

# Kommunale Präventionsketten

Nordrhein-Westfalen



Vera Deffte, Eva-Maria Frühling, Dr. Heinz-Jürgen Stolz

# QUALITÄTSRAHMEN KOMMUNALE GESAMTSTRATEGIE

GELINGENDES AUFWACHSEN ERMÖGLICHEN



| BertelsmannStiftung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen





# QUALITÄTSRAHMEN KOMMUNALE GESAMTSTRATEGIE

GELINGENDES AUFWACHSEN ERMÖGLICHEN

## INHALTSVERZEICHNIS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort zur Neuauflage</b> .....                   | <b>5</b>  |
| <b>Fachliche Rahmung</b> .....                        | <b>6</b>  |
| <b>Sinnfokussierung</b> .....                         | <b>10</b> |
| „WHY?“ – Kommunale Daseinsvorsorge als Gemeingut      | 11        |
| „HOW?“ – Die Präventionskette als Gestaltungsansatz   | 14        |
| „WHAT?“ – Formate der kommunalen Handlungsstrategie   | 16        |
| Die Basis des Qualitätsrahmens                        | 20        |
| <b>Der Qualitätskreislauf</b> .....                   | <b>22</b> |
| Allgemeine Präventionsleitlinien                      | 23        |
| Die vier Stationen des Qualitätskreislaufs            | 27        |
| Station 1: Kommunales Präventionsleitbild             | 28        |
| Station 2: Strategische Steuerung und Zielentwicklung | 32        |
| Station 3: Zielkonkretisierung und -umsetzung         | 39        |
| Station 4: Reflexion und Neuausrichtung               | 44        |
| <b>Wissensbasiertes Handeln</b> .....                 | <b>52</b> |
| <b>Literatur</b> .....                                | <b>57</b> |



# VORWORT ZUR NEUAUSGABE

Allen Kindern und Jugendlichen in Nordrhein-Westfalen gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen, ist das Ziel des Landesprogramms „Kommunale Präventionsketten“. Seit 2012 arbeiten die Programmkommunen mit diesem klaren Ziel und einem darauf aufbauenden Leitbild an der Umsetzung und Übersetzung in die Praxis. Der Auf- und Ausbau der Präventionsketten zeichnet sich durch eine intensive, bereichs- und trägerübergreifende Netzwerkarbeit aus, die auf einen gemeinsamen Sinn fokussiert: Jungen Menschen ein chancengerechtes Aufwachsen zu gewährleisten.

Aus der fünfjährigen Begleitung von 18 Modellkommunen (2012–2016) wurde in enger Abstimmung mit den teilnehmenden Kommunen ein empirisch belastbarer Qualitätsrahmen erarbeitet. Dieser diente den 22 neuen Kommunen der zweiten Projektphase (2017–2019) als Arbeitsgrundlage – und allen 40 Programmkommunen als Arbeitsinstrument. Nicht zuletzt auf der Grundlage der breiten Rückmeldungen aus der Praxis in Kommunen konnte der Qualitätsrahmen weiterentwickelt und aktualisiert werden, sodass er nun als Neuausgabe vorliegt. Wesentliche Änderungen beziehen sich auf die

- Hervorhebung der Sinnfokussierung und Wissensbasierung in jedem Umsetzungsschritt,
- stärker an den kommunalen Handlungsmöglichkeiten orientierte Zielkonkretisierung sowie
- die Erarbeitung eines erweiterten Wirkungsverständnisses.

Diese drei neuen Elemente werden in der Prozesslogik des Qualitätsrahmens miteinander verknüpft: Das Wechselspiel von Sinnfokussierung und Wissensbasierung hält dabei die innovative Dynamik des Gestaltungsansatzes wach. Die stärkere konzeptionelle Ausrichtung von Zielen an kommunalen Handlungsmöglichkeiten lässt dann konkrete Umsetzungsschritte und darauf bezogene Wirkungsannahmen – aber auch realistisch zu bewältigende Herausforderungen – sichtbar werden. Und ein erweitertes Wirkungsverständnis ermöglicht auf eben diese Wirkungsannahmen bezogene, kleinschrittige Erfolgskontrollen und befördert somit organisationales Lernen. Wie dies alles jeweils geschehen kann, ist Gegenstand der weiteren Ausführungen. Dass es geschieht, dient einer Absicherung der Nachhaltigkeit der kommunalen Gesamtstrategie.

Auch dieser Qualitätsrahmen liefert keine „Schritt-für-Schritt-Anleitung“ für den Aufbau von Präventionsketten, sondern vielmehr eine fachliche Rahmung und theoretische Grundlage. Das „Handbuch für Kommunen“ bietet zudem praxisbezogene Umsetzungshilfen und Tools, etwa in Form von Checklisten und Praxisleitfäden. Sie dienen als ergänzende Arbeitsmaterialien und schlagen so die Brücke von der Theorie in die Praxis – oder von der strategischen auf die operative Ebene.

# FACHLICHE RAHMUNG

Das primäre Ziel im Landesprojekt „Kommunale Präventionsketten NRW“, allen Kindern und Jugendlichen ein chancengerechtes, gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen, ist nur durch enge Zusammenarbeit der „Servicestelle Prävention“ mit den Programmkommunen zu erreichen.

In den Kommunen wird vor Ort daran gearbeitet, ein bereichsübergreifendes Netzwerk aufzubauen, um Kindern, Jugendlichen und Familien durch passgenaue und aufeinander abgestimmte Angebote wirksame Unterstützung anbieten zu können.

Die „Servicestelle Prävention“ reflektiert und verdichtet die einzelkommunalen Erfahrungen und die vor Ort jeweils eingeschlagenen Wege mithilfe von Methoden der Qualitätsentwicklung, speist im Lernnetzwerk den wissenschaftlichen und fachdiskursiven State-of-the-Art ein, stellt zielführende Formate für den interkommunalen Wissenstransfer zur Verfügung und bildet die Schnittstelle zu Landespolitik und zu themenrelevanten landesweiten Institutionen und Programmen.

Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, müssen alle beteiligten Institutionen, Träger und Einrichtungen lernen, gemeinsam „vom Kind her zu denken“ und noch besser koordiniert zusammenzuarbeiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es ungeachtet übergreifender Herausforderungen und institutioneller Regulierungen (z.B. Schulpflicht) keine einheitlich geprägte „Lebensphase Kindheit“ gibt (vgl. Betz 2008). Die Startchancen und Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen sind durch gesellschaftliche Ungleichheiten geprägt. Diese drücken sich in vielen, sich überschneidenden Ausprägungen aus, z.B. Sozialmilieuzugehörigkeit, sozialräumliche Segregation, Stadt-Land-Differenz, Familienform und Kinderzahl, Geschlecht, (Selbst-)Ethnisierung, sexuelle Orientierung, psychische und/oder physische Beeinträchtigung. Die Überschneidungen sind vielschichtig und bündeln sich oftmals zu mehrfach benachteiligenden Lebenslagen. Aus der Ungleichheit ergeben sich Herausforderungen, die sich sämtlich in der kommunalen Lebenswirklichkeit niederschlagen, ohne aber im Wirkungsfeld Kommune umfassend bearbeitbar zu sein. Die Präventionsleitlinie

„Ungleiches ungleich behandeln“ erfasst diese gemeinsame Gestaltungsaufgabe explizit, viele andere Elemente des Qualitätsrahmens (z.B. die Präventionsleitlinie „Soziale Inklusion“) implizit.

Zur Umsetzung des Aufbaus kommunaler Präventionsketten versammeln sich die Programmkommunen seit 2012 unter der Leitprogrammatik eines gelingenden Aufwachsens. Sie fassen diese Leitorientierung in strategische Zieldimensionen wie Bildungs- und Chancengerechtigkeit, gesundes Aufwachsen, umfassende Teilhabe sowie Förderung einer kinder- und familienfreundlichen Gesellschaft. Sie müssen dabei – ungeachtet der oftmals hoch gesteckten strategischen Ziele – ihre durchaus begrenzten kommunalen Handlungsmöglichkeiten berücksichtigen, um zu praxisrelevanten Lösungen zu gelangen. Dennoch wollen sie die Chance ergreifen, die sich ihnen durch das **gemeinsame Wirken („Collective Impact“)** ihrer jeweiligen institutionellen und persönlichen Beiträge bietet: das Finden passgenauer Lösungen für eine Überwindung ungleicher Lebenslagen. Lösungen, die der Lebenswirklichkeit der vor Ort lebenden Menschen entsprechen. Dies ist nur durch die umfassende und zielgenaue Beteiligung eben dieser Menschen an kommunalen Planungen und eine breite Trägerschaft auf allen Ebenen möglich. Dies ist immer noch eine große und herausfordernde Aufgabe, für die der überarbeitete Qualitätsrahmen grundlegende Herangehensweisen aufzeigt!

Mit den konzeptionellen Neuerungen des überarbeiteten Qualitätsrahmens soll erreicht werden, dass der Präventionskettenansatz zum einen Wirkung in der unmittelbaren Praxis mit den Adressat\*innen zeigt – und zum anderen eben diese Praxis konzeptionell reflektiert weiterentwickelt wird.

Der Weg zwischen strategischer und operativer Ebene erscheint aus Sicht der „Servicestelle Prävention“ in der kommunalen Praxis oft langwierig und häufig auch als Einbahnstraße etabliert zu sein, in der Praxiserfahrungen nicht immer hinreichend strategisch reflektiert werden. Auch das Planen und Handeln mit Adressat\*innen anstatt für Zielgruppen soll deutlicher

### Collective Impact/Gemeinsam Wirken

Komplexe gesellschaftliche Probleme können nur durch eine bereichsübergreifende Kooperation all jener Akteure, die von ihnen tangiert sind, erfolgreich bearbeitet werden. Um ein entsprechendes gemeinsames Wirken zu erzielen, muss man dabei

- eine gemeinsame Vision und Zielsetzung erarbeiten,
- sich auf realistische und praxisnahe Wirkungsannahmen verständigen,
- Maßnahmen so konzipieren, dass sich ihre intendierten Effekte wechselseitig verstärken und jeder Akteur seine besondere Stärke und Expertise einbringen kann,
- miteinander im transparenten Wirksamkeitsdialog stehen und
- das gemeinsame kommunale Handlungskonzept durch eine hauptamtliche, verbindliche Koordinierung begleiten und absichern.

Die Lokomotivfunktion von **Fach- und Machtpromotoren** ist bei der Umsetzung von großer Bedeutung.

Quelle: vgl. FSG/Bertelsmann Stiftung (2016)

in den Fokus gestellt werden. Denn nur so kann das Alltagswissen der von ungleichen Lebenslagen Betroffenen hinreichend in die Maßnahmenplanungen einfließen. Angebote und Maßnahmen werden so passgenauer und den Bedarfen der Adressat\*innen gerechter.

**Machtpromotor\*innen** treiben Veränderungsprozesse qua Amts- und Entscheidungskompetenz aktiv voran. Um Innovationen durchzusetzen, muss die Macht allerdings nicht ausgeübt werden, viel mehr ist allein die Möglichkeit ausreichend.

**Fachpromotor\*innen** verfügen über das nötige Fach- und Methodenwissen, um Innovationsprozesse intensiv zu fördern. Im Prozess entwickeln sie sich immer mehr zu Spezialist\*innen und geben ihre Kenntnisse an die anderen Beteiligten weiter, ihre hierarchische Position ist dabei unerheblich.

Quelle: vgl. Wienzek, T. (2014)

Für ein solches Vorhaben kann es keinen universellen Masterplan geben, denn keine kommunal und sozialräumlich geprägte Lebenswirklichkeit ist wie die andere. Jede Kommune hat auf institutioneller Ebene ihre eigene Ausgangslage, Kultur der Zusammenarbeit und Ressourcenausstattung. Umso wichtiger ist es, einen verbindenden Orientierungsrahmen zur Verfügung zu stellen, mit dem die Kommunen einzeln – und gemeinsam im Lernnetzwerk – arbeiten können, um ihren individuellen Weg beim Aufbau der kommunalen Gesamtstrategie mit den eingeschlagenen Routen anderer Programmkommunen zu vergleichen.

Als zentrale Lesehilfe zur Nutzung des Qualitätsrahmens wird im ersten Teil das Konzept der **Sinnfokussierung** als Charakteristikum für die Gestaltung kommunaler Präventionsketten erläutert: Soll deren Innovationskraft in den Routinen von Kommunalverwaltung und anderen beteiligten Institutionen dauerhaft bestehen bleiben, muss man sich im Netzwerk fortwährend vergegenwärtigen und ggf. neu orientieren. Welche Ziele wollte und will man eigentlich gemeinsam erreichen – und warum dies effizienter in Kooperation mit anderen gelingen soll. Im **Qualitätskreislauf** selbst

(zweiter Teil) werden zunächst die allgemeinen Präventionsleitlinien vorgestellt, die sich als primärpräventive Hintergrundfolie auf die Präventionskette als Ganzes beziehen. Aufbauend auf den Leitlinien wird der Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie im Detail beschrieben. Die vier Stationen formatieren den Prozess des Auf- und Ausbaus von Präventionsketten und bieten fachliche Orientierung für die inhaltliche Ausgestaltung. In einem dritten Teil wird dann das Konzept der **„Wissensbasierung“** als fachlich leitende Gesamtperspektive dargestellt.

Der so entstehende konzeptionelle Rahmen umfasst die Prozesslogik des Aufbaus kommunaler Präventionsketten als eine aus Sicht der Qualitätsentwicklung sinnvolle und auch notwendige Herangehensweise.

Dazu ein Beispiel: Die von einer Architektin bei der Planung eines sehr individuell gestalteten Hausbaus zu beachtende Prozesslogik umfasst zum Beispiel die Prüfung der Tragfähigkeit des Untergrundes, die Konzipierung eines stabilen Fundaments auf eben diesem Untergrund und die Befolgung der Gesetze der Statik; auch wird sie gewisse Leitlinien und Standards der Bauzeichnung berücksichtigen. Vor allem aber wird sie die Koordination der Gesamtplanung, das „Big Picture“, im Auge behalten müssen, denn niemand wird sie für ihre Arbeit entlohnen, wenn sie zwar alle Standards und Normen befolgt hat, die Gesamtplanung aber im wahrsten Sinne des Wortes „nicht tragfähig“ ist.

Beim Aufbau kommunaler Präventionsketten sind es die hauptamtlichen Koordinator\*innen, die als Architekt\*innen dieses „Big Picture“ vornehmlich im Auge behalten müssen – auch wenn die Vorgaben vom „Bauherren“ (kommunale Spitze, Steuerungsgruppe) sowie aus dem Netzwerk kommen. An eben diese Koordinationsfachkräfte richtet sich der vorliegende Qualitätsrahmen daher an erster Stelle. Darüber hinaus soll er aber auch in den übergreifenden Fachdiskurs einfließen und Brücken zu wissenschaftlichen Debatten (sogenannte Praxistheorien) schlagen, die eine alltagspraktisch sehr ungewohnte Analyse sozialer

Praxisformen (und nichts anderes sind Präventionsketten) vornehmen: Demnach formen nicht Menschen soziale Praxis, vielmehr werden Letztere als „Partizipand\*innen“ (vgl. Bollig/Kelle 2014) durch ihr Einbezogensein in diese erst in spezifischer Weise zu Individuen geformt bzw. umgeformt. Und deshalb ist es etwas grundlegend anderes, in defizitorientierter Weise „Zielgruppen“ (z.B. Alleinerziehende, Mehrkindfamilien, Migrant\*innen) zu definieren – und für diese dann Angebote zu konzipieren – als sie als Adressat\*innen zu verstehen, von deren artikulierten Bedarfen her eben diese Angebote entwickelt werden. Je nachdem, wie diese Basisentscheidung (z.B. fachplanerisch) getroffen wird, bekommt man dann eine andere soziale Wirklichkeit – im Sinne einer in Ko-Konstruktion von Institutionen und Betroffenen erzeugten Praxisform „Präventionskette“ – in den Blick.

Zusätzlich zu dem hier vorgelegten Qualitätsrahmen findet sich ein detaillierteres Qualitätshandbuch, das Einzelthemen und Gestaltungsherausforderungen methodisch-fachlich vertiefend aufarbeitet und Arbeitshilfen zur Umsetzung bereitstellt.

Diese Qualitätsmaterialien der „Servicestelle Prävention“ leiten die landesweite Umsetzung des als erfolgreich nachgewiesenen<sup>1</sup> Aufbaus kommunaler Präventionsketten im Sinne einer Gesamtstrategieentwicklung in Nordrhein-Westfalen an.

<sup>1</sup> Siehe externe Programmevaluation von Ramboll Management Consulting GmbH. Online: [www.kommunale-praeventionsketten.de/publikationen/berichte/](http://www.kommunale-praeventionsketten.de/publikationen/berichte/) (letzter Abruf: 03.12.2019)



## Vom Zielgruppenansatz zum Einbezug von Adressat\*innen

Die Frage der Adressat\*innenbeteiligung markiert eine grundlegende Richtungsentscheidung in der Gestaltung eines kommunalen Netzwerks. Ohne das kleinschrittige, an den einzelnen Prozessschritten von Angebotsplanung und -umsetzung orientierte Einholen von Feedbacks der Adressat\*innen sind die am Netzwerk beteiligten Institutionen bei der objektivierenden Definition von Zielgruppen auf die Einschätzung ihrer Fachkräfte sowie auf (sozial-)statistische Analysen beschränkt. Feedback erhält man im Netzwerk dann nur voneinander bzw. über das Maß an (Nicht-)Inanspruchnahme, Outcome und Impact bei der Zielgruppenerreichung. Dieses Feedback bezieht sich immer auf fertig vorkonzipierte und durchgeführte Angebote und Maßnahmen. Zur sozialen Realität des Netzwerks gehört lediglich das verwendete Zielgruppenkonzept und darauf bezogene Wirkungsannahmen – als Akteur im Netzwerk tritt die Zielgruppe dabei aber dann nicht auf.

Werden die Menschen, um die es geht, hingegen als Adressat\*innen in die Gestaltung des Netzwerks einbezogen, dann werden sie auch in die Lage versetzt, sich selbst zu Gründen von (Nicht-)Inanspruchnahme,

Outcome und Impact zu artikulieren. Und sie können dies kleinschrittig, z.B. schon während der Auswahl von Angebotsschwerpunkten und -formaten sowie der Formulierung entsprechender Wirkungsannahmen tun. An diesen Rückmeldungen kann sich die Lernkurve der gemeinsamen Optimierung dann ausrichten.

Damit verändert sich die Prozesslogik des Netzwerks, weil sich dessen Erfolgskontrolle an einem anderen Maßstab ausrichtet. Sozial konstruierte Zielgruppen sind keine Partizipand\*innen der Präventionskette, Adressat\*innen sind dies durchaus. Zugleich definiert das Präventionsnetzwerk als Ganzes, welcher Akteurstatus Letzteren dabei zugewiesen wird. In diesem spezifischen Sinne wird im Weiteren der Begriff „Adressat\*innen“ verwendet.



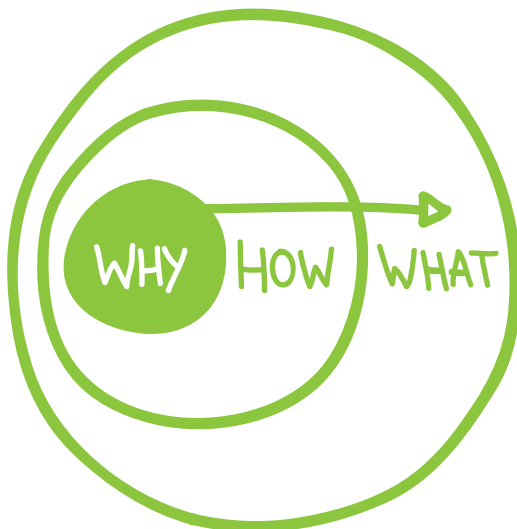
# SINNFOKUSSIERUNG

Das Ziel, dass alle Kinder und Jugendlichen in Nordrhein-Westfalen in einer gesunden sowie lernförderlichen Umgebung aufwachsen sollten, ist unumstritten. Es bleibt aber die Frage, weshalb dieses anspruchsvolle Vorhaben mit dem Präventionskettenansatz auf der Ebene der Kommunalverwaltungen angegangen werden sollte. Diese Frage wird nachfolgend anhand des „Golden-Circle“-Modells von Simon Sinek beantwortet.

Simon Sinek entwickelte 2009 den „Golden Circle“, der besagt, dass jeder Mensch, jeder Konzern, jedes Projekt erfolgreicher ist, wenn am Beginn eine Überzeugung, ein höherer Sinn, eine Vision steht. Diese Wurzel der Leidenschaft und Inspiration nennt er das WARUM bzw. WOFÜR (◊ WHY). Erst aus dem WHY entstehen

das WIE (◊ HOW) und das WAS (◊ WHAT). Ein jedes Vorhaben soll demnach nicht mit den Überlegungen zum Ergebnis, zum Produkt oder zu einer konkreten Handlung beginnen, sondern mit jener inneren Überzeugung und Motivation, die überhaupt erst legitimiert und motiviert, dass etwas getan wird. Erst im zweiten Schritt wird dann erarbeitet, wie was umgesetzt und implementiert werden kann, um etwas zu erschaffen, das dem fokussierten Sinn entspricht.

