



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# **Arbeitshilfe zur Entwicklung und Implementierung Lokaler Aktionspläne**

**Programmbereich:  
„Entwicklung integrierter lokaler Strategien“  
(Lokale Aktionspläne)**

**im Programm „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsex-  
tremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“**

**Stand: 27.04.2007**

## **Inhalt:**

### **1. Einführung zum Bundesprogramm**

### **2. Programmbereich: „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne)**

- 2.1 Allgemeines
- 2.2 Phasen (Entwicklung, Implementierung und Fortschreibung)
- 2.3 Coachingverfahren

### **3. Anforderung an einen Lokalen Aktionsplan**

- 3.1 Situations- und Ressourcenanalyse
- 3.2 Zielstellungen
- 3.3 Handlungskonzept zur Erreichung der Zielsetzungen
- 3.4 Projektideen
- 3.5 Zielgruppen
- 3.6 Qualitätssicherung
- 3.7 Gender Mainstreaming
- 3.8 Öffentlichkeitsarbeit
- 3.9 Einbindung in bestehende oder geplante kommunale Entwicklungskonzepte
- 3.10 Controlling

### **4. Netzwerke und Gremien**

- 4.1 Beteiligung lokaler, zivilgesellschaftlicher Akteure
- 4.2 Ämternetzwerk
- 4.3 Lokale Koordinierungsstelle
- 4.4 Begleitausschuss
- 4.5 Interne Kommunikation zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren

### **5. Einzelprojekte**

## **Anlagen:**

- 1. Konzeptpapier Programm „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“, Stand 15.12.2006
- 2. Leitlinie zum Programmbereich „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne) des Bundesprogramms „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“

## 1. Einführung zum Bundesprogramm

Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus sind in Deutschland nach wie vor ernst zu nehmende Probleme. Dies belegen die Verfassungsschutzberichte, die Wahlergebnisse rechtsextremer Parteien sowie neuere Studien und Berichte aus der pädagogischen Praxis. Es zeigt sich, dass vor allem im Bereich der öffentlichkeitswirksamen Gewalttaten junge Menschen als Täter in Erscheinung treten. Einstellungsuntersuchungen zeigen hingegen, dass besonders bei Erwachsenen, vor allem Älteren, entsprechende Orientierungen ausgeprägt sind.

Zur wirksamen Begegnung von Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus bedarf es neben repressiven Maßnahmen vor allem zielgerichteter Präventionsstrategien. Dabei muss es vor allem um die Stärkung der Zivilgesellschaft und die Vermittlung von Werten wie Toleranz und Demokratie im Rahmen der bildungspolitischen Arbeit gehen. Aber auch die bereits rechtsextremistisch gefährdeten Jugendlichen dürfen nicht aufgegeben werden. Die Koalitionsvereinbarung der Bundesregierung setzt daher auf Fortsetzung und Verstärkung des Einsatzes der Jugendpolitik für Demokratie und Toleranz. Ziel ist, Verständnis für die gemeinsamen Grundwerte und kulturelle Vielfalt zu entwickeln, die Achtung der Menschenwürde zu fördern und jede Form von Extremismus, insbesondere den Rechtsextremismus, zu bekämpfen. Mit dem Programm „Jugend für Vielfalt, Demokratie und Toleranz – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“ sollen diese Ziele umgesetzt werden.

Das Programm ist im präventiv-pädagogischen Bereich angesiedelt, dient der Bewusstseinsbildung und ist auf langfristige Wirkungseffekte ausgerichtet. Schwerpunkte des Programms sind:

- die Entwicklung integrierter lokaler Strategien durch Lokale Aktionspläne in kommunaler Verantwortung (Säule 1)
- die Entwicklung und Umsetzung themenbezogener modellhafter Maßnahmen freier Träger (Säule 2)
- die Programmsteuerung, Evaluation, Öffentlichkeitsarbeit, Forschung, Einbindung bundesweiter und lokaler Bündnisse (Säule 3)<sup>1</sup>

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf den Programmbereich „Entwicklung integrierter lokaler Strategien durch Lokale Aktionspläne“.

**Mitgeltende Dokumente** bei der Umsetzung von Projektvorhaben im Rahmen des Programmbereichs „Entwicklung integrierter lokaler Strategien durch Lokale Aktionspläne“:

- Leitlinie zum Programmbereich „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne) des Bundesprogramms „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“

---

<sup>1</sup> Vgl. Leitlinien zum Programmbereich „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne), S. 2.

- Konzeptpapier Programm „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“, Stand 15.12.2006

## **2. Programmbereich: „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne**

### **2.1 Allgemeines**

Die Entwicklung integrierter lokaler Strategien hat sich als ein Erfolg versprechender Ansatz zur Stärkung der Zivilgesellschaft erwiesen. Hierbei hat sich zur Steuerung von Entwicklungsprozessen zur Demokratieentwicklung und für die nachhaltige Entwicklung lokaler Bündnisse gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus das Instrument der „Lokalen Aktionspläne“ als besonders geeignet - bewährt.

Von folgenden Grundüberlegungen wird u. a. ausgegangen:

- Der lokale Raum ist für die Stärkung von Toleranz und Demokratie von besonderer Bedeutung. Im öffentlichen Raum und in der Nachbarschaft finden alltägliche Kommunikation und Austausch statt, hier werden gesellschaftliche Konflikte und knappe Ressourcen deutlich. Vor Ort wird der Zusammenhang zwischen sozialer und räumlicher Organisation der Gesellschaft unmittelbar durch die Bürger/-innen erfahren, dort vollzieht sich gesellschaftlicher und politischer Alltag. Wichtige Rahmenbedingungen für einen demokratischen Alltag werden im Dreieck von Bürgerschaft, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Kommunalpolitik geschaffen.<sup>2</sup>
- Für den organisierten Rechtsextremismus ist der lokale Raum schon seit Jahren ein zentrales Betätigungsfeld. Ob es zu einer Verfestigung der rechtsextremen Einflüsse in der Kommune oder dem Landkreis kommt, ist wesentlich davon abhängig, wie stark und sensibilisiert die kommunale Demokratie ist.
- Als wesentlich für die Stärkung und Sensibilisierung kommunaler Demokratie und für erfolgreiches Agieren gegen rechtsextreme Dominanz hat sich die Entwicklung einer integrierten Handlungsstrategie innerhalb der Kommune (des Landkreises, des Zusammenschlusses von Gebietskörperschaften) erwiesen. Das bedeutet insbesondere, dass
  - das innerhalb der Kommune abgestimmte Konzept von allen wichtigen Akteurinnen und Akteuren getragen wird (u. a. von Schulen, Jugendhilfe, Sport, lokaler Wirtschaft, Polizei, Medien, Kirchen, Interessenverbänden, Bürgerinitiativen, Vertreterinnen und Vertretern der lokalen kommunalen Politik) und
  - das Konzept den gesamten lokalen Raum im Blick hat, nicht nur einzelne Phänomene oder einzelne Zielgruppen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Siebert, I.: Mut zu Toleranz und Demokratie in der Gemeinde. Der lokale Aktionsplan Potsdam als Beispiel. In: Meyer, G., Dovermann, U., Frech, S. und Gugel, G. (Hrsg.): Zivilcourage lernen, Analysen – Modelle – Arbeitshilfen. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2004.

- Erfahrungen haben gezeigt, dass die aktivierende Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes ein sinnvoller Weg ist, um die vorhandenen Ressourcen *effektiver zu bündeln und weitere zu mobilisieren*. Das kann über das Instrument der Lokalen Aktionspläne erreicht werden.

Denk- und Praxisansätze aus unterschiedlichen Organisationen und unterschiedlichen Arbeitsfeldern sollten zum Tragen kommen. Dies bedeutet, dass nicht nur ein Partner dominiert, sondern sich die unterschiedlichen Beteiligten möglichst „auf gleicher Augenhöhe“ begegnen. Ungeachtet dessen spielt der öffentliche Sektor – in unserem Fall die Kommune oder die lokale Koordinierungsstelle – bei der Implementierung solcher Lokalen Aktionspläne eine Schlüsselrolle.

## 2.2 Phasen (Entwicklung, Implementierung und Fortschreibung)

### **Phase „Entwicklung des Lokalen Aktionsplans“**

Bei der Entwicklung des Lokalen Aktionsplans bietet sich folgende Vorgehensweise an:

- 1) Analyse der gegenwärtigen Situation bzgl. Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus (**Situationsanalyse über Strukturen und Erscheinungsformen in der Kommune / im Landkreis**)
- 2) Bestandsaufnahme von Konzepten und Maßnahmen im Umgang mit diesen Problembereichen (**Ressourcenanalyse der bestehenden Angebote und Vernetzungen**),
- 3) Systematisierung und Auswertung der vorhandenen Aktivitäten
- 4) Entwicklung von partizipativen, demokratiefördernden **Handlungsstrategien** (Ebenen: Ziele / Handlungskonzepte / Projektideen) und
- 5) in einen **Lokalen Aktionsplan** zur Demokratieentwicklung und Stärkung der Zivilgesellschaft zu integrieren.

