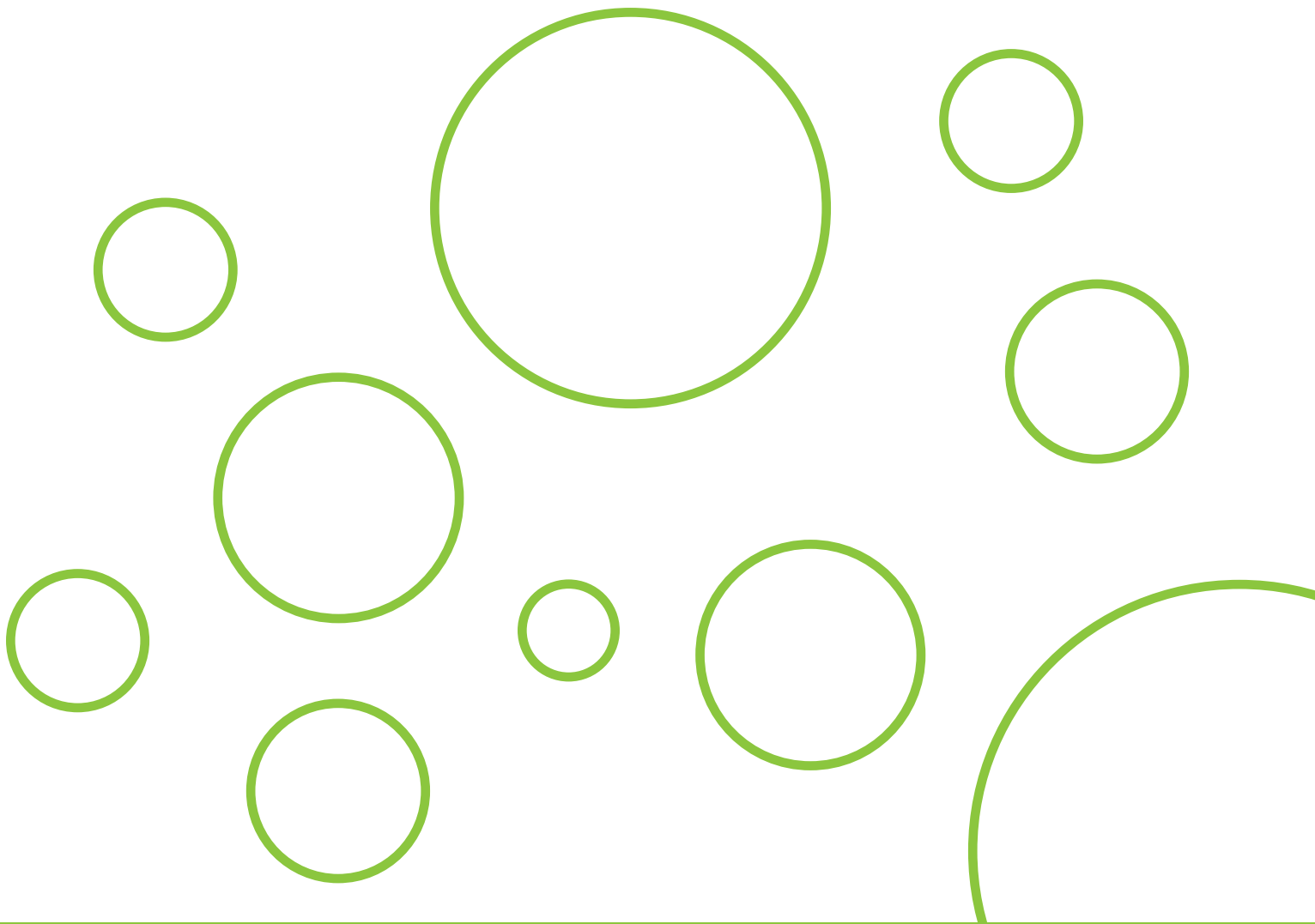




kinderstark
NRW schafft Chancen



Autor*innen: Eva-Maria Frühling, Christin M. Jasper, Vera Deffte

DAS BUBBLE-TOOL

KLARHEIT & VERBINDLICHKEIT IM NETZWERK SCHAFFEN



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



INHALTSVERZEICHNIS

Einführung	S. 4
Die Grundlagen des Bubble-Tools	S. 6
Netzwerkebenen	S. 6
Bubbles	S. 7
Verteilung der Aufträge und Rollen im Netzwerk	S. 8
Prozessberatung	S. 11
Szenario 1: Alles neu – die Rollen der kommunalen Koordination verstehen und festigen	S. 11
Szenario 2: Ein neues Netzwerk aufbauen und entwickeln	S. 14
Szenario 3: Ein bestehendes Netzwerk neu beleben	S. 17
Moderationselemente zur Anwendung des Bubble-Tools	S. 19
Element 1: Klärung der Rollen der kommunalen Koordination	S. 19
Element 2: Einführungspräsentation	S. 21
Element 3: Aktivitäten der Netzwerkebenen klären	S. 23
Element 4: Rollen und Verantwortlichkeiten im Gremium verteilen	S. 26
Element 5: Vereinbarungen	S. 28
Anhang	S. 30
Platz für Notizen	S. 38

EINFÜHRUNG

Ziel der Landesinitiative „kinderstark – NRW schafft Chancen“ (zuvor „Kommunale Präventionsketten NRW“) ist es, allen Kindern und Jugendlichen in Nordrhein-Westfalen ein chancengerechtes und gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die (teilnehmenden) Kommunen dabei unterstützt, eine gemeinsame und verbindliche kommunale Gesamtstrategie „Gelingendes Aufwachsen ermöglichen“ zu etablieren.

Die Umsetzung einer solchen Gesamtstrategie basiert auf intersektoraler Zusammenarbeit innerhalb einer Netzwerkstruktur, über verschiedene Ebenen hinweg. Die Zusammenarbeit ermöglicht es den Akteuren – neben ihrem Wirken in den jeweiligen Linienorganisationen – ihren Blick und ihre Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und so eine **gemeinsame Verantwortung** wahrzunehmen. Durch das gemeinschaftliche Arbeiten im Netzwerk können so (über Projektmanagement, verschiedene Arbeitsformate sowie Koordinierungsleistungen) ineinandergreifende und auf das **gemeinsame Ziel** ausgerichtete Prozesse angestoßen werden.

Netzwerke sind in zahlreichen Kommunen Nordrhein-Westfalens bereits üblich, da diese Arbeitsform sich zur Bearbeitung komplexer kommunaler Herausforderungen in besonderer Weise eignet. Netzwerkarbeit ist also inzwischen den meisten kommunalen Akteuren vertraut und gehört zu ihrem Tagesgeschäft. Trotzdem hat sich in der engen Zusammenarbeit der Servicestelle Prävention mit den am Programm teilnehmenden Kommunen gezeigt, dass die Netzwerkarbeit nach anfänglicher Euphorie häufig als zu träge, zu personenabhängig und/oder belastend neben der „eigentlichen“ Arbeit empfunden wird. Wesentliche Gründe hierfür sind einerseits, dass oft der Fokus für die eigene und gemeinsame Verantwortung zur Erreichung des gemeinsamen Ziels verloren geht und andererseits die Strukturen und Verbindlichkeiten innerhalb des Netzwerks nicht „offiziell“, sondern „inoffiziell“ geregelt werden.

Ein Schlüsselement, um diesen Ursachen entgegenzuwirken, ist die Sinnfokussierung in der gesamten Netzwerkarbeit – durch sie wird allen Netzwerkakteuren die Bedeutung des eigenen Engagements sowie die gemeinsame Verantwortung präsent gehalten. Die Akteure teilen durch die Sinnfokussierung miteinander eine Vorstellung davon, was das gemeinsame Handeln antreibt (» **WHY**).

↳ Weiterführende Informationen bietet die Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“.

Eine gemeinsame Verantwortungsübernahme kommunaler Akteure allein reicht jedoch nicht aus, um Netzwerkarbeit dauerhaft effektiv zu gestalten. Ein weiteres Schlüsselement ist die **Explikation der geteilten Verantwortung**: Wer ist wie an der Umsetzung beteiligt und/oder dafür verantwortlich? An dieser Stelle reicht ein (gut gemeintes) „Wir schaffen das gemeinsam!“ nicht mehr aus.

Denn: Sind die Erwartungen und Aufgaben der Netzwerkakteure nicht klar (öffentlich) kommuniziert und vereinbart, werden sie oftmals implizit behandelt und, statt auf der Sachebene, über Beziehungsarbeit der einzelnen Personen abgebildet. Für die beteiligten Akteure kann das sehr anstrengend werden, sogar teils irritierend und ineffektiv – letztlich wird die gesamte Leistungsfähigkeit des Netzwerks davon negativ beeinflusst.

Stattdessen sollten alle Erwartungen an die Akteure der Netzwerkebenen expliziert werden, damit zu jeder Zeit der gemeinsamen Arbeit Klarheit darüber besteht, von wem welche Entscheidung oder Aktivität erwartet werden kann. Das schafft Effizienz im Prozess und bietet gleichzeitig für den einzelnen Akteur Entlastung, da nun klar kommuniziert ist, wofür der/die Einzelne verantwortlich, aber eben auch nicht verantwortlich ist.

Zur Handreichung

Ziel dieser Praxishandreichung ist es, Kommunen dabei zu unterstützen, Aufträge und Aktivitäten innerhalb des Netzwerks zur Umsetzung einer kommunalen Gesamtstrategie zu explizieren und zu verteilen.

Dieses Vorgehen ist in dreifacher Hinsicht hilfreich:

- zur **Klärung der Aufträge** für die Gremien auf den einzelnen Netzwerkebenen,
- zur **Verteilung der Aufgaben** in eben diesen Gremien,
- zur **Definierung des Rollenzuschnitts** der kommunalen Koordination.

Der erste Teil der Handreichung vermittelt relevante **Grundlagen zur Anwendung** des hier eingeführten Instruments „Bubble-Tool“, wie bspw. Begriffsdefinitionen. Im Anschluss werden drei **Anwendungsfälle** skizziert, ergänzt durch Tipps und Hinweise zur Umsetzung des Tools für den jeweiligen Fall.

Im Weiteren finden Sie eine Zusammenstellung der **Kernelemente** (Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten) sowie deren Erläuterung, die zu einer vertieften Auseinandersetzung mit der Rollenkonstruktion anregen und gleichzeitig als Orientierungshilfe für die kommunale Umsetzung dienen. Für die Arbeit mit dem Tool bietet die Handreichung einige **Gestaltungs- und**

Moderationselemente, die (je nach Bedarf) separat oder kombiniert eingesetzt werden können. Im Anhang finden sich weitere Materialien und Vorlagen, die hilfreich für den Einsatz des Instruments sein können.

Wann kann das Tool eingesetzt werden?

Das „Bubble-Tool“ kann in der Phase des Netzwerkaufbaus, aber auch im bereits laufenden Arbeitsprozess als zentrale Methode dienen, um die **Motivation** und das **Verantwortungsgefühl** innerhalb des Netzwerks zu stärken. Es lenkt den Blick auf die zahlreichen Rollen, die zu einer gelingenden Netzwerkarbeit benötigt werden und zeigt damit, dass es alle Partner*innen braucht, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

An wen richtet sich die Praxishandreichung?

In erster Linie an Personen, die hauptamtlich mit dem bereichsübergreifenden Auf- bzw. Ausbau einer Netzwerkstruktur in der Kommune betraut sind. In der Regel ist das die kommunale Koordination.

Lesehilfe



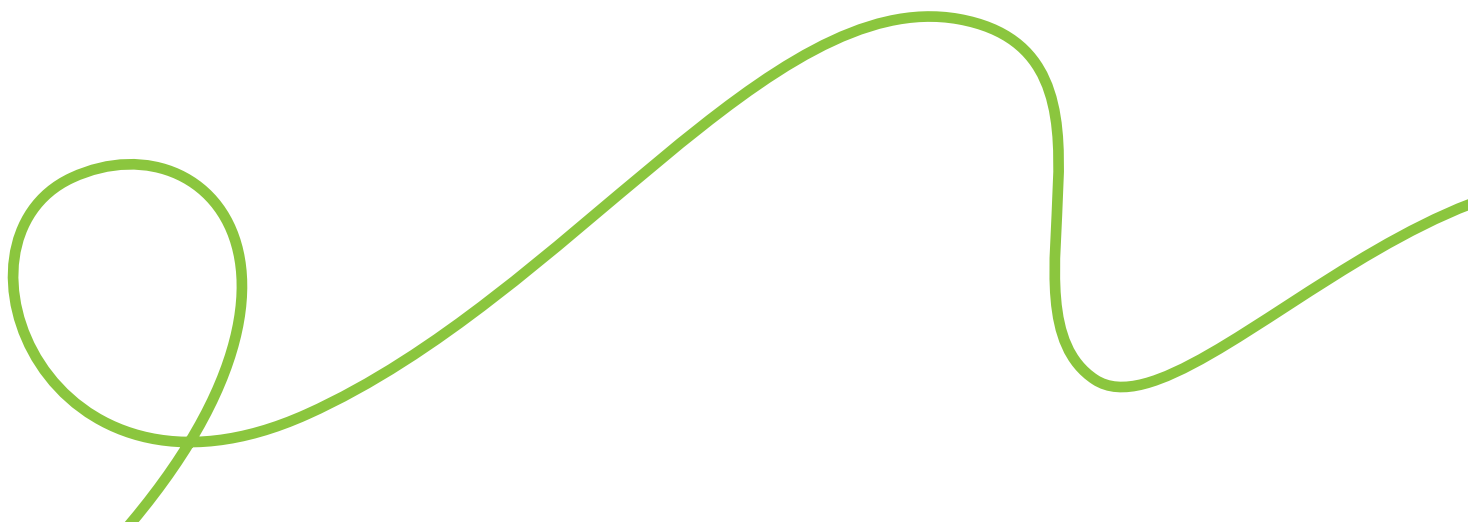
Allgemeine Tipps



Querverweise (intern)



Querverweise (extern)



