

Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences Cologne

Fakultät für
Angewandte Sozialwissenschaften



LOS-Coach – Forschungsbegleitung und Evaluation des Bundesmodellprogramms „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ in Köln 2003 bis 2005

Abschlussbericht

Arbeitspapier 19

Sandra Biewers

Herbert Schubert

Holger Spieckermann

Das Projekt „LOS-Coach – Forschungsbegleitung und Evaluation des Bundesmodellprogramms ‚Lokales Kapital für soziale Zwecke‘ in Köln 2003 bis 2005“ wird gefördert aus Mitteln der GEW-Stiftung in Köln.

Autoren:

Sandra Biewers, Dipl.-Soz.Päd.
Prof. Dr. phil. Dr. rer. hort. habil. Herbert Schubert
Holger Spieckermann, M.A.

unter Mitarbeit von:

Verena Giesing, Dipl.-Soz.Päd
KatrIn Hänschke, Dipl.-Päd.
Sandra Nüß, Dipl.-Soz. Päd.

Fachhochschule Köln
Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften
Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management
Mainzer Straße 5
50678 Köln

Tel.: 0221-8275-3947
Fax.: 0221-8275-73947
info@sozial-raum-management.de
<http://www.sozial-raum-management.de>
<http://www.f01.fh-koeln.de>

SRM - Arbeitspapier 19
Köln, April 2006

Inhalt

Abstract	5
1 Einleitung	6
1.1 Die Philosophie des Förderprogramms „Lokales Kapital für soziale Zwecke – LOS“	6
1.2 Programmablauf und Instrumente des Projektmanagements	8
1.3 Das LOS-Programm in Köln	12
1.3.1 Die LOS-Zielgebiete in Köln	14
1.3.2 Organisations- und Koordinationsstrukturen	16
2 Konzept der Prozessbegleitung	19
2.1 Methodik der Prozessberatung	19
2.2 Exkurs: Prozessmanagement im theoretischen Kontext	20
2.3 Instrumente der Prozessbegleitung und -beratung	21
2.4 Ziele der Prozessbegleitung	22
3 Dokumentation der Prozessbegleitung	24
3.1 Erste Projektphase – Ausarbeitung und Implementierung von Verfahren zur Optimierung von Organisations- und Koordinationsprozessen	24
3.2 Zweite Projektphase: Qualifizierung der beteiligten Akteure	31
3.3 Dritte Projektphase: Untersuchung der langfristigen Wirkungen der Programmumsetzung	42
4 Ergebnisse der Evaluation	46
4.1 Strukturdaten der Mikroprojekte in Köln	47
4.2 Ergebnisse der Experteninterviews	59
4.2.1 Fallstudie Köln-Bocklemünd-Mengenich	59
4.2.2 Fallstudie Köln-Chorweiler	69
4.3 Netzwerkanalyse der Einrichtungen in Chorweiler	77
5 Resümee und Handlungsempfehlungen	81
5.1 Zusammenfassung	81
5.2 Handlungsempfehlungen für das LOS-Programm	83
5.3 Handlungsempfehlungen für die Strukturentwicklung in Köln	84
6 Literatur	89
7 Abbildungsverzeichnis	90

8	Anhang	91
8.1	Interviewleitfaden für Experteninterviews mit den Koordinatoren	91
8.2	Interviewleitfaden für Experteninterviews mit Teilprojekträgern und Mitgliedern der Begleitausschüsse	92
8.3	Liste der Mikroprojekte in Köln 2003 bis 2005	94
8.3.1	Erste Förderphase 2003/2004	94
8.3.2	Zweite Förderphase 2004/2005	96
8.3.3	Bewilligte bzw. geplante Mikroprojekte der dritten Förderphase 2005/2006	98

Abstract

Der Grundgedanke des LOS-Programms besteht darin, eine Struktur zu entwickeln und einzurichten, die lokale Akteure und Gruppen nicht nur als passive Empfänger sozialer Leistungen und Zuschüsse betrachtet, sondern als aktive Mitgestalter und Entwickler von Netzwerken sieht. Durch das LOS-Programm in Köln sollen sozial benachteiligte Personen in Bocklemünd, Chorweiler, Kalk und Porz-Finkenberg angesprochen und durch die Erschließung lokaler Ressourcen in das Stadtteilleben und in das Erwerbsleben integriert werden. Zudem sollen solche Akteure durch das LOS-Programm angesprochen werden, die bisher keinen Zugang zu Förder- oder Investitionsprogrammen erlangt haben, um durch das Einbringen ihrer Ressourcen das lokale Kapital zu aktivieren, das bislang ungenutzt blieb.

Insgesamt wurden 111 Mikroprojekte zwischen 2003 und 2005 mit einem Finanzvolumen von 539211 € gefördert. Pro Mikroprojekt wurden im Durchschnitt 4800 € ausgegeben. Mit allen Mikroprojekten wurden in den beiden Förderphasen 3243 Teilnehmer in Köln erreicht. Eine besondere Zielgruppe des LOS-Programms in Köln sind Jugendliche unter 25 Jahren. Ihr Anteil an den Teilnehmer der Maßnahmen konnte von 38% in der ersten Förderphase auf 46% in der zweiten Förderphase gesteigert werden. Langzeitarbeitslose sollen im Rahmen von LOS gefördert werden, um Ihnen die Chancen auf einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Es ist in den Mikroprojekten in Köln nur in eingeschränktem Maße gelungen, diese Zielgruppe zu aktivieren: ihr Anteil an den Teilnehmern betrug nur 8 bis 10%.

Die Rückendeckung durch die Politik und Verwaltung stellt einen wichtiger Erfolgsfaktor dar, da das LOS-Programm nicht als reiner Bottom-Up-Ansatz realisiert werden kann. Auf Stadtteilebene ist dies bereits weitgehend erfolgt, auf gesamtstädtischer Ebene besteht noch Nachholbedarf, ein städtisches Handlungskonzept zu entwickeln und zu verfolgen.

Um nachhaltige Wirkungen zu erzielen, muss auf den erfolgreichen Lernprozessen des LOS-Programms aufgebaut werden und eine Verstetigung der entwickelten Strukturen erreicht werden. Von der Stadtverwaltung sind Rahmenbedingungen zu setzen, die eine nachhaltige Sicherung der durch das LOS-Programm entstandenen Strukturen zum Ziel hat. Die erfolgreichen Instrumente zur Projektentwicklung, Budgetierung und Qualitätssicherung sowie die Gremienstruktur sollten genutzt, weiter entwickelt und im Regelsystem verankert werden.

1 Einleitung

1.1 Die Philosophie des Förderprogramms „Lokales Kapital für soziale Zwecke – LOS“

Das Förderprogramm „Lokales Kapital für soziale Zwecke – LOS“ greift in seiner Philosophie das Konzept des Sozialkapitals auf und bezieht es im Sinne des *lokalen Sozialkapitals* auf kleinräumige, sog. benachteiligte Stadtquartiere.

Sozialkapital stellt eine verbindende ‚Währung‘ dar, über die Ressourcen von Akteuren gegenseitig ausgetauscht werden können (Coleman 1988, 99). Im Unterschied zu physischem Kapital und zu Humankapital ist Sozialkapital nicht an den einzelnen Akteur gebunden, sondern resultiert aus den Beziehungen zwischen den Akteuren. Sein Kapital- bzw. Vermögenscharakter besteht darin, dass bestimmte Handlungen interaktiv erleichtert und soziale Strukturen genutzt werden können, um individuelle Interessen und Ziele zu verwirklichen. Putnam differenziert Sozialkapital nach „bonding social capital“ und „bridging social capital“. Das überbrückende Sozialkapital bringt verschiedene Menschen miteinander in Verbindung, integriert also heterogene gesellschaftliche Strukturen. Das verbindende soziale Kapital erwächst aus der Vernetzung von Menschen in homogenen Gruppen (2000, 12). Beiden Arten des Sozialkapitals liegt gegenseitiges Vertrauen zu Grunde, dass der eigene Vorteil nicht auf Kosten anderer realisiert wird. Ronald Burt hat in verschiedenen Untersuchungen verdeutlicht, dass vor allem Akteure mit Brückenfunktionen positive Netzwerkeffekte erzeugen. Die Aktivierung solcher Brückenakteure muss daher ein primäres Ziel des Netzwerkmanagements sein. Eine wichtige Form von sozialem Kapital ist das Informationspotenzial von sozialen Beziehungen. Wenn Netzwerkkontakte Informationen liefern, die bestimmte Handlungen begünstigen, stellen sie soziales Kapital dar (Coleman 1991, 402 f.). Pierre Bourdieu definiert Sozialkapital als „die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“, also auf sozialer „Zugehörigkeit“ beruhen (Bourdieu 1983, 190). Das Gesamtkapital, das die einzelnen Menschen in ihrer Vernetzung besitzen, gibt Sicherheit und Kreditwürdigkeit. Der Umfang des Sozialkapitals, auf das ein einzelner Mensch Bezug nehmen kann, hängt von der Ausdehnung des Netzes der Beziehungen ab, die mobilisierbar sind. Das Zusammenschließen von offenen Netzwerkoptionen wird durch das Zusammenleben in demselben (regionalen) Lebens- und Bezugsraum, durch den Besuch derselben Ereignisorte und durch Teilen derselben normativen Erwartungen begünstigt. Der kommunikative, wirtschaftliche oder politische Austausch in Netzwerken kann durch die räumliche Einbettung erfolgreich realisiert werden.

Vor diesem Hintergrund soll das LOS-Programm unter besonderer Berücksichtigung des Raumbezugs vorhandenes Sozialkapital aktivieren und neues Sozialkapital generieren. Der Grundgedanke des LOS-Programms besteht darin, eine Struktur zu entwickeln und einzurichten, die lokale Akteure und Gruppen nicht nur als passive Empfänger sozialer Leistungen und Zuschüsse betrachtet, sondern als aktive Mitgestalter und Entwickler von Netzwerken sieht. Durch das LOS-Programm sollen sozial benachteiligte Personen angesprochen werden und durch die Erschließung lokaler Ressourcen in das Stadtleben und in das Erwerbsleben integriert werden. Zudem sollen solche Akteure durch das LOS-Programm angesprochen werden, die bisher keinen Zugang zu Förder- oder Investitionsprogrammen erlangt ha-

ben, um durch das Einbringen ihrer Ressourcen das lokale Kapital zu aktivieren, das bislang ungenutzt blieb.

Die Programmphilosophie sieht als Fördervoraussetzung die Teilnahme der Zielgebiete am Bundesländer-Programm "Die Soziale Stadt" bzw. seiner komplementären Programmplattform "Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E & C)" vor. Die Grundförderung erfolgt aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF). Die bundesweite Steuerung des Programms liegt bei der LOS-Regiestelle, die gemeinsam durch die Stiftung SPI (Sozialpädagogisches Institut) und der gsub mbh (Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung) besetzt wird. Die Umsetzung des Programms erfolgt dezentral durch die Gebietskörperschaften und die hierfür eingerichteten Koordinierungsstellen. Die Auswahl der Gebietskörperschaften erfolgte anhand eines Konzeptwettbewerbs. Rund um das Kernziel des LOS-Programms, der Aktivierung sozialer und beschäftigungswirksamer Potenziale, sollen als Zielgruppen in diesen Zielgebieten „benachteiligte“ Menschen durch die Bündelung und Nutzung ihrer lokalen Ressourcen gestärkt und gefördert werden. Ein zusätzliches, innovatives Element der Programmphilosophie besteht in der Art und Weise der Partizipation der sozialen Akteure und vor allem der Bürger in den Zielgebieten. Jeder Bürger im Zielgebiet hat die Möglichkeit, Mitglied des Begleitausschusses, dem Entscheidungsgremium über die Verteilung der finanziellen Mittel für das Zielgebiet zu werden und so an der direkten Programmumsetzung beteiligt zu sein. Durch diese politische Teilhabe und Mitbestimmung soll die Verantwortung und das Eigenengagement der Bürger und der lokalen Akteure angesprochen werden. LOS definiert damit eine aktive Form der Beteiligung an sozialpolitischen und gesellschaftlichen Prozessen.

Die inhaltliche Ausrichtung des Programms bezieht sich auf die Förderung von Mikroprojekten, die die Aktivierung und den Zugang von lokalen Akteuren zu den Ressourcen des gesellschaftlichen- und des Erwerbslebens im Zielgebiet beinhalten. Dabei wird zwischen 3 Projekttypen unterschieden:

- Der erste Projekttyp zielt auf die Unterstützung einzelner Aktionen zur Förderung der beruflichen Eingliederung, z. B. die berufliche Qualifizierung durch Projekte zur lokalen Wohnumfeldverbesserung, für gemeindenahe Dienstleistung, im Bereich lokaler Kultur/ Naherholung/ Tourismus, zur Sanierung und/ oder Pflege der lokalen Umwelt und auf die Durchführung von Integrationsprojekten für besonders benachteiligte Zielgruppen, z.B. gezielte Maßnahmen gegen Schulabbruch.
- Gegenstand des zweiten Projekttyps ist die Unterstützung von Organisationen und Netzwerken, die sich für benachteiligte Menschen am Arbeitsmarkt einsetzen, z. B. die Unterstützung von Aktivitäten lokaler Vereine, der Gründung oder Festigung lokaler Netzwerke, der Professionalisierung von Selbsthilfeorganisationen, der Förderung des Zusammenschlusses von Langzeitarbeitslosen oder der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung für lokale Kleinstinitiativen.
- Der dritte Projekttyp strebt die Unterstützung bei der Existenzgründung und bei der Gründung von sozialen Betrieben an, z.B. Beratung bei der Existenzgründung, Existenzgründungshilfen in geringer Höhe und Starthilfe für soziale Betriebe und Selbsthilfeeinrichtungen, die die lokale Ökonomie stärken und gleichzeitig das Eigenpotenzial der Projektzielgruppen fördern.

Durch die einzelnen Mikroprojekte sollen Strukturveränderungen erwirkt werden, die über die Programmlaufzeit hinaus erhalten und aktiv bleiben. Die Programmphilosophie intendiert insbesondere

durch den zweiten Projekttyp, nämlich die Zusammenarbeit möglichst vieler Akteure in kooperativen Netzwerken, die Sicherung nachhaltiger Entwicklungen im Sozialraum. Je intensiver und gleichberechtigter die lokalen Akteure zusammenarbeiten und je einfacher der Zugang zu diesen Netzen für neue Mitglieder ist, desto nachhaltiger kann der soziale Zusammenhalt auf lokaler Ebene gestärkt werden. Als Voraussetzung hierzu strebt das Programm in seiner Konzeption die Schaffung effektiver und transparenter Kommunikationskanäle zwischen den Netzwerkpartnern, der intermediären Organisation seitens der kommunalen Koordinationsstellen und der für die Programmumsetzung verantwortlichen Regiestelle an. Die Existenz, (Neu-) Bildung und Festigung sozialer Netzwerke ist ein wesentliches Kriterium, an dem sich soziales Kapital bemessen lässt. Die LOS-Programmphilosophie sieht für die praktische Umsetzung des Konzeptes eine „bottom-up“-Strategie für den Aufbau der Netzwerke in den Zielgebieten vor. Der Aufbau von Kooperation und von Vernetzung in den Zielgebieten soll gerade wegen der Mitwirkung vieler kreativer, kompetenter und engagierter Bürger und Akteure eine Gewähr für die Entstehung von Innovationen und für nachhaltige Entwicklungen sein. Denn diese ergeben sich meist nicht aus den kreativen Leistungen von Einzelpersonen, sondern durch die Zusammenarbeit vieler.

Zwar ist die finanzielle Förderung aus dem Budget des LOS-Programms pro Förderphase und Mikroprojekt verglichen mit anderen Finanzierungs- und Fördersystemen relativ gering (bis zu 10.000 Euro pro Mikroprojekt und Förderphase). Jedoch geht es in diesem Programm weniger um die reine Finanzierung von zeitlichen begrenzten Kleinprojekten, als um die Aktivierung von vorhandenen und bisher nur wenig genutzten Potenzialen, was eine langfristige Wirkung und damit einen nachhaltigen Nutzen für den Einzelnen und das gesamte Zielgebiet mit sich bringen kann. Bis zum Jahr 2006 stehen für die Umsetzung weiterer Mikroprojekte bundesweit immerhin insgesamt 87 Mio. Euro zur Verfügung. Hinzu kommt, dass diese Mittel nicht kofinanziert werden müssen. Sie gehen den Kommunen, bzw. den zwischengeschalteten lokalen Koordinationsstellen als Globalzuschüsse von max. 100.000 € pro Zielgebiet und Förderphase zu.

Mit dem Slogan „Menschen beteiligen, Strukturen vernetzen, Mikroprojekte fördern...“ setzt das LOS-Programm auf die direkte Mitgestaltung seiner Inhalte durch die Bürger/innen in den Zielgebieten. Um die erfolgreiche Umsetzung dieser Prozesse zu sichern, wird dem Instrument der Koordination der Netzwerkarbeit eine besondere Rolle und Bedeutung beigemessen. Die in jedes Zielgebiet zu installierende Koordinationsstelle fungiert als Schnittstelle und Schlüsselfunktion in der Aufbau- und Ablauforganisation des Programms.

1.2 Programmablauf und Instrumente des Projektmanagements

Inhaltliche Förderschwerpunkte und Zielgruppen

Nach der LOS-Programmatik kann zwischen den organisationsbezogenen Zielgruppen, an die sich das Programm wendet, und den personalen Zielgruppen, die in die Projekte einbezogen werden sollen, unterschieden werden. Beide Zielgruppen können und sollen Begünstigte der Projekte sein. Inhaltlich zielt das LOS - Programm allgemein auf folgende Arten von Einrichtungen oder Initiativen (organisationsbezogene Zielgruppen):

- Lokale Initiativen
- In Gründung befindliche Einrichtungen/ Betriebe/ Genossenschaften

- Selbsthilfegruppen
- Freiwilligenorganisationen
- Kirchliche Organisationen und Wohlfahrtsverbände
- Jugendverbände, Jugendclubs etc.
- Frauenverbände, Fraueneinrichtungen etc.
- Migrantenorganisationen

Folgende Zielgruppen kommen dabei u.a. in Betracht (personenbezogene Zielgruppen):

- Jugendliche ohne Schulabschluss und junge Arbeitslose
- Junge Migranten/innen
- Aussiedler/innen
- Ältere Arbeitnehmer/innen
- Alleinerziehende
- Langzeitarbeitslose und Sozialhilfeempfangende,

Instrumente des Projektmanagements

Das Programmkonzept sieht für die Umsetzung in den einzelnen Kommunen eine Methodik vor, die, aufgebaut auf ein System aus Lernschleifen, einen kontinuierlichen Lern- und Qualifizierungsprozess in den Kommunen und vor allem bei den einzelnen Trägern von Mikroprojekten in Gang setzen soll. Dieses Vorgehen zieht sich wie ein roter Faden durch alle Projektmanagementebenen, sowohl in kommunalen Umsetzungsprozessen, als auch in denen der einzelnen Projektträger. Die strukturelle und zeitliche Planung des LOS-Programms teilt sich in drei einjährige Förderphasen, die die Rückbetrachtung und Evaluation der in dieser Zeit durchgeführten Projekte möglich machen sollen. Chris Argyris und Donald A. Schön bezeichnen in ihrer Beschreibung der lernenden Organisation dieses Modell als „Einschleifenlernen“ (1999, 35). Die Lernerfolge dieses Modells ergeben sich aus einer Rückmeldeschleife, durch die sämtliche Lernereignisse miteinander verbunden und weiterentwickelt werden. Dieses iterative, sich ständig wiederholende „Rückmelden“ von Ereignissen, vollzieht sich im LOS-Programm durch den Einsatz eines Monitoringsystems, das von der Regiestelle entwickelt wurde und die Gesamtevaluation des Programms sowie das kleinteilige Lernen innerhalb der Projekte ermöglicht. Die regelmäßige Einbindung aller Projekte in das Monitoringsystem gewährleistet dabei die Aufstellung kontinuierlich weiterentwickelter Informationen über die Zielerreichung der Mikroprojekte.

Die Aufnahme der hierfür benötigten Daten erfolgt über verschiedene Formulare, die zu Beginn, während und nach Ablauf der Förderphase durch die Projektträger auszufüllen sind. Diese Formulare (Stammbblätter und Arbeitshilfen) sowie sämtliche Informationen, Richtlinien und die gesamte Programmkonzeption werden über ein Online-Verfahren kommuniziert. Die Mikroprojekträger legen durch diese Systematik ihr Projektmanagement fest und bestimmen darin neben Zeit-, Personal-, Finanz- und Ressourcenplänen auch die Projektziele sowie die Indikatoren der Zielerreichung. Innerhalb der Förderperiode ist der Projektträger an seine Projektplanung gebunden. Die Erfolge oder Misserfolge des Projektes werden durch den Projektträger selbst, durch die Kommune und durch die Regiestelle als

Monitoringstelle identifiziert und bewertet. Im Ausnahmefall, z.B. bei grober Abweichung der Umsetzung des Projektes zum Projektplan behält sich die Regiestelle eine Rückforderung der Fördermittel als Sanktionsmaßnahme vor. Die Kommune wird in die Lernprozesse miteingebunden, indem der durch sie vorformulierte und in den Zielgebieten abgestimmte lokale Aktionsplan an die Entwicklung innerhalb der Zielgebiete angepasst wird. Hierzu ist es notwendig, dass die LOS -Geschäftsstelle und die Koordinatoren die Daten der Mikroprojekte überprüfen und in die Entwicklung des lokalen Aktionsplanes integrieren. Um die Qualität und die Effizienz des Monitoringprozesses zu sichern und gleichzeitig die Abläufe vor Ort zu koordinieren, hat die kommunale Ebene eine Reihe von Aufgaben zu leisten, die nachfolgend aufgelistet sind.

Aufstellung und Fortschreibung des lokalen Aktionsplans

Die kommunale Ebene hat vor Beginn jeder Förderphase den lokalen Aktionsplan aufzustellen und auf die aktuelle Situation des Zielgebietes anzupassen. Im lokalen Aktionsplan werden neben den sozialräumlichen Strukturdaten die aktuellen Problemlagen des Zielgebietes angezeigt. Darüber hinaus werden Entwicklungsziele für das Zielgebiet definiert und es wird ein Handlungskonzept erstellt, das schrittweise zur Verbesserung der angezeigten Problemlagen führen soll. Als Maßnahmenkatalog innerhalb des Handlungskonzepts werden die LOS-Mikroprojekte konzipiert, deren Zielsetzung auf die Problemlagen und die festgelegten Entwicklungsziele ausgerichtet sind. Wie im Lernschleifenmodell der Mikroprojekte wird auch der lokale Aktionsplan vor jeder Förderphase neu bewertet und fortgeschrieben, d.h. seine Inhalte werden der aktuellen Situation im Zielgebiet angepasst. Hierzu ist es erforderlich, dass die Geschäftsstelle und die Koordinatoren für jedes Zielgebiet überprüfen, welche Mikroprojekte mit welcher Zielsetzung durchgeführt wurden und welche Erfolge das jeweilige Mikroprojekt im Hinblick auf die Entwicklungsziele erreicht hat. Hierzu ist eine detaillierte Überprüfung sämtlicher Projektdaten erforderlich. Im Anschluss an die Datenauswertung wird die Modifikation des lokalen Aktionsplanes durchgeführt und dann in den Zielgebieten vorgelegt und abgestimmt.

Erarbeitung einer Aufbau- und Ablauforganisation für die Programmsteuerung

Es ist Aufgabe der kommunalen Ebene, ein Konzept zur Implementierung des Programms in die sozialräumlichen Strukturen der Zielgebiete sowie für die Regelung der internen Koordinations- und Steuerungsaufgaben zu erarbeiten. Hierzu gehört auch die Regelung der verwaltungsinternen Abrechnungssystematik, die Klärung rechtlicher Voraussetzungen für die Programmumsetzung, die Klärung und Zuordnung von Rollen und Aufgaben (Programmsteuerung, Koordination, Organisation, interne und externe Kommunikation), die Erarbeitung einer Systematik für die Koordination und Moderation der LOS-Gremien in den Zielgebieten (Begleitausschuss, Zielgebietskonferenz) und die Planung von Verfahrensabläufen (Koordination der Vertrags-, Abrechnungsabläufe, Beratung und Unterstützung der Träger, Monitoring, Kommunikation mit der Regiestelle, Öffentlichkeitsarbeit). Zur Bewältigung dieser Aufgabenvielfalt muss die Kommune ein Konzept der Aufbau- und Ablauforganisation erstellen, das aufeinander abgestimmt ist und das gewährleistet, dass die Arbeitsschritte möglichst effektiv und mit den vorhandenen personellen und zeitlichen Ressourcen für die Programmsteuerung vollzogen werden können. Die Erarbeitung eines strukturierten Projektmanagementleitfadens ist hierfür unerlässlich.

Koordination der Prozessverläufe in den Zielgebieten

Die LOS-Programmkonzeption sieht vor, dass in den Zielgebieten zwei Gremien zur Beteiligung der Akteure und der im Zielgebiet lebenden Bürger/innen installiert werden. Zum einen ist das *lokale Netzwerk* zu installieren, das in regelmäßigen Abständen in der Zielgebietskonferenz die IST-Situation und den Stand der Programmumsetzung im Zielgebiet bewertet und ggf. Modifikationen vorbereitet. So wird beispielsweise der lokale Aktionsplan als primäres Handlungskonzept des Zielgebietes zu Beginn einer jeden Förderphase durch das lokale Netzwerk genehmigt. Als zweites Gremium wird in jedem Zielgebiet ein Begleitausschuss installiert, der auf der Grundlage der LOS-Programmkonzeption darüber entscheidet, welche Mikroprojektanträge in welcher Höhe gefördert werden. Um dem Programmziel der Partizipation gerecht zu werden, soll der Begleitausschuss nicht nur aus Vertretern aus Politik und Verwaltung zusammengesetzt sein, sondern sieht auch die Bürger- und die Zielgruppenbeteiligung als obligatorisch vor. Die lokale Koordinierungsstelle hat die Aufgabe, diese beiden Gremien in den Zielgebieten zu aktivieren und zu koordinieren, um so eine Optimierung der Prozesse und damit eine treffsichere Ausrichtung der Projekte auf die Bedarfsituation vor Ort zu gewährleisten. Die Koordinatoren sollen gemäß der Programmkonzeption für diese komplexe Tätigkeit von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt werden. Für die effektive Umsetzung der Koordinationsaufgaben werden neben Kommunikationsinstrumenten, die einen reibungslosen und transparenten Informationstransfer zwischen den Programmebenen sicherstellen sollen, auch professionelle Prozessplanungsinstrumente benötigt.

Für die Träger der Mikroprojekte ergibt sich aus den genannten Programmvorgaben für den Aufbau eines Projektplanes und insbesondere aus der Verpflichtung zur Evaluierung ihrer Projekte im Vergleich zur herkömmlichen, beispielsweise über den Landesjugendplan bezogenen Förderung, ein hoher Mehraufwand. Neben der fachlichen Ausführung der Mikroprojekte ergeben sich aus der Programmkonzeption und insbesondere aus dem Monitoringsystem heraus nachfolgende Aufgaben für die Träger der Mikroprojekte:

Erstellung einer Projektplanung

Träger eines Mikroprojektes können sowohl Träger sozialer Leistungen wie z.B. Wohlfahrtsverbände, Vereine oder Initiativen, als auch Wirtschaftsunternehmen, Bildungseinrichtungen oder Einzelpersonen werden, wenn das beantragte Projekt den Programmzielen, bzw. den Vorgaben des lokalen Aktionsplanes entspricht. Die Träger der Mikroprojekte erarbeiten ihr Projektkonzept anhand des „Stammblattes I“ aus. Das Stammblatt I wird gleichzeitig als Fördermittelantrag im Begleitausschuss zur Vorlage gebracht und dient gemeinsam mit dem Stammblatt II als Basis der Projektevaluation. Das Stammblatt I enthält in Korrelation zum lokalen Aktionsplan sämtliche Projektdaten, Ziele, Indikatoren und Methoden des Mikroprojektes (vgl. Abbildung 1). Zudem enthält es eine detaillierte Beschreibung der geplanten Projektabläufe, eine zeitliche und personelle Ressourcenplanung sowie den ausführlichen Finanzplan des Projekts. Die Erstellung dieses Projektantrags ist besonders für wenig erfahrene oder kleine Projektträger und für Privatpersonen, die an der Durchführung eines Mikroprojektes interessiert sind, nur schwer ohne die Unterstützung und Beratung des jeweiligen Zielgebietskoordinators zu bewerkstelligen.



Abbildung 1: Inhalt des Stammblattes I

Evaluation der Projekte durch ein Monitoringsystem

Die Bearbeitung des Stammblattes II zur Erfassung sämtlicher Projektdaten ist ein weiterer Arbeitsschritt der Projektträger im Hinblick auf das Monitoring und die Evaluation der Projekte. Das Stammbblatt II beinhaltet einen Fragekatalog zur Erfassung von Aussagen über die Zielerreichung des Projekts, zur Messung und Begründung des Zielerreichungsgrads anhand der im Stammbblatt I definierten Indikatoren, der Erfassung von Teilnehmerzahlen, etc. Um einen exakten Datentransfer an das Monitoringssystem zu garantieren, werden die durch die Mikroprojekträger gemachten Angaben vor der Online-Versendung einzeln durch die lokale Koordinierungsstelle geprüft. Die Projektdaten werden anschließend durch die Koordinatoren an die Regiestelle weitergeleitet, die ihrerseits eine Kontrolle der Daten hinsichtlich Richtigkeit, ihrer Gültigkeit und ihrer Korrelation im Bezug auf die LOS-Programmkonzeption vornimmt. Auch dieses Verfahren bedeutet insbesondere für die Koordinatoren einen hohen zeitlichen Aufwand.

Insgesamt ergeben sich aus der Komplexität der Programminhalte und des Monitoringsystems sowohl für die kommunale Steuerung und Koordination, als auch für die Projektträger eine Vielzahl von Prozessschritten, die durch ein geeignetes Projektmanagement und Prozessmanagement gesteuert und operationalisiert werden müssen. Die Regiestelle hat neben ihrer Funktion als Vertragspartnerin der Gebietskörperschaften und Monitoringstelle auch eine beratende Funktion.

1.3 Das LOS-Programm in Köln

Die Umsetzung des LOS-Programms in Köln erfolgt in vier Zielgebieten. Das federführende Jugendamt und die hierin integrierte Koordinationsstelle Jugendberufshilfe als programmverantwortliche Instanz erhielten im Sommer 2002 die Förderzusage für die Zielgebiete. Innerhalb der Koordinationsstelle Jugendberufshilfe wurde eine *LOS-Geschäftsstelle* als aktive Steuerungsgruppe eingerichtet, die seitens des Jugendamtes mit der Implementierung des Programms in Köln beauftragt wurde. Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management der Fachhochschule Köln leistete die Prozessbegleitung im Rahmen eines durch die Kölner GEW-Stiftung geförderten Forschungsprojektes. Die Projektmitarbeiter-

rin, die programmverantwortliche Mitarbeiterin der Geschäftsstelle sowie die Koordinatoren für die Zielgebiete bildeten ein weiteres Gremien zur Planung, Organisation und Umsetzung der Implementierungsprozesse: *das Organisationsgremium*. Zudem wurde die in der Programmkonzeption vorgeschriebene *Ämterkonferenz*, bestehend aus Mitarbeitern verschiedener verwaltungsinterner Ämter, einberufen, um die Rahmenbedingungen für die Programmimplementierung festzulegen. Die Gremien und ihre Aufgaben werden in den späteren Absätzen näher beschrieben.

Als Kernziel des LOS-Förderprogramms wurde für die Stadt Köln die soziale und berufliche Integration von benachteiligten Menschen formuliert. Für die Zielerreichung wurde dabei sowohl das freiwillige Engagement von Akteuren als auch eine Vernetzung der sozialen und wirtschaftlichen Institutionen im Sozialraum als notwendig erachtet.

Gemäß der LOS-Programmphilosophie wurden für die Umsetzung der Mikroprojekte in den lokalen Aktionsplänen der Kölner Zielgebiete die folgenden Kernbereiche formuliert:

- Förderung kleiner überschaubarer Strukturen,
- Initiierung und Fortführung lokaler Initiativen,
- Bürgerbeteiligung,
- Förderung des freiwilligen und/oder des ehrenamtlichen Engagements,
- Kooperation und Koproduktion der ansässigen Einrichtungen und Dienstleister und
- Eingliederung des Gender - Mainstreaming in die soziale Arbeit vor Ort.

Die lokalen Aktionspläne weisen neben den genannten Kernbereichen weitere Leitziele auf, die jeweils auf den Bedarf der Zielgebiete angepasst wurden. Die nachfolgende Auflistung gibt einen Überblick über die Leitziele in Köln:

- Berufliche Qualifizierung und Integration der genannten Zielgruppen,
- gezielte Projekte gegen den Schulabbruch benachteiligter Jugendlicher,
- Unterstützung von Kleinstvorhaben zur Förderung bzw. Schaffung neuer Beschäftigung durch lokale Initiativen für benachteiligte Menschen am Arbeitsmarkt,
- Unterstützung von beschäftigungswirksamen Aktivitäten lokaler Vereine, Organisationen und Initiativen,
- Maßnahmen zur Festigung und Professionalisierung von Selbsthilfeorganisationen für benachteiligte Menschen,
- Weiterbildung für lokale Kleinstinitiativen,
- Unterstützung zur Gründung oder Festigung lokaler Netzwerke,
- Förderung des Zusammenschlusses von Langzeitarbeitslosen,
- Unterstützung zur Professionalisierung und Weiterbildung von Akteuren in lokalen Netzwerken,
- Beratung bei der Existenzgründung,

- Existenzgründungshilfen für benachteiligte Personen in geringer Höhe,
- Starthilfen für soziale Unternehmen, beschäftigungsorientierte Genossenschaften, Selbsthilfeeinrichtungen,
- Mädchen- und Jungenarbeit, Gender - Mainstreaming,
- soziale und berufliche Integration von Migranten/innen.

Ein besonderes Ziel in Köln ist es, nachhaltige Unterstützung bei der beruflichen und sozialen Integration junger Migranten und besonders junger Migrantinnen zu gewährleisten. Auch der Bereich der Förderung von jungen Menschen ohne Schulabschluss ist in den Kölner Zielgebieten ein Förderungsschwerpunkt und benötigt verstärkt finanzielle und fachliche Ressourcen. Der Schwerpunkt der in Köln durchgeführten Mikroprojekte liegt dementsprechend auf der Zielgruppe der arbeitslosen Jugendlichen und junger Migranten/innen, die im Übergang von der Schule in die Berufswelt - Ausbildung und Arbeitsplatz - Unterstützung bei der beruflichen und sozialen Integration benötigen.

1.3.1 Die LOS-Zielgebiete in Köln

Alle ausgewählten Stadtteile zeichnen sich durch eine hohe Arbeitslosenzahl, einen hohen Migrantenanteil sowie einen hohen Anteil an Sozialhilfeempfängern aus. Das strukturelle und sozialräumliche Profil und damit auch die Charakteristik der vier Kölner Zielgebiete sind dabei allerdings sehr unterschiedlich. Während das Zielgebiet Köln-Kalk mit mehr als 100.000 Einwohnern (als Teil des Stadtbezirks Kalk – Mülheim) das größte LOS-Zielgebiet darstellt und eine auf langjährigen Traditionen beruhende Zusammenarbeit der örtlichen Träger von sozialen Leistungen sowie auf eine aktive sozialpolitische Gremienarbeit zurückblickt, unterscheidet sich die Ausgangslage in Bocklemünd-Mengenich mit den knapp 11.000 Einwohnern hiervon erheblich. Nachfolgend werden die Zielgebetsprofile komprimiert dargestellt:

Das *Zielgebiet Köln-Kalk* (mit Humboldt-Gremberg, Höhenberg, Vingst und Ostheim) ist ein dicht besiedeltes industriell geprägtes Gebiet auf der rechten Rheinseite. Durch den Strukturwandel Mitte der 1970er Jahre und der damit einhergehenden Schließung der wichtigsten Industriestandorte aus der Gründerzeit gingen seither mehr als 15.000 Arbeitsplätze in Kalk verloren. Viele Bewohner verloren neben dem Einkommen auch Orte von Integration und Heimat. Die aktuelle Arbeitslosenzahl liegt bei ca. 21%. Die Sozialhilfequote lag 2004 bei über 12%. Der Ausländeranteil ist in Kalk mit 38% ebenfalls sehr hoch. Bereits seit 1994 wurde der Stadtteil Kalk als einer der ersten "Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf" in das Landesprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen aufgenommen. Das integrierte Handlungskonzept des Kalk-Programms vom August 1994 hatte die soziale und wirtschaftliche Stabilisierung des Stadtteils zum Ziel und erzielte seither maßgebliche Erfolge beim Wiederaufbau der Wirtschafts- und Beschäftigungsbasis, bei der Stabilisierung und Verbesserung des Wohnumfeldes und bei der Verdichtung der sozial-kulturellen Netze und dem Ausbau der sozialen Infrastruktur. Die Gremienstruktur in Kalk ist gut ausgebaut, der „Arbeitskreis Kalk“ ist hierbei das zentrale Gremium im Stadtteil, das mit seinen Mitgliedern aus über 50 sozialen und kulturellen Einrichtungen und Initiativen in Kalk für die zentrale Vernetzung der Akteure vor Ort verantwortlich ist.

Im *Zielgebiet Köln-Bocklemünd-Mengenich* lebten im Jahr 2003 10.941 Menschen. Die beiden heute zusammengewachsenen Stadtteile Bocklemünd und Mengenich blicken auf eine alte Siedlungsge-

schichte zurück. Der Stadtteil Mengenich ist durch eine Strasse und eine dahinter liegende Böschung deutlich vom Stadtteil Bocklemünd abgegrenzt. Die räumliche Trennung von Bocklemünd und Mengenich deutet bereits an, dass die Bürger beider Stadtteile durch diese Grenze wenig miteinander in Kontakt kommen. Der „mittelständische Stadtteil“ Bocklemünd, dessen Bebauungsstruktur sich überwiegend durch Einfamilienhäuser und zwei- bis dreigeschossige Wohnhäuser kennzeichnet, hegt langjährige, ländliche - idyllische Traditionen. Der dazugehörige Stadtteil Mengenich hingegen wurde Mitte der 1960er Jahre im Rahmen des Sanierungsprogramms um mehrgeschossige Hochhausblöcke und symmetrisch angelegte Wohnkomplexe erweitert. Hier entstand günstiger Wohnraum. Rund um das Görlinger Zentrum, in dem sich lokale Ökonomie, Bürohäuser und soziale Einrichtungen angesiedelt haben, entstanden zudem bis zu 3000 Wohneinheiten als Hochbauten mit bis zu zehn Stockwerken. Im Mittelpunkt des Görlinger Zentrums befindet sich das „Bürgerschaftshaus“, ein soziales und kulturelles Zentrum, das als wichtigster Knotenpunkt der sozialen Infrastruktur in Bocklemünd-Mengenich gilt. Zudem besteht eine traditionelle sozialpolitische Gremienstruktur. Neben einem Sanierungsbeirat, der mit seiner Arbeit die Verbesserung des Wohnumfeldes anstrebt, hat sich eine Bürgerwerkstatt gegründet, die Projekte zur nachbarschaftlichen Hilfe und Vernetzung umsetzt. Besondere Problemlage in Bocklemünd – Mengenich ist die hohe Zahl jugendlicher Arbeitsloser.

