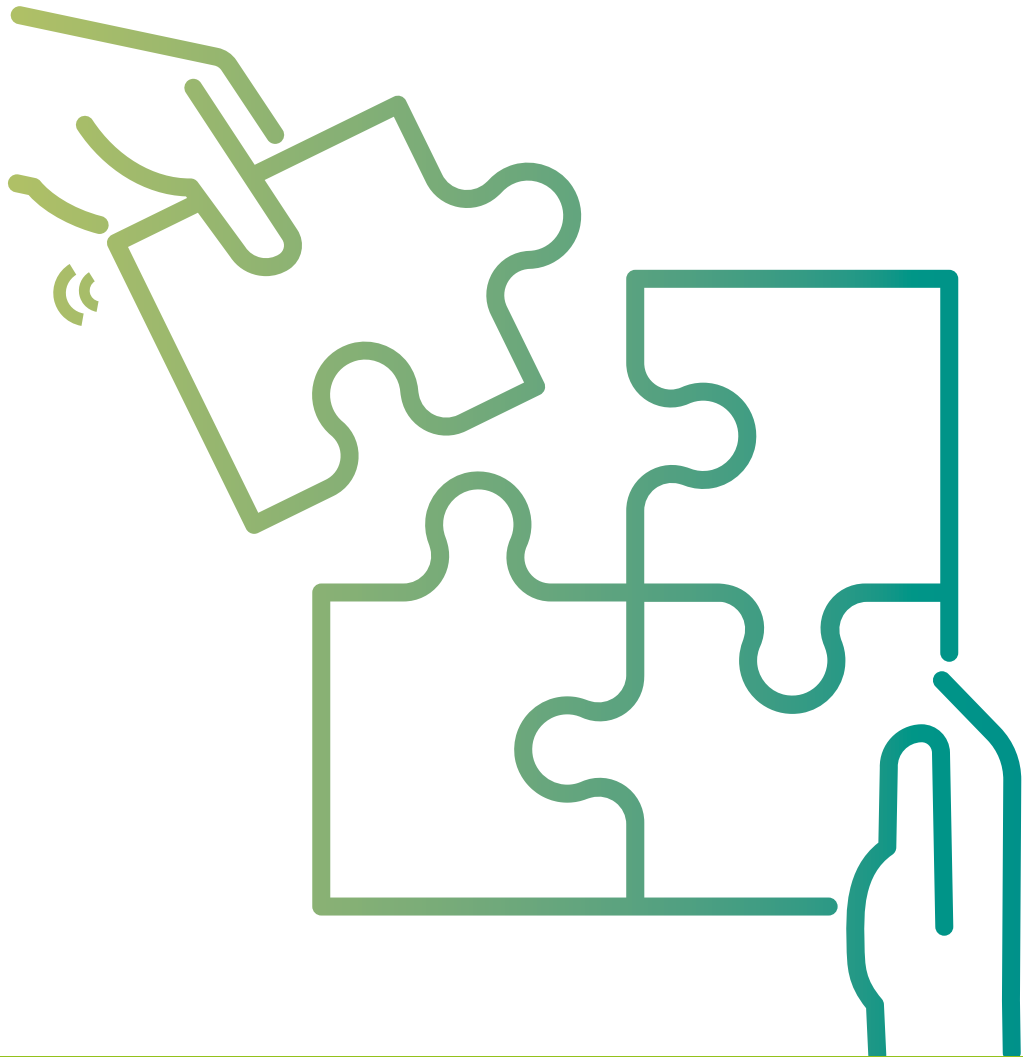




kinderstark
NRW schafft Chancen



PRAXISHANDREICHUNG

EINBINDUNG DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE IN DIE PRÄVENTIONSKETTE

Autorin: Eva-Maria Frühling | Co-Autorenschaft: Martin Debener, LAG Freie Wohlfahrtspflege NRW



INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	S. 4
Zur Praxishandreichung	S. 5
Die Freie Wohlfahrtspflege NRW	S. 6
Organisation und Aufgaben	S. 6
Zusammenarbeit der Spitzenverbände	S. 7
Einbindung der Freien Wohlfahrtspflege in eine kommunale Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen	S. 8
1 Planung eines Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshops	S. 10
2 Aufbau eines Präventionsnetzwerks	S. 13
3 Leitbildentwicklung	S. 16
4 Entwicklung des Aktionsplans	S. 18
5 Aufbau eines Präventionsnetzwerks	S. 21
Fazit	S. 23

Einleitung

Die Freie Wohlfahrtspflege NRW verfolgt das Ziel, sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen lösungsorientiert zu begegnen. Dabei hat sie den Anspruch, die soziale Infrastruktur flächendeckend zu erhalten und weiter auszubauen sowie insbe-

sondere die Lebensumstände von benachteiligten und unterstützungsbedürftigen Bürger*innen zu verbessern. Die Rolle der Freien Wohlfahrtspflege ist unter anderem in der Verfassung des Landes NRW (Artikel 6 Abs. 3) festgehalten:

„Das Mitwirkungsrecht der Kirchen und Religionsgemeinschaften sowie der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege in den Angelegenheiten der Familienpflege und der Jugendfürsorge bleibt gewährleistet und ist zu fördern.“

Bedeutend ist dabei vor allem ihre Funktion als Träger vielfältiger sozialer Dienste und Einrichtungen. Mit ihnen bietet die Freie Wohlfahrtspflege den Bürger*innen im Sozialraum bedarfsgerechte Unterstützung in verschiedensten Lebenslagen an. Die Angebote erstrecken sich von sozialer Beratung, Altenpflege und Gesundheitshilfe über Kinder- und Jugendhilfe, Hilfen für Menschen mit Behinderung, Begleitung von Ehrenamtlichen bis hin zu Aus-, Fort- und Weiterbildung und vielem mehr. Die Freie Wohlfahrtspflege leistet nicht nur die im Sozialgesetzbuch verankerten Dienste, sondern entwickelt stetig neue Hilfskonzepte und innovative Projekte. Sie sieht sich außerdem als sozial-anwaltschaftliche Interessenvertretung der von ihr unterstützten Menschen auf kommunal- und landespolitischer Ebene. Durch ihre

konstante Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen sowie verschiedenen Akteuren der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft trägt die Freie Wohlfahrtspflege erheblich zum Funktionieren des Sozialstaates bei. Außer von Hauptamtlichen werden die Dienste der Freien Wohlfahrtspflege von einer Vielzahl ehrenamtlich Aktiver mitgestaltet und mitgetragen, wodurch dem freiwilligen und gesellschaftlichen Engagement der Bürger*innen eine wichtige Plattform bereitgestellt wird. Aus diesen Gründen ist es unerlässlich, Akteure, die bei Freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe tätig sind, in die Erarbeitung und Umsetzung einer kommunalen Gesamtstrategie gelingenden Aufwachsens einzubinden.





Zur Praxishandreichung

In den folgenden Abschnitten werden zunächst die Grundlagen und Strukturen der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege NRW und ihrer Landesarbeitsgemeinschaft dargestellt, indem ihre Organisation, ihre Aufgaben und Angebote erläutert werden. Dieser erste Teil der Handreichung wurde gemeinsam von der Servicestelle Prävention mit der Landesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege verfasst.

Im zweiten Teil wird dann die konkrete Einbindung der Freien Wohlfahrtspflege in den Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen fokussiert. Dazu werden die Prozessschritte für den Aufbau und die Umsetzung dieser Strategie dargestellt und es wird jeweils betrachtet, an welcher Stelle die Einbindung der Freien Wohlfahrtspflege bzw. der Akteure, die bei entsprechenden Trägern arbeiten, sinnvoll ist.

Diese Handreichung unterstützt dabei, Arbeitsbezüge mit der Freien Wohlfahrtspflege gemeinsam auf- und auszubauen. Gleichzeitig hilft sie zu verdeutlichen, warum die Freien Träger ein sehr wichtiger Partner beim Auf- und Ausbau von Präventionsketten sind.

Nicht zuletzt wurden für diese Handreichung mit Unterstützung erfahrener kinderstark-Kommunen zahlreiche Tipps und Anregungen für die Umsetzung der notwendigen Prozessschritte entwickelt.

