

Kommentar der Träger zur Wirkungsevaluierung des Eine Welt-Promotor*innen-Programms

*Das bundesweite Promotor*innen-Programm (PP) wurde durch die Syspons GmbH zwischen November 2017 und Mai 2018 evaluiert. Ziel der Evaluierung war es, die bisher erreichten Ziele und Wirkungen des Programms festzustellen und zu bewerten. Die Evaluierung erfolgte entlang der OECD-DAC Kriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit). Im Rahmen der Evaluation fand unter anderem eine Onlinebefragung von Promotor*innen und ihrer Zielgruppen statt, es wurde eine Dokumenten- und Datenanalyse durchgeführt sowie Interviews mit Beteiligten und externen Expert*innen ausgewertet. Zudem waren Fallstudien in sechs Bundesländern zentraler Bestandteil der Evaluierung. ► **DOWNLOAD der Evaluation: www.einewelt-promotorinnen.de***

*Im Folgenden werten die Programmträger agl und SNSB die Evaluation aus und schildern, mit welchen Lösungen die Empfehlungen der Evaluator*innen in die künftige Programmumsetzung integriert werden. Dabei wird deutlich, dass für die Weiterentwicklung des Programms im Sinne der Empfehlungen der Evaluator*innen neben den Trägern auch die Geldgeber in Bund und Ländern gefragt sind. Denn neben den angezeigten Justierungen im Programm kann ein Teil der Empfehlungen der Evaluator*innen mit einer Ausweitung des Programms umgesetzt werden.*

Promotor*innen wirken – für die Agenda 2030

Die Evaluierung hat ergeben, dass das Programm sein Kernanliegen erfolgreich bearbeitet und intendierte direkte Wirkungen erzielt. Zivilgesellschaftliche Akteure der Eine Welt-Arbeit werden durch das Programm gestärkt, um über ihr Engagement entwicklungspolitische Themen verstärkt und qualifiziert in die Breite und Fläche der Bundesrepublik tragen zu können. Die beobachteten Wirkungen gehen laut Evaluator*innen sogar über die intendierten kurzfristigen Wirkungen hinaus und zeigten bereits mittelfristige Veränderungen im Sinne des Programms. Werden die Nachhaltigkeit dieser Wirkungen gesichert, könne das Programm Beiträge zu den beabsichtigten langfristigen Wirkungen leisten.

Eine weitere Stärke des Programms sehen die Evaluator*innen in der hohen Relevanz des Programms für die entwicklungspolitische Inlandsarbeit mit starkem inhaltlichem Bezug zur Agenda 2030. Promotor*innen arbeiteten dabei auch mit Akteur*innen außerhalb der klassischen entwicklungspolitischen Arbeit zusammen und schafften so neue Netzwerke. So konnten auf Landesebene Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Partnern, zum Beispiel in Baden-Württemberg mit dem BUND e.V. erfolgreich initiiert und verstetigt werden. Auch auf regionaler Ebene wurden erfolgreich neue Netzwerke geschaffen, wie zum Beispiel der Oldenburger Ernährungsrat, in dem unterschiedliche Akteure kooperieren, um eine regionale nachhaltige Ernährungswende zu befördern.

Einen wichtigen Mehrwert sehen die Evaluator*innen in der programmatischen Personalkostenförderung. Die hauptamtlichen Promotor*innen leisteten eine verstetigte Bearbeitung entwicklungspolitischer Fragestellungen im Inland sowie die Funktion von Ansprechpartner*innen für Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltungen auf Länderebene, was mit den Leistungen ehrenamtlich Engagierter nicht im vergleichbaren Ausmaß zu erreichen wäre.

Dabei wird dem Programm die Fähigkeit bescheinigt, adäquat auf die vielseitigen Bedarfe seiner Zielgruppen eingehen zu können – z.B. werden die Angebote der Promotor*innen für die Unterstützungsbedarfe von Ehrenamtlichen als sehr relevant bewertet.

