



03

# Strategien entwickeln



Kommunen-Netzwerk:  
engagiert in **NRW**

Engagement fördern

6 | 2021

# Strategien entwickeln

---

## Inhalt

1	<b>Einführung</b>	3
2	<b>Kontext und Ziele der Strategieentwicklung in den Blick nehmen</b>	5
3	<b>Allgemeine Hinweise zur Gestaltung eines Strategieprozesses</b>	7
4	<b>Beispiele zur Gestaltung eines Strategieprozesses</b>	8
	4.1 Initiativkreis einrichten	9
	4.2 Steuerungsgruppe einrichten	9
	4.3 Bestandsanalyse durchführen	11
	4.4 Politischen Beirat einrichten	11
	4.5 Auftaktveranstaltung durchführen	11
	4.6 Engagementstrategie erarbeiten	12
	4.7 Abschlusskonferenz durchführen	12
5	<b>Gelingensfaktoren: Partizipative Strategieentwicklung erfolgreich gestalten</b>	13
6	<b>Rolle der Prozessbegleitung und Moderation</b>	15
	Impressum	16

# 1 Einführung

Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist zu einer zentralen Aufgabe auf der lokalen Ebene geworden, da Engagement vor allen Dingen vor Ort stattfindet. Eine große Vielzahl an Vereinen, Gruppen oder Initiativen ist auf dieser Ebene aktiv. Die Vernetzung dieser Akteure ist wichtig, ist jedoch vor Ort sehr unterschiedlich ausgestaltet und Resultat struktureller Gegebenheiten, welche sich über viele Jahre entwickelt haben.

Unter der Prämisse, dass zivilgesellschaftliches Engagement einen großen Mehrwert für jeden Einzelnen, aber auch für das Gemeinwesen insgesamt darstellt, ist es empfehlenswert, dass sich die Akteure auf der lokalen Ebene mit Fragen der langfristigen Stärkung und Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements beschäftigen.

Gute, partizipativ erarbeitete Strategien unterstützen dabei, allen Beteiligten z.B. in Bezug auf die Engagementförderung vor Ort einen abgestimmten Orientierungsrahmen zu geben und sich auf zentrale Ziele zu fokussieren. So sind lokale Engagementstrategien ein hilfreiches Mittel, um sich den oben genannten Herausforderungen zu stellen, diese auf die lokale Ebene herunterzubrechen und vor Ort gemeinsam, zielorientiert zu handeln. Partizipative Prozesse der Strategieentwicklung sind dabei nicht statisch, sondern als dynamische Prozesse zu verstehen, die einer fachlichen Begleitung und einer stetigen Weiterentwicklung bedürfen.

Durch einen partizipativen Strategieentwicklungsprozess zur Engagementförderung kann unter anderem

- ein gemeinsames Verständnis/Leitbild bezüglich der Bedeutung und der Notwendigkeit zur Förde-

rung des zivilgesellschaftlichen Engagements in einer Kommune entwickelt werden,

- dafür gesorgt werden, dass Aktivitäten der Förderung und Unterstützung der zivilgesellschaftlichen Akteure und Organisationen gebündelt und Doppelstrukturen vermieden werden,
- ein produktives Zusammenspiel zwischen Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und Unternehmen initiiert/intensiviert werden,
- die Identifikation mit der jeweiligen „Gemeinde, Kreis oder Stadt“-Gesellschaft gestärkt werden,
- dazu beigetragen werden, dass Synergieeffekte erzeugt werden, die zur langfristigen Absicherung der lokalen Engagementförderung beitragen und gleichzeitig innovative Entwicklungen befördern.

In dieser Netzwerkpublikation werden praxisorientierte Hinweise gegeben, wie eine partizipative Strategieentwicklung vor Ort gestaltet werden kann. Grundsätzlich können Prozesse zur Entwicklung lokaler Engagementstrategien sowohl von Kommunalverwaltungen als auch zivilgesellschaftlichen Organisationen und Verbänden initiiert und umgesetzt werden.

Als Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW haben wir uns in den letzten Jahren in verschiedenen Work-

shops mit der Entwicklung von lokalen Strategien, initiiert durch Verwaltungen befasst. Daher liegt der Fokus dieser Handreichung auf der Initiierung und Durchführung solcher Prozesse unter Federführung einer Gemeinde-, Stadt- oder Kreisverwaltung. Die folgenden Darlegungen beruhen demnach auf den Erfahrungen der im Netzwerk engagierten Kommunen.

Nachfolgend werden zunächst der Kontext und die allgemeinen Ziele einer partizipativen Strategieentwicklung in den Blick genommen. Daran knüpfen sich Elemente und Hinweise zur Gestaltung von Strategieprozessen an. Der visualisierte Prozessverlauf ist exemplarisch. Das bedeutet, dass die Darstellungen einer ersten Orientierung dienen und Abweichungen bei der Durchführung eines eigenen Prozesses höchstwahrscheinlich eintreten werden, weil jeder Prozess anders ist. Wichtig ist, dass alle Beteiligten das gemeinsame Ziel im Laufe des Prozesses im Blick behalten.

## 2 Kontext und Ziele der Strategieentwicklung in den Blick nehmen

Die Rahmenbedingungen für die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, inhaltliche Schwerpunkte sowie aktuelle Entwicklungen und die vorhandene Infrastruktur sind von Kommune zu Kommune und Kreis zu Kreis unterschiedlich. Aus diesem Grund ist es für die Strategieentwicklung im Bereich der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements notwendig, lokale Besonderheiten und Bedingungen im Vorfeld genau in den Blick zu nehmen.

