

Jakob, Maria; Herding, Maruta; Frank, Anja; Diegmann, Daniel
**Professionelles Handeln im Team. Wissenschaftliche Begleitung der
Modellprojekte im Themenfeld "Prävention und Deradikalisierung in
Strafvollzug und Bewährungshilfe" im Bundesprogramm "Demokratie
leben!" in der Förderphase 2020 bis 2024. Schwerpunktbericht 2020**

München : Deutsches Jugendinstitut 2021



Quellenangabe/ Reference:

Jakob, Maria; Herding, Maruta; Frank, Anja; Diegmann, Daniel: Professionelles Handeln im Team. Wissenschaftliche Begleitung der Modellprojekte im Themenfeld "Prävention und Deradikalisierung in Strafvollzug und Bewährungshilfe" im Bundesprogramm "Demokratie leben!" in der Förderphase 2020 bis 2024. Schwerpunktbericht 2020. München : Deutsches Jugendinstitut 2021 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-278166 - DOI: 10.25656/01:27816; 10.36189/DJI202211

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-278166>

<https://doi.org/10.25656/01:27816>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Deutsches
Jugendinstitut**

<https://www.dji.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



Deutsches
Jugendinstitut

Schwerpunktbericht 2020

Franziska Heinze, Max Hemmann, Sarah Langer, Kornelia Sammet,
Ellen Schroeter

Handlungskoordination im Themenfeld – Ausgangsbedingungen und Herausforderungen

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

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

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist eines der größten sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitute Europas. Seit über 50 Jahren erforscht es die Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und Familien, berät Bund, Länder und Gemeinden und liefert wichtige Impulse für die Fachpraxis.

Träger des 1963 gegründeten Instituts ist ein gemeinnütziger Verein mit Mitgliedern aus Politik, Wissenschaft, Verbänden und Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. Die Finanzierung erfolgt überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Bundesländern. Weitere Zuwendungen erhält das DJI im Rahmen von Projektförderungen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, der Europäischen Kommission, Stiftungen und anderen Institutionen der Wissenschaftsförderung.

Aktuell arbeiten und forschen 470 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (davon rund 280 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler) an den beiden Standorten München und Halle (Saale).

Impressum

© 2021 Deutsches Jugendinstitut e.V.

Deutsches Jugendinstitut
Nockherstraße 2
81541 München

Datum der Veröffentlichung November 2021
ISBN: 978-386379-356-2

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

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

Inhalt

Kurzfassung	5
1 Programmtheorie und Rahmenbedingungen der Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken	8
Zusammenfassung	8
1.1 Gegenstand und Fragestellung	9
1.2 Methodisches Vorgehen	10
1.3 Hintergrund und Ziele der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken	12
1.4 Konzeptionelle Logik des Handlungsbereichs	12
1.5 Aktuelle Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf die Umsetzung des Handlungsbereichs	15
1.6 Schlussfolgerungen und Diskussion	17
2 Die Übernahme bundeszentraler Aufgaben	19
Zusammenfassung	19
2.1 Einleitung	20
2.2 Methodisches Vorgehen	21
2.3 Rückblick auf Befunde der ersten Förderphase und Begriffsklärung	22
2.4 Geplante Maßnahmen der Kompetenzzentren und -netzwerke	24
2.5 Aufgabenpriorisierung der Kompetenzzentren und -netzwerke	26
2.6 Schlussfolgerungen	29
3 Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken	30
Zusammenfassung	30
3.1 Gegenstand und Fragestellung	31
3.2 Methodisches Vorgehen	32
3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Organisierung der Kompetenznetzwerke	33
3.3.1 Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Organisierung	33
3.3.2 Vielseitige Formate der Zusammenarbeit und fachlich-inhaltliche Arbeitsteilung	34
3.3.3 Unterstützende Ressourcen der netzwerkinternen Zusammenarbeit	37
3.4 Herausforderungen der Zusammenarbeit	38
3.4.1 Zwischen eigenständiger Regeltätigkeit und gemeinsamer Netzwerkarbeit	38
3.4.2 Zwischen Homogenität und Heterogenität der Netzwerkpartner	39
3.4.3 Zwischen hohem Koordinationsaufwand und wenigen Ressourcen	40
3.5 Schlussfolgerungen	40

4	Zusammenarbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke mit Modellprojekten im Themenfeld	44
	Zusammenfassung	44
4.1	Einleitung	45
4.2	Methodisches Vorgehen	47
4.3	Bedarfe und Erwartungen der Modellprojekte	48
4.4	Angebote der Kompetenzzentren und -netzwerke an die Modellprojekte	50
4.5	Herausforderungen der Zusammenarbeit	52
4.6	Schlussfolgerungen	57
5	Fazit und Ausblick	59
6	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	65
7	Abkürzungsverzeichnis	66
	Anhang	67

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

Kurzfassung

Der Schwerpunktbericht betrachtet das erste Jahr der Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken im Handlungsbereich Bund des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ mit der Schwerpunktsetzung auf „Handlungskoordination in den Themenfeldern“.¹ Vier Aspekte stehen dabei im Fokus: die konzeptionelle Logik (Programmtheorie) des Handlungsbereichs, die Aufgaben, die die geförderten Organisationen übernehmen sollen, sowie die Zusammenarbeit und Handlungskoordination in den Themenfeldern, einerseits innerhalb von Kompetenznetzwerken und andererseits zwischen Kompetenzzentren bzw. Kompetenznetzwerken und Modellprojekten. Der Bericht gliedert sich in vier eigenständige Kapitel, die jeweils eine zweiseitige Zusammenfassung enthalten, und endet mit einem Fazit und einem Ausblick.

Kapitel 1 rekonstruiert die konzeptionelle Logik (Programmtheorie) des Handlungsbereichs Bund und stellt dar, auf Basis welcher Inputs unter welchen Rahmenbedingungen welche Maßnahmen umgesetzt und welche Ziele, Ergebnisse und Wirkungen dadurch erreicht werden sollen. Derzeit werden in 14 Themenfeldern auf Bundesebene insgesamt zehn Kompetenznetzwerke sowie vier Kompetenzzentren gefördert. Ziel der Förderung ist die Weiterentwicklung von ausgewählten Themenfeldern durch bundeszentrale Organisationen bzw. Zusammenschlüsse von Organisationen. Dabei sollen programmbezogene Synergiepotenziale ausgeschöpft und beispielsweise Modellprojekte in den jeweiligen Themenfeldern mit Expertise sowie hinsichtlich des Transfers unterstützt werden. Der Zusammenschluss von mehreren Organisationen zu Kompetenznetzwerken soll dazu beitragen, bestehende Herausforderungen der Zusammenarbeit und die Handlungskoordination von Akteuren in thematisch nahestehenden oder sich ergänzenden Themenfeldern zu bewältigen. Wichtige Kontextbedingungen der Förderung im Jahr 2020 sind die Arbeit des Kabinettsausschusses gegen Rechtsextremismus und Rassismus und die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie.

Kapitel 2 untersucht anhand von Dokumentenanalysen sowie einer Online-Befragung der Kompetenzzentren und -netzwerke, welche Aufgaben diese übernehmen wollen und welche Aufgaben sie im ersten Förderjahr 2020 für besonders wichtig erachten. Die in den Fördergrundsätzen für Kompetenzzentren und -netzwerke beschriebenen Aufgaben lassen sich zwei Kernbereichen bundeszentraler Aufgaben zuordnen: „Anregung und Transfer“ und „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass die geförderten Organisationen planen, eine Vielzahl an Aufgaben umzusetzen

1 Wir danken Gunar Luther, Janine Thiel und Alexandra Pertler für ihre Unterstützung bei der Erhebung, Aufbereitung und Auswertung von Daten sowie Dr. Ursula Bischoff für ihre Mitwirkung an der Auswertung der quantitativen Daten. Unser herzlicher Dank gilt Petra Görcke für das aufmerksame Lesen und Redigieren des Textes. Den Vertreterinnen und Vertretern der Kompetenzzentren und -netzwerke danken wir für die gute Zusammenarbeit und die wichtigen Einblicke in ihre Arbeit.

und sich dabei an den Vorgaben in den Fördergrundsätzen orientieren. Darüber hinaus lassen sich in der Dokumentenanalyse auch Aufgaben der „(fach-)politischen Interessenvermittlung“² identifizieren. Außerdem planen die Organisationen zahlreiche Aktivitäten, die außerhalb der Kernbereiche bundeszentraler Aufgaben liegen. Diese Aktivitäten verweisen darauf, dass die interne Organisation der Kompetenzzentren und -netzwerke sowie die Orientierung und Bedarfserhebung in den Themenfeldern wichtige Arbeitsschwerpunkte im ersten Förderjahr darstellen. Im Ergebnis der Online-Befragung zeigt sich, dass Aufgaben in den Bereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ für die geförderten Organisationen eine hohe Priorität besitzen. Diese Priorisierungen weisen dabei auf eine Relevanzsetzung hin, die den Programmvorgaben grundsätzlich entspricht.

Kapitel 3 nimmt die Zusammenarbeit von Organisationen im Rahmen von Kompetenznetzwerken in den Fokus. Ausgehend von Ergebnissen einer Online-Befragung der Kompetenzzentren und -netzwerke sowie von Dokumentenanalysen und teilnehmenden Beobachtungen werden die Rahmenbedingungen, Arbeitsstrukturen und Herausforderungen der netzwerkinternen Zusammenarbeit im ersten Förderjahr beleuchtet. Deutlich wird, dass die Kompetenznetzwerke unterschiedliche Ausgangs- und Rahmenbedingungen aufweisen, die sich auf die interne Organisation auswirken. Verschiedene Ressourcen unterstützen die Netzwerkarbeit, und vielseitige Formate der strategischen und der operativen Zusammenarbeit wurden etabliert. Die Koordinierungsstellen übernehmen die interne Netzwerkkoordination und erfüllen zahlreiche Serviceaufgaben, sind dabei aber einem Spannungsverhältnis zwischen Organisations- und Netzwerkzugehörigkeit ausgesetzt. Herausforderungen der Organisation zeigen sich in der Verhältnisbestimmung von organisations-

2 Der hier verwendete Begriff der (fach-)politischen Interessenvermittlung stellt eine spezielle Form der Interessenvermittlung zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren dar. Er passt sich ein in das deutsche Modell (neo-)korporatistischer Wohlfahrtsproduktion im Zusammenwirken von politisch-administrativen und zivilgesellschaftlichen Akteuren der Wohlfahrtspflege (vgl. Heinze u.a. 2017, S. 42f.; Grohs 2017, S. 33). (Fach-)Politische Interessenvermittlung ist zugleich auch Ausdruck des zeitgeschichtlichen Wandels bundesdeutscher Staatlichkeit, die nunmehr auf eine Verantwortungsteilung zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme (Reichard/Schuppan 2000, S. 84ff.) und die mehr oder weniger freiwillige Koordination (Governance) zwischen involvierten Akteuren setzt (Jann/Wegerich 2010). Im Kontext der „Förderung der Strukturentwicklung bundeszentraler Träger“ im Rahmen der ersten Förderphase des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (2015–2019), umfasste der Begriff der Interessenvermittlung aufseiten der geförderten Organisationen u.a. die Bündelung fachlicher/fachpolitischer Bedarfe in den entsprechenden Themen- und Strukturfeldern zur Vermittlung gegenüber zuständigen Bundesministerien, die anwaltliche Artikulation sozial- und gesellschaftspolitischer Interessen von marginalisierten Personengruppen, Kindern und Jugendlichen allgemein gegenüber Akteuren des politisch-administrativen Systems, die Beratung der Ministerialverwaltung in Fachfragen sowie die Vermittlung der von politisch-administrativer Seite formulierten (Handlungs-)Bedarfe gegenüber Untergliederungen und Mitgliedsorganisationen. Im Sinne der Anliegen des Bundesprogramms kann Interessenvermittlung durchaus als „eigenständiger Beitrag zur Demokratiestärkung, d.h. zum Erhalt und zur Stärkung des demokratischen politischen Systems auf der Bundesebene“, angesehen werden (Heinze u.a. 2017, S. 43). Wir lehnen uns hier an diese Begriffsverwendung an.

bezogener Regeltätigkeit und gemeinsamer Netzwerkarbeit sowie in der Wertschätzung pluraler Ansätze und Perspektiven und ihrer Verteidigung gegenüber Wünschen nach Vereinheitlichung bzw. Formierung. Deutlich wird, dass die netzwerk-internen Abstimmungsprozesse zahlreiche Kapazitäten binden. Ihr Mehrwert für die Weiterentwicklung der Themenfelder muss sich noch erweisen.

Im Kapitel 4 steht die Zusammenarbeit von Kompetenzzentren und -netzwerken mit Modellprojekten im Fokus. Sie wird auf Basis von teilnehmenden Beobachtungen an Vernetzungstreffen zwischen beiden Akteursgruppen, Gesprächsprotokollen sowie Ergebnissen aus zwei Online-Befragungen der Kompetenzzentren und -netzwerke einerseits und der Modellprojekte andererseits beleuchtet. Während Kompetenzzentren und -netzwerke explizit aufgefordert sind, zur Weiterentwicklung der Themenfelder beizutragen und dafür insbesondere andere Programmakteure (u.a. Modellprojekte), beispielsweise durch die Aufbereitung von fachlichem Wissen, durch die Bereitstellung von Austauschformaten und durch Angebote von Qualifizierungen, zu unterstützen, bestehen aufseiten der Modellprojekte teilweise noch Unklarheiten zu den Aufgaben und zur Rolle der Kompetenzzentren bzw. -netzwerke. Die Kompetenzzentren bzw. -netzwerke sind darauf angewiesen, zunächst die Grundlagen für belastbare Arbeitsbeziehungen mit Modellprojekteakteuren zu schaffen und deren Bedarfe aufzunehmen. Herausforderungen in der Zusammenarbeit beider Akteursgruppen ergeben sich aufseiten der Kompetenzzentren und -netzwerke vor allem aus der teilweise sehr hohen Anzahl der Modellprojekte, deren Heterogenität und verschiedenen Bedarfe sowie angesichts der jeweils verfügbaren Ressourcen der beteiligten Akteure. Zudem entwickeln die Kompetenzzentren und -netzwerke die Arbeitsbeziehungen zu den Modellprojekten in ihrem Themenfeld in einem doppelten Spannungsverhältnis: Einerseits prägt die Spannung zwischen Freiwilligkeit und Pflicht zur Zusammenarbeit die gegenseitigen Erwartungen. Andererseits entsteht ein Spannungsfeld zwischen der den Kompetenzzentren und -netzwerken zugeschriebenen herausgehobenen Position mit ihren hierarchisierenden Tendenzen und der von beiden Seiten angestrebten partnerschaftlichen Umsetzung der Vernetzung.

Kapitel 5 resümiert die Ergebnisse der vorangehenden Kapitel mit Blick auf die dem Schwerpunktbericht zugrunde liegende Frage nach den Ausgangsbedingungen und Herausforderungen der Handlungskoordination in den Themenfeldern.

1 Programmtheorie und Rahmenbedingungen der Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken

Zusammenfassung

Hintergrund und Ziele des Handlungsbereichs

Die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund knüpft an Ergebnisse und Erkenntnisse der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ in der ersten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2015–2019) an. Als Antwort auf bislang unzureichend bearbeitete Herausforderungen sollen die Kompetenzzentren und -netzwerke insbesondere programmbezogene Synergiepotenziale deutlicher ausschöpfen, den Transfer von Modellprojektergebnissen und -erfahrungen in den jeweiligen Themenfeldern unterstützen und dazu beitragen, die bestehenden Herausforderungen der Handlungskoordination in den Themenfeldern besser zu bewältigen.

Konzeptionelle Logik des Handlungsbereichs

Der Handlungsbereich zielt auf die Weiterentwicklung der Fachpraxis in ausgewählten Themenfeldern und die Etablierung von Kompetenzzentren bzw. -netzwerken als ausgewiesene Ansprechpartner für Fachpraxis, Politik und Verwaltung sowie für Projekte innerhalb und außerhalb des Bundesprogramms. Zu diesem Zweck wählte das BMFSFJ vor dem Hintergrund konkreter Vorgaben (z.B. Übernahme bundeszentraler Aufgaben) und eingebrachter Ressourcen (z.B. Fördermittel in Höhe von maximal 500.000 € je Träger und Jahr) insgesamt 40 Organisationen aus. Diese verantworten als Einzelträger oder Zusammenschluss von bis zu fünf Organisationen insgesamt 14 Kompetenzzentren bzw. -netzwerke. Im Ergebnis wird u.a. erwartet, dass die 14 Kompetenzzentren bzw. Kompetenznetzwerke in den Themenfeldern bundeszentrale Aufgaben übernehmen, erweiterte Netzwerk- und Kooperationsstrukturen etablieren und ihre fachliche Expertise, z.B. in Form von Publikationen, Fachaustauschen und Qualifizierungsangeboten, zur Verfügung stellen (erwartete Produkte). Dies soll zu einem erweiterten Wissens- und Handlungsrepertoire aufseiten von Fachpersonal und Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren sowie politischen und administrativen Akteurinnen bzw. Akteuren führen (adressatenbezogenen Wirkungen) und schließlich ermöglichen, dass die Fachpraxis besser in der Lage ist, auf aktuelle fachliche oder gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren (struktur- bzw. systembezogene Wirkungen). Des Weiteren zielt der Handlungsbereich darauf ab, die Wirk- und Durchsetzungsfähigkeit nichtstaatlicher Strukturen in den Themenfeldern zu stärken und zugleich die Handlungskoordination in den Themenfeldern (und damit verbundene Prozesskosten) auf die Ebene der Kompetenzzentren und -netzwerke zu verlagern (siehe Abb. D 1).

Rahmenbedingungen der Handlungsbereichsumsetzung

Im ersten Förderjahr 2020 hatten einerseits der Kabinettsausschuss zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus und andererseits die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie einen wesentlichen Einfluss auf die Programmumsetzung. Es wird zu untersuchen sein, ob und wie die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie die Arbeit im Handlungsbereich nachhaltig beeinflusst bzw. verändert. Zudem sollte im Blick behalten werden, wie veränderte politische Schwerpunktsetzungen auf Basis des Kabinettsausschusses die Arbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke verändern und ob es den Trägern gelingt, agil auf die sich im Förderverlauf ergebenden Herausforderungen zu reagieren.

Fazit

Mit Blick auf die Ziele der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken wird in der weiteren Programmlaufzeit zu betrachten sein, inwiefern die geförderten Organisationen ihren Auftrag, als Träger mit ausgewiesener Expertise zur Weiterentwicklung der Themenfelder beizutragen und Ansprechpartner für die Fachpraxis, für Politik und Verwaltung zu sein, annehmen bzw. ausgestalten. Andererseits sollte – auch vor dem Hintergrund weiterhin bestehender Konkurrenzen – beobachtet werden, in welchem Umfang Fachpraxis, Politik und Verwaltung die Kompetenzzentren und -netzwerke als Ansprechpartner anerkennen und diese mit ihren Angeboten nachfragen. Mit Blick auf das Zusammenbinden von Organisationen zu Kompetenznetzwerken wird zu untersuchen sein, welches Potenzial diese Form des Zusammenschlusses gegenüber der Förderung von Kompetenzzentren entwickelt, und auch, inwieweit eine organisationsübergreifende Identitäts- und Strukturentwicklung einen Mehrwert gegenüber anderen Formen der Handlungskoordination hat.

1.1 Gegenstand und Fragestellung

Im Handlungsbereich Bund des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ werden auf Bundesebene derzeit in 14 Themenfeldern insgesamt zehn Kompetenznetzwerke mit jeweils zwei bis fünf beteiligten Netzwerkakteuren sowie vier von je einem Akteur getragene Kompetenzzentren gefördert. Die Kompetenzzentren und -netzwerke sollen die inhaltliche Expertise in den Themenfeldern weiterentwickeln und bundesweit zur Verfügung stellen. Der Handlungsbereich soll damit zur Förderung von Demokratie, zur Gestaltung von Vielfalt und zur Prävention von Extremismus beitragen. Vor diesem Hintergrund sind die geförderten Kompetenzzentren und -netzwerke angehalten, bundeszentrale Aufgaben wahrzunehmen und diese Aufgaben insbesondere für Akteure und Projekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ sowie für Regelstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe umzuset-

zen (vgl. BMFSFJ 2020b, S. 3f.).³ Der konzeptionellen Anlage des Handlungsbereichs Bund liegen (zumeist implizite) Annahmen über seine Funktionen und Wirkungsweisen zugrunde. Diese Vorstellungen darüber, mit welchen Inputs und Maßnahmen bestimmte Ziele und Wirkungen angestrebt werden, arbeitet die wissenschaftliche Begleitung (wB) als Programmtheorie des Handlungsbereichs heraus (vgl. Werthern 2020; Giel 2016).

In diesem Kapitel steht erstens im Fokus, welche konzeptionelle Logik (Programmtheorie) der Handlungsbereich Bund aufweist. Dabei wird die Frage verfolgt, wie – ausgehend von den seitens des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) bereitgestellten Inputs – durch die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken auf Bundesebene die mit dem Handlungsbereich verfolgten Ziele und Wirkungen erreicht werden sollen. Zweitens werden ausgewählte Rahmenbedingungen betrachtet, die die Umsetzung des Handlungsbereichs wesentlich beeinflussen und damit auch Veränderungen in der Programmtheorie nach sich ziehen können.

Zunächst wird das methodische Vorgehen (1.2) vorgestellt, mit dem die Programmtheorie des Handlungsbereichs rekonstruiert und ausgewählte Rahmenbedingungen der Programmumsetzung identifiziert wurden. Dann werden Hintergrund und Ziele des Handlungsbereichs und die ihm zugrunde liegende konzeptionelle Logik dargestellt (1.3 und 1.4). Anschließend erfolgt eine Skizzierung der relevanten politischen sowie gesellschaftlichen Entwicklungen und deren Einfluss auf die Umsetzung des Handlungsbereichs (1.5). Schließlich werden die Erkenntnisse eingeordnet und Desiderata sowie offene Fragen aufgezeigt (1.6).

1.2 Methodisches Vorgehen

Die Explikation einer Programmtheorie kann grundsätzlich auf zwei Wegen geschehen, die miteinander kombinierbar sind: Zum einen kann auf wissenschaftliche Theorien zu dem jeweiligen Gegenstand zurückgegriffen werden, zum anderen kann sie aus dem Programm und seinen Bestandteilen selbst abgeleitet bzw. empirisch rekonstruiert werden (vgl. Werthern 2020, S. 231). Die wB kombinierte beide Vorgehensweisen. Auf Basis von Programmdokumenten sowie einer Gruppendiskussion mit Verantwortlichen aus dem BMFSFJ und der Regiestelle im Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) rekonstruierte die wB die Programmtheorie, die sich hier zunächst auf die konzeptionelle Logik des Handlungs-

3 In den Grundsätzen der Förderung heißt es: „Diese Aufgaben sollen insbesondere für Partner*innen und Projekte im Bundesprogramm ‚Demokratie leben!‘ sowie für Regelstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe umgesetzt werden. Dazu gehört vor allem auch die Kooperation mit und Unterstützung von Modellprojekten im gleichen Themenfeld des Bundesprogramms“ (BMFSFJ 2020b, S. 4f.).

bereichs Bund aus Sicht des Programmgebers bezieht.⁴ Der Korpus an untersuchten Programmdokumenten umfasste die Förderrichtlinie „Demokratie leben!“ (BMFSFJ 2019a), den Förderaufruf für den Handlungsbereich Bund (BMFSFJ 2019b), die Grundsätze der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund (BMFSFJ 2020b), Texte zu den Kompetenzzentren/-netzwerken auf der offiziellen Programmwebsite www.demokratie-leben.de sowie die offizielle Berichterstattung der Bundesregierung zum Kabinettsausschuss zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus (u.a. Bundesregierung 2020) (Übersicht siehe Tab. D 1). Die entsprechenden Dokumente wurden themenzentriert und entlang einer modellhaften Vorstellung von Bestandteilen einer Programmtheorie⁵ anhand der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2015) ausgewertet. Die Gruppendiskussion wurde im ersten Quartal der neuen Förderperiode mit insgesamt acht Personen aus verantwortlichen Referaten von BMFSFJ und BAFzA durchgeführt, aufgezeichnet und transkribiert. Im Fokus der Gruppendiskussion stand die Frage nach den konkreten Zielen der Förderung im Handlungsbereich Bund. Dadurch sollten die allgemeinen Ziele aus Programmrichtlinie und Förderaufruf spezifiziert werden. Die Gruppendiskussion wurde anschließend sequenzanalytisch (Sammet/Erhard 2018) ausgewertet. Die Ergebnisse der verschiedenen Auswertungsschritte wurden entlang einer idealtypischen Programmtheorievorstellung (vgl. Werthern 2020, S. 49–50) interpretiert und integriert.

Zur weiteren Spezifikation von sich verändernden Rahmenbedingungen im Zuge der Covid-19-Pandemie erhob die wB im Laufe des ersten Förderjahres mehrstufig Daten und wertete sie aus. Vom 14. April bis 1. Mai 2020 wurden die geförderten 40 Träger von Kompetenzzentren und -netzwerken mit einer standardisierten Online-Befragung zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeit im Handlungsbereich befragt. Das mit einer Rücklaufquote von 65% (26 von 40) gewonnene Datenmaterial wertete die wB inhaltsanalytisch aus. Die Ergebnisse wurden im Juni 2020 in Gesprächen mit allen Kompetenzzentren und -netzwerken diskutiert und ergänzt. Zusätzlich erfolgte die Auswertung der Ergebnisberichte aller 40 geförderten Träger von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken für das Jahr 2020 (Stand Juli 2020) inhaltsanalytisch zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und die Triangulation mit den Erkenntnissen aus der Online-Befragung und den Gesprächsdaten. Insofern stellen die Daten zunächst die Sichtweisen der be-

4 Damit handelt es sich hier nicht um eine umfassende, allgemeingültige Programmtheorie, da verschiedene Stakeholder unterschiedliche Perspektiven auf die Funktionsweise und Wirklogik eines Programms haben (vgl. Werthern 2020, S. 14). Die Programmtheorie wird im weiteren Förderverlauf um die Sichtweisen der Programmumsetzenden ergänzt. Im hier verwendeten Kontext meint Programmumsetzung die gemeinsame Ausgestaltung der Programmmaßnahmen. Innerhalb dieses Rahmens fungieren das BMFSFJ als fördermittelgebende und das BAFzA als administrative Stelle, während die geförderten Akteure die Maßnahmen umsetzen. Alle diese Akteure werden deshalb als Programmumsetzende bezeichnet.

