

evaluation des förderprogramms **LEVEL up!**

juli 2025

zwischen struktur,
haltung & qualia

grüßworte

einleitung: evaluation des förderprogramms level up!

deskriptiver teil

1	thematische vielfalt und resonanzräume: die projektlandschaft von level up!	9
1.1	thematische vielfalt	9
1.2	eigenpositionierungen und zielgruppen	16
1.3	zwischenfazit: jenseits der zahlen - vielfalt, lücken und potenziale	21

analytischer teil

2	wirkung zwischen struktur, haltung und qualia	23
2.1	grundlagen unseres wirkungsrahmens	23
2.2	wirkungsmapping als zwischenschritt der evaluation	25
2.3	wirkungsebenen von „level up!“ – wo wirkt das programm konkret?	28
2.4	wirkungsdimensionen von level up! – perspektiven auf wirkung jenseits der skalierbarkeit	29
2.5	heatmap: wirkungsebenen und -dimensionen in ihren schnittpunkten	31
2.6	zwischenfazit: wirkung als möglichkeitsraum	32
3	haltung auf der relationalen ebene – wo mit dominanten förderbeziehungen gebrochen wird	33
3.1	die stiftung als mitlernende, respektvolle akteurin – resonanz statt hierarchie	33
3.2	care als intermediäre beziehungspraxis	33
3.3	zwischenfazit: haltung prägt die relationale ebene entscheidend	34

4	haltung als transformative infrastruktur: power-sharing, care und augenhöhe als wirkungsdimensionen	35
4.1	power-sharing: wissen als geteilter möglichkeitsraum	35
4.2	haltung als kulturelles betriebssystem der förderung	35
4.3	zwischenfazit: haltung als transformative infrastruktur	36
5	narrative vignetten	37
5.1	silbersack hood: legitimität durch fürsorge und stabilität	37
5.2	ezidische jugend nrw: agilität, ausstattung und selbstwirksamkeit	37
5.3	kunst junger muslim*innen: zugang und multidimensionale wirkung	38
5.4	palanca e.v.: begegnung, stadtgesellschaft und netzwerkdynamik	39
5.5	zwischenfazit: was die vignetten offenbaren	40
6	handlungsempfehlungen und erkenntnisse für künftige förderstrategien	41
6.1	empfehlungen zur weiterentwicklung von level up!	41
6.2	learnings für die förderlandschaft	42
7	schlussfazit	44
	die autor*innen	45

Das Förderprogramm LEVEL up! wurde von der Robert Bosch Stiftung (RBSG) in Kooperation mit der Türkischen Gemeinde in Deutschland (TGD) und den neuen deutschen Organisationen (ndo) im Rahmen eines ko-kreativen Prozesses entwickelt. Die aktuelle Projektlaufzeit erstreckt sich vom 01.01.2024 bis zum 31.12.2025.

LEVEL up! unterstützt aktuell acht Migrant*innenselbstorganisationen (MSO) und Neue Deutsche Organisationen (NDO) dabei, ihre gesellschaftspolitische Wirkung zu stärken und ihre Teilhabe in politischen wie gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen auszubauen. Neben einer finanziellen Förderung in Höhe von knapp 44.000 Euro pro Organisation umfasst das Programm eine kontinuierliche administrative und inhaltliche Begleitung durch das Projektteam, die Unterstützung durch externe Coaches sowie gezielte Sichtbarmachung der Aktivitäten durch politische Lobbyarbeit.

Die Landschaft migrantischer und rassismuserfahrener Selbstorganisationen in Deutschland ist reich und vielfältig. Doch gerade diesen Organisationen fehlt es oft an Ressourcen, um in Fragen der Rassismusbekämpfung, Repräsentation und gesellschaftlichen Teilhabe den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen. Hier setzt LEVEL up! an: Das Programm basiert auf der Überzeugung, dass eine gerechtere Gesellschaft nur entstehen kann, wenn migrantische Organisationen gezielt gestärkt und ihre Perspektiven systematisch eingebunden werden.

Dabei folgt LEVEL up! keiner Einheitslogik. Jede Organisation steht an einem anderen Punkt ihrer Entwicklung und benötigt individuelle Unterstützung, um die eigene Wirkung zu vertiefen und neue Handlungsräume zu erschließen. Entsprechend fördert das Programm genau die Entwicklungsschritte, die für die jeweilige Organisation strategisch sinnvoll und notwendig sind.

Über imagineers lab

Wir sind ein interdisziplinäres Zukunftslabor, das an der Schnittstelle von Forschung, politischer Innovation und Community-Wissen arbeitet. Wir entwickeln und begleiten Prozesse gesellschaftlicher Transformation mit einem Fokus auf Politiken der Imagination, epistemische Gerechtigkeit und die Entwicklung zukunftsweisender Infrastrukturen. In unserer Arbeit verbinden wir analytische Schärfe mit einer Haltung des Mitlernens und der kollektiven Gestaltung – stets mit dem Ziel, Räume für nachhaltige Selbstermächtigung, politisches Wachstum und strukturelle Veränderung zu schaffen.

Autor*innen des Berichts:

Ouassima Laabich

Jeff Kwasi Klein

Jenny Oliveira Caldas

**Cana Nurtsch,
Bundesgeschäftsführerin,
Türkische Gemeinde Deutschland (TGD)**

Mit dem Projekt LEVEL up! sind wir gemeinsam mit den neuen deutschen Organisationen und der Robert Bosch Stiftung neue Wege der ko-kreativen Entwicklung gegangen. Diese Art der vertrauensvollen Zusammenarbeit, bei der alle Erfahrungen und Expertisen gleichermaßen berücksichtigt wurden, hat eine wirklich bedarfsorientierte Förderung ermöglicht. Unser Ansatz, dass Organisationen von Menschen mit Migrationsgeschichte, Rassismuserfahrung oder Antisemitismuserfahrung wirklich das umsetzen können, was sie auf ein nächstes Level hebt, ist einzigartig wirkungsvoll.

Die vorliegende Evaluation von LEVEL up! ermöglicht uns, unsere Ansätze anzupassen und auszubauen, um eine echte Teilhabe und Gestaltung unserer Migrationsgesellschaft für alle zu ermöglichen. Wir würden uns freuen, wenn andere Förderer*innen sich vom LEVEL up!-Spirit inspirieren lassen.

**Nursemin Sönmez,
Geschäftsführung,
neue deutsche Organisationen (ndo)**

Die neuen deutschen Organisationen, das postmigrantische Netzwerk e.V., unterstützen mit ihrer Community-übergreifenden Arbeit Initiativen und Projekte von migrantisierten, neuen deutschen und BIPoC-Gruppen.

Diese Arbeit spiegelt sich auch in dem gemeinsamen Förderprogramm LEVEL up! wider, das wir gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung und der Türkischen Gemeinde Deutschland umsetzen. LEVEL Up! ist in einem wunderbaren ko-kreativen Entwicklungsprozess und einer sehr solidarischen Arbeitskultur entstanden und konnte, dank des Einsatzes aller Teilnehmenden, kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Von Anfang an war die Resonanz für LEVEL up! überwältigend und ist immer noch stetig am Wachsen. Wir erleben hier einen immensen Bedarf für diese neuen Formate von Community-basierten Förderprogrammen, die insbesondere in der Antragsstellung sehr niedrigschwellig sind und bedarfsorientierte, flexible Begleitprogramme anbieten. In dem Programm ist viel Raum für Professionalisierung der Initiativen und vor allem auch Raum für Vernetzung und Austausch auf hohem Niveau.

Die aktuelle Evaluation ist ein wichtiger Baustein, um dieses innovative Format eines Förderprogramms entschieden und nachhaltig weiterzuentwickeln und damit Community-basierte Förderung auf das nächste Level zu heben. Vielen Dank!

**Volker Nüske,
Senior Projektmanager,
Robert Bosch Stiftung (RBSG)**

Im Jahr 2020 hat sich die Robert Bosch Stiftung vorgenommen, eine neue Förderung zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Einwanderungsgeschichte und ihren Organisationen aufzustellen. Das haben wir von Anfang an gemeinsam mit der Türkischen Gemeinde in Deutschland (TGD) und den neuen deutschen Organisationen – das postmigrantische Netzwerk (ndo) getan. Die Zusammenarbeit war sehr besonders, denn wir haben uns für einen ko-kreativen Ansatz entschieden, aus dem das Förderprogramm LEVEL up! entstanden ist, mit dem wir Migrant:innenorganisationen, Neue Deutsche Organisationen und postmigrantische Organisationen stärken.

Hinter dem Begriff „Ko-kreation“ verbirgt sich jedoch so viel mehr als „nur“ gemeinsames Entwickeln. Diese besondere Form der Zusammenarbeit hat es uns ermöglicht, großes gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, die jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen unserer Organisationen zu reflektieren und ganz besonders die Stärken aller Partner*innen bestmöglich einzubringen.

Auf diese Weise ist ein Förderprogramm entstanden, das Community-basiert ist und die großen Fähigkeiten und spezifischen Bedarfe von Migrant*innenorganisationen berücksichtigt. Das sind zentrale Zutaten für eine wirksame Projektförderung, die für uns alle im Zentrum von LEVEL up! steht. Deshalb ist uns auch eine fachlich fundierte und kritische Evaluation wichtig, die wir nun von imagineers lab erhalten. Wir sind sehr dankbar für die engagierte Begleitung, die anregenden Perspektiven und die wertvollen Empfehlungen, die wir von ihnen bekommen haben.

Die Evaluation wird ein zentraler Leitstern für uns sein, um LEVEL up! und generell die Fördertätigkeit der Robert Bosch Stiftung weiter zu verbessern. Nicht als Selbstzweck,

sondern um die Projekte und Organisationen, die Teil von LEVEL up! sind, optimal zu unterstützen. Denn sie sind es, die letzten Endes die entscheidenden Beiträge für mehr Teilhabe aller Menschen in unserer Einwanderungsgesellschaft leisten. Aus dieser Haltung heraus hoffen wir, dass unser Beispiel auch bei anderen öffentlichen oder philanthropischen Förderinstitutionen Schule macht. Die Evaluation gibt Orientierung, worauf dabei zu achten ist. Und sie ist ein Zeugnis dafür, dass es möglich und gewinnbringend ist, neue Wege bei der Förderung einzuschlagen – es braucht nur Mut, Haltung und Vertrauen.

einleitung evaluation des förderprogramms LEVEL up!

Evaluation des Förderprogramms LEVEL up!

Die vorliegende Evaluation von LEVEL up! wurde über mehrere Monate hinweg durchgeführt und versteht sich nicht als rein externe Analyse, sondern als rassismuskritische und machtsensible Evaluation, die Community-zentrierte Perspektiven ins Zentrum stellt. Als Gutachter*innen sind wir selbst Teil der zivilgesellschaftlichen und diasporischen Strukturen, die LEVEL up! adressiert. Unser methodischer Ansatz zielt darauf ab, die Wirkung des Programms nicht nur zu messen, sondern die Erfahrungen der Beteiligten sichtbar zu machen und strukturelle Fragen mitzudenken: Wie kann Förderung zu nachhaltiger Selbstermächtigung, kollektiver Handlungsfähigkeit und politischer Sichtbarkeit beitragen?

Aufbauend auf der ersten Evaluation (2023–2024), die den ko-kreativen Aufbauprozess von LEVEL up! untersucht hat, kombinieren wir in dieser Untersuchung mehrere Zugänge:

- 13 qualitative Interviews mit Vertreter*innen der ersten und zweiten Kohorte, dem operativen Team (TGD und NDO) sowie der Robert Bosch Stiftung.
- Teilnahme und Beobachtung bei Netzwerktreffen, inklusive Interviews mit zwei Workshop-Gebenden.
- Eine Auswertung von rund 328 Projekteinreichungen, die in neun thematische Cluster kodiert wurden, um die Bandbreite der geförderten Ansätze sichtbar zu machen (z. B. Bildung & Empowerment, Infrastruktur, Community & Vernetzung, Rassismuskritik & Awareness).

Unser Ansatz ist iterativ und reflexiv. Wir arbeiten mit induktiver Kodierung und nehmen uns die Freiheit, Kategorien, Muster und Ambivalenzen in den Daten sichtbar zu machen. Gleichzeitig legen wir transparent offen, dass diese Kodierung – wie jede qualitative Analyse – eine Perspektive ist und nicht vorgibt, „objektiv“ zu sein.

Die Evaluation gliedert sich in zwei Teile:

deskriptiver teil

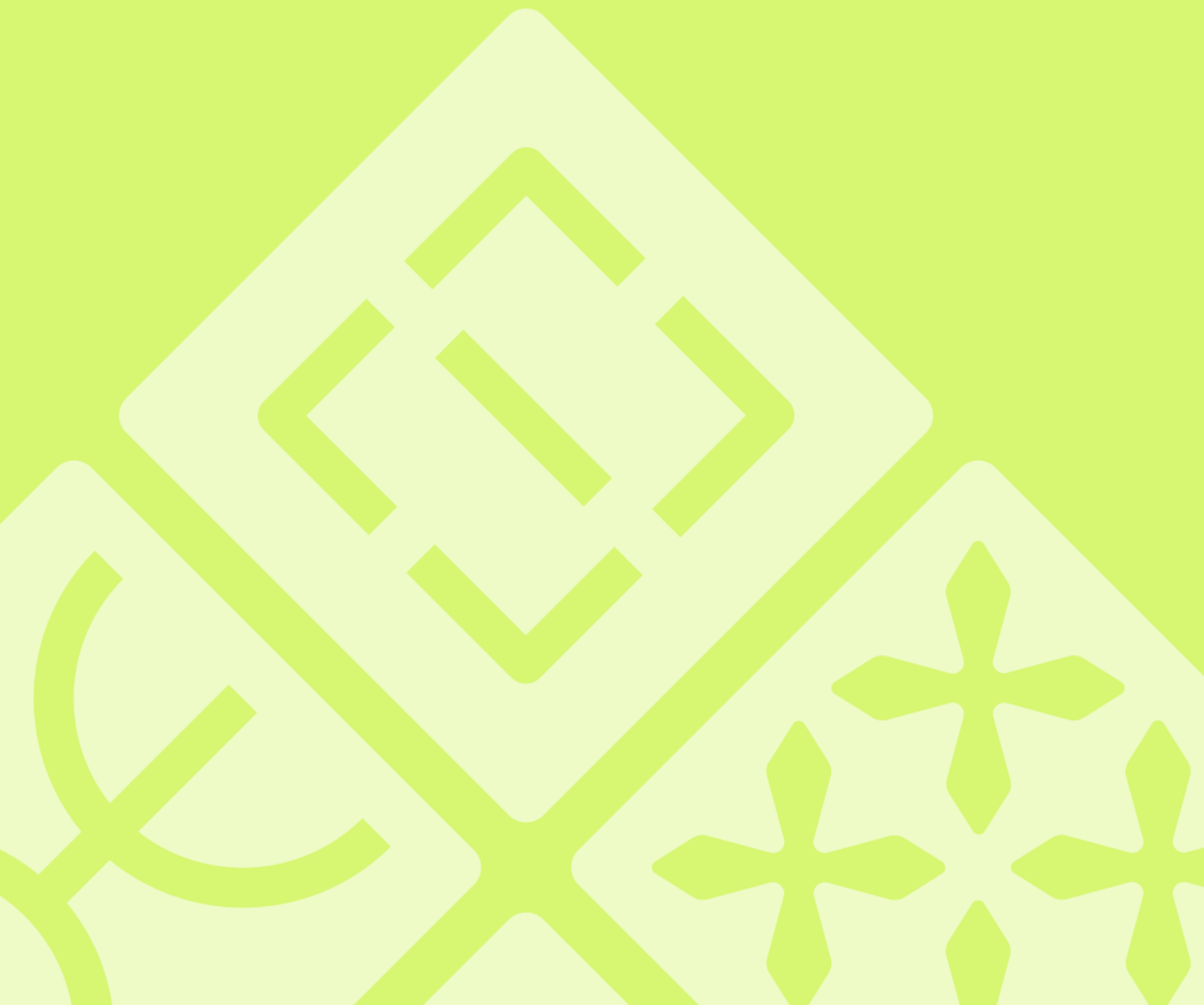
Hier stellen wir Bewerbungszahlen, Fördersummen, thematische Cluster und Kohorten-Strukturen dar, um die Vielfalt und Reichweite des Programms zu veranschaulichen.

analytischer teil

Hier gehen wir in die Tiefe – mit der Auswertung von Wirkungsebenen, -dimensionen und -typen sowie narrativen Fallvignetten. Dabei beleuchten wir, wie LEVEL up! praktische, symbolische, politische und relationale Wirkungen entfaltet und auf individueller, organisatorischer und systemischer Ebene Veränderungen bewirkt hat.