### Fragen zum Kontext sind zum Beispiel:

- Wer beschäftigt sich in unserer Kommune intensiv mit dem Thema der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements?
- Welche strategischen Grundlagen/Entscheidungen liegen vor, an die angeknüpft werden kann?
- Welche besonderen Projekte/Erfahrungen/Geschichten haben das lokale Engagement in den letzten Jahren geprägt?
- Welche gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen und Trends sind in der Kommune besonders spürbar?
- Wie wollen wir in den kommenden Jahren das Zusammenleben und das bürgerschaftliche Engagement in der Kommune gestalten?
- Was müssen wir jetzt tun, um unsere strategischen Ziele langfristig zu erreichen?
- An welchem zentralen „Leitbild“ wollen wir uns ausrichten?
- Welche Investitionen wollen/können wir tätigen?
- Welche Wirkungen wollen wir erreichen?

Die **Ziele**, die mit der Entwicklung einer Engagementstrategie vor Ort verfolgt werden, variieren je nach lokaler Situation. Nachfolgend sind einige Beispiele aufgeführt:

- die Sichtbarmachung der Vielfalt, Anerkennung und Würdigung des lokalen Engagements der unterschiedlichen Vereine, Gruppen, Initiativen und Verbände,
- die Herstellung von Transparenz über Strukturen, Akteure und Aktivitäten in der lokalen Engagementförderung,
- die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und der Vertrauensbasis unter den vielfältigen Akteuren
- die Initiierung eines Kooperations- und Vernetzungsprozesses zur
  - Schaffung gesamtstädtischer Netzwerke und
  - Einbindung bestimmter Akteure (z.B. Politik und Unternehmen),
- die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung zur Engagementförderung und eines gemeinsamen Verständnisses zur Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements,

- die Sensibilisierung der Stadtgesellschaft für die Chancen und die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements (Teilhabe- und Gestaltungsmöglichkeiten, Zugehörigkeit, Beheimatung, Identifikation etc.) ,
- die Erhöhung des Stellenwerts bürgerschaftlichen Engagements in Verwaltung, Politik, Bildungseinrichtungen und Wirtschaft,
- die Initiierung oder Stärkung eines interdisziplinären/multisektoralen Austausches (intern/extern) zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen aus unterschiedlichsten Engagementfeldern,
- eine verbesserte Nutzung bestehender Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten sowie Ressourcen im Bereich der Infrastruktur und der vorhandenen Dienstleistungen zur Engagementförderung,
- die Schaffung einer stärkeren Verbindlichkeit zwischen den beteiligten Akteuren aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft durch die Verabschiedung eines Strategiepapiers und die dort festgeschriebenen Inhalte sowie
- die Verknüpfung mit einer (bereits bestehenden) Bürgerbeteiligungsstrategie, um die Bereiche stärker miteinander zu verbinden, ihre Gemeinsamkeiten hervorzuheben und die verschiedenen Formen der Partizipation und des Engagements in den Fokus zu rücken.

# 3 Allgemeine Hinweise zur Gestaltung eines Strategieprozesses

Wie bereits ausgeführt, hängt die Gestaltung eines Strategieprozesses von individuellen Rahmenbedingungen und Interessen der beteiligten Akteure vor Ort ab. Für die Umsetzung und Gestaltung eines partizipativen Strategieprozesses stehen den Prozessverantwortlichen unterschiedliche Bausteine zur Auswahl.

**Etablierung einer Kommunikations-/Steuerungsstruktur** mit klaren Rollen und Aufgaben für die Strategieentwicklung und -umsetzung. Diese kann die nachfolgend aufgeführten Elemente beinhalten.

**Initiativkreis:** Ein kleiner Kreis von Schlüsselakteuren, der gemeinsam mit der prozessverantwortlichen Person den Prozess plant, umsetzt und reflektiert. Die Beachtung einer Vielfalt der Perspektiven stellt hierbei einen Gelingensfaktor dar.

**Steuerungsgruppe:** Eine Gruppe von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Zivilgesellschaft, Verwaltung, Verbänden, Unternehmen und Institutionen, durch welche die Kommunikation und der Wissenstransfer in die jeweiligen Organisationen sichergestellt wird und somit auch notwendige Verhandlungen oder Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden können. Auch hierbei ist die Beachtung einer Vielfalt der Perspektiven förderlich.

**Politischer Beirat:** Beratendes Gremium, um einen breiten politischen Beteiligungsprozess strategisch abzusichern und eine politische Entscheidung z.B. einen Ratsbeschluss herbeizuführen.

Weitere relevante Bausteine eines partizipativen Strategieprozesses sind:

## **Bestands- und Bedarfsanalyse**

- Dokumentenanalyse
- Befragungen (Interviews/Online-Befragung)
- Akteurs-, Netzwerk-, Engagement-„Landkarten“

## **Beteiligungsformate**

- aktivierende Interviews/Onlinebefragungen
- Workshops/Planungs-/Zukunftswerkstätten/Konferenzen

