



04

Strategien entwickeln

in der Praxis



Kommunen-Netzwerk:
engagiert in **NRW**

Engagement fördern

6 | 2021

Strategien entwickeln in der Praxis

Inhalt

1	Einführung	3
2	Entwicklung eines Strategieprozesses	4
	2.1 Mittlere kreisangehörige Stadt (angelehnt an das Vorgehen der Stadt Bocholt)	6
	2.2 Großstadt (angelehnt an das Vorgehen der Stadt Essen)	8
	2.3 Kreis (angelehnt an das Vorgehen im Kreis Lippe)	10
3	Checkliste zur Umsetzung eines Strategieprozesses	12
	3.1 Weiterführende Literaturempfehlungen	12
	Impressum	13

1 Einführung

Strategieentwicklungsprozesse können sehr unterschiedlich ausgestaltet sein und sollten die individuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Kommune oder des jeweiligen Kreises berücksichtigen. Wichtig ist es, auf Basis der Rahmenbedingungen vor Ort die Ziele eines Strategieprozesses zu definieren und darauf aufbauend das Vorgehen und die möglichen Beteiligungsformate zu planen.

Durch die Beteiligung von, im Idealfall, allen relevanten Akteuren werden der Strategieprozess sowie seine Ergebnisse nachvollziehbar und unterstützt. Prozesse und Entscheidungen, die partizipativ entwickelt wurden, haben in der Regel eine höhere Akzeptanz. Insbesondere bei Strategieprozessen lohnt sich dementsprechend ein partizipatives Vorgehen und eine passgenaue und bedarfsorientierte Planung.

Praxisorientierte Hinweise zur Berücksichtigung des Kontextes, der Zieldefinition, der Gestaltung von Strategieprozessen und ihrer Gelingensfaktoren können der Netzwerkpublikation „Strategien entwickeln“ entnommen werden. Darauf aufbauend werden in dieser Netzwerkpublikation exemplarisch drei Beispielprozesse dargestellt, welche die Vielfalt der Möglichkeiten und Herangehensweisen zur Durchführung eines Strategieentwicklungsprozesses praxisnah verdeutlichen sollen. Die Zusammenstellung basiert auf den Praxiserfahrungen unterschiedlicher Netzwerkkommunen des „KommunenNetzwerks: engagiert in NRW“, welche im Rahmen von Strategieworkshops erfasst wurden. Als Beispiele für die Darstellung in dieser Publikation wurden die Prozesse in den Städten Bocholt und Essen sowie im Kreis Lippe ausgewählt. Vorangestellt werden exemplarisch Ziele für die Erarbeitung einer Strategie. Darüber hinaus wird ein beispielloser Prozessplan beschrieben. Beide dienen den im Folgenden genannten Beispielen als Grundlage.

2 Entwicklung eines Strategieprozesses

Im Allgemeinen kann zwischen zwei Gründen unterschieden werden, welche die Initiierung eines Strategieprozesses notwendig machen:

1. **die Umsetzung und nachhaltige Verankerung einer bestehenden Strategie**
oder
2. **die nachhaltige Verankerung einer überarbeiteten Strategie bzw. die Etablierung einer neuen Strategie.**

In Abhängigkeit zu den beiden vorgenannten Gründen zur Initiierung eines Strategieprozesses werden die nachfolgend dargestellten Ziele vermutlich unterschiedlich priorisiert. Ob diese dabei das Hauptaugenmerk des jeweiligen Prozesses oder lediglich ein weiteres Ziel darstellen, hängt außerdem stark von den Rahmenbedingungen und den Gegebenheiten vor Ort ab. Zum Prozessbeginn sollten die Ziele sowie dessen Gewichtung individuell festgelegt werden.

