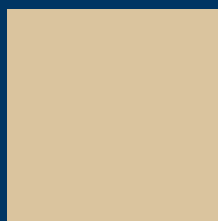
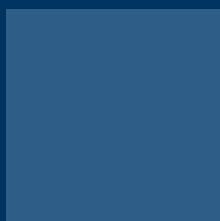
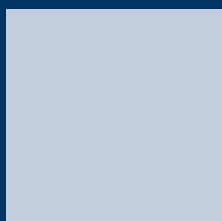




# Qualitätskriterien für die Arbeit von Begleitausschüssen Lokaler Aktionspläne



Irina Bohn  
Sabine Behn  
Till Sträter



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend





# **Qualitätskriterien für die Arbeit von Begleitausschüssen Lokaler Aktionspläne**

Irina Bohn  
Sabine Behn  
Till Sträter

Diese Handreichung wurde gefördert im Rahmen des Bundesprogramms „TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN“ des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

## Impressum

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main

Camino – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung  
und Forschung im sozialen Bereich gGmbH  
Boppstr. 7  
10967 Berlin

Frankfurt am Main, im Dezember 2014  
ISS-aktuell 26/2014

### An dieser Handreichung haben mitgewirkt:

Ricardo Glaser, Leipzig (Redaktionelle Beratung)  
Norbert Poppe, Berlin (Redaktionelle Beratung)  
Christine Sattler, Halle (Redaktionelle Beratung)  
Annegret Zacharias, Jena (Redaktionelle Beratung)

Peter Ederer, LAP Ravensburg  
Uta Hemmerich-Bukowski, Coach, Pluwig  
Marianne Höhns, LAP Barnim  
Veronika Kabis, LAP Saarbrücken  
Anne Kerber, LAP Saarbrücken  
Katja Knöfel, LAP Barnim  
Christoph Rath, LAP Wiesbaden-Biebrich  
Verena Redemann, LAP Börde  
Gabi Reiter, LAP Wiesbaden-Biebrich  
Katrin Roßberg, LAP Sächsische Schweiz-Osterzgebirge  
Andreas Schmitt, LAP Mannheim

### Titelfoto

real-enrico – photocase.de

### Druckerei

solid•earth printproduction, Berlin



## Inhalt

	Einführung	2
1	Qualitätsbereich: KONZEPT	4
	1.1 SELBSTVERSTÄNDNIS DES BEGLEITAUSSCHUSSES	4
	1.2 ANALYSE DER PROBLEMLAGEN	5
	1.3 RESOURCENANALYSE	6
	1.4 DEFINITION DER LEIT-, MITTLER- und HANDLUNGSZIELE	7
	1.5 PROJEKTAKQUISE UND -AUSWAHL	9
2	Qualitätsbereich: KOOPERATION	12
	2.1 BESETZUNG DES BEGLEITAUSSCHUSSES UND BENENNUNG DER MITGLIEDER	12
	2.2 POLITISCHE REPRÄSENTANZ UND AKZEPTANZ	14
	2.3 ENTSCHEIDUNGSPROZESSE	15
	2.4 TRANSPARENZ	17
	2.5 ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN NETZWERKPARTNERN	18
3	Qualitätsbereich: PROZESSE	19
	3.1 FORTSCHREIBUNG DER ZIELE	19
	3.2 BEGLEITUNG UND BEWERTUNG DER PROJEKTE	20
	3.3 PARTIZIPATIVE OFFENHEIT	21
	3.4 KOMMUNIKATIONSKULTUR	23
	3.5 KOORDINATION	24
4	Qualitätsbereich: LERNEN	26
	4.1 REFLEXIONSPROZESSE UND SELBSTEVALUATION	26
	4.2 FORTBILDUNG	27
	4.3 KONFLIKTMODERATION	28
	4.4 COACHING	29
	4.5 VERSTETIGUNG	29
5	Material	32

## EINFÜHRUNG

Lokale Aktionspläne sind ein erfolgreiches und anerkanntes Instrument, um auf kommunaler Ebene abgestimmte Handlungsstrategien zur Prävention von Rechtsextremismus sowie gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit zu entwickeln und umzusetzen. Ihr Erfolg basiert auf ihrer konzeptionellen Flexibilität, durch die es möglich ist, für die konkret vor Ort bestehenden Problemlagen angepasste Handlungsstrategien zu implementieren. Er fußt aber insbesondere auch auf der Grundidee, die Verantwortung für die Prävention in die Hände von Zivilgesellschaft in Kooperation mit staatlichen Akteuren zu legen und Möglichkeitsräume für die aktive Partizipation möglichst vieler und vielfältiger gesellschaftlicher Gruppen zu öffnen.

Lokale Aktionspläne sind aus diesem Grund vor allem ein gelungenes Kooperationsarrangement zwischen einer Vielzahl von lokalen Akteuren. Besonders eindrucksvoll sind ihre Leistungen bezüglich der Knüpfung von Netzwerken, der Beteiligung der Zivilgesellschaft, der Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren und Wirtschaftsvertreter/innen sowie der Entwicklung einer produktiven Kooperationskultur zwischen Akteuren vor Ort. Auf dieser Basis lässt sich die lokale Reaktionsfähigkeit auf undemokratische und menschenfeindliche Erscheinungsformen erhöhen, lassen sich Wissensbestände zu einschlägigen Problemen vor Ort verbreiten sowie geeignete Projekte und Maßnahmen entwickeln und schließlich auch Fortschritte bei der Sensibilisierung der Öffentlichkeit erzielen.

Eines der wichtigsten Strukturelemente Lokaler Aktionspläne bilden die an jedem Standort eingerichteten Begleitausschüsse. Sie sind das Gremium, in dem zivilgesellschaftliche und staatliche Akteure auf der Basis eines gemeinsam entwickelten Verständnisses für die lokalen Probleme das Handeln vor Ort konzeptionell gestalten und aktiv befördern. Der Begleitausschuss ist das zentrale Steuerungsgremium des Lokalen Aktionsplans, daher beeinflusst die Qualität seiner Arbeit in hohem Maß die Zielerreichung der Arbeit vor Ort als Ganzes.

Die vorliegende Handreichung widmet sich der Benennung und Beschreibung von Qualitätskriterien für die Arbeit von Begleitausschüssen. Sie beruht auf der Auswertung der Vereinbarungen, die Akteure für die Zusammenarbeit getroffen haben, und auf der Reflexion von Erfahrungen von Koordinator/innen, Coaches und Vorsitzenden der Begleitausschüsse.

Qualität in der Sozialen Arbeit ist nur schwer begrifflich zu fassen. Zufriedenstellende Definitionsversuche bilden sich immer entlang spezifischer Leistungen und Handlungsfelder, sind kontextbedingt normativ geprägt und variieren daher stark. Übergeordnet lässt sich Qualität als Summe von Eigenschaften einer Tätigkeit beschreiben, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen.<sup>1</sup> Auf der Basis dieser Definition werden im Folgenden zentrale Merkmale der Arbeitsprozesse in den Begleitausschüssen beschrieben und als Qualitätskriterien markiert. In der vorliegenden Handreichung erfolgt – abweichend von der gängigen Unterscheidung zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität – eine Beschreibung einer qualitativ guten Arbeit der Begleitausschüsse entlang der Begriffe Konzept, Kooperation, Prozess sowie Lernen. Diese Kategorien sind z. T. aus dem „capacity works“-Konzept übernommen, einem Managementmodell der GIZ für die Befähigung zum nachhaltigen Handeln lokaler Akteure, und eignen sich aus unserer Sicht besser, um Qualitätskriterien einer Arbeit zu beschreiben, die von heterogenen Akteuren getragen wird, unter sehr unterschiedlichen Kontextbedingungen erfolgt und insbesondere keinen Selbstzweck erfüllt, sondern dazu

---

<sup>1</sup> Vgl. ISO (DIN) 9000 - 9004 (ISO).

<sup>2</sup> <https://www.giz.de/de/downloads/giz2012-de-Capacity-WORKS-Handbuch.pdf>.

beitragen soll, dass Akteure vor Ort zu einem kompetenten Umgang mit Erscheinungsformen von Demokratie- und Menschenfeindlichkeit gelangen.

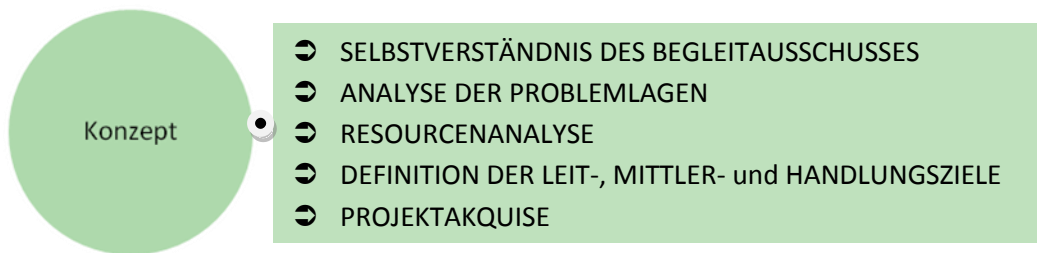
Ohnehin ist eine Qualitätsbeschreibung im Kontext der Arbeit von Begleitausschüssen nicht als Versuch einer Normierung des Handelns zu verstehen. Als qualitativ gute Praxis wird vielmehr das spezifische Handeln der Begleitausschüsse verstanden, das aus der Sicht der Akteure dazu beiträgt, dass Lokale Aktionspläne ihre jeweiligen lokal ausgerichteten Ziele besser erreichen.

Wie kann mit der Handreichung gearbeitet werden?

Die vorliegenden Qualitätskriterien sind eine Synopse, die auf der Basis guter Prozessentwicklungen in einer Vielzahl von Lokalen Aktionsplänen gewonnen werden konnten. Insofern kann für die zusammengetragenen Qualitätskriterien nicht der Anspruch formuliert werden, dass nur wenn alle erfüllt sind, tatsächlich auch eine qualifizierte Arbeit erfolgt. Dies gilt insbesondere für ein Gremium wie den Begleitausschuss, der auf das ehrenamtliche Engagement seiner Mitglieder angewiesen ist und bei dem ein aktives Mitwirken oftmals in der Freizeit erfolgt. Aus diesem Grund soll die Zusammenstellung vielmehr einen Anregungscharakter haben, qualifizierte Arbeit in Begleitausschüssen zu gestalten. Es handelt sich um Anregungen und Empfehlungen für Eckpunkte, die eine gute und fruchtbare Arbeit eines Begleitausschusses befördern können.

Jede Region und jeder Lokale Aktionsplan haben Eigenheiten und spezifische Herausforderungen, die bei der Entwicklung und der Arbeit des Begleitausschusses einbezogen werden müssen. Im Rahmen der vergangenen Bundesprogramme sind aber bereits viele Erfahrungen gesammelt worden, die es möglich machen, von den Ergebnissen der anderen zu profitieren und „das Rad nicht neu erfinden“ zu müssen. Diese Handreichung zielt entsprechend darauf ab, eine Synthese derjenigen Verfahren und Vorgehensweisen vorzulegen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, und soll der zukünftigen Arbeit als Orientierungsrahmen dienen. Sie ist in dieser Form geeignet, die konkrete Zusammenarbeit vor Ort zu reflektieren, eingeschliffene Routinen zu hinterfragen und Entwicklungsimpulse zu geben.

## 1 Qualitätsbereich: KONZEPT – DIE PASSENDE STRATEGIE ENTWICKELN



## 1.1 SELBSTVERSTÄNDNIS DES BEGLEITAUSSCHUSSES

Der Begleitausschuss ist das zentrale Gremium und somit die aktivierende, gestaltende und steuernde Instanz des Lokalen Aktionsplans. Er bestimmt sowohl über die generelle Ausrichtung des Lokalen Aktionsplans als auch über seine konkrete Umsetzung und evaluiert die Erreichung der lokal ausgerichteten Ziele. Dies erfolgt über die gemeinsame Verständigung zu den lokalen Problemlagen und ihren möglichen Ursachen sowie vor allem über die Definition der Leit-, Mittler- und Handlungsziele; über die Entscheidung über die zu fördernden Einzelprojekte sowie deren Begleitung und über die Auswertung der Ergebnisse und die Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplans.

Als zentrale Aufgaben der Mitglieder des Begleitausschusses haben sich verschiedene Schwerpunkte herauskristallisiert, die von den Mitgliedern gemeinsam mit dem federführendem Amt und der lokalen Koordinierungsstelle (interne oder externe Koordinierungsstelle) bearbeitet werden:

- Die Problemwahrnehmungen, Anregungen und Positionen der Bürgerinnen und Bürger zu bündeln und darzustellen;
- die Zusammenarbeit mit den zivilgesellschaftlichen und staatlichen Partner/innen zu gestalten;
- die inhaltliche Entwicklung und Fortschreibung der Strategie des Lokalen Aktionsplanes zu erarbeiten;
- die eingereichten Projekte zu bewerten, deren Förderfähigkeit zu prüfen und über die Projektförderung zu entscheiden;
- den Transfer des Aktionsplanes in die Arbeitsbereiche der Beteiligten zu gewährleisten;
- als Multiplikator/innen in ihren Tätigkeitsfeldern zu wirken;
- die Öffentlichkeitsarbeit des Lokalen Aktionsplans zu unterstützen sowie
- Maßnahmen des Controllings, der Qualitätssicherung und der Selbstevaluation zu unterstützen.

Um dies zu leisten, tritt der Begleitausschuss regelmäßig zusammen. Bewährt hat sich ein Rhythmus von vier bis sechs Sitzungen im Jahr. Es gibt jedoch auch Begleitausschüsse, die mit einer höheren Sitzungsfrequenz gute Erfahrungen gemacht haben.

Die Zielerreichung Lokaler Aktionspläne wird nicht zuletzt auch durch das entwickelte Selbstverständnis der Mitglieder des Begleitausschusses beeinflusst. Je verantwortlicher sich diese für die Umsetzung der lokalen Strategie fühlen und einsetzen, desto eher lässt sich das Engagement für Demokratie und Respekt vor Ort breit und langfristig verankern. Daher ist es von Bedeutung, in die Entwicklung einer Haltung der gemeinsamen Verantwortung zu investieren und

*Qualitätskriterium: verantwortliches Selbstverständnis*

Die Zielerreichung Lokaler Aktionspläne wird nicht zuletzt auch durch das entwickelte Selbstverständnis der Mitglieder des Begleitausschusses beeinflusst. Je verantwortlicher sich diese für die Umsetzung der lokalen Strategie fühlen und einsetzen, desto eher lässt sich das Engagement für Demokratie und Respekt vor Ort breit und langfristig verankern. Daher ist es von Bedeutung, in die Entwicklung einer Haltung der gemeinsamen Verantwortung zu investieren und



diese durch entsprechende Maßnahmen, wie z. B. die gemeinsame Formulierung eines Selbstverständnisses oder den Beschluss einer Geschäftsordnung, zu befördern.