Ist der Bedarf erhoben, wird, wie oben bereits dargestellt, der Lokale Aktionsplan zur Stärkung der Zivilgesellschaft – nach Politik- und Handlungsfeldern gegliedert – erstellt (Anforderungen an einen Lokalen Aktionsplan: S. 3 der Leitlinien, Pkt. 3./ 4. der Arbeitshilfe).

Voraussetzung für die Entwicklung des Lokalen Aktionsplans ist die Festlegung eines **verantwortlichen (federführenden) Amtes**. Sollte für die Kommune / den Landkreis / den Zusammenschluss von Gebietskörperschaften noch kein **Ämternetzwerk** bestehen, auf das zurückgegriffen werden kann, ist die Einrichtung eines solchen in dieser Phase von wesentlicher Bedeutung.

Des Weiteren ist die Einbeziehung von interessierten **Akteurinnen und Akteuren der Zivilgesellschaft** unbedingt erforderlich.

Der Prozess der Entwicklung des Lokalen Aktionsplans (Richtwert ca. 2 Monate) kann durch einen externen Coach begleitet werden.

### **Phase „Implementierung des Lokalen Aktionsplans“**

Nach Erstellung des Lokalen Aktionsplans durch die beteiligten Akteurinnen und Akteure muss dieser in den politischen Raum eingebracht werden. Der Lokale Aktionsplan wird in verschiedenen, für die Handlungsfelder relevanten, Ausschüssen und ggf. im kommunalen Parlament diskutiert und verabschiedet.

Nach der Verabschiedung des Lokalen Aktionsplans stehen folgende Maßnahmen im Mittelpunkt der Aktivitäten:

- Einrichtung einer lokalen Koordinierungsstelle
- Aufruf/e zur Einreichung von Einzelprojekten
- Installierung eines Begleitausschusses
- Entwicklung eines Bewertungs- und Auswahlverfahrens
- Treffen von Auswahlentscheidungen zu den Einzelprojekten und deren Dokumentation durch den Begleitausschuss,
- Bewilligung von Einzelprojekten durch Erlass von Zuwendungsbescheiden durch das federführende Amt
- Umsetzung von Einzelprojekten
- Beginn einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit
- Erste Auswertungsphase – Selbstevaluation mit der Überprüfung der Zielstellungen, Handlungsfelder und der Einzelprojekte des Lokalen Aktionsplans
- Teilnahme am Programmmonitoring und Zusammenarbeit mit dem/der externen Evaluator/-in des Programmbereichs „Entwicklung integrierter lokaler Strategien (Lokale Aktionspläne)“ sowie der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms
- Berichterstattung gegenüber den Beteiligten und der (Fach-)Öffentlichkeit

Der Prozess der Implementierung des Lokalen Aktionsplans kann zeitweise (Richtwert ca. 4 Monate zu Beginn des Prozesses) durch einen externen Coach begleitet werden.

### **Phase „Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans“**

Der Lokale Aktionsplan wird jährlich fortgeschrieben.

Die Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans dient insbesondere der Lokalen Koordinierungsstelle, dem Begleitausschuss und dem Ämternetzwerk ein Resümee über die vergangene Förderperiode zu ziehen und gegebenenfalls nachzusteuern.

Im Rahmen der Fortschreibung sollte

- die Problemlage aktualisiert,
- die Ziele ggs. neu definiert und
- das Handlungskonzept angepasst werden.

Die Fortschreibung muss schon vor Beendigung der Förderperiode erfolgen, damit eine nahtlose Weiterförderung möglich ist. Der fortgeschriebene Lokale Aktionsplan ist zusammen mit dem Antrag auf Weiterförderung zwei Monate vor Beendigung des Förderzeitraums bei der Regiestelle einzureichen.

An der Fortschreibung sind von der lokalen Koordinierungsstelle neben dem Begleitausschuss und dem Ämternetzwerk weitere für das Fördergebiet relevante zivilgesellschaftliche Akteure zu beteiligen. Der Prozess der Fortschreibung gibt den Einzelprojekten die Gelegenheit, sich mit ihren (Zwischen-) Ergebnissen vor dem Begleitausschuss zu präsentieren. So haben alle Beteiligten die Möglichkeit, sich über den aktuellen Stand der Umsetzung des Lokalen Aktionsplans zu informieren und festzustellen, ob die durchgeführten Einzelprojekte erfolgreich waren und zur Umsetzung der Ziele aus dem Lokalen Aktionsplan beigetragen haben.<sup>3</sup>

Bei der Planung neuer Einzelprojekte im Rahmen der Fortschreibung ist zu beachten, dass eine Wiederholung von Einzelprojekten im nächsten Förderjahr nur in begründeten Bedarfsfällen (z. B. sehr erfolgreiches Projekt und hoher Bedarf, der ansonsten nicht zu decken ist; besondere Zielgruppe) möglich ist.

Der Prozess der 1. Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans kann zeitweise (Richtwert ca. 3 Monate) durch einen externen Coach begleitet werden.

Die Förderung der Entwicklung, Implementierung und Umsetzung des Lokalen Aktionsplans ist mit einer mehrjährigen Laufzeit möglich. Die Laufzeit ist auf insgesamt drei Jahren begrenzt.

## 2.3 Coachingverfahren

Das Programm sieht vor, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure bei der Entwicklung des Lokalen Aktionsplans durch externe Berater/-innen (Coaches) begleitet werden.

Die Auswahl der Organisation / Institution (Träger), die das Coaching durchführt, geschieht durch das BMFSFJ und die Regiestelle in enger Abstimmung mit den Ländern.

Durch den Träger wird der Coachingprozess in Abstimmung mit dem Land und der Regiestelle in der ausgewählten Kommune (Landkreis, Zusammenschluss von Gebietskörperschaften) implementiert.

Ziel eines externen Coachings ist, das Anliegen der Kommune / des Landkreises / des Zusammenschlusses von Gebietskörperschaften in Bezug auf die Erstellung und Implementierung eines Lokalen Aktionsplans mit seiner Aufbau- und Ablauforganisation zu ihrer Zufriedenheit zu lösen.

Die Unterstützungsleistungen durch externe Coaches bei der Entwicklung, Erstellung, Implementierung und (ersten) Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans lassen sich in folgende Schwerpunkte gliedern:

---

<sup>3</sup> Bundesmodellprogramm Lokales Kapital für Soziale Zwecke (LOS), Handbuch für Lokale Koordinierungsstellen, stand: 17.02.2006, S.35.

- Analyse der gegenwärtigen Situation bzgl. Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus - Situationsanalyse über Strukturen und Erscheinungsformen in der Kommune / im Landkreis
- Bestandsaufnahme von Konzepten und Maßnahmen im Umgang mit diesen Problembereichen - Ressourcenanalyse der bestehenden Angebote und Netzwerke
- Systematisierung und Auswertung der vorhandenen Aktivitäten
- Entwicklung einer partizipativen, demokratiefördernden Handlungsstrategie mit den Ebenen: Ziele / Handlungskonzepte / Projektideen
- Beschreibung von anzusprechenden Zielgruppen
- Beschreibung der einzubindenden Personen, Initiativen, Organisationen, Interessenvertretungen, Unternehmen etc.
- Erstellung eines Lokalen Aktionsplans
- Entwicklung und Implementierung der Aufbau- und Ablauforganisation der lokalen Koordinierungsstelle, seiner Netzwerke und Gremien
- Entwicklung von Controlling- und Qualitätssicherungsmaßnahmen
- Überprüfung der Zielerreichung, der Erfahrungen und Ergebnisse
- Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplans
- Unterstützung bei der Lösung von Problemen und Konflikten

Durch die Regiestelle wird prozessbegleitend die Koordination, den bundesweiten Fachaustausch und die administrative Umsetzung des Coachingverfahrens übernommen.

Das Coaching wird nicht aus Mitteln des Lokalen Aktionsplans, sondern gesondert über die Regiestelle finanziert.

### **3. Anforderung an einen Lokalen Aktionsplan**

#### **3.1 Situations- und Ressourcenanalyse**

Der erste Schritt zur Erstellung eines Lokalen Aktionsplans ist eine **Situationsanalyse**. Dazu gehört eine Analyse der örtlichen Problemlagen z.B. anhand von Strukturdaten zu Wahlergebnissen, parlamentarischer Zusammensetzung, rechtsextremen Straf- und Gewalttaten. Die in diesem Kontext wirkenden Politikbereiche Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Familie und Bildung, Sicherheit, Integration, Wohnen und Wohnumfeld, Arbeits- und Beschäftigungsmarkt sowie Arbeitslosenquote und Ausbildungssituation/-förderung sind zu berücksichtigen.

