

Zwischenbericht

Begleitvorhaben des Förderpro-
gramms „Strukturförderung von
Migrantenorganisationen auf Bun-
desebene im Bereich Flüchtlings-
hilfe“

Kurzfassung



30.05.2019

Inhaltsverzeichnis

1.	Das Wichtigste in Kürze	3
2.	Projektrückblick April 2018 bis März 2019	5
3.	Erkenntnisse aus dem Gesamtprojekt	6
4.	Erkenntnisse aus den übergeordneten Formaten	7
4.1.	Verbandsakademie	7
4.2.	Verbandsinkubator: E-Learnings	8
4.3.	Lobbyarbeit	8
5.	Jahresplanung 2019 und nächste Schritte	9
6.	Zwischenfazit aus dem Gesamtprojekt	9

1. Das Wichtigste in Kürze

Der erste Zwischenbericht im Rahmen der dreijährigen Strukturförderung (April 2018 bis März 2021) für Migrantenorganisationen auf Bundesebene des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) sowie des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) bezieht sich auf den Zeitraum April 2018 bis März 2019 und gibt Auskunft über den bisherigen Projektverlauf. In dieser komprimierten Managementfassung sind die wichtigsten Erkenntnisse festgehalten.

Ziel der Strukturförderung

In der Strukturförderung erhalten ausgewählte Migrantenorganisationen, die auf Bundesebene tätig sind, Mittel, um sich als zentrale, kompetente Ansprechpartner und Multiplikatoren in der deutschen Integrationslandschaft weiterzuentwickeln. Über die Strukturförderung sollen die geförderten Dachverbände...

- ... einen Entwicklungssprung in ihrer **Professionalisierung** und ihrem **Organisationsgrad** erreichen
- ... sich als verlässliche **Ansprechpartner** der bundesweiten Integrations- und Flüchtlingsarbeit etablieren
- ... ihre Aktivitäten in der **Flüchtlingsarbeit** erhöhen
- ... sich für neue **Kooperationspartner** und Zielgruppen öffnen

Um dies zu erreichen hat das BAMF im Rahmen der Förderung klare **Zielvereinbarungen** mit den Dachverbänden geschlossen.

Kompetenzmodell & Zielvereinbarungen

Das für dieses Begleitvorhaben entwickelte Kompetenzmodell für Verbände umfasst sieben Dimensionen: Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation, Kommunikation, Netzwerk, Finanzierung, Projektmanagement, Personal. Die Professionalisierung wird in allen Dimensionen gleichermaßen erfasst, begleitet und vorangetrieben.

Die **Zielvereinbarung** zwischen den Verbänden und dem BAMF setzen pro Dimension klare definierte Meilensteine. Es sollen u.a. explizit formalisierte und personenungebundene Strukturen und Abläufe aufgebaut, spezifische Themenschwerpunkte und Leistungen definiert sowie eine strategisch geplante Finanzierung gewährleistet werden.

Eine Auswertungsmatrix, in welcher die Kompetenzdimensionen mit ihren Entwicklungsstufen aufgeführt werden, wird genutzt, um eine vergleichbare IST-Standbestimmung der heterogenen Verbände vornehmen, Entwicklungsrichtungen identifizieren und kommunizieren und die graduelle Entwicklung der Verbände im Projektverlauf nachvollziehen zu können.

Geförderte Migrantenorganisationen auf Bundesebene

Die sieben ausgewählten Migrantenorganisationen in Förderung sind:

- Der Verband Deutsch-Syrischer Hilfsvereine e. V. (VDSH)
- Das Bundesnetzwerk TANG – The African Network of Germany e. V. (TANG)
- Der Bundeszuwanderungs- und Integrationsrat e. V. (BZI)
- Die Kurdische Gemeinde Deutschland e. V. (KGD)
- Die Iranische Gemeinde Deutschland e. V. (IGD)
- Der Zentralrat der Afrikanischen Gemeinde in Deutschland e. V. (ZAGD)
- Der Dachverband der Migrantenorganisationen in Ostdeutschland e. V. (DaMOst)

