



Handreichung:

Förderliche Kriterien für die
Entwicklung und Umsetzung
Lokaler Aktionspläne zur Förde-
rung von Demokratie, Vielfalt
und Toleranz

Sabine Behn, Irina Bohn, Till Sträter

Impressum

Impressum

Die Handreichung wurde gefördert im Rahmen des Bundesprogramms
„VIELFALT TUT GUT. Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie“.

„VIELFALT TUT GUT. Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie“ ist ein Förderprogramm
des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Redaktion:

Redaktionsschluss: Februar 2011



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Inhalt

Einleitung	1
Entwicklung und Vorbereitung Lokaler Aktionspläne	3
Problemlagen vor Ort eruieren	3
Ressourcen analysieren, Akteure einbinden	5
Zieldefinition vornehmen	7
Politischen Willen einholen	9
Umsetzung Lokaler Aktionspläne	11
Ämternetzwerk etablieren	11
Begleitausschuss einberufen	12
Projekte entwickeln	17
Öffentlichkeitsarbeit betreiben	18
Weiterentwicklung Lokaler Aktionspläne	20
Evaluation von Projekten	20
Fortschreibung Lokaler Aktionspläne	21
Einbindung Lokaler Aktionspläne in kommunale und politische Entwicklungen	22
Literaturhinweise	25

Einleitung

Die vorliegende Handreichung ist im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms „VIELFALT TUT GUT – Jugend für Vielfalt und Demokratie“ durch das ISS-Frankfurt a.M. und Camino gGmbH Berlin, im Auftrag der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub), entstanden. Sie richtet sich an interessierte Akteure in Kommunen und Landkreisen, die vor Ort aktiv werden und in einem schnellen Überblick an den Erfahrungen bereits umgesetzter Lokaler Aktionspläne partizipieren möchten.

Lokale Aktionspläne sind ein Instrument zur Bearbeitung komplexer Problemlagen, die sich in der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus bewährt haben. Ein Lokaler Aktionsplan ist als integrierte Handlungsstrategie gedacht, die vor dem Hintergrund der jeweiligen regionalen Problemlagen den Orientierungsrahmen für Lösungsansätze vorgibt. Dabei ist unter einer integrierten Handlungsstrategie ein abgestimmtes und kooperatives Vorgehen in Bezug auf eine konkrete Problemlage und einen konkreten Raum zu verstehen, das von allen im jeweiligen lokalen Setting einschlägig agierenden Akteuren getragen wird und das Ziel verfolgt, adäquat auf Probleme zu reagieren und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Die zentralen Elemente, anhand derer sich Lokale Aktionspläne als Instrument zur Bearbeitung komplexer Problemlagen – wie beispielsweise Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit – beschreiben lassen, sind dabei Problemanalyse, Zielentwicklung und strategische Planung, Umsetzung und Bewertung der Umsetzung sowie darauf aufbauend die Weiterentwicklung und Fortschreibung des Aktionsplans.

Diese Prozesse sowie die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen beschreibt die vorliegende Handreichung in der Weise, dass ein kompakter Erstüberblick für interessierte Akteure gegeben wird.

Wir wünschen Ihnen interessante Anregungen und viel Erfolg in der Praxis!

Berlin/Frankfurt a.M., Februar 2011

Entwicklung und Vorbereitung Lokaler Aktionspläne


Problemlagen vor Ort eruieren

Lokale Aktionspläne zielen darauf ab, in einem lokalen vernetzten Zusammenhang Konzepte und Strategien vor Ort umzusetzen, die eine gemeinwesenorientierte, nachhaltige Auseinandersetzung mit den Themen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus, aber auch ethnische Konflikte in interkulturellen Kontexten oder soziale Konfliktlagen anstreben. Lokale Aktionspläne richten sich inhaltlich an den lokalen Erfordernissen aus und können insbesondere auf drei zentrale Problemlagen abzielen:

Rechtsextremistische Erscheinungsformen. Hierunter fallen Erscheinungsformen rechtsextremer Bewegungen wie z.B. Musikgruppen, Kameradschaften oder jugendkulturelle Gruppierungen, Meinungsbildungs- bzw. Mobilisierungsaktivitäten rechtsextremer Gruppierungen wie z.B. Demonstrationen oder Infostände, Straf- und Gewalttaten mit rechtsextremem Hintergrund, ein hoher Anteil an Wähler/innen rechtsextremer Parteien oder auch Vernetzungsversuche rechtsextremer Akteure z.B. in Sportvereinen oder Elternbeiräten.

Erscheinungsformen ethnischer Segregation. Dies können u.a. interkulturelle Integrationskonflikte bzw. Konfliktpotentiale, Segregationsprozesse in Quartieren mit einem hohen Anteil an Bewohner/innen mit Migrationshintergrund, exklusive Gesellungs- und/oder Organisationsformen von Menschen mit Migrationshintergrund oder Konflikte zwischen Religionsgemeinschaften sein.


Soziale (räumliche) Besonderheiten, die mit Konfliktpotentialen einhergehen. Hierunter fallen z.B. Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf/soziale Brennpunkte, ländliche Regionen ohne angemessene Freizeitmöglichkeiten und kulturelle Angebote und mit eingeschränkten zivilgesellschaftlichen und politischen Potentialen, die Existenz so genannter „Angsträume“, d.h. von Orten, die aus Angst vor Bedrohungen durch rechtsextreme Akteure gemieden werden, aber auch Erscheinungsformen von Jugendgewalt.

 *Es ist wichtig, an spezifischen lokalen Problemlagen und Bedarfen anzusetzen und ausreichend Zeit für die sorgfältige Klärung, welche Problemlagen mit einem Lokalen Aktionsplan bearbeitet werden sollen, einzuplanen.*

Lokale Aktionspläne sollen lokal angepasste Strategien für konkrete Problemlagen vor Ort entwickeln und umsetzen. Dies bedeutet, dass zu Beginn des Prozesses zunächst ein Verständnis darüber hergestellt werden muss, welche Problemlagen bestehen bzw. bearbeitet werden können und sollen. Je genauer Lokale Aktionspläne auf die jeweiligen regionalen Erfordernisse ausgerichtet sind, desto eher gelingt es einerseits, zielführend Strategien zu entwickeln, damit auch den späteren Zielerreichungsgrad des Lokalen Aktionsplans zu erhöhen und Erfolge wahrzunehmen. Zentral ist aber andererseits auch, dass je näher Lokale Aktionspläne an den erlebbaren Problemen vor Ort ansetzen, desto eher die Bereitschaft von zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren wächst, an der aktiven Gestaltung des Lokalen Aktionsplans engagiert mitzuwirken.

Deshalb ist es hilfreich, sich auf eine Problemlage zu begrenzen. In der Praxis richten sich Lokale Aktionspläne erfahrungsgemäß auf manifeste oder latente rechtsextremistische Problemlagen, auf interethnische Konfliktlagen oder jeweils spezifische soziale Problembereiche aus. Entscheidend ist zu Beginn eines Lokalen Aktionsplans, dass die Problemlagen, an denen man ansetzen will, möglichst konkret konturiert und begründet sind sowie Anschlussmöglichkeiten für möglichst viele Akteure bieten, an deren Bearbeitung mitzuarbeiten.



Einen ersten Zugang zu möglichen Problemlagen bieten die Ergebnisse von Sozialraumanalysen, wie sie beispielsweise im Kontext von Jugendhilfe- und Sozialplanungen durchgeführt werden, Integrationsberichte und Polizeistatistiken, Protokolle bzw. Arbeitsergebnisse von Stadtteilkonferenzen sowie z.B. Agenda-21-Prozessen.