## 1.2 ANALYSE DER PROBLEMLAGEN

Im Lokalen Aktionsplan finden sich zivilgesellschaftliche und staatliche Akteure einer Region zusammen, um im demokratischen Miteinander gesellschaftliche Problemlagen von Demokratie- und Menschenfeindlichkeit zu bewältigen und Veränderungen zu bewirken. Da sich aber die Ausgangsbedingungen in jeder Region unterschiedlich darstellen, müssen auch die Ziele, Strategien und Strukturen, die im Lokalen Aktionsplan entwickelt werden, variieren und an die lokalen Bedingungen angepasst sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das zu entwickelnde Konzept

- den gesamten lokalen Raum im Blick hat, nicht nur isolierte Phänomene oder einzelne Zielgruppen und
- von allen aktiven Akteuren gemeinsam getragen wird.

Eine umfassende Analyse der lokalen Problemlagen bildet daher die notwendige Basis für die Ziel- und Strategieentwicklung und die Auswahl der zu fördernden Projekte.

In gemeinsamer und partizipativ angelegter Abstimmung wird festgelegt, welche Untersuchungsbereiche bei der Analyse der Problemlagen in den Blick genommen werden sollen. Das kann helfen, vorschnell thematische Engführungen zu vermeiden und kann ermöglichen, dass alle Aspekte, die die beteiligten Akteure für relevant halten, zunächst ausreichende Beachtung finden. Es ist also von entscheidender Bedeutung, dass die Mitglieder des Begleitausschusses ihre Kenntnisse, Perspektiven und Einschätzungen in den Prozess der Entwicklung einer Problemanalyse einbringen. Gleichzeitig ist dennoch Pragmatismus gefordert. Es sollte daher eine Verständigung entlang der Fragestellung „Welche Erkenntnisse erwarten wir uns aus der Problemanalyse“ erfolgen und ggf. auch eine Priorisierung dieser Erwartungen.

*Qualitätskriterium: kriterienbasierte Analyse der Problemlagen*

Mögliche Aspekte können sein:

- Die Analysebereiche, die untersucht werden sollen (z. B. rechtsextreme Strukturen, rechtsextrem orientierte Jugendsubkulturen, Alltagsrassismus, Antisemitismus, Antiziganismus, Homo- und Transphobie etc.);<sup>3</sup>
- die thematischen Schwerpunkte (z. B. Diskriminierung, Rechtsextremismus, Partizipation und gesellschaftliche Teilhabe);
- die Untersuchungsebenen (z. B. manifeste oder latente Erscheinungsformen von Diskriminierung und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit);
- der räumliche Bezug der Untersuchung (z. B. Stadtteilbezug, räumliche Schwerpunkte in Landkreisen etc.);
- der Handlungsfeldbezug der Untersuchung (z. B. Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Integration, Sport etc.);
- die relevanten Informationsträger (z. B. Jugendarbeiter/innen, Polizei, Bündnisse, Initiativen, Vereine, Zielgruppenvertreter/innen etc.);
- die benötigten Datenbereiche (z. B. Wahlergebnisse, Ergebnisse von Einstellungsuntersuchungen, sozioökonomische Daten, Daten über Straf- und Gewalttaten etc.).

<sup>3</sup> [http://www.fes-gegen-rechtsextremismus.de/pdf\\_08/Siebert.pdf](http://www.fes-gegen-rechtsextremismus.de/pdf_08/Siebert.pdf)

Selbstverständlich gehört es in diesem Zusammenhang auch zur Arbeit des Begleitausschusses, eine Entscheidung darüber herbeizuführen, auf welche Weise die Problemanalyse durchgeführt werden sollte. Zu klären ist hier z. B., ob bereits Teiluntersuchungen vorliegen, ob partizipative Verfahren zur Anwendung kommen sollen, ob eine externe Vergabe des Auftrags erfolgen kann oder z. B., bis wann die Ergebnisse benötigt werden. Als sinnvoll haben sich partizipative Veranstaltungen (z. B. Regionalkonferenzen) erwiesen, in denen möglichst viele lokale Akteure ihre Einschätzungen in den Prozess der Problemanalyse einbringen können. Dem Begleitausschuss kommt dabei die Aufgabe zu, den Prozess zu steuern und die Ergebnisse zusammenzuführen bzw. aus den Analyseergebnissen einen anschlussfähigen, aber gleichzeitig präzisen thematischen Rahmen für den Lokalen Aktionsplan zu formulieren. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, dass die notwendigen Vorarbeiten und z. B. entsprechende Beschlussvorlagen im Aufgabenbereich der Koordinierungsstelle liegen.

Ist die Problemanalyse erstellt, so zeichnet sich eine qualitativ gute Arbeit des Begleitausschusses dadurch aus, dass eine gemeinsame Bewertung der Ergebnisse erfolgt. Hierzu gehört neben dem Austausch über die Ergebnisse auch ihre Einschätzung entlang z. B. der Fragestellungen:

*Qualitätskriterium: Ergebnisreflexion der Problemanalyse*

- Welche Problembereiche sind neu und werden bislang nicht bearbeitet?
- Welche Problembereiche sind relevant für die Arbeit im Lokalen Aktionsplan?
- Welche Ursachen werden für die Problembereiche gesehen?
- Welche Problembereiche können im Rahmen des Lokalen Aktionsplans realistisch bearbeitet werden?
- Welche Problembereiche können durch andere Initiativen bzw. Organisationen in den Blick genommen und sollten an die entsprechend zuständigen Akteure weitergeleitet werden?

### 1.3 RESSOURCENANALYSE

In den Fördergebieten Lokaler Aktionspläne variieren nicht nur die Problemlagen, sondern insbesondere auch die Ressourcen, die für eine Bearbeitung rechtsextremer und rassistischer Erscheinungsformen zur Verfügung stehen. Es macht aber für die jeweilige Vorgehensweise vor Ort einen großen Unterschied, ob beispielsweise Strukturen der Jugendarbeit verfügbar sind, Netzwerke oder lokale Bündnisse im Themenfeld bereits existieren oder zivilgesellschaftliches Engagement aufgegriffen werden kann. Vor der Definition der Ziele der lokalen Handlungsstrategie müssen daher möglichst alle zentralen Partner/innen, aber auch potenziell zu aktivierende neue Akteursgruppen identifiziert werden.

Analog zum Prozess der Erstellung der Problemanalyse sollte der Begleitausschuss auch für die Ressourcenanalyse Kriterien der Durchführung festlegen. Zentral ist vor allem, dass klare Vorgaben hinsichtlich der einzubeziehenden Akteursgruppen gemacht werden. Dies können sein:

*Qualitätskriterium: kriterienbasierte Ressourcenanalyse*

- Zivilgesellschaftliche und staatliche Akteure;
- engagierte Bürger/innen;
- Kommunalpolitiker/innen;
- öffentliche Verwaltung, Polizei und Justiz;
- Kirchenvertreter/innen;
- Akteure der Integrationsarbeit/Flüchtlingsarbeit;
- Akteure der Bildungsarbeit, Schule, Kinder- und Jugendhilfe;

- Akteure in den Bereichen Soziales und Gleichstellungsarbeit;
- Akteure in Wirtschaft und Tourismus;
- Kultur- und Medienakteure;
- Akteure im Sport sowie
- Betroffene und potenziell Betroffene rechter Gewalt.

Von den Mitgliedern des Begleitausschusses kann erwartet werden, dass sie ihr Wissen und ihre Kontakte unabhängig von Eigeninteressen aktiv einbringen und dafür Sorge tragen, dass der Gedanke einer breiten gesellschaftlichen Aktivierung bereits in die Vorbereitungsphase eines Lokalen Aktionsplans Eingang findet.

Nach der Bewertung des Bestandes sollte durch die Mitglieder des Begleitausschusses im Abgleich mit den Ergebnissen der Problemanalyse eine Bedarfsfeststellung erfolgen. Eine solche Bedarfsfeststellung besteht in der Regel aus vier Arbeitsschritten:

*Qualitätskriterium: Bedarfsfeststellung*

- Der Feststellung des fachlich Notwendigen (z. B. durch Recherche von Good practice oder Anhörung von Expert/innen);
- der Erarbeitung des lokal Benötigten (z. B. in Workshops mit beteiligten Akteuren des Lokalen Aktionsplans);
- der Benennung des politisch Gewollten (z. B. durch eine Befassung in den politischen Gremien oder dem Jugendhilfeausschuss) und
- der Planung des finanziell Machbaren.

#### 1.4 DEFINITION DER LEIT-, MITTLER- UND HANDLUNGSZIELE

Auf der Grundlage der Problem- und Ressourcenanalyse folgt ein partizipativ angelegter und umfassender Zielentwicklungsprozess. Dies ist eine zentrale Aufgabe des Begleitausschusses in der Entwicklungsphase des Lokalen Aktionsplans. Die Arbeit mit einer Zielpyramide und die Ausdifferenzierung in Leit-, Mittler- und Handlungsziele bieten sich an:

*Qualitätskriterium: strukturierte Zielableitung*

##### DAS LEITZIEL

- verdeutlicht die Vorstellungen und die Vision bzw. Grundausrichtung des Lokalen Aktionsplans;
- ist langfristig angelegt, richtet den Fokus auf Nachhaltigkeit;
- ermöglicht eine positive Identifikation mit dem Lokalen Aktionsplan und
- dient der Verständigung über das Vorhaben gegenüber Beteiligten und außenstehenden Dritten.

##### MITTLERZIELE

- werden aus dem Leitziel abgeleitet und vermitteln zwischen Leit- und Handlungszielen;
- sind mittelfristig angelegt und
- zerlegen das Leitziel in Teilbereiche, die der Lokale Aktionsplan bearbeiten soll.

##### HANDLUNGSZIELE

- geben vor, wie Leit- und Mittlerziele durch konkrete Handlungen erreicht werden sollen;
- sind eindeutig formuliert;
- richten sich auf die konkrete Praxis aus;

- werden SMART, nämlich **spezifisch/messbar/akzeptabel/realistisch** und **terminiert** formuliert und
- sind somit überprüfbar auszugestalten.

Die Herausforderung besteht darin, eine entsprechende Zielpyramide in einem strukturierten, beteiligungsorientierten Prozess zu entwickeln, die sich in eine von möglichst vielen lokalen Akteuren getragene Handlungsstrategie übersetzen lässt. Als Foren für die Zielfindung bieten sich Veranstaltungen wie Zukunftswerkstätten bzw. Zielentwicklungskonferenzen an, die Akteure aus verschiedenen Bereichen der Zivilgesellschaft, der Politik und der Verwaltung adressieren. Folgende Entwicklungsschritte können entsprechend eine oder mehrere aufeinander aufbauende Veranstaltungen strukturieren:

*Qualitätskriterium: partizipative Zielformulierung*

- Verständigung über Bedarfe/Problemlagen der Region;
- Entwicklung von Wünschen/Visionen für die Region;
- Übersetzung in konkrete Ziele;
- Entwicklung einer Zielpyramide, die sich in Leit-, Mittler- und Handlungsziele differenziert.

Methodisch hat sich in der Praxis die Orientierung am Drei-Stufen-Modell einer Zukunftswerkstatt (1. Beschwerde- und Kritikphase, 2. Phantasie- und Utopiephase, 3. Verwirklichungs- und Praxisphase<sup>4</sup>) bewährt. Ein Merkmal für die Qualität der Zielentwicklungsphasen ist, wenn bereichsübergreifend gearbeitet und der Austausch spezifischer Perspektiven angeregt wird, z. B. in Arbeitsgruppen, da somit bereits in der Entwicklung des Aktionsplans eine unmittelbare Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen und Verwaltungsakteuren erprobt und erlebt werden kann.

Wie viele Schritte im Rahmen eines solchen Beteiligungsprozesses zurückzulegen sind, wird von Fall zu Fall variieren. Die folgenden fünf Phasen sollten als Orientierung in der Strukturierung eines solchen Prozesses dienen:

### 1. Informationsphase

Mit Hilfe unterschiedlichster Medien und Veranstaltungen wird die breite Öffentlichkeit über Anlass und Thema der anstehenden Bürgerbeteiligung informiert und zur Mitwirkung eingeladen.

### 2. Dialogphase

Bürger/innen, Akteure der Zivilgesellschaft sowie aus Verwaltung und Politik diskutieren nach dem oben beschriebenen Schema relevante Themen der Region und tauschen ihre verschiedenen Standpunkte und Perspektiven dazu aus. Es ist wichtig, dass sich alle Teilnehmer/innen hierbei auf Augenhöhe begegnen können. Damit dies unterstützt wird, ist für die entsprechenden Veranstaltungen eine ebenso neutrale wie professionelle Moderation sinnvoll. Sie sorgt auch für die Sicherung der Ergebnisse.

### 3. Dokumentation

Prozessverlauf und -ergebnisse sind umfassend und neutral zu dokumentieren und für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar aufzubereiten.

<sup>4</sup> Kuhnt, Beate/Müllert, Norbert (1996): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten. Altenkirchen, S. 60f.

#### 4. Rückkopplungsphase

Alle Beteiligten erhalten die Vorlage, die für Verwaltung und Politik erstellt wird, und werden über den Termin der öffentlichen Beratung, z. B. im Gemeinderat, informiert.

#### 5. Beschluss der Zielpyramide im Begleitausschuss

Die in den Beteiligungsprozessen entwickelten Zielstellungen für die Region werden im Begleitausschuss verbindlich beschlossen. Häufig ist hierfür eine Priorisierung der Ziele notwendig. Es stellt ein Qualitätskriterium eines Begleitausschusses dar, wenn die Ziele als Konsensentscheidung beschlossen werden. Konsensentscheidungen haben den Vorteil, dass sie stark an der Sache selbst und am Gesamtvorhaben orientiert sind und der Prozesshaftigkeit der Entscheidungsfindung ein höheres Gewicht beimessen. Da die beschlossenen Ziele fortan den Rahmen bilden, vor dem die Begleitausschussmitglieder ihre Förderentscheidung bei der Projektauswahl begründen, ist es wichtig, dass alle Mitglieder die beschlossenen Ziele auch wirklich mittragen – was durch Konsensentscheidungen sichergestellt wird.