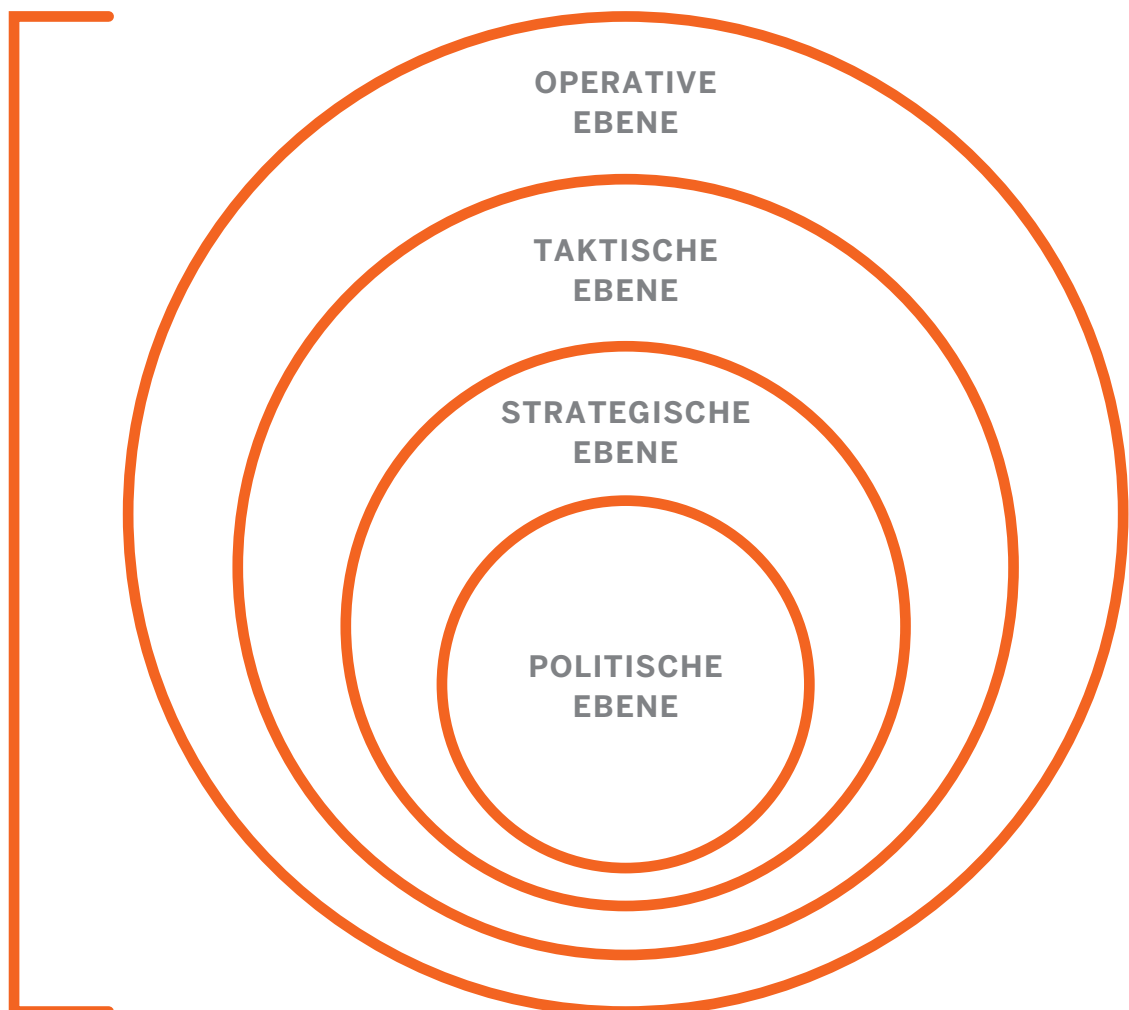
DIE GRUNDLAGEN DES BUBBLE-TOOLS

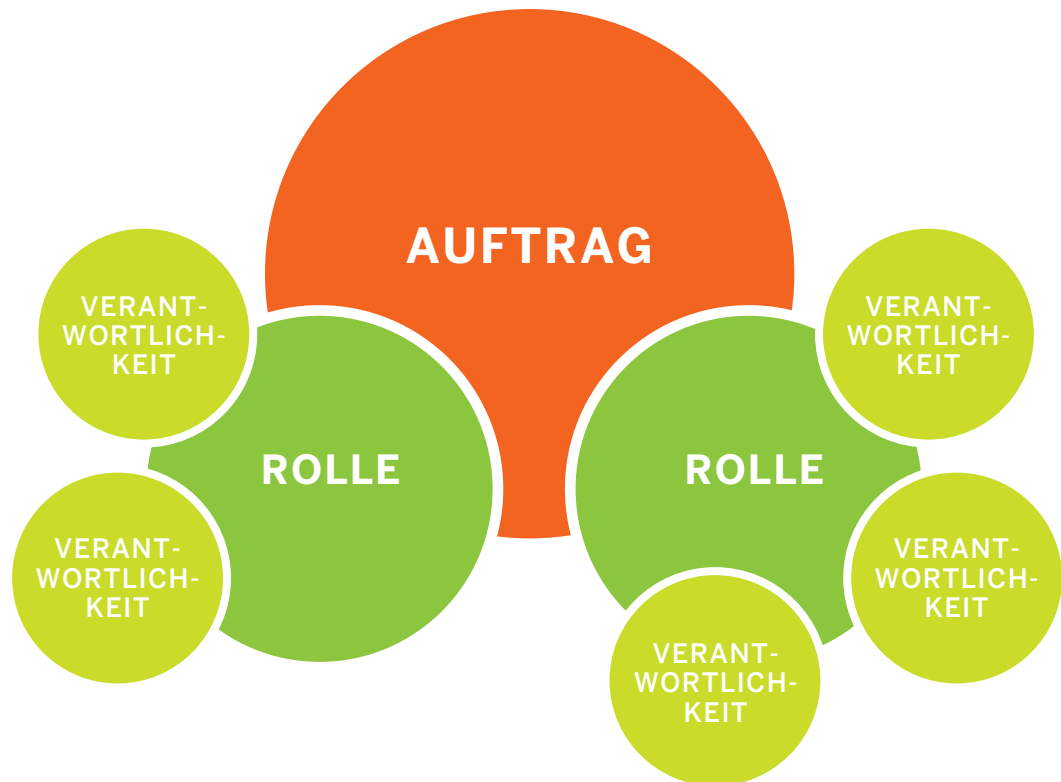
NETZWERKEBENEN

Die am Landesprogramm „kinderstark – NRW schafft Chancen“ teilnehmenden Kommunen unterscheiden sich in ihren Strukturen aufgrund zahlreicher Faktoren (wie bspw. Gebietskörperschaft oder Größe) teilweise sehr stark voneinander. Dennoch hat die Servicestelle Prävention in der langjährigen Zusammenarbeit mit diesen Kommunen auch wiederkehrende Elemente und Ähnlichkeiten in den Netzwerkstrukturen feststellen können. So lässt sich ein Netzwerk, das im Rahmen einer kommunalen Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen entwickelt wird, in der Regel in fünf verschiedene Ebenen gliedern:

↳ Weitere Hinweise zum Aufbau von tiefengestaffelten Netzwerken in Ihrer Kommune finden Sie in der Praxishandreichung „Intersektorale Netzwerkstrukturen“.

K
O
O
R
D
I
N
A
T
I
O
N
S
E
B
E
N
E





BUBBLES

Jede der abgebildeten Netzwerkebenen ist unerlässlich für den Aufbau und die Umsetzung einer kommunalen Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen. Damit die Arbeit im Netzwerk zielgerichtet ablaufen kann, muss sichergestellt werden, dass jeder Ebene und jedem Gremium bewusst ist, welchen Beitrag sie bzw. es für das Erreichen des Gesamtziels der Kommune

leisten muss. Um diese Erwartungen an sämtliche Akteure des Netzwerks zu explizieren und zu kommunizieren, hat die Servicestelle Prävention oben stehendes Instrument entwickelt. In Kreisen (den sogenannten Bubbles) sind die drei Elemente dargestellt, aus denen das Bubble-Tool besteht:

AUFTRAG

Das gesamte Netzwerk hat diverse Aufträge zu erledigen. Aufträge sind Aktivitäten, die erfolgen müssen, um die gemeinsam geteilte Vision von chancengerechtem Aufwachsen der Kinder in der eigenen Kommune zu verwirklichen. Diese Aufträge sind innerhalb des Netzwerks auf den einzelnen Ebenen (s. Abbildung „Die Netzwerkebenen“) verteilt. Auf der Koordinationsebene ist die hauptamtliche kommunale Koordination für die Aufträge verantwortlich, auf den übrigen Ebenen gibt es dagegen mindestens ein Gremium oder im Einzelfall ggf. Akteure außerhalb eines Gremiums, um die Aufträge zu erfüllen.

Beispiel: Ein wichtiger Auftrag im Netzwerk ist die „Bedarfsableitung“, also aus unterschiedlichen Daten die Bedarfe der Adressat*innen herausstellen, um auf dessen Basis Ziele zu entwickeln.

ROLLE

Den Aufträgen werden jeweils eine oder mehrere Rollen zugeordnet. Diese Rollen braucht es, damit die Aktivität erfolgen bzw. der Auftrag erledigt werden kann. Die dem Auftrag zugeordneten Rollen werden an Personen, also Gremiumsmitglieder oder an kleine Gruppen vergeben, die die Rolle dann verbindlich ausfüllen und damit den Auftrag erledigen.

Beispiel: Unter dem Auftrag „Bedarfsableitung“ bräuchte es zumindest eine Rolle für die Organisation des Interpretationsprozesses und die Rolle des/der **Bedarfsdeuter*in**.

VERANTWORTLICHKEIT

Den Rollen werden wiederum Verantwortlichkeiten zugeordnet, oder anders ausgedrückt: Eine Rolle besteht aus einem Bündel von Verantwortlichkeiten. Die Verantwortlichkeiten der jeweiligen Rolle umschreiben die konkreten Aufgaben, die erfüllt werden müssen, um die Rolle auszufüllen. Die anderen Netzwerkakteure können von jedem/r Rollenträger*in erwarten, dass er/sie die explizit(er)ten Verantwortlichkeiten, die der Rolle zugeordnet wurden, übernimmt.

Beispiel: Im Falle der „Bedarfsdeutung“ können sich alle anderen im Netzwerk darauf verlassen, dass der Interpretationsprozess von dem/der Rolleninhaber*in organisiert wird, alle notwendigen Akteure identifiziert und eingeladen werden und Akteure als **Bedarfsdeuter*innen** das gebündelte Wissen interpretieren, Bedarfe ableiten und die Ergebnisse ins Netzwerk kommunizieren.

VERTEILUNG DER AUFTRÄGE UND ROLLEN IM NETZWERK

Beruhend auf der Erfahrung mit den am Programm teilnehmenden Kommunen hat die Servicestelle Prävention modellhaft eine Sammlung von Aufträgen und dazugehörigen Rollen vorgenommen, die es aus fachlicher Sicht braucht, damit ein kommunales Netzwerk für gelingendes Aufwachsen in geteilter Verantwortung seine gemeinsame Vision verwirklichen kann. Diese Aufträge wurden „idealtypisch“ auf die entsprechenden Netzwerkebenen verteilt.

Um folgende Erläuterungen nachvollziehen zu können, nehmen Sie sich das Poster **„Die Netzwerkebenen: Idealverteilung der Aufträge“**, das auf unserer Webseite als PDF zur Verfügung steht.

www.kinderstark.nrw/toolbox



■ Politische Ebene

Auf der politischen Ebene agieren Akteure aus der Politik. Sie erfüllen den Auftrag „Politische Legitimierung“ und fassen damit für das Netzwerk wichtige Beschlüsse, stellen Ressourcen bereit und geben verlässliche Arbeitsgrundlagen.

■ Strategische Ebene

Auf der strategischen Ebene ist in erster Linie das Steuerungsgremium zu sehen, es spielt eine besonders wichtige Rolle bei der Umsetzung der kommunalen Gesamtstrategie. Als Verantwortungsträger behält dieses Gremium den Gesamtprozess kontinuierlich im Blick, entwickelt die Grundlagen der gemeinsamen Strategie (weiter), sorgt dafür, dass Rahmenbedingungen für die Umsetzung geschaffen werden und notwendige nächste Schritte eingeleitet werden.

■ Taktische Ebene

Die taktische Ebene liegt zwischen der strategischen und operativen Ebene und erhält durch die ihr zugeschriebenen Aufträge eine wichtige Gestaltungsrolle im Netzwerk. Hier werden Aufträge erfüllt, die im Bereich des Wissensmanagements, der Planung, der Reflexion von Praxis und Bedarfen sowie der vorbereitenden Zielentwicklung liegen. In den Programmkommunen finden sich hier beispielsweise intersektorale Planungsrounds, Austauschtreffen aller örtlichen Programmkoordinator*innen oder auch Arbeitsgruppen auf der mittleren Führungsebene – etwa von Kreis- und kreisangehörigen Kommunen.

■ Operative Ebene

In den Arbeits- und Unterarbeitsgruppen sowie Sozialraumgremien der operativen Ebene arbeiten vor allem Praktiker*innen. Sie geben ihr Praxiswissen in den Strategieprozess hinein, entwickeln und verantworten auf Grundlage der strategischen und taktischen Entscheidungen die konkreten bedarfsgerechten Meilensteine und initiieren deren Umsetzung.

■ Koordinationsebene

Auf der Koordinationsebene laufen schließlich alle Fäden zusammen. Hier werden die Netzwerkebenen miteinander verknüpft, die einzelnen Prozessschritte im Blick behalten und notwendige Anpassungen initiiert sowie die Qualitätssicherung und -entwicklung für die einzelnen Bausteine einer Strategieentwicklung verantwortet.

Aufgrund der Tatsache, dass die Rollen auf der Koordinationsebene fachlich hoch anspruchsvolles Spezialwissen erfordern und (anders als auf den anderen Ebenen) alle Rollen bei meist nur einer Person liegen, wurde von der Servicestelle Prävention festgelegt, dass

- die Aufträge und Rollen der Koordinationsebene nicht anderweitig im Netzwerk verteilt werden können,
- keine zusätzlichen Aufträge und Rollen der Koordinationsebene zugeordnet werden sollen.

Denn bedenkenswert ist, dass wenn diese Person immer mehr und arbeitsintensive Netzwerkaufgaben zusätzlich übernehmen muss, die Kapazität des gesamten Netzwerks sinkt, weil sie zunehmend deckungsgleich mit der Arbeitskraft der Koordination wird. Die größte Hebelwirkung für das Netzwerk kann erzielt werden, wenn die kommunale Koordination den Fokus auf die Architektur des Netzwerks legt und sich auf die selbstverantwortliche Arbeit der anderen Netzwerkakteure verlassen kann.

- Zuletzt gibt es **querschnittlich** mit den **Gremienstandards** sechs Rollen, die jedes der Netzwerkgeräten für eine effektive Arbeit besetzen sollte. Diese Rollen sind für den Ablauf der Gremiensitzungen zuständig und beinhalten bspw. die organisatorischen Vorplanungen der Sitzungen und deren Nachbereitung.

In der Übersichtstabelle „**Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk**“, die Sie im Anhang und als PDF auf unserer Website www.kinderstark.nrw/toolbox finden, sind alle Aufträge der Ebenen mit den dazugehörigen Rollen detailliert dargestellt. Die Erläuterungen verdeutlichen, welche Verantwortlichkeiten hinter den Rollen stecken, also welchen Beitrag die Rollen für die Gesamtstrategie der Kommune leisten.