*Köln-Porz-Finkenber*g ist mit 7.660 Einwohnern das kleinste Kölner Zielgebiet. Verglichen mit anderen Wohnvierteln sind die Anteile an einkommensschwachen Familien, kinderreichen Familien, Haushalten mit Migrationshintergrund (fast doppelt so hoch wie im Gesamttraum Köln) sowie von Arbeitslosigkeit betroffenen Bürgern besonders hoch. Die Sozialhilfequote lag 2004 bei 34%. Auffallend hoch sind auch die Jugendarbeitslosigkeit und die Jugendkriminalität. Als Resultat eines integrierten Handlungskonzepts der Stadt Köln wurden Teile von Finkenber, insbesondere die Hochhäuser, von der Stadtverwaltung als Sanierungsgebiet ausgewiesen. Eine Arbeitsgemeinschaft, bestehend aus Organen der Sozialverwaltung, Kirchengemeinden, politischen Parteien, Bildungseinrichtungen, Fördervereinen, Jugend- und Senioreneinrichtungen sowie der Polizei initiieren in Zusammenarbeit mit einigen Immobilieneigentümern verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen in Finkenber. Durch die Umsetzung des LOS-Programms in Finkenber konnten insbesondere engagierte Bewohner/innen aus den GUS-Staaten aktiviert werden, Projekte zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund durchzuführen.

Das *Zielgebiet Köln-Chorweiler* stellt die größte hochgeschossige Neubausiedlung in Nordrhein-Westfalen dar. Kennzeichen des Stadtteils sind eine extrem hohe Bevölkerungsdichte mit einem Ausländeranteil von 41 % und eine starke Konzentration sozial benachteiligter Bewohnergruppen. Mitte der 1980er Jahre wurde Chorweiler zum Symbol einer verfehlten Städtebaupolitik: Wohnungen standen leer, Plätze waren verwaist, Anlagen verwahrlost, es fehlten soziale und kulturelle Angebote. Die Bewohnerinnen und Bewohner litten zusätzlich unter dem schlechten Image ihres Stadtteils. Auch in Chorweiler kann auf eine seit vielen Jahren etablierte Landschaft sozialer Einrichtungen und Gremien zurückgeblückt werden. Ein Arbeitskreis der ansässigen Einrichtungen, der sich mit der Verbesserung des Wohnumfeldes und der sozialen Belange der Bewohner befasst, existiert aber nicht.

Die unterschiedlichen Profile der Zielgebiete machen verschiedenartige Handlungsweisen notwendig, die jeweils im lokalen Aktionsplan der Zielgebiete festgelegt wurden. Diese Unterschiede liegen zum einen in der Bestimmung der LOS - Zielgruppen, die innerhalb der Zielgebiete ungleich gewichtet sind.

Sei liegen überdies auch in der Zielrichtung der Mikroprojekte, d.h. sie richten sich in unterschiedlicher Weise auf die drei genannten Projekttypen aus. Eine weitere Unterscheidung kann zudem hinsichtlich der sozialpolitischen und der infrastrukturellen Begebenheiten vorgenommen werden.

1.3.2 Organisations- und Koordinationsstrukturen

Die LOS-Regiestelle hat die Zuständigkeiten und Aufgaben für die in der Programmkonzeption definierten Gremien der Ämterkonferenz, der Koordinationsstellen, der lokalen Netzwerke und der Begleitausschüsse festgelegt. Als zusätzliche Gremien wurden in Köln die bereits angesprochene LOS-Geschäftsstelle und das Organisationsgremium in die Aufbauorganisation integriert. Diese beiden zusätzlichen Arbeitsinstanzen wurden als organisatorische Schnittstellen zwischen Verwaltung, Zielgebieten und Prozessbegleitung benötigt. Für die Koordination der vier Zielgebiete, die von ihrer Struktur und Größe her einen vergleichsweise hohen Koordinationsaufwand erforderten, war es notwendig, ein Konzept für einen kongruenten und aufeinander abgestimmten Prozessverlauf in allen Zielgebieten zu erstellen (vgl. Abbildung 2). Innerhalb dieses Konzeptes wurden die Aufgaben und Zuständigkeiten der Kölner Gremien, sowie deren Schnittstellen wie folgt festgelegt:

Ämterkonferenz

Der Arbeitskreis der Ämterkonferenz wird innerhalb des Organisationskonzeptes und in den lokalen Aktionsplänen der Zielgebiete in Köln als „innerstädtische Steuerungsrunde“ definiert. Als Hauptaufgabe wird der Ämterkonferenz allgemein die aktive Unterstützung und Begleitung bei der Programmumsetzung übertragen. Insbesondere bei schwierigen Konstellationen, wie beispielsweise der Realisierung von Mikroprojekten des Projekttyps 3 (Existenzgründungen), wirkt die Ämterkonferenz gemäß den Angaben der lokalen Aktionspläne als beratende Institution. Als teilnehmende Ämter der Kommune werden genannt: Jugendamt (federführend), Sozialamt, Amt für Wirtschaftsförderung, Stadtplanungsamt, Schulamt, Interkulturelles Referat, RAA – Regionale Arbeitsstelle zur Förderung ausländischer Kinder, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Amt für Gleichstellung von Frauen und Männern. Nicht beteiligt ist die Agentur für Arbeit, bzw. die „ARGE“ in Köln.

Geschäftsstelle/ Organisationsgremium

Die Geschäftsstelle ist die verantwortliche Stelle für die Umsetzung des Kölner LOS-Programms. Sie ist in der Koordinationsstelle Jugendberufshilfe der Stadt Köln angegliedert. Die Geschäftsführerin koordiniert und organisiert die gesamten Abläufe im Organisationsgremium und begleitet die lokalen Koordinierungsstellen bei der fachlichen Umsetzung ihrer Aufgaben. Zudem befindet sich hier das Zentrum aller Informationen von und zur Regiestelle, in die beteiligten Ämter bei der Stadt Köln sowie der Informationstransfer über die lokalen Koordinierungsstellen in die Zielgebiete und aus den Zielgebieten heraus. Sie ist neben den vier Zielgebietskoordinatoren und der Projektmitarbeiterin der Prozessbegleitung seitens des Forschungsschwerpunkts Sozial • Raum • Management ein aktiver Teil des Organisationsgremiums. Im Organisationsgremium werden vierzehntägig sämtliche Themen rund um das LOS-Programm besprochen und systematisch bearbeitet. Dazu gehört z.B. die Ausarbeitung struktureller Rahmenbedingungen zur Implementierung von Mikroprojekten, die Organisation von Fachveranstaltungen und der Öffentlichkeitsarbeit. Das Organisationsgremium dient als Forum zur Bearbeitung von fachlichen Fragestellungen. Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management nutzte zudem

den Turnus der Sitzungen des Organisationsgremiums für die regelmäßigen Arbeitseinheiten innerhalb der Prozessbegleitung.

Lokale Koordinierungsstellen

Die Besetzung der lokalen Koordinierungsstellen erwies sich in Köln als schwierig. Zur erfolgreichen Umsetzung der Prozesse in den Zielgebieten sollten hierfür engagierte Personen eingesetzt werden, die ausreichende Kenntnisse über die jeweiligen Zielgebiete besitzen. Zwei der vier lokalen Koordinierungsstellen (Chorweiler und Kalk) wurden durch städtische Jugendpfleger aus jeweils anderen Zuständigkeitsgebieten besetzt, die jedoch nicht für die LOS – Programmumsetzung von ihren sonstigen Aufgaben in der Jugendpflege freigestellt werden konnten. Ein dritter Jugendpfleger und Zielgebietskoordinator, der die anfänglichen Implementierungsprozesse in Köln mitgestaltet hatte, schied sechs Monate nach Programmstart aus. Die beiden anderen Zielgebiete wurden anschließend durch einen Mitarbeiter der Koordinationsstelle Jugendberufshilfe im städtischen Jugendamt koordiniert, der ebenfalls nur bedingt von anderen Aufgaben freigestellt werden konnte. Durch die Übernahme der Koordinationsaufgaben im LOS-Programm hatten die Koordinatoren damit jeweils eine Doppelfunktion auszuführen.

Das komplexe Aufgabenspektrum der Koordinierungsstellen umfasst nachfolgende Einzelleistungen:

- Fortschreibung des lokalen Aktionsplanes in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle und den LOS-Gremien,
- Unterstützung des Begleitausschusses bei Fragen der Finanzierung und der Antragsbearbeitung sowie bei der Auswahl der Mikroprojekte,
- Information über die Mikroprojekte in der Ämterkonferenz (herstellen einer Verbindung zwischen der operationalen Ebene und der Steuerungsebene),
- Verwaltung der Sachkosten für die Koordinierungsstelle (20%),
- Sicherstellung des Mittelabrufs, der Mittelweitergabe an die Mikroprojekte und Erstellung von Finanzierungsplänen,
- Erstellung von Verwendungsnachweisen, Abrechnung der Mikroprojekte,
- Gewährung der Dokumentationserstellung (bereits von Beginn des Förderzeitraums an, z.B. durch Sammeln von Zeitungsausschnitten, Fotos etc.) und der Weitergabe an die Regiestelle und
- Anleitung, Information und Einbezug des lokalen Netzwerks in die laufende Prozesse (z.B. Weitergabe von Programmterminen, Projektergebnissen, Informationen aus der Regiestelle, Informationsstand über die wissenschaftliche Begleitung, usw.)

Als Schwerpunkt der Koordinationstätigkeit kann darüber hinaus die Beratung der Projektträger bei der Beantragung und Evaluation der Mikroprojekte genannt werden.

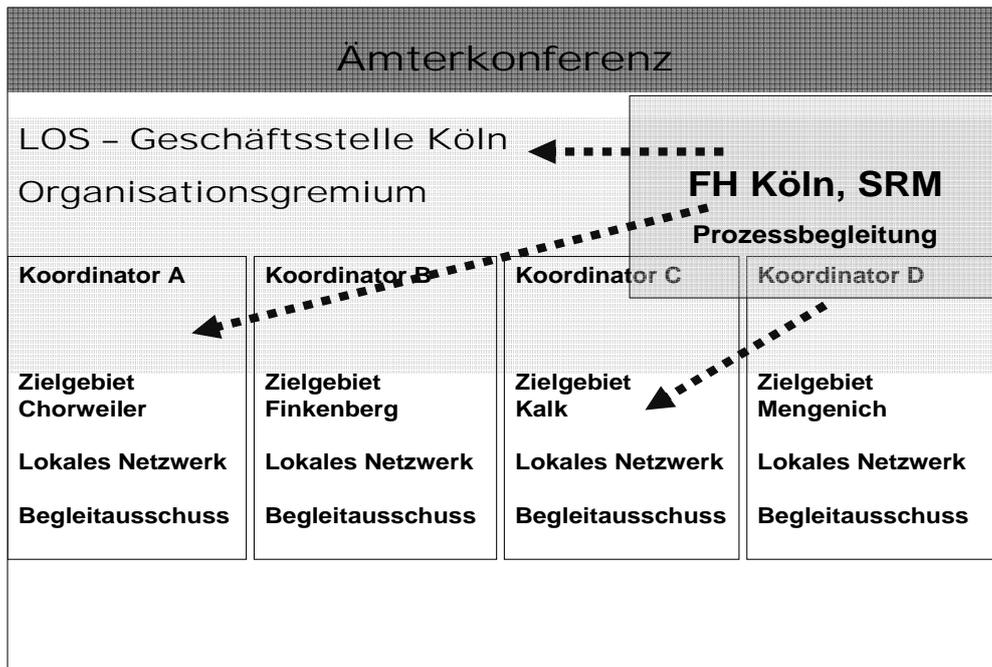


Abbildung 2: Organisationsstruktur des LOS-Programms in Köln

2 Konzept der Prozessbegleitung

2.1 Methodik der Prozessberatung

Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management der Fachhochschule Köln hat im Rahmen des Projektes die Implementierung und den Umsetzungsprozess des LOS-Programms in Köln wissenschaftlich und fachlich begleitet. Ziel war hierbei die Prozessoptimierung der laufenden Prozesse und die Erfassung und Dokumentation der Wirkungen des Programms.

Der Blick richtete sich dabei auf die Organisationsstrukturen auf der Meso- und der Mikroebene des Programms (Verwaltungsebene und Trägerebene) und ihre Anforderungen für eine erfolgreiche Programmumsetzung. Dabei ist insbesondere die Prozesssteuerung und Prozessoptimierung im Hinblick auf die Programmabläufe im federführenden Amt und den Koordinierungsstellen sowie die Umsetzung des Projektmanagements in den Mikroprojekten vor Ort Gegenstand der Untersuchung.

Das Projekt gliedert sich in drei Arbeitsphasen.

Phase 1	Phase 2	Phase 3
<i>Ausarbeitung und Implementierung von Verfahren zur Optimierung von Organisations- und Koordinationsprozessen</i>	<i>Qualifizierung der beteiligten Akteure</i>	<i>Untersuchung der langfristigen Wirkungen der Programmumsetzung</i>
01 – 09.2004	10.2004 – 04.2005	06.2005 – 03.2006

Abbildung 3: Phasen der Prozessberatung

In der ersten Arbeitsphase geht es um die Ausarbeitung und Implementierung von Verfahren zur Optimierung der Organisations- und Koordinationsprozesse, die überwiegend innerhalb des Jugendamtes entstehen und ihre Wirkungen sowohl nach innen als auch in die Zielgebiete hinein entfalten. Hierzu zählen hauptsächlich die

- Bildung von Rahmenstrukturen für die verwaltungsinterne Steuerung, die sozialräumliche Umsetzung der Programmprozesse und zur Eingliederung der Mikroprojekte in die vorhandenen Strukturen innerhalb der Zielgebiete. (Aufbau – und Ablauforganisation),
- Ausarbeitung eines innovativen Verfahrens zur Generierung und Steuerung von Mikroprojekten,
- Unterstützung der Koordinatoren und der Geschäftsstelle beim Aufbau eines effektiven und transparenten Koordinations- und Organisationsverfahren

Innerhalb der wissenschaftlichen und fachlichen Begleitung wurde hierbei insbesondere auf die Instrumente der Prozessanalyse und Prozessstrukturierung zurückgegriffen. Zudem wurde mit Elementen der

zielorientierten Beratung und des Projektmanagements gearbeitet, um spezielle Unterstützungsleistungen der Koordinierungsprozesse im Hinblick auf die Organisation der Startphase des Programms zu gewährleisten. In der ersten Arbeitsphase wurde eine Vielzahl von Instrumenten für die Optimierung des Koordinationsablaufs entwickelt und in enger Kooperation mit den verantwortlichen Personen im Jugendamt sowie den Trägern innerhalb der Zielgebiete implementiert.

In der 2. Projektphase wurden zwei Qualifizierungskonzepte zur Unterstützung und Professionalisierung des Koordinatorenteams und der Mitarbeiter/innen der Träger von Mikroprojekten entwickelt und umgesetzt. Hierbei handelt es sich zum einen um die Qualifizierung des Koordinatorenteams für die Optimierung des Koordinationsverfahrens in Form eines iterativen Lernprozesses. Es wurden insbesondere Instrumente des Projektmanagements und der Moderation verwandt. Zudem wurden Qualifizierungsmaßnahmen für die Verbesserung der Ablauforganisation, der internen und externen Kommunikation sowie der Teamarbeit durchgeführt. Einzelne Prozessabschnitte wurden in einem partizipativen Verfahren identifiziert, systematisiert und modifiziert.

Zur Professionalisierung der Mitarbeiter/innen von Mikroprojektträgern wurden auf der zweiten Qualifizierungsebene Workshops konzipiert und durchgeführt. Die Inhalte der Workshops wurden sukzessiv nach den spezifischen Anforderungen des Monitorings im LOS-Programm aufgebaut. Inhaltlich bezogen sich die halbtägigen Arbeitstreffen auf den Erwerb von in der Praxis einsetzbaren Kenntnissen über Projektmanagement und Evaluation sowie auf die Anwendung von Instrumenten zur Verbesserung der Kommunikationsabläufe.

Im Zentrum der dritten Arbeitsphase stand die Bündelung und Auswertung der Ergebnisse der Prozessbegleitung und die Untersuchung der langfristigen Wirkungen der Programmumsetzung in Köln. Zudem wurden die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und die weitere Qualifizierung der Umsetzungsprozesse vorangetrieben. Gegenstand der empirischen Untersuchung als Schwerpunkt dieser Arbeitsphase war die Erfassung von Daten und Informationen, die zur Ausarbeitung und Identifikation der Wirkungen des LOS-Programms relevant sind. Hierzu wurden unterschiedliche Untersuchungen auf den Ebenen des Sozialraums, der Trägerstrukturen und der Mikroprojekte durchgeführt. Zum einen wurde anhand von Experteninterviews untersucht, in welcher Form und durch welche Bedingungen eine Sicherung von Qualität, Wirtschaftlichkeit und Effektivität sozialer Projekte nachhaltig gewährleistet werden kann. Darüber hinaus wurden in einem ausgewählten Zielgebiet anhand einer Fallstudie und einer Netzwerkanalyse die Strukturen und die organisatorischen Bedingungen der sozialen Arbeit beleuchtet und in den Kontext der LOS-Programmphilosophie gebracht.

2.2 Exkurs: Prozessmanagement im theoretischen Kontext

Die Herstellung von Prozessqualität durch prozessorientierte Managementinstrumente ist in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre kein neuer Ansatz, sondern wurde bereits bei Nordsieck in den frühen 1930er Jahren in folgender Aussage genannt: „Betrieb ist in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette“ (Nordsieck 1932). Nordsieck stellt damit zwar noch kein prozessorientiertes Konzept vor, deutet aber die gedankliche Grundlage an, die hinter den heutigen prozessorientierten Konzepten steht: abstrakte Betriebsprozesse als Basis von Strukturierung und Aufbauorganisation (Töpfer 2004, 41). Als Prozess können dabei sämtliche Verfahren und Abläufe betrachtet werden, die auf ein bestimmtes Ziel hinwirken. Die Ursachen für die Entwicklung in Richtung des

prozessorientierten Denkens liegen in den modernen Veränderungen der externen und internen Rahmenbedingungen von Unternehmen, Einrichtungen oder Kommunen. Externe Rahmenbedingungen sind dabei zu sehen

- im Werte- und Strukturwandel der Gesellschaft, weg von rein monetären Werten, hin zu komplexen Zielvorstellungen und Zielplanungen,
- in der Beschleunigung des technologischen Fortschritts,
- in der Erhöhung der Ansprüche der Kunden an Produkte und Leistungen,
- und am Wandel der Marktstruktur hin zur Globalisierung.

Intern spielen Faktoren wie Kostensenkung, Gewinnmaximierung oder Qualifizierung und Entwicklung der Unternehmensleistungen eine Rolle. Das Management von Betriebsprozessen bezog sich dabei im Ursprung besonders auf das Management und die Weitergabe von Informationen. Nach Gaitanides war es grundsätzlich das Ziel des Prozessmanagement, „eine an strategischen Zielen ausgerichtete, optimale Informationsversorgung aller unternehmensinterner Fachbereiche mit Hilfe von Informationssystemen zu erreichen“ (Gaitanides 1983, 14). Über die optimale, zielgerichtete Informationsversorgung hinaus wird Prozessmanagement heute als ein Konzept verstanden, das nicht nur operative Prozesse analysiert, optimiert und anpasst, sondern unternehmens- oder projektübergreifend auch taktische und strategische Ebenen mit einbezieht und über den Qualitätsaspekt hinaus auch angrenzende Zielgrößen eines Unternehmens oder eines Projekts betrachtet. (vgl. Schiefer 1996).

In Abgrenzung zu Unternehmen der freien Wirtschaft besteht in vielen Kommunen und Non-Profit-Organisationen aber auch heute noch eine Diskrepanz zwischen einer zwar meist hohen fachlichen Leistungsfähigkeit für Klienten und Kunden aber einer (noch) unzureichenden Professionalität im Hinblick auf die Steuerung und Koordinierung der Organisationen (Managementdefizit) (Schiersmann, Thiel 2000, 31). Für die Planung, Entwicklung und Qualifizierung solcher Managementprozesse wird in der sozialen Arbeit daher immer häufiger auf die Möglichkeit einer externen Prozessbegleitung und Prozessberatung, so wie sie durch das hier beschriebene Forschungsprojekt ausgeführt wurde, zurückgegriffen.

2.3 Instrumente der Prozessbegleitung und -beratung

Die Methoden und Instrumente der Prozessberatung, die in diesem Forschungsprojekt angewandt wurden, basieren auf den Grundlagen des Projektmanagements. Nach der Methodik der Aufbauorganisation wurden Aufgaben- und Leitungsbeziehungen definiert. Hierzu wurden Organigramme und Leistungsbeschreibungen verwendet. Zudem wurden Elemente der Ablauforganisation verwendet. Dazu sind beispielsweise die Zusammenfassung und Zuordnung von Aufgaben und Tätigkeiten, die Einrichtungen von Kommunikationsinstrumenten oder die Organisation der Informationsverbreitung zu nennen. (vgl. Schmidt 2001, 338 ff).

Die Übersicht des Organisationsrahmens für das LOS-Förderprogramm in den Kölner Zielgebieten verdeutlicht den hohen Koordinierungs- und fachlichen Begleitungsaufwand. Deshalb war es wichtig, dass die Implementierung der Mikroprojekte von Anfang an mit einem professionellen Verfahren umgesetzt und begleitet wurden, damit ein möglichst hoher und effektiver Nutzen für die Stadtbezirke und be-

sonders für die Betroffenen im LOS-Förderprogramm erzielt werden konnte. Der Forschungsschwerpunkt SRM entwickelte hierfür ein Prozessmanagementverfahren, das geeignet ist, mehrere Prozessebenen miteinander zu kombinieren und zu qualifizieren. Dafür wurde zum einen ein Rahmenkonzept erarbeitet, über das die einzelnen Mikroprojekte mit den Angeboten und Diensten der vorhandenen sozialen Infrastruktur vor Ort verbunden werden konnten. Zum anderen wurden die Projektmitarbeiter/innen, die in den Mikroprojekten tätig sind, mit entsprechendem „Handwerkszeug“ ausgestattet d.h. ihnen wurden Kenntnisse über die Schritte einer erfolgreichen Projektdurchführung vermittelt, damit die Projekte effektiv und effizient bearbeitet werden konnten. Im weiteren Projektverlauf kamen methodische Instrumente zum Einsatz, die eine effektive und strukturierte Abwicklung in den Koordinierungsstellen und in die Zielgebiete hinein gewährleisten konnte. Die instrumentelle Gestaltungsaufgabe reicht dabei von Fragen der Dokumentation von Projekt ereignissen über Instrumente der Selbstevaluation bis hin zu Einzelelementen des Projektmanagement und des Zeitmanagement, z.B. Checklisten und Zeitraster.

2.4 Ziele der Prozessbegleitung

Grundsätzliches Ziel einer Prozessbegleitung war es, bei der Definition von Zielen einer geplanten Veränderung, bei der Entwicklung der hierzu anzupassenden Strukturen und Organisationsabläufe und der Einrichtung von Kommunikationswegen beratend zu unterstützen. Von besonderer Bedeutung ist dabei auch die externe Unterstützung in Prozessen der Teambildung und Teamentwicklung und der prozessbezogenen Entscheidungsfindung sowie deren Umsetzung in der Organisation. Denn häufig verlaufen solche Prozesse nicht unproblematisch und konfliktfrei. Der Abstand einer externen Beratung zu den organisationsinternen Verfahren ist hierbei hilfreich. Die Prozessbegleitung richtete sich dementsprechend auf die Beratung der verantwortlichen Mitarbeiter der Koordinierungsstellen und der Geschäftsstelle innerhalb des Jugendamtes der Stadt Köln. Ziel war die Ausarbeitung von Rahmenbedingungen für die Organisation der Implementierungsphase und die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, des Projektmanagement und des Koordinierungsverfahrens. Zudem standen die Wechselwirkungen in interdisziplinären Arbeitsteams innerhalb und außerhalb der Verwaltung, der Umgang mit tradierten Kommunikations- und Verhaltensmustern und die Umsetzung des Projektmanagement in den Mikroprojekten im Vordergrund. Die Ziele der ersten Projektphase können dementsprechend wie folgt zusammengefasst werden:

- Analyse der Ausgangssituation in der Verwaltung und den Zielgebieten,
- Beratung bei der Entwicklung der Aufbau und Ablauforganisation für die Programmumsetzung im Jugendamt der Stadt Köln und in den Zielgebieten,
- Beratung bei der Schaffung von Kommunikationsinstrumenten und Besprechungsformen,
- Moderation und Begleitung bei der Konstitution von Programm gremien,
- Moderation und Begleitung der Generierung von Mikroprojekten,
- Prozessstrukturierung und Aufbau eines Prozessmanagement für die Arbeitsprozesse des Organisations gremiums und der Koordinatoren und
- Prozessbegleitung und Sicherung und Vermittlung der Prozessergebnisse .

Besonders die Beratungsleistungen, die in der ersten Phase durchgeführt wurden, blieben zum Teil auch als Ansätze und Ziele in der zweiten Phase bestehen. In der zweiten Projektphase rückten die Aspekte der Qualifizierung der LOS-Programmakteure weiter in den Fokus der Prozessbegleitung. Besonders die Vermittlung der Projektmanagementinstrumente ist hierbei zu nennen. Zudem war es das Ziel der zweiten Phase, Workshops und Arbeitssitzungen zur Vermittlung der Methoden des Projektmanagements, der Evaluation und Kommunikation anzubieten. Dabei war es die Intention des Forschungsschwerpunkts Sozial • Raum • Management, den Projektmitarbeiter/innen die genannten Methoden möglichst praxisnah und in Anlehnung an die Themen des LOS-Programms zu vermitteln, ohne das hierdurch ein großer zeitlicher Mehraufwand entsteht. Ziel der Workshops war es darüber hinaus, die Mitarbeiter/innen von Mikroprojektträgern insofern weiter zu qualifizieren, dass die Planung und Durchführung der Mikroprojekte (Antrags-, Abrechnungs- und Evaluationsverfahren) erfolgreich bewältigt werden kann und die Mitarbeiter/innen darin gestärkt werden, eine produktive Balance zwischen Effizienz und Effektivität in ihrer Arbeit zu erlangen. Überdies sollte den Teilnehmern der Workshops die Möglichkeit eines fachlichen Austauschs geboten werden.

Die Qualifizierungsebene der Koordinierungsstellen bezog sich inhaltlich auf Themen der Rollendefinition, der Teamarbeit und der Verbesserung von Abläufen. Wichtiges Ziel war hierbei, dass die Koordinatoren an der Planung und Umsetzung dieser Qualifizierungsprozesse beteiligt waren, damit ein kontinuierlicher Entwicklungsvorgang aus der Zusammenarbeit entstehen konnte.

Die dritte Arbeitsphase gliedert sich in drei empirische Arbeitsschritte, die einerseits das Ziel verfolgen, eine Zusammenfassung und Auswertung der Arbeitsergebnisse der ersten beiden Phasen herzustellen. Andererseits sollte durch die geplante Netzwerkanalyse eruiert werden, inwieweit sich die Vernetzung im Stadtteil durch die Programmeinführung verändert hat. Der Vernetzungsaspekt ist gemäß der LOS-Programmphilosophie ein zentraler Erfolgsfaktor zur Sicherung langfristiger Kommunikationsstrukturen. Aus diesem Grund ist die Netzwerkanalyse als Studie hier besonders wichtig. Die geplante Expertenbefragung wurde mit dem Ziel durchgeführt, Informationen über die erzielten Lernerfolge im Hinblick auf die Antragstellung, die Planung, das Management und die Evaluation der Mikroprojekte, der hierzu notwendigen Hemm- und Förderfaktoren sowie über die erwarteten nachhaltigen Wirkungen des Programms zu erhalten.

3 Dokumentation der Prozessbegleitung

3.1 Erste Projektphase – Ausarbeitung und Implementierung von Verfahren zur Optimierung von Organisations- und Koordinationsprozessen

Die Aufgabe des Forschungsschwerpunktes Sozial • Raum • Management in der ersten Projektphase bestand überwiegend darin, die Basiskonzepte für die Implementierung des LOS – Programms zu entwickeln. Hierzu zählen insbesondere:

- die Erstellung eines Orientierungsmodells für die Erstellung der lokalen Aktionspläne;
- die Erarbeitung eines konkreten Zeitstrukturplanes für die Antragstellung;
- die Erarbeitung von Definitionen für die Problemlagen innerhalb der Zielgebiete;
- die Unterstützung bei der Ableitung von Entwicklungszielen;
- die Erstellung eines Orientierungsrahmens für die Ausarbeitung eines integrierten Handlungskonzepts;
- die Beratung der Vertreter/innen der Zielgebiete im Hinblick auf die Erstellung sozialräumlicher Handlungskonzepte und
- die Erarbeitung detaillierter, auf die Entwicklungsziele ausgerichteter Handlungsschritte für die Zielgebiete.

Die einführenden Handlungsschritte konzipierte der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management bereits vor dem offiziellen Projektstart des Forschungsprojekts. Hierzu gehörte der nachfolgend abgebildete Handlungsrahmen für die Erstantragstellung und Bewerbung der Stadt Köln im LOS-Konzeptwettbewerb, der bis auf den 6. Gliederungspunkt ebenfalls als Grundkonzept für die Aufstellung der lokalen Aktionspläne in den Zielgebieten verwandt wurde (siehe Abbildung 4). Die Abfolge der Handlungsschritte baut systematisch aufeinander auf: Ausgehend von einer datengestützten Bedarfsanalyse wurden die vorhandenen Ressourcen, Netzwerke und sonstigen Fördermaßnahmen identifiziert. Darauf aufbauend wurden Zielgruppen und Entwicklungsziele festgelegt, die durch die Mikroprojekte erreicht werden sollten. Für die Erstantragstellung wurde zudem festgelegt, in welchem organisatorischen Rahmen die LOS – Programmumsetzung erfolgen sollte.

Handlungskonzept des lokalen Aktionsplanes

1. Bestimmung des Bedarfs:
 - Analyse der Lebenssituation von benachteiligten Jugendlichen und Migranten/innen bzw. zielgruppenorientierte Sozialraumanalyse
 - Erfassung der Arbeitsmarktsituation innerhalb des Zielgebietes
 - Erfassung von Strukturdaten innerhalb des Zielgebietes
2. Überblick über die vorhandenen Ressourcen im Sozialraum:
 - Schulprojekte, Projekte im Bereich Jugendberufshilfe, Vereine, Initiativen
 - Vorhandene Netzwerke
 - Vorhandene Projekte aus den Förderprogrammen Soziale Stadt/ EundC
3. Bestimmung der Zielgruppen für jedes Zielgebiet
4. Entwicklung von Zielen auf Grundlage der ermittelten Problemlagen
5. Erarbeitung von konkreten (Mikro)-Projektideen zur Umsetzung der Zielentwicklungen im Sinne der Philosophie des LOS-Programms
6. Erstellung eines Organisationsrahmens für die Entwicklung von Mikroprojekten:
 - Einrichtung einer Konferenz auf der normativen Ebene
 - Einrichtung eines Begleitausschusses auf der strategischen Ebene
 - Einrichtung eines Organisationsgremiums als Bindeglied zwischen der normativen und der strategischen Ebene
 - Einrichtung eines Koordinationsgremiums zur Koordinierung der einzelnen Zielgebiete

Abbildung 4: Handlungskonzept des lokalen Aktionsplans

An dieses Handlungsschema angelehnt, wurden für jedes Zielgebiet lokale Aktionspläne erarbeitet. Die lokalen Aktionspläne beinhalten – neben der detaillierten Problemlagenanalyse und der daraus entwickelten Zielperspektive für die jeweiligen Zielgebiete – drei Projektideen, die auf die Inhalte des lokalen Aktionsplanes angepasst waren. Wichtig war hierbei, dass die Beispielprojekte dazu geeignet waren, Lösungsansätze zur Beseitigung von Problemlagen in Kooperation unterschiedlicher Akteure und Betroffener im Zielgebiet zu gewährleisten.

Neben der Erstellung des lokalen Aktionsplans für die Erstbeantragung der LOS-Fördermittel und der Auswahl der Zielgebiete wurde einführend die innere Steuerungsorganisation im Jugendamt als federführendem Amt erarbeitet. Die Umsetzung des Forschungsprojekts erfolgte im Hinblick darauf im Rahmen der bereits vorgenannten drei ersten Projektbausteine:

- Bildung von Rahmenstrukturen für die verwaltungsinterne Steuerung und die sozialräumliche Umsetzung der Programmprozesse und zur Eingliederung der Mikroprojekte in die vorhandenen Strukturen innerhalb der Zielgebiete. (Aufbau – und Ablauforganisation),
- Ausarbeitung eines innovativen Verfahrens zur Generierung und Steuerung von Mikroprojekten,
- Unterstützung der Koordinatoren und der Geschäftsstelle beim Aufbau eines effektiven und transparenten Koordinations- und Organisationsverfahren

Die Bildung von Rahmenstrukturen für die verwaltungsinterne Steuerung des Programms, die auch eine optimale Ausführung der Nachfolgeprozesse ermöglichen sollten, umfasste eine Vielzahl von Arbeitsschritten: Neben der Festlegung von ersten Zielvereinbarungen für die Programmumsetzung wurde ein

Regelungssystem für den verwaltungsinternen Verfahrensablauf diskutiert und erste Bestimmungen für die Koordination der Prozesse in den Zielgebieten erarbeitet. Zudem wurden Regelungen über die Zusammensetzung und die Arbeitsweisen der jeweiligen Begleitausschüsse festgelegt. Voraussetzung hierfür war die Kenntnis über die entsprechenden Daten aus den Zielgebieten. Neben der Analyse der Strukturdaten der Zielgebiete konnte durch eine Stakeholderanalyse ermittelt werden, welche Schlüsselpersonen für eine Mitarbeit im Begleitausschuss oder für die Durchführung eines Mikroprojekts in Frage kommen könnten. Ein weiterer Punkt war die Festlegung zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmter Termine für die Gremienarbeit (z.B. fristgerechte Zertifizierung der Mikroprojekte durch den Begleitausschuss und regelmäßige Information der Zielgebietskonferenz), aber auch nach außen in die übergeordneten Ebenen (Koordinierungsstelle – Organisationsteam - Regiestelle).

Beratung bei der Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Programmumsetzung im Jugendamt und in den Zielgebieten

Aufbauend auf die genannten Grundvereinbarungen wurde seitens des Forschungsschwerpunktes Sozial • Raum • Management ein Konzeptleitfaden für den Aufbau- und Ablauforganisation erarbeitet. Die Aufbauorganisation zielt allgemein auf die Aufteilung einer Organisation in arbeitsteilige Aufgabenbereiche, die in sinnvoller Weise Personen oder Stellen zugeordnet werden und deren Koordination eine nutzbringende Verkettung der Teilaufgaben mit sich bringen soll. (vgl. Becker/ Kugeler/ Rosemann 2005, 222). Im klassischen Konzept werden dementsprechend alle wesentlichen Entscheidungen, die Art der Arbeitsorganisation, Leitungs- und Verantwortungsfunktionen, Zuordnung von inhaltlichen Leistungen an Stellen etc. in der Phase der Aufbauorganisation festgelegt. Die nachfolgende Ablauforganisation navigiert die Prozesse dann im Detail durch die vorab festgelegten Strukturen. (vgl. ebd.) Das LOS – Programm gab in der Programmkonzeption eine Grobstruktur sowohl für die Aufbau- als auch für die Ablauforganisation vor. Eine konkrete Definition beider Konzepte für die Programmumsetzung in Köln erfolgte in der ersten Projektphase. Vorab wurde die Federführung für die Programmumsetzung dem Jugendamt in einer verwaltungsinternen Auswahl übertragen. Die Amtsleitung des Jugendamtes übernahm dementsprechend die Steuerungsverantwortung des LOS-Programms in Köln. Die operative Ebene wurde in die Koordinationsstelle Jugendberufshilfe integriert, wo die Abteilungsleitung der entsprechenden Abteilung sowie die Sachgebietsleiterin des Sachgebietes Jugendberufshilfe die Verantwortung für die Programmumsetzung übernahmen. Elementare Aufgabe des Forschungsschwerpunktes SRM war hierbei die Konzeption der organisatorischen Anordnung der Gremienstruktur und der internen Organisationsstruktur für die Programmabwicklung im federführenden Amt. Zur Entwicklung der Organisationsstruktur wurde ein Gremium aus Vertretern der Kommune und des Forschungsschwerpunkt SRM gebildet, das in mehreren Arbeitstreffen ein auf die Kölner Gebiets- und Verwaltungsstruktur angepasstes Organisationsschema entwickelte (siehe Abbildung 2). Entsprechende, aus der Programmkonzeption vorgegebene Teilaufgaben für die Programmumsetzung wurden dabei den einzelnen internen Gremien und Stellen – der Ämterkonferenz, der Geschäftsstelle, dem Organisationsgremium sowie den Koordinierungsstellen- zugewiesen. Eine spezielle Problematik hierbei war die bereits angesprochene unbeständige personelle Sicherheit in den Koordinationsstellen, die gerade zu Anfang keine gesicherte Zuweisung von Verantwortungsbereichen erlaubte. Vor diesem Hintergrund wurden lediglich erste, vorläufige Vereinbarungen über Kommunikationslinien und fachliche Richtlinien für alle Zielgebiete festgelegt, die zu einem späteren Zeitpunkt überarbeitet werden mussten.

Aufbau eines mehrdimensionalen Projektmanagements

Das Konzept zur Ablauforganisation umfasste die konkrete Planung von Arbeitsabläufen und Kommunikationswegen, dies ebenfalls auf der Grundlage der LOS-Programmkonzeption. Dementsprechend war es ein weiterer Aufgabenschwerpunkt der Prozessbegleitung, die detaillierten inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen auf den unterschiedlichen Programmebenen zu beleuchten und Schnittstellen herzustellen, bzw. diese miteinander in Einklang zu bringen. Aufgrund der Komplexität der LOS-Programmkonzeption war es auf der Verwaltungsebene notwendig, ein eigenständiges Verfahrenskonzept für die sukzessive aufeinander aufbauenden Arbeitsschritte zu entwickeln. Hierin integriert wurden Zeit- und Ablaufpläne für die drei Förderphasen. Die Teilleistungen wurden in einzelne Arbeitspakete gefasst, für die jeweils Zwischenziele definiert und als Meilensteine gekennzeichnet wurden. Gleichzeitig wurde die Mikroebene (Mikroprojekte) ihrerseits in ein kleinteiliges und detailliertes Monitoringsystem integriert, das nach den Vorgaben der LOS-Programmkonzeption strukturiert ist. Beide Ebenen sind darauf ausgerichtet, möglichst effektiv und effizient zu arbeiten. Aus diesem Grund war es notwendig, ein auf Effektivität, Effizienz und Qualität ausgerichtetes Projektmanagement zu entwickeln, das sowohl bei der Umsetzung auf der Verwaltungsebene, wie auch in den Zielgebieten, gleichzeitig möglichst wenig zeitliche Ressourcen kostete und zusätzlich beide Ebenen miteinander in Verbindung brachte. Die beiden organisatorischen Einzelelemente wurden durch vier Kernaufgaben des Projektmanagements aufeinander abgestimmt: (1) die Erarbeitung eines professionellen Projektentwicklungskonzepts und die Optimierung der Organisationsstruktur inklusive Problemlösungsstrategien für beide Ebenen, (2) die Auswahl geeigneter Verfahren und Instrumente zur effektiven Umsetzung der Programminhalte innerhalb beider Ebenen, (3) der Aufbau von Entscheidungsgrundlagen für die Programmumsetzung auf städtischer Ebene einerseits und für die Programmumsetzung in den Zielgebieten andererseits (u.a. Gremienstruktur und Bewilligungskonzept), (4) die Organisation des Teamprozesses bezogen auf die Zusammenarbeit in den Gremien (speziell dem Organisationsteam) und der Koordinationsstellen.