Ziele mit Blick auf die Umsetzung und nachhaltige Verankerung einer bestehenden oder neu zu etablierenden Strategie

Zur Verankerung und Umsetzung einer bestehenden oder neu zu etablierenden Engagementstrategie können die folgenden Aspekte mögliche Ziele darstellen:

- **Zusammenführung der lokalen Akteure** der Engagementförderung,
- Gründung/Ausbau eines Netzwerkes, in dem möglichst viele Institutionen (Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Politik und Verwaltung) beteiligt sind, **Bündelung der Kräfte** zur Unterstützung und Förderung des Engagements,
- Bündelung von **Kompetenzen und Erfahrungen**, um Synergieeffekte zu schaffen und zu nutzen sowie **Transparenz** herzustellen, um damit eine **Entlastung aller Beteiligten** zu erwirken,
- Sichtbarmachen der **Angebote** der Engagementlandschaft,
- Stärkung des **Gemeinschaftsgefühls** und der Vertrauensbasis,
- **Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger** für das Thema bürgerschaftliches Engagement durch verschiedene Instrumente der Information und Partizipation,
- effizientere Verwendung der vorhandenen Ressourcen,
- Identifizierung von **neuen/zu überarbeitenden Schwerpunkten**,
- Entwicklung/Überarbeitung einer **gemeinsamen Haltung oder gemeinsamer Leitlinien** zur Engagementförderung, um den Mehrwert und die Notwendigkeit für die Bearbeitung des Themas zu verdeutlichen und in einem Konzept zu verankern,
- Entwicklung/Überarbeitung **verwaltungsinterner Rahmenvereinbarungen** zum Umgang mit dem Thema „Ehrenamt“ und „Engagementförderung“,
- Stärkung und Ausbau des bürgerschaftlichen Engagements durch den Abbau von Hemmschwellen für Engagement.

Prozessplan

Neben der Zielsetzung kann auch der Prozess insgesamt durch die aktuellen Rahmenbedingungen in der Kommune oder dem Kreis beeinflusst werden. Dennoch laufen die Strategieprozesse in ähnlicher Art und Weise ab und folgen dabei oftmals einem vergleichbaren Schema, das zur Orientierung genutzt werden kann. Zu Beginn gilt es, die Ausgangslage zu analysieren und anhand der Ausgangslage auch die Ziele zu definieren. Häufig wird der Prozess durch ein Netzwerk, eine Arbeitsgruppe oder ein Forum begleitet, das verschiedenste Formate wie Workshops oder Befragungen initiiert und den Vorgang begleitet. Typische Aufgaben dieses Gremiums sind in dem Prozessplan unter der Überschrift „Zu erledigende Schritte“

aufgelistet. Diese Schritte stellen ein Anforderungsprofil dar und werden häufig durch Verwaltungsmitarbeitende in der Umsetzung unterstützt. Daneben wird der gesamte Prozess maßgeblich durch das Gelingen mit Blick auf Vernetzung, Transparenz und Partizipation beeinflusst.

Welches individuelle Vorgehen sich aus den allgemeingültigen Zielen und dem beispielhaften Prozessplan ergeben kann, stellen nachfolgend die drei Beispiele (mittlere kreisangehörige Stadt, Großstadt und Kreis) dar. Dazu werden jeweils die Eckdaten der Kommunen und des Kreises, die Ausgangslage und die Vorgehensweise skizziert.

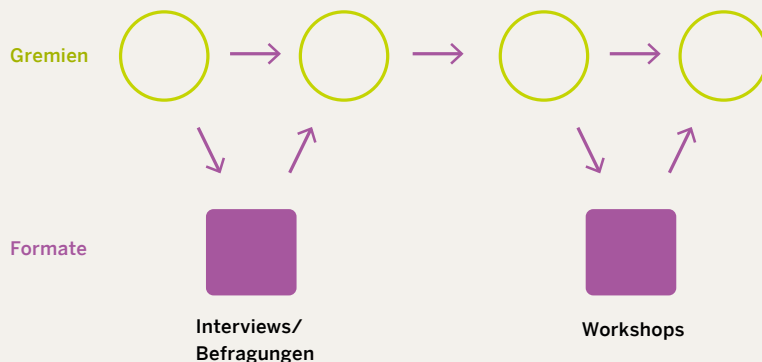
Beispielhafter Prozessplan

Ausgangslage

- Strategie wurde verabschiedet und soll nun umgesetzt werden
- oder
- Erste Ideen sind vorhanden, allerdings gibt es noch keine Strategie

Umsetzung bzw. Entwicklung der lokalen Engagementstrategie

Begleitendes Gremium (z.B. Netzwerk, Arbeitsgruppe oder Forum)



Ziele

- einheitliches Verständnis etablieren
- sofern noch nicht geschehen: Konzept verabschieden
- Aufbau eines Netzwerkes
- Sensibilisierung
- Ressourcen besser nutzen
- Einbindung von Politik und Unternehmen
- Synergieeffekte schaffen
- Transparenz herstellen
- Gemeinschaftsgefühl/Vertrauensbasis stärken