*Qualitätskriterium: konsensuale Entscheidung über die Ziele*

Es hat sich bewährt, dass Begleitausschüsse anhand der beschlossenen Mittler- und Handlungsziele einen Kriterienkatalog entwickeln, der geeignet ist, ein Höchstmaß an Transparenz bei den Entscheidungen über die Projektanträge zu gewährleisten (vgl. Kapitel 1.5 und Kapitel 3.5). Der Kriterienkatalog bildet eine Grundlage für qualifizierte, auf die Handlungsstrategie bezogene Diskussionen im Begleitausschuss und für die Prüfung der Anträge auf Passgenauigkeit und Konsistenz hinsichtlich der angestrebten Ziele und Zielgruppen. Weiterhin wird den Begleitausschussmitgliedern ermöglicht, ihre Projektauswahl gegenüber Dritten plausibel zu vertreten und anhand transparenter Maßstäbe zu erläutern.

*Qualitätskriterium: Transparenz der Entscheidungen*

#### 1.5 PROJEKTAKQUISE UND -AUSWAHL

Der Begleitausschuss nimmt auch bei der Projektakquise eine wichtige Rolle ein. Er entscheidet zunächst entsprechend der lokalen Bedingungen über die Strategie der Projektakquise und setzt sie gemeinsam mit der Koordinierungsstelle um. Die Projektakquise kann breit und offen angelegt sein, um z. B. bei einer guten Infrastruktur einen gleichberechtigten Zugang der Träger oder auch einen Wettbewerb der guten Ideen sicherzustellen, sie kann aber auch gezielt auf mögliche Träger/Ansätze ausgerichtet werden, um beispielsweise bestimmte Zielgruppen zu erreichen oder die Handlungsfelder zu erweitern. In letzterem Fall nutzt der Begleitausschuss vor dem Hintergrund seiner heterogenen Zusammensetzung, die die Vielfalt der zivilgesellschaftlichen Träger in der Region widerspiegelt, seine breiten Kontakte in die Akteurslandschaft vor Ort für die Projektakquise. Aufgabe des Begleitausschusses ist es, die Akquisestrategie argumentativ abzusichern und sicherzustellen, dass eine größtmögliche Transparenz (z. B. durch Informationen auf der Homepage) gewährleistet ist. Zur Arbeit des Begleitausschusses gehören demnach eine an den Erfordernissen des Lokalen Aktionsplans ausgerichtete Strategie der Projektauswahl – die von Jahr zu Jahr überprüft werden sollte –, die Nutzung des Wissens über Akteure und der Kontakte zu möglichen Trägern vor Ort.

*Qualitätskriterium: bereichsübergreifendes Arbeiten*

Die Erörterungen können qualifiziert und auch zeitlich effizienter gestaltet werden, wenn transparente Kriterien zur Einschätzung von Vorhaben im Ausschuss erarbeitet, kommuniziert und von den Beteiligten akzeptiert sind. In Form eines Kriterienkatalogs zur Bewertung und Auswahl von Einzelprojektanträgen bilden sie die Grundlage für die Entscheidung. Mögliche Kriterien für die Begutachtung und Auswahl sind:

*Qualitätskriterium: kriterienbasierte Projektbewertung und -auswahl*

- Ist das beantragte Projekt geeignet, die im Lokalen Aktionsplan angestrebten Ziele zu erreichen?
- Wird das beantragte Projekt den Zielsetzungen des Bundesprogramms gerecht?
- Ist das Projekt mit den angegebenen Mitteln erreichbar und erfüllt es die Grundsätze der sparsamen Haushaltsführung?
- Ist das beantragte Projekt geeignet, qualitative Angebote für Bildung, Information, Begegnung und/oder Beteiligung bereitzustellen?
- Werden im Rahmen des Projektes den Zielgruppen entsprechend niedrigschwellige Zugänge ermöglicht?
- Werden die im Lokalen Aktionsplan genannten Zielgruppen angesprochen (Kinder und Jugendliche, Eltern, Lehrer/innen, Migranten/innen, Multiplikator/innen usw.)? Werden sie aktiv beteiligt (in Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung)?
- Sind die im beantragten Projekt beschriebenen Ansätze und Methoden geeignet, um das erwünschte Ziel bei der beschriebenen Zielgruppe zu erreichen?
- Wirken die Projekte in den Sozialraum und/oder in die Arbeitswelt/den Bildungssektor?
- Ist die Beachtung von Gender Mainstreaming gewährleistet?
- Werden die Projekte im Rahmen von Kooperationen umgesetzt? Werden die Kooperationspartner konkret benannt?
- Ist das Projekt nachhaltig wirksam für die Region und/oder dient es der Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements?
- Wird der Rechtsorientierung mit zivilgesellschaftlichen Mitteln entgegengetreten?
- Wird das Verständnis für Toleranz und Demokratie bei Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen gefördert?
- Handelt es sich bei dem beantragten Einzelprojekt nicht um eine Wiederholung (das Projekt knüpft nicht unmittelbar an ein abgeschlossenes Projekt an und enthält innovative Aspekte) bereits durchgeführter Projekte und/oder nicht um eine Aufstockung und Verlängerung aktuell stattfindender Projekte?
- Grenzt sich das Projekt vom Alltagsgeschäft des Trägers ab und ist in sich abgeschlossen?
- Ist eine Darstellung konkreter Indikatoren, anhand derer der Erfolg des Projektes bewertet werden kann, vorhanden?
- Werden im Rahmen des Projektes finanzielle Eigenmittel, Eigenleistungen oder Drittmittel eingebracht?
- Enthält das Projekt Aussagen zur Öffentlichkeitsarbeit?

Begleitausschüsse müssen sich nicht nur darauf beschränken, eingehende Projektanträge zu bewerten und auszuwählen. Auch die Formulierung wünschenswerter Ansätze und die proaktive Akquise, ggf. auch die gezielte Ausschreibung solcher Projektformate kann von den Mitgliedern der Begleitausschüsse aktiv betrieben werden. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn die vorliegenden Anträge die verfolgte Strategie nicht vollständig oder nicht ausreichend gut abdecken. In diesem Kontext hat es sich bewährt, beispielsweise den Begleitausschuss phasenweise als Projektwerkstatt zu gestalten oder anzuregen, dass die Begleitausschussmitglieder Projektskizzen selber entwerfen.

*Qualitätskriterium: proaktive Skizzierung und Initiierung von Projekten*

Um sicherzustellen, dass die Verfahrenswege für die Projektauswahl für alle Akteure nachvollziehbar sind, sollte der Bewertungsablauf vom Begleitausschuss festgelegt sein. Hierbei sind sowohl die einzelnen Arbeitsschritte als auch die verteilten Verantwortlichkeiten kenntlich zu machen.

In der Regel werden die Anträge zu den festgelegten Terminen bei der internen oder externen lokalen Koordinierungsstelle eingereicht. Die Termine werden vom Begleitausschuss bestimmt. Die interne lokale Koordinierungsstelle sichtet die Unterlagen und prüft die Projekte auf Förderfähigkeit anhand der Richtlinien. Ggf. gibt die (externe bzw. interne) Koordinierungsstelle im Sinne einer Handlungsempfehlung eine kurze schriftliche oder verbale Einschätzung für den Begleitausschuss ab. In dieses Verfahren können auch Stellungnahmen von zuständigen Ämtern oder anderen (z. B. der Beauftragten für Gleichstellung) eingepflegt werden. Im Rahmen der Antragstellung können die Antragsteller/innen zu einer Präsentation ihres Projektes eingeladen werden. Antrag und Ergebnis der Präsentation sind dann Grundlage für die Entscheidung des Begleitausschusses. Die Anträge werden durch den Begleitausschuss anhand der festgelegten Kriterien beraten, geprüft und entschieden. Entsprechende Auflagen zur Realisierung des Projektes können formuliert werden. Die Erstellung der Zuwendungsbescheide für die zu fördernden Projekte obliegt dem federführenden Amt/der internen Koordinierungsstelle auf der Grundlage der Förderentscheidungen des Begleitausschusses und der Regiestelle.

*Qualitätskriterium: vorbereitete  
Beratung der Projektanträge*

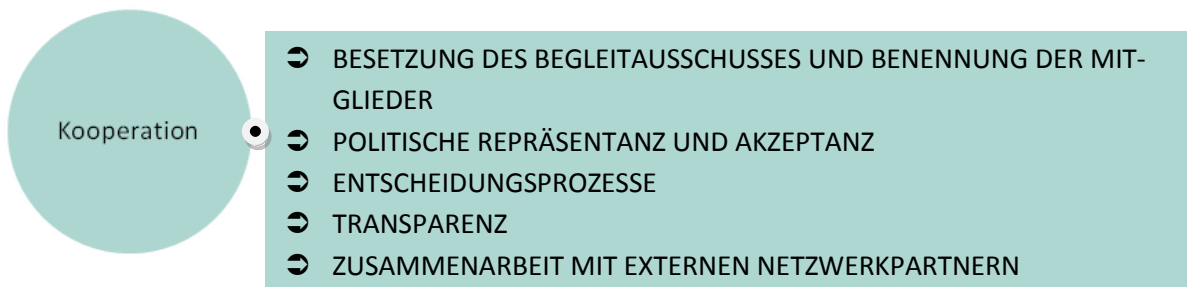
Sofern keine öffentlichen Sitzungen anberaumt sind, sollten sich die Mitglieder in der Antragsphase über Projektinhalte zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichten. Gleiches gilt für vertrauliche Informationen, die die Ausschussmitglieder von den Projekt-/Maßnahmenträgern zur Kenntnis erhalten.

Begleitausschüsse sollten in ihren Geschäftsordnungen regeln, ob und unter welchen Bedingungen Träger, die Mitglied im Begleitausschuss sind, gleichzeitig Träger von Projekten sein dürfen. Grundsatz einer qualitativ guten Arbeit im Begleitausschuss ist die Festlegung einer Ausschlussregelung von Mitgliedern bei der Beratung und Bewilligung von Projekten, z. B. durch die Festschreibung des folgenden Verfahrens in der Geschäftsordnung:

Stellt eine Institution, die als Mitglied im Begleitausschuss vertreten ist und dessen/deren Vertreter/in für die jeweilige Institution tätig ist, einen Antrag für ein Projekt im Rahmen des Lokalen Aktionsplanes, ist das jeweilige Mitglied des Begleitausschusses aufgefordert, für die Zeit der Diskussion und Abstimmung des Einzelprojektvorhabens den Raum zu verlassen. In der Abstimmung ist dies als Stimmenthaltung zu zählen. Im Zweifel, ob ein Mitglied im Sinne dieser Regelung zugehörig ist oder eine besondere Nähe hat, entscheiden die weiteren anwesenden Mitglieder des Begleitausschusses mit einfacher Mehrheit.



## 2 Qualitätsbereich: KOOPERATION – DIE RELEVANTEN AKTEURE FINDEN UND MIT IHNEN ZUSAMMENARBEITEN



### 2.1 BESETZUNG DES BEGLEITAUSSCHUSSES UND BENENNUNG DER MITGLIEDER

Die Besetzung des Begleitausschusses ist eine zentrale Einflussgröße für die Qualität seiner Arbeit. Hierbei spielen sowohl strukturelle als auch strategische Überlegungen eine Rolle.

Die Zahl der Begleitausschussmitglieder variiert; eine Mitgliederanzahl von etwa 15 kann als gute Orientierung dienen. Um gleichermaßen Kontinuität und Entwicklung in den Fachdiskursen und im gegenseitigen Austausch zu erreichen, ist es wichtig, dass einerseits eine regelmäßige Teilnahme möglichst vieler Vertreter/innen an den Sitzungen gesichert ist und andererseits auch eine ausreichende Anzahl an Expert/innen zusammenkommt, um eine möglichst große Bandbreite an Know-how nutzen zu können. Bei der Benennung der Mitglieder gilt es ferner, die Dauer der Berufung festzulegen, beispielsweise über ein Jahr oder über den gesamten Förderzeitraum.

Das zentrale strukturelle Merkmal des Begleitausschusses ist seine mehrheitliche Besetzung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren. Diese Regelung soll sicherstellen, dass Machtasymmetrien, die sich aus der Zusammenarbeit mit staatlichen und ggf. auch politischen Akteuren ergeben können, strukturell ausgeglichen werden können. Bei der Auswahl der zivilgesellschaftlichen Akteure spielen neben ihrer fachlichen Kompetenz, ihrer Erfahrung im Themenfeld und ihrem Zugang zu regionalen Akteuren und anderen Netzwerken auch andere übergeordnete Kriterien eine Rolle, z. B.

*Qualitätskriterium: mehrheitliche zivilgesellschaftliche Besetzung des Begleitausschusses*

- die Sicherstellung von größtmöglicher Heterogenität;
- die Ermöglichung von Multiprofessionalität;
- der Zugang zu einer Vielzahl gesellschaftlicher Verantwortungsbereiche;
- der lebensweltliche Zugang zur Bevölkerung;
- die Erweiterung der Einflussphären;
- die angemessene Vertretung sozialer Räume.

Es ist förderlich für die Arbeit des Begleitausschusses, wenn bei seiner Besetzung auf eine neue Konstellation von Akteuren geachtet wird. Insbesondere dann, wenn auf Institutionen, Organisationen, Vereine und engagierte Bürger/innen zugegangen wird, die nicht automatisch in den Blick geraten, wenn Maßnahmen der Sozialen Arbeit geplant werden, kann eine

*Qualitätskriterium: Einbindung neuer Akteure*

fruchtbare Erweiterung der Perspektiven und Handlungsoptionen gelingen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Partner, die zur Erreichung der definierten Ziele benötigt werden, auch Mit-



glieder im Begleitausschuss sind. So sollten im Falle einer integrationsbezogenen Zielsetzung Migrantenselbstorganisationen vertreten sein. Geklärt werden sollte weiterhin, ob die benannten Personen als Vertreter/innen ihrer Organisation bzw. ihres Netzwerkes/Gremiums oder als Einzelpersonen in den Begleitausschuss berufen werden.