Im Folgenden werden die drei Ebenen des „Golden Circle“ der Präventionskette im Detail erläutert, um die Sinnfokussierung der Gesamtstrategie zu verdeutlichen.



## Sinnfokussierte Strukturierung

Eine sinnfokussierte Strukturierung kommunaler Präventionsketten zeichnet sich im Anschluss an dieses Modell dadurch aus, dass sie

- das Warum und Wofür („WHY?“) des gemeinsamen Handelns grundwertorientiert beantwortet: „Ein kinder- und familienfreundliches Gemeinwesen sein zu wollen, prägt uns als Kommune“;
- das Wie („HOW?“) am Modell der „lernenden Organisation“ (Senge 2011) in Kategorien von Qualitätsentwicklung orientiert: „Über getrennte Zuständigkeiten und Organisationsinteressen hinaus wollen wir gemeinsam besser werden“; und
- das Was („WHAT?“), also die Entwicklung konkreter Netzwerkstrukturen und Maßnahmen, wissensbasiert ausgerichtet: „Das vorhandene, verteilte Wissen bündeln wir, um unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen.“

Literaturtipp: Sinek/Mead/Docker (2019)

## »WHY?« – KOMMUNALE DASEINSVORSORGE ALS GEMEINGUT

„Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen“ – mit diesem Sprichwort wird häufig auf die Bedeutung des Gemeinwesens für gelingendes Aufwachsen verwiesen. Ungeachtet der die Dorfgemeinschaft unge-rechtfertigt romantisierenden Anklänge überschneiden sich dabei mehrere Bedeutungsebenen, und zwar die Betonung der Rolle

- kommunaler Daseinsvorsorge im Grundverständnis von Kommune als einem über die Kommunalverwaltung hinausreichenden Gemeinwesen,
- der gemeinschaftlich getragenen Verantwortung im Sinne einer kinder- und familienfreundlichen Gesellschaft,
- eines bereichsübergreifenden und multiprofessionellen Handelns und
- der subjektorientierten Perspektive auf die Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit eines jeden Kindes.

Nicht ganz unproblematisch ist dabei die Dorf-metapher: Gemeinschaftsaufgaben und die damit zusammenhängende Produktion von Gemeingütern („Commons“) stellen nämlich permanente Herausforderungen für moderne Gesellschaften dar, sind also keineswegs ein Überbleibsel in einer im Kern markt- und profitorientierten Gesellschaftsordnung. Gerade Erziehung ist das Musterbeispiel für ein Handlungsfeld, das sich nicht markt- und organisationsförmigen Handlungslogiken unterordnen lässt, sondern die Gemeinschaft (vor allem im Familienkontext) voraussetzt. Die institutionell fokussierte Gestaltung kommunaler Präventionsketten sollte diese zentrale Funktion lebens- und alltagsweltlich fundierter Gemeinschaften immer im Blick behalten, da sonst eine wesentliche Quelle von Chancenungleichheit – aber auch eine zentrale Ressource zu deren Abbau – aus dem Blick geraten kann.

Unter Leitbegriffen wie Primär- und Verhältnisprävention will man bei der Gestaltung kommunaler Präventionsketten niedrigschwellige Zugänge zu Angeboten

### Commons

Der angelsächsische Fachbegriff wird im Deutschen häufig als „Gemeingut“ oder „Gemeinschaftseigentum“ übersetzt. Als Commoning bezeichnet er den Prozess der Erzeugung von als „Gemeingütern“ geltenden Produkten. Man lenkt den Blick dabei auf Nutzungs- und Zugangsregeln zu eben diesen Produkten und Dienstleistungen. Durch Gebührenerhebung für die Nutzung von Allgemeingütern können diese zur Ware werden (z.B. Maut für die Straßennutzung). Andersherum kann der Warencharakter auch (eingeschränkt) aufgehoben werden (z.B. Lernmittelfreiheit, kostenloser Kitazugang).

Literaturtip: Helfrich/Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2014). Freier Volltextzugang unter: [www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2835-7/commons/](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2835-7/commons/)

für alle sowie die umfängliche Gestaltung anregender Lern- und Lebensumgebungen im Nahraum der Menschen voranbringen. Damit wird die Präventionskette zum „Common“ – und das adressat\*innenorientierte Netzwerken in ihr zum Commoning. Auch zwischen den an der Präventionskette beteiligten Institutionen und Organisationen sucht man nicht nur nach einer Win/Win-Situation im Sinne der interinstitutionellen Schnittstellenoptimierung, sondern versucht, gemeinsam vom Kind her zu denken und die jeweiligen Ressourcen entsprechend zu bündeln. Schon der gemeinsame ernsthafte Versuch, sich diesem Ziel anzunähern, irritiert dabei sehr stark das eingeschliffene Denken in getrennten Zuständigkeiten und die vorrangige Orientierung auf den Vorteil der eigenen Organisation, Einrichtung oder Verwaltungseinheit.

In der Präventionskette sollten daher Gemeinschaften wie Familien, Peer Groups, Communities etc. die

pädagogisch inszenierten Settings stützen. Dafür ist es wichtig, dass Angebote und Maßnahmen

- möglichst stigmatisierungsfrei im Kontext gemeinsamen Lebens und Lernens,
- vorrangig primärpräventiv mit Zugang für alle Kinder, Jugendlichen und Familien,
- mit Schwerpunkt Verhältnisprävention sowie
- beteiligungsorientiert und wertschätzend

in diese Gemeinschaften eingebettet werden. Erschwert wird dies mitunter durch hohe Zugangsvoraussetzungen zu den Angeboten. Diese können dann (ungewollt) zu sozialen Sortier- und Stigmatisierungseffekten führen und Teilhabe verhindern (z.B. teure Schulausflüge; ungünstige Angebotszeiten; das Sichtbarwerden von Kostenbefreiungen; Beschaffungskosten für Equipment und Instrumente bei sportlichen und musisch-kulturellen Aktivitäten).

Es ist schwer, in einer vorwiegend verhaltenspräventiven, am einzelnen Kind ansetzenden Perspektive diese Zugangsbarrieren vollständig zu vermeiden. Hilfreich ist es daher, wenn solche Barrieren im vertrauensvollen Zusammenspiel von Eltern, Kindern und Fachkräften schon im Vorfeld beseitigt und entsprechende Unterstützungsmöglichkeiten (z.B. im Kontext „Bildungs- und Teilhabepaket“) stigmatisierungsfrei zugänglich gemacht werden. Kommunale Präventionsketten gehen daher einen anderen, stärker verhältnispräventiv ausgerichteten Weg. Dabei folgt man einer Strategie der Kontextbeeinflussung, deren Potenziale bislang bei Weitem nicht ausgeschöpft sind: Anstatt unmittelbar auf das individuelle Verhalten der Adressat\*innen einzuwirken, verändert man relevante Umfeldbedingungen, um anregende Lern- und Lebensumgebungen zu schaffen und so indirekt auf das Verhalten einzuwirken. So sollten neue Angebote und Strukturen systematisch mit Regeleinrichtungen, Quartieren und Netzwerken verknüpft und nach Mög-

lichkeit nicht rein additiv zu diesen hinzugefügt werden. Kommunale Präventionsketten eignen sich dazu, diese verhältnispräventive Gestaltungsperspektive aufzunehmen. Denn auf dieser Ebene braucht man in der Tat das „ganze Dorf“, um Rahmenbedingungen gelingenden Aufwachsens zu gestalten und zu verbessern. Dies macht einen wesentlichen Teil des Sinns (des „WHY“) der kommunalen Netzbildung zur Gestaltung der kommunalen Gesamtstrategie aus.

Das **Wirkungsfeld Kommune** eignet sich besonders gut, um Verhältnisprävention systematisch, kleinräumig gestaffelt und einrichtungsnah umzusetzen. Im Unterschied zu häufig bereits sozial stark entmischten Quartieren und Einrichtungen sind die Ressourcen der Gesamtkommune in der Regel groß genug, um der fachlichen Leitlinie „Ungleiches ungleich behandeln“ folgen zu können. Kommunen verfügen zudem in der Regel über präventionsrelevante Infrastrukturen und Helfersysteme (z.B. alle weiterführenden Schulstufen; pädiatrische Praxen). Außerdem erlaubt die einzelkommunale Ebene einen fachplanerischen Überblick über konkrete Lebenslagen, Ausgangs- und Problemkonstellationen.

Welche Voraussetzungen und Gelingensbedingungen lassen sich im Sinne der weiter oben ausgeführten Prozesslogik benennen, um kommunale Präventionskette als Gemeingut zu verankern? Zunächst muss dafür das Gemeinwesen versammelt werden und sich zu diesem gemeinsamen Vorhaben bekennen. Neben der Verwaltungsspitze, den präventionsrelevanten Bereichen der Kommunalverwaltung und Repräsentant\*innen aus Zivilgesellschaft, Schulaufsicht und weiteren Akteuren, wie z.B. aus Wirtschaft, Sport und Kultur, braucht es dafür auch das konkrete Fachkräftewissen. Ein wichtiges künftiges Entwicklungsfeld ist die systematische und zielführende Einbeziehung der Adressat\*innenperspektiven, sei es im Rahmen direkter Beteiligung bei der Entwicklung von Angeboten, der Quartiersgestaltung sowie bei themenrelevanten Planungsvorhaben oder auch in der Form des Einbezugs zivilgesellschaftlicher Organisationen



und Interessenvertretungen (z.B. Eltern-/ Schüler\*innenvertretungen, Vereine, Kinder- und Jugendgremien, Migrant\*innenselbstorganisationen). Wo dies nicht möglich oder zielführend erscheint, sollten Adressat\*innenperspektiven zumindest durch entsprechende Befragungen und Bedarfsermittlungen in den Blick geraten. Weniger zielführend ist es, in Planungsämtern und Gremien auf der Basis (kleinräumiger) sozialstatistischer Analysen von objektiven Risikolagen direkt auf daraus vermeintlich resultierende subjektive Belastungssituationen der Betroffenen zu schließen.

Heterogen zusammengesetzte Versammlungen können sich nur dann auf eine kommunale Agenda verständigen und diese über einen längeren Zeitraum mit Engagement verfolgen, wenn sie sich dafür auf einen gemeinsamen, handlungsleitenden Sinn fokussieren. Unabhängig vom konkreten Inhalt muss eine Vertrauensbasis entstehen und die Idee eines kommunalen Gemeinwesens und einer kommunalen Daseinsvorsorge als gemeinsamer Aufgabe lebendig sein.

## »HOW?« – DIE PRÄVENTIONSKETTE ALS GESTALTUNGSANSATZ

Ist die grundlegende Entscheidung gefallen, im Sinne einer kommunalen Gesamtstrategie die kommunale Präventionskette als Gemeingut zu etablieren, dann gilt es diese mit dem notwendigen „Equipment“ auszurüsten. Dieses umfasst mindestens die folgenden Elemente:

- **Hauptamtliche Koordinierung:** Das sehr anspruchsvolle Aufgabenspektrum und -profil erfordert eine Personalressource von mindestens einer Vollzeitstelle.
  - **Steuerungsstruktur:** Ein hochrangig besetztes Steuerungsgremium auf mindestens Amtsleitungs- und Fachplanungsebene bietet die Voraussetzung für eine verwaltungsbereichs- und ggf. auch trägerübergreifende Zusammenarbeit auf allen nachgeordneten Ebenen der Linienorganisation sowie eine zielführende Kommunikation und Vertretung des fokussierten Sinns auf höheren Ebenen. Die Steuerungsstruktur ist strategischer Teil eines umfassenden Netzwerks, das in geteilter Verantwortung am gemeinsamen Sinn des Vorhabens arbeitet.
  - **Ablauforganisation und verbindliches Projektmanagement:** Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit muss sich auf eine Beschlusslage (z.B. des Verwaltungsvorstands und der zuständigen Ausschüsse) stützen können: Leitbilderstellung, Ausarbeitung von Zielkaskaden und Optimierung der Datengewinnungsstrategien zur Ermöglichung wissensbasierten Handelns sind dann Schritte zur Erarbeitung einer kommunalen Gesamtstrategie.
  - **Formate und Tools zur Erarbeitung einer kommunalen Gesamtstrategie:** Das Spektrum reicht von Veranstaltungsformaten (Entwicklungskonferenzen, Planungsworkshops etc.) über IT-Tools zur verwaltungsübergreifenden Datennutzung (z.B. einheitliches Geoinformationssystem) bis zu Apps zur (nutzerfreundlichen und planungskompatiblen) Erfassung und Reflexion des Angebotsspektrums.
- **Ebenendifferenzierung in der Präventionskette:** In den strategisch als prioritär ausgewählten Gebietskulissen, Altersgruppen und Schwerpunktthemen muss sichergestellt werden, dass präventionsrelevante Maßnahmen passgenau und beteiligungsorientiert aufeinander abgestimmt sind und weiterentwickelt werden. Es sind also auch wiederum auf diesen konkreteren, operativen Handlungsebenen Strukturen und Verfahrensschritte zu etablieren, die eine träger- und bereichsübergreifende Gleichsinnigkeit der Angebotsentwicklung ermöglichen, um so ein gemeinsames Wirken zu ermöglichen. Wesentlich sind die Vernetzung und die enge Kommunikation zwischen strategischen und operativen Handlungsebenen in beide Richtungen („Gegenstromprinzip“).

Während am „HOW?“ der Umsetzung des Präventionskettenansatzes gearbeitet wird, darf das „WHY?“, also der Sinn und Zweck, nicht aus den Augen verloren werden. Daher ist es wichtig, dass die hauptamtliche Koordinierung dafür Sorge trägt, dass sich das Netzwerk immer wieder auf die Gemeingutorientierung fokussiert und sich bewusst bleibt, dass das Ziel nur gemeinschaftlich und sinnfokussiert erreicht werden kann. Schnell verselbstständigen sich die Aktivitäten zu einem auf Verwaltungs- und Organisationslogiken fixierten Ansatz der ämterübergreifenden und interinstitutionellen Schnittstellenoptimierung.

Eine gute Möglichkeit, diesen Ansatz zu erweitern, besteht darin, Fachkräfte, Eltern, Kinder und Jugendliche angemessen und strukturbildend zu beteiligen, also keine starre „Systemgrenze“ zwischen Institutionen und Adressat\*innen entstehen zu lassen bzw. fortzuschreiben. Wie bereits erwähnt, ist diese direkte Beteiligung auf der gesamtstrategischen Ebene nicht immer möglich (bzw. häufig eher durch den Einbezug von Ergebnissen aus Adressat\*innenbefragungen als durch die direkte Interaktion), im stärker operativen Bereich wird sie dann aber zur Gelingensbedingung, insbesondere mit Blick auf eine verstärkte Wirkungsorientierung.

**Handlungsfelder** sind:

- Weiterentwicklung von **Regeleinrichtungen** (z.B. Kitas, Familienzentren und Schulen) mit den Schwerpunkten
  - Stärkung lebensweltbezogener, beteiligungsorientiert zu entwickelnder Aktivitäten der Kinder und Jugendlichen (z.B. im Ganzttag)
  - Verankerung fachlicher Präventionsperspektiven direkt in der (pädagogischen) Grundversorgung (z.B. durch gezielte didaktische Förderung personaler und sozialer Kompetenzentwicklung im Schulunterricht)
  - Vernetzung und Bündelung in der Einrichtung bereits vorhandener Helfersysteme (z.B. Schul- und Kita-Sozialarbeit, Personal im Ganzttag, Integrationshelfer)
  - Intensivierung und Einbindung primär verhältnispräventiv ausgerichteter Angebote und Maßnahmen im Bereich Gesundheitsförderung
- **Quartiersentwicklung** als
  - Schaffung von Ankerpunkten im Nahraum mit Unterstützungsangeboten auch für Eltern (z.B. Familienbüros, Familienzentren) sowie einer
  - Etablierung von Clearing- und Lotsensystemen zur passgenauen Bedarfsermittlung und bereichsübergreifenden Weitervermittlung innerhalb der Präventionskette,
  - Einbindung offener Angebote und Einrichtungen der Jugendarbeit, von Vereinsaktivitäten und bürgerschaftlichem Engagement sowie eine
  - enge Verknüpfung pädagogisch und gesundheitsfördernd ausgerichteter Aktivitäten mit der Stadt- und Raumplanung

- (Kleinräumig gestaffelte) **Vernetzung** von Einrichtungen und Helfersystemen im Sinne des Aufbaus von Präventionsketten und Bildungslandschaften.

Die Prozesslogik zur Weiterentwicklung der kommunalen Gesamtstrategie kann dann im Rahmen des Qualitätsmanagements als **Qualitätskreislauf** immer wieder durchlaufen werden. In der Praxis umfasst dies (zumindest zu Beginn) häufig auch Parallelaktivitäten an den einzelnen Stationen des Qualitätskreislaufs. Die Prozesslogik übersetzt sich also nicht zwingend in ein chronologisches Durchlaufen der einzelnen Stationen. Dabei werden zunächst die als relevant gesetzten kommunalen Akteure

- zur Fixierung eines **Leitbilds** (Station 1) und
- einer **Steuerung und Zielentwicklung** zur Gestaltung der Präventionskette (Station 2) versammelt, um den so gewonnenen strategischen Bezugsrahmen dann
- auf die realen Handlungsmöglichkeiten und entsprechende Wirkungsannahmen im kommunalen Gemeinwesen hin zu konkretisieren und ein entsprechendes **kommunales Handlungskonzept** umzusetzen (Station 3), um schließlich
- die aufgestellten **Wirkungsannahmen** so engmaschig wie möglich auf sachliche Angemessenheit und Erfüllungsgrad hin zu analysieren, um den Gesamtansatz **daraufhin zu reflektieren und ggf. neu auszurichten** bzw. anzupassen (Station 4).

Diese umfassende Wissensbasierung transformiert den eher konventionellen Ansatz des Qualitätsmanagements in einen Institutions- und Organisationsgrenzen überschreitenden, innovativen Netzwerkansatz. Man konzentriert sich dabei im Netzwerk nicht auf sich selbst, sondern darauf, gemeinsam „vom Kind her zu denken“. Eine der wichtigsten Entwicklungs Herausforderungen ist es dabei, Kinder und Jugendliche selbst altersgemäß an allen sie betreffenden Angelegenheiten zu beteiligen.

## »WHAT?« – FORMATE DER KOMMUNALEN HANDLUNGSSTRATEGIE

Aufbauend auf dem Sinn der kommunalen Präventionskette, geht es im „WHAT?“ um die sinnfokussierte Erstellung einer kommunalen Handlungsstrategie. Dies bedeutet zum einen, dass in jedem Umsetzungsschritt die gemeinsame Bindung („Commitment“) der beteiligten Akteure an die Leitorientierung der Förderung gelingenden Aufwachsens sichtbar bleibt. Und es bedeutet zum anderen, das verteilte (implizite) „Wissen im System“ zielführend zu objektivieren und zusammenzubringen. Alle Gremien (z.B. Steuerungs- und Arbeitsgruppen), Funktionsstellen (z.B. hauptamtliche Koordination), Veranstaltungsformate und Tools (z.B. Geoinformationssysteme, Präventionsmonitoring, Elternsuchmaschinen für Angebote) sollten so gestaltet und dialogisch eingebunden sein, dass der zusammenführende Blick auf das Ganze erhalten bleibt.

### Commitment

Als Commitment bezeichnet man (im Kontext der Präventionsketten)

- die freiwillige Selbstbindung von Personen [an eine Organisation oder] ein Netzwerk,
- eine dort getroffene gemeinsame Vereinbarung (z.B. in Form eines Leitbilds) sowie
- die in diesen Kontexten per Selbstbeauftragung übernommenen Verpflichtungen, Rollen und Aufgaben.

Diese Bindewirkung kann sich als emotionale Identifikation, normative Übereinstimmung mit dem Organisationszweck und/oder als rationales Kalkül ausdrücken, insofern ein Verlassen der Organisation oder des Netzwerks zu hohe Transaktionskosten mit sich brächte.

■ **Auftakt- und Zwischenbilanz-Workshops:** Die kommunalen Entscheidungsträger\*innen versammeln sich in Abstimmung mit der hauptamtlichen Koordination als relevant gesetzten Akteure der strategischen Ebene zu einem Kreativprozess, um eine gemeinsame Trägerschaft zur Gestaltung der Präventionskette zu erarbeiten bzw. zu erneuern. In den dazu durchzuführenden Workshops werden strukturelle wie auch inhaltliche Rahmensetzungen zur Entfaltung bzw. Weiterentwicklung der Gesamtstrategie erarbeitet.