## **Öffentlichkeitsarbeit**

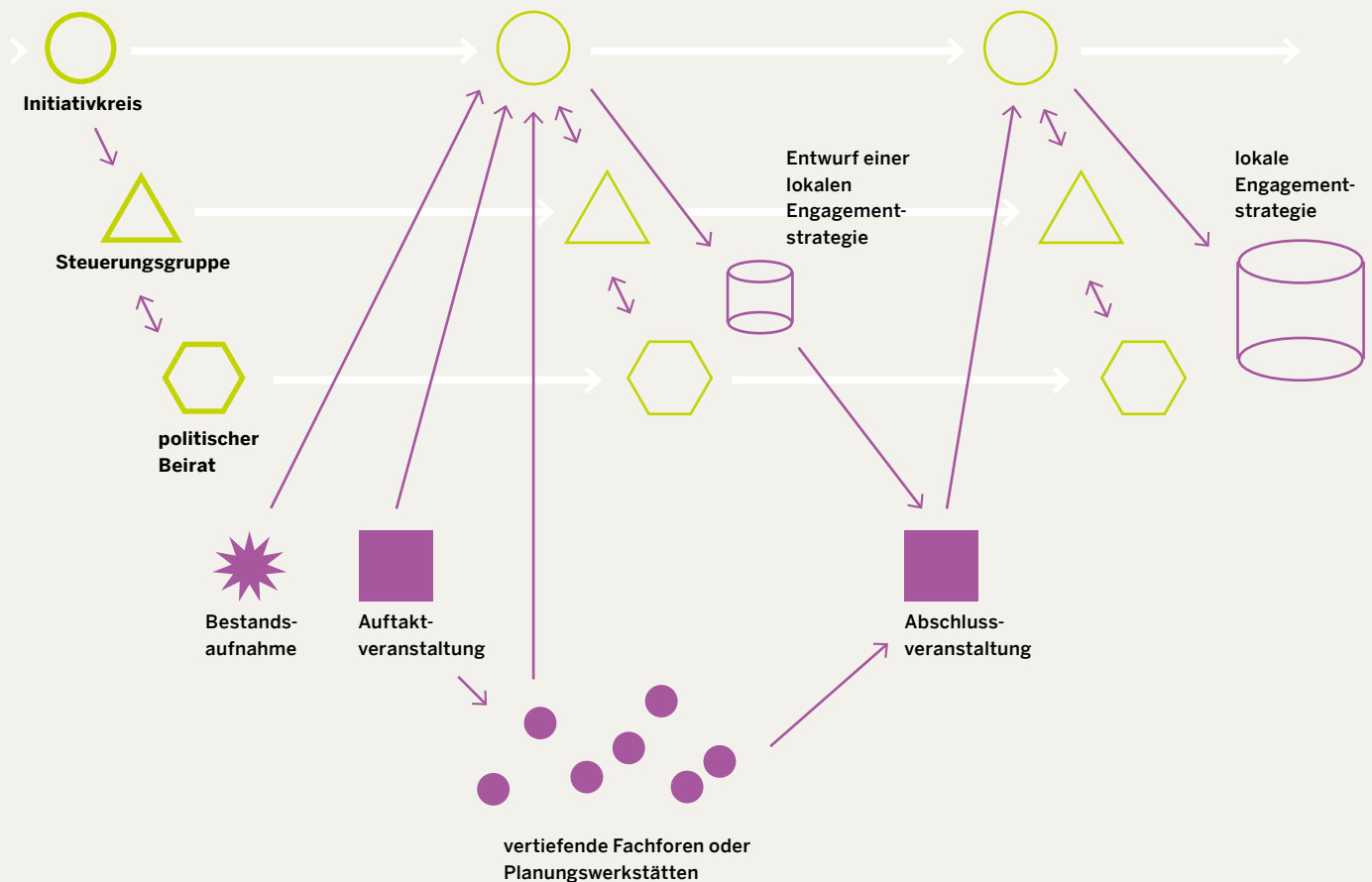
- Pressemitteilungen
- Social Media Kommunikation
- Berichte und Beschlussvorlagen für Ratssitzungen und Ausschüsse
- Berichte in bestehenden Netzwerken und Gremien vor Ort etc.

# 4 Beispiele zur Gestaltung eines Strategieprozesses

Nachfolgend wird der Ablauf der partizipativen Entwicklung einer lokalen Engagementstrategie exemplarisch vorgestellt. Besonders für kleinere Kommunen kann sich die Komplexität des dargestellten Ablaufs reduzieren.

Eine **gute Vorbereitung und Planung** sind für die erfolgreiche Gestaltung eines Strategieprozesses erforderlich. Diese Aufgabe sollte vor Prozessbeginn von einem kleinen Kreis von Initiatorinnen und Initiatoren übernommen werden.

## Beispielablauf - partizipative Entwicklung einer lokalen Engagementstrategie





## 4.1 Initiativkreis einrichten

Der Initiativkreis setzt sich idealerweise aus den Personen zusammen, die als Initiatorinnen und Initiatoren den Bedarf für einen Strategieprozess gesehen und formuliert haben. Hinzukommen sollten zwei bis drei Schlüsselpersonen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft, die bei der Umsetzung des Strategieprozesses aufgrund ihrer Kompetenzen und organisatorischen Ressourcen zentrale Aufgaben übernehmen können. Falls von den Prozessverantwortlichen eine externe Prozessbegleitung hinzugezogen wird, sollte auch diese im Rahmen des Initiativkreises beteiligt werden.

