

S Y S
P O N S

ROBERT BOSCH STIFTUNG

EVALUATION DER ERSTEN PRO- GRAMMPHASE VON LAND.ZU- HAUSE.ZUKUNFT



Abschlussbericht

20.07.2022

U N S E R K O N T A K T

Syspons GmbH

Prinzenstraße 85d
10969 Berlin
Germany

www.syspons.com

© Syspons. All rights reserved.

Felix Keß

Lead Consultant

T: +49 151 | 2646 0474

E: felix.kess@syspons.com

Dr. Christoph Emminghaus

Geschäftsführer

T: +49 151 | 2646 0482

E: christoph.emminghaus@syspons.com

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Executive Summary	3
1 Einleitung	4
1.1 Kurzbeschreibung des Programms	4
1.2 Methodisches Vorgehen der Evaluation	5
2 Evaluationsergebnisse	8
2.1 Relevanz	8
2.2 Effektivität	10
2.3 Umsetzungsstrukturen	17
2.4 Wirkungen	19
2.5 Nachhaltigkeit und Transfer	22
3 Fazit	25
Anhang 1 Wirkungsmodell Land.Zuhause.Zukunft	27
Anhang 2 Analyseraster Land.Zuhause.Zukunft	28

ABBILDUNGEN

Abbildung 1 Landkreise im Programm Land.Zuhause.Zukunft	5
Abbildung 2 Zeitplan Evaluation Land.Zuhause.Zukunft	6
Abbildung 3 Veränderungen durch den Beratungsprozess	11
Abbildung 4 Beteiligte Sektoren an den Beratungsprozessen [Mehrfachauswahl]	12
Abbildung 5 Zufriedenheit mit der Beteiligung unterschiedlicher Sektoren in den Beratungsprozessen	12
Abbildung 6 Der Beratungsprozess im Detail	13
Abbildung 7 Bewertung des Partizipationsgrades des Beratungsprozesses	14
Abbildung 8 Zufriedenheit mit der Umsetzung von LZZ	17
Abbildung 9 Wirkung der Beratungsprozesse	19
Abbildung 10 Ausschnitt Wirkungsmodell mit Bewertung	20
Abbildung 11 Wirkungen aktuell und Wirkungsprognose	23

Executive Summary

Die Syspons GmbH wurde von der Robert Bosch Stiftung (RBSG) mit der Durchführung einer **externen programm- begleitenden Evaluation der aktuellen ersten Programmphase von „Land.Zuhause.Zukunft“ (LZZ)** beauftragt. Die programmbegleitende Evaluation dient sowohl der Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle auf unterschiedlichen Ebenen als auch der Weiterentwicklung des Programms.

Das Programm „Land.Zuhause.Zukunft – Integration und Teilhabe von Neuzuwanderern in ländlichen Räumen“ zielt auf die **(Weiter-)Entwicklung von innovativen und zukunftsfähigen Ansätzen für die Integration und Teilhabe von Neuzugewanderten in ländlichen Räumen** und dabei insbesondere auf die Unterstützung der Landkreise (LK) und den dortigen Akteur:innen. Die Aktivitäten der ersten Phase des Programms gliedern sich in drei inhaltliche Säulen: In der **Säule Beratung** werden Landkreise in der Umsetzung eines individuellen Vorhabens durch einen Beratungsprozesses unterstützt. Die **Säule Vernetzung** fokussiert auf den systematischen Wissensaustausch und -aufbau zwischen den beteiligten Landkreisen durch Fach- und Vernetzungsworkshops und die Etablierung des „Forum Integration in ländlichen Räumen“ (Forum) als Netzwerk zwischen ländlich geprägten Landkreisen, welche am Themengebiet Integration interessiert sind. In der **Säule Kommunikation** entwickeln die RBSG und die Universität Hildesheim (Programmbüro) Handlungsempfehlungen für Politik und Praxis und unterstützen ländliche Kommunen dabei, ihre Bedarfe an politische Entscheidungsträger:innen zu kommunizieren.

Die **theoriebasierte Evaluation** griff auf einen **Mixed-Method-Ansatz** unter Verwendung von qualitativen *und* quantitativen Methoden der empirischen Sozialwissenschaft zurück. Die Evaluation fand im Zeitraum von Juli 2020 bis Juli 2022 statt.

Die **Evaluationsergebnisse** sind in diesem Abschlussbericht zusammengeführt und nach den fünf im Vorhinein festgelegten Evaluationskriterien Relevanz, Effektivität, Umsetzungsstrukturen, Wirkung sowie Nachhaltigkeit und Transfer gegliedert. Im Evaluationskriterium **Relevanz** zeigt sich, dass das Programm Land.Zuhause.Zukunft sowohl eine Lücke in der Förderung von innovativen Vorhaben auf Landkreisebene als auch in der Generierung von Wissen über Integrationsarbeit in ländlichen Räumen füllt. Das Programm Land.Zuhause.Zukunft erreicht seine Ziele (**Effektivität**), sowohl in der Unterstützung der individuellen Vorhaben durch die Beratungsprozesse in den Landkreisen, in der Vernetzung der Landkreise untereinander als auch in der Kommunikation in die Öffentlichkeit. Die **Umsetzungsstrukturen** von Land.Zuhause.Zukunft werden sehr positiv bewertet, insbesondere die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Programmbeteiligten der Robert Bosch Stiftung, der Universität Hildesheim und den Beratungspartner:innen. Die **Wirkungen** von Land.Zuhause.Zukunft werden in allen Programmsäulen positiv eingeschätzt. In der Programmsäule Vernetzung zeigen sich Verzögerungen durch die Corona-Pandemie, unter anderem durch die noch ausstehende Institutionalisierung des Forum Integration in ländlichen Räumen. Die **Nachhaltigkeit** der Wirkungen von Land.Zuhause.Zukunft wird erfolgreicher als in der ersten Programmphase eingeschätzt. Es zeigen sich jedoch Unsicherheiten, inwieweit erreichte Veränderungen von Dauer sein werden. **Transferpotential** wird insbesondere im Themenfeld Fachkräftemangel und in der Multiplikator:innenfunktion von Landkreisen gesehen.

Für eine **zukünftige Programmphase** gilt es, den grundsätzlichen Ansatz des Programms fortzuführen. Jede der drei Programmsäulen füllt bestehende Lücken und bietet auch in Zukunft das Potential, Wirkungen zu entfalten. In der **Säule Beratung** gilt es dabei, verstärkt das Potential von Präsenzformaten für LZZ nutzbar zu machen. Ebenfalls sollte ein noch stärkeres Gewicht auf die Partizipation von Migrant:innenorganisationen sowie von Neuzugewanderten gelegt werden. In der **Säule Vernetzung** bietet sich die Chance, die begonnene Arbeit auf eine institutionalisierte Grundlage – beispielsweise durch das Forum – zu stellen. In der **Säule Kommunikation** sollten die Kurzex-pertisen in Zukunft einen stärker vertiefenden Charakter haben und auf dem bereits erarbeiteten Wissen aufbauen. Mit einer **zukünftigen Evaluation von LZZ** können verschiedene Fragestellungen adressiert werden. Dazu gehört unter anderem die Untersuchung des Vernetzungsgrades der Landkreise miteinander, die Messung langfristiger Veränderungen innerhalb der Landkreise oder, welche Möglichkeiten bestehen, den Aufwand innerhalb der teilnehmenden Landkreise zu verringern, um insbesondere ressourcenarme Landkreise verstärkt zu unterstützen.

1 Einleitung

Die Syspons GmbH wurde von der Robert Bosch Stiftung (RBSG) mit der Durchführung einer externen programm- begleitenden Evaluation der aktuellen ersten Programmphase von „Land.Zuhause.Zukunft“ (LZZ) beauftragt. Die Evaluation fand im Zeitraum von Juli 2020 bis Juli 2022 statt. Dieser Abschlussbericht stellt die Ergebnisse der Evaluation dar. Dazu wird zuerst das Programm LZZ als Evaluationsgegenstand beschrieben (Kapitel 1.1), bevor das methodische Vorgehen der Evaluation erläutert wird und insbesondere die Ziele und Fragestellungen der Evaluation erläutert werden (Kapitel 1.2). Den zentralen Teil dieses Abschlussberichts nimmt die Darstellung der Evaluationsergebnisse ein (Kapitel 2). Die Evaluationsergebnisse sind dabei nach den zu Beginn der Evaluation festgelegten Evaluationskriterien Relevanz (Kapitel 2.1), Effektivität (Kapitel 2.2), Umsetzungsstrukturen (Kapitel 2.3), Wirkungen (Kapitel 2.4) sowie Nachhaltigkeit und Transfer (Kapitel 2.5) gegliedert. Der Abschlussbericht endet mit einem Fazit (Kapitel 3), in dem für die nächste Programmphase relevante Erkenntnisse zusammengefasst werden und darüber hinaus Hinweise für die Durchführung von zukünftigen Evaluationen gegeben werden.

1.1 Kurzbeschreibung des Programms

Das Programm „Land.Zuhause.Zukunft – Integration und Teilhabe von Neuzuwanderern in ländlichen Räumen“ zielt auf die (Weiter-)Entwicklung von innovativen und zukunftsfähigen Ansätzen für die Integration und Teilhabe von Neuzugewanderten in ländlichen Räumen und dabei insbesondere auf die Unterstützung der Landkreise (LK) und den dortigen Akteur:innen. Langfristig soll das Programm die Teilhabechancen von Neuzugewanderten in ländlichen Räumen verbessern und dafür sorgen, dass die lokale Integrationsarbeit von einer breiten Allianz von Akteur:innen getragen wird und es soll den gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort stärken. Darüber hinaus sollen die Gestaltung von Migration in ländlichen Räumen und die Gewährleistung von guten Rahmenbedingungen bei Landkreisen sowie auf Landes- und Bundesebene verstärkt werden.

Die hier **evaluierte erste Programmphase** von LZZ wird von der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der Universität Hildesheim (Programmbüro, SUH) durchgeführt und schließt sich an die Pilotphase des Programms an, welche von Oktober 2017 bis Juni 2019 durchgeführt wurde. Die Aktivitäten der ersten Phase des Programms gliedern sich in **drei inhaltliche Säulen**:

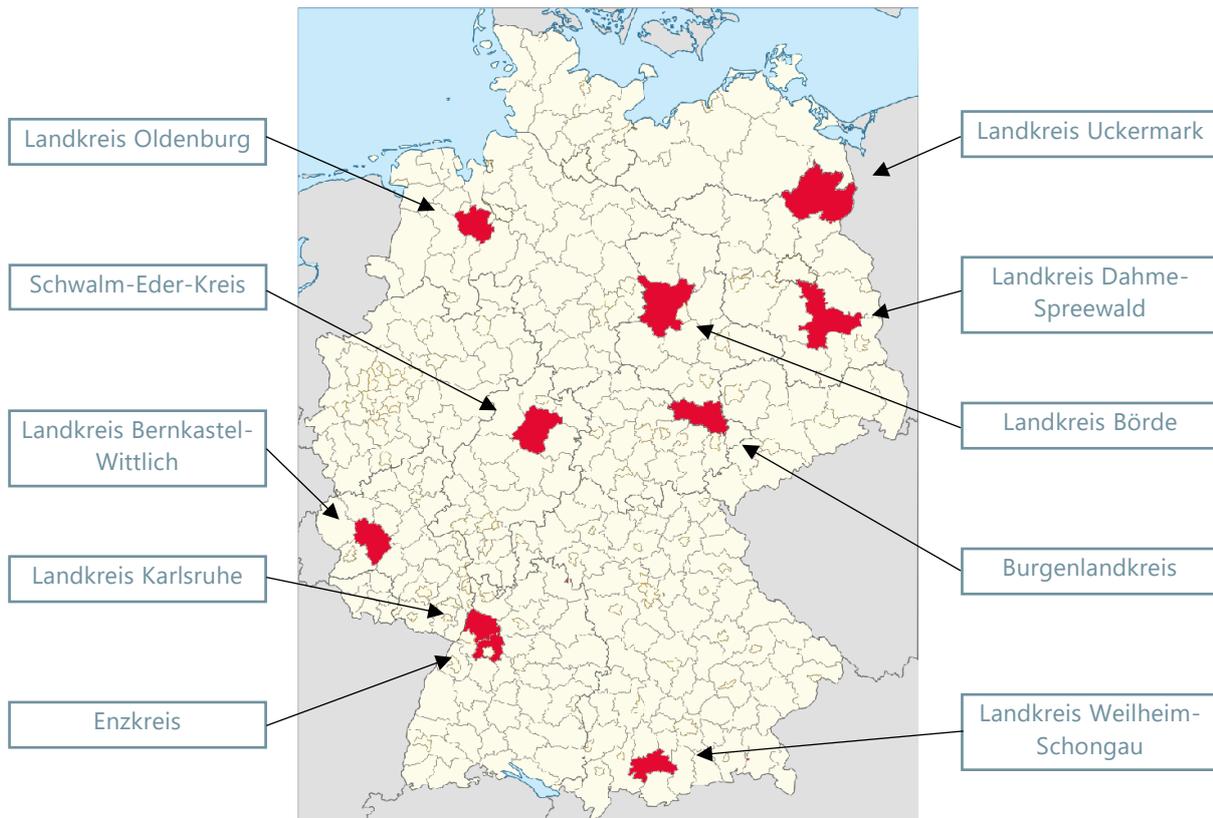
- **Beratung**
- **Vernetzung**
- **Kommunikation.**

Die Programmsäulen und damit zu erreichenden Ziele des Programms sind in einem Wirkungsmodell dargestellt, welches auch die konkrete Wirkungslogik der einzelnen Säulen abbildet (siehe Anhang 1 Wirkungsmodell Land.Zuhause.Zukunft).

In der **Säule Beratung** werden Landkreise in der Umsetzung eines individuellen Vorhabens durch einen Beratungsprozesses unterstützt. Die Beratungsprozesse werden von den Beratungspartnern Ramboll Management Consulting und Kompetus Management Consulting umgesetzt. Der Umsetzung der Beratungsprozesse gehen umfangreiche Bedarfsanalysen sowie eine Bewerbungs- und Auswahlphase voraus. In der ersten Programmphase wurden die folgenden zehn Landkreise durch Beratungsprozesse unterstützt (siehe Abbildung 1): Landkreis Bernkastel-Wittlich, Landkreis Börde, Burgenlandkreis, Landkreis Dahme-Spreewald, Enzkreis, Landkreis Karlsruhe, Landkreis Oldenburg, Schwalm-Eder-Kreis, Landkreis Uckermark und der Landkreis Weilheim-Schongau. Die Beratungsprozesse haben relevante Stakeholder:innen in den Landkreisen in gesellschaftlich sensible politische Prozesse im Bereich Integration und Teilhabe einbezogen.