■ Die in der Tabelle ausführlich dargestellten Aufträge und Rollen sind das Ergebnis intensiver Zusammenarbeit zwischen der Servicestelle Prävention und den Kommunen. Das bedeutet aber nicht, dass diese zwangsläufig für jede Kommune die optimale Lösung darstellen. Stattdessen hat das jeweilige Netzwerk fortlaufend die Möglichkeit und die Verantwortung, diese **Rollen auf individuelle Gegebenheiten** anzupassen, oder auch neue Rollen hinzuzufügen. Wichtig ist dabei, dass eine Rolle nicht zum Selbstzweck, zur Gewohnheit oder aufgrund persönlicher Präferenzen besteht oder entwickelt werden sollte: Sie muss auf das Erreichen des gemeinsamen Ziels und den dahinterstehenden Sinn ausgerichtet sein – nicht mehr und auch nicht weniger.

■ Bei der Konstruktion neuer Rollen ist wichtig, die **Verantwortlichkeitsbündel unabhängig von Personen** zu gestalten. Vermeiden Sie es, bei der Konstruktion einer Rolle schon eine/n bestimmte Rollenträger*in mitzudenken, da sichergestellt werden soll, dass die Rolle jederzeit auf den Sinn und Zweck des Netzwerks einzahlt (und nicht etwa die Person im Mittelpunkt steht) und im späteren Verlauf auch an andere Personen verteilt werden kann. Damit stellen Sie sicher, dass das Netzwerk und die Zusammenarbeit personenunabhängiger werden.

■ Eine Rolle sollte bestenfalls von nur einer einzigen Person ausgefüllt werden. **Eine Rolle anzunehmen bedeutet nämlich nicht notwendigerweise, dass diese Person selbst bzw. alleine die entsprechenden Aufgaben ausführen muss.** Der/die Rollenträger*in ist dafür verantwortlich, dass die Aufgaben erledigt werden. Er/sie kann sie also delegieren oder sich weitere Akteure zur Unterstützung heranziehen. Je mehr Personen eine Rolle energetisieren und die entsprechenden Verantwortlichkeiten tragen, desto

diffuser wird wiederum, wer genau die Verantwortung für deren Umsetzung trägt. Liegt bspw. die Rolle des/der **Leitbildentwickler*in** bei der gesamten Steuerungsgruppe, kann sich im Zweifel niemand verantwortlich fühlen (oder gemacht werden), dass das Leitbild entwickelt wird.

Trotzdem kann es vorkommen, dass einige Rollen mit mehreren Personen besetzt werden sollten. So kann z. B. die Rolle **Bedarfsdeuter*in** von einer kleinen ressortübergreifenden Gruppe energetisiert werden. Dann ist es jedoch dringend geboten, dass diese Personen untereinander kommunizieren und sich klar werden, wie sie gemeinsam diese Verantwortlichkeiten erfüllen können.

■ **Die Rollen sind absichtlich kleinteilig konstruiert** worden, da sie von einzelnen Akteuren wahrgenommen werden sollen. Große Bündel an Verantwortlichkeiten sind schwieriger zu überblicken und können eher zu (Angst vor) Überforderung führen als dazu, dass sich Akteure für die Rollen interessieren und sie aus intrinsischer Motivation heraus übernehmen. Beachten Sie dies unbedingt, wenn Rollen verändert oder neu entwickelt werden.

■ Rollen und Verantwortlichkeiten sind jedoch ausdrücklich nicht als starres Konstrukt mit dauerhafter Gültigkeit zu verstehen und sollten daher regelmäßig reflektiert und **an die tatsächlichen Bedarfe Ihres Netzwerks angepasst** werden. Nehmen Sie sich deshalb ein- bis zweimal im Jahr die Zeit, die Rollenbesetzung sowie ihre Ausgestaltung zu überdenken und eventuelle Neu- und Umbesetzungen vorzunehmen.

↳ Weitere Hinweise zur Bearbeitung von Rollen (bspw. anhand eines integrativen Entscheidungsprozesses) finden Sie in der Handreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“.

PROZESSBERATUNG

Im Folgenden wird in drei Anwendungs-Szenarien beschrieben, wie das vorliegende Instrument in der kommunalen Praxis sinnvoll genutzt werden kann. Prüfen Sie für sich und Ihre jeweilige Ausgangslage, welches Szenario am besten zu den (örtlichen) Gegebenheiten passt und an welcher Stelle Sie mit der Auftrags- und Rollenverteilung in Ihrem Netzwerk beginnen wollen.

Für jedes Szenario finden Sie zahlreiche Tipps zur Vorgehensweise. Zudem befinden sich am Ende der Praxisanleitung detaillierte Moderationselemente für unterschiedliche Schritte der Anwendung des Bubble-Tools.

SZENARIO 1

ALLES NEU – DIE ROLLEN DER KOMMUNALEN KOORDINATION VERSTEHEN UND FESTIGEN

Die folgenden Hinweise können Ihnen als Koordination insbesondere dann eine Unterstützung bieten, wenn:

- Ihre Kommune erst seit Kurzem am Landesprogramm teilnimmt, und Sie daher die Verteilung von Aufträgen, Rollen und Verantwortlichkeiten zum ersten Mal für Ihre Kommune vornehmen, oder
- Sie selbst die Koordinationsebene erst seit Kurzem besetzen (in einem bereits bestehenden Netzwerk).

Wie Sie bei der Reflexion der eigenen Aufträge und Rollen sowie der des gesamten Netzwerks vorgehen, erfahren Sie im Moderationsplan im **Element 1 „Klärung der Rollen der kommunalen Koordination“**

1 Selbstreflexion der eigenen Rollen als kommunale Koordination

Eine Vielzahl an Rollen, die insgesamt für den Aufbau und die Umsetzung einer kommunalen Gesamtstrategie relevant sind, wird erst im Laufe des Prozesses des

Netzwerkaufbaus verteilt. Zu Beginn Ihrer Tätigkeit ist es wichtig, dass Sie sich vor allem Ihrer eigenen Rollen als kommunale Koordination bewusst werden und diese für sich klar definiert haben. Das Tool dient Ihnen in dieser Phase zur Selbstreflexion und hilft dabei, Ihr eigenes Aufgabenfeld besser kennenzulernen und sich Ihre notwendigen Aktivitäten im Netzwerk zu verdeutlichen.

Sie können sich zunächst allein mit dem Rollenportfolio befassen. Erst wenn Sie sich einen Überblick verschafft und Ihre Rollen reflektiert haben, besprechen Sie mit Ihrer Leitung die Ergebnisse. Alternativ nehmen Sie die Reflexion der Aufträge auf der Koordinationsebene direkt mit Ihrer Leitung und ggf. einem/r erfahrenen Kolleg*in vor, um unmittelbaren Konsens herzustellen.

Das Tool umfasst eine große Menge an Rollen und Verantwortlichkeiten, das kann „einschüchternd“ wirken. Machen Sie sich deshalb bewusst, dass Sie als Koordination im Gesamtprozess nur für die folgenden vier Aufträge verantwortlich sind:

SINNFOKUS

PROZESS-
ARCHITEKTUR

QUALITÄTS-
MANAGEMENT

ZENTRALE
KOMMUNIKATIONS-
STELLE

2 Übernahme zusätzlicher Rollen

Nachdem Sie die Aufgaben einer kommunalen Koordination reflektiert haben, schauen Sie sich die übrigen Aufträge und Rollen an. Wenn Sie noch am Anfang einer kommunalen Gesamtstrategie stehen, befinden sich Ihre Netzwerkstrukturen wahrscheinlich noch im Aufbau.

↳ Weitere Hinweise, wie Sie effizient ein Netzwerk mit entsprechenden Gremien aufbauen, finden Sie in der Praxishandreichung „Intersektorale Netzwerkstrukturen“.

Einige Rollen sind von Anfang an relevant und müssen zwangsläufig sofort innerhalb des Netzwerks übernommen werden. So müssen beispielsweise die dem „Wissensmanagement“ zugehörigen Rollen umgehend ausgefüllt werden, da dort die Grundlagen für die strategische Zielentwicklung gelegt werden, was wiederum zentral für die Gesamtstrategie ist. Für den Fall, dass es in Ihrem Netzwerk noch keine Gremien oder Akteure auf der Steuerungs- und taktischen Ebene gibt, die diese Aufgaben erledigen können, müssen Sie als kommunale Koordination diese Rollen **zu Beginn** kommissarisch übernehmen. Sobald entsprechende Gremien oder Akteure Teil des Netzwerkes sind, müssen Sie die Rollen abgeben. Unterstützung bekommen Sie hierfür mit dem **Element 4 „Rollen und Verantwortlichkeiten im Gremium verteilen“** im Moderationsplan auf S. 26.

Aber nicht alle Rollen müssen sofort und vor allem nicht durch die Koordination besetzt werden. Es braucht z. B. keine*n **Teilzielentwickler*in**, solange die Entwicklung strategischer Ziele nicht auf der Agenda steht. Dement-

sprechend werden auch erst später Personen mit der Meilensteinentwicklung und -umsetzung beauftragt.

Der Arbeitsaufwand für die meisten Rollen entwickelt sich dynamisch: Je weiter das Gesamtvorhaben voranschreitet, desto komplexer werden die Aufgaben der Rollen auf Koordinationsebene.

Beispiel(e): Sobald weitere (notwendige) Gremien im Netzwerk einberufen werden, wird der Informationsaustausch zwischen diesen (**Netzwerkkommunikator*in**) intensiver. Das Aufgabenspektrum als **Qualitätssichernde*r** nimmt mit der fortschreitenden Strategieentwicklung (über Zielen hin zu Teilzielen) ebenfalls zu.

Ihre Arbeitskraft als Koordinator*in wird sich daher im Laufe der Zeit stärker auf die Kern-Verantwortungsbereiche der Koordinationsebene konzentrieren (müssen). Dagegen gibt es Aufträge im Netzwerk, die zu Beginn wichtig und arbeitsintensiv sind und ggf. von Ihnen übernommen werden müssen, aber bald wieder an Komplexität verlieren.

Beispiel: So trägt der/die **Leitbildverantwortliche** zwar Sorge für den Leitbildprozess, ist das Leitbild aber entwickelt und politisch beschlossen, reduziert sich der Arbeitsaufwand auf das Veröffentlichlichen und regelmäßige Reflektieren des Leitbildes.

Eine individuelle Priorisierung der Rollen, je nach Entwicklungsstand der Gesamtstrategie, kann daher sehr hilfreich sein.



■ Für das **Abgeben von Rollen**, die nicht zum Kern-Aufgabenspektrum der Koordinationsebene gehören, ist die kommunale Koordination selbst verantwortlich. Das Bubble-Tool kann zu diesem Zweck immer wieder im Prozess herangezogen werden. Es sei dringend angeraten, den aktuellen Entwicklungsstand des Netzwerks, sowie die Auftrags- und Rollenverteilung auf den einzelnen Ebenen, regelmäßig dahingehend zu reflektieren! Nur so können Sie als Koordination feststellen, wann entsprechende Gremien oder Akteure die ihnen zgedachten Aufträge übernehmen können.

■ Ein **Auftaktworkshop** bietet die Möglichkeit, die **Besetzung eines Steuerungsgremiums** schon früh zu diskutieren und festzulegen. Daher besteht hier auch die Gelegenheit, die Aufträge dieses Gremiums auf die Agenda zu setzen und diese gemeinsam zu reflektieren. Holen Sie sich hierfür aber im Vorfeld unbedingt die Zustimmung Ihrer Leitung ein!

↳ Nähere Informationen zum Ablauf eines Auftaktworkshops finden sich in der Handreichung „Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie“.

■ Aufträge, die zum **Kern-Aufgabenspektrum** der kommunalen Koordination gehören, sollen nicht an andere Akteure des Netzwerks abgegeben werden und auch nicht durch Rollen oder Aufträge anderer Ebenen (wie beschrieben, bildet die Anfangsphase des Netzwerks hier eine Ausnahme) ergänzt werden.

Achtung: Falls eine der Rollen aus der Ebene der Koordination aus zwingenden Gründen (etwa fehlende Moderationskompetenz für die Aufgaben der/des **Rollenverantwortlichen**) nicht von der Koordination übernommen werden kann, muss die Koordination dies mit ihrer Leitung (und bei Bedarf im Anschluss mit dem Steuerungsgremium) besprechen und eine alternative Regelung finden, denn die Verantwortlichkeiten all dieser Rollen **müssen** übernommen werden.



SZENARIO 2

EIN NEUES NETZWERK AUFBAUEN UND ENTWICKELN

Angenommen, Sie befinden sich im Aufbau Ihres Präventionsnetzwerks und es bestehen bereits einige Strukturen für eine Gesamtstrategie gelingenden Aufwachsens. Es ist also z. B. ein Steuerungsgremium gegründet worden und eventuell haben sich schon weitere Gremien auf anderen Netzwerkebenen gebildet. Dann ist jetzt die richtige Zeit, gemeinsam Verantwortlichkeiten an die Akteure zu verteilen, um gemeinsam strukturiert die ersten Ziele zu entwickeln (und zu erreichen). Gerade zu Beginn der gemeinsamen Arbeit sind die Akteure hochmotiviert sich einzubringen, ihre Ideen vorzutragen und an der Energie der gemeinsamen Vision zu partizipieren. Diese Dynamik eignet sich hervorragend, um klarzustellen, wer welche Rolle im Netzwerk spielt!

Im Folgenden geht es darum, wie Sie das Instrument im Steuerungsgremium und in weiteren Arbeitsgruppen nutzen können. **Der erste Schritt sollte aber immer die Reflexion der eigenen Rollen als kommunale Koordination sein.** Wie Sie dabei vorgehen können, erfahren Sie im **Moderationselement 1 „Klärung der Rollen der kommunalen Koordination“** und auch die Hinweise aus Szenario 1 bieten eine hilfreiche Unterstützung.

1 Die Aufträge der Netzwerkebenen klären

Nachdem Sie die Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten der kommunalen Koordination geklärt haben, muss die Verteilung der anderen Aufträge vorgenommen werden. Dies kann entweder im Steuerungsgremium geschehen, oder in einer gemischten Gruppe, an der Akteure aller Netzwerkebenen beteiligt sind.

Zur Auftragsklärung im Netzwerk eignet sich ein Workshop, den die kommunale Koordination in ihrer Rolle als **Rollenverantwortliche*r** veranstaltet. Zur Einleitung des Workshops sollte das **Element 2 „Einführungspräsentation“** (S. 21) des Moderationsplans genutzt werden. Hierdurch werden wichtige Grundlagen gelegt und den Teilnehmenden ausführlich erläutert, warum

die Klärung von Aufträgen und Rollen so bedeutsam für ein Netzwerk ist.

