



# PRAXISHANDREICHUNG INTERSEKTORALE NETZWERKSTRUKTUREN

---

Eva-Maria Frühling

## Einführung

Das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen unterliegt in Deutschland vielerorts ungleichverteilten Startchancen. Das Ermöglichen gelingenden Aufwachsens ist daher ein zentraler Ansatzpunkt zahlreicher Kommunen in NRW. Sie begegnen den Herausforderungen mit ihren jeweiligen institutionellen und persönlichen Beiträgen und versuchen, passgenaue Lösungen, die der Lebenswirklichkeit der vor Ort lebenden Menschen entsprechen, zu entwickeln. Zunehmend werden dazu die Bedarfe der Adressat\*innen und ihre individuellen Lebensläufe sowie Lebensräume in den Blick genommen.

Betrachtet man allein die Kommunalverwaltungen, dann lassen sich verschiedenste Ämter identifizieren, die für das gelingende Aufwachsen von Kindern wichtig sind: Jugendamt, die Ämter für Soziales, Gesundheit oder Bildung, aber auch das Stadtplanungs- und Umweltamt. Es ließen sich je nach Kommune noch weitere Ämter und Abteilungen nennen, zwischen denen eine Kooperation im Sinne des Kindeswohls wünschenswert wäre. Verwaltungen sind klassisch als Linienorganisationen strukturiert. Sie zeichnen sich durch recht klare Zuständigkeiten und hierarchische Kommunikationswege innerhalb der Linie aus. Zusammenarbeit zwischen den Linien ist in dieser Organisationsform zunächst nicht angelegt. Betrachtet man die Organisation von Verwaltungen von den Bedürfnissen des Kindes und der Familien aus, so erweist sich die hierarchische Linienform oftmals als Hemmnis beim Aufbau einer wirksamen und zugänglichen Angebotslandschaft.

Beim Aufbau von kommunalen Präventionsketten gilt es deshalb, alle relevanten Akteure in

einem Netzwerk zu versammeln. Netzwerkarbeit ist keine triviale Aufgabe und verlangt von den Akteuren ein hohes Maß an Kompetenzen und Befugnissen, die teilweise in Widerspruch mit den Erfordernissen und Arbeitsabläufen von Linienorganisationen stehen. Zum Aufbau eines Netzwerks des **gemeinsamen Wirkens** („Collective Impact“) sind ambitioniertere Anstrengungen nötig, um Akteure aller Ebenen einzubeziehen sowie ihre Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk gemeinsam zu klären. Belohnt werden die Anstrengungen letztlich durch eine veränderte, gemeinsam abgestimmte Maßnahmen- und Angebotsgestaltung.

In arbeitsteiligen Zusammenhängen lassen sich meist verschiedene Ebenen mit spezifischen Zuständigkeiten ausmachen. So finden sich oft eine Entscheidungsebene, in der Strategien und Ziele festgelegt werden und zumindest eine operative Ebene, die die konkrete Umsetzung übernimmt. Bei einfachen Aufgaben funktioniert das nach dem Prinzip der Anordnung und Ausführung. Geht es um die Bewältigung komplexer Aufgaben, verändert sich dieses Prinzip, da die jeweiligen Ebenen aufeinander angewiesen sind: Der strategischen Ebene kommt viel stärker die Rolle des Ermöglichenden zu und sie ist auf das Feedback der Umsetzungsebene angewiesen. Hier spricht man vom **Gegenstromprinzip**.

Ein Netzwerk, das diesem Prinzip folgt und in dem sich alle Netzwerkpartner\*innen als Resource und Akteur verstehen und aktiv einbringen, ist unerlässlich für den Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie. Dahinter stehen eine

**gemeinsam gelebte Vision, ein handlungsleitender Sinn** als Grundlage des Vorhabens. Im Folgenden geht es darum, ein solches Netzwerk aufzubauen und auszurüsten.

## Zum Instrument

Das vorliegende Planungsinstrument dient als Unterstützung zum Aufbau eines bereichsübergreifenden Netzwerks oder zur Reflexion bereits bestehender Netzwerke in Bezug auf ihre Aufgaben und Ziele. Ein gut arbeitendes und sinnfokussiertes Netzwerk ist eine wesentliche Gelingensbedingung für die Umsetzung der kommunalen Gesamtstrategie.

Dieses Instrument besteht aus einem Leitfaden, der Sie durch jeden Prozessschritt führt. Dazu werden die Planungsschritte zunächst einzeln eingeleitet, um einen Überblick über die dort zu bearbeitenden Themen zu geben. Daran schließt eine Frageführung an, die das zentrale Element des Instruments ist. Die Fragen regen zum Reflektieren sowie Diskutieren an und treiben den systematischen Entstehungsprozess Ihrer Netzwerkstrukturen voran. Im Anschluss an die Fragen finden Sie ausführliche Umsetzungstipps und Anmerkungen. Grundlage für diese Hinweise ist der Extrakt der Erfahrungen der Servicestelle Prävention und der am Programm teilnehmenden Kommunen. Damit ist der Praxisbezug der Tipps sichergestellt.

## Der praktische Einsatz

- › Der Leitfaden versteht sich als Hilfestellung für den Aufbau Ihres Netzwerks vor Ort. Versuchen Sie daher, sämtliche Hinweise und Fragen spezifisch für Ihre Kommune zu beantworten.
- › Die Tipps sind als Vorschläge zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit! Es ist zudem notwendig, sie immer wieder in Bezug auf ihre Passgenauigkeit zu überprüfen und sie entsprechend Ihren Gegebenheiten anzupassen. Auch wenn die Hinweise sehr nützlich sind, versuchen Sie immer zuerst eigene passende Antworten auf die Fragen zu finden. Die Umsetzungstipps dienen vorrangig als Inspiration.
- › Der Einsatz des Instruments ist an verschiedenen Stellen im Entwicklungsprozess der kommunalen Gesamtstrategie vorgesehen, bspw. bei der Gründung eines Steuerungsgremiums oder beim Verteilen wichtiger Aufträge innerhalb des Netzwerks. In erster Linie wird der/die kommunale Koordinator\*in das Instrument bearbeiten. An einigen Stellen, bspw. wenn es um weitere Gremien wie Arbeitsgruppen mit operativ Tätigen geht, kann es aber auch sinnvoll sein, wenn jeweilige Mitglieder dieser Gremien die Bearbeitung übernehmen. **In jedem Fall sollten die Ergebnisse mit dem/der Koordinator\*in abgestimmt werden!**
- › Dieses Format wurde als Kopiervorlage bzw. digitales PDF-Formular entwickelt, sodass man es mehrfach nutzen kann.