Die **Säule Vernetzung** fokussiert auf den systematischen Wissensaustausch und -aufbau zwischen den beteiligten Landkreisen durch Fach- und Vernetzungsworkshops. Ebenfalls Teil der Säule Vernetzung ist die Etablierung des „Forum Integration in ländlichen Räumen“ (Forum) als Netzwerk zwischen ländlich geprägten Landkreisen, welche am Themengebiet Integration interessiert sind. Durch das Forum soll der Informations- und Erfahrungsaustausch über innovative Maßnahmen und Initiativen gefördert und damit zur Weiterentwicklung der kommunalen Integrationsarbeit beigetragen werden

Abbildung 1 Landkreise im Programm Land.Zuhause.Zukunft



In der **Säule Kommunikation** entwickeln die RBSG und die SUH Handlungsempfehlungen für Politik und Praxis und unterstützen ländliche Kommunen dabei, ihre Bedarfe an politische Entscheidungsträger:innen zu kommunizieren. Konkrete Aktivitäten umfassen dabei die Publikation von Kurz-Expertisen, die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit des Programms und die politische Netzwerkarbeit der RSBG und des Programmbüros.

Während in der **Pilotphase** sechs eher strukturschwache Landkreise vor allem nahe der ehemaligen innerdeutschen Grenze ausgewählt wurden, fokussiert die erste Programmphase auf zehn Landkreise, welche stärker die gesamtdeutsche Vielfalt an Landkreisen abbilden. Eine weitere Neuerung ist die Ansiedlung des Programmbüros an der Universität Hildesheim und die damit einhergehende verstärkte wissenschaftliche Begleitung und Einbettung des Programms.

1.2 Methodisches Vorgehen der Evaluation

Die programmbegleitende Evaluation dient sowohl der **Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle** auf unterschiedlichen Ebenen als auch der Weiterentwicklung des Programms. Vier Evaluationsgegenstände stehen im Fokus der Evaluation:

- Zielerreichung und Wirkungen in den beteiligten Landkreisen
- Wirkungen auf Landes- und Bundesebene
- Nachhaltigkeit bzw. Transfer-Möglichkeiten
- Umsetzungsstrukturen des Programms

Neben der Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle waren für die Evaluation auch die im Rahmen der übergeordneten Strategie der Robert Bosch Stiftung entwickelten **MEAL-Fragen** (Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning) von Relevanz. Von den RBSG-intern dargelegten Lernfragen im Thema Einwanderungsgesellschaft sind für diese Evaluation vor allem die folgenden beiden Fragenblöcke von Bedeutung:

- Wie kann ein gesamtgesellschaftlicher Ansatz in der Praxis umgesetzt werden? Wie kann die Stiftung ein gesamtgesellschaftliches Verständnis von Einwanderungsgesellschaft vermitteln?
- Unter welchen Voraussetzungen gelingt sektorenübergreifende Zusammenarbeit in der Kommune (und darüber hinaus)? Welches Wissen brauchen die Schlüsselakteur:innen, um den Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft nachhaltig zu begegnen? Wie kann der Mehrwert sektorenübergreifender Zusammenarbeit überzeugend durch die Stiftung vermittelt werden?

Zur Beantwortung dieser Evaluationsfragen und für die **Durchführung einer theoriebasierten Evaluation** wurden im ersten Evaluationsschritt die methodischen Grundlagen geschaffen. Dazu wurden neben dem bereits oben erwähnten Wirkungsmodell von LZZ (siehe Anhang 1 Wirkungsmodell Land.Zuhause.Zukunft) ein Analyseraster entwickelt, welches die zu beantwortenden Evaluationsfragen mit ausgewählten Erhebungsinstrumenten in Beziehung setzt. Das entwickelte Analyseraster ist in Anhang 2 Analyseraster Land.Zuhause.Zukunft) abgebildet. Als Erhebungsinstrumente wurden Interviews mit den beteiligten Landkreisen zur Programmmitte, Interviews mit den Beratungspartner:innen von Ramboll Management Consulting und Kompetus Management Consulting nach Beratungsende, Expert:inneninterviews nach der Land.Zuhause.Zukunft Abschlusskonferenz im April 2022 sowie eine Online-Befragung der an den Beratungsprozessen in den Landkreisen beteiligten Personen nach Ende der Beratungsprozesse durchgeführt. Darüber hinaus wurden Projektdokumente des Programmbüros wie beispielsweise Veranstaltungsevaluationen ausgewertet. Neben der Ergebnispräsentation und dem Abschlussbericht war zur Mitte der Programmlaufzeit eine Zwischenpräsentation der Evaluationsergebnisse Teil des Evaluationsprozesses. Der Zeitplan sowie die angewendeten Erhebungsmethoden sind in Abbildung 2 Zeitplan Evaluation Land.Zuhause.Zukunft) dargestellt. Nicht enthalten in dieser Abbildung sind die internen Syntheseschritte des Evaluationsteams, in denen eine dreifache Triangulation (Forscher:innen-, Daten- und Methodentriangulation) durchgeführt wurde.

Abbildung 2 Zeitplan Evaluation Land.Zuhause.Zukunft



Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Insgesamt wurden in der **Datenerhebungsphase** zehn qualitative Interviews mit Koordinator:innen aus den Landkreisen (ab jetzt: Landkreiskoordinator:innen), vier Interviews mit Beratungspartner:innen, fünf Interviews mit Expert:innen sowie eine Online-Befragung mit insgesamt 25 Teilnehmenden durchgeführt. Die Online-Befragung richtete sich an alle zehn unterstützten Landkreise und die vor Ort an den Beratungsprozessen beteiligten Akteur:innen. Aufgrund des geringen Rücklaufs mit 25 vollständig oder teilweise ausgefüllten Fragebögen waren verschiedene vorgesehene Auswertungen nicht möglich. Dies betrifft beispielsweise landkreisspezifische Auswertungen oder differenzierte Auswertungen nach der Sektorenzugehörigkeit der teilnehmenden Personen (Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Migrant:innenorganisationen). Mögliche Gründe für den – trotz Verlängerung der Befragung – geringen Rücklauf werden einerseits im erhöhten Arbeitsaufwand aufgrund des Angriffs Russlands auf die Ukraine und mit der daraus resultierenden Fluchtmigration nach Deutschland gesehen. Andererseits kann der zeitliche Abstand der Online-Befragung (Mai/Juni 2022) zum Ende der Beratungsprozesse (Anfang 2022) zu einem geringeren Rücklauf geführt haben. Eine weitere Erklärungsmöglichkeit liegt darin, dass die „Ownership“ der

Beratungsprozesse vor allem auf Ebene der Landkreise gesehen wird und die anderen beteiligten Stakeholder:innen daher eine geringere Teilnahmemotivation aufwiesen.

Die **Evaluation** fand wie die Projektumsetzung selbst im Zeitraum von Juli 2020 bis Juli 2022 und damit während der **COVID-19-Pandemie** (Corona-Pandemie) statt. Aufgrund der damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen und Verzögerungen in der Programmumsetzung – insbesondere in den Beratungsprozessen in den Landkreisen – weicht die Umsetzung der Evaluation vom ursprünglichen Zeitplan ab. Die pandemiebedingten Änderungen umfassen dabei vor allem die Durchführung der Interviews mit den Programmbeteiligten in den Landkreisen zur Programmmitte statt zum Programmende und die Durchführung der Online-Befragung zum Programmende statt zur Programmmitte.

Zielgruppe der Evaluationsergebnisse sind in erster Linie die RBSG und das Programmbüro der Universität Hildesheim. Die Evaluation kann dabei insbesondere dazu dienen, konzeptionelle Veränderungen für die beschlossene folgende Programmphase zu fundieren. Darüber hinaus sind weitere Programmbeteiligte sowie die erweiterte Fachöffentlichkeit potenzielle Adressat:innen der Evaluationsergebnisse.

2 Evaluationsergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Evaluationsergebnisse entlang der fünf Evaluationskriterien Relevanz, Effektivität, Umsetzungsstrukturen, Wirkungen sowie Nachhaltigkeit und Transfer dargestellt. Dabei werden zuerst die Kernergebnisse des jeweiligen Evaluationskriteriums dargestellt, bevor die Evaluationsfragen und die ausführlichere Darstellung der Evaluationsergebnisse abgebildet werden.

2.1 Relevanz

Kurzzusammenfassung: Das Programm Land.Zuhause.Zukunft füllt sowohl eine Lücke in der Förderung von innovativen Vorhaben auf Landkreisebene als auch in der Generierung von Wissen über Integrationsarbeit in ländlichen Räumen. Das Programm Land.Zuhause.Zukunft wird von allen Interviewpartner:innen als relevant beschrieben.

Dieses Kapitel blickt auf die Frage nach der Relevanz des Programms Land.Zuhause.Zukunft und damit auf die Frage: **Tut Land.Zuhause.Zukunft das richtige?** Die konkretisierten Evaluationsfragen im Evaluationskriterium Relevanz sind die Folgenden:

- Inwieweit zielt das Programm auf die Lösung von Herausforderungen der LK in Bezug auf das Thema Integration?
- Wie wird die Wahl des Themas der Robert Bosch Stiftung vor dem Hintergrund der aktuellen Debatten und Bedarfe im Feld Entwicklung ländlicher Räume bewertet? Welche Veränderungen sind durch die Coronapandemie in Bezug auf das Thema Integration in LK entstanden?
- Bedurfte es einer Veränderung des Programmansatzes aufgrund von Covid-19?

Mit Blick auf die **Lösung von Herausforderungen der Landkreise** in Bezug auf das Thema Integration zeigt sich, dass LZZ einen Beitrag zur Lösung dieser Herausforderungen leistet. Positiv wahrgenommen wird von allen Interviewpartner:innen die individuelle Begleitung der Landkreise. Dieses individuelle Vorgehen bei den landkreisspezifischen Beratungsprozessen wird dabei *„auch vor dem Hintergrund der Pluralität ländlicher Räume“* (Expert:in) hervorgehoben, da nur so auf die tatsächlichen Bedarfe eingegangen werden könne. Im Vergleich zur ersten Programmphase wird die heterogenere und damit realitätsnähere Auswahl der Landkreise positiv hervorgehoben. Als weitere Alleinstellungsmerkmale des von der RBSG gewählten Ansatzes wird die Prozessbegleitung in einem akteursübergreifenden Ansatz, die starke Einforderung von politischem Rückhalt und die wissenschaftliche Begleitung zur Förderung des Ergebnistransfers genannt. Insbesondere auf Ebene der Expert:innen wird dabei die Verbindung von Praxis und Wissenschaft hervorgehoben. Weiterhin wurde die langfristige, enge Begleitung einer übersichtlichen Anzahl von Landkreisen als Pluspunkt von LZZ gesehen: *„LZZ nimmt sich die Zeit. Dadurch wird die Bedarfsgerechtigkeit gefördert und das umgesetzt, was die Landkreise brauchen“* (Expert:in). Diese Langfristigkeit und Enge der Begleitung stellt aus Sicht der interviewten Expert:innen gerade innerhalb der schnelllebigen Projektwelt ein positives Alleinstellungsmerkmal dar.

Die **Wahl des Themas der Robert Bosch Stiftung** vor dem Hintergrund der aktuellen Debatten und Bedarfe im Feld Entwicklung ländlicher Räume wird positiv bewertet. Übergeordnet wird eine bestehende Wissenslücke im Themengebiet Integration und ländliche Räume konstatiert, welche durch LZZ und insbesondere die wissenschaftliche Begleitung durch die Universität Hildesheim adressiert wird. Dabei zeigt sich, dass, trotz erhöhter Aufmerksamkeit für das Thema – insbesondere seit 2015 und 2016 - weiterhin ein Bedarf an vertieften Erkenntnissen besteht. Ein weiterer Hinweis auf die bestehende Wissenslücke zeigt sich in der Suche nach Partner:innen für Expert:inneninterviews, welche sich verhältnismäßig schwierig gestaltet – ein Indiz für ein sehr spezifisches Themengebiet. Auch in Bezug auf die Beratungsprozesse wird das große Potential der Landkreise im Bereich Integration und Teilhabe angesprochen, insbesondere, da sie viele kompetenzielle Anknüpfungspunkte zum Themengebiet Integration und Teilhabe

haben und über größere Ressourcen als kreisangehörige Gemeinden verfügen. Die grundsätzliche Relevanz und der Programmansatz von LZZ wird laut den interviewten Expert:innen nicht durch die Corona-Pandemie verändert. Veränderungsbedarfe ergaben sich aus Sicht der Interviewpartner:innen jedoch in der Umsetzung der konkreten Maßnahmen (siehe folgender Abschnitt).

Veränderungen von LZZ durch die Corona-Pandemie entstanden vor allem in drei Bereichen: Der Verzögerung der individuellen Beratungsvorhaben, die Umstellung eines Großteils der landkreisübergreifenden Veranstaltungen auf Online-Formate sowie Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Beteiligungsformaten. In Bezug auf die **Verzögerung der individuellen Beratungsvorhaben** ist neben den pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen (Lockdowns) – fast genau zum Start der Beratungsvorhaben – insbesondere die Arbeit der Landkreise in der Corona-Bekämpfung zu nennen, durch welche Ressourcen und politische Aufmerksamkeit in Anspruch genommen wurden. Erschwerend kam hinzu, dass viele Landkreise gerade zu Beginn der Pandemie an vielen Stellen wenig digitalisiert waren. Die **Umstellung der landkreisübergreifenden Veranstaltungen auf Online-Formate** wurde von den Beteiligten als notwendig und „so gut wie möglich“ (Landkreiskoordinator:in) beschrieben. Es wurde jedoch betont, dass insbesondere Vernetzungsveranstaltungen – im Gegensatz zur reinen Wissensvermittlung – besonders von Präsenzformaten profitieren. Gleichzeitig spielt gerade in ländlichen Räumen auch die physische Entfernung und damit die Zugänglichkeit zu Veranstaltungs- und Informationsformaten eine große Rolle: Hier können Online-Formate eine niedrigschwellige Teilnahme ermöglichen. **Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Beteiligungsformaten** zeigten sich im Programmverlauf stärker bei Nicht-Muttersprachler:innen sowie bei Personen in prekären Arbeits- und Lebensbedingungen. Beides sind häufige Merkmale von Neuzugewanderten. Um gerade die Zielgruppe der Neuzugewanderten in die Beteiligungsprozesse zu involvieren, zeigt sich: „*Menschen und Bilder müssen sichtbar sein*“ (Expert:in) und damit optimalerweise in Präsenz kennengelernt werden.