Staatliche Akteure komplettieren den Begleitausschuss. Sie haben als Vertreter/innen von Behörden eine wichtige Funktion als Mittler/innen in die Verwaltung und bringen umfassende Kenntnisse aus ihren Tätigkeitsbereichen in die Arbeit des Begleitausschusses ein. Unverzichtbare Partner der Verwaltung sind das Jugendamt, die Integrationsbeauftragten sowie die Polizei. Zusätzlich hierzu bieten sich auch Schul- und Ordnungsämter sowie – bei Vorhandensein – das Quartiersmanagement als kooperierende Akteure an. Es ist ein Qualitätskriterium für die Arbeit der Begleitausschüsse, wenn zumindest in den erstgenannten Ämtern die Leitungsebene in den Begleitausschuss berufen ist – auch wenn das in der Praxis nicht immer leicht umzusetzen ist bzw. über Delegation umgesetzt wird. Dies erleichtert verantwortliches Handeln innerhalb der Behörden. Wichtig ist insbesondere hier eine verbindliche Stellvertreterregelung.

*Qualitätskriterium: Einbindung der Leitungsebene aus der Verwaltung*

Die Vertreter/innen der Koordinierungsstellen sind ebenfalls als Mitglied des Begleitausschusses vorzusehen, sollten aber zumeist nur eine beratende Funktion einnehmen, ebenso wie weitere zusätzlich berufene Expert/innen.

Die Benennung der Mitglieder der Begleitausschüsse kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen, es wirkt sich aber förderlich auf die Arbeit der Ausschüsse aus, wenn seine Mitglieder im Ergebnis eines partizipativen Prozesses identifiziert wurden, d. h. die zuständige Verwaltung nicht alleine die potenziellen Mitglieder auswählt, sondern dies mit den zivilgesellschaftlichen Akteuren gemeinsam geschieht. Einzelne Lokale Aktionspläne haben beispielsweise die Mitglieder ihres Begleitausschusses durch Teilnehmende von Regionalwerkstätten, Vertreter/innen des Ämternetzwerks und partizipierende Bürger/innen des Landkreises benennen lassen.<sup>5</sup> Die Zusammensetzung des Begleitausschusses sollte legitimiert sein, dies sichert die Anerkennung der Arbeitsergebnisse durch Entscheidungsträger/innen. Eine Legitimation kann erfolgen durch

*Qualitätskriterium: partizipative Benennung der Mitglieder*

- den Stadtrat /den Kreistag;
- die/den (Ober)Bürgermeister/in bzw. Landrat/Landrätin
- die/den Amtsvorsteher;
- die/den Leiter/in des Jugend-, Familien- und/oder Sozialreferats;
- den Jugendhilfeausschuss;
- ggf. in Kooperation mit der internen Koordinierungsstelle und der Gleichstellungsbeauftragten.

Die geschlechtssparitatische Besetzung der Begleitausschüsse und/oder Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten ist vorzusehen und auch in den Geschäftsordnungen festzulegen. Die Beteiligung Letzterer erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass geschlechtsspezifische Aspekte bei der Konzipierung der Gesamtstrategie und in der Arbeit der Projekte Berücksichtigung finden.

*Qualitätskriterium: Einbindung von Gleichstellungsbeauftragten*

<sup>5</sup> <http://lap-nordsachsen.de/wp-content/uploads/2013/10/Gesch%C3%A4ftsordnung-Juli-2013.pdf>

Stimmberechtigte Mitglieder des Begleitausschusses benennen eine/n Vertreter/in, der/die im Falle von Abwesenheit/Krankheit o. ä. das Mitglied stimmberechtigt vertreten darf. Die Benennung muss schriftlich bei der lokalen Koordinierungsstelle erfolgen. Voraussetzung für ein Stimmrecht des Vertreters bzw. der Vertreterin ist die Anerkennung der Geschäftsordnung des Begleitausschusses.

Der Begleitausschuss kann aus seiner Mitte heraus eine/n Vorsitzende/n benennen. Diese/r vertritt den Begleitausschuss nach außen und moderiert ggf. die Sitzungen. Daher ist es für die Qualität der Arbeit des Begleitausschusses von Bedeutung, eine Person zu benennen, die über ausreichende Integrationskraft, Vermittlungskompetenz und Moderationserfahrung verfügt. Den Vorsitz können der/die Bürgermeister/in bzw. Landrat/Landrätin übernehmen; das kann allerdings dann problematisch werden, wenn die Gefahr besteht, dass solche politisch prominenten Akteure den Begleitausschuss dominieren. Häufig bietet es sich an, dass die externe Koordinierungsstelle als nicht stimmberechtigtes Mitglied den Vorsitz übernimmt. Es gibt aber auch positive Beispiele dafür, dass ein anderes Mitglied des Begleitausschusses – oder ein Team aus zwei Mitgliedern – den Vorsitz übernimmt. Letztlich gilt, dass die Akteure des Begleitausschusses gemeinsam entscheiden sollten, welches Modell für ihren Fall das passende und förderliche ist.

Die Mitglieder des Begleitausschusses erhalten keine Honorare für ihre Tätigkeit.

## 2.2 POLITISCHE REPRÄSENTANZ UND AKZEPTANZ

Um sicherzustellen, dass die Arbeitsergebnisse des Begleitausschusses lokalpolitische Akzeptanz finden, ist es oftmals notwendig, bei der Besetzung der Begleitausschüsse auch politische Vertreter/innen vorzusehen. So können die Oberbürgermeister/innen bzw. Landräte/Landrätinnen, Bürgermeister/innen oder Beigeordnete/Ratsmitglieder berufen werden. Werden Fraktionsmitglieder benannt, so ist es ein Qualitätskriterium, dass alle demokratischen Parteien gleichberechtigt einbezogen werden, um eine parteipolitische Engführung und in der Folge auch Legitimierungsprobleme zu verhindern.

*Qualitätskriterium: Einbindung politischer Akteure*

Aktionspläne, die sich in der Startphase bewusst für eine Abstinenz politischer Vertreter/innen im Begleitausschuss entscheiden, um politische Auseinandersetzungen nicht in das Arbeitsgremium zu verlagern, können auch später noch eine Nachberufung politischer Akteure in Erwägung ziehen, falls sie sonst bei der nachhaltigen Verankerung ihres Arbeitskonzeptes Nachteile in Kauf nehmen müssten. Allerdings kann ein Lokaler Aktionsplan sich auch bewusst dauerhaft gegen die Mitgliedschaft politischer Vertreter/innen entscheiden. Dann sollten jedoch regelmäßige Vorstellungen des Aktionsplans in den Fraktionssitzungen der demokratischen Parteien erfolgen und ein übergreifender Fraktionsbeschluss zur Unterstützung des Lokalen Aktionsplans erwirkt werden.

In jedem Fall hat es sich als hilfreich für die Arbeit des Begleitausschusses erwiesen, wenn die Ziele und das Handlungskonzept des Lokalen Aktionsplans durch die dafür vorgesehenen Gremien bestätigt und legitimiert werden. Ohne politischen Willen kann das Instrument des Lokalen Aktionsplans nicht die ihm innewohnende Wirkungskraft sowie eine nachhaltige Verankerung erreichen.

*Qualitätskriterium: politische Legitimation*

Wichtige Kriterien, die operativ zu einer Beförderung der Akzeptanz und Unterstützung der Arbeit des Begleitausschusses durch die politischen Akteure beitragen, sind u. a.:

- Transparenz und Offenheit bei der Besetzung des Begleitausschusses;
- öffentlicher Diskurs über die Ziele und Aufgaben des Lokalen Aktionsplans und des Begleitausschusses sowie
- Erkennbarkeit von Verantwortungsstrukturen und Abläufen.

## 2.3 ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

Der Begleitausschuss entscheidet als zentrales steuerndes Gremium des Lokalen Aktionsplans sowohl über die strategische Ausrichtung des Handelns vor Ort als auch insbesondere über die Auswahl der geeigneten Projekte für die Umsetzung der Strategie. Insofern ist es für die Arbeit des Begleitausschusses unabdingbar, dass die Verfahren demokratischer Beschlüsse vereinbart, niedergelegt und eingehalten sind.

*Qualitätskriterium: Festlegung demokratischer Verfahren*

Um deutlich zu machen, dass der Lokale Aktionsplan von möglichst vielen Akteuren gemeinschaftlich gewollt, verantwortet und getragen wird, ist es sinnvoll, wenn das Ziel von Konsensbeschlüssen festgeschrieben wird. Um dennoch zu verhindern, dass ggf. wichtige Entscheidungen nicht getroffen werden können bzw. hierzu unverhältnismäßig intensive Debatten benötigt werden, sollten jedoch Regeln für die Beschlussfassung in strittigen Ausnahmefällen getroffen werden. Dies können beispielsweise sein:

- eine Mehrheit von mindestens 3/4 der Stimmen;
- eine Mehrheit von mindestens 2/3 der Stimmen bzw.
- eine einfache Mehrheit.

Hierbei gilt als Grundsatz, dass alle stimmberechtigten Mitglieder gleichberechtigt sind und jeweils über eine Stimme verfügen, die nicht auf andere Mitglieder, sondern lediglich auf Stellvertreter/innen übertragbar ist.

*Qualitätskriterium: Gleichberechtigung aller Mitglieder*

Zusätzlich sollte festgeschrieben sein, dass bei Stimmgleichheit Anträge als abgelehnt gelten. Eine solche Regelung verkürzt den Abstimmungsprozess und stellt sicher, dass keine Pattsituation eintritt.

Bewährt hat sich in der Praxis weiterhin eine Projektentscheidung in drei Kategorien: Kategorie 1 „wird als voll förderwürdig erachtet“, Kategorie 2 „wird mit Auflagen zur Förderung vorgeschlagen“, Kategorie 3 „wird als nicht förderwürdig erachtet.“ Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn beispielsweise die Zielstellung und die inhaltliche Ausrichtung eines Projektes als förderwürdig erachtet werden, die Begleitausschussmitglieder aber beispielsweise zu der Übereinkunft kommen, dass eine Zusammenarbeit mit anderen Trägern empfehlenswert ist.

Neben den Verfahren zur Beschlussfassung ist auch die Beschlussfähigkeit des Begleitausschusses zu regeln. Beispiele für Beschlussfähigkeit können sein:

- bei Anwesenheit von 2/3 seiner Mitglieder bzw.
- bei Anwesenheit der Hälfte seiner Mitglieder;
- wenn eine festgelegte Mindestzahl von stimmberechtigten Mitgliedern anwesend ist oder
- mit der Anzahl der anwesenden Mitglieder.

Um die Entscheidungsprozesse zu qualifizieren, ist vorzusehen, dass alle notwendigen Informationen, die für die Entscheidungsfindung relevant sind, den Mitgliedern des Begleitausschusses möglichst zwei Wochen vor einer Beschlussfassung schriftlich gestellt werden. Ebenso ist für die Sitzung des Begleitausschusses ausreichend Zeit für die Beratung und einen wechselseitigen Austausch von Argumenten einzuplanen.

*Qualitätskriterium: ausreichende Zeitkorridore für Information und Beratung*

Es hat sich für die Arbeit von Begleitausschüssen als hilfreich erwiesen, wenn beispielsweise bei absehbar schwierigen Beratungskonstellationen oder enormen Antragszahlen die Vorbereitung von Projektentscheidungen an einen Unterarbeitskreis mit ausgewählten Mitgliedern des Begleitausschusses oder auch die Koordinierungsstelle delegiert wird. Entscheidend ist hierbei, dass eine Nachprüfbarkeit der Bewertungskriterien möglich ist und eine nachvollziehbare Stellungnahme erarbeitet und dem Begleitausschuss vorgelegt wird. Es empfiehlt sich auch, im Anschluss die Entscheidungsprozesse auszuwerten und ggf. zu verbessern.

Ebenso entscheidend für eine qualitativ gute Arbeit des Begleitausschusses bei der Beschlussfassung zu Vorhaben ist der Einsatz adäquater Moderationsverfahren.

Der lokalen Koordinierungsstelle bzw. dem federführenden Amt sind bei Projektentscheidungen des Begleitausschusses ein Vetorecht einzuräumen, wenn zu beschließende Einzelprojekte im Sinne der Richtlinien des Bundesprogramms nicht förderfähig sind oder die vom Bundesministerium auferlegten Nebenbestimmungen für die Gewährung der Zuwendung nicht eingehalten werden.

An dieser Stelle sind Beispiele für den Umgang mit Befangenheit aufgeführt:

- In Fällen von Befangenheit, d. h. wenn die Entscheidung den Zuständigkeits- oder Arbeitsbereich eines Mitgliedes betrifft, darf das befangene Mitglied an unmittelbar verfahrenserheblichen Beratungen und Abstimmungen nicht teilnehmen.
- Ist eine Befangenheit gegeben, so kann der/die Vertreter/in des jeweiligen Mitgliedes am weiteren Verfahren teilnehmen, soweit diese/r nicht selbst befangen ist.
- Jedes Mitglied ist jederzeit verpflichtet, von sich selbst aus auf Tatbestände zu verweisen, aus denen eine Besorgnis der Befangenheit folgen könnte. Jedes Mitglied hat darüber hinaus das Recht, auf solche Tatbestände bei anderen Mitgliedern hinzuweisen.
- Der Begleitausschuss entscheidet, ob eine Besorgnis der Befangenheit vorliegt; der/die Betroffene darf an der Beratung und Entscheidung nicht mitwirken.

*Qualitätskriterium: Regelungen zur Befangenheit bei der Projektberatung*

## 2.4 TRANSPARENZ

Um eine hohe Akzeptanz und aktive Mitwirkung möglichst breiter gesellschaftlicher Gruppen zu erwirken, ist es bei der Arbeit des Begleitausschusses wichtig, dass Transparenz über seine Inhalte, Beratungen, Beschlüsse und Vorhaben gewährleistet wird. Die Umsetzung eines Lokalen Aktionsplans ist umso erfolgreicher, je besser es gelingt, nicht nur professionell Engagierte zu beteiligen, sondern deutlich zu machen, dass sich alle interessierten Akteure und Bürger/innen der Kommune einbringen können. Hierzu ist eine möglichst offene Kommunikationsstrategie eine notwendige Bedingung.