Zu erledigende Schritte

- Schlüsselakteure definieren und einbinden
- Strukturen etablieren
- Ziele definieren
- Verantwortlichkeiten/Ressourcen verteilen/Rollenklärung
- Akzeptanz für das Thema schaffen
- Ideen auf Umsetzbarkeit überprüfen
- Evaluation/Feedback

2.1 Mittlere kreisangehörige Stadt

angelehnt an das Vorgehen der Stadt Bocholt,
Stand: 2020

Im ersten Beispiel ist der Grund für den Strategieprozess die Umsetzung und Verankerung einer bestehenden Engagementstrategie.

ECKDATEN ZUR KOMMUNE

Mittlere kreisangehörige Stadt im ländlichen Raum
(Beispiel Stadt Bocholt)

Anzahl Einwohner: unter 100.000

Verortung der Engagementförderung in der Verwaltung: Fachbereich Soziales, strategische Engagementförderung

Personalstellenanteile: ein Vollzeitstellenäquivalent

Ehrenamtskarte NRW vorhanden: ja

Kommunale Engagementförderung: seit 2012

Strategische Grundlagen, Beschlüsse, Konzepte:

- Rat: Beschluss eines Handlungskonzepts und Beschluss zur Schaffung der Personalstelle für die strategische Engagementförderung (Juli 2012)
- Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Soziales: Verabschiedung der Engagementstrategie (Beschluss November 2016)

(Lokale) Netzwerke zur Engagementförderung:

- gesamtstädtisches Netzwerk
- Netzwerk Bildung und Engagement mit lokalen Bildungsträgern und Institutionen
- weitere themenbezogene Netzwerke

Ausgangslage

Es gab zu Beginn des Prozesses bereits ein **gesamtstädtisches Netzwerk** von Akteuren („Engagierte Stadt“), mit denen die kommunale Strategie zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements entwickelt wurde. Zusätzlich gab es ein Netzwerk zum Thema „Bildung und Engagement“ mit lokalen Bildungsträgern und Institutionen sowie mehrere themenbezogene Netzwerke. Außerdem bestand durch die 2014 gegründete städtische Freiwilligen-Agentur ein **guter Kontakt** zur lokalen Vereins- und Akteurslandschaft. In der Verwaltung setzten sich der zuständige Dezernent und der Bürgermeister für das Thema

Engagementförderung ein. Die gemeinsam mit dem Netzwerk erarbeitete **Strategie** wurde mit der Bitte um Beschlussfassung an die Politik übersandt. Dabei wurde ersichtlich, dass die politischen Akteure vorher nicht ausreichend in den Prozess einbezogen wurden. Dieses Vorgehen zeigte sich in der Retrospektive als nachteilig und führte in der Folge zu einer Verzögerung beim Abschluss des gesamten Prozesses. Die **lokale Engagementstrategie** wurde daraufhin gemeinsam mit weiteren Vertreterinnen und Vertretern der Politik überarbeitet und im Anschluss erneut dem Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Soziales vorgelegt und durch diesen schlussendlich auch verabschiedet. Im nächsten Schritt ging es um die partizipative **Umsetzung und nachhaltige Verankerung der Strategie**. Hierbei galt es, die bisher Beteiligten sowie weitere Akteure (trisektoral) für die gemeinsame Umsetzung zu aktivieren und einzubeziehen.