■ **Gremienentwicklung und Beschlusslage:** Die konkrete Umsetzung der Gesamtstrategie im Sinne einer entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation muss durch die Herbeiführung von Rollenklarheit für alle Akteure und (Entscheidungs-) Gremien begleitet sein. Dabei empfehlen sich Methoden des **agilen Managements**, in deren Rahmen sich Selbstbeauftragung und Zuständigkeitsregelungen für die Akteure nachvollziehbar miteinander explizieren und vereinbaren lassen. Dies kann z.B. in eine Visualisierung der konkreten Steuerungs-, Koordinierungs- und Arbeitsstrukturen überführt werden, die für alle Akteure (selbst)bindend ist.

■ **Planung:** Das Herunterbrechen der allgemeinen Leitbild- und Zielorientierung auf die konkreten Handlungsmöglichkeiten im kommunalen Gemeinwesen erfordert reflexive Planungsformate, sowohl hinsichtlich eines gesamtkommunalen Rahmenplans als auch bezüglich seiner Spiegelung auf die eher operativen Ebenen (kleinräumige bzw. themen- und altersgruppen bezogene Handlungsebenen):

- Für den Einsatz kleinräumiger Visualisierungen von Lebenslagen (umgesetzt per **Geoinformationssystem** oder durch Stadtkarten im **Berichtswesen**) bedeutet dies, dass man sich der Funktion des Wissens bewusst ist, das damit erzeugt wird: eines Wissens, das für die empirische Analyse ungleicher Lebens- und Belastungslagen



genutzt werden kann, nicht aber als Instrument zur Wirkungsmessung präventiver Aktivitäten taugt. Dieses Wissen muss dann in dialogische Formate mit Fachkräften und ggf. Adressat\*innengruppen eingebunden werden: „Was sehen wir hier? Wie sind diese Befunde zu verstehen?“ – Objektive Daten weisen auf prioritäre Handlungsbedarfe hin, erklären aber nicht, was diesbezüglich zu tun ist.

- Konkrete Handlungskonzepte (z.B. im Quartier) sollten in einer Weise mit Einrichtungen, Fachkräften und Adressat\*innen erarbeitet werden, dass man nicht nur deren Expertise nutzt, sondern zugleich auch **aktivierende Beteiligungsformate** schafft. Sie alle sind nicht nur „Informant\*innen“ zum Zwecke der fachplanerischen Bedarfsermittlung, sondern auch Umsetzungsakteure – und auch von vorneherein in dieser Funktion zu adressieren.
- Wichtig ist die zielführende Zusammenarbeit aller kommunalen Detailplanungsprozesse (z.B. Jugendhilfe-, Bildungs-, Schulentwicklungs-, Sozial- und Stadtplanung), etwa im Rahmen regelmäßiger **Fachplanungskonferenzen** auf der Basisämter- und bereichsübergreifend kompatibel aufbereiteter Planungsdaten.
- **Erfolgskontrolle:** Um dies bei Planung und Umsetzung zu gewährleisten, braucht es prozessbegleitende Rückmeldesysteme, etwa durch Formate wie **Wirksamkeitsdialoge, kommunale Qualitätszirkel** oder auch **Sozialraumkonferenzen**.
- **Lernende Organisation:** Im Rahmen eines jeglichen Qualitätsmanagements geht es darum, Rückmeldungen zur Erfolgskontrolle nach der Maßgabe „Gemeinsam besser werden“ einzusetzen. Wichtig ist also nicht nur die Erfolgskontrolle selbst, sondern ebenso deren zielführende und sinnkonkretisierende Kommunikation im Netzwerk. Dies ist nur möglich, wenn in einem Fach- und Finanzcontrolling

## Agilität

Mit „Agilität“ wird eine netzwerkförmige Organisationsgestaltung bezeichnet, die vor allem bei sehr dynamischen Organisationsumwelten (z.B. Märkten) mit dem prioritären Ziel einer Ausrichtung an den Kundenwünschen eingesetzt wird. Ein agiles Management erfordert von den Entscheidungsträger\*innen einen wertschätzenden Kommunikationsstil sowie eine Ausrichtung der Ablauforganisation an beteiligungsorientierten, kurzen Feedbackschleifen und kurzfristigen (Teil-)Ergebnissen. Man erstellt also nicht „ins Leere hinein“ ein fertiges Produkt, sondern vergewissert sich in wiederholten, sich schrittweise annähernden Prozess- und Kommunikationsschritten der kundenorientierten Passgenauigkeit des eingeschlagenen Wegs.

Agilität und klassisches Qualitätsmanagement stehen in hierarchieorientierten Organisationen wie der Kommunalverwaltung derzeit noch weitgehend unverbunden nebeneinander. In Präventionsketten drückt sich dies als Spannungsverhältnis von (verwaltungs- und trägerbezogenen) Linienorganisationen und kommunal koordinierten Netzwerken aus.

Weiterführende Information: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeahigkeit\\_80\\_378520.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaeahigkeit_80_378520.html) (letzter Abruf: 15.08.2019)

einbeziehenden vertrauensvollen Arbeitsbündnis auch Misserfolge kommuniziert werden können, ohne deshalb um die Ressourcenausstattung fürchten zu müssen. Lernprozesse und Optimierungen innerhalb der Präventionskette können nur durch einen offenen Umgang mit Fehlern und die Möglichkeit, auch (partielle) Fehlschläge zu kommunizieren, gelingen.

Charakteristisch und innovativ wird das „WHAT?“ der Präventionskettengestaltung dadurch, dass jedes Format zur partizipativen und reflexiven Bündelung des im jeweiligen System bislang nur verteilt vorhandenen Wissens beiträgt.

Mit der die Leitbild- und Zielentwicklung mitumfassenden Dimension des Versammelns, der Ausrüstung der Präventionskette im Sinne der Etablierung einer verbindlichen Aufbau- und Ablauforganisation sowie der reflexiven, möglichst kleinschrittigen Überprüfung des Handlungserfolgs sind die Grundzüge einer qualitätsorientierten Prozesslogik skizziert.

Deren Maß an Sinnfokussierung wiederum ist von einem Wechselspiel zwischen zuständigerorientiert-

hierarchischer Beauftragung und netzwerkförmig-konsensualer Selbstbeauftragung abhängig. Diese doppelte Verortung von Rollen im Spannungsfeld von getrennter Zuständigkeit und gemeinsamer Verantwortung ist für die Akteure durchaus anspruchsvoll. So gehört es z.B. zu den Aufgaben der hauptamtlichen Koordination, dafür Sorge zu tragen, dass alle zur Entwicklung und Umsetzung der Gesamtstrategie erforderlichen Aufgaben und Rollen auch wahrgenommen werden. Dieses „Wächteramt“ muss ihr dazu auch von hierarchiehöheren Akteuren (etwa den Mitgliedern des Steuerungsgremiums) zugestanden werden. Umgekehrt sollten die Mitglieder des Steuerungsgremiums als Mitglieder des Netzwerks der Handlungslogik der Selbstbeauftragung folgen. Die hochrangig aufgestellte strategische Steuerung ist auch deshalb so wichtig,

## Lernende Organisation

Lernende Organisationen basieren auf fünf Prinzipien:

- **Individuelles Wachstum:** Die Fach- und Führungskräfte zeichnet es aus, über eine persönliche Vision zu verfügen und allgemeine Maßstäbe persönlicher Reife wie Mitgefühl, Verbundenheit mit der Welt, Integration von Intuition und Vernunft sowie die Nutzung unterbewusster Prozesse einzulösen. Diese persönlichen Qualitäten gelten als Selbstzweck, der Nutzen für die Organisation gilt als abgeleitet.
- **Mentale Modelle:** Grundannahmen über Leben und Arbeiten prägen individuelles Handeln und Selbstwirksamkeitserleben. Es ist wichtig, diese Kernüberzeugungen kritisch zu reflektieren und sich ihrer Relativität und Bedingtheit bewusst zu werden, um Lernen zu befördern. Führungskräfte müssen diese Reflexion vorleben und Mitarbeitenden entsprechende Räume eröffnen und Reflexionsprozesse ermutigen.

- **Gemeinsame Vision:** Gelingt es, an persönliche Visionen zusammenwirkend anzuknüpfen, um etwas Gemeinsames zu schaffen, so entstehen dadurch neue Denkweisen und persönliches Commitment mit der Organisation.
- **Lernen im Team:** Anknüpfend an die gemeinsame Vision kann in moderierten Teamprozessen eine gemeinsame Ausrichtung entstehen, die das Team zu mehr als der Summe seiner Mitglieder macht.
- **Denken in Systemen:** Eine systemische Orientierung kann Problemlösungen und Wirkungsanahmen generieren, die sich nicht in Teufelskreis-Handlungslogiken wie z.B. „Mehr vom Selben“ verfangen.

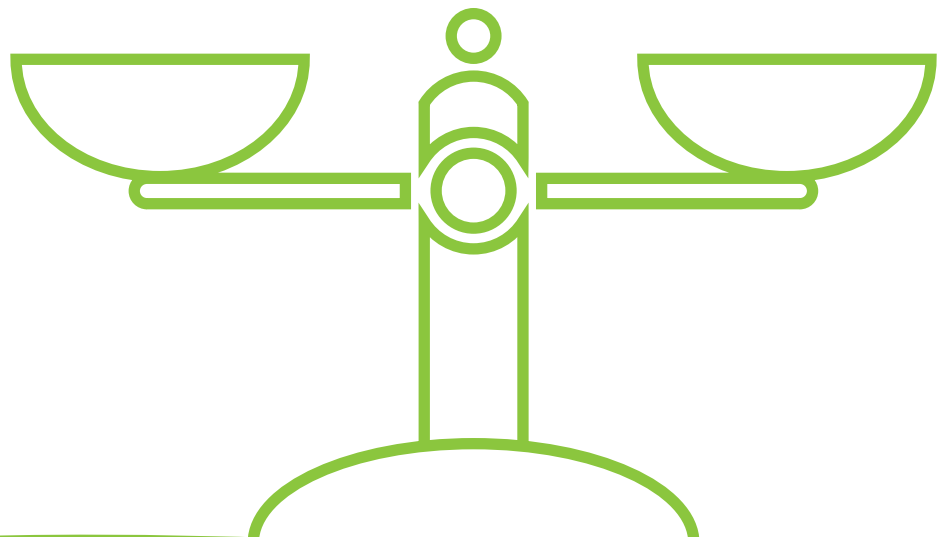
Um eine lernende Organisation zu schaffen, müssen immer alle fünf Disziplinen im Gesamtzusammenhang umgesetzt werden.

Literatur: Senge (2017)

weil diese Dynamik der Selbstbeauftragung von der Amtshierarchie – bis hin zum Verwaltungsvorstand – legitimiert sein muss. Wie sich diese Ambivalenz von amthierarchiebezogener Beauftragung und Selbstbeauftragung optimal austarieren lässt, muss vor Ort passgenau erprobt und ausgehandelt werden; dafür gibt es kein allgemeingültiges strukturelles und/oder funktionales Modell.

Ganz generell gehört die Bewältigung von Ambivalenzen und Paradoxien zu den großen Herausforderungen beim Aufbau kommunaler Präventionsketten. Neben dem soeben Genannten unterscheiden sich auch die jeweiligen institutionellen Handlungslogiken (z.B. Jugendhilfe, Schule, Jobcenter), Einzelinteressen (z.B. freie und öffentliche Träger), Professionshintergründe

(z.B. Sozialpädagogik, Kinder- und Jugendärzt\*innen) sowie Ressourcen der beteiligten Akteure erheblich voneinander. Brücken der Verständigung müssen daher auf ein gemeinsames Drittes zwischen den Akteuren bezogen werden – in diesem Fall also den oben erläuterten Aufbau der örtlichen Gesamtstrategie als Gemeingut. Dafür sollten Präventionsketten als kulturelles Projekt betrachtet werden, das als zentrales Element zur Schaffung eines kinder- und familienfreundlicheren kommunalen Gemeinwesens fungiert.



## DIE BASIS DES QUALITÄTSRAHMENS

Wissensbasierung und Sinnfokussierung ergänzen einander und bilden die Basis des Qualitätsrahmens.

Nur durch einen gemeinsam fokussierten Sinn wird deutlich, welche Wissensbestände überhaupt relevant und wie aufeinander zu beziehen sind.

Neben dem Einbezug von Betroffenenperspektiven (z.B. zum Zweck der Bedarfsermittlung) geht es dabei insbesondere um die Verknüpfung von Fachkräfteperspektiven und quantitativen Daten, wie sie etwa durch Sozialstatistiken geliefert oder auch in Sozialraumanalysen eigens erhoben werden. Voneinander isoliert betrachtet können beide Wissensformen in die Irre führen!

Auf der einen Seite ist Fachkräftewissen wichtig, aber keineswegs unfehlbar, was auch für die Fachkräftewahrnehmung statistischer Analysen gilt. Selbst erfahrene Fachkräfte können durch Sozialstatistiken überrascht werden und diese in ihr Praxiswissen integrieren. Auf der anderen Seite sind auch Statistiken allein nicht aussagekräftig genug. Statistische Daten können auf den ersten Blick z.B. nahelegen, dass das gemessene Merkmal „Migrationshintergrund“ Armut und Bildungsbenachteiligung erkläre, und dafür dann vorschnell „kulturelle Differenzen“ verantwortlich machen. Bei näherer sozialstatistischer Analyse und durch vertiefende wissenschaftliche Studien kann aber gezeigt werden, dass der Effekt auf die sozioökonomische Lage zurückzuführen ist – und Menschen mit Migrationshintergrund, die der Mittelschicht angehören, ungeachtet ihrer „Herkunft“, diese Probleme nicht haben. Der Fokus läge dann auf Armutsbekämpfung, nicht auf Kulturfragen.

Die Beispiele zeigen: Professionelles Erfahrungswissen ist wichtig, es ist aber auch anfällig für vorschnelle und sachlich falsche Kategorisierungen. Umgekehrt sind

zum Beispiel sozialstatistische Analysen ohne erfahrungsbasierte Interpretation wenig wert. Durch eine intelligente Kombination dieser Wissensformen lassen sich derartige Fehlschlüsse häufig vermeiden.

Mit dem Begriff „Wirkungsorientierung“ soll ausgedrückt werden, dass sich das Handeln immer wieder anhand von Rückmeldungen zu wahrgenommenen Handlungsfolgen neu orientiert. So werden Anpassung und Lernen möglich. Diese Rückmeldekreisläufe (Feedbackschleifen) werden allerdings immer dann unterbrochen,

- wenn Ereignisse nicht mehr als konkrete Handlungsfolgen erkennbar sind, weil die Handelnden den Gesamtzusammenhang aufgrund der Komplexität des Geschehens nicht mehr durchschauen, oder
- sich (wie etwa im Fall der Primärprävention) die Abfolge von Handlungsursache und erzielter Wirkung zeitlich zu weit auseinanderzieht;
- umgekehrt lassen sich auch Ereignisse kausal als „Handlungsfolgen“ zurechnen, die in Wirklichkeit ganz anders verursacht sind und nur zufällig zeitlich mit der vermeintlichen Handlungsursache koinzidieren oder aber gemeinsam mit dieser auf einen anderen, dritten Faktor zurückzuführen sind.

Je komplexer diese Gesamtkonstellationen sind – und im Fall der „Verursachung“ von Kinderarmut sind sie sehr komplex –, desto stärker schlägt dieser Zurechnungsfehler zu Buche.

Mit dem Konzept des wissensbasierten Handelns wird ein Neuansatz gewählt, der diesen Zurechnungsfehler durch dialogische Verfahren minimieren soll. Dabei bringt man objektivierte Daten (z.B. aus einem kleinräumigen Präventionsmonitoring) mit den Interpretationen verschiedener Bezugsgruppen (Politik, Fachplanung, Fachkräfte, Adressat\*innen) zusammen – und verständigt sich in entsprechenden Austauschformaten

(z.B. Sozialraumkonferenzen, Wirksamkeitsdialogen) auf gemeinsame Ursachenanalysen, Bedarfsermittlungen, Wirkungsannahmen und Handlungskonzepte. Wird dieser partizipative Ansatz nicht nur punktuell als einmaliges Beteiligungsformat, sondern als Partizipationsprozess aufgebaut, erhalten die Akteure zudem verhältnismäßig kleinschrittige Rückmeldungen zu ihrem Handeln, was die Zurechnung von Sachverhalten als „Handlungsfolgen“ objektiviert und somit Lernen fördert.

In dieser wissensbasierten Perspektive werden die Adressat\*innen nicht zur Zielgruppe objektiviert und dadurch schon bei der Bedarfsermittlung als reine Informant\*innen auf Distanz gebracht. Vielmehr sucht man nach Wegen zu einer partizipativen, aktivierenden Angebotsentwicklung, bei der valide Informationen zur Bedarfsermittlung quasi nebenbei anfallen. Dazu braucht es eine große Praxisnähe der Angebotsentwicklung, d.h., dass Fachkräfte vor Ort bei der Konzipierung maßgeblich involviert sein müssen. Anderswo bereits bewährte und ggf. evaluierte Programme und Angebote (etwa die auf der „Grünen Liste Prävention“ aufgeführten) können dabei zwar durchaus einbezogen, müssen aber immer auf ihre konkrete Passgenauigkeit hin analysiert werden.

Beteiligung ist eine unabdingbare Voraussetzung, um das nötige Maß an Reflexivität in die Gestaltung der Präventionskette einfließen zu lassen.

Denn globale (vermeintliche) Wirkungsindikatoren sind für sich genommen oft nicht aussagekräftig. So kann beispielsweise eine Steigerung der Fallzahlen bei den „Hilfen zur Erziehung“ sowohl auf ein Versagen von Präventionsmaßnahmen als auch auf eine effektivere Erreichung institutionsferner Gruppen von Adressat\*innen hinweisen. Ohne den Einbezug des Kontextwissens der Fachkräfte lässt sich dies kaum interpretieren. In Politik und Fachcontrolling geraten

primärpräventive Strategien und Maßnahmen häufig unter Legitimationsdruck, da sie ihre Wirkungen anhand von Kenngrößen nicht nachweisen können.

Um in dieser Hinsicht weiterzukommen, braucht es ein erweitertes Wirkungsverständnis, das sich an einer engmaschigen, handlungsnahen Erfolgskontrolle als Voraussetzung der fehlerfreundlich-reflexiven Handlungsoptimierung orientiert.

Im Idealfall bindet man in jedem Planungs-, Umsetzungs- und evaluativen Prozessschritt kontinuierlich das Fachkräftewissen und die Adressat\*innenperspektiven ein

– und vermeidet so eine starre Systemgrenze zwischen Entscheidung, Planung, Ausführung und adressat\*innenbezogener Wirkungsanalyse. Mit dem Fokus Reflexivität wird somit auf eine beteiligungsorientierte Art der Erfolgskontrolle rekurriert, die über das klassische Wirkungsverständnis hinausweist, die Überprüfung plausibler, handlungsschrittnaher Wirkungsannahmen aber mit umfasst. In diesem erweiterten Verständnis sollte die Gestaltung der kommunalen Präventionskette wissensbasiert erfolgen.

#### Grüne Liste Prävention – CTC

Die „Grüne Liste Prävention“ des Landespräventionsrats Niedersachsen listet evaluierte Programme, die auf dem Weg zum Ziel der Erlangung „kausaler Beweiskraft“ auf der Basis von Zufallsexperimenten mit Kontrollgruppen (RTC) sind.