Die Sitzungen des Begleitausschusses sollten aus diesem Grund öffentlich sein, um den Eindruck eines „closed shop“ zu vermeiden. Es gibt aber auch Gründe, die gegen eine solche Regelung sprechen. Sollten begründete Bedenken gegen eine öffentliche Sitzungsdurchführung bestehen, z. B. weil Störungen durch einschlägige Personen oder Organisationen eintreten oder Informationen an diese gelangen können, so können die Sitzungen selbstverständlich auch nichtöffentlich stattfinden bzw. sollte eine Zusatzklausel in der Geschäftsordnung es zulassen, dass auf Antrag eines Mitglieds die Sitzung nichtöffentlich stattfinden kann.

Über die Sitzungen des Begleitausschusses ist ein Protokoll zu führen. Die Protokolle sind allen Mitgliedern innerhalb eines festgelegten Zeitraumes zur Verfügung zu stellen. Die nicht vertraulichen Inhalte des Protokolls und die für die Öffentlichkeit relevante Ergebnisse, sollten auf der Homepage des Lokalen Aktionsplans öffentlich einsehbar sein. Die Verantwortung hierfür obliegt der Koordinierungsstelle.

Abstimmungen über Projekte im Begleitausschuss sollten möglichst in offener Abstimmung erfolgen, es sei denn ein Mitglied beantragt eine geheime Abstimmung. Auf diese Weise wird verhindert, dass Bedenken zu Einzelprojekten nicht kommuniziert, diskutiert und ausgehandelt, sondern stattdessen ausschließlich über den Wahlvorgang zum Ausdruck gebracht werden. Unabhängig von diesem Verfahren ist es dennoch notwendig, die Mitglieder des Begleitausschusses in der Antragsphase zur Verschwiegenheit über Projektinhalte gegenüber Dritten zu verpflichten.

Der Begleitausschuss ist gegenüber den politischen Gremien auf Gemeinde- bzw. Landkreisebene regelmäßig rechenschaftspflichtig. Dies kann in Form von Jahresberichten oder mündlichen Präsentationen gegenüber den politischen Gremien bzw. dem Jugendhilfeausschuss erfolgen.

*Qualitätskriterium: Rechenschaftslegung gegenüber politischen Gremien*

Ein weiterer wichtiger Aspekt in Hinblick auf die Herstellung von Transparenz ist das aktive Betreiben von Öffentlichkeitsarbeit. Strategische Zielsetzungen, Aktivitäten und bewilligte Projekte sollten regelmäßig auf der Homepage des Lokalen Aktionsplans öffentlich gemacht werden. Dies dient nicht nur dem Nachweis der Leistungen und zur Herstellung von Transparenz, sondern ist ein wichtiger Beitrag, um Bürger/innen, Organisationen, Vereine bzw. engagierte Zusammenschlüsse anzuregen, sich aktiv einzubringen. Weiterhin bietet es sich an, auch die Mitglieder des Begleitausschusses auf der Homepage des Lokalen Aktionsplans vorzustellen.

*Qualitätskriterium: aktive Öffentlichkeitsarbeit*

Während Presseerklärungen, die Präsentation des Lokalen Aktionsplans in relevanten Gremien, Web-Auftritte oder auch die Erstellung von Flyern und Infomaterialien inzwischen zum Standard der LAP-

Arbeit gehören, sind Maßnahmen, die mehr auf die gezielte Information, Sensibilisierung und Beteiligung der Bürgerschaft abzielen, eher die Ausnahme. Es ist daher Aufgabe des Begleitausschusses, Hinweise, Erfahrungswerte und Vorschläge zur aktivierenden Öffentlichkeitsarbeit einzubringen und darauf zu achten, dass diese wichtige Arbeit nicht ins Hintertreffen gerät. Ziel ist es, neue zielgruppenadäquate Anspracheformate zu finden und sich nicht ausschließlich mit dem erreichten Status quo zufrieden zu geben.

## 2.5 ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN NETZWERKPARTNERN

Die Begleitausschüsse von Lokalen Aktionsplänen konstituieren sich und arbeiten nur selten in sozialen Räumen, in denen nicht auch bereits andere themenverwandte Gremien oder Gruppen existieren. Dies können formale Gremien wie Arbeitsgemeinschaften nach §78 KJHG (z. B. „AG Soziale Brennpunkte“) sein, Arbeitsgremien von Vereinen, Behörden und Kirchen, Stadtteilgremien oder aber auch regionale Bündnisse gegen Rechts.

Damit sich Begleitausschüsse in ihrer Arbeit qualitativ gut aufstellen können, ist es notwendig, sowohl die Zielstellungen und Arbeitsergebnisse dieser Gremien zur Kenntnis zu nehmen und bei der Entwicklung der Handlungsstrategie zu berücksichtigen als auch Kontakte zu Schlüsselpersonen dieser Gremien zu knüpfen bzw. diese – sofern es als sinnvoll und förderlich betrachtet wird – in den Begleitausschuss zu integrieren. Zu einem gelungenen vernetzten kommunalen Vorgehen gehört es ebenso, dass bestehende Gremien regelmäßig über die Arbeit des Begleitausschusses informiert werden, die Arbeitsergebnisse des Aktionsplans ebenfalls nutzen können und wenn möglich bei Aktionen involviert werden.

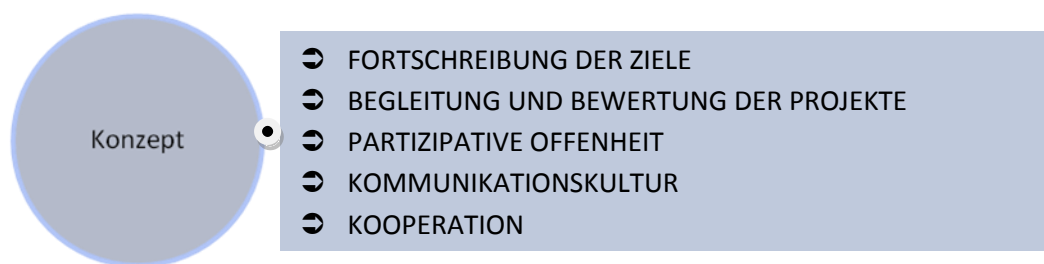
*Qualitätskriterium: Nutzung von Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen*

Es ist förderlich für die Arbeit des Lokalen Aktionsplans, wenn Begleitausschüsse aktiv eine vertrauensvolle und abgestimmte Zusammenarbeit mit bestehenden Bürgerbündnissen gestalten. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, denn insbesondere für eher konservativ ausgerichtete oder z. T. auch staatliche Akteure ist die oftmals aktions- und protestorientierte Vorgehensweise von Bürgerbündnissen nur bedingt akzeptabel. Umgekehrt können Bündnisse die Einrichtung eines Begleitausschusses als Akt der Abwertung ihres nicht finanziell unterstützten Engagements vieler Jahre erleben. Hier bedarf es einer Sensibilität für die Situation und aufrichtigen Bemühens, Verständnis für die Ansätze und Ziele von Bündnissen zu entwickeln und mindestens ein aufeinander abgestimmtes lokales Vorgehen zu etablieren.

*Qualitätskriterium: abgestimmte Zusammenarbeit mit weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren, z. B. Bürgerbündnissen*

Es ist nicht die Aufgabe von Begleitausschüssen, die bereits vor Ort geleistete Arbeit zentralistisch zu bündeln, vielmehr ist es ein Qualitätsstandard, wenn Begleitausschüsse sich als multizentrisches Netzwerk verstehen und Impulse zur Aktivierung an vielen Knotenpunkten setzen. Hierzu gehört auch, dass die Mitglieder des Begleitausschusses als Multiplikator/innen handeln und sich sowohl in ihren eigenen Organisationen als auch in ihren erweiterten fachlichen Bezügen aktiv für die Anliegen des Aktionsplans einsetzen und zum Handeln anregen.

### 3 Qualitätsbereich: PROZESSE – ENTWICKLUNGEN BEFÖRDERN



#### 3.1 FORTSCHREIBUNG DER ZIELE

Für die Fortschreibung der Ziele gilt es, die Arbeit des Lokalen Aktionsplans zu bilanzieren und ggf. weiterzuentwickeln und nachzujustieren. Die formulierten Ziele jedes Lokalen Aktionsplans sind Grundlage der Projektförderung und unterliegen in diesem Kontext der ständigen Überprüfung durch die Begleitausschussmitglieder.<sup>6</sup> Auch hier eignen sich Workshops und/oder moderierte Diskussionen im Rahmen des Begleitausschusses, um die Ziele zu bilanzieren und ggf. Fortentwicklungsbedarfe bei Mittelzielen und Handlungszielen (selten auch bei Leitzielen) festzustellen. Dabei muss eine solche Bilanzierung auf der Basis von Selbstevaluationen und moderierten Reflexionsprozessen erfolgen, die im Kapitel 4.1 ausführlich erläutert werden. Zu überprüfen ist,

- inwieweit die Handlungsziele die Problemlagen der Region weiterhin angemessen adressieren;
- ob die Handlungsziele durch Projektanträge angemessen bedient werden oder inwieweit spezifische Handlungsfelder der Präzisierung bedürfen;
- inwieweit neue Bedarfe in der Region bestehen, die eine andere Schwerpunktsetzung erfordern und für die neue Ziele entwickelt werden müssen.

Im Sinne der Qualitätsentwicklung bietet es sich an, zumindest zweimal im Jahr Foren anzubieten, die einen breiteren Kreis als den der Begleitausschussmitglieder ansprechen, um eine Vielfalt von Perspektiven lokaler Akteure einzubeziehen und an der Fortschreibung zu beteiligen. Aus diesem Grund haben Koordinierungsstellen und das federführende Amt i. d. R. zweimal im Jahr alle relevanten zivilgesellschaftlichen Akteure, entsprechende Einrichtungen und Verantwortliche aus Politik und Verwaltung zu einer Demokratiekonferenz einzuladen, um partizipativ den Stand der Umsetzung, die Ziele sowie die Ausrichtung der weiteren Arbeit der Lokalen Aktionspläne zu reflektieren und zu bestimmen. Dabei ist die strategisch abgestimmte Bildung von Arbeitskreisen und Fachgruppen zur Prozessentwicklung ausdrücklich gewünscht.<sup>7</sup> Die Fortschreibung der Ziele im Rahmen dieser Konferenzen dient entsprechend auch dazu, lokale Akteure im Themenfeld in geeigneter Weise aktiv zu beteiligen, so dass sie ihre Angebote und Ressourcen in die Arbeit einbringen und darüber hinaus selbst als Träger von Einzelmaßnahmen fungieren können.

*Qualitätskriterium: abgestimmte Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Akteuren*

<sup>6</sup> [www.chemnitz.de/chemnitz/media/download/buerger\\_und\\_rathaus/recht/abschlussdokumentation\\_lap.pdf](http://www.chemnitz.de/chemnitz/media/download/buerger_und_rathaus/recht/abschlussdokumentation_lap.pdf), S. 8f.

<sup>7</sup> [http://demokratie-leben.de/fileadmin/demokratie-leben/Downloads/PDF/ba\\_140918\\_Leitlinie\\_A\\_Partnerschaften\\_fuer\\_Demokratie\\_fin.pdf](http://demokratie-leben.de/fileadmin/demokratie-leben/Downloads/PDF/ba_140918_Leitlinie_A_Partnerschaften_fuer_Demokratie_fin.pdf)



### 3.2 BEGLEITUNG UND BEWERTUNG DER PROJEKTE

Die fortlaufende Begleitung der Umsetzung von bewilligten Projekten und ihre nachfolgende Bewertung ist von Bedeutung, um deren Zielerreichung und Wirkung im Hinblick auf die lokale Strategie abschätzen zu können. Die Träger der Projekte übernehmen entsprechend den Förderrichtlinien des Begleitausschusses die Dokumentation ihrer Arbeit. Ein Controlling kann beispielsweise durch qualitative Sachberichte, die die Projekte in regelmäßigen Abständen der Koordinierungsstelle vorlegen, erfolgen. Eine andere Möglichkeit besteht in der Bilanzierung von zu Beginn erstellten Zielvereinbarungen. Die Ergebnisse werden an den Begleitausschuss rückgespiegelt. Die Zusammenstellung aller geförderten Projekte zur Erstellung einer gesamten Projektdokumentation liegt in den Händen der Verantwortlichen der Koordinierungsstellen.

Um die Rolle des Begleitausschusses als zentrales Gremium des Lokalen Aktionsplans zu stärken und nach außen hin sichtbar zu machen, ist es wichtig, dass die Begleitung von Projekten unter aktiver Mitwirkung der Begleitausschussmitglieder realisiert wird. Hierzu wurden mit dem Projektpatenschaftsmodell z. T. gute Erfahrungen gesammelt. Demzufolge werden aus der Runde des Begleitausschusses Mitglieder zu Projektpat/innen benannt, die bei einem oder mehreren Einzelprojekten dafür zuständig sind, sich über den Stand der Umsetzung zu informieren, zudem aber auch im Sinne eines Mentorings Anregungen für Verbesserungen (Inhalte, Kooperationen, Produkte, Öffentlichkeitsarbeit) zu geben. Regelmäßige Telefonnachfragen sowie vereinbarte Vor-Ort-Termine sind hierfür geeignete Mittel. Weiterhin können die Projektpat/innen die Projekte beispielsweise durch Kontakte, Netzwerke, Sachmittel oder Bereitstellung von Räumlichkeiten unterstützen. Der Turnus der Kontakte sollte von Größe, Dauer und Bedarfen des Projektes und Leistungsfähigkeit des Begleitausschussmitglieds abhängig gemacht werden. Die Projektpat/innen sollten durch kontinuierliche Berichterstattung im Begleitausschuss dafür Sorge tragen, dass alle Mitglieder im umfassenden Maß über die Projektarbeit im Bilde sind und die Projekte nicht isoliert, sondern im Kontext der Gesamtstrategie betrachtet und diskutiert werden können. Ein solches Patenschaftsmodell erhöht die Passgenauigkeit der Projekte, stärkt deren Identifikation mit dem Lokalen Aktionsplan als Ganzes und bindet den Begleitausschuss stärker an die geförderten Projekte. Die Projekte profitieren dahingehend, dass ihre Bedarfe an den Begleitausschuss rückgespiegelt werden und ihnen ggf. auf kurzem Wege Kooperationspartner, benötigte Infrastruktur etc. vermittelt werden können. Das Patenschaftsmodell fungiert so als ein wichtiges Scharnier zwischen der Praxis in den Projekten auf der einen und der Steuerungsebene des Begleitausschusses auf der anderen Seite. Bei der konzeptionellen Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplans kann der Begleitausschuss auf Basis der Erfahrungen in der Projektbegleitung, Steuerung und in den Förderentscheidungen mit der Realität des Projektgeschehens in Übereinstimmung bringen.<sup>8</sup> Ergänzt werden kann das Patenschaftsmodell durch regelmäßige Projektstammtische, an denen auch Begleitausschussmitglieder teilnehmen und die dem Austausch und Transfer von Projekterfahrungen dienen.