Für die kommende Projektphase besteht die berechtigte Hoffnung, dass LZZ mit einer verbesserten Pandemiesituation seine Wirkungspotentiale auf Ebene der Landkreise noch besser ausschöpfen kann. Dabei sollten die RBSG und die Universität Hildesheim die gewonnene Online-Kompetenz bewusst in einer Kombination mit Präsenzformaten verwenden, um die Vorteile beider Formate miteinander zu verbinden.

EXPERT:IN

„LZZ hat eine große Lücke geschlossen.“

2.2 Effektivität

Kurzzusammenfassung: Das Programm Land.Zuhause.Zukunft erreicht seine Ziele, sowohl in der Unterstützung der individuellen Vorhaben durch die Beratungsprozesse in den Landkreisen, in der Vernetzung der Landkreise untereinander als auch in der Kommunikation in die Öffentlichkeit.

Dieses Kapitel blickt auf die Frage nach der Effektivität des Programms Land.Zuhause.Zukunft und damit auf die Frage: **Erreicht Land.Zuhause.Zukunft seine Ziele?** Ziele sind hierbei auf Ebene der direkten Zielgruppen angesiedelt, also bei den Personen, mit denen direkt zusammengearbeitet wurde. Die konkretisierten Evaluationsfragen im Evaluationskriterium Effektivität sind die Folgenden:

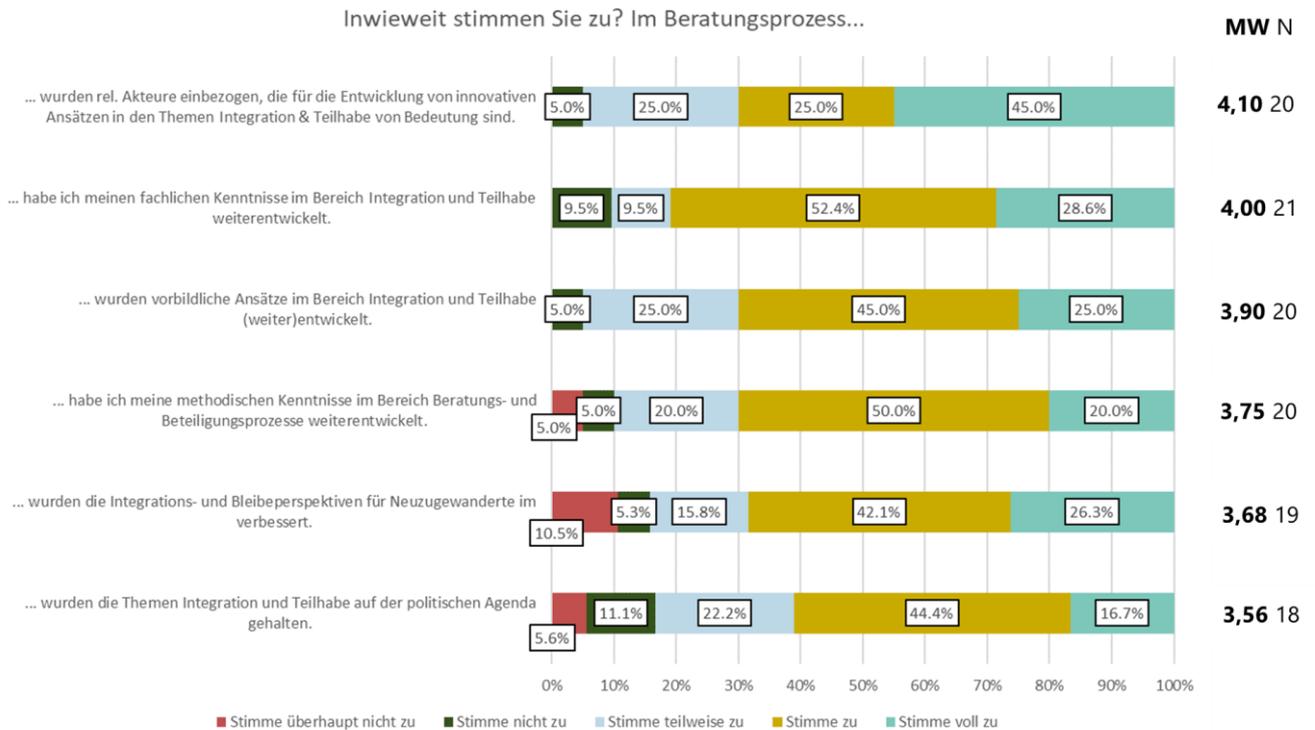
- Sind die Aktivitäten geeignet, um die spezifischen Outputs zu erreichen?
- Wer war an der Umsetzung des spezifischen Beratungsvorhabens im LK beteiligt?
- Welche Faktoren (z.B. programmextern/intern, politischer Kontext, wirtschaftliche / geografische Lage des LK) haben die Zielerreichung förderlich oder hinderlich beeinflusst? Wie wurde mit Herausforderungen umgegangen? Wie unterscheiden sich die Erfahrungen der ersten Phase von der Pilotphase?
- Wird das Programm in der Öffentlichkeit und auf politischer Ebene wahrgenommen? Welche Resonanz findet das Programm LZZ in der Öffentlichkeit?

Die Landkreiskoordinator:innen bewerten die **Beratungsprozesse** schon zur Programmitte **positiv**. Besonders hervorgehoben wurde dabei die Möglichkeit, sich bedarfsgerecht mit Herausforderungen im Bereich Integration und Teilhabe auseinanderzusetzen und dafür die nötigen Ressourcen und Unterstützungsstrukturen zur Verfügung zu haben („window of opportunity“). Gleichzeitig befanden sich die Landkreise zu diesem Zeitpunkt häufig noch in der Identifizierung und Ausformulierung geeigneter Ansätze.

Auch die Teilnehmenden der Online-Befragung bewerteten die **Effektivität der Beratungsprozesse grundsätzlich positiv**. In Abbildung 3 sind die Zustimmungswerte der Teilnehmenden der Online-Befragung zu verschiedenen Aussagen in absteigender Reihenfolge abgebildet, sortiert nach dem Mittelwert (MW). Der Mittelwert ist dabei als der Durchschnitt der Zustimmungswerte berechnet, wobei „stimme voll zu“ mit dem Zahlenwert fünf gleichgesetzt wurde, „stimme zu“ mit dem Zahlenwert vier, „stimme teilweise zu“ mit dem Zahlenwert drei, „stimme nicht zu“ mit dem Zahlenwert zwei und „stimme überhaupt nicht zu“ mit dem Zahlenwert eins. Ebenfalls angegeben ist die Anzahl der Antworten auf die jeweilige Frage (N). Diese variiert je nach Frage, da nicht alle Teilnehmenden der Online-Befragung alle Fragen ausgefüllt haben.

In der Bewertung der Effektivität der Beratungsprozesse zeigt sich, dass der Einbezug von relevanten Stakeholder:innen innerhalb der Beratungsprozesse am besten bewertet wird (MW von 4,1). Diese positive Bewertung deckt sich mit qualitativen Einschätzungen der Beratungspartner:innen: *„Auf Beteiligungsebene ist etwas passiert, da wurden deutliche Zeichen gesetzt“* (Beratungspartner:in). Ebenfalls positiv bewertet wurde die Weiterentwicklung der eigenen Kenntnisse, sowohl auf fachlicher Ebene im Bereich Integration und Teilhabe (MW von 4,00) als auch auf methodischer Ebene im Bereich Beratungs- und Beteiligungsprozesse (MW von 3,75). Im Kontrast dazu sehen die Beratungspartner:innen den Kompetenzgewinn auf Seite der Landkreise vor allem im Bereich der Beratungs- und Beteiligungsprozesse und weniger im Bereich Integration und Teilhabe: *„nur 20 bis 25% unserer Arbeit waren fachlicher Input“* (Beratungspartner:in). Mögliche Erklärungen liegen in der Unschärfe der Begriffe. Diese Unschärfe zeigte sich auch zu Programmbeginn in Bezug auf den Begriff *Beratungsprozesse*. Ebenfalls könnte die fachliche Begleitung des Programmbüros in die Beantwortung der Online-Befragung eingeflossen sein, auch wenn an dieser Stelle nach den konkreten Beratungsprozessen gefragt wurde.

Abbildung 3 Veränderungen durch den Beratungsprozess

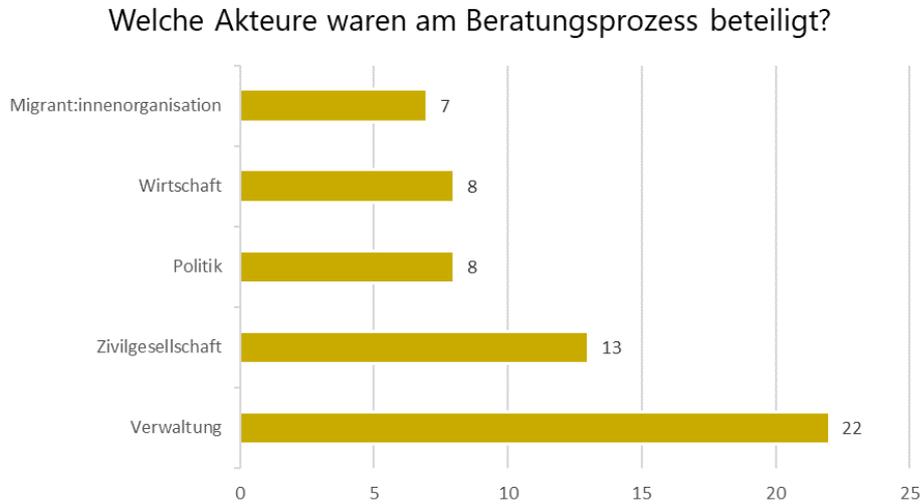


Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Bei der (Weiter-)Entwicklung von vorbildlichen Ansätzen im Bereich Integration und Teilhabe (MW von 3,90) und der Verbesserung der Integrations- und Bleibeperspektive (MW von 3,68) handelt es sich um längerfristige (Outcome)-Ziele, welche in der Regel weniger positiv eingeschätzt werden. Diese werden in Kapitel 2.4 analysiert. Eine ebenfalls weniger positive Bewertung zeigt sich bei der Aussage, dass die Themen Integration und Teilhabe auf der politischen Agenda gehalten wurden (MW von 3,56). An dieser Stelle ist von einem starken Einfluss der Corona-Pandemie auf die politische Aufmerksamkeit auszugehen.

Ein Schwerpunkt der Online-Befragung lag in der **Einschätzung der Beratungsprozesse**. Dabei stellte sich zuerst die Frage nach der **Teilnahme verschiedener Sektoren an den Beratungsprozessen**. Die darauf bezogene Frage wurde von 22 Personen beantwortet, wobei alle antwortenden Personen angaben, dass die Verwaltung am Prozess beteiligt gewesen sei (siehe Abbildung 4). 13 Personen gaben an, dass die Zivilgesellschaft am Beratungsprozess involviert war, jeweils acht Personen erwähnten die Beteiligung der Politik und der Wirtschaft und sieben Personen gaben an, dass Migrant:innenorganisationen am Beratungsprozess beteiligt waren. Überraschend an dieser Stelle ist, dass die Zivilgesellschaft zwar laut Angabe der Teilnehmenden in vielen Beratungsprozessen involviert war, an der Online-Befragung jedoch niemand aus der Zivilgesellschaft teilnahm. Ein Grund könnte in der schon oben angesprochenen Ownership des Prozesses bei der Verwaltung („Verwaltungsprozess“) gesehen werden. An dieser Stelle stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln die Teilnahme an zukünftigen Evaluationserhebungen erhöht werden kann.

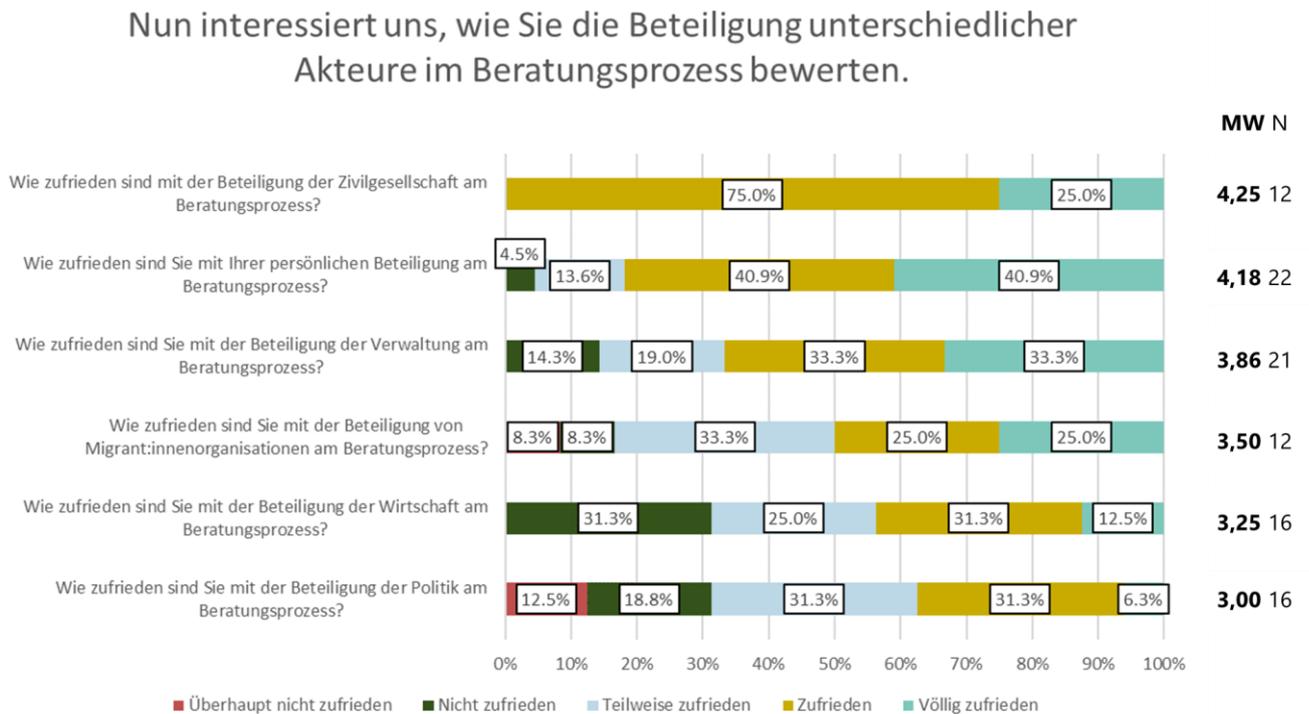
Abbildung 4 Beteiligte Sektoren an den Beratungsprozessen [Mehrfachauswahl]



Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Neben der reinen Teilnahme von verschiedenen Sektoren an den Beratungsprozessen fragte die Online-Befragung nach der **Zufriedenheit mit der Beteiligung verschiedener Sektoren an den Beratungsprozessen** (siehe Abbildung 5). Es zeigt sich, dass die Beteiligung der Zivilgesellschaft (MW von 4,25) und die eigene Beteiligung (MW = 4,18) mit Abstand am besten bewertet werden. Mit der Beteiligung der Verwaltung am Beratungsprozess zeigten sich immernoch zwei Drittel der Befragten „zufrieden“ oder „völlig zufrieden“ (MW von 3,86). Weniger positiv wird die Beteiligung von Migrant:innenorganisationen (MW von 3,50), der Wirtschaft (MW von 3,25) und der Politik (MW von 3,00) eingeschätzt.