## 1) SINNGEBUNG DES NETZWERKS

- ✓ Fokussierung des Sinns für die kommunale Gesamtstrategie
- ✓ Festlegung der Bedeutung des Netzwerks für das Vorhaben
- ✓ Definieren der Rolle der kommunalen Koordination

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... die Verständigung über die Motivation, die hinter dem Aufbau der kommunalen Präventionskette steckt, dazu dient, die Rahmenbedingungen der Netzwerkstruktur zu konzipieren. Daher ist einer der ersten Schritte, sich auf einen konzeptionellen Rahmen zu einigen und diesen festzustecken. Dies gelingt, indem zunächst beschrieben wird, welcher Sinn, also welches **Why**, Sie beim Umsetzen der kommunalen Gesamtstrategie antreibt. Die Sinnggebung ist der Grundstein des Vorhabens und steht für die innere Überzeugung und Motivation, die von allen Beteiligten aufgebracht werden muss. Der Fokus auf einen gemeinsamen und handlungsleitenden Sinn ist essenziell, um sich auf eine kommunale Agenda verständigen zu können und diese auch über einen längeren Zeitraum mit Engagement zu verfolgen.

### Reflexionsfragen

#### Rahmung des Netzwerks

- › In einem Satz: Welcher tiefere Sinn – welches Why – leitet uns bei unserem Vorhaben, eine kommunale Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln?

- › In Bezug auf diesen Sinn: Welche Rolle spielt unser Netzwerk bei der Umsetzung des Gesamtvorhabens?

- › Konkreter: Welche Aufgaben muss unser Netzwerk übernehmen, um den Sinn zu verfolgen?



- › Wofür soll unser Netzwerk in der Kommune stehen?

### **Rolle der kommunalen Koordination im Netzwerk**

- › In diesem Schritt sollen erste Überlegungen zur Bedeutung der koordinierenden Rolle angestellt werden. Es geht hier noch nicht darum, die Aufgabengebiete der kommunalen Koordination detailliert festzulegen. Ziel der Fragestellung ist das Ermöglichen von Selbstreflexion, damit die Rolle der Koordination klarer wird.
- › Wenn wir an den Sinn unseres Vorhabens denken – Welche Bedeutung hat hier die kommunale Koordination, welche Rolle spielt sie diesbezüglich für unser Netzwerk?

- › Welche zentralen Aufgaben erfüllt die kommunale Koordination in Bezug auf die kommunale Gesamtstrategie?



## Tipps:

### Das Netzwerk

- › Das Why hinter dem Aufbau Ihrer kommunalen Gesamtstrategie, also die Frage nach dem Sinn, der Sie dabei leitet, steht noch vor den ersten Umsetzungsplanungen.  
**! Nähere Informationen zum Why und seiner Einbettung in die Gesamtstrategie finden Sie im Qualitätsrahmen!**
- › Wesentlicher Sinn des Vorhabens ist es, Rahmenbedingungen für gelingendes und chancengerechtes Aufwachsen zu schaffen.
- › Um den Sinn verfolgen zu können, muss sich Ihre Kommune aber zunächst hinter diesem versammeln und sich zu ihm bekennen. Diese Versammlung ist das Netzwerk, das am Gesamtvorhaben arbeitet. Der Fokus auf den handlungsleitenden Sinn ist dabei unerlässlich, um eine Verständigung der heterogenen Akteure zu ermöglichen.
- › Im Netzwerk wird bereichsübergreifend die gemeinsame Strategie geplant und umgesetzt. Verschiedenes Fachwissen kommt so zusammen und wird durch offenen Austausch gewinnbringend eingesetzt.

### Kommunale Koordination

- › Der/Die hauptamtliche Koordinator\*in hat eine besondere Rolle im Netzwerk. Er/Sie fokussiert stets das Why der kommunalen Gesamtstrategie und ist dafür verantwortlich, dass der Sinn auch von den einzelnen Netzwerkakteuren im Blick behalten wird. Mit der Rückendeckung der kommunalen Spitze und des Steuerungsgremiums treibt er/sie als Prozessmanager\*in das Gesamtvorhaben an.
- › Die Koordination gilt als zentrale Kommunikationsschnittstelle, da sie einerseits für den Informationsfluss im Netzwerk verantwortlich ist (und somit mit allen Gremien in Kontakt steht), andererseits steuert sie die Kommunikation nach außen. Sie verfügt über die notwendige Netzwerkkompetenz und ist somit der/die Fachexpert\*in für das Gesamtvorhaben.
- › Als Fachexpert\*in übernimmt der/die Koordinator\*in auch Aufgaben des Qualitätsmanagements. Zum einen leitet er/sie fachliche Impulse im Netzwerk weiter und regt damit Qualitätsentwicklung an, auf der anderen Seite arbeitet er/sie qualitätssichernd, indem er/sie dafür Sorge trägt, dass die fachlichen Standards in der Netzwerkarbeit eingehalten werden.

## 2) DAS STEUERUNGSGREMIUM

- ✓ Definieren der Bedeutung des Gremiums für die kommunale Gesamtstrategie
- ✓ Zielgenaues Besetzen des Steuerungsgremiums
- ✓ Klären der Aufgaben des Gremiums

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... das Steuerungsgremium eine der wichtigsten Instanzen der kommunalen Präventionskette ist. In diesem Analyseschritt soll es deshalb darum gehen, die spezifische Bedeutung des Steuerungsgremiums zu verdeutlichen und daraufhin seine Aufgaben abzuleiten. Von außen werden zahlreiche Erwartungen in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben an dieses Gremium herangetragen. Diese Erwartungen zu bedenken ist wichtig, um Klarheit darüber zu erlangen, was das Gremium tatsächlich leisten kann. Aber nicht jede von außen herangetragene Erwartung kann erfüllt werden. Machen Sie sich jedoch bewusst, dass sich die steuernden Akteure mit sehr unterschiedlichen Annahmen konfrontiert sehen. Daher ist es wichtig, die Besetzung des Steuerungsgremiums mit Blick auf seine zu erfüllenden Aufgaben zu reflektieren. Treffen Sie noch vor dem Auftaktworkshop erste Überlegungen darüber, welche Akteure aus welchen Gründen für das Gremium gewinnbringend wären. Vorab zu bedenken, wie das Gremium strukturiert und in die Netzwerkstruktur eingebunden ist, kann dabei sehr hilfreich sein.