*Qualitätskriterium: enge Begleitung der Projekte durch den Begleitausschuss*

---

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.vielfalt-mediathek.de/dx/public/ida/biblio.html?id=5236&title=drei-jahre-lokaler-aktionsplan-marzahn-mitte-ausgew-hlte-praxisbeispiele-und-ent>, S. 16.



Folgendes ist für die Begleitung der Projekte durch Pat/innen zu beachten:

- dass das Patenschaftsmodell als eine verbindliche Aufgabe der Begleitausschussmitglieder in der Geschäftsordnung des Lokalen Aktionsplans verfasst wird;
- dass die Pat/innen auch in Hinblick auf die fachlich-praktischen Bedarfe der Projekte ausgewählt werden und
- dass die Berichterstattung durch die Projektpat/innen als regulärer Bestandteil der Begleitausschusssitzungen institutionalisiert wird.

Das Patenschaftsmodell ist allerdings zeitaufwändig, so dass ehrenamtliche Begleitausschussmitglieder als Projektpat/innen an ihre Grenzen stoßen können. Dies gilt es bei der Planung und Umsetzung zu berücksichtigen.

Darüber hinaus ist es wünschenswert, dass, soweit möglich, alle Träger ihre Projekte nach Abschluss im Begleitausschuss vorstellen, um ihre Erfahrungen und Ergebnisse zu präsentieren und somit den direkten Dialog zwischen den Begleitausschussmitgliedern und Projektträgern zu ermöglichen.

Die Bewertung der durchgeführten Projekte sollte im Rahmen des Begleitausschusses erfolgen. Hierfür können von den Koordinator/innen standardisierte Fragebögen entwickelt werden, die von den Projektträgern ausgefüllt werden, oder die Koordinator/innen stellen die Ergebnisse der Bilanzierung der Zielvereinbarungen im Begleitausschuss vor, so dass eine Bewertung der abgeschlossenen Projekte nach transparenten Maßstäben ermöglicht wird.

*Qualitätskriterium: transparente und fundierte Bewertung der Projektergebnisse*

Bewertungsbereiche hierfür können sein:

- Übereinstimmung der Projektumsetzung mit den im Antrag formulierten Projektzielen und mit den Zielen des Lokalen Aktionsplans;
- Erreichung der anvisierten Zielgruppe;
- Themenpassung;
- Passung zur Gesamtstrategie (zu den Leitzielen);
- Zielerreichung.

Eine nach diesen Kriterien vorgenommene Projektbewertung dient als Grundlage für eine offene Diskussion im Begleitausschuss, die auch Defizite der abgeschlossenen Projekte benennt und als ein Qualitätskriterium für den Bereich der Bewertung und Begleitung der Projekte gelten kann. Sie trägt dazu bei, die Projektarbeit weiter zu qualifizieren und eine strategische Weiterentwicklung des Lokalen Aktionsplans zu ermöglichen.

### 3.3 PARTIZIPATIVE OFFENHEIT

Eine partizipative Offenheit wird zunächst dadurch hergestellt, dass die Besetzung des Begleitausschusses eine Vielfalt von lokalen Akteuren und Perspektiven zusammenbringt, die für die Zielstellungen des Lokalen Aktionsplans von Relevanz sind. Die Mitglieder des Begleitausschusses kommunizieren den Lokalen Aktionsplan in ihre Arbeitsbereiche und agieren somit als Multiplikator/innen.

Damit dies gelingt, ist es notwendig, mögliche Zugangs- oder Beteiligungsbarrieren von Begleitausschussmitgliedern zu reflektieren und diese in die Sitzungsgestaltung einzubeziehen. Dies kann beispielsweise für die Beteiligung von Migrantenselbstorganisationen, von themenfremden Akteuren (z. B. Sportvereinen, Feuerwehr etc.), von Menschen mit Behinderung und Jugendlichen bedeutsam sein. Um für alle Mitglieder eine gleichberechtigte Beteiligung zu gewährleisten, gilt es, Folgendes zu beachten:

*Qualitätskriterium: breite Beteiligungschancen*

- Die Sitzungszeiten sind auch für ehrenamtlich tätige Begleitausschussmitglieder und/oder für Jugendliche passend;
- die Sitzungsräume sind barrierefrei erreichbar;
- es wird sich einer allgemein verständlichen Sprache bedient;
- die Moderation achtet darauf, dass alle Mitglieder den notwendigen Raum bekommen, ihre Meinung frei zu äußern (ggf. ist eine Rednerliste zu führen).

Es hat sich auch als vorteilhaft erwiesen, wenn der Begleitausschuss situativ oder permanent eine kritische Außenperspektive einbezieht, indem externe, nicht-stimmberechtigte Sachverständige, Berater/innen oder Interessenverbände zu den Sitzungen hinzugezogen werden. Zu solchen beratenden Mitgliedern können gehören:

- Wissenschaftler/innen;
- Vertreter/innen der Mobilien Beratungsteams gegen Rechtsextremismus;
- der Coach des Lokalen Aktionsplans.

Neben der Bedingung, Offenheit für alle Begleitausschussmitglieder zu gewährleisten, zeichnet es Begleitausschüsse aus, dass sie gegenüber anderen themenrelevanten Gremien, Netzwerken und Bündnissen durchlässig sind und Möglichkeiten des Informationsaustausches schaffen. Es ist von Vorteil für die Arbeit des Begleitausschusses, wenn Begleitausschussmitglieder ebenso wie auch die Koordinierungsstelle als Repräsentant/innen des Lokalen Aktionsplans an regionalen Arbeitsgruppen, Netzwerken und zivilgesellschaftliche Bündnissen teilnehmen, da hierdurch auf der einen Seite den Zielen des Lokalen Aktionsplans eine breitere Öffentlichkeit verschafft wird und auf der anderen Seite die in den verschiedenen Foren verhandelten regional relevanten Themen wieder in den Diskurs im Begleitausschuss zurückfließen.

*Qualitätskriterium: Teilnahme von Begleitausschussmitgliedern an relevanten Gremien*

Zu derartigen Gremien bzw. Foren gehören beispielsweise

- der Präventionsrat,
- Sozialraum- oder Stadtteilkonferenzen,
- Runde Tische,
- Bürgerbündnisse gegen rechts.

Die Öffnung für regionale, breit angelegte Diskurse, z. B. durch die Ermöglichung und Durchführung von Veranstaltungen, in denen eine breite Öffentlichkeit der Region die Möglichkeit erhält, sich über die Umsetzung des Aktionsplanes zu informieren und aktiv einbezogen zu werden, ist hilfreich, um eine breite Akzeptanz zu erreichen und eine Sensibilisierung der Bürger/innen zu befördern. Darüber hinaus bietet es sich an, dass die Koordinierungsstelle in Abstimmung mit dem Fachdienst Öffentlichkeitsarbeit/der Pressestelle der Kommune Pressemitteilungen zu den Entscheidungen des Begleitausschusses erstellt, die im Amtsblatt und in weiteren Medien, z. B. Stadtteilzeitungen und Anzeigenblätter, erscheinen.

*Qualitätskriterium: Öffnung nach außen*

Begleitausschüssen sollte es ein ernsthaftes Anliegen sein, Jugendliche in ihre Arbeit einzubeziehen. Hier gilt es, auch neue und z. T. unkonventionelle Wege zu beschreiten. Um hier weitere Fortschritte zu erreichen, wird laut den aktuellen Leitlinien in Zukunft ein Jugendforum zur Stärkung der Beteiligung von jungen Menschen eingerichtet. Dafür können vorhandene Strukturen, wie z. B. Jugendparlamente, Jugendbeiräte und/oder Jugendringe, genutzt bzw. konzeptionell weiterentwickelt werden. Das Jugendforum wird von Jugendlichen selbst organisiert und geleitet. Dabei sollen – soweit vorhanden – unterschiedliche lokale Jugendszenen, die den zivilgesellschaftlichen Normen (Demokratie, Gewaltfreiheit, Respekt, etc.) verpflichtet sind, repräsentativ vertreten sein. Das Jugendforum ist im Begleitausschuss angemessen personell vertreten und liefert eigene Beiträge zur Ausgestaltung des Lokalen Aktionsplans. Der Träger des Jugendforums verantwortet die Verwendung der bereitgestellten Mittel des Jugendfonds.<sup>9</sup>

*Qualitätskriterium: Partizipation von Jugendlichen*

### 3.4 KOMMUNIKATIONSKULTUR

Für eine produktive und fruchtbare Arbeit der Begleitausschüsse ist es wichtig, dass eine geeignete Kommunikationskultur entwickelt und gelebt wird. Grundregeln können in der Geschäftsordnung verankert werden. Die Mitglieder verpflichten sich zu einer offenen, aktiven und kooperativen Zusammenarbeit im Begleitausschuss. Der Coach kann hier entsprechende Diskussionsregeln und Moderationstechniken vermitteln, beispielsweise wie Vielredner höflich ausgebremsst werden können oder wie „Schweigsame“ in ihrer Expertenfunktion angesprochen und einbezogen werden können.

*Qualitätskriterium: demokratische Kommunikationskultur*

Die Moderation/Leitung der jeweiligen Sitzungen kann durch die externe oder interne Koordinierungsstelle oder durch den Vorsitzenden des Begleitausschusses erfolgen. In Standorten, in denen Akteure erst zu einer Zusammenarbeit finden müssen, eignet sich insbesondere auch eine externe Moderation, die explizit auf eine neutrale Sitzungsleitung achtet. Als Möglichkeit bietet es sich auch an, ein Moderationsteam zu benennen. Der Moderation/Leitung kommt die Aufgabe zu, für eine Diskussionsatmosphäre zu sorgen, die ermöglicht, dass sich die Begleitausschussmitglieder auf Augenhöhe begegnen und etwaige Hierarchien, insbesondere auch zwischen Vertreter/innen der Zivilgesellschaft und Vertreter/innen der Verwaltung, bei der Diskussion im Ausschuss nicht zum Tragen kommen. Wichtig ist, dass der Begleitausschuss nicht für parteipolitische Auseinandersetzungen ge-

<sup>9</sup> [http://demokratie-leben.de/fileadmin/demokratie-leben/Downloads/PDF/ba\\_140918\\_Leitlinie\\_A\\_Partnerschaften\\_fuer\\_Demokratie\\_fin.pdf](http://demokratie-leben.de/fileadmin/demokratie-leben/Downloads/PDF/ba_140918_Leitlinie_A_Partnerschaften_fuer_Demokratie_fin.pdf), S. 9.

nutzt wird, sondern ein ausgewogener, themenbezogener Meinungs­austausch durch die Moderation sichergestellt wird, die dafür sorgt, dass alle zu Wort kommen und nicht Einzelne die Diskussion dominieren.

Um eine intensive Themenbearbeitung zu erleichtern, kann es geboten sein, angesichts der begrenzten Zeit, die während der Sitzungen zur Verfügung steht, aus der Runde der Begleitausschussmitglieder der Arbeitsgruppen zu gründen, die zu spezifischen Zielstellungen Ideen entwickeln, die dem Begleitausschuss vorgetragen werden.

### 3.5 KOORDINATION

Die Koordination des Begleitausschusses obliegt der Koordinierungsstelle, die hierbei z. T. durch ausgewählte Begleitausschussmitglieder unterstützt werden kann.<sup>10</sup> Dies sollte bei zentralen Punkten wie z. B. der Erstbewertung und Vorstellung der Projektanträge erfolgen. Die Koordination des Begleitausschusses umfasst im Schwerpunkt die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen, dazu gehört

- die Einladung zu den Sitzungen;
- die Vorprüfung und Zusammenstellung der Projektanträge;
- die Erstellung einer geeigneten Vorlage (Tagesordnung, ggf. Empfehlung der Koordinierungsstelle zu Projektanträgen etc.);
- die Anfertigung und Versendung der Sitzungsprotokolle;
- die rechtzeitige Organisation von Sitzungsräumen;
- die regelmäßige Information der Begleitausschussmitglieder auch außerhalb der Sitzungen (etwa durch einen Newsletter).

Es hat sich als nützlich erwiesen, dass die Einladung zur Begleitausschusssitzung schriftlich oder per E-Mail mindestens zehn Werktage vor Sitzungstermin erfolgt, wobei es hilfreich ist, die Sitzungstermine im Sinne einer Jahresplanung oder in der vorhergehenden Sitzung abzustimmen. Außerordentliche Sitzungen sollten nach Dringlichkeit mit einer Ladungsfrist von mindestens fünf Werktagen einberufen werden. Zudem hat es sich als ein geeignetes Vorgehen erwiesen, dass Vorschläge für die Tagesordnung durch die Mitglieder des Begleitausschusses spätestens eine Woche vor der Sitzung schriftlich an die lokale Koordinierungsstelle gerichtet werden, damit die Vorschläge rechtzeitig einbezogen werden können.

Insgesamt berücksichtigt die Koordination, dass die Begleitausschussmitglieder ehrenamtlich arbeiten und entsprechend häufig über knappe Zeitressourcen verfügen, und entwickelt Verfahren, die eine effektive Informationsgewinnung und Meinungsbildung der Mitglieder ermöglichen.

Damit den Begleitausschussmitgliedern eine frühzeitige Entscheidungsfindung ermöglicht wird, hat es sich als ein gutes Procedere erwiesen, dass mit der Einladung bereits alle Unterlagen verschickt werden. Folgendes Vorgehen hat sich hierbei bewährt:

---

<sup>10</sup> [http://demokratie-leben.de/fileadmin/demokratie-leben/Downloads/PDF/ba\\_140918\\_Leitlinie\\_A\\_Partnerschaften\\_fuer\\_Demokratie\\_fin.pdf](http://demokratie-leben.de/fileadmin/demokratie-leben/Downloads/PDF/ba_140918_Leitlinie_A_Partnerschaften_fuer_Demokratie_fin.pdf), S. 7.