Im Folgenden wird die **Ressourcenanalyse** erstellt, in der bestehende lokale Netzwerke und Strukturen, Handlungsansätze, laufende Maßnahmen, zivilgesellschaftliche Initiativen und weitere Ressourcen erfasst werden. Dafür eignen sich Experteninterviews mit lokalen Akteurinnen und Akteuren (u. a. aus den Bereichen Verwaltung, Jugendhilfe, Polizei, Schulen, Ausländerbeauftragten, Opferberatungen und (Flüchtlings-) Initiativen) deren Aussagen bzgl. der „Einschätzung der Gesprächspartner/innen hinsichtlich der aktuellen Situation [...] und erfolgreicher bzw. nicht erfolg-

reicher Maßnahmen, [...] sowie ihre Sicht auf die Ziele und Inhalte des Aktionsplans“<sup>4</sup> in die Erstellung des LAP einfließen.

Ein Schwerpunkt der Ressourcenanalyse muss die Darstellung der bisherigen Maßnahmen und Aktivitäten gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus in der Kommune (Landkreis etc.) sein, sowie deren fachliche Einschätzung. Letztere sollte insbesondere unter Einbeziehung der relevanten Fachressorts der im Ämternetzwerk zusammengefassten Ämter vorgenommen werden.

Die vorhandenen Grundlagen werden systematisiert und ausgewertet, um auf ihnen den Lokalen Aktionsplan aufzubauen.

### 3.2 Zielstellungen

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Situations- und Ressourcenanalyse werden die strategischen Ziele erarbeitet. Die eindeutige Zielentwicklung ist eine wichtige Vorstufe für die Qualitätssicherung des Projektvorhabens, indem die Ziele für einen Lokalen Aktionsplan klar entwickelt werden.

Im Rahmen der Zielentwicklung sind durch die beteiligten Akteurinnen und Akteure Leitziele, Mittlerziele und Handlungsziele festzulegen.

- Die **Leitziele** geben die Grundausrichtung des Lokalen Aktionsplans an und sind in ihrer Ausrichtung eher langfristig angelegt. Sie schreiben die zugrunde liegenden Werte fest und sind die Voraussetzung, um weitere Zielebenen ableiten zu können, die Operationalisierung selbst erfolgt auf der Ebene der Handlungsziele.<sup>5</sup>
- „Ein **Mittlerziel** verbindet die Ebenen der Leit- und der Handlungsziele. Es ist mittelfristig angelegt und vom Leitziel aus gesehen der nächste Schritt der Konkretisierung. [...] Es enthält schon operationalisierte Elemente.“<sup>6</sup>
- 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.“<sup>7</sup>  
Eine weitere Konkretisierung der Handlungsziele des Lokalen Aktionsplans erfolgt im Rahmen der Einzelprojekte.

---

<sup>4</sup> Behn, S.: „Erfahrungen aus der Erstellung und Umsetzung des Lokalen Aktionsplans für Toleranz und Demokratie in Potsdam“. In: E&C-Konferenz: Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Arbeitsformen, Methoden und Standards“, Dokumentation der Konferenz vom 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt, S. 80

<sup>5</sup> [www.qs-kompodium.de/pdf/Qs21.pdf#page=81](http://www.qs-kompodium.de/pdf/Qs21.pdf#page=81)

<sup>6</sup> ebd.

<sup>7</sup> ebd.

Die formulierten Handlungsziele sollten „SMART“ sein:

- S = spezifisch** konkrete Teilziele werden evaluiert
- M = messbar** die Zielerreichung lässt sich beobachten, messen, feststellen
- A = akzeptabel** es besteht ein (Minimal-)Konsens über die Notwendigkeit einer Untersuchung des Ziels
- R = realistisch** das Ziel ist unter den finanziellen, personellen, politischen ... Rahmenbedingungen prinzipiell erreichbar
- T = terminiert** ein (realistischer) Zeitrahmen ist möglich und wird festgelegt

(nach Maja Heiner und Wolfgang Beywl, 1996)<sup>8</sup>

### **Beispiel:**

Im Rahmen der Situationsanalyse wurde u. a. festgestellt:

In den letzten Kommunalwahlen haben die rechtsextremen Parteien einen deutlichen Stimmenzuwachs erhalten und es haben vermehrt Übergriffe auf Menschen mit Migrationshintergrund stattgefunden, oftmals ohne dass deutsche Mitbürger eingegriffen hätten.

Ausgehend von diesem Ergebnis der Analyse könnten folgende Ziele formuliert werden:

#### Leitziel

Der Lokale Aktionsplan soll dazu beitragen, dass die Öffentlichkeit in Landkreis / Kommune / Gebietskörperschaft XXX für die Problematik Rechtsextremismus sensibilisiert und die Bereitschaft zur Zivilcourage gestärkt wird.

#### Mittlerziele

- a) Intensive Öffentlichkeitsarbeit
- b) Information über Rechtsextremismus (Ursachen, Erscheinungsformen, Ziele,...)
- c) Die Bürger sind verstärkt für ehrenamtliches Engagement zu gewinnen
- d) Kooperation mit Polizei, Sicherheitsorganen

#### Handlungsziele

- a) Durchführung von 3 Informationsveranstaltungen zum Thema Rechtsextremismus im Jahr 2007
- b) 3 Aufrufe per Anzeige in den lokalen Medien sowie Erstellung und Verteilung eines Plakates im Jahr 2007
- c) 1 Vertreter/-in der Polizei (z. B. Präventionsbeauftragte/r) ist im Begleitausschuss ständig vertreten

---

<sup>8</sup> [www.qs-kompodium.de/pdf/Qs19.pdf#page=30](http://www.qs-kompodium.de/pdf/Qs19.pdf#page=30)

### 3.3 Handlungskonzept zur Erreichung der Zielsetzungen

Die Sozialraumorientierung beinhaltet ein Umdenken, einen Paradigmen- und Politikwechsel, der nicht auf ein einzelnes Ressort (z. B. Jugendpolitik) beschränkt sein darf. Von den Problemen der Kommune, den (Bildungs-)Bedürfnissen und angestrebtem Kompetenzzuwachs von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen ausgehend, besteht die Notwendigkeit Angebote, Strukturen und Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Dazu erforderlich sind neue Formen des Denkens und Handelns der Verwaltung und die Nutzung neuer Beteiligungschancen, nicht nur seitens der lokalen Akteurinnen und Akteure.<sup>9</sup>

Sozialräumliche Strategien und Handlungskonzepte sind<sup>10</sup>:

- Ressourcenorientiert
- Ressortübergreifend
- Partizipativ
- Synergetisch (nicht additiv)
- Integrativ
- Kommunikativ (aktiv und offen)
- Intermediär
- Die formelle, informelle und non-formelle Ebene verknüpfend
- Regel- und fehlerfreundlich
- (Selbst-)reflexiv
- Lösungsorientiert

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Entwicklungsziele und vorhandener Netzwerke und Strukturen (Punkt 3.2) wird das Handlungskonzept erstellt, die im Stammbblatt angegebenen Förderschwerpunkte finden sich in den Handlungsfeldern wieder. Durch die beteiligten Akteurinnen und Akteure werden diese zu konkreten Projektideen verarbeitet, die von Einzelprojekträgern mit konkreten Projekten umgesetzt und umgesetzt werden sollen.

Die inhaltliche Ausgestaltung der Lokalen Aktionspläne richtet sich nach den regionalen Erfordernissen. Mögliche **Förderschwerpunkte**<sup>11</sup> für die Maßnahmen eines Lokalen Aktionsplans können sein:

- a) Soziale Integration: Die unzureichende Ausbildungs- und Qualifizierungssituation sowie die Reduzierung von Angeboten der kommunalen Jugend- und Sozialarbeit führen gerade in strukturschwachen Regionen dazu, dass es Jugendlichen an Möglichkeiten der sozialen Integration mangelt. Extremisten und ihren Vorfeldorganisationen gelingt es zunehmend, Jugendliche auf dieser Ebene anzusprechen. Vor diesem Hintergrund bedarf es der verstärkten Förderung

---

<sup>9</sup> Brocke, H.: Sozialräumlichkeit als neue Form kommunaler Politikgestaltung. Handlungsempfehlungen aus den Erfahrungen der Bundesprogramme Soziale Stadt, E&C, LOS u. a.; in: E&C-Konferenz: „Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Arbeitsformen, Methoden und Standards“ Dokumentation der Konferenz vom 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt; S. 6

<sup>10</sup> ebd.

<sup>11</sup> Leitlinien zum Programmbereich "Entwicklung integrierter lokaler Strategien" (Lokale Aktionspläne), S. 5 f.

demokratischer Strukturen und Angebote, die geeignet sind, Erfahrungen von Teilhabe und Beteiligung zu vermitteln.