 *Es ist wichtig, die Meinung unterschiedlicher Akteure und ggf. auch der Bevölkerung über Problemlagen und deren mögliche Erklärungszusammenhänge zu hören.*

Damit es gelingt, die Problemlagen, für die Lokale Aktionspläne Lösungsstrategien erarbeiten sollen, möglichst konkret zu benennen, ist es von großer Bedeutung, nicht nur auf institutionalisierte Wissensbestände, sondern insbesondere auch auf die Erfahrungen und das Wissen von nicht-staatlichen Akteuren zurückzugreifen. Dies können Jugendarbeiter/innen, Pfarrer/innen, Polizist/innen oder auch Vertreter/innen von zivilgesellschaftlichen Netzwerken, Bürgerbündnissen und Initiativen sowie Träger einschlägiger Projekte sein. Diese in den Prozess der Eruiierung von Problemlagen einzubinden, bringt zwei entscheidende Vorteile. Zum einen gewinnen Problemlagen alltagsweltlichen Bezug, werden somit greifbarer und können in ihrer Dringlichkeit besser eingeschätzt werden. Zum anderen können wichtige Diskurse über mögliche Erklärungszusammenhänge geführt werden. Diese Diskurse sind wichtig, um ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln und erste Hinweise für mögliche Handlungsstrategien zu gewinnen. Sie sind aber auch zentral, um fokussiert arbeiten zu können. Problemlagen, die sehr diffus sind oder überkomplex (z.B. hohe Arbeitslosigkeit in einer Region) sind mit dem Instrument des Lokalen Aktionsplans nicht lösbar.

Es sollte bei der Ermittlung der Problemlagen auch ein zentrales Augenmerk auf die Einbindung von Betroffenengruppen gelegt werden. Auf diese Weise können neue Argumentationsmuster und Potentiale erschlossen werden.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  Rückgriff auf Ergebnisse von Jugend- und Sozialplanungen zu nehmen, um an bereits bestehenden Erkenntnissen sinnvoll anknüpfen zu können;
-  gezielt Stadtteilkonferenzen (oder andere Beteiligungsforen) durchzuführen, um unter Beteiligung von Vereinen, Initiativen und Bürger/innen detaillierte Kenntnisse zu spezifischen Problemlagen vor Ort zu gewinnen und unterschiedliche Deutungsmuster einzubeziehen;

-  die Stimme von Betroffenen zu hören, also z.B. Ergebnisse lokaler Integrationspläne zur Kenntnis zu nehmen und ggf. Migrantenselbstorganisationen und Jugendliche selbst zu hören;
-  Kontakt zu Landeskoordinierungsstellen des Programmbereichs „Förderung und Unterstützung qualitätsorientierter Beratungsleistungen in den landesweiten Beratungnetzwerken“ des Programms „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ aufzunehmen, um zu einer gemeinsamen Einschätzung der Problemlagen vor Ort – insbesondere auch der jugendkulturellen Tendenzen – zu kommen;
-  eine Gewichtung der Problemlagen u.a. unter den Kriterien „Problemdruck“ und „Lösbarkeit“ vorzunehmen.




Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- die zentralen Problemlagen kennen und unterschiedliche Sichtweisen und Erklärungsmuster untereinander abgewogen haben;
- über einen Willensbildungsprozess eruiert haben, welche spezifischen Problemlagen Sie vor Ort angehen möchten;
- die zentralen Akteure vor Ort kennen und gehört haben.

Ressourcen analysieren, Akteure einbinden

Zentrales Merkmal von Lokalen Aktionsplänen ist, dass sie zu einem gemeinschaftlichen Engagement für eine integrative und lebendige demokratische Kultur anregen. Entscheidend ist deshalb, nicht ausschließlich Problemlagen vor Ort in den Blick zu nehmen, sondern einen ressourcenorientierten Blickwinkel einzunehmen. Dieser Blickwinkel bedeutet zunächst vorrangig die Potentiale vor Ort zu erkennen und alle Rahmenbedingungen zu aktivieren, die einer Beteiligung unterschiedlicher Akteure Impulse liefern können.

 *Es ist wichtig, bereits in der Planungsphase des Lokalen Aktionsplans sowohl die Ressourcen staatlicher und auch zivilgesellschaftlicher Akteure einzubinden.*

Dies bedeutet einerseits, sich auf die Nutzung bestehender personeller und sozialräumlicher Ressourcen vor Ort zu konzentrieren, d.h. Rückgriff auf bestehendes Know-how in Organisationen und relevanten Verwaltungseinheiten (Jugendamt, Kulturamt, Schulamt, Polizei, Integrationsbeauftragte u.v.a.m.), professionelle Netzwerke (Arbeitsgemeinschaften nach §78 SGB VIII, Beiräte) oder mit Vorerfahrungen aus anderen Programmen wie z.B. Soziale Stadt, CIVITAS oder LOS und deren Vernetzungsstrukturen zu nehmen. Zum anderen gilt es aber ebenso, bürgerschaftliche Potentiale zu identifizieren. In den Themenfeldern Toleranz- und Demokratieförderung sowie Rechtsextremismusbekämpfung bilden sich oftmals lokale





Initiativen, die von aktiven Bürger/innen getragen werden und nicht als formelle Netzwerke wahrgenommen werden. Neben formellen Netzwerken sollten auch gerade informelle Netzwerke gezielt eingebunden werden wie Stadtteilkonferenzen und -foren, Aktions- bzw. Bürgerbündnisse z.B. gegen Rechtsextremismus, Präventionsräte und Runde Tische gegen Gewalt sowie jugendspezifische Netzwerke.

 *Es ist wichtig, Lokale Aktionspläne partizipativ zu entwickeln.*

Impulse zur Umsetzung eines Lokalen Aktionsplans können sowohl von zivilgesellschaftlicher wie auch staatlicher Seite ausgehen. Die Erfahrung lehrt, dass Lokale Aktionspläne das ihnen innewohnende Potential allerdings nur dann vollständig entfalten können, wenn insbesondere die Zusammenarbeit zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren bereits frühzeitig gelingt. Das bedeutet, dass es ohne zivilgesellschaftliche Akteure – aber auch ohne staatliche Akteure – nur bedingt gelingen kann, eine lebendige demokratische Kultur vor Ort zu aktivieren. Die Erfahrung lehrt ferner, dass partizipativ entwickelte Lokale Aktionspläne sich besser entwickeln als solche, die nur von wenigen Akteuren z.B. der Kommune und einzelnen Trägern formuliert wurden.

Um einen solchen Prozess anzuregen kann in unterschiedlicher Weise vorgegangen werden. So haben zahlreiche Kommunen Auftaktveranstaltungen durchgeführt; andere haben Zukunftswerkstätten oder Open-Space-Veranstaltungen umgesetzt und somit von Beginn an die Meinungen und Einschätzungen einer Vielzahl von Akteuren einbezogen.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  sich über bestehende Vorerfahrungen in der Umsetzung von partizipativen Programmen und Projekten (z.B. CIVITAS, Soziale Stadt, LOS) zu informieren und entsprechende Akteure anzusprechen;
-  Rückgriff auf bereits vorhandene Arbeitsergebnisse und Erfahrungen von professionellen Akteuren sowie formellen und informellen Netzwerken zu nehmen;
-  Instrumente der Bürgerbeteiligung, die bereits in anderen Kontexten umgesetzt werden, zu nutzen oder entsprechende Instrumente unter Rückgriff auf bestehende Ressourcen umzusetzen;
-  ein Arbeitsgremium einzurichten, das eine kooperative Zusammenarbeit in der Vorbereitung eines Lokalen Aktionsplan zwischen heterogenen Akteursgruppen zulässt.



Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- die Vorbereitungsphase dazu nutzen, sich ein Bild über bestehende formelle und informelle Netzwerke zu machen und den Kontakt zu diesen herstellen;
- relevante professionelle Akteure aus der Verwaltung und von Trägern an der Vorbereitung eines Lokalen Aktionsplans beteiligt haben;
- insbesondere auch die Potentiale informeller Netzwerke und bürgerlicher Engagementbereitschaft bedacht haben.

Zieldefinition vornehmen

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Problem- und Ressourcenanalyse sollten die strategischen Ziele Lokaler Aktionspläne erarbeitet werden. Dabei sollten Leit-, Mittel- und Handlungsziele unterschieden werden.

