

## Ziele für den Programmbereich 1 „Demokratische Praxis in Vereinen und Verbänden stärken“

Zieltabelle:

Leitziel: Demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen sind auf allen Ebenen als wichtiges Arbeitsfeld etabliert.			
<i>Innerverbandliche Konfliktbearbeitung</i>	<i>Demokratiestärkung und Politische Bildung</i>	<i>Teilhabe</i>	<i>Schlüsselakteure</i>
<b>Mittlerziel 1:</b> Demokratieberaterinnen und -berater finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen im Verband.	<b>Mittlerziel 2:</b> Verbände und Vereine verfügen über attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung und nutzen diese.	<b>Mittlerziel 3:</b> Vereine und Verbände verfügen über attraktive Beteiligungsverfahren und nutzen sie.	<b>Mittlerziel 4:</b> Schlüsselakteurinnen und -akteure (Führungs- und Funktionskräfte) in Vereinen und Verbänden behandeln Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe.
HZ1.1: Demokratieberaterinnen und -berater verfügen über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne der Z:T-Programmmaterialien.	HZ2.1: Demokratieberaterinnen und -berater initiieren attraktive Angebote zur politischen Bildung, die dem Zweck der verbandlichen Demokratiestärkung dienen.	HZ3.1: Schlüsselakteurinnen und -akteure kennen neue Beteiligungsverfahren und wissen, wie sie diese umsetzen können.	HZ4.1: Schlüsselakteurinnen und -akteure kennen den Entwicklungsstand des Projekts.
HZ1.2: Demokratieberaterinnen und -berater wenden geeignete Qualitätsstandards für ihre Arbeit an und dokumentieren diese Arbeit.	HZ2.2: Verbands-/Vereinsakteure nutzen Angebote zur Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln in Situationen von undemokratischem und diskriminierendem Verhalten.	HZ3.2: Schlüsselakteurinnen und -akteure implementieren die vom Projekt entwickelten teilhabe- und partizipationsorientierten Instrumente.	HZ4.2: Schlüsselakteurinnen und -akteure behandeln die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsaufgabe für die eigene Organisation.
HZ1.3: Demokratieberaterinnen und -berater fühlen sich motiviert sowie fachlich und organisatorisch gut unterstützt.		HZ3.3: Schlüsselakteurinnen und -akteure motivieren Vereins- und Verbandsmitglieder zur Nutzung der neuen Beteiligungsmöglichkeiten.	HZ4.3: Schlüsselakteurinnen und -akteure unterstützen Aufbau, Anbindung und Verankerung des Beratungs- und Bildungsangebotes in den Strukturen der Vereine und Verbände.
			HZ4.4: Schlüsselakteurinnen und -akteure sind für Beratungsfälle sensibilisiert und leiten diskriminierende und undemokratische Vorfälle an

			das Projekt bzw. an die Demokratieberaterinnen und -berater weiter.
			HZ4.5: Schlüsselakteurinnen und -akteure sind auf dem Gebiet der verbandlichen Demokratiestärkung aktiv.

Ein Programm besteht aus einer Programmorganisation sowie einer Anzahl von Förderprojekten, die gemeinsame Ziele verfolgen. Wie für die vergangene Förderphase, so sind auch für die aktuelle Programmphase diese Ziele für die Programmbereiche 1 und 2 in den Programmzieltabellen als Wirkungsziele abgebildet. Die geförderten Projekte sollen dazu beitragen, diese Ziele im Verlauf der Förderperiode zu erreichen.

Das Leitziel im Programmbereich 1 – „Demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen sind auf allen Ebenen als wichtiges Arbeitsfeld etabliert“ – richtet den Fokus auf das zentrale Anliegen des Programms: die Stärkung der demokratischen Kultur und Konfliktbearbeitungskultur in den Vereinen und Verbänden. Der Programmbereich fokussiert insgesamt vier Handlungsfelder: (1) innerverbandliche Konfliktbearbeitung, (2) Demokratiestärkung und politische Bildung, (3) Teilhabe sowie (4) Schlüsselakteur/-innen. Für jedes dieser vier Handlungsfelder ist ein zentrales Programmziel formuliert („Mittlerziel“/„MZ“), welches wiederum durch „Handlungsziele“ („HZ“) konkretisiert wird. Sie zeigen die bei der ausgewählten Zielgruppe gewünschten Veränderungen an.

Das erste Mittlerziel und die dazugehörigen Handlungsziele thematisieren zunächst die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratungsarbeit und Konfliktbearbeitung im Verband. Damit Demokratieberaterinnen und -berater Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen finden (MZ1), müssen sie den Programmzielen zufolge über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne der Z:T-Materialien<sup>1</sup> verfügen (HZ1.1) sowie sich in ihrem Wirken an geeigneten Maßstäben bzw. Qualitätsstandards orientieren (HZ1.2). Schließlich müssen die Demokratieberaterinnen und -berater aber auch über Rückhalt und gute Unterstützung (HZ1.3) durch das Projektteam verfügen – ein Punkt, der im Z:T-Programm als ein zentraler Erfolgsfaktor hinsichtlich der Entwicklung und Etablierung der Demokratieberatung identifiziert wurde.