Quelle: [www.gruene-liste-praevention.de/nano.cms/datenbank/information](http://www.gruene-liste-praevention.de/nano.cms/datenbank/information) (letzter Zugriff: 16.08.2019)

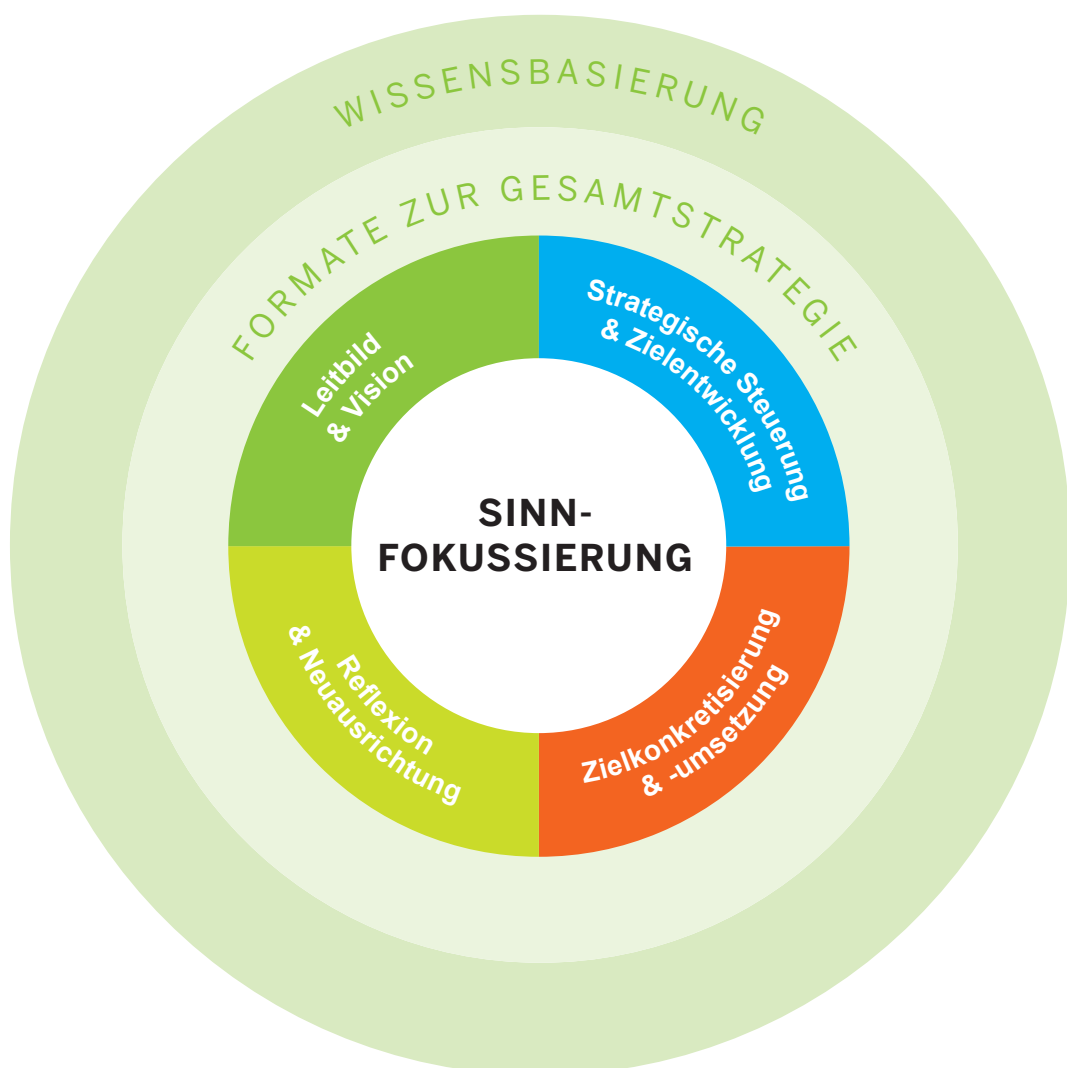
# DER QUALITÄTSKREISLAUF

Im Folgenden wird der überarbeitete Qualitätskreislauf aus dem Landesprogramm „Kommunale Präventionsketten NRW“ in drei Schritten beschrieben. Zunächst werden die querschnittlich geltenden sieben Präventionsleitlinien, anschließend die vier Stationen des Qualitätskreislaufs und schließlich die Wissensbasierung als Alleinstellungsmerkmal des hier gewählten Ansatzes näher charakterisiert:

Das Modell des Qualitätskreislaufs gliedert sich wie die drei konzentrischen Kreise des „Golden Circle“ – auf der

Basis der Wissensbasierung. Die ebenfalls querschnittlich geltenden sieben Präventionsleitlinien entsprechen dem State of the Art. Die Lesart der konzentrischen Kreise führt von innen nach außen: Das WHY? – die Sinnfokussierung – liefert demnach den entscheidenden Interpretationsschlüssel zum Verständnis des Qualitätskreislaufs.

Die Wissensbasierung qualifiziert den so fokussierten Sinn als rational, empirisch belastbar und praxisrelevant umsetzbar.



## ALLGEMEINE PRÄVENTIONSLEITLINIEN

In der ersten Auflage des Qualitätsrahmens wurden sieben Leitlinien herausgearbeitet, die nach wie vor querschnittlich in allen Stationen des Qualitätskreislaufs mitgedacht werden müssen:

- **Beteiligungsorientierung – Die Menschen mitnehmen**
- **Eltern stärken – Kinder stärken**
- **Aufsuchender Ansatz – Die Angebote zu den Menschen bringen**
- **Ungleiches ungleich behandeln! – Von der Gießkanne zur passgenauen Unterstützung**
- **Soziale Inklusion – Institutionen „kindfähig“ machen**
- **(Bildungs-)Übergänge fließend gestalten**
- **Multiprofessionelle Zusammenarbeit – von den Adressat\*innen her gedacht.**

### **Beteiligungsorientierung – Die Menschen mitnehmen**

Präventionsketten lassen sich nicht administrativ verordnen.

Sie entstehen und funktionieren in einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft mit ausgeprägt zivilgesellschaftlicher Komponente. Wer lebensweltnahe Hilfs- und Förderangebote bereitstellen will, muss diejenigen beteiligen, um die es geht: Kommunalverwaltung und andere Träger bzw. Organisationen der Zivilgesellschaft, die Einrichtungsebene (z.B. Kitas und Schulen) sowie Kinder und Familien als Adressat\*innen.

Findet Beteiligung auf diesen drei Ebenen statt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass passgenaue und abgestimmte Angebote zustande kommen – Angebote, die benötigt werden und die Menschen erreichen, die sie erreichen wollen und sollen.

### **Eltern stärken – Kinder stärken**

Präventionsketten sollen das gelingende Aufwachsen von Kindern in ihren Familien unterstützen. Der Aufbau von Präventionskettensetzt Vertrauen in die Bereitschaft der Eltern voraus, sich vorrangig am kindlichen Wohlergehen zu orientieren, wie immer sie dieses subjektiv interpretieren mögen. Prävention knüpft an die Ressourcen und Fähigkeiten von Eltern an, die sie benötigen, um ihrer Erziehungsaufgabe nachzukommen. Man geht im Fachkräftehänden von einer vorhandenen Handlungsbefähigung aus und unterstützt die Eltern dabei, die Reichweite eben dieser Handlungsbefähigung zu erhöhen. Der Fokus liegt also darauf, Stärken zu stärken.

In der Präventionskette sind nicht nur institutionelle Maßnahmen und Angebote sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Vielmehr ist auch der für Kinder alltägliche Wechsel zwischen Familie und pädagogisch gestalteten Umgebungen in der Kita oder Schule zu beachten. Ohne eine aktive Zusammenarbeit mit Eltern kann es für Kinder zunehmend schwierig werden, in der Einrichtung vermittelte Orientierungen mit den familialen Werten und denen ihres privaten Umfelds in Einklang zu bringen. Umgekehrt kann die Wirksamkeit des pädagogischen Handelns in den Einrichtungen enorm steigen, wenn das Elternhaus diese Orientierung teilt und unterstützt. Eltern sind für das gelingende Aufwachsen ihrer Kinder die weitaus wichtigste Instanz. Ihre nachhaltige Stärkung und Unterstützung ist der ein zentraler Ansatz präventiven Handelns. Dabei geht es primär darum, was Institutionen wie Kita und Schule für die Eltern tun können, nicht umgekehrt.

Von der Schwangerenberatung über die Unterstützung in der Geburtsklinik oder von (Familien-)Hebammen, Babytreffs und Elterncafés bis hin zu Erziehungsberatungsstellen und den „Hilfen zur Erziehung“ muss ein lückenloses Netz elternstärkender Maßnahmen geschaffen werden. Die hauptamtliche Koordination muss dafür Sorge tragen, dass die Frage, ob und inwiefern diese Angebote die besonders fokussierten Adressat\*innen auch erreichen, im Rahmen der Gesamtstrategie beantwortet wird.

### **Aufsuchender Ansatz – Die Angebote zu den Menschen bringen**

„Von der Komm- zur Gehstruktur“ ist eine in der Sozialen Arbeit viel verwendete Leitformel. Gemeint ist damit, dass Hilfs- und Förderangebote eher in Anspruch genommen werden, wenn sie in einem Rahmen angeboten werden, der Kindern und Eltern vertraut ist: Das Wohnquartier, die Kita, das Familienzentrum, die Schule oder auch die kinderärztliche Praxis. Die Vertrautheit des Ortes, wie auch die persönliche Bekanntschaft mit den Fachkräften, lässt vor allem jene Eltern, die Institutionen eher reserviert oder angstbesetzt gegenüberstehen, für die Inanspruchnahme präventiver Angebote aufgeschlossener werden.

In zweierlei Hinsicht muss eine funktionierende Präventionskette aufsuchende Ansätze berücksichtigen:

#### ■ **Clearing- und Lotsenfunktion:**

Die vertrauten Bezugspersonen und Fachkräfte in den Regeleinrichtungen vermitteln Förder- und Unterstützungsangebote, die anderswo durchgeführt werden. So kann die Schule etwa an Einrichtungen der Volkshochschule oder an Erziehungsberatungsstellen weitervermitteln. Die Vermittlungsleistung dient dem Bekanntmachen des jeweiligen Angebots ebenso, wie dem Abbau von Hemmschwellen bei der Inanspruchnahme – ganz einfach, weil Eltern die vermittelnden Fachkräfte kennen und ihrem Rat vertrauen.

#### ■ **Platzierung des Angebots in der Regel-**

**einrichtung:** In dieser Variante findet das „Fremdangebot“ in der vertrauten Einrichtung selbst statt, z.B. eine Sprechstunde der Erziehungsberatungsstelle im Familienzentrum. Dabei gibt es noch viele Möglichkeiten, etwa im Kontext des offenen Ganztags an Grundschulen.

Beide Ansätze müssen bei der Ausgestaltung von Präventionsketten berücksichtigt werden. Diese Verankerung von aufsuchend-präventiven Maßnahmen in der institutionellen Regelpraxis sollte schon aufgrund der erforderlichen Zeit- und Personalressourcen eher

als mittel- bis langfristiger Umbauprozess der Einrichtungen im Sinne einer Organisationsentwicklung verstanden werden. Dies betrifft zum Beispiel die multiprofessionelle Zusammenarbeit von speziell präventiv tätigem Fachpersonal (z.B. Kita- oder Schulsozialarbeit) mit dem Kernpersonal der Einrichtung (z.B. Erzieher\*innen und Lehrkräften). Prävention sollte dabei als gemeinsam zu leistende Querschnittsaufgabe in der Grundversorgung verstanden werden, die nicht an speziell dafür eingestelltes pädagogisches Personal delegiert wird.

Kommunen, die aufsuchende und bedarfsgerechte Ansätze systematisch planen und einsetzen, erreichen damit auch vermeintlich „institutionsferne“ Familien, Communities und Sozialmilieus. Gelingt es z.B. im Gesundheitssystem, auch Angebote aus der Kinder- und Jugendhilfe zu vermitteln, kann dadurch die Zugangssteuerung zu deren Hilfs- und Förderangeboten erheblich verbessert werden.

### **Das Leitmotiv 'Ungleiches ungleich behandeln – Von der Gießkanne zur passgenauen Unterstützung**

Wer Prävention im Rahmen öffentlicher Daseinsvorsorge stärken will, muss als Erstes lernen, dass es „die“ Kinder gar nicht gibt. In modernen Gesellschaften sorgen die soziale Herkunft, das Wohnquartier, der Bildungsstand der Eltern, deren (Nicht-)Integration in den Arbeitsmarkt, die spezifische Zuwanderungsgeschichte sowie eine Reihe weiterer Einflussfaktoren für „ungleiche Kindheiten“ (Betz 2008). Diese ungleichen Lebenslagen lassen die „Normalbiografie“ als eine für alle Bevölkerungsgruppen bindende gesellschaftliche Norm zerfallen. Erforderlich wird somit eine sozialmilieu- und armutssensible Ausgestaltung von Präventionsketten, ebenso wie eine hohe diversitätsbewusste Kompetenz der Fachkräfte.

Müssen in ungleichen Lebenslagen aufwachsende Kinder daher auch institutionell eine ungleiche Förderung und Unterstützung erhalten? Provokant ist diese Frage, weil sie scheinbar den für moderne westliche Gesellschaften prägenden Gleichheitsgrundsatz verletzt.



Tatsächlich wird dieser Grundsatz aber bereits durch die ungleichen Startchancen ins Leben verletzt, die etwa in Armut aufwachsende Kinder massiv benachteiligen. Es ist im Sinne eines Nachteilsausgleichs nur konsequent, diese Kinder intensiver und anders zu fördern als vergleichsweise unbelastete Gleichaltrige. Das kann etwa über bessere Personalschlüssel für Kitas oder Schulen mit vermehrt sozial benachteiligter Klientel erfolgen.

Das Leitmotiv „Ungleiches ungleich behandeln“ orientiert also dahin, Menschen und Einrichtungen je nach biografischer Ausgangs- und Lebenslage passgenau zu fördern, anstatt per Gießkannenprinzip allen die gleichen Förderressourcen zukommen zu lassen. Dies ist diversitätssensibles Handeln auf der Ebene der sozialräumlichen Planung und Gestaltung.

### **Soziale Inklusion – Institutionen „kindfähig“ machen**

Eine ungleiche Förderung auf der Basis pauschaler Zuschreibungen wie „Brennpunktquartier“ oder „bildungsfernes Sozialmilieu“ führt für sich genommen noch nicht zu passgenauen Angeboten. Da benachteiligte Stadtteile in sich selbst ungleich strukturiert sind, ist sozialinklusives Handeln vielmehr auch auf Einrichtungsebene von Bedeutung.

So mag es in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander eine städtische Kita geben, die überwiegend von in benachteiligenden Lebenslagen aufwachsenden Kindern besucht wird, und daneben die Einrichtung einer Elterninitiative, die selbst in diesem Sozialraum noch einen unterdurchschnittlichen Anteil benachteiligter Kinder aufweist. Das Schlagwort „Bildungsferne“ brandmarkt ganze Bevölkerungsgruppen als defizitär, ohne zugleich die mangelnde (z.B. diversitätsbewusste) Kompetenz von Bildungseinrichtungen zu thematisieren, durch die entsprechende Bevölkerungsgruppen ferngehalten werden.

Aus Sicht der Gestaltung kommunaler Präventionsketten folgt aus dem Ansatz der „institutionellen Diskriminierung“ (Gomolla/Radtke 2002), dass man Menschen

nicht einseitig fit für die Institutionen machen kann (Stichwort: „schulfähiges Kind“). Vielmehr bedarf es eines grundlegenden Perspektivwechsels, sodass Institutionen wie die Kita oder Schule kindgerecht gestaltet und für Ungleichheit sensibilisiert werden. Diese Orientierung wird im Fachdiskurs als „soziale Inklusion“ bezeichnet. Eng verbunden ist damit das Gestaltungsziel, Kinder unterschiedlicher Herkunft und mit unterschiedlichen (Lern-)Ausgangslagen möglichst lange gemeinsam zu fördern, anstatt sie aufgrund von Beeinträchtigungen oder eines diagnostizierten Kompetenzdefizits in spezialisierten Sondereinrichtungen zu platzieren.

### **(Bildungs-)Übergänge fließend gestalten**

Heute noch Kindergartenkind, morgen schon Schulkind – das Denken in Stichtagen prägt das Bildungssystem insbesondere bei den institutionellen Übergängen noch immer in hohem Maße. Gerade benachteiligte und verletzte Kinder drohen an diesen (bildungs-)biografischen Schnittstellen den Anschluss zu verlieren. Übergänge sollten daher fließend gestaltet werden. Was im Kita-Bereich als Eingewöhnungsmodell bewährte Praxis ist, muss auch im Übergang in die Grundschule, in die weiterführende Schule und von der Schule in die Ausbildung bzw. das Studium gestaltet werden. Kinder und Jugendliche müssen in die neue Welt hinein begleitet werden, was auf verschiedene Weise erfolgen kann. Beispiele sind Schnuppertage von Kita-Kindern in der Grundschule, Patenmodelle zwischen den Neuen und Schulkindern höherer Klassenstufen oder auch eine intensive Zusammenarbeit der Lehr- und Fachkräfte mit Eltern, vor allem für jüngere Kinder. Jugendliche werden in Nordrhein-Westfalen bereits heute durch Potenzialanalysen, Berufsfelderkundungstage und Betriebspraktika sowie andere Maßnahmen im Rahmen des Übergangssystems „Kein Abschluss ohne Anschluss“ an die Ausbildung, das Studium und den Beruf herangeführt. Auch freiwilliges Engagement, wie im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes oder des Freiwilligen Sozialen Jahres, kann Jugendliche auf ihrem Weg ins Erwachsenwerden unterstützen und ihren Horizont erweitern, ebenso wie der Internationale

Schüler\*innenaustausch oder der Europäische Freiwilligendienst. Wichtig ist, dass auch Jugendliche mit Übergangsschwierigkeiten solche Angebote verstärkt annehmen. Ein systematisches und verbindliches – über die verschiedenen biografischen Phasen und institutionellen Übergänge hinweg geltendes – Übergangsmangement aufzubauen, ist eine der Herausforderungen beim Auf- und Ausbau kommunaler Präventionsketten.

### **Multiprofessionelle Zusammenarbeit – von den Adressat\*innen her gedacht**

Die Umsetzung der bislang genannten Präventionsleitlinien macht in ihrer Kombination die Qualität einer Präventionskette aus. Sie alle aber teilen als grundlegende Voraussetzung die inhaltlich-konzeptionelle Zusammenarbeit der Fachkräfte aus den unterschiedlichen, an der Präventionskette beteiligten Organisationen, Ämtern, Einrichtungen und Institutionen im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft. Die konkrete Zusammenarbeit gestaltet sich in der Praxis oftmals herausfordernd, da man verschiedene Fachsprachen benutzt, unterschiedliche Organisationskulturen pflegt und verschiedenen institutionellen Aufträgen nachkommt. Umso wichtiger ist es, gemeinsam „vom Kind her zu denken“, da die unterschiedlichen Maßnahmen, Angebote und Interventionen in dessen Lebenswelt wieder zusammenfließen.

Häufig ist die Zusammenarbeit der Fachkräfte rein additiver Natur. Zwar werden die unbedingt nötigen

Schnittstellen optimiert, aber die verbindliche, direkte Kommunikation zwischen den Professionen, Einrichtungen und Fachdiensten wird oft als mühsam beschrieben. Bei dieser Präventionsleitlinie geht es daher um das integrative, am Kind orientierte Zusammenwirken der Fachkräfte – nicht nur auf der Steuerungs- und Planungsebene, sondern auch zwischen den direkt mit den Adressat\*innen arbeitenden Einrichtungen. Erst durch diesen gemeinsamen Blick auf die gesamte Lebenswirklichkeit des Kindes, des Jugendlichen, der Familie, der Adressat\*innengruppe, des Quartiers kann eine echte multiprofessionelle Zusammenarbeit entstehen. Räumliche Nähe ist dafür vorteilhaft, aber nicht ausschlaggebend. Gemeinsame Fortbildungen, breit getragene Fallkonferenzen, gemeinsame pädagogische Tage und vieles mehr können dazu beitragen, dass das Nebeneinander zum Miteinander wird. Der Sinn multiprofessioneller Zusammenarbeit liegt keineswegs in ihr selbst. Vielmehr ist sie Mittel zum Zweck eines wertschätzenden und zielführenden Arbeitsbündnisses mit Eltern und Familien sowie einer konzeptionell gut abgestimmten, passgenauen Unterstützung von Kindern und Jugendlichen.

In einer weitgefassten Perspektive kann diese multiprofessionelle Zusammenarbeit dann zu sogenannten Produktionsnetzwerken führen, also zur Gestaltung von Leistungen aus einer Hand – ungeachtet der Vielzahl beteiligter Leistungsträger, Einrichtungen und Fachkräfte unterschiedlichster Profession.

## DIE VIER STATIONEN DES QUALITÄTSKREISLAUFS

Neben den soeben beschriebenen Präventionsleitlinien wurde im Landesprojekt ein Qualitätskreislauf entwickelt, mit dessen Hilfe sich der Prozess der Ausgestaltung von Präventionsketten im Sinne einer Gesamtstrategieentwicklung zielführend strukturieren lässt.

Der konzeptionelle Mehrwert eines idealtypischen Qualitätskreislaufs besteht vor allem darin, unterschiedliche Aktivitäten miteinander in Beziehung zu setzen. Diese finden oft gleichzeitig statt und beziehen sich zunächst teilweise nur auf einzelne Träger oder Planungsbereiche. Durch die strategische Verknüpfung der Aktivitäten nähert sich die kommunale Realität mehr und mehr dem idealtypischen Schema an. Der Qualitätskreislauf ist allerdings ausdrücklich nicht als universeller Masterplan zu verstehen, nach dem eine Kommune eine festgelegte Schrittfolge zur Qualitätsentwicklung zu durchlaufen hat. Vielmehr setzt jede Kommune die für sie passenden Prioritäten und beginnt dort, wo sich der größte Handlungsbedarf abzeichnet. In der kommunalen Wirklichkeit wird – je nach Entwicklungsstand der Präventionskette und besonderer Problemkonstellation – mitunter auch an unterschiedlichen Stationen gleichzeitig gearbeitet. Der Nutzen des Qualitätskreislaufs besteht dann darin,

die Einzelaktivitäten zu koordinieren und an gemeinsamen SOLL-Werten (Präventionsleitlinien/-standards) auszurichten.