### Den Prozesstart im Initiativkreis konzipieren

Folgende Aspekte/Fragen können zur Auftragsklärung hilfreich sein:

- Welche Ziele sind mit dem Prozess der Strategieentwicklung aus der Sicht der Initiatorinnen und Initiatoren verbunden?
- Wer ist der konkrete Auftraggeber (Politik, Verwaltungsvorstand, Fachabteilung, Zivilgesellschaft)?
- Wie lautet der genaue Auftrag für die oder den internen Prozessverantwortlichen (Projektleitung), den Initiativkreis und/oder für die externe Begleitung?
- Welche Stakeholder aus der Verwaltung und sonstigen Institutionen, Verbänden und Organisationen oder auch Unternehmen sind für den Erfolg des Prozesses von Bedeutung, weil sie zum Beispiel
  - eine bedeutende Multiplikatorinnen- bzw. Multiplikatorenfunktion übernehmen können,
  - relevante Perspektiven (bestimmte Bevölkerungsgruppen, Altersgruppen, Politik, ehrenamtliche Verbandsarbeit, freie Initiativen, Bürgerstiftungen etc.) in den Prozess einbringen können
  - und/oder aufgrund ihrer Funktion an der Umsetzung der Strategie beteiligt sind und daher auch die Ausrichtung sowie die finale Strategie selbst mittragen sollten?
- Wie soll die Gremienstruktur (Initiativkreis, Steuerungsgruppe, Beirat etc.) aussehen, wer hat dabei welche Aufgaben und Kompetenzen und wie werden die einzelnen Gremien besetzt?

### Zeitlicher Rahmen und Ressourcen

- Wie sieht der zeitliche Rahmen für den Prozess der Strategieentwicklung aus (Zeitleiste, Meilensteine,

Abschluss/Verabschiedung der Strategie)?

- Wer soll in welcher Phase und in welcher Form (Experteninterviews, Online-Befragung, Workshops, Veranstaltungen etc.) beteiligt werden?
- Welche Ressourcen (Finanzen, zeitliche Verfügbarkeit von Mitwirkenden etc.) stehen zur Verfügung?
- Wie viel Vor- und Nachbereitungszeit wird für einzelne Aktivitäten eingeplant?
- Welche Akteurskreise sollen zu welchem Zeitpunkt über welche Inhalte informiert werden (Transparenz)?

Bei breit angelegten Beteiligungsprozessen ist es ratsam, neben einer realistischen Planung, ausreichend Ressourcen für die Aufrechterhaltung einer gewissen Flexibilität und für Unvorhergesehenes einzuplanen. Außerdem ist es wichtig, frühzeitig die Botschaft zu kommunizieren, dass eine Umsetzung des Prozesses nur gelingen kann, wenn die zentralen Akteure der lokalen Engagementlandschaft sich gemeinsam für die Strategie einsetzen.

## 4.2 Steuerungsgruppe einrichten

Mitglieder der Steuerungsgruppe könnten, je nach Situation in der Kommune, z.B. Vertreterinnen und Vertreter der Verbände, sonstiger Institutionen, Organisationen und Netzwerke (Sport, Wohlfahrtspflege, Naturschutz, Kultur, Bildung, Kammern, Migrantenorganisationen, Selbsthilfeinitiativen etc.) und der Verwaltung sein.

Eine wichtige Aufgabe der Steuerungsgruppe ist die Sicherung der Kommunikation. Dazu zählt zum einen, dass die Steuerungsgruppe miteinander im Austausch steht und über die jeweiligen Prozessschritte informiert wird. Zum anderen aber auch, wie das geplante Vorhaben auf der lokalen Ebene allen Akteuren inkl. der einzelnen Bürgerinnen und Bürger bekannt gemacht werden kann.

Von Anfang an sollte auch die Art und Weise des Prozesscontrollings und der Evaluation der Prozessergebnisse als Aufgabe der Steuerungsgruppe mitgedacht werden.

### Erstes Treffen der Steuerungsgruppe durchführen

Nachdem der grundsätzliche Rahmen aus der Perspektive der Initiatorinnen und Initiatoren geklärt ist,

sollte der Kreis der beteiligten Akteure zu einem ersten Treffen der Steuerungsgruppe eingeladen werden. In der Steuerungsgruppe werden die Vorüberlegungen des Initiativkreises vorgestellt und diskutiert. Am Ende der ersten Sitzung sollte eine gemeinsam verabredete, konkrete Prozessplanung mit den unterschiedlichen Beteiligungsverfahren und Meilensteinen vorliegen. Außerdem sollte nach dem ersten Treffen klar definiert sein, wie die Aufgabenverteilung zwischen dem Initiativkreis, der Steuerungsgruppe und/oder z.B. dem politischen Beirat ausgestaltet wird. Weiterhin sollte auch geklärt werden, welche Mitglieder der Steuerungsgruppe welche Aufgaben z.B. im Bereich der Aktivierung und der Mitwirkung bei der Umsetzung der einzelnen Handlungsschritte des Prozesses, übernehmen oder welche Ressourcen/Kompetenzen die jeweiligen Akteure in den Prozess einbringen können.

Hilfreiche Fragen für ein erstes Treffen der Steuerungsgruppe sind:

- Wer verbindet welche Wünsche und Erwartungen mit dem Strategieprozess?
- Wie könnte der Strategieprozess aufgebaut werden?
- Was soll durch den Strategieprozess erreicht werden?
- Wie ist die Umsetzung und nachhaltige Verankerung des Prozesses von Beginn an mitzudenken? Gibt es zum Beispiel politische Beschlüsse, die die Arbeit einzelner Träger besonders fördern oder Mietverträge, durch welche die Kommune eine besondere Verpflichtung eingegangen ist?
- Was sind nächste Schritte?
- Wer sind Schlüsselpersonen, die zum Gelingen beitragen können? An welcher Stelle sollen diese Schlüsselpersonen eingebunden werden (Bestandsaufnahme, Workshops, Fachforen etc.)?
- Wie ist die Rollenaufteilung zwischen Initiativkreis und Steuerungsgruppe? Braucht es einen politischen Beirat? Welche Funktion könnte der noch zu bildende politische Beirat haben?