5 Als Bestandteile einer Programmtheorie sind Inputs, Incomes, Kontext, Ziele, Maßnahmen, Outputs, Outcomes und Impacts zu nennen (Eval-Wiki: Glossar der Evaluation 2013).

fragten Organisationen dar und geben Auskunft zu Auswirkungen der pandemischen Situation auf die Arbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke zu drei Zeitpunkten im ersten Förderjahr.

1.3 Hintergrund und Ziele der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken

Die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Rahmen von „Demokratie leben!“ (2020–2024) stellt eine strukturelle und inhaltliche Weiterentwicklung der Förderung von Organisationsstrukturen auf der Bundesebene in den Handlungsfeldern des Bundesprogramms dar. In der ersten Förderperiode von „Demokratie leben!“ (2015–2019) förderte das BMFSFJ die „Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ von 35 nichtstaatlichen Organisationen in ausgewählten Themen- und Strukturfeldern. Diese Organisationen wurden in ihrer Professionalisierung unterstützt, sie sollten bundeszentrale Aufgaben übernehmen und die Infrastrukturen in den ausgewählten Themen- und Strukturfeldern weiterentwickeln. Der neuartige Programmbereich sollte zudem zu einer Lösung des bislang bestehenden Transferproblems von Modellprojekten beitragen. In der Umsetzung in der ersten Förderperiode von „Demokratie Leben!“ wurde u.a. ersichtlich, dass einige Organisationen enge inhaltliche und akteursbezogene Anknüpfungspunkte zu anderen Programmbereichen aufwiesen. Andere verfügten zwar über enge thematische, jedoch nur geringe akteursbezogene Verbindungen zu anderen Programmbereichen und konnten deshalb Synergiepotenziale innerhalb des Bundesprogramms nicht ausschöpfen. Zugleich standen die Organisationen insbesondere in thematisch nahen Themen- und Strukturfeldern vor der Herausforderung, ihr fachliches und fachpolitisches Handeln unter Konkurrenzbedingungen mit anderen Akteuren zu koordinieren (vgl. Heinze/Reiter/Schroeter 2020; Heinze u.a. 2018).

Demgegenüber fokussiert die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken in der aktuellen Förderphase von „Demokratie leben!“ auf die Weiterentwicklung von ausgewählten Themenfeldern durch bundeszentrale Organisationen bzw. Zusammenschlüsse von Organisationen. Diese sollen als Expertise-Träger für andere Projekte, Organisationen und Verwaltung ansprechbar sein und Unterstützungsleistungen erbringen. Damit wird u.a. das Ziel verfolgt, programmbezogene Synergiepotenziale auszuschöpfen und beispielsweise die geförderten Modellprojekte in den jeweiligen Themenfeldern mit Expertise sowie hinsichtlich des Transfers zu unterstützen. Darüber hinaus wird erwartet, dass der Zusammenschluss von mehreren Organisationen zu Kompetenznetzwerken dazu beitragen kann, bestehende Herausforderungen der Zusammenarbeit und Handlungskoordination von Akteuren in thematisch nahestehenden oder sich ergänzenden Themenfeldern zu bewältigen.

1.4 Konzeptionelle Logik des Handlungsbereichs

Im Folgenden wird nun die Programmtheorie des Handlungsbereichs als Ergebnis der Dokumentenanalysen und der Auswertung der Gruppendiskussion entfaltet.

Exemplarisch werden zentrale Annahmen über die Wirkungsweise des Handlungsbereichs aus Sicht von Programmgebenden und Programmverwaltung vorgestellt (siehe Abb. D 1 im Anhang).⁶

Die programmgebende Seite bringt zunächst bestimmte Inputs in das Programm ein. Dazu gehören u.a. Zielvorstellungen, z.B. die Weiterentwicklung der Fachpraxis und die Förderung von „40 nichtstaatlichen Organisationen, die über eine ausgewiesene Expertise in ihren jeweiligen Themenfeldern verfügen“ mit dem Zweck, diese als „Ansprechpartner für Zivilgesellschaft, Verwaltung sowie die Projekte innerhalb und außerhalb des Bundesprogramms“ zu etablieren (<https://www.demokratie-leben.de/projekte-expertise/kompetenzzentren-und-netzwerke> (23.11.2021)), sowie konkrete Vorgaben, z.B. die Übernahme bundeszentraler Aufgaben (vgl. Förderaufruf BMFSFJ 2019b). Diese Zielvorstellungen und Vorgaben werden von Vorannahmen mitbestimmt. Gemeinsam bilden sie die Grundlage für die eingebrachten Ressourcen, u.a.:

- Ausschreibung von je einem Kompetenzzentrum oder -netzwerk (mit mindestens zwei bis maximal fünf Trägern) in 13 Themenfeldern,
- Bereitstellung von Mitteln für Programmverwaltung, Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsorganisation, wB sowie Gesamtevaluation,
- Fördermittel in Höhe von maximal 500.000 € je Träger und Jahr,
- Fördermittel für ein weiteres Kompetenzzentrum „Hass im Netz“ sowie
- Ressourcen für Unterstützungs- und Begleitprojekte.

Zielgruppe der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund sind nichtstaatliche, gemeinnützige Organisationen und öffentliche Einrichtungen mit ausgewiesener Expertise in den jeweiligen Themenfeldern. Die Charakteristika der Zielgruppe, also die Eigenschaften, die die geförderten Organisationen aufweisen und in die Umsetzung der Förderung einbringen (Incomes), stellen eine weitere Ausgangsbedingung dar.

Aufbauend auf den Inputs werden im Handlungsbereich Bund verschiedene Maßnahmen umgesetzt. Dazu gehören u.a. die Auswahl und Förderung von 14 Kompetenzzentren bzw. -netzwerken und deren Aktivitäten sowie die Etablierung von Arenen der Handlungskoordination zwischen programmgebenden, programmverwaltenden und programmgeförderten Akteuren. Auch flankierende Maßnahmen, wie die Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit, wissenschaftlicher Begleitung und Programmevaluation oder das Angebot programmbegleitender Unterstützungsangebote, sind Maßnahmen im Sinne der Umsetzung des Handlungsbereichs.

6 Die vorgestellte Programmtheorie verdeutlicht damit die konzeptionelle Logik bzw. Theory of Action (vgl. Funnell/Rogers 2011, S. 31). Ihre Konkretisierung erfolgt umsetzungsbegleitend durch die an der Programmumsetzung beteiligten Akteure (Programmgebende, Programmverwaltung und geförderte Träger). Die Sichtweisen der Kompetenzzentren und -netzwerke werden zu einem späteren Zeitpunkt erhoben und in das Modell integriert.

Daneben wirken programmbezogene Handlungskontexte und externe Einflussfaktoren auf die Umsetzung des Handlungsbereichs. Zu nennen sind hier u.a.

- der gesetzliche Rahmen der Kinder- und Jugendpolitik des Bundes,
- die (Programm-)Geschichte sowie die Akteursstruktur und politische Relevanz der Themenfelder,
- die gesellschaftliche Lage und fachliche bzw. politische Herausforderungen (aktuell u.a. die Covid-19-Pandemie, siehe auch Abschnitt 1.6) oder
- relevante politische Strategien, Vorgänge und Bezugspunkte (z.B. die Strategie der Bundesregierung zur Extremismusprävention und Demokratieförderung, die Überarbeitung des Nationalen Aktionsplans gegen Rassismus, die UN-Dekade People of African Descent oder die Arbeit des Kabinettsausschusses gegen Rechtsextremismus und Rassismus).

Im Zusammenspiel von Inputs und Maßnahmen sollen im Rahmen des Handlungsbereichs eine Reihe von Resultaten erzielt werden. Diese lassen sich in erwartete Produkte, adressatenbezogene und system- oder strukturbezogene Wirkungen, unterteilen. Als erwartete Produkte (Outputs) können beispielsweise aufgeführt werden, dass

- 14 Kompetenzzentren bzw. Kompetenznetzwerke in den Themenfeldern arbeiten und bundeszentrale Aufgaben übernehmen,
- erweiterte Netzwerk- und Kooperationsstrukturen in den 14 Themenfeldern des Handlungsbereichs etabliert werden,
- fachliche Expertise in den Themenfeldern für Fachpraxis, Politik und Verwaltung verfügbar ist, z.B. in Form von Publikationen, Handreichungen, Qualifizierungs- oder Weiterbildungsangeboten.

Diese Produkte bzw. Leistungen sollen zu adressatenbezogenen Wirkungen (Outcomes) führen, z.B. zu einem erweiterten Wissens- und Handlungsrepertoire aufseiten von Fachpersonal und Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren oder zu einer erweiterten Handlungsfähigkeit von politischen und administrativen Akteurinnen bzw. Akteuren. Auf einer struktur- bzw. systembezogenen Ebene soll dies z.B. dazu führen (Impact), dass die Fachpraxis (bzw. die Regelpraxis der Kinder- und Jugendhilfe) die Expertise der Kompetenzzentren und -netzwerke aufgreift und dadurch besser in der Lage ist, auf aktuelle fachliche oder gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren.

Auch die Zusammenbindung von Organisationen im Zuge der Förderung als Kompetenznetzwerke (Maßnahme) soll dazu beitragen, dass erweiterte Netzwerk- und Kooperationsstrukturen in den Themenfeldern entstehen und Synergien erzeugen. Darüber hinaus zielt diese Form des Zusammenschlusses darauf, dass verbindliche Regeln und Formate der Zusammenarbeit von Trägern in einem Themenfeld kodifiziert sind (Outputs). Auf der Ebene der adressatenbezogenen Wirkungen (Outcomes) sollen Synergien zwischen Programmakteuren (z.B. mit Modellprojekten, Landes-Demokratiezentren) entstehen. In den Themenfeldern sollen eine verbesserte Handlungskoordination erzielt, neue Organisationsstrukturen aufgebaut und ein or-

ganisationsübergreifendes Zusammenwirken erreicht werden. Damit will der Handlungsbereich dazu beitragen, nichtstaatliche Strukturen in den Themenfeldern⁷ zu etablieren bzw. zu stärken und ihre Wirk- und Durchsetzungsfähigkeit zu erhöhen. Zugleich sollen auch die Kosten von Prozessen der Handlungskoordination von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren in den Themenfeldern auf die Ebene der Kompetenzzentren und -netzwerke verlagert werden.

1.5 Aktuelle Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf die Umsetzung des Handlungsbereichs

Neben den bereits aufgeführten Kontexten der Umsetzung des Handlungsbereichs Bund werden an dieser Stelle zwei relevante Rahmenbedingungen gesondert erläutert. Einerseits entwickelten sich die nachfolgend dargestellten Umsetzungskontexte erst im Verlauf des ersten Förderjahres. Andererseits kann derzeit davon ausgegangen werden, dass sie die Umsetzung der Förderung wesentlich beeinflussen und damit gegebenenfalls Auswirkungen auf die Programmtheorie des Handlungsbereichs haben.

Eine aktuelle, politische Einflussgröße stellt das am 30. Oktober 2019 von der Bundesregierung beschlossene Maßnahmenpaket zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Hasskriminalität dar. In diesem Kontext setzte die Bundesregierung im März 2020 den Kabinettsausschuss zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus ein (vgl. Bundesregierung 2020). Dieser hat am 25. November 2020 ein umfassendes Maßnahmenpaket beschlossen (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020). Viele der geförderten Organisationen waren über fachliche Zuarbeiten, Policy Paper u.Ä. oder durch die direkte Beteiligung im Rahmen von Expertenhearings in die Arbeit des Kabinettsausschusses eingebunden. Im Ergebnis der Arbeit des Kabinettsausschusses ist u.a. vorgesehen, die finanziellen Mittel für das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ von derzeit 115 Millionen auf über 150 Millionen Euro im Jahr 2021 und sukzessive auf bis zu 200 Millionen Euro im Jahr 2023 zu erhöhen sowie Kompetenzzentren und -netzwerke in ausgewählten Themenfeldern zu erweitern (BMFSFJ 2020a). Darüber hinaus könnten sich thematische Schwerpunktsetzungen und Fokussierungen als Rahmungen der Arbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke niederschlagen.

Eine zweite gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingung der Umsetzung des Bundesprogramms ergibt sich aus der Covid-19-Pandemie und ihren Auswirkungen. Der gesamtgesellschaftliche Lockdown mit weitreichenden Einschränkungen (mit regionalen Unterschieden von März bis Mai 2020) und die anhaltenden Maßnahmen zum Zwecke des Infektionsschutzes hatten und haben weiterhin viele Herausforderungen, auch für die Umsetzung des Handlungsbereichs Bund, zur Folge. Zu nen-

7 In den Fördergrundsätzen wird auch von „Zivilgesellschaft“ bzw. „zivilgesellschaftlichen Organisationen“ gesprochen (BMFSFJ 2020b, S. 2, 4).

nen sind beispielsweise die zeitweise Schließung von bzw. Einschränkungen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Schulen etc. und damit verbundene Fragen des Zugangs zu Zielgruppen, die gesteigerte Artikulation demokratiefeindlicher Ansichten im Zuge von Protesten gegen die Infektionsschutzmaßnahmen von Bund und Ländern sowie die kurz-, mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Folgen für Individuen und Gesellschaft.

Aufseiten der befragten Träger der Kompetenzzentren und -netzwerke wurden die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie im April 2020 als überwiegend negativ eingeordnet (84 Prozent der Befragten). Ihre bundesweite Vernetzungsarbeit war, je nach organisationaler Ausgangslage, geprägt von zahlreichen zusätzlichen Herausforderungen. Dazu zählten zum Beispiel der plötzliche Mehraufwand durch den Ausfall oder die Umplanung von Maßnahmen, die teilweise erhöhte Belastung des Personals, insbesondere während des Lockdowns durch gleichzeitige Erwerbs- und Carearbeit im Homeoffice und schließlich eine belastende finanzielle Situation mit Einnahmeausfällen bis hin zur langfristigen Existenzbedrohung einiger Träger im Handlungsbereich Bund.

Die Diskussion der Ergebnisse mit den Befragten im Juni 2020 und die Analyse der Ergebnisberichte ergaben, dass sich durch die Gesamtdynamik jener pandemiebedingten Herausforderungen der Aufbau der Kompetenzzentren und -netzwerke insgesamt verzögerte. Zahlreiche Maßnahmen wurden verschoben oder mussten an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Gleichzeitig bewerteten die Träger es als insgesamt zuträglich für die Maßnahmenumsetzung, dass die befürchteten Finanzierungsunsicherheiten durch enge lösungsorientierte Abstimmungsprozesse mit dem BMFSFJ und der Regiestelle abgefedert werden konnten. Als andauernde Herausforderung für die Arbeit im ersten Förderjahr stellte sich des Weiteren die Planungsunsicherheit aufgrund regional unterschiedlicher und sich stetig ändernder Infektionsschutz-Regelungen für die Maßnahmenumsetzung im Handlungsbereich Bund heraus. Am deutlichsten traten die Ambivalenzen der Digitalisierungsdynamik hervor, die im Zuge des plötzlichen Bedarfs an digitalen Austauschformaten entstand. Digitale Ausweichformate für die Vernetzungsarbeit sowie für die Maßnahmenumsetzung wurden entsprechend entwickelt und erprobt. Zusätzliche zeitliche, technische und finanzielle Ressourcen mussten aufgebracht sowie methodisch-inhaltliche Kompetenzen erworben werden. Einerseits wurden die beschleunigten Digitalisierungsprozesse von manchen Trägern als Chance, auch im Hinblick auf die Vernetzungsarbeit des Kompetenzzentrums bzw. -netzwerks, begriffen. Für die Vernetzung mit noch unbekannten Netzwerkpartnerinnen und -partnern sowie für eine ergebnisoffene fachliche Diskussion im Netzwerk wurde die Beschränkung auf digitale Formate andererseits als eine wesentliche Hürde wahrgenommen.

Aus dieser Digitalisierungsdynamik resultierte die fachliche Herausforderung, bewährte Angebote in digitale Formate zu übersetzen, mit denen die jeweilige Zielgruppe erreicht werden kann. Die Träger betonten vielmals die erschwerten Zugänge zu bestimmten Zielgruppen, die grundlegende Notwendigkeit der zwischenmenschlichen Begegnung für bestimmte Handlungsansätze sowie den Verlust von wichtigen Synergieeffekten in digitalen Ersatzformaten. Dies betrifft nicht zuletzt

auch den Austausch zwischen den programmumsetzenden Akteuren (BMFSFJ, Regiestelle und geförderte Organisationen im Handlungsbereich Bund).

Schließlich verwiesen die befragten Träger der Kompetenzzentren und -netzwerke auf eine Zuspitzung demokratiefeindlicher Haltungen, z.B. in Form der verstärkten Verbreitung von Verschwörungserzählungen, sowie auf eine Zunahme bzw. qualitative Veränderung von Diskriminierungshandlungen gegenüber bereits marginalisierten Gruppen, z.B. von Rassismus betroffenen Personen oder Jüdinnen und Juden. Es bleibt zu beobachten, inwiefern jene Verschärfungen demokratiefeindlicher Tendenzen als aktuelle fachliche Herausforderungen die Umsetzung des Handlungsbereichs Bund beeinflussen werden.

1.6 Schlussfolgerungen und Diskussion

Der Handlungsbereich Bund fokussiert auf die Weiterentwicklung von ausgewählten Themenfeldern durch die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken. Die Analyse von vielfältigen Programmdokumenten und der Gruppendiskussion mit Personen aus dem BMFSFJ und dem BAFzA zeigt deutliche Konkretisierungen der konzeptionellen Logik des Handlungsbereichs im Vergleich zum Förderaufruf bzw. zu den Fördergrundsätzen (BMFSFJ 2020b, 2019b).

Dies bezieht sich zunächst auf die in den Zielvorstellungen des Programmgebers angelegte Funktion der Kompetenzzentren und -netzwerke, als Organisationen mit „ausgewiesene[r] Expertise“ (<https://www.demokratie-leben.de/projekte-expertise/kompetenzzentren-und-netzwerke> (10.02.2021)) zur Weiterentwicklung der Themenfelder beizutragen und hierbei insbesondere (Unterstützungs-)Leistungen für andere Projekte und Organisationen sowie Verwaltung bereitzustellen. Damit wird ein Verhältnis der geförderten Kompetenzzentren und -netzwerke zu den benannten Zielgruppen angelegt, das auf deren service- und unterstützungsleistende Funktion für jene abzielt und sich auch in den Aufgabenformulierungen niederschlägt (vgl. BMFSFJ 2020b, S. 4). Mit Blick auf die Umsetzung des Handlungsbereichs wird in der weiteren Programmlaufzeit einerseits zu betrachten sein, inwiefern die geförderten Organisationen diese Rolle annehmen oder gegebenenfalls eigene Ausdeutungen ihrer Rolle als Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk entwickeln. Andererseits wird – auch vor dem Hintergrund von weiterhin bestehenden Konkurrenzen um Fördermittel, fachliche bzw. fachpolitische Anerkennung und Deutungshoheiten – zu beobachten sein, in welchem Ausmaß Zivilgesellschaft, Verwaltung und Projekte die Kompetenzzentren und -netzwerke als Ansprechpartner anerkennen und diese mit ihren Angeboten nachfragen.

Mit Blick auf das Zusammenbinden von Organisationen zu Kompetenznetzwerken wird erstens zu untersuchen sein, welche Potenziale diese Form des Zusammenschlusses entwickelt. Hierbei gilt es, die konkrete Ausgestaltung von Trägerverbünden in den Blick zu nehmen. Während im Förderaufruf bzw. in den Fördergrundsätzen zunächst von einem Verbund von zwei bis maximal fünf Organisationen ausgegangen wurde, fand begrifflich die Bezeichnung Kompetenz**netzwerk** Anwendung. Darüber hinaus werden im Rahmen der Gruppendiskussion aufseiten der

Programmgebenden Vorstellungen sichtbar, die Ansprüche eines Agierens als Entität und der Ausbildung einer gemeinsamen Netzwerkidentität mitführen. Zudem wurden Träger in den Jahresplanungsgesprächen 2020 zu einem gemeinsamen öffentlichen Auftritt (Internetpräsenz, Öffentlichkeitsarbeit) als Kompetenznetzwerk aufgefordert. Diese Erwartungen ließen sich als Formierungsansprüche⁸ deuten. Hier zeigen sich weitreichende Klärungsbedarfe zu den unterschiedlichen Anforderungen an Verbünde von Organisationen bzw. Netzwerke und deren Konsequenzen für die Umsetzung des Handlungsbereichs. Zweitens ist mit Blick auf die konkrete Umsetzung des Zusammenschlusses von Organisationen zu prüfen, inwieweit eine gemeinsame Identität und die Entwicklung einer organisationsübergreifenden Struktur einen Mehrwert gegenüber einer funktionalen Advocacy Coalition⁹ bildet. Dabei ist bezüglich der Verlagerung der Handlungskoordination auf die Ebene der Kompetenzzentren und -netzwerke als Themenfeldakteure zu prüfen, inwieweit der Aufwand der Vorbereitung und später die Durchsetzungskosten in der Implementation von Entscheidungen einen Mehrwert gegenüber einer nicht formierten Interessenvermittlung erzeugen.¹⁰

Schließlich wird bereits im ersten Umsetzungsjahr der Förderung deutlich, dass einerseits politische und andererseits gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf deren Ausgestaltung nehmen. In diesem Zusammenhang wird zu untersuchen sein, ob und wenn ja, wie die Covid-19-Pandemie die Arbeit im Handlungsbereich nachhaltig beeinflusst bzw. verändert. Zudem sollte im Blick behalten werden, wie gegebenenfalls veränderte politische Schwerpunktsetzungen die Arbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke verändern und ob es Letzteren gelingt, agil auf die sich im Förderverlauf ergebenden Herausforderungen zu reagieren.

8 Zum Konzept der formierten Zivilgesellschaft vgl. Langner 2018.

9 Als Advocacy Coalition wird ein loser Zusammenschluss verschiedener (politischer) Akteure bezeichnet, die ein gemeinsames politisches Ziel verfolgen. Dabei treten die Akteure nicht als geschlossene Gruppe auf, sondern sind nur durch das inhaltliche Agieren zur Erreichung des gemeinsamen Ziels geeint (ausführlich vgl. Sabatier/Weible 2007).

10 Zur administrativen Interessenvermittlung vgl. Lehbruch 1987.

2 Die Übernahme bundeszentraler Aufgaben

Zusammenfassung

Hintergrund und Begrifflichkeiten

Kompetenzzentren und -netzwerke sollen vorgegebene bundeszentrale Aufgaben wahrnehmen (siehe BMFSFJ 2020b, S. 3f.). Bundeszentrale Aufgaben zeichnen sich dadurch aus, dass sie überregionale Bedeutung besitzen und nicht von einem Bundesland allein bzw. im Verbund verschiedener Länder getragen bzw. finanziert werden können (vgl. dazu §§ 23, 44 BHO). Gemäß den Grundsätzen für die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund sind diese Aufgaben insbesondere für Akteure und Projekte des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ sowie für Regelstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe umzusetzen (BMFSFJ 2020b).

Die Aufgabenbeschreibung für Kompetenzzentren und -netzwerke greift auf Vorarbeiten und Erfahrungen aus der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ in der ersten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2015–2019) zurück. Ausgehend von den konzeptionellen Vorarbeiten der wissenschaftlichen Begleitung der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ (ausführlich hierzu Heinze u.a. 2017, S. 26–61) unterscheidet die wB des Handlungsbereichs Bund drei Kernbereiche bundeszentraler Aufgaben: „Anregung und Transfer“, „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ sowie „(fach-)politische Interessenvermittlung“¹¹. Die in den Fördergrundsätzen festgehaltenen Aufgaben lassen sich den ersten beiden Kernbereichen zuordnen und akzentuieren damit auf die Weiterentwicklung der Themenfelder als Ziel der Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken.

Geplante Aufgabenschwerpunkte im ersten Förderjahr

Auf Basis der Anträge aller Kompetenzzentren und -netzwerke wurden deren geplante Maßnahmen für das erste Förderjahr ausgewertet. Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke eine Vielzahl bundeszentraler Aufgaben zu übernehmen planen. Ein Schwerpunkt liegt auf dem Aufgabenbereich „Anregung und Transfer“, gefolgt von Maßnahmen im Kernbereich „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“. Andere Aufgaben sind in erheblich geringerem Maß vorgesehen. Deutlich wurde, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke darüber hinaus relativ häufig Maßnahmen der internen Qualitätsentwicklung sowie Maßnahmen zur Bedarfsermittlung und des Monitorings in den Themenfeldern planen. Diese Maßnahmen dienen vor allem der Etablierung von Arbeitsroutinen und -formaten als Kompetenzzentrum

11 Zum Begriff der Interessenvermittlung siehe Fußnote 2.

bzw. -netzwerk sowie der Orientierung im Themenfeld, den konzeptionellen Vorarbeiten bzw. der Erfassung von Bedarfen oder diskriminierungsbezogenen Vorfällen.

Die Auswertung offenbart teilweise deutliche Unterschiede zwischen den Akteursgruppen der verschiedenen Handlungsfelder. Im Handlungsfeld Demokratieförderung planen die Kompetenznetzwerke die wenigsten Aufgaben im Bereich „Anregung und Transfer“, aber im Verhältnis gesehen bereiten sie genauso viele im Bereich „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ vor wie die Kompetenzzentren und -netzwerke der anderen Handlungsfelder. Hinzu kommen zahlreiche Maßnahmen der internen Qualitätsentwicklung. Die Kompetenzzentren und -netzwerke im Handlungsfeld Extremismusprävention planen zahlreiche Aufgaben im Bereich „Anregung und Transfer“. Zugleich lässt sich für die Akteure in diesem Handlungsfeld ein insgesamt recht breites Aufgabenspektrum beschreiben.