Die **Leitziele** geben die Grundausrichtung des Lokalen Aktionsplans an und sind in ihrer Ausrichtung eher langfristig angelegt. Sie schreiben somit die zugrundeliegenden Werte fest und sind die Voraussetzung, um weitere Zielebenen ableiten zu können.

 *Es ist wichtig, die Ziele Lokaler Aktionspläne affirmativ zu formulieren.*

Die Leitziele sollten leitende Prinzipien formulieren, die nach außen deutlich machen, wofür der Lokale Aktionsplan steht, und nach innen handlungsleitende Orientierung geben. Die Leitprinzipien sollten möglichst affirmativ formuliert werden und die unten genannten zentralen Werte, für die der Lokale Aktionsplan stehen kann, lokal spezifizieren:

- Vielfalt und Toleranz,
- Demokratieförderung und zivilgesellschaftliche Beteiligung,
- Abbau von Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus.

Die Erfahrung lehrt, dass positiv formulierte Ziele es eher erlauben, heterogene Akteursgruppen zu aktivieren und insbesondere auch öffentliche Akzeptanz für die Strategien Lokaler Aktionspläne zu gewinnen. So können z.B. Sportvereine unter dem Leitmotiv „fair play“ zentrale Ziele des Lokalen Aktionsplans mittragen, während sie evtl. den Kampf gegen Rechtsextremismus nicht als ihre primäre Aufgabe ansehen.

 *Es ist wichtig, die Ziele Lokaler Aktionspläne in Leit-, Mittler- und Handlungsziele zu differenzieren.*

Die Unterteilung der Strategien eines Lokalen Aktionsplans in Leit-, Mittler- und Handlungsziele ist ein zentraler Prozess, dem ausreichend Zeit gewidmet werden sollte. Zum einen hilft dieser Prozess, ein realistisches und konkretes Vorgehen zu planen. Zum anderen ist die trennscharfe Zielentwicklung eine wichtige Vorstufe für die Überprüfung der Zielerreichung und die stetige Fortschreibung der Lokalen Aktionspläne.

Ein **Mittlerziel** verbindet die Ebenen der Leit- und der Handlungsziele. Es ist mittelfristig angelegt und vom Leitziel aus gesehen der nächste Schritt der Konkretisierung.

Das **Handlungsziel** beschreibt eindeutig einen spezifischen Zustand, zu dessen Erreichung bestimmte „Interventionen“ eingesetzt werden. „Es ist konkret, überprüfbar, zeitlich festgelegt und realistisch.“ Ein Handlungsziel ist operationalisiert.

Die Unterteilung von Leit-, Mittler- und Handlungsziel könnte z.B. folgendermaßen aussehen:

LEITZIEL 1

Einwohnerinnen und Einwohner in Stadt XXX verfügen über eine ausgeprägte Toleranz für vielfältige Lebensformen und partizipieren an einer interkulturellen Lebenswelt.

Mittlerziel 1.1

Bürgerschaftliches Engagement für Toleranz und Vielfalt und Beteiligungskulturen insbesondere in Stadtteilen mit ausgeprägter sozialer Problematik sind gestärkt.

Handlungsziel 1.1.1

In ausgewählten Quartieren im Stadtteil YY findet je eine Aktion statt, um Initiativen für Vielfalt, Demokratie und Toleranz zu unterstützen.

Handlungsziel 1.1.2

Es werden ein Training und ein Aktionsprojekt durchgeführt, die Migrant/innen dabei unterstützen, zunehmend als Akteure im gesellschaftlichen Leben der Stadt aufzutreten.

 *Es ist wichtig, das Spektrum möglicher Ziele nicht allzu früh einzuzengen, die Ziele jedoch zu begründen.*

Lokale Aktionspläne müssen sich nicht notwendigerweise auf einige wenige Ziele beschränken. Erfahrungsgemäß formulieren Lokale Aktionspläne zwischen 3 und 12 Zielen. Gerade zu Beginn ist es ggf. hilfreich, einen breiteren Kanon an Zielen zu definieren, um möglichst viele Akteure zu mobilisieren bzw. einzubinden. Im Verlauf der Fortschreibung eines Lokalen Aktionsplan hat es sich jedoch bewährt, Ziele zu fokussieren, da auf diese Weise Ressourcen besser gebündelt werden können und insbesondere auch die Zielerreichung deutlicher wahrgenommen werden kann.

Lokale Aktionspläne, die ihre Ziele logisch aufeinander beziehen, also Handlungsziele auf Mittlerziele und diese wiederum Leitzielen deutlich zuordnen, haben in der Regel geringere Probleme bei der fortlaufenden Steuerung und Anpassung.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  Rückgriff auf vorhandene Materialien und Arbeitshilfen zu nehmen, z.B. den Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung der Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (www.qs-kompodium.de/pdf/Qs19.pdf#page=30) oder die Handreichung zu Logischen Modellen (www.camino-werkstatt.de);
-  ggf. professionelle Unterstützung und Moderation zu Hilfe zu nehmen;
-  mehrere Feedbackschleifen zur Zielformulierung einzuplanen.



Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- affirmative Leitziele, unter die sich heterogene Akteursgruppen einbeziehen lassen, formuliert haben;
- realistische, umsetzbare und nachprüfbare Mittler- und Handlungsziele bestimmt haben;
- zentrale staatliche und zivilgesellschaftliche Akteursgruppen an der Zielformulierung beteiligt haben.

Politischen Willen einholen

Sollte der Impuls zur Entwicklung Lokaler Aktionspläne nicht bereits aus dem politischen Kontext gegeben werden, so benötigt die Umsetzung Lokaler Aktionspläne dennoch in jedem Fall die gezielte Unterstützung durch politisch Verantwortliche und politische Beschlüsse, denn diese Strategie entwickelt ihre Potentiale – wie bereits mehrfach erwähnt – aus der gelungenen Kooperation zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.



Es ist wichtig, die politischen Gremien frühzeitig und entsprechend der Regeln der Willensbildung zu informieren und ein politisches Votum einzuholen.

Ohne die Unterstützung durch die lokale Politik (Bürgermeister/in, Parlamente) können zwar zivilgesellschaftliche Initiativen wertvolle Anregungen geben und Prozesse vorantreiben, ein Lokaler Aktionsplan kann unter diesen Voraussetzungen jedoch nicht umgesetzt werden.

Es ist daher notwendig, die politischen Gremien frühzeitig und entsprechend den Regeln der Willensbildung zu informieren und ein politisches Votum einzuholen.

Zu beteiligen sind u.a. politische Fraktionen, Bürgermeister/innen, Landräte/-rätinnen, der Jugendhilfeausschuss, die bestehenden relevanten Ausschüsse sowie die Parlamente, die letztlich die Umsetzung des Lokalen Aktionsplans mit seinen Zielsetzungen beschließen sollten.

Deshalb ist es u.a. förderlich:



gezielt Unterstützer/innen in den Prozess der Vorbereitung Lokaler Aktionspläne einzubinden, die die Willensbildung positiv beeinflussen können;



Prozesse und Arbeitsergebnisse nachvollziehbar zu machen und eine professionelle Arbeitsstruktur inklusive Zeitplan vorzusehen;



Zwischenergebnisse und Arbeitspapiere sowie Anträge entsprechend den Standards aufzubereiten und zu präsentieren.




Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- einen Beschluss zur Umsetzung eines Lokalen Aktionsplans durch die Parlamente erwirkt haben;
- möglichst parteiübergreifend Unterstützer/innen für den Lokalen Aktionsplan gewonnen haben.