Abbildung 5 Zufriedenheit mit der Beteiligung unterschiedlicher Sektoren in den Beratungsprozessen

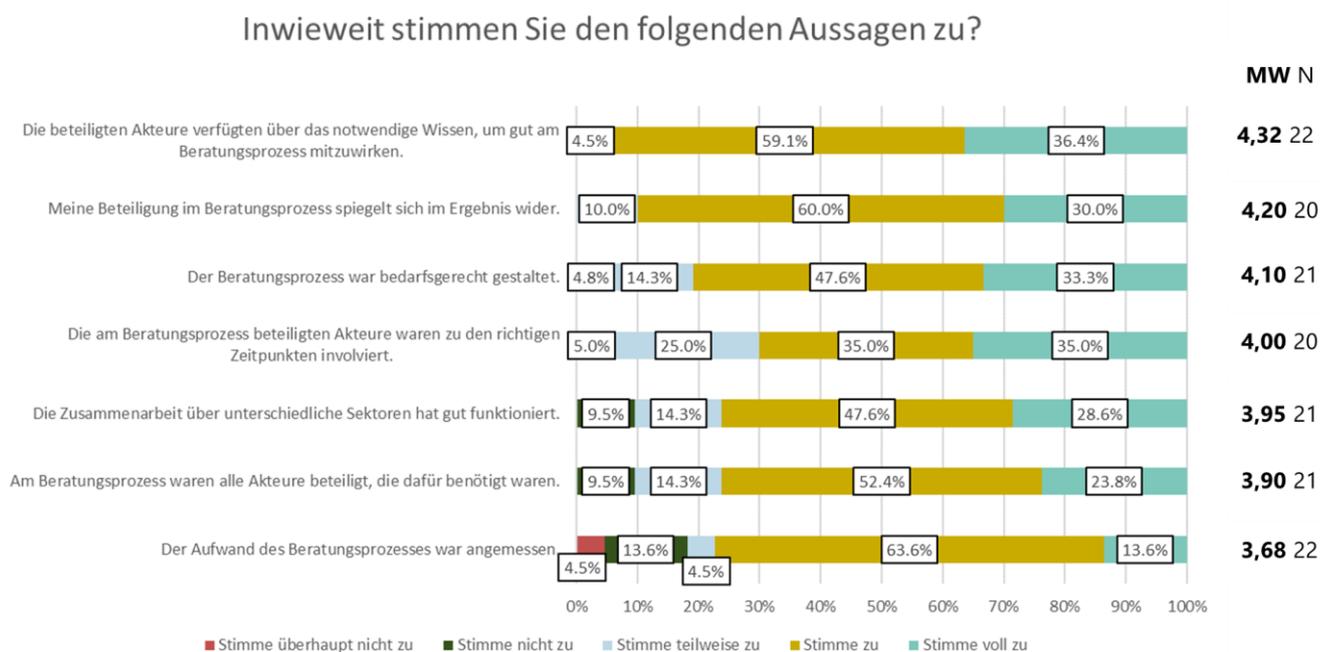


Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Die Rangfolge der Zufriedenheit mit der Beteiligung der verschiedenen Sektoren könnte als typisch für Beteiligungsprozesse angesehen werden. Auffällig ist, dass die Einbindung der Politik von den Beratungspartner:innen größtenteils eher positiv wahrgenommen wurde: „Die Beteiligung der Politik hat meistens funktioniert“ (Beratungspartner:in). Hierbei stellt sich die Frage, ob unterschiedliche Erwartungshaltungen an die Beteiligung der Politik am Beratungsprozess vorlagen. Auch an dieser Stelle darf der Einfluss der Corona-Pandemie auf die politische Aufmerksamkeit innerhalb der Landkreisverwaltungen nicht unterschätzt werden.

Neben der Bewertung der Beteiligung unterschiedlicher Sektoren in den Beratungsprozessen wurden verschiedene **Details der Beratungsprozesse** in der Online-Befragung einer spezifischen Bewertung unterzogen (siehe Abbildung 6). Die beste Bewertung erhielt dabei die Aussage, dass die beteiligten Akteur:innen über das notwendige Wissen verfügten, um gut am Beratungsprozess mitzuwirken (MW von 4,32). Wenn es an Wissen mangelt, wird darunter vor allem grundsätzliches Wissen im Bereich Interkulturalität und Anti-Diskriminierung bei Politik und Verwaltung verstanden (Freitextfelder Online-Befragung). Diese Sichtweise bestätigte sich in Expert:inneninterviews und ergänzt, dass es sich hierbei auch um Handlungswissen im Sinne eines breiten Wissensverständnisses handele. Ebenfalls sehr positiv wird von den Teilnehmenden der Online-Befragung die Aussage bewertet, dass sich die eigene Beteiligung im Ergebnis widerspiegelt (MW von 4,20) und die Aussage, dass der Beratungsprozess bedarfsgerecht ausgestaltet war (MW von 4.1). Diese grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess und der eigenen Rolle im Beratungsprozess zeigt sich auch in der Bewertung des Partizipationsgrades des Beratungsprozesses (siehe Abbildung 7) und in der grundsätzlichen Bewertung der Umsetzungsstrukturen der Beratungsprozesse (siehe Kapitel 2.3).

Abbildung 6 Der Beratungsprozess im Detail



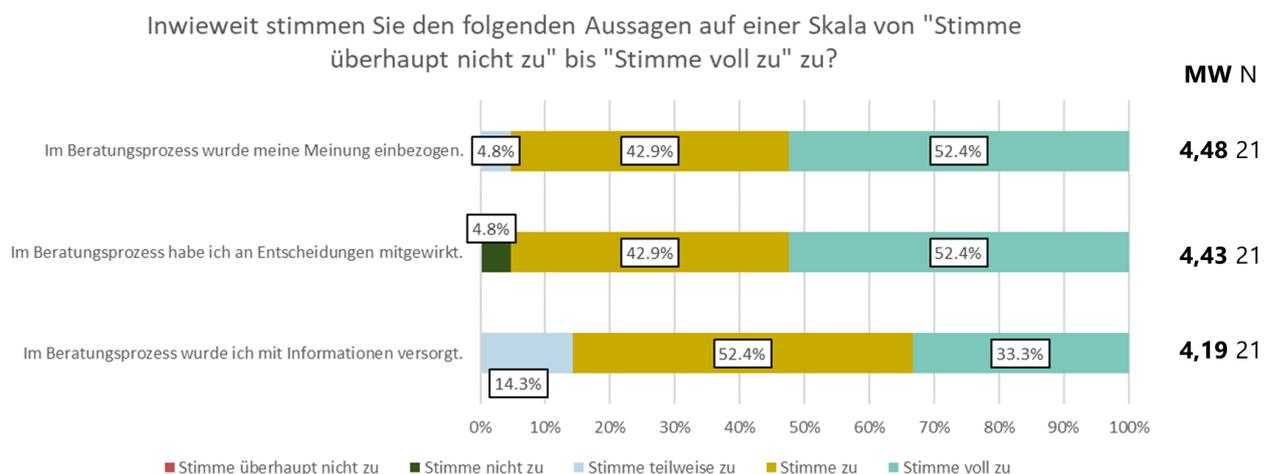
Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Die Bewertung der drei Aussagen zur Beteiligung anderer Akteur:innen (Zeitpunkt der Beteiligung, Zusammenarbeit über unterschiedliche Sektoren, alle nötigen Akteur:innen waren beteiligt) werden ebenfalls positiv, jedoch mit leicht geringeren Mittelwerten von 4,00 bis 3,90 bewertet. Als Notwendigkeit für eine gute Zusammenarbeit werden von den Befragten die Unterstützung von Politik und Verwaltungsspitze genannt. Für eine kommende Projektphase wird angeregt, dass die Förderung sich nicht nur auf die Prozessförderung, sondern auch auf die Finanzierung guter Projekte innerhalb der Landkreise erstrecken sollte.

Herausforderungen zeigten sich im Bereich des Aufwandes der Beratungsprozesse, dieser wurde mit Abstand am wenigsten positiv bewertet (MW von 3,68). Doch auch bei dieser Frage stimmen immer noch fast vier von fünf Befragten der Aussage zu, dass der Aufwand des Beratungsprozesses angemessen war. Falls dies nicht der Fall war, wurde die Arbeitsbelastung von Seiten der Landratsämter unterschätzt. Für eine kommende Programmphase relevant sind hierbei Hinweise, dass der Aufwand für die Umsetzung von LZZ in Präsenzformaten „kaum zu stemmen“ (Landkreiskoordinator:in) gewesen wäre.

In der **Bewertung des Partizipationsgrades des Beratungsprozesses** wurde sich – stark vereinfacht – an die Leiter der Bürgerbeteiligung von Sherry Arnstein¹ angelehnt, indem nach der Versorgung mit Informationen, dem Einbezug der eigenen Meinung und der Mitwirkung an Entscheidungen gefragt wurde. Hierbei zeigt sich eine insgesamt überaus positive Wahrnehmung des Partizipationsgrades, insbesondere bezüglich des Einbezugs der eigenen Meinung (MW von 4,48) und der Mitwirkung an Entscheidungen (MW von 4,43). Etwas weniger positiv wurde die Versorgung mit Informationen bewertet (MW von 4,19). Aus anderen Befragungen ist bekannt, dass Befragte häufig prinzipiell einen stärkeren Informationsfluss wünschen. Daher, und aufgrund der geringen Abweichung, würden wir diese Unterschiede in der Bewertung der unterschiedlichen Aussagen nicht überinterpretieren.

Abbildung 7 Bewertung des Partizipationsgrades des Beratungsprozesses



Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Die **Entstehung eines Netzwerks an ländlich geprägten Kommunen, welche am Themengebiet Integration interessiert** sind, wurde durch die Corona-Pandemie an vielen Stellen verlangsamt und negativ beeinflusst. Dazu zählt die Verringerung von persönlichen bzw. physischen Begegnungen zwischen den teilnehmenden Landkreisen durch die Verwendung von Online-Formaten bei Fachworkshops und ähnlichen programmübergreifenden Veranstaltungen. Darüber hinaus kamen Lernreisen (Stipendien für Lernaufenthalte) erst nach dem Abschluss der Beratungsprozesse in die Umsetzung. Auch der Aufbau des Forum Integration in ländlichen Räumen (Forum) verzögerte sich. Nach der online durchgeführten Gründungsphase des Forum befindet sich das Forum aktuell (Juli 2022) in einer Konsolidierungsphase, in der ein erstes Präsenztreffen stattgefunden hat, das eigene Selbstverständnis als Forum Integration in ländlichen Räumen etabliert wird und die Planung der gemeinsamen Arbeit stattfindet. Von daher kann davon gesprochen werden, dass sich zwar bisher ein Netzwerk gebildet hat, die Entstehung einer „Plattform“ (siehe Anhang 2 Analyseraster Land.Zuhause.Zukunft) zur Erarbeitung von Empfehlungen auf Landes- und Bundesebene sich jedoch aktuell noch in der Umsetzung befindet. Zur Stärkung der Vernetzung miteinander und zur Förderung des vertieften inhaltlichen Austauschs werden die Vorteile von Präsenzveranstaltungen hervorgehoben. Übergeordnet wird von vielen Interviewpartner:innen auf das Potential des Forums hingewiesen, sei es in Bezug auf

¹ Arnstein, Sherry R. "A ladder of citizen participation." Journal of the American Institute of planners 35.4 (1969): 216-224.

politische Kommunikation oder in Bezug auf den (Erfahrungs-)Transfer untereinander, insbesondere zwischen programminternen und -externen Landkreisen sowie über die einzelnen Programmphasen hinweg.

Als **Hemmfaktor** der Programmumsetzung und Zielerreichung von LZZ wird immer wieder auf die oben schon beschriebene Corona-Pandemie Bezug genommen. Als **übergeordnete Faktoren für den Erfolg** von Beratungsprozessen werden vor allem zwei Faktoren genannt: Einerseits die Rückendeckung der politischen Leitungsebene(n), also sowohl von Landrat oder Landrätin als auch der relevanten Zwischenebenen der Verwaltung. Andererseits die kontinuierliche Einbindung der relevanten Akteur:innen auch an entscheidenden Zwischenschritten innerhalb des Projektverlaufs. In einer zukünftigen Weiterentwicklung von LZZ sollte diesen beiden Punkten – zusammen mit der Bereitstellung von Personalressourcen – weiterhin Rechnung getragen werden. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine starke Orientierung an den Bedürfnissen der Landkreise sowie klare Zuständigkeiten und die Beachtung von geltenden Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung.

Für die **zukünftige Ausgestaltung der Beratungsprozesse** wird sowohl von den interviewten Expert:innen als auch von den Beratungspartner:innen eine noch stärkere Einbindung von Zugewanderten und Migrant:innenorganisationen anvisiert: *„Die Zielgruppe muss noch mehr eingebunden werden, auch wenn es aufwendig ist“* (Expert:in). Hier stellt sich die Frage, inwieweit auch nicht institutionalisierte Zusammenschlüsse von Neuzugewanderten verstärkt angesprochen werden können. Darüber hinaus empfehlen die Beratungspartner:innen zusätzliche Entscheidungsrunden der RBSG mit der Leitungsebene der Landkreise innerhalb des Laufzeit des Programms, um einerseits die Verbindlichkeit („Commitment“) der Landkreise zu erhöhen und, um andererseits stärkere Steuerungsmöglichkeiten zu gewinnen. Einzelne Beratungspartner:innen wären gerne noch stärker in den konkreten Auswahlmoment der Landkreise eingebunden und würden die Auftragsklärung mit den Landkreisen gerne systemischer ausarbeiten. Insgesamt blicken die Beratungspartner:innen positiv auf eine kommende Programmphase: *„Wir sind sehr zuversichtlich. Es gibt sehr viel Gutes, auf dem aufgesattelt werden kann“* (Beratungspartner:in).