Mit dieser organisatorischen Strukturierung der LOS -Programmumsetzung in Köln wurde ein Rahmen geschaffen, in dem sich die Komplexität des Gesamtprogramms in effektiver und qualitativer Weise umsetzen lässt. Ein wichtiges Ziel dieser Strukturierung und der kleinteiligen Aufbau- und Ablauforganisation war nicht zuletzt die Chance der Evaluierbarkeit und Überprüfbarkeit von Einzelschritten, die durch dieses Verfahren ermöglicht werden konnte. Hierdurch konnte die Grundlage einer prozessualen Optimierung der Verfahren und Abläufe sichergestellt werden.

Moderation und Begleitung zur Generierung von Mikroprojekten

In der Starterkonferenz wurde die grundsätzliche Organisationsstruktur des LOS-Programms und speziell in Köln erstmals erläutert und diskutiert.

Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management führte nach dem Programmstart in Köln einfürend in jedem Zielgebiet einen Workshop zur Erarbeitung erster Mikroprojektideen durch. Teilnehmer an den Workshops waren alle interessierten Akteure der sozialen Arbeit, von Vereinen, der lokalen Unternehmen und interessierte Bürger/innen. Zu Beginn der Workshops wurde anhand des Problem-Analyse-Schemas herausgearbeitet, welche spezifischen Problemlagen in den Zielgebieten besonders offenkundig sind und inwiefern dem durch ein Mikroprojekt entgegengewirkt werden

könnte. Hierbei wurden analog zu den LOS-Projekttypen drei Mikroprojektgruppen unterschieden, zu denen durch die Prozessbegleitung in moderierten Arbeitsgruppen erste Projektideen erarbeitet wurden. Besonders hervorzuheben ist, dass durch dieses kommunikative Verfahren bereits zu Beginn der LOS-Programmumsetzung in jedem Zielgebiet kooperative Projekte und neue Netzwerke gebildet werden konnten. Beispielsweise wurden hierbei Absprachen über den Austausch vorhandener Ressourcen wie Materialien oder Räume getroffen, erste kooperative Ansätze für nachbarschaftliche Projekte entwickelt oder an gemeinsamen inhaltlichen Ideen gearbeitet. Die einführenden Workshops können daher als wichtige „Starthilfe“ für die praktische Umsetzung des Programms auf der Zielgebietsebene betrachtet werden.

Moderation und Begleitung bei der Konstitution von Programmgeräten

Gleichzeitig erfolgte die fachliche Beratung der Koordinierungsstellen bei der Zusammensetzung der Begleitausschüsse und der Zielgebietskonferenzen. Eine Besonderheit des LOS-Programms ist es, neben Schlüsselpersonen mit Multiplikatorenfunktion, Vertreter der lokalen Politik und Wirtschaft auch Zielgruppenvertreter/innen und Bürger/innen der jeweiligen Zielgebiete an der konkreten Umsetzung der Prozesse und der Zertifizierung der Mikroprojekte zu beteiligen. Um vor dem Hintergrund der heterogenen Zusammensetzung eine gleichberechtigte, transparente und funktionsfähige Arbeitsweise in den Gremien zu sichern, wurde ein Regulierungssystem für die Gestaltung der Abläufe entwickelt. Die Prozessbegleitung legte hierzu eine Checkliste zur Regulation der Verfahrens- und Abstimmungsprozedere vor und stellte diese jeweils in den einzelnen Gremien vor.

Zur einheitlichen Zertifizierung der Mikroprojekte durch die Begleitausschüsse wurde durch die Fachhochschule Köln ein einheitliches Standardisierungsverfahren für alle vier Zielgebiete entwickelt. Durch den Einsatz des Kriterienkatalogs (siehe Anhang) konnte gewährleistet werden, dass eine standardisierte und transparente Bewertung der Mikroprojekte und demnach ein fachliches Controlling durchgeführt werden konnte. Der Aufbau des Kriterienkatalogs orientierte sich analog an den Mikroprojektanträgen (Stammblatt 1) und konnte dementsprechend parallel zur Begutachtung der jeweiligen Anträge abgeglichen werden. Darüber hinaus lässt der Kriterienkatalog Raum für zielgebietspezifische Fragestellungen und Kriterien, die durch das jeweilige Mikroprojekt abgedeckt sein müssen, um den Problemlagen im Zielgebiet entgegen zu wirken. Er beinhaltet außerdem gezielte Fragen zur Qualität des jeweiligen Mikroprojektes. Zusammenfassend kann damit neben der Überprüfung der Qualitätskriterien auch kontrolliert werden, ob die übergeordneten Kriterien des LOS-Programms sowie die speziell durch die Begleitausschüsse in den lokalen Aktionsplänen der Kölner Zielgebiete festgelegten Kriterien durch das Projekt erfüllt werden. Zudem bewertet der Kriterienkatalog die Angemessenheit und Plausibilität der Finanzpläne und lässt damit auch ein finanzielles Controlling zu.

Das Instrument des Kriterienkatalogs wurde durch den Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management in allen Zielgebietskonferenzen und Begleitausschüssen vorgestellt. Die Begleitausschüsse und die Koordinatoren wurden bei der Anwendung des Kriterienkatalogs beraten und unterstützt. Gleichzeitig wurden sämtliche Bewertungen nachvollziehbar dokumentiert.

Im Hinblick auf die 2. Förderphase wurde der Kriterienkatalog durch die Prozessbegleitung gekürzt und auf die für die Bewertung im Begleitausschuss wichtigsten Kriterien beschränkt, um eine schnellere Abwicklung der Anträge zu gewährleisten. Die Koordinationsstellen wurden dahingehend beraten, im

Vorfeld der Zertifizierung der Mikroprojekte eine „Vorjury“ zur Bewertung der Projektanträge vorzunehmen und notwendige Nachbesserungen und Modifikationen mit den Mikroprojekträgern bereits vor der Zertifizierung durch den Begleitausschuss vorzunehmen. Im zweiten Schritt wurde der Katalog mit den Kernkriterien durch den Begleitausschuss in seine Endfassung gebracht, d.h. als Grundlage zur Bewertung der Mikroprojekte angewendet. So konnte die Arbeit der Begleitausschüsse effektiver und zeitsparend gestaltet werden.

Beratung bei der Koordination

Die Koordination der LOS-Prozesse ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen der einzelnen Prozesssegmente. Aus diesem Grund ist die Funktion der lokalen Koordinierungsstellen entsprechend vielseitig und anspruchsvoll. In Köln hat sich, anders als in der Programmkonzeption vorgesehen, keine Freistellung der Koordinatoren von ihren sonstigen Aufgaben erreichen lassen, so dass sich die Stelleninhaber in einer Doppelfunktion befanden. Um die Zusammenarbeit der Koordinierungsstellen zu regeln und sie gleichzeitig zu entlasten, stellte sich die Frage nach geeigneten Koordinationsinstrumenten. Gaitanides unterscheidet drei Koordinationsinstrumente, die zur Lösung von schwierigen Koordinationssituationen herangezogen werden können (vgl. Gaitanides 1983: 177) Zum einen wird hierbei von dem Instrument der Standardisierung, d.h. von der Einführung von Regeln und Leitlinien gesprochen. Als weitere Koordinationsinstrumente stellt Gaitanides die Koordination durch die Einführung von Hierarchieebenen und das Instrument der Selbstabstimmung vor. Während die beiden letztgenannten Instrumente bereits aufgrund der Vorgaben der LOS-Programmkonzeption durch die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu großen Teilen bestimmt wurden, schien das Instrument der Standardisierung in Köln nutzbringend zu sein. Besonders vor dem Hintergrund des vergleichsweise hohen Koordinationsbedarfs und der komplexen Gestaltungsmöglichkeiten der Koordination schlug die Fachhochschule Köln ein System an Verfahrensregelungen vor, mit dem Ziel der einheitlichen Prozessgestaltung. Als Fixpunkt und Arbeitsstelle zur Entwicklung und Einführung der Regelungen war das Organisationsgremium eine zentrale Stelle. Neben der Einführung von Zeitplänen zur Regulation und Abstimmung der Gremientermine in den Zielgebieten wurden Besprechungsprotokolle für die Organisationsbesprechungen entworfen und es wurde ein einheitlicher Terminplan aufgestellt. Da die LOS-Programmkonzeption für die Antragstellung, die Abrechnungsphase und die Evaluationsphase bereits eine Vielzahl von Terminen vorgibt, mussten sonstige Termine, wie die Sitzungen der Zielgebietskonferenzen und der Begleitausschüsse sowie öffentlich wirksame Veranstaltungen zusätzlich disponiert werden. Da sich die Koordinierungsstellen ständig in einem kommunikativen Austausch innerhalb der verschiedenen Gremien befanden, war es zudem wichtig, Regelungen für den Informationstransfer von der Regiestelle über die Ämterkonferenz bis in die lokalen Netzwerke zu schaffen. Hierbei waren besonders die Bündelung der Informationen und die Anwendung von Präsentationsmethoden wichtig. Die LOS-Geschäftsstelle innerhalb der Koordinationsstelle Jugendberufshilfe wurde als intermediale Instanz für den Informationstransfer aus den Zielgebieten in die Ämterkonferenz und zur Regiestelle festgelegt. Von dort aus wurden sämtliche Informationen gebündelt und an die jeweilige Stelle übermittelt. Zu den Unterstützungsleistungen für die Koordinierungsstellen gehörte neben den genannten Koordinationsinstrumenten auch die anfängliche Moderation von Zielgebietskonferenzen und der Sitzungen der Begleitausschüsse. Der Einbezug der breiten Öffentlichkeit war, insbesondere im Hinblick auf die durch das Programm intendierte Nähe zu Bürger/innen und Zielgruppen, aber auch zu kleinen Trägern der

sozialen Arbeit, von großer Bedeutung. In Zusammenarbeit mit den Koordinierungsstellen und der Geschäftsstelle wurden Plakate und Flyer entwickelt, die ein einheitliches Corporate Design des LOS-Programms in Köln ermöglichten. Für die direkte Öffentlichkeitsarbeit im Zielgebiet wurde den Koordinationsstellen und den Mikroprojekträgern eine entsprechende Checkliste zur Verfügung gestellt. Die beschriebenen Instrumente wurden als Arbeitshilfe in Form einer CD-ROM zusammengestellt und den lokalen Koordinierungsstellen und interessierten Mikroprojekträgern zur Verfügung gestellt. Sie enthielt neben Beispielen möglicher Methoden und Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit auch anwendbare Vorlagen und Muster, beispielsweise für die Pressearbeit oder die Darstellung von Mikroprojekten im Internet. Zudem wurden schriftliche Vereinbarungen darüber getroffen, wie die Kommunikation zwischen den Koordinierungsstellen effektiv gestaltet werden kann. Hier hat das Forschungsteam den Vorschlag zur Einrichtung eines Mailing-Systems gemacht und die Einrichtung eines Newsletter-Systems empfohlen.

Darüber hinaus wurden erste Ideen für die Konzeption einer Internetseite für das LOS-Programm in Köln erarbeitet. Neben Informationen über die Zielgebiete und die hier entstandenen neuen Projekte, sollte die Internetseite als Forum und Informationsbörse für sämtliche LOS-Themen, für Termine und aktuelle Informationen der Regiestelle genutzt werden.

Sämtliche Verfahrensschritte der ersten Projektphase wurden in einem Projektablaufplan festgelegt und systematisch durch Verlaufs- und Ergebnisprotokolle dokumentiert. Ziel war es, die Verfahren zu einem späteren Zeitpunkt (in der zweiten Förderphase) erneut zu beleuchten und Routinen bzw. Lernschleifen herauszuarbeiten. Dieses Optimierungsverfahren entspricht in einer intensiveren Form der Vorgaben der LOS-Programmkonzeption. Wie bereits beschrieben, ist das Programm in mehrere Förderphasen untergliedert und schreibt verpflichtend für jede einzelne Phase eine Evaluationsphase vor. Dieses Grundraster konnte im Rahmen der Prozessbegleitung mit dem Ziel übernommen werden, Lernerfolge in der Arbeit der lokalen Koordinationsstellen zu entwickeln und die Verfahrensweisen zu optimieren. Durch die Dokumentation der Prozesssegmente in der ersten Förderphase wurde hierfür eine Evaluationsgrundlage geschaffen.

Fortschreibung des lokalen Aktionsplans

Der lokale Aktionsplan als innovatives Instrument der sozialen Stadt(teil)-entwicklung ist Grundlage für die Generierung von Maßnahmen und Projekten in den LOS-Zielgebieten. Er trifft Aussagen über die spezifischen Problemlagen in jedem Zielgebiet und beinhaltet auf diese Problemlagen zugeschnittene Entwicklungsziele. Wie bereits dargelegt, werden die Mikroprojektanträge u.a. auf Grundlage dieser Entwicklungsziele konzipiert. Es ist wichtig, und von der Regiestelle LOS vorgegeben, dass der lokale Aktionsplan in regelmäßigen Abständen überarbeitet wird, damit die Aktualität des Aktionsplanes in Bezug auf den Bedarf im jeweiligen Zielgebiet gewährleistet bleibt. Innerhalb dieses Forschungsprojektes wurde ein Raster entwickelt, das den Koordinationsstellen die systematische Evaluation der lokalen Aktionspläne im Hinblick auf ihre Fortschreibung erleichtert. Dabei werden die Inhalte des aktuellen lokalen Aktionsplanes innerhalb des Organisationsgremiums für jedes Zielgebiet reflektiert. Die Ergebnisse aus den Mikroprojekten der vorherigen Förderphase werden analysiert und, wenn vorhanden, wird ein Modifikationsbedarf erfasst. Das Raster ermöglicht die direkte Gegenüberstellung fester Bestandteile der Aktionspläne mit dem Modifikationsbedarf. Veränderungen der Entwicklungsziele, der

Problemlagen und der Zielgruppen, die aus der Evaluation der ersten Förderphase identifiziert wurden, können mit Hilfe dieses Instrumentes direkt in die Fortschreibung des lokalen Aktionsplanes für die darauf folgende Förderphase aufgenommen werden.

3.2 Zweite Projektphase: Qualifizierung der beteiligten Akteure

In der zweiten Projektphase des Forschungsprojekts wurde das Modul der Qualifizierung der LOS-Akteure stärker in den Fordergrund gerückt. Nach der Erarbeitung einer ersten Arbeitsgrundlage für die Implementierung des Programms in die Kölner Infrastruktur richtete sich der Fokus der Prozessbegleitung in der zweiten Phase auf die Stärkung und Sicherung der für die Programmumsetzung notwendigen Kompetenzen. Speziell lagen die Qualifizierungsansätze in der

- Entwicklung und Vermittlung von Instrumenten des Projektmanagements zur erfolgreichen Gestaltung der Mikroprojekte sowie der
- Realisierung eines Optimierungsverfahrens für die Organisations- und Koordinationsprozesse in den Koordinierungsstellen.

Entwicklung und Vermittlung von Instrumenten des Projektmanagements zur erfolgreichen Gestaltung der Mikroprojekte

Zur Weiterqualifizierung der Projektmitarbeiter/innen vor Ort wurden drei Workshops in den Räumen der Fachhochschule Köln durchgeführt. Die inhaltliche Ausgestaltung der Qualifizierungswshops war dabei so konzipiert, dass einerseits die direkte Nähe zur täglichen Projektarbeit hergestellt wurde und diese so unmittelbar unterstützt werden konnte. Gleichzeitig war die Konzeption auch darauf ausgerichtet, die Mikroprojektträger langfristig für ein effizientes und wirtschaftliches Management in den Mikroprojekten weiterzuqualifizieren. Dabei stand zum einen im Vordergrund, dass grundlegende Kenntnisse über ein effizientes Projektmanagement vermittelt werden sollten, das bei geringen finanziellen Ressourcen einen größtmöglichen Erfolg für das Projekt erzielt. Zum anderen sollten erste Verfahrensmodelle zur Übertragung der projektförmigen sozialen Arbeit der Mikroprojekte auf die Regelstrukturen aufgezeigt werden. Einzelne Arbeitsschritte bei der Umsetzung der Workshops waren:

Erstellung und Erprobung des Konzepts zur Schulung und Weiterbildung von Akteuren der Mikroprojekte

Konzeptionelle Grundlage der LOS-Qualifizierungswshops ist die Kombination aus dem auf langfristige und effiziente Prozesse gerichteten Blick einerseits und der direkten Prozessunterstützung in den Mikroprojekten andererseits. Konkret wurde dabei ein praxisorientiertes und anwendbares Handlungswissen über die Grundlagen des Sozialmanagements und der Projektplanung und -durchführung vermittelt, das langfristig eine nachhaltige und effektive Umsetzung sozialer Arbeit gewährleistet. Andererseits war es aufgrund mangelnder zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen das Anliegen des Forschungsschwerpunkts Sozial • Raum • Managements, die direkte und prozessbegleitende Förderung der Mikroprojektträger zu unterstützen. Grundgedanke war es, ein Konzept zur Weiterqualifizierung der LOS-Mikroprojektmitarbeiter/innen zu erstellen, dass die Workshops auch als Arbeits- und Informationsplattform für die praktische Arbeit im LOS-Mikroprojekt nutzbar macht und so die erworbenen

Kenntnisse sehr zeit- und praxisnah in die Projekte einfließen können. Das Konzept war dementsprechend gekennzeichnet durch drei Module: (1) allgemeiner theoretischer Input, Vermittlung wissenschaftlicher und fachlicher Kenntnisse; (2) praktische Arbeitsphase in Kleingruppen zu aktuellen Themen der LOS-Programmphasen; (3) Diskussion und Erfahrungsaustausch in systematischer Form

Vermittlung von Methoden, deren Einsatz für eine effiziente und effektive Projektführung grundlegend ist

Inhalt der LOS-Qualifizierungsworkshops waren die Themen: Zielentwicklung und Indikatorenbildung, Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten und Evaluation. Alle Themen orientierten sich an den thematischen Schwerpunkten der LOS-Programmstruktur und wurden zeitlich an den aktuellen Bedarf der Projektmitarbeiter/innen angepasst. Wie oben angegeben wurden diese Aspekte, die für eine effiziente und effektive Projektplanung und Projektumsetzung maßgeblich sind, in Form einer Kombination aus Vermittlung von theoretischem Grundlagenwissen und der gemeinsamen Erarbeitung von Praxiselementen bearbeitet. Die Entwicklung von Leit-, Mittler und Handlungszielen und der entsprechende Indikatorenbildung wurde beispielsweise in einem einführenden Input theoretisch erklärt, bevor die Workshopteilnehmer/innen anhand ihrer eigenen Praxisbeispiele eigene Ziele definierten. Die Zieldefinition als ein Bestandteil der Antragstellung von Mikroprojekten ist für den Erhalt der Fördermittel obligatorisch. Als Instrument zur Zielentwicklung wurde der SMART-Katalog zur Zielfindung (vgl. Schiersmann/Thiel 2000) verwandt. Zudem wurde die Ausarbeitung von Erfolgs- und Wirkungsindikatoren anhand der Praxisbeispiele aus den Zielgebieten geübt und es wurde ein Raster an möglichen, auf das LOS-Programm bezogenen Indikatoren entwickelt und den Mikroprojekträgern zur Verfügung gestellt. Im Fokus des Workshops zur Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten standen die Themen Netzwerkmanagement, Kontraktmanagement sowie das umfangreiche Thema der Öffentlichkeitsarbeit. Auch in diesem Modul stand die Arbeit in Kleingruppen im Vordergrund. Zudem wurde eine Austauschrunde in Form einer Open Space-Einheit durchgeführt, die den Teilnehmern ermöglichte, vier zentrale Probleme im Umgang mit Kommunikation zu diskutieren und Lösungswege zu erarbeiten. Das dritte Workshopmodul beinhaltete eine gezielte Vermittlung der Bearbeitungsweise der LOS-Stammbblätter mit dem Schwerpunkt der Evaluation der Mikroprojekte. Dieser Workshop wurde aufgrund des hohen Informationsbedarfs überwiegend durch die gemeinsame Erarbeitung eines korrekten Evaluationsbogens und der Stammbblätter 1 und 2 bestimmt. Hierbei wurde jeder einzelne Vorgang anhand einer Präsentation besprochen, so dass möglichst viele Unklarheiten in der gemeinsamen Diskussion beseitigt werden konnten. In allen drei Workshops stand die Intension der Praxisnähe und des Austausch im Vordergrund. In einem abschließenden Feedback zu den Workshops wurde dennoch deutlich, dass sich viele Projektmitarbeiter/innen eine noch gezieltere und intensivere Betreuung bei der Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte gewünscht hätten und dass die Anreise in die Fachhochschule Köln teilweise zu aufwendig gewesen sei.

Auch sämtliche Materialien und Informationen der Workshops wurden gebündelt und den Mikroprojekträgern in Form einer CD-ROM kostenlos zur Verfügung gestellt.

Prozessuale Beratung der Antragsteller bei der praktischen Umsetzung der in den Workshop vermittelten Inhalte

Die Projektmitarbeiter/innen von Mikroprojekten wurden im Hinblick auf die Beantragung von Mikroprojekten nach dem LOS-Antragswesen und bei der Erstellung von Projektkonzeptionen, analog zu den Workshopmodulen, unterstützt und beraten. Besonders in der Antragsphase wurden die Beratungsleistung der Koordinationsstellen zusätzlich durch eine telefonische Beratung seitens des Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management ergänzt. Die telefonische Beratung knüpfte an die Anwendung geeigneter Prozessinstrumente und Methoden des Projektmanagements an, die in den Qualifizierungsworkshops vermittelt wurden. Besonders die Zielentwicklung und die entsprechende Indikatorenbildung wurden hierbei in telefonischen Beratungseinheiten intensiviert, da sich hier ein hoher Beratungsbedarf zeigte. Durch die zusätzliche Beratung des Teams des Forschungsschwerpunktes Sozial • Raum • Management konnte zum einen eine höhere Qualität der Mikroprojektanträge erreicht werden. Gleichzeitig konnte dadurch besonders in der Antragsphase zumindest eine teilweise Reduzierung des Leistungsaufwandes der Koordinierungsstellen erreicht werden.

Realisierung eines Optimierungsverfahrens für die Organisations- und Koordinationsprozesse in den Koordinierungsstellen - Klausur

Wie oben angesprochen, war es das Ziel des Forschungsprojekts, die Entwicklung von Lernschleifen in die laufenden Prozesse zu integrieren. In Anlehnung an die LOS-Programmkonzeption, die bereits durch ihre Fortschreibungsregelung auf dieses Ziel ausgerichtet ist, wurde ein Konzept zur Evaluierung der Koordinationsprozesse erarbeitet und in einem Klausurtag mit den Koordinatoren durchgeführt. Die kontinuierliche Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, der hierzu entwickelten Instrumente und Verfahren, wie auch der Koordinationsinstrumente standen dabei im Fokus der Evaluierung. Ziel der Evaluation ist die Prüfung, ob die Mittel effizient und effektiv eingesetzt werden. Unter Effizienz wird die Beziehung zwischen Kosten und Nutzen verstanden. Es wird geprüft, ob die Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt werden und liefert Antworten auf die Frage: „*Tun wir die Dinge richtig?*“ unter wirtschaftlicher Perspektive. Die Effektivität zielt auf die Wirkung der durchgeführten Maßnahmen bei den Zielgruppen und prüft, ob und in welchem Maße die Ziele mit den eingesetzten Mittel erreicht werden. Es geht also um die Frage: „*Tun wir die richtigen Dinge?*“ unter fachlicher Perspektive.

Als Effizienzkriterien für die Optimierung der Organisations- und Koordinationsprozesse können hierbei unterschiedliche Achsen betrachtet werden: die Effizienzsteigerung durch die Verbesserung der Koordinationsabläufe sowie die Auslastung der Ressourcen und die Effizienz der Prozesse, die auf der Grundlage dieser Ressourcen bestimmt werden. Die Betrachtung dieser Effizienzbereiche ist Basis für das Optimierungskonzept der Koordinationsprozesse in Köln, weil hierdurch eine laufende Überprüfung und Anpassung dieser Bereiche hin zu effizienteren, also wirtschaftlicheren Arbeitsweisen ermöglicht werden soll.

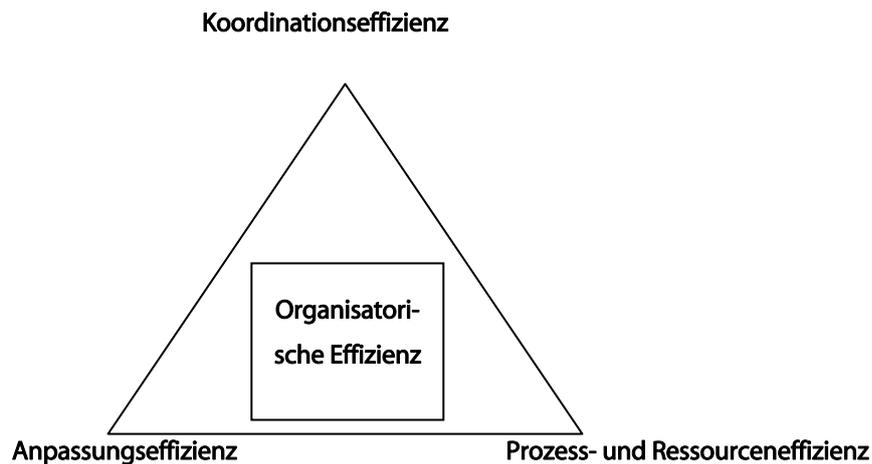


Abbildung 5: Dreieck der Organisatorischen Effizienz

Obwohl diese Betrachtung in ähnlicher Form ursprünglich auf die Prozesseffizienz von gewinnorientierten betriebswirtschaftlichen Produktionsunternehmen abzielt, (vgl. Becker, Kugeler, Rosemann 2005: 228ff) lassen sich die drei Kriterienbereiche auf die Organisationsprozesse des LOS-Programms ausrichten. Grundsätzlich wird natürlich immer auch die Steigerung der Effektivität der Prozesse betrachtet. Innerhalb der laufenden Prozesse und der Prozessbegleitung richtete sich das Augenmerk aber besonders darauf, wie mit den geringen vorhandenen zeitlichen und personellen Mitteln des Koordinationsteams ein maximaler Erfolg und Nutzen erreicht werden kann. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Koordinationsmaßnahmen wurde durch die Optimierung der Arbeitsprozesse auf den drei nachfolgenden Achsen erzielt (Abbildung 5):

Koordinations-effizienz: Um die Organisationsgestaltung des LOS-Programms möglichst effizient umsetzen zu können, ist eine optimale Verteilung der Arbeitsschritte, der Rollen und der Verantwortungsbereiche notwendig. Besonders die Klarheit und das Bewusstsein über die eigenen Zuständigkeiten und das eigene Aufgabenspektrum lässt, wenn alle Teammitglieder dieses Bewusstsein teilen, eine reibungslose Planung von Koordinationsaufgaben zu. Dieser Aspekt bezieht auch die Klarheit des federführenden Amtes über die Rolle des Koordinators mit ein. Die Steigerung der Effizienz ergibt sich hierbei insbesondere im Hinblick auf die Planung des systematischen und strukturierten Einsatzes der (in Köln stark begrenzten) personellen und zeitlichen Ressourcen des Koordinationsteams.

Anpassungs-effizienz: Aufgrund der Innovation des LOS-Programms konnte gerade zu Beginn der Koordinationsprozesse nicht sichergestellt werden, dass ein konstantes Umsetzungsverfahren von Anfang bis zum Abschluss des Programms erhalten bleiben würde. Tatsächlich wurden durch die Evaluation und die Fortschreibung der Prozesse vielfältige Modifizierungsbereiche identifiziert und innerhalb des Organisationsgremiums bearbeitet. Wichtig war hierbei, dass sich die lokalen Koordinierungsstellen möglichst schnell und ohne zeitliche Verluste an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen konnten. Durch die terminlichen Vorgaben für die Antragstellung, Abrechnung und Fortschreibung lag hier ein relativ enger Entscheidungszeitraum für neue Verfahrensschritte zu Grunde. Je schneller also auf Verbesserungsmaßnahmen zurückgegriffen und diese umgesetzt werden konnten, umso vorteilhafter für die Effizienz der gesamten Arbeit.

Prozess- und Ressourcen-effizienz: Im Hinblick auf die Prozesseffizienz, also die Wirtschaftlichkeit der Prozessschritte, ist besonders die Strukturierung der anfallenden Arbeitsschritte innerhalb der Koordi-

nation wichtig. Je detaillierter die Grundprozesse in ihre Einzelteile gegliedert sind, umso effizienter kann der Prozess verlaufen. Gleichzeitig ist eine logische Abfolge zusammenhängender Prozessschritte zu planen und im Vorfeld die hierfür einzusetzenden Ressourcen zu bestimmen. Zur Minimierung des Ressourcen- und Zeitbedarfs war es besonders aufgrund des komplexen Koordinationsumfangs in Köln wichtig, diesem prozessualen Gestaltungsproblem durch eine Systematisierung der Abläufe entgegenzuwirken.

Das Konzept des Klausurtages war dementsprechend darauf ausgerichtet, im Rahmen einer partizipativen Evaluierung sämtliche Verfahrens- und Arbeitsweisen der Koordinationsstellen und der Geschäftsstelle zu überprüfen und zu optimieren. Ziel war die systematische Analyse der Strukturen, Prozesse und Ergebnisse der ersten LOS-Förderphase. Zielgruppe dieses Workshops waren die Vertreter der vier Koordinationsstellen und die Geschäftsstellenleiterin innerhalb des Amtes für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln. Die Koordinatoren konnten durch die aktive Mitgestaltung der Themen die wesentlichen Optimierungsmaßnahmen als Experten zum Teil selbst erarbeiten.

Neben den genannten Themen waren die Reflexion der Teamprozesse im Team der Koordinatoren und der Geschäftsstelle sowie die Fragen nach Rollenfunktionen und Zuständigkeitsregelungen Inhalt des Klausurtages.



Abbildung 6: Teilauszug aus dem Problem-Analyse-Schema

Letztlich wurden Vereinbarungen über die künftige Zusammenarbeit, speziell im Bereich der Zuständigkeitsregelung, der Kommunikation, der Arbeitsabläufe und der Zeitplanung getroffen (Abbildung 6). Die Evaluierung erfolgte durch die Moderation der Projektmitarbeiterinnen des Forschungsschwerpunkts Sozial • Raum • Management. Die Ebene der Arbeitsabläufe wurde zu Beginn mit der Methode des Problem-Analyse-Schemas beleuchtet. Vorab wurden die wesentlichen Probleme bei der Organisation der Arbeitsabläufe bestimmt, anschließend wurden die Bereiche Problemursache, Maßnahmen zur Problembehebung und Instrumente zur Verbesserung der Abläufe definiert. Vorteil dieses Verfahrens war, dass dabei eine Fülle von Informationen über die Arbeitsabläufe und die möglichen Verbesse-

rungspotenziale zu Tage kamen. Als Teil der Arbeitsabläufe wurden zudem so genannte „Zeitdiebe“ der Arbeit in den Koordinationsstellen und in der Geschäftsstelle identifiziert und Vereinbarungen über Modifikationen getroffen. Dies war deshalb wichtig, weil die Doppelbelastung der Koordinatoren in Köln zu großen Zeitproblemen führte, die minimiert werden mussten. Im Ergebnis wurden weitere Instrumente der effizienteren Selbstorganisation für die Koordination entwickelt, bzw. die bereits vorhandenen Instrumente wurden vereinfacht. (Terminplaner, Mailingsystem). Zudem wurde in einer Gruppendiskussion erarbeitet, welcher persönlichen Voraussetzungen es bedarf und in welchem Rahmen die Verbesserung der Selbstorganisation überhaupt zu leisten ist. Die Klärung eigener Ziele und Motive, die Strukturierung der eigenen Tätigkeit, die Entwicklung einer Zeitstruktur, die Fähigkeit der Selbstreflexion, Kontinuität und Konsequenz sowie die Selbstkontrolle wurden dabei als wesentliche Voraussetzungen für die Verbesserung der eigenen Organisation identifiziert. Auch die Voraussetzungen für das Gelingen der Teamarbeit wurden diskutiert. Als wichtige Bedingungen hierfür wurden eine gute kommunikative Kompetenz, die Bereitschaft zur Teamarbeit sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Team genannt.

Im Hinblick auf die Effizienzsteigerung der Organisationsprozesse wurde die Situation innerhalb des Koordinatorenteams und der Geschäftsstelle als eigener Tagesordnungspunkt neben der Analyse der Arbeitsabläufe analysiert. Es wurde geprüft, in welchen Bereichen und in welchem Umfang Modifikationsbedarf in der Teamarbeit besteht und mit welchen Instrumenten die Zusammenarbeit im Team auf der sachlichen Ebene sowie auf der Beziehungsebene qualifiziert werden kann. Besondere Probleme im Team der Koordinatoren waren der hohe zeitliche Druck und die hohe Arbeitsbelastung aufgrund der Doppelfunktionen sowie eine hieraus resultierende, ungleichgewichtige Verbindlichkeit im Bezug auf das Einhalten von Vereinbarungen. Die Schaffung und Erhaltung einer gemeinen Basis an Definitionen und Zielen, aber auch des Bewusstseins über Probleme und Schwächen der gemeinsamen Arbeit wurden als integraler Bestandteil einer guten Zusammenarbeit gewertet. Aus diesem Grund wurde mit dem Moderationsverfahren der „Vier-Felder-Tafel“ erarbeitet, welche gemeinsamen Ziele im Team bestehen, wie die Grundwerte des LOS-Programms definiert werden können und welche Stärken und Schwächen die Programmumsetzung beinhaltet. Als Ergebnis wurde eine Vereinbarung über die gemeinsame Philosophie und die wichtigsten Grundsätze des Programms in Köln getroffen und von allen Beteiligten bestätigt. Es wurde zudem ein Konsens darüber erreicht, in welcher Form künftig gemeinsame Entscheidungen gefunden und deren Umsetzung und Wirkung überprüft werden können. Die Ergebnisse des Klausurtages wurden in einen nachfolgend dargestellten Maßnahmenkatalog eingearbeitet, der allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wurde.

Konzept zur Verbesserung des Prozessverlaufs im LOS - Programm in Köln

Ergebnisse des Klausurtages des Organisationsgremiums in der Fachhochschule Köln

Probleme

1. in der Startphase allgemein:

- Mangel an Einarbeitungsmöglichkeiten (besonders Zeitmangel, Organisation, neue Anforderungen)
- Fehlende Projektplanung (keine Projekt/Ressourcenplanung vorab)
- Lange Einarbeitungszeit der Koordinatoren (Zeitproblem)
- Mangelhafte Bekanntmachung des Gesamtprogramms und der Mikroprojekte im Zielgebiet, besonders im Hinblick auf die Chancen und den Nutzen für die einzelnen Träger und das Zielgebiet insgesamt

2. Stadtinterne Struktur / Organisation

- Zeitmangel aufgrund Doppelfunktionen der Geschäftsstelle und der Koordinatoren
- Mangel an Vorbereitungszeit: konkrete Vorabplanung fehlte, zeitliche und personelle Ressourcen wurden nicht realistisch eingeschätzt, Chancen und Nutzen des Programms nicht in allen Hierarchieebenen bekannt gemacht.

3. Prozess

- Zielgebietsübergreifende Vereinbarungen zur Projektbewilligung werden teilweise nicht eingehalten, bzw. es wird in Eigenregie und nicht nach übereinstimmenden Regelungen vorgegangen
- Der Zertifizierungsprozess ist zu aufwendig
- Die Rollen sind teilweise nicht konkret definiert, z.B. die Rolle der FH und die Rolle des Organisationsgremiums sind teilweise unklar und können dementsprechend nicht maximal genutzt werden (führt auch zu Zeitverlust)
- Vereinbarungen, die im Organisationsgremium getroffen werden, werden teilweise nicht eingehalten.
- Mangelnde Öffentlichkeitsarbeit auf allen drei Ebenen: LOS-Programm allgemein, LOS in Köln und LOS in den jeweiligen Zielgebieten.
- Die Mikroprojekträger wurden teilweise zu wenig über die Anforderungen und die einzelnen Arbeitsschritte und die sie betreffenden Prozesse informiert
- Die Übermittlung der Fülle an Informationen ist zu gering organisiert (keine systematische Informationsweitergabe)
- Die ämterinterne Zusammenarbeit ist aufgrund des hohen Verwaltungsaufwandes und der schwerfälligen Kommunikationsstruktur ein „Zeitkiller“. Kommunikationswege sind lang.

4. Koordination

- Koordinationskompetenzen sind undefiniert
- Die Vorbereitungszeit für die Koordinatoren war sehr knapp, teilweise waren die Förderanträge in den Zielgebieten schon genehmigt, aber noch keine Koordinatoren benannt. Dies führte zum einen zu einem hohen Zeitverlust zu Beginn des Kölner Programms, zum anderen entstand für die Koordinatoren hierdurch ein erheblicher Druck.
- aufgrund der Doppelrolle können die Koordinationsaufgaben nicht in dem Umfang ausgeführt werden, wie es die Programmkonzeption vorsieht. Dadurch entstand in der Anfangsphase ein „learning-by-doing“- Effekt, der bis in die Abschlussphase der ersten Förderphase reicht und zu Uneinigkeit und Verzögerungen führt.

5. in der Antragsphase

- die Mikroprojektträger sind zum großen Teil nicht mit den notwendigen Kompetenzen der Antragstellung ausgestattet. Dies führt zu hohem Abstimmungs- und Beratungsbedarf. Die lange Korrekturphase wirkt sich ungünstig auf das Verhältnis Aufwand/ finanzielle Projektförderung aus und blockiert den Projektstart der Mikroprojekte. Dies führt insgesamt zu Unzufriedenheit
- Der Bewilligungszeitraum war zu lang, er würde zudem durch schwerfällige Kommunikationswege und komplizierte Arbeitsprozesse im Organisationsteam und den Koordinationsstellen verlängert.
- Mangelhafte Qualität der Anträge, Korrekturphase ist sehr zeitintensiv
- Eine unsystematische und unabgestimmte Arbeitsweise in der Korrekturphase führt zudem zusätzlich zu Zeitverlusten

Lösungen

Antragsphase

Problem:

- Mikroprojektträger sind zum großen Teil nicht mit Kompetenzen zur Antragstellung ausgestattet.