Ziel war es, ein vielstimmiges Bild zu zeichnen, das nicht nur Zahlen und Outputs abbildet, sondern ebenso die Erfahrungen, Brüche, Lernprozesse und Hoffnungen der beteiligten Organisationen einfängt. Somit machen wir sichtbar, wie LEVEL up! jenseits linearer Skalierungslogiken als Möglichkeitsraum wirkt und welche Erkenntnisse sich daraus für eine mögliche dritte Förderrunde und für andere Stiftungen ableiten lassen.

deskriptiver teil



1 thematische vielfalt und resonanzräume: die projektlandschaft von LEVEL up!

Die vorliegende deskriptive Auswertung basiert auf einer Stichprobe von rund 328 Projektanträgen aus insgesamt 624 Einreichungen der Förderphasen I und II von LEVEL up! Die analysierten Daten stammen aus einer bereits vorstrukturierten Tabelle, in der viele Projektinhalte zusammengefasst oder kategorisiert wurden. Das bedeutet: Manche Details und Nuancen bleiben damit naturgemäß unsichtbar.

Dennoch ermöglicht die Auswertung einen dichten Einblick in die Vielfalt der eingereichten Projekte: Welche Themen bewegen die Antragstellenden? Welche Communities adressieren sie? Welche Selbstverortungen, Perspektiven und Strategien zeigen sich dabei? Unser Ziel war es, über die bloße Kategorisierung hinaus ein Gespür dafür zu vermitteln, wie sich gesellschaftliche Anliegen, politische Haltungen und Community-Bedürfnisse in den Projekten abbilden – in ihrer Breite, in ihrer Komplexität und auch in ihren Leerstellen.

Die Ergebnisse dieser Lesart verstehen wir deshalb als ein vertieftes Stimmungsbild; ein Resonanzraum für das, was an Themen, Spannungen und Potenzialen sichtbar wurde. Sie bieten darüber hinaus eine wertvolle Grundlage, um bestehende Förderzugänge noch gezielter, inklusiver und differenzierter weiterzuentwickeln und gesellschaftliche Transformation nicht nur zu ermöglichen, sondern auch sichtbar zu machen.

6.1 Thematische Vielfalt & Überschneidungen

Die eingereichten Vorhaben wurden nach thematischen Clustern kodiert. Insgesamt wurden neun Cluster entwickelt, die unterschiedliche gesellschaftspolitische Schwerpunkte adressieren:

159

bildung & empowerment

Projekte, die auf die Stärkung individueller oder kollektiver Kompetenzen abzielen: durch Workshops, Trainings, politische Bildung oder sportbasierte Formate. Fokus auf Selbstwirksamkeit und gesellschaftliche Teilhabe. Projekte mit diesen Kodierungen umfassen häufig Maßnahmen zum Community-basiertem Empowerment.

Projektbeispiele:

1. Ein Verein aus Dortmund legte in seinem Antrag den Fokus auf die Aufarbeitung von Traumata sowie die Unterstützung betroffener Personen, um deren gesellschaftliche Teilhabe zu fördern – insbesondere bei Menschen, die aufgrund traumatischer Erfahrungen Ausgrenzung erleben.
2. Ein Freiburger Verein für Geflüchtete stellte einen Antrag zur Förderung einer mobilen afrikanischen Bibliothek.
3. Ein Münchner Verein, der sich für den Abbau von Vorurteilen gegenüber Romn*ja und Sinti*zze einsetzt, plante mit den Fördergeldern einen Sensibilisierungsworkshop zu Antiziganismus zu organisieren.

Projekte mit Schwerpunkt auf Sichtbarkeit und Narrative: Kampagnen, Podcasts, Filme, Social Media oder journalistische Formate aus minorisierten Perspektiven.

Projektbeispiel:

1. Eine junge Migrant*innenorganisation aus Berlin plante eine bundesweite digitale Kampagne zur Stärkung von Schwarzen Frauen, indem ihre Karrierewege sichtbar gemacht werden.
2. Ein Verein zur Förderung interkultureller Verständigung und Bildung aus Mannheim stellte einen Förderantrag mit dem Ziel, eine Plattform zur Dekolonisierung des Internets aufzubauen – unter anderem durch einen YouTube-Kanal, Wikipedia-Einträge und begleitende Kampagnen.
3. Eine migrantische Selbstorganisation mit Fokus auf politische Bildung plante mit dem Förderantrag einen Workshop für afrikanische Geflüchtete als Radioreporter*innen.

97

öffentlichkeitsarbeit
& medien

Vorhaben zur strukturellen Stärkung: Aufbau von Stellen, Teamentwicklung, Supervision, Raummiete, Strukturförderung. Fördermittelakquise und Fundraising werden hier mitgedacht.

Projektbeispiel:

1. Ein gemeinnütziger Verein aus Stuttgart bewarb sich mit der Idee, eine Geschäftsstelle zur Geflüchtetenberatung aufzubauen. Der Verein qualifiziert und begleitet Menschen mit eigener Fluchterfahrung, die sich gesellschaftlich engagieren möchten.

2. Ein Verein, der sich für Völkerverständigung, Gerechtigkeit und die Umsetzung der Ziele nachhaltiger Entwicklung einsetzt, stellte einen Antrag, um sein Buchhaltungssystem mit Abrechnungen zu etablieren, seinen IT-Dienst auszuweiten sowie seine Öffentlichkeitsarbeit zu stärken.

3. Eine gemeinnützige Organisation aus den Bereichen Kunst, Kultur und Zivilgesellschaft reichte einen Antrag zur eigenen Organisationsentwicklung sowie Supervision ein.

79

infrastruktur,
organisations-
entwicklung
& fundraising

56

community
& vernetzung

Vorhaben zum Aufbau und zur Stärkung von Netzwerken, Peer-Strukturen und Community-interner Beratung, besonders von migrantischen, queeren und BIPoC-Organisationen.

Projektbeispiel:

1. Ein Verein von und für Menschen mit Intersektionalitäts- und Rassismus-Erfahrung aus Köln stellte einen Antrag zur Finanzierung von Räumen und Personalstellen zum Aufbau von Safer Spaces sowie für Kooperationen und Vernetzungstreffen.

2. Ein Verein der politische Bildung für Migrant*innen und andere interessierte Gruppen vermittelt, plante in seinem Förderantrag Workshops und Netzwerktreffen für lateinamerikanische Aktivistinnen.

3. Eine Initiative, die kulturelle und pädagogische Unterstützung weltweit bietet, plante, die Fördergelder für den Aufbau einer Onlineplattform zu verwenden. Diese sollte Eltern als Austauschmöglichkeit zum Thema „Cross-Cultural Kids“ dienen – zum Informieren, für Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung.

Projekte, die Rassismus, Antisemitismus, Diskriminierung und koloniale Kontinuitäten kritisch aufarbeiten. Ziel ist Bewusstseinsbildung, Empowerment marginalisierter Gruppen und die Schaffung von Awareness-Strukturen.

Projektbeispiel:

1. Eine migrantische Aktivist*innenvereinigung gegen Rassismus, Nationalismus und Diskriminierung stellte einen Antrag zur Thematisierung von Rassismus durch Erinnerungsarbeit für die BIPoC-Communities.
2. Ein Verein, der sich für die Interessen von Muslim*innen einsetzt, stellte einen Förderantrag zur Durchführung einer Medienkonferenz, in der insbesondere die Ersetzung von Schulbüchern mit rassistischen Narrativen gefordert wurde.
3. Ein Verein aus Cloppenburg, der sich gegen Vorurteile und soziale Ungleichstellung einsetzt, plante in seinem Antrag den Aufbau einer psychologischen Beratung für Migrant*innen und Geflüchtete sowie spezifische Einzel- und Gruppenangebote für Menschen vor und während des Asylverfahrens.

54

rassismuskritik
& awareness

37

kunst &
kultur

Künstlerische und kulturelle Formate wie Musik, Theater, Performance, Literatur oder Fotografie. Gesellschaftspolitische Themen (z.B. Flucht, Identität, Widerstand) werden ästhetisch bearbeitet. Sport- und Essenskulturen eingeschlossen.

Projektbeispiel:

1. Ein Verein aus Oldenburg, der sich für Sinti*zze und Rom*nja einsetzt, bewarb sich mit der Idee einer Buchveröffentlichung zur Vertreibung von Sinti*zze und Rom*nja aus den Grenzgebieten zu den Niederlanden. Das Projekt bewegt sich damit nicht nur im Themenbereich Kunst und Kultur, sondern auch in der Öffentlichkeitsarbeit & Medien sowie in Bildung und Empowerment.
2. Eine Initiative aus Mannheim verfolgte mit ihrem Förderantrag das Ziel, einen rechtlich-formalen Rahmen für ihre Arbeit zu schaffen, Theater als Raum für Empowerment und Antirassismus zu etablieren, die Vernetzung von Künstler*innen of Colour in der Region zu stärken und ein Festival umzusetzen.
3. Ein Verein, der sich für die Sichtbarkeit und Förderung von Künstler*innen of Color engagiert, plante in seinem Förderantrag Kooperationsprojekte mit Musiker*innen, die Durchführung einer Zukunftswerkstatt sowie die Etablierung intersektionaler Community-Räume.

Formate speziell für Kinder und Jugendliche: Peer-Education, Schutzraum-Arbeit, politische und soziale Bildungsprojekte innerhalb oder außerhalb von Schulen.

Projektbeispiel:

1. Eine Organisation Schwarzer Menschen aus Berlin plante in ihrem Förderantrag empowernde naturpädagogische Angebote für Schwarze Kinder.

30

kinder-, jugend-
& peer-projekte

Projekte zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit, Queerfeminismus und FLINTA*-Empowerment. Fokus auf Schutzräume, Care-Arbeit und intersektionale Perspektiven.

Projektbeispiel:

*1. Ein Verein, der von Geflüchteten getragen wird, bewarb sich mit der Idee, Workshops und Multiplikator*innenschulungen insbesondere für Frauen in Erstaufnahmeeinrichtungen zu organisieren. Das Projekt lässt sich thematisch sowohl im Bereich Feminismus & FLINTA als auch in den Feldern Bildung & Empowerment sowie Community & Vernetzung verorten.*

2. Eine Initiative aus Hamburg, die aus einem Kochkurs für geflüchtete Frauen hervorgegangen ist, wollte Fördergelder nutzen, um ihren interkulturellen Cateringservice als Social Business weiter auszubauen.

19

feminismus
& flinta

14

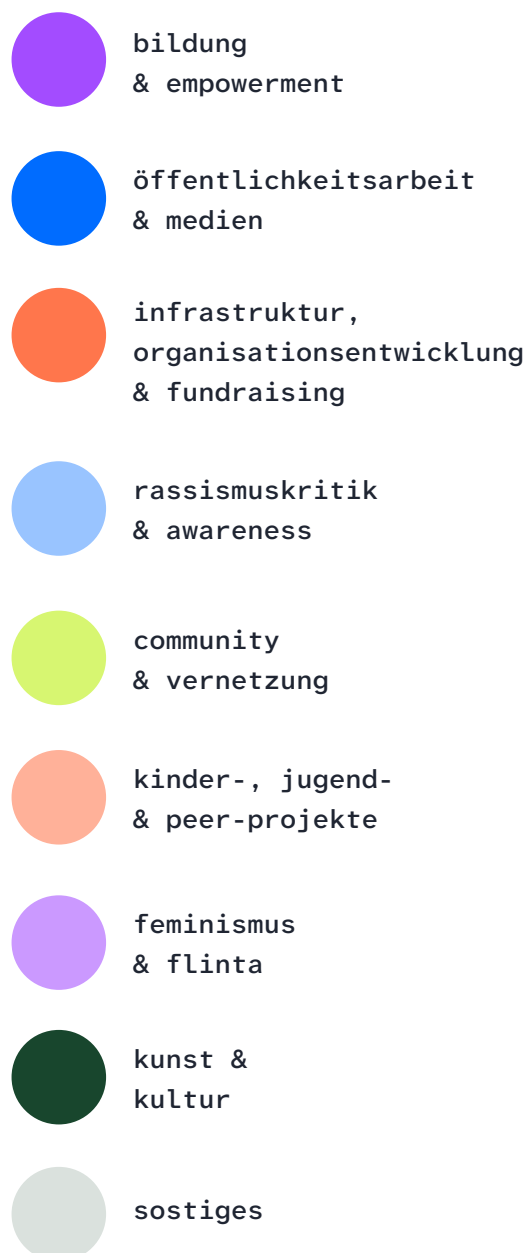
sonstiges

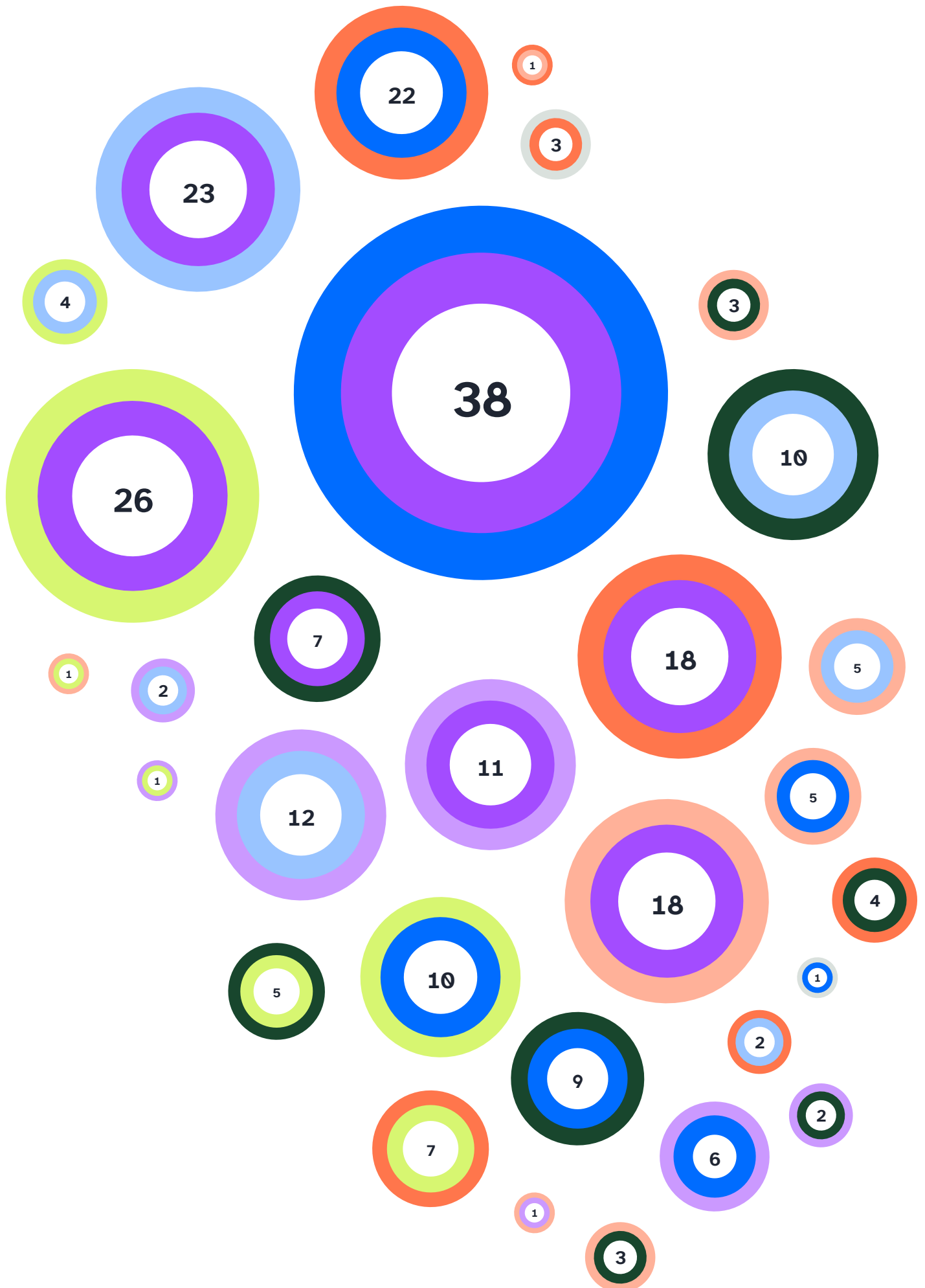
Projekte ohne klaren thematischen Schwerpunkt oder nicht zuordenbare Förderbereiche sowie vier doppelte Einreichungen.