### Reflexionsfragen

#### Rolle und Auftrag des Steuerungsgremiums

- › Schauen Sie sich die Rahmung des Netzwerks und die Rolle der Koordination an. Welche Bedeutung hat – im Hinblick auf diese Festlegungen – das Steuerungsgremium in der gesamten Netzwerkstruktur und letztlich für die Erfüllung der Aufgaben des Netzwerks?

- › An das Steuerungsgremium werden zudem von außen zahlreiche Erwartungen gestellt. Um sich den Auftrag des Gremiums zu verdeutlichen, sammeln Sie einige der Erwartungen, von denen Sie glauben, dass man sie an das Gremium stellen könnte.



Akteure	Erwartungen an das Steuerungsgremium
Politik	
Verwaltung	
Planung	
Fachkräfte	
Adressat*innen	
Kommunale Koordination	
Sonstige	

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

› Nicht alle dieser gesammelten Erwartungen können auch tatsächlich erfüllt werden. Entscheiden Sie nun, welche dieser Erwartungen legitim und damit für das Gremium auch umzusetzen sind. Markieren Sie die legitimen Erwartungen!

› Davon ausgehend: Welche Aufgaben (Verantwortlichkeiten) hat das Steuerungsgremium?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

› Wie muss das Steuerungsgremium in die bestehenden Netzwerk- und Verwaltungsstrukturen eingebunden werden, um Querverbindungen zu anderen Gremien und Netzwerken herzustellen?

› Von wo oder durch wen erhält das Steuerungsgremium seinen Auftrag?

### Besetzung des Steuerungsgremiums

In diesem Arbeitsschritt geht es darum, welche Akteure Ihr Steuerungsgremium bilden. Nehmen Sie sich dazu die Tabelle „Akteure im Gremium“, die Sie im Anhang finden und tragen Sie dort unter dem Titel des Gremiums „Steuerungsgremium“ ein. Füllen Sie die Tabelle nun mit Akteuren, die für das Steuerungsgremium relevant sein könnten. Zur Unterstützung können Sie sich die „Checkliste: Netzwerkakteure“ zur Hand nehmen. Die folgenden Fragen bieten zudem hilfreiche Anregungen und Möglichkeiten zur Reflexion.

- Bedenken Sie bei Ihren Überlegungen die Eigenschaften und Fähigkeiten, die die Akteure für eine gewinnbringende Arbeit im Gremium mitbringen sollten. Welche Akteure verfügen besonders über ...
  - Netzwerkkompetenz?
  - Zugang zu vielerlei Netzwerken und/oder Arbeitsgruppen?
  - Verwaltungserfahrung oder auch gerade einen freien Blick auf Verwaltung?
  - intensive bereichsübergreifende Arbeitsbezüge?
  - Expert\*innenwissen zu bestimmten Themen?
  - Projekterfahrung?

- Denken Sie auch an Gruppeneffekte innerhalb des Gremiums: Welche Akteure harmonisieren miteinander, welche Zusammensetzung kann zu konstruktiven Diskussionen führen, welche Zusammensetzung ist möglicherweise eher hinderlich?

- Gibt es Akteure, die **nicht** am Gremium teilnehmen sollen? Ja     Nein

Falls ja: Wer und aus welchem Grund?

- **Für Kreise:** Überlegen Sie, ob und warum es sinnvoll sein kann, in Ihr Steuerungsgremium auch Steuerungsakteure aus den kreisangehörigen Gemeinden einzubeziehen!

- Kontrollieren Sie zuletzt die Tabelle „Akteure im Gremium“.
  - Haben Sie an alle präventionsrelevanten Bereiche und an andere Netzwerke gedacht?
  - Sind die Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen vertreten, die für die Auftragserfüllung notwendig sind?

- Nachdem die dauerhafte Besetzung nun klar ist: Welchen externen fachlichen Input braucht das Steuerungsgremium für das Erfüllen seiner Aufgaben? Wie und durch wen kann dieser bei Bedarf eingeholt werden? Reflektieren Sie diesen Punkt regelmäßig in Ihrer Gremienarbeit!

- › Welche Interessen, bezogen auf ihre Herkunftsorganisation, könnten Netzwerkakteure im Gremium vertreten?

- › Mit Blick auf die o.g. Interessen: Welche Bedarfe der Netzwerkakteure lassen sich hieraus ableiten?

- › Welche (persönlichen) Einzelinteressen könnten Netzwerkakteure im Gremium vertreten?

- › Bezogen auf diese (persönlichen) Einzelinteressen: Welche Bedarfe der Netzwerkakteure lassen sich daraus ableiten?

### Aufgabenverteilung im Steuerungsgremium

Die Vorüberlegungen zur Besetzung des Steuerungsgremiums sind nun abgeschlossen. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Aufgaben des Gremiums. Nutzen Sie dafür die folgende Tabelle. Was das Gremium leisten soll und insbesondere wie es dies tun kann, bietet sich als Denkanstoß vorbereitend für die erste Sitzung des Steuerungsgremiums an. In der dritten Spalte können Sie zusätzlich eintragen, ob Ihnen bereits bestimmte Personen einfallen, die sich mit dieser Aufgabe befassen sollen. Auch dieser Schritt dient der Anregung für eine Einigung in den ersten Sitzungen des Gremiums, er kann aber auch auf die Gremiumssitzung verschoben werden.

Aufgabe des Steuerungsgremiums	Wie wird diese Aufgabe umgesetzt?	Wer ist für die Umsetzung der Aufgabe verantwortlich bzw. führt die Aufgabe aus?

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

- › Inwiefern ist der/die Koordinator\*in in die Arbeit des Steuerungsgremiums eingebunden?

**Gremienstandards**

- › Wie häufig sollte das Steuerungsgremium tagen, um seine Rolle/Aufgaben erfüllen zu können?

- › Wo tagt das Steuerungsgremium? An einem bestimmten zentralen Ort oder in wechselnden Örtlichkeiten der kommunalen Landschaft?

- › Welche Infrastrukturen (Räume, technische Ausstattung etc.) benötigen wir?

- › Hat unser Steuerungsgremium eine Leitung? Ja     Nein

- Falls ja: Wer soll diese Rolle erfüllen?

- Welche Aufgaben erfüllt diese Person als Leitung und über welche Befugnisse verfügt sie?

› Hat unser Steuerungsgremium eine Geschäftsführung? Ja  Nein

■ Falls ja: Wer soll diese Rolle erfüllen?

■ Welche Aufgaben erfüllt diese Person als Geschäftsführung und über welche Befugnisse verfügt sie?