Lösungsvorschlag	Wer?	Instrument	Termin
Defizitanalyse: Welche Informationen fehlen den Mikroprojektträgern und werden für die Antragstellung benötigt?	OT	Defizitanalyse, Liste der Informationen	Bis 24.05
Angebot eines Workshops für potentielle Mikroprojektträger rund um die Antragstellung	FH	Workshop	
Absprache der Koordinatoren über gemeinsame Informationswege	OT	Schriftliche Vereinbarung	17.05 OT
Bekanntmachung der Informationsquellen (Internet)	KO	Ansprache / e-Mail	24.05 Zielgebieten- konferenzen

Problem:

- Langer Bewilligungszeitraum/ Ungewissheit

Lösungsvorschlag	Wer?	Instrument	Termin
Straffes und verbindliches Zeitmanagement	OT	Projektplan/Zeitplan	03.05 und 17.05
Meilensteinplanung / -Abnahme	FH	Projektplan/Zeitplan/ Meilensteinplan	17.05

Problem:

- Mangelnde Qualität der Anträge

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument	Termin
Intensive Beratungsleistung bei Beginn	KO		24.05 16.06
Systematisieren des Beratungsprozesses	OT	Konzept	Bis 24.05
Schulung des Begleitausschusses / Prozessverbesserung	FH	Ansprache/Referat/ Workshop	16.06. 04-22.06

Problem:

- Unsystematische Korrekturphase / mangelnde Abstimmung

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument	Termin
Korrektur der Anträge durch die Koordinatoren, bevor die Anträge vom Begleitausschuss beraten werden/ Vorjury	KO	Vorjury Zertifizierungsbogen	Bis 16.06
Klären der Wege und Abläufe	FH	Vereinbarungen	OT 17.05

Prozess

Problem:

- Zielgebietsübergreifende Vereinbarungen zur Projektbewilligung wurden teilweise nicht eingehalten, bzw. sie wurden in Eigenregie und nicht nach übereinstimmenden Regelungen durchgeführt

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/wie?	Termin
Vereinbarung von Rahmenbedingungen (z.B. auch im Bereich der Finanzierung)	OT, FH	Schriftliche Vereinbarungen (Regel-Katalog)	Bis 24.05
Sammeln von Aspekten, über die ein Konsens hergestellt werden kann	FH	Entwurf Regel - Katalog	Bis 17.05
Externe Empfehlungen zu den Rahmenbedingungen an den Begleitausschuss vermitteln	FH	Regel – Katalog vorstellen	Bis 24.05

Problem:

- Rolle der Fachhochschule im Prozess unklar (allgemein Rollen unklar)

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/Wie?	Termin
Erstellung eines Leistungspakets	FH	Leistungs- beschreibungen	Nach dem 01.07
Erstellung eines Projektverlaufs- plans/Meilensteinplanung	FH	Projektplan	Nach dem 01.07
OT/FH- Sitzung zur Vorbereitung der zweiten Förderphase	FH/OT		03.05/17.05

Problem:

- Nicht eingehaltene Vereinbarungen

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/Wie?	Termin
Kontraktmanagement	OT	Kontrakt/schriftliche Vereinbarungen	Ab 03.05
Regelmäßiges Erinnern an die Verbindlichkeit der Vereinbarungen / Überprüfung der Kontraktvereinbarungen	FH/OT	Protokoll – Abfrage	Ab 03.05
Protokoll führen	OT	Protokoll	Ab 03.05

Problem:

- Mangelhafte Öffentlichkeitsarbeit auf allen Ebenen

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/Wie?	Termin
Erstellen und Pflegen der Internetseite	OT		Bis 24.05
Zuständigkeitsregelungen treffen	OT	Schriftliche Vereinbarungen	03.05
Verteilen der ÖA-CD-ROM	FH/ KO		24.05
Konzept für die ÖA erarbeiten (Plakate, Flyer, CI, Presse)	FH/OT	Konzept	03.05

Problem:

- Hoher Aufwand der Zertifizierung

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument	Termin
Vorjury durch Koordination	KO	Vorjury	Bis 16.06
Überarbeiten des Zertifizierungskatalogs	FH		Bis 16.06

Problem:

- Keine systematische Informationslinie / -weitergabe

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/Wie?	Termin
Absprachen treffen	OT	Konzept/schriftliche Vereinbarungen	3.05 und 17.05
Einrichtung eines Newsletter - Systems	GSt		
E-Mail – Konferenz bei offenen Fragen, keine Eigenregie	KO	Direkte Weitergabe von News oder auch direkte Klärung offener Fragen untereinander	Ab 03.05

Problem:

- Ämterinterne Zusammenarbeit: „Zeitkiller“

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/Wie?	Termin
Mehr Steuerung durch die Geschäftsstelle	GSt	auf der Grundlage von Projekt/Meilensteinpläne	
Hierarchieebenen nutzen / Vorgesetzte einbeziehen/informieren	GSt		

Koordination

Problem:

- Zeitdruck durch „learning-by-doing“

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/Wie?	Termin
E-mail-Konferenz	GSt/KO		Ab 03.05
mehr Raum für Austausch	OT/KO	Verlängerung und Straffung der OT-Sitzungen	Ab 03.05

Problem:

- Kompetenzrahmen ungeklärt

Lösungsvorschlag:	Wer?	Instrument/Wie?	Termin:
Teilnahme an Workshops	KO		24.05
Kompetenzprofil für eine LOS-Koordinationsstelle erarbeiten	FH	Kompetenzprofil/ Auflistung notwendiger Kompetenzen	Nach dem 01.07

Abkürzungen: KO = Koordinatoren; Gst.= LOS -Geschäftsstelle in Köln, OT = gesamtes Organisationsteam; FH = Fachhochschule Köln, Projektteam

3.3 Dritte Projektphase: Untersuchung der langfristigen Wirkungen der Programmumsetzung

Die dritte Projektphase des Forschungsprojekts unterteilt sich in zwei Schwerpunkte: Zum einen stand die weitere Prozessbegleitung mit den Kernthemen Teamentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Qualifizierung auf dem Programm, zum anderen begann die dritte Arbeitsphase mit der Planung und Durchführung einer Fallstudie und einer Netzwerkanalyse, sowie Experteninterviews in zwei der vier Kölner LOS-Zielgebiete (Köln-Chorweiler und Köln-Bocklemünd-Mengenich). Vom zeitlichen Umfang her lag der Schwerpunkt der dritten Arbeitsphase in der Evaluierung, d.h. in der letztgenannten Untersuchung der (langfristigen) Wirkungen der LOS-Programmumsetzung.

Qualifizierung und Öffentlichkeitsarbeit

Der erste Schwerpunkt bezog sich zu großen Teilen auf die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und Qualifizierung. Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management konzipierte eine weitere Qualifizierungseinheit für die Projektmitarbeiter/innen in den LOS-Mikroprojekten. Die so genannte Ideenwerkstatt hatte zum Ziel, die Kompetenzen und Ressourcen der Projektmitarbeiter zu bündeln und für die weitere Projektarbeit nutzbar zu machen. Die inhaltliche Ausgestaltung bezog sich in Abgrenzung zu den ersten drei Workshops nicht auf die fachliche und methodische Unterstützung der Projektträger. Ziel war hier die Erarbeitung von Strategien und Ansatzpunkten zur langfristigen Sicherung von Projektinhalten und -strukturen und zur Ermittlung von praxisnahen Methoden und Arbeitsweisen für die Sicherung der Effizienz der sozialen Mikroprojekte. Darüber hinaus sollte die Frage nach weiterführenden Finanzierungsmöglichkeiten für die auslaufenden Projekte bearbeitet werden. Aufgrund von mangelnden Teilnehmeranmeldungen konnte die Ideenwerkstatt jedoch nicht wie geplant durchgeführt werden. Dieser Mangel wurde innerhalb der Experteninterviews angesprochen. Viele der Befragten gaben hierzu an, dass sie aufgrund des ohnehin hohen zeitlichen Arbeitsaufwandes für die Projekte und die Gremienarbeit im LOS-Programm keine zusätzlichen Ressourcen für die Qualifizierungsarbeit durch die Fachhochschule Köln hätten aufbringen können.

Als weiteres Qualifizierungsinstrument wurde ein interkommunales Netzwerk von LOS-Akteuren gegründet. Das Forum, in dem LOS-Akteure aus anderen Kommunen in NRW zusammentreffen, dient zum Austausch aktueller Themen der Koordination und Projektorganisation und zur Erörterung gemeinsamer Lösungsmöglichkeiten bei Umsetzungsproblemen. Die Vorbereitungen zum Netzwerkaufbau wurden durch den Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management unterstützt und das Netzwerkwerkstatt wurde durch die Mitarbeiterin des Forschungsschwerpunkts moderiert.



Abbildung 7: Arbeitsergebnis des interkommunalen Netzwerks

Ziel dieses ersten Netzwerktreffens war es, den Austausch zwischen denjenigen Kommunen zu fördern, die sich an der Ausgestaltung des LOS-Programms beteiligen und Mikroprojekte durchführen. Der Austausch zwischen den Kommunen ist vor dem Hintergrund wichtig, dass die Grundsätze des LOS-Programms, insbesondere das Monitoringverfahren mit seinem relativ hohen Bedarf an Dokumentations- und Verwaltungshandeln, diskutiert werden und von positiven Erfahrungen anderer profitiert werden kann. Das Forschungsteam hat hierzu in Zusammenarbeit mit der LOS-Geschäftsstelle der Stadt Köln ein Moderationskonzept entworfen, das zum einen eine gezielte Bearbeitung von relevanten Fragestellungen ermöglicht, andererseits genügend Raum für den freien Austausch lässt. Innerhalb der Veranstaltung wurden folgende Themen systematisch bearbeitet (Abbildung 7):

- Abrechnungsverfahren,
- Dokumentation von Projektergebnissen und Ergebnissen der Koordination,
- Vorstellung neuer Projektideen,
- Vorstellung von Projekten, die auf Nachhaltigkeit ausgelegt sind,
- Arbeitsmarktbezug und Zusammenhang von LOS und den Reformen am Arbeitsmarkt und
- Organisationsstruktur und Perspektive des federführenden Amtes auf die Umsetzung des LOS-Programms vor Ort.



Abbildung 8: Arbeitsergebnis des interkommunalen Netzwerks

Nach der Festlegung der Themenbereiche wurden gezielt die vorliegenden Problemen bei der Arbeit in dem jeweiligen Bereich angesprochen. Anschließend wurde nach Lösungsmöglichkeiten und positiven Erfahrungen mit dem Thema gefragt, so dass ein konkreter Vergleich der einzelnen Kommunen und ihrer Arbeit im LOS-Programm und besten Fall eine „Profit – Situation“ entstehen konnte. Das interkommunale Netzwerktreffen soll zukünftig in der beschriebenen Form in regelmäßigen Abständen stattfinden.

Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management hat darüber hinaus an der Konzeption, bzw. der Gestaltung von zwei Fachveranstaltungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des LOS-Programms mitgewirkt. Zum einen wurde eine Zukunftskonferenz durchgeführt, zum anderen wurde ein LOS-Fachtag als Zwischenresümee des Kölner LOS-Programms veranstaltet.

Die Zukunftskonferenz Chorweiler wurde federführend als Mikroprojekt von der *katholischen Kirchengemeinde St. Johannes in der Neuen Stadt*, Köln – Chorweiler organisiert und durchgeführt. Ziel der Veranstaltung war es, dass die in Chorweiler ansässigen Vertreter aus Wirtschaft, Politik, von freien Trägern, Schulen und auch engagierte Bürger zusammenkommen, um gemeinsam über Lösungswege zur nachhaltigen Sicherung und Stabilität sozialgesellschaftlicher Zusammenhänge im Stadtteil zu beraten, an Verbesserungswegen zu arbeiten und bereits erste konkrete Aktivitäten zu planen. Folgende Themenschwerpunkte wurden dabei bearbeitet:

1. Vernetzung und Netzwerkarbeit in einem Stadtteil wie Chorweiler unter den gegebenen Bedingungen.
2. Bürgerbeteiligung unter heutigen gesellschaftlichen Bedingungen in einem Stadtteil mit hohem Migrantenanteil.
3. Präventionsansätze im Stadtteil.

Aufgabe des Forschungsschwerpunkts Sozial • Raum • Management bei der Durchführung der Zukunftskonferenz war es, den Teilnehmer/innen durch ein Impulsreferat Informationen zum Themenschwerpunkt „Vernetzung und Netzwerkarbeit“ zu vermitteln. Weiterhin gründete sich unter der Teilnahme des Forschungsschwerpunkts Sozial • Raum • Management ein Arbeitsgremium, das die Prozess-

steuerung für die aus der Zukunftskonferenz umgesetzten Nachhaltigkeitsstrategien vornimmt. Durch dieses Arbeitsgremium soll langfristig ein Prozess angestoßen werden, in dessen Verlauf sich mehrere thematische Arbeitseinheiten bilden, die konkrete Maßnahmen zur Sicherung von nachhaltigen Strukturen planen. Bisher haben sich zwei Arbeitseinheiten zu den Themen *Vernetzung* und *Bürgerbeteiligung* gegründet, weitere befinden sich in Planung. Das Forschungsteam übt eine beratende Rolle in der Steuerung dieser Arbeitseinheiten aus und bindet die Ergebnisse aus den Arbeitsprozessen in das Forschungskonzept mit ein. Die Ergebnisse sollen in Form einer Internetseite der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Im Oktober 2005 wurde außerdem der erste Kölner LOS-Fachtag durchgeführt. Die Planung und Durchführung der Veranstaltung erfolgte in der Verantwortung des Organisationsgremiums, bzw. des Jugendamtes der Stadt Köln. Ziel war die Präsentation der Zwischenergebnisse sowie ein fachlicher Austausch von Experten, Projektträgern und –Mitarbeiter/innen, Bürger/innen und sonstigen Interessierten über die Erfahrungen mit dem LOS-Programm. Der Kölner LOS-Fachtag bot zudem eine Projektmesse, auf der sich Projekte aus den vier Zielgebieten der Fachöffentlichkeit präsentierten.

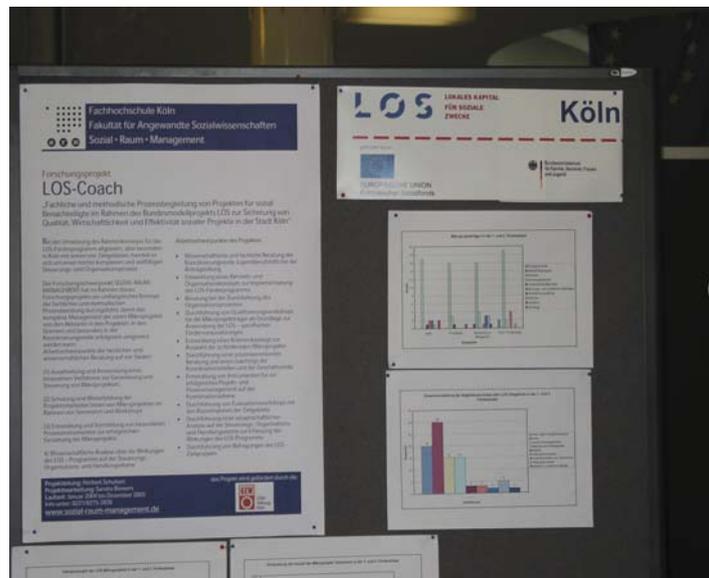


Abbildung 9: Kölner LOS – Fachtag 2005

In einem Expertengespräch wurde außerdem die Sicherung der nachhaltigen Wirkungen des LOS-Programms aus verschiedenen Blickrichtungen beleuchtet. Zur Konzipierung und Planung der Fachveranstaltung erarbeitete der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management in Zusammenarbeit mit den Koordinatoren und der Geschäftsstelle eine Checkliste und Ablaufpläne zur Organisation der Veranstaltung. Zudem wurde ein Konzept entworfen, das eine möglichst umfangreiche und vielschichtige Informationsfülle zu den relevanten Themenbereichen zuließ.

4 Ergebnisse der Evaluation

In abschließenden Untersuchungsschritten wurde im Sinne einer summativen Evaluation (Spieckermann 2005) untersucht, welche Programmziele in den Kölner Zielgebieten erreicht werden konnten und welche Verbesserungsvorschläge für die kommenden Förderphasen aus diesen Erfahrungen abgeleitet werden können. Zu diesem Zweck wurde eine statistische Analyse der Strukturdaten durchgeführt, die auf den Angaben der Stammbblätter I und II der ersten beiden Förderphasen basiert.

In weiteren Untersuchungsschritten wurden Experteninterviews mit Akteuren aus 2 Kölner Zielgebieten Köln-Bocklemünd-Mengenich und Köln-Chorweiler durchgeführt. Interviewpartner waren sowohl die Zielgebietskoordinatoren, Vertreter aus dem Begleitausschuss als auch Träger von Mikroprojekten. Grundlage für beide Interviewphasen war ein Interviewleitfaden zu den organisatorischen Strukturen und Themenfeldern des LOS-Programms und deren Umsetzung. Inhaltliche Schwerpunkte der Experteninterviews bezogen sich auf die Lerneffekte, die durch die LOS-Projekte in den Stadtteilen initiiert wurden. Es ging darum, die Wirkungen des LOS-Programms in Bezug auf den organisatorischen Ablauf, die geschaffene Gremienstruktur und die Vernetzungseffekte im Stadtteil zu prüfen. Die thematische Umsetzung der Mikroprojekte wurde hinsichtlich der Zielgruppenorientierung der Maßnahmen und ihrer nachhaltigen Wirkung im Stadtteil untersucht (vgl. Interviewleitfaden im Anhang).

Ergänzend wurde im Zielgebiet Chorweiler eine schriftliche Befragung zur Analyse der Vernetzung der Träger der LOS-Projekte durchgeführt. Erkenntnisleitende Frage war, inwiefern das LOS-Programm zur Vernetzung im Stadtteil beitragen konnte.

Empirische Erhebungen im Rahmen der Evaluation

- Statistische Analyse der Stammbblätter aller 111 Mikroprojekte in den 4 Kölner Stadtteilen von 2003 bis 2005
- Experteninterviews mit 10 Vertretern der Trägern aller Mikroprojekte in Köln-Chorweiler 2004
- Netzwerkanalyse: schriftliche Befragung von 59 Einrichtungen in Köln-Chorweiler 2005
- Experteninterviews mit den 4 Stadtteilkoordinatoren und der Koordinatorin des LOS-Programms in Köln 2005/2006
- Experteninterviews mit 7 ausgewählten Teilprojekträgern und Vertretern des Begleitausschusses in Köln-Chorweiler 2005/2006
- Experteninterviews mit 7 ausgewählten Teilprojekträgern und Vertretern des Begleitausschusses in Köln-Bocklemünd 2005/2006

4.1 Strukturdaten der Mikroprojekte in Köln

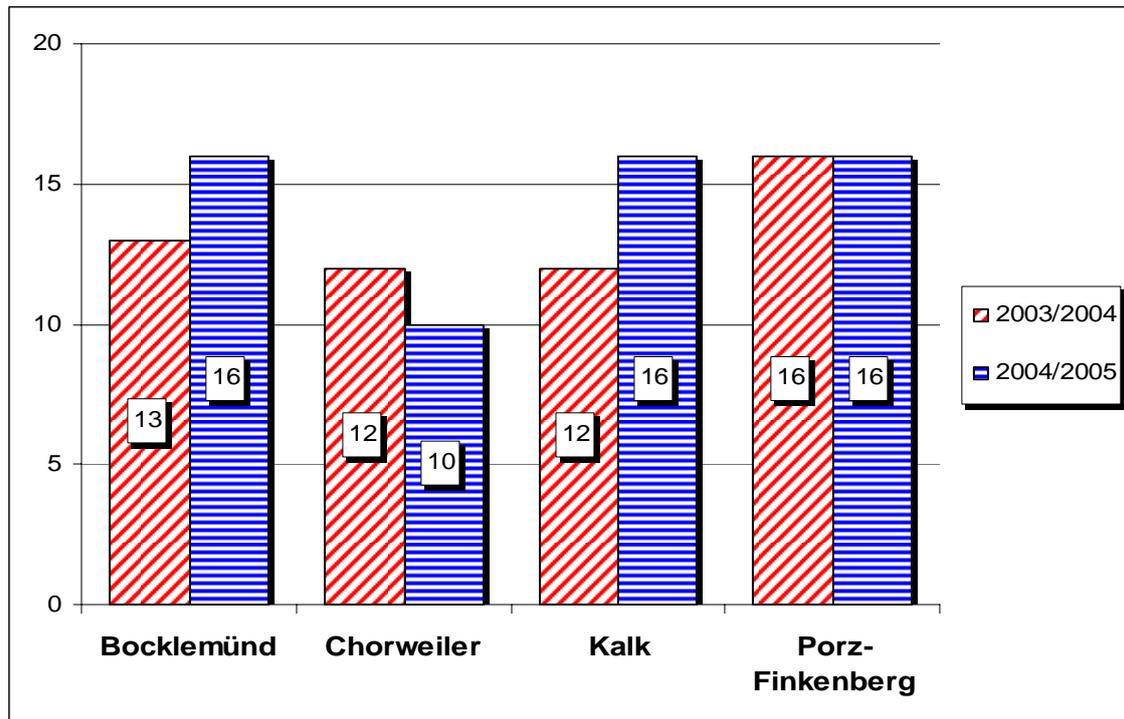


Abbildung 10: Anzahl der Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen

Die statistische Analyse der LOS-Projekte in Köln basiert auf den Angaben der beiden Stammbblätter, die für jedes Mikroprojekt erstellt werden musste. Ein erstes Stammbblatt wurde vor Projektbeginn ausgefüllt und war Bestandteil des Beantragungsverfahrens der Mikroprojekte. Das zweite Stammbblatt wurde nach Projektabschluss ausgefüllt und diente der Erfolgskontrolle. Die dargestellten Daten beziehen sich auf die ersten beiden LOS-Förderphasen 2003/2004 sowie 2004/2005. In diesem Zeitraum wurden in den vier Kölner Stadtteilen Bocklemünd, Chorweiler, Kalk und Porz-Finkenbergr insgesamt 111 Mikroprojekte durchgeführt. Die Projekte verteilen sich relativ gleichmäßig über die vier Stadtteile (Abbildung 10). Vergleicht man die zwei Förderphasen, so wurden in der zweiten Phase mehr Projekte beantragt und durchgeführt.

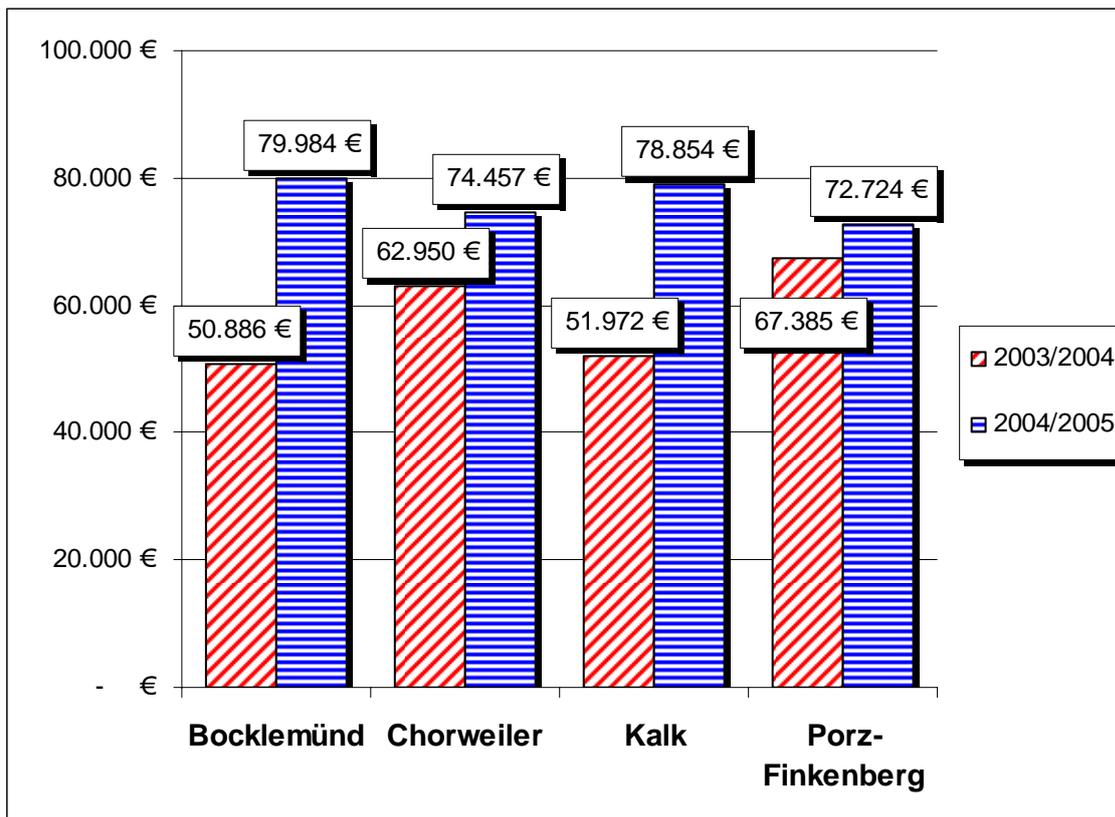


Abbildung 11: Fördersumme für Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen

Insgesamt wurden zwischen 2003 und 2005 Mikroprojekte mit einem Finanzvolumen von 539211 € gefördert. Pro Mikroprojekt wurden im Durchschnitt 4800 € ausgegeben. Damit blieben die meisten Projekte unter der Förderhöchstsumme 10000 €. Im Vergleich wurden in der zweiten Förderphase deutlich mehr Fördergelder in die Mikroprojekte investiert (Abbildung 11). Einerseits blieb in der relativ kurzen Projektlaufzeit von drei Monaten der ersten Förderphase nicht ausreichend Zeit, um längere und umfangreichere Projekte durchzuführen. Andererseits haben die Begleitausschüsse in den Stadtteilen darauf geachtet, die Mittel effektiv zu bewirtschaften und auch Fördersummen für Mikroprojekte im Einzelfall gekürzt. Zudem gab es zunächst das Problem, überhaupt Träger zu finden, die bereit waren, in dem begrenzten Zeitrahmen mit verhältnismäßig wenig Geld Projekte durchzuführen. In der zweiten Förderphase ist eine deutliche Veränderung der Sachlage zu beobachten. Mehr Träger haben mehr Projekte beantragt und durchgeführt. Während in der ersten Phase die Fördersumme pro Mikroprojekt bei fast 4400 € lag, stieg sie in der zweiten Förderphase auf mehr als 5200 €. In zwei der vier Kölner Stadtteile wurde die Förderhöchstsumme von 80000 € pro Stadtteil fast erreicht. In der laufenden dritten Förderphase wurde berichtet, dass Förderanträge vorliegen, die mehr als das Doppelte der zur Verfügung stehenden Mittel umfassen.

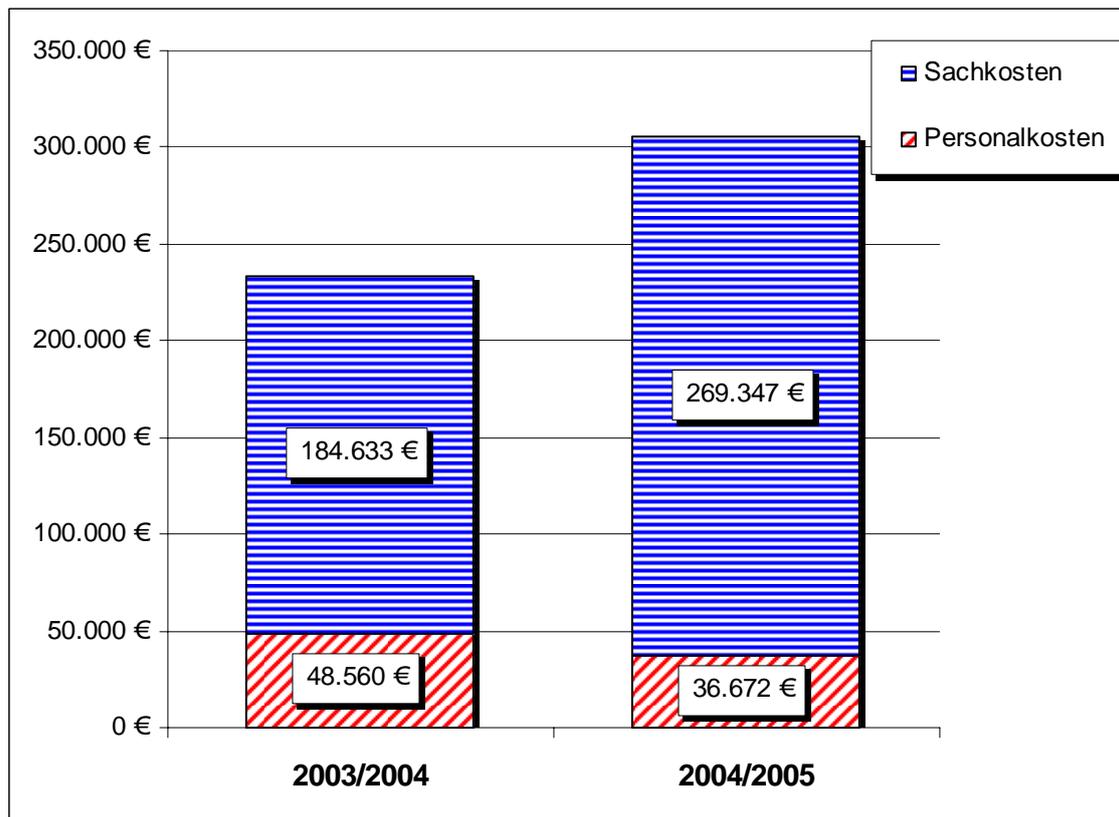


Abbildung 12: Fördersumme für Mikroprojekte in Köln nach Sach- und Personalkosten

Unterscheidet man die Fördersummen nach Personal- und Sachkosten, so zeigt sich, dass der Hauptteil der Gelder in Sachkosten investiert wurde, wozu auch die Honorarkosten zu zählen sind (Abbildung 12). Die kurzzeitige Förderform des LOS-Programms erlaubt keine Einstellung von zusätzlichem Personal, so dass der Großteil der Arbeit über Honorarkräfte abgewickelt wird und die fest angestellten Mitarbeiter nur wenige Personalressourcen in die Mikroprojekte einbringen. Andererseits bietet die Finanzierungsform über Honorarkräfte für eine kostengünstige Abwicklung der Mikroprojekte seitens der Träger. In der ersten Förderphase lag der Sachkostenanteil bei 79 % und stieg in der zweiten Förderphase auf 88% der Fördersumme.

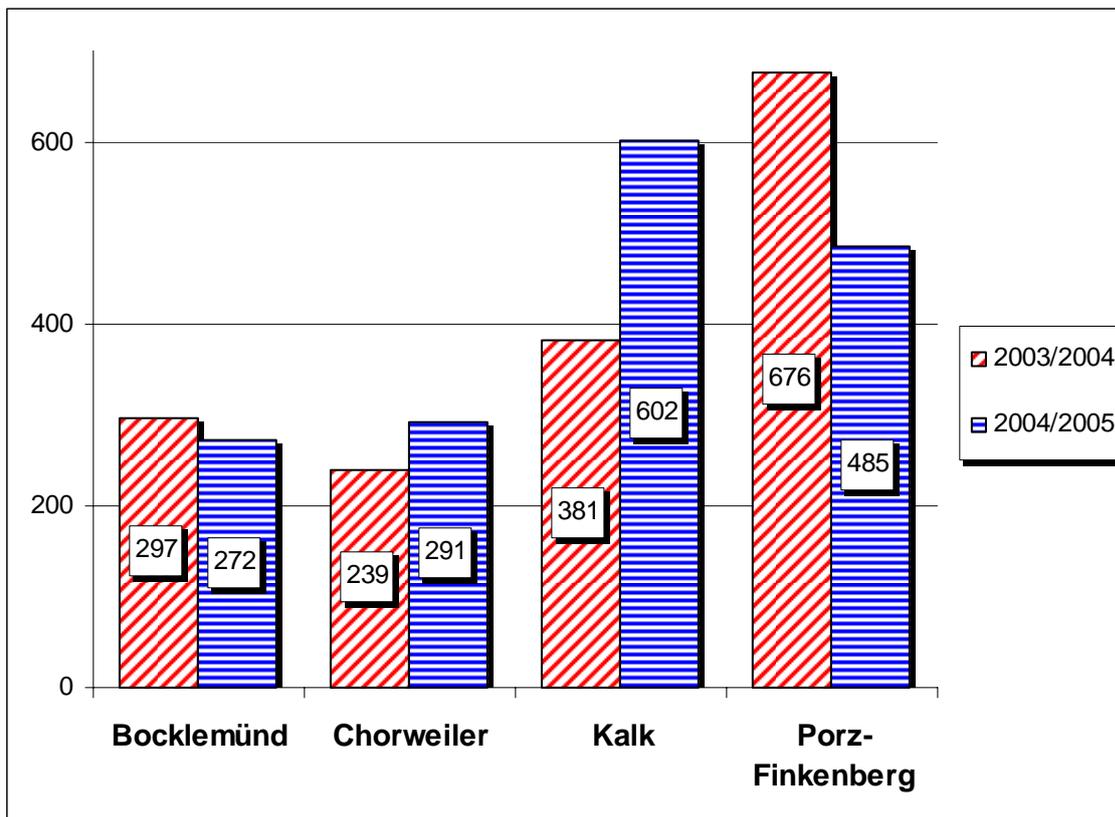


Abbildung 13: Anzahl der Teilnehmer der Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen

Mit allen Mikroprojekten wurden in den beiden Förderphasen 3243 Teilnehmer erreicht. Dabei gab es wenig Unterschiede in der Höhe der Teilnehmerzahlen in den beiden Förderphasen (Abbildung 13). Deutliche Differenzen gibt es zwischen den Teilnehmerzahlen in den vier Stadtteilen, die auf die thematische Ausrichtung der Mikroprojekte zurückzuführen ist. In Kalk und Porz-Finkenberg lag der Schwerpunkt auf Mikroprojekten mit hohen Teilnehmerzahlen, in Bocklemünd und Chorweiler wurden eher Projekte mit wenigen Teilnehmern durchgeführt. Dies lag zum einen in der Definition des Teilnehmerbegriffs. So wurde in Chorweiler eine Zukunftskonferenz mit vielen Besuchern durchgeführt, die aber nur einmalig stattfand und die Besucher deshalb nicht als Teilnehmer gerechnet wurden. Zum anderen gibt es auch Projekte mit strategischer Ausrichtung, um zum Beispiel die Vernetzung und Kooperation zu fördern, die nicht direkt auf Teilnehmer, sondern auf die Zusammenarbeit von Einrichtungen zielen.

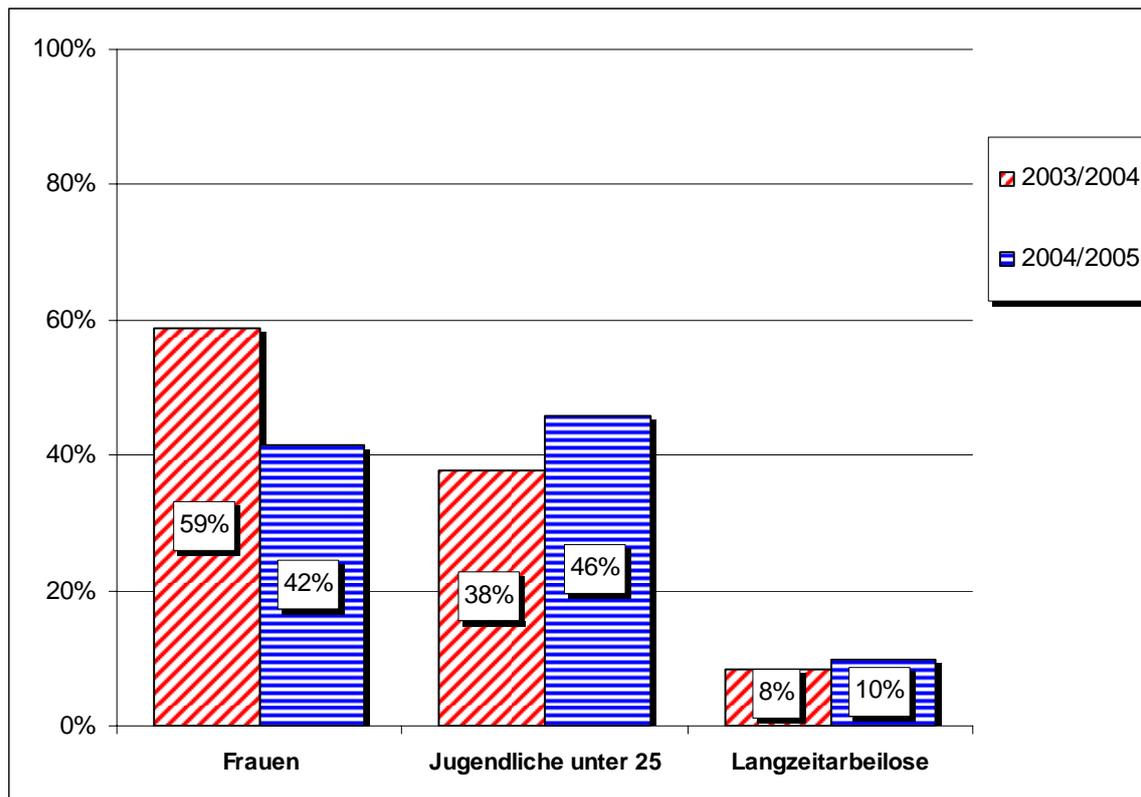


Abbildung 14: Anteil von Frauen, Jugendlichen unter 25 Jahren und Langzeitarbeitslosen unter den Teilnehmern der Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen

Im Sinne des Gender-Ansatzes wurden die Teilnehmerzahlen in den Mikroprojekten auf ihre Geschlechterverteilung untersucht. Mit einem Anteil von 59% der Teilnehmer ist es in der ersten Förderphase gelungen, überdurchschnittlich viele Frauen zur Teilnahme zu gewinnen. Im Verlauf der zweiten Phase ist dieser Anteil auf 42% zurückgegangen.

Eine besondere Zielgruppe des LOS-Programms sind Jugendliche unter 25 Jahren, um ihnen den Übergang beziehungsweise den Einstieg in die Arbeitswelt zu erleichtern. Ihr Anteil an den Teilnehmer der Maßnahmen konnte von 38% in der ersten Förderphase auf 46% in der zweiten Förderphase gesteigert werden (Abbildung 14).

Langzeitarbeitslose sollen im Rahmen von LOS gefördert werden, um Ihnen die Chancen auf einen Wiedereinstieg in die Arbeitswelt zu ermöglichen, da ihre Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt als besonders schwierig eingeschätzt werden. Es ist in den Mikroprojekte in Köln nur in eingeschränktem Maße gelungen, diese Zielgruppe zu aktivieren. Ihr Anteil an den Teilnehmern betrug nur 8 bis 10%. Dabei ist zu ergänzen, dass nur wenige Mikroprojekte ihre Angebote und Maßnahmen speziell auf diese Zielgruppe ausgerichtet haben (ca. 10% der Mikroprojekte).