Einen **positiven externen Faktor** stellt die erhöhte Sichtbarkeit des Themas und der Landkreise durch die Unterstützung der Robert Bosch Stiftung und der Universität Hildesheim und der damit einhergehende Prestigegewinn – auch in der Einbindung von Stakeholder:innen – dar.

Als **nicht intendierter Effekt** von LZZ wurde beschrieben, dass es teilweise als *„Digitalisierungsstütze“* (Landkreiskoordinator:in) wirkte, da es zeigte, welche Möglichkeiten digitale Formate bieten. Als Erfolgsfaktor von LZZ werden ebenfalls die gute Kommunikation und Organisation des Programmbüros und der Robert Bosch Stiftung genannt (siehe Kapitel 2.3).

Land.Zuhause.Zukunft wird in der **Öffentlichkeit und auf politischer Ebene** vor allem über die publizierten Kurz-Expertisen, politische Netzwerkarbeit wie die LZZ-Konferenz oder über die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit (Homepage, Newsletter usw.) wahrgenommen. Besonders hervorzuheben sind hierbei die Kurz-Expertisen. Hier wurden sowohl von den Landkreiskoordinator:innen als auch von den Expert:innen die hohe Praxisrelevanz, die Anwendbarkeit sowie die gute Zugänglichkeit (Umfang, Aufbereitung, Niedrigschwelligkeit) hervorgehoben. Betont wird dabei die gelungene Verknüpfung von Praxis und Wissenschaft: *„Die Kurz-Expertisen sind wissenschaftlich fundierte und abgesicherte Praxis“* (Expert:in) oder, *„Die Themen der Basis werden in einen größeren Kontext eingeordnet“* (Landkreiskoordinator:in). Durch die wissenschaftliche Aufarbeitung wirken die Kurz-Expertisen für die Landkreise auch als Reflexionsmoment, durch den eine neue Perspektive auf die eigene Arbeit vor Ort gewonnen werden kann. Von den Expert:innen wurden besonders auf die große Reichweite in Ministerien und damit bei potentiell hochrangigen Entscheidungsträger:innen sowie auf den *„Qualitätssprung seit der ersten Phase“* (Expert:in) hingewiesen. Von Seiten der Ansprechpersonen in den Landkreisen wurde betont, dass sie die Kurz-Expertisen als Argumentationshilfe und Ideenquellen nutzen und diese auch gezielt in ihren Netzwerken verbreiten. In Bezug auf die zukünftige Themensetzung wurde von Seite der Expert:innen darauf hingewiesen, dass weiterhin die *„spezifischen Integrationsbedingungen in ländlichen Räumen“* (Expert:in) beleuchtet werden sollten. Dazu gehören beispielsweise:

- Die Koordination und die Zusammenarbeit zwischen Landkreis und kommunaler Ebene,
- Alltagsmobilität und Erreichbarkeit von Orten der Integration sowie die
- Ressourcenknappheit der (landkreisabhängigen) Kommunen.

Bei diesen Themen ist zu beachten, dass in den vergangenen Jahren hierzu – auch durch die bisherigen Publikationen von LZZ – ein Wissensaufbau stattgefunden hat. Diesen Wissenstand gelte es nun weiter zu vertiefen.

Für die kommende Projektphase ergeben sich verschiedene Handlungsmöglichkeiten, wobei die grundsätzlichen Instrumente des Programms als zielführend eingeschätzt werden. Immer wieder wird ein verstärkter Schwerpunkt auf der Partizipation von Migrant:innenorganisationen sowie von Neuzugewanderten gelegt. Hierbei und an anderer Stelle gilt es auch, wieder verstärkt Präsenzformate für LZZ nutzbar zu machen. In der Netzwerkarbeit profitiert LZZ von der Verlängerung, da die hier begonnene Arbeit nun auf eine institutionalisierte Grundlage gestellt werden kann. Gerade in der Verbindung von verschiedenen Programmphasen besteht hier Potential für gegenseitiges Lernen und programmübergreifende Synergieeffekte. In Bezug auf die Inhalte der Kurz-Expertisen wird geraten, dass diese in Zukunft einen stärker vertiefenden Charakter haben und auf dem bereits erarbeiteten Wissen aufbauen. Die Identifikation von neuen Themengebieten könnte sich herausfordernder gestalten.

EXPERT:IN

**„Land.Zuhause.Zukunft ist auf jeden Fall
der richtige Ansatz.“**

2.3 Umsetzungsstrukturen

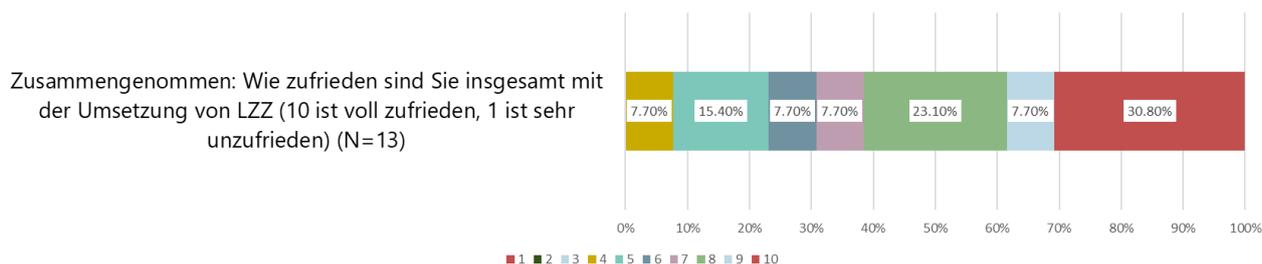
Kurzzusammenfassung: Die Umsetzungsstrukturen von Land.Zuhause.Zukunft werden sehr positiv bewertet, insbesondere die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Programmteilnehmenden der Robert Bosch Stiftung, dem Programmbüro und den Beratungspartner:innen.

Dieses Kapitel blickt auf die Frage nach den Umsetzungsstrukturen des Programms Land.Zuhause.Zukunft. Die konkretisierten Evaluationsfragen im Evaluationskriterium Umsetzungsstrukturen sind die Folgenden:

- Wie zufrieden sind die Programmteilnehmenden mit den Umsetzungsstrukturen des Programms?
- Wie zufrieden sind die Programmteilnehmenden mit der Kommunikation innerhalb des Programms und der Öffentlichkeitsarbeit?

Die Ansprechpersonen in den Landkreisen bewerten die **Umsetzung von LZZ** in der Online-Befragung auf einer Skala von 1 („sehr unzufrieden“) bis 10 („voll zufrieden“) mit einem Mittelwert von 7,6 (siehe Abbildung 8). Besonders positiv zu nennen ist, dass keine Teilnehmenden der Online-Befragung mit der Umsetzung von LZZ sehr oder überwiegend unzufrieden waren. In den Telefoninterviews zur Programmmitte ergab sich bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den Umsetzungsstrukturen ein Mittelwert von 8,1. Aufgrund des Methodenwechsels gestaltet sich die Interpretation dieser leichten Senkung der Zufriedenheit jedoch schwierig. Im Vergleich zur allgemeinen Umsetzung von LZZ wird die Zufriedenheit mit der Umsetzung der Beratungsprozesse mit einem Mittelwert von 6,9 etwas geringer bewertet.

Abbildung 8 Zufriedenheit mit der Umsetzung von LZZ



Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Die **Beratungskomponente** wurde von den Ansprechpersonen in den Landkreisen insgesamt als sehr hilfreich und bedarfsgerecht empfunden. Positiv wird dabei der gute Umgang mit Feedback (beispielsweise in Bezug auf Anpassungsbedarfe der Landkreise) sowie die Unterstützung in Prozesssteuerung und Fachberatung wie beispielsweise der Indikatorenentwicklung gesehen: *„Alleine hätten wir das nicht geschafft“* (Landkreiskoordinator:in). Unklarheiten zeigten sich bezüglich der Rollenverteilung innerhalb der Beratungsprozesse zwischen Landkreisen und Beratungspartner:innen sowie des Verständnisses von Beratungsprozessen. Auch die Beratungspartner:innen schätzen die konzeptionelle Flexibilität in der Arbeit mit den Landkreisen und betonen: *„Die Individualität macht das Programm stark“* (Beratungspartner:in). In Bezug auf das Verständnis von *Beratung* in LZZ sehen sich die Beratungspartner:innen vor allem als Prozessbegleitung im Sinne von Projektmanagement und Teilnehmendenorientierung und weniger als Expert:innenbegleitung: *„Zwei Drittel unseres Mehrwerts waren Prozessberatung, der Rest war fachlicher Input“* (Beratungspartner:in).

Auch die **Säule Vernetzung** wurde von den Programmteilnehmenden sehr positiv eingeschätzt und insbesondere die Nutzbarkeit und die Anschlussmöglichkeiten an die eigene Arbeit hervorgehoben. Dies bestätigt sich auch in der Veranstaltungsevaluation durch das Programmbüro. Besonders in der Säule Vernetzung wird von Seiten der Landkreise häufig der Wunsch nach Präsenzformaten geäußert.

In der **Säule Kommunikation** wird von Seiten der Expert:innen neben der Gestaltung der Produkte der Öffentlichkeitsarbeit (Kurz-Expertisen, Homepage, Newsletter) die Organisation der LZZ Konferenz hervorgehoben: *„Die Stiftung erreicht die zentralen Leute“* (Expert:in).

Die **Kommunikation innerhalb des Programms und die Zusammenarbeit** zwischen den Programmbeteiligten wird von allen Programmbeteiligten äußerst positiv bewertet. In Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung wird dabei häufig die hohe Zufriedenheit mit der Programmorganisation und insbesondere die wertschätzende Kommunikation hervorgehoben: *„Geförderte fühlen sich auf Augenhöhe behandelt“* (Expert:in). Das Programmbüro der Universität Hildesheim wird besonders als wertvolle fachliche Ressource mit einem großen inhaltlichen Mehrwert gesehen. Dabei wird das Transferpotential der wissenschaftlichen Aufarbeitung der aus der Praxis emergierenden Themen betont. Die Beratungspartner:innen werden als wertvolle methodische Unterstützung in Bezug auf Monitoring, Evaluationsexpertise und Projektmanagement verstanden und insbesondere die Prozesssteuerung als Entlastung wertgeschätzt. Zwischen den programmbeteiligten Landkreisen wird der Austausch auf Augenhöhe zu ähnlichen Herausforderungen (beispielsweise über themenspezifische Arbeitsgruppen) und zum Umgang mit unterschiedlichen Voraussetzungen als sehr gewinnbringend empfunden.

Die guten und vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen bilden die Basis für eine belastbare Zusammenarbeit in der **kommenden Programmphase**. Die Wertschätzung von und der bedarfsgerechte Umgang mit der Individualität der einzelnen Landkreise wird als Alleinstellungsmerkmal des Programms gesehen und sollte beibehalten werden. Es zeigt sich die Bedeutung der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Begriffe Beratung bzw. Beratungsprozesse.

EXPERT:IN

„Nicht nur die Arbeit ist gut, sondern auch die Kommunikation“.

2.4 Wirkungen

Kurzzusammenfassung: Die Wirkungen von Land.Zuhause.Zukunft werden in allen Programmsäulen positiv eingeschätzt. In der Programmsäule Beratung werden die Veränderungen in den Landkreisen positiv eingeschätzt. In der Programmsäule Vernetzung zeigen sich Verzögerungen durch die Corona-Pandemie. Mit der Programmsäule Kommunikation füllt LZZ eine bestehende Lücke für das Themenfeld Integration und Teilhabe in ländlichen Räumen.

Dieses Kapitel blickt auf die Frage nach der Wirkung des Programms Land.Zuhause.Zukunft und damit auf die Frage: **Erreicht Land.Zuhause.Zukunft seine übergeordnete (Outcome-)Ziele?** Die Ziele gehen hierbei über Veränderungen bei den direkten Zielgruppen hinaus und umfassen auch langfristige, gesellschaftliche Veränderungen. Die konkretisierten Evaluationsfragen im Evaluationskriterium Wirkungen sind die Folgenden:

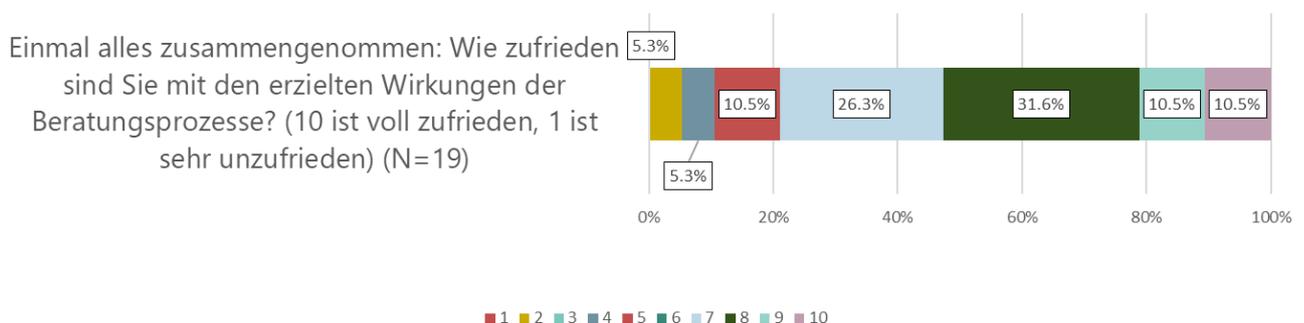
- Welche Beobachtungen können in Bezug auf Outcome-Ziele festgestellt werden?
- Zu welchen weiteren Veränderungen hat das Programm beigetragen? Welche weiteren Veränderungen erhoffen sich die LK?
- Inwiefern ist es plausibel, dass die beobachteten Veränderungen zu den übergeordneten Zielen des Programms beitragen?

Das Programm Land.Zuhause.Zukunft verfolgt insgesamt **sechs übergeordnete Outcome-Ziele** (siehe Anhang 1 Wirkungsmodell Land.Zuhause.Zukunft):

- Die Bleibebedingungen für Neuzugewanderte im LK sind verbessert.
- Die Ansätze sind Vorbild für weitere ländliche Räume.
- Die breite Einbeziehung von relevanten Stakeholder:innen in gesellschaftlich sensible politische Prozesse sind in den teilnehmenden LK erprobt bzw. etabliert.
- Die LK stehen untereinander in einem regelmäßigen themenbezogenen Austausch
- Die LK kommunizieren ihre Bedarfe und strukturellen kommunalen Herausforderungen eigenständig.
- Das Thema Integration im ländlichen Raum gewinnt eine größere Aufmerksamkeit im politischen Raum.