› Wer moderiert die Sitzungen des Gremiums?

› Wie werden Inhalte, Vereinbarungen und Beschlüsse festgehalten? Gibt es bspw. so etwas wie ein Protokollsystem? Ja  Nein

■ Falls ja: Wer führt Protokoll?

› Welche zentralen Aspekte stehen in der Geschäftsordnung des Gremiums?

- 
- 
- 
- 
- 
-



## Tipps:

### Rolle und Aufgaben des Gremiums

- Das Steuerungsgremium spielt eine besonders wichtige Rolle bei der Umsetzung der kommunalen Gesamtstrategie. Es gilt als Verantwortungsträger für den Gesamtprozess und behält dabei den strategischen Fokus im Blick. Das Gremium ist der „Wächter“ über die Gesamtstrategie mitsamt dem Leitbild und den Zielen. Zudem ist es auch für die Fortschreibung und Überprüfung dieser Ziele verantwortlich. Dabei steht das Gremium in engem Austausch mit politischen Akteuren und weiteren Gremien, um unter anderem das Thema Prävention ständig auf die kommunalpolitische Agenda zu setzen.
- Die **Aufgaben** des Gremiums sind dabei in erster Linie:
  - Steuern und Initiieren des Leitbildentwicklungsprozesses (sicherstellen der fachlichen Standards im Leitbild bzw. fachliche Richtungsgebung)
  - Verantwortung für die Strategie des Vorhabens und dessen Umsetzung
  - strategisches Controlling von Leitbild, strategischen Zielen und Maßnahmen
  - enger Kontakt zu politischen Akteuren, die für sämtliche das Netzwerk betreffende Beschlüsse und Legitimationen zuständig sind
- Bestenfalls erhält das Steuerungsgremium seinen Auftrag aus sich selbst heraus. Die Rahmung wird vom Sinn und dem Leitbild geschaffen, aber nur im Gremium selbst fließt die nötige Expertise zusammen, die für seinen Auftrag verantwortlich sein kann. Fachübergreifend kommen dort Wissen und Kenntnisse zusammen, die den Aufbau der Präventionskette steuern können.

### Besetzung

- Das Steuerungsgremium agiert gesamtkommunal und sollte daher hochrangig (mindestens auf Ebene der Amtsleitungen) besetzt werden.
- Um noch vor dem Auftaktworkshop die Besetzung des Steuerungsgremiums zu reflektieren, eignet sich bspw. ein Leitungsgespräch. Daraufhin lassen sich erste Entscheidungen bereits im Auftaktworkshop treffen und die entsprechenden Akteure können für die Mitarbeit im Gremium begeistert werden.
  - ! Nähere Informationen zum Ablauf des Auftaktworkshops und zum Leitungsgespräch finden Sie in der Praxishandreichung „Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie“

- › Welche Entscheider\*innen das Gremium besetzen, bestimmt jede Kommune individuell – aber immer im Hinblick auf die Erfüllung des Auftrags innerhalb des gesamten Netzwerks!
- › Je nach Größe Ihrer Kommune kann es sinnvoll sein, zunächst mit einem kleineren Kreis (mit den für Ihr Netzwerk notwendigsten Mitgliedern) in die Gremienarbeit zu starten und diesen sukzessive zu erweitern. Fragen Sie sich dabei, ob Sie erst nur verwaltungsinterne Akteure einbinden sollten oder von Beginn an Externe hinzuziehen.
- › Erfahrungsgemäß ermöglicht eine Zusammenarbeit **mindestens** folgender Bereiche einen breiten Austausch sowie die Bündelung vieler Kenntnisse:
  - Bildung
  - Gesundheit
  - Kinder- und Jugendhilfe (öffentliche wie auch freie Träger)
  - Soziales
  - Stadtentwicklung
- › Zudem ist es sinnvoll, dass mindestens ein Mitglied auf Dezernatsebene im Gremium sitzt, um eine Schnittstelle zum Verwaltungsvorstand herzustellen und somit Kommunikationswege zur Politik abzusichern.
- › Achten Sie auf Ihre eigenen Motive und Ziele bei der Besetzung des Gremiums. Akteure aufgrund von Tradition oder Sympathie in die Gremienarbeit einzubinden, ist nicht unbedingt zielführend.
- › Ein Steuerungsgremium mit einer arbeitsfähigen Größe von (bis zu) 15 Akteuren hat sich bewährt. Bei Kommunen, die aufgrund ihrer Größe ein entsprechend größeres Steuerungsgremium benötigen, damit sie sämtliche relevanten Bereiche einbinden können, hat sich die Gründung eines **zusätzlichen**, kleineren Teams als hilfreich herausgestellt. Bis zu zehn Personen des Steuerungsgremiums bilden damit eine Art Kernteam, das gezielter arbeiten kann, die Möglichkeit hat, öfter zu tagen und dem Steuerungsgremium zuarbeiten.
- › Wenn mehrere Akteure aus dem gleichen Amt/Arbeitsbereich kommen, achten Sie darauf, dass sie tatsächlich unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte haben und damit unterschiedliche Expertise in das Gremium einbringen können.
- › **Für Kreise:** Die Einbindung der kreisangehörigen Kommunen auf der Steuerungsebene sorgt für die nötige Anerkennung und unterstützt dabei, auch die Zuständigen der Kommunen von Anfang an ins Boot zu holen und unter dem Sinn des Netzwerks zu versammeln.

- › Das Steuerungsgremium trifft seine Entscheidungen nach Möglichkeit wissensbasiert. Daher sollte sichergestellt werden, dass es über Expert\*innenwissen, Erfahrungswissen der Adressat\*innen sowie Fachkenntnisse und das Wissen von Praktiker\*innen verfügt. Dieses kann z.B. in Arbeitsgruppen gesammelt und entsprechend aufbereitet werden, um es an das Steuerungsgremium weiterzuleiten.
- › Interessen, mit denen jeder einzelne Netzwerkakteur (unabhängig von seiner Herkunftsorganisation) in die Arbeit einsteigt, können ganz unterschiedlich ausfallen: So stehen für manche insbesondere individuelle Aspekte im Vordergrund, wie bspw. den eigenen Fachbereich bzw. das eigene Amt zu repräsentieren oder schlicht Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten zu bekommen.

Daraus lassen sich dann ebenso unterschiedliche Bedarfe ableiten. Ein Akteur, der vor allem sich und sein Amt in den Vordergrund rücken möchte, wird in kleineren Arbeitsgruppen weniger motiviert und damit weniger effektiv sein. Daher ist es wichtig, sich die unterschiedlichen Interessen bewusst zu machen.