## Rollenaufteilung im Rahmen des Strategieprozesses

### Initiativkreis



- Initiatorinnen und Initiatoren des Prozesses
- Schlüsselpersonen aus der Verwaltung und Zivilgesellschaft
- ggf. externe Begleitung



- Ziele des Prozesses
- zeitlicher Rahmen
- Ressourcen

### Steuerungsgruppe



- Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden und sonstigen Netzwerken (Sport, Wohlfahrtspflege, Naturschutz, Kultur, Bildung, Kammern, Migrantenorganisationen, Selbsthilfeinitiativen etc.)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Kommunal-/Kreisverwaltungen



- Prozessplanung
- inhaltliche Prozessbegleitung
- Aufgabenverteilung
- strategische Planung

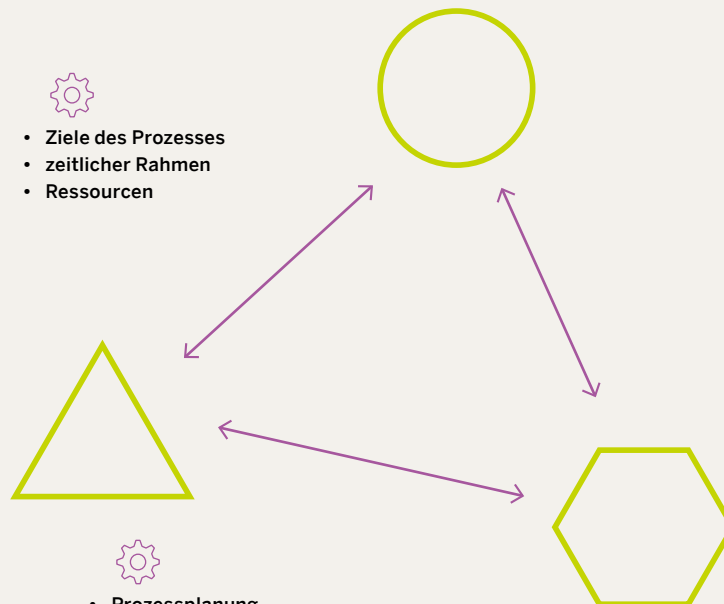
### Politischer Beirat



- politikübergreifend Repräsentation der Parteienlandschaft und der sozialräumlichen Perspektiven



- Beratungs- sowie Multiplikatorinnen- und Multiplikatorenfunktion



## 4.3 Bestandsaufnahme durchführen

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme werden vorliegende Konzepte, politische Beschlüsse, Angebote zur Beratung und Engagementförderung analysiert sowie subjektive Stimmungsbilder, Erwartungen und Bedarfe erhoben.

### Mögliche Instrumente bzw. Methoden:

- Dokumentenrecherche
- Experteninterviews mit Schlüsselpersonen
- Analyseworkshops oder Fachforen mit ausgewählten Teilnehmenden aus der lokalen Engagementlandschaft und mit Fachexpertinnen und -experten
- Online-Befragung (40 – 50 Teilnehmende) unterschiedlichster Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen, Gruppen, Initiativen, Beratungsstellen, Bildungsträgern von Fortbildungsangeboten für Engagierte (Bedarfserhebung, Erstellung von Steckbriefen zur Angebots- und Unterstützungsstruktur)

### Erkenntnisse der Bestandsaufnahme aufarbeiten und auswerten

- Daten und Fakten zusammenstellen
- Akteurslandkarte über bestehende Netzwerkstrukturen erstellen
- erste Einschätzungen zu den Stärken und Entwicklungspotenzialen in Bezug auf gelingende Engagementförderung in der Kommune auf der Basis der gesammelten Informationen vornehmen
- erste Entwürfe in Bezug auf engagementpolitische Leitlinien und Grundsätze formulieren
- Vorschläge für mögliche Handlungsansätze und Zukunftsideen entwickeln

**Anmerkung:** Die Erkenntnisse der Bestandsaufnahme bilden die Grundlage für den weiteren partizipativen Prozess der Entwicklung der Engagementstrategie.

## 4.4 Politischen Beirat einrichten

Um den breiten Beteiligungsprozess politisch gut zu verankern, kann es hilfreich sein einen Beirat einzuberufen. Die Auswahl der Mitglieder sollte in enger Abstimmung mit der Steuerungsgruppe erfolgen, um möglichst viele unterschiedliche Perspektiven bei der Auswahl einzubeziehen und damit die Legitimität

der Auswahl insgesamt zu erhöhen. Die Mitglieder sollten die Parteienlandschaft repräsentieren, aber auch sozialräumliche Perspektiven und Einschätzungen der verschiedenen politischen Gremien (wie z.B. Sozialausschuss, Kinder- und Jugendhilfeausschuss, Sportausschuss, Stadtentwicklungsausschuss, Schulausschuss, Integrationsrat, Behindertenbeirat, Jugendparlament und Seniorenbeirat) in den Prozess einbringen können.