Neben diesen Erfolgen und Stärken des Programms identifizieren die Evaluator*innen auch Schwächen, Herausforderungen und Chancen. Schwächen werden in der bisherigen begrenzten Zusam-

menarbeit mit Akteur*innen der freien Wirtschaft gesehen sowie in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Programms, verbunden mit der Frage, ob die Zielgruppen ihr Engagement künftig auch ohne die Unterstützung von Promotor*innen aufrechterhalten könnten. Als Herausforderung benennen die Evaluator*innen die föderale, partizipative und basisdemokratische Steuerungsstruktur. Administrative Abläufe und Steuerungsprozesse seien sehr komplex, wenig formalisiert und zeitlich aufwendig.

Chancen sehen die Evaluator*innen in einer stärker an den Bedarfen der Bundesländer orientierten Verteilung der Promotor*innen im Bundesgebiet. Zudem könne eine Schärfung der Rollenprofile von Fach- und Regionalpromotor*innen förderlich sein, ebenso wie ein stärkerer Fokus auf Zielgruppen mit Multiplikationseffekten.

Syspons hat abschließend Handlungsempfehlungen für die weitere Programmdurchführung formuliert. Im Folgenden werden diese aus Sicht des Konsortiums der Programmträger agl und SNSB aufgegriffen und kommentiert. Dabei schildern die Träger auch die anvisierten Konsequenzen für die dritte Programmphase ab 2019.

1. Handlungsempfehlung: Zielgruppen der Promotor*innen im Sinne der Programmlogik schärfen und auf Multiplikationseffekte organisatorisch verfasster zivilgesellschaftlicher Gruppen setzen.

Die Handlungsempfehlung, dass das PP bei der Ansprache der Zielgruppe stärker auf Multiplikationseffekte abzielen sollte, kann nachvollzogen werden. Dabei setzt das PP im Kern bereits auf die Qualifizierung, Vernetzung und Mobilisierung von Multiplikator*innen. Die breite Bevölkerung, junge Menschen und Schüler*innen stellen somit laut Programmlogik indirekte Zielgruppen dar. Im zweiten Zyklus des PP wurden diese jedoch zunehmend von Promotor*innen direkt angesprochen. Das Konsortium teilt die Schlussfolgerung, dass die direkte Ansprache von indirekten Zielgruppen durch Promotor*innen einerseits ressourcenintensiv (hoher Arbeitsaufwand) und andererseits bedingt nachhaltig und gleichsam in ihrer Wirkung begrenzt ist. In Zukunft soll der Fokus noch stärker auf Gruppen liegen, die ihr Wissen und ihre Kompetenz als Multiplikator*innen weitertragen können.

Dessen ungeachtet erscheint es nicht sinnvoll, die Ansprache der breiten Bevölkerung und nicht organisatorisch verfasster Gruppen ganz aufzugeben. Erstens arbeitet das Programm auch in Regionen, in denen es keine Multiplikator*innen gibt und leistet dort einen unverzichtbaren Beitrag zum Aufbau von entwicklungspolitischen zivilgesellschaftlichen Strukturen. Zweitens können breiten- und medienwirksame Aktivitäten im Rahmen z.B. von Mitmach-Projekten die Arbeit von potentiellen Multiplikator*innen einbeziehen, erleichtern und unterstützen und einen Resonanzraum schaffen, in dem die örtliche Öffentlichkeit für die Themen sensibilisiert wird. In gemeinsamen Projekten von Promotor*innen und Multiplikator*innen werden Rahmenbedingungen und gute Beispiele für modernes öffentlichkeitswirksames Engagement geschaffen. Es ist in der Praxis kaum vorstellbar, dass Promotor*innen ausschließlich „hinter verschlossenen Türen“ agieren – es gehört zu ihrer Praxis, dass sie Aktivitäten, Diskurse und Lernprozesse anstoßen und dies zum Teil auch mit öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen für direkte Zielgruppen. Drittens kann es durch spezifische Aufgabenstellungen, wie der Beratung und Qualifizierung kleinerer Gruppen, notwendig sein, dass Promotor*innen bei breitenwirksamen Aktivitäten mitwirken oder sich mit anderen Akteur*innen gemeinsam beteiligen – mehr noch: Es gehört zu den Kernaufgaben, besonders von Regionalpromotor*innen, Maßnahmen umzusetzen, bei denen kleinere Gruppen sich präsentieren und austauschen können und die Kooperationen und Bündnisse initiieren. Dazu gehören öffentlichkeitswirksame Formate. Es wäre schädlich, solche Ansätze pauschal zu unterbinden.