Ein weiterer Unterschied zu einem universellen Masterplan ist: Ein Kreislauf endet nicht. Einzelne Stationen werden also mehrfach durchlaufen. Präventionsketten sind in dieser Hinsicht als „lernende Organisationen“ zu verstehen. Dieses Bild hilft, die folgende Skizzierung der Stationen des Qualitätskreislaufs richtig einzuordnen.

Der Qualitätskreislauf ist nur ein formales Gerüst, das auf das Handlungsfeld Prävention auszurichten ist. Die „Servicestelle Prävention“ hat aus der Begleitung der Programmkommunen spezifisch geltende Präventionsstandards erarbeitet. Diese sind – im Gegensatz zu den allgemeinen Präventionsleitlinien – den Stationen im Qualitätskreislauf zugeordnet. Sie liefern eine fachliche Orientierung zum Auf- und Ausbau von Präventionsketten und sind dennoch unabhängig von der konkreten Ausgangssituation einer Kommune. Das allgemeine Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung, die Verbindlichkeit sichert, und Flexibilität, die für wirksame Lösungen unerlässlich ist, spiegelt sich also auch in den Präventionsstandards selbst wider.



## STATION 1: Kommunales Präventionsleitbild



### Auf den Sinn im Netzwerk fokussieren

#### Präventionsstandards

- Prävention ist „Chef\*innensache“
- Wertschätzende Einbeziehung von Fachpromotor\*innen
- Verbindliche Prozessgestaltung der Leitbilderstellung/-aktualisierung
- Demokratische Legitimation des Leitbilds
- Verbindliche Implementierung durch Kontrakt

Der Aufbau von kommunal koordinierten Präventionsketten ist ein anspruchsvoller Prozess.

Wer vernetzt arbeiten will, muss Routinen verändern, den eigenen Ressourceneinsatz mit anderen koordinieren und ganz allgemein den Schritt von getrennten Zuständigkeiten zur gemeinsamen Verantwortung gehen.

Die Erstellung eines Leitbilds bietet sich als einer der ersten Schritte zur netzwerkförmigen Implementierung des Themas „Prävention“ in der Kommune an. Der Entwicklungsprozess des Leitbilds wirkt unterstützend beim Aufbau des Netzwerks und der weiteren Arbeit daran. Es sich bewährt, die Entwicklung der Präventionsstrategie an ein Leitbild zu koppeln. So entsteht schon durch den beteiligungsorientierten Prozess der Erarbeitung die nötige öffentliche Aufmerksamkeit und Legitimation für Prävention als gesamtkommunale Aufgabe. Letztlich ermöglicht dies jeder Kommune, ihre Prioritäten passgenau dort zu setzen, wo der größte Handlungsbedarf besteht.

In diesem Erarbeitungsprozess wird der im Netzwerk fokussierte Sinn schriftlich festgehalten. Warum soll die Primär- und Verhältnisprävention stärker in den Fokus rücken? Welche Motivation steckt hinter dem Vorhaben, Kindern und Jugendlichen ein gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen? Hinter welchen Visionen versammelt sich das Netzwerk für die kommenden Jahre? Als institutionenübergreifende Orientierung hilft das Leitbild, den gemeinsamen Fokus zu behalten, später neue Vorhaben an der kommunalen Gesamtstrategie auszurichten und sie zu legitimieren. Dazu wird es in einem Prozess entwickelt, der bereits wichtige Netzwerkakteure versammelt und für ein gemeinsames Selbstverständnis sorgt.

#### Gemeinsam an einer Vision arbeiten

Im Leitbild werden die Grundsätze für die kommunale Präventionsagenda in Schriftform fixiert. Sie enthalten

Aussagen über Aufgaben und Ziele und wie diese erreicht werden sollen. Daneben drückt ein Leitbild auch immer die gelebte Kultur, also handlungsleitende Werte und Prinzipien, einer Kommune aus. Das Leitbild ist somit eine Möglichkeit, eine gemeinsame Vision, ein motivierendes Bild von der Zukunft zu entwerfen. Man beantwortet damit die Fragen „Wofür stehen wir als Kommune?“ und „Wohin möchten wir gemeinsam?“. Es sollte sich dabei jedoch um erreichbare Zukunftsvisionen handeln. Bei der Entwicklung eines Leitbilds gilt es dann, nicht zu realisierende Wunschvorstellungen von erreichbaren Zielen zu differenzieren, um so dauerhafte Motivation zu sichern. Neben der Perspektive, wohin der Weg des Netzwerks gehen soll, muss daher stets das realistische Bild der gegenwärtigen Situationen im Blick behalten werden. Neben den Zielen und Visionen sind im Leitbild übergeordnete Leitlinien zu finden, die aber erst in der Strategie konkretisiert werden. Das Leitbild kann als normativer Überbau der kommunalen Präventionskette betrachtet werden. Es unterliegt dem Dilemma, auf der einen Seite hinreichend konkret formuliert sein zu müssen, um nicht den Eindruck zu erwecken, es sei austauschbar – auf der anderen Seite muss es ausreichend allgemein gehalten sein, um das gesamte Vorhaben der Kommune beschreiben zu können, ohne dabei auf alle spezifischen Teilbereiche einzugehen (vgl. Klaußner 2016, S. 3). Wichtig ist also, dass das Leitbild keine austauschbaren Leitsätze zum Thema Prävention bzw. dem gelingenden Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen enthält, sondern lokal relevante Inhalte bereitstellt. Ein auf sämtlichen kommunalen Ebenen implementiertes und öffentlichkeitswirksames Leitbild ist schließlich Bezugspunkt für die Arbeit des Netzwerks und sollte immer wieder reflektiert werden.

### Das Präventionsleitbild als Wegweiser

Durch ein repräsentatives Leitbild können viele Veränderungsprozesse in der Kommune angestoßen und im heterogenen Akteursspektrum des Netzwerks kann ein Wir-Gefühl erzeugt werden. Eine damit entstehende, starke gemeinsame Identität ist für den Zusammenhalt innerhalb des Netzwerks besonders relevant, aber ebenso, um sich nach außen geschlossen präsentieren

### Stakeholder

Als Stakeholder oder auch Anspruchsgruppen werden Personen bezeichnet, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses haben oder von diesem betroffen sind.

Quelle: Engel, Miriam (2019)

zu können. Leitbilder können nur mit Leben gefüllt werden, wenn sie als solche akzeptiert werden. Bei der Erarbeitung des Leitbilds ist es deshalb hochrelevant, dass die Verwaltungsspitzen das Präventionsthema als ihr Anliegen kennzeichnen, es also prominent auf der kommunalpolitischen Agenda platzieren. Ist dies (noch) nicht gegeben, können zunächst auch relevante Stakeholder der mittleren Führungsebene als Initiatoren zur Erarbeitung des Leitbildentwurfs wirken, insoweit diese Ebene dafür von der kommunalen Spitze her legitimiert und beauftragt wurde. Denn auf der mittleren Hierarchieebene erfolgt die Kommunikation sowohl nach „unten“ als auch nach „oben“, sodass die Aufmerksamkeit für das Thema und der Verpflichtungsgrad zur Umsetzung und Mitarbeit sukzessive erhöht werden können. Es bedarf bei dieser Variante dann aber einer Strategie, mit der die Verwaltungsspitzen für das Thema begeistert werden können – ein probates Mittel dazu sind Begehungen (z.B. Quartiersrundgänge) der Verwaltungsspitze(n), etwa anlässlich des Besuchs von Landespolitiker\*innen. Stellt sich die Verwaltungsspitze nicht glaubhaft hinter das Leitbild, kann es schnell dazu kommen, dass dieses in den unteren Ebenen nicht ernstgenommen wird. Ein Leitbild, das nur formuliert, aber nicht gelebt wird, verschwindet dann schnell wieder aus dem Fokus und verbleibt schließlich in der sprichwörtlichen Schublade.

Mit dem Leitbild wird eine Richtschnur entwickelt, die den Weg für sämtliche anknüpfenden Netzwerkprozesse zeigt. Die Orientierungsfunktion, die ihm bei der Strategieentwicklung zukommt, spielt insbesondere

innerhalb des Netzwerks eine Rolle. Wird das Leitbild auch nach außen getragen, sorgt es dafür, dass auch von sämtlichen Akteuren in der Kommune die Ziele und Haltungen als Orientierungsrahmen erkannt werden. Je breiter das Leitbild in der Kommune verankert wird, desto nachhaltiger ist die Ausrichtung am gemeinsamen Sinn. Vermittelt das Leitbild eine Vision der normativen Ausrichtung des Netzwerks, mit der sich alle Stakeholder identifizieren können, wird Motivation geschaffen, um auch in schwierigeren Projektphasen auf diesen Zielzustand hinzuarbeiten. Motivation ist ein wichtiger Faktor, damit sowohl jene Führungsebenen, die an der Entwicklung des Leitbilds beteiligt sind, als auch Fachkräfte, die ihre tägliche Arbeit an der Vision ausrichten und sich bemühen, den formulierten Ansprüchen gerecht zu werden, das Leitbild konsequent mittragen.

#### **Der Entwicklungsprozess des Leitbilds**

Entscheidend für den Erfolg und die positive Wirkung des Leitbilds ist die Gestaltung des Entwicklungsprozesses. Zu Beginn sollte auf der Leitungsebene das primäre Ziel der Leitbildentwicklung und der späteren

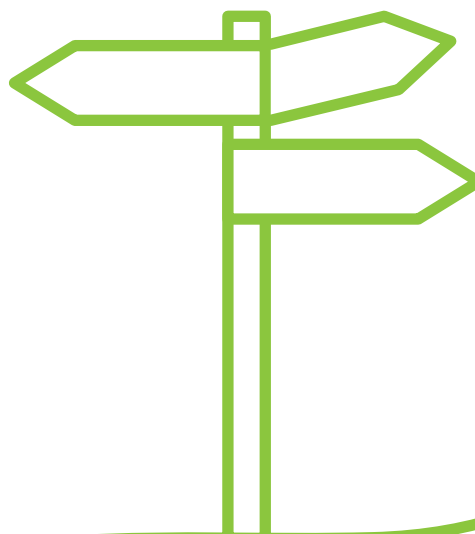
Implementation klar bzw. verbindlich geklärt sein. So kann es z.B. darum gehen, Prävention überhaupt erst in der kommunalpolitischen Agenda zu verankern. Konkreter wird es, wenn es darum geht, die Verwendung knapper, öffentlich verantworteter Ressourcen punktuell auf bestimmte Handlungsfelder zu konzentrieren und eine entsprechende strategische Zielfindung zu legitimieren. Diese Selbstvergewisserung ist wichtig, um den Prozess so zu gestalten, dass er handhabbar und zielgerichtet geplant werden kann.

Der Entwicklungsprozess des Leitbilds basiert im Idealfall auf Eck- und Ansatzpunkten zur Präventionsvision, die in einem gemeinsamen Auftaktworkshop entstanden sind. Eine Arbeitsgruppe entwickelt aus diesen ersten Impulsen dann das kommunale Leitbild. Unter Berücksichtigung einer arbeitsfähigen Gruppengröße ist es wichtig, darauf zu achten, dass die unterschiedlichen Fachbereiche wie Soziales, Gesundheit, Schule und Bildung, aber auch Stadtplanung oder Umwelt an der Entwicklung der Leitsätze beteiligt sind. Qualität entsteht in diesem ersten Prozessschritt der

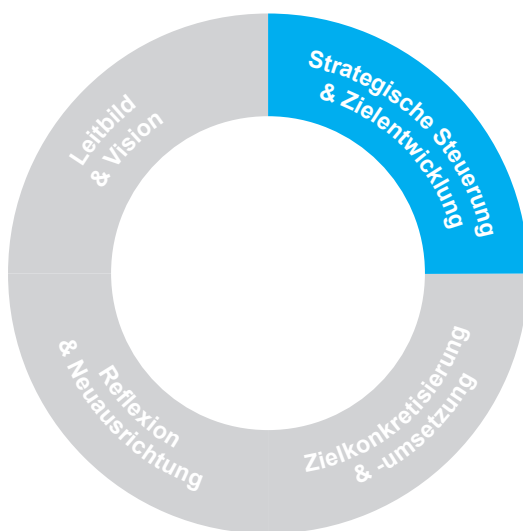


Umsetzung des Qualitätsrahmens über einen sorgfältig geplanten und verbindlichen Erarbeitungsprozess, der in eine konkrete gemeinsame Vereinbarung kommunaler Akteure unterschiedlicher Professionen und Institutionen mündet. Bei der Besetzung der Arbeitsgruppe, die das Leitbild entwickelt, gilt es außerdem die Position der Fach- und Machtpromotoren zu beachten. Der Einbezug möglichst vieler unterschiedlicher Akteure und Bereiche in die Entwicklung des Leitbilds, sorgt für die nötige bereichsübergreifende Identifikation mit den Inhalten der Vision. Der Erarbeitungsprozess mit einer fest besetzten Arbeitsgruppe schafft einen Raum, der Möglichkeiten für gemeinsames Nachdenken eröffnet, damit sich die Identifikation mit dem Leitbild verstärkt. Die beteiligten Akteure erleben dessen Inhalte dann als authentisch und können daran Handlungen anknüpfen. Gleichzeitig können gemeinsam getragene Handlungsmaximen wie der Grundsatz „vom Kind her denken“ und das daraus abgeleitete übergeordnete Handlungsziel „Gemeinsam besser werden!“ helfen, Ressortegoismen und Eigeninteressen im späteren Zielfindungsprozess abzubauen.

Ein intensiver Ideenaustausch schafft Motivation, die für das Umsetzen des Leitbilds unerlässlich ist. Sind diese Aspekte hinreichend erfüllt, richten sich sämtliche strategischen Entscheidungen nach dem Leitbild – es wird für die gesamte Kommune gewinnbringend und erlebbar. Um das zu erreichen, muss das Leitbild in der Kommune ausreichend kommuniziert werden. Seine ausführliche Diskussion in präventionsrelevanten Netzwerken, Ausschüssen und Arbeitsgruppen sowie die Einführung als ständiger Bezugspunkt für die Arbeit in den Netzwerken unterstützen eine erfolgreiche Implementierung und nachhaltige aktive Auseinandersetzung. Auch nachdem die Kommune ein passgenaues Leitbild entwickelt und dieses in der (Fach-)Öffentlichkeit verankert hat, muss es immer wieder auf die Agenda gesetzt werden. Regelmäßige Reflexionen sind für eine lebendige Vision unerlässlich, um zu prüfen, ob sich die Strategie der Kommune weiterhin auf den im Leitbild festgehaltenen Sinn fokussiert.



## STATION 2: Strategische Steuerung und Zielentwicklung



### Das Netzwerk ausrüsten ...

#### Präventionsstandards

- Aufbau einer verlässlichen, kommunal abgestimmten Steuerungsstruktur
- Einsetzen einer hauptamtlichen Netzwerkkoordination mit aufgabenadäquaten Befugnissen
- Verbindliche Verteilung von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des gesamten Präventionsnetzwerks
- Steuerungsverständnis: Etablierung von wertschätzenden Kommunikationsformen, die Handlungslogiken und Zuständigkeiten der Akteure einbeziehen

Die Entstehung eines lebendigen, agilen Netzwerks, in dem sich alle Netzwerkpartner\*innen als Ressource und Akteure verstehen und in das sie sich aktiv einbringen, ist für den Aufbau einer bereichsübergreifenden Steuerung und Zielentwicklung unerlässlich. Um diesem Netzwerk eine zielgerichtete Struktur und die nötige „Durchschlagskraft“ in Anbindung an die hierarchisch organisierte Kommunalverwaltung zu verleihen, bedarf es einer entscheidenden und rahmengebenden Steuerung innerhalb des Netzwerks sowie einer Koordinationsfachkraft, die sich auf die Ziele fokussiert, die Fäden zusammenhält, Qualität sichert und die Kommunikation steuert.

#### Bereichsübergreifende Entwicklung einer strategischen Steuerung und Zielentwicklung

Für einen sinn- und ergebnisfokussierten Aufbau von Präventionsketten hat sich die Einrichtung einer verlässlichen, kommunal abgestimmten Steuerungsebene im Netzwerk bewährt. Diese bildet gemeinsam mit der Planungsebene, der operativen Ebene sowie Akteuren des Sozialraums ein lebendiges Netzwerk, das in regem wechselseitigem Austausch steht.

Das Steuerungsgremium ist hochrangig und bereichsübergreifend zu besetzen, da es die Rolle der Lenkung und Beschlussfassung innehat und das Netzwerk gegenüber anderen (Verwaltungs-)Strukturen vertreten muss.

Die zentrale Funktion und auch Herausforderung des Steuerungsgremiums ist es jedoch, den strategischen Fokus zu halten und fortwährend den gemeinschaftlich fokussierten Sinn des Prozesses im Netzwerk lebendig zu erhalten.

Durch Wahrung oder Neuausrichtung der normativen und strategischen Grundorientierung kann aktiv verhindert werden, dass sich das Netzwerk in der Umsetzung oder Planung von Einzelmaßnahmen verstrickt. Ein regelmäßiger Abgleich des Leitbilds, der kommunalen Herausforderungen sowie der Zieldimensionen und



**Im Netzwerk ...**

- wird die bereichsübergreifende und multiprofessionelle Kooperation gelebt
- wird die gemeinsame Strategie geplant und umgesetzt
- bündeln sich die Akteure der Präventionskette zu einer starken, treibenden Kraft
- wird Fachwissen auf verschiedenen Ebenen zusammengeführt
- werden Doppelstrukturen durch offenen Austausch über Leistungen/Angebote/Planung vermieden
- wird Prävention als Querschnittsaufgabe auf gesamt-kommunaler Ebene etabliert

**Klare Fokussierung braucht eine Koordination. Er/Sie ...**

- hält den „Sinn“ des Vorhabens stetig im Fokus
- strukturiert und leitet den Gesamtprozess
- führt alle Fäden zusammen
- fokussiert sich auf die Strategie sowie die Ziel- und Qualitätsentwicklung
- zeigt Wege und Möglichkeiten im Sinne des agilen Managements
- sorgt für gut verteilte Rollen- und Zuständigkeiten im Netzwerk
- fungiert als Kommunikationsschnittstelle und Informationsvermittler\*in

**Aufgaben der Steuerung und Außen(re)präsentation des Netzwerks sind ...**

- bereichsübergreifende Steuerung des Gesamtprozesses
- Ausrichtung des großen Ganzen am „Sinn“
- Beschlussfassung, Beauftragungen und Controlling
- Vertretung der Arbeit des Netzwerks in den höchsten Ebenen der kommunalen Hierarchie
- Organisation einer verbindlichen Legitimation des Prozesses
- Vertretung des Netzwerks in den jeweiligen Linien/Bereichen/Ämtern
- Verantwortungsübernahme für Ressourcen

des kommunalen Handlungskonzepts legt den Grundstein für wirkungsorientiertes Handeln und qualitative Weiterentwicklung – der vorliegende Qualitätsrahmen liefert dazu fachliche Grundorientierungen.

Neben Strategiefokussierung und Controlling sollte das Steuerungsgremium ein Unterstützungsnetzwerk sein, das die nötigen Ressourcen bereitstellt.

Die zielgenaue Besetzung des Steuerungsgremiums ist ausschlaggebend. Es ist ein Ausdruck von Professionalität und Wertschätzung, arbeitsökonomisch effektive und effiziente Lösungen zu suchen und im Hinblick auf die Vermeidung von Parallelstrukturen (auch in

der Gremienbildung) Kompetenzen zu bündeln. Bei der Besetzung des Steuerungsgremiums/der Steuerungsgremien müssen die Erfordernisse einer breiten, bereichsübergreifenden Beteiligung und des Erhalts einer arbeitsfähigen Größenordnung ausbalanciert werden. Es sollte auch auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Fach- und Machtpromotoren zur Sicherstellung des fachlichen Inputs sowie auf die Implementierung hoch angesiedelter, verbindlicher Strukturen zur Legitimierung von Entscheidungen geachtet werden.

### Bestehende Strukturen nutzen

Viele Kommunen scheuen die Einberufung immer neuer Steuerungsgruppen. Eine ressourcenschonende Variante ist es, zu prüfen, inwiefern bereits vorhandene, themenrelevante Steuerungsgremien entsprechend modifiziert und/oder zusammengelegt und mit einem neuen Auftrag sowie neuen Rollen versehen werden können. Die kommunalen Entscheidungsträger sollten darauf achten, dass das betraute Gremium die neue Aufgabe der Ausgestaltung von Präventionsketten in der strategischen Bedeutung be- und aufgreift und nicht nach kurzer Zeit seine alte Agenda reaktiviert. Dabei ist letztlich der Verwaltungsvorstand gefordert.