- Die Unterlagen enthalten neben den ausführlichen Projektanträgen eine Übersicht, die eine Kurzzusammenfassung der Projektidee und die Zuordnung der Anträge zu Handlungszielen, Zielgruppen etc. umfasst, weiterhin schriftliche Hintergrundinformationen und die Beschlussvorlagen.
- Zudem enthalten sie bereits eine fachliche Einschätzung durch die Koordinierungsstelle in Form einer kurzen Kommentierung des Antrags.
- Wird ein Projektantrag sehr kurzfristig eingereicht, erhalten ihn die Begleitausschussmitglieder als Tischvorlage zu Beginn der Sitzung.

Insbesondere bei einer hohen Antragsdichte empfiehlt es sich, einen sogenannten Unterausschuss bzw. eine Steuerungsgruppe aus dem Begleitausschuss zu wählen, die die Koordinierungsstelle im Vorfeld der Sitzung bei der Sichtung und der Übersichtserstellung der Anträge unterstützt. Ein solcher Unterausschuss setzt sich in der Regel aus interner und externer Koordinierungsstelle, dem/der Begleitausschussvorsitzenden und ein bis drei weiteren Vertreter/innen des Ämternetzwerkes und der Zivilgesellschaft zusammen. Die Anträge werden im Unterausschuss vorberaten und dessen Empfehlungen sind die Grundlage für die Entscheidung des Begleitausschusses. Durch die Wahl eines Unterausschusses wird zum einen die Koordinierungsstelle entlastet, zum anderen ist bei der Vorprüfung der Projektanträge eine höhere Beteiligung gewährleistet. Bei Projektanträgen durch den zuständigen Träger der externen Koordinierungsstelle übernimmt das zuständige Amt die Vorprüfung und Bewertung für den Begleitausschuss.

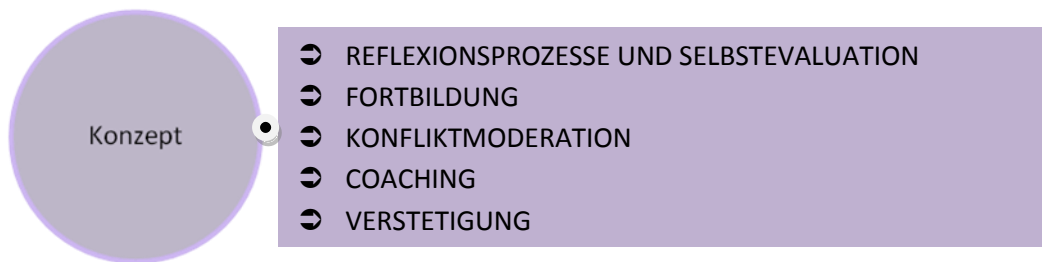
*Qualitätskriterium: Effektives und entlastendes Procedere für Antragsentscheidungen*

Muss ein Eilbeschluss gefasst werden, z. B. in Form einer schnellen Einzelprojektzusage, oder steht eine Nachforderung des ursprünglich beschlossenen Förderbetrages eines Einzelprojektes an, so kann dies im Umlaufverfahren erfolgen. Das heißt, die Koordinierungsstelle gibt den entsprechenden Antrag an den Begleitausschussvorsitzenden weiter, der im Umlaufverfahren (vorzugsweise per E-Mail) die Abstimmung des Begleitausschusses erzielt. Auf das Umlaufverfahren sollte nur in Ausnahmefällen zugegriffen werden, wenn kein Diskussionsbedarf vorhanden, aber ein formaler Beschluss notwendig ist. Beschlüsse im Umlaufverfahren werden mit einfacher Mehrheit getroffen.

Die Ergebnisprotokolle werden durch die Koordinierungsstelle erstellt und nach einem angemessenen Zeitraum, in der Regel innerhalb von zwei Wochen, an alle Mitglieder verschickt.

Die Koordination wird häufig erleichtert, wenn die ehrenamtlichen Mitglieder durch eine besondere Anerkennungskultur zur regelmäßigen Teilnahme motiviert werden. Die Ausrichtung von Jahresabschlussfeierlichkeiten und die Organisation gemeinsamer Projektbesuche (wie z. B. interkultureller Feste, Theateraufführungen etc.) unterstützen die Identifikation mit dem Begleitausschuss und tragen zu einer höheren Verbindlichkeit in der Ausschussarbeit bei. Um eine regelmäßige Teilnahme der Begleitausschussmitglieder zu gewährleisten, zahlt es sich zudem aus, verbindliche Regeln zu treffen und in die Geschäftsordnung aufzunehmen, um die Handlungsfähigkeit des Gremiums zu garantieren. Sollte ein Mitglied seine Tätigkeit beenden müssen, sollte für die umgehende Nachberufung eines neuen Mitglieds in der Geschäftsordnung eine Regelung verankert sein.

*Qualitätskriterium: Sicherung der regelmäßigen Teilnahme der Mitglieder*



#### 4.1 REFLEXIONSPROZESSE UND SELBSTEVALUATION

Eine kontinuierliche Reflexion und Selbstevaluation des Lokalen Aktionsplan ist von Bedeutung, um zu prüfen, inwieweit der Lokale Aktionsplan in Hinblick auf die Gesamtstrategie wirkt, und um diese strategische Orientierung bei der Umsetzung nicht aus den Augen zu verlieren.

Es ist daher wichtig, dass ein regelmäßiger Modus entwickelt wird, der über die Begleitausschusssitzungen hinaus ermöglicht, den Aktionsplan als Gesamtstrategie zu reflektieren und sich über den Stand der Umsetzung auszutauschen.<sup>11</sup> Dazu eignen sich Foren, die ggf. auch einen breiteren Kreis als jenen des Begleitausschusses einbeziehen, wie z. B. Projektnetzwerktreffen, um externe Perspektiven in die Strategieplanung einzubeziehen.

Dazu gehört zunächst, dass vorliegende Ergebnisse und Evaluationsergebnisse aus den Projekten gemeinsam im Begleitausschuss ausgewertet werden, um die Ergebnisse in die weitere Arbeit einzubeziehen. Die Evaluationen von Einzelprojekten geben u. a. Aufschluss darüber, inwieweit das Projekt seine formulierten Handlungsziele und Zielgruppen erreicht hat. Auf dieser Basis kann eine Einschätzung über die Erreichung der Zielstellungen des Lokalen Aktionsplans vorgenommen werden. So können Nachjustierungen erfolgen, die eine bessere Übereinstimmung der Ziele der Einzelprojekte mit der beschlossenen Zielstruktur des Lokalen Aktionsplanes bzw. eine präzisere Erreichung der Zielgruppen gewährleisten sollen. Als ein sehr geeignetes Instrument wurde diesbezüglich bereits das Projektpatenschaftsmodell beschrieben (vgl. Kapitel 3.2). Die regelmäßigen Projektberichte von Pat/innen im Begleitausschuss sind eine gute Grundlage, um die Ergebnisse von Einzelprojekten im Kontext der Gesamtstrategie zu reflektieren.

*Qualitätskriterium: Projektergebnisse sichern und in die Reflexion über den Lokalen Aktionsplan einbeziehen*

Eine weitere Möglichkeit zur Selbstevaluation bietet die Erstellung eines Logischen Modells. Logische Modelle ermöglichen eine kontinuierliche Fehleranalyse und bieten eine Grundlage für die Qualitätssicherung und für die Verbesserung und Weiterentwicklung der Gesamtstrategie. Mit dem Logischen Modell erfolgt eine Beschränkung auf ausgewählte Kategorien. Dies hat den Vorteil, dass durch eine Reduktion der Blick auf Wesentliches gelenkt wird und Diskussionen über Qualität und Änderungsbedarfe so erleichtert werden. So können die komplexen Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen eines Lokalen Aktionsplans, etwa Problemlagen, Ziele und Projekte/Aktivitäten, visualisiert werden. Dies dient der Reflexion der bisherigen Strategien und schafft eine gute Basis zur strukturierten Diskussion bei der Weiterentwicklung. Mit der regelmäßigen Erstellung von Logischen Modellen

<sup>11</sup> ISS/Camino (2010): Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung, Frankfurt a.M./Berlin, S. 32f.

durch die Koordinierungsstelle, z. B. jährlich oder halbjährlich, kann eine kontinuierliche Selbstevaluation im Begleitausschuss gestützt werden.

Geprüft wird,

- ob die formulierten Ziele zu den festgestellten Problemlagen passen und
- ob alle Ziele durch Projekte/Aktivitäten abgedeckt werden.

Die erstellten Logischen Modelle können zudem im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen dazu dienen, den Lokalen Aktionsplan als Gesamtstrategie darzustellen (siehe Praxistipps).

## 4.2 FORTBILDUNG

Fortbildungen für mehrere oder alle Begleitausschussmitglieder können diese darin unterstützen, qualifiziertere Entscheidungen bei der Strategieentwicklung zu treffen und sie in ihrem Wirken als Multiplikator/innen in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich zu befördern, indem sie das dafür nötige Handwerkszeug und entsprechende Methoden vermitteln. Zudem können Fortbildungen wie etwa Diversity-Trainings dazu beitragen, den Begleitausschuss zu einem offenen, barrierefreien Gremium zu entwickeln (vgl. Kapitel 3.3). Die regelmäßigen Begleitausschusssitzungen sollten genutzt werden, um Weiterbildungsbedarfe der Mitglieder und der sie repräsentierenden Bereiche abzufragen, diese zu erfassen und zu bündeln.

Ein Qualitätskriterium für Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen, die durch Projektmittel gefördert werden, ist, dass sie auch anderen in der Region tätigen Akteuren zugutekommen, also z. B. öffentliche Veranstaltungen, die darauf angelegt sind, neben den Begleitausschussmitgliedern eine breitere Zahl von lokalen Akteuren zu erreichen. Zu nennen sind hier Informations- und Bildungsveranstaltungen, u. a. zu folgenden Themen:

*Qualitätskriterium: bedarfsorientierte Fortbildungen für ein breites Spektrum an Akteuren*

- rechtsextreme Strukturen in der Region
- rechtsextreme Codes/Argumentation gegen rechts
- Verfahren der Jugendbeteiligung
- Verfahren der Interkulturellen Öffnung/Sensibilisierung
- erinnerungspolitische Veranstaltungen zu regionalen Themen

Für eine qualitativ gute Arbeit in diesem Bereich ist auch relevant, dass die Begleitausschüsse beratende, sachverständige Mitglieder als Referent/innen zu den o. g. und weiteren für den Aktionsplan relevanten Themen nutzen.

Wichtig ist es, bei der Vorbereitung und Durchführung der Fortbildungen die Akteure vor Ort gezielt mit einzubinden.

### 4.3 KONFLIKTMODERATION

Alle Mitglieder des Begleitausschusses sollten in der Geschäftsordnung zu einer offenen, aktiven und kooperativen Zusammenarbeit angehalten werden. Dies beinhaltet einen kontroversen, aber stets konstruktiven Meinungs austausch auf Augenhöhe, der in der Verantwortung jedes Mitglieds, insbesondere aber bei der Moderation/Leitung liegt, die für eine entsprechende Diskussionsatmosphäre die Sorge trägt.

Immanente Interessenkollisionen zwischen Mitgliedern sollten durch ein entsprechendes Regelwerk vermieden bzw. diskursiv bearbeitet werden. Klassische Konfliktsituationen in diesem Kontext sind die Abstimmung über Anträge, bei denen die Befangenheit eines Mitglieds vorliegt oder angenommen werden kann, da es selbst den Antrag gestellt hat oder Mitarbeiter/in eines Trägers ist, der von der Durchführung eines Einzelprojektes profitieren würde. Eine Befangenheit eines Mitglieds liegt entsprechend vor, wenn über Anträge eines Trägers abgestimmt werden soll, zu dem das Mitglied in einer Interessenlage nach §17 SGB X steht, die eine Besorgnis der Befangenheit begründet. In diesem Fall ist festzulegen, dass das Begleitausschlussmitglied

*Qualitätskriterium: Regelungen für konfliktträchtige Situationen im Vorfeld entwickeln*

- von der Abstimmung ausgeschlossen ist,
- sowohl bei der Abstimmung als auch der Beratung über den Antrag den Sitzungsraum zu verlassen hat.

Im Rahmen des Projektpatenmodells kann es ggf. sinnvoll sein, eine ähnliche Regelung für die jeweiligen Projektpat/innen zu verankern, wenn eine Abstimmung über die Fortsetzung der Förderung des Trägers des von ihnen begleiteten Projektes stattfindet.

Es hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, ein Regelwerk, das entsprechende Vorgehensweisen im Konfliktfall festlegt, im Vorfeld zu entwickeln und darauf zu achten, dass es von allen Begleitausschussmitgliedern akzeptiert ist.

Bei fortbestehenden Konflikten zwischen einzelnen Begleitausschussmitgliedern oder mehreren Fraktionen sollte der Coach als externe Instanz zur Konfliktmoderation beitragen und Lösungswege aufzeigen. Es kann es auch zu Konflikten mit einem oder mehreren Begleitausschussmitgliedern kommen, die die Arbeit des Ausschusses lähmen und nicht aufgelöst werden können. Um in solchen Fällen die Handlungsfähigkeit des Begleitausschusses nicht zu gefährden, sollten in der Geschäftsordnung Regularien für den Ausschluss von Mitgliedern festgelegt werden. Zum Beispiel: Mitglieder können auf Basis einer Dreiviertelmehrheit der stimmberechtigten Mitglieder ausgeschlossen werden, wenn sie entgegen der Ziele des Lokalen Aktionsplan arbeiten. Liegt nach Meinung einer Dreiviertelmehrheit des Begleitausschusses rechtsextremistisches, fremdenfeindliches oder antisemitisches Verhalten vor, führt dies ebenfalls unmittelbar zum Ausschluss aus dem Begleitausschuss. Die Begründung des Ausschlusses muss schriftlich vorliegen.