Nicht zuletzt schlagen auch die großen Erfolge des Programms zu Buche: Im Jahr 2017 wurden über 1,85 Millionen Menschen in der Bundesrepublik direkt und indirekt durch die Arbeit der Promotor*innen erreicht. Die mit dieser Breitenwirksamkeit verbundenen Wirkungen sollten nicht grundsätzlich aufgegeben werden. Aktivitäten von Promotor*innen, die die breite Bevölkerung direkt ad-

ressieren, können weiterhin sinnvoll sein, wenn sie für die Gesamtwirkung des Programms im Hinblick auf Multiplikationseffekte und Nachhaltigkeit unverzichtbar erscheinen, bzw. diese verstärken.

Gleichzeitig ist jedoch eine stärkere Fokussierung auf organisatorisch verfasste Multiplikator*innen anzustreben. Diese kann, sollte aber nicht dazu führen, dass die Gesamtzahl der durch das Programm erreichten Personen abnimmt. Dies sollte bei der Planung von Aktivitäten, aber auch für die vergleichende Bewertung der im Jahresdurchschnitt erreichten Personen für die Zukunft mitgedacht werden.

Lösungen:

- ▶ Die Netzwerkkordinationen in den Bundesländern werden in Zukunft die Promotor*innen weiterhin darin unterstützen, für die jeweilige lokale Arbeitsrealität herauszufinden, mit welchen Formaten die Beteiligung von Multiplikator*innen verstärkt werden kann. Gleichzeitig wird reflektiert, wo, in welcher Situation und in welchem Maße die Arbeit mit direkten Zielgruppen (wie z.B. Schulklassen) sinnvoll ist.
- ▶ Im kommenden Projektzyklus stellen wir einen Indikator dafür auf, dass das Programm stärker Multiplikator*innen erreicht. Die Programmteile in den Ländern integrieren dieses Ziel in ihre Planungen.
- ▶ Gleichzeitig werden breiten- und medienwirksame Aktivitäten weiterhin durchgeführt, wenn sie den wichtigen öffentlichen Resonanzraum der Arbeit von Promotor*innen erweitern, der die Wirkungen deutlich verstärkt. Sie sollen in einem ausgewogenen und sinnvollen Verhältnis zu den anderen Aktivitäten stehen.
- ▶ Die Arbeit mit direkten Zielgruppen wie z.B. Schulklassen oder Bürger*innen vor Ort wird im Rahmen der Planungen jeweils strategisch begründet (etwa zu Aufbau von Netzwerken, Bekanntmachen von Aktivitäten, Erproben von Methoden, Überzeugen von Multiplikator*innen).

Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren

Die Evaluator*innen verweisen auf ein zu geringes Erreichen von wirtschaftlichen Akteuren und insbesondere von Unternehmen. Dieser Befund spiegelt aus unserer Sicht die gesellschaftspolitische Herausforderung wider, der sich sämtliche – politische, zivilgesellschaftliche, staatliche, nationale wie internationale – Initiativen für faires und nachhaltiges Wirtschaften stellen. Die in der Evaluation herausgearbeiteten Hürden beim Zugang zu wirtschaftlichen Akteuren (gegenseitige Berührungsängste und Vertrauensdefizite; im Widerspruch stehende Zielsetzungen; ökonomische Sachzwänge in Unternehmen; fehlende Grundlagen der Zusammenarbeit – Evaluationsbericht S. 30) zeigen diese Herausforderungen für Promotor*innen, wirtschaftliche Akteure für Nachhaltigkeit und Transformationsprozesse zu gewinnen, deutlich auf. Aufgrund der zentralen Verantwortung wirtschaftlicher Akteure in Bezug auf Nachhaltigkeit und globale Gerechtigkeit werden sie jedoch als Zielgruppe nicht aufgegeben und zukünftig stärker mit den Aktivitäten der Promotor*innen angesprochen.