Priorisierung der Aufgaben

Ausgehend von der Annahme, dass unterschiedlichen Aufgaben eine differenzierte Wichtigkeit durch die Kompetenzzentren und -netzwerke zugeschrieben wird, wurden diese um eine Priorisierung der Aufgaben gebeten. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Aufgaben in den Bereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ für die geförderten Organisationen eine hohe Priorität besitzen. Dabei zeichnet sich ab, dass bei den Akteuren im Handlungsfeld Extremismusprävention die Aufgabe der Bündelung und Aufbereitung von Fachdiskursen eine besonders große Rolle zu spielen scheint. Zu fragen ist jedoch, inwieweit die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie die Priorisierung der Aufgaben beeinflussen, da sie mehr oder weniger starke Folgen für die konkrete Aufgabenumsetzung haben.

Fazit

Zusammenfassend betrachtet, greifen die Organisationen bei der Planung der Aufgabenumsetzung im ersten Förderjahr die Vorgaben der Fördergrundsätze wesentlich auf. Insbesondere in den Bereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ wurden Aufgaben im ersten Förderjahr 2020 geplant. Die Priorisierungen der Aufgaben durch die geförderten Akteure weisen dabei auf eine Relevanzsetzung hin, die den Programmvorgaben grundsätzlich entspricht.

2.1 Einleitung

Im Zuge der Förderung im Rahmen von „Demokratie leben!“ sind die Kompetenzzentren und -netzwerke angehalten, eine Reihe von vorgegebenen Aufgaben wahrzunehmen (vgl. BMFSFJ 2020b, S. 3f.). Diese Aufgaben zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine überregionale Bedeutung besitzen und nicht von einem Bundesland allein bzw. im Verbund verschiedener Länder übernommen werden können (vgl. dazu §§ 23, 44 BHO). Darüber hinaus sehen die Grundsätze für die Förderung von Kompetenzzentren und -netzwerken im Handlungsbereich Bund vor, dass diese die

entsprechenden Aufgaben insbesondere für Akteure und Projekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ sowie für Regelstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe umsetzen sollen (BMFSFJ 2020b). Das Ziel dieses Kapitels besteht darin darzustellen, welche bundeszentralen Aufgaben die geförderten Kompetenzzentren und -netzwerke im ersten Förderjahr geplant haben zu übernehmen bzw. welche Prioritäten sie hierbei setzen. Zunächst wird beschrieben, mit welchen Methoden sich die wB des Handlungsbereichs Bund der Erhebung der bundeszentralen Aufgaben näherte (2.2), um dann das Konzept der bundeszentralen Aufgaben und deren Charakterisierung zu erläutern (2.3). Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der durch die Kompetenzzentren und -netzwerke geplanten Aufgaben und zur Priorisierung dieser Aufgaben durch sie (2.4 und 2.5) und es werden Schlussfolgerungen gezogen (2.6).

2.2 Methodisches Vorgehen

Um nachzuvollziehen, welche Aufgaben im ersten Förderjahr von den Kompetenzzentren und -netzwerken geplant werden bzw. welche Relevanz den jeweiligen Aufgaben zugeschrieben wird, wurden mittels einer Dokumentenanalyse und einer Online-Befragung Daten erhoben, ausgewertet und miteinander in Bezug gesetzt. Die Dokumentenanalyse sollte einen Überblick darüber bieten, welche Aufgaben die Kompetenzzentren und -netzwerke planen, im Jahr 2020 zu übernehmen. Die Online-Befragung zielte hingegen darauf ab, zu erheben, welche der in den Fördergrundsätzen eingeschriebenen Aufgaben die Kompetenzzentren und -netzwerke als besonders wichtig erachten. Der Inhalt dieser Befragung wird bei der Darstellung der Ergebnisse näher erläutert.

Grundlage der Dokumentenanalyse bilden die Anträge aller 40 geförderten Organisationen aus dem Jahr 2020. Ausgewertet wurden diese mithilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Eine inhaltliche Strukturierung des Materials erfolgte, indem aus den Dokumenten bestimmte Themen und Inhaltsbereiche extrahiert und zusammengefasst wurden. Konkret erfolgte die Extraktion entlang der Frage, welchen bundeszentralen Aufgaben sich die geplanten Maßnahmen der Kompetenzzentren und -netzwerke zuordnen lassen. Hierfür wurden Kategorien für eine entsprechende Zuordnung definiert, Ankerbeispiele festgelegt und Codierregeln beschrieben, um die Textstellen eindeutig den Kategorien zuordnen zu können. Codierregeln und Ankerbeispiele wurden in der Auswertungssoftware MAXQDA in einem Codesystem hinterlegt, um so die eingelesenen Dokumente auswerten zu können. Die gebildeten Kategorien, deren Häufigkeit sowie die Verteilung über die einzelnen Handlungsfelder Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention werden im Abschnitt 2.4 detailliert dargestellt.

Die Online-Befragung aller 40 geförderten Organisationen wurde zur Überprüfung der Frage, welche bundeszentralen Aufgaben die im Handlungsbereich Bund geförderten Träger zu Beginn der zweiten Förderperiode von „Demokratie leben!“ im Jahr 2020 priorisieren, durchgeführt. Sie fand im Zeitraum September bis November 2020 als Vollerhebung statt.

2.3 Rückblick auf Befunde der ersten Förderphase und Begriffsklärung

In der ersten Förderphase von „Demokratie leben!“ (2015 bis 2019) untersetzte die wB auf Basis eigener konzeptioneller Überlegungen, Recherchen, empirischer Ergebnisse und in zirkulären Verständigungsprozessen mit den Stakeholdern die konkretisierten Ziele der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“. Auf dieser Basis und unter Zugrundelegung der Leitlinie des damaligen Programmbereichs sowie der Rahmenrichtlinie zur Gewährung von Zuschüssen aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes arbeitete die wB des Programmbereichs „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ damals drei Kernbereiche bundeszentraler Aufgaben heraus, die die auf der Bundesebene geförderten Organisationen hinsichtlich der Förderung von Demokratie und Vielfalt sowie der Prävention von Extremismus und Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit übernehmen sollten (ausführlich hierzu Heinze u.a. 2017, S. 26–61). Diese drei Kernbereiche teilte die damalige wB in „Anregung und Transfer“, in „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ und in „(fach-)politische Interessenvermittlung“ ein (siehe Tab. D 2). Daneben existieren weitere Aufgaben und Angebote (beispielsweise eine bundesweite Öffentlichkeitsarbeit, bundesweite Kampagnen und die Vorhaltung von bundesweiten Telefon- bzw. Online-Beratungsangeboten), die als bundeszentrale Aufgaben klassifiziert werden können (vgl. ebd.). Dabei sind bundeszentrale Aufgaben „gemäß §§ 23, 44 BHO Aufgaben, die überregional bedeutsam sind und deren Aufgabenerledigung ihrer Art nach nicht von einem Land allein oder im Zusammenwirken der Länder getragen bzw. finanziert werden kann“ (Heinze u.a. 2017, S. 26).

In Anlehnung an die im Verlauf der ersten Förderphase von „Demokratie leben!“ im Programmbereich „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ für die Arbeit in den Handlungsfeldern des Bundesprogramms ausdifferenzierten bundeszentralen Aufgaben sind in den Fördergrundsätzen folgende Aufgaben für die Kompetenzzentren und -netzwerke festgehalten:

- Aufgabe 1: Bereitstellen und Weiterentwickeln themenbezogener Expertise für die bundesweite Fachpraxis durch die Sammlung und Aufbereitung von fachbezogenen Inhalten;
- Aufgabe 2: Organisation und Durchführung von Fachveranstaltungen und -austauschen, insbesondere zu aktuellen Herausforderungen und zur Unterstützung von Professionalisierungsprozessen;
- Aufgabe 3: Bereitstellung von fachlicher Beratung;
- Aufgabe 4: Entwicklung und Herausgabe von bundesweit verfügbaren Informationen, Arbeitshilfen und anderen Materialien;
- Aufgabe 5: Transfer von erfolgreichen Arbeitsansätzen in Bundes-, Landes- und kommunale Strukturen;
- Aufgabe 6: Qualifizierung von Fachpersonal bzw. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu fachlichen Inhalten, pädagogischen Handlungsansätzen und Methoden;
- Aufgabe 7: Kooperation mit weiteren Akteurinnen und Akteuren im Themenfeld und relevanten Strukturen zur Organisation, Bündelung und Aufbereitung des bundesweiten Fachaustauschs im Themenfeld;

- Aufgabe 8: transferorientierte, strukturbezogene Unterstützungsleistungen bei der (Weiter-)Entwicklung fachlicher Standards und deren Nutzung (vgl. BMFSFJ 2020b, S. 4).

Anknüpfend an die konzeptionellen Überlegungen in der ersten Förderphase lassen sich diese Aufgaben folgenden Kernbereichen zuordnen:

a) Anregung und Transfer

In diesem Bereich leisten die Organisationen als Träger sozialer Innovationen in ihrem jeweiligen Themenfeld – von der Bundesebene aus – Beiträge zur Anregung der Fachpraxis (z.B. der Kinder- und Jugendhilfe und angrenzender Felder) und zum Transfer bewährter Angebote, Ansätze und Problembearbeitungsstrategien in die Fach- und Regelpraxis. Dies kann u.a. über die Initiierung von Fachdebatten auf (inter-)nationaler Ebene sowie über die Entwicklung innovativer Strategien und Konzepte auf Bundesebene erfolgen. Diesem Kernbereich lassen sich die Aufgaben 1, 2, 4, 5, 7 und 8 zuordnen.

b) Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen

Der Kernbereich „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ dient der Gewährleistung einer bestimmten fachlichen Qualität (z.B. durch Zertifizierungen oder Qualifizierungsangebote) und der Entwicklung bzw. Implementation fachlicher Standards im jeweiligen Themenfeld. Diesbezügliche überregionale bzw. auf der Bundesebene angesiedelte Unterstützungsleistungen können sich an die organisationseigenen Untergliederungen bzw. Mitgliedsorganisationen oder an Fachkräfte außerhalb der eigenen Organisationen richten. Diesem Bereich lassen sich die Aufgaben 3 und 6 zuordnen.

Daneben ergeben sich weitere Aufgaben. Hierzu gehören insbesondere die an die Bundespolitik und Bundesministerialverwaltung gerichtete, gebündelte Vermittlung fachlicher bzw. fachpolitischer Bedarfe und Interessen im jeweiligen Themenfeld, aber auch die Interessenvermittlung für gesellschaftlich marginalisierte Personengruppen sowie für Kinder und Jugendliche im Allgemeinen. Zudem übernehmen die Organisationen Beratungen in Fachfragen, wirken an Gesetzgebungsprozessen mit (z.B. mittels Briefings, Stellungnahmen, Mitwirkung an Anhörungen) und organisieren die Aufnahme und Weitergabe von, durch politisch-administrative Akteure formulierten, (Handlungs-)Bedarfen an auf lokaler und Landesebene Tätige. Die fachliche und fachpolitische Beratung von Politik und Verwaltung durch die geförderten Organisationen und Aufgaben der Interessenvermittlung sind Teil des Aufgabenportfolios der geförderten Organisationen, wie auch die Auswertungen einer Anfang des Jahres 2020 durchgeführten Gruppendiskussion mit Verantwortlichen aus dem BMFSFJ und der programmverwaltenden Regiestelle im Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) sowie von Jahresplanungsgesprächen mit den Kompetenzzentren und -netzwerken im Jahr 2020 ergaben (siehe dazu Kapitel 1).

2.4 Geplante Maßnahmen der Kompetenzzentren und -netzwerke

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse dargestellt. Auf Basis der 40 Anträge der Kompetenzzentren und -netzwerke wurden insgesamt 560 verschiedene Maßnahmen codiert. Diese wurden den verschiedenen bundeszentralen Aufgaben sowie weiteren Aufgabenkategorien zugeordnet.

Mithilfe der Aufgaben laut den Fördergrundsätzen (BMFSFJ 2020b, S. 4) und mehrerer Analysedurchläufe ergaben sich folgende Verteilungen auf die bundeszentralen Aufgaben:

- Maßnahmen im Aufgabenbereich „Anregung und Transfer“ (n=221);
- Maßnahmen im Aufgabenbereich „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ (n=131);
- Maßnahmen im Aufgabenbereich „(fach-)politische Interessenvermittlung“ (n=25);
- bundesweite Öffentlichkeitsarbeit (n=29);
- Vorhaltung von bundesweiten Telefon- bzw. Online-Beratungsangeboten (n=8);
- bundesweite Kampagnen (n=1).

Zunächst lässt sich feststellen, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke für das erste Förderjahr planten, eine Vielzahl bundeszentraler Aufgaben zu übernehmen. Dabei zeigte sich, dass die Organisationen einen Großteil der Maßnahmen im Bereich „Anregung und Transfer“ umsetzen wollten, gefolgt von Maßnahmen im Kernbereich „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“. Andere Aufgaben wurden in erheblich geringerem Maß geplant.

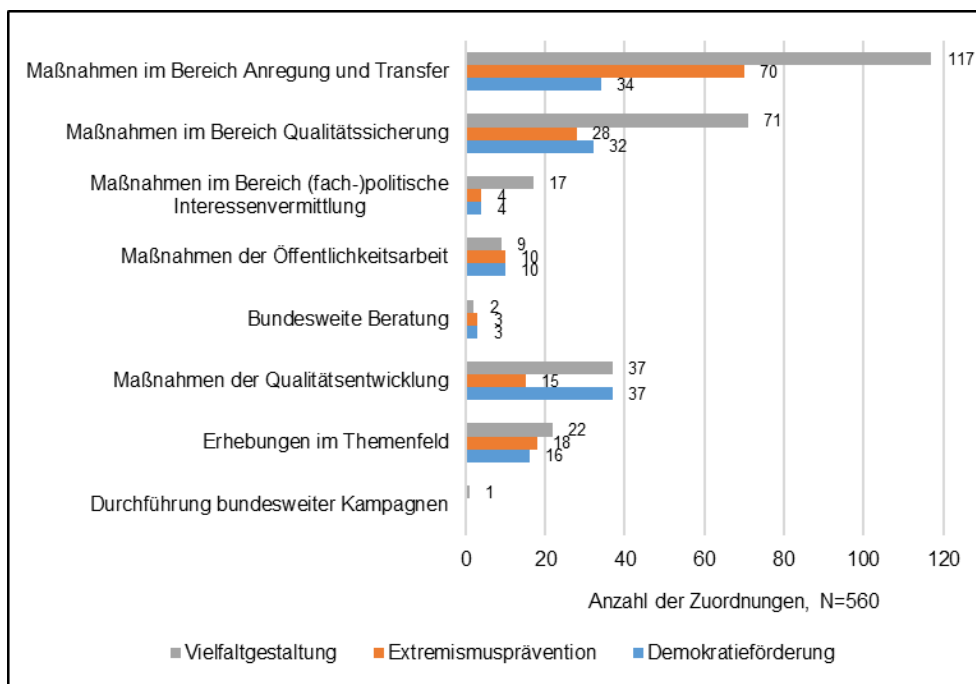
Neben den Maßnahmen, die sich den bundeszentralen Aufgaben zuordnen ließen, identifizierte die wB zwei weitere Aufgabenkategorien, die von den Organisationen relativ häufig genannt wurden und daher nicht zu vernachlässigen sind:

- Maßnahmen der internen Qualitätsentwicklung (n=89) und
- Erhebungen im Themenfeld (n=56), zum Beispiel Monitorings, Hintergrundfachgespräche mit Expertinnen und Experten zu gesellschaftlichen Entwicklungen, Online-Erhebungen zu Bedarfen fachlicher Akteure oder auch Akteursmappings.

Maßnahmen der internen Qualitätsentwicklung betreffen solche Aktivitäten, die auf die konzeptionelle Entwicklung eigener Angebote, die Vorbereitung der Kompetenzzentren auf die Arbeit im Handlungsbereich Bund sowie die Aufnahme der Tätigkeit im Kompetenznetzwerk abzielen, z.B. Klausurtage, die Erstellung einer Geschäftsordnung und die Einrichtung von Steuerungsgruppen. Diese Maßnahmen machten mit 89 Nennungen einen nicht unerheblichen Teil der Aktivitäten aus, was darauf zurückzuführen ist, dass im ersten Förderjahr Arbeitsroutinen und -formate erst geschaffen werden müssen.

Erhebungen im Themenfeld betreffen Monitorings (z.B. Fallzahlen von diskriminierenden Vorfällen) sowie Erhebungen, die der Orientierung im jeweiligen Themenfeld bzw. der konzeptionellen Erarbeitung der Maßnahmen dienen. Wenn die Ergebnisse der Erhebungen für die Fachpraxis ausgewertet und zur Verfügung gestellt werden sollen, wurden sie dem Bereich „Anregung und Transfer“ zugeordnet. Dienen sie dem eigenen Interesse der Kompetenzzentren und -netzwerke bzw. deren Arbeitsorganisation, wurden sie Teil der Kategorie „Erhebungen im Themenfeld“.

Abb. 2.1: Maßnahmen der Kompetenzzentren und -netzwerke in den drei Handlungsfeldern



Quelle: Dokumentenanalyse der Anträge 2020 durch die wB des Handlungsbereichs Bund

Betrachtet man die anvisierte Aufgabenübernahme zum Zeitpunkt der Antragstellung in den einzelnen Handlungsfeldern, fallen teilweise deutliche Unterschiede auf (siehe dazu Abb. 2.1). Insgesamt wurden im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung mit Abstand die meisten Aktivitäten geplant, was vor allem auch darauf zurückgeführt werden kann, dass es sich hierbei um das Handlungsfeld mit den meisten Akteuren handelt (Demokratieförderung: 9; Extremismusprävention: 10; Vielfaltgestaltung: 21). Bezieht man diesen Umstand in die Betrachtungen mit ein, ergeben sich dennoch mehrere Differenzen zwischen den Handlungsfeldern: Im Handlungsfeld Demokratieförderung planten die Kompetenzzentren und -netzwerke die wenigsten Aufgaben im Bereich „Anregung und Transfer“, aber – im Verhältnis gesehen – genauso viele im Bereich „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ wie die Kompetenzzentren und -netzwerke der anderen Handlungsfelder. Ob sich hierbei ein Zusammenhang zur expliziten Verortung der Kompetenznetzwerke mit ihrer Arbeit im Bildungsbereich ergibt, wäre zunächst zu prüfen. Zudem wurden im Handlungsfeld Demokratieförderung,

in Relation zu den anderen beiden Handlungsfeldern betrachtet, die meisten Maßnahmen im Bereich der internen Qualitätsentwicklung angestrebt. Dies könnte darauf verweisen, dass das Handlungsfeld von einer großen Heterogenität von Akteuren und Ansätzen bestimmt ist, die unter Umständen mehr aufwendige Konzeptionierungs- und interne Abstimmungsprozesse erfordern.

Aufgaben im Bereich „(fach-)politische Interessenvermittlung“ wurden insgesamt nur selten vorgesehen, im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung, im Vergleich zu den anderen beiden Handlungsfeldern, jedoch mit Abstand am häufigsten anvisiert. Dies kann auch in diesem Fall auf die spezifische Ausrichtung der Akteure zurückgeführt werden: Organisationen im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung vertreten im Vergleich zu den Organisationen in den anderen Handlungsfeldern besonders häufig die Interessen marginalisierter Personengruppen oder leisten communitybezogene Arbeit, sodass die politische Interessenvermittlung zu den genuinen Aufgabenfeldern dieser Akteure gezählt werden kann. Die Tatsache, dass der Aufgabenbereich „(fach-)politische Interessenvermittlung“ im Vergleich zu den anderen Maßnahmen im Handlungsfeld trotzdem eine eher geringe Rolle spielt, kann möglicherweise mit dem Zeitpunkt der Datenerhebung zusammenhängen, da zu Beginn der Förderung zunächst die Analyse der Bedarfe im Themenfeld ansteht, bevor diese in politischen Gremien o.Ä. vertreten werden können.

Im ersten Jahr der Förderung schien es in allen Handlungsfeldern von besonderer Relevanz zu sein, sich einen Überblick über das Themenfeld zu verschaffen, bestehende Ansätze im Feld aufzunehmen und zu transferieren, Qualitätsstandards zu erarbeiten, die Arbeit der eigenen Organisation bzw. des Netzwerks zu konzipieren und sich selbst im Handlungsbereich bekannt zu machen. Hinsichtlich des letzten Punktes fällt jedoch auf, dass – wiederum in Relation zur Anzahl der geförderten Organisationen betrachtet – die bundesweite Öffentlichkeitsarbeit im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung eine weniger wichtige Rolle als in den anderen Handlungsfeldern spielt.

Im Handlungsfeld Extremismusprävention wurden die meisten Aufgaben im Bereich „Anregung und Transfer“ geplant, gefolgt von den Aufgabenbereichen „Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“, Erhebungen im Themenfeld, interne Qualitätsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, „(fach-)politische Interessenvermittlung“ sowie bundesweite Beratung und Kampagnen. Das Handlungsfeld liegt im Vergleich der Handlungsfelder zur Anzahl der geplanten Maßnahmen im Mittelfeld. Auffallend ist lediglich, dass vergleichsweise wenige Tätigkeiten im Bereich der internen Qualitätsentwicklung angestrebt wurden. Die Aktivitäten der Kompetenzzentren bzw. -netzwerke in diesem Handlungsfeld scheinen damit stärker nach außen, denn nach innen gerichtet zu sein.

2.5 Aufgabenpriorisierung der Kompetenzzentren und -netzwerke

Der folgende Abschnitt bezieht sich auf die Auswertung der Online-Befragung. Um sich dem Begriff der bundeszentralen Aufgaben zu nähern, rekapitulierte die wB

des Handlungsbereichs Bund in einem ersten Schritt die konzeptionellen Vorarbeiten aus der vorangegangenen Programmperiode und setzte diese in Bezug zur Programmrichtlinie (BMFSFJ 2019a) und zum Förderaufruf (BMFSFJ 2019b) der aktuellen Förderperiode. Letztendlich konnten so insgesamt neun bundeszentrale Aufgaben formuliert und in die Online-Befragung aufgenommen werden. Dem Kernbereich „Anregung und Transfer“ zugeordnet wurden die Aufgaben, Best-Practice-Ansätze aufzubereiten und der Fachpraxis zur Verfügung zu stellen, mit den eigenen Ansätzen aktuelle Herausforderungen zu bearbeiten, Handreichungen, Materialien etc. einer bundesweiten Fachpraxis bereitzustellen, Fachveranstaltungen zu organisieren und den Fachaustausch zu bündeln und aufzubereiten. Auf den Schwerpunkt „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ entfallen die Aufgaben, fachliche Standards zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln, Qualifikationsangebote bereitzustellen und andere Akteure fachlich zu beraten.

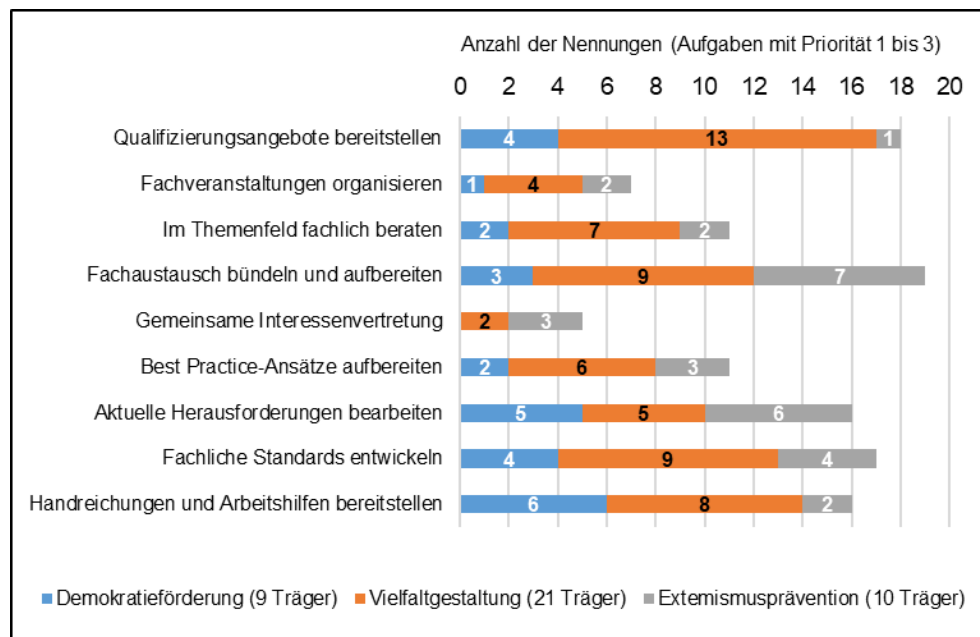
Vermutet wurde, dass den unterschiedlichen Aufgaben durch die Organisationen, eventuell auch abhängig von deren Handlungsfeldern, eine unterschiedliche Wichtigkeit zugeschrieben wird und einige Aufgaben möglicherweise als besonders bedeutsam angesehen werden. Daher wurden die befragten Träger um eine Priorisierung der Aufgabenitems gebeten. Die Organisationen sollten aus einer Liste an vorgegebenen Aufgabenitems die drei für sie derzeit wichtigsten auswählen und in einer Rangfolge priorisieren.¹²

Wie sich die Aufgaben über die einzelnen Ränge und Handlungsfelder verteilen, kann der Abb. 2.2 und Tab. D 3 entnommen werden.