Erkenntnisse aus dem Gesamtprojekt

Die Strukturförderung stellt Ressourcen für hauptamtliche Mitarbeitende der Geschäftsstellen von sieben ausgewählten Migrantenorganisationen auf Bundesebene zur Verfügung. Die dadurch freigewordenen Ressourcen bedeuten die Möglichkeit eines großen Entwicklungssprunges. Folgende übergeordnete Erkenntnisse lassen sich bislang ableiten:

1. Die Schaffung einer hauptamtlichen Geschäftsstelle ist für die langfristige Verankerung von Wissen und Kompetenz zentral. Das macht eine **geeignete Besetzung dieser Stelle** für das Gelingen der Verbandsarbeit unabdingbar.
2. Oftmals stehen der Professionalisierungsprozess und weitere Verbandsaktivitäten jedoch in einer vermeintlichen Konkurrenz. Die **Zielvereinbarungen** zwischen den Verbänden und dem Bundesamt bringen hier Klarheit, Transparenz sowie Nachvollziehbarkeit in den Entwicklungsprozess.
3. Der Themenschwerpunkt der **Flüchtlingsarbeit** ist für die Verbände unterschiedlich leicht mit den jeweiligen Verbandszielen zu vereinbaren. Die gegenwärtige Fördermittellandschaft **begünstigt** jedoch die Projektakquise in diesem Bereich, welche alle Verbände anstreben.
4. Ein **Höhepunkt** der übergeordneten Formate war die sogenannte Dialogreise. In diesem Format wurden die Verbände mit Ministerien und weiteren potenziellen Kooperationspartnern zur Auslotung einer vertieften Zusammenarbeit zusammengebracht. Die Bedeutung der Professionalisierung seitens der Verbände wurde hier besonders deutlich. Im Vorfeld zur Veranstaltung wurden die Verbände auf der Verbandsakademie sowie in individuellen Coachings auf den Dialog mit den öffentlichen Stellen gezielt vorbereitet.

Erkenntnisse zu den Fortschritten der Verbände

Nach einem Jahr der Strukturförderung ist zu verzeichnen, dass alle Verbände Fortschritte im Professionalisierungsprozess machen. Allerdings sind die Ausgangslagen so unterschiedlich, dass die Verbände vor erheblichen Herausforderungen stehen, welche für die Zielerreichung bewältigt werden müssen. Diese Bedarfe sind durch das Begleitprojekt identifiziert. Individuelle Fahrpläne zur Bearbeitung der Themen sind mit den Verbänden verabschiedet worden.

Die Herausforderungen sind zweierlei Art: Zum einen hemmt in den Verbänden die fehlende oder unzureichende **Zusammenarbeit der zentralen verbandsinternen Akteure** die Professionalisierung. Um die Verbandsarbeit langfristig zu sichern und gestalten ist die strukturelle Verzahnung von hauptamtlichen Geschäftsstellenmitarbeitenden und ehrenamtlich tätigen Vorständen sowie anderen Verbandsgremien essenziell.

Die zweite Herausforderung besteht in der **inhaltlichen Ausrichtung der Verbände**: Die Professionalisierung erzwingt die Erarbeitung einer klaren Strategie und eines klaren Themenportfolios. Für die Verbände stellt diese Aufgabe auch aufgrund ihrer heterogenen Zielgruppen und der teilweise heiklen gesellschaftspolitischen Situationen in den Herkunftsländern der Zielgruppen, besonders in krisener-schütterten Ländern, einen enormen Kraftakt dar.

Nächste Schritte im Projekt

Die individuelle Beratung und Begleitung der Verbände stellen die Bearbeitung der jeweiligen Fahrpläne zur Erreichung der vereinbarten Ziele in den Vordergrund. Die übergeordneten Formate fokussieren im zweiten Jahr der Förderung das Projektmanagement der Verbände, das Finanzcontrolling sowie die Kommunikation- und Öffentlichkeitsarbeit.