- b) Interkulturelles Lernen/Antirassistische Bildung: Immer wieder zeigt sich, dass Fremdenfeindlichkeit sowie ein Mangel an interkultureller Kompetenz durch fehlende Erfahrungen und Kontakte zwischen Menschen unterschiedlicher ethnischer und kultureller Herkunft und durch die ungenügende Reflexion eigener Voraussetzungen und Vorannahmen befördert wird. Es ist daher wichtig, Angebote interkulturellen und antirassistischen Lernens zu entwickeln und zu fördern, die entsprechende Erfahrungen/Kontakte „auf gleicher Augenhöhe“ ermöglichen sowie helfen, sie zu reflektieren und einzuordnen.
- c) Interreligiöses Lernen: Im Kontext der Prävention von Extremismus und Islamismus stellt sich in Hinblick auf Religion vor allem die Frage nach dem Stellenwert interreligiösen Lernens in der Jugend- und Erwachsenenbildung sowie nach den Möglichkeiten der interkulturellen Öffnung entsprechender Angebote.
- d) Kulturelle und geschichtliche Identität: Nach wie vor gehören Verweise auf historische „Tatbestände“ zum Kernbestand extremer Ideologien und fremdenfeindlicher Argumentationen. Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, angemessene Angebote zu entwickeln und umzusetzen.
- e) Bekämpfung rechtsextremistischer Bestrebungen bei jungen Menschen: Eine Verstärkung der Einbeziehung rechtextremistisch gefährdeter Jugendlicher in die präventive Arbeit erscheint vor dem Hintergrund der zunehmenden Erfolge rechtsextremer Organisationen bei der Ansprache von Jugendlichen dringend geboten.
- f) Demokratie- und Toleranzerziehung: In einer durch Vielfalt und Migration geprägten Gesellschaft stellt sich die grundlegende Frage, wie das Miteinanderleben gestaltet werden soll. Demokratieerziehung bietet die Gelegenheit, sich mit einem Demokratieverständnis auseinanderzusetzen, das Demokratie nicht nur als politische Herrschafts-, sondern auch als Lebens- und Gesellschaftsform begreift. Dabei stellt sie kritische Fragen nach dem Umgang mit Minderheiten und vermittelt jungen Menschen – gleich welcher Herkunft – die gemeinsamen Grundwerte dieser Gesellschaft. Das Wissen über die allen Menschen gleichberechtigt zustehenden Grundfreiheiten und Rechte sowie die Bereitschaft, diese anzuerkennen und zu verteidigen, stellen dabei wesentliche Voraussetzungen dar, um in der Gesellschaft Verantwortung für sich selbst und andere übernehmen zu können.
- g) Stärkung der demokratischen Bürgergesellschaft: Eine lebendige und demokratische Bürgergesellschaft wird in erster Linie durch die aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger geschaffen, die in ihr leben. Gerade in strukturschwachen Regionen ist zu beobachten, dass gesellschaftliche Gestaltungs- und Beteiligungsspielräume zunehmend von rechtsextremen Organisationen und Parteien besetzt werden. Besonders in den neuen Bundesländern fehlt vielerorts eine demokratische, zivilgesellschaftliche Infrastruktur, die in der Lage ist, situations- und bedarfsorientierte Formen von Beteiligungskultur zu erproben, um Integrationseffekte zu verbessern. Es bedarf daher wirksamer Modelle und Methoden, die besonders auch jene Bürgerinnen und Bürger in gesellschaftliche

Entwicklungsprozesse einbinden, die über bisherige Beteiligungsangebote nicht erreichbar waren.

An diesem Punkt der Entwicklung des Lokalen Aktionsplanes sind neben der Festlegung der Handlungsfelder / Schwerpunktbereiche unbedingt die Handlungszuständigkeiten zu bestimmen. Dabei sind das Ämternetzwerk und die lokale Koordinierungsstelle einzubeziehen.

### 3.4 Projektideen

Ausgehend von den festgelegten Leit- und Mittlerzielen und dem erarbeiteten Handlungskonzept mit ausgewiesenen Handlungsfeldern (Schwerpunkten) werden durch die Akteurinnen und Akteure Projektideen entwickelt.

Projektideen konkretisieren / untersetzen die Handlungsfelder und bilden einen wichtigen Ausgangspunkt für die Entwicklung von Einzelprojekten. Eine Projektidee (z. B. Aufklärung und Hintergründe zum Thema rechte und fremdenfeindliche Bedrohung und Gewalt) kann auch durch mehrere Einzelprojekte konkretisiert und umgesetzt werden.

Bei der Beschreibung von Projektideen sollte zu Beginn eines Prozesses darauf geachtet werden, dass sichtbare, d. h. vermittelbare und vor allem zu Beginn auch greifbare Umsetzungserfolge angestrebt werden können.

Dabei sollten Querverbindungen zwischen den Projektideen gesucht und Synergien genutzt werden. Ggf. sollten "Leuchtturmideen" initiiert werden, um lokale Akteurinnen und Akteure zu aktivieren. Das könnten Projektideen sein, die auf eine breite Öffentlichkeit setzen und auf die Medien aufmerksam werden. Projektideen, die ein aktivierendes "Wir-Gefühl" im Themenfeld auslösen, sind vor allem zu Beginn eines Prozesses von Vorteil.

Hintergrund: Gerade am Anfang eines Prozesses werden bei den lokalen Akteurinnen und Akteuren Erwartungen aufgebaut, die zeitnah eingelöst werden sollten (Aufrechterhaltung des Engagements).

#### **Beispiel:**

Mit Blick auf das auf S. 10 eingeführte Beispiel könnten auf der Grundlage der Zielstellungen und der festgelegten Handlungsfelder / Schwerpunktbereiche beispielsweise folgende Projektideen entwickelt werden:

- a) Erstellung von Informationsbroschüren als Handreichungen für öffentliche Institutionen wie Verwaltungen, Jugendeinrichtungen, Schulen als auch Verbände und Organisationen. Aufklärung über rechte und fremdenfeindliche Bedrohung und Gewalt, insbesondere die Darstellung von Formen der Gewalt. Ergänzend können Expertinnen und Experten hinzugezogen werden.
- b) Trainingsangebote zu Konfliktmanagement / Mediation vor Ort. Ziel ist die Schaffung von Möglichkeiten, Beratung und/oder Konfliktmanagement niedrigschwellig und kostenlos anzubieten. Des weiteren können Trainings zu Zivilcourage und Deeskalation sowohl für Bürger/-innen als auch für Angestellte der Stadtverwaltung sowie für Ehrenamtliche etabliert werden. Empfehlenswert ist zudem die öffentliche Auszeichnung engagierter Bürger/innen.

### 3.5 Zielgruppen

Folgende Zielgruppen sind in den Leitlinien des Programmbereichs ausgewiesen:

- a) Jugendliche in strukturschwachen Regionen und Kommunen
- b) Männliche Jugendliche aus „bildungsfernen“ Milieus mit Affinität zu Fremdenfeindlichkeit
- c) Kinder und jüngere Jugendliche
- d) Migrantinnen und Migranten
- e) Eltern, Erzieher/-innen, Lehrer/-innen, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen
- f) Multiplikatorinnen und Multiplikatoren
- g) „lokal einflussreiche und deutungsmächtige Akteursgruppen“<sup>12</sup>

Bei der Entwicklung des Lokalen Aktionsplans müssen in Bezug auf die Zielgruppe/n insbesondere folgende Aspekte beachtet werden:

- Sind die Zielgruppen präzise definiert?
- Stehen die in der Problemanalyse definierten Zielgruppen im Mittelpunkt?
- Sind die Handlungsfelder und Projektideen unter Beachtung der Zielgruppenspezifika geplant?
- Partizipiert die anvisierte Zielgruppe aktiv?

Ein wesentliches Merkmal des Programms „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“ ist die aktive Einbindung der Zielgruppe/n in die Vorhaben. Bezogen auf den Lokalen Aktionsplan bedeutet es, dass Vertreter/-innen der Zielgruppe/n in den Phasen der Entwicklung, der Umsetzung und der Fortschreibung zwingend mit zu beteiligen sind.

### 3.6 Qualitätssicherung

Lt. den Leitlinien zum Programmbereich „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne) ist die Sicherung der Qualität der Umsetzung der Lokalen Aktionspläne als eine ständig begleitende Aufgabe der lokalen Koordinierungsstellen und der Regiestelle des Programms zu betrachten.

---

<sup>12</sup> Leitlinien zum Programmbereich „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne), S. 4

## **Selbstevaluation**

Die lokale Koordinierungsstelle entwickelt und nutzt spezifische Systeme der Selbstevaluation zur Überprüfung des Lokalen Aktionsplans und der in Umsetzung befindlichen Einzelmaßnahmen. Ziele, Praxis und Wirkung sind regelmäßig zu prüfen.