In der Auswertung der 328 Projektanträge zeigt sich eine klare thematische Schwerpunktsetzung: Das Cluster **„Bildung & Empowerment“** mit insgesamt 159 Kodierungen zeigt ein zentrales Anliegen vieler Initiativen, die gezielt Stärkung individueller und kollektiver Handlungskompetenzen marginalisierter Gruppen fokussieren. Dabei fungieren partizipative Workshops und Empowerment-Trainings als zentrale Strategien gegen strukturelle Ausschlüsse. Dazu kommen politische Bildungsformate, die die Sensibilisierung der Mehrheitsgesellschaft in den Blick nehmen. Das Cluster **„Öffentlichkeitsarbeit und Medien“** mit 97 Kodierungen betont die enge Verzahnung und Bedeutung der medialen Selbstpräsentation und -vermittlung nach außen. Viele Vereine und Organisationen nutzen Kampagnen, Podcasts oder Social Media, um ihre politische Arbeit in den öffentlichen Raum zu tragen. Das drittstärkste Cluster **„Infrastruktur, Organisationsentwicklung & Fundraising“** verweist auf ein zentrales Spannungsfeld vieler Gruppen: die Herausforderung, nachhaltige interne Strukturen aufzubauen und zu festigen, zum Beispiel durch Teamentwicklung, Supervision oder die Akquise von Fördermitteln. Die hohe Frequenz zeigt ein starkes Bedürfnis nach struktureller Absicherung und Professionalisierung auf. Diese drei genannten Schwerpunkte verzeichnen die höchsten Überschneidungen mit anderen Themenbereichen. Dies lässt sich damit erklären, dass sie als grundlegende strukturelle Bausteine zivilgesellschaftlicher Arbeit fungieren – unabhängig von der inhaltlichen Ausrichtung der jeweiligen Projekte. Sie schaffen Sichtbarkeit, stärken organisatorische Grundlagen und fördern individuelle wie kollektive Handlungsfähigkeit.

Weitere thematische Schwerpunkte liegen in den Bereichen **„Community & Vernetzung“** und **„Rassismuskritik & Awareness“**. Beide Cluster spiegeln zentrale Elemente politischer Selbstorganisation wider: kollektives Handeln, gegenseitige Unterstützung sowie die kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen und kolonialen Kontinuitäten. Die kleineren Cluster wie **„Feminismus & FLINTA“**, **„Kunst & Kultur“** oder **„Kinder- und Jugendprojekte“** treten seltener isoliert auf und entfalten ihre Wirkung häufig in Kombination mit anderen Themenfeldern. Das verdeutlicht, dass sich viele Projekte nicht klar einem einzelnen Bereich zuordnen lassen, sondern intersektional arbeiten und dabei strukturelle, kulturelle und pädagogische Ansätze miteinander verbinden. Empowerment, strukturelle Stärkung, Rassismuskritik und Community-Building sind in der Praxis vielfach miteinander verflochten und verdeutlichen, dass gesellschaftliche Veränderungsprozesse ganzheitliche Ansätze benötigen. Die

verschiedenen Projektansätze verlaufen also nicht entlang einzelner thematischer Linien, sondern adressieren komplexe soziale Realitäten in ihrer Verwobenheit. Beispielsweise tauchte die Kombination **„Bildung & Empowerment“** und **„Kinder-, Jugend- & Peer-Projekte“** besonders häufig auf. Dies deutet auf ein starkes Engagement in der frühzeitigen Stärkung junger Menschen hin – etwa durch die Förderung von Resilienz, kritischem Bewusstsein und den Zugang zu empowernden Wissensressourcen. Daraus lässt sich schließen, dass viele Antragstellende Bildung als strategisches Fundament für langfristige politische Handlungsfähigkeit begreifen – insbesondere mit Blick auf kommende Generationen.





Die Auswertung der Projektbeschreibungen zeigt eine große Vielfalt an Zielgruppenansprachen und Eigenpositionierungen. Dabei wird deutlich: Viele Projekte richten sich nicht nur an eine klar definierte Gruppe, sondern verfolgen intersektionale, mehrfach positionierte und Community-basierte Ansätze. Die offene Nennung von Zielgruppen und die Vielfalt an Selbstbeschreibungen haben diese Vielschichtigkeit sichtbar gemacht. Gleichzeitig stellte sie eine Herausforderung für die Auswertung dar, da die Angaben im Rahmen der Evaluation erstmals systematisch kodiert werden mussten.

Die starke Sichtbarkeit von Migrant*innen und diasporischen Communities – mit 115 Nennungen in der Zielgruppenbeschreibung und 60 in der Eigenpositionierung – spiegelt die programmatische Ausrichtung von LEVEL up! wider, die gezielt (post-)migrantische Selbstorganisation fördert. Dicht dahinter folgt die Spezifizierung bestimmter Ländergruppen: So richteten sich einzelne Projekte explizit an Menschen, die aus Ländern wie Syrien, Afghanistan oder der Ukraine geflüchtet sind. In diesen Fällen wurde sowohl der Kode „Geflüchtete“ als auch die jeweilige Ländergruppe vergeben. Die differenzierte und kleinteilige Kodierung ermöglicht eine intersektionale Auswertung und macht mehrdimensionale Bezüge, etwa zwischen Fluchtgeschichte und Migrationshintergrund, nachvollziehbar. Zugleich wurde deutlich, dass sich nicht alle Organisationen explizit im migrantisch-diasporischen Kontext verorten. In manchen Fällen blieb die Positionierung unklar oder wirkte mehrheitsgesellschaftlich geprägt – in solchen Fällen wurde der Kode „Alle / Breite Mehrheitsgesellschaft“ vergeben (53 Nennungen in der Zielgruppe, 57 in der Eigenpositionierung).

Viele Projekte adressierten gezielt bestimmte Altersgruppen – etwa Kinder, Jugendliche oder Senior*innen. Einige verfolgten dabei einen generationsübergreifenden Ansatz (94 Nennungen in der Zielgruppe, 10 in der Eigenpositionierung) oder richteten sich direkt an „Familien / Eltern“ (21 Nennungen in der Zielgruppe, keine in der Eigenpositionierung). Der Fokus auf Familien ist besonders interessant, da hier nicht nur Individuen, sondern auch familiäre Kontexte

als soziale Ressourcen in den Blick genommen werden. Das ist insbesondere im Kontext von Fluchterfahrungen sowie innerhalb diasporischer und migrantischer Communities von großer Bedeutung. Zu den häufig genannten Zielgruppen zählen außerdem BIPoC – mit 62 Nennungen in der Zielgruppenbeschreibung und 33 in der Eigenpositionierung. Auch der Kode „Religionszugehörigkeit“ wurde vergleichsweise oft verwendet: 15-mal in der Zielgruppenbeschreibung und 23-mal in der Eigenpositionierung. Diese Schwerpunkte spiegeln die Zielsetzung von LEVEL up! wider, insbesondere migrantische Selbstorganisationen (MSOs), NGOs sowie religiös vielfältige Zielgruppen in ihrer Projektarbeit zu stärken. Weniger häufig genannt, aber dennoch sichtbar: Rom*nja und Sinti*zze wurden in 12 Fällen als Zielgruppe und in 13 Fällen in der Eigenpositionierung benannt. Diese vergleichsweise geringe Frequenz verweist auf das Fortbestehen von Ausschlüssen in Förderzugängen und thematischen Fokussierungen.

Weniger häufig adressiert wurden Menschen mit Behinderung – im Sample konnten nur drei Nennungen als Zielgruppe kodiert werden – sowie queere Communities, mit lediglich einer Nennung in der Zielgruppe und zwei in der Eigenpositionierung. Die geringen Sichtbarkeit queerer Perspektiven wirft auch hier Fragen nach strukturellen Ausschlüssen in der Förderlandschaft auf. Möglich ist, dass queere Positionierungen intersektional in anderen Codes wie „FLINTA“ mitgedacht wurden (37 Nennungen in der Zielgruppe, 18 in der Eigenpositionierung), oder dass sie aufgrund eingeschränkter Ressourcen potenzieller Antragstellender marginalisiert blieben.

Auch der Fokus auf soziale Benachteiligung und Klasse war mit insgesamt zwölf Nennungen in der Zielgruppe und nur einer in der Eigenpositionierung vergleichsweise gering vertreten – obwohl diese Perspektiven für viele Communities zentral sind. Das deutet weniger auf eine tatsächliche Abwesenheit entsprechender Positionierungen hin, sondern eher auf das Fehlen klarer sprachlicher oder struktureller Andockpunkte für klassismuskritische Perspektiven im Förderprozess.



Abbildung 3: Codes zu Zielgruppen / Eigenpositionierungen

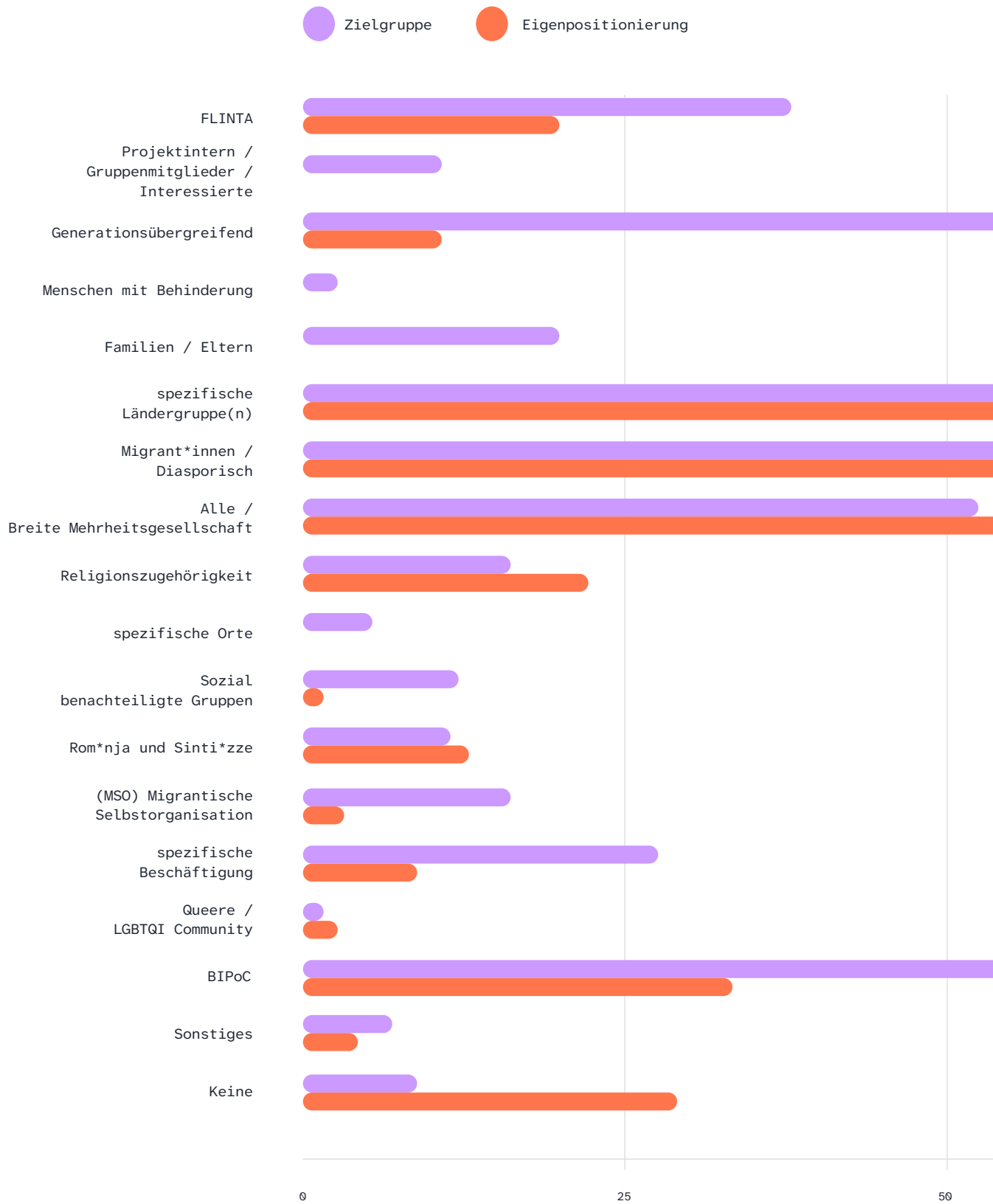
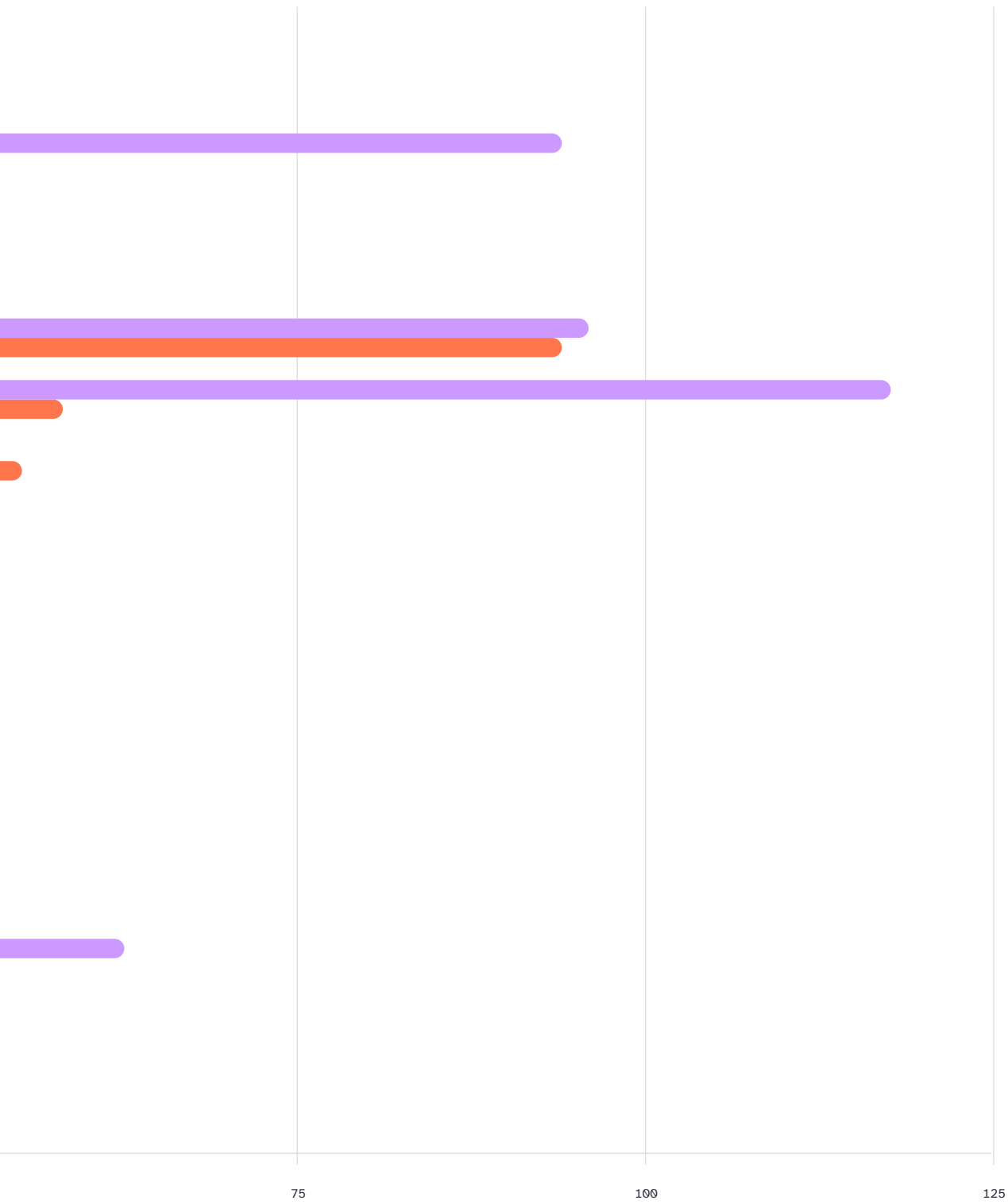
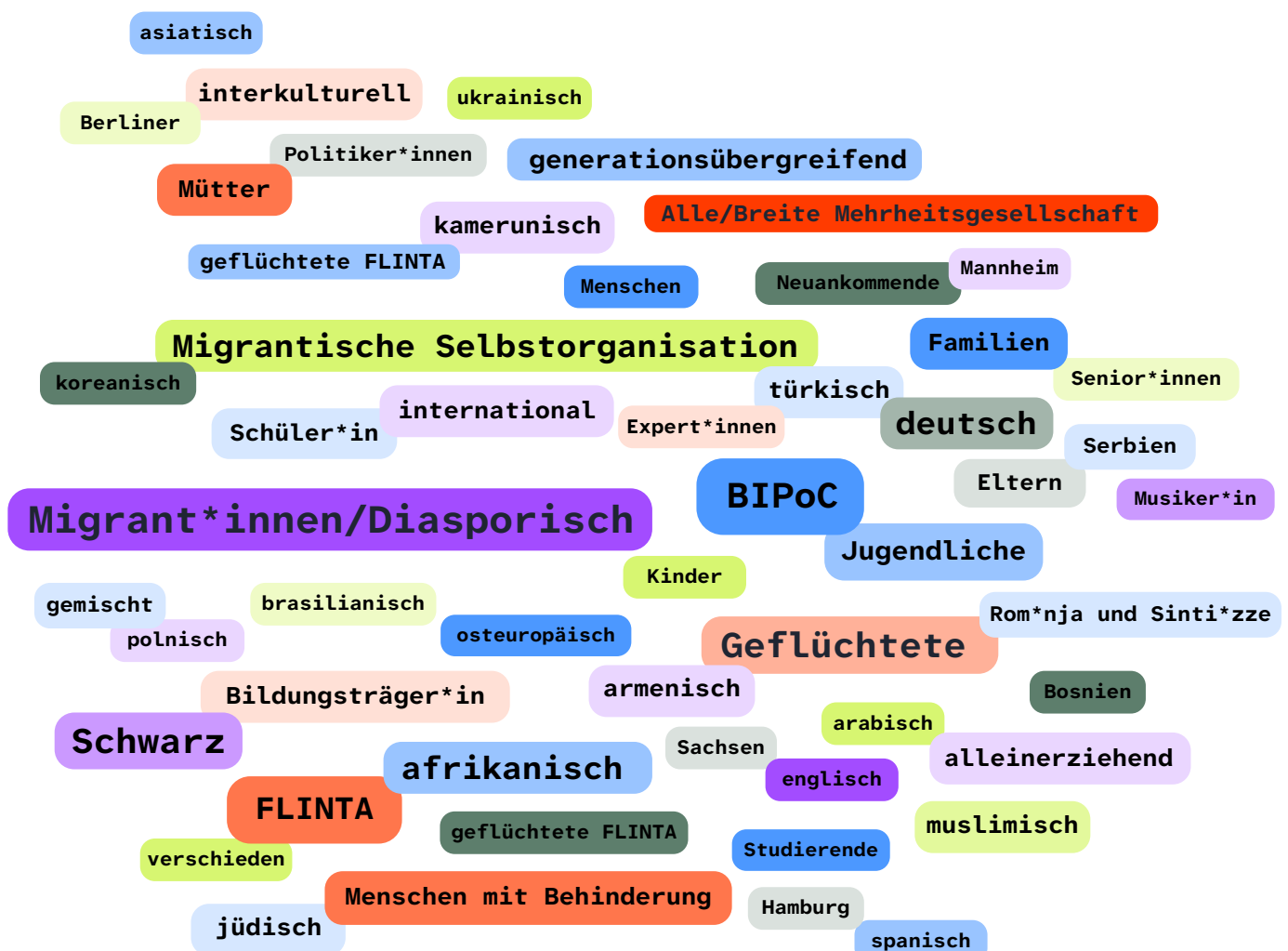