Umsetzung Lokaler Aktionspläne

Ämternetzwerk etablieren

Ein wichtiger Schritt bei der Umsetzung des Lokalen Aktionsplans ist die Etablierung eines Ämternetzwerks. In einem Ämternetzwerk kommen Vertreter/innen derjenigen Ämter zusammen, die bei der Umsetzung des Lokalen Aktionsplans eine Rolle spielen bzw. spielen sollten. Das bedeutet beispielsweise, dass sie im Rahmen ihrer Aufgaben Berührung mit den formulierten Problemlagen oder Zielgruppen haben. Einbezogene Ämter können das Jugendamt, Bildungs- bzw. Schulamt, Kulturamt, Sozialamt, Sportamt, Integrationsbeauftragte/r, Gleichstellungsbeauftragte oder das Ordnungsamt sein. Ämternetzwerke können für einen Lokalen Aktionsplan neu gebildet werden, oder es wird auf Strukturen zurückgegriffen, in denen die Ämter bereits vernetzt sind; diese werden dann auch für den Lokalen Aktionsplan nutzbar gemacht.

 *Es ist wichtig, dass die einbezogenen Verwaltungseinheiten einen aktiven Beitrag für den Lokalen Aktionsplan erbringen können.*

Die verschiedenen Ämter des Ämternetzwerkes stellen ihr spezifisches Wissen und ihre Kompetenzen für die konkrete Umsetzung und die Strategieentwicklung des Lokalen Aktionsplans zur Verfügung und stellen, wo es möglich ist, auch Ressourcen in Form konkreter Leistungen bereit, z.B. durch das Angebot von Räumlichkeiten für Veranstaltungen oder die Unterstützung beim Erwirken von Genehmigungen für Veranstaltungen auf öffentlichen Plätzen.

 *Es ist wichtig, dass das Ämternetzwerk auch eine Innenwirkung in Richtung Verwaltung entfaltet.*

Weiterhin besteht eine wichtige Aufgabe des Ämternetzwerkes darin, sensibilisierend und aktivierend in die Verwaltungsstrukturen hinein zu wirken und die Inhalte des Lokalen Aktionsplans hier zu kommunizieren, so dass seine Akzeptanz gestärkt wird. Die Erfahrungen zeigen, dass die Ämternetzwerke verwaltungsintern zu einer höheren Problemsensibilität beitragen können, auch in jenen Verwaltungsbereichen, die nicht primär durch das Themenfeld berührt sind. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, neue verwaltungsinterne Kooperationsformen auszuprobieren und zu etablieren.

Weiterhin ergeben sich durch die Einbeziehung des Ämternetzwerkes in den Lokalen Aktionsplan und seine Gremien bzw. Netzwerke kontinuierlich Gelegenheiten, bei denen Akteure aus Zivilgesellschaft und Verwaltung miteinander in Berührung kommen, sich auseinandersetzen und kooperieren. Die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Kommune als essentieller Bestandteil der Lokalen Aktionspläne wird somit befördert.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

- gezielt die Ämter, die in der jeweiligen Region für wichtig erachtet werden, anzusprechen;
- das Ämternetzwerk oder Vertreter/innen des Ämternetzwerkes in den Begleitausschuss (s.u.) einzubeziehen;
- das Ämternetzwerk zu nutzen, um die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung anzuregen bzw. zu intensivieren.



Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- entweder ein eigenes Ämternetzwerk für den Lokalen Aktionsplan einberufen haben oder
- ein bestehendes Ämternetzwerk für die Arbeit am Lokalen Aktionsplan nutzbar gemacht haben, d.h. dass innerhalb dieses Gremiums die Themen und Inhalte des Aktionsplans regelmäßig verhandelt werden;
- sich auf eine Regelung für die Arbeit des Ämternetzwerkes (Häufigkeit der Treffen, Aufgabenverteilung etc.) geeinigt haben.

Begleitausschuss einberufen

Der Begleitausschuss entscheidet über die inhaltlich-strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplans sowie über die konkreten Projekte, mit denen er umgesetzt werden soll. Damit kommt ihm bei sowohl der Umsetzung als auch die der Steuerung des Lokalen Aktionsplans eine wichtige Rolle zu.

Es ist wichtig, dass der Begleitausschuss heterogen zusammengesetzt ist. Nur so kann er sein Potential in Richtung Stärkung der Zusammenarbeit von Verwaltung und Zivilgesellschaft entfalten.

Im Begleitausschuss sind Akteure der Zivilgesellschaft und der Verwaltung vertreten, wobei die zivilgesellschaftlichen Vertreter/innen die Mehrheit haben. Konkret bedeutet dies, dass sich hier Zielgruppenvertreter/innen, Vertreter/innen zivilgesellschaftlicher Vereine und Initiativen, Vertreter/innen von Trägern und Einrichtungen im sozialen Bereich, Vertreter/innen des Ämternetzwerkes, Lokalpolitiker/innen, aktive Einzelpersonen etc. finden.

Kriterien für die Auswahl der Mitglieder des Begleitausschusses sollten sein: Zugehörigkeit zu bestimmten für den Lokalen Aktionsplan relevanten Gruppen, Institutionen oder Organisationen, Themenkompetenz und Vernetzung sowie lokale Verankerung.

Es ist wichtig zu versuchen, auch Akteure, die eher schwer einzubinden sind, für die Mitarbeit im Begleitausschuss zu gewinnen. Dafür müssen manchmal eigene Wege beschritten werden.

Bestimmte Gruppen sind – so die Erfahrungen – allerdings eher schwer für die Mitarbeit am Begleitausschuss zu gewinnen. Dazu zählen Jugendliche und Vertreter/innen der Wirtschaft.

Eine Beteiligung von Jugendlichen ist wünschenswert, da sie es erleichtert, die Strategien und Projekte der Lokalen Aktionspläne genauer auf die Bedürfnisse von Jugendlichen richten zu können, jedoch schwierig umsetzbar, weil die Arbeit im Begleitausschuss – Abarbeiten einer Tagesordnung, „abgehobene“ Diskussionen – meist nicht den jugendlichen Interessen und Bedürfnissen entspricht. Auch die sich schnell wandelnden Lebenslagen und Interessen dieser Altersgruppe machen eine kontinuierliche Beteiligung schwierig. Eine alternative Möglichkeit, Jugendliche zu beteiligen, besteht z.B. darin, durch die Einbindung von Jugendparlamenten zumindest auf institutioneller Ebene Kontinuität zu erreichen

Akteure aus der Wirtschaft, die in den Begleitausschuss eingebunden werden, können Kontakte herstellen, über die Akteure aus dem sozialen oder Verwaltungsbereich häufig nicht verfügen, und auf diese Weise die Netzwerkarbeit des Lokalen Aktionsplans bereichern. Hier sind Mangel an Zeit und eine starke Einbindung in die eigenen Arbeitsbereiche häufige Hinderungsgründe für eine Beteiligung am Begleitausschuss. Einen Ausweg stellt die Einbindung von Wirtschaftsakteuren durch gezielte Projekte dar: Dies ermöglicht ihnen eine aktive Beteiligung, die ihren verfügbaren (zeitlichen) Ressourcen eher entspricht.



Es ist wichtig, dass der Begleitausschuss kontinuierlich arbeitet und die vorgesehenen Aufgaben erfüllt.

Damit die entsprechende Stabilität gewährleistet ist, sollten die seine Mitglieder – die oft schon über ein hohes Arbeitspensum in ihren anderen Arbeitsbereichen verfügen – nicht überfordert werden. Bewährt hat sich eine Frequenz von sechs bis acht Sitzungen im Jahr, die gut vorbereitet und moderiert werden.

Die Schwerpunkte der Arbeit des Begleitausschusses liegen in der Entscheidung über die Förderung von Projekten und in der inhaltlichen Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans, auf Grundlage der Überprüfung und Weiterentwicklung seiner Inhalte und Ziele. Damit alle Mitglieder „bei der Stange bleiben“ und die Sitzungen nicht zu langwierig werden, gilt es, die Sitzungen gut vorzubereiten. Um eine Abstimmung über die Projektanträge effektiv zu gestalten, können z.B. Verfahren umgesetzt werden wie eine Vorauswahl und/oder eine Kurzeinschätzung der Anträge durch die Koordinierungsstelle und/oder das federführende Amt. In jedem Fall ist es wichtig, klare Kriterien für die Bewertung von Projektanträgen zu formulieren, schon um die Transparenz der Entscheidungen des Begleitausschusses zu gewährleisten.