Es handelt sich hierbei um Selbstaussagen der Organisationen, die sich auf die wahrgenommene Bedeutung der Aufgaben beziehen, nicht jedoch die tatsächliche Übernahme von Aufgaben wiedergeben. Die Vorgabe, in der Online-Befragung eine Auswahl von Aufgaben zu priorisieren, bedeutet, die Aufgaben auswählen zu müssen, die unter den aktuellen Bedingungen am wichtigsten für den eigenen Träger sind. Wenn eine Aufgabe nicht unter den wichtigsten drei Aufgaben angegeben wurde, so kann sie trotzdem erfüllt worden sein. Die genauen Angaben der Nennungen finden sich in der Tab. D 3 (im Anhang).

12 Vollerhebung (N=40) mit Demokratieförderung 9 Träger, Vielfaltgestaltung 21 Träger, Extremismusprävention 10 Träger.

Abb. 2.2: Die drei wichtigsten Aufgaben in den Handlungsfeldern im Jahr 2020 laut Online-Befragung der Kompetenzzentren und -netzwerke



Quelle: Online-Befragung 2020 der wB des Handlungsbereichs Bund bei den Kompetenzzentren und -netzwerken

Insgesamt zeigen sich über die Handlungsfelder hinweg bezüglich der Relevanz der Aufgabenbereiche kaum Unterschiede. Aufgaben in den Bereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ besitzen für die Organisationen in etwa dieselbe Relevanz. Dabei zeichnet sich ab, dass bei den Akteuren im Handlungsfeld Extremismusprävention die Aufgabe „Fach Austausch bündeln und aufbereiten“ eine besonders große Rolle zu spielen scheint, während sie für alle Handlungsfelder eine hohe Relevanz besitzt.

Die Aufgaben in den Bereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ besitzen in der Summe für die geförderten Organisationen eine hohe Priorität, d.h., sie orientieren sich erwartungskonform stark an den Grundsätzen der Förderung. Die Aufgabe im Bereich der gemeinsamen Interessenvermittlung wurde von den befragten Akteuren vergleichsweise selten priorisiert. Dies kann auch als ein Effekt sozialer Erwünschtheit ausgedeutet werden, da diese Aufgabe nicht explizit in die Fördergrundsätze eingeschrieben ist.

Insgesamt verstärken die Ergebnisse der Online-Befragung den Eindruck der oben dargestellten Dokumentenanalysen, dass sich die Organisationen im ersten Förderjahr in der Planungs- und Konsolidierungsphase befinden. Das heißt, dass sie zunächst Aufgaben umzusetzen planen, z.B. die Fachdiskurse im Themenfeld zu bündeln, aufzubereiten oder zur Qualitätssicherung und Qualifizierung der Arbeit im Themenfeld beizutragen, und dann erst weitere Aufgaben, z.B. solche im Bereich der „(fach-)politischer Interessenvermittlung“ vorsehen. Erstere sind auch vor dem Hintergrund bedeutsam, dass sich die Kompetenzzentren und -netzwerke zunächst

in den Themenfeldern etablieren müssen. Dazu kann auch die als bedeutsam priorisierte Aufgabe „Fachaustausch bündeln und aufbereiten“ beitragen. Möglicherweise handelt es sich hierbei aber auch um Aufgaben, die sich auch unter den Bedingungen der Covid-19-Pandemie gut umsetzen lassen, während beispielsweise Qualifizierungs- oder Veranstaltungsformate von Präsenz auf andere Formate adaptiert werden müssen.

2.6 Schlussfolgerungen

Laut Förderrichtlinie sollen die Kompetenzzentren und -netzwerke bundeszentrale Aufgaben übernehmen, um die Themenfelder fachlich weiterzuentwickeln (BMFSFJ 2019a). Um nachzuzeichnen, welche bundeszentralen Aufgaben für das erste Förderjahr geplant waren bzw. welche Prioritäten die Organisationen den Aufgaben gemäß Fördergrundsätzen beimessen, wurden eine Dokumentenanalyse der Anträge für das Jahr 2020 sowie eine Online-Befragung durchgeführt.

Betrachtet man die Ergebnisse der Dokumentenanalyse, so zeigt sich, dass die Organisationen eine Vielzahl von den Aufgaben umsetzen, die den Vorgaben in den Fördergrundsätzen entsprechen. Vor allem sind dies Maßnahmen aus dem Bereich „Anregung und Transfer“, gefolgt von Maßnahmen aus dem Kernbereich „Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“. Damit entsprechen die Träger erwartungsgemäß den Ansprüchen der Fördergrundsätze. Es zeigte sich aber auch, dass eine Vielzahl von Aktivitäten geplant wurde, die nicht den Kernbereichen der bundeszentralen Aufgaben, sondern zwei gesonderten Kategorien zugeordnet werden konnten. Es handelt sich hierbei um die Bereiche „Erhebungen im Themenfeld“ sowie „interne Qualitätsentwicklung“. Dies zeigt auf, dass sich die Organisationen im ersten Jahr der Förderung nicht nur in einer Konzeptionierungs- und Konsolidierungsphase befinden, sondern dass die Akteure ihre Themenfelder nach Akteuren und Bedarfen sondieren, um Vernetzungen aufbauen und ihre Aktivitäten planen zu können. Zudem setzen insbesondere die Kompetenznetzwerke Maßnahmen um, die die Arbeit im Verbund der Partner koordinieren sollen, wie die Erarbeitung von Geschäftsordnungen, den Aufbau von Steuerungsgruppen, die Absprache von Handlungsstrategien usw. (siehe Kapitel 3).

Auch wenn die Relevanzsetzung der Organisationen bezüglich der Aufgaben lediglich als Selbstaussagen zu verstehen sind, die keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Umsetzung von Maßnahmen zulassen, zeigte sich, dass die Priorisierungen der Aufgaben durch die Akteure die Ergebnisse der Dokumentenanalyse bestätigen: Aufgaben in den Bereichen „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ wurden von den Organisationen im ersten Förderjahr 2020 geplant und ihnen wird zugleich eine hohe Relevanz zugeschrieben.

3 Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken

Zusammenfassung

Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Organisation als Kompetenznetzwerke

Im ersten Förderjahr lag der Schwerpunkt der Tätigkeiten zunächst auf dem Aufbau und der Entwicklung von tragfähigen Netzwerkstrukturen sowie der Aushandlung von gemeinsamen Vereinbarungen der Zusammenarbeit: Ein Prozess, der nicht erst mit dem Beginn der Förderlaufzeit begann und somit Akteure mit sehr unterschiedlichen Vor- und Kooperationserfahrungen zu insgesamt zehn Kompetenznetzwerken zusammenbindet. Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Kompetenznetzwerke werden nicht zuletzt in ihrer ungleichen Größe deutlich, z.B., wenn nur drei Kompetenznetzwerke insgesamt fünf Organisationen versammeln.

Vielseitige Formate der Zusammenarbeit, fachlich-inhaltliche Arbeitsteilung und unterstützende Ressourcen

Es bildet sich eine strategische und eine operative Ebene der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken heraus. Während die strategischen Gremien vorrangig der trägerübergreifenden Steuerung der Kompetenznetzwerke dienen, unterstützen die operativen Austauschformate die zügige Koordinierung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen und die Vertiefung des fachlichen Austauschs. Beide Ebenen der Zusammenarbeit werden maßgeblich durch die Koordinierungsstellen unterstützt, die als netzwerkinterne Servicestellen eine Fülle an Aufgaben verantworten. Dabei sind sie auch der Herausforderung der Mandatierung unterworfen: Einerseits sind die Koordinierungsstellen in der jeweils eigenen Organisation verhaftet, andererseits übernehmen sie als Knotenpunkt des Kompetenznetzwerks auch seine Vertretung. Neben der organisatorischen Arbeitsstruktur wurde mehrheitlich eine inhaltlich-fachliche Arbeitsteilung in den Kompetenznetzwerken abgestimmt, die – jeweils unterschiedlich ausgeprägt – ein Spiegelbild der spezifischen Expertisen abbildet und sich um eine strukturierte Abgrenzung bemüht. Schließlich stützt sich die Zusammenarbeit auf einen vielseitigen Bestand an netzwerkeigenen Ressourcen.

Herausforderungen der Zusammenarbeit

Erstens besteht eine wesentliche Herausforderung im produktiven Aushandeln zwischen der fachlichen Eigenständigkeit der beteiligten Organisationen und der gemeinsamen Maßnahmenumsetzung. Es stellt sich hier auch die Problematik, dass die Netzwerkarbeit mit den originären Kernaufgaben und -aufträgen der Trägerorganisationen um die verfügbaren knappen Ressourcen und die fachlichen Prioritäten der Regeltätigkeit konkurriert. Hier wäre im Verlauf der Förderung zu eruieren, unter welchen Rahmenbedingungen die gemeinsame Maßnahmenumsetzung gegenüber organisationalen Eigeninteressen priorisiert wird.

Zweitens stellt sich die Frage des Gleichgewichts zwischen Heterogenität und Homogenität der beteiligten Netzwerkpartner. In den Ergebnissen der Datenauswertung deuten sich Bemühungen an, die fachliche Eigenständigkeit zu wahren und gleichzeitig als Netzwerk zu agieren. Weder eine zu starke Homogenität noch eine zu starke Heterogenität der versammelten Arbeitsansätze in den Kompetenznetzwerken scheint sich nach Einschätzung der Träger als problematisch für die Zusammenarbeit auszuwirken. Dies lässt darauf schließen, dass sich die Perspektiven der Netzwerkakteure gut ergänzen und zu einer Weiterentwicklung der Expertise in den Themenfeldern beitragen können.

Werden die bereits ausgeführten Herausforderungen hinsichtlich der Ressourcen betrachtet, deutet sich drittens an, dass die netzwerkinternen Abstimmungsprozesse und die gemeinsame Strategiearbeit zusätzlich zur Maßnahmenumsetzung viele Kapazitäten binden. Dabei sind auf Basis der vorliegenden Analyse insbesondere die Aufgabenfülle und die Verantwortungsübernahme der Koordinierungsstellen als enorm hoch einzuschätzen, da sie als strukturgebender Knotenpunkt und interne Servicestelle die Netzwerkprozesse maßgeblich anstoßen und aufrechterhalten. Es ist zukünftig die Passfähigkeit der an die Koordinierungsstellen gestellten Ansprüche im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu überprüfen.

Fazit

Die Analysen zeigen, dass die grundlegende Aufbauphase der kleinen und geschlossenen Kompetenznetzwerkstruktur abgeschlossen ist. Es stellt sich die Frage, ob die Bündelung von wenigen Organisationen zu dichten und geschlossenen Netzwerken mit einer vielbeschäftigten Koordinierungsstelle für die Zielstellung des Handlungsbereichs Bund hinreichend nutzbringend ist. Ebenfalls zu beobachten ist, inwiefern sich die Träger die vordefinierte Netzwerkstruktur aneignen und welche der sich entwickelnden Netzwerkpraktiken sich für den Handlungsbereich Bund als wirkungsvoll erweisen. Im Sinne der Weiterentwicklung der Themenfelder und des Auftrags als Ansprechpartner für Fachpraxis, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung stellt sich hierbei auch die Frage nach dem Mehrwert des Zusammenbindens von Trägern zu Kompetenznetzwerken im Vergleich zu Kompetenzzentren.

3.1 Gegenstand und Fragestellung

Im Handlungsbereich Bund des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ werden auf Bundesebene neben vier Kompetenzzentren auch zehn Kompetenznetzwerke gefördert. Im Vergleich zu den Kompetenzzentren liegt der Schwerpunkt der Tätigkeiten für die Kompetenznetzwerke im ersten Förderjahr insbesondere im Aufbau von tragfähigen Netzwerkstrukturen. Vor diesem Hintergrund nimmt das folgende Kapitel die ersten Erkenntnisse zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken und ihre Herausforderungen in diesem Prozess in den Fokus.

Ausgehend von Ergebnissen einer Online-Befragung der Kompetenznetzwerke sowie von Dokumentenanalysen und teilnehmenden Beobachtungen beleuchtet das Kapitel die Rahmenbedingungen, Arbeitsstrukturen und Herausforderungen der

netzwerkinternen Zusammenarbeit im ersten Förderjahr. Zunächst wird das methodische Vorgehen für die Analyse der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken dargelegt (3.2), danach folgt eine Erläuterung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Organisierung der Kompetenznetzwerke (3.3). Dabei werden erstens die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Organisierung herausgearbeitet, zweitens die organisatorische und inhaltlich-fachliche Arbeitsteilung beschrieben und drittens auf unterstützende Ressourcen der netzwerkinternen Zusammenarbeit hingewiesen. Im Weiteren beschreibt das Kapitel derzeitige Herausforderungen der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken und damit einhergehende Einflüsse auf die Maßnahmenumsetzung (3.4).

Die Schlussfolgerungen (3.5) ordnen schließlich die Erkenntnisse zur Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken vor dem Hintergrund der Zielstellung im Handlungsbereich Bund ein. Bereits in der vorherigen Phase der Programmförderung (2015–2019) war es für die wB der damaligen „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ von Interesse, wie die auf der Bundesebene geförderten Organisationen ihr Handeln koordinierten, um z.B. die Bündelung und Vermittlung von Interessen in den Themenfeldern vorzunehmen (Heinze u.a. 2018, S. 24). Da die meisten der aktuell geförderten Organisationen in Netzwerken zusammenarbeiten, soll im Fazit insbesondere der Frage nachgegangen werden, wie sie hierbei Abstimmungs- und Vernetzungsaufgaben im Handlungsbereich Bund umsetzen bzw. welche Erfordernisse sich für eine nutzbringende Handlungskoordination im Handlungsbereich Bund zukünftig ergeben.

3.2 Methodisches Vorgehen

Die Ergebnisse des Kapitels stützen sich auf diverse, mehrstufig erhobene Daten. Erstens wurde von September bis November 2020 eine Online-Befragung bei allen 40 geförderten Organisationen durchgeführt, die auch Fragen zur Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken enthielt. Dabei wurden die Träger insbesondere zur Ausgestaltung der Abstimmungsprozesse und zu den aktuellen Herausforderungen der Zusammenarbeit befragt. Die Befragung wurde als Vollerhebung realisiert. Die Datenauswertung erfolgte vor allem deskriptiv.

Zweitens erfolgte eine fokussierte Dokumentenanalyse. Der Korpus an analysierten Dokumenten umfasste diverse angefragte Dokumente zur Zusammenarbeit der Kompetenznetzwerke (z.B. Kooperationsvereinbarungen, Geschäftsordnungen), die zugesandten Netzwerkkonzepte aus den Jahresplanungsgesprächen und die an die Regiestelle überlieferten Ergebnisberichte aller Kompetenznetzwerke für das Jahr 2020 (beides Stand Juli 2020). Diese Dokumente wurden themenzentriert mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2015) ausgewertet. Im Analysefokus standen dabei die folgenden Fragen:

- Welche Rahmenbedingungen der Organisierung als Kompetenznetzwerke zeichnen sich ab?
- Wie gestaltet sich die organisatorische und inhaltlich-fachliche Arbeitsstruktur der Kompetenznetzwerke?
- Auf welche Regeln und Ressourcen der Zusammenarbeit wird rekuriert?

- Welche Herausforderungen der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken werden benannt?

Schließlich wurden diese quantitativen und qualitativen Daten angereichert durch Daten aus den teilnehmenden Beobachtungen der Auftaktgespräche im Juni 2020 und der Jahresplanungsgespräche im August und September 2020, die ebenfalls qualitativ inhaltsanalytisch (Mayring 2015) ausgewertet wurden.

3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Organisierung der Kompetenznetzwerke

3.3.1 Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Organisierung

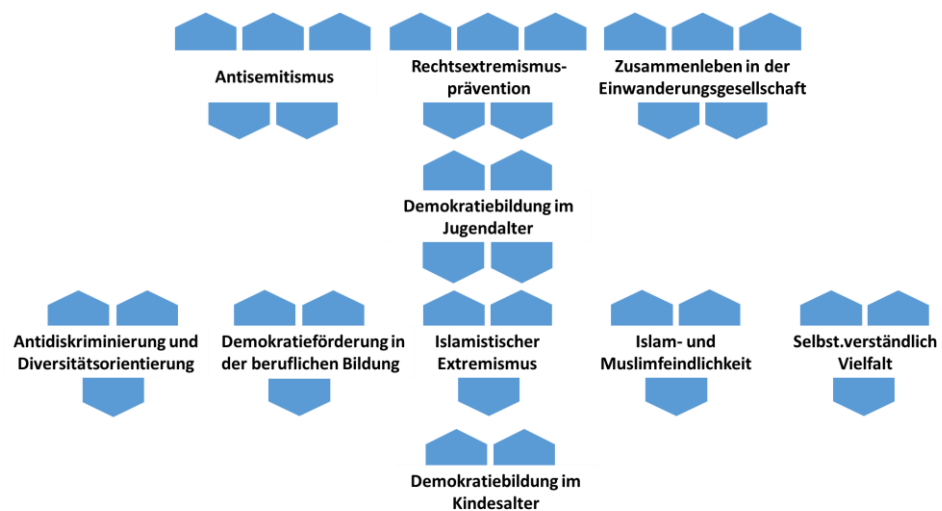
Im ersten Förderjahr lag der Schwerpunkt der Tätigkeiten für die Kompetenznetzwerke zunächst auf dem Aufbau und der Entwicklung von tragfähigen Netzwerkstrukturen sowie der Aushandlung von gemeinsamen Vereinbarungen zur internen und externen Kommunikation sowie zur Zusammenarbeit. Diese Prozesse begannen nicht erst mit dem Beginn der Förderlaufzeit, sondern bereits nach der Bekanntgabe der Ausrichtung des Handlungsbereichs Bund auf der Trägerkonferenz im Juli 2019. Dort wurde offiziell angekündigt, dass im Rahmen der zweiten Förderperiode Kompetenzzentren und -netzwerke in spezifischen Themenfeldern gefördert werden. Die Organisationen waren dadurch angehalten, sich für das Antragsverfahren mit potenziellen Netzwerkpartnern abzusprechen und gemeinsame Interessenbekundungen aufzusetzen. Anhand der Analyse der Beobachtungsdaten und Dokumente wird deutlich, dass dieser Prozess für die Organisationen teilweise sehr herausforderungsreich war, da die Zusammenarbeit in Kompetenznetzwerken ein neuer Ansatz innerhalb des Bundesprogramms darstellt(-e).

Zudem griffen die Akteure auf teilweise sehr unterschiedliche Vorerfahrungen zurück: Während ein Teil der geförderten Organisationen bereits auf jahrelange Kooperationserfahrungen miteinander zurückblicken konnte, war die Zusammenarbeit für einen anderen Teil der Akteure eine relativ neue Herausforderung. Vor allem im ersten Halbjahr der Programmförderung arbeiteten die Träger der Kompetenznetzwerke innerhalb von netzwerkinternen Planungstreffen am Aufbau der internen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen als wesentliche Grundlage für die zukünftige Umsetzung von Maßnahmen im Handlungsbereich Bund. Dabei formierte sich nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine inhaltliche Arbeitsteilung in den Kompetenznetzwerken. Des Weiteren wurden diverse Ressourcen der Zusammenarbeit zusammengetragen und für die zukünftige Maßnahmenumsetzung verankert. Die ersten Ergebnisse dieser netzwerkbildenden Aushandlungsprozesse werden im Folgenden dargestellt.

Die strukturelle Rahmenbedingung der netzwerkinternen Zusammenarbeit der Kompetenznetzwerke bildet die finanzielle Förderung von maximal fünf Einzelträgern je Kompetenznetzwerk mit je einem Träger als Koordinierungsstelle. Wie in

Abb. 3.3¹³ dargestellt, gestaltet sich die Größe der insgesamt 10 Kompetenznetzwerke, d.h. die Anzahl von Partnerorganisationen im Netzwerk, durchaus unterschiedlich: Die Hälfte der Kompetenznetzwerke besteht aus drei Netzwerkpartnern, die Maximalanzahl von fünf Netzwerkpartnern findet sich in drei Kompetenznetzwerken zusammen, ein Netzwerk wird aus vier und ein Netzwerk aus zwei Partnerorganisationen gebildet. Für den Handlungsbereich Bund stellt sich mit dieser heterogenen Aufstellung der Kompetenznetzwerke die Herausforderung, dass die Maßnahmenumsetzung, den sehr unterschiedlichen Voraussetzungen entsprechend, sich verschiedenartig entfaltet und dies bei ihrer Beurteilung zu beachten bleibt.

Abb. 3.3: Verteilung der Partner der zehn Kompetenznetzwerke im Handlungsbereich Bund



Quelle: Eigene Darstellung der wB des Handlungsbereichs Bund auf Basis der Dokumentenanalyse (n=10)

3.3.2 Vielseitige Formate der Zusammenarbeit und fachlich-inhaltliche Arbeitsteilung

Zahlreiche unterschiedliche Gremien der Zusammenarbeit bilden die Arbeitsstruktur, mit der die Kompetenznetzwerke die im Rahmen der Förderung zu leistenden Aufgaben sondieren, entwickeln und durchführen. Trotz der insgesamt unterschiedlichen Gremienformate (siehe Abb. 3.4) weist die organisatorische Arbeitsteilung in den Kompetenznetzwerken insgesamt eine Gemeinsamkeit auf: Es bilden sich eine strategische und eine operative Ebene der Zusammenarbeit innerhalb der Kompetenznetzwerke ab.

13 In der Abbildung wurden die Selbstbezeichnungen der Kompetenznetzwerke (z.B. laut Websites) übernommen.

Abb. 3.4: Formate der Netzwerkzusammenarbeit auf strategischer und operativer Arbeitsebene



Quelle: Eigene Darstellung der wB des Handlungsbereichs Bund auf Basis der Analyse von Beobachtungsprotokollen und Netzwerkkonzepten (n=19)

Die strategische Ebene der Netzwerkzusammenarbeit umfasst Formate wie Steuerungs- oder Leitungsteamtreffen, Trägerkreis oder Koordinierungsrat. Diese strategischen Gremien der Netzwerkzusammenarbeit dienen vorrangig zur trägerübergreifenden Steuerung der Kompetenznetzwerke, also den netzwerkinternen Abstimmungsprozessen, die z.B. die Erarbeitung gemeinsamer Strategien oder die Außendarstellung des Netzwerks betreffen. Die strategische Ebene ist besonders hinsichtlich der Abgrenzung der Regeltätigkeit der Organisationen zur gemeinsamen Netzwerkarbeit relevant. Überwiegend monatlich treffen sich dabei alle Netzwerkpartnerorganisationen, vorzugsweise vertreten durch die Projektleitungen, zum gemeinsamen Austausch über Strategien, grundsätzliche Ziele und Maßnahmen des Kompetenznetzwerks. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass z.B. die Regeln der netzwerkinternen Kommunikation und Zusammenarbeit, die übergreifende Zuständigkeiten- und Aufgabenverteilung sowie Maßnahmen der netzwerkinternen Qualitätssicherung in konsensualer Abstimmung vereinbart werden. Des Weiteren dienen jene strategischen Steuerungstreffen der gemeinsamen Erörterung und Planung der Netzwerkmaßnahmen. Dabei sollen die grundsätzlichen Abstimmungsprozesse nicht nur den netzwerkinternen Wissensaustausch ermöglichen, sondern auch Doppelstrukturen und Parallelangebote vermeiden. Die größeren Kompetenznetzwerke nutzen für den strategischen Austausch zwischen den Netzwerkpartnern außerdem das Format der ein- bis zweitägigen Jahresklausurtagung, in der vergangene Arbeiten gemeinsam evaluiert, aktuelle Herausforderungen sondiert und die zukünftige Jahresplanung beschlossen werden.

Die operative Ebene der Netzwerkzusammenarbeit betrifft Austauschformate, die der zügigen und praktischen Koordinierung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen und der Vertiefung des fachlichen Austauschs zwischen den Trägerorganisationen dienen. Die Formate auf der operativen Ebene der Zusammenarbeit weisen große Gemeinsamkeiten zwischen den Kompetenznetzwerken auf und zeigen sich in der Praxis vermutlich nicht immer trennscharf vom strategischen Arbeiten.

Sie variieren von thematischen Arbeitsgruppen, Fachausschüssen, bi- oder trilateralem Zusammenarbeiten bis zu operativen Steuerungsgruppen oder netzwerkinternen Jour fixe-Terminen. Je nach Bedarf und in unterschiedlicher Regelmäßigkeit treffen sich vorrangig Projektverantwortliche und relevante Mitarbeitende der Trägerorganisationen, um themen- oder maßnahmenspezifisch zusammenzuarbeiten, z.B. zum gemeinsamen Internetauftritt, zur Leitbildentwicklung oder zu Beratungsangeboten des Kompetenznetzwerks.

In allen Kompetenznetzwerken werden beide Ebenen der Zusammenarbeit, vorrangig die strategische Arbeitsebene, maßgeblich durch die Koordinierungsstelle unterstützt. Sie ist mit einer Personalstelle bei einem Netzwerkpartner beheimatet und übernimmt zahlreiche gesamtkoordinierende Aufgaben. Als netzwerkeigene Servicestelle ist sie z.B. für die Vor- und Nachbereitung von regelmäßigen Sitzungen der strategischen Arbeitsebene zuständig und soll ein Monitoring der Tätigkeiten und Aufgaben des Kompetenznetzwerks betreiben. Gemeinsam ist den Koordinierungsstellen der Kompetenznetzwerke, dass sowohl die netzwerkinterne als auch die -externe Kommunikation in ihrer Verantwortung liegt. Über alle Kompetenznetzwerke hinweg soll sie somit auch als erster Ansprechpunkt für den Programmgeber und andere Projekte innerhalb des Bundesprogramms, aber auch für Politik und Medien sowie für Anfragen von fachlichen oder zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren dienen. Dabei haben die Netzwerkpartner der Koordinierungsstelle mehrheitlich keine eigene Sprechfunktion übertragen, sondern setzen vorherige Absprachen mit dem gesamten Netzwerk voraus. Teilweise wird eine Verweisstruktur entwickelt, die für spezifische oder tiefergehende Anfragen an relevante Partnerinnen und Partner des Kompetenznetzwerks vermittelt. Damit sind die Koordinierungsstellen der Herausforderung der Mandatierung unterworfen: Einerseits sind sie in der eigenen Organisation verhaftet, deren Interessen sie vertreten, andererseits übernehmen sie als Knotenpunkt auch die Vertretung des Kompetenznetzwerks. Mögliche Rollenkonflikte können eine kontinuierliche Herausforderung darstellen, die es für die Kompetenznetzwerke, z.B. durch gemeinsame Absprachen, zu bearbeiten gilt.