2. Projektrückblick April 2018 bis März 2019

Die hier aufgeführte **Prozessgrafik** zeigt die Durchführungszeiträume der Projektbausteine wie sie ursprünglich geplant (farbig) und schließlich umgesetzt wurden (gelb). Die zeitlichen Anpassungen fielen minimal aus und sind der Terminfindung mit den unterschiedlichen Akteuren geschuldet.

Zeitplan	2018												2019		
	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz			
Monitoring und Evaluation															
Diagnose															
Monitoring															
Evaluation: Erhebung															
Praktische und fachliche Unterstützung															
Vereinsinkubator															
Vereinsakademie															
Vernetzung der MO															
Vernetzung															
Lobbying															
Projektkoordination															
Auftaktsitzung mit dem BAMF															
Zwischenberichte															
Abstimmungsgespräche BAMF															
Evaluationsbericht															
Abschluss-veranstaltung															

Abbildung 1: Projektfahrplan

Während der **Diagnosephase** im zweiten und dritten Quartal 2018 wurden Kennenlerngespräche mit den hauptamtlichen Geschäftsstellenleitungen vor Ort geführt und Dokumentenanalysen durchgeführt. Die Auswertung der Gespräche und Analysen bildete gleichzeitig die Ausgangslage für die individuelle Begleitung der jeweiligen Verbände sowie inhaltlich eine Planungsgrundlage für die übergeordneten Formate. Die **praktische und fachliche Unterstützung** beinhaltet zwei übergeordnete Formate für die Kompetenzerweiterung der hauptamtlichen Geschäftsführungen der Verbände.

Die **Verbandsakademie** ist ein Inputformat, durch welches die Geschäftsführungen ihre Kompetenzen in den sieben Dimensionen des Kompetenzmodells vertiefen können: Strategie, Kommunikation, Netzwerk, Finanzierung, Projektmanagement, Personal, Aufbau- und Ablauforganisation. Die inhaltliche

Priorisierung der Dimensionen erfolgt nach Bedarfsmeldungen der Verbände, die ersten beiden Vereinsakademien stellten die Themen „Strategie“ und „Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit“ in den Mittelpunkt. Die methodische Aufbereitung beinhaltet neben Inputphasen praxisorientierte Übungsformate, in denen Gelerntes in der kollegialen Zusammenarbeit angewendet werden kann. Im Rahmen des **Verbandsinkubators** werden die Geschäftsführungen in **E-Learnings** virtuell weitergebildet. Die E-Learnings knüpfen thematisch an die Verbandsakademien an und vertiefen Inhalte oder bereiten diese vor. Die ersten E-Learnings wurden zu den Themen „Fördermittelmanagement“ und „Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit“ durchgeführt. Die Geschäftsführungen und andere Verbandsmitarbeitende können ihre Teilnahme flexibel gestalten und im Nachhinein eine Filmaufnahme des gesamten Inhaltes abrufen.

Das erste halbtägige **Vernetzungsformat** für die Vorstände der Verbände wurde für die Erfassung gemeinsamer Interessen und Entwicklungsperspektiven der Verbände genutzt.