Eine wesentliche Grundlage hierfür bilden die „Stammbblätter für die Einzelprojekte bzw. durchführende Organisationen, Teil I und Teil II“, da über diese während der Umsetzung und Abrechnung für jedes Einzelprojekt programmbezogene Berichte erstellt werden.

Im Stammbblatt I sind neben allgemeinen Trägerdaten, Aussagen zu Zielen, Inhalten, methodischem Vorgehen etc. auch **Erfolgsindikatoren** auszuweisen. Diese dienen der Überprüfung der Zielerreichung und der Beschreibung der erzielten Wirkungen.

Die Erfolgsindikatoren sind als Handlungsziele zu formulieren und sollten SMART sein ( Pkt. 3.2)

Im Rahmen des Stammbblattes II, das nach Abschluss des Einzelprojektes einzureichen ist, werden die aufgestellten Indikatoren aufgegriffen und die Zielerreichung durch den Einzelprojekträger konkret dargestellt.

Die Erfolgsindikatoren sollen insbesondere den Einzelprojekträger, die lokale Koordinierungsstelle und den Begleitausschuss darin unterstützen, Aussagen über Erfolg oder Misserfolg eines Einzelprojektes zu treffen.

Am Ende des Gesamtförderzeitraums, d. h. in der Regel nach drei Jahren, ist durch die lokale Koordinierungsstelle eine Dokumentation über Entwicklung, Umsetzung und Fortschreibung(en) des Lokalen Aktionsplans zu erstellen, in der anschaulich insbesondere die erzielten Ergebnisse und Wirkungen dargestellt werden. Hierfür sollten bereits in der Umsetzungsphase geeignete Strategien und Methoden zur Dokumentation entwickelt werden (z. B. Sammeln von Einzelberichten, Flyern, erarbeiteten Materialien wie Videos, CDs, Broschüren und Pressemitteilungen).

## **Evaluation**

Geplant ist eine Programmevaluation durch die wissenschaftliche Begleitung des Bundesprogramms „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie - gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus" sowie die Evaluation der Lokalen Aktionspläne im Rahmen der Säule 1. Zur Sicherung der Berichts- und Evaluationspflicht gegenüber dem BMFSFJ ist der Zuwendungsempfänger / die Zuwendungsempfängerin zur Zusammenarbeit und Kooperation mit der wissenschaftlichen Programmbegleitung beim Deutschen Jugendinstitut e.V., und dem Evaluator der Säule 1, verpflichtet. Umfang und Form der Information und der Zusammenarbeit werden noch festgelegt.

### **3.7 Gender Mainstreaming**

Gender Mainstreaming ist eine politische Strategie, die Anliegen und Erfahrungen von Frauen und Mädchen ebenso wie die von Männern und Jungen in die Planung,

Durchführung, Überwachung und Auswertung der Maßnahmen selbstverständlich einbezieht.

Mit den seit dem 1. Januar 2001 geltenden Kinder- und Jugendplan-Richtlinien (RL-KJP) ist GM als Leitprinzip verpflichtend vorgegeben. Das Leitprinzip ist in I.1 Absatz 2c und I.2 Absatz 2 der allgemeinen Grundsätze der RL-KJP verankert: „Der Kinder- und Jugendplan soll darauf hinwirken, dass die Gleichstellung von Mädchen und Jungen als durchgängiges Leitprinzip gefördert wird (Gender Mainstreaming).“<sup>13</sup>

Gender Mainstreaming ist als leitendes Prinzip grundlegend für die Umsetzung des Programms „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“ und u. a. auch Bestandteil der Auswertung durch die wissenschaftliche Begleitung.

Bei der Umsetzung des Programms sind drei Ebenen zu berücksichtigen<sup>14</sup>:

- Bei der Erstellung des Lokalen Aktionsplans muss dargestellt werden, wie die Bedarfslage hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen und Männern analysiert und in das Handlungskonzept einbezogen wird.
- Gender Mainstreaming muss auf der Ebene der Entscheidungsfindung über die Auswahl von Einzelprojekten einfließen, d. h. der Begleitausschuss muss in seiner Zusammensetzung die Geschlechtergerechtigkeit berücksichtigen.
- Die Einzelprojekttäger tragen zur Herstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern bei. Sie müssen daher diese Strategie bei der Konzipierung und Durchführung der Projekte beachten. Eine entsprechende Sensibilisierung muss durch die lokale Entscheidungsebene erfolgen.

Die Berücksichtigung von Gender Mainstreaming ist sowohl im Lokalen Aktionsplan als auch in den Fortschreibungen nachzuweisen.

### 3.8 Öffentlichkeitsarbeit

Die übergreifenden **Ziele der Öffentlichkeitsarbeit** sind insbesondere:

- den Bekanntheitsgrad des Programms auf regionaler Ebene zu erhöhen und dessen Image in der Öffentlichkeit positiv zu prägen
  - die Öffentlichkeit für den Lokalen Aktionsplan zu sensibilisieren und zur Beteiligung aufzurufen
  - aktuelle Nachrichten, „good practice“ – Erfahrungen und Ergebnisse möglichst breit, aber auch gezielt an die (Fach-)Öffentlichkeit zu geben
- a) Die Erfahrungen im Rahmen des Bundesprogramms „Lokales Kapital für Soziale Zwecke“ (LOS) zeigen, dass die Öffentlichkeitsarbeit mit entscheidend zur Herstellung von Transparenz beiträgt. Sie dient <sup>15</sup>der Aktivierung von Einzelprojekten

<sup>13</sup> [www.bmfsfj.de/politikbereiche/kinder-und-jugend.did=4946.html](http://www.bmfsfj.de/politikbereiche/kinder-und-jugend.did=4946.html)

<sup>14</sup> Handbuch Konzeptwettbewerb – Lokales Kapital in der Sozialen Stadt/E&C, 2004

<sup>15</sup> Schwamborn, C. / Wilhelm, P.: Transparenz organisieren – Akzeptanz sichern“. In: E&C-Konferenz: Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Arbeitsformen, Methoden und Standards“, Dokumentation der Konferenz vom 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt, S. 43.

Hier könnten folgende Formen der Öffentlichkeitsarbeit Anwendung finden:

- direkte Kontaktaufnahme der lokalen Koordinierungsstelle zu bekannten Organisationen und Einzelpersonen
- Durchführung von öffentlichen Starterkonferenzen und/oder Informationsveranstaltungen
- Pressemitteilungen oder Beiträge in (Stadtteil-)Zeitungen
- Nutzung des Internets (Information/Aufruf zur Einreichung von Projekten z. B. über die Homepage der Kommune oder einer eigenen Internet-Seite)
- Verbreitung eigener Flyer zum Lokalen Aktionsplan
- Rundfunk- und Fernsehbeiträge
- Direkte Ansprache der Bewohner/-innen über Postwurfsendungen
- Plakate, Schaukästen etc.
- Vorstellung des Vorhabens in verschiedenen kommunalen Gremien

b) der Information der Öffentlichkeit über die Ergebnisse des Lokalen Aktionsplans

Hier könnten wiederum folgende Formen der Öffentlichkeitsarbeit Anwendung finden:

- Pressemitteilungen
- Beiträge in (Stadtteil-)Zeitungen
- (öffentliche) Präsentationsveranstaltungen und –messen
- Druckerzeugnisse (z. B. Dokumentationen)
- Nutzung elektronischer Medien
- Vorstellung der Projekte auf einer Homepage
- Präsentation der Ergebnisse der Projekte in verschiedenen Gremien

Für die programmumfassende Öffentlichkeitsarbeit ist die von der Regiestelle beauftragte Agentur für Öffentlichkeitsarbeit Media Consulta zuständig. Media Consulta wird aber auch hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit vor Ort durch die Kommunen/Landkreise /Zusammenschluss von Gebietskörperschaften unterstützend tätig werden.

Die Projekte sollen bestmöglich in ihrer Öffentlichkeitsarbeit unterstützt werden, z. B. durch die Vermittlung wichtiger Informationen zu redaktionellen Abläufen, professioneller Kontaktpflege, Tipps zum Verhalten bei Interviews, etc. Hierzu wird bei Media Consulta ein Projektredaktionsbüro eingerichtet, durch welches die Anfragen aus den Projekten oder der Koordinierungsstelle professionell beantwortet werden.

### **3.9 Einbindung in bestehende oder geplante kommunale Entwicklungskonzepte**

Von besonderer Bedeutung für die nachhaltige Verankerung und Wirkung des Lokalen Aktionsplans ist seine Einbindung in kommunale Entwicklungskonzepte.