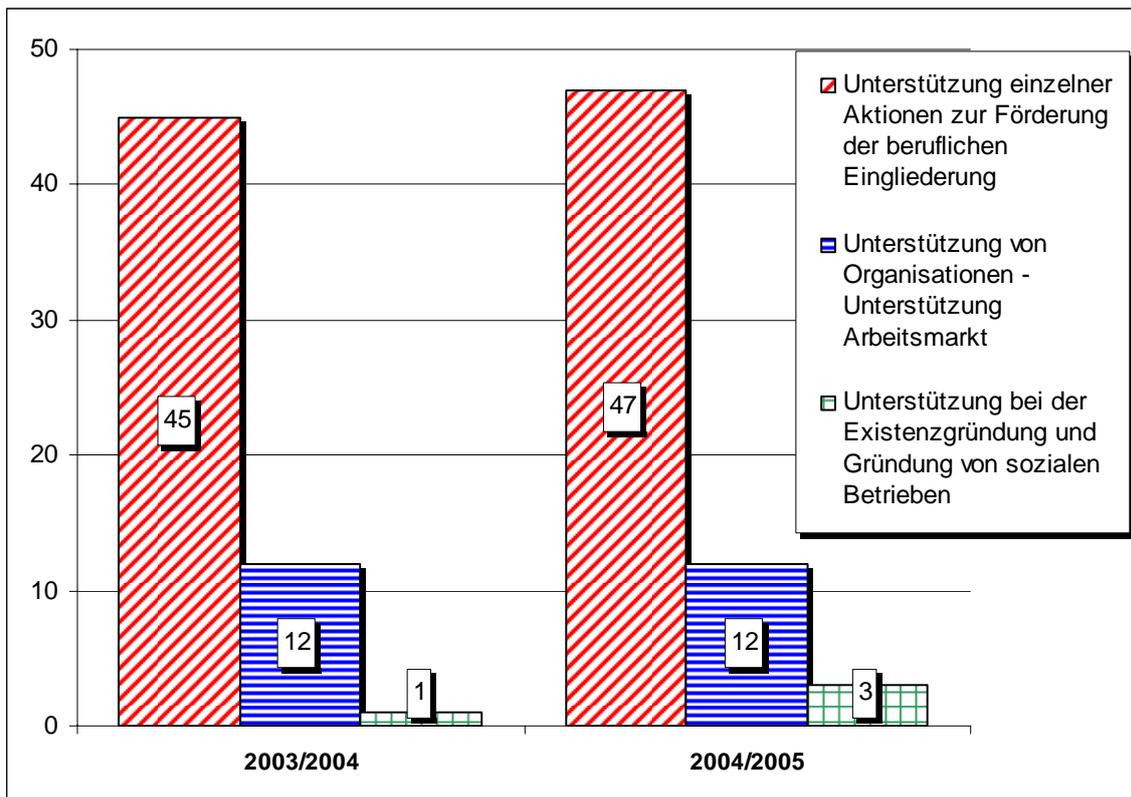


Abbildung 15: Typ der Mikroprojekte in Köln nach Förderphasen

Mehr als drei Viertel der Projekte dienen zur Unterstützung der beruflichen Eingliederung (Abbildung 15). Ungefähr 20% haben die Zielstellung Organisationen und Netzwerke zu unterstützen, die sich für benachteiligte Menschen einsetzen. Das Thema Existenzgründung spielte nur bei einer Minderheit der Projekte eine Rolle. Hier zeigen sich nur wenige Unterschiede in den Förderphasen oder im Vergleich der Stadtteile.

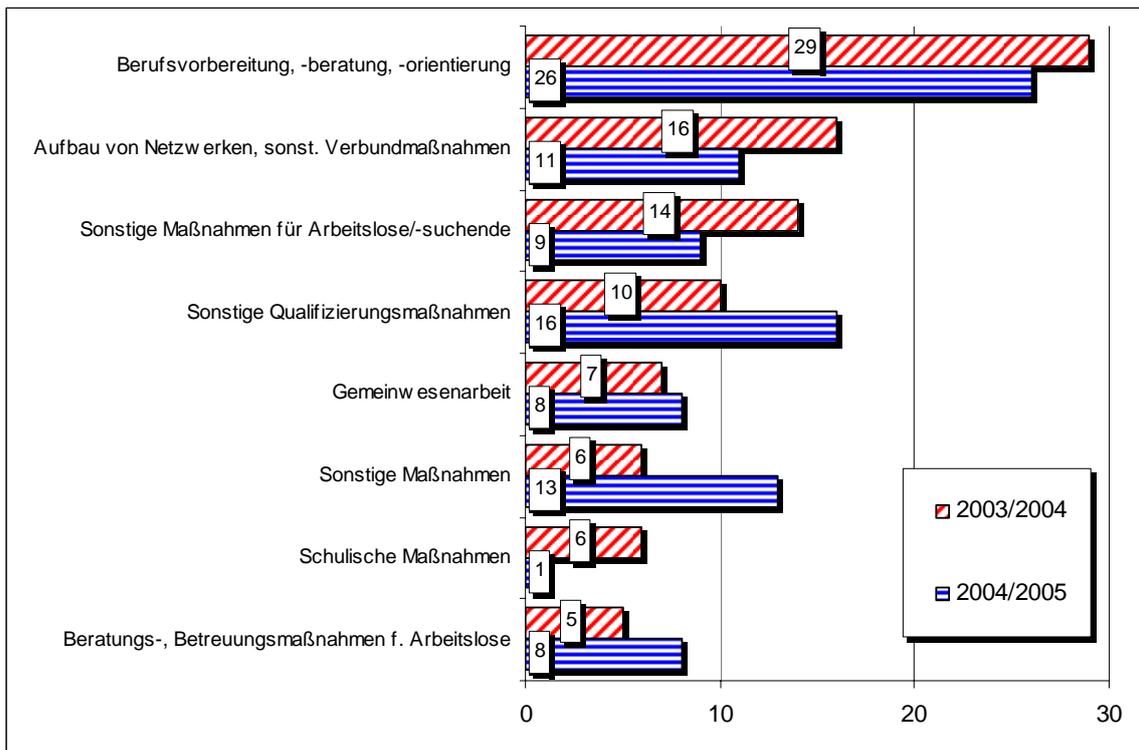


Abbildung 16: Die 8 häufigsten Instrumententypen der Mikroprojekte in Köln nach Förderphasen

Bei der Vorgehensweise und Umsetzung der Zielausrichtungen kamen verschiedene Instrumente zum Einsatz, von denen in Abbildung 16 die häufigsten dargestellt werden. Demnach haben sich die Mikroprojekte mit deutlichem Abstand auf Instrumente konzentriert, die auf die Berufsorientierung und Qualifizierung von Teilnehmern zielen und in erster Linie Arbeitslose oder Jugendliche im Übergang zur Arbeitswelt zur Zielgruppe haben. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Maßnahmen zur Bildung oder Unterstützung der Vernetzung im Stadtteil.

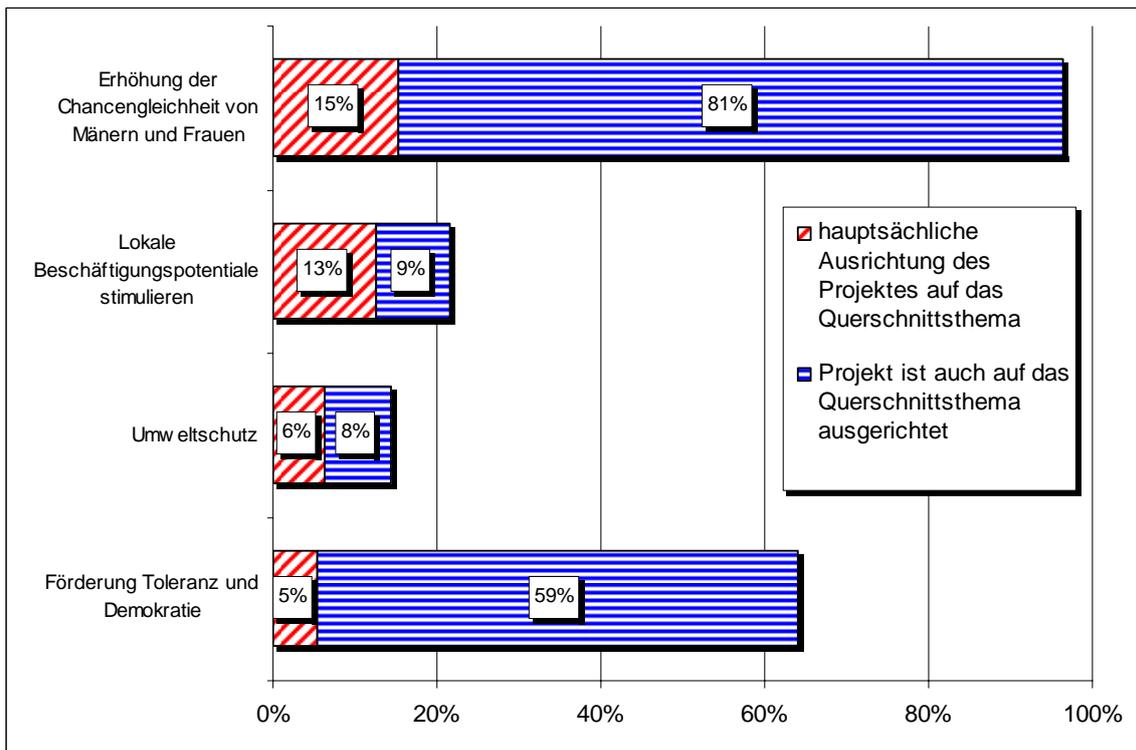


Abbildung 17: Berücksichtigung der Querschnittsthemen in den Mikroprojekten in Köln

Zur Philosophie des LOS-Programms zählen nicht nur Förderschwerpunkte bei der thematischen Ausrichtung der Mikroprojekte, sondern auch die Berücksichtigung von Querschnittsthemen, die einen übergeordneten Charakter haben. Nur wenige Mikroprojekte haben ihre Projektkonzeption prioritär auf die Erfüllung der Querschnittsthemen ausgerichtet (Abbildung 17).

Wie sich bereits bei der Zusammensetzung der Teilnehmerzahlen nachweisen ließ, waren die Mikroprojekte in hohem Maße auf die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen ausgerichtet und haben dies auch umgesetzt. 96% der Projekte haben Chancengleichheiten zu einem wichtigen Thema ihrer Projektkonzeption gemacht.

Häufig wurde auch die Förderung von Toleranz und Demokratie genannt, während die Förderung lokaler Beschäftigungspotentiale und der Umweltschutz nur von wenigen Projekten Priorität eingeräumt wurde und damit eher einen nachgeordneten Charakter hat.

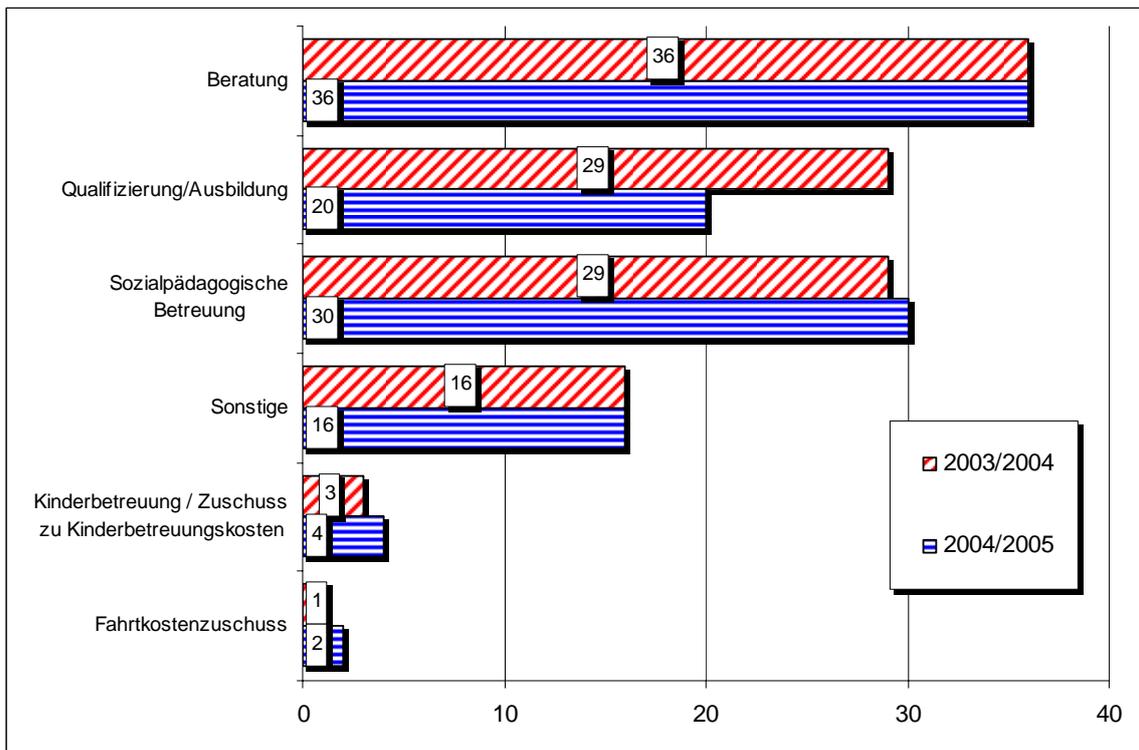


Abbildung 18: Art der Leistungen in den Mikroprojekten in Köln nach Förderphasen

Die Umsetzung der Ziele erfolgte methodisch überwiegend in Form von Beratung, als Qualifizierung bzw. Aus-/Weiterbildung oder durch sozialpädagogische Betreuung (Abbildung 18). Andere Leistungsformen wie Kinderbetreuung oder direkte finanzielle Unterstützungsleistungen spielten eine marginale Rolle. Hier zeigen sich keine Unterschiede im Vergleich der beiden Förderphasen.

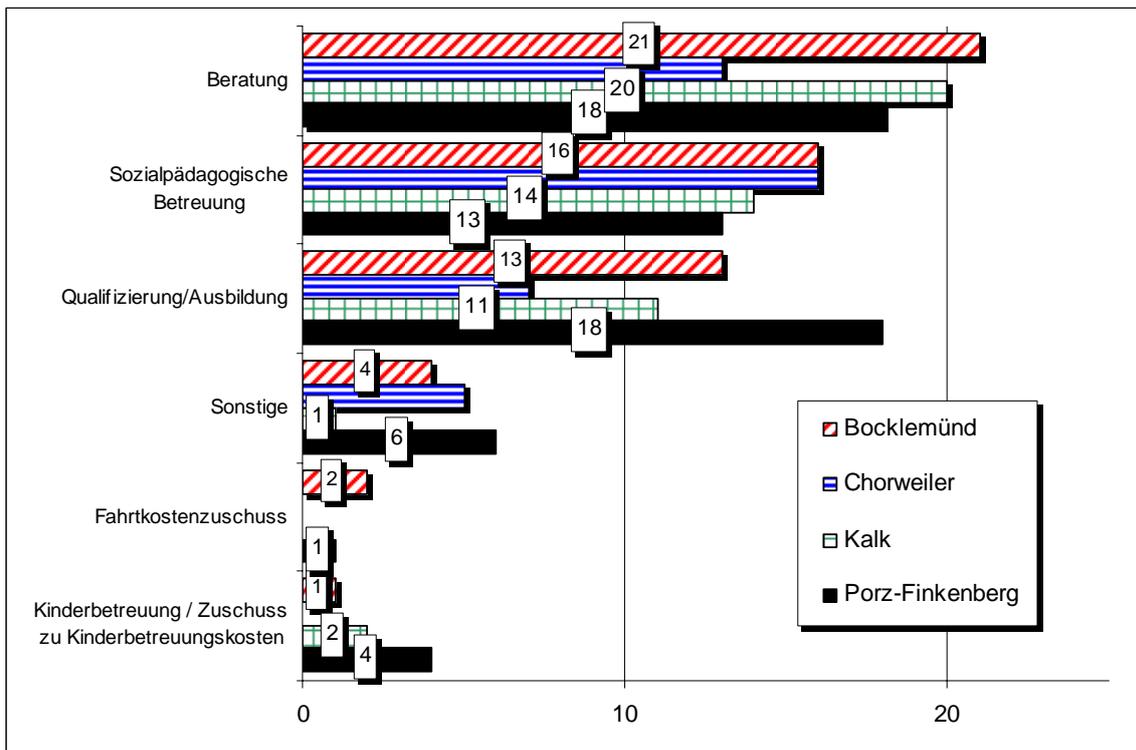


Abbildung 19: Art der Leistungen in den Mikroprojekten in Köln nach Stadtteilen

Beim Vergleich der Leistungen in den vier Stadtteilen lassen sich teilweise stadtteilbezogene Schwerpunktsetzungen feststellen (Abbildung 19). In Porz-Finkenberg wurde ein Handlungsschwerpunkt auf die Qualifizierung und Ausbildung gelegt wurde, während die sozialpädagogische Betreuung eine nicht ganz so starke Rolle spielt. Umgekehrt ist es in Chorweiler: hier wurde ein Hauptaugenmerk auf Projekte mit Leistungen zur Sozialpädagogischen Betreuung gesetzt, während Qualifizierungs- und Beratungsleistungen weniger häufig zur Anwendung kamen.

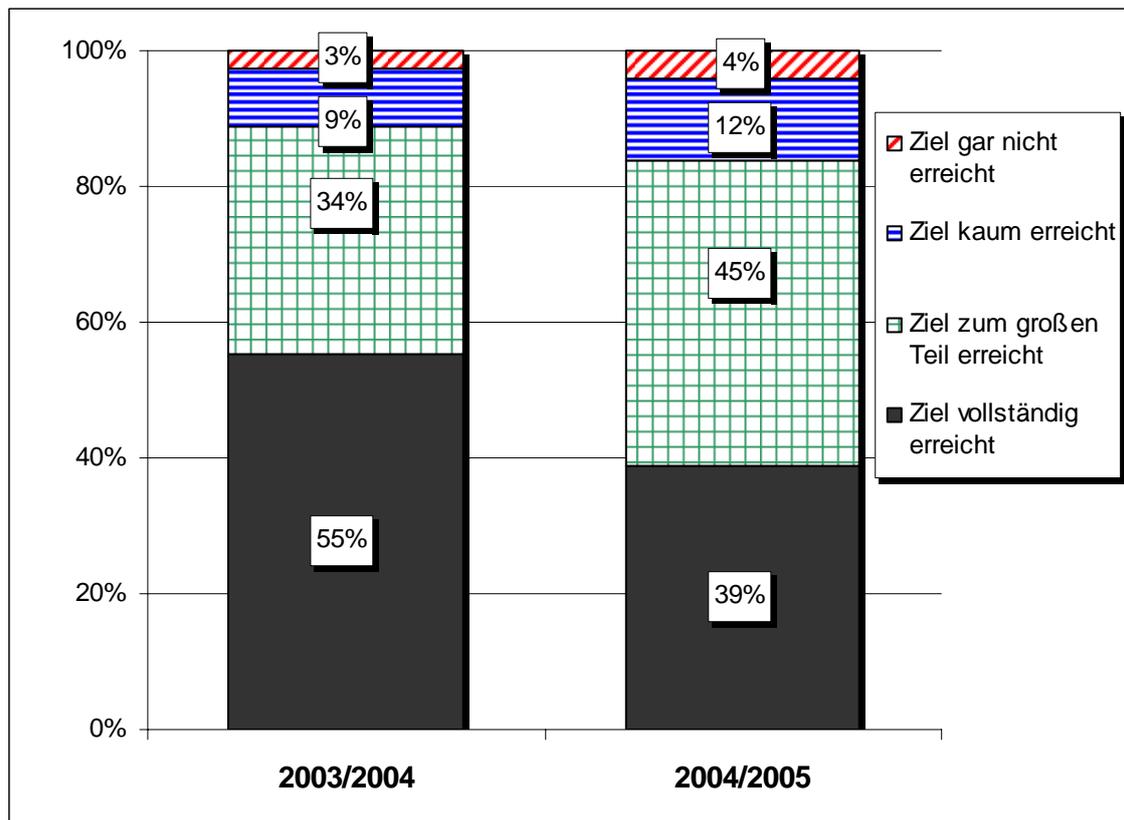


Abbildung 20: Zielerreichung in den Mikroprojekten in Köln nach Förderphasen

In der Beantragungsphase mussten für jedes Projekt vier Ziele formuliert werden. Nach Abschluss der Mikroprojekte wurde mit einem zweiten Stammbblatt eine Kontrolle der angestrebten Projektziele durchgeführt. Dabei wurde zwischen vier Zielerreichungsgrade unterschieden, inwiefern die Ziele vollständig, zum großen Teil, kaum oder gar nicht erreicht wurden. In der Abbildung 20 werden die Ergebnisse für alle Mikroprojektziele dargestellt. Es zeigt sich zunächst, dass in der ersten Förderphase mehr Ziele erreicht wurden als in der zweiten Förderphase. 2003/2004 wurden 55% vollständig und weitere 34% der Ziele zum großen Teil erreicht. 2004/2005 sank der Anteil der vollständig erreichten Ziele auf 39%.

Die Gründe hierfür sind nicht eindeutig zu benennen, mögen jedoch in der Psychologie der zielorientierten Managements liegen. In der ersten Phase wurden von den Projektträgern Ziele formuliert, deren Erreichung leichter zu bewerkstelligen war, um bei Beantragung von Projekten in der zweiten Förderphase keine Nachteile durch nur teilweise erreichte Projektziele zu erfahren. Das Verständnis von LOS als einem fehlerfreundlichen Programm wurde erst später propagiert.

Diese Tendenz könnte auch mit der Laufzeit der Mikroprojekte zusammenhängen. In der ersten Förderphase wurden angesichts der kurzen Projektdauer kleine und überschaubare Maßnahmen konzipiert und durchgeführt, deren Ziele in der zur Verfügung stehenden Zeit gut erreicht werden konnten. In der zweiten Förderphase wurden ambitionierte Ziele formuliert, die etwas längere Zeitperspektiven hatten. Aber in beiden Förderphasen lag der Anteil der kaum oder gar nicht erreichten Ziele nur bei 12% bzw. 16%.

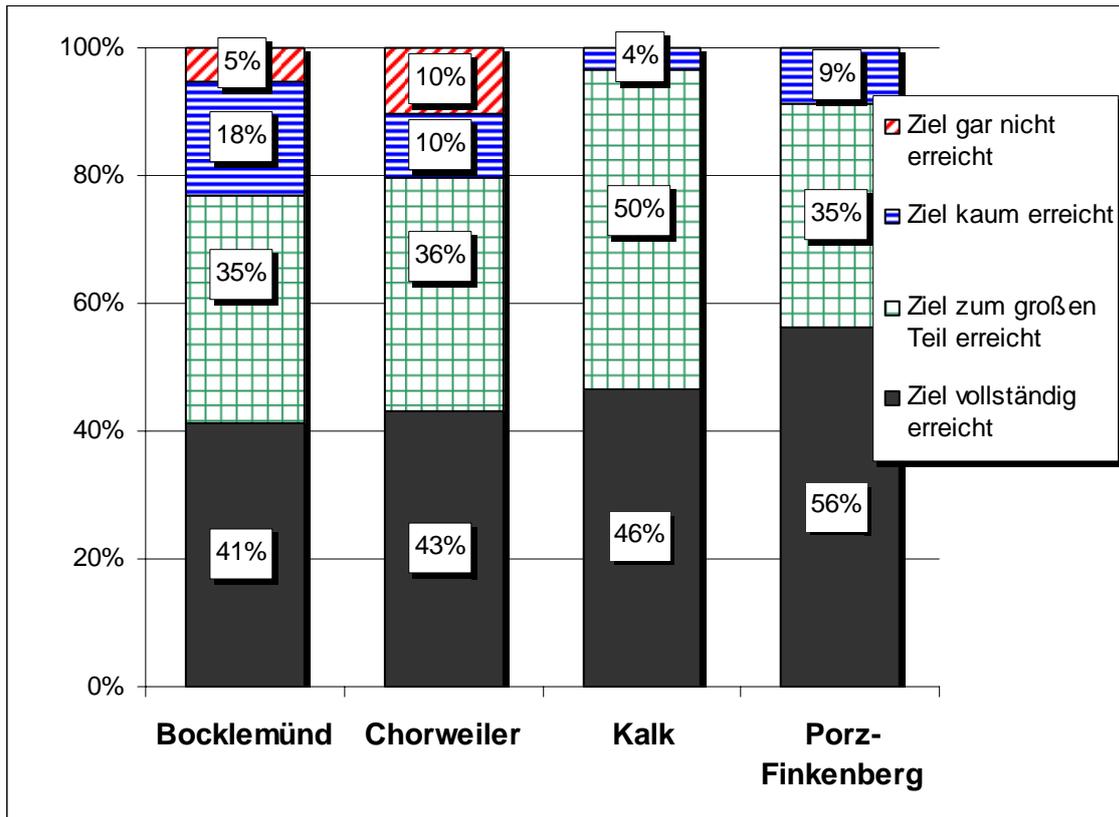


Abbildung 21: Zielerreichung in den Mikroprojekten in Köln nach Stadtteilen

Unterschiede der Zielerreichung zeigen sich in den Kölner LOS-Stadtteilen (Abbildung 21). Während Kalk und Porz-Finkenberg hohe Zielerreichungsquoten haben, liegt in Bocklemünd und Chorweiler der Anteil der kaum und nicht erreichten Ziele bei 23% bzw. 20%.

Gründe für diese Unterschiede mögen mit der Art der durchgeführten Projekte in den jeweiligen Stadtteilen und den inhaltlichen Schwerpunkten zusammenhängen und ob messgenaue Zielindikatoren gebildet werden konnten. Projekte, die keine konkreten Teilnehmerzahlen haben, oder sich beispielsweise mit infrastrukturellen Fragestellungen wie dem Aufbau von Netzwerken beschäftigten, hatten Probleme bei der Definition und Überprüfbarkeit von Zielindikatoren.

4.2 Ergebnisse der Experteninterviews

4.2.1 Fallstudie Köln-Bocklemünd-Mengenich

Das Zielgebiet Bocklemünd-Mengenich kennzeichnet sich durch vielfältige Problemlagen aus, besonders hervorzuheben sind die hohe Arbeitslosigkeit, ein Mangel an wohnortnahen Ausbildungsplätzen für Jugendliche, sanierungsbedürftige Wohnungen und eine hohe Anzahl von Migrant/innen im Stadtteil, deren Integrationsprozess sich als schwierig erweist. Auf der anderen Seite haben sich in Bocklemünd-Mengenich, rund um das Görlinger Zentrum, zahlreiche Vereine, Einrichtungen und politische Gremien gebildet, die sich aktiv mit Fragen der Stadtentwicklung, der Bürgerbeteiligung sowie sozialer und kultureller Integration beschäftigen. Der Stadtteil profitiert zudem von den Förderprogrammen des Bundes und der Länder. Als Programmstandort im Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ und „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ wurden ab 2002 zahlreiche Projekte zur sozialen und baulichen Wohnumfeldverbesserung durchgeführt. Hierdurch, aber auch aufgrund des politischen und des persönlichen Engagements einzelner und von den ortsansässigen professionellen Einrichtungen, konnte in den letzten Jahren eine aktive Kommunikations- und Kooperationskultur der lokalen Akteure in Bocklemünd-Mengenich geschaffen werden. Auf dieser Grundlage wurde der lokale Aktionsplan für das LOS-Zielgebiet erarbeitet und als Basis sämtlicher Entwicklungen im Rahmen von LOS genutzt. Im Mittelpunkt der durchgeführten Befragung standen dementsprechend die Wirkungen des LOS-Programms in Bezug auf den organisatorischen Ablauf in den Einrichtungen und im Zielgebiet, die Gremienstruktur und die Umsetzung des Vernetzungsgedankens durch LOS sowie den inhaltlichen Auswirkungen auf die Teilnehmer und Zielgruppen.

Die nachfolgend zusammengefassten Aussagen sind 7 Experteninterviews entnommen, die im Laufe der 3. LOS – Förderphase in Bocklemünd-Mengenich durchgeführt wurden. Die befragten Personen sind zum einen Mitarbeiter in LOS-Mikroprojekten und haben seit der Einführung des Programms im Jahr 2003 die Umsetzung der Projekte mitgestaltet. Zum anderen wurden Personen befragt, die als aktive Mitglieder und Vertreter des Begleitausschusses und der Zielgebietskonferenz in Bocklemünd-Mengenich tätig sind. Überdies wurden die vier Koordinatoren der Kölner Zielgebiete, bzw. der Geschäftsstelle befragt. Grundlage für die Interviews war ein Interviewleitfaden zu den organisatorischen Strukturen und Themenfeldern des LOS-Programms und deren Umsetzung im Zielgebiet Bocklemünd-Mengenich sowie dem Lernerfolg, den die Mikroprojekttäger im Zuge der Programmumsetzung erreicht haben.

Projektmanagement und organisatorischer Ablauf

Die LOS-Programmkonzeption weist eine Reihe von Instrumenten aus, deren Anwendung darauf abzielt, die Qualität der Mikroprojekte durch die Anwendung eines erfolgreichen Prozess- und Projektmanagements zu sichern (z.B. das Monitoringsystem, Evaluationsbögen, Stammbblätter). Die Handhabung dieser Instrumente war für viele Mikroprojekttäger neu und erforderte neue Systematiken und Arbeitsweisen. In diesem Zusammenhang war es das Ziel der Befragung, zu erfassen, ob und welche Lern-

erfahrungen die Träger von Mikroprojekten, insbesondere im Übergang von der ersten zur zweiten Förderphase gewinnen konnten.

Im Ergebnis wurde deutlich, dass das *Umsetzungsverfahren* und insbesondere das *Monitoringverfahren* für die meisten Projektträger neu waren. Die Antragstellung und die Definition von Zielen und Indikatoren erwiesen sich zu Beginn als problematisch und erforderten eine Einarbeitungszeit. Zu Beginn der ersten Förderphase war nicht klar, inwieweit auch kleine Träger sozialer Leistungen oder Privatpersonen sich aktiv an der Programmumsetzung beteiligen können. Nach Aussage der Befragten konnte jedoch im Laufe der ersten Förderphase eine Basis für die Partizipation großer und kleiner Träger sozialer Leistungen erarbeitet werden. Dies wurde insbesondere durch die Unterstützung und Beratung des Koordinators erreicht, der in diesem Zusammenhang die LOS-Programmkonzeption durch das Angebot von Informationsveranstaltungen im Zielgebiet etablieren konnte und bei Fragen und Problemen bei der Anwendung der verschiedenen Instrumente beratend tätig war.

„Anfangs dachte ich, das ist eine Geldbeschaffungsmaschine für große Träger. Dann habe ich meinen Gedanken revidiert. Ich habe gemerkt, dass es ein offenes Programm ist, das viele kleine Dinge unkompliziert möglich macht.“

Das *Antrags- und Abrechnungsverfahren* wird allgemein als sehr aufwendig und teilweise als „überbürokratisiert“ beschrieben. Die Träger mussten sich in den Verlauf der drei Förderphasen, in das Stammblattverfahren und das Abrechnungsverfahren einarbeiten. Aufgrund der Kürze der ersten Förderphase war dies besonders in der Anfangsphase problematisch, da sich bis zu diesem Zeitpunkt noch keine klaren Verfahrensmuster anwenden ließen. Als Lernerfolg wird jedoch angesehen, dass im Hinblick auf das Antrags- und auf das Abrechnungsverfahren im Laufe der Zeit eine Routine gebildet werden konnte. Wichtig war hierbei die Unterstützung durch die Koordinationsstelle und einer hierfür eingerichteten Beratungsstelle für Mikroprojektträger. Diese Beratungsstelle wurde in Form eines Mikroprojekts über das Bürgerschaftshaus Bocklemünd-Mengenich organisiert. Besonders die Arbeit der kleineren Träger, der Vereine und der privaten Projektträger im Zielgebiet profitierten von der Beratungsstelle. Außerdem konnte dadurch die Koordinationsstelle erheblich entlastet werden.

Die Prozesse und Arbeitsabläufe im Zuge des Abrechnungsverfahrens seien nach Aussage der Befragten seitens der Stadt Köln und der Regiestelle teilweise „verkompliziert“ worden. Einzelne Mikroprojektträger hätten sich aus diesem Grund nach der ersten Förderphase aus dem Programm zurückgezogen. Dennoch werden besonders die Fortschreibung des lokalen Aktionsplans und die Evaluation der Mikroprojekte auch als Erfolgskriterien der Programmumsetzung definiert, da hierdurch eine Qualifizierung der Arbeit im Zielgebiet und für jedes einzelne Projekt erreicht werden konnte.

Die LOS-Programmkonzeption sieht vor, dass Lernerfolge und Qualifizierung von sozialen Projekten schrittweise und in kleinen Einheiten erfolgen sollen. Es sollen Lernschleifen gebildet werden, die sich von Förderphase zu Förderphase entwickeln. Die Interviewaussagen machen deutlich, dass dieses Programmziel in der überwiegenden Zahl der befragten Einrichtungen erreicht wurde.

„Ich habe gelernt, dass Qualifikation ganz kleinteilig stattfinden kann, nicht durch große Projekterfolge, sondern durch viele kleine Dinge.“

Ein weiteres Programmziel ist es, diese Lernschleifen durch einen geringen Finanzmittelbeitrag und den Aufbau von Vernetzungsstrukturen zu erreichen. Durch die Methode des Monitorings und durch die

Unterstützung der Fachhochschule Köln sollte überdies die Qualifizierung des Projektmanagement und der Projektevaluation erreicht werden. Durch die Interviews wird deutlich, dass die genannten Maßnahmen zu Erfolgen in der *Projektumsetzung* geführt haben. Die Befragten geben an, dass hierdurch eine Verbesserung des Zeitmanagements, eine bessere und planvollere Nutzung der vorhandenen Ressourcen sowie der gezieltere Einsatz der Mittel innerhalb der Einrichtungen entstanden seien. Als persönliche Lernerfahrungen beschreiben die Befragten die Verbesserung der Strukturierung ihrer Arbeit, die Erkenntnis über die Wichtigkeit und den Nutzen von Netzwerken und von einer erfolgreichen Kommunikation. Auch der Erwerb der Kompetenz des „*Marketings*“, sprich sich mit einem Mikroprojektantrag im Begleitausschuss vorzustellen und die Idee des Projektes zu präsentieren, wurde als persönlicher Lernerfolg der Mitarbeiter/innen beschrieben. Eine Mikroprojektträgerin sagte aus, dass sie erstaunt darüber gewesen sei, wie viel sich mit einer vergleichbar geringen Finanzsumme erreichen lässt:

„Ich habe eine Menge wichtiger Dinge gelernt. Allen voran habe ich gelernt, dass immer etwas geht und wie wichtig es ist Gespräche zu führen.“

Die Systematik der *Zielsetzung und der Indikatorenbildung* wurde zum Teil als ein Lernerfolg in den Einrichtungen bezeichnet, auch wenn hierdurch ein vermehrter Aufwand entstand. Als wichtigstes Element dieses Lernerfolgs wurde dabei die Möglichkeit der Überprüfung der gesetzten Ziele und der angewandten Methoden genannt. Als kritisch wurde konstatiert, dass die Anforderungen der Regiestelle im Hinblick auf die Indikatorenbildung zu hoch seien.

„Berlin will Indikatoren sehen, die nicht unserer Realität in diesen Brennpunkten entsprechen“.

Zwar ist die Formulierung der Indikatoren und damit die Einschätzung über ihrer Realisierbarkeit den Trägern überlassen, dennoch behält sich die Regiestelle das Recht vor, Nachbesserungen und Anpassungen im Rahmen der LOS-Programmkonzeption zu empfehlen. Die Lernerfolge im Rahmen des *Projektmanagements* wurden teilweise positiv gewertet. Besonders die erfahrenen Träger sagten allerdings aus, dass z.B. die Projektmanagementmethode innerhalb der Einrichtung nicht neu sei und dass die Anwendung der Methode zum „Alltagsgeschäft“ gehöre. Der Lernerfolg sei in dem Fall wenig ausgeprägt gewesen. Im Bezug auf die Arbeit mit der Koordinationsstelle wurde ein Lernerfolg in der *Kommunikation* mit dem Koordinator erzielt. Besonders der Wechsel des Koordinators nach der ersten Förderphase machte deutlich, dass die persönlichen und fachlichen Kompetenzen des Koordinators eine erhebliche Auswirkung auf die Zusammenarbeit und Kooperation mit den ortsansässigen Trägern hat. Als Lernerfolg wurde gedeutet, dass eine Umstellung auf unterschiedliche persönliche und fachliche Arbeits- und Kommunikationsweisen in der Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle gelungen sei. Darüber hinaus sei es gelungen, die Koordination zum einen als Unterstützung des Antrags- und Abrechnungswesens und zum anderen effektiv für die konkrete Arbeit im Mikroprojekt zu nutzen. Auch die Zusammenarbeit mit dem Koordinator als *Schnittstelle* zwischen den Mikroprojektträgern und der Regiestelle in Berlin hätte sich erfolgreich entwickelt. In Bezug auf die Koordination und die Vernetzung der Träger untereinander wurden ein gutes *internes Zeitmanagement*, eine gemeinsame *Besprechungsorganisation* sowie eine *geregelt Ablaufplanung* der Zusammenarbeit als ein Faktor für eine positive Entwicklung angesehen.

Gremienstruktur

Die Gremienstruktur wird überwiegend positiv bewertet. Besonders das Konzept des *Begleitausschusses* und hier speziell die Beteiligung von allen interessierten Trägern und von Bürgern wird als innovativ und fortschrittlich beurteilt. Auch der Ablauf der Mikroprojektzertifizierung im Begleitausschuss wird als problemlos und unkompliziert beschrieben.

„Der Begleitausschuss ist ein gutes Instrument, er beteiligt Bürger und funktioniert problemlos. Man kann durch ihn schnell und unkompliziert handeln.“

Die Auswertung der Interviews ergab, dass die Mehrzahl der Befragten mit der Handhabung dieses partizipativen Ansatzes zufrieden ist. Als bedeutend wird herausgestellt, dass neben den „bekanntem“ und „elitären“ Einrichtungen, die anfänglich aus der „Tradition heraus“ im Begleitausschuss (BA) zusammenkamen, auch kleinere Träger gezielt durch den Koordinator aufgefordert worden seien, sich zu engagieren.

„Der Koordinator hat bestimmt, dass alle eingeladen werden müssen und auch kleine Träger und Schulen und Vereine etc. teilnehmen sollen und im BA mitreden sollen. Das finde ich gut. Es gibt auch ganz normale Mieter, die sich beteiligen wollen und dies auch tun.“

In der Zusammensetzung des Begleitausschusses fehlten allerdings Vertreter der ausländischen Mitbürger im Zielgebiet. Als ebenfalls weniger positiv wird konstatiert, dass die Mitgliederzahl in der *Zielgebietskonferenz* seit dem Start des Programms in Bocklemünd-Mengenich stark zurückgegangen sei. Dies wird zum einen darauf zurückgeführt, dass eine jahrelange Mentalität der „einseitigen Förderung durch die Politik“ erst aufgebrochen werden müsste. Zum anderen wird als möglicher Grund hierfür ein Verlust an Optimismus im Bezug auf die Erfolge des LOS-Programms für Bocklemünd-Mengenich vermutet.