Zielgruppe der Broschüre sind in erster Linie kommunale Koordinationsfachkräfte, da sie (insbesondere in den Rollen als **Strukturarchitekt*in** und **Rollenverantwortliche*r**) die Fäden des Gesamtprozesses zusammenführen und die Verantwortung für die Auftrags- und Rollenverteilung im Netzwerk tragen. Daneben richtet sich diese Publikation auch an alle weiteren Akteure des kommunalen Netzwerks, die mit Freien Trägern kooperieren.

Die Freie Wohlfahrtspflege NRW¹

Organisation und Aufgaben

In der Landesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege Nordrhein-Westfalen (LAG FW NRW) haben sich die Arbeiterwohlfahrt, die Caritas, der Paritätische, das Deutsche Rote Kreuz, das Diakonische Werk und die Jüdischen Landesverbände mit ihren 16 Spitzenverbänden zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen. Ihr gemeinsames Ziel ist die Sicherung und Weiterentwicklung der sozialen Arbeit durch gemeinschaftliche Initiativen und sozialpolitische Aktivitäten. Organe sind die Mitgliederversammlung, der Hauptausschuss und der Vorstand. Der Vorsitz wechselt turnusmäßig alle zwei Jahre zwischen den Verbandsgruppen. Die gemeinsame fachliche Arbeit wird in 13 Arbeitsausschüssen zu verschiedenen Themen organisiert.

Die Freie Wohlfahrtspflege NRW fördert gesellschaftliches Engagement und bietet eine Vielzahl von sozialen Dienstleistungen an, um Menschen schnell und professionell zu helfen. Ihre Handlungsprinzipien sind Hilfe zur Selbsthilfe, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung. Werteorientiert fördert sie bürgerschaftliches Engagement, stärkt und beteiligt Betroffene und setzt sich für Integration und Inklusion ein. Sie macht sich sozial-anwaltschaftlich stark dafür, dass diese Prinzipien bei politischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Ein solidarisches Gemeinwesen mit gerechten Lebensverhältnissen für alle Menschen in NRW ist dabei das Ziel.

In der Freien Wohlfahrtspflege in NRW sind über 830.000 hauptamtlich Mitarbeitende und mehr als 570.000 Ehrenamtliche tätig.

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege NRW übernehmen zahlreiche Aufgaben auf kommunaler und auf Landesebene. Sie beraten und begleiten ihre örtlichen/regionalen Untergliederungen,

Einrichtungen und Dienste und unterstützen sie in ihrer Arbeit. Die Verbände sind außerdem an der Weiterentwicklung der sozialen Infrastruktur beteiligt und wirken bei der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Fachkräften mit.

Die Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege wirkt mit in Ausschüssen, Landeskommissionen und Schiedsstellen, die zur Durchführung der in den verschiedenen Sozialgesetzbüchern niedergelegten Aufgaben sowie zum Interessenausgleich von Kostenträgern und Leistungserbringern eingerichtet sind.

Grundlage der Zusammenarbeit von öffentlichen und Freien Trägern ist das Subsidiaritätsprinzip. Es setzt die Sozialpflicht des Staates im Sinne einer Gesamtverantwortung der öffentlichen Träger in eine Wechselwirkung zur eigenverantwortlichen Tätigkeit der Freien Träger. Der Grundsatz der Subsidiarität erlegt den öffentlichen Trägern dann eine Zurückhaltung auf, wenn Freie Träger in gleicher Weise die fachlichen Voraussetzungen für die jeweiligen Leistungen erfüllen. Was die*der Einzelne, die Familie oder Gruppen und Körperschaften aus eigener Kraft tun können, darf weder von einer übergeordneten Instanz noch vom Staat an sich gezogen werden. Dies schließt gleichzeitig aber auch die staatliche Pflicht mit ein, die kleineren Einheiten, falls nötig, so zu stärken, dass sie entsprechend tätig werden können. Die im Subsidiaritätsprinzip zum Ausdruck kommende Anerkennung sozialer Verbände, Träger und Initiativen schafft eine vielfältige Landschaft von Anbietern und ermöglicht der*dem hilfebedürftigen Bürger*in ein Wahlrecht.

¹ Die Texte auf dieser Doppelseite sind in Kooperation mit der LAG Freie Wohlfahrtspflege entstanden.

Zusammenarbeit der Spitzenverbände

Ein wesentliches Moment der Zusammenarbeit der verschiedenen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege ist, dass sie ihre Vielfalt, ihre grundständigen spitzenverbandlichen Aufgaben und Funktionen sowie ihr professionelles Handeln in der Gemeinnützigkeit in gegenseitiger Anerkennung sicherstellen, denn unsere Demokratie erfordert Pluralität und Wertegebundenheit ihrer maßgeblichen zivilgesellschaftlichen Akteure.

Eine flächendeckende Präsenz der verschiedenen Spitzenverbände und ihrer Untergliederungen (Mitglieder, Träger und Einrichtungen) ist für die Versorgung der Bevölkerung, für die Einbindung des ehrenamtlichen Engagements, aber auch für das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten notwendig.

Dabei setzen die Verbandsgruppen in unterschiedlicher Struktur, Quantität und mit differenzierten Ansätzen unterschiedliche Schwerpunkte, die sowohl für ihre Spitzenverbandstätigkeit als auch die LAG FW insgesamt von Bedeutung sind.

So haben sich bspw. im Paritätischen insbesondere Vereine organisiert, die häufig der Selbsthilfe entstammen. Bei Caritas, Diakonie und den Jüdischen Gemeinden ist die inhaltliche Gewichtung Ausdruck ihrer gesellschaftlichen Mitverantwortung aufgrund ihrer christlichen bzw. jüdischen Wurzeln. Die Verbände des Deutschen Roten Kreuzes halten mit einem

breiten bürgerschaftlichen Engagement für sämtliche humanitäre Bedarfslagen Hilfsangebote bereit, die ihren Fokus im besonderen Maße auf das Ehrenamt setzen. Die auf der demokratischen Arbeiterbewegung fußende Arbeiterwohlfahrt (AWO) ist in einer Organisationsform sowohl Spitzenverband, Träger sozialer Einrichtungen und ehrenamtlicher Mitgliederverband.

Auf den folgenden Internetseiten finden sich weitere Informationen über die einzelnen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in NRW:

 www.caritas-nrw.de

 www.diakonie-rwl.de


 www.awo-nrw.de

 www.paritaet-nrw.org

 www.drk-nrw.de

 www.zwst.org

Informationen zur Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege NRW können unter

 www.freiewohlfahrtspflege-nrw.de eingesehen werden.

Einbindung der Freien Wohlfahrtspflege in eine kommunale Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sind aufgrund der zahlreichen Aufgaben, die sie auf kommunaler Ebene übernehmen, unerlässliche Partner bei der Verbesserung der Lebenswelten von Kindern, Jugendlichen und Familien. Daher sollten sie von Beginn an bei der Gestaltung eines Präventionsnetzwerks mitgedacht werden. Im Zentrum einer Zusammenarbeit steht dabei der Grundsatz, vom Kind aus zu denken. So bekommt die Kooperation einen roten Faden und Beziehungen werden aufgebaut bzw. schon bestehende gestärkt. Die Einbindung der Freien Träger der Wohlfahrtspflege ist bei sämtlichen Prozessschritten, die beim Aufbau einer Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen gegangen werden, sinnvoll.

Wenn jedoch umfangreiche verwaltungsinterne Abstimmungsbedarfe oder intrakommunale Konfliktfelder zu erwarten sind, kann es teilweise zielführender sein, die Akteure der Freien Wohlfahrtspflege erst nach vorheriger Klärung in die Arbeitsprozesse einzubeziehen. Es sollte aber sichergestellt werden, dass die Akteure, sobald es die Netzwerkarbeit zulässt, in Arbeitsprozesse einbezogen werden.

Bei der strategischen Planung ist die Freie Wohlfahrtspflege aufgrund des breiten Fachwissens der Träger ebenso relevant wie auch auf Ebene der Umsetzung, da sie über direkten Zugang und unmittelbare An-

knüpfungspunkte zu Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und somit zu den Adressat*innen selbst verfügen. Freie Träger sind zudem meistens regional und oft sogar bundesweit vernetzt, was einen ständigen themenbezogenen Austausch ermöglicht. Dieser Austausch sorgt für ein stetig wachsendes Erfahrungswissen und Fachwissen. Die Akteure Freier Träger sind somit Wissensexpert*innen und für die Präventionskette ein zentraler Partner.