- › Interessen sowie Bedarfe lassen sich einerseits vermuten, andererseits können Sie die Gelegenheit nutzen und mit den Akteuren ins Gespräch kommen. Sie können z.B. bestimmte Akteure in ihrer Herkunftsorganisation besuchen und befragen oder sich in der ersten Gremiensitzung durch eine Kartenabfrage („Was ist für Sie wichtig?“ „Warum möchten Sie Teil des Steuerungsgremiums sein?“) einen ersten Überblick verschaffen.

### **Aufgabenverteilung**

- › Aufgaben, die innerhalb des Gremiums anfallen, um den Gesamtauftrag zu erfüllen, sind bspw.:
  - Kontakt zur Verwaltungsspitze halten
  - Impulse aus der Verwaltung und anderen Netzwerkebenen erhalten und bündeln
  - Beschlüsse und zentrale Ergebnisse an das Netzwerk weitergeben
  - Sicherstellen, dass der strategische Fokus (Leitbild, strategische Ziele) im Blick behalten wird
  - Dafür sorgen, dass das Steuerungsgremium seine Ziele erreicht und entsprechend arbeitet
- › Falls Sie sich bereits vor der ersten Sitzung des Gremiums Gedanken zu den Personen, die die Aufgaben erfüllen können, gemacht haben, achten Sie in der Sitzung darauf, diese mit Ihren Überlegungen nicht zu „übereiteln“. Bei gemeinsamer Gremienarbeit kommt es vor allem auf ein wertschätzendes Miteinander an.

- › Die kommunale Koordination ist in der Regel Teil des Steuerungsgremiums. Es muss dringend darauf geachtet werden, dass das Gremium seine Aufgaben selbst erfüllt, ohne sie an die Koordination abzugeben! Wenn sämtliche Aufgaben dem/der Koordinator\*in übertragen werden, sinkt die Kapazität des gesamten Netzwerks. Die Kapazität des Netzwerks ist dann nur so groß wie die des/der Koordinator\*in.

### Gremienstandards

- › Machen Sie deutlich, welche Aufgaben die Geschäftsführung (z.B. Setzen der Agendapunkte, inhaltliche Ausrichtung der Sitzungen) und welche die Leitung (Moderation, Einladungen verschicken) im Gremium übernimmt, und grenzen Sie diese voneinander ab. Beide Rollen können von Akteuren auf unterschiedlicher Hierarchieebene und/oder aus verschiedenen Ämtern erfüllt werden. Dies können mögliche Hürden in der Zusammenarbeit sein, wenn die Aufgaben nicht klar verteilt und expliziert sind.
- › In der Geschäftsordnung wird der Rahmen der Steuerungsarbeit des Gremiums festgehalten und sie regelt z.B. folgende Aspekte:
  - Mitglieder des Steuerungsgremiums
  - Vorsitz und Leitung des Gremiums
  - Orientierung an Leitlinien (Bezug zum Leitbild)
  - Organisation der Treffen und Termine
  - Aufgaben des Gremiums
  - Ausrichtung des Gremiums (fachlich beratend oder Beschlüsse treffend)
  - Tagesordnung und Verantwortung dafür
  - Protokollieren der Sitzungsergebnisse
  - Einladung zu den Sitzungen
- › Die Geschäftsordnung sollte im Gremium beschlossen werden. Hierzu eignet sich ein vorher erstellter Aufschlag (über dessen Inhalte sollten sich die kommunale Koordination sowie die Leitung einig sein!).

### **Mögliche Formulierungen:**

#### Beschlüsse und Abstimmungen

- › Strategische Entscheidungen von Bedeutung, z.B. über Initiativen, Projekte und/oder Prioritätensetzungen, werden im Konsens getroffen und anschließend in die politischen Gremien eingebracht. Änderungen und Ergänzungen der Geschäftsordnung bedürfen der Zustimmung von 2/3 der Mitglieder der Steuerungsgruppe.
- › Die Steuerungsgruppe ist beschlussfähig, wenn die Geschäftsführung, Vorsitzende und mindestens zwei weitere ständige Mitglieder anwesend sind. Die Steuerungsgruppe beschließt mit Stimmenmehrheit der ständigen Mitglieder. Bei Stimmengleichheit entscheidet die Stimme der Vorsitzenden.

#### Organisatorisches

- › Die Geschäftsführung obliegt der Koordinierungsstelle. Den Vorsitz hat der/die Beigeordnete für Bildung, Kultur, Kinder-Jugend-Familie. Im Verhinderungsfall geht der Vorsitz auf die Fachbereichsleitung des Fachbereichs Kinder-Jugend-Familie über.
- › Die Schriftführung obliegt der kommunalen Koordination. Über die Sitzungen der Steuerungsgruppe wird ein Ergebnisprotokoll gefertigt.

#### Mitglieder

- › Die Steuerungsgruppe ist offen für weitere Mitglieder sowie Gäste, z.B. Fachexpert\*innen. Über die Aufnahme weiterer Mitglieder entscheidet die Steuerungsgruppe.
- › Themenbezogen können weitere sachkundige Personen hinzugezogen werden. Sie haben ausschließlich beratende Funktion.

### 3) WEITERE GREMIEN UND ARBEITSGRUPPEN

- ✓ Aufgaben im gesamten Netzwerk verteilen
- ✓ Netzwerk um zusätzliche Gremien erweitern
- ✓ Aufträge weiterer Gremien klären