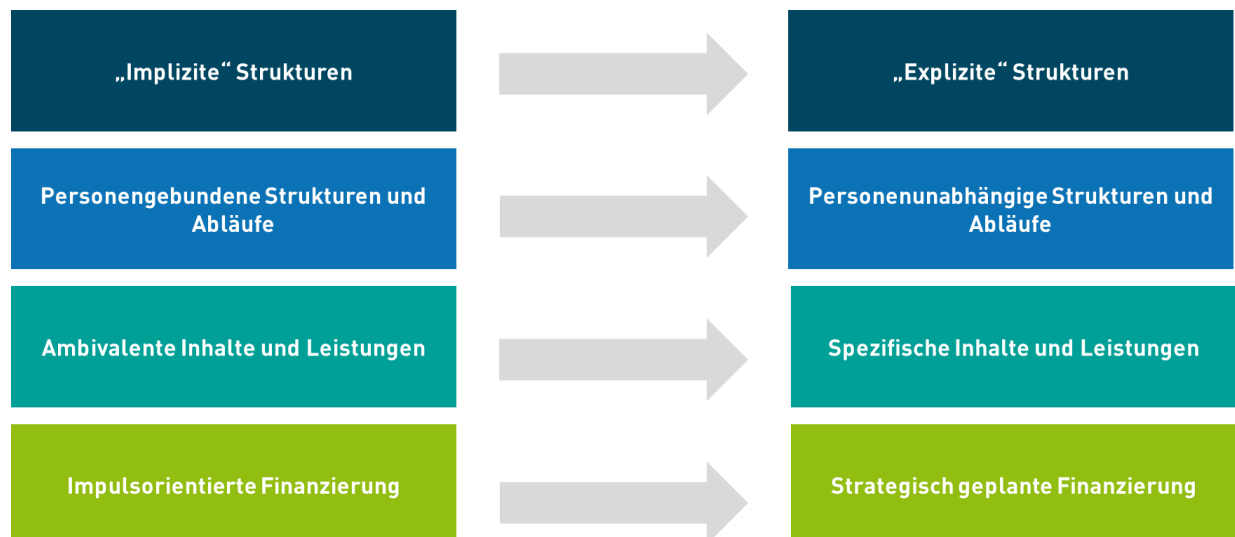
Die **Dialogreise** im Rahmen der **Lobbyarbeit** wurde für Februar 2019 terminiert, sodass die Verbände ihre erworbenen Kompetenzen aus der zweiten Verbandsakademie in die Praxis umsetzen können und

in ihrer Professionalisierung weiter voranschreiten. Im Vorfeld wurden die Verbände intensiv in ihrer Vorbereitung auf den Termin gecoacht.

3. Erkenntnisse aus dem Gesamtprojekt

Aus der bisherigen Begleitung der Professionalisierung der Migrantendachorganisationen auf Bundesebene lassen sich drei wesentliche Erkenntnisse ableiten:

1. Die Strukturförderung stellt für viele der geförderten Migrantendachorganisationen auf Bundesebene die erste Möglichkeit überhaupt dar, hauptamtliches Personal einzustellen. Einige Verbände hatten bereits über Projektstellen Personal, diese konnten sich jedoch neben ihren eigentlichen Projektaufgaben nur sehr eingeschränkt mit dem Aufbau der Verbandsstrukturen beschäftigen. Das macht deutlich, welche große Chance die Strukturförderung darstellt. Erstmals bestehen Zeit- und Personalressourcen, um grundlegende Aktivitäten der Verbandsentwicklung anzugehen. Zentrale Erkenntnisse des Startes des Begleitvorhabens waren dabei die **sehr unterschiedlichen Erwartungen**, wie diese freigewordenen Ressourcen genutzt werden. Ziel des Fördergebers ist die Professionalisierung der Verbände über einen langfristigen Strukturaufbau. Die Erwartung, mit der viele Geschäftsstellen zu Beginn des Projektes seitens interner Gremien wie dem Vorstand oder auch Mitgliedsverbänden konfrontiert wurden, war zum einen, die Serviceleistungen für die Mitgliedsverbände zu erhöhen oder Projektakquise zu betreiben. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass die langfristigen strukturellen Ziele nicht konsequent verfolgt und letztlich nicht erreicht werden. Entsprechend viel Energie muss während des Projektes aufgewendet werden, um zwischen diesen unterschiedlichen Erwartungen ein passendes Mittelmaß zu erreichen. Einen entscheidenden Wendepunkt haben dabei die vom BAMF mit den Verbänden geschlossenen Zielvereinbarungen dargestellt. Diese machen nicht nur transparent, was genau in der Professionalisierung erwartet wird, sondern bieten auch verbandsintern die Chance, immer wieder den Fokus auf die langfristigen Strukturziele zu lenken.