Jene netzwerkinterne Verweisstruktur deutet gleichzeitig auf eine inhaltlich-fachliche Arbeitsteilung zwischen den Netzwerkpartnern hin. So wurde neben der organisatorischen Arbeitsstruktur mehrheitlich auch eine inhaltlich-fachliche Arbeitsteilung in den Kompetenznetzwerken abgestimmt und in den Netzwerkkonzepten oder Kooperationsvereinbarungen dokumentiert. Dies entspricht auch der Förderlogik, nach der die Akteure innerhalb eines Netzwerks ihre Perspektiven und Erfahrungen bündeln sollen, um „die inhaltliche Expertise im jeweiligen Themenfeld weiter-[zu-]entwickeln und diese Expertise bundesweit zur Verfügung [zu] stellen (z.B. durch fachliche Beratung)“ (BMFSFJ 2019a, S. 801). Jeweils unterschiedlich ausgeprägt ist die inhaltlich-fachliche Arbeitsteilung ein Spiegelbild der spezifischen Expertisen, die in den Kompetenznetzwerken gebündelt sind, wobei sie um eine strukturierte Abgrenzung bemüht ist. Die Zuständigkeiten zur Maßnahmensetzung wurden abgestimmt und formal die inhaltliche Selbstständigkeit der Fachbereiche festgehalten. Ob und inwiefern sich die eigenständigen Fachbereiche und die Schnittmengen vorliegender Expertisen in der Umsetzung des Handlungsbereichs wirkungsvoll ergänzen, wird eine zu beobachtende Herausforderung der nächsten

Förderjahre sein. Dabei stellt sich auch die Frage, ob der zusätzliche Zeit- und Personalaufwand der interorganisationalen Abstimmungen und Abgrenzungen den Nutzen der Vernetzung rechtfertigt.

3.3.3 Unterstützende Ressourcen der netzwerkinternen Zusammenarbeit

Die Organisation der Kompetenznetzwerke stützt sich im Weiteren auf einen vielseitigen Bestand an netzwerkeigenen Ressourcen (siehe Abb. 3.5).

Abb. 3.5: Unterstützende Ressourcen der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken



Quelle: Eigene Darstellung der wB des Handlungsbereichs Bund auf Basis der Analyse von Beobachtungsprotokollen und Netzwerkkonzepten (n=19)

In vielen Kompetenznetzwerken dokumentieren sich die ersten gemeinsamen Aushandlungen in Form von Kooperationserklärungen und -verträgen oder Geschäftsordnungen und bilden damit eine Grundlage für die weitere Zusammenarbeit. Teilweise als Bestandteil dieser Vereinbarungen oder als zusätzliche Regelung dienen Datenschutzvereinbarungen oder Regeln des Corporate Designs bzw. Wordings dem gemeinsamen Umgang in der Innen- und Außenkommunikation des Kompetenznetzwerks. Jene aufwendigen Auflistungen des zu verwendenden Wordings bei gemeinsamen Maßnahmen, Veranstaltungen oder Produkten weisen auf die Komplexität der Außendarstellung der Kompetenznetzwerke hin. Abhängig von den Auftraggebern, den Zielgruppen, den Beteiligten und den Inhalten wird die Anwendung von unterschiedlichen Wordings und Logos vereinbart. Es wird hier noch zu beobachten sein, welche Wirkung die komplexe Außendarstellung der Kompetenznetzwerke für die unterschiedlichen Zielgruppen entfaltet. Die zusätzlich vom Programmgeber eingeforderten Netzwerkkonzeptionen und konsolidierten Jahresplanungs- oder Leitbilddokumente können ebenso als Ressourcen aufgeführt werden, indem sie vorläufige Absprachen und gemeinsame Strategien als Basis der Zusammenarbeit dokumentieren.

Unterstützend für eine effektive und nachhaltige Zusammenarbeit im Netzwerk richten einige Kompetenznetzwerke außerdem systematische netzwerkinterne Qualitätssicherungsprozesse ein. Die Variation von qualitätssichernden Instrumenten reicht von Projektcontrolling, Monitoring und Selbstevaluation bis zur externen prozessbegleitenden Evaluation gemeinsamer Formate und Arbeitsstrukturen. In kleineren Netzwerken werden vereinzelt auch Instrumente wie Supervision und kollegiale Beratung genutzt. Teil dieser internen Qualitätssicherung ist bei einigen Kompetenznetzwerken auch das Einberufen eines externen Beirats. Mit dem Ziel der kritischen fachwissenschaftlichen Beratung und Begleitung der Netzwerkarbeit versammeln die jährlich tagenden Beiräte strategisch wichtige Fachexpertinnen und Fachexperten. Die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern wird schließlich technisch unterstützt durch gemeinsame Datenablagensysteme, Videokonferenztechnologie und Mailinglisten.

3.4 Herausforderungen der Zusammenarbeit

Insgesamt zeichnet sich in den oben benannten Daten (Abschnitt 3.2) eine allgemein positive Einschätzung der Netzwerkzusammenarbeit seitens der beteiligten Trägerorganisationen ab. Betont werden der kollegiale und intensive Fachaustausch sowie die konstruktive und produktive Kooperation. Gleichzeitig werden abseits der pandemiebedingten Erschwernisse erste wesentliche Herausforderungen der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken ersichtlich, die im Folgenden als Spannungsfelder der Maßnahmenumsetzung dargestellt werden.

3.4.1 Zwischen eigenständiger Regeltätigkeit und gemeinsamer Netzwerkarbeit

Anhand der Analyse der Beobachtungsdaten und Dokumente wird ersichtlich, dass eine wesentliche Herausforderung der Arbeit in den Kompetenznetzwerken im produktiven Aushandeln zwischen der fachlichen Eigenständigkeit der beteiligten Organisationen und der gemeinsamen Maßnahmenumsetzung besteht. Die meisten Träger sind sich über die Wichtigkeit einig, dass jeder Netzwerkpartner sein Alleinstellungsmerkmal behält (34 von 36 Zustimmungen). Eine weitere deutliche Mehrheit (30 von 33) stimmte der Aussage zu, dass jeder Netzwerkpartner zuerst der eigenen Organisation verpflichtet sei. Fast ausnahmslos alle Netzwerkträger (35 von 36) gaben an, in der Netzwerkarbeit genug Raum für eigene Impulse und Anregungen zu haben. Etwas mehr als drei Viertel aller Träger (26 von 34) sehen ein gutes Verhältnis zwischen Aufwand von Abstimmungsprozessen und dem Nutzen, der in der Zusammenarbeit entsteht. Zusammengefasst ergibt sich damit das Bild, dass die Aushandlungen zwischen dem gemeinschaftlichen strategischen Netzwerkaufbau und dem Erhalt der organisationalen Eigenständigkeit und Eigenheit sich für die Mehrheit der Träger als bisher nutzbringende Herausforderungen erweisen. Hier wäre im Verlauf der Förderung zu eruieren, unter welchen Rahmenbedingungen die gemeinsame Maßnahmenumsetzung gegenüber organisationalen Eigeninteressen priorisiert wird.

Das Spannungsfeld zwischen eigenständiger Regeltätigkeit und gemeinsamer Netzwerkarbeit dokumentiert sich auch anhand der netzwerkinternen Aushandlungen zur Außenkommunikation als Kompetenznetzwerk und in der detaillierten inhaltlich-fachlichen Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche zwischen den Netzwerkpartnern. Es zeichnet sich in den vorliegenden Daten ab, dass die daraus resultierenden Aushandlungsergebnisse das Ziel haben, sowohl Konkurrenzen zwischen den Netzwerkpartnern als auch Doppelstrukturen im Themenfeld zu vermeiden. Da es hier im weiteren Programmverlauf zu Interessenskonflikten kommen kann, wird die WB den netzwerkinternen Abstimmungsprozessen, vor allem im Vergleich zur Arbeitsweise und -struktur der Kompetenzzentren, weiterhin besondere Beachtung schenken. Es stellt sich für die Netzwerkpartner die Herausforderung, dass die Netzwerkarbeit mit den originären Kernaufgaben und -aufträgen der Trägerorganisationen um die verfügbaren knappen Ressourcen und die fachlichen Prioritäten der Regeltätigkeit konkurriert. Aktuell deutet sich anhand der Daten an, dass eine mögliche Konkurrenzsituation die Zusammenarbeit zwischen den Partnern in den Kompetenznetzwerken nicht beeinträchtigt. Laut der Online-Befragung lehnt die deutliche Mehrheit der Träger (29 von 36) die Aussage ab, dass die Netzwerkzusammenarbeit durch Konkurrenzen erschwert wird, denn etwa zwei Drittel von ihnen (20 von 29) widersprachen dieser Aussage ohne Einschränkungen und lediglich sieben Träger (in vier Themenfeldern) gaben an, dass die Zusammenarbeit durch Konkurrenzen erschwert wird.

3.4.2 Zwischen Homogenität und Heterogenität der Netzwerkpartner

In Bezug auf netzwerktheoretische Grundlagen (Ebers/Maurer 2019) entfaltet sich auch für die Kompetenznetzwerke im Handlungsbereich Bund ein weiteres Spannungsfeld, und zwar zwischen der Heterogenität und Homogenität der beteiligten Netzwerkpartner. Die Heterogenität in ihren Ansätzen und fachlichen Perspektiven wird fast durchgängig als Gewinn geschätzt und der Erhalt der Unterschiedlichkeit vor möglichen Forderungen einer Vereinheitlichung verteidigt. Dies belegen auch die bereits beschriebenen Zustimmungswerte bezüglich der Wichtigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Organisationen (siehe Abschnitt 3.4.1). Die Unterschiedlichkeit in fachlichen Ansätzen und Zugängen kann nicht nur netzwerkintern bereichernd sein (vgl. Hagedoorn/Lokshin/Zobel 2017; Lee/Kirkpatrick-Husk/Madhavan 2017; Genosko 1999), sondern auch netzwerkextern ihr Mandat gegenüber Fachpraxis, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung stärken.

Aus Sicht der befragten Akteure wird in der Online-Befragung deutlich, dass keine zu große Heterogenität der Ansätze und Perspektiven besteht. Eine größere Mehrheit der Träger (22 von 36) verneint die Aussage, dass ihre Netzwerkpartner eine ganz andere Denkweise bzw. einen ganz anderen Handlungsansatz hätten als sie selbst. Zudem gaben lediglich 4 von 36 Trägern an, dass sich die unterschiedlichen Ansätze und Perspektiven innerhalb der Netzwerke nicht gut ergänzen. Die überwiegende Mehrheit der Träger (32 von 36) sieht eine gute Ergänzung in der Heterogenität der unterschiedlichen Ansätze und Perspektiven. Der Eindruck der mehrheitlich positiven Einschätzung zur Vereinbarkeit von Homogenität und Heterogenität der Arbeitsansätze bestätigt sich ebenfalls dadurch, dass nahezu alle Träger (34

von 36) keine zu großen Überschneidungen in den Arbeitsansätzen der Netzwerkpartner sehen. In den Ergebnissen deuten sich Bemühungen seitens der Netzwerkpartner an, die fachliche Eigenständigkeit zu wahren und gleichzeitig als Netzwerk zu agieren. Die Ansätze der Kompetenznetzwerke scheinen aus Sicht der Träger weder zu heterogen noch zu homogen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das lässt darauf schließen, dass sich die Perspektiven der Netzwerkakteure gut ergänzen und zu einer Weiterentwicklung der Expertise in den Themenfeldern beitragen können.

3.4.3 Zwischen hohem Koordinationsaufwand und wenigen Ressourcen

Werden die bereits ausgeführten Herausforderungen im Hinblick auf die Ressourcen betrachtet, deutet sich an, dass die notwendigen netzwerkinternen Abstimmungsprozesse und die wichtige gemeinsame Strategiearbeit zusätzlich zur Maßnahmenumsetzung viele Kapazitäten binden. Bei der Einschätzung der Ressourcenlage als Herausforderung geben immerhin 18 von 35 Träger an, dass sie nicht ausreichend Ressourcen für eine Zusammenarbeit im Kompetenznetzwerk zur Verfügung haben. Dabei ist anhand der aktuellen Analyse (siehe Abschnitt 3.3.2) insbesondere die Aufgabenfülle und die Verantwortungsübernahme der Koordinierungsstellen als enorm hoch einzuschätzen, da sie als strukturgegebener Knotenpunkt und interne Servicestelle die Netzwerkprozesse maßgeblich anstoßen und aufrechterhalten sollen. In den Befragungs- und Beobachtungsdaten finden sich auch Hinweise einiger Träger auf dieses Spannungsfeld zwischen geringer Ressourcenausstattung der Koordinierungsstellen¹⁴ und dem erheblichen Koordinationsaufwand, vor allem in größeren Kompetenznetzwerken, z.B. bei aufwendigen Abstimmungsprozessen für die gemeinsame Berichtslegung und Antragsstellung. Eine besondere Herausforderung von Koordinierungsstellen liegt darin, den Gesamtüberblick über alle Partner innerhalb und außerhalb des Netzwerks zu behalten. Gleichzeitig kann diese Aufgabe durch Loyalitäts- und Interessenskonflikte aufgrund des Verhaftetseins in der eigenen Organisation erschwert sein. Ressourcenarme Koordinierungsstellen könnten durch strukturelle Erschwernisse dazu tendieren, die anderen Netzwerkpartner aus dem Auge zu verlieren. Künftig wäre gegebenenfalls die Passfähigkeit der an die Koordinierungsstellen gestellten Ansprüche mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu überprüfen.

3.5 Schlussfolgerungen

Im ersten Förderjahr lag der Schwerpunkt der Tätigkeiten von Kompetenznetzwerken insbesondere auf der Arbeitsorganisation und den Abstimmungsprozessen zwischen den Partnerorganisationen. In jeweils unterschiedlicher Weise können Träger

¹⁴ In den Grundsätzen zur Förderung ist kein explizites Finanzierungsmodell für die Koordinierungsstellen festgehalten. Die jeweils koordinierenden Träger der Kompetenznetzwerke kalkulieren und beantragen entsprechende Bedarfe beim Fördermittelgeber.

dabei gegebenenfalls auf vorherige oder bestehende Kooperationsbeziehungen innerhalb und außerhalb des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ zurückgreifen. Besondere Herausforderungen brachte und bringt im ersten Förderjahr die Covid-19-Pandemie mit sich, vor allem durch die Unmöglichkeit von persönlichen Treffen sowie Absprachen und dem erschwerten Vertrauensaufbau in virtuellen Formaten. Dass diese erste grundlegende Aufbauphase nun erfolgreich abgeschlossen ist, deutet sich nicht nur in der Dokumentenanalyse anhand der erkennbaren organisatorischen und inhaltlich-fachlichen Arbeitsstruktur sowie der Einrichtung diverser unterstützender Regeln und Ressourcen an (siehe Abschnitte 3.3.2 und 3.3.3). Auch in der Auswertung der Online-Befragung bestätigt sich, dass eine überwiegende Mehrheit der Träger (32 von 35) eine klare Verteilung der Verantwortungsbereiche im Netzwerk wahrnimmt. Die Arbeitsprozesse sowie die internen und externen Kommunikationsabläufe der Kompetenznetzwerke sind, wenn auch mit pandemiebedingt höherem Aufwand und Verzögerungen, grundsätzlich angelegt und verankert.

Die Vielzahl an Formaten der Zusammenarbeit und die Etablierung einer strategischen und operativen Ebene geben einen Eindruck von den kontinuierlichen und zielgerichteten Abstimmungsprozessen innerhalb der Kompetenznetzwerke. Die spezielle, von der Programmlogik vordefinierte Charakteristik der Netzwerke begünstigt einerseits diese Kontinuität und Zielgerichtetheit der Abstimmungsprozesse. Wenn die Kompetenznetzwerke aus einer netzwerktheoretischen Perspektive (Ebers/Maurer 2019) überhaupt als Netzwerke einzuordnen sind, dann als relativ kleine interorganisationale Netzwerke mit einer dichten und bisher geschlossenen Struktur (ebd.). Im Unterschied zu emergenten losen oder größeren Netzwerken starten die Kompetenznetzwerke mit mehrheitlich nur drei Netzwerkpartnern auf Basis eines externen, intentionalen Entstehungsimpulses – der Bundesmittelförderung von maximal fünf Trägern in abgegrenzten Themenfeldern. Die derzeitige formale Geschlossenheit der Kompetenznetzwerke begründet sich über die Aufnahme von Trägern durch die Förderung als Netzwerkpartner. Aus netzwerktheoretischer Perspektive leiten sich aus dieser Besonderheit der Kompetenznetzwerke einige anschließende Fragen ab.

Zwar wird netzwerktheoretisch davon ausgegangen, dass Netzwerke mit einer geschlossenen Struktur die Kooperation, Kommunikation und Verlässlichkeit erleichtern (Coleman 1988). Netzwerktheoretische Forschung betont außerdem, dass sich in jenen dichten Netzwerken, d.h., wenn jeder Akteur mit jedem anderen eine Beziehung unterhält, Informationen schnell und über unterschiedliche Akteure verbreiten, sodass die soziale Kontrolle des Verhaltens der Akteure stärker ausgeprägt ist (Uzzi 1996). Hinweise darauf finden sich auch im Antwortverhalten der überwiegenden Mehrheit der Träger (31 von 35), die bestätigten, dass Absprachen unter den Netzwerkpartnerinnen und -partnern von allen Seiten eingehalten werden.

Es stellt sich allerdings die Frage, ob und wie jene dichte und geschlossene Netzwerkstruktur der Zielstellung des Handlungsbereichs Bund, vor allem in Bezug auf

die Erbringung bundeszentraler Aufgaben¹⁵, hinreichend nutzbringend ist. Sollten weitere, nicht geförderte, aber fachlich ausgewiesene Akteure ein- oder angebunden werden und wie kann dies strukturell geschehen? Wie kann trotz der geschlossenen Kompetenznetzwerkstruktur von teilweise drei Trägern eine bundesweite Wirkung bei der Aufgabenerfüllung erzielt werden? Netzwerktheoretisch wird vielfach davon ausgegangen, dass Netzwerke mit mehreren und heterogenen Akteuren eher dazu beitragen, eine größere Menge und Vielfalt an fachlicher Expertise zu versammeln (Hagedoorn/Lokshin/Zobel 2017; Lee/Kirkpatrick-Husk/Madhavan 2017). Daran anschließend stellt sich für die Kompetenznetzwerke die Frage, ob ihr Mandat gegenüber Fachpraxis, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung durch eine Öffnung der Struktur, z.B. durch die Aufnahme weiterer Netzwerkpartner und/oder die Aufnahme unterschiedlicher Arbeitsansätze eher gestärkt werden könnte. Weiterhin könnte die unterliegende Hierarchisierung von Akteuren im Themenfeld Legitimationsprobleme gegenüber netzwerkexternen Partnern der Fachpraxis nach sich ziehen und damit möglicherweise Zugänge für Transfertätigkeiten verschließen. Der Nutzen der Bündelung von wenigen Organisationen zu dichten und geschlossenen Netzwerken mit einer vielbeschäftigten Koordinierungsstelle wird künftig im Handlungsbereich Bund von der wissenschaftlichen Begleitung besonders in den Blick zu nehmen sein.

Außerdem sollte vor dem Hintergrund bereits bestehender langjähriger Netzwerkstrukturen außerhalb der Kompetenznetzwerke die Frage aufgeworfen werden, wie die neu auszubauenden Kompetenznetzwerke und die vorhandenen Netzwerkstrukturen und Regeltätigkeiten der beteiligten Träger zu einer wirkungsvollen Anlauf- und Transferstelle gekoppelt werden können. Eine von der Regeltätigkeit entkoppelte Netzwerkarbeit könnte das Entstehen oder Verstärken von Parallelstrukturen fördern. Hier bleibt künftigen Untersuchungen der wissenschaftlichen Begleitung vorbehalten zu klären, wie sich die Kompetenznetzwerke zu anderen Netzwerkstrukturen verhalten und welche Herausforderungen sich daraus für die Arbeit im Handlungsbereich Bund ergeben.

Dabei wird außerdem zu beobachten sein, inwiefern sich die Träger die vordefinierte Netzwerkstruktur aneignen: Bilden sich die Organisationsverbünde als eigene, interorganisationale Entitäten mit einer Netzwerkidentität heraus? Oder entstehen eher maßnahmenbezogen zusammenarbeitende und instrumentell vernetzte Zusammenschlüsse von Organisationen in einem Themenfeld? Welche Zwischenformen bilden sich in diesen Prozessen heraus? Darüber hinaus wird zu beobachten sein, welche dieser unterschiedlichen Netzwerkpraktiken sich für den Handlungsbereich Bund als wirkungsvoll im Sinne der Weiterentwicklung der Themenfelder und der Aufgabe als Ansprechpartner gegenüber Fachpraxis, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung erweist. Die Frage nach dem Mehrwert des Zusammenbindens von Trägern zu Kompetenznetzwerken sollte – im Vergleich zu Kompetenzzentren im Handlungsbereich Bund – dabei künftig in den Blick kommen. Können jene kleinen und dichten Kompetenznetzwerke im Vergleich zu Kompetenzzentren

15 Zum Begriff „Bundeszentrale Aufgaben“ siehe Abschnitt 2.3.

schnellere Absprachen und Ansatz- bzw. Perspektivenvielfalt besser miteinander vereinen? Rechtfertigt sich der größere Kooperationsaufwand durch eine erhöhte bundesweite Reichweite der (weiter-)entwickelten fachlichen Ansätze im Vergleich zu Kompetenzzentren? Ferner zu untersuchen sind dabei insbesondere die Beziehungen der Kompetenznetzwerke zu anderen Akteuren und deren Einbettung im Themenfeld, um ein vollständiges Bild des fachlichen Beziehungsgeflechts und dessen Wirkung für die Weiterentwicklung der Themenfelder zu zeichnen.

4 Zusammenarbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke mit Modellprojekten im Themenfeld

Zusammenfassung

Zu den Aufgaben der Kompetenzzentren und -netzwerke gehört die Zusammenarbeit mit anderen Programmakteuren, insbesondere die Zusammenarbeit mit und die Unterstützung von Modellprojekten in den jeweiligen Themenfeldern. So sollen Synergiepotenziale ausgeschöpft und der Transfer erfolgreich erprobter modellhafter Ansätze in die Regelstrukturen gesichert werden. Dabei sind die Akteure in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen in den Themenfeldern konfrontiert, die die Aufnahme der Tätigkeiten jeweils spezifisch prägen. Zudem ist die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure aktuell stark von der Covid-19-Pandemie und ihren direkten wie indirekten Auswirkungen beeinflusst.

Passung von Erwartungen, Bedarfen und Angeboten

Die pandemische Situation hat die Träger der Kompetenzzentren und -netzwerke beim Aufbau von Arbeitsbeziehungen und -strukturen vor neue Herausforderungen gestellt. Zumeist mit digitalen Formaten haben die Kompetenzzentren und -netzwerke begonnen, Kontakte zu den Modellprojekten aufzunehmen und wechselseitige Unterstützungsbedarfe und -möglichkeiten zu eruieren. Die Online-Befragung der Modellprojekte (n=113) ergab, dass bis Oktober 2020 rund die Hälfte der Modellprojekte ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit formulieren konnte. Die Modellprojekte erwarten überwiegend von dem ihnen zugeordneten Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk, dass es eine vermittelnde Rolle einnimmt und als Instanz der Qualitätssicherung fungiert. Sie erhoffen sich, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke durch die Aufbereitung fachlichen Wissens, durch die Bereitstellung von Austauschformaten und durch Angebote von Qualifizierungsmaßnahmen die Professionalisierung in den Themenfeldern vorantreiben und eine gemeinsame Wissensbasis herstellen. In der Implementationsphase des Programms steht die Interessenvermittlung für die Modellprojekte im Themenfeld noch nicht im Vordergrund. Für das erste Förderjahr 2020 erscheint es wichtiger, ein stabiles Fundament für eine zielorientierte Zusammenarbeit zu legen.

Die den Kompetenzzentren und -netzwerken im Programm zugeschriebene „Mittlerrolle“ wird von den Trägern mit unterschiedlichen Schwerpunkten ausgefüllt. Insgesamt passen die Angebote der Kompetenzzentren und -netzwerke überwiegend mit den Bedarfen der Modellprojekte zusammen. Dabei werden den Transfer- und Anregungsaufgaben sowie der Qualitätssicherung, Qualifizierung und Professionalisierung besondere Bedeutung zugeschrieben. Die Kompetenzzentren und -netzwerke ziehen in der Implementationsphase des Programms teilweise selbst einen Nutzen aus der Zusammenarbeit mit den Modellprojekten, die sowohl projekt- bzw. maßnahmenbezogen als auch auf strategisch-steuernder Ebene stattfindet.

Herausforderungen der Zusammenarbeit

Es sind vor allem drei Aspekte, aus denen sich Herausforderungen für die Zusammenarbeit ergeben. Erstens fordern strukturinduzierte Schwierigkeiten wie die unterschiedliche Anzahl zugeordneter Modellprojekte und ihre Heterogenität die Kompetenzzentren und -netzwerke in unterschiedlicher Weise heraus, aber auch Doppelstrukturen der Vernetzung gilt es zu vermeiden. Zweitens schränken begrenzte Ressourcen Vernetzungsmöglichkeiten ein. Das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Vernetzung wird durch die beteiligten Akteure ambivalent wahrgenommen und es wird genau abgewogen, wo die Zusammenarbeit einen Mehrwert erbringen kann. Drittens erschweren Unklarheiten über die Position und Rolle der Kompetenzzentren bzw. -netzwerke im Themenfeld die Zusammenarbeit mit Modellprojekten. Die Kompetenzzentren und -netzwerke befinden sich hier in einem doppelten Spannungsverhältnis. Einerseits prägt die Spannung zwischen Freiwilligkeit und Verbindlichkeit der Zusammenarbeit die gegenseitigen Erwartungen. Andererseits entsteht ein Spannungsfeld zwischen der, den Kompetenzzentren und -netzwerken zugeschriebenen, herausgehobenen Position mit ihren hierarchisierenden Tendenzen und der nicht-hierarchischen Umsetzung der Vernetzung.