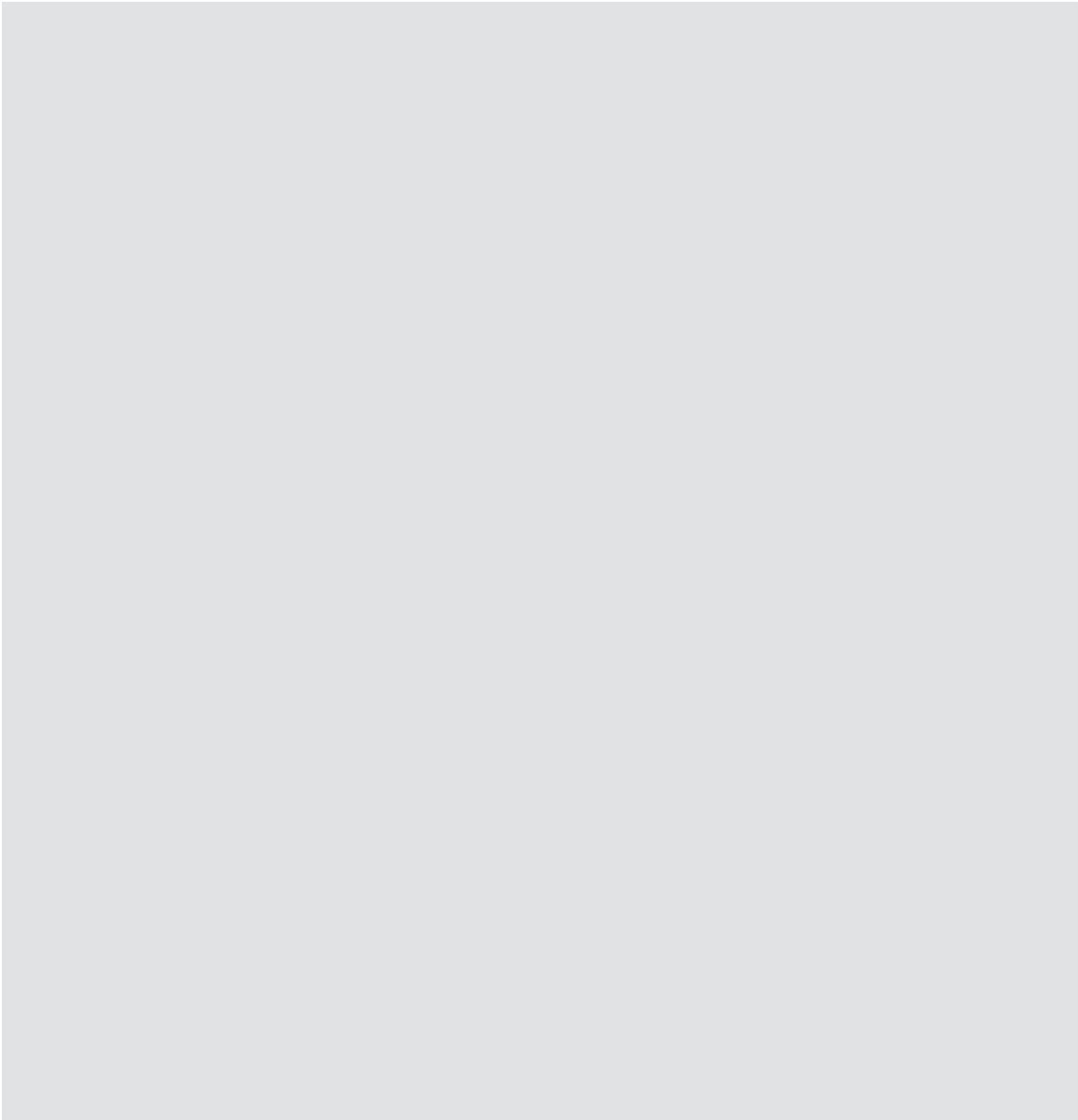
#### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... es notwendig ist, sich über sämtliche Aufgaben klar zu werden, die nicht das Steuerungsgremium übernimmt, aber dennoch für die Umsetzung der kommunalen Gesamtstrategie unerlässlich sind. Es braucht weitere Akteure, die gebündelt an der Umsetzung des Gesamtvorhabens arbeiten. Diese finden sich in weiteren Gremien, Arbeits- und Unterarbeitsgruppen oder Gremien auf Sozialraumebene wieder. Die Gremien und Arbeitsgruppen müssen mit entsprechenden Mitgliedern ausgestattet werden, um das Gesamtvorhaben zu unterstützen.

#### Reflexionsfragen

- › Die Aufgaben des Steuerungsgremiums sind nun klar und wurden vergeben. Welche Aufgaben fallen noch im Netzwerk an, damit die kommunale Gesamtstrategie (weiter-) entwickelt und zielführend umgesetzt werden kann?





- Überlegen Sie nun, welche von diesen Aufgaben einander zuzuordnen sind, also thematisch oder organisatorisch zusammengehören, weil sie von einem Gremium oder einer Arbeitsebene übernommen werden sollen. Hierfür können Sie die folgende Tabelle benutzen und die entsprechenden Aufgaben gebündelt aufschreiben.

	Aufgaben
Bereich 1	
Bereich 2	
Bereich 3	
Bereich 4	
Bereich 5	
Bereich 6	
Bereich 7	

- Nachdem die Aufgaben nun in Themenbereiche eingeteilt sind, sollten Sie Vorüberlegungen für die jeweiligen Gremien treffen, die diese Aufgaben erfüllen müssen. Hierzu dient Ihnen der folgende Abschnitt als Kopiervorlage. Nutzen Sie die Vorlage für jedes Gremium, das es in Ihrem Netzwerk geben soll. In den ersten Sitzungen der Gremien dienen diese Vorplanungen als gemeinsame Abstimmungsgrundlage.

---

**KOPIERVORLAGE**

---

**Gremium:**

› Welche Aufgaben übernimmt das Gremium?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

› Wer sind die Teilnehmenden dieses Gremiums?

Nehmen Sie dazu die Tabelle „Akteure im Gremium“, die Sie im Anhang finden und tragen Sie dort den Titel des Gremiums ein. Füllen Sie die Tabelle nun mit Akteuren, die für das Gremium relevant sein könnten. Zur Unterstützung können Sie die „Checkliste: Netzwerkakteure“ zur Hand nehmen. Die folgenden Fragen bieten zudem hilfreiche Anregungen und Möglichkeiten zur Reflexion.

› Bedenken Sie bei Ihren Überlegungen die Eigenschaften und Fähigkeiten, die die Akteure für eine gewinnbringende Arbeit im Gremium mitbringen sollten. Welche Akteure verfügen besonders über ...

- Netzwerkkompetenz?
- Zugang zu diversen Netzwerken und/oder Arbeitsgruppen?
- intensive bereichsübergreifende Arbeitsbezüge?
- Expert\*innenwissen zu bestimmten Themen?
- Projekterfahrung?

› Denken Sie auch an Gruppeneffekte innerhalb des Gremiums: Welche Akteure harmonisieren miteinander, welche Zusammensetzung kann zu konstruktiven Diskussionen führen, welche Zusammensetzung ist tendenziell eher destruktiv?

› Welchen fachlichen Input braucht das Gremium dauerhaft für das Erfüllen seiner Aufgaben? Wie und durch wen kann dieser Input eingeholt werden?