Abbildung 4: Säulendiagramm zur Frequenz der Zielgruppen / Eigenpositionierungen



Die ergänzende Grafik visualisiert alle Kodes und Unterkodes in einer Wortwolke. Besonders häufig tauchen Begriffe aus den Projektbeschreibungen – darunter „Mehrheitsgesellschaft“, „FLINTA“, „Geflüchtete“, „Diaspora“, „BIPOC“ und „Selbstorganisation“ auf. Sie verweisen auf ein zentrales Spannungsfeld: den Anspruch universeller Ansprache einerseits und die gezielte Adressierung spezifischer Gruppen andererseits.



1.3 **zwischenfazit: jenseits der zahlen - vielfalt, lücken und potenziale**

Die deskriptive Auswertung der 328 Projektanträge zeigt eine große thematische und positionelle Vielfalt. Besonders markant ist die zentrale Rolle migrantisch-diasporischer Selbstverortungen, die sowohl spezifische Communities als auch gesamtgesellschaftliche Zielgruppen adressieren. Häufig gehen diese Projekte mit Themen wie Empowerment, Bildungs- und Sensibilisierungsarbeit zu Diskriminierung und Rassismus (darunter Anti-Schwarzer Rassismus, Antiziganismus, Antisemitismus und Antimuslimischer Rassismus) sowie dem Aufbau nachhaltiger Projektinfrastrukturen einher.

Diese Ergebnisse spiegeln die Kernziele des Förderprogramms LEVEL up! wider – vor allem die Stärkung von Migrant*innenselbstorganisationen, Gruppen mit verschiedenen religiösen Zugehörigkeiten und das übergeordnete Anliegen, gesellschaftliche Teilhabe zu fördern und Diskriminierung und Rassismus abzubauen. Die eingereichten Projektanträge decken ein breites Spektrum gesellschaftlich relevanter Themen ab: von Empowerment über Bildung und Community-Infrastrukturen bis hin zu antirassistischer Öffentlichkeitsarbeit. Dieses Engagement zeigt, dass zivilgesellschaftliche Initiativen nicht nur entlang ethnischer oder religiöser Selbstverortung agieren, sondern vielfach intersektional, lokal verankert und thematisch motiviert sind.

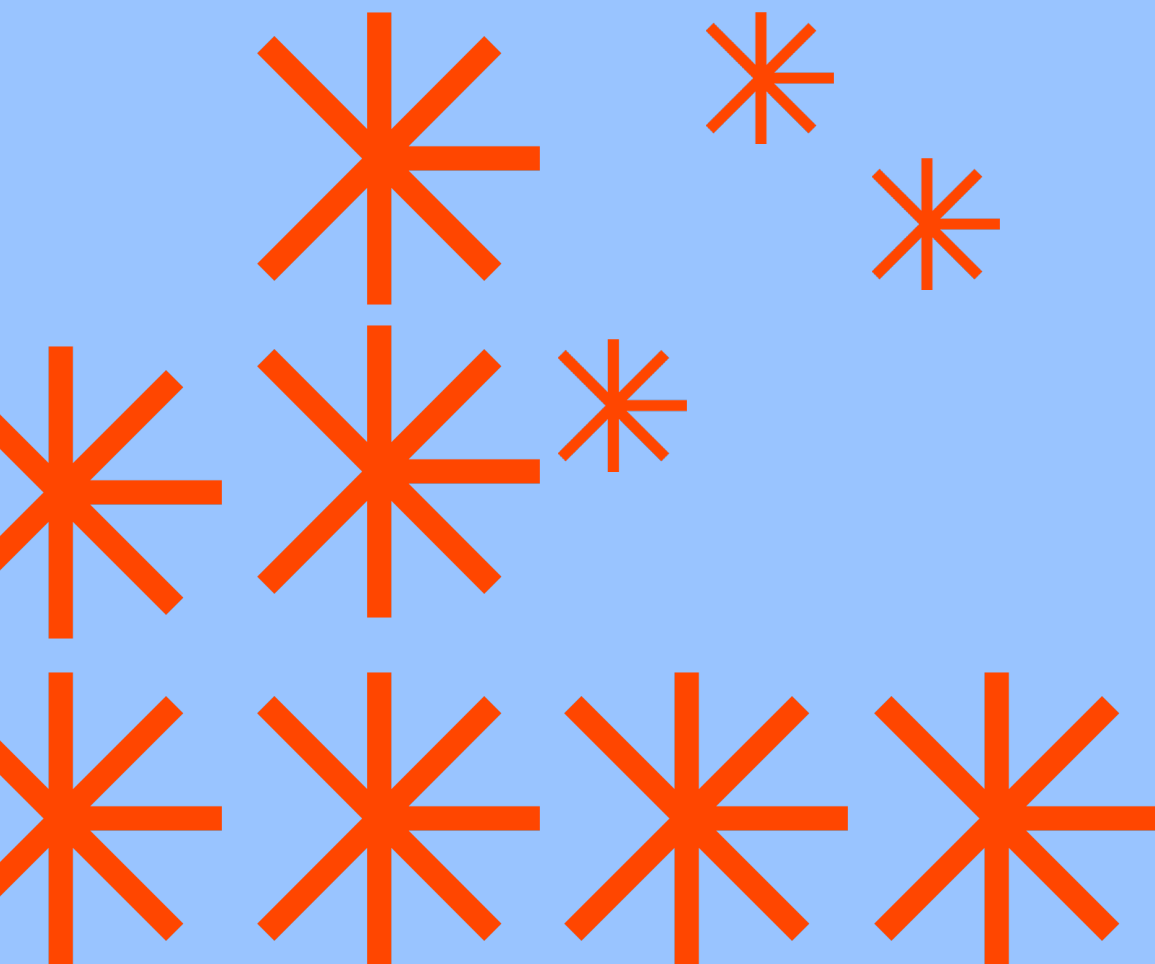
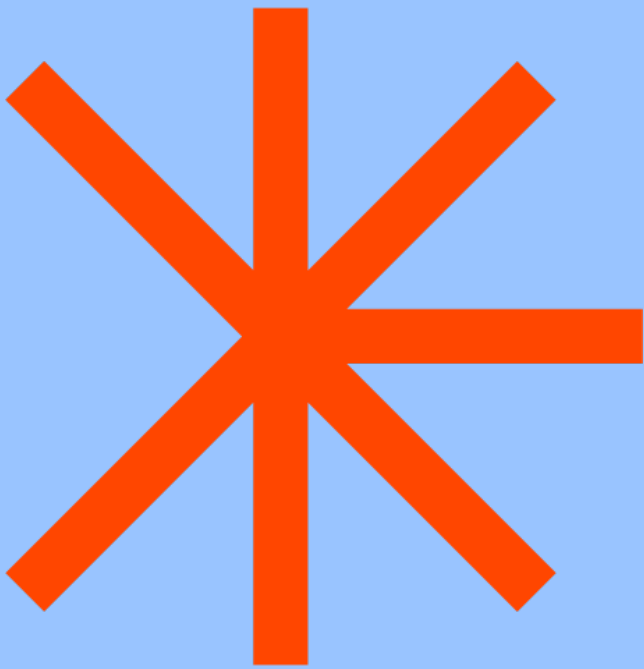
Zugleich zeigt sich, dass sich auch Organisationen bewarben, die sich nicht explizit migrantisch positionieren, sondern potenziell mehrheitsgesellschaftlich bzw. weiß verortet sind. Das verweist einerseits auf die Offenheit des Programms, macht andererseits aber deutlich, dass die Zielgruppe klarer definiert und kommuniziert werden könnte. Die Fragen der Selbstpositionierung wurden im Antragsprozess nicht immer trennscharf vorgenommen oder reflektiert. Für künftige Förderphasen könnten standardisierte Mehrfachauswahlmöglichkeiten (z.B. Checkboxes zur Selbstverortung) sowie ein begleitendes Glossar oder Reflexionshilfen eingeführt werden. Das würde nicht nur

nachfolgende Evaluationen erleichtern, sondern auch die Vergleichbarkeit der Daten erhöhen.

Auffällig bleibt zudem, dass bestimmte marginalisierte Gruppen bislang nur vereinzelt angesprochen werden – etwa queere Menschen, Menschen mit Behinderung oder sozial benachteiligte Personen. So wurden Menschen mit Behinderung in wenigen Fällen als Zielgruppe genannt, doch keine der antragstellenden Organisationen war mit eigener Betroffenheitsperspektive markiert. Diese Lücke deutet auf bestehende strukturelle Barrieren und Förderlücken hin. Eine gezielte Ansprache sowie der Abbau solcher Barrieren bleiben eine zentrale Aufgabe für künftige Förderphasen.

Insgesamt zeigt sich: Gesellschaftliche Transformation und Engagement für Teilhabe sind nicht an Herkunft oder ethnische Selbstbezeichnung gebunden. Das große Potenzial selbstorganisierter migrantischer und intersektionaler Initiativen sowie ihr Beitrag zur demokratischen Entwicklung verdienen nicht nur Anerkennung, sondern eine langfristige strukturelle Stärkung.

analytischer teil



2 Wirkung zwischen struktur, haltung und qualia

Wirkung ist mehr als Output, Reichweite oder Skalierung. Gesellschaftliche Transformation lässt sich nicht allein durch Zählen, Messen und Wiegen erfassen, sie manifestiert sich oft in Prozessen, die sich einer linearen Evaluation entziehen. Unser Blick auf die Wirkung von LEVEL up! war daher ein vielschichtiger: Wir haben sowohl die strukturellen, institutionellen und gesellschaftspolitischen Ebenen analysiert als auch die Erfahrungen der Projektträger*innen selbst in den Blick genommen. Neben der Frage, welche Strukturen, Logiken und Praktiken das Programm verändert hat, interessierte uns ebenso, wie sich LEVEL up! für die Beteiligten *angefühlt* hat. Denn auch die subjektive Wahrnehmung – das, was in den Erfahrungswelten der Beteiligten als *Qualia*³ spürbar wird – ist Teil von Wirkung: die Qualität, Tiefe und Bedeutung des Erlebten, dort wo Zahlen verstummen.

Mit diesem erweiterten Wirkungsbegriff haben wir LEVEL up! entlang verschiedener Dimensionen untersucht: der strukturellen, der institutionellen und der relationalen Ebene. Wir wollten verstehen, was sich in den institutionellen Logiken verschoben hat, welche neuen Infrastrukturen und Praktiken entstanden sind, wie sich die Beziehung zwischen Projektträger*innen, dem operativen Team, das das Programm LEVEL up! umgesetzt hat, und der Stiftung verändert hat – und vor allem: wie sich all das in der Wahrnehmung und Praxis der Beteiligten niederschlägt.

Wirkung, so unser Ansatz, beginnt dort, wo Möglichkeitsräume spürbar werden. Deshalb richtet sich unser Fokus auf die Wechselwirkungen zwischen praktischen, symbolischen, politischen und relationalen Effekten – quer zu den Ebenen von Individuum, Kollektiv und System. Denn gerade dort, wo gesellschaftliche Veränderung schwer zu greifen ist, wird sie im Empfinden der Beteiligten sichtbar. Die Qualia der Wirkung ist kein Beiwerk, sondern ein wertvolles Erkenntnisinstrument innerhalb einer umfassenden Wirkungsanalyse, um zu verstehen, ob und wie ein Förderprogramm tatsächlich ein LEVEL up! bewirkt.

³ Qualia bezeichnet in der Philosophie der Wahrnehmung die subjektive Qualität individueller Erlebnisse (z.B. die subjektive Wahrnehmung eines Sonnenuntergangs). In unserem Evaluationskontext nutzen wir den Begriff, um die je eigene Wahrnehmung der Beteiligten zu erfassen – also wie sich Förderung, Teilhabe und Wirkung für die Projektträger*innen angefühlt haben.

In diesem Abschnitt stellen wir das Analysemodell vor, mit dem wir die vielfältigen Wirkungen von LEVEL up! greifbar gemacht haben. Unser Modell setzt sich aus drei zentralen Bausteinen zusammen: den Ebenen, auf denen Wirkung *entsteht* (darunter individuell, kollektive/organisatorisch und systemisch/gesellschaftlich); den Dimensionen, in denen sich Wirkung *zeigt* (praktisch, symbolisch, politisch oder relational); und den konkreten Wirkungstypen, die beschreiben, *was genau passiert*. Dieses Gerüst hat uns geholfen, die Perspektiven und Erfahrungen aus den Interviews und der Feldforschung strukturiert zu erfassen, ohne ihre Vielfalt und Vielstimmigkeit zu verlieren.

1. Wirkungsebene:

Wo wird etwas bewirkt?

Beschreibt die „Raum-Zuordnung“ der Wirkung.

Wir unterscheiden:

- *Individuell: Wirkung auf Einzelpersonen (z.B. Empowerment, Selbstbewusstsein)*
- *Kollektiv/Organisatorisch: Wirkung auf Teams oder Organisationen (z.B. Kapazitätsaufbau, Netzwerke)*
- *Systemisch/Gesellschaftlich: Wirkung auf das weitere Umfeld oder politische Strukturen (z.B. Diskursverschiebung, städtische Teilhabe)*

2. Wirkungsdimension:

Wie entfaltet sich die Wirkung?

Beschreibt die großen Muster oder Leitmotive, in denen sich Wirkung zeigt. Die vier zentralen Dimensionen sind:

- *Praktisch (z.B. neue Räume, Stellen, Ressourcen)*
- *Symbolisch (z.B. Anerkennung, Statuswandel)*
- *Politisch (z.B. Sichtbarkeit, Intervention in Spaltungen)*
- *Relational (z.B. Vertrauen, Care, Multiplikation)*

3. Wirkungstyp:

Was genau wirkt in einem konkreten Fall?

Verfeinert die Dimension noch einmal in spezifische Wirkungsprinzipien oder Muster. Beispiele für Typen sind:

- *Empowerment durch Umsetzungsmacht (Dimension „Praktisch“, Ebene „Individuell“)*
- *Care als intermediäre Praxis (Dimension „Relational“, Ebene „Kollektiv“)*
- *Intersektionale Symbolpolitik (Dimension „Politisch“, Ebene „Systemisch“)*
- *Strukturelle Kapazitätsentwicklung (Dimension „Praktisch“, Ebene „Kollektiv“)*
- usw.



2.2 wirkungsmapping als zwischenschritt der evaluation

Das folgende Wirkungsmapping ist Teil unseres iterativen Arbeitsprozesses und stellt kein abgeschlossenes Ergebnis dar, sondern einen Werkstattsschritt: Es verdichtet die gesammelten Interviewdaten und Feldnotizen aus der ersten und zweiten Kohorte von LEVEL up! in einer strukturierten Übersicht. Ziel war es, die Vielzahl an Perspektiven und Erfahrungen zunächst offen zu clustern, bevor wir sie in der Heatmap (vgl. 2.5.) weiter verdichtet haben.