Vorgehensweise

Die Strategieentwicklung und -umsetzung wird als **stetiger Prozess** verstanden, der als Beteiligungsprozess auf Augenhöhe durchgeführt werden sollte, um die Akzeptanz und Mitwirkung der Beteiligten langfristig zu sichern. Daher wurde das bestehende **Netzwerk, welches bereits maßgeblich an der Strategieentwicklung mitgewirkt hat, zur Umsetzung der Strategie** weitergeführt und wird seitdem permanent um weitere Schlüsselakteure der lokalen Engagementförderung ergänzt. Für die Umsetzung der Strategie war es wichtig, herauszufinden, welche Schlüsselakteure welche **Rolle und Aufgabe in der Umsetzung** übernehmen können und wollen, um von Beginn an die **Verantwortung** für den Umsetzungserfolg zu teilen und Synergien zu schaffen. Zur Vorbereitung und Nachbereitung der Treffen und Aktivitäten des lokalen Netzwerks wurde eine kleinere **Steuerungsgruppe** implementiert, die seitdem den strategischen Prozess begleitet und beratend tätig ist. Damit alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sich im Rahmen des Gesamtprozesses immer wieder zu orientieren, braucht es einen gemeinsamen Prozessplan (siehe oben: beispielhafter Prozessplan), der im Sinne einer verschriftlichen Ziel- und Arbeitsvereinbarung als „Netzwerkvereinbarung der Engagierten Stadt Bocholt“ gemeinsam entwickelt wurde und in Zukunft regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden soll. Anschließend wurden die Ideen aus der

Konzeptionsphase der Strategie in den Blick genommen und auf die **Umsetzbarkeit** überprüft. Zusätzlich wurden weitere Unterstützerinnen und Unterstützer gewonnen, die die Umsetzung des Strategiekonzeptes möglichst auch durch personelle, Pro-Bono- und finanzielle Mittel ermöglichten. In diesem Sinne kann es sich bei den **Unterstützerinnen und Unterstützer** auch um Akteure der bestehenden Steuerungsgruppe und/oder um solche aus dem Netzwerk handeln, die eine neue Rolle oder Aufgabe annehmen. Die Mitarbeit kann jedoch auch von Personen außerhalb dieses Umfeldes geleistet werden.

Durch eine **kontinuierliche Evaluation** des Umsetzungsprozesses und der bereits vorliegenden Ergebnisse soll zukünftig nachgehalten werden, inwiefern die geplanten Maßnahmen und Umsetzungsschritte den gewünschten Effekt erzielt haben und gegebenenfalls Anpassungsnotwendigkeiten bestehen. Außerdem werden auch zukünftig neben der Zivilgesellschaft und Wirtschaft **die Öffentlichkeit und Politik in den Umsetzungsprozess einbezogen**, um eine breite Akzeptanz und Rückendeckung für den Strategieprozess und seine Umsetzung zu erhalten. Aus den Erfahrungen mit dem Prozess zur Entwicklung der Strategie hat sich ergeben, dass dieser trisektorale Ansatz möglichst frühzeitig und kontinuierlich erfolgen sollte.

2.2 Großstadt

angelehnt an das Vorgehen der Stadt Essen,
Stand: 2017

In diesem Beispiel ist der Grund für den Strategieprozess die Bündelung und nachhaltige Verankerung der langjährigen Engagementförderung. Es handelt sich um die erstmalige Entwicklung einer Strategie auf Basis von partizipativ gebildeten Leitlinien zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in der Kommune.

ECKDATEN ZUR KOMMUNE

Großstadt (Beispiel Stadt Essen)

Anzahl Einwohner: über 500.000

Verortung der Engagementförderung in der Verwaltung: im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters

Personalstellenanteile: mehr als ein Vollzeitstellenäquivalent

Ehrenamtskarte NRW vorhanden: nein, allerdings gibt es eine stadteigene Karte

Kommunale Engagementförderung: seit 2004

Strategische Grundlagen, Beschlüsse, Konzepte:

- Leitlinien zur Bürgerbeteiligung
- Handlungskonzept zur Förderung der Anerkennungskultur
- Konzept Förderfonds bürgerschaftliches Engagement
- Konzept Freiwilligenkarte, Fortbildung für Führungskräfte

(Lokale) Netzwerke zur Engagementförderung:

- Arbeitsgruppe zur Umsetzung des Konzepts „Förderung der Anerkennungskultur“
- Netzwerk Patenschaftsprojekte
- Kooperation mit der Freiwilligenagentur
- Stiftungsnetzwerk

Ausgangslage

Ein explizites Strategiekonzept zur Engagementförderung, welches durch den Rat beschlossen wurde, fehlte zum Beginn des Prozesses. Allerdings waren **strategische Grundlagen** bereits vorhanden (siehe Eckdaten). So gab es eine **Servicestelle**, welche für

die Förderung der Anerkennungskultur sowie Beratung und Information von Ehrenamtlichen und Organisationen in der Stadt zuständig war und ist. Der bestehende Förderfonds für bürgerschaftliches Engagement wurde und wird als **individuelles Instrument der Anerkennung** genutzt. Die stadteigene Freiwilligenkarte, welche seit 2015 ausgegeben wird, dient als eine **symbolische Wertschätzung**. Zusätzlich gab es verschiedene Informationsveranstaltungen für Ehrenamtliche.