Das Problem, wirtschaftliche Akteure stärker zu erreichen, hier Partner zu finden und Veränderungen zu erzeugen, sehen wir. Das PP stellt sich weiterhin dieser Verantwortung und wird daher Aktivitäten in diesem Bereich intensivieren.

Gleichzeitig erscheint uns das Evaluationsergebnis im Hinblick auf das bereits Erreichte nicht ganz korrekt, möglicherweise aufgrund von Methode und Auswahl der Fallstudien. Auch gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern, die in dem pauschal formulierten Befund nicht berücksichtigt sind. In unseren Projektberichten finden sich beeindruckende Beispiele für direkte Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteur*innen. Wir werden diese Informationen zusammenstellen und zugänglich machen. Wir prüfen, inwiefern wir das Berichts- und Monitoringsystem anpassen können, um hierzu präzisere und differenziertere Aussagen machen zu können.

Lösungen:

- ▶ Wir stellen einen Indikator dafür auf, dass wirtschaftliche Akteure stärker erreicht werden.
- ▶ Wir erarbeiten programminterne Aktivitäten, um diesen Bereich zu stärken. Möglich sind z.B. die Einrichtung eines eigenen Fachforums zu diesem Bereich oder Fortbildungen und Tagungen, um den Wissenstransfer und den Austausch von Good-Practice zwischen den Bundesländern und Promotor*innen zu intensivieren.
- ▶ Wir unterstützen die Landesnetzwerke in der Einrichtung von mehr Fachstellen zum Themenbereich Wirtschaft und Menschenrechte, um auch größere Unternehmen verstärkt zu adressieren.
- ▶ Wir streben eine stärkere Vernetzung mit den EZ-Scouts an.
- ▶ Wir passen unser Berichtswesen dahingehend an, dass im Bereich Wirtschaft differenziertere Angaben erfolgen (z.B. Aufteilung der Bereichs-Zielgruppen in Unternehmen, Organisationen, Interessierte, Beschaffer*innen).
- ▶ Wir stellen Informationen über die bisherige direkte Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteure*innen zusammen („Highlights“ im Winter 2018 mit diesem Schwerpunkt, Bereitstellung einer Dokumentation).

2. Handlungsempfehlung: Rollen der Fach- und Regionalpromotor*innen klarer abgrenzen.

Die Evaluation zeigt, dass sich in der Arbeitspraxis der Promotor*innen zum Teil die Aufgabenprofile der Fach- und Regionalpromotor*innen überlappen. Vor allem bei den Aufgabenfeldern „Schaffung eines Zugangs zu Expert*innenwissen“, „Vernetzung verschiedener Akteur*innen in meiner Region/meinem Bundesland und darüber hinaus“ und „Versorgung verschiedener Akteur*innen mit entwicklungspolitischen Informationen“ lassen sich Gemeinsamkeiten in der Arbeit der Promotor*innentypen feststellen. Die Evaluator*innen empfehlen daher eine stärkere Rollenschärfung zwischen den unterschiedlichen Promotor*innentypen, um durch klarer verteilte Verantwortlichkeiten zu einem Effektivitätsgewinn und schließlich einem Zugewinn an Kapazitäten und Wirkungen beizutragen.

Das Konsortium kann nachvollziehen, dass in der Praxis teilweise die Aufgabenverteilung von Regional- und Fachpromotor*innen vermischt ist. In Regionen ohne Fachpromotor*innen übernehmen Regionalpromotor*innen nicht selten die oben genannten Aufgaben. Zu den Aufgaben der Regionalpromotor*innen gehört die Unterstützung lokaler Gruppen sowohl zur Eine Welt-Thematik allgemein, als auch themenspezifisch. Sie unterstützen, mobilisieren und professionalisieren die Arbeit lokaler Akteure. Zudem erscheint es jedoch naheliegend, dass Regionalpromotor*innen in Regionen ohne bzw. mit nicht themenrelevanten Fachpromotor*innen den Zugang zu themenspezifischem Expert*innenwissen vermitteln. Umgekehrt überrascht der Befund nicht, dass auch Fachpromotor*innen angeben, ihre Zielgruppen mit entwicklungspolitischen Informationen zu versorgen und Akteure in relevante (Fach-) Netzwerke einzubinden.