Das Steuerungsgremium sollte sich auf eine fachlich effektive und effiziente Verfahrensintegration bestehender präventionsrelevanter kommunaler Netzwerke und Strukturen (z.B. Netzwerke Frühe Hilfen, KI, KAOA, Bildungsbüro und kommunale Gesundheitskonferenz) verständigen, um auf diese Weise Synergieeffekte zu heben und den Aufbau von Parallelstrukturen zu vermeiden.

### Hauptamtliche Koordinierung

Die Ernennung einer hauptamtlichen Koordination, die die Gestaltung der Präventionskette aktiv begleitet, ist unerlässlich. Als zentrale Kommunikationsschnittstelle zwischen allen beteiligten Akteuren hilft sie das Netzwerk stets auf den fokussierten Sinn und die vereinbarten Ziele hin auszurichten. Als Prozessmanager\*in hält die Koordination die Fäden zusammen und ist die treibende Kraft für das Netzwerk. Es liegt in ihrer Verantwortung, dass die Akteure und Gremien innerhalb des Netzwerks ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten (aner-)kennen und wahrnehmen. Es wird ihr nützlich sein, den Sinn der Vernetzung und des Umdenkens stetig hervorzuheben, denn das Netzwerk muss mehr sein als ein bloßes Beziehungsgeflecht: Nur durch die stete Arbeit am gemeinsamen Sinn entsteht eine Orientierung am Gesamtnutzen, anstatt an eigennützigem (institutionellen) Interessen.

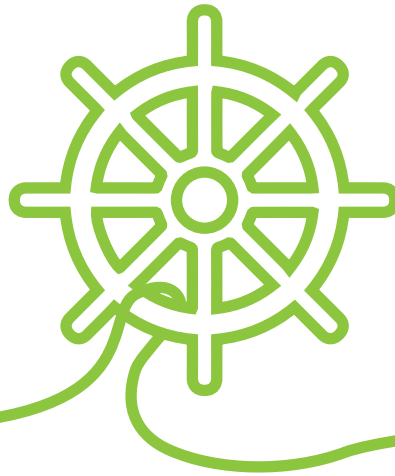
Dieses anspruchsvolle Aufgabenprofil erfordert eine hauptamtliche Koordinierung (möglichst in Vollzeit)

sowie eine nachhaltige, personenunabhängige Verankerung dieser Stelle im Organigramm der Kommunalverwaltung. Damit wird nicht zuletzt auch kommunalweit signalisiert, dass die professionelle, hauptamtliche Pflege und Weiterentwicklung der Präventionskette eine kommunale Daueraufgabe ist – und kein befristetes Projekt. Für andere Verwaltungsstellen und Akteure in der Kommune steht damit eine verlässliche Anlaufstelle zur Verfügung und verdeutlicht ihnen die dauerhafte Verbindlichkeit dieses Präventionsansatzes.

Ein enger Kontakt sowohl zur Steuerungsgruppe als auch zu sämtlichen weiteren Akteuren des Netzwerks ist somit für die Koordination entscheidend, zum einen, um den Überblick über das gesamte Netzwerk zu behalten und einen wechselseitigen Wissenstransfer zu gewährleisten, zum anderen, um die Bedarfe der Adressat\*innengruppen, das Wissen der Fachkräfte, die Expertise der Planer\*innen und die Autorität von Machtpromotor\*innen zielführend zusammenzubringen. Daher empfiehlt es sich, bei der Stellenbesetzung auf verwaltungserfahrene Fachkräfte zurückzugreifen.

Zu bedenken ist auch die Stellung der Koordination in der Verwaltungshierarchie. Je höher sie angesiedelt ist, desto eigenständiger kann sie Außenkontakte über ihre jeweilige Linienorganisation und über die Kommunalverwaltung hinaus tätigen, ohne dafür um Erlaubnis ihrer Vorgesetzten bitten zu müssen. Die einzelnen Netzwerkebenen miteinander zu verschränken und die Kontakte zu anderen Netzwerken und Gremien zu pflegen, wird für die Koordination durch ausdrückliche „Kommunikationsvollmacht“ deutlich müheloser. Dies kann z.B. durch die Verortung in einer Stabsstelle bei der kommunalen Spitze sichergestellt werden. So wird sie einerseits der verwaltungsübergreifenden Innovationsfunktion gerecht, es wird andererseits aber nicht immer eine gute Anbindung an den Alltag in der Linienorganisation ermöglicht.

Wird die Koordination nicht im Sinne einer Stabsstelle eingerichtet, muss daher gewährleistet sein, dass die entsprechende Linienorganisation als Ganzes ein flexibles Tätigwerden der Netzwerkkoordination



ermöglicht. Die Koordination muss in jedem Fall bevollmächtigt werden, durch unbürokratische Abstimmungsschleifen für ein proaktives sowie ämterübergreifendes Handeln sorgen zu können.

### Die Steuerungsstruktur in der Kommune

Im Hinblick auf die Einbindung des zentralen Partners „Öffentliche Kinder- und Jugendhilfe“ in die Steuerungsstrukturen stellt sich in Nordrhein-Westfalen eine besondere Herausforderung: Die Landesgesetzgebung sieht vor, dass kreisangehörige Städte ab einer Einwohnerzahl von 20.000 im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung eigenständige Jugendämter gründen können. So entsteht die landestypische Verdichtung von 186 Jugendämtern (Stand: Juli 2018). Auch die in Nordrhein-Westfalen besonders hohe Zahl bevölkerungsstarker, kreisangehöriger Städte legt nahe, dass es kreisweit institutionalisierte Netzwerke, aber auch Ämter und Netzwerke auf der Ebene der kreisangehörigen Städte und Gemeinden gibt. Diese Vielzahl an Netzwerken und Institutionen muss in der Steuerungsstruktur beachtet werden, damit einerseits keine Parallelstrukturen entstehen, andererseits aber auch alle notwendigen und zuständigen Akteure und Institutionen involviert sind.

### Gestaltung der Steuerungsstruktur

Die Gestaltung der Steuerungsstruktur ist immer abhängig von kommunalen Bedingungen. Je nach Größe und Struktur der Gebietskörperschaft empfiehlt sich eine in mehrere Ebenen gegliederte Steuerungs- und Arbeitsstruktur

- (a) auf gesamtkommunaler Leitungsebene (hochrangig besetzte Steuerungs-/Lenkungsgruppe Sitzungsturnus: mind. 4× im Jahr);
- (b) unterhalb dieser zur gesamtkommunalen Koordination (Projektgruppe mit z.B. monatlichem oder zweiwöchigem Sitzungsturnus) und
- (c) auf einer operativen Ebene in den implementationsrelevanten Gebietskulisse(n). In kreisange-

hörigen Städten und Kreisen kann es nötig werden, neben der gesamtstädtischen Ebene eine weitere Gremienstruktur innerhalb der einzelnen kreisangehörigen Kommunen und innerhalb dieser in programmrelevanten kleinräumigen Gebietskulissen (Stadtteile, Planungsräume, Quartiere etc.) einzurichten.

In jedem Fall sollte auf allen Ebenen eine Kooperation der Institutionen und Fachdienste verschiedenster Bereiche bis auf die Ebene des Sozialraums angestrebt werden.

Diese besonders in Kreisen komplexe Gesamtstruktur muss im Hinblick auf Steuerungs- und Koordinierungskompetenzen sorgfältig beschrieben und abgegrenzt werden. Wertschätzende Kommunikation und die umfassende Wahrung kommunaler Selbstverwaltung sind dabei zentrale Gelingensfaktoren.

Für alle Kommunen gilt gleichermaßen: Steuerungsgremien und hauptamtliche Koordination müssen Zuständigkeiten von Ämtern und Trägern ebenso beachten wie die Handlungslogiken und Entscheidungshorizonte von Verwaltung und Politik. Gelingen kann dies am besten in einer Atmosphäre wechselseitiger Wertschätzung und Beteiligung (auch hierarchisch nachgeordneter Stellen), bei gleichzeitig befähigender und sinnfokussierter Führung. Diese Führung kann keine („Top-down“-) Einbahnstraße sein, sondern ist auf das Feedback aller relevanten Akteure angewiesen. Deren berechnete Interessen und Anregungen sind wertschätzend und ggf. strategiemodifizierend einzubeziehen. Gefordert sind eine fehlerfreundliche Kultur und ein autoritatives, keineswegs autoritäres Führungshandeln auf den Ebenen von Steuerungsgremien und den Führungsebenen der dort involvierten Stakeholder. Wichtig ist die Explikation von Rollen und Aufgaben zwischen den einzelnen Beteiligten, die zudem auch von ihrer Herkunftsorganisation legitimiert sein müssen.

## ... und Schwerpunkte setzen.

### Präventionsstandards

- Bereichs- und trägerübergreifende Erarbeitung von strategischen Zielen
- Wissensbasierte Formulierung von Wirkungsannahmen
- Verbindliche Legitimierung der Präventionsdimensionen
- Erstellung eines agilen, gemeinschaftlich getragenen kommunalen Handlungskonzepts

### Herausforderungen strategisch und sinnfokussiert begegnen

Neben dem Aufbau einer verbindlichen, bereichsübergreifenden Steuerungsstruktur gehören die Festlegung von **strategischen Zielen** und somit die Schwerpunktsetzung zur Ausrüstung des Netzwerks.

### Strategische Ziele

Strategische Ziele machen die Gesamtstrategie handhabbar – sie beschreiben, welche „Hebel“ bewegt werden müssen, um Problemlagen/ Herausforderungen zu begegnen und der Umsetzung der gemeinsamen Vision näher zu kommen. Sie dienen der Planungsebene in Station 3 des Qualitätskreislaufs als Agenda, die es zu bearbeiten gilt. Strategische Ziele haben, ebenso wie Teilziele und Meilensteine, immer eine Wirkdimension und sollten demnach mit Wirkungsannahmen hinterlegt sein. Sie beschreiben jedoch keine konkreten Handlungsschritte, Zeitpläne oder Verantwortlichkeiten.

Um eine umfassende Strategie zu entwickeln, die Kindern und Jugendlichen der Kommune zu einem gelingenden Aufwachsen verhilft, braucht es Mut und die Bereitschaft zur Veränderung. Neben der Vision des Leitbilds ist ein möglichst breit gefächertes Wissen bezüglich der spezifischen Herausforderungen der Kommune vonnöten. Sinnvoll ist es, möglichst frühzeitig sowohl Zahlen, Daten und Fakten (die in schriftlicher Form bereits in den einzelnen Planungsbereichen vorliegen) als auch das Fach- bzw. Praxiswissen von relevanten Akteuren des Netzwerks zusammenzubringen und multiprofessionell auszuwerten. Abgebildet werden sollten die objektiviert beschreibbaren Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien. Diese lassen sich über gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, aber auch über konkret erfasste Daten und Erkenntnisse auf gesamtkommunaler und sozialräumlicher Ebene darstellen. Als kommunale Herausforderungen werden dann Verdichtungen der Risikolagen/-gruppen in den Bedingungen des Aufwachsens von Kindern, Jugendlichen und deren Familien erfasst.

Die vor Ort zum Teil großen gesellschaftlichen Herausforderungen können nicht durch das Wirken einer einzelnen Kommune bewältigt werden. Im Netzwerk kann jedoch gemeinschaftlich erarbeitet werden, welche Handlungsmöglichkeiten durch ein gleichsinniges Wirken im kommunalen Gemeinwesen – zum einen generell und zum anderen in Anbetracht knapper öffentlich verantworteter und zivilgesellschaftlicher Ressourcen – zur Verfügung stehen, um ein gelingendes Aufwachsen effektiv zu unterstützen.

Ausgehend von dem im Leitbild aufgespannten programmatischen Kontext, gilt es an diesem Punkt also wissensbasiert strategische Ziele zu formulieren, die die Basis zur Erstellung eines realistischen kommunalen Handlungskonzepts bilden. Man verspricht sich von ihnen einen „Hebeleffekt“ auf die (kommunale) Gesamtherausforderung, die es zu bearbeiten gilt. Ungeachtet ihrer Abstraktheit sind strategischen Zielen dabei durchaus eigenständige Wirkungsannahmen zu Eigen:

- Die Fokussierung auf die psychosoziale Versorgung und Förderung von Kindern in den ersten Lebensjahren soll bewirken, dass frühzeitig Grundlagen für Teilhabe und selbstständige Lebensführung gelegt werden, die in späteren Lebensphasen nur noch schwer nachholbar wären.
- Die Fokussierung auf ein erweitertes Bildungsverständnis soll Lebenschancen verbessern, da der Bildungserfolg für diese eine zentrale Rolle spielt. Dabei sollen Bildungsorte und Bildungsprozesse jenseits von Schule und Ausbildung zum Ausgleich herkunftsbedingter Bildungsbenachteiligung genutzt und mobilisiert werden.
- Die Fokussierung auf ein gesundes Aufwachsen ist stark am kindlichen Wohlergehen orientiert. Dabei fixiert sie sich aber nicht nur auf das einzelne Kind (Verhaltensprävention), sondern will gesundheitsförderliche Lebensbedingungen verhältnispräventiv auf allen Kontextebenen gesellschaftlicher Gestaltung verankern („Health in All Policies“).
- Die Fokussierung (z.B. der Kinder- und Jugendarbeit) auf mit- und selbstgestaltete (sozialräumliche) Aneignungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche betont den engen Zusammenhang von personaler Autonomie und sozialer Verbundenheit. Aufwachsen im Wohlergehen muss auch als gegenwartsbezogener Selbstzweck gesehen werden, nicht ausschließlich im Sinne einer „Humankapitalinvestition“ des Gemeinwesens in die Zukunft.

In all diesen und weiteren Präventionsdimensionen werden strategische Ziele kommunalen Handelns formuliert und mit mehr oder minder impliziten oder expliziten Wirkungsannahmen hinterlegt. Wichtig ist dabei, sich nicht (nur) auf das fiskalische Einsparungspotenzial auf der Ebene der Interventionsmaßnahmen, sondern vorrangig die Bedarfe und das Wohlergehen der Adressatengruppe zu fokussieren. Nur in sehr seltenen Fällen kann durch Präventionsmaßnahmen tatsächlich ein finanzieller Mehrwert für den kommunalen Haushalt erzielt werden!

### Health in All Policies

„Die 2013 verabschiedete Helsinki-Erklärung der 8. Weltkonferenz zur Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert HiAP als ‚ein Konzept für die öffentliche Politik in allen Sektoren, die systematisch die Auswirkungen von Entscheidungen auf Gesundheit und Gesundheitssysteme berücksichtigt, Synergien sucht und schädliche Auswirkungen auf die Gesundheit vermeidet, um die Gesundheit der Bevölkerung und gesundheitliche Chancengleichheit zu verbessern‘ (WHO 2013).“ (Gehne et al. 2019, S. 1, mit weiteren Quellennachweisen). Als prioritäre Aspekte gelten Chancengleichheit, intersektorales Verständnis, Vernetzung und Nachhaltigkeit, Nutzerorientierung, Empowerment/Selbstwirksamkeit/Selbsthilfe und Salutogenese (ebd.).

### Entwicklung von gemeinschaftlich getragenen strategischen Zielen

Wie werden strategische Ziele erarbeitet? Zieldimensionen werden in jedem Fall durch die Steuerungsebene beschlossen. Auf dieser Ebene wird die Legitimierung über den Verwaltungsvorstand und durch die entsprechenden Fachausschüsse geschaffen. Insbesondere „unbequeme“ Ziele brauchen diese politische Rücken- deckung.

Strategische Ziele sollten unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder (weiter)entwickelt werden

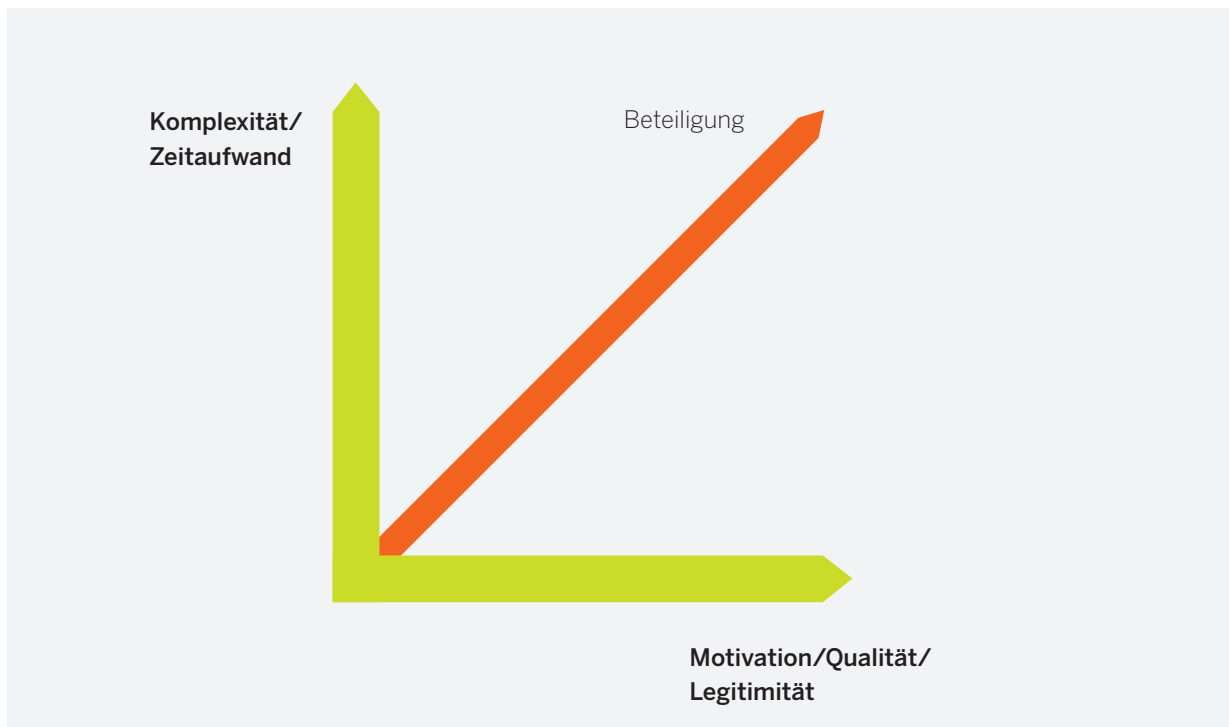
- in einer zivilgesellschaftlich breit getragenen kommunalen Präventionskonferenz,
- einem kommunalen Planungsworkshop auf Leitungs- und Geschäftsführungsebene (Managerkonferenz)
- oder in einer ämter- und trägerübergreifend zusammengesetzten kommunalen Steuerungsgruppe.

Jedes dieser Formate hat seine eigenen Stärken und Schwächen, die je nach kommunalem Steuerungsverständnis auszutarieren sind. Allgemein gilt: je breiter der Beteiligungsprozess, desto größer die Legitimation und Identifikation mit dem Prozess, desto schwieriger aber auch die Ausformulierung und Konkretisierung strategischer Ziele. Umgekehrt gilt das Gleiche: In einer spezialisierten Steuerungsgruppe erarbeitete strategische Ziele mögen optimal anschlussfähig an Meilensteinplanungen und wissenschaftliche Wirksamkeitsüberprüfungen sein, aktivieren aber per se weder Kommunalpolitik noch das kommunale Gemeinwesen.

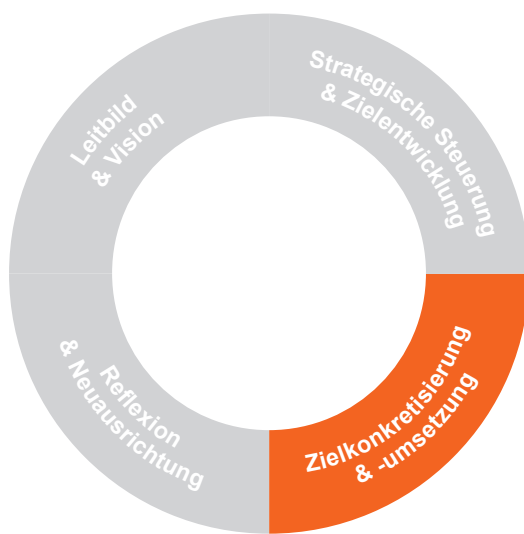
Ausgangslage für die Fokussierung auf eine nach strategischen Zielen gegliederte Gesamtstrategie sollten zum einen das Leitbild und zum anderen das oben benannte Planungs- und Fachwissen sein.

Zieldimensionen, auf die im Kontext von Fachplanung (z.B. auf der Basis eines kleinräumigen Präventionsmonitorings) fokussiert wird, können Gebietskulissen, Altersgruppen und Schwerpunktthemen sein, die spezifische Herausforderungen indizieren. Die wissenschaftliche Herleitung und Begründung strategischer Ziele hilft, diese Bausteine der Gesamtstrategie deutlicher vom eher normativen Leitbildprozess abzuheben und beide Ebenen in ein klares Verhältnis zueinander zu setzen.