Für eine **bessere Transparenz** und Information waren bereits zu Prozessbeginn eine Internetseite und regelmäßige Newsletter für Bürgerinnen und Bürger vorhanden. Trotz der dargestellten Ausgangslage bestand gleichzeitig in einigen Bereichen noch **Entwicklungsbedarf**. Beispielsweise fehlte es an ausreichender **Transparenz** über Fortbildungsangebote für Ehrenamtliche **und einem auskömmlichen Budget** für die Umsetzung der zu entwickelnden Strategie zur Engagementförderung. Außerdem war die **Einbindung weiterer Handlungsfelder** (z.B. Sport) ausbaufähig.

Vorgehensweise

Im ersten Schritt galt es, die **Schlüsselpersonen** der lokalen Engagementförderung zu definieren. Dabei wurde eine **Übersicht** über gemeinnützige Organisationen erstellt, mit denen die Kommunalverwaltung kooperiert.

Im zweiten Schritt wurden dann die **gemeinsamen Ziele** und **die Richtung des Strategieprozesses** definiert. Dabei ging es im **internen Prozess** darum, eine gemeinsame Zielsetzung und ein Verständnis von Engagementförderung innerhalb der Verwaltung herzustellen und im **externen Prozess** zunächst den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ hinsichtlich der Ziele des Strategieprozesses zu finden.

Auf Basis dieser ersten Analysephase wurde im nächsten Schritt eine **Arbeitsgruppe** installiert, die den gesamten Prozess begleitete. Sie hatte unter anderem die Aufgabe, immer wieder Transparenz herzustellen und die **Partizipationsmöglichkeit** der relevanten Akteure zu sichern.

Damit die Prozessplanung realistisch erfolgen konnte, wurde im Vorfeld geklärt, welche **Ressourcen** für die Umsetzung dieses Vorhabens zur Verfügung stehen.

Dafür wurde geprüft, ob das **notwendige Budget über den vorhandenen Finanzrahmen** zur Engagementförderung abgedeckt werden kann. Um eine **breite Akzeptanz** für den Prozess zu schaffen, wurden die Gründe und der Mehrwert für die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gemeinsam herausgearbeitet und auch öffentlich kommuniziert.

Zur Sicherung der verwaltungsinternen Akzeptanz und Schaffung von Transparenz wurden **Einzelgespräche** in Form von „Interviews“ innerhalb der Kommunalverwaltung geführt. Dabei waren eine fragende und einladende Haltung sowie eine präzise und sensible Kommunikation wichtig („was ist für den jeweiligen Bereich wichtig?“, „wo könnte ein Mehrwert liegen?“, „warum ist der Strategieprozess sinnvoll?“, „wo liegen Chancen?“, „wo bestehen Risiken?“). Daran anknüpfend wurde ein **verwaltungsinternes Informationstreffen** zur Klärung/Schärfung des Auftrags und der Zielsetzung des Prozesses veranstaltet. Mit Blick nach außen wurden die **Inhaberinnen und Inhaber der Freiwilligenkarte befragt**, um die Perspektive der engagierten Bürgerinnen und Bürger einzubeziehen. Außerdem wurden **Einzelgespräche mit den lokalen Partnerinnen und Partnern sowie weiteren Akteuren** geführt, welche ebenfalls zur Konkretisierung des Auftrags, der Zielsetzung und der Möglichkeiten zur Mitwirkung im Rahmen der Strategie beigetragen haben. Ergänzt wurden die genannten Beteiligungsformen durch einen **Workshop** zur Erarbeitung von **Leitlinien zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements** mit einer internen Moderation – unter Einbindung des Oberbürgermeisters und Ehrenamtlicher. Dabei war es wichtig, dass die Leitlinien den ständigen (Weiter-)Entwicklungen im Bereich der Engagementförderung angepasst werden können. Die Leitlinien wurden im Anschluss an den Verwaltungsvorstand und Personalrat gesendet und in Form einer **verwaltungsinternen Rahmenvereinbarung zur Förderung des Engagements** (ähnlich einer „Charta“) verfestigt.