Das Mapping zeigt, auf welchen Ebenen (individuell, kollektiv/organisatorisch, systemisch/gesellschaftlich) und durch welche Typen (z.B. Multiplikation in die Community, Beitrag zur Stadtgesellschaft oder Care als

intermediäre Praxis) LEVEL up! gewirkt hat. Dabei greifen wir bewusst auf Originalzitate der Befragten zurück, um den Stimmen der Projekte Raum zu geben und die Vielschichtigkeit der Wirkung sichtbar zu machen.

Dieses Zwischenprodukt ist ein Baustein für die weitere Auswertung: Es bildet die Grundlage für die Kategorienbildung, das Verständnis von Verstrickungen sowie die Entwicklung der narrativen Fallvignetten. Es bleibt bewusst offen für Ergänzungen und Nachjustierungen – auch auf Basis des Feedbacks der Beteiligten im partizipativ gestalteten Auswertungsworkshop.⁴

Wirkungsebene	Wirkungstyp	Projekt/Person	Zitat-Auszug	Tagging ⁵
Individuell	Empowerment durch Umsetzungsmacht	Projektträger*in 2. Generation	geil, schön, dass wir das mal machen dürfen	emotionale Wirkung, Gestaltungsmacht, Wow-Effekt
	Empowerment durch Umsetzungsmacht	Projektträger*in 2. Generation	wir haben mit LEVEL up! ja so ein bisschen die Chance bekommen, uns selbst noch mal kennenzulernen	Selbstreflexion, Aufbauphase, Neuausrichtung
	Selbstbewusstsein im Förderkontext	operatives Team	einmal durchlaufen, wie es richtig sein sollte	Lernen, Förderlogiken, Selbstsicherheit
	Berufliche Perspektiven	operatives Team	dann können die sozusagen schon Berufserfahrung nachweisen, eigentlich ehrenamtlich	Erfahrungstransfer, Zugang zum Arbeitsmarkt, Anerkennung
...				

⁴ Nach Sammlung der ersten Erkenntnisse luden wir Projekte der ersten und zweiten Kohorte ein, die Ergebnisse kritisch zu beleuchten und Ergänzungen, Korrekturen und allgemeines Feedback zu geben, um unsere Auswertungsperspektiven partizipativ zu evaluieren.

⁵ **Tagging:** Schlagworte oder analytische Marker, die das Zitat inhaltlich verorten (z.B. „Selbstwirksamkeit“, „Strukturförderung“). Unterstützt Querlesen, Clustering und Visualisierung.

Wirkungsebene	Wirkungstyp	Projekt/Person	Zitat-Auszug	Tagging ⁵
Kollektiv	Emotionale Wirkung	Projektträger*in 2. Generation	es motiviert und gibt Hoffnung, dass die Einschränkung (Diskriminierungen), die man erlebt hat, nicht die einzige Erfahrung ist	Resonanz, Verletzlichkeit, Hoffnung
	Selbstverge- wisserung	Projektträger*in 1. Generation	du wirst gefördert, weil du eine Migran- tenselbstorganisa- tion bist	legitimierte Zugehörigkeit, affirmierte Differenz
	Strukturelle Kapazitäts- entwicklung	Projektträger*in 1. Generation	hatten plötzlich Büroräume mit LEVEL up!	Infrastrukturaufbau, kontinuierliche Räume, Community- arbeit
	Förderfit gemacht werden	operatives Team	ein wichtiges Ziel von LEVEL up! ist, genau dieses Wissen auch in Richtung der Landschaft zu vermitteln	Professionalisie- rung, wirtschaft- liches Know-how, Schutz vor Fehlbe- wirtschaftung
	Vernetzung inner- halb der Kohorte	operatives Team	der einheitliche Start [aller geför- deter Projekte] jetzt war total cool	Peer-Strukturen, synchrones Lernen, Resonanzmomente
	Innenwirkung auf Trägerorga- nisationen	operatives Team	wir tragen die so ein bisschen durch das alles	reflexive Förderung, operative Care- Strukturen
	Multiplikation in die Community	Projektträger*in 2. Generation	sind in den ganzen Unterkünften unter- wegs, klären die Leute auf	Wissensverbreitung, Alltagstauglichkeit, Systemübersetzung
	Organisationsent- wicklung	Projektträger*in 1. Generation	wir haben davon erstmal mein Teil- zeitgehalt zahlen können	Stellen schaffen, Verein professiona- lisieren, Sichtbar- keit erhöhen
	Wissensaufbau & Transfer	Projektträger*in 2. Generation	Mitglieder [...] haben eigene Seminare gehalten, Workshops gemacht	interne Schulung, kollektives Lernen, Empowerment

Wirkungsebene	Wirkungstyp	Projekt/Person	Zitat-Auszug	Tagging ⁵
Systemisch	Politische Sichtbarkeit marginalisierter Arbeit	operatives Team	die machen die Arbeit vom Staat, Punkt	Stellvertretung, strukturelle Lücken, politische Anerkennung
	Beitrag zur Stadtgesellschaft	Projektträger*in 2. Generation	das ist ein LEVEL up! für die Stadtgesellschaft	kommunale Wirkung, migrantische Daseinsfürsorge, Anschlussfähigkeit
	Symbolpolitik mit Wirkung	operatives Team	wir wollten [...] der Spaltung symbolisch was entgegensetzen	intersektionale Förderquote, politische Setzung, gesellschaftliche Heilung
	Diskursverschiebung	Projektträger*in 1. Generation	diese Ideen [...] funktionieren bei anderen Fördertöpfen nicht so	Förderlogik transformieren, neue Normen etablieren
Querschnitt	Care als intermediäre Praxis	operatives Team	ohne Anpassung zu der Realität [...] gibt es nur performative Dekorationsmenschen	situative Anpassung, strukturelle Gerechtigkeit
	Politiken des Powersharings	operatives Team	wir geben community internes Power Sharing	epistemische Gleichwürdigkeit, nicht-hierarchisches Lernen
	Spannung zwischen Vision und Verwaltung	operatives Team	die Vision ist so geile inhaltliche Arbeit [...] aber viel landet im Administrativen	Transformationsanspruch vs. bürokratische Realität
	Selbstverständnis als politische Förderung	Projektträger*in 1. Generation	aus dieser Bittstellersituation rauszukommen	Fördern auf Augenhöhe, Resonanzerfahrung, Selbstpositionierung

In der Auswertung der Interviews und Feldnotizen haben wir drei zentrale Ebenen identifiziert, auf denen sich die Wirkung von LEVEL up! manifestiert. Jede Ebene steht für einen unterschiedlichen „Raum“ der Veränderung – vom persönlichen Erleben Einzelner über die strukturelle Stärkung von Organisationen bis hin zu sichtbaren Verschiebungen in der Stadtgesellschaft und der politischen Landschaft. Diese Ebenen greifen ineinander und sind selten trennscharf: Viele Wirkungen beginnen individuell, verstärken sich kollektiv und entfalten schließlich systemische Resonanz. Zugleich entstehen Übergangszonen, in denen sich Wirkungen nicht eindeutig zuordnen lassen, sondern im Fluss zwischen den Ebenen zirkulieren.

a) Individuelle Ebene –

Selbstwirksamkeit, Sicherheit und neue Perspektiven

Auf dieser Ebene wird LEVEL up! vor allem als Motor für Empowerment und persönliches Wachstum wahrgenommen. Teilnehmende berichten, dass sie durch die Förderung Gestaltungsspielräume erleben, emotionale Sicherheit gewinnen und erstmals berufliche Referenzen oder Kompetenzen aufbauen konnten:

„Unsere Mitglieder sind ein Level hoch gegangen – sie haben eigene Workshops gehalten, eigene Projekte gemacht.“

Neben der emotionalen Stärkung spielt auch der Zugang zu Ressourcen und Wissen eine Rolle, etwa durch Coaching, Qualifizierung und Möglichkeiten, ehrenamtliche Erfahrungen in berufliche Perspektiven zu übersetzen.

b) Kollektive und organisatorische Ebene –

Strukturen, Netzwerke und Handlungsfähigkeit

Auf der mittleren Ebene zeigt sich LEVEL up! als Hebel für Kapazitätsaufbau und Professionalisierung. Geförderte Organisationen berichten, dass sie durch neue Stellen, Infrastruktur und technische Ausstattung langfristiger und koordinierter arbeiten können:

„Wir haben davon erstmal mein Teilzeitgehalt zahlen können, die Miete und es war glaube ich auch eine Verwaltungskostenpauschale.“

Gleichzeitig stärkt die Förderung Vernetzung innerhalb und außerhalb der Kohorten – von Peer-Strukturen über lokale Partnerschaften bis hin zu kommunalen Schnittstellen. Diese Netzwerke tragen kollektive Wirksamkeit weit über einzelne Projekte hinaus.

c) Systemische und gesellschaftliche Ebene –

Sichtbarkeit, Anerkennung und politische Resonanz

Auf dieser Ebene wirkt LEVEL up!, indem es gesellschaftliche Sichtbarkeit und strukturelle Anerkennung für migrantisch-diasporische Organisationen schafft. Diese Wirkung wird besonders dort spürbar, wo Projekte nicht nur innerhalb ihrer Community, sondern auch für städtische Institutionen und Politik zu relevanten Ansprechpartner*innen werden:

„Das ist ein LEVEL up! für die Community in Stuttgart, das ist ein LEVEL up! für die Stadtgesellschaft.“

Darüber hinaus entfalten symbolische und politische Interventionen, wie die Quote für jüdische, muslimische und post-osteuropäische Organisationen, eine Wirkung, die über einzelne Förderzyklen hinausweist. Sie setzen nicht nur Zeichen gegen gesellschaftliche Spaltungen, sondern bergen das Potenzial, Maßstäbe in der Förderlogik zu verschieben – hin zu mehr Gerechtigkeit, Sichtbarkeit und Repräsentation.

Während die Wirkungsebenen zeigen, wo LEVEL up! Veränderungen auslöst, ob bei Einzelpersonen, in Organisationen oder in der Stadtgesellschaft, machen die Wirkungsdimensionen sichtbar, wie diese Veränderungen konkret Gestalt annehmen. Sie beschreiben die großen Leitmotive, in denen Wirkung erlebt wird: vom Aufbau praktischer Ressourcen über symbolische Anerkennung

und politische Sichtbarkeit bis hin zu relationalen Prozessen wie Vertrauen und Care. Zusammengenommen lassen sich so die unterschiedlichen Facetten des Programms nicht nur verorten, sondern auch in ihrer Tiefe und Vielfalt verstehen.

2.4 wirkungsdimensionen von level up! – perspektiven auf wirkung jenseits der skalierbarkeit

Wie entfaltet sich das LEVEL up!? In dieser Evaluation haben wir vier übergreifende Wirkungsdimensionen identifiziert, die zeigen, wie das Programm nicht nur Mittel bereitstellt, sondern Möglichkeitsräume geschaffen hat:

1. Praktische Wirkungen:

Räume, Stellen und Handlungsspielräume

2. Symbolische Wirkungen:

Anerkennung und Selbstvergewisserung

3. Politische Wirkungen:

Sichtbarkeit und Interventionskraft

4. Relationale Wirkungen:

Vertrauen, Multiplikation und Tiefe

Jede dieser Dimensionen ist eng verwoben mit den drei Ebenen (individuell, kollektiv/organisatorisch, systemisch/gesellschaftlich) und spiegelt sich in den Erzählungen der Projektträger*innen wider.

a) Ein praktisches LEVEL up!:

Räume, Stellen, Handlungsspielräume

Ein zentrales Element war die Möglichkeit, erstmals Infrastruktur aufzubauen oder zu konsolidieren. Viele Organi-

sationen beschrieben LEVEL up! als Wendepunkt in ihrer strukturellen Entwicklung:

„Wir haben davon erstmal mein Teilzeitgehalt zahlen können, die Miete und es war glaube ich auch eine Verwaltungskostenpauschale.“

„Hatten plötzlich Büroräume mit LEVEL up!.“

Auch die technische Grundausstattung wurde vielfach als entscheidender Schritt zur Professionalisierung wahrgenommen: Etwa der Kauf von Laptops, Druckern oder Veranstaltungsmaterial. Diese scheinbar basalen Ressourcen schufen Kontinuität und Planbarkeit:

„Wir konnten erstmals regelmäßige Treffen organisieren. Das hat unsere ganze Struktur verändert.“

b) Symbolisches LEVEL up! im Spannungsfeld

zwischen inhaltlicher und struktureller Anerkennung

Viele Interviewte sprachen von einem Wandel im Selbstverständnis – weg von der Bittstellerposition hin zu einer gleichwertigen Stimme in der Förderlandschaft:

„Aus dieser Bittsellersituation rauszukommen. [...] Wir machen ein richtig geiles Projekt. Ihr könnt da gerne dran teilhaben.“

LEVEL up! legitimierte nicht nur konkrete Projektideen, sondern auch die Existenz und Expertise der Organisationen selbst – insbesondere dann, wenn sie außerhalb der etablierten oder erwartbaren Förderlogiken verortet sind:

„Du wirst gefördert, weil du eine migrantische Selbstorganisation bist. Die Ideen wurden ja anders wertgeschätzt, auch vom Team, glaube ich, der TGD vor allem und NDO. Und ich glaube, im Generellen jetzt in der Förderlandschaft funktioniert es eben auch anders [...]“

Diese Anerkennung hatte spürbare Rückkopplungen in die Communities: Sie erzeugte Stolz, Sichtbarkeit und das Gefühl, „offiziell“ dazuzugehören.

Das Zitat verweist dabei nicht auf eine Einschränkung oder Reduktion auf die migrantische Positionierung. Vielmehr wurde es von den Interviewpartner*innen als positiver Hinweis darauf verstanden, dass LEVEL up! gezielt migrantische Selbstorganisationen fördert und damit eine Leerstelle in der sonstigen Förderlandschaft adressiert. Es geht darum, die gesellschaftliche Positionierung der Organisationen anzuerkennen, ohne dabei die inhaltliche Exzellenz oder gesellschaftliche Relevanz ihrer Arbeit zu relativieren.

Gleichwohl zeigt sich in der Förderlandschaft insgesamt ein strukturelles Spannungsfeld: Die Anerkennung von Organisationen aus marginalisierten Communities erfolgt häufig über die Markierung ihrer Differenz. Diese Praxis kann in der Breite als ambivalent erlebt werden, weil sie das Risiko birgt, auf Herkunft oder politische Positionierung reduziert zu werden, anstatt primär die Innovationskraft und Qualität der Inhalte zu würdigen.

LEVEL up! begegnet dieser Herausforderung bewusst: Das Programm fördert nicht trotz, sondern wegen der spezifischen Perspektiven migrantischer Organisationen und verbindet diese Anerkennung explizit mit einer inhaltlichen und gesellschaftlichen Bewertung der Projekte. Damit setzt LEVEL up! einen Standard, wie die Balance zwischen dem Ausgleich struktureller Benachteiligung und der Anerkennung inhaltlicher Exzellenz gelingen kann. Es bietet damit auch für andere Förderinstitutionen eine Orientierung, wie strukturelle Benachteiligungen nicht nur aufgefangen, sondern produktiv gewendet werden können.

**c) Ein politisches LEVEL up!:
Sichtbarkeit und Interventionskraft**

Die Förderung erzeugte Wirkung über die Einzelprojekte hinaus – etwa in Form von politischer Sichtbarkeit oder einer aktiven Intervention gegen gesellschaftliche Spaltungen. Besonders eindrücklich wurde dies an der Quote für jüdische, muslimische und post-osteuropäische Organisationen deutlich:

„Wir wollten [...] der Spaltung symbolisch was entgegensetzen.“ (operatives Team)

Ein Projekt in Stuttgart, das durch diese Quote ermöglicht wurde, entwickelte sich zur wichtigen Anlaufstelle – nicht nur für die eigene Community, sondern auch für staatliche Stellen:

*„Die machen die Arbeit vom Staat. Punkt.“
(operatives Team)*

Politische Wirkung zeigt sich hier als konkrete Veränderung von Zuständigkeiten, Vertrauen und Handlungsfähigkeit auf kommunaler Ebene.

**d) Ein relationales LEVEL up!:
Vertrauen, Multiplikation und Tiefe**

Viele Organisationen beschrieben LEVEL up! als Raum relationaler Förderung – also als Förderung, die auf der Beziehungsebene wirkt: geprägt von Vertrauen, Begleitung und Augenhöhe. Diese Form ermöglichte nicht nur Umsetzung, sondern auch Vertiefung, Reflexion und Multiplikation:

„Wir konnten nicht nur Projekte runterrattern, sondern wirklich gucken: Für wen machen wir das? Was braucht unser Team?“

Wirkung zeigte sich hier weniger in messbaren Outputs als in Prozessen kollektiven Wachstums, Verschiebungen im Rollenverständnis und dem Aufbau interner Ressourcen, die weitergetragen wurden.