Die Mitglieder des politischen Beirates können in dieser Zusammensetzung bei der Entwicklung der lokalen Engagementstrategie eine wichtige Beratungs- sowie Multiplikatorinnen- und Multiplikatorenfunktion übernehmen, in dem sie

- die Ergebnisse der Bestandsaufnahme diskutieren und Empfehlungen für den weiteren Prozess geben,
- die strategischen Ziele des Handlungskonzeptes reflektieren,
- die Aktivitäten/Zwischenergebnisse des Prozesses in ihre jeweiligen politischen Gremien kommunizieren und für Akzeptanz sorgen,
- sich gegebenenfalls als Prozesspartnerinnen und Prozesspartner aktiv an der Ausgestaltung der Konzeptentwicklung (und ggf. späteren Umsetzung) beteiligen und
- den erarbeiteten Konzeptentwurf abschließend beraten.

Im Laufe des Prozesses könnte der politische Beirat zwei bis dreimal tagen. Die Anregungen und Wünsche dieses Gremiums können in der Steuerungsgruppe aufgegriffen und in die weitere Planung des Prozesses einbezogen werden. Falls beschlossen wird, dass ein politischer Beirat entbehrlich ist, sollte die Steuerungsgruppe selbst vielfältig aufgestellt sein, um die Multiplikatorinnen- und Multiplikatorenfunktion, sowie die Beratungsfunktion des Beirates übernehmen können.

## 4.5 Auftaktveranstaltung durchführen

Die Auftaktveranstaltung könnte z.B. in Form eines World-Cafés oder einer Zukunftskonferenz organisiert werden. Eingeladen werden sollten die Beteiligten an der Bestandsaufnahme und weitere Mitglieder aus den unterschiedlichen Organisationen der lokalen Engagementlandschaft sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger.

Ziele der Auftaktveranstaltung könnten sein:  
Den Teilnehmenden einen Überblick über die Kernergebnisse der Bedarfsanalyse zu vermitteln und ihnen die Möglichkeit zu geben,

- Fragen zu stellen,
- Ergänzungen vorzunehmen,
- eine weitere Konkretisierung der Ergebnisse zu erarbeiten (Maßnahmen- und Ressourcenplanung),
- die Chancen und Risiken der zukünftigen Engagementförderung zu erörtern,
- eine Identifikation der Teilnehmenden mit der zu entwickelnden Strategie herzustellen,
- Ideen für eine nachhaltige Kommunikations- und Steuerungsstruktur zu entwickeln sowie
- Verabredungen für den weiteren Prozess der Konzeptentwicklung zu treffen (Umsetzungsplanung und Evaluation).

**Umfang:** Eine Konferenz à drei bis vier Stunden mit 60 – 80 Teilnehmenden.

## 4.6 Engagementstrategie erarbeiten

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und der Auftaktveranstaltung dienen als Vorlage für die Erstellung eines ersten Entwurfs einer lokalen Engagementstrategie. Dieser kann im Initiativkreis erarbeitet und in einem nächsten Schritt mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe diskutiert werden.

### Vertiefende Fachforen oder Planungswerkstätten durchführen

In vertiefenden Fachforen oder Planungswerkstätten besteht die Möglichkeit, das Grobkonzept bzw. einzelne fachspezifische Fragestellungen mit entsprechenden lokalen oder externen Fachexpertinnen und -experten ausführlich zu diskutieren und somit fundierte konzeptionelle Grundlagen für einzelne Handlungsfelder zu erarbeiten. Mögliche Themen für entsprechende Foren können sein:

- Anerkennung und Wertschätzung
- Engagementförderung in Erziehung und Bildung
- Fort- und Weiterbildungsangebote für engagierte Menschen
- Förder- und Unterstützungsstrukturen
- Kooperation, Vernetzung und gesellschaftliche Teilhabe
- zukünftige Kommunikations- und Steuerungsstruktur

**Umfang:** Fünf bis sechs themenspezifische Workshops á drei bis vier Stunden

## 4.7 Abschlussveranstaltung durchführen

Die Abschlussveranstaltung dient dazu, allen Prozessbeteiligten die erarbeiteten Ergebnisse zu präsentieren, Ergänzungen und Änderungswünsche aufzunehmen und den weiteren Prozess bis zum Abschluss der Strategieentwicklung in der Kommune darzustellen sowie darüber hinaus die ersten Schritte zur Umsetzung der Engagementstrategie zu skizzieren. Der Kreis der Teilnehmenden kann ähnlich sein, wie bei der Auftaktveranstaltung. Akteure, die an einzelnen Fachforen teilgenommen haben, sollten selbstverständlich ebenfalls eingeladen werden.

Die Ergebnisse der Abschlusskonferenz fließen in die Diskussion um die endgültige Fassung der Engagementstrategie und in eine entscheidungsreife Vorlage für die relevanten politischen Gremien ein. In den Gremien findet dann der Beschluss der Strategie durch Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf allen Ebenen statt. Der Beschluss wird anschließend bekannt gemacht und öffentlichkeitswirksam dargestellt. Nachdem diese Schritte durchlaufen wurden, kann die Umsetzung der Strategie beginnen.

Die Ergebnisse der Abschlusskonferenz fließen in die Diskussion um die endgültige Fassung der Engagementstrategie und in eine entscheidungsreife Vorlage für die relevanten politischen Gremien ein. In den Gremien findet dann der Beschluss der Strategie durch Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf allen Ebenen statt. Der Beschluss wird anschließend bekannt gemacht und öffentlichkeitswirksam dargestellt.

Nachdem diese Schritte durchlaufen wurden, kann die Umsetzung der Strategie beginnen.