Eine Zusammenarbeit schafft Transparenz auf beiden Seiten – bedenken Sie, dass Arbeitskultur und -strukturen der kommunalen Verwaltung für Akteure der Freien Träger ebenso fremd sein können wie Ihnen ggf. jene der Freien Wohlfahrtspflege. Ein fließender Informationsaustausch zwischen Freien Trägern und anderen Partner*innen in der Präventionskette stärkt das gesamte Vorhaben.

Im Folgenden werden, analog zu den Prozessschritten des Aufbaus einer kommunalen Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen, die Einbindungsmöglichkeiten von Akteuren Freier Träger sowie Vorteile für sämtliche Ebenen skizziert. Veranschaulicht werden die einzelnen Prozessschritte und ihr sprichwörtliches „Ineinandergreifen“ durch folgende Abbildung:



Abbildung 1: Prozessschritte zum Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie im Programm „kinderstark – NRW schafft Chancen“

Die Abbildung hat Modellcharakter: Auch wenn die Prozessschritte hier linear angeordnet sind, verlaufen sie in der Praxis oftmals parallel oder mehrfach nacheinander, nachdem sie evaluiert wurden. Die Prozessschritte bedingen sich gegenseitig und wirken aufeinander ein. In der Praxis ist dies also ein höchst individueller Prozess, je nach den kommunal gegebenen Möglichkeiten und Umständen.

Gerade deshalb sollte über alle Prozessschritte hinweg immer wieder geprüft werden, ob (noch) wissensbasiert gehandelt wird. Wissensbasiert zu

handeln meint einerseits, dass bereits vorhandenes Wissen, das im gesamten Netzwerk verteilt und fragmentiert vorliegt, genutzt wird. Andererseits bedeutet es, dass durch die Verknüpfung des vorhandenen Wissens neues Wissen generiert wird, um verbesserte Lern- und Lebensbedingungen in der Kommune herzustellen. Unter anderem verfügen die Freien Träger über diese vorhandenen „Wissensfragmente“, die für das gesamte Netzwerk von hoher Bedeutung sind, da sie das Wissen im System heben.

1 Planung eines Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshops



Entwickelt Ihre Kommune eine Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen, gilt es, eine breite Verantwortungsgemeinschaft aller lokalen präventionsrelevanten Bereiche zu versammeln. Die Versammlung der relevanten Bereiche sollte daher zu Beginn der Entwicklung einer gemeinsamen Gesamtstrategie im Rahmen eines **Auftaktworkshops** stattfinden. Befindet sich die Kommune bereits seit einiger Zeit in der Umsetzung ihrer Vision und ihrer strategischen Ziele, bietet sich ein regelmäßig stattfindender **Zwischenbilanzworkshop** an, um bisher Geleistetes zu reflektieren und neue Schritte zu planen.

- › **Alle Informationen über die Organisation und Umsetzung von Auftakt- und Zwischenbilanzworkshops können Sie in der Praxishandreichung [Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie](#) nachlesen.**

Die Entstehung bzw. die Festigung einer Vertrauensbasis und das Lebendigwerden (und der spätere Erhalt dieser Lebendigkeit) einer verbindenden Vision, eines gemeinsamen handlungsleitenden Sinns sind essenzielle Grundlagen für das Vorhaben. Nur wenn alle wesentlichen Gestalter*innen und damit Verantwortlichen in die strategische Planung eingebunden sind, kann durch das gemeinsame Wirken („Collective Impact“) den Kindern, Jugendlichen und Familien wirksame Unterstützung angeboten werden – durch aufeinander abgestimmte und passgenaue Angebote.

Daher sollten Sie bei der Organisation eines Auftakt- bzw. Zwischenbilanzworkshops die Teilnahme der örtlichen Leitungsebene der Freien Wohlfahrtspflege und ihrer Träger unbedingt mitdenken. Da die Freien Träger im Idealfall bei allen Prozessschritten

einer Gesamtstrategie gelingendes Aufwachsens eingebunden werden, ist mit der Teilnahme am Auftaktworkshop bereits ein wichtiger Grundstein gelegt.

Wie fangen Sie also an? Versuchen Sie sich im Vorfeld der Veranstaltung einen Überblick über die Strukturen in der eigenen Kommune zu verschaffen. So wird deutlich, welche Träger vertreten und hauptverantwortlich für die Angebotsgestaltung in welchen Bereichen sind. Ein nächster Schritt kann sein, eine Übersicht über Einrichtungen mit entsprechender Trägerschaft zu erstellen. Die meisten Kommunen erfassen solche Informationen bereits in unterschiedlichen Datenbanken, so kennt z. B. das kommunale Schulverwaltungsamt die Verteilung der Träger der OGS oder das Jugendamt die der offenen und (teil-)stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen. Eine regelmäßige Aktualisierung dieser Daten ist sinnvoll, da sich Angebote oder Ansprechpartner*innen immer wieder ändern können. Anhand dieser Übersicht treffen Sie die Entscheidung, welche Vertreter*innen (bestenfalls auf Leitungsebene) für Ihre Veranstaltung relevant sind und eingeladen werden sollten.

Beide Veranstaltungsformate haben das übergeordnete Ziel, das **WHY** des Präventionsvorhabens gemeinsam zu bestimmen. Diese Mitwirkung sorgt bei den Beteiligten für eine Identifikation mit den Inhalten des Vorhabens, für Motivation sowie eine positive Grundstimmung für die Umsetzung der Prozessschritte und der damit verbundenen Aufgaben. Die aktive Einbindung der Träger der Freien Wohlfahrtspflege ist hier sehr wichtig, da sie nicht „qua Verwaltungshierarchie“ verpflichtet werden können, bei der Gesamtstrategie mitzuwirken – aber gleichzeitig ein gewinnbringender Partner auf sämtlichen Ebenen sind. Sie sollten daher zur Mitwirkung motiviert werden.



DAS WHY

Mit dem WHY ist eine starke Überzeugung oder Vision gemeint, mit der beschrieben wird, was die gemeinsame Arbeit antreibt und wozu es ein Präventionsnetzwerk braucht. Das WHY ist demnach ein übergeordneter Sinn, der hinter allem steht. Ein großes Vorhaben wie die Verbesserung von Lebensbedingungen für Kinder, Jugendliche und ihre Familien startet daher nicht schon mit Überlegungen zum Ergebnis oder zu einer konkreten Handlung, sondern mit jener inneren Überzeugung, die überhaupt erst Motivation zur Veränderung schafft. Erst im zweiten Schritt wird dann erarbeitet, wie etwas umgesetzt und implementiert werden kann, um etwas zu erschaffen, das dem fokussierten Sinn entspricht.

Eine motivierende/inspirierende Atmosphäre für alle Stakeholder zu schaffen, ist ein wesentlicher Baustein bei der Verankerung der Präventionskette als Gemeingut!

Das WHY begleitet schließlich alle Akteure über sämtliche Prozessschritte hinweg, auch für die Arbeit der Freien Träger ist es daher wichtig, dass sie das WHY mittragen. Beim Auftakt- bzw. Zwischenbilanzworkshop haben die Träger außerdem die Gelegenheit, sich bzgl. des verbindenden Sinns zu beteiligen und die Ausrichtung der gemeinsamen Vision mitzubestimmen. Wenn erreicht werden kann, dass schon in einem solchen Workshop ein Gemeinschaftsgefühl und ein Verständnis davon entsteht, dass zur Zielerreichung alle im Sinne der Kinder und Familien an einem Strang ziehen sollten, erleichtert dies die weitere Zusammenarbeit in hohem Maße.

Ein solcher Workshop bietet die Möglichkeit, erste Ansätze für die Entwicklung eines Leitbilds und für die strategische Ausrichtung zu formulieren. Besonders vorteilhaft wirken sich die Freiheit und Offenheit aus, mit denen bei diesen Workshops neue Ideen entwickelt und geplant werden können. Die Teilnehmen-

den können ohne eine (vorher) festgelegte thematische Richtung und ohne geregelten Anlass zusammenkommen und ein offenes Brainstorming zulassen.