Die ersten drei Outcome-Ziele beziehen sich auf die Beratungsprozesse innerhalb der unterstützten Landkreise. Die **Wirkungen der Beratungsprozesse** werden **insgesamt positiv** bewertet. Die Teilnehmenden der Online-Befragung bewerteten die Wirkungen der Beratungsprozesse auf einer Skala von 1 („sehr unzufrieden“) bis 10 („voll zufrieden“) mit einem Mittelwert von 7,21 (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9 Wirkung der Beratungsprozesse

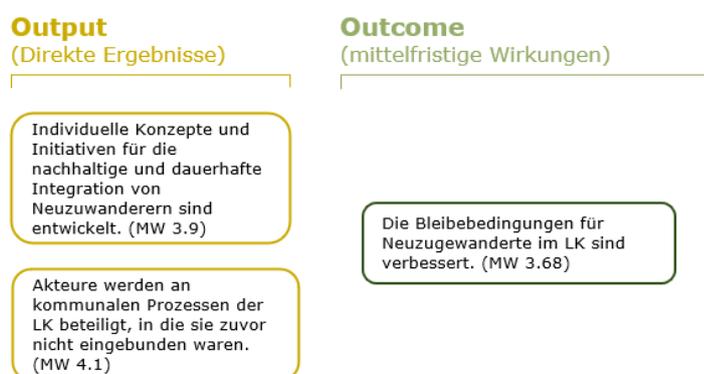


Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Analog zur Bewertung der Umsetzungsstrukturen wurde auch diese Frage zur Programmmitte in den Telefoninterviews an die Ansprechpersonen in den Landkreisen gestellt. Zur Programmmitte lag die Bewertung der Wirkungen bei einem Mittelwert von 6,5 (Bewertung der Umsetzungsstrukturen in der Online-Befragung mit einem Mittelwert

von 7,6, zur Programmitte mit einem Mittelwert von 8,1). Aufgrund der Wechsels der Erhebungsmethoden ist auch an dieser Stelle die Interpretation eingeschränkt, wobei eine steigende Zufriedenheit mit den Wirkungen des Programms innerhalb der Laufzeit durchaus nachvollziehbar und mit den weiteren erhobenen Daten kongruent ist. Bei der **spezifischen Bewertung einzelner Outcome-Ziele** in der Online-Befragung zeigt es sich, dass diese im Vergleich zu den Zielen auf Output-Ebene weniger positiv bewertet werden. [Lesehinweis: Bei den folgenden Aussagen handelt es sich um eine Skala von 1-5]. Die (Weiter-)Entwicklung von vorbildlichen Ansätzen im Bereich Integration und Teilhabe wurde von den Teilnehmenden der Online-Befragung mit einem Mittelwert von 3,90 und die Verbesserung der Integrations- und Bleibeperspektive mit einem Mittelwert von 3,68 bewertet (siehe Abbildung 3). Diese unterschiedliche Bewertung kann in der spezifischen Wirkungslogik von LZZ begründet werden, in der zuerst die Ergebnisse auf Output-Ebene erreicht werden, bevor diese zu mittelfristigen Wirkungen auf Outcome-Ebene führen sollen oder zu diesen beitragen, zur Illustration siehe Abbildung 10.

Abbildung 10 Ausschnitt Wirkungsmodell mit Bewertung



Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

In Bezug auf die **Verbesserung der Bleibebedingungen für Neuzugewanderte** äußern sich die Beratungspartner:innen eher zurückhaltend. Aus ihrer Wahrnehmung war es das Ziel der Beratungsprozesse, die Grundlagen zu legen, auf denen aufbauend die Landkreise nun selbstständig die Bleibebedingungen für Neuzugewanderte verbessern können. Die konkrete Verbesserung der Bleibebedingungen für Neuzugewanderte wird dabei als Ziel definiert, welches auf die Beratungsprozesse folgt.

Inwieweit die in LZZ **entwickelten Ansätze Vorbild für weitere ländliche Räume** sind, kann mit den in dieser Evaluation verwendeten Erhebungsmethoden nicht überprüft werden. Von den interviewten Expert:innen wird jedoch betont, dass es sich um vorbildliche Ansätze handelt, welche potenziell übertragbar seien. Die potenzielle Übertragung wird dabei durch die Öffentlichkeitsarbeit des Programms und die Publikation der Kurz-Expertisen ermöglicht. Durch LZZ wurde in allen beteiligten Landkreisen **die breite Einbeziehung von relevanten Stakeholder:innen in gesellschaftlich sensible politische Prozesse erprobt**. Dies zeigt sich auch in der sehr positiven Bewertung, inwieweit der Einbezug von relevanten Akteur:innen in den Beratungsprozessen gelungen ist (siehe Abbildung 3). Sehr viel zurückhaltender ist die Bewertung der Interviewpartner:innen, ob davon gesprochen werden kann, dass die breite Einbeziehung von relevanten Stakeholder:innen in gesellschaftlich sensible politische Prozesse **etabliert** [im Gegensatz zu erprobt] sei (siehe Anhang 1 Wirkungsmodell Land.Zuhause.Zukunft). An dieser Stelle wird von den Interviewpartner:innen immer wieder auf die Individualität der Landkreise und die Dauer von Veränderungsprozessen hingewiesen. Hierbei wird auch der Begriff des Kulturwandels der Verwaltung genannt, denn: „Beteiligung erfordert einen Kulturwandel der Verwaltung, das benötigt Zeit. Da sind wir mittendrin“ (Expert:in). Sowohl von Expert:innen als auch von Beratungspartner:innen wird jedoch betont, dass sich die Landkreise in Bezug auf Beteiligungsverfahren viele Fähigkeiten und viel Wissen angeeignet haben, um in Zukunft eigenständig Beteiligungsprozesse gut gestalten zu können.

Die Säule Vernetzung zielte vor allem darauf, dass die **Landkreise untereinander in einem regelmäßigen themenbezogenen Austausch stehen**, u.a. durch die Etablierung eines Netzwerks an ländlich geprägten Kommunen, welche

am Themengebiet Integration interessiert sind. Trotz der sich auf die Säule Vernetzung stark auswirkenden Verzögerungen im Programmablauf (siehe Kapitel 2.2) bewerteten die Landkreiskoordinator:innen schon zur Programmmitte die Vernetzung unter den Landkreisen als sehr positiv. Dabei wurde von den Landkreisen der hohe Mehrwert des „*Blicks über den Tellerrand*“ (Landkreiskoordinator:in) betont sowie die themenspezifische Vernetzung in Arbeitsgruppen hervorgehoben. Auch durch den Eintritt des Forum in die Konsolidierungsphase kann davon ausgegangen werden, dass der etablierte Austausch der Landkreise untereinander in eine institutionalisierte Form überführt wird. Positiv zeigt sich in der Umsetzung des ersten Präsenztreffens des Forum in Coburg (Juni 2022), dass dem zur Programmmitte häufig geäußerten Wunsch nach physischen Vernetzungstreffen mit Landkreisen der Pilotphase Rechnung getragen wird. Die Vernetzung der Landkreise untereinander stellte keinen Schwerpunkt in der aktuellen Evaluation dar. Eine Evaluation der Vernetzung der Landkreise untereinander und mit Landkreisen aus vorherigen Programmphasen könnte ein Erkenntnissschwerpunkt einer kommenden Evaluation sein.

Die Evaluation kann nicht beobachten, dass die **Landkreise ihre Bedarfe und strukturellen kommunalen Herausforderungen** eigenständig an höhere politische Ebenen kommunizieren. Zur Programmmitte wurde der starke Bedarf geäußert, die ländliche Perspektive der Landkreise in höhere politische Ebenen auf Landes- oder Bundesebene einzubringen. Den Landkreiskoordinator:innen war jedoch zum damaligen Zeitpunkt noch unklar, wie diese Kommunikationskanäle zur Landes- und Bundesebene strukturiert sein könnten. Wie oben erwähnt befindet sich eine entsprechende Struktur mit dem Forum als Plattform der Landkreise aktuell noch in der Konsolidierungsphase.

Auch ohne diese Plattform zeigt sich eine größere **Aufmerksamkeit für das Thema Integration im ländlichen Raum**. Diese vermehrte Aufmerksamkeit ist eine seit einigen Jahren anhaltende Entwicklungsrichtung, welche sich insbesondere seit den Jahren hoher Fluchtmigration 2015 und 2016 verstärkt hat. In diesem Kontext agiert LZZ (siehe Kapitel 2.1) und leistet nach Ansicht der interviewten Expert:innen einen Beitrag dazu, dass Landkreise und das Thema Integration in ländlichen Räumen auf politischer Ebene wahrgenommen werden: „*Viel höher [Anm.: in Bezug auf die politische Ebenen] kann man nicht kommen, das läuft richtig gut*“ (Expert:in). Gleichzeitig liegen keine Informationen über die Wirkungen von LZZ im (vor-)parlamentarischen Raum vor – möglicherweise ein Potential für die kommende Programmphase von LZZ.

Für die kommende Programmphase gilt es – unter anderem durch eine weniger akute Pandemielage – auf den bereits erreichten Wirkungen aufzubauen und diese weiter zu verstärken. Alle Interviewpartner:innen gehen davon aus, dass die Corona-Pandemie potentielle Wirkungen von LZZ verringert hat. Insbesondere in der weiteren Vernetzung der in allen Programmphasen beteiligten Landkreise, der Etablierung einer übergreifenden Plattform (Forum) und der Kommunikation in den politischen Raum liegen weitere Potentiale der kommenden Programmphase. Inwieweit vor allem die Beratungsprozesse zu längerfristigen Veränderungen in den Landkreisen geführt haben – ob in Bezug auf die Bleibebedingungen für Neuzugewanderte oder in der Etablierung von Beteiligungsformaten – könnte ein Schwerpunkt der Evaluation der nächsten Programmphase sein.

EXPERT:IN

„Die Wirkungen liegen in vielen Fällen nicht mehr im aktuellen Prozess, sondern bei den Landkreisen.“

2.5 Nachhaltigkeit und Transfer

Kurzzusammenfassung: Die Nachhaltigkeit der Wirkungen von Land.Zuhause.Zukunft wird erfolgreicher als in der ersten Programmphase eingeschätzt. Gleichzeitig zeigen sich insbesondere in Bezug auf die Beratungsprozesse Unsicherheiten, inwieweit erreichte Veränderungen von Dauer sein werden. Transferpotential wird insbesondere im Themenfeld Fachkräftemangel und in der Multiplikator:innenfunktion von Landkreisen gesehen.

Die konkretisierten Evaluationsfragen im Evaluationskriterium Nachhaltigkeit und Transfer sind die Folgenden:

- Wie dauerhaft sind die Zielerreichung und Veränderungen zu bewerten?
- Inwiefern sind die Erfahrungen der LK auf weitere LK übertragbar?
- Was ist bei einer Fortführung des Programms zu beachten? Wie könnte das Programm weiterentwickelt werden?

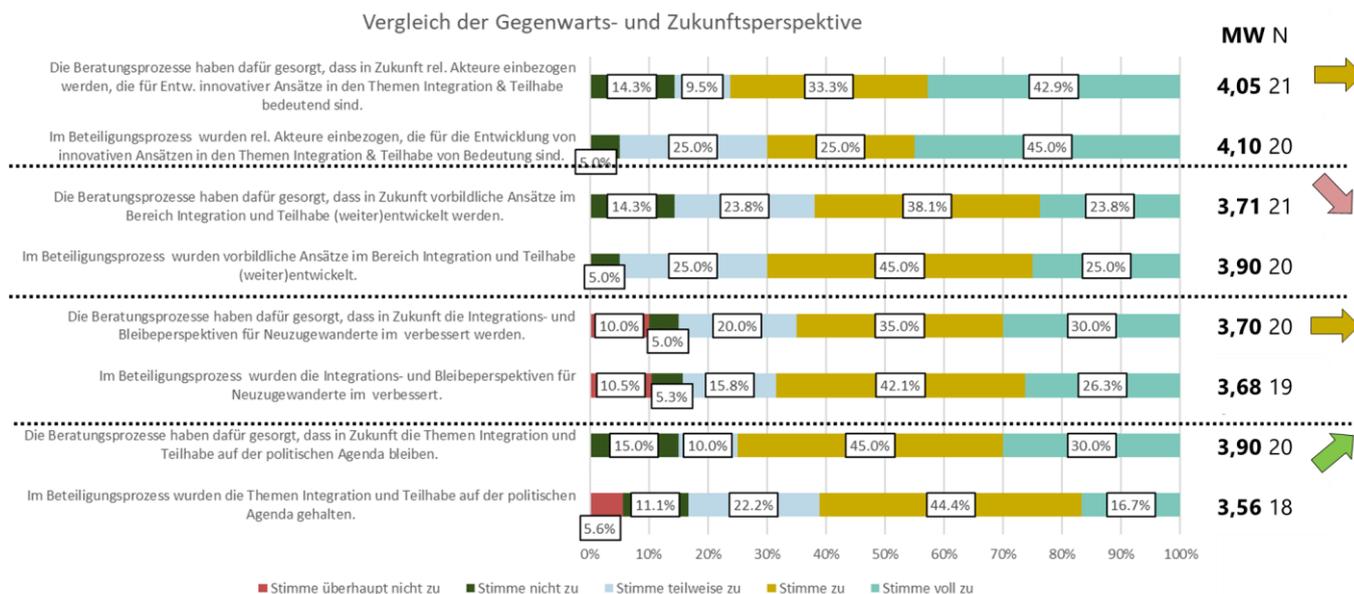
Verschiedene Faktoren tragen nach Ansicht der Interviewpartner:innen dazu bei, dass die **Nachhaltigkeit der Veränderungen** in den Landkreisen besser als in der Pilotphase eingeschätzt wird. Dazu gehören die Entwicklung von konkreten Umsetzungsplänen, die bestehende Vernetzung mit anderen Landkreisen und die Unterstützung bei der Akquise von Fördermitteln. Trotz dieser positiven Faktoren äußern sich die Interviewpartner:innen vorsichtig bezüglich der Nachhaltigkeit der erzielten Wirkungen: *„Ob nun Prozesse etabliert sind, ist ein großer Anspruch. Aber es wurden Erfahrungen mit diesen Prozessen gemacht“* (Beratungspartner:in).