# 5 Gelingensfaktoren: partizipative Strategieentwicklung erfolgreich gestalten

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Einbindung unterschiedlicher Perspektiven bei der Strategieentwicklung, z.B. von Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, hauptamtlichen und ehrenamtlichen Akteuren, traditionellen Strukturen und freien Initiativen sowie Akteuren mit unterschiedlichen thematischen Bezügen zum bürgerschaftlichen Engagement (Kultur, Sport, Jugend, Integration etc.).

Die Perspektivenvielfalt bereichert den gesamten Prozess, trägt zur Vernetzung und zum gegenseitigen Verständnis bei und bereitet den Boden für eine erfolgreiche Umsetzung.

## **Beschluss für eine lokale Strategieentwicklung herbeiführen**

Das gemeinsame Grundverständnis zwischen der Verwaltungsspitze und den Fraktionen des Rates zur gebotenen strategischen Ausrichtung der lokalen Engagementförderung ist als Basis für eine gelingende lokale Engagementstrategie zu sehen.

Signal und sichtbares Zeichen für die Bürgerschaft, aber auch für die Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung, sind Beschlüsse der kommunalen Ratsvertretung. Sie sollten am Anfang und am Ende des Strategieprozesses stehen, um diesen nachhaltig zu verankern und das Thema auf höchstmögliche Ebene zu setzen.

## **Haltung zur Zusammenarbeit**

Die Zusammenarbeit im Rahmen eines Strategieentwicklungsprozesses beruht auf Freiwilligkeit. Die Entscheidung, in einem solchen Kontext verbindlich zusammenzuarbeiten, gemeinsam Lösungen zu finden und Verabredungen zu treffen, beinhaltet die Bereitschaft, sich auf ein neues Denken und Handeln einzulassen (z.B. Entscheidungsfindung durch Aushandlungsprozesse, veränderte Rollen, Steuerungs- und Entscheidungskompetenzen).

## **Breite Beteiligung und engagierte Protagonisten**

Das Gelingen eines Partizipationsprozesses ist stark von den verantwortlichen Akteuren abhängig. Eine lokale Engagementlandschaft ist in der Regel sehr heterogen und vielfältig. Unterschiedliche Traditionen, Selbstverständnisse und Motivationslagen prägen eine lokale Engagementlandschaft. Es gibt in der Regel aus der Geschichte heraus unterschiedliche Erfahrungen, Vorbehalte oder Sorgen in Bezug auf die einzelnen Interessenlagen und in Bezug auf eine mögliche Zusammenarbeit. Von daher ist es wichtig, eine breite Beteiligung zu sichern. Es sollten Protagonisten

für die aktive Mitwirkung in dem Prozess gewonnen werden, die auf unterschiedlichen Ebenen handeln und daher verschiedene Perspektiven in den Prozess einbringen sowie als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren fungieren können.

### **Transparenz herstellen, gelingende Kommunikationsprozesse fördern**

Transparenz ist in jedem Strategie- und Beteiligungsprozess eine zentrale Gelingensbedingung und Herausforderung zugleich. Transparenz sollte hergestellt werden über:

- Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder der verschiedenen Gremien bzw. Entscheidungsebenen,
- die Rollen und Aufgaben der Beteiligten in den verschiedenen Phasen des Prozesses (z.B. Wer hat welchen Einfluss? Wo fallen welche Entscheidungen? Wer ist wann und wie an der Ausgestaltung beteiligt? Warum sind bestimmte Personen dabei und andere nicht?) und
- die Aktivitäten und Prozessergebnisse.

Deshalb ist ein funktionierendes Kommunikationskonzept wichtig. Dieses Konzept regelt wer, wann, in welcher Form, über was informiert wird bzw. wer, wann den Zugang zu welchen Informationen erhält.

Weiterhin ist es wünschenswert, wenn den Teilnehmenden durch entsprechende moderative Ansätze eine Gelegenheit zum Perspektivwechsel geboten wird. Dieser ermöglicht es, die Interessenlagen und Handlungslogiken (z.B. von Verwaltungsbeschäftigten, Vertreterinnen und Vertretern von zivilgesellschaftlichen Organisationen, Politik oder Unternehmen) nachzuvollziehen, für deren Handeln ein Verständnis aufbringen zu können und so Verständigungsprozesse zu initiieren. Eine auf Kooperation und Partizipation ausgerichtete Kommunikations- und Steuerungsstruktur bildet eine wichtige Grundlage für die ganzheitliche Strategieentwicklung und -umsetzung.

### **Motivation, klare Erwartungen und Verbindlichkeit**

Die Beteiligten an Strategieprozessen haben unterschiedliche organisationale, individuelle Interessen und Bedürfnisse, die zur Mitarbeit motivieren. Diese Faktoren sollten bei der Gestaltung des Strategieprozesses berücksichtigt werden. Denn langfristig trägt sich eine Engagementstrategie nur, wenn die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten aus der subjektiven Betrachtung heraus berücksichtigt wurden und die Mitwirkenden für sich einen Mehrwert erkennen. Erwartungshaltungen sollten zu Beginn geklärt und in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

### **Vertrauen**

Vertrauen als Basis der Kooperation ist in Prozessen, die auf freiwilligem Engagement beruhen, ein Schlüsselfaktor. Das Beziehungsmanagement zwischen den Akteursgruppen durch das Schaffen von Zeit und Raum für persönliches Kennenlernen und den kollegialen Austausch ist dabei ein wichtiger Aspekt.