Zielkonkretisierung und entsprechende Verfahrensschritte entstehen erst dadurch, dass die Umsetzbarkeit des gesamtstrategischen Rahmens mit den verfügbaren Ressourcen abgeglichen wird (Station 3). Die Planungsebene muss die Bedarfe der einzelnen Adressat\*innengruppen konkreter mit den räumlichen Spezifika der Kommune zu einem kommunalen Handlungskonzept kombinieren.



## STATION 3: Zielkonkretisierung und -umsetzung



### Ziele gemeinsam vereinbaren, verantworten und umsetzen

#### Präventionsstandards

- Strategische Ziele bereichs- und trägerübergreifend auf kommunale Handlungsspielräume herunterbrechen
- Fachlich getragene Wirkungsannahmen partizipativ formulieren und vereinbaren
- Ziele und Meilensteine im Gesamtkontext des kommunalen Handlungskonzepts verstehen und einordnen
- Den verbindenden Sinn im Konkretisierungsprozess lebendig halten
- Das kommunale Handlungskonzept verbindlich beschließen (Ausschüsse, Rat, Verwaltungsvorstand)

In den Stationen 1 und 2 wurden das kommunale Leitbild und die strategischen Ziele erarbeitet und politisch legitimiert. Da diese der Gefahr unterliegen, dass den allgemein gehaltenen „großen Visionen“ keine Taten folgen, werden nun die konkreten „Hebel“ zur Umsetzung definiert. Dabei werden die vereinbarten strategischen Ziele auf die spezifischen kommunalen Umsetzungs- und Handlungsmöglichkeiten hin analysiert und reflektiert. Erst auf dieser Basis folgt die Konkretisierung in Form eines kommunal umsetzbaren Handlungskonzepts.

In diesem Schritt entstehen nach Teilzielen und Meilensteinen gegliederte Zielkaskaden, die sich auf die (in der Kommune identifizierten) Räume und Gruppen von Adressat\*innen fokussieren. Gemeinschaftlich werden im Sinne eines kommunalen Projektmanagements Zuständigkeiten für die Umsetzung von Meilensteinen sowie für das Controlling der Zielumsetzung verteilt, Zeitpläne entwickelt und Wirkungsannahmen vereinbart. Konkretisierte Handlungsziele sollten dabei in einer zuständigkeits- und trägerübergreifenden Verantwortungsgemeinschaft entschieden und umgesetzt werden.

Die gemeinschaftliche Trägerschaft der Zielvereinbarungen ist von großer Relevanz für die Realisierung und Umsetzung des Vorhabens. Von Bedeutung ist es zudem, die formulierten strategischen Einzelziele auf allen Ebenen miteinander in Beziehung zu setzen, um ein sich gegenseitig verstärkendes gleichsinniges Wirken zu entfalten – nur so entsteht ein tragfähiges kommunales Handlungskonzept. Dass bei der Umsetzung einzelner Ziele jeweils ein Amt, Dezernat oder sonstiger Akteur die Federführung hat, bedeutet also zugleich, dass alle anderen umsetzungsrelevanten Netzwerkakteure adäquat einzubinden sind.

Ziele können dabei durchaus mittelbar, d.h. nicht direkt auf Veränderungen bei Adressat\*innengruppen (Outcome) und Lebenslagen (Impact) ausgerichtet sein – dies gilt z.B. für das Ziel der Schaffung von Netzwerken in benachteiligten Sozialräumen.

Diese müssen dann im zweiten Schritt auf der Ebene der Adressat\*innen Wirkung zeigen können. So vermeidet man, dass das Netzwerk zum Selbstzweck wird, ohne sich zu stark in (oft wenig nachhaltigen) direkten Maßnahmenumsetzungen zu verzetteln.

### Partizipative Fachplanung

Die Konkretisierung der strategischen Ziele in Form von Teilzielen und Meilensteinen dient dazu, die übergeordnete Vision auf die begrenzten kommunalen Handlungsmöglichkeiten zu beziehen und somit für Steuerungsebene, Fachplanung und Fachkräfteebene realistische Ansatzpunkte der Bearbeitung zu definieren.

Die Zielkonkretisierung sollte somit

- im Rahmen einer aufeinander abgestimmten bzw. integrierten Fachplanung,
- unter Einbezug aller für die entsprechenden strategischen Ziele relevanten Akteure,
- einer angemessenen Beteiligung der Adressat\*innengruppen sowie
- wissensbasiert gestaltet sein.

Abhängig von den Gegebenheiten innerhalb der jeweiligen Kommune kann es sinnvoll sein, (Unter-) Arbeitsgruppen für die jeweiligen Themenfelder der Zielentwicklung aufzustellen oder bereits bestehende Planungsrunden und Gremien zur Mitarbeit zu gewinnen. Es ist jeweils zu prüfen, ob und wie das Fachkräftewissen, aber auch die Bedarfe der Adressat\*innen von Angeboten und Maßnahmen artikuliert und einbezogen werden können.

Die jeweils wesentlichen Stakeholder einzubinden ist wichtig, um ihr Fachwissen zu nutzen („Heben des Wissens im System“), wie auch, um die Legitimation bereits während des Erarbeitungsprozesses zu sichern. Ein Gelingensfaktor ist die Offenheit der Stakeholder für Veränderungen, z.B. durch die Aufnahme aktueller Themen. Breit aufgestellte fachbereichsübergreifende

Gremien zur gemeinsamen Erarbeitung der Inhalte sichern die Motivation aller Beteiligten innerhalb der Hierarchieebenen und Bereiche der Verwaltung sowie die der freien Träger.

Wenn alle Beteiligten den Sinn und Zweck der Zielsetzungen erkennen und mittragen, besteht die Strategie nicht nur aus „leeren Worten“, sondern wird gelebt

Von Bedeutung ist es zudem, in diesem breiten Beteiligungsrahmen sachlich angemessene und realistische Wirkungsannahmen zu den geplanten Aktivitäten zu formulieren und zu vereinbaren.

Wenn es auch in diesem Schritt gelingt, ein lebendiges, gleichsinnig agierendes Netzwerk im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft zum Leben zu erwecken, ist klar, dass sich nicht mehr in den einzelnen Linien der Organisation Kommunalverwaltung gedacht werden kann. Stattdessen müssen alle Akteure des Netzwerks in ihrer jeweiligen Rolle und Funktion als notwendig für den Sinn des Vorhabens „Kommunale Präventionskette“ („Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.“) anerkannt und einbezogen werden. Der breite Einbezug von Akteuren setzt voraus, dass man sich wechselseitig zuhört und sich in der folgenden frageführenden Weise aufeinander bezieht:

- **Fachplanung:** Welche Fragen zu Handlungsbedarfen stellen sich aus Sicht der Fachplanung aufgrund der (datenbasierten) Ausgangssituation (z.B. Sozialraumanalyse)? Welche vorläufigen Schlussfolgerungen zieht sie daraus?
- **Fachkräfte:** Welche Schlussfolgerungen zu konkreten Handlungsbedarfen lassen sich aus den von der Fachplanung vorgestellten Datenbefunden ableiten? Wie verhält sich diese veränderte Rahmensetzung der Fachkräfte zu den Ausgangsfragen und Schlussfolgerungen der Fachplanung?



- **Adressat\*innen:** Trifft das entstehende Bild die vorhandenen Bedarfe? Was wäre vorrangig zu bearbeiten? Was sollte – bei Bereitstellung entsprechender Ressourcen – i.S. der Befähigung in bürgerschaftlicher Eigenverantwortung geregelt werden und was muss von kommunaler bzw. Trägerseite her initiiert und umgesetzt werden? Wie sieht im letzteren Fall die Beteiligung aus, sodass aus „Zielgruppen“ Adressat\*innen werden?

#### Die Rolle der kommunalen Koordination

Es gehört zu den Verantwortlichkeiten der kommunalen Koordination,

- den Gesamtprozess der Zielkonkretisierung im Netzwerk im Blick zu behalten,
- immer wieder den gemeinsamen Sinn des Vorhabens in den Vordergrund zu rücken,
- sich auf die kommunale Strategie zu fokussieren,
- Qualitätsentwicklung anzuregen und die Qualität in der Arbeit des Netzwerks zu sichern sowie die Motivation aller Beteiligten stetig zu bewahren.

Die Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprozesses trägt die Netzwerkkoordination jedoch nicht allein, sondern gemeinsam mit der intersektoral besetzten Steuerungsgruppe (siehe Station 2). Die Steuerungsgruppe hält entscheidungsvorbereitende Ergebnisse am Ende in einem kommunalen Handlungskonzept fest und legt dieses den politischen Gremien (Fachausschüsse, Rat, Verwaltungsvorstand) zur Beschlussfassung vor.

Die Fachplanungsebene behält die gesamte kommunale Präventionskette im Hinblick auf die **Zielkonkretisierung** (Station 3) im Auge. Währenddessen trägt die kommunale Koordination die Verantwortung dafür, dass die Umsetzung des Qualitätsrahmens bzw. der darin enthaltenen fachlichen Ansprüche nicht aus dem Blick gerät. Sie hat dabei auch eine „Übersetzungsfunktion“ zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken,

#### Den Zielkonkretisierungsprozess moderieren und motivieren

Kommunale Präventionsketten sind sinnfokussierte Netzwerke, die nur so lange bestehen, wie die (einander häufig nicht weisungsbefugten) Akteure eine gemeinsame Trägerschaft für das kommunale Leitbild, die ausgewählten strategischen Ziele und die Zielkonkretisierung (einschließlich ihrer Umsetzung) übernehmen. Die Motivation, das Thema Prävention auf der kommunalen Agenda zu halten („Agendasetting“), muss immer wieder neu belebt werden. Dies macht es erforderlich, auf allen Ebenen der Zielkonkretisierung – von der Steuerungsebene über die Fachplanung und die Fachkräfteebene bis hin zu den unmittelbaren Adressat\*innen (Kinder, Eltern, Quartiersbevölkerung) – kontinuierlich Gesprächsanlässe und Teilnehmungsformate zu initiieren und zu moderieren. Dieses „Energisieren“ darf nicht als Selbstzweck, sondern muss als gemeinsamer Fokussierungs-, Umsetzungs- und kollektiver Lernprozess (auf der Basis des jeweils vorhandenen, relevanten Wissens) verstanden werden.

Die Motivation kontinuierlich aufrechtzuerhalten und ergebnisorientiert zu lenken, ist Aufgabe der hauptamtlichen kommunalen Koordination. Sollte dies in Personalunion mit der Fachplanung (z.B. in der Funktion der Jugendhilfeplanung) geschehen, muss beachtet werden, dass die Verantwortlichkeiten beider Rollen verschieden sind. Während die Fachplanung im Hinblick auf die Zielkonkretisierung relevantes Wissen zusammenträgt und bündelt, trägt die Koordination Sorge dafür, dass dieses Wissen auf allen Handlungsebenen umsetzungs- und praxisorientiert diskutiert wird und es fortwährend Gesprächsanlässe dafür gibt (z.B. in Ausschüssen, im Verwaltungsvorstand, in Sozialraumkonferenzen und in kommunalen Qualitätszirkeln).

Akzentuierungen und Perspektiven der beteiligten Akteure (z.B. zwischen Bereichslogiken von Jugendhilfe, Schule, Gesundheitswesen etc. oder zwischen sozial-räumlicher und gesamtkommunaler Handlungsebene) inne. Sie muss das verbindende Element der Gemeinwohlorientierung und der Ausrichtung auf einen gemeinsamen Sinn (gelingendes Aufwachsen) immer wieder artikulieren.

### Wissensbasierte Zielkonkretisierung

Maßstab zur Priorisierung von Maßnahmen sind letztlich die fokussierten Wirkungsannahmen – man möchte schließlich gemeinsam jene „Hebel“ bewegen, die bei gegebenen Ressourcen (Input) den größten Ertrag (Outcome) versprechen. Die Wirkungsannahmen müssen demnach realitätsnah und praxisorientiert verfasst werden. Dadurch, dass diese „wissensbasiert“ durch die dialogische Verbindung von Daten-, Fachkräfte- und Adressat\*innenwissen entstehen, sollten sie zugleich plausibel und irritierend sein. Eine zu distanzlose Bindung an die Adressat\*innenperspektive liefe Gefahr, gesellschaftlich virulente Vorurteile zu verdoppeln – z.B. dürften Fachkräfte und Fachplanung keinen ethnisierenden Zuschreibungen aus der Bewohner\*innenschaft des Quartiers folgen, sondern müssten auf wissenschaftlich objektiviertes Wissen hinweisen, das belegt, dass für viele Problemkonstellationen die soziale Lage und nicht die Herkunft verantwortlich ist. Wichtig ist aber, die zugrunde liegenden Bedürfnisse der Bewohner\*innen herauszukristallisieren (z.B. sichere Spielplätze, kurze Fußwege zu Einrichtungen) und dafür dann tragfähige Lösungsansätze zu entwickeln. Die meisten dieser Probleme sind gesamtgesellschaftlicher Natur und lassen sich vor Ort und durch Prävention allein nicht lösen. Es geht dann darum sich auf das Machbare zu fokussieren und für das Nicht-Machbare, aber Notwendige eine lokale Öffentlichkeit zu mobilisieren und zu sensibilisieren.

Wirkungsannahmen beziehen sich auch auf der Ebene der Zielkonkretisierung keineswegs ausschließlich auf Adressat\*innen und die Beeinflussung von (sozial-räumlichen und milieugeprägten) Lebenslagen:

- Das Versammeln von (sozialräumlichen und/oder themenrelevanten) Akteuren unter handlungsfeldspezifischen, präventionsbezogenen Aufgabenstellungen ist Kernelement und Gelingensbedingung eines gemeinsamen Wirkens. Schon der Aufbau entsprechender Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen verändert das Gemeinwesen und ist somit Wirkung.
- Der gemeinsam entwickelte Kontext (Handlungsprogramme und Wirkungsannahmen) führt bislang nur fragmentiert vorliegendes Wissen zusammen, verändert dadurch die Orientierung der Akteure und ist somit Wirkung.
- Die Initiierung, Einübung und Etablierung von Arbeitsbündnissen (Unter-AGs, Strategieworkshops auf Quartiersebene etc.) entfaltet als Ausrüstung der (sozialräumlichen) Präventionskette Wirkung.
- Die reflexive Verständigung auf gemeinsame Handlungsstrategien und Wirkungsannahmen sowie eine darauf basierende Umsetzungsdynamik verändern das Gemeinwesen und sind Wirkung.
- Indem „Zielgruppen“ zu Adressat\*innen werden, entfaltet bereits der Implementierungsprozess der Präventionsagenda Wirkung – dabei ist also schon der Weg das Ziel.
- Maßnahmen und Angebote sollen Wirkung in Form einer Veränderung von Orientierungsmustern und Lebenslagen erzielen und dadurch zum gelingenden Aufwachsen beitragen.

„Wirkung“ steht also nicht am Ende einer langen Prozesskette, sondern drückt sich auch in der Prozessqualität aus. Diese soll über eine kleinschrittige „Feedbackkultur“ gesichert werden. In deren Rahmen wird auch das Kommunizieren von Misserfolgen im Sinne einer „Kultur der Fehlerfreundlichkeit“ (etwa im geschützten Raum eines kommunalen Qualitätszirkels) ermöglicht, ohne gleich die Streichung von Fördermitteln befürchten

zu müssen. Nur in einer Kultur des „Gemeinsam Besserwerdens“ können Qualitätsentwicklung und eine darin verflochtene Wirkungsorientierung gedeihen.

Dennoch stehen kommunale Koordination und das Steuerungsgremium unter dem (politischen/externen) Legitimationsdruck, eine effektive und effiziente Zielerreichung nachzuweisen – um sich so Ressourcen für die Weiterarbeit zu sichern. Um dies zu garantieren, müssen sich die Leitungsebene und die politische Spitze auch in der Phase der Zielkonkretisierung lückenlos „mitgenommen“ fühlen. Sie sind diejenigen, die am Ende (im Sinne einer Top-down-Hierarchie) das Erarbeitete legitimieren und tragen, mithin „ihren Kopf dafür hinhalten“ müssen. Die Sinnfokussierung muss mit ihrem prozessorientierten Wirkungsverständnis also auch die Bewertungs- und Entscheidungsebenen „mitnehmen“, sodass der Gestaltungsansatz im partei- und institutionsübergreifenden Konsens fortgesetzt werden kann.

**Herausforderung:** Es besteht das Risiko, dass Maßnahmen, die den Legitimationsdruck kompensieren (sollen), dem eigentlichen Sinn des Aufbaus von kommunalen Präventionsketten widersprechen! Insbesondere Modellrechnungen zu erzielbaren „Präventionsrenditen“ oder die Formulierung von sachlichen Wirkungsannahmen, die mit den Ressourcen der Präventionskette allein kaum erreichbar sind (z.B. Veränderung von Übergangsquoten im Bildungsbereich), bergen die Gefahr einer Delegitimierung des Gesamtansatzes bei Verfehlung dieser Ziele. Es sollte nur das versprochen werden, was im Rahmen der „nach innen“ gemeinsam getragenen Wirkungsannahmen erreichbar erscheint.

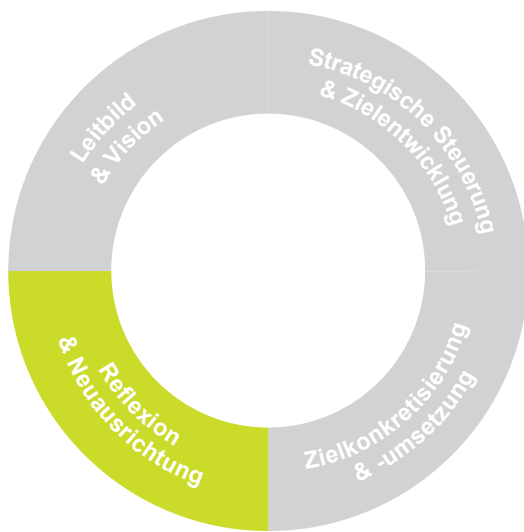
Ein besonderes Merkmal der hier skizzierten Prozesslogik ist die Auflösung der strikten Trennung von Zielkonkretisierung und -umsetzung. So entsteht ein reflexiver Prozess mit vielen kleinteiligen, prozessbezogenen „Erfolgsmessungen“. Gerade auf der Quartiersebene ist es vorteilhaft, den aktivierenden Impuls schnell umzusetzender Maßnahmen („Quick -Wins“) zu nutzen. Zudem ist zu erwarten, dass der prozessbegleitende Umsetzungsdialog zwischen den in das Netzwerk integrierten Akteuren das ursprüngliche Vorhaben verändert, sodass das Netzwerk wie eine Resonanzgruppe wirkt. Die ursprünglich geplante Maßnahme kann dann durch viele kleine Korrekturen der beteiligten Akteure noch während der Umsetzung modifiziert, passgenauer und praxistauglicher ausgestaltet werden. Auf diese Weise entsteht eine „lernende Organisation“.

### Quick-Wins

„Quick-Wins sind schnelle Resultate, die mit wenig Aufwand erzielt werden können. Sie erfordern nur einen geringen oder über schaubaren Einsatz, um eine große Wirkung zu erzielen. Quick-Wins können Meilensteine, Teilprojekterfolge oder Aufgabenpakete innerhalb des Veränderungsprojekts sein. Quick-Wins können schnell umgesetzt werden und liefern schnell Erfolge.“

Quelle: <https://change-leadership.org/was-sind-quick-wins/> (letzter Abruf: 16.06.2019)

## STATION 4: Reflexion und Neuausrichtung



### Präventionsstandards

- Durch wissensbasiertes Handeln zur lernenden Organisation werden
- Gemeinsames Wirken anstreben
- Feedbackschleifen für ein bereichs- und hierarchieübergreifendes „Gemeinsam Besserwerden“ als Leitorientierung etablieren
- Komplexen Problemen mit einem erweiterten Wirkungsverständnis begegnen

### Gemeinsames Wirken in der Präventionskette

Die Präventionskette lässt sich beschreibend im Sinne einer nach Altersphasen und Themenfeldern geordneten Auflistung kommunal verfügbarer Präventionsangebote und -netzwerke, also als Momentaufnahme

aller Maßnahmen darstellen. Diese Darstellungsform der Präventionskette zeigt, dass eine Kommune vielfältige Präventionsangebote vorhält. Sie ist aber weder dazu geeignet darzustellen, ob diese Angebote den Bedarf potenzieller Adressat\*innengruppen wirklich abdecken, noch hilft sie zu erkennen, ob Einzelmaßnahmen sinnvoll aufeinander bezogen (miteinander „verkettet“) sind.