2.5 heatmap: wirkungsebenen und -dimensionen in ihren schnittpunkten

Wenn wir Wirkungsebenen und Wirkungsdimensionen zusammendenken, entsteht ein Bild davon, wie breit und zugleich verflochten LEVEL up! wirkt. An den Schnittpunkten dieser beiden Achsen entstehen konkrete Wirkungstypen. Diese Typen beschreiben nicht nur, was wirkt, sondern auch wie und für wen: Sie machen sichtbar, welche spezifischen Prozesse, Erfahrungen und Verschiebungen durch LEVEL up! angestoßen werden. Im Folgenden legen wir dar, wie diese Wirkungstypen aussehen – von Empowerment durch Umsetzungsmacht über Care als intermediäre Praxis bis zu intersektionaler Symbolpolitik. Diese Betrachtung erlaubt es, die vielschichtigen Wirkungen von LEVEL up! nicht nur aufzuzeigen, sondern auch die zugrunde liegenden Haltungen und Mechanismen zu verstehen, die sie möglich machen. Die Heatmap verdichtet die qualitativen Auswertungen entlang der Leitfrage,

ob LEVEL up! als Förderprogramm tatsächlich ein LEVEL up! bewirkt hat. Auf Basis der zugeordneten Interviewzitate zeigt sie, auf welchen Ebenen (individuell, kollektiv/organisatorisch, systemisch/gesellschaftlich) sich welche Wirkungstypen (praktisch, symbolisch, politisch, relational) besonders deutlich gezeigt haben. Relationale Wirkungen wie Vertrauensaufbau, Care und kollektives Lernen sowie praktische Wirkungen wie die Schaffung von Räumen, Stellen und Ressourcen sind vor allem auf individueller und kollektiver Ebene verankert. Politische Wirkungen hingegen – etwa Sichtbarkeit, Diskursverschiebung oder symbolische Setzungen – entfalten sich besonders stark auf systemischer Ebene. Symbolische Wirkungen wiederum durchziehen alle Ebenen und zeigen sich in Formen von Anerkennung, Selbstvergewisserung und Statuswandel.

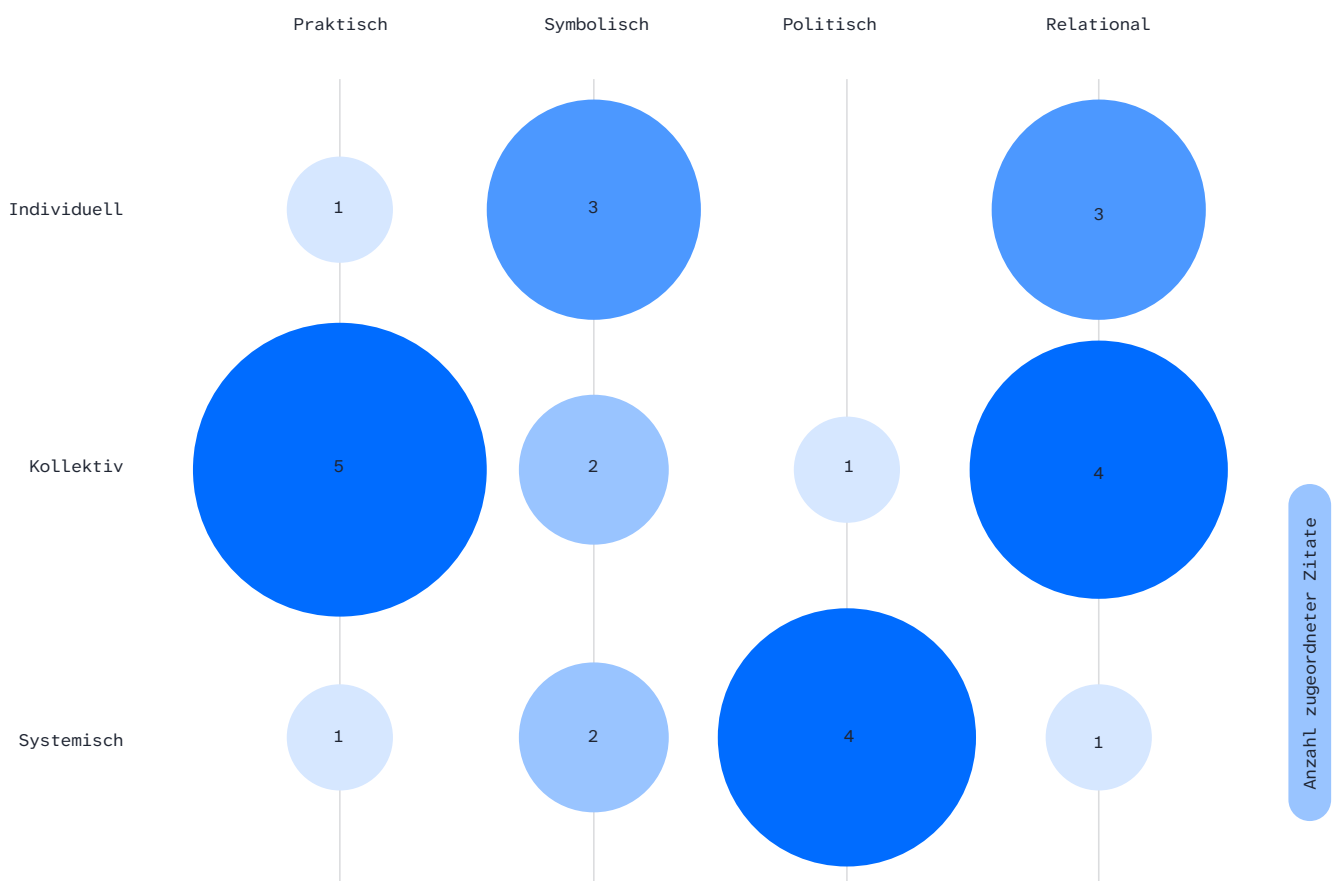


Abbildung: Wirkungsdimensionen × Wirkungsebenen = LEVEL up!

Der vertiefte und vielschichtige Blick auf Wirksamkeit offenbart, dass das sich LEVEL up! vor allem durch die Schaffung und Erweiterung von Möglichkeitsräumen auszeichnet. Das Programm etabliert strukturelle Sicherheiten, affirmiert marginalisierte Perspektiven und bricht mit dominanten Förderlogiken. Damit ermöglicht es den Projekten genau das, was viele als entscheidend beschrieben haben: gestalten zu können, sichtbar zu werden, sich selbst zu positionieren und die Spielregeln mitzubestimmen.

Die qualitativen Auswertungen zeigen, dass sich die Wirkungen von LEVEL up! entlang der Ebenen Individuum, Kollektiv und System unterschiedlich entfalten. Politische Wirkungen – wie Sichtbarkeit, Diskursverschiebungen oder die Adressierung gesellschaftlicher Spaltungen – manifestieren sich vor allem auf systemischer und gelegentlich auf kollektiver Ebene. Auf individueller Ebene hingegen stehen Empowerment, Selbstwirksamkeit, emotionale Resonanz und die Aneignung von Förderlogiken im Vordergrund. Politische Effekte auf dieser Ebene bleiben oft indirekt oder werden erst durch die Einbindung in kollektive Kontexte spürbar.

LEVEL up! fungiert damit auch als Einstiegspunkt oder Katalysator, um das politische Spielfeld zu betreten – „ins Game zu kommen“, wie es eine interviewte Person formulierte. Die politische Wirksamkeit wird selten als individuelle Fähigkeit bezeichnet, sondern entsteht vor allem durch die kollektive Verortung und Weiterentwicklung innerhalb von Teams, Communities und Netzwerken.

Diese Dynamik verweist auf ein zentrales Spannungsfeld in der Förderlandschaft: Die explizite Anerkennung migrantischer Selbstorganisationen stärkt das politische Selbstbewusstsein und die Sichtbarkeit von Organisationen, bleibt aber oft an kollektive Räume gebunden. LEVEL up! begegnet diesem Spannungsfeld bewusst und zeigt,

wie individuelle Entwicklung und kollektive Politisierung zusammenwirken können.

Damit setzt das Programm nicht nur neue Maßstäbe in der Förderpraxis, sondern liefert auch eine Blaupause für andere Förderinstitutionen, die Wirkung nicht nur als Output, sondern als transformativen Möglichkeitsraum verstehen und gestalten wollen.

3 haltung auf der relationalen ebene – wo mit dominanten förderbeziehungen gebrochen wird⁶

Viele der tiefgreifendsten Veränderungen bei den Projektträger*innen wurden nicht durch Projektmittel, Outputzahlen oder administrative Erleichterungen ausgelöst, sondern durch etwas, das sich nicht einfach messen, aber deutlich spüren lässt: die Haltung, mit der das operative Team und die Stiftung die relationale Ebene gestaltet und gerahmt haben.

Dort, wo Förderbeziehungen oft von Distanz, Kontrolle und formalisierten Erwartungshaltungen geprägt sind, wo Kommunikation vor allem entlang administrativer Anforderungen verläuft und projektbezogene Interaktionen sich auf Berichtspflichten und Evaluation beschränken, hat das Team einen relationalen, respektvollen und bewusst parteilichen Zugang etabliert.

Diese Haltung bricht mit der gängigen Logik vieler Förderbeziehungen, in denen Machtasymmetrien selten explizit reflektiert, geschweige denn aktiv bearbeitet werden. Stattdessen wurde hier ein Raum geschaffen, in dem Vertrauen, Augenhöhe und gemeinsames Lernen zum Ausgangspunkt der Zusammenarbeit wurden.

Respekt vor der Arbeit, die wir leisten [...] Zero Kritikresistenz. [...] Wenn die meinen, das ist jetzt viel zu weißdeutsch gedacht, dann: ‘Oh, Entschuldigung – wie können wir es besser machen?’,

Das Zitat markiert eine radikale Abweichung von klassischen Machtasymmetrien in Förderbeziehungen. Die Stiftung wird hier nicht als kontrollierende Instanz, sondern als lernende und zuhörende Partnerin beschrieben. Diese Offenheit gegenüber Kritik wird als entlastend und empowernd erlebt – ein Vertrauensvorschuss, der selten in institutionellen Kontexten gewährt wird.

Träger- und Förderbeziehungen wurden so zu Beziehungsräumen, in denen sich Anerkennung, Dialog und gemeinsame Verantwortung entfalten konnten: Eine Seltenheit in einem Feld, das häufig von Evaluation, Kontrolle und standardisierter Kommunikation geprägt ist.

3.2 care als intermediäre beziehungspraxis

„Wir tragen die so ein bisschen durch das alles [...] wir sind ein Bindeglied zwischen dem Ort, wo das Geld ankommt, und dem großen Geldgeber.“ (operatives Team)

3.1 die stiftung als mitlernende, respektvolle akteurin – resonanz statt hierarchie

Augenhöhe war kein leeres Versprechen, sondern konkret erfahrbar: Kritik wurde angenommen, nicht abgewehrt. Das stärkte das Vertrauen in die Stiftung und das operative Team und etablierte eine Kultur der Resonanz, in der Verantwortung sichtbar geteilt statt weiterhin delegiert wurde.

„Der Draht zur Robert Bosch Stiftung ist so unglaublich gut – da ist so viel Augenhöhe und so viel

Hier zeigt sich Care als intermediäre Schutz- und Vermittlungsarbeit zwischen Projektpraxis und Förderlogik. Diese Praxis war keine sentimentale Fürsorge, sondern eine bewusst politisierte Reaktion auf die gesellschaftlichen Bedingungen – insbesondere angesichts zunehmender rechtsextremer und rassistischer Gefahrenlagen. Das operative Team schuf einen Sicherheitsraum, in dem Projekte nicht nur finanziell, sondern auch emotional und politisch gestützt wurden.

⁶Dieser Abschnitt knüpft unmittelbar an die Ergebnisse der ersten Evaluation (2023–2024) an, in welcher der ko-kreative Prozess zur Entwicklung des Förderprogramms LEVEL up! von Ouassima Laabich untersucht wurde. Dort wurde herausgearbeitet, wie das dialogische Zusammenspiel von Stiftung und operativem Team nicht nur die Programmausgestaltung prägte, sondern auch neue Maßstäbe für macht- und rassismuskritische Förderkulturen setzte. Die Erkenntnisse aus dieser Evaluation bilden das Fundament, auf dem die hier beschriebenen Dynamiken – Resonanz, Care und Powersharing – weitergedacht und hinsichtlich ihrer Wirkung auf die geförderten Organisationen analysiert werden.

3 haltung auf der relationalen ebene – wo mit dominanten förderbeziehungen gebrochen wird

Care bedeutete dabei auch, den Druck der institutionellen Anforderungen aktiv zu moderieren und zugleich als Resonanzraum für die Anliegen der Projekte zu fungieren. Förderung wurde so nicht als Transaktion, sondern als Beziehung erfahrbar:

*„Man hatte nicht den Eindruck, okay, die müssen jetzt da sein und präsentieren die Stiftung – sondern sie hatten wirklich Interesse an den Projekten und an den Leuten.“ (Projektträger*innen, 1. Generation)*

Diese Zugewandtheit erzeugte ein Gefühl echter Wertschätzung. Die Beziehung zur Stiftung und zum operativen Team wurde nicht als Kontrollinstanz erlebt, sondern als ein Angebot zur gemeinsamen Entwicklung. So entstand eine intermediäre Struktur, die nicht nur übersetzte, sondern auch schützte, bestärkte und Resonanz ermöglichte.

Damit wurde Care zu einem wesentlichen Bestandteil der relationalen Förderpraxis bei LEVEL up!: als Schutzraum, als epistemische Brücke und als affektives Netz, das die Projekte im Spannungsfeld zwischen institutionellen Anforderungen und gesellschaftlichen Bedrohungen auffing.

Die Stiftung positionierte sich als mitlernende Akteurin, das operative Team als Schutz- und Resonanzraum – gemeinsam schufen sie eine intermediäre Struktur, die Projekte nicht nur finanziell, sondern auch epistemisch und affektiv stützte. Die Projektträger*innen wurden so nicht nur als Mittelnehmer*innen, sondern als Wissensproduzent*innen und gleichwertige Partner*innen anerkannt.

LEVEL up! wirkt nicht trotz, sondern durch diese Haltung und hat damit exemplarisch aufgezeigt, wie Haltung auf der Beziehungsebene als transformative Förderpraxis gelebt werden kann:

- Durch das aktive Bearbeiten von Machtasymmetrien,
- durch Care als strukturierende Beziehungspraxis,
- und durch die bewusste Gestaltung von Förderbeziehungen als Orte des gemeinsamen Lernens und Wachsens.

In einem zunehmend prekarierten und von gesellschaftlichen Bedrohungen gezeichneten Feld ist dies ein Modell, das migrantische Selbstorganisationen in klassischen Förder-Settings oft schmerzlich vermissen.

3.3 zwischenfazit: haltung prägt die relationale ebene entscheidend

Das operative Team und die Stiftung haben mit LEVEL up! gezeigt, dass Förderbeziehungen mehr sein können als Mittelvergabe, Kontrolle und Evaluation. Indem sie konsequent auf Augenhöhe, Resonanz und eine politisierte Care-Praxis setzten, entstand ein relationaler Raum, der klassische Machtasymmetrien in Förderkontexten nicht nur hinterfragte, sondern praktisch unterlief.

4 Haltung als transformative Infrastruktur: power-sharing, care und augenhöhe als wirkungsdimensionen

Förderlandschaften sind häufig von technokratischen, distanzierten und defizitorientierten Logiken geprägt.⁷ Institutionelle Verfahren folgen meist dem Prinzip der Risikominimierung, Kontrolle und Standardisierung. Dieser Modus produziert nicht nur Zugangshürden für migrantische Selbstorganisationen, sondern zementiert auch epistemische Machtasymmetrien und blockiert vielfach die Entwicklung wirklich partnerschaftlicher Beziehungen.

In diesem Zusammenhang verstehen wir transformative Infrastruktur als eine bewusst gestaltete, institutionalisierte Praxis, die systematisch darauf abzielt, Hierarchien, Wissensmonopole und paternalistische Kontrollmuster in Förderlandschaften zu durchbrechen. Statt standardisierte Verwaltungsverfahren als gegeben zu akzeptieren, wird Infrastruktur hier als veränderbarer Rahmen verstanden, der aktiv soziale Resonanz, epistemische Gerechtigkeit und kollektive Handlungsfähigkeit ermöglicht.

4.1 power-sharing: wissen als geteilter möglichkeitsraum

Im Zentrum vieler Beschreibungen steht die Erfahrung, dass Wissen nicht als Herrschaftsinstrument, sondern als geteilte Ressource zirkulierte. Förderlogiken, Dokumentationspflichten und Mittelverwendungsrichtlinien wurden solidarisch vermittelt, mit dem Ziel, Unabhängigkeit zu ermöglichen.

