

im Gespräch mit

PD Dr. Rainer Strobl

Rainer Strobl ist Gesellschafter und Projektleiter der proVal - Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation und Privatdozent für Soziologie an der Universität Hildesheim. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind u.a. Beratung von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung, Evaluationsforschung, Analyse und Optimierung von Netzwerken, Gewalt, Migration und Integration sowie Rechtsextremismus und Stärkung einer demokratischen Kultur. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen e.V.



Dr. Jana Klemm



Jana Klemm ist Mitarbeiterin bei der proVal - Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind u.a. qualitative Methoden der Evaluation, Rechtsextremismus und Stärkung einer demokratischen Kultur sowie Diskursanalyse. Sie war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld und Mitglied des Graduiertenkollegs „Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft“ der Universität Bielefeld.

Welche Bedeutung haben die Programmziele im Bundesprogramm Z:T?

Rainer Strobl: Die Programmziele sind das Rückgrat von „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – sie sind die Basis der Erfolgskontrolle und garantieren, dass es sich überhaupt um ein Bundesprogramm handelt und eben nicht bloß um einen Mechanismus zur Verteilung von Fördergeldern. Die Ziele definieren, was hinterher – also nach erfolgreicher Umsetzung des Bundesprogramms – anders sein soll. Ob das Bundesprogramm Z:T tatsächlich wirkt, lässt sich überhaupt erst entlang der Programmziele messen. Von daher haben die Ziele des Bundesprogramms eine sehr hohe Bedeutung.

Welche Rolle sollten die Coachinnen und Coaches im Bundesprogramm Ihrer Ansicht nach einnehmen?

Rainer Strobl: In der Idee der Zuwendung stellt ein Zuwendungsgeber, in diesem Fall der Bund, zivilgesellschaftlichen Organisationen Mittel bereit, für Aufgaben, die er selber nicht erfüllen kann. Jedoch nur, wenn die Zuwendungsempfänger dieselben vorab definierten Ziele verfolgen wie der Zuwendungsgeber. Die Rolle der Coachinnen und Coaches hierbei ist, die Projekte dabei zu unterstützen, die Ziele zu erreichen, die eigentlich alle wollen – sowohl der Fördermittelgeber als auch die Fördermittelempfänger.

Wo wir dann wieder bei den Programmzielen wären?

Jana Klemm: Genau, hier würde ich gerne ergänzen. Gerade an den Punkten, an denen die Projekte Schwierigkeiten bei der Erreichung der Programmziele äußern, sollten die Coachinnen und Coaches die Projekte darin unterstützen, dennoch an den Zielen festzuhalten und Anregungen geben sowie gemeinsam mit den Projektverantwortlichen alternative Strategien und Maßnahmen entwickeln, um sich zumindest teilweise den Programmzielen anzunähern.

Dann hätten die Coachinnen und Coaches u.a. eine Übersetzungsfunktion?

Jana Klemm: Im Prinzip schon. In Z:T haben wir es mit einer sehr heterogenen Verbandslandschaft zu tun. Nicht immer lässt sich die Logik des Bundesprogramms ohne weiteres mit der Arbeit oder Logik der Verbände zusammenbringen. Hier erbringen die Coachinnen und Coaches quasi eine Art Übersetzungsleistung, die darin besteht, zum jeweiligen Kontext der Verbände passende Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, um die Programmziele erreichen zu können.

Rainer Strobl: An dieser Stelle ist es aber sehr wichtig, die Übersetzungsfunktion der Coachinnen und Coaches wirklich ganz präzise zu fassen. Das Bild des Übersetzers, manchmal wird auch von einer Scharnierfunktion gesprochen, legt ja zunächst nahe, dass es auf der einen Seite die Ziele des Bundesprogramms gibt und auf der anderen Seite die Ziele der Projekte. Das widerspricht aber der Logik der Zuwendungsförderung. Wenn der Bund über Zuwendung fördert, dann muss es eigentlich schon eine Übereinstimmung zwischen dem geben, was die Projekte wollen und dem, was der Bund will. Das heißt, das Bild vom Übersetzer passt an dieser Stelle nicht. Denn eigentlich müssten alle daran interessiert sein, sich in Richtung dieser gemeinsamen Ziele zu entwickeln, und die Coachinnen und Coaches sind dabei eine begleitende unterstüt-

zende Maßnahme. Die Frage der Umsetzung jedoch, also wie man die Programmziele erreicht, ist keine Frage, die das Bundesprogramm beantworten kann. Das stellt sich ja in jedem Verband anders dar. Also in dieser Hinsicht, bezogen auf die Umsetzung, da stimmt das Bild dann wieder von der Übersetzerfunktion.

Wenn wir uns einmal ein Programmziel genauer angucken. Sagen wir, Mittlerziel 3 – die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen – woran erkennt man die Erreichung dieses Ziels?