Im zweiten Mittlerziel – „Verbände und Vereine verfügen über attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung und nutzen sie auf allen Ebenen“ (MZ2) – wird die Bedeutung politischer Bildungsarbeit sowie couragierten Handelns hervorgehoben. Dies bedeutet konkret, dass Demokratieberaterinnen und -berater befähigt sind, Formate im Bereich

---

<sup>1</sup> Dazu zählen etwa das Kerncurriculum der Beraterausbildung, die Leitfäden für eine gelungene Beratung, das „Impulspapier“ oder die „Materialien“ zur Qualitätsentwicklung. Der Erwerb der „Kenntnisse und Kompetenzen“ geschieht beispielsweise im Rahmen von Aus-/Fortbildungen der Demokratieberater/-innen.

politischer Bildung im Verband/Verein zu initiieren (HZ2.1). Darüber hinaus sollen die Vereinsmitglieder und Verbandsakteure die projektseitig entwickelten Angebote zur Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln nutzen (HZ2.2).

Das dritte Mittlerziel – „Vereine und Verbände verfügen über attraktive Beteiligungsverfahren und nutzen sie“ (MZ3) – rückt das Thema „Teilhabe“ in den Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang sollen Schlüsselakteure im Verband neue Beteiligungsverfahren kennen (HZ3.1) sowie die entsprechenden Instrumente in die Verbandsarbeit implementieren (HZ3.2). Die tatsächliche Nutzung neuer Beteiligungsmöglichkeiten durch Vereins- und Verbandsmitglieder setzt voraus, dass sie dazu durch die relevanten Akteure im Verband ermuntert und motiviert werden (HZ3.3).

Die Erfahrungen aus den vergangenen Förderperioden haben gezeigt, dass es ohne den Einbezug von Führungskräften und Funktionsträgern bzw. von Schlüsselakteuren kaum gelingt, die durch die Projektarbeit geleistete, demokratiestärkende Arbeit – etwa die Bildungs- und Beratungsarbeit – erfolgreich umzusetzen. Hierbei geht es insbesondere um die nachhaltige Implementation der Projektangebote in die Verbandsstrukturen. Daher wird im vierten Programm- bzw. Mittlerziel die Bedeutung der Schlüsselakteure<sup>2</sup> für die Behandlung verbandlicher Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe hervorgehoben. (MZ4). Dass die Schlüsselakteure Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe begreifen, setzt voraus, dass sie über die Projektarbeit im Bilde sind und den Entwicklungsstand des Projekts kennen (HZ4.1). Weitere wichtige Voraussetzungen sind das Engagement der Schlüsselpersonen hinsichtlich einer Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen in möglichst vielen Fachabteilungen und Bereichen des Verbandes (HZ4.2) sowie hinsichtlich Aufbau, struktureller Anbindung und Verankerung des Beratungs- und Bildungsangebotes im Verein/Verband (HZ4.3). Das Handlungsziel 4.4 macht noch einmal deutlich, wie wichtig es ist, relevante Verbandsakteure speziell für das Thema Konfliktberatung zu sensibilisieren und sie dazu zu bringen, diskriminierende und undemokratische Vorfälle, von denen sie erfahren, an das Projektteam bzw. ggf. an die Demokratieberater/-innen des Verbandes weiterzuleiten. Dass verbandliche Schlüsselakteure im Sinne des Programmziels handeln, setzt – ganz grundlegend – voraus, dass sie auf dem Feld der Demokratiestärkung aktiv und engagiert sind (HZ4.5).

Die benannten vier Handlungsfelder, die bereits in die Unterlagen zum Förderantrag im Programmbereich 1 implementiert wurden, und die mit ihnen verbundenen Programmziele bilden eine zentrale Grundlage sowohl für die Programmsteuerung wie für die Überprüfung des Programmerfolgs durch die Programmevaluation.

---

<sup>2</sup> Schlüsselakteure sind Personen in leitender Position (Führungskräfte auf unterschiedlicher Ebene) oder mit einer wichtigen formellen Position (Funktionskräfte) im Verband/Verein (bspw. Trainer, Wehrleiter, Ortsgruppenführer/-innen, Fachbereichsleiter/-innen, ...), die aufgrund ihrer Positionierung mit Gestaltungs- und Entscheidungsmacht ausgestattet sind. Durch ihre Funktion im Verband/Verein können sie Multiplikatoren der Projektthemen und Projektergebnisse werden sowie Weichen stellen für deren Verankerung im Verband/Verein. Anders gesagt: es handelt es sich um Personen im Verband, die die Projektanliegen an den entscheidenden Schnittstellen der Organisation voranbringen können.

Die dargestellten Programmziele sind grundlegend positiv formuliert. Damit lenken sie die Aufmerksamkeit auf die *Lösung* eines Problems bzw. den SOLL-Zustand, und nicht wie bei den sog. Vermeidungszielen (das, was man *nicht* will...), auf das *Problem* bzw. den IST-Zustand. Kurz: positiv formulierte Ziele sind attraktiv, motivieren und besitzen eine große Anziehungskraft auf unterschiedliche Personen und mobilisieren die Phantasie, mit welchen Mitteln sie zu erreichen sind.

„Projekte“ zeichnen sich grundsätzlich dadurch aus, dass es ein oder mehrere Ziele gibt, aber unklar ist, wie man sie erreicht und daher erst innovative Maßnahmen gefunden werden müssen. Die im Bundesprogramm geförderten Projekte setzen an dieser Stelle an.