auf die Optimierung der Wirkungsvoraussetzungen in den Dimensionen der Konzept-, Struktur-, Prozess-, und Ergebnisqualität bietet proVal die Fortbildung „*Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit*“ (WiZ) an. Bei der Bearbeitung der Fortbildung können die Coach:innen nach Abstimmung mit den Projekten und abhängig von ihren Erfahrungen und Kenntnissen unterstützen und besitzen einen Zugang. Diese fachliche Unterstützung ist optional und kann in der Auftragsklärung festgehalten werden.

Im Programmbereich 3A der Modellprojekte, die im ersten Quartal 2023 für das Coaching neu aufgenommen wurden, rekonstruiert proVal gemeinsam mit den Projektverantwortlichen u.a. die Projektziele und die Wirkmodelle der Projekte. Außerdem analysiert die Evaluation die Modellhaftigkeit der Projekte.

In den Zwischenberichten gibt die Programmevaluation Empfehlungen zur Programmsteuerung.

Die Geschäftsstelle bzw. die Regiestelle vermittelt wesentliche Erkenntnisse der Programmevaluation an die Coach:innen im Rahmen der Transfer-Workshops.

## Ansprechpartnerinnen der GesBiT

---

**Geschäftsstelle Supervision und Coaching 2.0 im Bundesprogramm Z:T  
c/o GesBiT Gemeinnützige Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH  
Schönwalder Allee 26/50, 13587 Berlin**

**Ina Soth**  
*Projektleitung*

**Julia Borchardt**  
*Projektkoordination*

**Servicetelefon:** 030 - 203 89 94 60  
**Servicemail:** [coaching.gesbit@jsd.de](mailto:coaching.gesbit@jsd.de)  
**Internet:** [www.gesbit.de](http://www.gesbit.de)