Schlussfolgerungen

Die Zusammenarbeit von Modellprojekten und Kompetenzzentren und -netzwerken stellt sich im ersten Förderjahr insgesamt positiv dar. Angesichts der strukturinduzierten Hierarchisierungstendenzen erscheint es für die Kompetenzzentren und -netzwerke nützlich, Vorerfahrungen in der Zusammenarbeit im Themenfeld zu haben und in der praktischen Umsetzung Prinzipien der Partnerschaftlichkeit sowie der Vertrauensbildung wirkmächtig werden zu lassen. Im Hinblick auf das Problem nicht ausreichend wahrgenommener Ressourcen wäre eine stärkere finanzielle Förderung der Vernetzungstätigkeiten der beteiligten Akteure (vor allem bei den Modellprojekten) zu erwägen, die diese besondere Aufgabe unterstreicht. In der weiteren Programmlaufzeit wird zu beobachten sein, welche Umgangsstrategien die Kompetenzzentren und -netzwerke mit den beschriebenen Spannungsfeldern entwickeln, z.B. welche Formen der Kooperation im Themenfeld sie etablieren und welche Implikationen damit verbunden sind.

4.1 Einleitung

Die 40 Organisationen, die als Kompetenzzentren und -netzwerke im Handlungsbereich Bund im Rahmen von „Demokratie leben!“ in insgesamt 14 Themenfeldern gefördert werden, sollen verschiedene bundeszentrale Aufgaben erfüllen (siehe Kapitel 2). Laut den Grundsätzen der Förderung im Handlungsbereich Bund des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (BMFSFJ 2020b) sollen die darin benannten Aufgaben „insbesondere für Partner*innen und Projekte im Bundesprogramm ‚Demokratie leben!‘“ umgesetzt werden. Damit sind „vor allem auch die Kooperation mit und Unterstützung von Modellprojekte[-n] im gleichen Themenfeld des Bundesprogramms“ gemeint (BMFSFJ 2020b, S. 4f.). Die Modellprojekte geraten insofern als besondere Akteure im Bundesprogramm in den Blick. Innerhalb der jeweiligen Themenfelder sollen die Kompetenzzentren und -netzwerke mit den Modellprojekten zusammenarbeiten und u.a. (transferorientierte) Unterstützungsangebote

an sie richten. Damit sollen die Kompetenzzentren und -netzwerke in der zweiten Förderperiode von „Demokratie leben!“ stärker zur Lösung des Transferproblems beitragen, das insbesondere Modellprojekte betroffen hat (BMFSFJ 2020b; Heinze/Reiter/Schroeter 2020, S. 68f.). Synergiepotenziale zwischen Modellprojekten und Kompetenzzentren und -netzwerken sollen so ausgeschöpft und der Transfer erfolgreicher Konzepte in die Fachpraxis sichergestellt werden (siehe Abschnitt 1.3).

Dabei findet der Aufbau belastbarer interorganisationaler Arbeitsstrukturen und die Koordination des fachlichen bzw. fachpolitischen Handelns der Modellprojekte und der Kompetenzzentren und -netzwerke im Kontext von Konkurrenzen um fachliche bzw. fachpolitische Anerkennung, Deutungshoheiten und nicht zuletzt Fördermittel usw. statt (siehe Abschnitt 1.6). Darüber hinaus sind die Kooperationsbeziehungen zwischen Kompetenzzentren und -netzwerken auf der einen und Modellprojekten auf der anderen Seite durch widersprüchliche Anforderungen bestimmt: Die Zusammenarbeit ist den Trägern der Kompetenzzentren und -netzwerke einerseits durch den Fördermittelgeber aufgetragen, andererseits stehen ihnen keine Mittel zur Verfügung, die Kooperation der Modellprojekte und der Fachpraxis zu erzwingen. Eine Pflicht zur Kooperation widerspräche zudem einer Konzeption der Arbeitsbeziehung als einem Austausch im Interesse der fachlichen Themenfeldentwicklung mit einer wechselseitigen Anerkennung der jeweiligen Expertise. Neben der Spannung von Freiwilligkeit und Pflicht wird die Anlage der Kooperation als gleichberechtigte Zusammenarbeit durch die im Bundesprogramm vorgenommene herausgehobene Positionierung der Kompetenzzentren und -netzwerke im Themenfeld konterkariert. Mit Begriffen der Governance-Forschung lässt sich dieses Spannungsfeld im Hinblick auf die Modi der Handlungskoordination verstehen: Die Zusammenarbeit muss zwischen den Polen von hierarchischer und nicht-hierarchischer sowie instrumenteller und diskursiver Handlungskoordination (Sonderforschungsbereich 700 2012) ausgehandelt werden. In diesem Kapitel soll herausgearbeitet werden, vor welchen Herausforderungen die Kompetenzzentren und -netzwerke dabei stehen und welche Problemwahrnehmungen von ihnen formuliert werden. In der weiteren Programmlaufzeit wird dann zu beobachten sein, welche Umgangsstrategien die Kompetenzzentren und -netzwerke entwickeln, d.h., welche Formen der Kooperation im Themenfeld sie etablieren und welche Implikationen damit verbunden sind.

Zur weiteren Erhellung der Handlungskoordination im Themenfeld wird in diesem Kapitel danach gefragt, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Modellprojekten und Kompetenzzentren bzw. -netzwerken im ersten Förderjahr gestaltet. Wie konzipieren die Kompetenzzentren und -netzwerke (transferorientierte, koordinierende und qualifizierende) Unterstützungsangebote insbesondere für Modellprojekte? Nehmen die Kompetenzzentren und -netzwerke die ihnen zugeschriebene Mittlerrolle im Themenfeld an? Nach einer Darstellung des methodischen Vorgehens (4.2) wird im Weiteren dargestellt, welche Erwartungen und Bedarfe seitens der Modellprojekte bestehen (4.3), um anschließend zu betrachten, welche Angebote durch die Kompetenzzentren und -netzwerke bereitgehalten werden (4.4). Im Anschluss daran werden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Probleme und Herausforderungen beschrieben (4.5). Zur Klärung dieser Fragen führte die wB des Handlungsbereichs Bund, dem multidimensionalen

Untersuchungsgegenstand entsprechend, qualitative und quantitative Erhebungen durch.

4.2 Methodisches Vorgehen

Die Frage der Zusammenarbeit mit den Modellprojekten war ein Schwerpunkt der Erhebung und der Analyse unterschiedlicher Daten. Im Rahmen der Beobachtung der Vernetzungstreffen von sechs Kompetenzzentren und -netzwerken mit den ihnen zugeordneten Modellprojekten konnte die Initiierung und Aushandlung von Handlungskoordination, Vernetzung und Kooperation direkt beobachtet werden. Die Beschreibung und Reflexion der Kooperationsanbahnung war ein zentraler Gegenstand der bilateralen Gespräche der wB des Handlungsbereichs Bund mit den Trägern der Kompetenzzentren und -netzwerke.¹⁶ Sowohl zu den Vernetzungstreffen als auch den bilateralen Gesprächen liegen jeweils Beobachtungsprotokolle vor. Daneben wurden die Ergebnisberichte der 40 Träger analysiert.¹⁷ Darin wurden ursprüngliche Maßnahmenpläne benannt und die Veränderungen, die sich im Jahr 2020 ergeben haben, sowie deren Hintergründe beschrieben.

Zudem führte die wB in diesem Jahr zwei Online-Befragungen durch, von denen sich eine an die Modellprojektträger im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ und die andere an die Träger der Kompetenzzentren und -netzwerke richtete. Die Befragung der Modellprojektträger wurde als standardisierte Befragung im Zeitraum August bis Oktober 2020 durchgeführt und erreichte eine Ausschöpfungsquote von 72,4 Prozent (n=113). Die Befragung widmete sich den Erwartungen und Bedarfen der Modellprojekte für die Zusammenarbeit, den darauf bezogenen Zielen und deren potenziellem Nutzen. Sie enthielt zudem Fragen nach der Handlungskoordination und den Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Kompetenzzentren und -netzwerken.¹⁸ Die Befragung der Kompetenzzentren und -netzwerke wurde im Zeitraum September bis November 2020 durchgeführt und als Vollerhebung realisiert. In dieser Befragung lag der Fokus auf Aspekten der Handlungskoordination im Handlungsbereich Bund und mit anderen (Programm-)Akteuren, auf Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit diesen Akteuren und auf Aufgaben, die die Kompetenzzentren und -netzwerke gemäß Förderrichtlinie und Fördergrundsätzen erfüllen sollen (BMFSFJ 2020b, 2019a).

16 Im Folgenden werden Verweise auf Protokolle der bilateralen Gespräche mit den Kompetenzzentren bzw. -netzwerken mit „AG-2020“ benannt.

17 Verweise auf Ergebnisberichte werden im Folgenden mit „EB-2020“ gekennzeichnet.

18 Die Themen wurden blockweise mittels 4-stufiger Likert-Skalen abgefragt. Die gemessenen Konstrukte erreichten dabei durchgängig eine zufriedenstellende bis sehr gute Reliabilität ($\alpha=0,675-0,845$) (vgl. Streiner David L. 2003; Schnell/Hill/Esser 2008, S. 145).

4.3 Bedarfe und Erwartungen der Modellprojekte

Der Beginn einer neuen Förderperiode erfordert von den Kompetenzzentren und -netzwerken sowie von den Modellprojekten, die abstrakten Programmziele in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Die Ausgangslage der Zusammenarbeit ist – das zeigt sich in der Auswertung der genannten Daten – insgesamt zwar bestimmt von der pandemischen Situation, aber dennoch positiv geprägt. Nach Einschätzung der Akteure der Kompetenzzentren und -netzwerke befinden sich die Modellprojekte teilweise (voraussichtlich) bis zum Jahresende 2020 in der Konsolidierungsphase, d.h., sie sind noch mit dem Aufbau der eigenen organisationalen Strukturen und der Orientierung in der Programmarchitektur beschäftigt (EB-2020-A1). Diese Prozesse sind wiederum Voraussetzung dafür, zielgerichtet und erfolgreich mit den Kompetenzzentren und -netzwerken zusammenzuarbeiten und gemeinsame Kooperationsstrukturen zu etablieren. Dass die Konsolidierung zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht abgeschlossen ist, wird u.a. daran deutlich, dass rund die Hälfte aller befragten Modellprojekte in der Online-Befragung noch keine genauen Vorstellungen darüber äußerte, was sie von der Zusammenarbeit mit Kompetenzzentren und -netzwerken erwarten.

Die Pandemie zeitigt Effekte¹⁹, die die Aufnahme der Tätigkeiten als Modellprojekt bzw. Kompetenzzentrum oder -netzwerk verzögern und erschweren können. Die Ergebnisberichte der Kompetenzzentren und -netzwerke weisen darauf hin, dass beispielsweise Beratungsleistungen erst ab dem Jahresende 2020 relevant werden konnten, weil in der Phase des Strukturaufbaus belastbare und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen ohne Präsenztermine etabliert werden müssen.

Insgesamt ergeben die empirischen Ergebnisse jedoch ein positives Bild: Fast die Hälfte der befragten Modellprojekte konnte im zweiten Halbjahr 2020 ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit mit Kompetenzzentren und -netzwerken und ihre Bedarfe in die Vernetzung einbringen. Von diesen gaben 73,6 Prozent²⁰ außerdem an, dass ihre Erwartungen bereits durch das Kompetenzzentrum und -netzwerk aufgegriffen und erste Bedarfe angesprochen wurden.

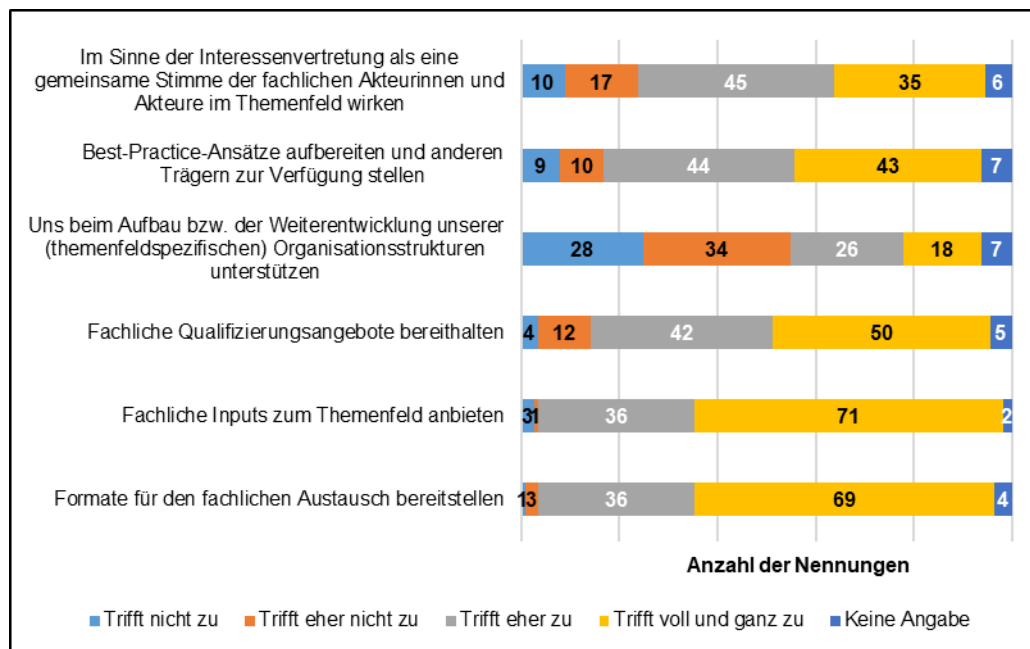
Darauf aufbauend ist danach zu fragen, wie die Modellprojekte die Zusammenarbeit mit den Kompetenzzentren und -netzwerken konkret verstehen. Die Ergebnisse der

19 Als pandemische Effekte werden hier alle direkten und indirekten Auswirkungen bezeichnet, die durch die Covid-19-Pandemie die Arbeit der Akteure im Handlungsbereich Bund und andere relevante Programmbereiche betreffen. Unmittelbare Effekte sind dabei häufig mit indirekten Effekten verbunden: Ein erheblicher Mehraufwand in der Logistik von Angeboten und der didaktisch-methodischen Umstellungen (direkter Effekt) führt z.B. indirekt zu einem Ungleichgewicht von Kapazitäten und Anfragen nach Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Absage von geplanten Veranstaltungen als direkter Effekt führt indirekt zum Verzug sowie Ausfall von Maßnahmen und die veränderten Schwerpunkttätigkeiten der Träger (direkter Effekt) führen zu einer Kursverschiebung. Auch fehlen analoge Besprechungsmöglichkeiten mit Kooperationspartnern (direkter Effekt), sodass sich der Kontaktaufbau für die Träger erschwert.

20 Die Berechnung erfolgte auf Basis der Prozentangaben der Modellprojekte der Online-Befragung zu ihren Erwartungen.

Online-Befragung zeigen insgesamt, dass es den Modellprojekten sehr wichtig ist, partnerschaftlich mit den Kompetenzzentren und -netzwerken zusammenzuarbeiten.²¹ In Abb. 4.6 werden die Bedarfe der Modellprojekte auf Basis der Ergebnisse der Online-Befragung der wB des Handlungsbereichs Bund aufgezeigt.

Abb. 4.6: Bedarfe der Modellprojekte (Mehrfachnennungen)



Quelle: Online-Befragung 2020 der wB des Handlungsbereichs Bund bei den Modellprojekten (n=113)

Die beiden wichtigsten Aufgaben, die die Kompetenzzentren und -netzwerke aus Sicht der Modellprojekte erfüllen sollen, sind mit Abstand die Aufgaben „fachliche Inputs zum Themenfeld anbieten“ und „Formate für den fachlichen Austausch bereitstellen“. Ebenfalls wichtig, aber nicht so prominent, sind die Aufgaben „fachliche Qualifizierungsangebote bereithalten“, „Best-Practice-Ansätze aufbereiten“ und die Funktion der Interessenvermittlung wahrzunehmen. Von geringerer Bedeutung sind Bedarfe der Organisationsentwicklung. Der mit Abstand größte Anteil der Projektträger hält es also für wichtig, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke ihre Mittlerrolle im Feld einnehmen und als „Instanz der Qualitätssicherung“ (EB-2020-A2) fungieren. Es stellt sich nun die Frage, ob und inwieweit es für diese Bedarfe der Modellprojektträger Angebote von den Kompetenzzentren und -netz-

21 Aspekte der Partnerschaftlichkeit finden sich in mehreren Items zu den Erwartungen an die Kooperationsbeziehung. Die Items fanden insgesamt hohe Zustimmung: Transparenz (Zustimmung 102 von 104 Antworten), Zusammenarbeit auf Augenhöhe (108 von 111), Anerkennung der Expertise durch das Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk (96 von 100) sowie Partizipation (87 von 98).

werken gibt. Welche Aufgaben in Hinsicht auf die Zusammenarbeit mit Modellprojekten nehmen die Kompetenzzentren und -netzwerke also zu Beginn der Förderung im Jahr 2020 (pandemiebedingt) verstärkt wahr?

4.4 Angebote der Kompetenzzentren und -netzwerke an die Modellprojekte

Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Kompetenzzentren und -netzwerken mit den Modellprojekten hängt von verschiedenen Faktoren ab. So muss neben einer gemeinsamen Zielklärung der Nutzen der Zusammenarbeit für die beteiligten Akteure gegeben sein, damit „Vernetzung“ kein Selbstzweck wird (vgl. Neugebauer/Beywl 2006). Dazu sollten wiederum die mitunter divergenten Bedarfe der beteiligten Akteure in der Zusammenarbeit bedient werden. Die Erwartungen der Modellprojekte sind deshalb mit den Prioritäten der Kompetenzzentren und -netzwerke im Jahr 2020 abzugleichen.

Dazu wurden die Kompetenzzentren und -netzwerke in der Online-Befragung gebeten, aus einem Pool vorgegebener Antwortmöglichkeiten die drei aus ihrer Sicht relevantesten Aufgaben auszuwählen.²² Die Abb. 2.2 und Tab. D 3 im Anhang zeigen die Antwortverteilung derjenigen drei Aufgaben, die von den Kompetenzzentren und -netzwerken im Jahr 2020 am stärksten priorisiert werden.²³ Dabei ist im Blick zu behalten, dass die Befragung der Kompetenzzentren und -netzwerke allgemein auf die Priorisierung bundeszentraler Aufgaben und Angebote für das Themenfeld und nicht speziell auf die Modellprojekte zielte. Allerdings sind die Modellprojekte wichtige Akteure im Themenfeld und damit eine Zielgruppe der Kompetenzzentren und -netzwerke.

Zwar wünschen sich 71 Prozent der Modellprojekte, dass das Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk als „eine gemeinsame Stimme“ der Interessenvermittlung fungiert, doch ordnen zu Beginn der Förderung unter den befragten Kompetenzzentren und -netzwerken ausschließlich fünf Träger die Interessenvermittlung mit den Kooperationspartnern als eine der drei wichtigsten Aufgaben ein. Allerdings ist die Interessenvermittlung im Themenfeld eine Aufgabe, die in den Grundsätzen nicht explizit genannt ist. Unter Hinzuziehung von Dokumentenanalysen und Gesprächsprotokollen relativiert sich dieser Befund allerdings.

Arbeitsschwerpunkte der Kompetenzzentren und -netzwerke im Bereich der Demokratieförderung liegen eher auf „bundesweit Handreichungen, Arbeitshilfen etc. für die Fachpraxis bereitstellen“ (6 von 9 Angaben), „mit unseren Arbeitsansätzen

22 Dabei wurde ein Ranking verwendet, dessen Items aus programminduzierten Dokumenten abgeleitet wurden (siehe Kapitel 2).

23 Dabei wird unterschieden nach Handlungsfeldern, wobei die Werte in der Tab. D 3 dem Anteil der unter den obersten drei Rängen angegebenen Aufgaben je Handlungsfeld entsprechen. Es wird gezeigt, wie viele der befragten Akteure eines jeden Handlungsfeldes die jeweilige Aufgabe als eine der drei wichtigsten bezeichnen.

aktuelle Herausforderungen bearbeiten“ (5 von 9 Angaben), aber auch auf „fachliche Standards im Themenfeld entwickeln und verbreiten“ und „Qualifizierungsangebote für die bundesweite Fachpraxis bereitstellen“ (je 4 von 9 Angaben). Kompetenzzentren und -netzwerke aus dem Handlungsfeld der Vielfaltgestaltung sehen es 2020 primär als ihre Aufgabe, Qualifizierungsangebote bereitzustellen (13 von 21) und fachliche Standards zu entwickeln (9 von 21). Daneben sind Transferaufgaben wie die Bündelung und Aufbereitung des Fachaustauschs (auch 9 von 21), die Bereitstellung von Materialien (8 von 21) sowie die Beratung fachlicher Akteure (7 von 21) als bedeutsam einzuschätzen. Im Handlungsfeld der Extremismusprävention liegt der Schwerpunkt im Jahr 2020 auf der Bündelung und Aufbereitung des Fachaustauschs (7 von 10 Angaben), daneben ist die Bearbeitung aktueller Herausforderungen (6 von 10) sowie die Entwicklung fachlicher Standards (4 von 10) sehr bedeutsam.

Misst man die zentrale Rolle der Kompetenzzentren und -netzwerke an der Bedeutung, die sie den transferorientierten Angeboten zuschreiben und die sie anderen Themenfeldakteuren (z.B. den Modellprojekten) offerieren wollen, dann lässt sich sagen, dass sie in allen Handlungsfeldern ihre Rolle annehmen, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Die Online-Befragung der wB des Handlungsbereichs Bund im Handlungsfeld der Extremismusprävention zeigt Schwerpunkte, die neben der Sicherung und Verbreitung fachlicher Erkenntnisse in Form von Fachaustauschen auch die Bearbeitung aktueller Herausforderungen betreffen. Dagegen liegt der Schwerpunkt im Aufgabenbereich „Anregung und Transfer“ des Handlungsfelds Vielfaltgestaltung stärker auf der Bündelung des Fachaustauschs und der Bereitstellung von Materialien für andere fachliche Akteure. Träger aus diesem Handlungsfeld messen Aufgaben aus dem Bereich „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“, wie der Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten und der Entwicklung fachlicher Standards, eine größere Relevanz zu Beginn der Förderung bei. Laut den Ergebnissen der Online-Befragung der Kompetenzzentren und -netzwerke sind die Bereitstellung von Handreichungen und Arbeitshilfen sowie die Bearbeitung aktueller Herausforderungen auch die Schwerpunkte der Transferaufgaben im Handlungsfeld Demokratieförderung im Jahr 2020.²⁴ Die Kompetenzzentren und -netzwerke werden in den Fördergrundsätzen u.a. als Unterstützung für Modellprojekte verstanden. Dabei zeigen die Auswertungen von Dokumenten und teilnehmenden Beobachtungen durch die wB (siehe Abschnitt 4.2) einerseits, dass die Kompetenzzentren und -netzwerke zur Jahreshälfte 2020 die Bedarfe der Modellprojekte zu ermitteln beginnen. Andererseits machen sie auch deutlich, dass sich die Zusammenarbeit der Akteure nicht ausschließlich um die Förderung der Modellprojekte und ihre Unterstützung durch die Kompetenzzentren und -netzwerke dreht. Vielmehr kann die Kooperation auch Nutzen für die Kompetenzzentren und -netzwerke selbst erzielen. Während das Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk „für die Modellprojekte (...) als Instanz der

24 Dabei ist zu bemerken, dass die insgesamt 14 Themenfelder der aktuellen Programmphase diverse Handlungskontexte aufweisen. Dies trifft sowohl auf die Förderhistorie „junger“ und „alter“ Themenfelder als auch auf die Größe und Konturierung zu, die die jeweiligen fachlichen Bereiche auszeichnen.

Qualitätssicherung“ fungiert, trägt „der intensive Austausch mit Trägern, insbesondere Modellprojekten (...) zur Qualitätssicherung bei, da diese die Arbeit des [Kompetenzzentrums/-netzwerks] evaluieren“ (EB-2020-A2).

Das Spektrum der Ziele der Zusammenarbeit von Modellprojekten und Kompetenzzentren bzw. -netzwerken reicht dabei von der Präsentation wissenschaftlicher Erkenntnisse bis hin zum (wechselseitigen) Transfer der eigenen und der phänomenübergreifenden Expertise zu anderen Programmakteuren. Dabei geht es um eine Bestandsaufnahme und Aufbereitung von fachlichem Programmwissen früherer Programmlaufzeiten sowie um enge Kooperationen, um die Modellprojekte in den Maßnahmenbereichen der Öffentlichkeitsarbeit, der Qualifizierung von Multiplikatorinnen sowie Multiplikatoren und dem Strukturaufbau zu unterstützen. Eine enge Zusammenarbeit kann sowohl in Bezug auf die Umsetzung gemeinsamer Maßnahmen stattfinden, z.B. in der gemeinsamen Organisation einer Fachtagung, als auch auf strategisch-steuernder Ebene, wie im Rahmen einer gemeinsamen Strategieentwicklung und in der Entwicklung von Qualitätsstandards. Dem fachlichen Selbstverständnis der Kompetenzzentren und -netzwerke – so lassen sich die Datenauswertungen resümieren – entspricht es eher, zu ermöglichen als zu diktieren: Sie unterstützen Modellprojekte, etwa durch die Bereitstellung von Räumen oder Kommunikationsstrukturen, beziehen die Projekte aktiv in die Gestaltung beispielsweise von Fachveranstaltungen ein, etwa als Referierende, und erzielen so teilweise Synergieeffekte aus der Zusammenarbeit für den eigenen Träger.