Neben der Chance für die Freien Träger, die Strategie der Kommune mitzubestimmen, profitieren alle Beteiligten des Workshops von dem breiten Fachwissen und den wesentlichen Wissensbereichen, die die Freien Träger abdecken und in die gemeinsamen Diskussionen einbringen können. Neben dem Fachwissen verfügen Freie Träger in einigen Kommunen über träger- oder institutionsinterne statistische Daten, bspw. immer dann, wenn für Leistungen Verwendungsnachweise erbracht werden müssen oder die Leistungen kostenpflichtig angeboten werden. Wenn gleich zu Beginn der Zusammenarbeit Vertrauen und Identifikation mit dem gemeinsamen Vorhaben geschaffen wird, teilen die Akteure diese Daten eher mit anderen Mitwirkenden.



TIPPS:

- Überlegen Sie bei der Einladung zu einem Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshop, ob es sinnvoll wäre, die Akteure der Freien Träger **persönlich** anstatt schriftlich anzusprechen. So erhalten Sie Gelegenheit, über das Programm sowie den Sinn eines Workshops ins Gespräch zu kommen und möglichen Bedenken zu begegnen. Zudem bietet eine solche Einladung die Gelegenheit, die Freien Träger mit großer Wertschätzung als wichtige Partner in den Präventionsketten direkt zu adressieren.
 - › Eine persönliche Einladung schafft außerdem Vertrauen, vor allem bei jenen Trägervertreter*innen, die wenige kommunale Akteure kennen und bei einem Workshop daher weniger bekannte Gesichter erwarten.
- Nutzen Sie die Kontakte in den AGs § 78 bzw. der AG Wohlfahrt. Es kann hilfreich sein, zunächst über die AGs Werbung für das Programm „kinderstark – NRW schafft Chancen“ und somit auch für eine Auftaktveranstaltung zu machen und z. B. bei einem Besuch in diesen Gremien das Programm vorzustellen und damit zu betonen, dass Doppelstrukturen vermieden werden sollen.
- Der Mehrwert der Veranstaltung muss allen teilnehmenden Akteuren deutlich sein. Bedenken Sie langfristige Ergebnisse des Workshops wie z. B. einen anregenden Austausch mit Akteuren, um das eigene Netzwerk auszubauen und in der Kommune „auf dem Laufenden zu bleiben“.
 - › Motivation zur Teilnahme schaffen aber insbesondere auch die unmittelbaren Gewinne, wie neue Fachimpulse und Ideen, die in die eigene Praxis integriert werden können.
- Eine klare Strukturierung der Veranstaltung hilft den Einladenden vorab den Arbeitsaufwand besser einschätzen zu können. Klären Sie daher Fragen wie z. B.:
 - Wo und in welchem Zeitrahmen findet der Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshop statt?
 - Was ist das Ziel der Veranstaltung?
 - Warum ist die Teilnahme der Freien Wohlfahrtspflege so sinnvoll?
 - Welche Fachimpulse werden gesetzt?
 - Wofür werden die Ergebnisse genutzt?
- Denken Sie daran, möglichst keinen Freien Träger, der in Ihrer Kommune verortet ist, zu vergessen!
- Überlegen Sie, ob Trägervertreter*innen aktive Rollen während des Workshops übernehmen können. Eine Einbindung der Akteure als bspw. Moderation oder Beratung während der Arbeitseinheiten, eine Präsentation des Trägers oder auch die Nutzung der Räumlichkeiten Freier Träger betont, dass die Akteure als wichtig beim Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie gesehen werden.

2 Aufbau eines Präventionsnetzwerks



Präventionsketten brauchen ein gemeinsames Netzwerk, in dem die Netzwerkkoordination mit anderen relevanten Akteuren an der Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Vision von gelingendem Aufwachsen für alle Kinder und Jugendlichen in der Kommune arbeitet. Ein

Netzwerk, in dem sich alle Akteure als verantwortlich und als wichtige Ressource wahrnehmen sowie aktiv mitarbeiten, ist die beste Basis für den Aufbau der Gesamtstrategie. Im Anschluss an den Auftaktworkshop steht der nächste Prozessschritt an: der Aufbau eines Netzwerks für die Umsetzung der

kommunalen Gesamtstrategie. Dieser Schritt ist sehr umfangreich und wird daher im Folgenden unterteilt in:

- die Gründung eines Steuerungsgremiums (2.1), das die strategische Gestaltung des Präventionsnetzwerks verantwortet und
- die Gründung weiterer Gremien auf der taktischen und operativen Ebene des Netzwerks (2.2).

Bei beiden Zwischenschritten gibt es zahlreiche relevante Rollen, die von Akteuren der Freien Träger übernommen werden können.

- › **Vertiefendes Wissen zur Auftrags- und Rollenverteilung finden Sie in der Praxishandreichung [Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen.](#)**

2.1 Die Steuerungsebene

Wenn nicht bereits vor dem Auftaktworkshop erste Überlegungen zur Besetzung des Steuerungsgremiums getroffen wurden, ist im Anschluss an den Workshop die ideale Gelegenheit hierzu. Während des Workshops konnten Sie die Akteure von der Sinnhaftigkeit eines Präventionsnetzwerks überzeugen und sie nun in einem Steuerungsgremium sinnfokussiert versammeln.

Wenn es darum geht, zu entscheiden, welche Akteure bei der Arbeit auf der strategischen Ebene hilfreich und notwendig sein könnten, sollten Sie die Freie Wohlfahrtspflege und ihre Träger bedenken. Das gesamt-kommunal, intersektoral und hochrangig besetzte Steuerungsgremium ist eine wichtige Instanz im Präventionsnetzwerk, das als Verantwortungsträger für die Entwicklung einer kommunalen Gesamtstrategie gelingendes Aufwachsens gilt und sich daher in erster Linie mit der strategischen Ausrichtung des Netzwerks befasst. Das Steuerungsgremium übernimmt

sechs zentrale Aufträge mit jeweils einer durch die Mitglieder auszufüllenden Rolle.

Für das Steuerungsgremium ergeben sich mehrere Vorteile durch die Mitwirkung von Akteuren der Freien Träger: Zum einen profitiert das gesamte Steuerungsgremium von dem breiten Wissen unterschiedlicher Bereiche, bspw. über die vorhandenen Träger- und Angebotsstrukturen und fachliche Hintergründe. Insbesondere in den Rollen der*des **Strategieverantwortlichen** und der*des **Leitbildverantwortlichen** kann dies sehr nützlich für die Gestaltung der Gesamtstrategie sein. Zum anderen sind Akteure Freier Träger für das Netzwerk besonders relevante **Machtpromotor*innen** und haben zusätzlich Zugänge zu weiteren Machtpromotor*innen, die für die Umsetzung der Gesamtstrategie relevant sind (**strategische*r Brückenbauer*in**). Auch der Zugriff auf finanzielle Mittel durch bestimmte Fördertöpfe, zu denen nur die Freie Wohlfahrtspflege Zugang hat,

kann ein großer Vorteil für das Netzwerk sein – Akteure der Freien Träger können daher auch die Rolle der*des **Ressourcenverantwortlichen** übernehmen.

Die Träger der Freien Wohlfahrtspflege werden in einigen Bereichen der weiteren Netzwerkebenen wichtige Rollen übernehmen (wie im weiteren Verlauf dargestellt) – so sind sie bspw. zentral für die Angebotsgestaltung. Daher ist es bereits von Beginn an wichtig, die Leitungskräfte der Freien Träger in die Arbeit des Steuerungsgremiums einzubeziehen, um das Mitwirken auf unterschiedlichen Ebenen einfacher legitimieren zu können. Als **Zielrealisierungszünder*in** kann ein Akteur der Freien Träger die Umsetzung nächster Schritte antreiben und hat dabei die Prozesse aller Zielebenen im Blick.

Auch die Akteure Freier Träger können einen deutlichen Mehrwert aus der Beteiligung im Steuerungs-

gremium ziehen: Sie erlangen durch ihre Mitarbeit wichtige Einblicke in das Geschehen auf gesamt-kommunaler Ebene und können sich dort stärker einbringen. In der Zusammenarbeit können sie Mitverantwortung für kommunale Prozesse übernehmen und somit die Ausrichtung des Präventionsnetzwerks und seine Prioritäten mitgestalten (**strategische* Controller*in**). Das bedeutet, allen Akteuren wird die Möglichkeit gegeben, ihre (fachlichen) Interessen sinnorientiert beizutragen und diese aktiv in die Ausrichtung der Gesamtstrategie einzubringen.