Eine regelmäßige **Evaluation** ermöglicht es auch in Zukunft, neue Anforderungen, Themen und Rahmenbedingungen in die Engagementförderung mit einzubeziehen.

2.3 Kreis

angelehnt an das Vorgehen im Kreis Lippe,
Stand: 2020

In diesem Beispiel ist der Grund für den Strategieprozess die Neuausrichtung einer bestehenden Strategie, um die kreisangehörigen Kommunen und engagementfördernden Strukturen stärker zu integrieren und in den Prozess der Umsetzung der neu ausgerichteten Strategie einzubinden.

ECKDATEN ZUM KREIS

Kreis im ländlichen Raum
(Beispiel Kreis Lippe, 16 Städte und Gemeinden)

Anzahl Einwohner: unter 500.000

Verortung der Engagementförderung in der

Verwaltung: Leitungsstab des Landrats (Referat)

Personalstellenanteile: ein Vollzeitstellenäquivalent

Ehrenamtskarte NRW vorhanden: ja

Kommunale Engagementförderung: seit 2009

Strategische Grundlagen, Beschlüsse, Konzepte:

- Kreistagsbeschluss zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und Gründung eines Ehrenamtsbüros im Dezember 2008 (initiiert durch Bürgermeisterkonferenz)
- Zukunftskonzept 2025 (gemäß Beschluss des Kreistages im März 2017)

(Lokale) Netzwerke zur Engagementförderung:

- Arbeitskreis Ehrenamt
 - innerhalb der Verwaltung des Kreises und langjährige Kooperationspartner; regelmäßige Austauschtreffen zur lokalen Engagementförderung
- Forum Ehrenamt (extern)
 - Die Themen des internen Forums werden dann mit allen externen Partnern (Kommunen, Dachverbände, Vereine etc.) weiterentwickelt.

Ausgangslage

Im Jahr 2009 wurde das **Ehrenamtsbüro** des Kreises gegründet und mit der Erfüllung der folgenden Aufgaben betraut: Initiierung von Qualifizierungen für Vereine und ehrenamtlich Engagierte, Stärkung der Anerkennungskultur, Beratung und Vermittlung von

Ehrenamtlichen, Netzwerkarbeit.

Bereits bei Prozessbeginn gab es eine **Ehrenamtsakademie**, die sechs bis acht Seminare pro Jahr kostenfrei für Ehrenamtliche anbietet. Zur Förderung des regelmäßigen Austausches und der Vernetzung innerhalb der Verwaltung des Kreises und mit externen Partnern wurden ein **interner „Arbeitskreis Ehrenamt“** und ein **externes Netzwerk namens „Forum Ehrenamt“** initiiert. Außerdem ist die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ein Teil des **Zukunftskonzepts Lippe 2025**. Sie wurde in zwei von insgesamt zehn Leitzielen als Handlungsfeld mitberücksichtigt. Weil das Ehrenamt im ständigen Wandel ist und **immer neue Herausforderungen** auftreten, wie zum Beispiel der demografische Wandel oder personelle Wechsel, ist eine Förderung des Austausches und der Vernetzung zwischen den Ehrenamtlichen und den Organisationen und Einrichtungen, in denen Ehrenamtliche tätig sind, unerlässlich. Er sollte trägerübergreifend erfolgen, um gemeinsame Antworten auf lokale Fragestellungen zu finden. Aufgrund der Vernetzung engagementfördernder Strukturen werden die verschiedenen Akteure in verschiedenen Formaten und durch externe Unterstützung (durch das Institut für soziale Innovation) auf dem Gebiet des bürgerschaftlichen Engagements in Lippe zusammengeführt.

Vorgehensweise

Zu Beginn wurde eine **Akteurslandkarte** mit allen Schlüsselakteuren der lokalen Engagementförderung des Kreises erstellt, um im nächsten Schritt den potenziellen **Unterstützerkreis** zu identifizieren und weiter auszubauen bzw. zu aktivieren. Der **Landrat** wurde kontaktiert und über alle Ideen und Handlungen informiert und einbezogen, da das Thema Engagementförderung stärker in die **Fachbereiche** getragen und in internen und externen Veranstaltungsformaten transparent gemacht werden sollte. Ziel war es, die interne und externe Zusammenarbeit zu intensivieren. Dabei war es wichtig, möglichst alle **kreisangehörigen Städte und Gemeinden** einzubinden und möglichst in jeder Stadt und Gemeinde eine Ansprechperson für die Engagementförderung zu haben.