Auch für die Überprüfung und Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplan im Rahmen der Fortschreibung ist eine gute Vorarbeit wichtig. Die Fortschreibung erfolgt auf Grundlage der regelmäßigen eigenen Überprüfung, die die Stärken und Schwächen sichtbar macht und aufzeigt, welche Ziele in welchem Maß erreicht worden sind und welche noch verstärkt bearbeitet werden müssen. Darüber hinaus ist die Einbeziehung weiterer Netzwerke und Beteiligungsstrukturen als Ideengeber in die Fortschreibung sinnvoll.

Der Begleitausschuss stellt das zentrale Gremium des Lokalen Aktionsplans dar, in dem Zivilgesellschaft und Kommune aufeinander treffen und kooperieren. Auf seine Gestaltung sollte besonderer Wert gelegt werden.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

- alle in der Region relevanten Akteure in den Begleitausschuss einzubinden und darauf zu achten, dass er heterogen zusammengesetzt ist und dass die zivilgesellschaftlichen Akteure die Mehrheit haben;
- die Kompetenzen seiner Mitglieder zu konsequent zu nutzen, ihre Impulse aufzugreifen und sie für weitere Aktivitäten im Rahmen des Lokalen Aktionsplans zu gewinnen;
- das Steuerungspotential des Begleitausschusses anzuerkennen und insbesondere für die strategische Weiterentwicklung des Aktionsplans nutzbar zu machen.




Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- den Begleitausschuss besetzt und einberufen haben;
- eine Geschäftsordnung für den Begleitausschuss entwickelt und beschlossen haben, die u.a. Aufgaben der Mitglieder und Abstimmungsmodalitäten festlegt;
- Kriterien für die Bewertung von Projekten erarbeitet haben;
- sich überlegt haben, wie – mit welchen Instrumenten – die Inhalte und Ziele des Lokalen Aktionsplans überprüft werden können.

Koordinierungsstelle einrichten

Die Koordinierungsstelle ist für die operative Umsetzung des Lokalen Aktionsplans zuständig. Als Scharnier- und Servicestelle übernimmt sie eine Vermittlerfunktion zwischen dem Begleitausschuss, dem Ämternetzwerk und den Projekten und dient als zentrale Ansprechpartnerin sowie Beraterin der Projekte. Eine interne Koordinierungsstelle ist innerhalb der Verwaltungsstrukturen angesiedelt; darüber hinaus ist es möglich, eine externe Koordinierungsstelle einzurichten, die von einem freien Träger getragen wird. Eine externe Koordinierungsstelle wird meist an einen Träger vergeben, der als themenkompetent eingeschätzt wird, und bietet den Vorteil, dass mit einem/einer externen Koordinator/in eine höhere Akzeptanz des Lokalen Aktionsplans in der zivilgesellschaftlichen Akteursszene erreicht werden kann. Bei einer Entscheidung für eine alleinige interne Koordinierungsstelle sollte innerhalb der Verwaltung eine themenkompetente Struktureinheit vorhanden sein. Dann können sich strukturelle Vorteile ergeben: Die Einbindung in die Verwaltung erleichtert die Nutzung von Ressourcen des Ämternetzwerkes und die Kommunikation des Lokalen Aktionsplans in die Verwaltung funktioniert oft besser.


 *Es ist wichtig, dass das federführende Amt genau abwägt, ob es in der Lage ist, die anfallenden Aufgaben bei der Realisierung des Lokalen Aktionsplans vollständig zu übernehmen, oder ob es vorteilhaft ist, zusätzlich eine externe Koordinierungsstelle einzurichten. Diese Entscheidung kann wegweisend für die weitere Umsetzung des Aktionsplans sein.*

Ob es sinnvoll ist, zusätzlich eine externe Koordinierungsstelle einzurichten, hängt von den konkreten Gegebenheiten vor Ort ab. In Regionen, die in Bezug auf die Entwicklung einer integrierten Handlungsstrategie eher schlechte Ausgangsbedingungen haben, ist eine externe Koordinierungsstelle empfehlenswert. Da diese Regionen u.a. dadurch gekennzeichnet sind, dass es in der Verwaltung noch keine bzw. nur wenig Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit dem Problembereich gibt und entsprechend auch in der Verwaltung die notwendige Fachkompetenz fehlt, ist es hier sinnvoll, die Kompetenzen einer externen Koordinierungsstelle zu nutzen. Wichtig ist dann natürlich eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen federführendem Amt und externer Koordinierungsstelle.

 *Es ist wichtig, die Koordinierungsstelle mit genügend Ressourcen auszustatten.*

Die konkreten Aufgaben der Koordinierungsstelle sind im Wesentlichen die Beratung und Betreuung der Projekte, die Vorbereitung und Organisation der Sitzungen des Begleitausschusses, die Vorbereitung der Auswahl der Projekte sowie die Unterstützung der inhaltlichen Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplans und Öffentlichkeitsarbeit. Sie erbringt damit Dienstleistungen für den Begleitausschuss sowie inhaltlich steuernde Funktionen sowohl im Rahmen der Zielplanung als auch der Überwachung der Zielerreichung. Der hierfür zu leistende Arbeitsaufwand ist hoch. Das bedeutet, dass eine externe Koordinierungsstelle mit Sicherheit Unterstützung durch die interne oder zusätzliche finanzielle Förderung durch das Land oder die Kommune benötigt. Als Richtschnur für den Zeitbedarf von Koordinator/innen gilt mindestens eine ½ Personalstelle. Bei einer internen Koordinierungsstelle ist darauf zu achten, dass der/die Koordinator/in von anderen Aufgaben ausreichend entlastet wird und sich nicht zusätzlich zu seinem/ihrem „eigentlichen“ Arbeitsbereich um den Lokalen Aktionsplan kümmern soll.

Beratung und Betreuung der Projekte machen den größten Teil der Arbeit der Koordinator/innen aus. Dabei richtet sich der zeitliche Aufwand nicht nach der Größe der Projekte, sondern nach deren Anzahl. Folglich ist es wichtig, die Zahl der Projekte zu begrenzen oder die entsprechenden Ressourcen für die Koordinierungsstelle verfügbar zu machen.

 *Es ist wichtig, dass die Koordinierungsstelle die Projekte in den Lokalen Aktionsplan einbindet und sie dabei unterstützt, die Programmvorgaben einzuhalten.*

Im Rahmen der Projektbegleitung bietet die Koordinierungsstelle den geförderten Projekten Unterstützung bei der Projektumsetzung an. Die Erfahrungen zeigen, dass besonderer Bedarf in Hinblick auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming sowie bei der Zielentwicklung und Überprüfung der Zielerreichung besteht. Bezogen auf letzteres hat es sich als sinnvoll

erwiesen, zentrale Kriterien festzulegen und darüber hinaus den Projekten Methoden und Instrumente der Selbstevaluation zu vermitteln. In diesem Kontext bietet es sich z.B. an, zu Beginn eine (verpflichtende) Fortbildung zur Selbstevaluation für alle Projektträger anzubieten.




Die Koordinierungsstelle trägt dafür Sorge, dass sich die Einzelprojekte in die Gesamtstrategie des Lokalen Aktionsplans einfügen, damit dieser sich zu einer integrierten Handlungsstrategie entwickelt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, regelmäßig Netzwerktreffen einzuberufen, an denen alle geförderten Projekte teilnehmen und sich über ihre Rolle im Lokalen Aktionsplan verständigen. Weiterhin sollte die Koordinierungsstelle konkrete Zielvereinbarungen mit den Projekten abschließen und diese überprüfen.

 *Es ist wichtig, regelmäßig die Zielerreichung des Lokalen Aktionsplans zu überprüfen.*

Eine ebenso wichtige Aufgabe der Koordinierungsstelle ist die Vorbereitung der inhaltlichen Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplans. Diese erfolgt anhand einer regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichung, die durch die Koordinierungsstelle vorgenommen werden sollte, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit dem federführenden Amt.