Die Zusammenarbeit im Steuerungsgremium kann also im besten Fall dafür sorgen, dass der Umgang miteinander zunehmend offener und ehrlicher gestaltet wird und eine hohe Transparenz für die Freien Träger wie auch die anderen kommunalen Steuerungsakteure bzgl. strategischer Planung, Gestaltung, Mitteleinsatz usw. aufgebaut werden kann.

2.2 Die taktische und operative Ebene

Auf der **taktischen Ebene**, die mit der mittleren Führungs- und Planungsebene besetzt ist, wird die Gesamtstrategie in erster Linie ausgestaltet und mithilfe des Wissensmanagements geplant und reflektiert. Die Planungsrunden und Arbeitsgruppen der taktischen Ebene entwickeln als **strategische Zielentwickler*innen** und **Teilzielentwickler*innen** die strategischen Ziele und Teilziele. Das bedeutet, dass Freie Träger, die diese Rollen besetzen, aktiv die Gesamtstrategie mit den weiteren Akteuren sinnfokussiert ausgestalten können und so auch mitverantwortlich für ihre Konkretisierung werden. Zudem bestehen in den meisten Kommunen trägerinterne Gremien sowie Arbeitsgruppen, an denen unterschiedliche Freie Träger teilnehmen. Diese bei der Arbeit in einem Präventionsnetzwerk einzubinden, kann die strategische und taktische Planung positiv beeinflussen, da in diesen Gremien bereits (Fach-) Wissen zu unterschiedlichen kommunalen Prozessen und zu sonstiger Netzwerkarbeit besteht. Die Akteure, die in Ihrer Kommune die Freie Wohlfahrtspflege vertreten, haben meist einen breiten Überblick darüber, welche Maßnahmen bereits entwickelt worden sind, aber auch darüber, wo sich noch „Lücken“ in der

Präventionskette befinden. Dieses Wissen über die Maßnahmenlandschaft ist essenziell, damit doppelt geplante Maßnahmen vermieden werden können. Außerdem können durch die Anbindung dieser Gremien die Kommunikations- und Entwicklungsprozesse gut verzahnt werden, anstatt parallel an Themen zu arbeiten. Damit wird Entlastung für alle Beteiligten geschaffen.

Auf der **operativen Ebene** sind vor allem Praktiker*innen tätig, die die strategischen (Teil-)Ziele schließlich umsetzen. Hier spielt das Praxiswissen der Beteiligten in Arbeits- und Unterarbeitsgruppen eine große Rolle, da sie dieses in den Strategieprozess einbringen können und damit für eine bedarfsgerechte Gestaltung der Gesamtstrategie sorgen. In den operativen Gremien ist also insbesondere die*der **Brückenbauer*in** zur **Adressat*innengruppe** eine entscheidende Rolle für Akteure Freier Träger, da sie für einen Großteil der durchgeführten Maßnahmen und Angebote in der Kommune verantwortlich sind und somit sehr nah mit den entsprechenden Adressat*innengruppen arbeiten. Die Akteure können die Perspektive der Adressat*innen einnehmen und

das Wissen der Fachkräfte sowie die Bedarfe der Kinder und Familien an das Wissensmanagement der taktischen Ebene weitergeben.

Zudem leisten Gremien der operativen Ebene die Planung und Umsetzung von Maßnahmen. Auch hier können Freie Träger ihr Wissen sehr gewinnbringend einsetzen und sich aktiv an der Gestaltung neuer Angebote in der Rolle als **Meilensteinentwickler*innen** beteiligen. Die Konzeptionierung von Meilensteinen und neuen Maßnahmen bzw. Angeboten ist deutlich erleichtert und verläuft für die Beteiligten reibungs-

loser, wenn mitwirkende Akteure Freier Träger von Beginn an eingebunden sind und damit mit der Vision, den Leitgedanken und den Zielen des Gesamtvorhabens vertraut sind und hinter ihnen stehen. Insbesondere in der Rolle als **Meilensteininitiator*in**, der*die schließlich die aktive Ausführung der Meilensteine veranlasst, leisten die Freien Träger potenziell einen großen Beitrag, da sie überwiegend die zuvor geplanten Maßnahmen in ihren Einrichtungen umsetzen. Näheres hierzu finden Sie in Kapitel **5 UMSETZUNG**.

TIPPS:

- Das Steuerungsgremium sollte hochrangig besetzt sein. Sprechen Sie daher die Geschäftsführungsebene der Träger an. Sind die leitenden Akteure der Träger im Steuerungsgremium vertreten, ist es leichter, die Freien Träger auch auf der taktischen und operativen Ebene einzubinden.
 - Auch für die Mitwirkung bei Gremien ist eine vorherige Absprache über die Möglichkeiten des Einbringens (und die damit einhergehenden Erwartungen aneinander), den zeitlichen Aufwand sowie bestehende und angestrebte Netzwerkstrukturen notwendig. Binden Sie die Freien Träger in solche Absprachen ein!
 - Aufgrund von Finanzierungen der Maßnahmen besteht zwischen einigen Freien Trägern ein Wettbewerbsverhältnis. Machen Sie sich dieses bewusst, da es ggf. Einfluss auf die gemeinsame Arbeit im Steuerungsgremium und in den weiteren Gremien haben kann, und sprechen Sie dies offen an. Die Träger werden über Leistungsvereinbarungen vom kommunalen Jugendamt finanziert. Dies kann einerseits Motivation zur Mitwirkung am Programm herstellen, andererseits kann dieses Abhängigkeitsverhältnis einen möglichen Stolperstein darstellen, den Sie mitbedenken sollten.
 - Denken Sie bei der gemeinsamen Arbeit immer daran, sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen, die bereits bestehen, zu vergegenwärtigen. Sie können meist daran anknüpfen, denn es bestehen sicherlich bereits regelhafte Arbeits- und Kooperationsbezüge mit den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege. Diese Beziehungen bestehen ggf. zu einzelnen Verbänden, nicht selten aber auch zur örtlichen Arbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege (AGW).
- › Eine hilfreiche Methode, um Ihre Stakeholder besser kennenzulernen und sich mit den Arbeitsbezügen untereinander vertraut zu machen, ist das Stakeholder-Interview. Nähere Informationen dazu erhalten Sie in der Praxishandreichung **Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln**.
- Gehen Sie von Anfang an transparent mit sämtlichen Anliegen um. Insbesondere die Aussicht auf Fördermittel sowie die zeitliche Perspektive des Programms und einer Kooperation sind wichtige Grundlagen, die mit den Freien Trägern offen besprochen werden sollten.
 - Denken Sie auch bei der Besetzung der Netzwerkgruppen an alle Träger in der Kommune. Vor allem kleinere Träger sind ggf. noch nicht sehr weitreichend in der Kommune vernetzt und könnten daher von der Vernetzung profitieren und mit ihren Maßnahmen bekannter werden.