Wie Sie den Workshop inhaltlich weiter gestalten können, erfahren Sie im Moderationsplan in **Element 3 „Aktivitäten der Netzwerkebenen klären“** (S. 23).

Hat sich die (Steuerungs-)Gruppe auf eine Verteilung der Aufträge auf die Netzwerkebenen geeinigt, muss beschlossen werden, welches Gremium welche Aufträge erhält, denn auf der taktischen sowie auf der operativen Ebene agieren meist mehrere Gremien. Diese Klärung wird im Steuerungsgremium vorgenommen, verantwortlich hierfür ist der/die **Strategieverantwortliche**.

In der Regel vergibt das Steuerungsgremium die Aufträge an gesamte Gremien der entsprechenden Ebenen. In den Gremien verteilt die kommunale Koordination die dazugehörigen Rollen dann an Mitglieder des Gremiums. Das Steuerungsgremium hat aber auch die Möglichkeit, Aufträge an **Einzelpersonen außerhalb des Gremiums** zu übertragen, wie bspw. an die Statistikstelle oder eine Person in einem Jugendzentrum, die dort zur Bedarfserhebung eine Umfrage mit den Jugendlichen durchführt.

2 Rollenverteilung innerhalb des Steuerungsgremiums

Die Aufträge sind nun an alle Gremien auf den Netzwerkebenen verteilt. **Im nächsten Schritt** geht es darum, die entsprechenden Rollen in jedem einzelnen Gremium zu klären und an die jeweiligen Akteure zu verteilen. Dieser Prozess bringt, je nach Gremium, unterschiedliche Herausforderungen mit sich.

Sie sollten damit beginnen, die Rollen des Steuerungsgremiums in diesem zu klären. Wie Sie dabei am besten vorgehen, können Sie dem **Element 4 „Rollen und Verantwortlichkeiten im Gremium verteilen“** (S. 26) des Moderationsplans entnehmen.



■ Das Steuerungsgremium steht in ständigem Austausch mit der kommunalen Koordination, die Zusammenarbeit ist daher intensiv. Bei der Rollenklärung in diesem Gremium ist also besonders relevant, die Aufträge der Koordinationsebene genau zu beschreiben und abzugrenzen. Erläutern Sie, warum es so wichtig ist, dass die Koordination diese Aufträge erfüllt und warum sie keine weiteren übernehmen kann. Um hier möglichen Spannungen vorzubeugen, ist es für Sie als Koordination hilfreich, **vor der Sitzung** des Steuerungsgremiums eine Person in Ihr Vorhaben einzubinden, die Ihnen mit der nötigen Autorität als Unterstützer*in im Gremium den Rücken stärkt, im Idealfall wäre dies Ihr*e Vorgesetzte*r.

- Falls Sie keine Person finden können, die Ihnen die nötige Unterstützung für eine klare Aufgabenabgrenzung bietet, können Sie sich alternativ auf diese Handreichung und damit die Fachexpertise der Servicestelle Prävention berufen.

■ Beim gemeinsamen Reflektieren der Aufträge und Rollen des Steuerungsgremiums kann es in einigen Fällen passieren, dass es das Gremium bzw. einzelne Akteure mehrheitlich oder wiederholt ablehnt, Aufträge anzunehmen, obwohl diese deutlich in deren Verantwortung liegen: Argumentieren Sie mit Bezug auf das gemeinsam erarbeitete ›WHY des Netzwerks, um zu verdeutlichen, warum das Gremium diesen Auftrag erfüllen müsste und nicht bspw. Sie die entsprechenden Rollen annehmen können.

Wird der Auftrag weiterhin nicht angenommen, oder können Rollen nicht verteilt werden, so muss das Gremium eine Lösung **außerhalb der Koordinationsebene** finden, damit die Verantwortlichkeiten im Netzwerk verbindlich erfüllt werden. Stellen Sie ansonsten die Frage an die Gremiumsmitglieder, was es für die Netzwerkarbeit, die Gesamtstrategie und letztlich die Adressat*innen bedeuten wird, wenn diese Aufgaben nicht verbindlich übernommen werden. Wertet die Gruppe dieses Offenlassen der Rollenverantwortlichkeit nicht als schädend, fassen Sie die Argumentation und Schlussfolgerung zusammen und protokollieren Sie den Beschluss. In der Folge sollten Sie die Rolle nicht informell kompensieren, sondern den Dingen ihren Lauf lassen. Wenn sich im weiteren Verlauf herausstellt, dass es (dadurch) eine Schräglage im Prozess gibt, gehen Sie diese mit der Steuerungsgruppe lösungsorientiert an.

- Sie haben außerdem immer die Möglichkeit, die Servicestelle Prävention direkt anzufragen und sich dort Rat einzuholen.

■ Eine weitere Schwierigkeit kann auftreten, wenn Akteure des Steuerungsgremiums ablehnen, eine bestimmte Rolle an nur **eine** Person zu binden. Hier besteht dann auch die Möglichkeit, dass diese Rolle unabhängig von einem/einer Rollenträger*in innerhalb des Gremiums bleibt. Die Rolle ist somit an das gesamte Gremium gebunden und sollte bei jeder Sitzung als eigener Tagesordnungspunkt auf die Agenda gesetzt werden, um die Entwicklung gemeinsam voranzutreiben und den aktuellen Stand im Blick zu behalten.

3 Rollenverteilung in anderen Gremien

Das Steuerungsgremium sortiert die Aufträge der Netzwerkebenen und ordnet die Aufträge schließlich den Gremien der Ebenen zu. Bevor die/der **Rollenverantwortliche** nun die Verteilung der Rollen in den entsprechenden Gremien vornimmt, muss er/sie zunächst zwischen zwei Arten von Gremien unterscheiden:

► Durch das Netzwerk neu gegründete Gremien:

Zu Beginn der Arbeit im Netzwerk werden voraussichtlich verschiedene neue Gremien aufgebaut (siehe **Abbildung „Die Netzwerkebenen“** auf S. 6). Diesen Gremien sollte ihr Zweck aufgrund ihrer Neugründung bewusst sein. Sie sind nicht einfach nur Teil des Netzwerks, sondern wichtige Akteure beim Erreichen der gemeinsamen Vision.

- Als **Rollenverantwortliche*r** kann die kommunale Koordination in einem solchen Gremium die entsprechenden Aufträge und Rollen verteilen.
- Um die Rollen im Gremium zu verteilen, sollte die kommunale Koordination **persönlich** an einer Sitzung dieses Gremiums teilnehmen bzw. die Sitzung gestalten. Zu Beginn leitet sie in die Thematik der Rollen und geteilten Verantwortlichkeiten ein und setzt am Sinn bzw. **› WHY** der Gesamtstrategie an. Umsetzungshinweise hierfür befinden sich im Moderationsplan im **Element 2 „Einführungspräsentation“** (S. 21). So sensibilisiert die Koordination alle Beteiligten für das Vorhaben. Sie macht deutlich, warum es gerade diese Mitglieder braucht, um die Strategie durchzuführen und schließlich das Gesamtziel, Kindern und Jugendlichen gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen! Dabei stellt sie den Mehrwert der Netzwerkarbeit in den Vordergrund.
- Im Anschluss daran erfolgt der Workshop im Sinne des Moderationselements **4 „Rollen und Verantwortlichkeiten im Gremium verteilen“** (S. 26).
- Um den Workshop abzuschließen, sollten offene Fragen, Anliegen und Änderungswünsche diskutiert werden. Hinweise hierfür bietet das **Element 5 „Vereinbarung“** (S. 28) des Moderationsplans.
- Es kann im Gremium dazu kommen, dass ein Auftrag oder eine Rolle abgelehnt wird und diese Spannung nicht gelöst werden kann. In diesem Fall sollte direkt im Gremium ein Änderungsvorschlag (z. B. eine Rolle abändern oder ergänzen) erarbeitet werden, den die Koordination dann anschließend zur Abstimmung im Steuerungsgremium diskutieren lässt.

► Um diese Art der Gegenwehr zu verhindern, ist der Fokus auf das **› WHY** Ihres Vorhabens essentiell. Machen Sie dem Gremium von Anfang an deutlich, dass es die Verteilung aller Aufträge und Rollen braucht, um die Vision Ihrer Kommune zu verwirklichen.

► In das Netzwerk aufgenommene, bereits bestehende Gremien:

Nicht jedes Gremium in Ihrem Netzwerk hat sich aufgrund des Landesprogramms gegründet. Manche Gremien bestanden bereits mit einem Auftrag, der entweder aufgrund des Netzwerks und der Gesamtstrategie modifiziert wurde, oder ohne Änderung in das Netzwerk integriert wurde. Das bedeutet, dass sich die Mitglieder dieser Gremien nicht notwendigerweise als Teil des (Präventions-)Netzwerks wahrnehmen. Daher sollten einige Hinweise beachtet werden, die in diesem Fall schwerer wiegen:

- Bevor die kommunale Koordination die Gestaltung und Moderation einer Sitzung des Gremiums übernimmt, um Aufträge und Rollen zu verteilen, muss sie Kontakt mit der Gremienleitung aufnehmen und diese zunächst für das Gesamtvorhaben sowie die dem Gremium zugeordneten Aufträge sensibilisieren. Auch gilt es für die Koordination, sich in einem solchen Gespräch Informationen über das Gremium, seinen bisherigen Auftrag, seine Mitglieder und Arbeitsweisen einzuholen.

↳ Eine tolle Methode, um Ihre Stakeholder (in diesem Fall Gremienleitung und -vertreter*innen) besser kennenzulernen, ist das Stakeholder-Interview. Nähere Informationen dazu erhalten Sie in der Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“.

- Wenn die Unterstützung der Leitung sicher ist, kann ein Termin mit dem gesamten Gremium erfolgen. Hilfreich ist es, das Gremium zunächst für den Sinn des Netzwerks und Ihr Vorhaben zu begeistern und damit alle „ins Boot“ zu holen (**Moderationselement 2 „Einführungspräsentation“, S. 21**) und erst in einer weiteren Sitzung mit dem Gremium die Aufträge und Rollen zu besprechen.
- Es ist besonders wichtig, dass der/die Moderierende bei bereits länger bestehenden Gremien (wertschätzend) an deren bisherige Arbeit anknüpft!

SZENARIO 3

EIN BESTEHENDES NETZWERK NEU BELEBEN

Im Folgenden sind Hinweise aufgeführt, die insbesondere für Netzwerke hilfreich sein können, die bereits **länger auf den unterschiedlichen Ebenen arbeiten**. Die erste Energie und Motivation, die den Einstieg in das Programm und die ersten großen Arbeitsschritte begleiten, schwindet bei einigen Netzwerkakteuren mit der Zeit, auch erste sog. Quick-Wins liegen nun ggf. bereits länger zurück.

In diesen Phasen ist es umso wichtiger, sich von solchen Abwärtsdynamiken nicht „anstecken“ zu lassen

und sich daher das ›WHY‹ immer wieder vor Augen zu führen. Trotzdem kommt es vor, dass Gremien im Laufe der Zeit weniger effektiv arbeiten und die Arbeit im Netzwerk träge wirkt. Sich in einem solchen Fall mit den eigenen Aufträgen und Rollen zu befassen, kann eine belebende Wirkung haben. Zudem klärt sich damit in den Gremien, welche Aufgaben bereits angegangen worden sind, aber auch, welche noch ruhen und dringend bearbeitet werden sollten (und von wem dies erledigt wird!).

Die Klärung der Aufträge und Rollen funktioniert hier wie in Szenario 2 beschrieben.



■ Die Gremien im Netzwerk haben sich nicht erst vor Kurzem zusammengefunden, sondern arbeiten nun schon seit vielen Sitzungen zusammen. Seien Sie bedacht im Umgang mit diesen Gremien. Dort bestehen zum Teil alte Strukturen und Routinen, die Sie im Zuge der Auftrags- und Rollenklärung ändern möchten. Diese Routinen sollte sich die kommunale Koordination bewusstmachen und reflektieren, bevor sie die Mitglieder mit den Aufträgen des Gremiums konfrontiert. So kann sie vorab besser einschätzen, welche Spannungen auftreten könnten. Es ist hilfreich, den Gremiumsmitgliedern die **Vorteile des Rollenklärungsprozesses** (z. B. deutliche Entlastung aller Akteure) klar zu verdeutlichen, sich dabei aber die nötige Zeit zu lassen.

■ Beachten Sie, dass insbesondere die Klärung der Rollen der kommunalen Koordination anspruchsvoll sein kann. Die Gremien haben mit hoher Wahrscheinlichkeit ein anderes Bild der Koordinationsverantwortung und brauchen daher ausreichend Raum und Verständnis Ihrerseits, bis sie die Veränderungen voll unterstützen können.

■ Der Klärungsprozess der Rollen wird in allen Netzwerkremien mutmaßlich länger dauern, als in neu gegründeten Netzwerken. Zudem ist zu erwarten, dass es häufigere Rückkopplungsschleifen zum Steuerungsgremium geben wird, da es einige Zeit sowie Aufwand beanspruchen wird, die Sinnfokussierung sämtlichen

Akteuren der Gremien zu verdeutlichen und diese zum „mitziehen“ zu motivieren. Lassen Sie sich hiervon nicht abschrecken, denn schon während des Klärungsprozesses wächst die Effizienz des Netzwerks und Sie ändern damit stetig die Kultur der Zusammenarbeit mit und innerhalb des Gremiums.

■ Zahlreiche Verhaltensweisen der Gremienmitglieder können die Netzwerkarbeit hemmen. Wenn es innerhalb des Gremiums keine klaren Hierarchien und Weisungsbefugnisse unter den Beteiligten gibt, wird das Treffen von Entscheidungen erschwert, da die in klassischen Linienorganisationen oft übliche Machtausübung bei der Entscheidungsfindung ausbleibt. Möglich sind außerdem insbesondere bei der Rollenverteilung auftretende Konflikte aufgrund jener Rollen, die die Beteiligten in ihren Herkunftsorganisationen ausführen und den damit verbundenen individuellen Interessen, die sie mit in die Gremienarbeit tragen. Um dem zu begegnen, ist die Explikation dieser Spannungen und das **Sinnverständnis des Netzwerkes** ein zentraler Anker, um deutlich zu machen, warum jedes einzelne Mitglied des Gremiums für die Gesamtstrategie wichtig ist.

↳ Nähere Informationen zum Umgang mit diesen Spannungen finden Sie in der Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“.