2. Die Professionalisierung der Migrantendachorganisationen auf Bundesebene macht verschiedene Entwicklungsbewegungen notwendig, die aufgrund der Natur ihres Zusammenschlusses mit **spezifischen Herausforderungen für Migrantendachorganisationen** verbunden sind. Die meisten der in dieser Runde geförderten Verbände sind personen- bzw. gruppenorientierte Zusammenschlüsse (z. B. Verband der „Syrier“, „Kurden“, „Afrikaner“). Das hat unter anderem zur Folge, dass...

- a. ... die Zusammenschlüsse ebenfalls häufig stark personengebunden funktionieren. Insbesondere in den ehrenamtlichen Vorständen befinden sich oftmals hoch engagierte Einzelpersonen, die den Verband buchstäblich „verkörpern“.
- b. ... die meisten Verbände thematisch sehr offen und ambivalent aufgestellt sind. Diese Ambivalenz ist insofern für die Verbände grundsätzlich von Vorteil, da sich dadurch sehr unterschiedliche Interessen und Erwartungen verbinden lassen.

Im Rahmen der Professionalisierung der Verbände ist die große Herausforderung, dass an diesen Kernpunkten der bisherigen Organisationslogik gerüttelt werden muss. Ohne stärkere personenunabhängige Strukturen und Abläufe ist eine langfristige Entwicklung der Verbände in konstanter Gefahr. Ohne ein klares Themenprofil ist die Anschlussfähigkeit an die für die Finanzierung überlebensnotwendigen Förderinstitutionen nur eingeschränkt möglich. Im Verlauf des Begleitungsprozesses ist deutlich geworden, dass insbesondere den Vorständen nicht immer klar war, wie deutlich die Veränderungen im Professionalisierungsprozess sein können. Entsprechend hat sich der Fokus der Begleitung stark auf die internen Aushandlungsprozesse zwischen den wichtigen Akteuren innerhalb des Verbandes verschoben.

3. Die ersten beiden Herausforderungen machen deutlich, wie komplex das Erwartungsnetz zwischen den verschiedenen für die Verbandsprofessionalisierung relevanten Akteuren ist und wie sensibel, aber konsequent, beispielsweise die Rollenveränderung des ehrenamtlichen Vorstandes, vorgenommen werden muss. Die Erfahrung aus dem Begleitprojekt zeigt, dass es dafür eine hauptamtliche Geschäftsstelle geben muss, die auf der einen Seite die Interessen der Vorstände gut einbezieht, auf der anderen Seite auch selbstbewusste/r Sparringspartner/in sein muss, um den Fokus immer wieder auf die langfristige Verbandsentwicklung zu lenken. Die **Besetzung dieser Stelle** mit erfahrenem Personal stellt sich als ein wichtiger Erfolgsfaktor heraus. In zukünftigen Strukturförderungen muss überlegt werden, wie die Verbände bei der Besetzung dieser zentralen Stelle gut unterstützt werden können.

4. Erkenntnisse aus den übergeordneten Formaten

4.1. Verbandsakademie

In der Vorbereitung der ersten Verbandsakademie zeigte sich durch die Bedarfsabfrage, dass die sieben Dimensionen des Verbandskompetenzmodells tatsächlich bei den Verbänden die größten Entwicklungsfelder darstellen. Bedarfe wurden insbesondere im Bereich Strategie, Öffentlichkeitsarbeit sowie Projektmanagement angegeben. Entsprechend wurden die ersten drei Verbandsakademien entlang dieser Themen ausgerichtet.