„Am Anfang war das anders, da hat aber auch noch mehr Optimismus das Bild geprägt. Diejenigen, die ihr Ding nicht umsetzen konnten, speziell auch die Bürger, die etwas machen wollten, zogen sich schnell zurück.“

Die Wirkungen der Arbeit der *Ämterkonferenz* seien nicht bis ins Zielgebiet spürbar gewesen, insofern konnten die Befragten zur Funktion und der Wirkungen der Ämterkonferenz keine Aussagen treffen.

Bei der Frage nach einem möglichen Modifikationsbedarf im Hinblick auf die Gremienstruktur und die Arbeitsweise der Gremien sagten die Befragten aus, dass insbesondere im Begleitausschuss und in der Zielgebietskonferenz noch mehr Bürger beteiligt werden sollten. Eine „breitere Streuung, was die Zusammensetzung betrifft“ wird gefordert. In Bocklemünd-Mengenich wird als besonders hilfreich angesehen, dass sich ein weiteres „Gremium“, das *Projekt zur Koordination der Mikroprojekte* vor Ort, etabliert hat. Die Unterstützung durch dieses Projekt wird als wesentlicher Förderfaktor für die erfolgreiche Umsetzung der Mikroprojekte und für den Aufbau der Vernetzungsstruktur gewertet. Diese „Zwischeninstanz“, die in der Programmkonzeption nicht vorgesehen ist, würde in Bocklemünd-Mengenich deshalb so erfolgreich arbeiten, weil eine gute Erreichbarkeit und der direkte Kontakt zur Beratungsstelle gewährleistet seien und keine weiten Wege zurückgelegt werden müssten.

Als ein Vorschlag zur Verbesserung der Arbeit im Begleitausschuss wird angeregt, die Zertifizierung der Mikroprojekte noch stärker in die Verantwortung des Begleitausschusses zu geben (anstatt durch die

Koordinationsstelle, bzw. durch die Regiestelle abschließend genehmigen zu lassen.) Auch die Finanzübersicht über laufende Projekte solle direkt beim Begleitausschuss liegen. Diese beiden Faktoren würden dazu beitragen, dass die lange Korrekturphase, die der Koordinator braucht, um alle Anträge zu überarbeiten, verkürzt würde und die Mikroprojekte hierdurch früher beginnen könnten. Durch die zeitliche Verschiebung des Projektstarts ergäben sich insbesondere dadurch Probleme für die Mikroprojekte, dass die in der Projektplanung festgelegten Zeit- und Ressourcenpläne sich verschieben würden. Dies habe auch Einfluss auf die Zusammenarbeit mit den Zielgruppen und hätte sich in den vergangenen Förderphasen negativ ausgewirkt.

„Das Gremium des BA´s hätte mehr Sinn gemacht, wenn es mehr hätte bestimmen können und mehr Macht hätte.“

Die Zusammensetzung des Begleitausschusses in Bocklemünd-Mengenich wird als „gut gelungen“ beschrieben. Zwar seien als Bürgervertreter meist sogenannte „professionelle Bürger“ beteiligt und es fehle die Beteiligung der Menschen aus anderen Ursprungsländern. Dennoch würden die Belange des Stadtteils gut im Begleitausschuss thematisiert und vertreten.

Begleitung und Beratung durch die Fachhochschule Köln

Die Fachhochschule Köln hat insbesondere in der ersten Förderphase im Rahmen der Prozessbegleitung eine Beratungs- und Fortbildungsfunktion für die Mikroprojekträger wahrgenommen (siehe oben). Die Begleitung der Fachhochschule Köln wurde von den Mikroprojekträgern und den Koordinatoren unterschiedlich bewertet. Die Qualifizierungsangebote der Fachhochschule hatten nach der Aussage der Befragten nur wenig direkte Auswirkungen auf die Projekträger und die Qualität der Mikroprojekte. Als Gründe hierfür wurden genannt, dass die Mikroprojekte neben den sonstigen Aufgaben der Mitarbeiter/innen sehr zeitaufwendig gewesen seien und deshalb die Teilnahme an den Qualifizierungsworkshops eine zusätzliche Belastung gewesen wäre. Einige der interviewten Personen gaben an, an mindestens einem der drei Workshops teilgenommen zu haben. Besonders positiv wurde hierbei die Möglichkeit des Austauschs der Projekträger gewertet. Zudem wurde ausgesagt, dass die Workshops zur anfänglichen Orientierung hilfreich gewesen seien. Die überwiegende Anzahl der Befragten gaben allerdings an, dass der Qualifizierungseffekt der Workshops dadurch gering geblieben sei, dass die zeitlichen Ressourcen für eine regelmäßige Teilnahme gefehlt hätten. Zudem wäre der Beratungsbedarf sehr detailliert gewesen und man hätte eine noch wesentlich intensivere Unterstützung benötigt. Die Arbeitshilfe der Fachhochschule Köln, die auf CD-Rom die wichtigsten Vorgänge zusammenfasst und erklärt, sei zu sperrig gewesen. Außerdem sei es wiederum nicht effektiv gewesen, sich die Vorgehensweisen, die hierauf beschrieben worden sind, selbst aneignen zu müssen. Der direkte Beratungskontakt wäre hilfreicher gewesen. Grundsätzlich wurden die Beratungsleistungen der FH Köln in Bocklemünd-Mengenich besonders aufgrund der Existenz des Mikroprojekts zur Unterstützung und Beratung der Mikroprojekte, das ebenfalls genau diese Beratungsleistung abdeckt, nicht in hohem Maße wahrgenommen und genutzt.

Die interviewten Koordinatoren hingegen werteten die Unterstützungsleistungen der Fachhochschule als positiv und hilfreich. Vor allem zu Anfang der ersten Förderphase wurden die wesentlichen Prozessschritte durch die FH beeinflusst und qualifiziert. Neben der Planung und Organisation des Implementierungsprozesses und der verwaltungsinternen Organisationsstruktur werden in den Aussagen der

Koordinatoren der Nutzen der Projektmanagementinstrumente und die Entwicklung des Kriterienkatalogs als sehr hilfreich bewertet.

Lokaler Aktionsplan

Die Befragten gaben an, dass der lokale Aktionsplan als ein wirksames Instrument zur Ermittlung und Identifikation von Problemlagen und des vorhandenen Bedarfs im Zielgebiet sei. Dadurch, dass die Erarbeitung des lokalen Aktionsplans durch Vertreter der Zielgebietskonferenz und des Begleitausschusses mitgestaltet werden, würden diejenigen Personen ihre Kompetenzen einbringen können, die über das Zielgebiet die meisten Kenntnisse und Erfahrungen mitbrächten. Dies sei wichtig für die bedarfsgerechte Weiterentwicklung des sozialen Angebots im Zielgebiet. Überdies wurde das Instrument des lokalen Aktionsplans auch deshalb positiv bewertet, weil es als kommunikatives Verfahren angewandt wird, dass zur Entwicklung gemeinsamer, neuer und kooperativer Ideen geeignet sei. Ganz allgemein sei das LOS-Programm besonders auch durch die Anwendung seiner innovativen Instrumente ein Programm, das viel Raum für kreative Projekte und Angebote böte. Obwohl das Angebot an Leistungen für die Kinder- und Jugendhilfe bereits relativ breit gefächert sei, gäbe es in Bocklemünd-Mengenich einen verstärkten Bedarf an zusätzlichen Angeboten für die Kinder und Jugendlichen zwischen 14 und 25 Jahren. Für diese Zielgruppe gäbe es wenig Perspektiven im Hinblick auf die soziale und vor allem auf die berufliche Integration in Bocklemünd-Mengenich. Dieser sollte noch in den lokalen Aktionsplan aufgenommen werden. Als Kritikpunkt wurde genannt, dass der erste lokale Aktionsplan zu Beginn der ersten Förderphase ohne ausreichende Beteiligung der Gremien in den Zielgebieten erstellt wurde. Zudem wurde gesagt, dass auch die Bürger/innen des Zielgebiets gerade bei der Fortschreibung des lokalen Aktionsplans nicht vergessen werden dürften.

„Man verliert leicht aus dem Blick, bei der Fortschreibung des lokalen Aktionsplans mehr Bürger zu beteiligen.“

Vernetzung im Stadtraum

Die Kooperationsstrukturen in Bocklemünd-Mengenich waren laut Aussagen der Befragten bereits vor dem LOS-Programmstart relativ gut. Hierfür sei insbesondere die Arbeit des Bürgerschaftshauses, die als Kontakt- und Knotenpunkt im Zielgebiet eine wichtige Funktion für den Aufbau von Netzwerkstrukturen ausübten, wichtig. Die Gründung des Begleitausschusses und der Zielgebietskonferenz unter Beteiligung vieler unterschiedlicher, auch neuer und kleiner Träger, hätte die Kooperationsstruktur „neu belebt“ und erweitert. Zudem sei das LOS – Mikroprojekt zur Beratung und Vernetzung der Projekte in Bocklemünd-Mengenich ein bedeutender Erfolgsfaktor für den Aufbau und das Funktionieren der Kooperationskultur im Stadtteil gewesen. Dadurch, dass das Bürgerschaftshaus für den Austausch der Projektträger und die Gremienarbeit Räume bereitstellt, kann laut der Aussagen der Befragten eine kontinuierliche Kooperationsstruktur geschaffen werden. Der gemeinsame räumliche Treffpunkt, der keine weiten Wege erfordert, wird dadurch möglich. In einem kleinen Zielgebiet wie Bocklemünd-Mengenich sei es zudem wichtig, dass Vernetzung über Gespräche und informelle Kontakte erhalten bliebe. Deshalb sei das jährliche LOS-Stadtteilstfest von erheblicher Bedeutung. Es böte die Möglichkeit, sich konkret über andere Projekte zu informieren und gleichzeitig mit den entsprechenden Personen ins Gespräch zu kommen.

„Durch die LOS-Stadtteulfeste wurden viele Informationen verteilt. Jeder wusste, was der andere macht. Es konnten Synergien genutzt werden.“

Zudem hätten sich viele freiwillige Helfer gefunden, die sich so für ihren Stadtteil hätten einsetzen können. Ein Mangel an Vernetzung gibt es laut Aussagen der Befragten noch im Bereich der Kooperation von Menschen nicht-deutscher Herkunftsländer mit aus Deutschland stammenden Einwohnern des Zielgebietes. Das Problem hierbei läge zum einen in einer mangelnden, direkten Ansprache der ausländischen Mitbürger in Bocklemünd-Mengenich und zum anderen darin, dass konkrete Ideen für Kooperationen fehlten. Um dieses Problem besser beheben zu können, sei es notwendig, dass mehr personelle Ressourcen in das Zielgebiet eingebracht würden. Diese Personen müssten sich intensiv mit der Herstellung und Pflege von kooperativen Projekten zwischen Deutschen und Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen. Besonders das konkrete Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel wäre für eine langfristige Kooperation wichtig. Dies sei aber ein finanzielles Problem.

„Es mangelt uns in diesem Punkt an guten Ideen, die Menschen mit einem gemeinsamen Ziel zusammenzubringen. Es fehlen hauptsächlich gute Ideen.“

Die bestehende Kooperationskultur konnte durch LOS verstetigt und ausgeweitet werden. Hierfür sind nach Aussage der Befragten zum einen die Organisationsform und die Programmstruktur von LOS wichtig gewesen, zum anderen wurde genannt, dass durch die relativ schnelle und unkomplizierte Förderung neuer Projekte kreative Ansätze entwickelt werden konnten, die zügig hätten umgesetzt werden können. Die Gremienstruktur hätte die für eine Kooperation relevanten Personen „an einen Tisch“ gebracht. Die „Fehlerfreundlichkeit“ des Programms und die relativ offene Konzeptionsvorschrift hätten einfache, kreative Kooperationen ermöglicht.

Durch die Initiierung des genannten Mikroprojekts zur Beratung und Vernetzung der LOS-Projekte in Bocklemünd-Mengenich wurde ein Kooperationsgremium unter der Beteiligung aller im Zielgebiet tätigen LOS-Projekte geschaffen. Neben dem bereits vorhandenen Arbeitskreises (Sanierungsbeirat und Arbeitskreis Jugend) und den LOS-Gremien (Begleitausschuss und Zielgebietskonferenz) wurde damit ein weiteres Netzwerk gegründet. Innerhalb dieses Netzwerkes sind nach Aussage der Befragten verschiedene neue Kooperationsprojekte geschaffen worden. Hauptgrund und Förderfaktor für die gute Zusammenarbeit waren die Verbreitung von Informationen und die erhöhte Transparenz von Leistungsspektren und Ressourcen der jeweiligen Kooperationspartner. Es konnten Synergieeffekte genutzt werden.

Zielgruppenorientierung

Durch die vielfältigen Projektansätze, die in Bocklemünd-Mengenich zur Anwendung kommen, konnten neben den professionellen Trägern auch Bürger/innen aus dem Zielgebiet für eine Teilnahme an Projekten gewonnen werden, die sich z.T. auch über den Projektzeitraum hinaus engagieren möchten. Als Beispiel kann ein deutsch-türkisches Nachbarschaftscafe genannt werden, das ursprünglich als LOS-Projekt gegründet wurde, nun aber selbstständig durch engagierte Bürger weiter geführt würde. Zudem wurde über ein LOS-Projekt eine Bürgerwerkstatt gegründet, deren ehrenamtliche Mitglieder sich für die „niedrigschwellige Sanierung“ des Stadtteils einsetzten. Als Methodik für die Aktivierung und den Erhalt des langfristigen Engagements der beteiligten Personen sei es überaus wichtig, die Menschen gezielt persönlich anzusprechen und durch persönliche Gespräche und regelmäßigen Austausch

in ihrer Arbeit zu begleiten und zu unterstützen. Hierfür sei eine intensive Beziehungsarbeit notwendig, die nach Aussage der Befragten jedoch weder systematisch gemessen und qualifiziert, noch langfristig über LOS getragen werden könnte.

„Eine aufsuchende Arbeit ist das, was hilft, die Zielgruppen wirklich zu beteiligen und zu aktivieren. Die Kommstruktur funktioniert nicht. Man kann nur darauf setzen, dass Personen, die durch unser Projekt angesprochen worden sind, auch andere Personen dazu bringen, diesen Schritt zu gehen, uns anzusprechen und sich beraten zu lassen. Der Wille ist wichtig.“

Aktivierung

Die Mehrzahl der Befragten gab an, dass ihrer Meinung nach ein „Initiator“ als Grundlage für die Aktivierung von Bürger/innen nötig wäre, der langfristig Projekte und Kooperationen anregt und begleitet. Zudem seien mehr finanzielle Ressourcen notwendig, um qualitativ gute Arbeit zu sichern. Das Abrechnungsverfahren mit der Verpflichtung der Projektträger, für ihre Leistungen finanziell in Vorlage zu treten, ermögliche es den kleinen Trägern nur bedingt, sich über LOS zu engagieren. Privatpersonen seien durch dieses Verfahren nur sehr schwer für eine Projektträgerschaft zu interessieren.

„Das „In-Vorlage-Treten“ der Geldmittel hält die Menschen, speziell die kleinen Träger und die Privatpersonen, ab, sich an diesem Projekt zu beteiligen. Wenn Privatpersonen Projekte beantragen sollen, kann dies nicht mit der Methode der Vorfinanzierung geregelt werden“

Als wirksame Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Aktivierung müssten nach den Aussagen der Befragten mehr gezielte Öffentlichkeitsarbeit und eine direkte Ansprache der Bürger/innen erfolgen. Hierbei müsste insbesondere über die Veränderung der Haltung von Menschen aktiviert werden. Das Aufbrechen alter Denkmuster sei dabei wichtig. Betroffene müssten „interessiert“ werden. Darüber, wie dies genau geschehen könnte, fehlten jedoch noch gute Ideen.

Für die Aktivierung und Mitwirkung von Bürger/innen sind nach der Meinung der Befragten keine zusätzlichen Gremien mehr notwendig oder sinnvoll. In Bocklemünd-Mengenich gibt es bereits genügend Arbeitskreise und Gesprächsrunden. Die Mitwirkung vieler Bürger/innen an der Zielgebietskonferenz und am Programm allgemein sei dadurch teilweise verhindert worden, dass besonders zu Beginn des Programms zu wenig Öffentlichkeitsarbeit geleistet worden sei.

„Es gibt schon zu viele. Besser wäre mehr Öffentlichkeitsarbeit. Die Institutionen müssten mehr Bürger gezielt ansprechen. Das Programm lief sehr rasant an, es hätte mehr Informationen geben müssen. Der Sinn des Projektes war vielen Bürger/innen unklar. Als der Anfang gemacht war, war die Zielgebietskonferenz schon besetzt von den Funktionären, die Bürger/innen waren ab da außen vor. Dadurch fehlt eine Sicht „der Welt“ und man vergibt dadurch auch Chancen“

Existenzgründungen

Die Mehrzahl der Befragten verneint die Frage danach, ob LOS ein erfolgreiches Instrument zur Gründung neuer Existenzen sei. Zwar zielt das Programm explizit auf die Entwicklung existenzfördernder Strukturen, aber die langfristige Sicherung und Erhaltung neuer Existenzen durch das Programm wird dennoch pessimistisch betrachtet.

„Die Menschen, die von dem Programm angesprochen werden, sind häufig langzeitarbeitslos und haben negative Erfahrungen mit dem Arbeitsmarkt gemacht. Die haben Angst, sich selbstständig zu machen. Dafür bietet LOS auch nicht genug und langfristige Hilfe an.“

Neben den genannten Defiziten wie der Mangel an einer langfristiger Begleitung der neu gegründeten Existenzen und einer fundamentalen Beratung der entsprechenden Personen wird auch die wenig ausgeprägte lokale Ökonomie des Zielgebietes als Hemmfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Existenzgründungen in Bocklemünd-Mengenich gesehen. Auch auf die Frage bezogen, welche Möglichkeiten das LOS-Programm im Hinblick auf die berufliche Integration von Arbeitslosen im Zielgebiet hat, spielt dieser Faktor eine Rolle.

„Der Stadtteil bietet wenig Kleingewerbe, das schnell und einfach erreicht werden kann. Der Mut zur Mobilität der Menschen hier ist eingeschränkt. Das ist ein Problem bei der Jobsuche und bei der Vermittlung in Arbeit.“

Als durchaus positiv wird in diesem Zusammenhang gesehen, dass LOS durch viele kleine Projekte dazu beitrage, dass sukzessive wichtige Qualifikationen der Projektteilnehmer weiterentwickelt würden. Dies seien wichtige Schritte in der Erweiterungen von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen und trüge entscheidend zur Stärkung des Selbstbewusstseins vieler Menschen bei. Dieser Faktor gilt als sehr wichtig, besonders vor dem Hintergrund, dass viele Jugendliche ohne Arbeit im Zielgebiet ohne eine Unterstützung nicht den Mut aufbrächten, potentielle Arbeitgeber anzusprechen oder sich initiativ zu bewerben. Durch LOS ist für eine Anzahl von bis zu 10 Menschen in Bocklemünd-Mengenich die Möglichkeit entstanden, einen Einblick in eine regelmäßige Tätigkeit zu erhalten. Durch gezielte Begleitung sind Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern oder Anbietern von Praktikumsstellen zustande gekommen und es konnten 2 Personen langfristig in eine geringfügige Beschäftigung begleitet werden.

„Der Projektträger hat im Rahmen des Projekts den Jugendlichen Platzwörter in vielerlei Hinsicht gecoacht, begleitet und weiterqualifiziert. Diese Kleinprojekte dienen auch dazu, jemanden wieder in Arbeit zu bringen oder zumindest mal wieder an die Arbeit zu gewöhnen.“

Nachhaltigkeit

In Übereinstimmung der Befragten wurde ein über die bisherigen Angebote hinaus bestehender Bedarf an niedrigschwelliger Unterstützung von Kindern und Jugendlichen in Bocklemünd-Mengenich festgestellt. Durch das LOS-Programm könnten speziell die arbeitslosen Jugendlichen durch weitere Angebote und Leistungen unterstützt werden. Hierzu sei allerdings weniger ein kurzes projektförmiges Angebot als vielmehr das Vorhandensein einer im Stadtteil integrierte personelle Fachkraft notwendig. Die Jugendlichen benötigten eine Vertrauensperson, die einfach und unkompliziert zu erreichen sei und sich persönlich um die Belange der Jugendlichen kümmere. Für eine derart intensive Betreuung und Begleitung sei das LOS-Programm weniger gut geeignet, weil es von seiner Struktur her auf eine kurzfristigere Art der sozialen Arbeit ausgelegt sei. Im Hinblick auf diesen Bedarf wäre es allerdings möglich, vielerlei kleine Instanzen über LOS zu installieren, die sich z.B. mit Antiaggressionstrainings oder anderen Qualifizierungen für die Jugendlichen beschäftigten. Zudem bestünde über LOS die Chance, die hierdurch entstandene Vernetzungsstruktur für die Arbeit mit der Zielgruppe verstärkt zu nutzen, um so z.B. Räume für die Jugendlichen anbieten zu können etc. Eine weitere Möglichkeit wurde darin gesehen,

durch ein LOS-Projekt die Qualifizierung der Eltern im Hinblick auf die Kommunikation und die Betreuung der Kinder und Jugendlichen zu stärken.

Als wesentlicher Faktor im Hinblick auf eine langfristige und nachhaltige Wirkung des LOS-Programms werden der Aufbau und die Verstärkung der Netzwerke und Kooperationsverbände in Bocklemünd-Mengenich gesehen.

„Die Vernetzung bleibt bestehen. Die Kontakte sind enger geworden. Die Zusammenarbeit mit den Arbeitskreisen wird über die LOS-Zeit hinaus stattfinden. Durch die entstandenen Netzwerke sind auch neue Kontakte entstanden, die über die Projektzeitraum hinaus Dinge möglich machen können. Vernetzung verläuft jetzt weniger kompliziert, man hat sich in den Stadtteil geöffnet, weiß mehr von einander, spricht mehr miteinander, nimmt sich als möglichen Kooperationspartner deutlicher wahr. Das bleibt.

„...die Stimmung ist gut, es ist was im Aufbruch.“

Zudem könne nach Aussagen der Befragten Nachhaltigkeit auch daran gemessen werden, wie viele Personen durch das Programm in Arbeit gebracht werden konnten. Hierzu müsse das Programm und seine Inhalte und Ziele noch stärker öffentlich bekannt gemacht werden, damit sich noch mehr Personen angesprochen fühlten. Nachhaltig sei überdies, dass die Kinder und Jugendlichen ihre positiven Erfahrungen und Erinnerungen lange über den Zeitraum der durchgeführten Maßnahmen hinaus behalten würden.

Als besonders förderliche Aspekte, die dazu beigetragen haben, dass nachhaltige Wirkungen entstehen konnten, werden der durch LOS getragene Vernetzungsgedanke und die entstandenen Netzwerkstrukturen gewertet. Die einzelnen Projekttypen, die das Programm vorstrukturieren, seien gut gewählt und führten in ihren einzelnen Wirkungsgebieten jeweils zu Erfolgen. Neben dem Projekttyp 2 (Herstellen von Vernetzungsstrukturen) sei auch der Projekttyp 1 (Förderung der sozialen und beruflichen Integration) auf Nachhaltigkeit angelegt. Nachhaltige Erfolge seien dementsprechend auch durch die Menschen entstanden, die über die Mikroprojekte in Arbeit gekommen seien und nun für den Stadtteil arbeiten. Als weniger förderlich wurde gewertet, dass durch LOS zu wenig zusätzliche personelle Ressourcen in den Stadtteil gebracht würden. Für eine langfristige Veränderung und Verbesserung sei es wichtig und notwendig, dass Fachkräfte sich durch ihre persönliche und fachliche Qualifikation gezielter mit den Menschen vor Ort beschäftigten.

Für die weitere Entwicklung nachhaltiger Wirkungen in Bocklemünd-Mengenich wäre es gemäß der Aussagen der Befragten außerdem wichtig gewesen, dass noch mehr Privatpersonen und Bürger an der Programmumsetzung hätten beteiligt werden können. Dies sei insbesondere durch die In-Vorlage-Regelung und das komplizierte Abrechnungsverfahren sowie eine zu kurz greifende Öffentlichkeitsarbeit negativ beeinträchtigt worden. Weiterhin hätte der Stadtteil neben der besseren Vernetzungsstruktur noch mehr finanzielle Mittel zur Einstellung einer Fachkraft benötigt, die evtl. als eine Art „Quartiermanager/in“ vor Ort tätig sein sollte. Als ein Mangel des Projekts wird angesehen, dass die in einer Förderphase begonnen Mikroprojekte laut LOS-Programmkonzeption nicht als „Fortführungsprojekte“ in der darauf folgenden Förderphase weitergeführt werden dürfen. Dieses Konzept entspräche häufig nicht den realen Anforderungen der niedrigschwelligen Arbeit mit den LOS-Zielgruppen, da die Vertrauensbildung und die vorsichtige Heranführung der Menschen an die Projektinhalte häufig sehr zeitaufwen-

dig sei. Die Entwicklung neuer Ziele und neuer Projektinhalte zu Beginn einer neuen Förderphase wäre vor diesem Hintergrund nicht in jedem Fall förderlich, bzw. in manchen Fällen gar hinderlich im Hinblick auf die gewünschten Projektziele.

Zwischenresümee

Die Grundhaltung der Befragten bezüglich des LOS – Programms ist trotz der beschriebenen Kritikpunkte überwiegend positiv. Anhand der genannten LOS-Slogans „*In Bocklemünd-Mengenich geht's los*“, „*Auf LOS geht's Los. Man kann auch aus kleinen Ideen etwas machen*“ oder „*Steig ein, probier' s, man kann nichts falsch machen und jeder kann eigentlich nur gewinnen*“ wird deutlich, dass eine gewisse Aufbruchstimmung herrscht. Auch kleine Schritte werden als Erfolge anerkannt. Schlagworte der Befragten zum LOS –Programm sind Worte wie *Zusammenhalt, Kennenlernen, Vernetzung und Kommunikation*. Insbesondere wird darauf hingewiesen, dass sich durch das LOS-Programm viele Menschen in Bocklemünd-Mengenich kennen gelernt hätten, die in der Nachbarschaft leben und arbeiten, jedoch vorher keinen Kontakt zu einander hatten. Das Programm wird als „*kommunikatives*“, „*kreatives*“ und „*experimentelles*“ Programm gewertet, das von der Möglichkeit, einfach und unkompliziert Dinge umzusetzen, profitiert. Dies zeigt z.B. der nachfolgende Slogan eines Befragten „*Mut zum Experiment, Ressourcen suchen – Ressourcen ausnutzen, Verschüttertes kann wieder ausgegraben werden.*“

4.2.2 Fallstudie Köln-Chorweiler

Grundlage der nachfolgenden Ausführungen sind Interviews, die zu zwei verschiedenen Phasen des LOS-Programms im Stadtteil Chorweiler durchgeführt wurden. Von Oktober bis Dezember 2004 wurden Interviews mit allen 10 Trägern und Einrichtungen in Chorweiler geführt, die in der ersten LOS-Förderphase Träger eines Mikroprojektes waren. Zum Jahreswechsel Dezember 2005/Januar 2006 fanden 7 Interviews mit ausgewählten Teilprojekträgern und Vertretern des Begleitausschusses statt.

4.2.2.1 LOS-Förderphase 2003/2004

Projektmanagement und Organisatorischer Ablauf

Die Phase der Antragstellung war in der ersten LOS-Förderphase von vielen Unsicherheiten, Unstimmigkeiten und Überarbeitungen gekennzeichnet. Einige Projektträger bekamen ihre Anträge mehrmals zur Überarbeitung zurück. Dadurch kam es zu einer Zeit der Ungewissheit, ob das Projekt gefördert wird. Gleichzeitig minderte sich aufgrund des vom Programm vorgegebenen Zeitrahmens die Zeit, die für die Umsetzung blieb.

Positiv hervorgehoben wurde die unkomplizierte und komprimierte Form der Antragstellung. Viele Träger haben mit anderen Stiftungen und Förderungen Erfahrungen mit umfangreicheren und komplexeren Antragsverfahren gemacht. Hier fanden die Unterstützungs- und Vorleistungen der Regiestelle in Berlin positive Würdigung. Während einige Projektträger ausführliche Projektdokumentationen verfassten und dies als eine der Selbstverständlichkeiten ihrer täglichen Arbeit vorstellten, kritisierten andere Projektträger den hohen Verwaltungsaufwand des LOS-Programms.

Das Abrechnungsverfahren wurde in den Interviews sehr kritisch beurteilt. Es sei sehr zeitaufwändig und böte wenige Möglichkeiten einer effektiven Kontrolle für die Förderer. Mehrfach wurde gewünscht,

das finanzielle Abrechnungsverfahren erheblich zu vereinfachen und eher durch eine inhaltliche Dokumentation zu ergänzen, die ohnehin von einigen Trägern intern geschrieben wird.

Förderlich für die Vernetzung der Träger und Einrichtungen waren die Gremienstrukturen des LOS-Programms mit den Zielgebietskonferenzen und Begleitausschusssitzungen sowie die Teilnahme an den Workshops der Fachhochschule. Allerdings gaben viele der Interviewten an, aus Mangel an Zeitkapazitäten auf diese Angebote verzichtet zu haben, obwohl prinzipiell Interesse und Bedarf bestand. Aus den Einrichtungen wurden mitunter unterschiedliche Mitarbeiter zu den Gremiensitzungen entsandt. Dadurch bestand immer wieder Klärungsbedarf, damit die Anwesenden den gleichen Wissensstand haben.

In den Interviews wurde deutlich, dass der lokale Aktionsplan bei der Entwicklung der Projektkonzepte fast keine Rolle gespielt hat. Die Projektideen bestanden zum größten Teil bereits vorher und LOS wurde als eine Finanzierungsmöglichkeit für die Umsetzung genutzt. Dennoch sagten die Interviewten, dass sie ihre Anliegen und ihre Problemsicht im lokalen Aktionsplan wieder finden.

Eine Bedarfsermittlung durch die Projektträger hat im Vorfeld der ersten Förderphase nicht stattgefunden. Die Ideen für die LOS-Projekte ergaben sich zum einen Teil aus dem konkreten Bedarf, der in den Einrichtungen erkannt wurde, zum anderen haben die Zielgruppen selbst Anregungen gegeben.

Die durch die Fachhochschule angebotenen Workshops wurden nur von wenigen der befragten Projektträger besucht. Als Hinderungsgrund wurde zumeist der Mangel an Zeit genannt. Einige Befragte sehen zu den angebotenen Themenstellungen bei sich selbst oder den Mitarbeitern keinen Fortbildungsbedarf. Es war auffällig, dass Mitarbeiter der befragten Einrichtungen, die die Workshops der Fachhochschule besucht haben, dann auch an allen Workshops teilgenommen haben. Diejenigen, die an Workshops teilnahmen, hoben die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Mikroprojekträgern positiv hervor. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass die Information über die Workshops per Email nicht als ausreichend empfunden wurde und auch die Rolle der Fachhochschule nicht deutlich genug geworden ist.

Bürgerbeteiligung und Bürgeraktivierung

Die Zielgruppen wurden in der ersten Förderphase nicht in dem gewünschten Maße beteiligt. Als zentraler Angelpunkt hat sich immer wieder der Zeitfaktor herausgestellt. Möglicherweise liegt es auch daran, dass der Zeitrahmen im LOS-Förderprogramm gegenüber anderen Förderprogrammen sehr kurz gesetzt ist und die Umsetzung von Mikroprojekten mit nachhaltigen Wirkungen vorsieht. Die Projektlaufzeit der ersten Förderphase war in Köln durch die späte Zusage der Förderung und verschiedene andere Probleme in der Anlaufphase zusätzlich verkürzt.

Damit konnte eine Beteiligung der Zielgruppen an der Entwicklung von Projektideen nicht stattfinden. Im Begleitausschuss Chorweiler war am Ende der Förderphase nur eine Person involviert, die als Vertreterin der Bewohner teilnahm. Zur Partizipation der Bevölkerung am LOS-Programm wurde von den Interviewten der Vorschlag geäußert, die Bürger zukünftig stärker in den Begleitausschuss zu integrieren und die Entscheidung über die Förderung von Projekten an die Bewohner vor Ort abzugeben. Dadurch entstünde dann die Chance, dass Vertreter der Zielgruppen selbst darüber entscheiden können,

welche Projekte sie als sinnvoll und förderungswürdig erachten. Gleichzeitig würde Verantwortung an die Bewohner Chorweilers abgegeben, für die das LOS-Programm schließlich einen Nutzen haben soll. Durch ein solches Verfahren ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich wirklich auch Einzelpersonen oder Gruppen mit einer Projektidee bewerben größer, da die Bürgernahe gegeben wäre und über das Programm sicher auch mehr im Stadtteil gesprochen werden würde.

Einerseits gab kein Projektträger der ersten Förderphase in Chorweiler an, Vertreter der potenziellen Zielgruppe eines Projektes über LOS informiert und nach den eigenen Ideen, Wünschen und Bedürfnissen für ein Projekt befragt zu haben. Andererseits gab es bereits in der ersten Förderphase ein Projekt, das zustande kam, weil ortsansässige Jugendliche mit Migrationshintergrund auf einen Träger vor Ort zugegangen sind und ihm von ihrer Projektidee erzählt haben. Bei diesem Projekt hat die Einrichtung die Trägerschaft für das Projekt übernommen und die Jugendlichen bei der Gestaltung eines Raumes als Anlaufstelle für Beratungsangebote begleitet und unterstützt.

Nachhaltige Wirkungen

Ein zentraler Punkt der Interviews war, die Träger nach ihrer Meinung zur Wirksamkeit der Projekte zu befragen und insbesondere auf die Nachhaltigkeit der Wirkungen zu blicken. Unter Nachhaltigkeit wurde dabei der Rückgriff auf lokale Potentiale, die Aktivierung von Bürgern und die Wirksamkeit von Projekten über den Förderzeitraum hinaus verstanden.

Die Bedingungen für die Nachhaltigkeit sozialer Projekte werden von den Projektträgern sehr unterschiedlich definiert. Während einige Nachhaltigkeit an der Art der Umsetzung eines Projektes ausmachen, sehen andere als wichtige Voraussetzung für das Erzielen nachhaltiger Wirkungen eine langfristige Finanzierung von Personal zur Sicherstellung eines kontinuierlichen Angebotes. Entsprechend unterschiedlich fallen auch die Einschätzungen zu der Frage aus, ob das LOS-Programm den Bedingungen für nachhaltige Wirkungen entsprochen habe. Während mitunter ein klares „Ja, natürlich“ die Antwort war, wurde in anderen Gesprächen kritisiert, bei derart kurzfristiger Finanzierung und Projektdauer überhaupt den Anspruch nachhaltiger Wirkungen erheben zu wollen.

Aus Sicht der Projektträger der ersten Förderphase hat das LOS-Programm, wenn es darum geht, nachhaltige Wirkungen zu erzeugen, genau an dieser Stelle seinen Schwachpunkt. Es wurde immer wieder kritisiert, dass LOS eine Förderung für höchstens knapp ein Jahr bewilligt und die Projektträger nach Abschluss einer Förderphase nicht sicher davon ausgehen können, dass sie auch weiterhin durch LOS gefördert werden. Darüber hinaus lief die erste Förderphase schleppend an und der Projektzeitraum reduzierte sich so auf wenige Monate. Ein weiteres Problem hinsichtlich der Nachhaltigkeit war der Übergang zur zweiten Förderphase, da es dabei einen zu großen Leerlauf gab. Daraus resultierte Unklarheit und Unsicherheit sowohl auf Seiten der Projektträger als auch der Zielgruppen.

Nachhaltige Wirkungen wurden in erster Linie in der Informationsweitergabe, in der Kommunikation und Vernetzung im Gebiet Chorweiler gesehen. So wurden neue Kontakte zwischen Einrichtungen hergestellt, Kooperationen angeregt und bestehende Netzwerke ausgebaut. Auch sei es durch das LOS-Programm möglich gewesen, den Bezirksjugendpfleger aufgrund seiner Doppelfunktion als LOS-Koordinator besser kennen zu lernen, der erst seit kürzerem für das Gebiet Chorweiler zuständig war. In einzelnen Mikroprojekten zeichnen sich schon nachhaltige Wirkungen ab:

- So wurde ein Stadtteilführer erstellt, indem alle sozialen Einrichtungen vor Ort aufgeführt sind und der sich problemlos immer wieder aktualisieren lässt. Diese Broschüre hat den Informationsfluss zwischen den Einrichtungen erleichtert, da Kontaktdaten und Ansprechpartner jederzeit einsehbar sind. Die Broschüre bietet eine größere Transparenz, vereinfacht die Kommunikation der unterschiedlichen Institutionen und trägt dazu bei, dass Angebote gezielt aufeinander abgestimmt werden. Ein anderer positiver Aspekt ist in der dreisprachigen Gestaltung der Broschüre zu sehen, da sie somit den Zugang zu Angeboten und Einrichtungen auch für Nicht-deutschsprachige erleichtert.
- Der Ausbildungs-/ Praktikumpool hat ein Netzwerk zu den ansässigen Firmen und Betrieben im Stadtteil geschaffen. Die Jugendlichen bekommen dadurch leichter Einblick in Ausbildungsberufe und auch Zugang zu den Betrieben.
- Es hat sich eine Stadtteilband gegründet, die auch über LOS hinaus bekannt geworden ist und durch ihre Auftritte bei verschiedenen Veranstaltungen auf Chorweiler aufmerksam macht. Für die zweite Förderphase der Stadtteilband ist angedacht, dass Musiker als Musiklehrer tätig werden. („Musiker erteilen mitunter Jugendlichen Musikunterricht und lernen dafür die Sprache.“) Weiterhin „ist ein Gedanke, durch gezielte Beratung den einen oder anderen als Musiklehrer in die Selbständigkeit zu führen“. Ein anderer Aspekt ist, dass die Band künftig einen Zusammenhalt für die verschiedenen in Chorweiler vertretenen Ethnien darstellen soll und so einen Beitrag zur Identifikation der Bevölkerung mit ihrem Stadtteil leistet.
- Die „Präsentationswerkstatt“ hat dafür gesorgt, dass vielen arbeitslosen Menschen in Chorweiler die Bedeutung eines Bewerbungsfotos innerhalb von Bewerbungsverfahren vermittelt werden konnte. Gleichzeitig konnten sie preisgünstig mit qualitativ hochwertigen Bewerbungsfotos versorgt. Auf der anderen Seite konnte sich durch die Präsentationswerkstatt ein bereits lange Zeit arbeitsloser Migrant Praxiswissen im Umgang mit modernster Fotografiertechnik aneignen und im Umgang mit Kunden seine sozialen und sprachlichen Kompetenzen weiterentwickeln. Weiterhin ist nun angedacht, diesem Migranten den Weg in die Selbständigkeit zu ebnen und dahingehend Unterstützung zu leisten.

Andererseits war ein Großteil der Projekte der ersten Förderphase nicht darauf ausgerichtet, Strukturen zu schaffen, die auch nach Ende des Projektes Bestand haben und hat sich somit zu wenig an den neuartigen Förderbedingungen des LOS-Programms orientiert. In der Anlaufphase war zuviel Klärungsbedarf und Unklarheit, was zu Verzögerungen bezüglich des Projektbeginns führte. Aufgrund des engen zeitlichen Rahmens konnten die Zielgruppen nicht in dem gewünschten Maße in der Projektentwicklung und -durchführung beteiligt werden.