„Wir geben Community-internes Power Sharing. [...] Nicht auftreten wie eine Behörde, sondern als Geschwister aus der Landschaft.“ (operatives team)

Die Erfahrung, nicht belehrt, sondern eingeladen zu werden, erzeugte Vertrauen und verschoß zugleich, wer in Förderkontexten als Wissensautorität gilt und wer nicht. Die Frage war nicht, wer entscheidet, sondern wie Entscheidungsfähigkeit gestärkt werden kann. Auch hier wirkte LEVEL up! als Intervention in dominante Förderkulturen.

Diese Ermöglichungsperspektive wurde auch im Umgang mit administrativen Anforderungen deutlich:

„Das ist zwar ein bisschen langweilig und irgendwie auch viel Arbeit – aber ihr schafft euch damit eine Basis, eure Arbeit längerfristig abzusichern.“

Hier zeigt sich Haltung als Übersetzungspraxis: Das operative Team vermittelte nicht nur das *Was* der Formalitäten, sondern das *Warum*. Administrative Anforderungen wurden so in eine Zukunftserzählung eingebettet, die Ermüdung und Resignation vorbeugt und statt dessen Perspektiven für die nachhaltige Absicherung der eigenen Arbeit aufzeigt.

Insgesamt wurde Wissen nicht technokratisch vermittelt, sondern relational verhandelt – als Ressource zur Selbstermächtigung und strategischen Weiterentwicklung. In der transformativen Infrastruktur von LEVEL up! ist Power-Sharing ein strukturelles Prinzip, das Wissen systematisch als Hebel für institutionelle Umverteilung und die Verschiebung von Entscheidungsmacht nutzt.

⁷ Zahlreiche zivilgesellschaftliche Akteur*innen haben in den letzten Jahren auf die Ausschlüsse und Machtasymmetrien innerhalb der deutschen Förderlogik hingewiesen, u. a. in den Analysen von CLAIM (2021): „Förderung migrantischer Organisationen: Herausforderungen und Empfehlungen“ sowie in der zivilgesellschaftlichen Reflexion „Strukturell unterfördert?!“ (Each One Teach One / DaMigra / ISD, 2023). Diese Berichte zeigen, dass bestehende Förderinstrumente häufig nicht auf partizipative, vertrauensbasierte oder machtsensible Zusammenarbeit ausgelegt sind, sondern vielmehr auf Effizienz, Kontrolle und Skalierbarkeit. Auch wissenschaftliche Studien belegen diese strukturellen Mängel: So hebt etwa der Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR) in seiner Studie Migrantinnenorganisationen in Deutschland* (2020) hervor, dass viele dieser Organisationen klein, unterfinanziert und strukturell unterausgestattet sind, was ihren Zugang zu Fördermitteln erheblich erschwert.

4 Haltung als transformative Infrastruktur: power-sharing, care und Augenhöhe als Wirkungsdimensionen

4.2 Haltung als kulturelles Betriebssystem der Förderung

Haltung wirkte bei LEVEL up! nicht als Methode oder Technik, sondern als kulturelles Betriebssystem, das den gesamten Förderprozess prägte. Es war die bewusste Entscheidung, institutionelle Beziehungen nicht durch Kontrolle, Evaluation und Formalismus zu strukturieren, sondern durch Vertrauen, Resonanz und Kooperationsbereitschaft.

Diese Haltung schuf einen institutionellen Rahmen, in dem Projektträger*innen nicht als *geförderte Projekte*, sondern als Partner*innen auf Augenhöhe wahrgenommen wurden. Sie signalisierte: Nicht nur die Projekte, sondern auch die Strukturen selbst sind lernfähig. Diese institutionalisierte Lernbereitschaft wirkte als kulturelles Korrektiv gegenüber den sonst üblichen paternalistischen Praktiken in der Förderlogik.

Ein zentrales Element dieser Haltung war die Vertrauensökonomie. Statt primär auf Kontrolle und standardisierte Berichtspflichten zu setzen, vertraute das operative Team den Projektträger*innen in ihrer Expertise, ihrer Perspektive auf gesellschaftliche Herausforderungen und ihrer Fähigkeit, selbst zu priorisieren. Dieses Vertrauen senkte nicht nur die formalen Hürden, sondern öffnete auch Räume für Kreativität, Reflexion und politisches Wachstum.

Darüber hinaus etablierte Haltung institutionelle Flexibilität und Fehlerfreundlichkeit. Anforderungen wurden nicht als starres Korsett verstanden, sondern als Leitlinien, die angepasst werden konnten, wenn sich im Prozess neue Bedarfe zeigten. Diese Anpassungsfähigkeit war ein bewusst gesetztes Prinzip und schuf ein Klima, in dem Veränderung nicht als Scheitern, sondern als Weiterentwicklung gelesen wurde.

4.3 Zwischenfazit: Haltung als transformative Infrastruktur

Schließlich wirkte Haltung auch als Katalysator für langfristige kulturelle Effekte innerhalb der Förderlandschaft: Die Normalisierung von Augenhöhe, die bewusste Dezentralisierung von Deutungshoheit und die institutionelle Offenheit für Kritik setzten Maßstäbe, die über das Programm hinauswirken können. LEVEL up! demonstriert, dass eine lernende, vertrauensbasierte Förderpraxis nicht nur möglich, sondern wirksam ist – und liefert damit Impulse für eine tiefere Transformation von Förderkulturen insgesamt.

Die beschriebenen Erfahrungen machen deutlich, dass die Wirkung von LEVEL up! nicht nur darin bestand, was getan wurde, sondern auch *wie*. Haltung war kein Add-on oder Soft Skill, sondern ein Wirkprinzip, das weit über die Beziehungsebene hinauswirkt und somit aufzeigt, wie eine Förderarchitektur aussehen kann, die partizipativer, resonanter und ermächtigender wirkt. Haltung war hier auch der Mut, eine transformative Infrastruktur bewusst zu gestalten, die institutionelle Logiken verschiebt und neu kodiert.

Diese Transformation bleibt nicht folgenlos: LEVEL up! verweist auf die Möglichkeit, Förderlandschaften als soziale und politische Infrastrukturen zu denken, die aktiv zur Umverteilung von Wissen, Entscheidungsmacht und Ressourcen beitragen. Die Blaupause liegt nicht im bloßen Programmdesign, sondern in der konsequenten Infragestellung von Defizitlogiken, Kontrollregimen und paternalistischen Bewertungsmechanismen. Wer Förderung als Ermöglichungsarchitektur versteht, gestaltet nicht nur bessere Programme, sondern verschiebt die Grenzlinien dessen, was in einer vielfältigen Gesellschaft als wünschenswert und machbar gilt.

5 narrative vignetten

Gerade in der Tiefe individueller Wahrnehmung, den Erinnerungen, Eindrücken und Bedeutungszuschreibungen der Projektträger*innen, zeigt sich, was ein Programm wie LEVEL up! tatsächlich bewirkt. Diese subjektive Dimension von Wirkung – die *Qualia* der Beteiligten – gibt Aufschluss darüber, wie sich Strukturen, Beziehungen und Wahrnehmungen verändern.

Die folgenden narrativen Vignetten geben einen unmittelbaren Einblick in diese Erfahrungswelten. Sie zeigen, wie sich die Förderung angefühlt hat – als Legitimation, als Wachstum, als Sichtbarkeit, als kulturelle Teilhabe. So wird sichtbar, wie institutionelle Logiken auf die Alltagspraxis von migrantischen Selbstorganisationen treffen und welche Resonanzen sie erzeugen können.

5.1 silbersack hood: legitimität durch fürsorge und stabilität

Silbersack Hood schildert LEVEL up! als eine Förderung, die weit über Finanzmittel hinaus wirken konnte. Während frühere Projektmittel oft in Kleinstbeträgen statisch verharrten, wurde hier eine Haltung spürbar, die das Team nicht einfach abarbeiten, sondern mit echter Zuwendung begleitete:

„Also wenn du da Leute hast, die wirklich sehr bemüht sind und du hast den Eindruck, die haben Bock, die feiern das auch, was die anderen machen, ist das eine ganz andere Nummer als Leute, die so Greenwashing betreiben [...]. Das ist einfach nicht das Gleiche.“

Die so erfahrene Fürsorge schuf Vertrauen und ermöglichte strategische Reflexion:

„Mit dieser Sicherheit auf der einen Seite, diese finanzielle Sicherheit zu okay, meine Stelle ist irgend-

wie safe für ein Jahr und die Miete für ein Jahr, das hat uns ermöglicht, nicht nur so die Projekte runterzurattern, sondern auch mal dahinter zu gucken [...]: Für wen machen wir das eigentlich? Wie wichtig ist das Team?“

Ergänzt wurde die Förderung durch ein maßgeschneidertes Coaching und eine spürbare Vereinfachung der Antragsprozesse:

„Ich fand auch im Vergleich den Bewerbungsprozess gut vereinfacht. Also es war nicht so, dass man das Gefühl hatte, oh Gott, also manchmal ist man gerade ja am Anfang völlig überfordert mit diesen ganzen Anträgen und das hält einen glaube ich auch häufig davon ab, sich überhaupt auf irgendwas zu bewerben. Das war bei LEVEL Up! überhaupt nicht so.“

Schließlich zieht Silbersack Hood Bilanz:

„Auf jeden Fall war das für uns so heftig, das ist so viel Geld, was geht ab? Das bringt uns quasi auf die nächste Stufe. [...] Wir haben davon erstmal mein Teilzeitgehalt zahlen können, die Miete und es war glaube ich auch eine Verwaltungskostenpauschale.“

Diese Kombination aus legitimierender Anerkennung, administrativer Entlastung und persönlicher Zuwendung verwandelte LEVEL up! für Silbersack Hood in einen echten LEVEL up!-Moment.

5.2 ezidische jugend nrw: agilität, ausstattung und selbstwirksamkeit

Für die Ezidische Jugend NRW (EJD) war LEVEL up! ein Katalysator für strukturelles Wachstum und persönliches

Empowerment. Ihre erste Priorität, ein festes Büro, musste sie schnell zurückstellen, weil die Bedarfe anderswo dringlicher waren:

„Dann haben wir halt jetzt gerade überlegt, dass wir das dann vielleicht doch zurückstellen mit dem Büro [...]. Wir haben dann einfach das Geld umgewidmet für andere Zwecke.“

Die Möglichkeit der schnellen Umwidmung, wurde von der EJD immer wieder als hilfreich und solidarisch empfunden und unterstützte genau da, wie sie Unterstützung brauchten. Sie finanzierten somit stattdessen Minijob-Stellen, Laptop, Drucker, Musikboxen und Tanz- sowie Seminarprojekte:

„Was für uns super wichtig war, dass wir einige Notwendigkeiten [...] machen konnten, weil wir die dann auch zukünftig und langfristig gebrauchen werden.“

Die Folge war eine neue Regelmäßigkeit in ihrem Angebot:

„Dadurch sind wir in den letzten paar Monaten so enorm gewachsen, weil wir halt diese Regelmäßigkeit haben [...]. Wir haben ganz viele neue Mitglieder gewonnen, weil wir jetzt regelmäßig [...] mehrfach im Monat Seminare halten können.“

Zusätzlich wurde die EJD durch Coaching- und Steuerberatung-Angebote unterstützt:

„Sie hat uns gesagt, dass sie uns einen Steuerberater suchen wird [...]. Uns fehlt halt so diese Erfahrung zu wissen, wie man Projektanträge richtig formuliert [...].“

Die Förderung durch LEVEL up! ermöglichte eine neue Regelmäßigkeit im Angebot der EJD, wodurch die Orga-

nisation nicht nur wachsen, sondern auch kontinuierlich präsent sein konnte. Gleichzeitig führte die Einbindung der Mitglieder dazu, dass sie selbst aktiv wurden – eigene Workshops umsetzten und so zu Träger*innen der gemeinsamen Arbeit wurden:

“Also wir haben ganz viele neue Mitglieder gewonnen, weil wir jetzt regelmäßig, ja und nicht mehr wie früher halt einmal alle paar Monate, sondern wirklich auch teilweise mehrfach im Monat Seminare halten können. (...) LEVEL up! hat uns aber vielleicht auf unsere gesamten Mitglieder bezogen so ein bisschen geholfen, weil wir jetzt über unser eines Projekt bei LEVEL up! auch Mitglieder eingebunden haben.”

Letztlich zieht die EJD Bilanz:

„Wir haben mit LEVEL up! ja so ein bisschen die Chance bekommen, uns selbst noch mal kennenzulernen und uns aufzustellen [...]. Wir sind definitiv professioneller geworden, wir sind definitiv weitergeschritten [...].“

LEVEL up! wirkte hier als Sprungbrett aus der Findungs- in die Umsetzungsphase – mit agiler Ressourcenverteilung, professioneller Infrastruktur und gestärkter Selbstwirksamkeit.

5.3 kunst junger muslim*innen: zugang & multidimensionale wirkung

Kunst junger Muslim*innen beschreiben LEVEL up! als ein Programm, das Marginalität nicht umdeutet, sondern bestätigt – und dies gerade in einer künstlerischen Praxis in Leipzig, die sonst kaum gefördert wird:

„Du wirst gefördert, weil du eine migrantische Selbstorganisation bist. Die Ideen wurden anders wertgeschätzt [...]“

Der exklusive Zugang hob sie von anderen Fördertöpfen ab, in denen sie ihre Konzepte oft hätten umschreiben müssen:

„Aber das Problem ist, derartige Ideen, die wir bei LEVEL up! einreichen konnten, die funktionieren oder die werden manchmal bei anderen Fördertöpfen nicht so derart anerkannt oder man müsste die dann eigentlich komplett abändern nochmal, damit sie eher gewissen Fördertöpfen irgendwie passend sind.“

Dank der Förderung konnten sie Räumlichkeiten anmieten, Materialien beschaffen und diverse Formate realisieren – von Ausstellungen über Performances bis zu Werkstätten. Die multidimensionale Wirkung zeigt sich in:

- Persönlicher Sichtbarkeit der Künstler*innen
- Community-Bildung in Leipzig
- Diskursverschiebung in der kulturellen Förderlandschaft

Im eigenen Erleben wird es so zusammengefasst:

„Wenn wir Kreative eingeladen haben [...], zu sehen, dass die Menschen froh waren, dass sie mit den Materialien wirksam sein konnten – das war Motivation und Zeichen, dass wir etwas verändern können.“

Im Rahmen von LEVEL up! konnten sie eine künstlerische Strahlkraft entfalten, die nicht nur neue Räume öffnete, sondern auch beispielhaft zeigte, welche Förderstandards für BIPOC-Kunstprojekte gesetzt werden könnten.

5.4 **palanca e.v.: begegnung, stadtgesellschaft und netzwerkdynamik**

Palanca e.V. übersetzt LEVEL up! in kulturelle Teilhabe und kommunale Vernetzung, etwa im Projekt „Vertrauen durch Begegnung“:

*„Wir haben dafür Minijobber*innen und ehrenamtliche Personen eingestellt, die in Familien gehen und gucken, wo sind Bedarfe und Bedürfnisse [...]“*

Sie entwickelten niedrigschwellige Angebote: Zoo-Besuche, Literaturabende auf Persisch oder Kurdisch, Kochprojekte in Zusammenarbeit mit einer Buchhandlung.

„Wir probieren, total viel miteinander zu verbinden. Wir haben jetzt hier z.B. ab März [...] auch ein Kochprojekt [...]. Es ging darum gelungenes Integration sichtbar zu machen und natürlich können wir dann auch auf die Personen, die jetzt hier am Projekt teilnehmen, die dafür auch so gewinnen. Wir planen ja auch mit einer, also hier ist eine kleine süße Buchhandlung, da planen wir auch weiter.“

Palanca nutzte LEVEL up!, um Kreuzkooperationen mit lokalen Akteur*innen zu spinnen:

„Globus sagt hier sind Dips, Bäckerei Wiese sponsert Brot, die Kochkommode spendiert Aufstrich [...]“

So wirkte die Organisation direkt in die Stadtgesellschaft hinein und baute nachhaltige Netzwerke auf, die weit über die Projektlaufzeit hinaus wirksam bleiben:

„Unser Projektbüro – da kommen Familien her, wenn sie ein Problem mit dem Papier haben. Und wir wollen, dass auch andere Projekte diese Zivilbevölkerung erreichen.“

Palanca zeigt eindrücklich, wie LEVEL up! bedarfsorientierte Fürsorge, kulturelle Vermittlung und kommunale Teilhabe zu einer dreifachen Wirkung verwebt – auf individueller, organisatorischer und systemischer Ebene.