Hier finden Sie **einen Vorschlag** für den Einstieg einer solchen Gremiensitzung, um möglichen Widerständen vorzubeugen:

Kommunale Koordination: „Dieses Gremium ist Teil des Netzwerkes "kinderstark - NRW schafft Chancen" (ehemals "Kommunale Präventionsketten NRW") in unserer Kommune. Neben diesem Gremium gehören folgende weitere Gremien und Unterstützer*innen dem Netzwerk an:

Listen Sie hier (wenn möglich visualisiert) alle beteiligten Gremien (Planungsgruppe, Arbeitsgruppen etc.) und weitere Unterstützer*innen (wie beispielsweise den/die (Ober-)Bürgermeister*in oder Landrat/Landrätin auf), um einem Überblick über den Umfang des Netzwerkes zu geben.

„Netzwerke sind sehr lose miteinander verbundene Strukturen, die anders funktionieren als die hierarchischen Linien der Organisationen, innerhalb derer wir alle gewohnt sind, zu agieren. Im Netzwerk nehmen wir jeweils andere Rollen und Aufträge wahr als jene, die wir in unserem gewohnten Arbeitskontext ausführen. Die Hierarchien werden durch Netzwerkstrukturen teilweise ausgehebelt, was bedeutet, dass wir uns hier neu bzw. anders organisieren müssen.

Die Servicestelle Prävention, die das Programm „kinderstark – NRW schafft Chancen“ fachlich begleitet, hat Modelle und Methoden erarbeitet, die uns dabei helfen können, als lebendiges Netzwerk zu agieren, um effektiv gemeinsam daran mitzuwirken, dass alle Kinder in unserer Kommune gelingend aufwachsen.

Viele dieser Ansätze kommen aus dem agilen Management und wirken auf uns womöglich zunächst ungewöhnlich und fremd. Die Servicestelle Prävention gründet ihre Expertise jedoch auf jahrelange Zusammenarbeit mit Kommunen in ganz NRW und hat die Erfahrung gemacht, dass Methoden wie beispielsweise die „Sinnfokussierung“ und die flexible Auftrags- und Rollenverteilung in bereichsübergreifenden Netzwerken gut in kommunalen Strukturen funktionieren.

Die Sinnfokussierung basiert auf der Annahme, dass jedes Netzwerk zu einem bestimmten Zweck besteht und eine Vision bzw. einen „Sinn“ benötigt, um effektiv und zielorientiert arbeiten zu können. Auf die Arbeitsebene herunterdekliniert bedeutet das, dass jedes einzelne Netzwerkmitglied hinter diesem „Sinn“ stehen muss, um nach diesem agieren zu können und so mit jeder Aktivität der gemeinsamen Vision näher zu kommen.

Trotz einer gemeinsamen Vision ist es für Mitglieder eines Netzwerkes, und auch für einzelne Gremien nicht immer leicht, die jeweiligen Aufträge der einzelnen Gremien zu erkennen, geschweige denn die eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb derer zu erfassen. Um den Programmkommunen „kinderstark – NRW schafft Chancen“ zu erleichtern, den Schritt der Arbeitsverteilung im Netzwerk zu gehen, hat die Servicestelle Prävention eine Zusammenstellung aller für die (Weiter-)Entwicklung einer kommunalen Gesamtstrategie relevanten Netzwerk-Aufträge und Rollen erstellt.

Die Servicestelle Prävention hebt hervor, dass die Kapazität eines Netzwerkes nur so groß ist, wie die Ressource seiner sich aktiv einbringenden Akteure. Soll heißen: Je mehr Akteure aktiv Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Netzwerkes übernehmen, desto größer wird die Kapazität des Netzwerkes und somit die Möglichkeit, wirklich etwas zu verändern!

Der logische Schluss ist nun, auch in diesem Gremium Aufträge und Rollen zu verteilen, um

1. immer deutlich vor Augen zu haben, wofür es dieses Gremium gibt und was seine Aufgaben sind (und was sie auch nicht sind, weil andere das erledigen),
2. die Kapazität des Netzwerkes zu erweitern, indem Aufträge auf mehreren Schultern verteilt werden und
3. durch neugewonnene Klarheit, die persönliche Motivation eines jeden Akteurs zu steigern, sich aktiv in dieses Gremium einzubringen.“

- Lassen Sie Fragen und Rückmeldungen zu!
- Beginnen Sie nun mit der Auftrags- und Rollenverteilung im jeweiligen Gremium.

MODERATIONSELEMENTE

zur Anwendung des Bubble-Tools

ELEMENT 1: Klärung der Rollen der kommunalen Koordination

Basis

➤ **Einsatz-Variante 1:** Die kommunale Koordination nimmt die Klärung zunächst allein für sich als Prozess der Selbstreflexion vor. Die Ergebnisse werden erst danach mit dem/der Vorgesetzten reflektiert und abgestimmt.

➤ **Einsatz-Variante 2:** Die kommunale Koordination nimmt die Klärung unmittelbar gemeinsam mit Vorgesetzten und ggf. erfahrenen Kolleg*innen vor und sichert sich damit auch deren Zustimmung.

! Ratsam ist es, die Klärung zunächst einmal über die Auftrags-Bubbles (mit Ausnahme der Rollen der Gremienstandards vorzunehmen). Nehmen Sie sich dazu die Bubble-Karten, die Sie als Zusatzmaterial zu dieser Broschüre finden. Die Anzahl der Auftrags-Bubbles ist überschaubarer, als wenn Sie direkt mit allen Rollen-Bubbles arbeiten. Dies erleichtert die Vorsortierung. Legen Sie sich aber die anderen Rollen-Bubbles griffbereit an die Seite – so können Sie sich bei Bedarf bestimmte Aufträge mit ihren dazugehörigen Rollen detailliert vor Augen halten und die mit ihnen verbundenen Verantwortlichkeiten kennen lernen.

! Besonderheit für die Rollenklärung beim Start eines neuen Netzwerks: Für den Fall, dass Ihr Netzwerk personell noch nicht ausreichend ausgestattet ist, müssen Sie zu Beginn als kommunale Koordination einige ausgewählte Rollen kommissarisch übernehmen – auch wenn diese nicht zu den Kern-Aufgaben der Koordinationsebene gehören. Es sind Aufträge, die zu Beginn der Entwicklung einer Gesamtstrategie wichtig und arbeitsintensiv sind, aber mit der Zeit wieder an Umfang verlieren. Dagegen gibt es Aufgaben aus den Rollen der Koordinationsebene, die anfangs kaum Arbeitskraft erfordern, aber mit Voranschreiten des Prozesses komplexer werden. Ihre Arbeitskraft wird sich im Laufe der Zeit daher immer stärker auf die Kern-Verantwortungsbereiche der Koordinationsebene konzentrieren, sodass Sie die Rollen anderer Netzwerkebenen baldmöglichst abgeben müssen. **Passen Sie diese Rollenklärung an den Entwicklungsstand der Gesamtstrategie und des Netzwerks an und wiederholen Sie diese, bis das Idealbild einer Rollenzuordnung für die Koordinationsebene erreicht ist.**

Benötigtes Material

- ✓ Praxishandreichung „Bubble-Tool“
- ✓ Auftrags- und Rollen-Bubbles
- ✓ Moderationswand oder große freie Fläche auf Boden oder Wand
 - auf dieser Fläche Modell „Netzwerkebenen“ großformatig darstellen (vgl. hierzu das Poster „Die Netzwerkebenen“ auf S. 8) oder durch Überschriftskarten vorstrukturieren
- ✓ Übersichtstabelle S. 30 „Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk“ (insbesondere die der Koordinationsebene)
- ✓ Visualisierung des Ankerpunkts (Motto, Sinn-Aussagen oder am besten Schlagworte aus dem Leitbild)
- ✓ Farbiger Filzstift
- ✓ Haftnotizen

PHASE 1: Grundlagen und Ankerpunkte zur Klärung von Aufträgen und Rollen

- Herausforderungen von Netzwerkarbeit und der Arbeit in gemeinsamer Verantwortung reflektieren
- ↳ siehe hierzu: Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“
- Vorteile der Klärung von verteilten Rollen und Verantwortlichkeiten für Netzwerkarbeit herausarbeiten
- Grundlagen des Bubble-Tools verstehen (Netzwerkebenen, Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Anpassungsmöglichkeiten und -grenzen der Vorschläge)
- Motto, Sinn-Aussage oder (am besten) Schlagworte aus dem Leitbild als Ankerpunkt(e) der sinnfokussierten Netzwerkarbeit im Raum präsent machen

Dauer:
20 Minuten

PHASE 2: Soll-Zustand vs. Ist-Zustand

- Verteilen Sie die Auftrags-Bubbles entsprechend des Vorschlags der Servicestelle auf die Netzwerkebenen (entsprechend dem Poster „Die Netzwerkebenen: Idealverteilung der Aufträge“, S. 8).
- Betrachten Sie die einzelnen Aufträge und die entsprechenden Rollen – insbesondere die der Koordinationsebene. Reflektieren Sie dieses Idealbild der Servicestelle Prävention: Passt das zu Ihrer Kommune? Kann das Netzwerk mit diesen Aktivitäten und Rollen die Gesamtstrategie effizient und erfolgreich (weiter-)entwickeln und umsetzen?
- Ordnen Sie entsprechende Auftrags-Bubbles ggf. neu auf den einzelnen Ebenen des idealtypischen Präventionsnetzwerks an (die Karten der Koordinationsebene bleiben jedoch unberührt). Ergänzen Sie mögliche fehlende Aufträge (und Rollen), hängen Sie überflüssige weg. Nun haben Sie – aus Ihrer Sicht – ein Idealbild bzw. Soll-Zustand der Aufträge und Rollen und deren Verteilung im Netzwerk.
- Nun wechseln Sie in die Realität bzw. zum Ist-Zustand und zu Ihrer Ebene: Welche Aufträge und Rollen übernehmen Sie/die Koordination derzeit noch, neben denen, die von der Servicestelle zugeordnet wurden? Lassen Sie die Bubbles hängen, aber markieren Sie diese Bubbles farblich.

Dauer:
30 – 60
Minuten

PHASE 3: Spannungen beschreiben (und lösen)

- Welche Spannungen werden durch die Unterschiede von Idealbild zu Realität bei Ihnen als kommunale Koordination ausgelöst? Notieren Sie diese ggf., um sie sich zu vergegenwärtigen.
- Welche der von Ihnen farblich markierten Aufträge müsste die Koordination eigentlich abgeben und welche muss sie behalten?
- ! Entscheiden Sie dies in Hinblick auf den Sinn und Zweck der Koordinationsebene und einer effektiven Netzwerkarbeit (für Starter-Kommunen: auch bezogen auf den Entwicklungsstand der Gesamtstrategie und des Netzwerks) – nicht aufgrund eigener Präferenzen oder aufgrund von äußerem Druck/Einflüssen!

Dauer:
30–45
Minuten

- Ordnen Sie die zu übernehmenden Aufträge nun visuell der Koordinationsebene zu und markieren Sie die zurückzugebenden Aufträge mit Haftnotizen.
- Sortieren Sie nun zu den (zurückzugebenden und zu übernehmenden) Auftrags-Bubbles die zugehörigen Rollen-Bubbles und schauen Sie sich die Verantwortlichkeiten genau an.
- Fragen Sie sich nun: Fehlen wichtige Verantwortlichkeiten bei einer oder mehreren Rolle(n)? Falls ja, ergänzen Sie diese!
- Mit Blick auf die Zuteilung der Rollen, reflektieren Sie jetzt:
Ist alles stimmig/zutreffend? Passen die Aufträge, die zugeordneten Rollen und deren Verantwortlichkeiten zu den Aufgaben einer Koordinationsebene und ihren Kapazitäten sowie auf den Entwicklungsstand der Gesamtstrategie und des Netzwerks?
Wenn „Nein“: Reflektieren und sortieren Sie aufs Neue.
Wenn „Ja“: Fragen Sie sich zu den zurückzugebenden Aufträgen: An welcher Stelle des Abgabeprozesses und bei welchen Aufträgen und Rollen sind Schwierigkeiten zu erwarten? Durch wen? Aus welchen Gründen? Sind diese durch die Unterstützung von Personen (Kolleg*innen, Netzwerkpartner*innen und/oder Vorgesetzte*n) oder durch den weiteren Prozess der Auftrags- und Rollenverteilung im Netzwerk zu beheben? Was können überzeugende Argumente für die Klärung sein? Schreiben Sie mögliche Lösungswege auf die entsprechenden Haftnotizen und gehen Sie im Folgenden die Lösungen an.

Dauer:
30–45
Minuten

ELEMENT 2: Einführungspräsentation

Basis

- Hier handelt es sich um Materialien für einen Einführungsvortrag des/der **Rollenverantwortliche*n** für Teilnehmende, die in den Auftrags- und/oder Rollenklärungsprozess eingebunden sind.
- Den Teilnehmenden soll verständlich kommuniziert werden, warum dieser Prozess wichtig ist und welche Klärungselemente es gibt.

Benötigtes Material

- ✓ Präsentation „Wozu braucht es die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk?“ (ggf. digital unterstützt)
- ✓ Visualisierung erforderlicher Aufträge und Rollen im Netzwerk (ggf. digital unterstützt)
- ✓ Visualisierung des Ankerpunkts (Motto, Sinn-Aussagen oder Schlagworte aus dem Leitbild)

PHASE 1: Präsentation „Wozu braucht es die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk?“

Inhalte:

- Erfordernis einer kommunalen Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen/ eine kommunale Präventionskette
- Netzwerkarbeit als notwendige Form der intersektoralen Zusammenarbeit für eine Gesamtstrategie
- Probleme von Netzwerkarbeit und der Arbeit in gemeinsamer Verantwortung skizzieren (s. hierzu **Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“**)
- Vorteile der Klärung von verteilten Rollen und Verantwortlichkeiten für den/die Einzelne/n und das Vorhaben
- Ein Formulierungsvorschlag für den Einstieg in Gremiensitzungen ist auf Seite 18 zu finden.

Dauer:
3 Minuten

PHASE 2: Ankerpunkt bilden

- Visualisierten Ankerpunkt (s.o.) großformatig aufhängen und präsentieren
- deutlich machen: das ist der Ankerpunkt für die Netzwerkarbeit, die Strategie und die Ausgestaltung der Arbeit (*„Dies wollen wir über eine gemeinsame Strategie zusammen in unserem Netzwerk erreichen und hieran muss sich auch unsere Arbeit und jede Entscheidung messen lassen. Dann werden wir erfolgreich und effektiv auf dem Weg der Zielerreichung sein.“*)

Dauer:
5–10 Minuten

PHASE 3: Was sind Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten in sinnfokussierten Netzwerken?

- Grundlagen des Bubble-Tools vorstellen:
 - ✓ Begrifflichkeiten und Zusammenhänge (Netzwerkebenen, Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Anpassungsmöglichkeiten) erklären
 - ✓ Klärungselemente des Tools vorstellen (Klärung der Aufträge und Rollen der kommunalen Koordination; Auftragsklärung der Netzwerkebenen; Rollenverteilung in den Gremien)
- Rahmenbedingungen des Klärungsprozesses (Wer entscheidet was? Was passiert bei Uneinigkeit?) und dessen Ankerpunkt nochmal verdeutlichen.