Bei Durchführung der ersten und zweiten Verbandsakademie wurde deutlich, dass die meisten Mitarbeitenden der Geschäftsstellen weder das Projekt noch ihre Funktion im Verband strategisch verstehen. Spürbar wurde dies, als die Teilnahme an der Verbandsakademie mit anderen operativen Verbandstätigkeiten konkurrierte. Die erste aber insbesondere auch die zweite Verbandsakademie zum Thema Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit wurden zum Impuls für die Verbände, sich intern intensiver mit einer Rollenklärung sowie einem umfassenden Projektverständnis auseinanderzusetzen. Besonders die Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern und hauptamtlichen Geschäftsstellenmitarbeitenden soll in übergreifenden Formaten und auch in der individuellen Begleitung bearbeitet werden. Strategiefindungsprozesse sollen zu Beginn des Jahres 2019 in den Verbänden beide Aspekte aufgreifen.

Als **Erfolgsfaktor** hat sich dabei herausgestellt, die Inhalte der Verbandsakademie auf die erste Dialogreise im Jahr 2019 auszurichten. Dies half zum einen den hauptamtlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ihre Energie auf die Ausrichtung von Strategie und Außendarstellung zu fokussieren. Zum anderen konnten im Zuge des Weiteren Beratungsprozesses in der Regel auch die ehrenamtlichen Vorstände stärker involviert werden.

Eine Herausforderung bei der inhaltlichen und methodischen Konzeptionierung der Verbandsakademie stellt die **heterogene Bedarfslage sowie Kompetenzniveaus** in den Verbänden dar. Während manche bereits professionelle Projekt-, Verbands-, oder auch Pressearbeit betreiben, waren diese Bausteine für andere Neuland. Eine stärkere Differenzierung der Bedarfe und Auswahl von passgenauen Lernformaten ist für das Jahr 2019 bereits geplant.

4.2. Verbandsinkubator: E-Learnings

Das Format der E-Learnings hat sich nach ersten Erkenntnissen bewährt: Die Geschäftsstellenmitarbeitenden der Verbände nehmen mehrheitlich teil, sodass dieses Kurzformat der Weiterbildung zum einen die Zeit zwischen den Verbandsakademien verkürzt und zum anderen wichtiges Wissen in prägnanter Art und Weise transportiert. Die Filmaufnahmen wurden von allen Verbänden im Nachhinein heruntergeladen und positiv aufgenommen.

Der im Projektverlauf aufgekommene **Wunsch nach einem dialogischeren Aufbau** wird in den kommenden E-Learnings umgesetzt: Denkbar wären hier Diskussionsfragen und kurze Anwendungsaufgaben, zu welchen sich die Teilnehmenden per Video-Funktion oder Chat-Funktion äußern können. Ebenfalls möglich ist eine Abstimmungsfunktion zu Sachverhalten, welche die Teilnehmenden stärker einbinden würde.

4.3. Lobbyarbeit

Im Fokus der Lobbyarbeit der Verbände sollen Netzwerkaktivitäten und Maßnahmen der Projektakquise stehen. Hierfür wurde für das Begleitvorhaben der Strukturförderung das übergreifende Format der Dialogreise ins Leben gerufen. Ziel der Dialogreise ist, die Verbände mit Ministerien und Behörden auf Bundesebene zusammenzubringen. Ursprünglich war die erste Dialogreise bereits für 2018 geplant. Im zweiten Halbjahr 2018 wurde dann jedoch deutlich, dass die Verbände die speziell auf Öffentlichkeitsarbeit ausgerichtete Verbandsakademie sowie enges Coaching benötigen, um gefestigt mit den Institutionen auf Bundesebene in Kontakt zu treten.

Teilnehmende Ministerien und Behörden auf Bundesebene waren:

- Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
- Bundesagentur für Arbeit
- Bundeszentrale für politische Bildung
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege
- Diakonie Deutschland – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.