- › **Für Kreise:** Überlegen Sie, ob und warum es sinnvoll sein kann, im Gremium auch Akteure aus den kreisangehörigen Gemeinden einzubeziehen!
- › Kontrollieren Sie zuletzt die Tabelle „Akteure im Gremium“ für das entsprechende Gremium.
  - Haben Sie an alle präventionsrelevanten Bereiche und andere Netzwerke gedacht?
  - Sind die Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen vertreten, die für die Auftragserfüllung notwendig sind?
- › Nachdem die Besetzung nun klar ist: Welchen externen fachlichen Input braucht das Gremium für das Erfüllen seiner Aufgaben? Wie und durch wen kann dieser bei Bedarf eingeholt werden? Reflektieren Sie diesen Punkt regelmäßig in Ihrer Gremienarbeit!

- › Sollten im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung die Adressat\*innen eingebunden werden?  
Ja       Nein

Falls ja:

- Warum sollen Adressat\*innen eingebunden werden?

- Ist die Beteiligung kontinuierlich eingeplant oder nur zeitweise bzw. anlass-/themenbezogen?

- Wer muss beteiligt werden?

- › Wie kann sichergestellt werden, dass Inhalte und Ergebnisse an relevante Stellen, wie z.B. andere Gremien, weitergeleitet werden?  
Wer ist hierfür verantwortlich?

- › Inwiefern sollten die Ergebnisse der Arbeitsprozesse des Gremiums transparent für die (Fach-) Öffentlichkeit sein?

- › Welche Rolle übernimmt der/die Koordinator\*in in diesem Gremium?

**Gremienstandards**

- › Wie häufig sollte das Gremium im Hinblick auf die Auftragserfüllung tagen?

- › Hat unser Gremium eine Leitung? Ja  Nein

- Falls ja: Wer soll diese Rolle erfüllen?

- Welche Aufgaben erfüllt diese Person als Leitung und über welche Befugnisse verfügt sie?

- Hat unser Gremium eine Geschäftsführung? Ja  Nein

- Falls ja: Wer soll diese Rolle erfüllen?

- Welche Aufgaben erfüllt diese Person als Geschäftsführung und über welche Befugnisse verfügt sie?

- Wie werden Inhalte, Vereinbarungen und Beschlüsse festgehalten?  
Gibt es bspw. ein Protokollsystem? Ja  Nein

- Falls ja: Wer führt Protokoll?

- Welche Infrastrukturen (Räume, technische Ausstattung etc.) werden für die Arbeit des Gremiums benötigt?

---

**ENDE DER KOPIERVORLAGE**

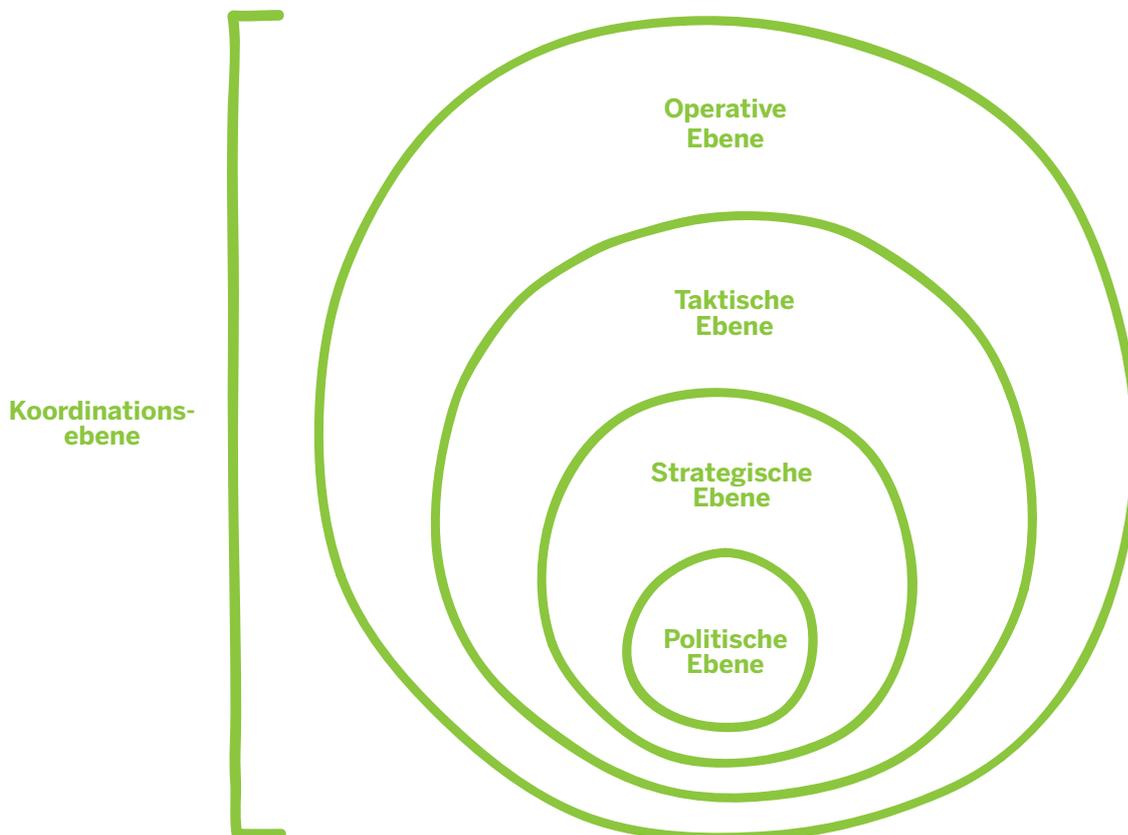
---



**Tipps:**

**Ebenen im Netzwerk**

Welche Gremien Ihre Kommune außer dem Steuerungsgremium benötigt, um erfolgreich eine kommunale Gesamtstrategie zu entwickeln und umzusetzen, hängt von den Gegebenheiten der Kommune und der Ausgestaltung des dortigen Vorhabens ab (wie etwa der Art der Gebietskörperschaft, den beteiligten Akteuren, der Aufgabenverteilung oder aber auch der Größe der Kommune). In den am Programm teilnehmenden Kommunen konnten trotz der unterschiedlichen Ausgangssituationen vor Ort auch Ähnlichkeiten in der Strukturierung des Netzwerks festgestellt werden. Folgende Ebenen lassen sich dabei identifizieren:



Auf jeder Ebene liegen unterschiedliche Aufgaben und Aufträge. Diese müssen je nach Kommune und vorhandenen Ressourcen individuell verteilt werden. Im Folgenden werden die einzelnen Ebenen betrachtet und mit einer Auftrags- und Aufgabenverteilung vorgestellt, die sich als besonders gewinnbringend herausgestellt hat.