Dauer:
10 Minuten

ELEMENT 3: Aktivitäten der Netzwerkebenen klären

Basis

- Hier handelt es sich um Materialien für eine durch den/die **Rollenverantwortliche*in** moderierte Arbeitseinheit, über die geregelt wird, welche Netzwerkebene für welche erforderlichen Aktivitäten der kommunalen Gesamtstrategie verantwortlich sein muss.
- Teilnehmende: Die Klärung erforderlicher Aktivitäten im Netzwerk und deren Verteilung kann das Steuerungsgremium oder eine gemischte Gruppe vornehmen, in der alle Netzwerkebenen vertreten sind. Ein breiter Konsens ist wichtig – eine endgültige Entscheidung sollte jedoch auf der strategischen Ebene in der Steuerungsgruppe getroffen werden. Die Gruppengröße sollte nicht weniger als fünf (mehrere Gruppen von zwei bis vier Personen sollten gebildet werden können) und nicht mehr als 20 Personen betragen.
- Es ist effizient(er), diese Arbeitseinheit nur ein Mal durchzuführen und die Information dann „top-down“ ins Netzwerk zu geben. Ergibt sich später, dass es zu Unstimmigkeiten kommt, doch noch bessere Ideen entstehen, sich Rahmenbedingungen ändern etc. muss hier flexibel angepasst werden.
- Führen Sie zunächst **Element 2 „Einführungspräsentation“** durch, arbeiten Sie dann mit diesem Element weiter.
- Wenn die gesamte Steuerungsgruppe vertreten ist, kann nach Abschluss dieses Elements mit **Element 4 „Rollen und Verantwortlichkeiten im Gremium verteilen“** für die strategische Ebene weitergemacht werden.
- Ist nicht die gesamte Steuerungsgruppe anwesend, oder handelt es sich um eine gemischte Gruppe, dann sollte direkt das **Element 5 „Vereinbarungen“** angeschlossen werden, da Rollen nur im betreffenden Gremium verteilt werden können.
- Es ist wahrscheinlich, dass sich die am Ende der Arbeitseinheit zugeordneten Aufträge für die taktische Ebene und die operative Ebene an mehrere Gremien auf diesen Ebenen oder auch ausgewählte Netzwerkakteure richten. Die strategische Ebene nimmt daher auf Grundlage der Ergebnisse dieser Arbeitseinheit im Nachgang eine Vorsortierung vor, bei welchem Gremium oder Akteur welche Aufträge der entsprechenden Ebene liegen sollten.

Benötigtes Material

- ✓ Präsentation: Vorstellung erforderlicher Aufträge im Netzwerk – zunächst unsortiert, dann den Netzwerkebenen zugeordnet ➤ mithilfe eines Präsentationsprogramms/vorbereiteten Stellwänden (hierzu können die Auftrags-Bubbles und das Poster „Die Netzwerkebenen: Idealverteilung der Aufträge“ aus dem Anhang genutzt werden).
- ✓ Moderationswände mit visualisierten Netzwerkebenen (vgl. hierzu das Poster „Die Netzwerkebenen“) (Anzahl der Kleingruppen + 1 (für Moderator*in))
- ✓ mehrere Sätze ausgedruckter Auftrags-Bubbles (Anzahl der Kleingruppen + 1 (für Moderator*in))
- ✓ mehrere rote Filzstifte (Anzahl der Kleingruppen beachten)
- ✓ Zusammenstellung aller Aufträge, der dazugehörigen Rollen und deren Verantwortlichkeiten in Form einer Übersichtstabelle (vgl. Übersicht „Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk“ aus dem Anhang).
 - Als Hintergrundinformationen für den/die Vortragende*in, um Aufträge bei Nachfragen gut beschreiben zu können. Die Übersichtstabelle kann auch vervielfältigt und den Kleingruppen vorgelegt werden.

PHASE 1: Vorstellung erforderlicher Aktivitäten im Netzwerk zur (Weiter-) Entwicklung einer Gesamtstrategie

- Präsentation der erforderlichen Aktivitäten (Entscheidungen und Arbeitsprozesse) für die Strategieentwicklung und -umsetzung im Netzwerk („*Welche Aufträge müssen im Netzwerk erledigt werden, damit wir gemeinsam eine Gesamtstrategie verfolgen und unsere Vision Wirklichkeit werden kann? Welche Aktivitäten sind erforderlich?*“)
 - ! Eine vorbereitete Vorlage erforderlicher Aktivitäten nutzen (Die Vorlage der Servicestelle aus der Praxishandreichung „Das Bubble-Tool“ oder eine eigene vordiskutierte Vorlage, die im Netzwerk ggf. noch weiter angepasst werden kann)
 - ! Aufträge ungeordnet vorstellen (Ausnahme: Aufträge der Koordinationsebene) – dies lenkt die Konzentration auf die Aufträge des Netzwerks insgesamt, und nicht schon auf deren Verteilung.
 - ! Erklärung, warum die Aufträge der Koordination vordefiniert und von der Verteilung ausgenommen sind (S. 9).
- Raum für spontane Rückmeldungen und Verständnisfragen geben
- Präsentation der den Netzwerkebenen idealtypisch zuzuordnenden Aktivitäten („*Was haben die einzelnen Gremien auf den Netzwerkebenen demnach für Aufträge? Wofür müssen sie sich verantwortlich zeigen?*“)
 - ! Indem die Aufträge erst im zweiten Schritt zugeordnet präsentiert werden, kann der Fokus der Zuhörer*innen nun auf der Zuordnung und ggf. den eigenen Aufträgen liegen.
- Hier keine spontanen Rückmeldungen und Verständnisfragen zulassen – dies kann in der nächsten Phase erfolgen.

Dauer:
10 Minuten

PHASE 2: Gruppenarbeit „Unsere Aufträge im Netzwerk“

- Vorbereitend: Die Visualisierung der den Netzwerkebenen zugeordneten Aufträge für alle gut lesbar im Raum haben (bspw. das Poster „Die Netzwerkebenen: Idealverteilung der Aufträge“ aus dem Anhang). Kleingruppen bilden (jeweils zwei bis vier Personen). Den Kleingruppen Moderationswände mit visualisierten Netzwerkebenen (ggf. auch mit der idealbildlichen Verteilung der Aufträge) zur Verfügung stellen
- Arbeitsauftrag an die Kleingruppen:

„Prüfen Sie die idealbildliche Verteilung der Aufträge und diskutieren Sie diese. Ordnen Sie die Auftrags-Bubbles ggf. neu auf den einzelnen Ebenen unseres Präventionsnetzwerkes an, ergänzen Sie fehlende Aufträge, nehmen Sie überflüssige weg. Markieren Sie Bubble(s), bei denen es Dissens in Ihrer Gruppe gibt. Es gilt die Regel: Die Auftragsverteilung muss sich daran messen lassen, ob sie dem Erreichen des Sinns dienlich ist (und nicht den Präferenzen Einzelner oder gewisser Traditionen)! ...“

Dauer:
ca. 30
Minuten

... Die Karten der Koordinationsebene bleiben von den Änderungen jedoch unberührt. Ordnen Sie dieser Ebene nur dann einen zusätzlichen Auftrag zu, wenn dies dem Sinn unseres Netzwerks dienlich ist, oder unsere Netzwerkarbeit sonst Schaden nehmen würde – denn mit jeder zusätzlichen Zuweisung an die Koordinationsrolle sinkt die Kapazität unseres Netzwerks. Die sogenannten „Gremienstandards“ sind derzeit noch nicht relevant und werden erst später bei der Rollenverteilung diskutiert.“

Dauer:
ca. 30
Minuten

PHASE 3: Zusammenführung „Unsere Aufträge im Netzwerk“

- Nach der Arbeitsphase werden die Gruppen zusammengerufen und die Stellwände nebeneinander platziert. An einer neuen Wand (Überschrift: „Unser Konsens“) mit den visualisierten Netzwerkebenen müssen Sie die Ergebnisse nun integrieren:
- Nehmen Sie sich nun eine Auftrags-Bubble nach der anderen aus Ihrem Moderatorsatz vor und fragen die Gruppen: „*Wo haben Sie diesen Auftrag verortet?*“ Sind sich alle Gruppen über die Ebene einig, befestigen Sie die Bubble entsprechend in das Netzwerkraaster der Konsens-Stellwand. Gibt es Unterschiede in der Zuordnung, legen Sie die Bubble (vorerst) beiseite und machen mit der nächsten weiter. Haben Sie alle Bubbles besprochen, nehmen Sie sich nun diejenigen noch einmal vor, bei denen es keine Übereinstimmung gab, sowie ggf. ergänzte Bubbles und diskutieren Sie die Gründe.

Weiterhin gilt die Regel: Die Auftragsverteilung muss sich daran messen lassen, ob sie dem Erreichen des Sinns dienlich ist (und nicht den Präferenzen Einzelner oder gewisser Traditionen). Gibt es auch danach keinen Konsens, wird der Auftrag in den sog. Themenspeicher aufgenommen. Dann kann später auf der strategischen Ebene darüber entschieden werden, ob sie den Auftrag stattdessen annimmt, oder einer anderen Ebene des Netzwerks zuordnet.

- Abschließend ein letzter gemeinsamer Gegencheck: „*Können wir mit diesen Aktivitäten und dieser Verteilung unsere Gesamtstrategie effizient (weiter-)entwickeln und in konkrete Maßnahmen umsetzen?*“

Dauer:
30 – 45
Minuten



ELEMENT 4: Rollen und Verantwortlichkeiten im Gremium verteilen

Basis

- Hier handelt es sich um Materialien für eine durch den/die **Rollenverantwortliche*in** moderierte Arbeitseinheit, über die in einem Netzwerkremium geregelt wird, wer welche erforderliche(n) Rolle/n übernimmt und damit für welche Aufgaben verlässlich verantwortlich ist.
 - ! Soll ein Auftrag (mit einer oder mehreren Rollen) von einem Akteur außerhalb eines Gremiums übernommen werden, kann der folgende Moderationsvorschlag der/dem Rollenverantwortlichen helfen, eine entsprechende Gesprächsagenda dafür zu entwickeln.
- Grundlegend ist, dass die strategische Ebene auf Basis der Ergebnisse der Arbeitseinheit „**Erforderliche Aktivitäten der Netzwerkebenen klären**“ eine Vorsortierung vorgenommen hat, bei welchem Gremium oder Akteur welche Aufträge der entsprechenden Ebene liegen sollten. Um die Übernahme und Verteilung dieser entsprechenden Rollen in einem Gremium geht es im Folgenden.
- Teilnehmende: Mitglieder des betreffenden Gremiums. Kleingruppen von zwei bis vier Personen sind im Verlauf zu bilden.
- **Wichtig:** Wenn die Teilnehmenden nicht direkt am Prozess zur Verteilung der Aufträge beteiligt waren, führen Sie zunächst das **Element 2 „Einführungspräsentation“** durch und starten erst dann mit Phase 1 dieses Moderationselementes.
- Schreiben Sie offene Fragen und Anliegen und Änderungsvorschläge aus der/den Arbeitseinheit/en (während der Arbeitseinheiten) auf Moderationskarten und sammeln Sie diese. So vergessen Sie am Ende keinen Aspekt.
- Im Anschluss an diese Arbeitseinheit führen Sie das **Element 5 „Vereinbarungen“** durch.
- Ergibt sich in einer der Arbeitsphasen ein unlösbarer Dissens (bspw. indem bestimmte Rollen nicht übernommen werden), nehmen Sie dieses Ergebnis zur weiteren Bearbeitung mit auf die strategische Ebene.

Benötigtes Material

- ✓ Präsentation (mithilfe eines Präsentationsprogramms/vorbereiteten Stellwänden): alle den verschiedenen Netzwerkebenen zugeordneten Aufträge (vgl. Poster „Die Netzwerkebenen: Idealverteilung der Aufträge“ aus dem Anhang); zudem separat die Aufträge des tagenden Gremiums mit den zugehörigen Rollen und deren Verantwortlichkeiten; Ergänzung der Rollen aus dem Auftrag „Gremienstandards“
- ✓ mehrere Moderationswände (in Anzahl der Kleingruppen + 1 (für Moderator*in)) bestückt mit den für das Gremium ausgewählten Rollen-Bubbles und den Rollen-Bubbles der Gremienstandards
- ✓ Moderationswand mit allen Rollen-Bubbles der verschiedenen Netzwerkebenen
- ✓ Zusammenstellung aller Aufträge, der dazugehörigen Rollen und deren Verantwortlichkeiten in Form einer Übersichtstabelle (vgl. Übersicht „Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk“ aus dem Anhang). Als Hintergrundinformationen für die/den **Rollenverantwortliche*in** als Vortragende/n im Falle von Nachfragen. Die Übersichtstabelle kann auch vervielfältigt und den Kleingruppen vorgelegt werden.