5.3 **zwischenfazit: was die vignetten offenbaren**

Die vier Fallgeschichten zeigen, dass die Wirkung von LEVEL up! nicht in einzelnen Kennzahlen aufgeht, sondern in gelebten Erfahrungen, Beziehungen und Verschiebungen. Die Förderung entfaltet sich als Zusammenspiel aus struktureller Sicherheit, symbolischer Anerkennung, politischer Sichtbarkeit und relationaler Begleitung und dies auf allen Ebenen: individuell, organisatorisch und systemisch. Silbersack Hood, die Ezidische Jugend NRW, Kunst junger Muslim*innen und Palanca e. V. verdeutlichen dabei unterschiedliche Facetten: von Stabilität und Legitimität über Selbstwirksamkeit und Wachstum bis zu kultureller Teilhabe und der Verankerung in der Stadtgesellschaft. Gemeinsam ist allen Projekten, dass LEVEL up! nicht nur als reiner Fördertopf wahrgenommen wird. Es ist ein Resonanzraum, der Vertrauen, Selbstpositionierung und neue Handlungsspielräume schafft.

Diese Erfahrungswelten bilden die Grundlage für die folgenden Handlungsempfehlungen. Sie zeigen, was ein Programm wie LEVEL up! auch in künftigen Runden und für andere Stiftungen bedeuten kann: eine Förderung, die nicht nur Projekte finanziert, sondern Beziehungen, Strukturen und Möglichkeitsräume gestaltet und so nachhaltige und mannigfaltige Wirkung ermöglicht.

6 handlungsempfehlungen und erkenntnisse für künftige förderstrategien

Die folgenden Empfehlungen basieren direkt auf den in unserer Analyse herausgearbeiteten Wirkungsdimensionen, -ebenen und -typen sowie den qualitativen Beobachtungen im Kontakt mit den Projektträger*innen, dem operativen Team und der Stiftung. Sie beziehen sich auf strukturelle, relationale und politische Ebenen von Förderpraxis sowie auf Anforderungen, die sich aus der subjektiven Wahrnehmung der Projektbeteiligten ergeben haben. Darüber hinaus fließen in einige Vorschläge auch Erfahrungen und bewährte Praktiken aus unserer eigenen Berufs- und Beratungstätigkeit ein.

6.1 empfehlungen zur weiterentwicklung von LEVEL up!

1. Inklusive Förderzugänge systematisch ausbauen

- **Niedrigschwellige Bewerbung verstetigen und erweitern:** Die vereinfachten Antragsprozesse sollten beibehalten und um alternative Formate wie Audiobeiträge oder moderierte Antragsgespräche ergänzt werden, um Barrieren weiter abzubauen.
- **Selbstpositionierungen im Antragsprozess präzisieren:** Für kommende Förderphasen sollten standardisierte Mehrfachauswahlmöglichkeiten (z. B. Checkboxes zur Selbstverortung) sowie ein begleitendes Glossar oder Reflexionshilfen eingeführt werden. Das unterstützt sowohl die klare Selbsteinordnung der Antragstellenden als auch die Vergleichbarkeit für spätere Evaluationen.
- **Förderzugänge inklusiver gestalten:** Gezielte Ansprache und niedrigschwellige Zugangsmöglichkeiten für bislang unterrepräsentierte Gruppen wie queere Menschen, Menschen mit Behinderung und sozial benachteiligte Personen ausbauen. Dabei sollten Barrieren systematisch identifiziert und abgebaut werden.

2. Intersektionale & politische Setzungen

- **Quota-Modelle fortführen:** Bewusste Förderquoten für unterrepräsentierte Gruppen als politisches Statement.
- **Symbolische Interventionen:** Sichtbarkeit und öffentliche Aktionen als Bestandteil der Förderung etablieren.

3. Weiterentwicklung der relationalen Infrastruktur

- **Power-Sharing vertiefen:** Ehemalige Projektteams in Entscheidungsprozesse einbinden (z.B. in Form eines Beirats für Förderentscheidungen und zur Weiterentwicklung von Auswahlkriterien, Coaching-Konzepten, etc.).
- **Care-Strukturen ausbauen:** Kontinuierliche, vertrauensvolle Begleitung kann auch durch Peer-to-Peer-Ansätze oder externe Prozessbegleitungen gestärkt werden – ohne die bestehenden operativen Teams zusätzlich zu belasten. Eine solche Architektur fördert nachhaltige Care-Arbeit auf mehreren Ebenen und verteilt Verantwortung transparent.
- **Feedback-Loops verstetigen:** Regelmäßige Reflexionsrunden („Learning Circles“) mit operativem Team, Stiftung, aktuellen und ehemaligen Projektträger*innen sowie externen Expert*innen etablieren. So entsteht ein kontinuierlicher Dialograum für kollektives Lernen und kritische Programmbegleitung.

4. Flexibilität und Bedarfsorientierung

- **Einheitlicher Kohortenstart mit Intensivphasen:** Der gemeinsame Startzeitpunkt hat sich bewährt, denn er fördert Kohäsion und ermöglicht kollektives

Lernen. Ergänzend sollten strukturierte Intensivphasen für Austausch, Netzworkebildung und die Entwicklung gemeinsamer Strategien fest verankert werden.

- **Unterschiedliche Levels der Projekte berücksichtigen:** Die Projekte innerhalb der Kohorte nach Erfahrungsstand und Professionalisierung differenzieren und abgestufte Förder- und Begleitformate bereitstellen.
- **Umbudgetierung weiterhin ermöglichen und systematisieren:** Die Möglichkeit zur kurzfristigen Umwidmung von Fördermitteln für akute Bedarfe wie technische Ausstattung, Beratung oder Notfallunterstützung sollte erhalten bleiben, noch flexibler gestaltet und klar an Antragstellende und Projektträger*innen kommuniziert werden.
- **Barrierearme Kommunikations- und Begleitformate etablieren:** Beispielsweise durch die Bereitstellung von Gebärdensprachdolmetschung auf Webseiten und während Veranstaltungen.

5. Ausbau von Capacity Building

- **Embedded Coaching:** Coaching- und Mentoring-Angebote noch passgenauer an die Bedarfe der Projektträger*innen anpassen. Dort, wo das Matching zwischen Coach und Organisation passte, war der Effekt besonders stark spürbar. Gleichzeitig braucht es Prozesse, um Mismatches frühzeitig zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen, damit das Coaching tatsächlich wirksam und unterstützend bleibt.
- **Peer Learning:** Vermittlung von Mentor*innen aus früheren Kohorten, die ihre Erfahrungen und Strategien mit aktuellen Projektträger*innen teilen. Ergänzend könnten Peer-Tandems oder themenspezifische Austauschformate etabliert werden, um Wissen entlang gemeinsamer Herausforderungen weiterzugeben.

- **Mini-Stipendien:** Pauschalen für externe Expert*innen, die punktuell interne Entwicklungsprozesse begleiten – beispielsweise für Steuerberatung, den Weg zur Vereinsgründung oder die strategische Weiterentwicklung der Organisation.
- **Mehr Netzwerke und Sicherheiten für Folgeförderungen:** Aufbau eines gezielten Netzwerks, das Projekte beim Zugang zu weiteren Förderungen und langfristiger Finanzierung unterstützt.

6. Messung jenseits von Output

- **Wirkungsstorytelling fördern:** Begleitende Narrative Reports oder kurze Fallstudien, um Tiefe und Ambivalenz abzubilden.
- **Qualitative Indikatoren:** Entwicklung von Monitoring-schritten, die Care-Erfahrungen, Self-Empowerment und Community-Wirkung erfassen.

6.2 learnings für die förderlandschaft

1. Beziehungszentrierung vor Transaktionslogik

- Förderung als Beziehung verstehen: Ressourcen für regelmäßigen Dialog, Co-Reflexion und kritische Begleitung einplanen, um Projekte nicht nur zu finanzieren, sondern auch strategisch zu begleiten.
- Mitlernende Haltung: Förderinstitutionen sollten sich als lernende Organisationen verstehen und Strukturen schaffen, die kontinuierliches Feedback, Selbstbefragung und Weiterentwicklung ermöglichen.

2. Dekoloniale und inklusive Förderpraktiken erweitern

- **Epistemische Gleichwürdigkeit:** Horizontaler Wissenstransfer zwischen Projekten und Förderinstitutionen; Expertise der Projektträger*innen wird anerkannt und in Entscheidungsprozesse integriert.
- **Sprachliche Barrieren aktiv abbauen:** Teilhabe ermöglichen durch mehrsprachige Antragsmöglichkeiten und Pauschalen für Dolmetschungen.
- **Vision & Futuring in die Entwicklung von Förderrichtlinien integrieren:** Die Visionen und Zukunftsvorstellungen der geförderten Communities systematisch einbeziehen, um Förderprogramme an deren Bedürfnissen und Perspektiven auszurichten. So entstehen nicht nur reaktive, sondern proaktive Förderarchitekturen.

3. Flexibilität als Gerechtigkeitsprinzip

- **General Operating Support:** Ungebundene Mittel zur freien Verwendung, um Bedarfe situativ decken zu können.
- **Gezielte Reflexions- und Reparaturphasen:** Zwischen Projektphasen bewusst Pausen schaffen, um Lernen, Umsteuern und kollektive Planung zu ermöglichen.

4. Netzwerk- und Format-Investitionen

- **Peer-Learning-Summits:** Regelmäßige Treffen ehemaliger Kohorten zum gegenseitigen Lernen und Austausch, digital oder vor Ort.
- **Co-Design-Workshops:** Neue Förderrichtlinien gemeinsam mit Akteur*innen aus der Praxis entwickeln, um Bedarfe passgenau abzubilden.

- **Community-Fonds:** Budgetanteile, über deren Vergabe die geförderten Communities selbst entscheiden.

5. Horizonte erweitern

- **Systemische Interventionen:** Quoten, öffentliche Statements oder politische Setzungen als klare Haltung gegen gesellschaftliche Spaltungen.
- **Sichtbarkeit durch gemeinsames Storytelling:** Entwicklung gemeinsamer Dokumentationen, Fallstudien und öffentlicher Formate, um die Wirkung marginalisierter Arbeit sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

Zum Abschluss dieser Evaluation lässt sich festhalten: LEVEL up! hat eindrucksvoll gezeigt, wie Förderung über den reinen Finanztransfer hinauswirken kann, wenn sie als Beziehungs-, Lern- und Gestaltungspraxis verstanden und gestaltet wird. Das Programm hat nicht nur einzelne Projekte unterstützt, sondern Möglichkeitsräume geschaffen – für Selbstermächtigung, kollektives Lernen, politische Wirksamkeit und strukturelle Absicherung.

Unser Blick auf Wirkung folgte dabei keinem linearen Verständnis von Skalierung, Reichweite oder Output. Stattdessen haben wir Wirkung als das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von Strukturen, Haltungen und subjektiven Erfahrungen verstanden. Insbesondere Letztere – die Qualia der Förderung – geben Auskunft darüber, wie sich diese Wirkungen in der Wahrnehmung der Projektträger*innen manifestieren: als Resonanz, als Ermächtigung, als Verschiebung von Selbst- und Fremdbildern.

LEVEL up! hat gezeigt, dass Wirkung dann entsteht, wenn Förderprogramme nicht nur Mittel vergeben, sondern sich selbst als Teil einer transformativen Infrastruktur verstehen: als Ermöglichungsarchitektur, die Wissen, Ressourcen und Entscheidungsmacht teilt und neu verteilt. Gerade in einer Förderlandschaft, die häufig von Kontrolllogiken, Defizitperspektiven und paternalistischen Bewertungsmaßstäben geprägt ist, setzt LEVEL up! einen Kontrapunkt – und bietet damit eine konkrete Blaupause für andere Stiftungen und Institutionen.

Die Erfahrungen der Evaluation zeigen vier zentrale Entwicklungsfelder für zukünftige Förderprogramme:

1. Beziehungsinfrastruktur stärken:

Förderung muss als dialogischer und dynamischer Prozess gestaltet werden, der kontinuierlich Raum für Kritik, kollektives Lernen und Anpassung schafft.

2. Flexibilität institutionalisieren:

Budgets und Strukturen müssen so angelegt sein, dass sie flexible Mittelverwendung und schnelle Reaktionen auf sich wandelnde Bedarfe ermöglichen.

3. Capacity Building verstetigen:

Weiterentwicklung sollte nicht als einmaliges Upskilling verstanden werden, sondern als dauerhafte Begleitung – durch Coaching, Peer-Mentoring, Wissensaustausch und Co-Design.

4. Politische Setzungen bewusst integrieren:

Förderquoten, thematische Schwerpunkte und symbolische Interventionen sollten als politische Instrumente eingesetzt werden, um strukturelle Benachteiligungen sichtbar zu machen und zu adressieren.

Wenn Fördermodelle diese Ebenen – praktisch, symbolisch, politisch und relational – miteinander verbinden, entsteht eine Infrastruktur, die gesellschaftliche Transformation nicht nur begleitet, sondern aktiv befördert. LEVEL up! könnte so zum Orientierungsmodell für eine neue Förderkultur werden: eine, die Wirkung nicht nur an Zahlen, sondern an Beziehungen, Verschiebungen und Zukunftsgestaltung misst.

Ouassima Laabich ist Mitgründerin des *imagineers lab*, einem interdisziplinären Raum für ganzheitliche Transformation und die gemeinsame Gestaltung kollektiver Zukünfte.

Seit vielen Jahren widmet sie sich dem kritischen Zukünfte-Denken aus einer dekolonialen und community-zentrierten Perspektive. Ouassima hat das innovative Projekt „Muslim Futures“ (www.muslimfutures.de) beim Superrr Lab gegründet und geleitet. In diesem Vorhaben verbindet sie kritisches Zukünfte-Denken, Kunst und Digitalisierung, um gerechtere Zukünfte zu gestalten. Als Doktorandin der Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin und (ehemalige) Fellow an der Yale University ist ihr akademischer Werdegang von einem tiefgreifenden Engagement für Empowerment-Strategien, karzerale Kulturen und Überwachungslogiken sowie Critical Muslim Studies geprägt.

Ihre globale Perspektive wird durch einen Master in Public Policy (Hertie School) und Nahostpolitik sowie durch Gastvorlesungen in Kuala Lumpur, Kapstadt und Nijmegen bereichert. Bekannt für ihre inspirierenden Diskussionen und kritischen Interventionen zeichnet sich Ouassima als Rednerin und Moderatorin aus, die Räume für Reflexion und Disruption in intersektoralen Kontexten schafft. Sie setzt sich leidenschaftlich für die Vision und Verwirklichung gerechter und transformativer Zukünfte ein.

Jeff Kwasi Klein ist ein politischer Innovator, Aktivist und Berater, der an der Schnittstelle von sozialer Gerechtigkeit und systemischer Evolution arbeitet. Er ist Mitgründer und Director von *imagineers lab* – ein interdisziplinärer Space für ganzheitliche Transformation und die Gestaltung kollektiver Zukünfte.

Zuvor war Jeff Co-Director der Multitudes Foundation, wo er Menschen und Initiativen in ganz Europa dabei unterstützte, inklusive, repräsentative und menschliche Politik

zu gestalten. Vor dieser Rolle leitete er den Community-basierten May Ayim Fonds sowie Deutschlands erste Antidiskriminierungsberatungsstelle für Schwarze, afrikanische und afro-diasporische Menschen bei Each One Teach One (EOTO).

Aktuell engagiert er sich u.a. im Berliner Gleichstellungsbegleitgremium gegen anti-Schwarzen Rassismus sowie im Vorstand von nextlearning e.V. Jeffs inhaltlicher Fokus liegt auf dem Empowerment von Schwarzen, Indigenen und Communities of Colour sowie der Überwindung struktureller Ungleichheiten – mit besonderem Blick auf Community Building, Responsible Leadership und die Kraft der generativen Imagination.

Jenny Oliveira Caldas ist freie Wissenschaftlerin und Promovendin in Sozial- und Kulturanthropologie an der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Zürich. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen auf queerfeministischen und postkolonialen Studien sowie epistemischen Wissenspraktiken und emanzipatorischen Bewegungsgeschichten. Ihr Dissertationsprojekt verfolgt eine Zürcher Stadt- und Migrationsgeschichte afrobrasilianischer Frauen*. Neben ihrer wissenschaftlichen Arbeit ist sie in politischen Bildungsprojekten aktiv, derzeit u. a. für das *imagineers lab*, einem interdisziplinären Raum für kollektive Veränderung und Zukunftsentwürfe, sowie für den Verein European Race and Imagery Foundation (ERIF) e. V., der sich kritisch mit (neo)kolonialen Bildpolitiken und europäischen Erinnerungskulturen auseinandersetzt. Zuletzt schrieb sie für das Deutsche Institut für Menschenrechte e. V. an einer Desktop-Studie, die sich mit epistemischen Ungleichheiten und postkolonialen Kontinuitäten im Bereich internationaler Menschenrechtsdiskurse auseinandersetzt, und arbeitete zuvor zwei Jahre bei Each One Teach One (EOTO) e. V. im Bereich Schwarzer politischer Bildung und Community-Förderung. Ihre Praxis versteht sich als engagierte Forschung und politische Bildungsarbeit, die sich mit widerständigem Wissen und dessen Möglichkeitsräumen für Gegenwart und Zukunft auseinandersetzt.

**“We don’t need more saviors.
We need accomplices in the
redistribution of power.”**

– Ruth Wilson Gilmore –