Mit diesen Funktionen stellt die – interne oder externe – Koordinierungsstelle die *zentrale Scharnier- und Servicestelle* des Lokalen Aktionsplans dar: Sie ist zuständig für die operative Steuerung, also die Vermittlung zwischen vielen unterschiedlichen Beteiligten. Hier fließen die Informationen zusammen, hier werden „Übersetzungsarbeiten“ zwischen den unterschiedlichen beteiligten Gruppen geleistet, hier werden die Vernetzungen angeregt und unterstützt, hier wird die organisatorische Arbeit geleistet.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  je nach Situation vor Ort zusätzlich zur internen eine externe Koordinierungsstelle einzurichten;
-  der Koordinierungsstelle die zur Bewältigung ihrer Aufgaben notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen;
-  die Koordinierungsstelle bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen, z.B. durch das Bereitstellen von Coaching und/oder Fortbildungsangeboten.



Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- sich begründet entschieden haben, ob Sie eine externe Koordinierungsstelle einrichten wollen;
- die Koordinierungsstelle besetzt haben;
- die Koordinierungsstelle mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet haben.

Projekte entwickeln


Die konkrete Umsetzung des Lokalen Aktionsplans erfolgt durch verschiedene Einzelprojekte, die im Rahmen des Aktionsplans gefördert werden, wobei wichtig ist, dass die geförderten Projekte konkreten Problemlagen und Zielsetzungen zugeordnet werden können, damit der Lokale Aktionsplan sich zu einer integrierten Handlungsstrategie entwickelt und somit über den Anspruch eines reinen Förderprogramms hinausgeht. Die Einzelprojekte können sich direkt an jugendliche und/oder erwachsene Zielgruppen richten, aber auch an Multiplikator/innen wie z.B. Sozialarbeiter/innen, Lehrer/innen etc., und umfassen ein breites Spektrum an Handlungsansätzen: Sie reichen von Kreativprojekten, Begegnungsprojekten, Informationsveranstaltungen wie zum Beispiel Aktionstagen bis hin zu Beratungsprojekten.

 *Es ist wichtig, dass die Einzelprojekte an den Zielstellungen des Lokalen Aktionsplans ausgerichtet sind.*

Zu Beginn der Laufzeit des Lokalen Aktionsplans bietet es sich an, eine Ausschreibung zu machen, die sich an interessierte und themenkompetente Träger vor Ort richtet. Eine solche Ausschreibung muss die Zielstellungen des Aktionsplans als Basis haben, kann jedoch sowohl offen gestaltet sein als auch bestimmte Zielsetzungen fokussieren. Eine gezielte Ansprache von Projektträgern ist auch möglich; sie erfolgt insbesondere dann, wenn es eine geringe Trägervielfalt in der Region und entsprechend wenig Projektanträge gibt, wenn man bestimmte Träger aufgrund ihrer Kompetenzen in den Lokalen Aktionsplan einbinden will oder wenn die Handlungsziele der Lokalen Aktionspläne auf bestimmte gesellschaftliche Bereiche (z.B. Sport) gerichtet sind, die sich nicht automatisch von der offenen Ausschreibung angesprochen fühlen.

 *Es ist wichtig, dass die Einzelprojekte sich untereinander vernetzen und miteinander kooperieren*

Wie oben bereits erwähnt, besteht eine „Gefahr“ des Lokalen Aktionsplans darin, dass die geförderten Einzelprojekte zu stark ihre Einzelinteressen bzw. die ihrer Zielgruppe verfolgen und darüber möglicherweise das „große Ganze“, also die Zielstellungen des Aktionsplans, aus den Augen verlieren. Um dies zu verhindern, ist eine Vernetzung der Projekte untereinander wichtig. Eine kontinuierliche Zusammenarbeit der Projekte stärkt die Identifikation mit den Lokalen Aktionsplan, schafft Synergieeffekte und befördert, dass der Aktionsplan auch in der Außenwirkung als integrierte Gesamtstrategie erscheint.

 *Es ist wichtig, niedrighschwellig angelegte Projekte umzusetzen, die eine direkte Beteiligung der Zielgruppen ermöglichen.*

Ein bestimmtes Projektformat hat sich bewährt, wenn im Rahmen des Lokalen Aktionsplans ein Ziel darin besteht, bestimmte Zielgruppen zu aktivieren und ihnen die Möglichkeit zu gebe, sich direkt an der Umsetzung des Aktionsplans zu beteiligen: der Aktionsfonds. Hier erhält ein Träger finanzielle Mittel im Rahmen eines geförderten Einzelprojekts, die er ohne großen bürokratischen Aufwand an Initiativen oder Einzelpersonen verteilt, die eine Idee, die sich in die Zielstellungen des Lokalen Aktionsplans einfügt, umsetzen möchten. Insbesondere wenn es um die Aktivierung und Beteiligung von Jugendlichen geht, hat sich das Instru-

ment des Aktionsfonds bewährt. Hierbei ist es wichtig, dass ein solcher Aktionsfonds niedrighschwellig angelegt ist, d.h. die Hürden zur Erhalt von Mittel für die Umsetzung von Projektideen sollten nicht hoch sein. Als Entscheidungsgremium zur Projektauswahl bietet sich dann beispielsweise eine aus einer Jugendbeteiligungsstruktur entwickelte Jury an.

Ohne die Einzelprojekte bleibt der Lokale Aktionsplan ein Plan, ein Konzept: Sie füllen ihn mit Leben. Von daher sollte ihre Auswahl und Förderung mit großer Sorgfalt erfolgen.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

- die Ausschreibung zur Projektförderung den Zielstellungen des Lokalen Aktionsplans anzupassen;
- darüber hinaus auch Träger direkt anzusprechen, wenn es den Zielstellungen des Aktionsplans dienlich ist;
- darauf zu achten, dass die Projekte sich den definierten Problemlagen und Zielen des Lokalen Aktionsplans zuordnen lassen;
- die Vernetzung der Einzelprojekte untereinander zu fördern.



Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- eine Ausschreibung formuliert haben, anhand derer Träger Projektideen entwickeln und Förderanträge stellen können;
- Kriterien entwickelt haben, anhand derer über die Projektförderung entschieden wird;
- die Anforderungen für die Projekte formuliert haben, z.B. Abschluss von Zielvereinbarungen mit der Koordinierungsstelle, Teilnahme an einer Fortbildung zur Selbstevaluation, Teilnahme an Netzwerktreffen.

Öffentlichkeitsarbeit betreiben




Eine vielfältige und umfassende Öffentlichkeitsarbeit stellt einen wichtigen Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung des Lokalen Aktionsplans dar. Bei der Ausstrahlung nach außen handelt es sich neben der Kooperation und Vernetzung der aktiv beteiligten Akteure um ein zweites Standbein der Lokalen Aktionspläne. Die Verbindung der Außendarstellung der Projekte und Gremien mit den Zielen und Themen des Aktionsplans ist dabei wichtig zur Erzeugung von Öffentlichkeitswirksamkeit. Ziel ist, die Bekanntheit des Lokalen Aktionsplans zu erhöhen, zu demonstrieren, dass man innerhalb der Kommune zu bestimmten Werten steht, und eine (Problem-)Sensibilität in der Bevölkerung herzustellen, die sich förderlich auf die Beteiligung an der Umsetzung des Aktionsplans auswirkt.