Dadurch können bei der (Weiter-)Entwicklung der Ziele und der Umsetzung der Vorhaben noch stärker Synergieeffekte genutzt, Effizienz und Effektivität erhöht werden. Voraussetzung dafür ist, dass die verschiedenen Fachressorts auf einer verbindlichen Ebene zusammenarbeiten, wobei im Rahmen des Lokalen Aktionsplans dem Ämternetzwerk eine besondere Bedeutung zukommt.

So können bspw.

- vorhandene Ressourcen besser berücksichtigt und praktisch einbezogen,
- neue Projektvorhaben in bestehende Strukturen eingebunden und so ineffektive Parallelstrukturen vermieden (Akzeptanz und Tragfähigkeit der Projekte wird unterstützt) und
- Adaptionen von Förderrichtlinien und Förderprogrammen vorgenommen

werden.

Eine Einbindung ist dann möglich, wenn den kommunalen Entwicklungskonzepten Ziele und/oder Leitlinien zugrunde liegen, die im weitesten Sinne auch für den Lokalen Aktionsplan Gültigkeit haben.

Der Lokale Aktionsplan kann die Gesamtstrategie der Kommune widerspiegeln oder auch einzelne Handlungsbereiche.

### 3.10 Controlling

„Nach der gängigen Ableitung aus dem angelsächsischen bzw. anglo-amerikanischen Sprachraum ist „Controlling“ mit „leiten, steuern und regeln“ zu übersetzen.“<sup>16</sup>

Controlling erfüllt eine Unterstützungsaufgabe sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich, indem es u. a. die Planung, Kontrolle, Organisation und Informationsversorgung koordiniert. Auf keinen Fall darf Controlling ausschließlich der (z. B. finanzwirtschaftlichen) Kontrolle dienen.

Ausgerichtet ist das Controlling insbesondere auf die

- interne Kommunikation,
- die Erfolgsmessung und
- finanztechnische Steuerung.

Beim Controlling ist generell zwischen operativem und strategischem Controlling zu unterscheiden.<sup>17</sup>

Zu beiden Ebenen sind Aussagen zu treffen.

---

<sup>16</sup> Müller, B.: Fachlichkeit und neue Steuerungsmodelle, in: socialmanagement, 3/ 1995, S. 21.

<sup>17</sup> QS Kompendium, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Hrsg. BMFSFJ, Heft 3, S.33ff.

**Strategisches Controlling** umfasst die Ziele des Lokalen Aktionsplans insgesamt und deren Erreichung. Der Prozess ist langfristig angelegt und misst Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken bei der Umsetzung.

Auf der Grundlage der Auswertung der Ergebnisse des operativen Controllings (Ergebnisse der Einzelprojekte s. u.) werden Rückschlüsse für die Steuerung der langfristigen Ausrichtung des Lokalen Aktionsplans gezogen. So können, wenn notwendig, zeitnah

- die Problemlage aktualisiert,
- die Ziele neu definiert und
- das Handlungskonzept angepasst

werden.

Die Ergebnisse des strategischen Controllings fließen in die jährlich vorzunehmende Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans ein.

**Operatives Controlling** misst insbesondere den Erfolg der Einzelprojekte und bildet eine wesentliche Größe für das längerfristige strategische Controlling.

Als Messgrößen für die Zielerreichung im Rahmen des operativen Controllings sind insbesondere die in den Stammblätern ausgewiesenen Indikatoren und spezifische quantitative Kennziffern wie z. B. Anzahl der erreichten Jugendlichen, Migrantinnen und Migranten etc. hilfreich. Auf dieser Grundlage können u. a. Aufwand und Nutzen ins Verhältnis gesetzt werden.

Einen weiteren Schwerpunkt des Controllings bildet die finanztechnische Steuerung und Kontrolle der Projekte. Es dient der Sicherstellung der Mittelplanung und Mittelbudgetierung, der Mittelabrufe, der zweckgebundenen Verwendung der Fördermittel unter Beachtung der zuwendungsrechtlichen Festlegungen, der Abrechnung der Mittel und der Mittelverwendungsprüfung.

Der Lokalen Koordinierungsstelle kommt im Rahmen des Controllings eine entscheidende Bedeutung zu. So hat sie u. a. die Aufgabe:

- die Einzelprojekttträger bei der Zielbildung und der Zielerreichungsplanung sowie ggf. bei der Anpassung von Zielen zu unterstützen
- die Ergebnisse der Einzelprojekte zusammenzufassen, daraus abgeleitet Vorschläge für notwendige Anpassungen / Änderungen im Rahmen der Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans zu machen und diese den relevanten Gremien zur Entscheidung vorlegen
- spezifische Instrumente zur Informationsversorgung der Akteurinnen und Akteure, insbesondere auch der Mitglieder des Begleitausschusses, zu entwickeln (Pkt. 4.6 interne Kommunikation)
- die finanztechnischen Steuerung der Einzelprojekte als mittelverwaltende Stelle zu gewährleisten

## 4. Netzwerke und Gremien

Grundsätzlich gilt, dass **keine zusätzlichen Gremien / Netzwerke** für die Entwicklung, Umsetzung und Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans geschaffen werden sollten. Es sollte vorrangig, soweit möglich, auf Gremien / Netzwerke zurück gegriffen werden, die bereits bestehen und sich bewährt haben. Diese sind, entsprechend den Zielen und Handlungsfeldern des Aktionsplans um relevante Ämter, Vertreter/-innen der Zielgruppe/n, zivilgesellschaftliche Gruppen etc. zu ergänzen.

### 4.1 Beteiligung lokaler, zivilgesellschaftlicher Akteure

Der Aktionsplan muss in einem partizipativen Prozess erarbeitet werden, in den die relevanten Akteurinnen und Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen von Beginn an stark eingebunden werden.

Hierbei wären insbesondere zu nennen:

- Vertreter/-innen der Zielgruppen und der Bewohner/-innen
- freie Träger und Initiativen
- Kirchengemeinden
- Schulen
- Polizei
- kommunale Unternehmen
- Medien
- Politiker/-innen

Schon in der Phase der Entwicklung des Lokalen Aktionsplans sollten die zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteure aktiv mit einbezogen werden. Beispielhaft seien folgende Möglichkeiten genannt:<sup>18</sup>

- im Rahmen der Erstellung der Situations- und Ressourcenanalyse z. B. mittels der Durchführung von Experteninterviews
- bei der Erarbeitung / Festlegung der Ziele, des Handlungskonzeptes und der Projektideen im Rahmen von
  - Werkstattgesprächen und -konferenzen
  - Regionalkonferenzen
  - Stadtteilkonferenzen

In der Phase der Implementierung des Lokalen Aktionsplans sind die Akteurinnen und Akteure u. a. einzubinden

- als Mitglieder im Begleitausschuss,
- als Träger von Einzelprojekten,

---

<sup>18</sup> Behn, S.: „Erfahrungen aus der Erstellung und Umsetzung des Lokalen Aktionsplans für Toleranz und Demokratie in Potsdam“. In: E&C-Konferenz: Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Arbeitsformen, Methoden und Standards“, Dokumentation der Konferenz vom 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt, S. 80 ff.

- bei der Durchführung übergreifender (Fach-)Veranstaltungen und
- bei Präsentationen von Projekten.

Auch bei der Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans sollen zivilgesellschaftliche Akteure und Akteurinnen aktiv einbezogen sein.

Die **konsequente Einbindung aller relevanten Akteurinnen und Akteure in allen Phasen** geschieht vor dem Hintergrund, dass lokale Aktionen und Maßnahmen nur langfristig erfolgreich sein können, wenn die Akteurinnen und Akteure des örtlichen Sozialraums umfassend und zielorientiert als Kooperationspartner einbezogen werden.<sup>19</sup>

## 4.2 Ämternetzwerk

Die Kommune / der Landkreis / der Zusammenschluss von Gebietskörperschaften trägt die Verantwortung für den Lokalen Aktionsplan. Hierzu bildet sie/er ein Ämternetzwerk, in dem alle für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung des Lokalen Aktionsplans relevanten Ämter vertreten sind. Ein Ämternetzwerk ist in der Regel in jeder Kommune (Landkreis etc.) vorhanden. Auf dieses sollte zurück gegriffen und, wenn notwendig, weitere Dezernate oder Ämter eingebunden werden.

Das Netzwerk sollte für alle Beteiligten einen verbindlichen Charakter haben. Es muss gewährleistet werden, dass die einzelnen Ämter kooperieren und Querschnittskompetenzen für die Akteurinnen und Akteure, insbesondere die Träger der Einzelprojekte, nutzbar gemacht werden können.

Die im Netzwerk vertretenen Ämter sollten sich aktiv an der Entwicklung, Implementierung und Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans beteiligen. Das kann bspw. geschehen durch die Entwicklung von Strategiemeasures sowie Einzelprojektideen, die in den lokalen Prozess einfließen, aber auch indem das jeweilige Fachamt z. B. bei der Entwicklung und Umsetzung von Einzelprojekten beratend und unterstützend tätig wird und seine Ressourcen und Fachkompetenzen zur Verfügung stellt.