Rainer Strobl: Da gibt es ja eine Reihe verschiedenster Messinstrumente, die wir in regelmäßigen Zeitabständen auswerten. Auch inhaltlich schauen wir natürlich genau hin, wo Indikatoren für das Erreichen des Ziels genannt werden. Für das Mittlerziel 3 nutzen wir u.a. das Online-Beratungsmonitoring und die von den Projekten im Rahmen einer Selbstevaluation erhobenen Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer. Die Auswertung dieser Daten zeigt z.B. wie gut eine Beratung durchgeführt und angenommen wurde, was eben auch auf das Erreichen dieses Mittlerziels hinweist.

Und woran könnte man noch erkennen, dass ein Beratungsangebot gut angenommen wird?

Jana Klemm: Zu diesem Mittlerziel haben wir auch im Rahmen der Monitoringbefragung der Projekte Indikatoren gesammelt. Ein Indikator für die Projektverantwortlichen kann sein, dass die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater aktiv auf die Projektleitungen zukommen und beispielsweise Nachfragen stellen zu weiterführenden Maßnahmen im Rahmen eines Beratungsfalles. Oder, es gibt ja in vielen Projekten regelmäßige Reflexionsgespräche mit den Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern, in denen auch Fälle diskutiert werden. Auch da haben die Projektleitungen

„Die Programmziele sind das Rückgrat von „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – sie sind die Basis der Erfolgskontrolle und garantieren, dass es sich überhaupt um ein Bundesprogramm handelt und eben nicht bloß um einen Mechanismus zur Verteilung von Fördergeldern.“

die Möglichkeit, beispielsweise mehr über die Akzeptanz des Angebotes zu erfahren.

Rainer Strobl: Naja und wie ich schon sagte, auch anhand des Selbstevaluationsinstruments – das u.a. auch Fragen zur Wirksamkeit enthält – kann eine Projektverantwortliche bzw. ein Projektverantwortlicher erkennen, ob die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater in Richtung des Beratungsziels weitergekommen sind oder nicht. Die Beratungsgeber sollen ja Beratungsziele mit den Beratungsnehmern formulieren und auch sie sollen berichten, wie weit sie sich dem Beratungsziel angenähert haben.

Und wenn wir mal auf die strukturelle Ebene gucken – welche strukturellen Veränderungen im Verband kennzeichnen eine erfolgreiche Umsetzung des 3. Mittlerziels?

Jana Klemm: Also einmal vorweg, weil das ja für organisationale Veränderungen im Verband auch eine wichtige Rolle spielt: Die Beratungsarbeit der Projekte konzentriert sich ja nicht nur auf den Umgang mit diskriminierenden, demokratiefeindlichen Verhaltensweisen im Verband, sondern nimmt natürlich auch Fragen der Beteiligung in den Blick. Beispielsweise haben

einige Projekte einen Leitbildprozess in den Verbänden angestoßen bzw. auf verschiedenen Ebenen durchgeführt. So ein verabschiedetes Leitbild im Rahmen des Themas Beteiligung ist ja dann auch eine bleibende organisationale Veränderung und zugleich fester Bestandteil einer Organisation.

Eine andere erkennbare Veränderung ist etwa die Implementation des Beratungsangebotes in die Verbandsstrukturen. Daran haben auch Coachinnen und Coaches mitgewirkt und beispielsweise einen Organisationsentwicklungsprozess begleitet, um Beratungsstrukturen, die im Projekt aufgebaut wurden, tatsächlich in die Verbandsstrukturen zu übernehmen und dort anzudocken.

Als ein weiteres Beispiel hat sich in einem Sportverband ein Gremium zur Bearbeitung

von Sportgerichtsurteilen gegründet, was auch durch ein Projekt angeregt worden ist.

Weitere Beispiele wären Qualifizierungsangebote, welche aus der Demokratieberater/-innenausbildung hervorgegangen sind und in Verbandsstrukturen oder Bildungsstrukturen des Verbandes übernommen wurden. Da gibt es beispielsweise auch einen Sportverband, der eine eigene Berater/-innenausbildung entwickelt und diese in die verbandseigene Akademie implementiert hat.

Die Einrichtung eines Beschwerdemanagements oder die Mitwirkung an der Qualitätssicherung in einem Verband sind weitere Beispiele. Aber auch auf der mittleren Ebene von Organisationen – wie etwa in einzelnen Stadtverbänden – haben sich im Zusammenhang mit dem dritten Mittlerziel strukturelle Veränderungen vollzogen, zum Beispiel geänderte Nutzungsverträge zur Vermietung und Verpachtung von Sportstätten, die Integration eines Pflichtmoduls um das Thema Rechtsextremismus

in die Übungsleiterfortbildung oder eine regelmäßige Überprüfung der Vereinsstatuten. Insgesamt haben wir eine ganze Reihe von punktuellen Veränderungen

in den organisationalen Strukturen feststellen können. Um Projektbestandteile erfolgreich in die Verbandsstrukturen zu implementieren, ist eine systematische Zusammenarbeit mit Schlüsselakteur/-innen auf den verschiedenen Ebenen entscheidend.