 *Es ist wichtig, dass Öffentlichkeitsarbeit ernst genommen wird und nicht im Alltagsgeschäft untergeht.*

Zur Öffentlichkeitsarbeit bieten sich unterschiedliche Vorgehensweise an. Zur Steigerung der Bekanntheit haben sich klassische Formate als gut geeignet erwiesen: (Auftakt-)Veranstaltungen, zu denen breit eingeladen wird, öffentlichkeitswirksame Aktionen im öffentlichen Raum, Präsentationen auf öffentlichen Veranstaltungen, Pressekonferenzen. Wichtig ist natürlich auch die kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit durch Homepage, Flyer, Newsletter und Dokumentationen der geleisteten Arbeit. Sinnvoll ist auch, Kontakte zu Medienvertreter/innen herzustellen, die dann über die Arbeit des Aktionsplans (regelmäßig) berichten. Da Skandale und negative Nachrichten meist eher von den Medien ausgegriffen werden, ist eine solche kontinuierliche Medienarbeit unerlässlich, um auch weniger spektakuläre, positive Aktivitäten in die Medien zu bringen.

Die Erfahrungen zeigen, dass Lokale Aktionspläne, die intensiv Öffentlichkeitsarbeit betreiben, insgesamt gesehen mehr Erfolge in Bezug auf die Zielerreichung zu verzeichnen haben als diejenigen, bei denen Öffentlichkeitsarbeit keinen hohen Stellenwert einnimmt. Insbesondere hinsichtlich der Aktivierung von Akteuren und der Sensibilisierung für das Anliegen des Aktionsplans spielt Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  frühzeitig ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit zu erarbeiten;
-  die Spitzen der Kommune in die Öffentlichkeitsarbeit einbeziehen – lädt die Bürgermeisterin ein, ist die Aufmerksamkeit höher als bei der Einladung durch den Koordinator;
-  Öffentlichkeitsarbeit in unterschiedlichen Formaten umzusetzen.




Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit erarbeitet haben;
- geklärt haben, wer bei der Umsetzung welche Aufgaben übernimmt und wer die Öffentlichkeitsarbeit koordiniert.

Weiterentwicklung Lokaler Aktionspläne

Evaluation von Projekten


Um die Qualität eines Lokalen Aktionsplanes zu prüfen und zu sichern, stellt die Durchführung von Evaluationsmaßnahmen einen wichtigen Faktor dar. Dabei soll zum einen geprüft werden, inwieweit die Einzelprojekte ihre eigenen Zielstellungen erfüllen, und zum anderen, inwieweit diese sich in die Leitziele des gesamten Aktionsplanes einfügen.

 *Es ist wichtig, dass Evaluation ernst genommen wird um, die Leitziele des Lokalen Aktionsplanes nicht aus den Augen zu verlieren.*

Die Vielzahl von Akteuren und Interessen, die in einem Lokalen Aktionsplan zusammenwirken, macht es erforderlich, dass eine Übersicht gewahrt wird, damit am Ende nicht jeder Träger oder jedes Projekt sein „eigenes Süppchen kocht“. Da die Koordinierungsstellen häufig bereits mit der Projektberatung und der inhaltlichen Arbeit viel zu tun haben, sollten nicht nur diese, sondern auch die Begleitausschüsse und ggf. das federführende Amt die Evaluierung der Projekte als kontinuierliche Aufgabe verstehen.


 *Es empfiehlt sich, bereits bei der Projektberatung mit den Trägern Vereinbarungen über angemessene Instrumente der Selbstevaluation der Projekte zu treffen.*

Da die Träger dazu angehalten sind, in ihren Projektanträgen klare Projektziele zu formulieren, bietet es sich an, bereits bei der Beratung angemessene Maßnahmen der Selbstevaluation zu vereinbaren, um diese Ziele zu überprüfen. Geeignete Mittel hierfür können Sachberichte sein, die regelmäßig an die Koordinierungsstellen gesendet werden, um über den aktuellen Stand der Projektumsetzung zu informieren. Präzisere Abfragen ermöglicht ein standardisierter Fragebogen, der von den Koordinierungsstellen in Zusammenarbeit mit den Begleitausschüssen entwickelt wird. Insbesondere bei kleineren Projekten ist hierbei jedoch zu berücksichtigen, dass der zu betreibende Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den Projektaktivitäten stehen sollte. Die Ergebnisse müssen im Begleitausschuss einer gemeinsamen Bewertung unterzogen werden und in die Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans eingehen.

 *Ein geeignetes Instrument zur Evaluation ist das Patenschaftsmodell, da es die direkte Überprüfung der Projektziele durch die Begleitausschussmitglieder ermöglicht.*




Im Rahmen dieses Modells übernimmt jedes Begleitausschussmitglied die Patenschaft für ein oder mehrere Projekte. Eine solche Patenschaft besteht darin, dass die Begleitausschussmitglieder „ihre“ Projekte besuchen, sich über die Aktivitäten informieren und im Ausschuss Bericht erstatten. Ein klarer Vorteil dieses Modells liegt darin, dass der Begleitausschuss aus erster Hand über die Projektdurchführung informiert wird und zugleich der Austausch zwischen Begleitausschussmitgliedern und Projektträgern angeregt wird. Zu berück-

sichtigen für die Durchführung ist allerdings der zusätzliche Zeitaufwand, den dieses Modell für die ehrenamtlichen Begleitausschussmitglieder mit sich bringt.

 *Dokumentierte Evaluationsergebnisse können für die Öffentlichkeitsarbeit, etwa auf Projektemessen, auf Internetseiten oder für Broschüren genutzt werden.*

Die Dokumentation von Evaluationsergebnissen der Projekte in Form von kurzen Texten oder Schaubildern kann für die Öffentlichkeitsarbeit des Lokalen Aktionsplans genutzt werden. Da solche Dokumentationen einen guten Einblick in die Arbeit der Projekte erlauben, stellen sie eine gute Basis dar, um über die Ziele des Lokalen Aktionsplans zu informieren und auf öffentlichen Veranstaltungen Diskussionen anzuregen.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  dass die Koordinierungsstellen frühzeitig umsetzbare Evaluationsinstrumente möglichst in Zusammenarbeit mit den Begleitausschüssen entwickeln;
-  spezielle Begleitausschusssitzungen für die Reflexion und Diskussion von Evaluationsergebnissen einzuplanen;
-  die Evaluationsergebnisse in einer Form zu dokumentieren, die sich für eine Veröffentlichung anbietet.



Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:


- im Begleitausschuss Instrumente der Selbstevaluation hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und den damit verbundenen Zeit- und Arbeitsaufwand diskutieren;
- klare Verantwortlichkeiten für die Evaluation zuweisen: an Begleitausschussmitglieder, Koordinierungsstelle und/oder an das federführende Amt;
- mit Projektträgern klare Vereinbarungen zur Evaluation und zu der Frequenz der Berichterstattung treffen.

Fortschreibung Lokaler Aktionspläne

Lokale Aktionspläne werden jährlich fortgeschrieben. Diese Fortschreibung sollte unter Einbeziehung der relevanten Akteure erfolgen, wobei der Begleitausschuss als „Wächter“ des Lokalen Aktionsplans eine besondere Rolle einnimmt. Die Fortschreibung erfolgt auf Grundlage der regelmäßigen eigenen Überprüfung, die die Stärken und Schwächen verdeutlicht und den Grad der Zielerreichung aufzeigt. Weiterhin geht es darum, zu überprüfen, inwieweit die Problemanalyse noch aktuell ist oder ob neue Entwicklungen zu verzeichnen sind, die möglicherweise eine Umsteuerung nötig machen. In solchen Fällen gilt es auch, die Ziele auf




ihre Relevanz zu überprüfen und eventuelle neue zu entwickeln. Auf dieser Grundlage können dann Prioritäten für die nächsten Monate festgelegt werden.

Für die Fortschreibung stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, z. B. das Logische Modell, mit dessen Hilfe die Zuordnung von Zielen zu Problemlagen und von Aktivitäten zu Zielen veranschaulicht wird. Somit wird deutlich, inwieweit alle Problemlagen durch Ziele und inwieweit alle Ziele durch Aktivitäten – konkret: die geförderten Projekte – abgedeckt sind. In einem weiteren Schritt werden die bislang erreichten Ergebnisse der Projektarbeit den Zielen zugeordnet, um festzustellen, welche Ziele in welchem Maße erreicht worden sind und wo noch Handlungsbedarf besteht.