Zu einer kreisweiten und einheitlichen Engagementförderung sollten mehrere Bausteine beitragen. Der „Arbeitskreis Ehrenamt“ war der Startpunkt **zur**

Strategieentwicklung. Zur Planung und Begleitung des Prozesses wurde ein **Forum** aus interessierten Vertreterinnen und Vertretern der engagementfördernden Strukturen des Kreises Lippe eingerichtet. Aufgaben dieses Forums waren die Vorbereitung, Nachbereitung und Reflexion des Prozesses. Die Ergebnisse des Forums wurden zurück zum Startpunkt, also in den „Arbeitskreis Ehrenamt“, gespiegelt. Der Vorteil eines Forums mit weiteren Kommunen und engagementfördernden Strukturen war, dass der Transfer von bestehenden Engagements in die einheitliche, kreisweite Engagementförderung erleichtert wurde.

Als Ergänzung wurde eine **Befragung** (kreisverwaltungsintern und extern) zu den Angeboten des Kreises, bestehenden Wünschen, Bedarfen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten durchgeführt. Die Ergebnisse flossen in die kreisweite Strategieentwicklung ein. Als ein Ergebnis des Strategieprozesses soll als erste Maßnahme eine kreisweite **Zukunftswerkstatt**, unter Beteiligung der gesamten Bürgerschaft umgesetzt werden, aus der sich weitere wichtige strategische Grundlagen und Maßnahmen definieren lassen. In Ergänzung dazu werden zu einzelnen Handlungsfeldern und Leitzielen **vertiefende Workshops** durchgeführt, um eine Konkretisierung sowie die Planung der Umsetzung zu ermöglichen. **Regelmäßige kreisweite Reflexionstreffen und Evaluationen sollen in Zukunft** der kontinuierlichen Überprüfung und dem konstruktiven Feedback dienen. Sie stellen daher einen zentralen Erfolgsfaktor zur kontinuierlichen Verankerung des Strategieprozesses dar.

3 Checkliste

Für die Initiierung und Gestaltung eines Strategieprozesses können folgende Fragen hilfreich sein:

- Wieso soll es einen Strategieprozess geben?
- Was soll durch den Strategieprozess erreicht werden?
- Wer hat den Strategieprozess initiiert?
- Welche Rahmenbedingungen gibt es?
 - Wie lautet der Ist-Stand hinsichtlich ...
 - der Laufzeit,
 - des Budgets,
 - der Beteiligten?
- Wie könnte der Strategieprozess aufgebaut werden?
- Wer sind Schlüsselpersonen, die zum Gelingen des Prozesses beitragen können?
 - Wer sollte/muss unbedingt einbezogen werden?
 - Wer sind Mitstreiterinnen und Mitstreiter?
 - Was kann wer leisten?
 - Wer hat welche Verantwortlichkeit?
- Was können wir gemeinsam erreichen?
- Welche Themen sollen im Fokus stehen?
- Welche Ziele sollen verfolgt werden?
 - Wo soll es hingehen? (Soll-Stand)
 - Auf welche Bausteine sollten die Prozessbeteiligten sich konzentrieren?
- Welche Kommunikationsmittel sollen eingesetzt werden?
 - Wie werden die (Nicht-)Beteiligten informiert?
- Was sind nächste Schritte?
 - Wie gelingt es, die gesetzten Ziele zu erreichen?
- Was braucht es dafür?
 - Wer ist an der Umsetzung beteiligt?
- Wie kann der Erfolg dokumentiert werden?
- In welcher Form werden die Ergebnisse festgehalten?
- Wie wird eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Evaluation sichergestellt?
 - Welche Form der Zwischenevaluation und Anpassung soll umgesetzt werden?
 - Was wird am Ende evaluiert?
 - Woran misst sich der Erfolg?

3.1 Weiterführende Literaturempfehlungen

- Strategien entwickeln, 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

Redaktion und Gestaltung

ISI Institut für soziale Innovation GmbH, Düsseldorf

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
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
www.isi-innovation.de

ISI Institut für
soziale
Innovation

© 2021