Viele Projekte litten darunter, dass die LOS-Mittel nicht ausreichten, um Mitarbeiter allein für die Durchführung des Projektes frei- oder einzustellen. Der Zeitrahmen der ersten Förderphase wurde von den meisten als zu kurz beschrieben. Daraus resultierte, dass die Personen, die mit den Projekten betraut waren, nicht ihre volle Arbeitskraft allein auf das Projekt verwenden konnten bzw. als Honorarkraft zu wenig Zeitbudget zur Verfügung hatten. Damit waren im Vorfeld schon keine optimalen Voraussetzungen geschaffen, zukunftsorientiert zu arbeiten, um nachhaltige Wirkungen erzielen zu können.

4.2.2.2 LOS-Förderphase 2004/2005

Lerneffekte durch das LOS-Programm

Das LOS-Programm wurde von den betroffenen Akteuren ambivalent beurteilt. Angesichts der vergleichsweise niedrigen Fördersummen und dem hohen organisatorischen Aufwand herrschte eine deutliche Skepsis vor. Dies änderte sich erst im Verlaufe der zweiten Förderphase. Einerseits war eine Tendenz zur "Gewöhnung" oder "Abfinden" der Träger mit Formen der Projektförderung zu beobachten. Da der Stadtteil seit 9 Jahren durch das Bund-Länder-Programm "Soziale Stadt" gefördert wurde und das Programm jetzt ausgelaufen ist, sind die Träger andere Förderstrukturen und Fördersummen gewöhnt. Für die Träger, die bereits Erfahrungen mit Projektförderung hatten, zeigte sich der Lerneffekt, dass mit dem LOS-Programm nicht die üblichen Projekte gefördert werden sollten, sondern ganz andere Projekte konzipiert und umgesetzt werden sollen. Während in den bisherigen Förderprogrammen der Schwerpunkt auf Planungszeiträume von mehreren Jahren und die überwiegende Förderung von Personalmitteln lag, zielt das LOS-Programm auf Mikroprojekte im wörtlichen Sinne, die im Rahmen der bisherigen Förderstrukturen nicht umgesetzt wurden und baute vornehmlich auf Bürgerengagement und ehrenamtliche Unterstützung. Eine Akteurin sagte, dass sie dies eigentlich erst im Verlaufe der dritten Förderphase erkannt hat. Teil dieses Lernprozesses ist die Erkenntnis, dass man auch mit wenig Geld viel bewirken kann. So können erfolgreiche Konzepte aus anderen Stadtteilen nun importiert werden. Ein Beispiel ist die Ausbildungsbörse, die regelmäßig in mehreren Kölner Stadtteilen durchgeführt wurde und dann auch im Stadtteil Chorweiler realisiert wurde.

Von Akteuren, die noch nicht so lange im Stadtteil Chorweiler aktiv sind, wurde das LOS-Programm als ein guter Einstieg in die Stadtteilnetzwerke genutzt und Kontakte mit Kooperationspartnern geknüpft. Bei anderen Akteuren und Trägern wurden keine Lerneffekte geltend gemacht, da sie die Bearbeitung der Projekte als Teil ihrer professionellen Routine sehen.

Vor allem der Aufbau der Gremien- und Entscheidungsstrukturen wird von Seiten der Koordinatoren als wichtiger Lerneffekt gesehen, mit dem auch Neuland betreten wurde. Die verändernde Wirkung des Programms in Bezug auf die kommunalen Verwaltungsstrukturen wurde als gering eingestuft. Das Bewusstsein für die LOS-Philosophie ist noch nicht ausreichend in Stadtpolitik eingebettet. Gleichzeitig wird die Rückendeckung der Politik und Verwaltung als wichtiger Erfolgsfaktor gesehen, da das LOS-Programm nicht als reiner Bottom-Up-Ansatz realisiert werden kann.

Programmstruktur

Abgesehen von der ersten Förderphase werden die organisatorischen Rahmenbedingungen durchgehend positiv beurteilt. Die erste Förderphase stellt aufgrund der extrem kurzen Beantragungs- und Durchführungsphase bei gleichzeitigem Aufbau der Entscheidungsstrukturen eine Ausnahme dar.

Während anfangs die skeptischen Töne angesichts des Beantragungsverfahrens und der zu schaffenden Gremienstruktur vorherrschten, haben sich die Arbeitsabläufe zwischenzeitlich eingespielt. Das Online-Verfahren bei der Antragstellung wird als effektiv wahrgenommen, da keine langen Antragstexte formuliert werden müssen und die Struktur vorgegeben ist. Auch die Hilfestellungen durch die Regiestelle der Stiftung SPI werden als hilfreich eingeschätzt. Mit der dritten Förderphase ist das Handbuch nochmals verbessert worden, so dass der Prozess effektiver wurde und weniger Verwaltungsaufwand anfiel.

Nur die finanzielle Abwicklung und das Abrechnungsverfahren werden sehr kritisch beurteilt, da sie mit einem unverhältnismäßig hohen organisatorischen Aufwand verbunden sind.

Teilweise wird das Programm nur als zusätzliche Fördermöglichkeit wahrgenommen. Sehr kritisch wird nach wie vor die kurze Laufzeit beurteilt. Obwohl die Förderrichtlinien keine Fortsetzungsprojekte im strengen Sinne zulassen, sind faktisch eine Reihe von Projekten über mehrere Förderperioden fortgesetzt worden, um diese konzeptionellen "Mängel" des LOS-Programms zu kompensieren, eine mittelfristige Kontinuität und damit den Erfolg der Mikroprojekte sicherzustellen.

Lokaler Aktionsplan

Vor allem von den Teilnehmern des Begleitausschusses wird der lokale Aktionsplan als hilfreiches Instrument zur Bedarfsermittlung im Stadtteil gesehen. Er dient als mittelfristige Planungsgrundlage, die "abgearbeitet" werden muss. Für die Träger ist der lokale Aktionsplan bei der Beantragung und Durchführung der Projekte wenig relevant. Hier wird noch Handlungsbedarf von Seiten der Koordination gesehen, den Trägern strategisches Denken und Zielentwicklung intensiver zu vermitteln. Zudem wäre eine Erweiterung des Aktionsplans auf Stadtebene denkbar und wünschenswert

Gremienstruktur

Die Gremienstruktur und die Kooperation zwischen Koordination, Begleitausschuss und Projektträgern funktioniert gut. Durch die zentrale Position der Koordination geht diese Aufgabe mit einer hohen Arbeitsbelastung einher. Deshalb haben alle Koordinatoren personelle Unterstützung zur Wahrnehmung der Koordinationsaufgaben. Nur durch diese Arbeitsteilung ist ein reibungsloser Ablauf der Koordinationsfunktionen möglich. Die Besetzung der Gremien wird naturgemäß von Verwaltungsvertretern dominiert.

Da auch der *Begleitausschuss* im Zuge des Beantragungsverfahrens zeitlich stark in Anspruch genommen war, hat man im Verlauf der zweiten Förderphase das Verfahren optimiert, so dass nicht mehr jedes Mitglied des Begleitausschusses alle Mikroprojektanträge lesen muss, sondern im Vorfeld Kurzfassungen als Entscheidungsgrundlagen erstellt und verteilt werden. Dadurch lassen sich die Begleitausschusssitzungen effektiver und kürzer gestalten. Auch die Kontrollfunktion wird vom Begleitausschuss gewährleistet. Im Einzelfall stellen Antragsteller ihre Projekte in den Sitzungen vor, insbesondere wenn der Träger im Stadtteil bislang nicht bekannt war. Im Bedarfsfall werden neben dem zweiten Stammblatt als Erfolgskontrolle auch zusätzliche mündliche Berichte von den Mikroprojekten eingeholt.

Die Zusammensetzung des Begleitausschusses ist seit der ersten Förderphase stabil, es hat keine Fluktuation gegeben und es sind auch zwei Bürger feste Teilnehmer des Gremiums. Als neue Qualität und fast "revolutionäres Verfahren" wird der Begleitausschuss von den Stadtteilakteuren beurteilt, weil es hiermit erstmals gelungen ist, dass Entscheidungen über die Vergabe von Mitteln im Stadtteil von Stadtteilakteuren gefällt werden. Dies wird als eine Demokratisierung der Entscheidungsstrukturen im Sinne des Subsidiaritätsprinzips gesehen. Hier bietet sich erstmals ein bürgernahes Steuerungsinstrument, das die Vergabe von Finanzmittel auf Stadtebene entscheiden kann.

Die *Zielgebietskonferenz* wird von den Akteuren unterschiedlich beurteilt. Ein Teil sieht die Zielgebietskonferenz als Austauschgremium, das konstante Teilnehmerzahlen hat. Ein anderer Teil sieht die damit verbundenen Erwartungen nicht erfüllt und weist auf die geringe Teilnehmerzahl hin. So gab es bei Veran-

staltungen im Rahmen des Programms "Soziale Stadt" wesentlich mehr Resonanz. Entsprechend gibt es Vorschläge mehr Öffentlichkeitsarbeit zu machen, um mehr Bewohner für die Teilnahme zu gewinnen. Auch die Aufgaben der Zielgebietskonferenz sollte genauer definiert haben, um eine gemeinsame Zielrichtung festzulegen und keine falschen Erwartungen zu wecken.

Auf der Stadtebene wurde die *Ämterkonferenz* mit Vertretern aller durch das LOS-Programm betroffenen Ämter installiert. Dieses Gremium stieß auf wenig Interesse bei den Ämtern. Bei den letzten Sitzungen waren nur noch wenig Teilnehmer anwesend.

Begleitung und Beratung durch die Fachhochschule Köln

Im Rahmen der Antragsstellung hat die Fachhochschule Köln eine Beratungs- und Fortbildungsfunktion für die Mikroprojekträger wahrgenommen und Unterstützungsfunktionen bei der Organisation und Umsetzung des Antragsverfahrens geleistet. Die Fachhochschule war auf der Koordinationsebene an der Konzeptentwicklung beteiligt und hat Unterstützung bei den Durchführung Starterkonferenzen gegeben. Die Unterstützungsleistungen wurden von den Koordinatoren und dem Begleitausschuss positiv wahrgenommen und als eine wichtige Stütze vor allem zu Anfang der ersten Förderphase gesehen. Hervorgehoben wird die Erstellung und Nutzung eines Kriterienkataloges, der zur Beurteilung der Mikroprojekte immer noch genutzt wird. Die Fortbildungsveranstaltungen hatten gemessen an der Teilnehmerzahl relativ wenig Anklang bei den Trägern gefunden. Diejenigen, die an den Fortbildungen teilgenommen haben, zeigten sich aber sehr zufrieden und haben die Veranstaltungen als sehr hilfreich gelobt.

Den Koordinatoren und besonders den Trägern waren die Funktion und der Nutzen durch die Begleitung der Fachhochschule nicht immer klar, so dass das Beratungskonzept nicht in dem geplanten Maße durchgeführt werden konnte. Hier hätte im Vorfeld mehr aktive Aufklärungsarbeit geleistet werden müssen, um die Ressentiments der Träger in dem Stadtteil abzubauen.

Vernetzung im Stadtteil

Chorweiler blickt auf eine langjährige Tradition als Sanierungsgebiet und Förderung aus dem Bundesländer-Programm Soziale Stadt zurück. Aus diesen und anderen Zusammenhängen gibt es eine vielfältige Trägerlandschaft im Stadtteil und viele Vernetzungsinitiativen und Vernetzungsgremien. Die Vernetzung geschieht jedoch immer zielorientiert und themengebunden und ist nicht auf einen mittelfristigen Zeitraum angelegt. Andererseits gibt es das interkulturelle Netzwerk, das sich mit spezifischen Problemen zum Thema Interkulturalität auseinandersetzt. Die Vernetzungskultur wird eher als Zweckgemeinschaften beschrieben und das Gemeinwesen ist nicht so ausgeprägt wie das in anderen Stadtteilen zu beobachten ist. Ein Beispiel ist die Durchführung der Zukunftswerkstatt oder der Ausbildungsbörse, die eher einmaligen Charakter haben. Was von mehreren Akteuren eingeklagt wird, ist ein übergeordnetes Gremium, das den allgemeinen Austausch über die Situation und Probleme im Stadtteil ermöglicht. Diese Forderung steht etwas im Widerspruch zu der geringen Resonanz, den die Zielgebietskonferenz im Stadtteil gefunden hat. Es gibt in Chorweiler viele Doppelstrukturen, zwischen denen ein Austausch installiert werden muss. Mit dem Modellvorhaben zur sozialraumorientierten Vernetzung, das auch in Chorweiler als Modellstandort stattfindet, wird die Chance gesehen, dauerhafte Vernetzungsstrukturen zu etablieren.

Bürgerbeteiligung und Bürgeraktivierung

Die vielfach in der Literatur dokumentierten Probleme der Partizipation von Bürgern treffen auch auf die Situation in Chorweiler zu. Die Konzeption von LOS ist in erster Linie auf kommunale und freie Träger zugeschnitten, so dass Projekte, die direkt von Bürgern initiiert werden, nicht beantragt wurden. Die Bürger sind über diese Fördermöglichkeiten nur unzureichend informiert, so dass die Erwartung, dass Projektinitiativen von Bürgern ausgehen, auch wenig realistisch war. Auch in den Gremien wie dem Begleitausschuss und der Zielgebieteskonferenz waren nur wenige Bürger involviert. Aber es ist gelungen, dass zwei Bürger über alle drei Förderphasen im Begleitausschuss mitgewirkt haben.

Bürgerpartizipation und -aktivierung kann nur gelingen, wenn die diskutierten Themen an den eigenen Interessen und Bedürfnissen der Bürger anknüpfen. Dies ist bei allgemeinen Themen der Stadtteilentwicklung oder einer Strategie- und Zieldiskussion wie bei der Zielgebietskonferenz nicht möglich.

Dazu kommen massive sprachliche Probleme, die eine gemeinsame Arbeit mit anderen Akteuren erschweren. Sogar gut ausgebildete russlandstämmige Akademiker verfügen oftmals nicht über ausreichende Deutschkenntnisse, um gestaltend an LOS-Projekten mitzuwirken.

In den Mikroprojekten ist es natürlich in vielen Fällen gelungen, Bürger im Rahmen des Projektes zu aktivieren. Inwiefern dies längerfristige Wirkung hat, ist noch nicht absehbar und wird von den Trägern eher skeptisch beurteilt und ist auf lokaler Ebene nur bedingt lösbar. Hierfür müssten auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Rahmenbedingungen geschaffen werden.

In einem Mikroprojekt wird zurzeit eine aktivierende Bewohnerbefragung zum Thema "Wohnen und Arbeit" geplant, um einerseits mehr über die Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Bürgerbeteiligung zu erfahren und gleichzeitig zum aktiven Engagement im Stadtteil hinzuwirken.

Nachhaltigkeit

Die strukturellen Förderbedingungen des LOS-Programms bieten keine idealen Rahmenbedingungen, um nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Hierfür werden Projektkonzepte mit einer mehrjährigen und kontinuierlichen Laufzeit benötigt. Um Nachhaltigkeit zu erzeugen, müssen personale Netzwerke und Strukturen geschaffen werden. Kontinuierliches ehrenamtliches Engagement basiert auf vertrauensorientierten Beziehungen, deren Aufbau eines längeren Zeitraums bedarf.

Deshalb sind nach Meinung der Stadtteilakteure Wirkungen der Kurzfristmikroprojekte über den Projektförderzeitraum hinaus nicht zu erwarten. Nachhaltige Effekte werden eher bei der Förderung der Vernetzung zwischen den Trägern gesehen, da hier Verbindungen und Kontakte geschaffen wurden, die bislang nicht existierten. Hier gibt es auch erste Ansätze zum gegenseitigen Informationsaustausch wie die Zukunftskonferenz, die auch zukünftig fortgesetzt werden wird (vgl. folgender Abschnitt).

Als herausragender Effekt wird von einem Akteur die Öffnung der Schulen in den Sozialraum und die Kooperation zwischen Stadtteil- und Schulakteuren genannt. Dies ist in der Vergangenheit öfter versucht worden, war aber erst im Zusammenhang mit der "Ausbildungsbörse Chorweiler" erfolgreich und es ist absehbar, dass diese Kooperation fortgesetzt wird.

Auch aus anderen Mikroprojekten gibt es Hinweise auf nachhaltige Wirkungen. Wenn die Existenzgründungsberatungen nur eine Quote von 5% mittelfristig erfolgreichen Gründungen verzeichnen können, hat dies einen nachhaltigen Effekt, der sich auch für die öffentliche Hand rechnet.

Ein Ansatzpunkt für die Förderung von Nachhaltigkeit wird in der verstärkten Beteiligung von Bürgern und ehrenamtlichem Engagement gesehen. Hier besteht noch klarer Handlungsbedarf und es besteht auch ein Mangel an Konzepten, wie dies zu realisieren ist. Die Durchführung der aktivierenden Bewohnerbefragung ist ein erster Schritt hier Abhilfe zu schaffen.

Zwischenresümee

Im Rahmen der Interviews wurden die Interviewpartner in der Abschlussfrage darum gebeten, ihre Erfahrungen oder Einschätzung mit dem LOS-Programm während der vergangenen zwei Jahre in einem Wort oder Slogan zusammenfassen. In den Aussagen überwogen positive Resümeees, die aber auch die ambivalente Haltung gegenüber dem Programm zum Ausdruck bringen. Dies sind Aussagen wie, "*Sehr erfolgreich*", "*Positive Mosaiksteine im Sozialgefüge*", "*Gemeinsam etwas auf die Beine stellen, um vor Ort etwas zu schaffen*" oder "*Großer Seufzer, gute Sache*". Schon während der Projektphase bildete sich auch eine Form der Identifikation mit dem Programm, die durch die Selbstbezeichnung "*Losianer*" für die Akteure im LOS-Programm deutlich wird.

4.3 Netzwerkanalyse der Einrichtungen in Chorweiler

Im Juni 2005 wurde eine Netzwerkanalyse der Akteure und Einrichtungen im Stadtteil Chorweiler durchgeführt, um die Strukturen der Kooperation zu erheben und Empfehlungen für die Gestaltung der Kooperationskultur in Chorweiler abzuleiten. In einem ersten Schritt wurden alle relevanten sozialen Einrichtungen und Träger erhoben, die zunächst insgesamt 70 Institutionen umfasste. Diese Liste wurde aufgrund von Doppelnennungen etc. bereinigt und bildete mit 59 Einrichtungen die Grundlage für eine schriftliche Befragung der Einrichtungen mit dem methodischen Instrument der Netzwerkanalyse (vgl. Schubert u.a. 2001). Die Liste wurde an alle 59 Einrichtungen mit der Bitte versandt, anzugeben mit welchen Einrichtungen Kooperationen gepflegt werden und ob diese schon vor dem LOS-Programm existierten. Von diesen 59 Einrichtungen haben 40 Institutionen (68%) den Fragebogen zurückgesandt.

Für die Darstellung der Netzwerkbeziehungen in Chorweiler wurden die einzelnen Einrichtungen in die vier Sektoren Öffentliche Träger, Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, Vereine / Initiativen und gewerbliche Einrichtungen unterteilt. Der Anteil der einzelnen Sektoren an der Gesamtzahl der Einrichtungen stellt sich wie folgt dar:

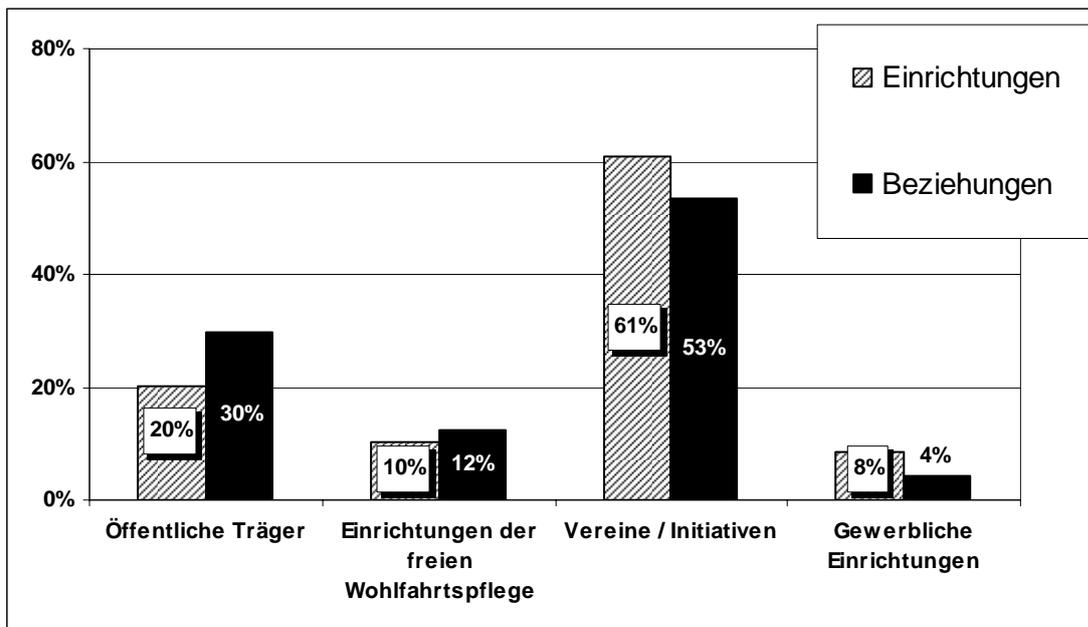
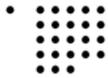


Abbildung 22: Anteil der Einrichtungen am Gesamtnetzwerk und Anteil der Beziehungen nach Sektoren

Von den 59 Einrichtungen, die im Rahmen der Netzwerkanalyse befragt wurden und die an dem Programm LOS beteiligt sind, stellen Vereine und Initiativen mit 61% den Großteil der Institutionen, die Öffentlichen Träger sind mit 20% der Akteure, die Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege mit 10% und die gewerblichen Einrichtung mit 9% vertreten.

Während die Vereine und Initiativen mit 61% den größten Anteil der Akteure stellen, sind sie mit einem Anteil von 53% bei den Kooperationsbeziehungen unterrepräsentiert. Demgegenüber zeigen die Öffentlichen Träger einen sehr hohen Vernetzungsgrad. 30% der Vernetzung wird von ihnen bestimmt, obwohl sie nur einen Anteil von 20% der Akteure darstellen.

Im Folgenden sollen nun die Netzwerkbeziehungen der jeweiligen Sektoren gezeigt und analysiert werden. Farblich kenntlich gemacht wurden die Beziehungen, die bereits vor LOS existierten (rote Linien) sowie die Beziehungen, die durch LOS entstanden sind (blaue Linien). Des Weiteren wurden die einzelnen Einrichtungen entsprechend ihrer sektoralen Zugehörigkeit mit unterschiedlichen Symbolen gekennzeichnet.



FH Köln
Angewandte
Sozialwissenschaften

Strukturen der Zusammenarbeit durch LOS in Chorweiler

- öffentliche Träger
 - ▼ Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege
 - ◆ Vereine / Initiativen
 - gewerbliche Einrichtungen
- schmale Linie:
Kooperation existierte bereits vor LOS (88%)
- breite Linie:
Kooperation ist durch LOS entstanden (12%)

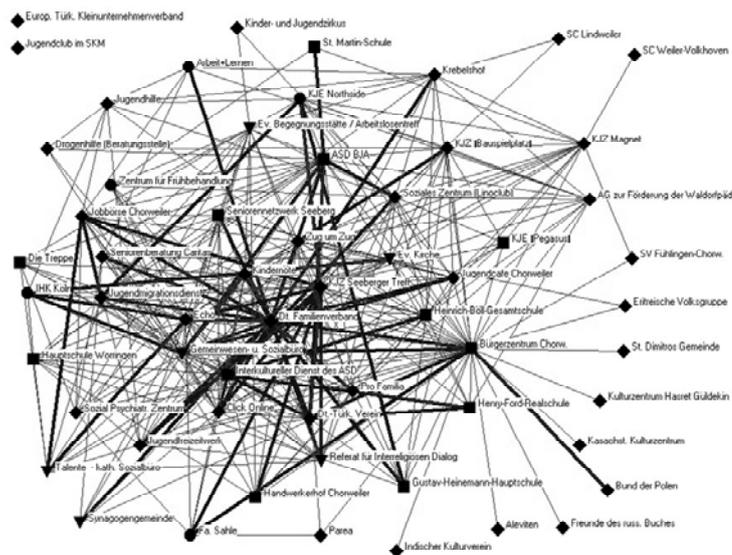


Abbildung 23: Netzwerke der Kooperationen von Einrichtungen in Chorweiler durch das LOS-Programm

Das Kooperationsnetzwerk der Einrichtungen in Chorweiler wird von insgesamt 455 Kooperationsbeziehungen getragen und weist eine Dichte von 13% auf, das heißt 13% aller möglichen Beziehungen wurde realisiert. Einen Vergleichsmaßstab bilden Netzwerkanalysen der Stadtteilakteure, die Schubert/Spieckermann (2001) in Kalk und Mülheim durchgeführt haben. Hier wurden Vernetzungsdichten bei den engen Kooperationsbeziehungen von 7 bzw. 8 % festgestellt. Trotz Einschränkungen bei der Vergleichbarkeit der Netzwerkuersuchungen kann für Chorweiler eine hohe Vernetzungsdichte konstatiert werden.

88% dieser Beziehungen existierten bereits vor LOS, während 12% der Verbindungen erst durch das Programm LOS entstanden sind. Zu den ursprünglich 400 bereits vor LOS existierenden Kooperationen sind also 55 neue Verbindungen hinzugekommen. Dies bedeutet einen Zuwachs von fast 14%, die aufgrund der Vernetzungsaktivitäten im Rahmen des LOS-Programms realisiert wurden.

Dabei wurden weniger neue Akteure in das Netzwerk integriert, sondern die vorhandenen Netzwerke gestärkt beziehungsweise ergänzt, in dem Verbindungen zwischen Akteuren aufgebaut wurden, die vorher nicht existierten. Man kann von einer Konsolidierung der bestehenden Netzwerkstrukturen sprechen.

Eine differenzierte Betrachtung der Vernetzungsaktivitäten zeigen die Vernetzungsdichten zwischen den Sektoren. In der folgenden Abbildung wurden dazu über- und unterdurchschnittliche Vernetzungen farblich hervorgehoben.

Dichten	Öffentliche Träger	Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege	Vereine / Initiativen	Gewerbliche Einrichtungen
Öffentliche Träger	24%	32%	16%	12%
Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege	17%	33%	15%	0%
Vereine / Initiativen	15%	17%	9%	11%
Gewerbliche Einrichtungen	7%	13%	7%	0%
		überdurchschnittliche Dichten je Zeile		
		unterdurchschnittliche Dichten je Zeile		

Abbildung 24: Netzwerkdichte der Kooperationen von Einrichtungen in Chorweiler zwischen den Sektoren

Die Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege sind, obwohl sie zahlenmäßig nur einen kleinen Anteil (6 Einrichtungen) ausmachen, sehr gut mit den anderen Sektoren vernetzt und pflegen auch untereinander viele Kontakte. Dies scheint auf eine zielorientierte Netzwerkstrategie hinzudeuten. Demgegenüber zeigen die 5 gewerblichen Einrichtungen unterdurchschnittliche Vernetzungsstrukturen. Die öffentlichen Träger sowie die Vereine und Initiativen sind gut in das Netzwerk integriert und zeigen durchschnittliche Vernetzungsdichten ohne große Abweichungen. Nur die größte Gruppe der Vereine und Initiativen zeigt mit einer Dichte von 9% einen relativ niedrigen Wert bei der internen Vernetzung.

5 Resümee und Handlungsempfehlungen

5.1 Zusammenfassung

Rahmendaten zur Umsetzung des LOS-Programms in Köln

- Insgesamt wurden 111 Mikroprojekte zwischen 2003 und 2005 mit einem Finanzvolumen von 539211 € gefördert. Pro Mikroprojekt wurden im Durchschnitt 4800 € beantragt. Damit blieben die meisten Projekte unter der Förderhöchstsumme 10000 €.
- Die niedrige durchschnittliche Förderhöchstsumme pro Projekt bestätigte die LOS-Projektphilosophie, mit vergleichsweise geringen Fördersummen innovative Akzente im Stadtteil setzen zu können.
- Mit allen Mikroprojekten wurden in den beiden Förderphasen 3243 Teilnehmer in den Kölner Zielgebieten erreicht.
- Mit einem Frauenanteil von 59% der Teilnehmer ist es in der ersten Förderphase gelungen, überdurchschnittlich viele Frauen zur Teilnahme zu gewinnen. Im Verlauf der zweiten Phase ist dieser Anteil auf 42% zurückgegangen.
- Eine besondere Zielgruppe des LOS-Programms in Köln sind Jugendliche unter 25 Jahren. Ihr Anteil an den Teilnehmern der Maßnahmen konnte von 38% in der ersten Förderphase auf 46% in der zweiten Förderphase gesteigert werden.
- Langzeitarbeitslose sollen im Rahmen von LOS gefördert werden, um Ihnen die Chancen auf einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Es ist in den Mikroprojekten in Köln nur in eingeschränktem Maße gelungen, diese Zielgruppe zu aktivieren. Ihr Anteil an den Teilnehmern betrug nur 8 bis 10%.
- Bei der Umsetzung der Mikroprojektziele konzentrierten sich die Akteure überwiegend auf den Einsatz von Instrumenten, die auf die Berufsorientierung und Qualifizierung von Teilnehmern abzielten. Die Zielgruppen waren dementsprechend häufig Arbeitslose oder Jugendliche im Übergang zur Arbeitswelt. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten Maßnahmen zur Bildung oder Unterstützung der Vernetzung im Stadtteil.
- Mehr als drei Viertel der Projekte dienten zur Unterstützung der beruflichen Eingliederung. Ungefähr 20% hatten die Zielstellung Organisationen und Netzwerke zu unterstützen, die sich für benachteiligte Menschen einsetzen. Das Thema Existenzgründung spielte nur bei einer Minderheit der Projekte eine Rolle.
- Zur Philosophie des LOS-Programms zählen auch die Berücksichtigung von Querschnittsthemen wie Förderung von Chancengleichheit oder Förderung von Toleranz und Demokratie. Nur wenige Mikroprojekte haben ihre Projektkonzeption prioritär auf die Erfüllung der Querschnittsthemen ausgerichtet.

- 2003/2004 wurden 55% der Ziele vollständig und weitere 34% zum großen Teil erreicht. 2004/2005 sank der Anteil der vollständig erreichten Ziele auf 39%. In beiden Förderphasen lag der Anteil der kaum oder gar nicht erreichten Ziele nur bei 12% bzw. 16%.

Bewertung des LOS-Programms aus der Sicht der Akteure

- Angesichts der vergleichsweise niedrigen Fördersummen und des hohen organisatorischen Aufwands wurde das LOS-Programm skeptisch von den Trägern im Stadtteil beurteilt. Diese Einstellung änderte sich im Verlaufe der zweiten Förderphase.
- Sehr kritisch wurde besonders zu Beginn die kurze Laufzeit beurteilt. Obwohl die Förderrichtlinien keine Fortsetzungsprojekte im strengen Sinne zulassen, sind faktisch eine Reihe von Projekten (unter Anpassung der Handlungskonzepte) über mehrere Förderperioden fortgesetzt und als Produkt weiterentwickelt worden.
- Positiv hervorgehoben wurde die unkomplizierte und komprimierte Form der Antragstellung. Hier fanden die Unterstützungs- und Vorleistungen der Regiestelle in Berlin und das Onlineverfahren positive Würdigung.
- Das Finanzabrechnungsverfahren war sehr zeitaufwändig und erforderte angesichts der niedrigen Fördersummen zuviel organisatorischen Aufwand.
- Der lokale Aktionsplan wurde unterschiedlich eingeschätzt. Vor allem von den Teilnehmern des Begleitausschusses wurde der lokale Aktionsplan als hilfreiches Instrument zur Bedarfsermittlung im Stadtteil gesehen. Für die Träger war der lokale Aktionsplan bei der Beantragung und Durchführung der Projekte dagegen wenig relevant.
- Die Gremienstruktur und die Kooperation zwischen Koordination, Begleitausschuss und Projektträgern wurden allgemein positiv bewertet.
- Die Zielgebietskonferenz wurde von den Akteuren unterschiedlich beurteilt. Ein Teil sah die Zielgebietskonferenz als Austauschgremium an, das konstante Teilnehmerzahlen hatte. Ein anderer Teil sah die damit verbundenen Erwartungen nicht erfüllt und weist auf die geringe Teilnehmerzahl hin. (Die Teilnehmerzahlen unterschieden sich von Zielgebiet zu Zielgebiet teils erheblich)
- Die Probleme der Partizipation von Bürgern trafen auch auf die Situation in Köln zu. Die Konzeption von LOS war in erster Linie auf kommunale und freie Träger zugeschnitten. Sowohl Antragstellung als auch Abrechnungswesen erforderten diesbezügliche Grundkompetenzen. Aus diesem Grund wurden keine Projekte beantragt, die direkt von Bürgern initiiert und durchgeführt werden.
- Nachhaltige Effekte wurden vor allem bei der Förderung der Vernetzung zwischen den Trägern gesehen, da hier Verbindungen und Kontakte geschaffen wurden, die bislang nicht existierten. Dabei wurden weniger neue Akteure in das Netzwerk integriert, sondern die vorhandenen Netzwerke gestärkt beziehungsweise ergänzt.

5.2 Handlungsempfehlungen für das LOS-Programm

Implementierung des LOS-Programms

- ➔ Sehr viele Fragen und Probleme im Zusammenhang mit der Antragsstellung und der finanziellen Abrechnung mussten mit der Regiestelle in Berlin geklärt werden, statt sie vor Ort zu entscheiden. Dies erforderte zusätzlichen Gesprächsbedarf und verlangsamte die Entscheidungsprozesse. Hier wäre eine stärkere Verlagerung der Entscheidungskompetenzen auf die lokale Ebene im Sinne des Subsidiaritätsprinzips effektiver. Die Finanzabrechnung war zu aufwändig und sollte vereinfacht werden.
- ➔ Besonders für kleine Träger oder Privatpersonen stellte die Vor- und Fehlbedarfsfinanzierung ein Problem dar, da bei einer Kumulation von EU-Projekten mit dieser Finanzstruktur eine nicht unerhebliche Finanzsumme vorgehalten werden musste. Hier wäre die Vereinbarung von Abschlagszahlungen denkbar.
- ➔ Die LOS-Programmkonzeption sollte dahingehend geändert werden, dass Fortsetzungsprojekte ermöglicht werden. Hierdurch könnte eine mittelfristige Kontinuität besser sichergestellt und damit der Erfolg der Mikroprojekte gewährleistet werden. Faktisch wurde schon jetzt so verfahren, in dem in Abstimmung mit der Regiestelle die Handlungskonzepte der Projekte in aufeinander folgenden Förderphasen modifiziert oder fortgeschrieben wurden und Folgeprojekte auf der Basis älterer Ursprungskonzepte als Produkt weiterentwickelt und weitergeführt wurden.
- ➔ Der Zweck des lokalen Aktionsplans war für einige Träger noch nicht ersichtlich. Er müsste noch stärker als bisher in die Zielgebiete kommuniziert und transportiert werden. Den Akteuren vor Ort müssten zudem die Chancen und der Sinn des strategischen Denkens und der Zielentwicklung für die Stadtteilentwicklung näher gebracht werden. Zudem wäre eine Erweiterung des Aktionsplans auf Stadtebene denkbar und wünschenswert.

Inhaltliche Schwerpunktsetzungen

- ➔ Die vergleichsweise geringe Priorität der Querschnittsthemen in den Mikroprojekten bestätigte Erkenntnisse aus anderen EU-Programmen. Die Formulierung einer Vielzahl von inhaltlichen und thematischen Vorgaben führte zu einer Überfrachtung der Ansprüche an die Mikroprojekte. Es sollte eine Beschränkung auf die zentralen Themenbereiche erfolgen.
- ➔ Die gezielte Ausrichtung auf Zielgruppen war teilweise erfolgreich, wie bei der Beteiligung von Jugendlichen unter 25 Jahren, und teilweise noch verbesserungsfähig, wie bei der Gruppe der Langzeitarbeitslosen, deren Teilnehmerzahl in den Mikroprojekten nur gering war. Obwohl sich drei Viertel der Projekte mit der beruflichen Wiedereingliederung befassen, ist es noch nicht gelungen, diese Gruppe in größerem Umfang zu aktivieren.
- ➔ Das Thema Existenzgründung wurde nur in wenigen Projekten aufgegriffen. Da gerade hier hohe Effekte bei niedrigen Investitionen in Beratung und Betreuung zu erwarten sind, sollte dieser Themenschwerpunkt in mehr Mikroprojekten aufgegriffen werden.

- ➔ Eine gezielte Förderung von Projekten zur Existenzgründung erfordert eine mittelfristige Betreuung, da viele Probleme erst nach der unmittelbaren Gründungsphase auftreten und eine kontinuierliche Beratung erfordern.

5.3 Handlungsempfehlungen für die Strukturentwicklung in Köln

Lernerfolge innerhalb der Programmumsetzung

- ➔ Innerhalb der lokalen Koordinierungsstellen bildeten sich im Laufe des Projektes Routinen heraus. Die Prozessabläufe konnten effektiver gestaltet werden und durch die Struktur des Monitorings und die Begleitung der Fachhochschule konnte ein kontinuierliches Lernen am Prozess sichergestellt werden. Diese Lernerfolge wirkten sich insbesondere auf das Verfahren der Antragstellung aus, das in der dritten Förderphase merklich besser funktionierte als in den beiden vorangegangenen Phasen. Nach Aussage der Koordinatoren haben auch die beteiligten Akteure sowie die Verwaltungsebene der Stadt Köln vieles dazu gelernt. Besonders hervorzuheben ist, dass die Solidarität der Einrichtungen und der Menschen, die in den Zielgebieten aktiv waren, stärker geworden ist. Die Fähigkeit, umzudenken, sich auf neue Verfahren und neue Methoden einzulassen, war dabei ein elementarer Erfolgsfaktor. Wichtig war zudem, dass die LOS-Philosophie (Menschen befähigen, ihre Ressourcen einzubringen und zu nutzen) transparent gemacht wurde und dass sie von den Beteiligten auf allen Ebenen mitgetragen wurde.