Die Aufgaben der jeweiligen Dezernate und Fachämter sind in den Abstimmungsrunder festzulegen.

Durch das Ämternetzwerk wird ein federführendes Amt festgelegt, das als Antragsteller für den Lokalen Aktionsplan gegenüber der Regiestelle fungiert.

## 4.3 Lokale Koordinierungsstelle

Durch das Ämternetzwerk, vertreten durch das federführende Amt, wird eine lokale Koordinierungsstelle ernannt.

Mit den Aufgaben der lokalen Koordinierungsstelle kann

---

<sup>19</sup> ebd.

- a) ein Amt in der Kommune / dem Landkreis / dem Zusammenschluss von Gebietskörperschaften
- b) eine vom Ämternetzwerk beauftragte externe Stelle (z. B. freier Träger, Netzwerkstelle)

betraut werden.

Die Einrichtung der lokalen Koordinierungsstelle soll im Rahmen des kommunalen Eigenanteils erbracht werden, indem z. B. Räumlichkeiten und/oder die Arbeitszeit von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und/oder Sachleistungen zur Verfügung gestellt werden. Die externe Stelle kann max. im Rahmen eines Einzelprojektes mit bis zu 20.000 € unterstützt werden.

Mit der Einrichtung einer lokalen Koordinierungsstelle wird eine verbindliche Ämterkooperation von einem federführenden Amt umgesetzt. Durch diese Vorgehensweise werden Kompetenzen gebündelt, Doppelarbeiten vermieden und eine effiziente Arbeitsteilung ermöglicht. Letztendlich wird die Handlungsfähigkeit der Kommune insgesamt erhöht. Perspektivisch kann sich diese Vorgehensweise nachhaltig auf die generelle Kooperation und Abstimmung zwischen den einzelnen Ämtern und Ressorts in der Kommune bzw. des Landkreises auswirken.

Die lokale Koordinierungsstelle ist die **zentrale Ansprechpartnerin für den Arbeitsverbund** des Lokalen Aktionsplans. Zu ihren Aufgaben gehört:

- die Steuerung der Implementierung und Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans
- die Koordinierung der Projekte zur Umsetzung
- die Beratung der Projektträger
- die Begleitung der Arbeit des lokalen Begleitausschusses
- die Abrechnung und Verwaltung der Mittel
- die Öffentlichkeitsarbeit zur Bekanntmachung des Programms und des Lokalen Aktionsplans
- die Gewährleistung der Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung des Programms sowie
- die datenmäßige Erfassung der Projektdaten und –ergebnisse
- die Erstellung der Gesamtdokumentation nach Beendigung der Bundesförderung

Bei Einrichtung einer externen Stelle, gilt Folgendes:

Wird eine externe Stelle für die Aufgaben der lokalen Koordinierungsstelle hinzugezogen, ohne dass ihr dazu die Aufgaben per Beleihung übertragen werden (so genannter externer Verwaltungshelfer), bleibt das federführende Amt die rechtlich verantwortliche Stelle. Sie ist Antragstellerin und Zuwendungsempfängerin für die Fördermittel des Lokalen Aktionsplans insbesondere mit folgenden Rechten und Pflichten:

- rechtsverbindliche Antragstellung für den Lokalen Aktionsplan bei der Regiestelle
- Zuwendungsgeber gegenüber den Einzelprojekten
- rechtsverbindliche Mittelabforderung bei der Regiestelle

- Auszahlung der Mittel an die Einzelprojekte
- rechtliche Verantwortung für die Umsetzung des Lokalen Aktionsplans
- rechtliche Verantwortung für die Abrechnung der Fördermittel gegenüber der Regiestelle

Wird dagegen durch den Verwaltungsakt der Beleihung die o. g. Aufgaben der lokalen Koordinierungsstelle an eine externe Stelle vergeben, ist diese die rechtlich verantwortliche Stelle.

Beliehene sind Personen des Privatrechts, die mit der hoheitlichen Wahrnehmung bestimmter Verwaltungsaufgaben im eigenen Namen betraut sind.

Zu beachten ist:

- Als Übertragung von Hoheitsrechten darf die Beleihung nur durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes erfolgen; sie bedarf mithin einer gesetzlichen Ermächtigung.
- Der Beliehene ist Hoheitsträger. Er ist Behörde i.S. des § 1 Abs. 4 VwVfG und kann im Rahmen seiner Zuständigkeit Verwaltungsakte erlassen, Gebühren erheben und sonstige hoheitliche Maßnahmen treffen.

Damit unterscheidet sich die Beleihung von der Heranziehung externer Verwaltungshelfer dadurch, dass der Verwaltungshelfer nur in vorbereitender und unterstützender Funktion herangezogen wird, während dem Beliehenen Verwaltungsaufgaben zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung in eigener Kompetenz und in eigenem Namen übertragen sind.

Weiterhin ist in diesem Zusammenhang die Ausschreibungspflicht der Kommune / des Landkreises / des Zusammenschlusses von Gebietskörperschaften bei Beauftragung eines Dritten gem. den gesetzlichen Bestimmungen zu beachten.

Mit der Übernahme der Aufgabenfunktion einer lokalen Koordinierungsstelle werden

a) „**klassische**“ **Aufgaben** wie

- Erstellung von Handlungskonzeptionen
- Mittelverwaltung und -abrechnung
- Controlling

und

b) in der Regel **neue Aufgaben**, wie Kooperations- und Netzwerkaufgaben mit Moderations- und Steuerungsfunktionen im Akteurskreis Verwaltung, Politik, freie Träger und Zivilgesellschaft mit dem Ziel der Konsensfindung,

übernommen.

Die lokale Koordinierungsstelle ist **zentrale Ansprechpartnerin** für die Regiestelle und das BMFSFJ.

#### 4.4 Begleitausschuss

Zur Unterstützung der Umsetzung des Lokalen Aktionsplans wird ein Begleitausschuss installiert. Dieser besitzt eine zentrale Funktion zur Steuerung des Lokalen Aktionsplans.

Der Begleitausschuss entscheidet auf der Basis des Lokalen Aktionsplans und der Programmleitlinien, welche Einzelprojekte gefördert werden sollen und damit darüber, welche Fördermittel in welcher Höhe an wen vergeben werden. Darüber hinaus begleitet er die Umsetzung des Lokalen Aktionsplans und trifft Entscheidungen hinsichtlich der Fortschreibung mit. Aus diesen Gründen ist die Transparenz nach innen und außen über die Mitglieder, die Ziele und Vorgehensweise äußerst wichtig.

Der Begleitausschuss setzt sich wie folgt zusammen:

- Zielgruppenvertreter/-innen und Vertreter/-innen der Bewohner/-innen
- Vertreter/-innen von zivilgesellschaftlichen Gruppen und Initiativen
- Vertreter/-innen des Ämternetzwerkes
- Vertreter/-innen weiterer verschiedener Gruppen (wie z. B. Politiker/-innen, Quartiersmanagement)

Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen Kommunen (Landkreisen etc.) kann die konkrete Zusammensetzung der Begleitausschüsse sehr unterschiedlich sein. Es ist jedoch sicherzustellen, dass die Mehrheit der Mitglieder mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und Akteurinnen (z.B. Zielgruppenvertreter/-innen, Vereinen, Initiativen etc.) besetzt wird. Von besonderer Bedeutung ist die Gewinnung von Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen für die Mitarbeit im Begleitausschuss<sup>20</sup> (dazu Pkt. 3.8 / Öffentlichkeitsarbeit).

Die Zusammensetzung des Begleitausschusses erfolgt unter Berücksichtigung von Gender Mainstreaming.

Die Einrichtung des Begleitausschusses sollte durch Beschlüsse der entsprechenden Gremien, wie z. B. Kreistag, Stadt- bzw. Gemeinderat legitimiert werden.

Der Begleitausschuss sollte sich in seiner konstituierenden Sitzung eine **Geschäftsordnung** geben, in denen insbesondere folgende Punkte festgelegt sind<sup>21</sup>:

- Aufgaben
- Zahl und Zusammensetzung der Mitglieder
- Stellvertretung der Mitglieder
- Amtszeit und Häufigkeit der Sitzungen
- Beschlussfähigkeit
- Einladungsfrist
- Abstimmungsverfahren

---

<sup>20</sup> Schwamborn, C. / Wilhelm, P.: Transparenz organisieren – Akzeptanz sichern“. In: E&C-Konferenz: Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Arbeitsformen, Methoden und Standards“, Dokumentation der Konferenz vom 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt.

<sup>21</sup> ebd.