In der Online-Befragung wurde einerseits nach der Einschätzung zu bisher erzielten Wirkungen gefragt (siehe Abbildung 3 Veränderungen durch den Beratungsprozess), ebenfalls wurde nach der **Einschätzung der zukünftigen Wirkungen der Beratungsprozesse** gefragt. In Abbildung 11 sind die Ergebnisse dieser beiden Befragungen nebeneinandergestellt. Abbildung 11 ist durch gestrichelte Linien in vier Frageblöcke unterteilt. In jedem Frageblock wird ein Ziel der Beratungsprozesse aus zwei Perspektiven dargestellt:

- Einerseits mit Blick auf die **bisher erreichten Wirkungen**, beispielsweise: *„Im Beteiligungsprozess wurden rel. Akteure einbezogen, die für die Entwicklung von innovativen Ansätzen in den Themen Integration und Teilhabe von Bedeutung sind“*.
- Andererseits mit Blick auf die **zukünftig erwarteten Wirkungen**: beispielsweise: *„Die Beratungsprozesse haben dazu beigetragen, dass in Zukunft rel. Akteure einbezogen werden, die für die Entwicklung innovativer Ansätze in den Themen Integration und Teilhabe bedeutend sind.“*

Die Reihenfolge ist absteigend nach dem Mittelwert (MW) der Bewertung der *bisher erreichten* Wirkungen; also der zweiten Fragen jeden Blocks. Die farbigen Pfeile auf der rechten Seite geben einen Überblick, wie die jeweiligen Wirkungen in Zukunft im Vergleich zur aktuellen Situation eingeschätzt werden. Gelbe Pfeile symbolisieren eine annähernd gleiche Bewertung, rote Pfeile eine geringere Bewertung der Wirkungen in der Zukunft und grüne Pfeile eine höhere Bewertung der Wirkungen in der Zukunft.

Abbildung 11 Wirkungen aktuell und Wirkungsprognose



Quelle: Eigene Erstellung, 2022.

Eine ähnliche Bewertung – ob aktuelle oder zukünftige Wirkungen – erhalten der **Einbezug von relevanten Akteur:innen für die Entwicklung von innovativen Ansätzen** (Zukunft MW von 4,05; Gegenwart MW von 4,10) und **die Verbesserung der Integrations- und Bleibeperspektiven für Neuzugewanderte** (Zukunft MW von 3,70; Gegenwart MW von 3,68).

Geringere Wirkungen in der Zukunft erwarten die Befragten, ob die Beratungsprozesse dazu beigetragen haben, dass in **Zukunft vorbildliche Ansätze im Bereich Integration und Teilhabe (weiter)entwickelt** werden (Zukunft MW von 3,71, Gegenwart MW von 3,90). Im Gegensatz dazu sind die Befragten optimistisch, dass die Themen Integration und Teilhabe durch die **Beratungsprozesse stärker auf der politischen Agenda** bleiben werden (Zukunft MW von 3,90, Gegenwart MW von 3,56). Insgesamt kann die relative Stabilität der Wirkungen beziehungsweise Wirkungserwartungen darauf hindeuten, dass bisher erreichte Wirkungen auch von Dauer sein werden.

In Bezug auf die **Nachhaltigkeit des entstandenen Netzwerks** an Landkreisen, die am Themenbereich Integration und Teilhabe interessiert sind, kann die aktuelle Evaluation keine Aussage treffen (siehe Kapitel 2.4). An dieser Stelle könnte eine zukünftige Evaluation ansetzen.

Transferpotentiale auf andere Landkreise werden sowohl von den interviewten Landkreiskoordinator:innen, den interviewten Expert:innen als auch von den Beratungspartner:innen gesehen. Auf Ebene der konkreten Erfahrungen sehen die Landkreiskoordinator:innen Transferpotentiale im direkten Erfahrungsaustausch miteinander („*Blick über den Tellerrand*“ (Landkreiskoordinator:in)), im Transfer und der Einordnung der Praxiserfahrungen über die Kurz-Expertisen („*Impulsgeber*“ (Landkreiskoordinator:in)) und über themenspezifische Arbeitsgruppen, welche beispielsweise am Forum angesiedelt sein könnten. Die interviewten Expert:innen beschreiben Transferpotentiale des Programms inhaltlich insbesondere im Bereich des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels sowie in einer Verstärkung der Multiplikator:innenfunktion der Landkreise. Multiplikator:innenfunktion wird dabei einerseits in Bezug auf andere – auch nicht am Programm teilnehmende – Landkreise als auch in Bezug auf die jeweils kreisangehörigen Gemeinden verstanden. Die Beratungspartner:innen betonen in Bezug auf Transferpotentiale den übergeordneten Ansatz von LZZ und die prinzipiell gute Übertragbarkeit des bedarfsgerechten Vorgehens.

Zur **nachhaltigen Sicherung der bereits erzielten Wirkungen** in der kommenden Programmphase ergeben sich verschiedene Ansatzmöglichkeiten. Eine Option stellt die stärkere **Nutzung von etablierten Instrumenten ländlicher Entwicklung** wie das EU-Förderprogramm LEADER oder – als nationales Förderinstrument – über die

Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes" (GAK). Dabei kann es einerseits darum gehen, diese Förderungen zur Umsetzung aktueller Projekte zu nutzen, andererseits auch darum, diese Instrumente dahingehend zu verändern, dass diese in Zukunft verstärkt auch Maßnahmen im Themengebiet Integration und Teilhabe fördern.

Ein weiterer Ansatz zur Sicherung der bereits erzielten Wirkungen liegt in **wissenschaftlichen Vertiefungen bereits untersuchter Themengebiete**. Auf diese Weise könnte einerseits die langfristige Wirkung von LZZ und der umgesetzten Maßnahmen untersucht werden, andererseits wird ein weiterer Beitrag im Wissensaufbau im Bereich Integration und Teilhabe in ländlichen Räumen geleistet.

In der konzeptionellen Ausgestaltung der kommenden Programmphase bleibt zudem zu diskutieren, ob und an welchen Stellen eine **stärkere Einbindung der Landesebene** Sinn ergeben würde. Mit dieser Einbindung könnten auch von den Landkreisen geäußerte Schwierigkeiten in der Kommunikation an politisch höhere Ebenen adressiert werden.

Einen zentralen Punkt zur nachhaltigen Sicherung bereits erreichter Veränderungen und zur Verstärkung dieser Wirkungen wird die Konsolidierung des „**Forum Integration in ländlichen Räumen**“ darstellen. Dieses bietet als übergeordnete Plattform nicht nur eine Austauschmöglichkeit für (ehemals) teilnehmende Landkreise, sondern kann – bei entsprechender Wahrnehmung – auch ein Anknüpfungspunkt für andere Landkreise werden, welche am Beginn einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema Integration und Teilhabe stehen. Ein weiteres Potential liegt in der Kommunikation von Bedarfen der Landkreise in den politischen Raum.

FREITEXTFELD DER ONLINE-BEFRAGUNG

„Ohne das Programm hätte es weitreichende Verwaltungsveränderungen nie gegeben. Die Zeit wird zeigen, wie gut der Prozess angenommen wird. Aber ohne den Anschub wäre nie etwas passiert.“

3 Fazit

Die Evaluationsergebnisse der aktuellen Programmphase geben Hinweise auf eine mögliche **künftige Ausgestaltung von Land.Zuhause.Zukunft**. Die am Ende der einzelnen Ergebniskapitel (siehe Kapitel 2.1-2.5) dargestellten Empfehlungen werden an dieser Stelle noch einmal zentral zusammengeführt und um übergeordnete Learnings in Bezug auf die Durchführung zukünftiger Evaluationen ergänzt.

Für eine zukünftige Programmphase gilt es, den **grundsätzlichen Ansatz des Programms fortzuführen**. Jede der drei Programmsäulen füllt bestehende Lücken und bietet auch in Zukunft das Potential, Wirkungen zu entfalten. In der **Säule Beratung** können sich berechtigte Hoffnungen gemacht werden, dass LZZ in einer erleichterten Pandemiesituation seine Wirkungspotentiale auf Ebene der Landkreise noch besser ausschöpfen kann. Hier und an anderer Stelle gilt es dabei, verstärkt das Potential von Präsenzformaten für LZZ nutzbar zu machen, ohne dadurch den Arbeitsaufwand auf Seiten der beteiligten Akteur:innen aus dem Blick zu lassen. In der Umsetzung sollte dabei ein noch stärkeres Gewicht auf die Partizipation von Migrant:innenorganisationen sowie von Neuzugewanderten gelegt werden. Die Wertschätzung von und der bedarfsgerechte Umgang mit der Individualität der einzelnen Landkreise wird als Alleinstellungsmerkmal des Programms gesehen und sollte beibehalten werden. Es zeigt sich die Bedeutung der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Begriffe Beratung beziehungsweise Beratungsprozesse.

Die **Säule Vernetzung** profitiert besonders von der Verlängerung von LZZ, da die hier begonnene Arbeit nun auf eine institutionalisierte Grundlage gestellt werden kann. Insbesondere in der weiteren Vernetzung der in allen Programmphasen beteiligten Landkreisen, der Etablierung einer übergreifenden Plattform (Forum) und der Kommunikation in den politischen Raum (siehe unten, Säule Kommunikation) liegen große Potentiale der kommenden Programmphase. Auf Vernetzungsebene sehen die Ansprechpersonen in den Landkreisen weiterhin Potentiale im direkten Erfahrungsaustausch miteinander und in themenspezifische Arbeitsgruppen. Das Forum bietet dabei auch das Potential, Anknüpfungspunkt für Landkreise zu werden, welche am Beginn einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema Integration und Teilhabe stehen.

In der **Säule Kommunikation** schließen wir uns der Empfehlung der interviewten Expert:innen in Bezug auf die Kurz-Expertisen an, dass diese in Zukunft einen stärker vertiefenden Charakter haben und auf dem bereits erarbeiteten Wissen aufbauen sollten. Dabei wird Potential vor allem im Bereich des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels sowie in einer Verstärkung der Multiplikator:innenfunktion der Landkreise gesehen. Weiteres Potential bietet ebenfalls die vermehrte Nutzung von oder der stärkere Bezug auf etablierte Instrumente ländlicher Entwicklung sowie die Zusammenarbeit mit klassischen Akteur:innen der ländlichen Entwicklung. An der Schnittstelle der Säulen Kommunikation und Vernetzung steht das Ziel, dass die Landkreise eigenständig Bedarfe und strukturelle Herausforderungen kommunizieren. An dieser Stelle bietet das Forum ein großes Potential, gleichzeitig Methode der Bedarfsermittlung und der Kommunikation an höhere politische Ebenen zu sein. Neben der Institutionalisierung des Forums müssen daher an dieser Stelle Kenntnisse über und Fähigkeiten zur Kommunikation in politisch höhere Ebenen geschaffen werden.

Für die Evaluation waren auch die im Rahmen der übergeordneten Strategie der Robert Bosch Stiftung entwickelten **MEAL-Fragen** von Relevanz. Die Evaluation gibt erste Hinweise für die Beantwortung dieser MEAL-Fragen. Es zeigt sich, dass die RBSG dazu beitragen kann, ein **gesamtgesellschaftliches Verständnis von Einwanderungsgesellschaft** zu vermitteln. Dazu trägt insbesondere die Rolle der RBSG als externe Akteurin mit politischem Gewicht bei, da sie Sichtbarkeit für das Thema Integrationsarbeit in ländlichen Regionen innerhalb der teilnehmenden Landkreise und darüber hinaus ermöglicht. Dieses politische Gewicht trägt auch dazu bei, dass es gelingt, dass Akteur:innen **sektorenübergreifend an den Themen Integration und Teilhabe arbeiten**. Darunter fällt auch, dass sich Akteur:innen mit den Themen Integration und Teilhabe auseinandersetzen, welche bisher wenige direkte Berührungspunkte mit diesem Themengebiet vorweisen konnten. Die RBSG und das Programmbüro wirken dabei stark als Vermittlerinnen und Impulsgeberinnen, welche sektorenübergreifende Zusammenarbeit durch die Schaffung von gemeinsamen Kommunikationskanälen schaffen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufzeigen: *„Es wurden Akteure zusammengebracht, die vorher noch nicht zusammen an einem Tisch saßen“* (Landkreiskoordinator:in).

Sektorenübergreifende Zusammenarbeit gelingt insbesondere immer dann, wenn der Rahmen dieser Zusammenarbeit klar definiert ist und auch die Folgen der Zusammenarbeit und Beteiligung transparent kommuniziert werden. Dazu gehört auch, die Grenzen der Zusammenarbeit anzuerkennen und den unterschiedlichen Funktionslogiken der jeweiligen Sektoren Rechnung zu tragen und unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse anzuerkennen. Schwierigkeiten zeigen sich weiterhin in der Beteiligung von Neuzugewanderten und Migrant:innenorganisationen, auch, da diese – insbesondere in ländlichen Räumen – häufig über weniger institutionalisierte Zusammenschlüsse verfügen.

Für die **Evaluation der kommenden Programmphase** sollte grundsätzlich überlegt werden, welche Fragen mithilfe der Evaluation beantwortet werden sollten und welche Methoden dafür angemessen sind. Hinweise aus der aktuellen Programmphase sind dabei die folgenden:

- Die Durchführung einer **Online-Befragung ist ressourcenintensiv**. Durch geringe Rücklaufquoten konnten in der vergangenen Evaluation verschiedene Auswertungen nicht vorgenommen werden. Aufwand und möglicher Erkenntnisgewinn von Online-Befragungen sollten daher in einer kommenden Phase gut gegeneinander abgewogen werden.
- Die **Umsetzungsstrukturen** werden fortlaufend positiv bewertet und die direkten Feedbackschleifen zu Programmbüro und RBSG werden von den beteiligten Programmpartner:innen als funktionabel beschrieben. Der Mehrwert einer Evaluation als Feedbackmechanismus ist an dieser Stelle eher gering.
- Die aktuellen **MEAL-Fragen** erfordern sehr viel Übersetzungsarbeit und wurden der Evaluation hinzugefügt. In einer zukünftigen Evaluation sollten die MEAL-Fragen schon in die Ausarbeitung des Analyserasters einfließen, um beide Instrumente noch besser aufeinander abzustimmen.
- Die **Säule Vernetzung** stand nicht im Mittelpunkt der aktuellen Evaluation. Hier besteht die Möglichkeit eines inhaltlichen Deep-Dives, insbesondere innerhalb des sich aktuell konsolidierenden Forums.
- Bei allen Evaluationen ist der **Aufwand auf Seiten der Befragten** mitzudenken. Um Unmut zu vermeiden und gute Datenerhebungen durchzuführen, sollten auch bei zukünftigen Evaluationen die verschiedenen Erhebungsmethoden gut aufeinander abgestimmt sein.
- Die Messung der **Zielerreichung langfristiger Outcome-Ziele** innerhalb der Landkreise ist an vielen Stellen nicht Teil der aktuellen Programmphase. Inwieweit die Beratungsprozesse zu längerfristigen Veränderungen in den Landkreisen geführt haben – ob in Bezug auf die Bleibebedingungen für Neuzugewanderte oder in der Etablierung von Beteiligungsformaten – könnte ein Schwerpunkt der Evaluation der nächsten Programmphase sein.