Die Anforderungen, Bedarfe und Erwartungen an die Promotor*innen vor Ort nehmen auf eine strikte Aufgabenteilung manchmal keine Rücksicht, worauf in der Praxis pragmatisch reagiert wird. Das Konsortium sieht in diesen Rollenbeschreibungen und Überschneidungen der Arbeitsprofile von Fach- und Regionalpromotor*innen keinen Widerspruch zur grundsätzlichen Unterscheidung der Promotor*innentypen. Gleichsam scheinen hierin auch keine gravierenden Effektivitätsverluste begründet.

Eine klarere Aufgabenverteilung zwecks Erhöhung der Effizienz des Programms wird für die Zukunft dennoch angestrebt. Ein wesentlicher Grund für die Überschneidung liegt unter anderem in der noch unzureichenden Versorgung in der Fläche. Diese Handlungsempfehlung, die Aufgaben klarer abzugrenzen, ist daher ohne eine Erhöhung der Promotor*innenzahl und der Ausweitung des Programms nicht sinnvoll durchführbar. Daher können wir zwar vom Prinzip her die Rollenschärfung vornehmen,

müssen jedoch gleichzeitig mit der (möglichst gering zu haltenden) Vermischung leben, solange das Programm noch nicht signifikant ausgeweitet ist.

Lösungen:

- ▶ Überarbeitung/Schärfung der Aufgabenbereiche und Rollen.
- ▶ Dabei Erstellung von Kriterien für „Aufbauarbeit“ in strukturschwachen Regionen (siehe Punkt 4).
- ▶ Ausweitung des Programms, um die Wirkungen von Fach- und Regionalpromotor*innen flächendeckend zu erreichen: Dafür werben wir bei Politik und Geldgebern.

3. Handlungsempfehlung: Die Nachhaltigkeit des Programms erhöhen und Risiken des Verlustes von Wirkungen minimieren.

In der Evaluation gaben drei Viertel der befragten Zielgruppen an, die von den Promotor*innen angestoßenen Aktivitäten nicht ohne sie weiterführen zu können. Syspons sieht hierbei ein Risiko für den nachhaltigen Erfolg des Programms und schlägt die Entwicklung einer Exit-Strategie vor, welche die Zielgruppe für eine selbstständige Weiterführung ihres Engagements im Falle der Beendigung des PP befähigt. Die Evaluation benennt die häufigsten Gründe, warum Aktivitäten nicht ohne die Arbeit von Promotor*innen weitergeführt werden können: Verlust der öffentlichen Sichtbarkeit des Engagements, fachliche und methodische Schwierigkeiten, die Abwesenheit nachhaltiger Finanzierungsquellen sowie ein instabiles Netzwerk (Evaluationsbericht S. 33).

In der Planung von Aktivitäten werden zukünftig zielgruppenspezifische Nachhaltigkeits-Indikatoren festgeschrieben. Vernetzungs- und Partnerschaftsformate (wie regionale Partnerschaftstreffen, runde Tische, Gremien etc.) können zum Beispiel mit weniger intensiver Begleitung in Eigenregie der Ehrenamtlichen fortgeführt werden. Auch kann die Vermittlung von methodischen Kenntnissen als ein nachhaltig wirkender Effekt in einzelnen Aktivitäten festgeschrieben werden, um die Zielgruppe für eine selbstständige Weiterführung der Arbeit zu befähigen. Dessen ungeachtet benötigen ehrenamtliche Strukturen auch nach der erfolgten selbstständigen Weiterführung der Arbeit punktuell professionelle Unterstützung, gleichzeitig treten neue Zielgruppen in den Fokus der Promotor*innen. Zudem arbeiten sie an der Veränderung von strukturellen Rahmenbedingungen, woraus sich neuer Bedarf nach Beratung und Qualifizierung ihrer Zielgruppen ergibt. Aufgabe des PP ist es, diese Bedarfe nachhaltig abzusichern zu können.