PHASE 1: „Kennenlernen der Aufträge und Rollen“

- Präsentation aller – den Netzwerkebenen zugeordneten – Aufträge (vgl. Poster „Die Netzwerkebenen: Idealverteilung der Aufträge“ aus dem Anhang)
- Präsentation der Aufträge des tagenden Gremiums, der zugehörigen Rollen und deren Verantwortlichkeiten; Ergänzung durch die Rollen der Gremienstandards
- Vorbereitend für die Gruppenarbeit: Die Visualisierung aller, den verschiedenen Netzwerkebenen zugeordneten Rollen, für alle gut lesbar im Raum haben. Kleingruppen bilden (jeweils zwei bis vier Personen). Den Kleingruppen Moderationswände mit den dem Gremium zugeordneten Rollen-Bubbles und den Gremienstandards zur Verfügung stellen.
- Arbeitsauftrag an die Kleingruppen: *„Setzen Sie sich nun mit den Rollen auseinander. Bedenken Sie: Die Verteilung der Aufträge und Ausgestaltung der Rollen wurden so formuliert, dass sie im Zusammenspiel dem Erreichen des Sinns des Netzwerks dienlich sind.“*
 1. *Schauen Sie sich die Aufträge und Rollen im Gesamtzusammenhang an: Reflektieren Sie, ob das Gremium damit einen guten/sinnvollen Beitrag dazu leisten kann, die Gesamtstrategie in unserer Kommune effizient und erfolgreich (weiter-) zu entwickeln und umzusetzen.*
 2. *Nun betrachten Sie die Aufträge und die zugehörigen Rollen im Einzelnen: Sprechen Sie konkret über Verantwortlichkeiten und Erwartungen, die von den einzelnen Rollen erfüllt werden müssten, damit der Auftrag erledigt wird und auf die effektive Arbeitsstruktur des Netzwerks einzahlt.“*
 - ! *Bitten Sie das Gremium nicht explizit, andere Vorschläge zu entwickeln, indem Aufträge oder Rollen angepasst werden. Entstehen deutliche Spannungen, werden diese ohnehin in der Reflexionsrunde geäußert.*
- Bitten Sie nun die Gruppen, ihre Eindrücke bei der Auseinandersetzung mit den Rollen und Verantwortlichkeiten zu äußern. Die/der **Rollenverantwortliche** reflektiert die getätigten Aussagen mit dem Blick von „Außen“.
 - ! *Bitten Sie die Teilnehmenden darum, Rollen erst einmal unverändert zu übernehmen, da sie auf Erfahrungswerten von vielen Kommunen basieren. Wenn in der praktischen Umsetzung bemerkt wird, dass Verantwortlichkeiten so nicht nachgekommen werden kann oder Verantwortlichkeiten fehlen, Rollen ergänzt werden müssen oder überflüssig sind, kann die Gruppe dies, gut begründet, dem/der Rollenverantwortliche*n rückmelden. Änderungen können dann, abgestimmt mit dem/der Rolleninhaber*in und dem Steuerungsgremium, vorgenommen werden.*

Dauer:
ca. 30 – 45
Minuten

PHASE 2: Meine Rolle im Gremium

- Treten Sie nun an Ihre Moderationswand, auf der sich die Rollen-Bubbles des Gremiums und die Rollen der Gremienstandards befinden. Erklären Sie noch einmal, was „Verantwortlichkeiten“ einer Rolle bedeuten (S. 7). Verteilen Sie nun die Rollen des Gremiums nach und nach und klären Sie damit explizit, wer konkret die Verantwortlichkeit im Gremium dafür trägt, dass die Entscheidung getroffen wird, oder der Arbeitsschritt (auch außerhalb der Gremientermine) stattfindet. Beginnen Sie mit den Gremium-Rollen und enden Sie mit der Verteilung der Gremienstandards.

! **Ergibt sich in dieser Arbeitsphase ein unlösbarer Dissens (bspw. indem eine bestimmte Rolle nicht übernommen wird), nehmen Sie dieses Ergebnis in den Themenspeicher auf und dann mit zur weiteren Bearbeitung auf die strategischen Ebene.**

Dauer:
ca. 20 – 30
Minuten

PHASE 3: Auswertung

- Ein letzter Gegencheck mit Blick auf das gesamte Netzwerk: „*Können wir nun gemeinsam und mit klar verteilten Verantwortlichkeiten unsere Strategie effizient (weiter-)entwickeln und umsetzen?*“

Dauer:
ca. 10
Minuten

ELEMENT 5: Vereinbarungen

Basis

- Mit diesem Moderationselement können die bisherigen Arbeitseinheiten abgeschlossen werden. Indem Anliegen und Spannungen expliziert werden, werden sie versachlicht und bearbeitbar, was wiederum die Teilnehmenden und die weitere Arbeit entlastet. Rahmen Sie als **Rollenverantwortliche*r** den Abschluss des Workshops auch gegenüber den Teilnehmenden gerne auf diese Weise.
- Haben Sie während der/den Arbeitseinheit/en offene Fragen und Anliegen, nicht zugeordnete Aufträge bzw. Rollen sowie Änderungen in der Konstruktion von Aufträgen bzw. Rollen aus der/den Arbeitseinheit/en nicht während des Workshops auf Moderationskarten mitschreiben können, lassen Sie sich zu Beginn der ersten Phase von den Teilnehmenden helfen und sammeln Sie gemeinsam die wesentlichen (offenen) Punkte.
- Schaffen Sie Vertrauen, z. B. über die Klärung der offenen Punkte und eine transparente Kommunikation im Nachgang: Wenn die Teilnehmenden die Sicherheit haben, dass ihre Anliegen und offenen Punkte gehört und bearbeitet werden, trägt dies zu einer positiven Kultur und verbindlichen Zusammenarbeit im Netzwerk bei.

Benötigtes Material

- ✓ freie Moderationswand mit einer Überschriftskarte „Themenspeicher“ auf der linken Seite und mit einer Überschriftskarte „Vereinbarungen“ auf der rechten Seite der Wand
- ✓ auf Moderationskarten gesammelte offene Fragen und Anliegen, nicht zugeordnete Aufträge bzw. Rollen sowie Änderungen in der Konstruktion von Aufträgen bzw. Rollen aus der/den bisherigen Arbeitseinheit/en
- ✓ Moderationskarten

PHASE 1: Themenspeicher vorstellen und Spannungen sammeln

- Soweit vorliegend: Offene Fragen und Anliegen, nicht zugeordnete Aufträge bzw. Rollen sowie Änderungen in der Konstruktion von Aufträgen bzw. Rollen aus der/den Arbeitseinheit/en werden den Teilnehmenden gebündelt vorgestellt. Sobald diese Aspekte auf Moderationskarten stehen, befestigen Sie die Karten untereinander an der Wand.
- Rückfrage nach Ergänzungen/Korrekturen der Aspekte stellen und Genanntes aufnehmen.
- Reflexionsfrage und Sammlung der Rückmeldungen auf Moderationskarten:
„Wie geht es Ihnen nun nach diesem Workshop? Haben Sie an irgendeiner Stelle eine Spannung/Belastung, die sich negativ auf die Arbeit im Gremium oder das Netzwerk auswirken wird und deshalb noch hier aufgenommen werden sollte?“
 - ! Seien Sie an dieser Stelle offen und sorgfältig, halten Sie ggf. auch ein paar Sekunden nachdenklicher Stille des Plenums aus. Die wichtigsten Aspekte müssen durch das Plenum expliziert und von Ihnen gesammelt werden, aber verstricken Sie sich mit den Teilnehmenden auch nicht zu sehr in ein „Kleinklein“ von Bedenken.

Dauer:
ca. 10
Minuten

PHASE 2: Vereinbarungen treffen und Weiterarbeit klären

- Rufen Sie nun noch einmal jeden Punkt nacheinander auf und fragen Sie das Plenum:
„Was kann die Lösung, oder (zumindest) der erste Schritt zur Klärung sein?“
- Gibt es hierzu eine gute Idee, schreiben Sie diese auf eine Moderationskarte (möglichst noch mit einer konkreten Umsetzungsfrist) und hängen Sie diese rechts neben die Karte aus dem Themenspeicher.
 - ! Bei allgemeiner Ratlosigkeit erinnern Sie das Plenum an den Ankerpunkt der Netzwerkarbeit und fragen Sie sie, was es jetzt hinsichtlich der sinnfokussierten Arbeit zu tun gilt.
- Fragen Sie das Plenum *„Wer ist verantwortlich für die Klärung?“* Notieren Sie dies auf der Moderationskarte.
- **Achtung:** Liegt der genannte Aspekt nicht innerhalb der Verantwortlichkeiten Ihrer Rolle(n) als Koordination, explizieren Sie dies und weisen nochmals auf das Prinzip der geteilten Verantwortlichkeiten im Netzwerk hin. Grenzen Sie sich an dieser Stelle unbedingt ab – dies ist wahrscheinlich eine erste Bewährungsprobe für die klare Verantwortungsverteilung. Möglicherweise wurde auch bereits eine Rolle mit entsprechender Verantwortlichkeit an einen anderen Akteur verteilt.
- Fassen Sie die Ergebnisse der Vereinbarungen kurz zusammen.
- Geben Sie ggf. einen Ausblick auf den weiteren Klärungsprozess der Aufträge, Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk.
- Bedanken Sie sich bei allen Teilnehmenden und beenden Sie den Workshop.




Dauer:
ca. 20
Minuten

ANHANG




ÜBERSICHTSTABELLE: AUFTRÄGE, ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN IM NETZWERK

EBENE	AUFTRAG	ROLLE	VERANTWORTLICHKEIT	ERLÄUTERUNG
POLITISCHE EBENE	Politische Legitimierung	Legitimierende*r	<ul style="list-style-type: none"> Strategie, Ressourcen und Pläne beschließen 	Ein politisches Gremium wie der Fachausschuss, Rat oder Kreistag muss mit der Rolle Legitimierende*r bspw. die strategischen Ziele oder das Leitbild verbindlich beschließen.
STRATEGISCHE EBENE	Strategische Verantwortung	Strategieverantwortliche*r	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtverantwortung für Leitbild, Ziele, Meilensteine, Ressourceneinsatz tragen für Entscheidungen notwendiges Wissen identifizieren und einholen (Vor-)Entscheidungen treffen Ergebnisse des strategischen Controllings zur Weiterentwicklung nutzen Klare Beauftragung des/der Zielrealisierungszünder*in Verantwortung für Verteilung der Aufträge auf die Netzwerkebenen und Gremien Qualitätssichernde*n einbeziehen und fachliche Standards einhalten 	<p>Als Strategieverantwortliche*r trägt man die Gesamtverantwortung für das strategische Vorgehen. Dazu gehören neben dem Leitbild auch die strategischen Ziele, die auf der taktischen Ebene entwickelt werden, sowie die darauf basierenden Meilensteine. Der/die Träger*in dieser Rolle plant sämtliche Prozesse und überprüft, ob alle wichtigen Akteure beteiligt wurden. Zudem übernimmt man mit dieser Rolle die Beauftragung des/der Zielrealisierungszünder*in.</p> <p>Der/die Strategieverantwortliche ist dafür zuständig, dass die Netzwerkaufträge durch das Steuerungsgremium auf die Ebenen und Gremien des Netzwerks verteilt werden.</p> <p>In vielen Kommunen trägt das gesamte Gremium oder eine Gruppe aus mehreren Gremienmitgliedern diese Rolle.</p>
	Fachliche Richtungsgebung	Leitbildverantwortliche*r	<ul style="list-style-type: none"> Leitbildprozess initiieren Leitbildprozess verantwortlich vorantreiben Qualitätssichernde*n einbeziehen und fachliche Standards einhalten Leitbild vertreten 	Die Rolle Leitbildverantwortliche*r steuert den Leitbildentwicklungsprozess. Das bedeutet, der/die Rollenträger*in initiiert den Leitbildentwicklungsprozess und ist für dessen Umsetzung (bspw. das Gründen einer Entwicklungsgruppe) verantwortlich. Die kommunale Koordination ist in ihrer Rolle als Qualitätssichernde*r in diesen Prozess einzubeziehen.




STRATEGISCHE EBENE	Beauftragung der Umsetzung und nächster Schritte	Zielrealisierungszünder*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nächste Schritte in Bezug auf Zielentwicklung und -erreichung planen, beauftragen und vorantreiben ■ Enge Zusammenarbeit mit Strategieverantwortlichem*r, Fachexpert*in und Strategischer*r Controller*in 	<p>Der/die Zielrealisierungszünder*in treibt in Bezug auf das Gesamtziel die Planung und Umsetzung nächster Schritte an. Er/sie ist die treibende Kraft, die die Entwicklung und Umsetzung von Prozessen aller Zielebenen (strategische Zielentwicklung usw.) anstößt. Im Zuge dessen behält der/die Rollenträger*in den Überblick darüber, welche Rolle entsprechend beauftragt werden muss und leitet dies an weisungsbefugte Akteure weiter, um die Beauftragung zu veranlassen. Seine/Ihre Aufträge hierfür erhält der/die Zielrealisierungszünder*in von dem/der Strategieverantwortlichen.</p>
	Strategisches Controlling	Strategische/r Controller*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategisches Controlling der Ziele, Meilensteine und Durchführung des Leitbildes (Wirkungsabschätzungen prüfen) ■ Zielerreichungsgrad überprüfen und Ergebnisse an Strategieverantwortliche*n weiterleiten ■ Qualitätssichernde*n einbeziehen und fachliche Standards einhalten 	<p>Um sicherzustellen, dass sich das Leitbild, die strategischen Ziele sowie die Meilensteine an der kommunalen Gesamtstrategie orientieren, durchgeführt werden und zu Erfolgen führen, trägt das Steuerungsgremium den Auftrag „Strategisches Controlling“ mit einer entsprechenden Rolle Strategische/r Controller*in. Diese/r Rollenträger*in arbeitet eng mit dem/der Zielrealisierungszünder*in zusammen.</p>
	Ressourcenverantwortung	Ressourcenverantwortliche*r	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fördermittel akquirieren lassen ■ Finanzen und Budget planen lassen und vertreten ■ Förderanträge von Fördermittelakquirierende*m stellen lassen 	<p>Der/die Ressourcenverantwortliche ist dafür zuständig, dass Fördermittel akquiriert werden, Finanzen und Budget geplant sind und Förderanträge gestellt werden. Er/sie entscheidet über die Ressourcenvergabe. Dies tut er/sie in enger Zusammenarbeit mit dem/der Fördermittelakquirierenden aus der Planungsebene.</p>
	Brücke zu höheren Ebenen und der Politik	Strategische/r Brückenbauer*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategie-Lobbyismus ■ Beschlüsse vorbereiten (lassen) ■ Verankern des Themas auf politischer Agenda 	<p>Als letztes braucht das Gremium eine/n Strategische/n Brückenbauer*in, um einerseits Beschlüsse für die politischen Gremien vorzubereiten und andererseits das Thema der kommunalen Gesamtstrategie auch auf der politischen Agenda zu verankern.</p>

EBENE	 AUFTRAG	 ROLLE	 VERANTWORTLICHKEIT	ERLÄUTERUNG
TAKTISCHE EBENE	Wissensmanagement	Organisator*in für Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wissensmanagement organisieren ■ Wissenslieferant*in und Wissensaufbereiter*in instruieren ■ Weiterleiten des gebündelten Wissens an den/die Interpretationsorganisator*in ■ Qualitätssichernde*in einbeziehen und fachliche Standards einhalten 	<p>Als Organisator*in für Wissensmanagement organisiert man den gesamten Prozess des Sammelns und Bündelns des Wissens. Dabei bindet der/die Rollenträger*in die Koordination in ihrer Rolle als Qualitätssichernde*in kontinuierlich ein. Sobald das Wissen ausreichend gebündelt ist, leitet der/die Rollenträger*in es an den/die Interpretationsprozessorganisator*in weiter, um die Bedarfsermittlung zu ermöglichen.</p>
		Wissenslieferant*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ objektives Wissen zur Verfügung stellen 	<p>Um die strategischen Ziele entwickeln zu können, ist die taktische Ebene mit dem Auftrag „Wissensmanagement“ versehen. Der/die Wissenslieferant*in sammelt objektives Wissen, also Daten aus Statistiken, empirisches Fachwissen und Informationen aus Bildungsberichten der Kommune und leitet sie an den/die Wissensaufbereiter*in weiter.</p>
		Wissensaufbereiter*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ objektives Wissen von Wissensaufbereiter*in heranziehen ■ bündeln von Kenntnissen, Infos, Planungen (objektiv und subjektiv) ■ Wissen objektivieren und visualisieren 	<p>Der/die Wissensaufbereiter*in bündelt die Infos des/der Wissenslieferant*in und fügt sie mit subjektivem Wissen (Kenntnisse der Fachkräfte sowie der Adressat*innen), welches er von dem/der Brückenbauer*in zur Adressat*innengruppe bekommt, zusammen. Der/die Wissensaufbereiter*in bereitet dieses Wissen für die anderen Gremienmitglieder auf und visualisiert es, damit es für jeden verständlich zur Verfügung gestellt werden kann. Das gebündelte Wissen leitet der/die Rollenträger*in anschließend an den/die Bedarfsdeuter*in weiter.</p>
	Bedarfsableitung	Interpretationsprozessorganisator*in (IPO)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Initiieren des Prozesses der Bedarfsdeutung ■ Sicherstellung des Einbezugs aller relevanten Akteure ■ Informieren des/der Strategieverantwortliche*in über Fertigstellung der Bedarfsanalyse ■ Qualitätssichernde*in einbeziehen und fachliche Standards einhalten 	<p>Die Rolle des/der Interpretationsprozessorganisator*in (IPO) ist in den Prozess der Bedarfsdeutung eng eingebunden und trägt die Verantwortung für die Organisation. Der/die Rollenträger*in versammelt die Personen, die für das Analysieren und Ableiten der Bedarfe relevant sind und leitet sie an.</p>