- Vorsitz, Geschäftsführung, Protokollführung

Wie oben bereits ausgeführt, besteht ein Schwerpunkt der Arbeit des Begleitausschusses in der Auswahl der Einzelprojekte. Um eine einheitliche Handhabung bei der Bewertung von Einzelprojektanträgen sicherzustellen und gleichzeitig eine möglichst große Transparenz für die Entscheidungsfindung nach außen zu ermöglichen, ist die **Aufstellung eines Kriterienkatalogs** erforderlich. Insbesondere folgende Punkte sollten darin festgelegt sein:

- Orientierung der beantragten Projekte am Lokalen Aktionsplan
- Ausweisung konkreter Zielstellungen und eines nachvollziehbaren Handlungskonzeptes
- Klare Abgrenzung des Projektes
- Keine einfache Wiederholung bereits durchgeführter Projekte und keine automatische Aufstockung und Verlängerung aktuell stattfindender Projekte
- Konkrete Benennung der Kooperationspartner und Darstellung ihrer Mitwirkung
- Darstellung konkreter Indikatoren, anhand derer der Erfolg des Projektes bewertet werden kann
- Beachtung von Gender Mainstreaming
- Konkrete Ausweisung der Hauptzielgruppe (Entspricht diese einer der im Lokalen Aktionsplan ausgewiesenen Zielgruppen?)
- Aussagen zur Erreichung der Zielgruppe und deren Partizipation

**Die Auswahlentscheidung ist zu dokumentieren.** Die Umsetzung der bewilligten Projektangebote sollte anhand einer festzulegenden „**Prioritätenabfolge**“<sup>22</sup> erfolgen.

Der Begleitausschuss hat die **Entscheidungen im Einklang mit der kommunalen Haushaltsordnung, den Bestimmungen im Zuwendungsbescheid an die Kommune und den Programmleitlinien** zu treffen. Sollte zwischen der lokalen Koordinierungsstelle und dem Begleitausschuss hinsichtlich eines Projektes ein Dissens darüber bestehen, ob die vorgenannten Bestimmungen eingehalten wurden, steht der lokalen Koordinierungsstelle ein Letztentscheidungsrecht hinsichtlich dieses Projektes zu, da die Kommune - und stellvertretend für diese die lokale Koordinierungsstelle - der Regiestelle gegenüber für die ordnungsgemäße Mittelvergabe verantwortlich ist. Lehnt die lokale Koordinierungsstelle in einem solchen Fall das betreffende Projekt ab, schlägt der Begleitausschuss ein alternatives Projekt vor.

Ein darüber hinausgehendes, grundsätzliches Letztentscheidungsrecht kommt der Kommune bzw. der Lokalen Koordinierungsstelle allerdings nicht zu.

---

<sup>22</sup> Kornhardt, R.: Erfahrungen mit Lokalem Aktionsplan Göttingen-Grone; in: 7. Zielgruppenkonferenz der Vertreter/innen von Städten und Gemeinden mit E&C-Gebieten vom 16. bis 17. Dezember 2003: „Strategisches Management durch lokale Aktionspläne in der Kommune“, S. 52

#### **4.5 Interne Kommunikation zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren**

Um den Erfolg des Lokalen Aktionsplanes sicherzustellen und die Erreichung der Ziele zu kontrollieren, ist eine kontinuierliche, gute Kommunikation zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren unverzichtbar.

Hier kommt der lokalen Koordinierungsstelle eine entscheidende Bedeutung zu. Sie übernimmt die Funktion des Kommunikationstransfers innerhalb der Verwaltung sowie zwischen den einzelnen Gremien des Lokalen Aktionsplans und schafft Transparenz über die Informationswege, deren Intensität und Umfang.

Zwischen den beteiligten Gremien ist ein regelmäßiger Informationstransfer durch geeignete Maßnahmen (Informationsveranstaltungen, Starter-/Regionalkonferenzen, Arbeitstreffen, Mailing, Newsletter etc.) zu gewährleisten.

Wichtig für die Kommunikation ist, dass Vertreter/-innen des Ämternetzwerkes Mitglieder des Begleitausschusses sind. In dieser Funktion agieren sie als Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren. Sie vertreten auf der einen Seite die Interessen des Ämternetzwerkes im Begleitausschuss und informieren wiederum „ihr“ Gremium über Inhalte und Beschlüsse des Begleitausschusses, erarbeiten hier Vorschläge (z. B. für Bewertungskriterien, Projektideen), die wiederum im Begleitausschuss eingebracht werden.

#### **5. Einzelprojekte**

Mit der Verabschiedung des Lokalen Aktionsplans durch die Kommune (den Landkreis etc.) beginnt die Phase der Implementierung. Einen Schwerpunkt bildet in dieser Phase die Initiierung und Durchführung von Einzelprojekten.

Die **Initiierung von Einzelprojekten** kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen, so z. B. über einen Aufruf zur Einreichung von Projektvorschlägen im Rahmen einer Pressemitteilung oder im Rahmen der Starterkonferenz (ausführlicher dazu: Pkt. 3.8, Öffentlichkeitsarbeit).

Dieser Aufruf ist immer zu verbinden mit der Vorstellung des Lokalen Aktionsplans, so dass die Ziele, Handlungsfelder und Projektideen allen Interessierten bekannt sind und sie auf dieser Grundlage Projektvorschläge entwickeln können.

Durch die Koordinierungsstelle ist eine verbindliche Gliederung für den Projektvorschlag vorzugeben. Diese sollte die im „Stammblatt Teil I“ (bei der Regiestelle nach Erteilung des Zuwendungsbescheides gegenüber den Einzelprojektträgern einzureichen) ausgewiesenen Punkte enthalten:

- Bezeichnung des Einzelprojektes
- Beginn und Ende (geplant)
- Durchführungsorte
- Zuordnung zu einem Förderschwerpunkt lt. Leitlinien
- Benennung der Hauptzielgruppe
- Ziele und Inhalte
- Nennung der Kooperationspartner und Darstellung deren Mitwirkung

- Benennung von Indikatoren, anhand derer der Erfolg des Projektes bewertet werden soll
- Gender Mainstreaming
- Darstellung der Gesamtfinanzierung

Einzelprojekte zur Umsetzung des Lokalen Aktionsplans können mit jeweils bis zu 20.000 € gefördert werden. Eine Kofinanzierung aus Mitteln der Kommunen, Länder, anderer Bundesressorts oder der EU / des ESF ist erwünscht, aber nicht Bedingung.

Als **Träger von Einzelprojekten** kommen grundsätzlich nichtstaatliche Organisationen in Betracht (s. Leitlinien Punkt. 3.6).

Bei Gruppen und Netzwerken, die selbst nicht rechtsfähig, deren Mitglieder aber rechtsfähige Organisationen sind, muss eine dieser Organisationen den Antrag für das Einzelprojekt stellen und somit die Verantwortung übernehmen.

Die lokale Koordinierungsstelle ist ständige Ansprechpartnerin für interessierte Träger, Initiativen und Einzelpersonen.

Interessentinnen und Interessenten können sich von der lokalen Koordinierungsstelle bei der Erstellung ihrer Projektvorschläge beraten lassen und reichen die Angebote dort ebenfalls zur Förderung ein. Bei Unklarheiten kann ein/e Antragsteller/-in sein / ihr Projekt persönlich dem Begleitausschuss vorstellen.

Durch die lokale Koordinierungsstelle werden die Projektvorschläge aufbereitet und dem Begleitausschuss zur Auswahlentscheidung vorgelegt.

Der Begleitausschuss entscheidet auf der Grundlage von Bewertungskriterien (Pkt. 4.4) über die Auswahl der in die Förderung aufzunehmenden Einzelprojekte.

Durch die lokale Koordinierungsstelle erfolgt die Information über die Entscheidung des Begleitausschusses an alle Akteurinnen und Akteure, die einen Projektvorschlag eingereicht haben.

Durch das federführende Amt werden an die Träger der positiv votierten Projekte Zuwendungsbescheide erteilt.

Die **Durchführungsphase der Einzelprojekte** umfasst max. 12 Monate. Im Prozess der Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans wird den Einzelprojekten die Gelegenheit gegeben, sich mit ihren (Zwischen-)Ergebnissen vor dem Begleitausschuss und/oder anderen Gremien zu präsentieren. U. a. erfahren die Beteiligten vor Ort dadurch, inwieweit die eingeleiteten Interventionen den angestrebten Zielen und erwarteten Wirkungen entsprechen und erhalten wichtige Informationen für die Fortschreibung des Lokalen Aktionsplans.

Grundsätzlich sollten Einzelprojekte nur einmal durchgeführt werden. Erfahrungen und Ergebnisse aus der Umsetzung sollten danach von Regelstrukturen bzw. durch zivilgesellschaftliche Strukturen übernommen werden. In begründeten Ausnahmefällen können Einzelprojekte ein weiteres Mal durchgeführt werden (z. B. besondere Zielgruppen und / oder hohe Nachfrage).