#### 4.4 COACHING

Es hat sich bewährt, den Coach im Rahmen des Begleitausschusses als ein beratendes Mitglied einzubeziehen, da auf diese Weise regelmäßig auf sein methodisches Wissen zurückgegriffen werden kann. Zudem unterstützt es die Arbeit des Begleitausschusses, dass der Coach bei der Auslegung der Programmleitlinien zu Rate gezogen werden kann. Insbesondere bei der Konstituierung des Begleitausschusses, aber auch während des Prozesses, sollte sich der Begleitausschuss das methodische Know-how des Coaches für die Entwicklung der praktischen Gremienarbeit zunutze machen. Dieses umfasst z. B. die Beratung bei

*Qualitätskriterium: regelmäßiger Einbezug des Coaches*

- dem Entwurf und der Verabschiedung einer Geschäftsordnung;
- dem Ausschreibungsverfahren, einschließlich des Bewertungs- und Entscheidungsverfahrens;
- der Moderation des Begleitausschusses;
- der Planung von Zielentwicklungskonferenzen/Zukunftswerkstätten;
- der Lösung von Problemen und Konflikten.

Schließlich kann der Coach ggf. durch die Mitwirkung in einem Unterausschuss des Begleitausschusses die Koordinierungsstelle bei der Vor- und Nachbereitung einer Sitzung unterstützen (vgl. Kapitel 3.5).

Darüber hinaus sollte er durch die Außenperspektive und entsprechende Impulse den Ausschuss darin unterstützen, dass er sich zu einem strategisch handelnden Gremium entwickelt:<sup>12</sup>

- Anregung zu Strategiediskussionen im Begleitausschuss
- Beratung der handelnden Akteure über Strategien zur aktiven Einbindung von lokal einflussreichen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren
- Unterstützung des regionalen Austauschs der Begleitausschüsse der verschiedenen Lokalen Aktionspläne
- Beratung bei der Zielentwicklung und der Fortschreibung in Hinblick auf die Programmleitlinien

#### 4.5 VERSTETIGUNG

Begleitausschüsse werden zunächst ausschließlich für die Laufzeit der Förderung im Rahmen des jeweiligen Bundesprogramms eingerichtet, mit Auslaufen der Förderung entfällt die formale Notwendigkeit, den Begleitausschuss aufrechtzuerhalten.

Dennoch entscheiden sich Akteure vor Ort – bislang strukturell bedingt (noch) in Einzelfällen – für eine Fortsetzung der Arbeit des Begleitausschusses. Dies ist z. B. regelmäßig dann gegeben, wenn kommunal finanzierte Aktionsfonds existieren und die Verantwortlichen davon überzeugt sind, dass eine Delegation der Entscheidungsfindung für die nachhaltige Verankerung der Themenstellungen im lokalen Setting insgesamt von Vorteil ist.

<sup>12</sup> arbeitshilfe\_lokale-aktionsplaene\_2013.pdf

Bislang bestehende Modelle der Verstetigung des Begleitausschusses sind seine Überführung

- in den Vorstand eines Fördervereins;
- in den Stiftungsrat einer Stiftung;
- in eine Unterarbeitsgruppe des kommunalen Präventionsrats;
- in eine integrierte Steuerungsgruppe der Kommune, bspw. den Integrationsausschuss;
- in eine Unterarbeitsgruppe des Jugendhilfeausschusses oder
- seine Zusammenführung mit einem Gremium eines anderen themenähnlichen Förderprogramms.

Die Erfahrungen zeigen aber auch, dass die Verstetigung nicht allein vom Vorhandensein weiterer öffentlicher Förderoptionen abhängt. So haben sich Akteure in einer Vielzahl von Kommunen zu Netzwerken zusammengeschlossen, um sich für eine demokratische Kultur vor Ort zu engagieren.<sup>13</sup> In manchen Fällen wird der Begleitausschuss als ein zu diesen Netzwerken analoges Kompetenzgremium in der Region fortgeführt. Durch seine inhaltliche, strategische und qualitätsorientierte Expertise ist er bei Fragen und Planungen im Themenbereich Anlauf- und Netzwerkstelle für kommunale Akteure, für Projektträger und weitere Engagierte in der Region.

Als Richtschnur für die nachhaltige Verankerung der Arbeit des Begleitausschusses vor Ort gilt, dass je mehr Menschen über Gremien und Maßnahmen am Aktionsplan beteiligt werden, die Wahrscheinlichkeit umso größer ist, dass sich die Einsicht über den Nutzen der staatlich und zivilgesellschaftlich koproduktiven Umsetzung des Aktionsplans durchsetzt. Damit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Arbeit des Begleitausschusses kommunal verankert wird.

Nachhaltige Begleitausschüsse werden besonders häufig als ein sehr aktives Gremium beschrieben. Die Mitglieder einigt bereits während der Umsetzung des Lokalen Aktionsplans eine Haltung der Verantwortung für den Fortbestand der Arbeit und sie engagieren sich gemeinsam oder jeder nach seinen Möglichkeiten z. B. bei der Erschließung von Fördermitteln, indem sie Kontakte zur Politik oder in den Jugendhilfeausschuss nutzen, Sponsoren, wie die örtlichen Sparkassen, ansprechen oder in der Öffentlichkeit offensiv für die Arbeit des Aktionsplans werben. Meist waren solchermaßen verantwortliche Begleitausschüsse bereits während der Umsetzung des Lokalen Aktionsplans auch jenseits der Sicherung von Finanzen in einer Vielzahl von Aktivitäten eigenständig aktiv.

*Qualitätskriterium: aktiver Einsatz bei der Akquise von Fördermitteln*

Daher ist es für die nachhaltige Verankerung der Arbeit des Begleitausschusses hilfreich,

- die Frage, welchen Beitrag die Mitglieder des Begleitausschusses im Interesse der Fortsetzung des Aktionsplans leisten könnten, offensiv zu besprechen und hierzu Vereinbarungen zu treffen;
- bei der Besetzung der Begleitausschüsse gezielt wichtige Multiplikator/innen und mögliche Türöffner einzubinden bzw. in der Nachhaltigkeitsphase zu überprüfen, ob die Besetzung des Begleitausschusses ggf. verändert werden sollte;
- bereits während der Umsetzungsphase Maßnahmen zu planen, die möglichst vielen Mitgliedern des Begleitausschusses ermöglichen, eine Akteursrolle einzunehmen. Dies kann im Zuge von Fachtagungen, Projekttagen und -patenschaften oder mittels eigenständiger Projekte geschehen,

<sup>13</sup> <http://www.netzwerk-demokratie-mst.de/>

es können aber auch z. B. Sprecherfunktionen bezüglich der Aktivitäten des Aktionsplans für andere Gremien oder die Moderation von Projektträgerevents vergeben werden.

In jedem Fall gilt jedoch, dass die Aufrechterhaltung der Struktur des Begleitausschusses nicht den alleinigen Weg zur Verstetigung darstellt. Seine Aufgaben können auch an andere Gremien übertragen werden. Zentral hierbei ist allerdings, dass die Kooperation zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren als zentrales Charakteristikum der Arbeit sowie der Gemeinwesenbezug erhalten bleiben.

*Qualitätskriterium: Flexibilität bei der Suche nach Modellen der Verstetigung*

## 6 Material

### 6.1 PRAXISTIPPS: KONZEPT

[http://respectabel.de/ger/downloads/LAPArbeitstagung/Ablauf\\_Fragen\\_Fokusgruppen.pdf](http://respectabel.de/ger/downloads/LAPArbeitstagung/Ablauf_Fragen_Fokusgruppen.pdf)

[https://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/lb/Dokumentation\\_Zukunftswerkstatt\\_LAP.pdf](https://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/lb/Dokumentation_Zukunftswerkstatt_LAP.pdf)

[http://respectabel.de/ger/downloads/arbeitsmaterialien/StrategischHandeln\\_im\\_lokalenRaum.pdf](http://respectabel.de/ger/downloads/arbeitsmaterialien/StrategischHandeln_im_lokalenRaum.pdf)

<http://www.kreis->

[badkreuz-](#)

[nach.de/fileadmin/media/downloads/02\\_Aemter/Amt\\_5\\_Kreisjugendamt/Soziale\\_Arbeit\\_an\\_Schule\\_n/Foerderbroschuere\\_LAG\\_Pro\\_Ehrenamt.pdf](#)

<http://www.ravensburg.de/rv/gesellschaft-soziales/integration-migration/toleranz-foerderung-kompetenz-staerken.php>

### 6.2 PRAXISTIPPS: KOOPERATION

[http://vielfalt-im-shk.de/?page\\_id=22](http://vielfalt-im-shk.de/?page_id=22)

<http://www.lap-spree-neisse.de/wp-content/uploads/2012/10/Öffentlichkeitsarbeit-II-2012.pdf>

<http://www.finden-statt-suchen.org/>

### 6.3 PRAXISTIPPS: PROZESSE

[http://www.chemnitz.de/chemnitz/media/download/buerger\\_und\\_rathaus/lap\\_fortschreibung\\_2012.pdf](http://www.chemnitz.de/chemnitz/media/download/buerger_und_rathaus/lap_fortschreibung_2012.pdf)

[http://www.migration-online.de/data/lapravensburg\\_fortschreibung\\_2012.pdf](http://www.migration-online.de/data/lapravensburg_fortschreibung_2012.pdf)

<http://www.vielfalt-mediathek.de/dx/public/ida/biblio.html?id=5236&title=drei-jahre-lokaler-aktionsplan-marzahn-mitte-ausgew-hlte-praxisbeispiele-und-ent>

[http://www.bayreuth.de/files/toleranz/Bericht\\_Praesentation\\_Projekte\\_Tfks.pdf](http://www.bayreuth.de/files/toleranz/Bericht_Praesentation_Projekte_Tfks.pdf)

[http://www.gelebtedemokratie.de/wordpress/wp-content/uploads/2010/05/GELEBTE-DEMOKRATIE-Handlungskonzept\\_final.pdf](http://www.gelebtedemokratie.de/wordpress/wp-content/uploads/2010/05/GELEBTE-DEMOKRATIE-Handlungskonzept_final.pdf)

<http://www.kjr-herzogtum-lauenburg.de/wir-ueber-uns/x-change/2013/1-interkulturelle-projekte-messe/>

<http://www.vielfalt-mediathek.de/dx/public/ida/biblio.html?id=5236&title=drei-jahre-lokaler-aktionsplan-marzahn-mitte-ausgew-hlte-praxisbeispiele-und-ent>, S. 15

[http://www.lap-teltow-flaeming.de/index.php/Projekte\\_2013.html](http://www.lap-teltow-flaeming.de/index.php/Projekte_2013.html)

#### 6.4 PRAXISTIPPS: LERNEN

[http://www.camino-werkstatt.de/sites/camino-2013.localhost/files/Handreichung\\_Logische\\_Modelle.pdf](http://www.camino-werkstatt.de/sites/camino-2013.localhost/files/Handreichung_Logische_Modelle.pdf)

[http://www.chemnitz.de/chemnitz/media/download/buerger\\_und\\_rathaus/recht/abschlussdokumentation\\_lap.pdf](http://www.chemnitz.de/chemnitz/media/download/buerger_und_rathaus/recht/abschlussdokumentation_lap.pdf), S. 7f.

[http://www.lap-friedrichshain-kreuzberg.de/content\\_files/diversity\\_01.html](http://www.lap-friedrichshain-kreuzberg.de/content_files/diversity_01.html)

<http://www.lap-agil.de/projekte/projekte-2012/moderatorenausbildung/>

<http://www.aktionsplan-hellersdorf.de/media/pdf/160.pdf>, S.4

<http://respectabel.de/ger/lap/coaching.php?navanchor=1110012>

<http://www.lap-spree-neisse.de/2012/gemeinsame-sitzung-der-begleitausschusse-cottbus-und-spree-neisse/>

[http://www.lpr.niedersachsen.de/Landespraeventionsrat/Module/Publikationen/Dokumente/Broschueren-Auf-dem-Weg-zum-Buergerbuendnis-Zivilgesellschaft-im-Einsatz-fuer-Demokratie-in-Niedersachsen\\_1543.pdf](http://www.lpr.niedersachsen.de/Landespraeventionsrat/Module/Publikationen/Dokumente/Broschueren-Auf-dem-Weg-zum-Buergerbuendnis-Zivilgesellschaft-im-Einsatz-fuer-Demokratie-in-Niedersachsen_1543.pdf)

#### 6.5 PRAXISTIPPS: SONSTIGES

[http://www.vielfalt-erzgebirge.de/download/2013\\_EVASilberberg\\_kurz.pdf](http://www.vielfalt-erzgebirge.de/download/2013_EVASilberberg_kurz.pdf)

[http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=36&ved=0CD4QFjAFOB4&url=http%3A%2F%2Fwww.jugend.rlp.de%2Fuploads%2Fmedia%2Fressourcenanalyse\\_01.doc&ei=91YpVL7QKZDdatbHggg&usg=AFQjCNEP1M4plxZiesLpyli2a095gmcgUg](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=36&ved=0CD4QFjAFOB4&url=http%3A%2F%2Fwww.jugend.rlp.de%2Fuploads%2Fmedia%2Fressourcenanalyse_01.doc&ei=91YpVL7QKZDdatbHggg&usg=AFQjCNEP1M4plxZiesLpyli2a095gmcgUg)

[http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=33&ved=0CCsQFjACOB4&url=http%3A%2F%2Fwww.lap-olbernhau.de%2Fdokumentation.html%3Ffile%3Dtl\\_files%2Folbernhau%2Fdokumentation%2FDokumentation-Politik-Zukunftswerkstatt\\_10102011.pdf&ei=91YpVL7QKZDdatbHggg&usg=AFQjCNEO96IGAdPvVyIWN-6XCZ-yNFA6Jg](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=33&ved=0CCsQFjACOB4&url=http%3A%2F%2Fwww.lap-olbernhau.de%2Fdokumentation.html%3Ffile%3Dtl_files%2Folbernhau%2Fdokumentation%2FDokumentation-Politik-Zukunftswerkstatt_10102011.pdf&ei=91YpVL7QKZDdatbHggg&usg=AFQjCNEO96IGAdPvVyIWN-6XCZ-yNFA6Jg)

[http://kijubb.de/downloads/Buch\\_Mitmischen.pdf](http://kijubb.de/downloads/Buch_Mitmischen.pdf)



Institut für Sozialarbeit  
und Sozialpädagogik e. V.  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 / 95789-0  
Telefax +49 (0) 69 / 95789-190  
E-Mail [info@iss-ffm.de](mailto:info@iss-ffm.de)  
Internet [www.iss-ffm.de](http://www.iss-ffm.de)