Und wie können die Coachinnen und Coaches zur Erreichung dieses Programmziels beitragen?

Rainer Strobl: Wir arbeiten da gerne mit den Begriffen „Implementations- und Aktivierungsschnittstelle“. Aktivierungsschnittstelle heißt, dass die Beraterinnen und Berater erst einmal in die Beratungsarbeit reinkommen müssen. Und da gibt es Hürden, die verhindern, dass die Beraterinnen und Berater überhaupt aktiv werden können, zum Beispiel innerverbandliche Widerstände gegen ein Beratungsangebot. An solchen Stellen ist es wichtig, dass die Coachinnen

„Um Projektbestandteile erfolgreich in die Verbandsstrukturen zu implementieren, ist eine systematische Zusammenarbeit mit Schlüsselakteur/-innen auf den verschiedenen Ebenen entscheidend.“

und Coaches unterstützend tätig werden, also gemeinsam mit den Projekten überlegen, wie man mit Widerständen und Vorbehalten umgehen kann. In dem Zusammenhang können die Coachinnen und Coaches auch auf die Bedeutung von Begleitmaßnahmen hinweisen und darauf hinwirken, die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater intensiv zu begleiten, Treffen anzuregen und Rückmelderunden mit diesen durchzuführen. Solche begleitenden Maßnahmen sind entscheidend, damit die Beraterinnen und Berater aktiv werden bzw. motiviert bleiben und sich nicht – etwa bei Problemen – schnell wieder zurückziehen.

Jana Klemm: Vielleicht noch ergänzend dazu: Es gibt ja auch etliche gute Ideen, die Coachinnen und Coaches eingebracht haben, um die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater in das Handeln, also in die Beratungsarbeit zu bringen. Beispielsweise gab es die Anregung, dass ein Verein, der Mitglieder zu einer Berater/-innenausbildung entsendet, sich schriftlich verpflichtet, diese nach der Ausbildung in ihrer Tätigkeit der Beratung zu unterstützen, also aktiv zu unterstützen. Oder dass Projektmitarbeitende gemeinsam mit den betreffenden Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern aktiv an eine Geschäftsführung einer Einrichtung herantreten und diese beispielsweise bei der Gestaltung der Hausordnung unterstützen. Hier geht es darum, aktiv mit Vorschlägen auf Verbandsstrukturen zuzugehen, um überhaupt erstmal einen Einstieg in die aktive Arbeit als Beraterin und Berater zu erhalten. Ich glaube, da können die Coachinnen und Coaches sehr gute Anregungen geben.

Rainer Strobl: Darüber hinaus hat aus unserer Perspektive der Transfer von Informationen, Erfahrungen und Lösungsideen zwischen den Coachinnen und Coaches eine hohe Gewichtung.

Das sehen wir ohnehin als eine unserer originären Aufgaben als Geschäftsstelle. Aber bevor wir zum Schluss kommen, wenn ich

nochmal den Begriff „Implementations-schnittstelle“ aufgreifen darf. Welche Strategien haben sich da aus Ihrer Sicht bewährt?

Rainer Strobl: Da geht es um eine dauerhafte Verankerung der Projektergebnisse in den Verbänden. Und da ist natürlich die Unterstützung der Verbands- oder Vereinsführung das A und O. Also wenn diese da nicht unterstützt, dann wird es schwierig.

Jana Klemm: Also, was man wirklich sagen kann ist, dass eine zentrale Maßnahme für die Projekte persönliche Gespräche mit den Führungskräften sind, im Idealfall regelmäßig stattfindende Gespräche. Bewährt haben sich da zum Beispiel Formate wie Kamingespräche, wo man sich in einem informelleren, etwas lockeren Rahmen auch über bestimmte Fragen unterhalten und eben auch Vertrauen aufbauen kann. Vertrauen ist eben auch ein zentraler Punkt, wenn es um eine langfristige, also dauerhafte Implementation von Projektbestandteilen geht.

Als eine weitere vertrauensbildende Maßnahme hat sich zum Beispiel die aktive Einbindung der Verbandsspitze oder Verantwortlichen im Verband in die Öffentlich-

keitsarbeit der Projekte bewährt. Hier geht es darum, dass die Projekte selbst auf die jeweils Zuständigen im Verband zugehen und sich mit diesen abstimmen.

Was beispielsweise von Seiten der Coachinnen und Coaches an wertvollen Anregungen kommt, sind zum Beispiel Trainings in „wertschätzender Kommunikation“ mit der Verbandsführung. So ein Gespräch will ja gut vorbereitet sein.

Andere wichtige Strategien sind, dass Projekte sich in Gremien präsentieren und in diesem Rahmen oder auf andere Weise die Verbandsspitze regelmäßig über den Entwicklungsstand des Projekts informieren. Das ist ohnehin ein sehr wichtiger Punkt, die Verbandsspitze wirklich regelmäßig in das Projektgeschehen einzubinden. Das kann beispielsweise im Rahmen der Konzeption von Bildungsveranstaltungen oder von Bedarfsanalysen geschehen.