Implementierung des LOS-Programms

- ➔ Die Rückendeckung durch die Politik und Verwaltung stellte einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, da das LOS-Programm nicht als reiner Bottom-Up-Ansatz realisiert werden kann. Auf Stadtteilebene ist dies bereits weitgehend erfolgt, auf gesamtstädtischer Ebene besteht noch Nachholbedarf, ein städtisches Handlungskonzept zu entwickeln und zu verfolgen. Diese Aufgaben konnten von der Ämterkonferenz nicht wahrgenommen werden, die vergleichsweise wenig Zuspruch gefunden hat. Die Funktion der Ämterkonferenz wurde in Köln als undurchsichtig und passiv beschrieben. Eine stärkere Beteiligung der Fachämter hätte den Umsetzungsprozess positiv beeinflusst. Besonders die fehlende Beteiligung der ARGE in Köln wurde als Defizit gewertet, da das LOS-Programm in seiner Zielsetzung auf die berufliche Integration von am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen gerichtet war.
- ➔ Die verwaltungsinterne Zusammenarbeit wurde als verbesserungsfähig beschrieben. Es wird kritisiert, dass der Kontakt und die „Rückendeckung“ der Verwaltung zum Teil gefehlt haben. Die Unterstützung der Koordinationsstellen seitens der Verwaltung muss deshalb im Vorfeld der Bewerbung sichergestellt sein. Hierzu sollten die Rahmenbedingungen der Programmumsetzung in einem internen Contracting geklärt und verbindlich festgelegt werden. Die internen Vereinbarungen sollten eine Rollenklärung von normativen und operativen Steuerungsverantwortlichen in der Programmumsetzung beinhalten. Zudem ist es empfehlenswert, verwaltungsinterne Absprachen bezüglich der lokalen Ziele und der hierfür einsetzbaren Ressourcen zu treffen. Ein solcher Kontrakt kann als „Grundstein“ für den gesamten Umsetzungsprozess betrachtet werden. Innerhalb der Programmlaufzeit sollten zudem regelmäßige Rückkopplungs- und Informationsgespräche zwischen der normativen und der operativen Ebene eingeplant werden. Eine nachträgliche, prozessuale Klärung

dieser Grundvoraussetzungen beeinträchtigt die Umsetzungsprozesse und kann zu Unstimmigkeiten sowie zu einem hohen Kommunikationsaufwand führen. Auch eine stärkere Unterstützung der Programmumsetzung von Seiten der lokalen Politik wäre von Vorteil gewesen.

- ➡ Aufgrund der geringen Einzelförderbeträge pro Mikroprojekt ist das politische und öffentliche Interesse am LOS-Programm lange Zeit gering geblieben, obwohl der öffentliche Wirkungsgrad des Programms hoch eingeschätzt werden kann und es sich um eine erhebliche Gesamtsumme handelt, die für die Durchführung der Mikroprojekte in den drei Förderphasen bereitgestellt wurde. Hier ist eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zu empfehlen, dass die regelmäßige Kommunikation mit den Stakeholdern für das LOS-Projekt sicherstellt.
- ➡ Für die Koordination von mehreren Zielgebieten ist die Einrichtung einheitlicher Koordinationsverfahren und eines einheitlichen Projektmanagementinstrumentariums sinnvoll. Dabei ist zu beachten, dass dieses Instrumentenset eine effektive Gestaltung der Koordinationsprozesse gewährleisten sollte, gleichzeitig im Handling jedoch die zeitlichen Ressourcen der Koordinatoren nicht zu stark einschränkt.
- ➡ Die regelmäßig stattfindenden Reflektions- und Beratungstermine der lokalen Koordinationsstellen, bzw. des Organisationsgremiums sollten eingehalten werden, um so Lernschleifen zu ermöglichen. Die Reflektionstermine können dabei gewährleisten, dass erprobte Verfahren, die als effektiv bewertet wurden, als Standards in die tägliche Arbeit einfließen und solche, die einen Modifikationsbedarf aufweisen, nachgebessert werden können. Hierfür ist eine hohe Kommunikationsbereitschaft der Koordinatoren erforderlich.
- ➡ Für die Teamarbeit der Koordinatoren und der Geschäftsstelle ist es wichtig, dass getroffene Vereinbarungen eingehalten und Arbeitsaufträge innerhalb der hierfür festgelegten Zeit erfüllt werden. Die Einhaltung von Absprachen und die Beachtung gemeinsamer Arbeitsgrundsätze ist der Motor eines erfolgreichen Prozessmanagements.

Externe Prozessbegleitung

- ➡ Bei den Projektträgern herrschte ein hoher Beratungsbedarf zu Fragen der Projektkonzeption, Antragsstellung, des Projektmanagements, der Finanzabwicklung usw. Die Durchführung von Workshops, die Etablierung der Prozessberatung durch die Fachhochschule Köln und die Unterstützungsleitungen durch ein LOS-Projekt in Bocklemünd zeigten die Notwendigkeit für eine systematische und kontinuierliche Prozessbegleitung und -beratung.
- ➡ Die externe Prozessbegleitung konnte den Implementierungs- und Umsetzungsprozess des LOS-Programms in Köln besonders in der Anfangsphase intensiv unterstützen. Im Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Koordinationsstellen hätte mehr Prozesseffizienz entstehen können, in dem mehr Klarheit über die Rollen der einzelnen Akteure im Organisationsgremium hergestellt worden wäre. Hier sollte zu Beginn eines Prozesses noch klarer definiert werden, wie die Prozessbegleitung verlaufen wird und welchen Ressourceneinsatz sie erfordert. Zum anderen führte die Doppelbelastung der Koordinatoren zu einem Mangel an Zeit für die Anwendung aller Prozessinstrumente, die durch die externe Begleitung zur Prozessoptimierung entwickelt wurden. Eine systematische Vorbereitung auf die Anforderung an ein Prozessmanagement wäre in diesem Fall hilfreich gewesen.

Koordinierung der sozialräumlichen Gremienarbeit und Bürgerbeteiligung

- ➔ Im Hinblick auf die Koordination der LOS-Gremien (Zielgebietskonferenzen und Begleitausschüsse) sollte eine verbindlichere Kultur der Gremienarbeit angestrebt werden. Eine konsequente Beibehaltung des Austauschs der Akteure und Bürger/innen im Zielgebiet kann gleichzeitig ihre Identifikation mit den Zielen und Maßnahmen im Zielgebiet sichern. So sollten die Treffen der einzelnen Sozialraumgremien zudem weiter geöffnet werden. Die Bewohnerschaft sollte noch mehr mit in die LOS-Prozesse eingebunden werden. Hierzu könnte z.B. eine Art Runder Tisch eingerichtet werden. Die Arbeitstreffen der Gremien sollten dabei inhaltlich effektiver verlaufen. Hierzu könnte eine intensivere Vorbereitung der Gremiensitzungen beitragen.
- ➔ Das Instrument des Begleitausschusses wurde allgemein als sinnvoll bewertet. Die Effektivität und die Qualität der Handhabung eines solchen partizipativen Instruments sinken allerdings mit der Größe der sozialräumlichen Strukturen, die es verwalten soll. Je kleiner das Zielgebiet, umso höher kann der Nutzen des Instruments ausfallen. Grundsätzlich wäre eine Reduzierung der professionellen Akteure und Mitglieder aus Verwaltung und Politik zugunsten von Bürger/innen zu empfehlen. Zudem sollte die Arbeit des Begleitsausschusses teilformalisiert sein, d.h. neben standardisierten Abstimmungsverfahren (z.B. Kriterienkatalog) sollte genügend Raum für einen informellen Austausch der Beteiligten bestehen. Damit sich auch Bürger/innen oder Vertreter der LOS-Zielgruppen im Begleitausschuss zu Wort melden können, wäre es empfehlenswert, eine Ansprechperson im Zielgebiet zu benennen, die die entsprechenden Personen dabei unterstützt, ihre Wünsche und Ideen im Begleitausschuss und in der Zielgebietskonferenz zu formulieren (wie im Beispiel des entsprechenden Mikroprojekts zur Beratung und Unterstützung der Projektträger in Köln-Bocklemünd-Mengenich).
- ➔ Bei der Funktionsweise, Wahrnehmung und Teilnahme an der Zielgebietskonferenz bestanden Unterschiede zwischen den Kölner Stadtteilen. Zum Teil stieg die Anzahl der Mitglieder, weil die Hemmschwelle im Hinblick auf die bürokratischen Bedingungen (Antragsebene) gesunken ist. An diesem Punkt war ein Lernerfolg zu verzeichnen. Der Zugewinn an Kenntnissen über das Programm führte dazu, dass die Bürger/innen mehr Selbstbewusstsein entwickelt haben und sich nun zutrauen, an der Programmumsetzung mitzuwirken. Besonders wichtig war hierbei, dass die Programmstrukturen durch die Gremienstruktur und durch die Arbeit der lokalen Koordinierungsstellen transparent gemacht wurden. So sollten die Aufgaben und Ziele dieses Gremiums genauer bestimmt werden, um eine kontinuierliche Teilnahme der Akteure zu gewährleisten. Eine Aktivierung von Bürgern gelingt nur, wenn ihre Interessenslagen angesprochen werden und eine klare Zielsetzung des Gremiums besteht.
- ➔ Die Entwicklung der ersten lokalen Aktionspläne in Köln wurde aus zeitlichen Gründen ohne die Beteiligung der Akteure in den Zielgebieten durchgeführt. Dies hatte zur Folge, dass die Akzeptanz des LOS-Programms in den Zielgebieten in der ersten und zweiten Förderphase gering blieb. Die lokalen Koordinierungsstellen hatten entsprechend viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Im Allgemeinen führte dieses Problem zu einem relativ zögerlichen Start des Programms in Köln.
- ➔ Der lokale Aktionsplan schaffte eine Grundlage für ein gemeinsames Handeln im Zielgebiet. Für die Fortschreibung der lokaler Aktionspläne und die damit verbundene Analyse von Problemlagen und des Bedarfs in den Zielgebieten hätten die Bürger/innen noch stärker mit eingebunden werden

müssen. Dies könnte durch den Einsatz von Open-Space-Veranstaltungen, moderierten Arbeitsgruppen oder Workshops erreicht werden. Wichtig wäre, dass sowohl der Begleitausschuss als auch die Zielgebietskonferenz in den Fortschreibungsprozess eingebunden werden.

Öffentlichkeitsarbeit

- ➡ Das LOS-Programm ist ein Förderprogramm, das sehr stark von der öffentlichen Beteiligung und dem öffentlichen Interesse profitiert. Um die sich hieraus ergebenden Vorteile zu verstärken, wäre es auf Seiten der lokalen Koordinierungsstellen sinnvoll, noch mehr Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Nach außen hin sollte demonstriert werden, welche Wirkungen das LOS-Programm erzielt und welche Veränderungen sich hieraus in den Zielgebieten ergeben. Die Einrichtung einer Internetseite wäre dabei ebenso wichtig, wie regelmäßige Informationsveranstaltungen in den Zielgebieten und auf gesamtstädtischer Ebene. Hierbei sollte auch auf die Kontinuität der Öffentlichkeitsarbeit geachtet werden, damit das Programm in der Öffentlichkeit präsent bleibt.

Mainstreaming und Nachhaltigkeit

- ➡ Nach Aussage der Zielgebietskoordinatoren haben die am LOS-Programm beteiligten Träger sehr viel aus den LOS-Prozessen gelernt. Besonders die Philosophie des LOS-Programms trug dazu bei, dass sich die Einstellungen der Akteure veränderten. In der Folge zeigten sie sich mehr nach außen, waren offener, versuchten mehr als zuvor, sich selbst voranzubringen anstatt auf Hilfe von außen zu warten. Dies wurde als sehr wichtig und nachhaltig bewertet. Gleichzeitig wurde kritisiert, dass ein entsprechendes Umdenken innerhalb der Verwaltung schwerfälliger verlaufe.
- ➡ Die strukturellen Förderbedingungen des LOS-Programms boten keine idealen Rahmenbedingungen, um nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Hierfür werden Projektkonzepte mit einer mehrjährigen und kontinuierlichen Laufzeit benötigt. Um selbsttragende Strukturen zu schaffen, die beim ehrenamtlichen Engagement und Vernetzung der Akteure ansetzen, sind vertrauensorientierte Beziehungen eine zwingende Voraussetzung, deren Aufbau eines längeren Zeitraums bedarf. Um Nachhaltigkeit zu erzeugen, müssen personale Netzwerke und Strukturen geschaffen werden.
- ➡ Um nachhaltige Wirkungen zu erzielen, muss auf den erfolgreichen Lernprozessen des LOS-Programms aufgebaut werden und eine Verstetigung der entwickelten Strukturen erreicht werden. Von der Stadtverwaltung sind Rahmenbedingungen zu setzen, die eine nachhaltige Sicherung der durch das LOS-Programm entstandenen Strukturen zum Ziel hat. Die erfolgreichen Instrumente zur Projektentwicklung, Budgetierung und Qualitätssicherung sowie die Gremienstruktur sollten genutzt, weiter entwickelt und im Regelsystem verankert werden.

➡ Organisationsentwicklung im Stadtteil

Für das Mainstreaming müssen die vorhandenen Organisationsstrukturen weiterentwickelt werden. Mit dem Begleitausschuss und den Zielgebietskonferenzen sind Vernetzungsstrukturen entstanden, die dauerhaft als Stadtteilgremien weitergeführt werden sollten. In Chorweiler besteht beispielsweise Bedarf für ein übergeordnetes Gremium, das den allgemeinen Austausch über die Situation und Probleme im Stadtteil ermöglicht. Als Schnittstelle in die Stadtverwaltung ist die Äm-

terrunde stärker in die Prozesse einzubinden. Die vorhandenen Gremien sollten für die lokale Verteilung von Sozialraumbudgets weiterqualifiziert werden.

Stadtteilentwicklung durch Projektentwicklung

Eine projektbezogene Förderung von Maßnahmen gelingt es direkten Einfluss auf die Stadtteilentwicklung zu nehmen. Durch die enge Verzahnung der Stadtteilentscheidungsgremien und den Projektträgern wird eine bürgernahe Projektentwicklung ermöglicht. Die Ergebnisse erreichen gleichzeitig eine hohe Akzeptanz für die durchgeführten Maßnahmen bei der Bürgerschaft.

Bürgeraktivierung

Einerseits sollte die Zahl der in den Stadtteilgremien engagierten Bürger erweitert werden, indem neue Bürger akquiriert werden, die eine Multiplikationsfunktion für weitere Bürgeraktivierungsprozesse bilden. Andererseits kann Bürgerpartizipation und -aktivierung nur gelingen, wenn die diskutierten Themen an den Interessen und Bedürfnissen der Bürger anknüpfen. Dies ist bei allgemeinen Themen der Stadtteilentwicklung oder einer Strategie- und Zieldiskussion wie bei der Zielgebietskonferenz oft nicht möglich. Ansatzpunkte bietet ein Projekt, wie es in einem Vorhaben in Chorweiler zurzeit durchgeführt wird. Dort wird eine aktivierende Bewohnerbefragung zum Thema "Wohnen und Arbeit" geplant, um einerseits mehr über die Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Bürgerbeteiligung zu erfahren und gleichzeitig zum aktiven Engagement im Stadtteil hinzuwirken.

Stadtteilbudgets

Zentrales Instrument der stadtteilbezogenen Steuerung ist die Einführung von stadtteilbezogenen Budgets. Je dezentraler die Vergabe von Finanzmitteln erfolgt, desto verantwortungsvoller und sparsamer wird mit den Finanzmitteln umgegangen. Dies bedeutet eine Prüfung der bisherigen Mittelvergabe mit der Zielstellung einer zunehmenden Mittelverlagerung auf die Ebene des Stadtteils gemäß dem Subsidiaritätsprinzip.

Qualitätssicherung und Evaluation

Mit dem Stammbblattverfahren wurden Instrumente zur Qualitätssicherung und Evaluation der Stadtteilprojekte zur Verfügung gestellt, die durch eine Prozessbegleitung der Fachhochschule Köln ergänzt wurden und Auskunft über die Wirksamkeit der Projekte geben. Entsprechende Instrumentarien sind sowohl für den zukünftigen Stadtteilentwicklungsprozess als auch für den Bereich der Jugendhilfe, Sozialhilfe, des Kultur- und Gesundheitswesens zu konzipieren, um die Qualität der sozialen Arbeit zu gewährleisten und steuernd auf die Stadtteilentwicklung einzuwirken.

6 Literatur

- Argyris, Chris/Schön, Donald A. 1999, Die lernende Organisation, Grundlagen, Methoden, Praxis, Klett Cotta Verlag
- Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael (Hrsg.) 2005, Prozessmanagement, ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, fünfte überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer
- Berger, Thomas B./Schechler, Jürgen M. 2003, Lokalkapital. Ein ganzheitliches Steuerungs- und Messkonzept für Kommunen, Norderstedt
- Bourdieu, Pierre 1983, Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Reinhard Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen, S. 183-198
- Burt, Ronald S. 2003, The Social Origins of Good Ideas. Ms. Januar 2003, URL <http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research/SOGL.pdf>
- Coleman, James S. 1988, Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology, Jg. 94, Supplement, S. S95-S120
- Coleman, James S. 1991, Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1: Handlungen und Handlungssysteme, München
- Putnam, Robert D. 2000, Niedergang des sozialen Kapitals? Warum kleine Netzwerke wichtig sind für Staat und Gesellschaft. Vortrag im Rahmen des Symposiums "denken, handeln, gestalten" der Deutschen Genossenschaftsbank AG, Typoskript, Hannover
- Gaitanides, Michael 1983, Prozessorganisation, Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München: Vahlen
- Hölzle, Philipp/Grünig, Carolin 2002, Projektmanagement: Professionell führen – Erfolge präsentieren, Freiburg (Breisgau): Haufe
- Nordsieck, Fritz, 1932, Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart
- Schiefer, G. 1996, Qualitätsmanagement-Handbuch, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich 2000, Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich, Opladen: Leske + Budrich
- Schmidt, Götz, 2001, Grundlagen der Aufbauorganisation, Wettenberg: Verlag Dr. Götz Schmidt
- Spieckermann, Holger 2005, Evaluation als Partizipations- und Lernprozess, in : Herbert Schubert (Hrsg.), Sozialmanagement, Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Töpfer, Armin, 2004, Six Sigma, 3. überarb. Auflage, Berlin: Springer Verlag

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhalt des Stammblasses I	12
Abbildung 2: Organisationsstruktur des LOS-Programms in Köln	18
Abbildung 3: Phasen der Prozessberatung	19
Abbildung 4: Handlungskonzept des lokalen Aktionsplans	25
Abbildung 5: Dreieck der Organisatorischen Effizienz	34
Abbildung 6: Teilauszug aus dem Problem-Analyse-Schema	35
Abbildung 7: Arbeitsergebnis des interkommunalen Netzwerks	43
Abbildung 8: Arbeitsergebnis des interkommunalen Netzwerks	44
Abbildung 9: Kölner LOS – Fachtag 2005	45
Abbildung 10: Anzahl der Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen	47
Abbildung 11: Fördersumme für Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen	48
Abbildung 12: Fördersumme für Mikroprojekte in Köln nach Sach- und Personalkosten	49
Abbildung 13: Anzahl der Teilnehmer der Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen	50
Abbildung 14: Anteil von Frauen, Jugendlichen unter 25 Jahren und Langzeitarbeitslosen unter den Teilnehmern der Mikroprojekte in Köln nach Stadtteilen und Förderphasen	51
Abbildung 15: Typ der Mikroprojekte in Köln nach Förderphasen	52
Abbildung 16: Die 8 häufigsten Instrumententypen der Mikroprojekte in Köln nach Förderphasen	53
Abbildung 17: Berücksichtigung der Querschnittsthemen in den Mikroprojekten in Köln	54
Abbildung 18: Art der Leistungen in den Mikroprojekten in Köln nach Förderphasen	55
Abbildung 19: Art der Leistungen in den Mikroprojekten in Köln nach Stadtteilen	56
Abbildung 20: Zielerreichung in den Mikroprojekten in Köln nach Förderphasen	57
Abbildung 21: Zielerreichung in den Mikroprojekten in Köln nach Stadtteilen	58
Abbildung 22: Anteil der Einrichtungen am Gesamtnetzwerk und Anteil der Beziehungen nach Sektoren	78
Abbildung 23: Netzwerke der Kooperationen von Einrichtungen in Chorweiler durch das LOS-Programm	79
Abbildung 24: Netzwerkdicke der Kooperationen von Einrichtungen in Chorweiler zwischen den Sektoren	80

8 Anhang

8.1 Interviewleitfaden für Experteninterviews mit den Koordinatoren

Coaching und Lernerfolg

Was hat in der zweiten und dritten Förderphase besser funktioniert als in der ersten Förderphase?

Was haben Sie persönlich in den vergangenen 2 Jahren gelernt?

Welche Lernprozesse hat LOS in ihrer Einrichtung initiiert?

- in Bezug auf das Koordinatorenteam
- in Bezug auf die Koordination der Träger
- in Bezug auf die Abstimmung mit der Regiestelle in Berlin

Wie würden Sie die vorhandene Gremienstruktur beurteilen (innerhalb Ihrer Einrichtung, Begleitausschuss)?

Welche Gremien würden Sie anders gestalten? Wie beurteilen Sie die personelle Zusammensetzung der Gremien?

Welchen Effekt hatten die Begleitung und das Coaching der FH Köln auf die Lernprozesse? War sie für die Umsetzung der Projekte hilfreich? Inwiefern hat sie die Arbeit der Koordinatoren und der Regiestelle erleichtert?

Vernetzung im Sozialraum

Wie würden Sie die Kooperationskultur und Vernetzung im Stadtteil einschätzen. Gibt es noch viele Bereiche, in denen mehr zusammengearbeitet werden müsste? Sind zusätzliche Gremien oder Ressourcen zur Förderung der Vernetzung notwendig?

Inwiefern haben das LOS-Programm bzw. die Mikroprojekte zur Vernetzung der Träger und professionellen Akteure im Sozialraum beigetragen? Welche neuen Kooperationsnetzwerke sind durch LOS entstanden?

Nachhaltigkeit

Wie schätzen Sie den lokalen Aktionsplan als Instrument zur Stadtteilentwicklung ein?

Welcher Handlungsbedarf zeichnet sich aus Ihrer Sicht über den lokalen Aktionsplan hinaus ab? Hat sich gezeigt, dass der lokale Aktionsplan weitere Aspekte aufnehmen sollte und wenn ja welche?

Gibt es Wirkungen, die aus den Projekten hervorgegangen sind und die über den Zeitraum der Projekte hinausgehen? Auf welchen Ebenen konnten solche Wirkungen erzielt werden?

Welche Aspekte oder Instrumente des LOS-Programms waren förderlich, um nachhaltige Wirkungen zu erzeugen?

Was war bei LOS eher hinderlich und hätte aus Ihrer Sicht anders laufen müssen, um dem Ziel nachhaltige Wirkungen zu erzielen, besser gerecht werden zu können?

Wenn Sie ihre Erfahrungen mit dem LOS-Programm mit einem Wort oder Slogan beschreiben müssten, wie würde das lauten?

8.2 Interviewleitfaden für Experteninterviews mit Teilprojekträgern und Mitgliedern der Begleitausschüsse

Coaching und Lernerfolg

- a) Was hat in der zweiten und dritten Förderphase besser funktioniert als in der ersten Förderphase?
- b) Was haben Sie persönlich in den vergangenen 2 Jahren gelernt?
- c) Welche Lernprozesse hat LOS in ihrer Einrichtung initiiert?
 - in Bezug auf das Koordinatorenteam
 - in Bezug auf die Koordination der Träger
 - in Bezug auf die Abstimmung mit der Regiestelle in Berlin
- d) Wie würden Sie die vorhandene Gremienstruktur beurteilen (innerhalb Ihrer Einrichtung, Begleitausschuss)?
- e) Welche Gremien würden Sie anders gestalten? Wie beurteilen Sie die personelle Zusammensetzung der Gremien?
- f) Welchen Effekt hatten die Begleitung und das Coaching der FH Köln auf die Lernprozesse? War sie für die Umsetzung der Projekte hilfreich?
- g) Inwiefern konnten Sie das in den Workshops und Vor-Ort-Beratungen der Fachhochschule Köln vermittelte Wissen in der Praxis anwenden?

Vernetzung im Sozialraum

- h) Wie schätzen Sie den lokalen Aktionsplan als Instrument zur Stadtteilentwicklung ein?
- i) Wie würden Sie die Kooperationskultur und Vernetzung im Stadtteil einschätzen? Gibt es noch viele Bereiche, in denen mehr zusammengearbeitet werden müsste? Sind zusätzliche Gremien oder Ressourcen zur Förderung der Vernetzung notwendig?
- j) Inwiefern haben das LOS-Programm bzw. die Mikroprojekte zur Vernetzung der Träger und professionellen Akteure im Sozialraum beigetragen? Welche neuen Kooperationsnetzwerke sind durch LOS entstanden?

Zielgruppenorientierung

Welche Zielgruppen konnten Sie mit den Mikroprojekten über die Förderdauer hinaus aktivieren? Mit welchen Methoden, mit welchen inhaltlichen Ansatzpunkten ist das gelungen?

Welche Rahmenbedingungen müssen für eine erfolgreiche Aktivierung erfüllt werden?

Welche Gremien eignen sich für eine aktive Mitwirkung der Bürger aus dem Stadtteil (in Bezug auf Größe, personelle Zusammensetzung, Entscheidungskompetenz)?

Inwiefern hat sich LOS als ein Instrument zur Förderung von Existenzgründungen erwiesen? Welche Schritte zu Existenzgründungen konnten initiiert oder realisiert werden?

Nachhaltigkeit

- k) Welcher Handlungsbedarf zeichnet sich aus Ihrer Sicht über den lokalen Aktionsplan hinaus ab? Hat sich gezeigt, dass der lokale Aktionsplan weitere Aspekte aufnehmen sollte und wenn ja welche?
- l) Gibt es Wirkungen, die aus den Projekten hervorgegangen sind und die über den Zeitraum der Projekte hinausgehen? Auf welchen Ebenen konnten solche Wirkungen erzielt werden?
- m) Welche Aspekte des LOS-Programms waren förderlich, um nachhaltige Wirkungen zu erzeugen?
- n) Was war bei LOS eher hinderlich und hätte aus Ihrer Sicht anders laufen müssen, um dem Ziel nachhaltige Wirkungen zu erzielen, besser gerecht werden zu können?
- o) Wenn Sie ihre Erfahrungen mit dem LOS-Programm mit einem Wort oder Slogan beschreiben müssten, wie würde das lauten?

8.3 Liste der Mikroprojekte in Köln 2003 bis 2005

8.3.1 Erste Förderphase 2003/2004

Bocklemünd

- Projekt zur Vermeidung von Schulmüdigkeit über Berufsvorbereitung
- Anqualifizierung von Jugendlichen im landschaftsgärtnerischen Bereich
- Bewerbungs- und Ausbildungstreff
- Aufbau eines Netzwerkes der lokalen Akteure in Köln-Bocklemünd
- Begegnungscafe-Eingliederungshilfen, Unterstützung und Beratung von Migrantinnen und Migranten
- Computerkurs für Migrantinnen
- Deutschkurs für bildungsferne Migrantinnen
- Frauenpower-Migrantinnen bestimmen ihren Berufswunsch
- Basisqualifizierung zur Berufswahl für Mädchen. Computer-Programme-Internetrecherche-Bewerben
- Qualifizierung eines Platzpflegers für Tennisplätze/Sportwart
- LOS-Stadtteilstfest
- Mobile aufsuchende Jugendarbeit in Bocklemünd/Mengenich
- Selbstbehauptungstraining für Mädchen und Frauen

Chorweiler

- Betriebepool zur Ausbildungsstellen- und Praktikumsakquise im Kölner Norden
- Girls on Stage-Workshop zur Motivationsförderung beim Übergang von der Schule in den Beruf
- Aufbau und Leitung einer Stadtteil-Band zur Förderung arbeitsloser Amateur- und Profimusiker
- Präsentationswerkstatt-Erstellen von Bewerbungsfotos für Bewerbungsmappen
- offene, sozialpädagogisch begleitete Nutzung von Computern zur Verbesserung der beruf. Perspektiven
- Förderung der beruflichen Perspektiven von jugendlichen MigrantInnen der Seiteneinsteiger-Klassen an Schulen
- Motivations- und Verhaltenstraining für auffällige Schüler der 9. und 10. Klasse Hauptschule
- PC Schulung zur Verbesserung der beruflichen Eingliederungschancen für Jugendliche
- Aufbau einer selbst verwalteten Stelle für Migrantinnen, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind.

- "Nie mehr zweite Liga" Sport kontra Schulmüdigkeit u. Leistungsfrust in Kooperation mit dem 1.FC Köln
- Stadtteilberatungsführer Chorweiler - "Bildung, Beratung, Qualifikation"
- Club der Arbeitssuchenden - Starten statt Warten

Kalk

- Öffentlichkeit für das eigene Talent SchülerInnen stellen sich potentiellen Betrieben vor.
- Förderung der Sprach- und Lernkompetenz als Voraussetzung für weitere schulische Qualifikation
- Viele Kulturen – ein Konzept Migrantenfamilien bilden sich fort!
- Alphabetisierungskurs für Schüler und Schülerinnen aus Vorbereitungsklassen
- Azubi - Stammtisch Gernsheimer Straße
- Präventive Sexualpädagogik in Schulen/Gruppen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
- Open-Air-Variété für Jugendliche zur (Berufs-)Perspektiventwicklung und Förderung von Talenten
- Unterstützung zum Nachholen von Schulabschlüssen u. soz. Entwicklung mit türk./islam. Mädchen
- Berufliche Integration durch Förderung der Selbst-, Sach- und Sozialkompetenzen Benachteiligter
- Akquise, Begleitung und Motivation von Jugendlichen in Sprachkurse
- Existenzgründungshilfen für Immigranten in Köln-Kalk.
- Coachingsmaßnahmen für Kleinunternehmen in Kalk/Köln.

Porz-Finkenberg

- Finkenberg zieht das große LOS: Mediale Darstellung aller Mikroprojekte von LOS in Finkenberg
- Erwerbsarbeit für sozial benachteiligte Mütter (Bewerbungstraining und Profiling)
- Berufliches Integrations- und Sozialtraining für Migranten/innen aus den ehemaligen GUS-Staaten
- "Moderne Arbeitsvermittlung im Veedel" - Qualifizierung und Anforderungen (Fortbildungsveranstaltung)
- Computerkurs als Integrationsmittel ins Berufsleben für Spätaussiedler und Kontingentflüchtlinge
- Identitäts- u. Berufsfindung benachteiligter Jungen/Mädchen u. Fortbildung der Multiplikator(inn)en

- Sprachkursus für Migrantinnen
- Erweiterung der Sprach- und Handlungskompetenz von türkischen Müttern mit schulpflichtigen Kindern
- Computerkurse für Jugendliche beiderlei Geschlechts und aller Nationalitäten
- Schülercoaching zur beruflichen Qualifizierung
- Elterncoaching für Eltern von Jugendlichen in der Übergangsphase von der Schule in den Beruf
- "Der Pate in Finkenberg" - Patenschaften für arbeitslose/arbeitssuchende Jugendliche
- "Selbsthilfegruppe zur Steigerung der Lebensaktivität"
- "Die familiäre Sonntagsschule"
- Hilfe und Ermutigung durch ein soziales Theaterstück. Von Arbeitslosen für Arbeitslose. "Markt der Möglichkeiten"

8.3.2 Zweite Förderphase 2004/2005

Bocklemünd

- Selbstbehauptungstraining für Schülerinnen und Schüler
- Weitere Qualifizierung und Stabilisierung eines Platzpflegers
- VOLLE KRAFT VORAUS!
- Der sichere Weg zum neuen Job
- Praktikumsbegleitung und Unterstützung bei der Suche nach Ausbildungsplätzen
- Training zum Umgang mit Frustration und Aggression
- Deutschkurs für bildungsferne Migrantinnen, die bereits geringe Sprachkenntnisse besitzen
- Vermittlung berufsrelevanter Computer- und Internetkenntnisse für Migrantinnen
- Förderung der Nachbarschaft zwischen deutschen und ausländischen BewohnerInnen
- Festigung des Netzwerkes der lokalen Akteure in Bocklemünd
- Aufstehen statt Abhängen
- Bewerbungs- und Ausbildungstreff
- Qualifizierung zur Netzwerkerbeiterin
- Club der Arbeitssuchenden - Starten statt Warten
- Anqualifizierung von Jugendlichen im landschaftsgärtnerischen Bereich
- Stadtteilzeitung - Gründung und Schulung eines Redaktionsteams
- Frischer Wind für Bocklemünd

Chorweiler

- Zukunftskonferenz Chorweiler: Stadtteilentwicklung im Hinblick auf Arbeit, Schule/ Beruf, Wohnen, Bildung
- Vermittlung von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen, Betreuung u. Beratung von Betrieben im Kölner Norden
- "Zeit zum Lernen"
- Erste Schritte in d. Berufswelt: Information, Beratung und Motivation für Schüler der 9. und 10. Klasse
- ProGrEs Existenzgründungsberatung für Migranten jeglicher Herkunft
- „Aufstieg“ Fußball kontra Schulumüdigkeit und Leistungsfrust
- Modellprojekt zur Initiierung einer alternativen Musikschule nach dem Prinzip "do ut des"
- Aufbau eines lokalen Netzwerks zur Vorbereitung einer Veranstaltung: "Wegweiser in die Arbeitswelt"
- Coaching in die Selbständigkeit
- Aktion Toleranz und Demokratie - am "Weserplatz"

Kalk

- Ausbildung - ein Ziel für Eltern und Kinder aus Migrantenfamilien
- "Ausbildung oder Beruf, Heirat und Familie - Perspektiven nach der Schule für jugend. Migrantinnen"
- Konzeptentwicklung und Netzwerkaufbau zur Vorbereitung einer Ausbildungsbegleitung für Jugendliche
- Bewerbungstrainingswochenende
- Exkursionen in die Arbeitswelt - Informationsbeschaffung über unbekannte Ausbildungsberufe
- Entwicklung u. Umsetzung Kursprogramms: Erwerb von deutscher Sprachfertigkeit "Sag es noch einmal"
- Interkult. kulinarischer Treff-Projekt zur Förderung berufl. Orientierung im kaufm.-gastro Bereich
- Aufbau einer Minijobbörse, incl. Praktikumsmöglichkeiten
- Verbesserung sprachl. u. soz. Kompetenzen v. Jugendl. als Grundlage zur Integration i. d. Stadtteil
- Persönliche und berufliche Qualifizierung von Jugendlichen in Köln-Kalk
- Offener Treff für MigrantInnen

- Vom Darstellen zum Vorstellen
- Sport und Handwerk
- Konzeptentwicklung und Netzwerkaufbau zur Vorbereitung einer Ausbildungsbegleitung für Jugendliche
- Berufseinstieg für Migranten leicht gemacht
- Bürgerstiftung Kalk

Porz-Finkenberg

- "Mentoren für Finkenberg" Generationen als Partner
- Sozialtraining für Schüler in der Phase der beruflichen Orientierung
- Sprachkurs "Berufsorientiertes Deutsch"
- EDV-gestütztes Bewerbertraining
- Deutsch: Sprachfertigkeit von Mund zu Mund
- Gründung des Erfinderclubs für Jugendliche in Porz-Finkenberg
- Erlernen von Rechnen, Lesen und Schreiben
- Computer als Werkzeug zur Arbeitssuche und Kommunikation
- Gesundheit - Voraussetzung zum beruflichen Erfolg
- Edelweißpiraten gestern - Zivilcourage heute
- Die heiße Spur zum coolen Job
- Sprachkurs für Migrantinnen
- "Realisten von Finkenberg" - Hilfe und Ermutigung durch soziales Theaterstück
- Alphabetisierungskurs für benachteiligte Romafrauen
- Markt der Möglichkeiten / LOS-Stadtteilstadt Finkenberg
- "Mentoren für Finkenberg" - Generationen als Partner

8.3.3 Bewilligte bzw. geplante Mikroprojekte der dritten Förderphase 2005/2006

Bocklemünd

- Geschichtswerkstatt
- Zertifikatskurse: Erlernen von Fertigkeiten und Fähigkeiten für den Berufseinstieg
- Aufbau und Betreuung eines Netzwerkes von Institutionen und Firmen, die schulmüden und wenig ausbildungsfähigen Jugendlichen ein Praktikum ermöglichen
- Entwicklung wohnortnaher Dienstleistungen

- Verantwortung für Bocklemünd; Hinführung der Jugendlichen zu Menschen mit Vorbildfunktion
- Projektwerkstatt für Bocklemünd
- Stadtteilzeitung
- Praxis und Begleitung
- Ausweitung des Netzwerkes lokaler Akteure
- Diskussionskreis mit nichtdeutschen Frauen zu den Themen Kindergarten / Schulen in Deutschland sowie Bewerbungen
- Coaching beim Übergang von Schule und Beruf, Arbeitslosigkeit und Beruf
- Bürgerwerkstatt; Beteiligung Sanierung Görlinger Zentrum
- Nachbarschaftstreff
- LOS-Stadtteilfest

Chorweiler

- Festigung des lokalen Netzwerkes zur Vorbereitung der Ausbildungsbörse "Wegweiser in die Arbeitswelt"
- ProGrEs Existenzgründungsberatung für Migranten jeglicher Herkunft
- Erstklassig – Mädchen- und Jungenfußball kontra Benachteiligung und Schulumüdigkeit
- Zeit zum Lernen, soz.-päd. Gruppenarbeit und Einzelbegleitung zur Unterstützung und Stärkung von Migrantinnen
- jfc Medienzentrum
- Festigung des Netzwerkes
- Schulung Tagesmütter
- Begleitung und Hilfestellung im Prozess Berufsfindung
- Nachbarschaftshilfe
- CHORWEILER JUGEND AKTIV - Projekt zur Hilfe zur Selbsthilfe bei der Ausbildungsplatzsuche der besonders benachteiligten Jugendlichen
- "AusbildungsForum im Kölner Norden - AFKN" Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildung und Berufsvorpraktikum

Kalk

- „Identität, Kompetenz und Integration" - sozialpädagogische Beratung, Begleitung und Gruppenarbeit mit neu zugewanderten Mädchen und Frauen (vor allem: türkischer Migrationshintergrund)
- Angstfrei in die Zukunft - Vernetzung gegen Ghettobildung

- Berufsbezogene Jugendarbeit mit jungen Migrant/innen
- Projekt für Frauen im Stadtteil Köln-Kalk zur Förderung von Emanzipation und Integration in benachteiligten Situationen
- Café-aktiv
- Vernetzungsarbeit für Jugendliche im Stadtteil vor dem Hintergrund beruflicher Orientierung und Qualifikation
- Zwei Welten treffen aufeinander - Jugend und betriebliche Arbeit im Diskurs. Eine kontroverse Diskussionsreihe mit betrieblichen und jugendlichen Vertretern
- Tausend Talente - Frauen entdecken ihre Fähigkeiten
- Ausbildungsbegleitung zur Vermeidung von Ausbildungsabbruch
- JugZ Abenteuerhalle

Porz-Finkenberg

- LOS vernetzen, Aufbau einer Internetkommunikationsplattform für Finkenberg
- Interkultureller Treffpunkt für Frauen im Begegnungszentrum Finkenberg
- LOS auf dem Arbeitsmarkt
- Infobörse Integrationsjob
- Integrationshilfe für Jugendliche durch sozialpädagogisches Theaterstück
- ProGrEs Existenzgründungs- und Existenzgründungsberatung
- Initiierung einer Stadtteilzeitung
- Erfinderwerkstatt in Porz-Finkenberg
- Sprachkurs für Migrantinnen
- Stolze Eltern mit starken Kindern
- LOS-Stadtteilfest
- Theaterpädagogisches Projekt zum Thema Arbeitsmigration
- Gezieltes Bewerbungstraining mit den Mitteln der Theaterpädagogik
- Erwerb von Gabelstaplerscheinen für Jugendliche
- Ein Wegweiser für Arbeit und Ausbildungsberufe 06
- Frauengesundheitsforum
- Gründung einer Mieterinitiative