### **Konfliktfreudigkeit**

In einem partizipativen Strategieentwicklungsprozess treffen unterschiedliche Akteure mit verschiedenen Handlungslogiken, Interessen, Vorstellungen und Erwartungen zusammen. Dies läuft selten konfliktfrei ab und das ist auch gut so. Konflikte und Spannungsfelder transparent zu machen, sie auszuhalten und gemeinsam zu bewältigen oder zu akzeptieren sowie eine gemeinsame Fehlerkultur zu entwickeln, führt häufig zu einer engeren und intensiveren Zusammenarbeit. Gemeinsam ausgestandene Konflikte erweitern in der Regel die eigene Perspektive und fördern das Lernen voneinander. Dabei ist es hilfreich, Widerstände als Ressource zu betrachten. So kann es in vielen Fällen gelingen, dass das Signal „Wir nehmen Sie mit Ihren Bedenken ernst!“ dazu beiträgt, dass die betroffenen Personen sich mit dem weiteren Prozess identifizieren und dadurch auch eine noch bessere Lösung gefunden wird oder eine wichtige Perspektive Berücksichtigung findet.

# 6 Rolle der Prozessbegleitung und Moderation

Eine professionelle Moderation und Prozessbegleitung kann den Erfolg einer partizipativen Strategieentwicklung und die nachhaltige Zusammenarbeit unterstützen.

Häufig sind die Initiatorinnen und Initiatoren des Strategieprozesses selbst relevante Akteurinnen und Akteure der lokalen Engagementlandschaft, welche bei der Erarbeitung eingebunden werden wollen. Aus diesem Grund kann eine externe Moderation helfen, unnötige Doppelrollen und damit verbundene Interessenkonflikte zu vermeiden.

Die Unterstützung durch eine professionelle Moderation und Prozessbegleitung kann folgende Aufgaben beinhalten:

- die inhaltliche und methodische Gestaltung des Gesamtprozesses und der Treffen/Veranstaltungen,
- dafür Sorge zu tragen, dass die oben genannten Gelingensfaktoren der erfolgreichen Gestaltung von partizipativen Strategieprozessen berücksichtigt werden,
- einen offenen Raum für die Einbindung vielfältiger Perspektiven zu gestalten,
- aktivierende Impulse für ein erfolgreiches Zusammenspiel der Akteurskreise einzubringen,
- Ideen und Handlungsansätze so zu bündeln, dass daraus realistische und akzeptierte Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden können,
- die Dokumentation der Ergebnisse,
- das Beziehungsmanagement,
- die Aktivierung und Einbindung der Beteiligten,
- den übergeordneten Blick auf die Ziele der Zusammenarbeit (big picture)
- und das Aufgreifen von Trends und Impulsen.

Flexible und individuell angepasste Veranstaltungsformate unterstützen dabei, unterschiedliche Bedürfnisse der an der Strategieentwicklung Beteiligten zu berücksichtigen.

Falls Sie Ihren eigenen Strategieprozess in Ihrer Kommune starten wollen, gibt es innerhalb des Kommunen-Netzwerks: engagiert in NRW die Möglichkeit, an einem Strategieberatungsprozess teilzunehmen, um erste Ideen hinsichtlich der lokalen Engagementstrategie zu entwickeln. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, sich über die Informationen auf der Website [www.engagiert-in-nrw.de](http://www.engagiert-in-nrw.de) einen Überblick über die Kerninhalte der Engagementförderung zu verschaffen sowie damit einhergehende Chancen, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Hier sind auch diverse weitere Angebote aufgeführt, wie die der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen NRW e.V. oder des Programms der Engagierten Stadt. Ebenfalls ist es innerhalb des Kommunen-Netzwerks: engagiert in NRW jederzeit möglich, mit Kolleginnen und Kollegen in den Austausch zu treten, beispielsweise bei einem Netzwerktreffen, bei thematischen Workshops oder in Form der direkten kollegialen Vernetzung.

## Weiterführende Literaturempfehlungen:

- Strategien entwickeln in der Praxis, Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW 2021
- „Leitbild Bürgerkommune. Entwicklungschancen und Umsetzungsstrategie“, KGSt-Bericht 3/2014
- Handbuch der Engagierten Stadt. Schritt für Schritt zu mehr Engagement und Beteiligung vor Ort, c/o Körber-Stiftung 2020
- Dossier Nr.1. Landes-Engagementstrategien und kommunale Engagementstrategien, BBE 2015

# Impressum

---

Herausgeber



Kommunen-Netzwerk:  
engagiert in **NRW**

## **Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen**

Horionplatz 1  
40213 Düsseldorf  
Telefon: (0211) 83 70 1  
[www.engagiert-in-nrw.de](http://www.engagiert-in-nrw.de)

Redaktion und Gestaltung

## **ISI Institut für soziale Innovation GmbH, Düsseldorf**

[www.isi-innovation.de](http://www.isi-innovation.de)

Ansprechpersonen für Fragen rund um das  
Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW:

## **Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen**

Mareike Einfeld  
Telefon: 0211 / 837-1632  
E-Mail: [mareike.einfeld@stk.nrw.de](mailto:mareike.einfeld@stk.nrw.de)  
[www.engagiert-in-nrw.de](http://www.engagiert-in-nrw.de)

Staatskanzlei  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **ISI Institut für soziale Innovation GmbH**

Nadine Haßlöwer & Meike Hornbostel  
Telefon: +49 211 - 15936 180 / -82  
E-Mail: [info@isi-innovation.de](mailto:info@isi-innovation.de)  
[www.isi-innovation.de](http://www.isi-innovation.de)

**ISI** Institut für  
soziale  
Innovation

© 2021