- › Die beiden innersten Ebenen bilden die **Politik** (beschließende Ausschüsse, Rat etc.) und die **Steuerung** mit dem Steuerungsgremium.
- › Auf der **taktischen Ebene** gibt es bspw. eine Planungsrunde mit sämtlichen wichtigen Fachplaner\*innen oder Arbeitsgruppen auf mittlerer Managementebene. Die taktische Ebene ist für die Entwicklung der strategischen Ziele und Teilziele verantwortlich. Um diese mit Blick auf ihre Wirkung planen zu können, müssen in den entsprechenden Gremien objektives Wissen (Statistiken, empirische Fachkenntnisse) und subjektives Wissen (Kenntnisse der Fachkräfte sowie der Adressat\*innen) zusammengetragen und interpretiert werden, um daraus schließlich die Bedarfe abzuleiten. Daneben kann es auf einer Zwischenebene zahlreiche weitere Gremien wie Vorbereitungs- oder Kernteams geben.
- › In den Arbeits- und Unterarbeitsgruppen sowie Sozialraumgremien der **operativen Ebene** sitzen in erster Linie Praktiker\*innen, die die konkreten Maßnahmen auf der Grundlage der strategischen Entscheidungen und der Bedarfsplanungen entwickeln, ihre Umsetzung initiieren und begleitend hinsichtlich der Zielerreichung reflektieren. Sie sind nah an den Adressat\*innen, sodass sie deren Perspektive einnehmen können und ihre subjektiven Bedarfe wahrnehmen. So kann die operative Ebene einerseits das subjektive Wissen sammeln und es andererseits aufbereitet der taktischen Ebene zur Verfügung stellen.
- › Bei der kommunalen Koordination laufen schließlich die Fäden zusammen. Sie verknüpft auf der **Koordinationsebene** die anderen Ebenen miteinander und stellt u.a. den Informationsfluss zwischen ihnen sicher.

### Gremien und Arbeitsgruppen

- › Der Auftrag sowie die Aufgaben jedes Gremiums sollten expliziert werden, um dort die entsprechenden Rollen zu verteilen.
- › Um die gesamte Netzwerkstruktur im Hinblick auf die Ausrichtung am Sinn regelmäßig reflektieren zu können, sollten ihr Aufbau veranschaulicht und die Auftragsverteilung nachvollziehbar gestaltet werden.
- › Vermeiden Sie Doppelstrukturen! Es ist durchaus angeraten zu prüfen, inwiefern bereits vorhandene, themenrelevante Gremien/Arbeitsgruppen entsprechend modifiziert und mit einem neuen Auftrag versehen werden können. Dabei ist aber darauf zu achten, dass das betraute Gremium die Aufgabe der Präventionskettengestaltung in der strategischen Bedeutung be- und aufgreift und nicht nach kurzer Zeit wieder die alte Agenda reaktiviert.
- › Zudem müssen Arbeitsgruppen auch nicht dauerhaft bestehen. Sie können stattdessen themenbezogen einberufen werden, um sich zeitnah auf bestimmte Aufgaben zu fokussieren.
- › Adressat\*innenbedarfe können z.B. durch Quartiersbegehungen, Befragungen oder Interviews erhoben werden.

- › Ein zuverlässiger Austausch zwischen allen Gremienstrukturen ist ein Muss beim Aufbau kommunaler Präventionsketten. Überlegen Sie daher genau, wie Sie einen gezielten Informationstransfer organisieren und festlegen können. Eine entscheidende Rolle kann dabei der/die Koordinator\*in einnehmen! Eine weitere Möglichkeit ist die themenbezogene Zusammenarbeit von Gremien/Arbeitsgruppen anderer Ebenen.
- › Bedenken Sie auch andere präventionsrelevante Netzwerke in Ihrer Kommune. So kann es bspw. ein Team aus den entsprechenden Koordinator\*innen geben, um die Netzwerke (besser) ineinandergreifen zu lassen.
- › Überdenken Sie die Kommunikationswege des Netzwerks. Neben dem persönlichen Austausch stehen Ihnen verschiedene (digitale) Möglichkeiten zur Verfügung: Online-Kommunikationsplattformen, Messengerdienste oder E-Mail-Newsletter.
- › Beachten Sie dabei, stets wertschätzend miteinander zu kommunizieren. Eine Atmosphäre wechselseitiger Wertschätzung gilt als ein zentraler Gelingensfaktor der Netzwerkarbeit.

### **Struktur der Kreise und kreisangehöriger Städte**

Je nach Typus der Gebietskörperschaft und Größe der Kommune ergeben sich unterschiedlich differenzierte Ebenen der Steuerungsstruktur.

- › Für Kreise ist es sehr vorteilhaft, in Gremien und Arbeitsgruppen die jeweiligen kreisangehörigen Kommunen einzubinden, um ihre Bedarfe feststellen zu können, ihre Expertise zu nutzen und sie als gleichwertiger Teil in die Gremienarbeit aktiv zu involvieren. So kann gemeinsam am großen Ziel der Präventionskette gearbeitet werden.
- › Außerdem ist es auf Kreisebene hilfreich, wenn sich ein Team bestehend aus der Koordination des Kreises und allen Koordinator\*innen der kreisangehörigen Kommunen regelmäßig trifft, um Verknüpfungen herzustellen.
- › Umgekehrt müssen sich kreisangehörige Städte überlegen, inwiefern der Kreis Teil des Netzwerks ist. Dabei ist wiederholt darauf zu achten, dass Doppelstrukturen vermieden und stattdessen Synergien genutzt werden können.
- › Zudem ist auch ein Austausch mit anderen kreisangehörigen Kommunen sehr nützlich, um sich bspw. kollegial beraten zu können.



## Impressum

**Herausgeber:**

Servicestelle Prävention  
„kinderstark – NRW schafft Chancen“

**Träger der Servicestelle:**

Institut für soziale Arbeit e.V.  
Friesenring 40  
48147 Münster

**Geschäftsführender Vorstand:**

Ilona Heuchel

[www.kinderstark.nrw](http://www.kinderstark.nrw)

**Autorin:**

Eva-Maria Frühling

**Redaktion:**

Nina Boos

**Gestaltung:**

vierviertel – Agentur für Kommunikationsdesign GmbH  
Barthelstraße 64  
50823 Köln

**Ausgabe:**

Auflage: 1.500  
Erscheinungsjahr: 2020