3 Leitbildentwicklung



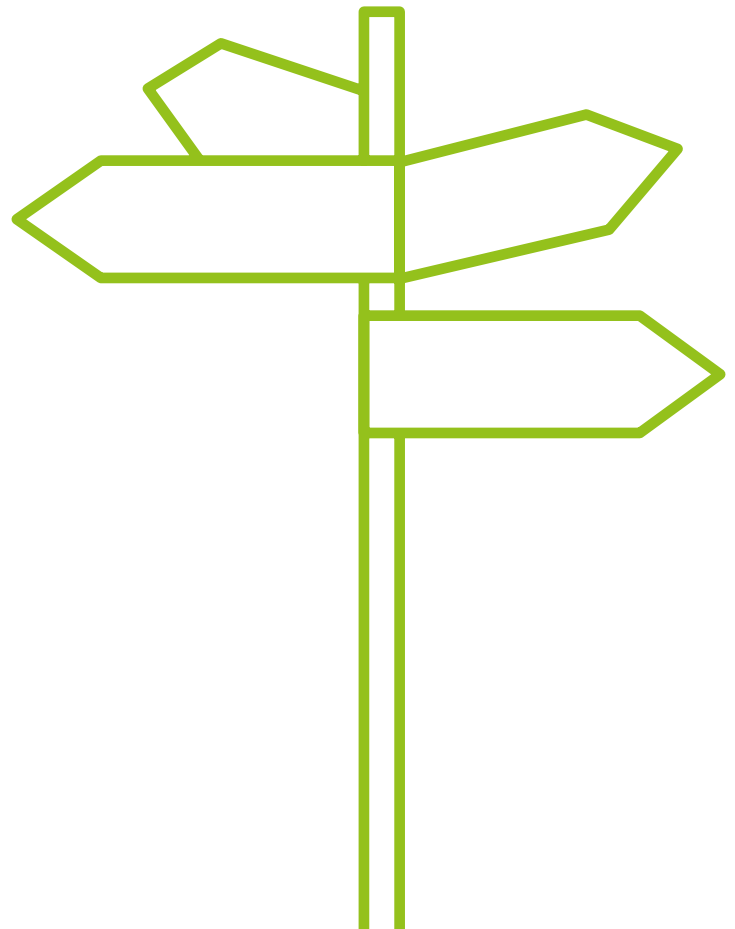
Das Leitbild dient als normative Richtschnur und ist das schriftliche Pendant des WHY, auf das sich die Kommune gemeinsam verständigt hat. Dem Leitbild kommt daher vor allem eine handlungsleitende und orientierende Funktion zu, insbesondere für den Zusammenhalt bei der Arbeit an der kommunalen

Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen hat es eine große Bedeutung.

- › Um mehr über die Bedeutung und die Entwicklung des Leitbilds zu erfahren, lesen Sie die Praxishandreichung **Leitbildentwicklung**.

Der grundlegende Sinn des Vorhabens ist im Idealfall bereits im Auftaktworkshop beschlossen worden – oft bietet sich während dieser Veranstaltung die Gelegenheit, erste Eckpunkte für das Leitbild zu erarbeiten. Sind also Akteure der Freien Träger bzw. der Freien Wohlfahrtspflege am Auftaktworkshop beteiligt, ist es dementsprechend sinnvoll, sie ebenfalls in die Leitbildentwicklung einzubinden. Die Entwicklung des Leitbilds wird in erster Linie von der Steuerungsebene verantwortet, die hierfür meist eine extra Arbeitsgruppe beauftragt. Bei der Gründung der Arbeitsgruppe ist zu beachten, dass die Akteure dieser Gruppe eine Vision für das Netzwerk entwickeln und für diese besonders einstehen: Sie sollen sich mit dem Leitbild identifizieren und dazu beitragen, die Leitbildidentifikation in ihre Arbeitsfelder und Institu-

tionen weiterzutragen. Damit das Leitbild dauerhaft und sinngenebend in möglichst viele Bereiche einfließt, ist eine bereichsheterogene Arbeitsgruppe vorteilhaft. Da ein Großteil der sozialen Einrichtungen in den Händen Freier Träger liegt, sollten diese unbedingt Teil der Arbeitsgruppe zur Leitbildentwicklung sein. Einerseits profitiert die Leitbildentwicklung vom zusätzlichen sowie breitgefächerten Fachwissen der Akteure und andererseits können die Freien Träger durch ihre Mitwirkung bei der Entwicklung die Grundlage für eine Identifikation ihrer Einrichtungen mit den Visionen des Präventionsvorhabens schaffen. Sie können die Möglichkeit wahrnehmen, bei der Festschreibung des WHY und der Entwicklung eines konkreten Wegs mitzuwirken, sich einzubringen, und dabei das Arbeiten in gemeinsamer Verantwortung mit Leben füllen.



Ein großer Vorteil bei der gemeinsamen Entwicklung eines Leitbilds sind das entstehende Wir-Bewusstsein und die Klarheit darüber, dass alle an einem Strang ziehen. Die Freie Wohlfahrtspflege in diesen Prozess einzubinden, ist für die weitere Arbeit daher unerlässlich.

Ist das Leitbild geschrieben, steht einer der herausforderndsten Schritte an: Das fertige Leitbild muss nun in der Kommune veröffentlicht und implementiert werden, damit es sich als normative Richtschnur etablieren kann. Vor allem bei diesem Schritt ist es elementar, dass die Leitungsebene von Freien Trägern und der Freien Wohlfahrtspflege hinter dem Leitbild steht und es vertritt. Der Weg über die Planungsebene bis in die jeweiligen Einrichtungen ist damit bereits geebnet und die Implementierung erleichtert. Eine Verankerung auf Einrichtungsebene

ist zudem bei einer anschließenden Reflexion des Leitbilds wertvoll. In regelmäßigen Abständen sollte das Leitbild hinterfragt und ggf. überarbeitet werden. Dabei ist es wichtig festzustellen, ob das Leitbild seine positive Wirkung tatsächlich erzielt, ob es von unterschiedlichen Akteuren der Kommune als handlungsweisend empfunden wird und ob die darin festgehaltenen Visionen überhaupt noch den aktuellen Weg der Kommune beschreiben. Auch hier sind die einrichtungsbezogenen Erfahrungen der Freien Träger ein bedeutender Baustein.

TIPPS:

- Die meisten Freien Träger werden bereits eigene Leitbilder entwickelt haben. Eine Beteiligung der Träger ist daher wichtig, damit ein kinderstark-Leitbild diesen schon bestehenden Leitbildern nicht entgegenläuft.
 - › Gerade weil schon einige Freie Träger Leitbilder haben, ist es nötig, den mitwirkenden Akteuren den Sinn und Zweck eines gemeinsamen verbindenden Leitbildes aufzuzeigen und sie damit für die Entwicklung zu begeistern und ihnen den Nutzen für eventuelle Mehrarbeit zu verdeutlichen.
- Bei der Entwicklung eines Leitbildes müssen nicht alle Träger konstant eingebunden werden
 - › Ein gemeinsamer Diskurs hilft dabei, verbindende Definitionen und Begriffe zu erarbeiten.
 - › Auch bezüglich des Leitbildes und seiner Entwicklung kann eine Abstimmung mit den AGs §78 und/oder der AG Wohlfahrt hilfreich sein und für eine Akzeptanz des Leitbildes bei der Freien Wohlfahrtspflege sorgen.



4 Entwicklung des Aktionsplans



Das kommunale Leitbild zeigt die normative Richtung für die Gesamtstrategie auf – in der Prozesslogik schließt daher die Entwicklung von strategischen und taktischen Zielen, sowie darauffolgend die Entwicklung von Meilensteinen, an die Leitbildentwicklung an. Sind sämtliche Ziele und Meilensteine sowie das WHY

und das Leitbild auf unterschiedlichen Ebenen und von verschiedenen Akteuren bzw. Arbeitsgruppen erarbeitet worden, können sie in einem Aktionsplan (siehe Abb. 2) zu einer Gesamtübersicht gebündelt werden.

- › Alle Informationen über die Entwicklung strategischer und taktischer Ziele sowie den Aufbau eines Aktionsplans können Sie in der Praxisanleitung **Strategische Zielentwicklung** nachlesen.

Für die Entwicklung der strategischen Ziele und Teilziele ist die*der **strategische Zielentwickler*in** sowie die*der **Teilzielentwickler*in** auf der taktischen Ebene verantwortlich. Die strategischen Ziele sind der erste Schritt, um die Gesamtstrategie handhabbar zu machen, mit ihnen ist also eine erste thematische Priorisierung und Zieldimensionierung möglich. Die Teilziele konkretisieren die strategischen Ziele und nehmen direkten Bezug auf Adressat*innen, Bedarfe und Räume, sie definieren damit konkrete Hebel für die Umsetzung.

Die Einbindung der Freien Träger in diesen Prozessschritt ist bereits in Kapitel **2.2 DIE TAKTISCHE UND OPERATIVE EBENE** verdeutlicht worden. Zentral für die Entwicklung von (strategischen) Zielen ist, dass dies wissensbasiert geschieht. Die Anliegen der Adressat*innen zu erheben und daraufhin ihre Bedarfe spezifisch zu ermitteln, ist daher eine wichtige Basis für diesen Prozessschritt. Insbesondere an dieser Stelle ist die Mitarbeit der Freien Träger als **Brücke zur Adressat*innengruppe** elementar.