TAKTISCHE EBENE	Bedarfsableitung	Bedarfsdeuter*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebündeltes Wissen interpretieren ■ ableiten und festlegen der Bedarfe ■ Qualitätssichernde*n einbeziehen und fachliche Standards einhalten 	Das gebündelte Wissen aus dem Wissensmanagement ist insbesondere für den/die Bedarfsdeuter*in wichtig. Der/die Rollenträger*in interpretiert dieses Wissen und leitet daraus die Bedarfe der Adressat*innen ab. Die Bedarfe stellt er/sie dem/der Teilzielentwickler*in und dem/der Meilensteinentwickler*in zur Verfügung.
	Strategische Planung	Strategische Zielentwickler*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirkungsabschätzungen entwickeln ■ Bedarfe einholen ■ Sicherstellung des Einbezugs aller relevanten Akteure ■ strategische Ziele entwickeln und strategische Ebene zur Entscheidungsfindung beraten ■ Qualitätssichernde*n einbeziehen und fachliche Standards einhalten ■ Feedbackschleifen initiieren 	Auf Grundlage der Bedarfe entwickelt der/die Strategische Zielentwickler*in gemeinsam mit weiteren Akteuren unter Einbezug der kommunalen Koordination als Qualitätssichernde*n schließlich die strategischen Ziele und entsprechende Wirkungsabschätzungen. Zusätzlich ist der/die Rollenträger*in dafür verantwortlich, die entsprechenden Entscheidungsträger*innen auf der strategischen Ebene beim Beschluss der Ziele zu beraten. Der/die Strategische Zielentwickler*in sorgt dafür, dass die Ziele allen für deren Entwicklung relevanten Personen bekannt sind.
	Taktische Planung	Teilzielentwickler*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirkungsabschätzungen entwickeln ■ Bedarfe einholen ■ Sicherstellung des Einbezugs aller relevanten Akteure ■ Teilziele entwickeln ■ Qualitätssichernde*n einbeziehen und fachliche Standards einhalten ■ Feedbackschleifen initiieren 	Aus den strategischen Zielen sowie den Bedarfen der Adressat*innen entwickelt der/die Teilzielentwickler*in gemeinsam mit Mitwirkenden schließlich die Teilziele und Wirkungsabschätzungen. Ebenso wie bei den strategischen Zielen ist es in diesem Prozess wichtig, die kommunale Koordination als Qualitätssichernde*n einzubeziehen und anschließende Feedbacks mit anderen für die Zielentwicklung relevanten Akteuren des Netzwerks anzuregen.
	Ressourcenakquise	Fördermittelakquirierende*r	<ul style="list-style-type: none"> ■ enge Abstimmung mit Ressourcenverantwortliche*n ■ Förderaufufe im Blick halten ■ Förderanträge schreiben 	Der/die Fördermittelakquirierende arbeitet eng mit dem/der Ressourcenverantwortlichen auf der strategischen Ebene zusammen. Damit diese Rolle über eine Förderung entscheiden kann, behält der/die Fördermittelakquirierende den Überblick über aktuelle Förderaufufe und verfasst in Absprache mit dem/der Ressourcenverantwortlichen entsprechende Förderanträge.

EBENE	 AUFTRAG	 ROLLE	 VERANTWORTLICHKEIT	ERLÄUTERUNG
OPERATIVE EBENE	Brücke zur Adressat*innen-gruppe	Brückenbauer*in zur Adressat*innengruppe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielgruppenperspektive einnehmen und vertreten ■ übermitteln von subjektivem Wissen 	Eine wichtige Funktion auf der operativen Ebene stellt die „Brücke zur Adressat*innengruppe“ dar. Der/die Brückenbauer*in zur Adressat*innengruppe vertritt die Anliegen der Adressat*innen, da er/sie in engem Kontakt mit ihnen steht. So kann er/sie Wissen von Fachkräften, Kindern und Familien bezüglich der Lebenslagen und Herausforderungen von Kindern und ihren Familien im Quartier an den/die Wissensaufbereiter*in weiterleiten.
	Operative Planung	Meilensteinentwickler*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirkungsabschätzungen entwickeln ■ Bedarfe einholen ■ Meilensteine auf Grundlage der Teilziele mit Bezug auf die Adressat*innen-bedarfe entwickeln ■ Qualitätssichernde*n einbeziehen und fachliche Standards einhalten ■ Feedbackschleifen initiieren 	Der/die Meilensteinentwickler*in mit dem Auftrag „Operative Planung“ entwickelt auf Grundlage der Teilziele passende Meilensteine. Hierfür zieht er auch das Wissen über die Bedarfe der Adressat*innen heran. Auch die Meilensteine sollen anhand von gesteuerten Feedbacks mit für die Zielentwicklung relevanten Personen diskutiert werden.
	Umsetzung	Meilensteininitiator*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsetzung der Meilensteine initiieren 	Schließlich wird die Umsetzung der geplanten Meilensteine von dem/der Meilensteininitiator*in veranlasst.
Koordinations-ebene	Sinnfokus	Sinnfokussierer*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sinnfokussierung im Netzwerk sicherstellen 	Als Sinnfokussierer*in behält die kommunale Koordination stets die Gesamtstrategie im Blick und ist dafür verantwortlich, dass der Sinn des Vorhabens auch von allen Netzwerkakteuren mitgetragen wird. Er/Sie vertritt den Sinn und steht für ihn in sämtlichen Gremien ein.

Koordinations- ebene	Prozess- architektur	Strukturarchitekt*in	<ul style="list-style-type: none"> Fäden zusammenführen wesentliche Stakeholder identifizieren und einbinden (Vorab-)planung und Organisation des Gesamtprozesses 	Da er/sie in alle Prozesse eingebunden wird, laufen bei dem/der Koordinator*in als Strukturarchitekt*in alle Fäden zusammen. Er/sie plant und organisiert das Gesamtvorhaben, dafür kann er/sie relevante Stakeholder identifizieren und diese aktiv einbinden.
		Rollenverantwortliche*r	<ul style="list-style-type: none"> Auftrags- und Rollenverteilung in Gremien des Netzwerks initiieren Planung und Moderation der Rollenverteilung Regelmäßige Reflexion der Rollenverteilung in Gremien vornehmen Regelmäßige Reflexion der eigenen Rollen durchführen 	Als Rollenklärer*in nimmt die Koordination die Verteilung der Aufträge und Rollen in sämtlichen Gremien des Netzwerks vor, da sie über die nötige Expertise hierfür verfügt. Die Verteilung der Rollen muss regelmäßig reflektiert werden, da sie Veränderungen wie bspw. sich ändernden Ansprüchen der Netzwerkakteure unterliegt. Daher muss der/die Rollenverantwortliche auch die eigenen Rollen in regelmäßigen Abständen überdenken und gegebenenfalls anpassen.
		Gremienberater*in	<ul style="list-style-type: none"> Fachliche Lösungsprozesse anstoßen Hinweise zur Auftrags-erfüllung geben 	Die Koordination ist als Gremienberater*in für alle Gremien des Netzwerks ansprechbar und bei Bedarf zu Rate zu ziehen. Mit ihrer Expertise kann die Koordination bei Umsetzungsschwierigkeiten in den Gremien Lösungsprozesse initiieren und sie bei ihrer Auftrags-erfüllung unterstützen.
	Qualitäts- management	Fachexpert*in	<ul style="list-style-type: none"> Fachwissen für den Auf- und Ausbau von Präventionsketten, Kommunale Gesamtstrategien, strategischer Zielentwicklung, Wissensbasierung und Netzwerkstrukturen haben Expertise in die Kommune und einzelne Entwicklungsprozesse eingeben 	Die Koordination ist ebenso Fachexpert*in , denn sie verfügt über sämtliches relevantes Fachwissen bezüglich der kommunalen Gesamtstrategie. Sie ist dafür verantwortlich, dieses Fachwissen mit dem Netzwerk zu teilen.
		Qualitätssichernde*r	<ul style="list-style-type: none"> Dafür sorgen, dass fachliche Ansprüche und Standards bei Strategieentwicklung, Zielentwicklung, Netzwerkentwicklung, Wirkungsorientierung, Wissensmanagement etc. bekannt sind und eingehalten werden 	Neben der Qualitätsentwicklung sorgt die kommunale Koordination als Qualitätssichernde*r dafür, dass in Prozessen wie der Leitbild- und Zielentwicklung und dem Wissensmanagement die fachlichen Standards bekannt sind und eingehalten werden.
		Qualitätsentwickler*in	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätsentwicklung anregen fachliche Impulse ans Netzwerk weiterleiten 	Im Sinne des Auftrags „Qualitätsmanagement“ ist die kommunale Koordination Qualitätsentwickler*in , da sie die Qualität der Arbeit im Netzwerk durch ihre Kenntnis und fachliche Impulse erhöht.

EBENE	 AUFTRAG	 ROLLE	 VERANTWORTLICHKEIT	ERLÄUTERUNG
Koordinations- ebene	Zentrale Kommunikations- schnittstelle	Repräsentant*in des Netzwerks	<ul style="list-style-type: none"> ■ Koordination von Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung ■ Netzwerk repräsentieren ■ (Zwischen-)Berichte verfassen und Gesprächsanlässe schaffen 	Als Repräsentant*in des Netzwerks ist die Koordination für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Sie repräsentiert das Netzwerk in der gesamten Kommune und darüber hinaus. Um dem nachzukommen, verfasst sie (Zwischen-)Berichte und sorgt dafür, dass das kommunale Gesamtvorhaben immer im Gespräch bleibt.
		Netzwerk- kommunikator*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsfluss zwischen Netzwerken sicherstellen ■ Informationsfluss zwischen Netzwerkebenen sicherstellen 	Sie füllt auch die Rolle des/der Netzwerkkommunikator*in aus, da sie nicht nur einen Informationsfluss zwischen den Ebenen des eigenen Netzwerks sicherstellt, sondern auch darüber hinaus für den fachlichen Austausch zwischen dem Präventionsnetzwerk und anderen Netzwerkstrukturen verantwortlich ist.
GREMIENSTANDARDS	Gremienstandards	Schriftführer*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protokoll verfassen und anschließend allen Beteiligten bekannt geben 	Jede Gremiensitzung wird von dem/der Schriftführer*in festgehalten, hieraus entsteht eine schriftliche Sicherung der Sitzung in Form eines Protokolls, das von dem/der Rollenträger*in den Beteiligten zugänglich gemacht wird.
		Informations- vermittler*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationen aktiv in verschiedene Gremien und Netzwerkebenen einbringen ■ Wissen aufbereiten und für andere Netzwerkebenen nutzbar machen 	Die Rolle Informationsvermittler*in sorgt aktiv dafür, dass die relevanten Inhalte der Gremiensitzungen in die anderen Gremien bzw. Ebenen eingebracht werden. Dafür bereitet er/sie die Informationen so auf, dass sie für andere Netzwerkebenen nutzbar sind.
		Moderator*in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Moderieren von Versammlungen 	Jede Gremiumssitzung wird von einem/einer Moderator*in moderiert.

GREMIENSTANDARDS	Gremienstandards	Konfliktlöser*in	<ul style="list-style-type: none"> Konflikte im Gremium lösen und Lösungsprozess moderieren 	Die Rolle des/der Konfliktlöser*in ist essentiell für die Arbeit im Gremium. Der/die Rollenträger*in erkennt Konflikte zwischen den Mitgliedern, initiiert und moderiert Lösungsprozesse.
		Veranstaltungsorganisator*in	<ul style="list-style-type: none"> Agenda für die Veranstaltung erstellen Termin festlegen Einladungsschreiben verfassen und versenden Raum mieten und ausstatten (entsprechendes Material, Verpflegung) 	Für jede Sitzung eines Gremiums übernimmt der/die Veranstaltungsorganisator*in die Vorbereitungen. Der/die Rollenträger*in legt einen Termin für die Sitzung fest und lädt die Mitglieder des Gremiums ein. Zur Organisation gehört das Erstellen einer Agenda und die Vorbereitung von passenden Räumlichkeiten. Der/die Rollenträger*in sorgt für einen verfügbaren Raum, nötige Materialien und ggf. organisiert er/sie Verpflegung für die Teilnehmenden.
		Kontraktwart*in	<ul style="list-style-type: none"> Kontrakt zur Auftrags Erfüllung und Regelungen der Zusammenarbeit erwirken Einhaltung/Umsetzung erwirken 	Zu Beginn der Gremienarbeit sollte eine Geschäftsordnung von dem/der Kontraktwart*in verfasst und abgestimmt werden, in der u. a. Informationen zur Auftrags Erfüllung sowie Regelungen der Zusammenarbeit festgehalten sind. Als Inhaber*in dieser Rolle ist man für die Einhaltung dieses Kontrakts verantwortlich.



PLATZ FÜR NOTIZEN



IMPRESSUM

Herausgeber:

Servicestelle Prävention im Projekt
„kinderstark – NRW schafft Chancen“

www.kinderstark.nrw

Träger der Servicestelle Prävention:

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

Geschäftsführender Vorstand:

Ilona Heuchel

Autor*innen:

Eva-Maria Frühling, Christin M. Jasper, Vera Deffte

Redaktion:

Nina Boos

Gestaltung:

31M Agentur für Kommunikation GmbH
Walter-Sachsse-Weg 17
45133 Essen

Auflage: 1.500

Erscheinungsjahr: 2020

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

Stand: Juni 2020

www.kinderstark.nrw