 *Die Fortschreibung sollte unter Einbeziehung weiterer Netzwerke und Beteiligungsstrukturen als Ideengeber erfolgen.*

Wichtiges Anliegen des Lokalen Aktionsplans muss sein, kontinuierlich nach außen zu wirken und weitere Akteure einzubeziehen. Von daher bietet es sich an, die Fortentwicklung nicht nur im Begleitausschuss vorzunehmen, sondern im Vorfeld z.B. Werkstattgespräche zu veranstalten, zu denen offen eingeladen wird und auf denen das gesammelte Wissen der lokalen Akteure zusammengetragen wird. Dies bildet dann eine gute Basis für die konkrete Fortschreibung.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  gute Kontakte zu den relevanten Akteuren herzustellen, um auf ein umfangreiches Erfahrungswissen zurückgreifen zu können;
-  Instrumente der Selbstevaluation und des Monitorings zu nutzen;
-  ausreichend Zeit und Ressourcen für die Fortschreibung einzuplanen.




Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- die notwendigen Informationen (neue Entwicklungen, Ergebnisse der Projektarbeit) für die Fortschreibung zusammengetragen haben;
- sich Modelle überlegt haben, wie möglichst viele Akteure in die Fortschreibung einbezogen werden können;
- die zentrale Rolle des Begleitausschusses berücksichtigt haben.

Einbindung Lokaler Aktionspläne in kommunale und politische Entwicklungen

Die Einbindung Lokaler Aktionspläne in lokale Entwicklungskonzepte stellt einen wichtigen Faktor dar, um Nachhaltigkeit zu sichern. Das können beispielsweise kommunale Integrationskonzepte oder die Jugendhilfeplanung sein. Umgekehrt kann der Lokale Aktionsplan auch Prozesse anstoßen: So können, angeregt durch die Arbeit im Lokalen Aktionsplan, in

partizipativen Prozessen kommunale Leitbilder entwickelt und mit Handlungskonzepten unterlegt werden.

 *Über die Einbeziehung in kommunale Leitbilder wirken die Ideen des Lokalen Aktionsplans in weitere Bereiche.*

Kommunale Leitbilder beziehen verschiedene gesellschaftliche Bereiche – u.a. Stadtentwicklung, Wirtschaft, Kultur und Tourismus, aber auch Jugend, Bildung und Soziales – ein. Ist der Lokale Aktionsplan in der Kommune präsent und anerkannt und werden seine Themenfelder wie Demokratieentwicklung, Toleranz und ein klares Bekenntnis gegen Fremdenfeindlichkeit in die kommunalen Leitbilder integriert, werden sie hierüber in die entsprechenden gesellschaftlichen Bereiche vermittelt.




 *Kommunale Planungen profitieren von der Arbeit eines Lokalen Aktionsplans.*

Die Umsetzung des Lokalen Aktionsplans kann dazu beitragen, dass sich bei den an Planungsprozessen beteiligten Akteuren eine differenziertere Problemsicht entwickelt und Themen wie Demokratie und Vielfalt in die Planungen einfließen. Darüber hinaus können Kooperationen, die sich im Rahmen des Aktionsplans entwickeln, für die faktische Planungsarbeit genutzt werden und inhaltliche Anregungen geben.

Bezogen auf die Jugendhilfeplanung bedeutet dies beispielsweise, dass der Lokale Aktionsplan die Möglichkeit bietet, neue Arbeitsformen und Methoden zu entwickeln und zu testen und so die Qualität der Kinder- und Jugendarbeit fortzuentwickeln. So können z.B. Ansätze politischer Bildungsarbeit mit anderen Handlungsbereichen verbunden werden, so dass eine gelungene Mischung entsteht, die einen besseren Zugang zu den Zielgruppen ermöglicht. Denn im Rahmen der Regelförderung stehen für solche Experimente oftmals keine Zeit und keine Ressourcen zur Verfügung. Entsprechendes gilt auch für andere Fachplanungen.

Es gilt, den Lokalen Aktionsplan immer in die entsprechenden kommunalen Strukturen rückzubinden.

Deshalb ist es u.a. förderlich:

-  das Ämternetzwerk zu nutzen, um den Lokalen Aktionsplan auf Verwaltungsebenen gut zu verankern;
-  mit dem Lokalen Aktionsplan in den relevanten Gremien, z.B. Jugendhilfeausschuss, Migrationsrat, präsent zu sein;
-  darauf einzuwirken, dass die Themen des Lokalen Aktionsplans in kommunale Planungskonzepte, wie z.B. Jugendhilfeplanung oder Integrationsplan, und in kommunale Leitbilder aufgenommen werden.



Sie sollten in diesem Arbeitsschritt:

- mögliche Schnittstellen des Lokalen Aktionsplans zu anderen kommunalen Entwicklungskonzepten ausgelotet haben;
- Unterstützer/innen für die nachhaltige Verankerung der Leitziele ihres Lokalen Aktionsplans aktiviert haben;
- Dafür Sorge tragen, dass entstandene Arbeitsbeziehungen weiter tragfähig bleiben.

Literaturhinweise:

Behn, S., Bohn, I., Karliczek, K., Lüter, A., Sträter, T., (2011): „Lokale Aktionspläne. Zivilgesellschaft und Kommune in der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit“, in: Unsere Jugend 4/2011, 63. Jahrgang, S. 160-165.

Buchstein, H., Heinrich, G. (Hg.) (2010): Rechtsextremismus in Ostdeutschland. Demokratie und Rechtsextremismus im ländlichen Raum. Schwalbach im Taunus: Wochenschau Verlag.

Friedrich-Ebert-Stiftung - Landesbüro Thüringen (2007): Signale für Demokratie. Beispiele für die zivilgesellschaftliche Auseinandersetzung mit dem Rechtsextremismus. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/erfurt/04880.pdf> (15.04.2011).

Hafeneger, B., Schönfelder, S. (2007): Politische Strategien gegen die extreme Rechte in Parlamenten. Folgen für die kommunale Politik und lokale Demokratie. Berlin <http://library.fes.de/pdf-files/do/05021.pdf> (15.04.2011).

Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung (IDA) e.V.: <http://www.idaev.de> (15.04.2011).

Kulick, H., Staud, T. (2009): Das Buch gegen Nazis. Rechtsextremismus – was man wissen muss und wie man sich wehren kann. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Nexus Institut für Kooperationsmanagement und Interdisziplinäre Forschung/Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2008): Leitfaden Zivilgesellschaftliche Infrastruktur in (Ost-)Deutschland. Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Verwaltung, Unternehmen und drittem Sektor. http://www.partizipative-kommune.de/pdf/Leitfaden_Zivilgesellschaftliche+Infrastruktur_2008.pdf (15.04.2011).

Palloks, K., Steil, A. (2008): Von Blockaden und Bündnissen. Praxismaterialien zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus im Gemeinwesen. Weinheim und München: Juventa.

RAA Brandenburg (Hrsg.) (2010): Erfahrungen mit interkultureller Arbeit im ländlichen Raum. Abschlussbroschüre des Projektes "Interkulturelle Kompetenz - Kommunale Verantwortung für Bildung, Integration und Chancengleichheit". http://www.raa-brandenburg.de/Portals/4/media/UserDocs/Abschlussbericht_Interkulturelle_Kompetenz.pdf (15.04.2011).

RAA Brandenburg (Hg.) (2009): Schule in der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus. http://www.raa-brandenburg.de/Portals/4/media/UserDocs/RAA_SchuleundRechtsextremismus_gesamt.pdf (15.04.2011).

Respectabel (2010): Strategisch Handeln im lokalen Raum. Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung von Lokalen Aktionsplänen für Demokratie und Toleranz in Berlin. http://respectabel.de/ger/downloads/arbeitsmaterialien/StrategischHandeln_im_lokalenRaum.pdf (15.04.2011).

Rieker, P. (2009): Rechtsextremismus: Prävention und Intervention. Ein Überblick über Ansätze, Befunde und Entwicklungsbedarf. Weinheim und München: Juventa.