Die Einrichtungen Freier Träger sind neben den Institutionen der öffentlichen Träger ein wesentlicher Bestandteil der Lebenswelt von Kindern und Familien in der Kommune.

Das bedeutet, das pädagogische Personal von Freien Trägern ist einerseits ein wichtiger Bezugspunkt im Leben der Adressat*innen und andererseits kennt es das Lebensumfeld, den (Relevanz-)Raum, in dem sich die Adressat*innen bewegen. Zudem erheben pädagogische Einrichtungen in der Regel träger- oder institutionsinterne Daten, die eine wichtige Grundlage für die Bedarfsermittlung sein können. In den Kommunen sind diesbezüglich unterschiedliche Ansätze der Bedarfserhebung und der Beteiligung der Adressat*innengruppe entstanden. Auf diese Daten und die Methodenvielfalt zurückgreifen zu können, ist ein großer Gewinn für die Weiterentwicklung der Präventionskette. Die Nähe zu den Adressat*innengruppen ermöglicht es Fachkräften außerdem, einen „Blick vom Kind aus“ einzunehmen. Daher sind die Freien Träger wertvolle Partner, um das gesammelte und gebündelte Wissen über die Adressat*innen anschließend zu interpretieren und daraus die tatsächlichen Bedarfe abzuleiten (**Bedarfsdeuter*in**). Sie können damit neben der Mitwirkung bei der strategischen Zielentwicklung auch sehr wichtige Beiträge zur Qualitätsentwicklung von Maßnahmen und Einrichtungen leisten.

Für die Teilziele und die Meilensteine sollten während der Erarbeitung neben klaren Verantwortlichkeiten auch zeitgleich Fristen für ihre Umsetzung festgelegt werden. Ob diese Fristen realistisch sind, wird während des Entwicklungsprozesses von den Mitwirkenden eingeschätzt. Hier ist die Beratung durch operative Fachkräfte der Freien Träger hilfreich, da sie die Realisierung der Planungen durch ihre Vor-Ort-Kenntnisse aus einer praktischen Perspektive heraus

bewerten können. Zudem werden die angestrebten Fristen zum Schluss der Erstellung des Aktionsplans von der*dem **Strategieverantwortlichen** auf der strategischen Ebene in eine Gesamtschau eingeordnet, auch hierfür ist die Einschätzung der Akteure Freier Träger eine wertvolle Unterstützung.

Während der Erarbeitung der strategischen Ziele, Teilziele und Meilensteine sollten regelmäßig (Teil-)

Ergebnisse transparent in die Netzwerkebenen kommuniziert werden, um kleinschrittige Feedbackschleifen zu etablieren. Sind Akteure von Freien Trägern auf sämtlichen Netzwerkebenen vertreten, erleichtert dies die Anwendung des sog. **Gegenstromprinzips** und erhöht somit die notwendige Anpassungsfähigkeit der Gesamtstrategie auf allen Ebenen.

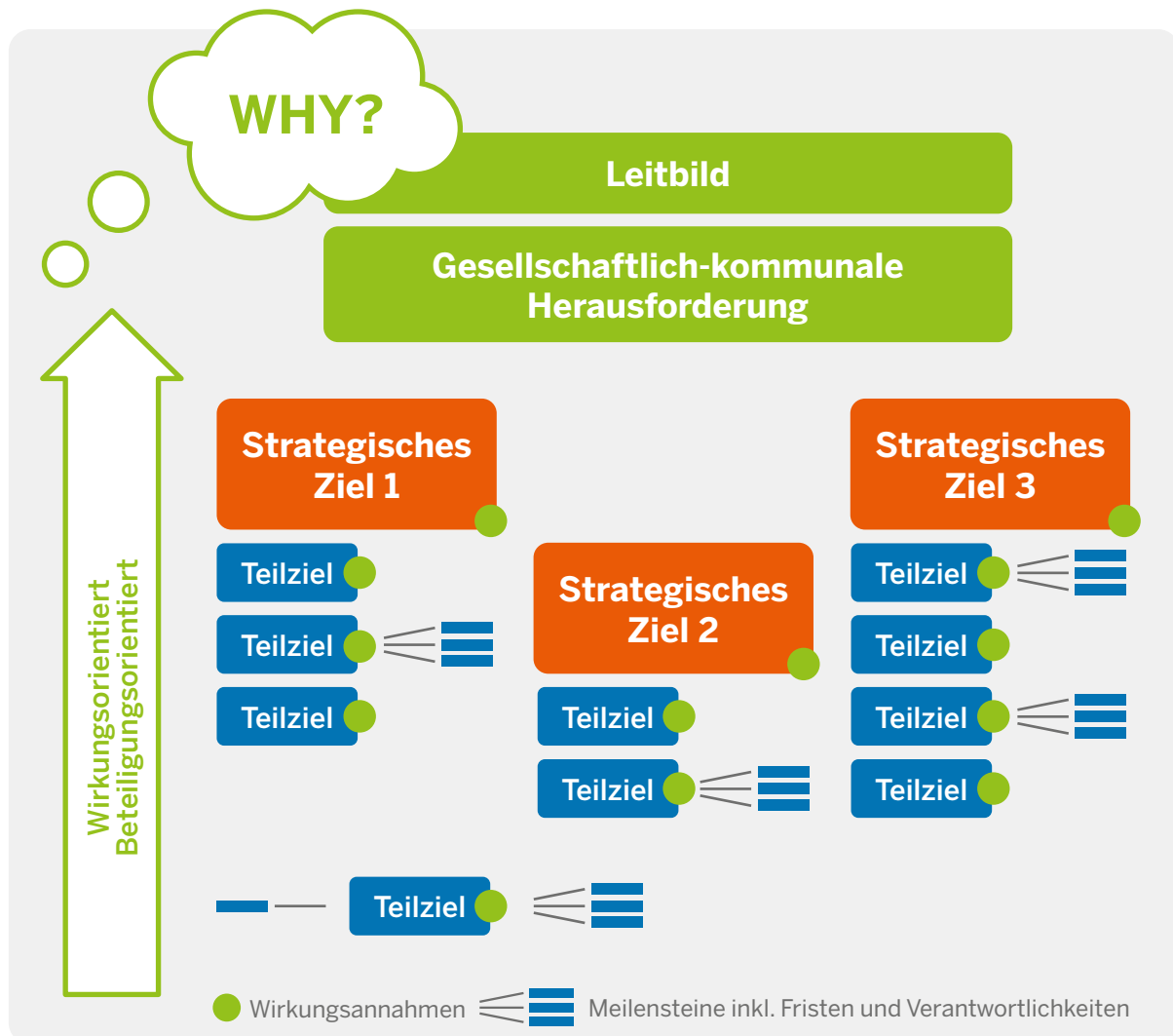


Abbildung 2: Schematische Darstellung des Aktionsplans

Wenn der Aktionsplan steht, wenn also Ziele und Fristen geprüft wurden sowie eine Priorisierung der Ziele vorgenommen wurde, sollte der Aktionsplan vor seiner Umsetzung beschlossen und politisch legitimiert werden. Hier zeigt sich erfahrungsgemäß, dass es von Vorteil ist, wenn die Freie Wohlfahrtspflege hinter den dargestellten Zielen und Meilensteinen steht (z. B. aufgrund ihres Mitwirkens an den Entwicklungsprozessen): Den politischen Akteuren

wird signalisiert, dass die Legitimierung auf einer breiten Basis fußt. In politischen Prozessen sind die Führungskräfte der Freien Wohlfahrt meist nicht nur starke Fach-, sondern auch Machtpromotor*innen. Soll der Aktionsplan durch den Jugendhilfeausschuss legitimiert werden, sind es unter anderem die Träger, die hier ihre Zustimmung geben müssen. Umso besser, wenn sie den Plan bereits miterarbeitet haben.