Die Dialogreise wurde bewusst als erstes großes Highlight des Begleitprojektes der Strukturförderung konzipiert und als erfolgreiche Veranstaltung für die Verbände sowie die Ministerien und Behörden auf Bundesebene wahrgenommen. Die Dialogreise bot nicht nur sowohl den Verbänden als auch den Ministerien die Chance, Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten, sondern macht für die Verbände auch die Bedeutung ihrer eigenen Professionalisierung deutlich: Hier wurde die Wirkung der Verbandsakademie, der E-Learnings und des individuellen Coachings sowohl für Vorstände als auch für Geschäftsstellen unmittelbar ersichtlich. Die nächste Dialogreise soll entsprechend so konzipiert werden, dass ein ähnlicher Effekt von Spannungsbogen und Erfolgserlebnis erzielt werden kann.

5. Jahresplanung 2019 und nächste Schritte

Die Jahresplanung 2019 beinhaltet ein verbandsspezifisches **Monitoring**. Hierfür wurden in Gesprächen mit den Geschäftsführungen die bisher erreichten Meilensteine erörtert.

Zeitplan	2019												2020		
	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz			
Monitoring und Evaluation															
Diagnose															
Monitoring															
Evaluation: Erhebung															
Praktische und fachliche Unterstützung															
Vereinsinkubator															
Vereinsakademie															
Vernetzung der MO															
Vernetzung															
Lobbying															
Projektkoordination															
Auftaktsitzung mit dem BAMF															
Zwischenberichte															
Abstimmungsgespräche BAMF															
Evaluationsbericht															
Abschluss-veranstaltung															

Die drei E-Learnings des Verbandsinkubators behandeln die Themen

- Texte schreiben
- Homepagegestaltung
- Projektmarketing

In der Bietergemeinschaft gestaltet **Prasanna Oommen** als Kommunikationsexpertin die ersten beiden E-Learnings fachlich mit. Darüber hinaus berät sie die Verbände bis Herbst 2019 individuell zu den Themen **interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**.

Die **Verbandsakademie** im Mai legt den Fokus auf **Finanzcontrolling für Projekte** und die **übergreifende Verbandsarbeit**. Das Thema der zweiten Verbandsakademie wird nach einer Bedarfsabfrage Mitte des Jahres festgelegt.

Im Rahmen des zweiten **Vernetzungstreffens der Vorstände** ist eine Präsentation seitens der

Verbände über die vereinbarten Meilensteine der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit (Verbandshomepage, Verbandsflyer, internes Kommunikationsmittel) vorgesehen. Die individuelle Beratungsleistung von Prasanna Oommen für die Verbände wird hiermit ihren Abschluss finden.

Die **individuelle Beratung** der Verbände seitens des Beratungsteams erfolgt fortlaufend und bezieht sich auf die jeweiligen thematischen und inhaltlichen Schwerpunkte im Rahmen des festgelegten Fahrplans.

6. Zwischenfazit aus dem Gesamtprojekt

Die Strukturförderung ist eine große Chance für die sieben ausgewählten Migrantendachverbände auf Bundesebene. Die Heterogenität der Verbände erstreckt sich jedoch über verschiedene Kompetenzdimensionen hinweg und macht deutlich, dass zum einen ein intensiver und kleinschrittiger Beratungsbedarf besteht, der auf die Meilensteine zuarbeitet, welche wiederum auf die Zielvereinbarungen einzahlen. Zum anderen benötigt es verbandsübergreifend seitens der Hauptamtlichen einen enormen Kraftakt, die geplanten Entwicklungsschritte durchzuführen und mit dem ehrenamtlichen Vorstand sowie anderen Verbandsorganen abzustimmen und in der Vereinsarbeit zu verankern. Es bleibt am Ende des zweiten Förderjahres zu eruieren, welche Verbände nicht nur kurz- sondern auch langfristig ihre Funktionalität mit einer erfolgreichen Strategie, diversifizierten Finanzquellen, einer internen Stabilität sowie der Rolle als Sparringspartner im eigenen Netzwerk gestalten können.