Das Konsortium weist auf die Möglichkeit hin, dass das oben genannte Ergebnis der Online-Befragung durch eine Antwortverzerrung („Soziale Erwünschtheit“) geprägt sein könnte, da die Befragten möglicherweise in einer Art geantwortet haben, die den Fortbestand des Programms sichern sollte. Dessen ungeachtet teilt das Konsortium die Empfehlung, die Nachhaltigkeit des Programms im kommenden Programmzyklus zu erhöhen. Gleichwohl liegt dem Verständnis von Syspons zur Sicherung der Nachhaltigkeit ehrenamtlichen Engagements eine Missdeutung zugrunde, wenn Nachhaltigkeit allein an der Fähigkeit der Zielgruppe, Aktivitäten auch ohne die Promotor*innen weiterführen zu können bemessen wird. Bildungsarbeit braucht nachhaltige Arbeit und kontinuierliche Prozesse mit einer festen Struktur und Verstetigung, wie es die Enquete-Kommission des Bundestags im Jahr 2002 empfohlen hat. Dies mit hauptamtlichem Personal zu fördern und die Strukturen zur Ermöglichung ehrenamtlichen Engagements bereitzustellen ist Kernanliegen des PP. Die Erwartung, aufgebaute Strukturen könnten bei gleichbleibendem Anspruch an inhaltliche Qualität gänzlich ohne professionelle Unterstützungsstrukturen fort existieren, wird kritisch gesehen und verkennt die realen Rahmenbedingungen zivilgesellschaftlichen Engagements: Die Vorstellung, dass sich Hauptamtliche in der Bildungsarbeit langfristig selbst überflüssig machen, erscheint vor dem Hintergrund der globalen wie nationalen gesellschaftlichen Herausforderungen zu kurz gedacht.

Gleichzeitig empfiehlt Syspons (siehe nachfolgende Handlungsempfehlung), ein gezielteres Vordringen in „weiße Flecken“ im Bundesgebiet. Aus der Erfahrung der Programmträger möchten wir anmerken, dass eine nachhaltige Bearbeitung von Eine Welt-Themen und der Aufbau von Netzwerken in strukturschwachen Regionen nur mit einer nachhaltigen zeitlichen Präsenz von hauptamtlichen Promotor*innen zielführend ist. Punktuelle Maßnahmen in strukturschwachen Regionen verpuffen schnell.

Wir wollen das Empowerment von ehrenamtlichen Initiativen stärken und werden dazu entsprechende Maßnahmen ergreifen. Dies umfasst zum Beispiel die Berichterstattung der Promotor*innen, in der gezielt danach gefragt werden wird, inwieweit die Maßnahmen der Promotor*innen die Zielgruppen in die Lage versetzen, die entsprechenden Aktivitäten auch ohne deren Unterstützung fortzuführen. Weitere Anpassungen können auf Grundlage der so gewonnenen Daten nötig werden.

Lösungen:

- ▶ Förderung von Nachhaltigkeit bei der Projektplanung (Planungsworkshops, individuelle Indikatoren und Ziele).
- ▶ Förderung der Reflektion von Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit bei den Promotor*innen (Frage im Sachbericht).
- ▶ Wir werden über die Sachberichterstattung der Promotor*innen Beispiele von Leistungen der Promotor*innen sammeln, bei denen der Aspekt der Nachhaltigkeit erreicht wurde.
- ▶ Aufstellung von programmübergreifenden Nachhaltigkeitsindikatoren (regionale Partnerschaftstreffen, runde Tische, Gremien, Vermittlung von Methoden, Aufbau von Netzwerken).