TIPPS:

- Wenn Sie Bedarfe der Adressat*innen ermitteln möchten und sie bei den Freien Trägern anfragen, denken Sie auch hier an eine transparente Kommunikation. Verdeutlichen Sie, wozu die Ergebnisse der Bedarfsabfrage genutzt werden und welche Erwartungen damit an die Akteure der Freien Träger und ihre Bedarfserhebung sowie den Umgang mit ermittelten Bedarfen einhergehen. Sprechen Sie offen darüber, welche Interessen die Träger vertreten.
 - Pädagogische Fachkräfte arbeiten sehr nah mit ihren Adressat*innen zusammen; Rückmeldungen bzgl. der Bedarfe der Adressat*innen und ihrer Herausforderungen sind deshalb ggf. subjektiv. Bedenken Sie daher, Bedarfe, die Ihnen Fachkräfte übermitteln, stets mit empirischen Fachkenntnissen gekoppelt zu interpretieren und unterschiedliche Rückmeldungen miteinander zu vergleichen sowie verschiedene Expertisen einzuholen.
 - Die Erhebung und Interpretation von Adressat*innenbedarfen schafft die Notwendigkeit eines regelmäßigen Austauschs auf und zwischen allen Ebenen des Netzwerks. Steht dies regelmäßig auf der Agenda, können Sie Bedarfe aktuell halten und haben gefestigte Gesprächsanlässe, um Veränderungen der Bedarfslagen zeitnah wahrzunehmen und in die Gesamtstrategie einzubinden.
- › Dies festigt außerdem Partizipationsstrukturen der Akteure Freier Träger!
- Reflektieren Sie bei der Erarbeitung der Meilensteine, welche Maßnahmen von welchen Trägern bereits umgesetzt werden. So vermeiden Sie Doppelstrukturen und mögliche Konkurrenzangebote, zudem sollten schon durchgeführte Maßnahmen in die Strategie eingebunden werden.
 - Achten Sie bei der Entwicklung von strategischen (Teil-)Zielen und Meilensteinen auf eine verständliche und praxisnahe Formulierung (Sinn, angestrebte Zeitlinie), die von allen ausführenden Ebenen nachvollzogen werden kann.



5 Umsetzung



Der fünfte Schritt im Prozess betrifft die Umsetzung des zuvor Geplanten. Die Umsetzung der Ziele in Form von Meilensteinen wird von der*dem **Meilensteininitiator*in** auf der operativen Ebene angestoßen. Meilensteine sind die unmittelbar wahrzunehmenden Aktivitäten des Netzwerks für dessen Adressat*innen.

Sie bilden überprüfbare Arbeitsschritte ab und werden in den unterschiedlichen Handlungsfeldern und Institutionen umgesetzt – vor allem auch in solchen, die in der Verantwortung der Freien Wohlfahrtspflege liegen (Kitas, Jugendzentren, Beratungsstellen usw.). Freie Träger sind also maßgeblich am Schritt der Umsetzung beteiligt. Sie sorgen damit unter anderem auch für eine Durchmischung der Maßnahmenanbieter und damit für Passgenauigkeit und eine Wahlfreiheit für die Adressat*innen (öffentliche Träger und eine Vielzahl unterschiedlicher Freier Träger).

Die Umsetzung einer Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen ist jedoch nie ganz abgeschlossen:

² Deffte, V./Stolz, H.-J. (2020): Praxishandreichung – Strategische Zielentwicklung, S. 70.

Leitbild, Ziele und Meilensteine sollten regelmäßig reflektiert werden, um feststellen zu können, ob die angestrebte Wirkung tatsächlich eintritt, die einzelnen Strategiebausteine ineinandergreifen und ob sie zu den Bedarfen der Adressat*innen und zu den sich insgesamt verändernden gesellschaftlichen Entwicklungen passen.

Im Dialog mit sämtlichen Netzwerkpartner*innen muss all dies ergebnisorientiert überprüft werden, um zu erkennen, welche Wirkungsabschätzungen² sich bestätigt haben. Auf der Umsetzungsebene können die Praktiker*innen der Freien Träger eine große Unterstützung sein, da sie häufig unmittelbar mit der Umsetzung betraut sind und so aus ihrer fachlichen Perspektive Einschätzungen zur Zielerreichung geben können. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur stetigen Reflexion der Meilensteine und zu den daraus resultierenden Impulsen zur Anpassung und Weiterentwicklung von Angeboten ebenso wie zur Weiterentwicklung der gesamten Strategie der Kommune.



TIPPS:

- Die Umsetzung der Strategie ist erst dann erfolgreich, wenn sie als gemeinsamer Auftrag verstanden wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Akteure Freier Träger, wie in den vorangegangenen Prozessschritten, stetig einzubinden und auch im letzten Schritt ihre Bedürfnisse und Interessen transparent zu spiegeln.
- Kleinere Träger, die in der Kommune weniger bekannt sind, haben häufig innovative Ideen, da sie sich auf dem Trägermarkt zunächst etablieren und ihre „Nische“ finden müssen. Dies kann eine große Bereicherung bei der Umsetzung von Maßnahmen sein.
- Sprechen Sie offen darüber, wie die Kommune und ihre Vertreter*innen bei der praktischen Umsetzung von Maßnahmen unterstützen können (personelle sowie finanzielle Ressourcen, regelmäßige Austauschtreffen).
- Verdeutlichen Sie den Akteuren der Freien Träger, dass es bei einer stetigen Reflexion der Maßnahmen in erster Linie darum geht, sich gemeinsam zu verbessern. Es geht hierbei keinesfalls um eine Kontrolle der Arbeit der Freien Träger!
 - › Für ein vertrauensvolles Verhältnis könnten Sie bspw. bei Trägern hospitieren oder Begleitung und Austausch anbieten. Somit bestärken Sie Ihr Interesse an der Umsetzung der kommunalen Gesamtstrategie bei den Freien Trägern.
 - › Respektieren Sie aber selbstverständlich auch das Subsidiaritätsprinzip und damit die Unabhängigkeit der Freien Wohlfahrtspflege. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, die Freien Träger seien der „verlängerte Arm“ der Kommunalverwaltung.



Fazit

Wie diese Handreichung aufzeigt, gibt es zahlreiche Anknüpfungspunkte in der Präventionskette für Akteure von Freien Trägern. Ihre Mitarbeit auf jeglichen Netzwerkebenen bzw. bei sämtlichen Prozessschritten trägt wesentlich zum Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie bei. Gerade in einer frühen Phase der Initiierung des Netzwerks kann es aber in einigen Kommunen aufgrund von örtlichen Spezifika ratsam sein, erst zu einem späteren Zeitpunkt auf die Freien Träger zuzugehen. Ob bereits zu Beginn des Netzwerkaufbaus oder erst im weiteren Verlauf - die kommunale Gesamtstrategie wird von einem bereichsübergreifenden Netzwerk profitieren. Die Schlüsselwörter sind dabei **Transparenz** und **Wertschätzung**.

Für eine gelingende Zusammenarbeit ist essenziell, dass den Trägervertreter*innen auf Augenhöhe begegnet wird und sie mit ihren Interessen und Bedarfen wahrgenommen werden.

Insbesondere der Wettbewerb zwischen den Trägern ist ein wichtiger Aspekt, der offengelegt werden kann, um durch diesen transparenten Umgang keine ver-

steckten Stolpersteine zu übersehen. Begegnen Sie daher den Akteuren Freier Trägern mit großer Wertschätzung, damit sie sich als das begreifen, was sie sind: ein wichtiger Teil der Präventionskette! So sollte zudem allen Akteuren klar sein, welche Freien Träger wo und wie in die Gesamtstrategie eingebunden sind und auch inwiefern (finanzielle) Planungssicherheit hergestellt werden kann. Hierzu braucht es eine offene Kommunikation über politische und kommunale Prozesse, wie z. B. Abstimmungen über Bewilligungen.

Eine konstante Einbindung von Freien Trägern sorgt für Stabilität im Netzwerk, für einen gesicherten Informationsfluss und für einen stetigen Wissensaustausch. Letztendlich kann nur gemeinsam ein bedeutender Schritt hin zu gelingendem Aufwachsen für alle Kinder und Jugendlichen in einer Kommune gegangen werden.



IMPRESSUM

Herausgeber:

Servicestelle Prävention
„kinderstark – NRW schafft Chancen“

Träger der Servicestelle Prävention:

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

Geschäftsführender Vorstand:

Ilona Heuchel

Autorin:

Eva-Maria Frühling

Co-Autorenschaft:

Martin Debener, LAG Freie Wohlfahrtspflege NRW

Redaktion:

Nina Boos

Gestaltung:

CANTALOOP GmbH
Böningerstraße 40
47051 Duisburg

Auflage:

600

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

Stand: Februar 2022

www.kinderstark.nrw