4.5 Herausforderungen der Zusammenarbeit

Bei der Erfüllung der vom Programmgeber vorgegebenen Aufgaben müssen die Kompetenzzentren und -netzwerke als Akteure auf der Bundesebene mit verschiedenen Herausforderungen umgehen.²⁵ Die ersten Hinweise auf Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Modellprojekten im Themenfeld ergaben Erhebungen der wissenschaftlichen Begleitung im Mai und Juni 2020.²⁶ Es kristallisierten sich dabei mehrere Herausforderungen in der Arbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke heraus, die sich erstens auf die Programmstruktur, zweitens auf die Ressourcen der beteiligten Akteure für Vernetzungsaktivitäten und drittens auf die Positionierung der Kompetenzzentren und -netzwerke im Themenfeld beziehen.

25 Diese betreffen den Auf- bzw. Ausbau fachlicher Netzwerke und hängen vereinzelt mit dem Aufbau zur bundeszentralen Organisation zusammen (Heinze u.a. 2018, S. 68).

26 Die im Weiteren genannten Einschätzungen tauchten in einzelnen bilateralen Auftaktgesprächen der wB im Handlungsbereich Bund mit den Trägern der Kompetenzzentren und -netzwerke auf. Außerdem entstammen sie protokollierten Beobachtungen im Rahmen der Teilnahme an digitalen Vernetzungstreffen von Kompetenzzentren und -netzwerken mit den Modellprojekten in ihrem Themenfeld. Auch wenn diese Daten auf einzelne Gespräche zurückgehen, geben sie dennoch Hinweise auf allgemeine Problemkonstellationen im Handlungsbereich.

Als problematisch wird im Hinblick auf die Programmstruktur erstens gesehen, dass den Kompetenzzentren und -netzwerken eine unterschiedlich große Zahl von Modellprojekten zugeordnet wurde. Dies erfordert jeweils unterschiedliche Strategien in der Kooperation und der Ausgestaltung von Angeboten. Auf die Heterogenität der Träger und ihrer Bedarfe reagieren Kompetenznetzwerke und -zentren beispielsweise mit einer regionalen, thematischen oder auf die Ansätze bezogenen Differenzierung der Angebote. Dennoch bleibt die Frage der Passung von Angeboten, Bedarfen, Ansätzen und Zielen teilweise unklar und ist insofern in ihrer weiteren Entwicklung zu beobachten. Schließlich befördert die Programmlogik die Entwicklung einer Vervielfachung von Strukturen der Vernetzung. So bauen Kompetenznetzwerke, zu deren Trägern schon Netzwerke gehören, nun neue Vernetzungsstrukturen auf, wodurch das jeweilige Themenfeld potenziell für manche Partner unübersichtlich wird.

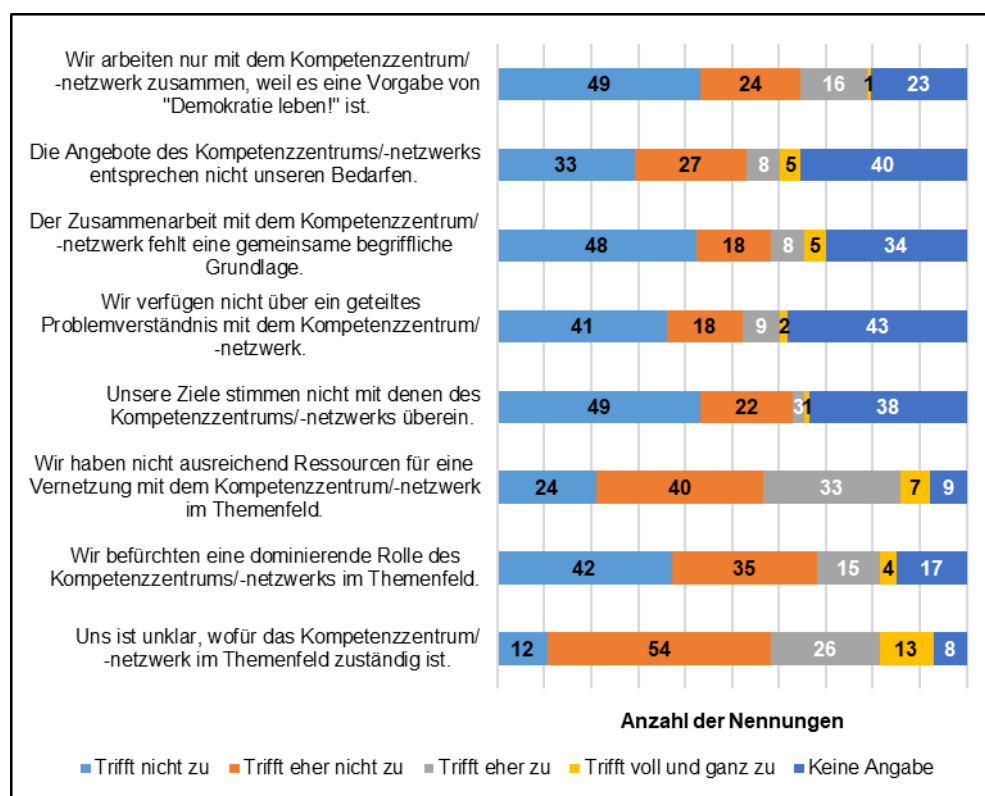
Das hat im Hinblick auf die Ressourcen für Vernetzung zweitens zur Folge, dass das Verhältnis von Aufwand bzw. Kosten und Nutzen der Vernetzung von den Modellprojektträgern ambivalent wahrgenommen wird und ihr Mehrwert angesichts einer Vielzahl von Vernetzungsmöglichkeiten und beschränkten Ressourcen jeweils abgewogen wird. Diese Abwägungen müssen die Kompetenzzentren und -netzwerke in ihren Vernetzungsinitiativen in Rechnung stellen und berücksichtigen, dass die Modellprojekte abhängig von einem Mehrwert für ihre Arbeit Vernetzungen eingehen. Nicht jede Zusammenarbeit bzw. Vernetzung ist für jeden Akteur gleich relevant.

In den Gesprächen der wB des Handlungsbereichs Bund mit den Kompetenzzentren und -netzwerken wurde drittens als eine zentrale Herausforderung die Rolle und Positionierung der Kompetenzzentren und -netzwerke in ihrem Themenfeld benannt. Die Programmlogik weist ihnen eine zentrale und herausgehobene Position zu, was von ihren Trägern im Gespräch durchaus ambivalent eingeschätzt wird. Die Kompetenzzentren und -netzwerke sind in einem Spannungsfeld verortet, das durch widersprüchliche Koordinationsmodi geprägt ist. So ist die Kooperation mit zugeordneten Modellprojekten einerseits als Auftrag in der Förderung festgeschrieben und damit als verbindlich anzusehen. Andererseits wurde in Gesprächen Freiwilligkeit zur Vernetzung als eine wichtige Grundlage der Vertrauensbildung und einer fruchtbaren Zusammenarbeit beschrieben (AG-2020-B2). Darüber hinaus erschwert die herausgehobene Position der Kompetenzzentren und -netzwerke einen partnerschaftlichen Austausch „auf Augenhöhe“. Ihnen werden im Förderaufruf eine steuernde Funktion und eine Disseminationsfunktion zugeschrieben. Sie sollen im Sinne einer „Vernetzung“ ein abgestimmtes Handeln unterschiedlicher Akteursgruppen organisieren, haben aber keine verbindliche Weisungsbefugnis gegenüber den Modellprojekten. Sie sollen so einerseits partnerschaftlich mit den Projekten zusammenarbeiten, andererseits dennoch steuernd agieren. So schildert ein Kompetenznetzwerk Befürchtungen anderer Akteure, dass es Konzepte und Ergebnisse vereinnahmen könnte, und entwickelt vorbeugend Strategien, solche Befürchtungen von vornherein zu entkräften (AG-2020-B2). Darin wird deutlich, dass bei den Kompetenzzentren und -netzwerken Erfahrungen in der Zusammenarbeit im jeweiligen Themenfeld und Sensibilität für Konfliktpotenziale von entscheidender Bedeutung sind. Gegen die Hierarchisierungstendenzen im Themenfeld kommt es ihnen daher auf die Betonung und praktische Umsetzung von Freiwilligkeit und

Partnerschaftlichkeit, Transparenz und Vertrauensbildung in der Kooperation mit den Modellprojekten an.

Im Herbst des Jahres 2020 wurden diese Hinweise in Items übersetzt und in beide Online-Befragungen aufgenommen. Allerdings ergab sich bei der Datenauswertung ein uneinheitliches Bild im Antwortverhalten zu den beiden Zeitpunkten, das im Folgenden skizziert und eingeordnet wird. Die Online-Befragungen können zeigen, wie sich die Situation der Zusammenarbeit zwischen Modellprojekten und Kompetenzzentren bzw. -netzwerken in der jeweiligen Sicht der Akteure darstellt. Allerdings sind dabei die oben erläuterten methodischen Einordnungen zu berücksichtigen (siehe Abschnitt 4.2). In der Auswertung der Befragung zeigt sich, dass die Modellprojekte die Zusammenarbeit mit den Kompetenzzentren bzw. -netzwerken zu einem geringen Anteil als eine Vorgabe der Förderrichtlinie und damit als eine ihnen auferlegte Pflichtaufgabe ansehen. Zumeist wollen sie diese freiwillig eingehen und schätzen die Kooperation als nutzbringend ein. Insgesamt sehen die Modellprojekte mehrheitlich die in den Items formulierten Herausforderungen (Abb. 4.7) als (eher) nicht zutreffend an.

Abb. 4.7: Herausforderungen der Zusammenarbeit mit Kompetenzzentren und -netzwerken (Modellprojekte n=113)



Quelle: Online-Befragung 2020 der wB des Handlungsbereichs Bund bei den Modellprojekten

Auch wenn eine gewisse soziale Erwünschtheit bei der Beantwortung unterstellt werden muss, ergibt sich insgesamt ein tendenziell positives und optimistisches Bild

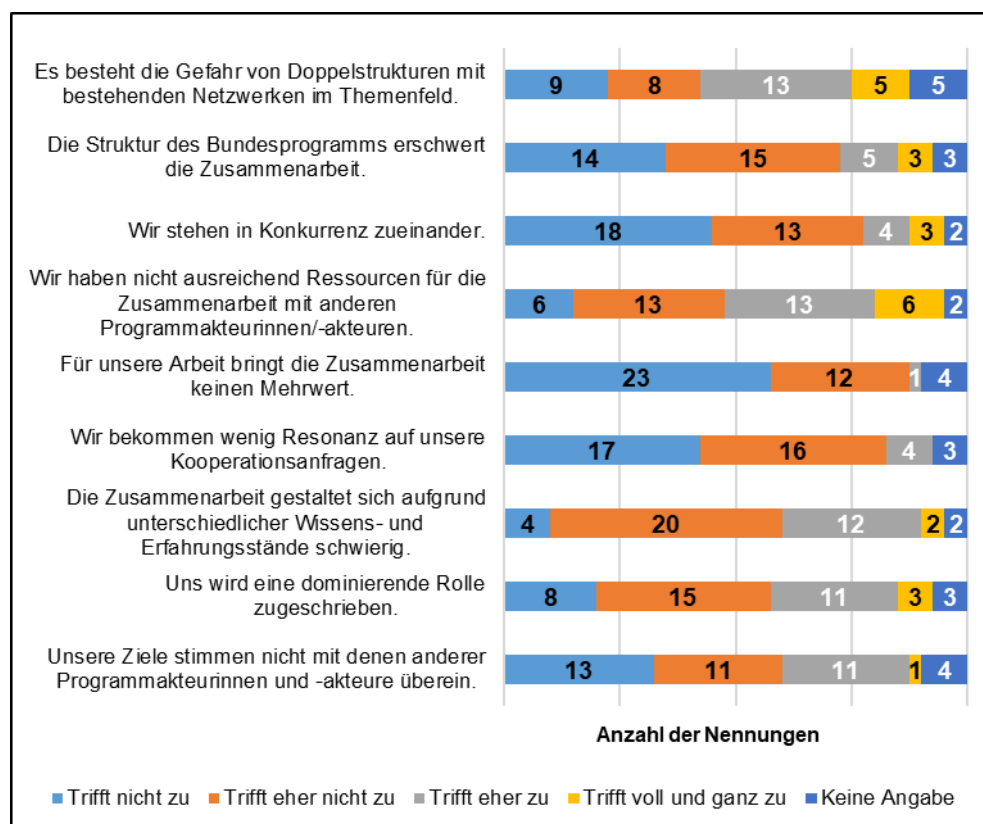
der Zusammenarbeit von Modellprojekten und Kompetenzzentren sowie -netzwerken. Allerdings ist für ein gutes Drittel der Modellprojekte die Vernetzung durch knappe Ressourcen erschwert.

Zudem fällt auf, dass sich bei Fragen, die auf eine Passfähigkeit von Problemverständnis, Zielen, Bedarfen, Angeboten und begrifflichen Konzepten zielen, eine Zurückhaltung bei der Positionierung beobachten lässt, die sich in der Entscheidung für „keine Angabe“ ausdrückt. Es ist zu vermuten, dass die Modellprojektträger diese Fragen noch nicht beantworten können, weil zum Zeitpunkt der Befragung nur wenige Erfahrungswerte in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kompetenzzentren und -netzwerken vorliegen. Dies wird dadurch gestützt, dass bei mehr als einem Drittel der befragten Modellprojekte Unklarheit darüber herrscht, „wofür das Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk im Themenfeld zuständig ist“. Die Fragen der Passung sowie des Wissens über Verantwortlichkeiten und Rollen, die wichtige Grundlagen der Handlungskoordination sind, sind daher in der weiteren Programmlaufzeit im Blick zu behalten.

In Bezug auf die Positionierung des Kompetenzzentrums bzw. -netzwerks im jeweiligen Themenfeld und damit verbundene Asymmetrien und Hierarchisierungen bestätigen die Aussagen der Modellprojekte die oben genannten Befürchtungen nicht. Aus Sicht der Modellprojekte liegen die entscheidenden Herausforderungen der Zusammenarbeit mit den Kompetenzzentren und -netzwerken in der Ressourcenknappheit des eigenen Projekts und in der Unklarheit über die Rolle sowie die Zuständigkeit des Kompetenzzentrums bzw. -netzwerks. Das zeigt, dass die Rollenklärung für einen erheblichen Anteil der befragten Modellprojekte offensichtlich noch nicht abgeschlossen ist. Zudem bestätigt sich die Einschätzung der Kompetenzzentren und -netzwerke, dass es für die Modellprojekte schwierig ist, mit den vorhandenen (finanziellen, personellen) Ressourcen dem Auftrag der Vernetzung mit dem Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk im Themenfeld nachzukommen.

Aus Sicht der Kompetenzzentren und -netzwerke stellen sich die prägenden Herausforderungen der Zusammenarbeit mit anderen Programmakteuren anders dar. In der Online-Befragung wurden die 40 Organisationen des Handlungsbereichs Bund gebeten, Aussagen zu möglichen Herausforderungen zuzustimmen bzw. diese abzulehnen (siehe Abb. 4.8).

Abb. 4.8: Herausforderungen der Zusammenarbeit mit anderen Programmakteuren (Kompetenzzentren und -netzwerke N=40)



Quelle: Online-Befragung 2020 der wB des Handlungsbereichs Bund bei den Kompetenzzentren und -netzwerken

An den Einschätzungen der Kompetenzzentren und -netzwerke ist – unter den oben genannten methodischen Einschränkungen – bemerkenswert, dass die Zusammenarbeit mit anderen Programmakteuren von nahezu allen Befragten (35 von 36) als gewinnbringend gewertet wird. Allerdings scheint auch hier die Ressourcenausstattung die Umsetzung des Vernetzungsauftrags bei 19 von 38 Akteuren zu beeinträchtigen. Hinsichtlich der oben angesprochenen Herausforderungen der Zusammenarbeit ist darüber hinaus festzustellen, dass fast genauso viele Akteure (18 von 35) die Gefahr der Entstehung von Doppelstrukturen im Themenfeld als Herausforderung antizipieren. Etwas mehr als ein Drittel (jeweils 14 von 37 bzw. 38 antwortenden Trägern) sieht zudem in der ihnen zugeschriebenen und durch die Bezeichnung als „Kompetenzzentren und -netzwerke“ evozierten dominierenden Rolle im Themenfeld sowie in der Heterogenität der Wissens- und Erfahrungsbestände von anderen Akteuren Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit eben diesen. Eine mangelnde Zielübereinstimmung mit anderen Akteuren sehen zudem 12 von 36 Trägern als Herausforderung. An dieser Stelle zeigt sich ein weiterer Verständigungsbedarf.

Die Ergebnisse der Online-Befragungen deuten insgesamt darauf hin, dass die Ressourcenfrage und die Gefahr der Entstehung von Doppelstrukturen im zweiten Halbjahr 2020 die größten Herausforderungen darstellen. Die Probleme der Diskrepanz von wahrzunehmendem Aufgabenspektrum und Ressourcenausstattung sowie

Unklarheit der Zuständigkeiten sind damit vergleichbar mit denen zu Beginn der vorherigen Förderperiode (vgl. Bischoff u.a. 2015, S. 64). Diese Unklarheiten könnten im notwendigen Orientierungsbedarf zu Beginn eines Programms begründet sein. Insofern ist zu erwarten, dass sie im Zuge der Programmlaufzeit durch Klärungs- und Aushandlungsprozesse bearbeitet und behoben werden.

4.6 Schlussfolgerungen

Mit Blick auf die Aufgabe der Kompetenzzentren und -netzwerke, Modellprojekte in ihrem Themenfeld zu unterstützen und mit ihnen zu kooperieren, zeigen sich gewisse Herausforderungen. Sie ergeben sich aus der asymmetrischen Positionierung der Kompetenzzentren und -netzwerke als bundeszentrale Akteure gegenüber den Modellprojekten, die Unterstützung erhalten sollen. Dazu kommen Aspekte der Ressourcenknappheit und der Programmstruktur. Diese Vorgaben des Programms können die Träger in ihrer Umsetzung in spezifischer Weise berücksichtigen, indem sie beispielsweise ein Zusammenwirken von Kompetenzzentren und -netzwerken mit Modellprojekten im Themenfeld befördern und eine partnerschaftliche Handlungskoordination der beteiligten Akteure anlegen.

Eine herausgehobene Stellung nehmen die Kompetenzzentren und -netzwerke ein, denen vom Programmgeber Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um auf Bundesebene einen spezifischen Auftrag zu erfüllen. Für Schwierigkeiten sorgt in der Auftragserfüllung die Diffusion von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten angesichts begrenzter Ressourcen. Diese Unklarheit wirft Fragen auf, denen sich die Kompetenzzentren und -netzwerke über Vernetzungstreffen und andere Formate des Austauschs widmen. In der Konsolidierungsphase, die von der allgemeinen pandemischen Situation stark belastet wird, beginnen die Akteure grundlegende Fragen zur Zusammenarbeit zu klären, Bedarfe und Möglichkeiten konkreter Kooperationen zu eruieren und wechselseitig Bezug aufeinander zu nehmen. Von den Kompetenzzentren und -netzwerken erwarten die Modellprojekte, eine zentrale Rolle einzunehmen, als „Instanz der Qualitätssicherung“ zu agieren und als „Stimme der fachlichen Akteure“ die gemeinsamen fachlichen und fachpolitischen Interessen zu vertreten. Die Angebote der Kompetenzzentren und -netzwerke an die Modellprojekte setzen zum Großteil an den Bedarfen der Modellprojekte an. Die Konsolidierungsphase erfordert eine Schwerpunktsetzung der im Handlungsbereich Bund geförderten Akteure auf Aufgaben, die zu Beginn der Förderung fokussiert werden müssen. Die Kompetenzzentren und -netzwerke erfüllen – je nach Handlungsfeld unterschiedliche – Transfer- und Qualitätssicherungsmaßnahmen, die darauf abzielen, das Fundament für langfristige, belastbare Arbeitsstrukturen zu schaffen und die Bedarfe der Modellprojekte in der Tätigkeit als Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk aufzugreifen.

Im Hinblick auf Herausforderungen bzw. Problemfaktoren der Zusammenarbeit lässt sich resümieren, dass drei unterschiedliche Aspekte zu Beginn der Förderung auftreten: strukturinduzierte Herausforderungen (z.B. die Gefahr der Entstehung von Doppelstrukturen), Unklarheiten zur Rolle und der Positionierung der Kompetenzzentren und -netzwerke sowie eine Ressourcenknappheit (personell, finanziell). Diese Herausforderungen sind einerseits prägend für Konsolidierungsphasen mit

ihren offenen Aushandlungsprozessen (Bischoff u.a. 2015), andererseits aber auch durch strukturelle Vorgaben des Programms begründet (BMFSFJ 2020b). So stellt die Konsolidierungsphase die Kompetenzzentren und -netzwerke vor die Aufgabe, eine Auswahl von umzusetzenden Maßnahmen zu treffen, die insbesondere zu Förderbeginn relevant sind (siehe Kapitel 2). Es zeigt sich, dass die Angebote der Kompetenzzentren und -netzwerke überwiegend mit den Bedarfen der Modellprojekte übereinstimmen. Die Kompetenzzentren und -netzwerke befürchten, als „dominierender“ Akteur wahrgenommen zu werden. Diese Befürchtung entspricht nur teilweise den Ergebnissen der Befragung der Modellprojekte. Die Kommunikation der Akteure, die zur Zusammenarbeit aufgefordert sind, über die Rolle und Zuständigkeiten des Kompetenzzentrums bzw. -netzwerks bleibt daher ein offener Aushandlungsprozess. Dass zum Umgang mit diesen und weiteren Herausforderungen von den Kompetenzzentren und -netzwerken Strategien entwickelt werden, deutet sich bereits an. In welchem Grad sie dazu fähig sind, Lösungen für die Probleme zu finden, wird der Fortgang des Programms zeigen. Der Abschluss der Konsolidierungsphase scheint sich im Moment zu verzögern, denn aufgrund der pandemischen Dynamik stehen (inter-)national erneut Be- und Einschränkungen bevor, die das vierte Quartal des Jahres 2020 und voraussichtlich Folgequartale betreffen werden.

5 Fazit und Ausblick

Der Schwerpunktbericht „Handlungskoordination in den Themenfeldern“ betrachtet das erste Jahr der Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken im Handlungsbereich Bund des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ und nimmt hierbei die Ausgangsbedingungen und Herausforderungen der Handlungskoordination von Akteuren in den Blick.²⁷ Dabei bezeichnet Handlungskoordination verschiedene „Interaktionsformen, die auf die Ermöglichung, Einschränkung und Ausrichtung von Handlungsoptionen“ (Sonderforschungsbereich 700 2012) der beteiligten Akteure zielen. Das Schwerpunktthema „Handlungskoordination“ ist in verschiedener Art und Weise in den Handlungsbereich Bund eingeschrieben, wovon einige Aspekte in den Kapiteln des vorliegenden Schwerpunktberichts behandelt werden: Handlungskoordination findet sich wieder in den Zielvorstellungen zum Handlungsbereich, die das Zusammenwirken von Akteuren in den Themenfeldern vorsehen (Kapitel 1), in den Aufgaben, die den Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken übertragen sind und von ihnen umgesetzt werden sollen (Kapitel 2), im neu eingeführten Konstrukt „Kompetenznetzwerk“ (Kapitel 3) sowie in der Zusammenarbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke mit den ihnen im Themenfeld zugeordneten Modellprojekten (Kapitel 4).

In den Zielvorstellungen des Programmgebers ist für die Kompetenzzentren und -netzwerke vorgesehen, dass sie als Träger mit ausgewiesener Expertise zur Weiterentwicklung der Themenfelder beitragen und dabei insbesondere „Ansprechpartner für Fachpraxis, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung sowie für die Projekte innerhalb und außerhalb des Bundesprogramms“ sein sollen (Kapitel 1). Damit sind verschiedene Implikationen verbunden. Zum einen soll mit der Implementierung von Kompetenzzentren und -netzwerken ein (Netzwerk-)Akteur mit einer herausgehobenen Position in den Themenfeldern etabliert werden. In dieser Strukturierung des Themenfelds ist ein Spannungsverhältnis zu anderen Akteuren angelegt. Zum anderen sind die im Programm unterstellten Verknüpfungen von Zielen, Maßnahmen und Resultaten der Förderung sehr voraussetzungsvoll. Die Handlungsbedingungen sind von den Akteuren nicht immer kontrollierbar, weil sie in einem Be-

27 Der Handlungsbereich Bund ist einerseits geprägt vom Zusammenwirken von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren und lehnt sich insofern an das deutsche Modell (neo-)korporatistischer Wohlfahrtsproduktion an (vgl. Grohs 2017, S. 33). Vor diesem Hintergrund fördert das BMFSFJ im Handlungsbereich Bund insgesamt 14 von nichtstaatlichen Organisationen bzw. Organisationsverbänden getragene Kompetenzzentren und -netzwerke in ausgewählten Themenfeldern, die gemeinsam mit staatlichen Akteuren an der Lösung gesellschaftlicher Probleme arbeiten (vgl. Reichard/Schuppan 2000, S. 84ff.). Andererseits sollen die Kompetenzzentren und -netzwerke im Zuge der Förderung mit weiteren Akteuren in den jeweiligen Themenfeldern zusammenwirken und zu deren Weiterentwicklung beitragen. Sowohl das Zusammenwirken von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren als auch das Zusammenwirken der nichtstaatlichen Akteure in den Themenfeldern kann mit dem Konzept der Handlungskoordination beschrieben werden.

ziehungsgeflecht mit anderen, auf verschiedenen Ebenen des Programms Agierenden stehen. Dies gilt auch für Rahmenbedingungen und andere Faktoren, die die Arbeit der geförderten Träger beeinflussen.