Überlegungen zur Ausgestaltung einer künftigen Evaluation sollten auch einbeziehen, ob es sich bei den zu beantwortenden Fragen eher um **hypothesengenerierende Fragestellungen** handelt **oder** ob es sich eher um **hypothesenüberprüfende Fragestellungen** handelt. Für hypothesengenerierende Fragestellungen eignen sich typischerweise eher qualitative Methoden der empirischen Sozialwissenschaft wie Fokusgruppen, welche in einer Evaluation beispielsweise innerhalb einer Fallstudie durchgeführt werden können. Für hypothesenüberprüfende Fragestellungen sind typischerweise eher quantitative Methoden geeignet, worunter beispielsweise standardisierte Online-Befragungen fallen.

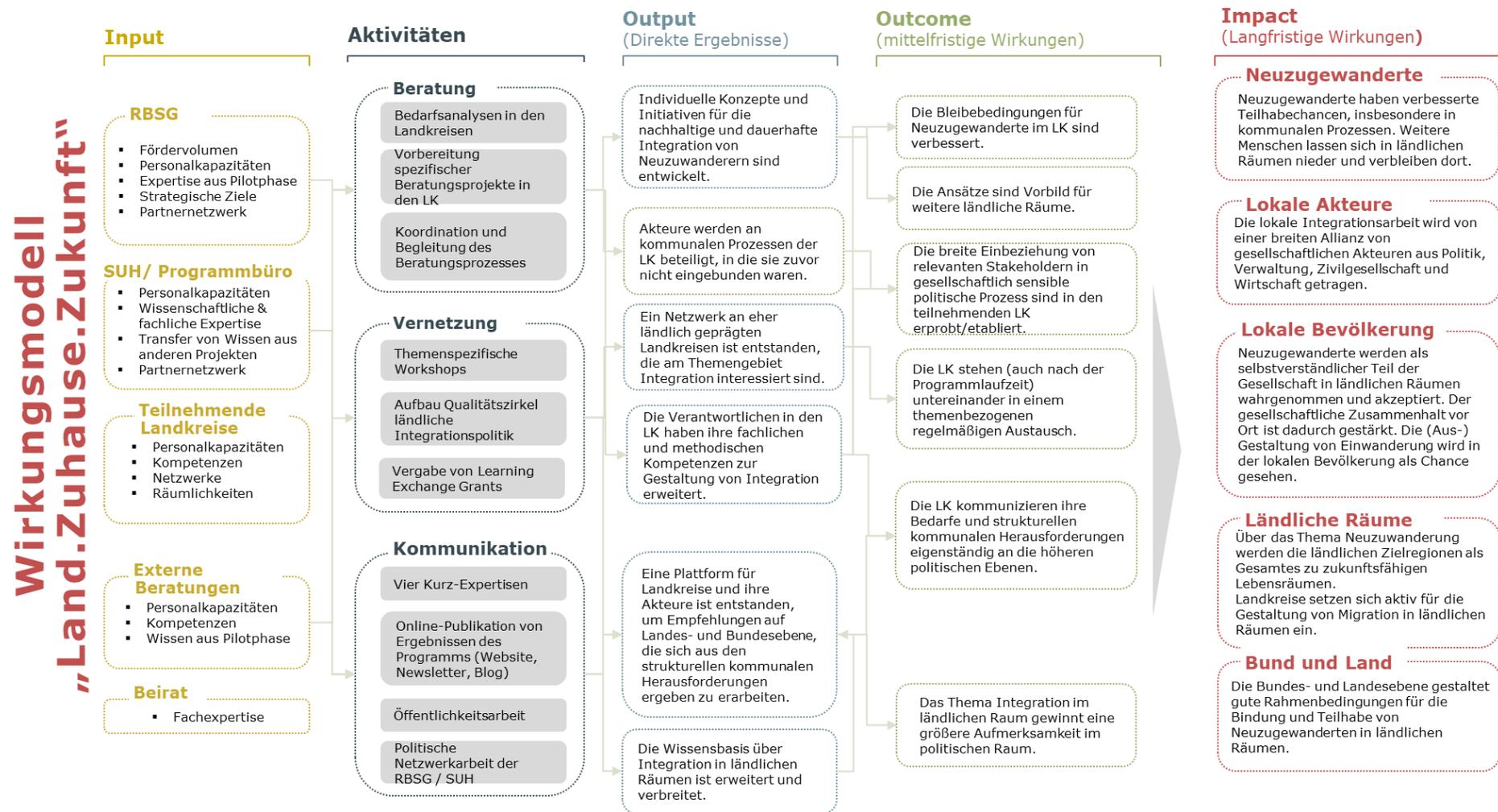
Eine weitere grundlegende Frage stellt sich, inwieweit die Ergebnisse der Evaluation oder einzelner Evaluationsfragen schon während der Programmumsetzung in das Programm zurückfließen sollten – **formative Evaluation** – oder ob die Zielsetzung eher in Richtung einer abschließenden Bewertung geht – **summative Evaluation**.

Von Interviewpartner:innen innerhalb der Evaluation wurden unter anderem folgende Fragestellungen geäußert, welche möglicherweise innerhalb einer kommenden Evaluation zu beantworten sind:

- Wo und warum funktioniert die Einbindung der Wirtschaft oder von Migrant:innenorganisationen gut? (Wirkung)
- Wie lässt sich Land.Zuhause.Zukunft weiter skalieren und wie können weitere Landkreise von den gemachten Erfahrungen profitieren? (Skalierung)
- Wie kann man den Aufwand innerhalb der Landkreise reduzieren und insbesondere ressourcenarme Landkreise unterstützen? (Effizienz)

Zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen bietet eine Evaluation der kommenden Programmphase von Land.Zuhause.Zukunft eine Möglichkeit.

Anhang 1 Wirkungsmodell Land.Zuhause.Zukunft



Anhang 2 Analyseraster Land.Zuhause.Zukunft

Evaluationskriterien	Finale Evaluationsfragen	Indikatoren/Deskriptoren	Methoden der Datenerhebung			
			Syspons			
			Dokumentenanalyse	Onlinebefragung	Interviews mit Programmbeteiligten	vertiefende Experteninterviews
Relevanz	1. Inwieweit zielt das Programm auf die Lösung von Herausforderungen der LK in Bezug auf das Thema Integration?	1. Bedarfsanalyse im Vorfeld des Programms 2. Bedarfsermittlung der teilnehmenden LK 3. Ergebnisse des Online-Survey der SUH Sommer '20 4. Qualitative Einschätzung der befragten Expert*innen	x			x
	2. Welche Veränderungen sind durch die Corona-Pandemie in Bezug auf das Thema Integration in LK entstanden? Bedarf es eine Veränderung des Programmansatzes aufgrund von Covid-19?	1. Einschätzungen der befragten LK-Akteure	x			
	3. Wie wird die Wahl des Themas der Robert Bosch Stiftung vor dem Hintergrund der aktuellen Debatten und Bedarfe im Feld Entwicklung ländlicher Räume bewertet?	1. Anzahl der befragten Expert*innen, die die Relevanz des Themas bestätigen				x

Evaluationskriterien	Finale Evaluationsfragen	Indikatoren/Deskriptoren	Methoden der Datenerhebung			
			Syspons			
			Dokumentenanalyse	Onlinebefragung	Interviews mit Programmteilnehmenden	vertiefende Experteninterviews
Effektivität	1. Sind die Aktivitäten geeignet, um die spezifischen Outputs zu erreichen?	1. Individuelle Konzepte und Initiativen für die nachhaltige und dauerhafte Integration von Neuzuwanderern sind entwickelt. 2. Beteiligung der relevanten Stakeholder im kommunalen Prozess 3. Ein Netzwerk an eher ländlich geprägten LK ist entstanden, die am Themengebiet Integration interessiert sind a) Qualitative Einschätzungen zur Qualität des Netzwerks (aktuell teilnehmende LK, programmassoziierter LK, LK die in learning exchange grants involviert sind) 4. Die Verantwortlichen in den LK haben ihre fachlichen und methodischen Kompetenzen im Bereich Integration erweitert a) Qualitative Einschätzung der Interviewpartner (LK-Koordinator*innen, Beratungen) b) Quantitative Ergebnisse der Veranstaltungsauswertung (SUH) 5. Eine Plattform ist entstanden, um Empfehlungen auf Landes- und Bundesebene zu erarbeiten a) Die Landkreise fühlen sich in der Kommunikation ihrer Bedarfe auf Landes- und Bundesebene unterstützt b) Qualitative und quantitative Einschätzung der Landkreise über ihre Teilnahme an Aktivitäten, bei denen die Landes- und Bundesebene vertreten ist. 6. Die Wissensbasis über Integration in ländlichen Räumen ist erweitert und verbreitet.	X	X	X	X
	2. Wer war an der Umsetzung des spezifischen Beratungsvorhabens im LK beteiligt?	1. Quantitative Erfassung der Beteiligung verschiedener Stakeholder-Gruppen a) Verwaltung b) Politik c) Zivilgesellschaft d) Wirtschaft e) Migranten(-organisationen) f) Sonstige 2. Qualitative Bewertung der Beteiligung der verschiedenen Stakeholder-Gruppen a) Verwaltung b) Politik c) Zivilgesellschaft d) Wirtschaft e) Migranten(-organisationen) f) Sonstige	X	X	X	
	3. Welche Faktoren (z.B. programmextern/intern, politischer Kontext, wirtschaftliche / geografische Lage des LK) haben die Zielerreichung förderlich oder hinderlich beeinflusst? Wie wurde mit Herausforderungen umgegangen? Wie unterscheiden sich die Erfahrungen von LZZ I?	1. Qualitative Einschätzungen zu a) Erfolgsfaktoren b) Hemmfaktoren 2. Qualitative Einschätzungen zum Umgang mit Hemmfaktoren 3. Unterschiede zu den Erkenntnissen aus LZZ I	X	X		X
	4. Wird das Programm in der Öffentlichkeit und auf politischer Ebene wahrgenommen? Welche Resonanz findet das Programm LZZ in der Öffentlichkeit?	1. Resonanz in den Medien a) Anzahl der Nennungen in der Presse b) Art des Mediums c) Tonalität der Bezugnahme d) Themenschwerpunkte 2. Resonanz auf politischer Ebene a) Anzahl der Bezugnahmen b) Ebene (lokal/regional/national) c) Tonalität der Bezugnahme d) Themenschwerpunkte	X			

Evaluationskriterien	Finale Evaluationsfragen	Indikatoren/Deskriptoren	Methoden der Datenerhebung			
			Syspons			
			Dokumentenanalyse	Onlinebefragung	Interviews mit Programmbeteiligten	vertiefende Experteninterviews
Wirkungen	1. Welche Beobachtungen können in Bezug auf Outcome-Ziele festgestellt werden?	1. Anzahl der Interviewpartner*innen die Zielerreichung bestätigen: a) Die Bleibebedingungen für Neuzugewanderte im LK sind verbessert. b) Die Ansätze sind Vorbild für weitere ländliche Räume c) Die breite Einbeziehung von relevanten Stakeholdern in gesellschaftlich sensible politische Prozesse sind in den teilnehmenden LK erprobt bzw. etabliert. d) Die LK stehen untereinander in einem regelmäßigen themenbezogenen Austausch e) Die LK kommunizieren ihre Bedarfe und strukturellen kommunalen Herausforderungen eigenständig. f) Das Thema Integration im ländlichen Raum gewinnt eine größere Aufmerksamkeit im politischen Raum.			x	x
	2. Zu welchen weiteren Veränderungen hat das Programm beigetragen? Welche weiteren Veränderungen erhoffen sich die LK?	1. Qualitative Einschätzung zu unerwarteten Veränderungen a) positive Effekte b) negative Effekte 2. Qualitative Einschätzung zu Wirkungserwartungen der LK-Koordinator*innen			x	x
	3. Inwiefern ist es plausibel, dass die beobachteten Veränderungen zu den übergeordneten Zielen des Programms beitragen?	1. Qualitative Einschätzungen der Expert*innen 2. Qualitative Einschätzungen der Programmakteure			x	x

Evaluationskriterien	Finale Evaluationsfragen	Indikatoren/Deskriptoren	Methoden der Datenerhebung			
			Syspons			
			Dokumentenanalyse	Onlinebefragung	Interviews mit Programmteiligten	vertiefende Experteninterviews
Nachhaltigkeit & Transfer	1. Wie dauerhaft sind die Zielerreichung und Veränderungen zu bewerten?	1. Qualitative Einschätzungen der Expert*innen 2. Quantitative und qualitative Einschätzungen der Programmakteure a) zur Nachhaltigkeit des Netzwerks b) zur weiteren Bearbeitung des Themas Integration im LK c) zum Engagement der LK auf höheren politischen Ebenen	x		x	x
	2. Inwiefern sind die Erfahrungen der LK auf weitere LK übertragbar?	1. Qualitative Einschätzungen der Expert*innen 2. Qualitative Einschätzungen der Programmakteure 3. Austauschbedarfe der LK	x		x	x
	3. Was ist bei einer Fortführung des Programms zu beachten? Wie könnte das Programm weiterentwickelt werden?	1. Qualitative Einschätzungen der Expert*innen 2. Qualitative Einschätzungen der Programmakteure 3. Veränderungswünsche der LK	x	x	x	x

Evaluationskriterien	Finale Evaluationsfragen	Indikatoren/Deskriptoren	Methoden der Datenerhebung			
			Syspons			
			Dokumentenanalyse	Onlinebefragung	Interviews mit Programmbeteiligten	vertiefende Experteninterviews
Umsetzungsstrukture	1. Wie zufrieden sind die Programmbeteiligten mit den Umsetzungsstrukturen des Programms?	1. Quantitative Auswertung der Zufriedenheit 2. Qualitative Hinweise zu Umsetzungsstrukturen	x	x		
	2. Wie zufrieden sind die Programmbeteiligten mit der Kommunikation innerhalb Programm und der Öffentlichkeitsarbeit?	1. Quantitative Auswertung der Zufriedenheit 2. Qualitative Hinweise zu Umsetzungsstrukturen	x	x	x	

UNSER KNTAKT

Syspons GmbH

Prinzenstraße 85d
10969 Berlin
Germany

www.syspons.com

© Syspons. All rights reserved.

Felix Keß

Lead Consultant

T: +49 151 | 2646 0474

E: felix.kess@syspons.com

Dr. Christoph Emminghaus

Geschäftsführer

T: +49 151 | 2646 0482

E: christoph.emminghaus@syspons.com