4. Handlungsempfehlung: Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik noch stärker bedarfsorientiert gestalten.

Die Handlungsempfehlung, dass das PP noch stärker in den ländlichen Raum vordringen sollte, kann nachvollzogen werden. Auch wird der Befund geteilt, dass Faktoren wie wenige vorhandene Strukturen und lange Wege gerade in den ländlich geprägten Flächenländern die Arbeit der Promotor*innen erschweren.

Das Programm wird für den dritten Zyklus Mechanismen erarbeiten, um verstärkt in die „weißen Flecken“ vorzudringen, wohlwissend, dass hierfür vielerorts „Pionierarbeit“ geleistet und teilweise dafür auch indirekte Zielgruppen direkt adressiert werden müssen. Diese Empfehlung widerspricht in gewisser Weise der anderen Empfehlung, vorrangig mit Multiplikator*innen zu arbeiten. Sie ist eben auch ein gutes Beispiel für das oben Gesagte, dass manchmal in Regionen mit wenig entwickelten zivilgesellschaftlichen Strukturen auch mit indirekten Zielgruppen direkt gearbeitet werden muss.

Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft des BMZ und der Länder, das PP weiter auszubauen, statt eine Umverteilung vorhandener Kapazitäten vorzunehmen. Es erscheint nicht sinnvoll durch den Entzug von Mitteln in Ländern, die der Flächendeckung bereits heute näher kommen, Lücken in anderen Ländern zu schließen. Auch ist es nicht zielführend, in Regionen mit stärker ausgebauten zivilgesellschaftlichen Strukturen, wie in Ballungsgebieten, Promotor*innen abzuziehen. Gerade dort können aufgrund der vielen politischen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure große Wirkungspotentiale und Erfolgsaussichten liegen (wie zum Beispiel Breitenwirksamkeit, Ausstrahlungskraft in umliegende Regionen etc.) und wichtige Brücken zu diesen Akteuren auf eine Weise gebaut werden, dass auch andere Promotor*innen und damit das Programm in seiner Gesamtheit davon profitieren.

Lösungen:

- ▶ Die Netzwerkkordinationen in den Bundesländern verfolgen in ihrer Programmplanung das Ziel, stetig weiter in die „weißen Flecken“ vorzudringen und mit Promotor*innen abzudecken.
- ▶ Weiterentwicklung von Konzepten für „Aufbauarbeit“ in strukturschwachen Regionen (Schärfung der Aufgaben und Rollen siehe oben).
- ▶ Übergeordnetes Ziel des Programms ist es, dass künftig mindestens jeder (Land-)Kreis im Bundesgebiet mit einer*inem Promotor*in versorgt ist. Dafür werben wir in der Politik und bei den Geldgebern.

5. Handlungsempfehlung: Steuerungsstruktur verschlanken und Prozesse formalisieren

Die Empfehlung, die Steuerungsstruktur des Programms zu verschlanken und Prozesse zu formalisieren, um die Abläufe effizienter zu gestalten, wird geteilt. Gleichzeitig können, so die Evaluatord*innen, die Einbeziehung verschiedener Ebenen und Aushandlungsprozesse innerhalb der Zivilgesellschaft als eigenständiger Wert verstanden werden, da sie demokratische Grundsätze widerspiegeln. Der partizipative, basisdemokratische Charakter des Programms soll daher erhalten bleiben, was sich z.B. in der regionalen Planung und der Stellung des Lenkungskreises ausdrückt, in dem – neben agl und SNSB – alle 16 Landesnetzwerke vertreten sind.

Für die Steuerungs- und Gremienstruktur als Ganzes setzen sich die Programmträger zum Ziel, diese zu überarbeiten und zu verschlanken. Durch die Erarbeitung einer Geschäftsordnung werden Entscheidungsprozesse formal geregelt, das Verhältnis der Steuerungsorgane untereinander geklärt und klare Mechanismen für die Partizipation „von unten“ geschaffen.

- ▶ Dieser Prozess wurde bereits durch das Konsortium eingeleitet. Gegebenenfalls beziehen die Programmträger eine externe Beratung ein.