Zu diesen Rahmenbedingungen gehört u.a., dass die Kompetenzzentren und -netzwerke die ihnen übertragenen bundeszentralen Aufgaben im Handlungsbereich Bund in einem föderal verfassten Staat und mit dementsprechend föderalen Zuständigkeiten erfüllen sollen. Dabei stehen die Akteure in den Handlungsfeldern vor unterschiedlichen Herausforderungen. Daneben sind auch entsprechend den Akteurskonstellationen in den jeweiligen Themenfeldern unterschiedliche staatliche und nichtstaatliche Akteure für das Zusammenwirken in den Themenfeldern zu berücksichtigen. Diese verfolgen jeweils eigene Ziele und Interessen, sind mit jeweils verschiedenen Ressourcen ausgestattet und verfügen über spezifische Handlungs- und Deutungsmacht. Da für die Weiterentwicklung der Themenfelder und die Ausschöpfung von Synergien das Zusammenwirken der Akteure essenziell ist, kommt der Frage der Handlungskoordination eine zentrale Bedeutung zu.

Bei der Festlegung der Aufgaben der Kompetenzzentren und -netzwerke kommen verschiedene Zielvorstellungen ins Spiel. Beispielsweise wird in den Grundsätzen für die Förderung im Handlungsbereich Bund ein Verhältnis der geförderten Kompetenzzentren und -netzwerke zu den benannten Zielgruppen angelegt, das auf deren service- und unterstützungsleistende Funktion für jene abzielt, die sich auch in den Aufgabenformulierungen niederschlägt (vgl. BMFSFJ 2020b, S. 4) (siehe Kapitel 1). Spezifiziert werden die bundeszentral ausgerichteten Aufgaben als „Anregung und Transfer“ sowie „Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen“ in definierten Themenfeldern. Die Analysen der Aufgaben der Kompetenzzentren und -netzwerke (Kapitel 2) zeigen, dass die Träger im ersten Förderjahr den Schwerpunkt auf „Anregung und Transfer“ legen, während weitere Unterstützungsleistungen für Programmakteure demgegenüber als zweitrangig erscheinen. Die Ergebnisse der Analysen zeigen zudem, dass die fachliche bzw. fachpolitische Interessenvermittlung als Aufgabe der Kompetenzzentren und -netzwerke zu begreifen ist (siehe Kapitel 2). Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Modellprojekten (Kapitel 4) wird deutlich, dass bei einer ganzen Reihe von Modellprojekten noch Unklarheit über die Rolle und Aufgaben der Kompetenzzentren und -netzwerke besteht, während das Zusammenwirken mit Modellprojekten in den Themenfeldern eine den Kompetenzzentren und -netzwerken über die Fördergrundsätze zugewiesene Aufgabe darstellt (vgl. ebd.). Darin kommt nicht zuletzt die spannungsreiche Positionierung der Kompetenzzentren und -netzwerke im Programmgefüge zum Ausdruck. Damit die mit den Aufgaben verbundenen Ziele erreicht werden können, müssen die Kompetenzzentren und -netzwerke gleichwohl in ihrer exponierten Position von den Modellprojekten (wie auch von weiteren Akteuren) wahrgenommen und anerkannt werden. Vonseiten der Träger sowohl der Kompetenzzentren bzw. -netzwerke als auch der Modellprojekte wird die Wichtigkeit einer an Partnerschaftlichkeit ausgerichteten Handlungskoordination betont, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und einen Austausch auf Augenhöhe zu befördern. Dies macht darauf aufmerksam, dass sie in den Themenfeldern aufeinander verwiesen sind.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse stellt sich die Frage, inwieweit die Handlungskoordination in den Themenfeldern gelingt und die Kompetenzzentren und -netzwerke zur Weiterentwicklung der Themenfelder beitragen können. Offen ist, inwiefern die geförderten Organisationen die in den Zielen des Handlungsbereichs angelegte exponierte Rolle annehmen oder gegebenenfalls eigene Deutungen und Ausgestaltungen ihrer Rolle als Kompetenzzentrum bzw. -netzwerk entwickeln. Ihre Arbeit vollzieht sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen der Eigenständigkeit der sie tragenden Organisationen und deren Eigeninteressen einerseits und den ihnen aufgetragenen Unterstützungsleistungen für andere Akteure im Themenfeld andererseits. Dabei sind weiterhin bestehende Konkurrenzen um Fördermittel, um fachliche bzw. fachpolitische Anerkennung und Deutungshoheiten im Themenfeld zu berücksichtigen. Aber auch die Vermeidung von Doppel- bzw. Parallelstrukturen zu schon bestehenden Vernetzungsaktivitäten in den Themenfeldern und die für die Handlungskoordination zur Verfügung stehenden Ressourcen spielen eine Rolle. Für die Kompetenznetzwerke stellt sich diese Herausforderung in besonderem Maße, weil Koordination auch innerhalb des Netzwerks stattfinden muss.

Es gilt im weiteren Förderzeitraum zu beobachten, inwiefern die Kompetenzzentren und -netzwerke die ihnen übertragenen Aufgaben tatsächlich ausfüllen können. Da die Entwicklungen stark von den Konstellationen und Dynamiken in den Handlungs- und Themenfeldern beeinflusst werden, können sich sehr unterschiedliche Ausgestaltungen der Arbeit der Kompetenzzentren und -netzwerke ergeben. Dies betrifft unter anderem Fragen der Arbeitsschwerpunkte und der Organisation der Aufgabenerfüllung im Netzwerk, aber auch damit verbundene Ressourcenfragen. Falls die Voraussetzungen für die Zielerreichung im Themenfeld nicht geschaffen werden können, könnte das dazu führen, dass die Zielstellungen des Handlungsbereichs Bund letztlich nicht eingelöst werden können und das Modell „Kompetenzzentrum“ bzw. „Kompetenznetzwerk“ sich in bestimmten Handlungs- bzw. Themenfeldern nicht etablieren kann.

Insbesondere Kompetenznetzwerke stehen im Hinblick auf die Handlungskoordination vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen sie nicht nur mit externen Akteuren, sondern auch intern umsetzen, weil hier zwei bis fünf Träger die zu bewältigenden Aufgaben gemeinsam übernehmen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welches Potenzial diese Form des Zusammenschlusses im Netzwerk gegenüber der Förderung von Kompetenzzentren für die Erreichung der Ziele, also die Entwicklung des Themenfeldes und die Herstellung von Synergien (siehe Kapitel 1) hat.

In der weiteren Programmlaufzeit muss sich erweisen, ob sich Kompetenznetzwerke zu einer neuen Organisationsform (Entität) oder einer mehr oder weniger verbundenen Netzwerkstruktur entwickeln. Praktisch hat das Verständnis als Entität den Vorteil einer klar zugeordneten Ansprechbarkeit für Fachpraxis, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung sowie einer eindeutig identifizierbaren Zuständigkeit in der Öffentlichkeit. Zugleich wird damit die Handlungskoordination der Akteure in die Themenfelder hinein verlagert. Die Entwicklung neuer Organisationsformen (Entität) setzt allerdings Formierungsprozesse voraus, die die beteiligten Träger mit den Interessen ihrer Organisationen vereinbaren und für die sie im Themenfeld Akzeptanz finden müssen.

Entscheidend dafür ist, wie die Organisierung und die Handlungskoordination innerhalb des Kompetenznetzwerks ausgestaltet wird. In Kapitel 3 wird herausgearbeitet, dass dabei die Arbeitsteilung innerhalb der Kompetenznetzwerke und insbesondere die Ausrichtung der Koordinierungsstelle eine wichtige Rolle spielen. Letzterer kommt eine Schlüsselposition bei der weiteren Entwicklung des Zusammenwirkens von mehreren Organisationen in einem Kompetenznetzwerk zu. Sie fungiert als netzwerkeigene Servicestelle und ist zumeist sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation zuständig. Die Koordinierungsstelle wird damit zum ersten Ansprechpunkt für den Programmgeber und andere Träger innerhalb des Bundesprogramms, aber auch für Politik und Medien sowie für Anfragen weiterer Akteure aus Zivilgesellschaft und Fachpraxis. Eine hohe Aufgabenfülle und Verantwortlichkeit aufseiten der Koordinierungsstellen steht im strukturellen Spannungsverhältnis zur Frage ihrer Mandatierung durch die Träger im Kompetenznetzwerk. Insbesondere Ressourcenfragen und mögliche Loyalitäts- und Interessenskonflikte im Spannungsfeld zwischen eigener Organisationszugehörigkeit und Verantwortung für das Netzwerk sind besondere Herausforderungen für die Arbeit der Koordinierungsstellen.

Im weiteren Programmverlauf ist die konkrete Ausgestaltung der Handlungskoordination innerhalb der Kompetenznetzwerke und in den Themenfeldern zu untersuchen. Dabei ist zu prüfen, inwieweit eine Verlagerung der Aushandlungskosten zur „Ermöglichung, Einschränkung und Ausrichtung von Handlungsoptionen“ (Sonderforschungsbereich 700 2012) auf die Ebene der Kompetenzzentren und -netzwerke zielführend ist. Ausschlaggebend dafür ist unter anderem, ob sie einen Mehrwert gegenüber nicht-formierter Interessenvermittlung zu erzeugen vermag und für wen bzw. welche Akteure.

Literaturverzeichnis

- Bischoff, Ursula/Heinze, Franziska/König, Frank/Reiter, Stefanie (2015): Erster Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht für den Zeitraum 01.01.2015 bis 31.12.2015. DJI. Halle (Saale)
- BMFSFJ (2019a): RL vom 5.8.19 Richtlinie zur Förderung von Projekten der Demokratieförderung, der Vielfaltgestaltung und zur Extremismusprävention (Förderrichtlinie Demokratie leben!). GMBI 2019 Nr. 40 vom 17.09.2019
- BMFSFJ (2019b): Förderaufruf für den Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (02.05.2019). Berlin
- BMFSFJ (2020a): Mehr Geld für starke Familien: Ausbau der Familienleistungen, Kinderbetreuung und Engagement bleiben im Fokus. Pressemitteilung vom 23.09.2020. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/presse/pressemitteilungen/mehr-geld-fuer-starke-familien--ausbau-der-familienleistungen--kinderbetreuung-und-engagement-bleiben-im-fokus/160684> (26.10.2020)
- BMFSFJ (2020b): Grundsätze der Förderung im Handlungsbereich Bund im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“. Stand: 10.02.2020. Berlin
- Bundesregierung (2020): Kabinettsausschuss zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus. Bericht der Bundesregierung
- Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital, 94. Jg., H. (supplement), S. 95–120
- Ebers, Mark/Maurer, Indre (2019): Netzwerktheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 8., erweiterte und aktualisierte. Stuttgart, S. 391–412
- Eval-Wiki: Glossar der Evaluation (2013): Wirkungen (eines Programms). [https://eval-wiki.org/w_glossar/index.php?title=Wirkungen_\(eines_Programms\)&oldid=1904](https://eval-wiki.org/w_glossar/index.php?title=Wirkungen_(eines_Programms)&oldid=1904) (07.05.2020)
- Funnell, Sue C./Rogers, Patricia J. (2011): Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models. San Francisco
- Genosko, Joachim (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Reihe Strukturpolitik der Hans-Böckler-Stiftung. Marburg
- Giel, Susanne (2016): Vom Nutzen der Programmtheorie in Evaluationen im Schulkontext. In: DDS – Die Deutsche Schule, 108. Jg., H. 2, S. 149–162
- Grohs, Stephan (2017): Fragen und Antworten im Kontext föderaler Organisationen. Chancen und Lösungsansätze in den Spannungsfeldern der föderal organisierten Wohlfahrtspflege. In: Nowoczyn, Tobias (Hrsg.): Die Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen. Das Leistungspotential durch Innovationen sichern. Wiesbaden, S. 21–38
- Hagedoorn, John/Lokshin, Boris/Zobel, Ann-Kristin (2017): Partner Type Diversity in Alliance Portfolios. Multiple Dimensions, Boudary Conditions and Firm Innovation Performance. In: Journal of Management Studies, 55. Jg., H. 5, S. 809–836
- Heinze, Franziska/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2020): Abschlussbericht 2019. Wissenschaftliche Begleitung des Programmbereichs „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“. Programmevaluation „Demokratie leben!“ (2015–2019). DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/König, Frank/Rehse, Aline/Schroeter, Ellen (2017): Dritter Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht 2017. DJI. Halle (Saale)
- Heinze, Franziska/Rehse, Aline/Reiter, Stefanie/Schroeter, Ellen (2018): Vierter Bericht: Strukturentwicklung bundeszentraler Träger. Programmevaluation „Demokratie leben!“ Zwischenbericht 2018. DJI. Halle (Saale)
- Langner, Carsta (2018): Formierte Zivilgesellschaft. Zum Korporatismus in Deutschland 1945 und 1989. Frankfurt (Main)
- Lee, Donghun D./Kirkpatrick-Husk, Katie/Madhavan, Ravi (2017): Diversity in Alliance Portfolios and Performance Outcomes. A Meta-Analysis. In: Journal of Management, 43. Jg., H. 5, S. 1472–1497
- Lehmbruch, Gerhard (1987): Administrative Interessenvermittlung. In: Windhoff-Héritier, Adrienne (Hrsg.): Verwaltung und ihre Umwelt. Festschrift für Thomas Ellwein. Wiesbaden, S. 11–43
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim
- Neugebauer, Uwe/Beywl, Wolfgang (2006): Methoden zur Netzwerkanalyse. In: ZS für Evaluation, H. 2, S. 249–286

- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020): Maßnahmenkatalog des Kabinettsausschusses zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus (25.11.2020). <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/1819984/4f1f9683cf3faddf90e27f09c692abed/2020-11-25-massnahmen-rechtsextremi-data.pdf?download=1> (25.11.2020)
- Reichard, Christoph/Schuppan, Tino (2000): Wie ernst ist es der Bundesregierung mit dem Thema „Aktivierender Staat“? Anmerkungen zum Konzept der Bundesregierung zur Staats- und Verwaltungsmodernisierung. In: Mezger, Erika/West, Klaus-W (Hrsg.): Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln. Marburg, S. 81–97
- Sabatier, Paul A./Weible, Christopher M. (2007): The Advocacy Coalition Framework. Innovations and Clarifications. In: Sabatier, Paul A. (Hrsg.): Theories of the policy process. 2. Aufl. Davis (CA), S. 189–220
- Sammet, Kornelia/Erhard, Franz (2018): Methodologische Grundlagen und praktische Verfahren der Sequenzanalyse. Eine didaktische Einführung. In: Erhard, Franz/Sammet, Kornelia (Hrsg.): Sequenzanalyse praktisch. Weinheim/Basel, S. 15–72
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. München
- Sonderforschungsbereich 700 (2012): Grundbegriffe der Governanceforschung. SFB-Governance Working Paper Series, Nr. 36, Juni 2012. Überarb. Auflage. Berlin
- Streiner David L. (2003): Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. In: Journal of personality assessment, 80. Jg., H. 1, S. 99–103
- Uzzi, Brian (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations. The Network Effect. In: American Sociological Review, 61. Jg., H. 4, S. 674–698
- Werthern, Anna von (2020): Theoriebasierte Evaluation. Entwicklung und Anwendung eines Verfahrensmodells zur Programmtheoriekonstruktion. Wiesbaden

6 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 2.1:	Maßnahmen der Kompetenzzentren und -netzwerke in den drei Handlungsfeldern	25
Abb. 2.2:	Die drei wichtigsten Aufgaben in den Handlungsfeldern im Jahr 2020 laut Online-Befragung der Kompetenzzentren und -netzwerke.....	28
Abb. 3.3:	Verteilung der Partner der zehn Kompetenznetzwerke im Handlungsbereich Bund	34
Abb. 3.4:	Formate der Netzwerkzusammenarbeit auf strategischer und operativer Arbeitsebene	35
Abb. 3.5:	Unterstützende Ressourcen der Zusammenarbeit in den Kompetenznetzwerken	37
Abb. 4.6:	Bedarfe der Modellprojekte (Mehrfachnennungen)	49
Abb. 4.7:	Herausforderungen der Zusammenarbeit mit Kompetenzzentren und -netzwerken (Modellprojekte n=113)	54
Abb. 4.8:	Herausforderungen der Zusammenarbeit mit anderen Programmakteuren (Kompetenzzentren und -netzwerke N=40)	56
Abb. D 1:	Logisches Modell des Handlungsbereichs Bund	71
Tab. D 1:	Übersicht über Programmdokumente	67
Tab. D 2:	Bundeszentrale Aufgaben.....	68
Tab. D 3:	Aufgabenschwerpunkte der Kompetenzzentren und -netzwerke im Jahr 2020 nach Handlungsfeldern	70

7 Abkürzungsverzeichnis

BAFzA	Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
bzT	bundeszentrale Träger
GE	Gesamtevaluation am Deutschen Jugendinstitut
HB	Handlungsbereich
KJH	Kinder- und Jugendhilfe
KompZ/NW	Kompetenzzentren/-netzwerke
MP	Modellprojekt/-e
wB	wissenschaftliche Begleitung

Anhang

Tab. D 1: Übersicht über Programmdokumente

Übersicht Korpus Programmdokumente
Richtlinie zur Förderung von Projekten der Demokratieförderung, der Vielfaltgestaltung und zur Extremismusprävention (Förderrichtlinie Demokratie leben!) (BMFSFJ 2019a)
Förderaufruf für den Handlungsbereich Bund im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ (BMFSFJ 2019b)
Grundsätze der Förderung von Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerken im Handlungsbereich Bund im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ (BAFzA 2020)
Texte zu den Kompetenzzentren/-netzwerken auf der offiziellen Programmwebsite: https://www.demokratie-leben.de/projekte-expertise/kompetenzzentren-und-netzwerke (16.12.2020)
Offizielle Berichterstattung der Bundesregierung zum Kabinettsausschuss zur Bekämpfung von Rechtsextremismus und Rassismus: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/kurzmeldungen/DE/2020/05/kabinettsausschuss-rechtsextremismus.html (16.12.2020)
Haushaltsentwurf
Eckwertepapier Kabinettsbeschluss

Quelle: Eigene Darstellung der wB des Handlungsbereichs Bund

Tab. D 2: Bundeszentrale Aufgaben

Anregung und Transfer	Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen	(Fach-)Politische Interessenvermittlung
Einspeisen von erprobten Konzepten/Lernerfahrungen/ Best-Practice Ansätzen über die Bundesebene in die bundesweite Fachpraxis	Ermittlung/Dokumentation/ Bündelung fachlicher Bedarfe sowie von Qualifizierungsbedarfen im Themen- und Strukturfeld und die darauf reagierende Entwicklung/ Verbreitung bedarfsgerechter Konzepte/Angebote	Ermittlung/Bündelung/ Formulierung von fachlichen/fachpolitischen Bedarfen und ihre Vertretung in (fach-) politischen Gremien bzw. gegenüber politisch-administrativen Akteuren
Beteiligung an fachlichen Weiterentwicklungen und Fachdebatten mittels Fachpublikationen, Vorträgen bzw. Referaten und Ähnliches	Konzeption und Realisierung von Fort-/ Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsangeboten für die bundesweite Fachpraxis	Ermittlung/Bündelung/ Formulierung von fachlichen/fachpolitischen Bedarfen und ihre Vertretung in (fach-) politischen Gremien bzw. gegenüber politisch-administrativen Akteuren
Beteiligung an aktuellen nationalen Fachdiskursen über Fachveranstaltungen/Projekte/ Aktionen	Entwicklung/Sammlung und das bundesweite Zur-Verfügung-stellen von Handreichungen, Arbeitshilfen etc. für die bundesweite Fachpraxis	Ermittlung/Bündelung/ Formulierung von gesellschaftspolitischen Interessen/Bedarfen von häufig von Diskriminierung betroffenen Gruppen und deren Vertretung in (fach-)politischen Gremien bzw. gegenüber politisch-administrativen Akteuren
Veranstaltung von überregionalen, bundesweiten Fachaustauschen	Unterstützung von Professionalisierungsprozessen anderer Träger	Beratung von Bundesverwaltungen/ -einrichtungen in (kinder- und jugendpolitischen) Fachfragen

Anregung und Transfer	Qualitätssicherung, Qualifizierung und Unterstützung von Professionalisierungsprozessen	(Fach-)Politische Interessenvermittlung
Unterstützung von Berufsverbänden bzw. Ausbildungsorganisationen auf Bundesebene bei der fachlichen Weiterentwicklung der Fachkräfteausbildung	fachliche (Weiter-) Entwicklung von Standards bzw. qualitätssichernden Verfahren/Methoden	beratende Mitwirkung an Gesetzgebungsprozessen
Entwicklung, Erprobung und Verbreitung von innovativen Konzepten/Modellen/Methoden	Unterstützung von anderen Organisationen/ Einrichtungen bundesweit bei der Einführung bzw. Einhaltung von Qualitäts- bzw. fachlichen Standards	Interessenvertretung über die Mitgliedschaft in (fach-)politischen Gremien
Begleitung/Beratung (von der Bundesebene aus) von Modellprojekten bei der Entwicklung/Erprobung neuer Ansätze bzw. Methoden		Vernetzung auf europäischer Ebene bzw. international zu Zwecken der Interessenvertretung

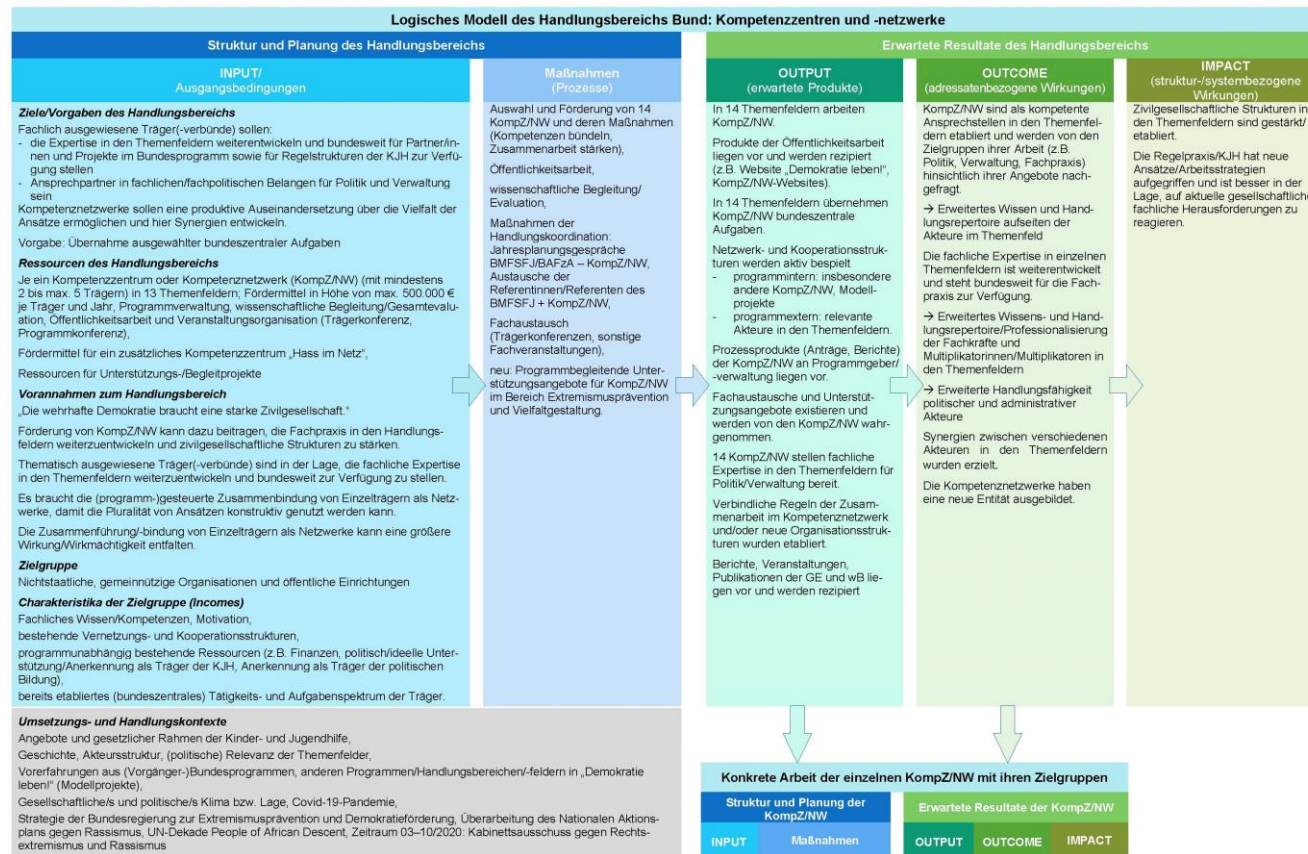
Quelle: Eigene Darstellung der wB der „Förderung der Strukturentwicklung zum bundeszentralen Träger“ 2018

Tab. D 3: Aufgabenschwerpunkte der Kompetenzzentren und -netzwerke im Jahr 2020 nach Handlungsfeldern

Mit Rang 1 bis 3 priorisierte Aufgabe	Demokratie-förderung (9 Träger)	Vielfalt-gestaltung (21 Träger)	Extremismus-prävention (10 Träger)
Qualifizierungsangebote für die bundesweite Fachpraxis bereitstellen	4	13	1
Fachveranstaltungen organisieren	1	4	2
Andere Akteurinnen und -akteure im Themenfeld fachlich beraten	2	7	2
Bundesweiten Fachaustausch bündeln und aufbereiten	3	9	7
Mit unseren Kooperationspartnerinnen und -partnern gemeinsam unsere Interessen vertreten	0	2	3
Best-Practice-Ansätze aufbereiten und sie anderen Trägern zur Verfügung stellen	2	6	3
Mit unseren Arbeitsansätzen aktuelle Herausforderungen bearbeiten	5	5	6
Fachliche Standards im Themenfeld entwickeln und verbreiten	4	9	4
Bundesweit Handreichungen, Arbeitshilfen etc. für die Fachpraxis bereitstellen	6	8	2

Quelle: Online-Befragung 2020 der wB des Handlungsbereichs Bund bei den Kompetenzzentren und -netzwerken

Abb. D 1: Logisches Modell des Handlungsbereichs Bund



Quelle: Eigene Darstellung der wB des Handlungsbereichs Bund