Programmatisch wird die Präventionskette hingegen als ein erst noch umzusetzendes Fachkonzept definiert. Die dafür entscheidende Frage ist, inwiefern Angebote und Maßnahmen bedarfsgerecht aufeinander abgestimmt sind und ob und in welchem Umfang von den kommunalen Akteuren eine gemeingutorientierte Perspektive eingenommen wird. In den Anfängen lässt sich dies häufig nur in Form von Guter Praxis konkretisieren. In der weiteren Entwicklung der Präventionskette vertieft sich diese **Spur** der programmatischen Umsetzung. Das, was eine Präventionskette konkret ausmacht, muss in diesem Spannungsverhältnis zwischen programmatischem Potenzial und kommunaler Verwirklichung verortet werden. Der Qualitätsrahmen kann dabei als Orientierungshilfe dienen.

„Gemeinsames Wirken“ meint, dass Ziele in der Präventionskette nicht isoliert voneinander definiert und maßnahmenorientiert umgesetzt werden, um erst anschließend die Wirkungsbeiträge der Einzelmaßnahmen auf zu addieren. Vielmehr sollte die Überprüfung von Wirkungsannahmen durch engmaschige Feedbacks (von Steuerungsakteuren, Fachkräften und Adressat\*innen) bereits in der Phase der Zielkonkretisierung und -umsetzung erfolgen. Man plant also nicht ein fertiges Produkt, setzt dies anschließend um und ermittelt dann dessen Wirkung. Vielmehr erstellt man Teilprodukte und versichert sich auf dem Weg – relativ engmaschig – ihrer Sachangemessenheit. Diese aus dem agilen Management hergeleitete Feedbackkultur lässt gleichsam den Weg beim Gehen entstehen und konstruiert so soziale Wirklichkeit in einem kokonstruktiven Prozess, nach Möglichkeit unter Einbezug von Adressat\*innenwissen.

Dabei sehen sich alle Akteure in einer Kommune mit der Aufgabe, gemeinsam auf ein chancengerechtes, gelingendes Aufwachsen hinzuwirken, vor ein „komplexes Problem“ gestellt. Da diese Art von Problemen von bestimmten Charakteristika geprägt ist, lassen sie sich nur durch folgende Lösungsstrategien bearbeiten (vgl. FSG/Bertelsmann Stiftung 2016, S. 5 [eigene Adaption]):

- **Zuständigkeiten verknüpfen und Arbeitsteilung neu denken:** Vielfältige Ursachen führen zur Entstehung benachteiligender Lebenslagen. Daher sind zu deren Bekämpfung i.d.R. auch vielfältige Expertise und gemeinschaftliches Handeln vonnöten. Zuständigkeits- und Professionsgrenzen müssen dabei überschritten werden, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen und komplexe Probleme, wie z.B. Kinder- und Familienarmut, gemeinschaftlich und bereichsübergreifend zu bearbeiten.
- **Maßnahmen kombinieren:** Die Unlösbarkeit der Gesamtherausforderung auf der Ebene einzelner präventiver Maßnahmen oder durch einzelne Akteure der Präventionskette erfordert eine zielführende Kombination von Ansätzen (z.B. von Angeboten zur Bildungs- und Gesundheitsförderung sowie sozialer Teilhabe und Partizipation).
- **Entwicklung von Lebenslagen beobachten:** Es ist kaum möglich, die gesellschaftliche Dynamik der Vertiefung oder Nivellierung ungleicher und ungleichwertiger Lebenslagen vorherzusagen. Dies erfordert eine regelmäßige, indikatorbasierte Beobachtung im Rahmen eines Präventionsmonitorings.
- **Wirkmechanismen abschätzen:** Die Wirkungsprognosen für präventive Maßnahmen sind oft unsicher, da die genauen Dynamiken der Entfaltung von Wirkung nicht immer bekannt sind. Mehr Aufschluss erreicht man durch die Zusammenführung unterschiedlicher Wissensformen und Wirkungsannahmen, also durch einen multiperspektivischen Zugang.

- **Zurechenbarkeit plausibilisieren:** Die Veränderung von Lebenslagen wird nicht nur durch Präventionsmaßnahmen, sondern auch durch viele weitere Einflussfaktoren moderiert. Wie bei den Wirkmechanismen ist auch an diesem Punkt ein multiperspektivischer Zugang angeraten, um plausible Zuordnungen vornehmen zu können.

Komplexe Probleme lassen sich durch das etablierte und isolierte Routinehandeln in den Linienorganisationen von Verwaltungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht aussichtsreich bearbeiten. Schon ein auf diese Einsicht gestütztes träger- und bereichsübergreifendes Commitment – gefolgt von der kommunalen Leitbild- und Strategieentwicklung – ist als Wirkdimension der Ausgestaltung von Präventionsketten zu bezeichnen.

### Spur

Mit dem Begriff „Spur“ umschreibt Jacques Derrida (Philosoph), dass im Sprachgebrauch einzelne Zeichen (z.B. Worte, Begriffe oder Symbole) nicht abschließend definiert und von anderen Zeichen klar unterschieden für sich selbst stehen, sondern ihr Sinngehalt im zeitlichen Verlauf, in einer nie ein für alle Mal abgeschlossenen Weise entsteht und sich fortentwickelt. In jeder neuen Verwendung des Zeichens wird die Begriffsgeschichte in einem neuen Kontext zugleich fortgeführt und gebrochen, wobei bestimmte Bedeutungsgehalte verworfen und tabuisiert werden können. Karen Barad (feministische Sozialphilosophin und Physikerin) verallgemeinert dieses Konzept der „Spur“ über die Sprachphilosophie hinaus zu einer Erklärung der physisch-materiellen Wirklichkeit (zur Anwendung auf Präventionsketten vgl. Stolz/Schütte 2019).

Eine einheitlich beschreib- und messbare Wirkung (in) der Präventionskette kann es in diesem Bezugsrahmen nicht geben. Eher entsteht das Bild unterschiedlicher Wirkungsbeiträge – sowohl in den einzelnen Phasen der Ausgestaltung der Präventionskette als auch im Hinblick auf miteinander abgestimmte Einzelmaßnahmen und -angebote. Mit dem Ansatz des „Collective Impact“ (Kania/Kramer 2011) liegt ein Orientierungsrahmen vor, um diese Herausforderung zu bewältigen. Ziel ist der Aufbau einer auf gemeinsamen Wirkungsanalysen basierenden, kontinuierlichen Feedbackkultur zwischen den Akteuren, die zu Aktionen und Maßnahmen führt, die sich im Effekt gegenseitig verstärken. Dies ist in der Phase der Zielkonkretisierung und -umsetzung bereits konzeptionell zu berücksichtigen.

### Feedbackkultur

Zielorientiertes Handeln ist immer als Lernprozess, d.h. in Feedbackschleifen, organisiert. Darin gleichen sich individuelles und fachplanerisches Handeln. In beiden Fällen wird man

- Ausgangsbedingungen des Handelns identifizieren und reflektieren,
- verfügbare Ressourcen abschätzen,
- Szenarien zur Verringerung der Differenz vom IST- und dem zu definierenden SOLL-Zustand erstellen,
- Aufgrund von Wirkungsannahmen eine begründete Auswahl zwischen den verfügbaren Handlungsoptionen treffen,
- den Handlungserfolg abschätzen und
- dieses Feedback zur Basis einer neuen Analyse unter zwischenzeitlich veränderten Ausgangsbedingungen machen.

In solchen Lernschleifen muss dabei unterschieden werden zwischen (vom Handelnden) nicht oder nur wenig beeinflussbaren Kontextbedingungen und eigener

Wirkmächtigkeit: „Was liegt in meinem bzw. unserem Einflussbereich, was nicht?“ Alle Entscheidungen beruhen auf Zuschreibungsprozessen der Akteure. Dies ist deshalb wichtig zu betonen, weil gerade komplexe Probleme, wie etwa Kinderarmut, durch nichtlineare Wechselwirkungen („Armutsspiralen“) mehrerer Faktoren bedingt sind und sich einfachen Kausalzuschreibungen nicht fügen. Damit kommt es häufig zu der paradoxen Situation, dass die Akteure ihre Maßnahmen quasi ins „Leere“ hinein planen müssen und keine zum Lernen notwendigen, Feedbacks erhalten (z.B. durch verändertes Verhalten von Adressat\*innengruppen oder veränderte Lebensbedingungen).

Um diese „Lernblockade“ aufzulösen, braucht es zweierlei: Erstens müssen Maßnahmen auf kommunal erreichbare und abschätzbare Wirkungsannahmen fokussiert werden – dazu gehören zum Beispiel nicht die Abschaffung von Kinderarmut oder die Herstellung von Bildungsgerechtigkeit, sehr wohl aber die Erhöhung der Ausschöpfungsquote der bereitstehenden Mittel aus dem „Bildungs- und Teilhabepaket“ (BuT) bei den Anspruchsberechtigten. Zweitens sollten sich die Wirkungen idealerweise gegenseitig verstärken. So könnte die Einrichtung eines Clearing- und Lotsensystems an Regeleinrichtungen wie Kitas, Familienzentren und Schulen zugleich zur Vermittlung in die BuT-Inanspruchnahme wie auch in Maßnahmen der Gesundheitsförderung genutzt werden, etwa indem die vermittelten Vereinsaktivitäten gesundheitsfördernde Elemente integrieren. Derartige Querverbindungen zwischen Maßnahmen sollten Bestandteil eines kommunalen Handlungskonzepts sein –

wer auch immer Menschen in benachteiligten Lebenslagen mit seinen Maßnahmen erreicht, sollte diesen Kontakt nutzen, um auch die Vermittlung in andere Förder- und Hilfesysteme bzw. Angebote anzuregen.

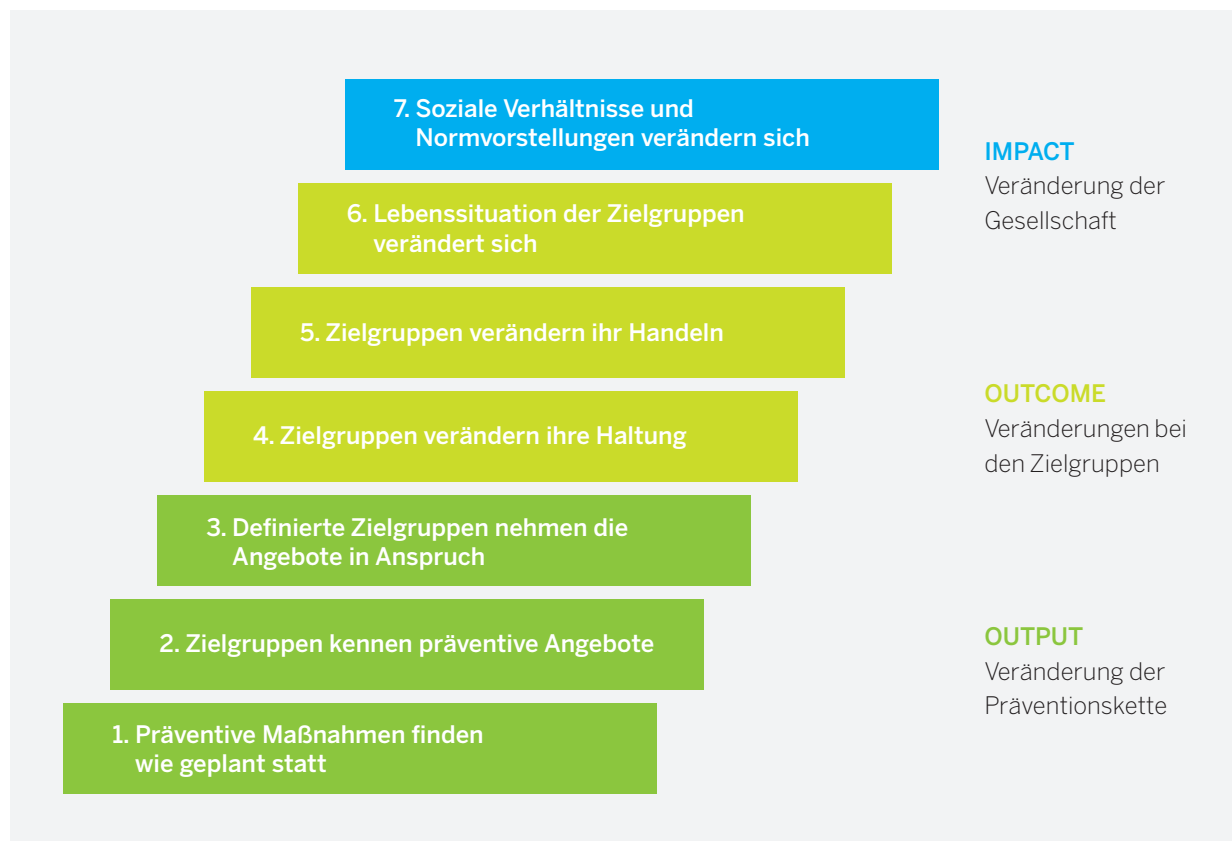
Zur Feedbackkultur gehört es (mit der Zustimmung der Adressat\*innen), nachzuverfolgen, ob die Weitervermittlung in andere Hilfe- und Fördersysteme erfolgreich war. Soll dies gelingen, sind die Beteiligung und der wertschätzende Umgang mit den Adressat\*innen dafür das A und O. Dies macht Beteiligung zur Gelingensbedingung einer Feedbackkultur, die Commitment und Lernen zugleich ermöglicht.

Dieser dialogische Ansatz garantiert für sich genommen aber noch keine Rationalität. Schließlich könnten sich auch alle Akteure wechselseitig in ihren Vorurteilen bestätigen. Es bedarf daher zusätzlich einer intensiveren analytischen Auseinandersetzung mit dem zugrunde gelegten Wirkungsverständnis.

### Nutzen und Grenzen des herkömmlichen Wirkungsverständnisses

Statistische Wechselbeziehungen, die analytisch belastbar sind und aus denen sich ein kausaler Zusammenhang ableiten ließe, sind im Handlungsfeld kommunaler Präventionsketten eher die (seltene) Ausnahme: Somit ist Wirkungsmessung vor allem im Bereich der Primärprävention weithin eine Illusion – dies gilt sowohl für fachliche als auch für fiskalische Zusammenhänge. Der Einfluss von Präventionsmaßnahmen auf die alltägliche Lebensführung von Teilnehmenden sowie auf die Verhältnisse, in denen sie leben, ist zu diffus und wohl auch zu begrenzt, als dass sich eindeutige Effekte herausarbeiten ließen.

### Die Wirkungsleiter



„Wirkung“ wird üblicherweise über Maßnahmeneffekte auf Zielgruppen und gesellschaftlich bedingte Lebenslagen definiert. Die Bereitstellung maßnahmenermöglichender Ressourcen (Input) und die Maßnahmendurchführung selbst (Output) gelten im Kausalschema demgegenüber als „Ursache“.

In der kommunalen Praxis sollen mit den knappen zur Verfügung stehenden Ressourcen vorzugsweise jene Adressat\*innengruppen erreicht werden, die von der Förderung mutmaßlich am meisten profitieren würden. Als „Präventionsparadoxon“ wird das Phänomen bezeichnet, dass genau dies oft nur schlecht gelingt. Nach dem Matthäus-Prinzip („Wer hat, dem wird gegeben“) profitieren vielmehr auch von solchen Maßnahmen häufig eher die Mittelschichten, da sie über ein besseres Wissensmanagement verfügen (und daher überhaupt von den Angeboten erfahren), einer gezielten Förderung in Settings ohnehin aufgeschlossen gegenüberstehen und Lernerfolge gut in die alltägliche Lebensführung integrieren können. Die Frage, ob mit den Präventionsmaßnahmen auch tatsächlich die fokussierte Adressat\*innengruppe im gewünschten Maße erreicht wird, kann daher für Fachkräfte, Einrichtungen und Träger durchaus unangenehm sein, zumal ihre eigene Mittelschichtorientierung für die mangelnde Erreichung der in den Blick gefassten Adressat\*innengruppen mitverantwortlich sein kann. Die Wirkungsleiter fokussiert sich auf eine entsprechend klare Zielorientierung und die damit gegebenen Herausforderungen. In dieser „disziplinierenden“ Funktion ist sie auch bei der intendierten Revision des Wirkungsbegriffs nach wie vor von Bedeutung, was vor allem für primärpräventive Angebote gilt: „Wird unsere Maßnahme von jenen Adressat\*innen in Anspruch genommen, für die sie vornehmlich gedacht ist? Inwieweit werden die Angebotsziele bei den Teilnehmenden erreicht? Und wie wollen wir (z.B. durch die gleichsinnige Orientierung unterschiedlicher Maßnahmen) sicherstellen, dass die Erträge auch nachhaltig auf die alltägliche Lebensführung einwirken?“

Wie bei jedem Modell gibt es allerdings auch in dem hier angesprochenen Zusammenhang Grenzen der

Anwendbarkeit. Analytisch betrachtet können nämlich nur Input und Output von Maßnahmen zuverlässig bestimmt werden, während Kausalannahmen zwischen Output einerseits und Outcome andererseits meist spekulativ bleiben und sich bestenfalls plausibel darstellen lassen. Auf der Ebene des Impacts lässt sich dann selbst diese Plausibilität kaum noch herstellen. Veränderungen gesellschaftlicher Verhältnisse und Normen werden durch so viele Faktoren beeinflusst, dass der diesbezügliche Einfluss von Präventionsmaßnahmen kaum zuverlässig abschätzbar ist. Eine gezielte Beeinflussung dieser verhältnispräventiven Ebene wird nur durch ein ganzes Arrangement gleichsinnig wirkender Maßnahmen im Kontext eines kommunalen, sozialräumlichen bzw. themenzentrierten Handlungskonzepts möglich. Eine gut vernetzte kommunale Präventionskette ist nichts anderes als eine Gelegenheitsstruktur, um dieses gemeinsame und gleichsinnige Wirken („Collective Impact“) zu ermöglichen. Erst die erstellten und umgesetzten kommunalen Handlungskonzepte in ihrer Gesamtheit sind es dann, die den als „Wirkung“ definierten Unterschied auf den Ebenen von Outcome und Impact ausmachen können, nicht jedoch einzelne Präventionsmaßnahmen.

Herkömmliche Ansätze von Wirkungsmessung treffen diese Pointe häufig nicht, zumal viele Aktivitäten im Rahmen der Präventionskette keinen direkten Adressat\*innenbezug haben:

- Die Frage, inwiefern sich das kommunale Agenda-setting auch im Umfang der für Prävention bereitgestellten Ressourcen fiskalisch wirksam niederschlägt, kann nicht an einzelnen Haushaltsposten (etwa für Familienbildung oder Jugendarbeit) abgelesen werden. Grund dafür ist, dass der verhältnispräventive Ansatz stark auf die Veränderung der Regeleinrichtungen, also der Grundversorgung, abzielt.
- Die Ausrüstung des Netzwerks mit Gremien, Verfahrensabläufen, Zielen und Handlungskonzepten lässt sich ebenfalls nur schwer in ihrer Effektivität und Effizienz analysieren; zumeist beziehen sich



Evaluationen daher nur auf das Zufriedenheitsmaß der Stakeholder. Diese könnten aber auch mit zu wenig zufrieden sein bzw. bei hoher Anspruchshaltung die Zufriedenheit zurückhaltender bewerten, obwohl vielleicht vieles bereits erreicht wurde.

- Insoweit dann aber unmittelbar Angebote und Maßnahmen im Fokus stehen, lässt sich zwar deren Output (z.B. per Bestimmung der Zahl der Maßnahmen und Teilnehmenden) bestimmen, beim erzielten Nutzen (Outcome) wird man aber häufig wieder auf Einschätzungen von Fachkräften und Teilnehmenden verwiesen sein. Inwieweit tatsächlich eine Veränderung von Biografien und Lebenslagen erreicht wurde, liegt meist außerhalb des Bereichs der Wirkungsmessung, zumal bei primärpräventiven Maßnahmen längere biografische Zeithorizonte zu beobachten wären.
- Ein weiteres Problem der Wirkungsmessung von Primärprävention besteht darin, dass der vorzubeugende unerwünschte Zustand auch ohne Maßnahmen bei der überwiegenden Zahl der Teilnehmenden nicht eingetreten wäre.

Neben prinzipiellen und methodologischen Grenzen herkömmlicher Wirkungsmessung schichten sich finanzielle Hürden auf – viele Angebote und Maßnahmen sind zu kurz befristet und vom Ressourcenumfang her zu begrenzt, um aufwendig evaluiert werden zu können. Dennoch wurden Anstrengungen unternommen, auf der Basis der Bewertung von Konzeptqualität, fokussierten Schutz- und Risikofaktoren sowie vorliegenden Evaluationen nachweisen Präventionsprogramme zu bewerten.

Wie aber lässt sich darüber hinaus der Vielschichtigkeit von Wirkung im Feld von Primär- und Verhältnisprävention begegnen?

### **Gemeinsames Wirken als Neuansatz**

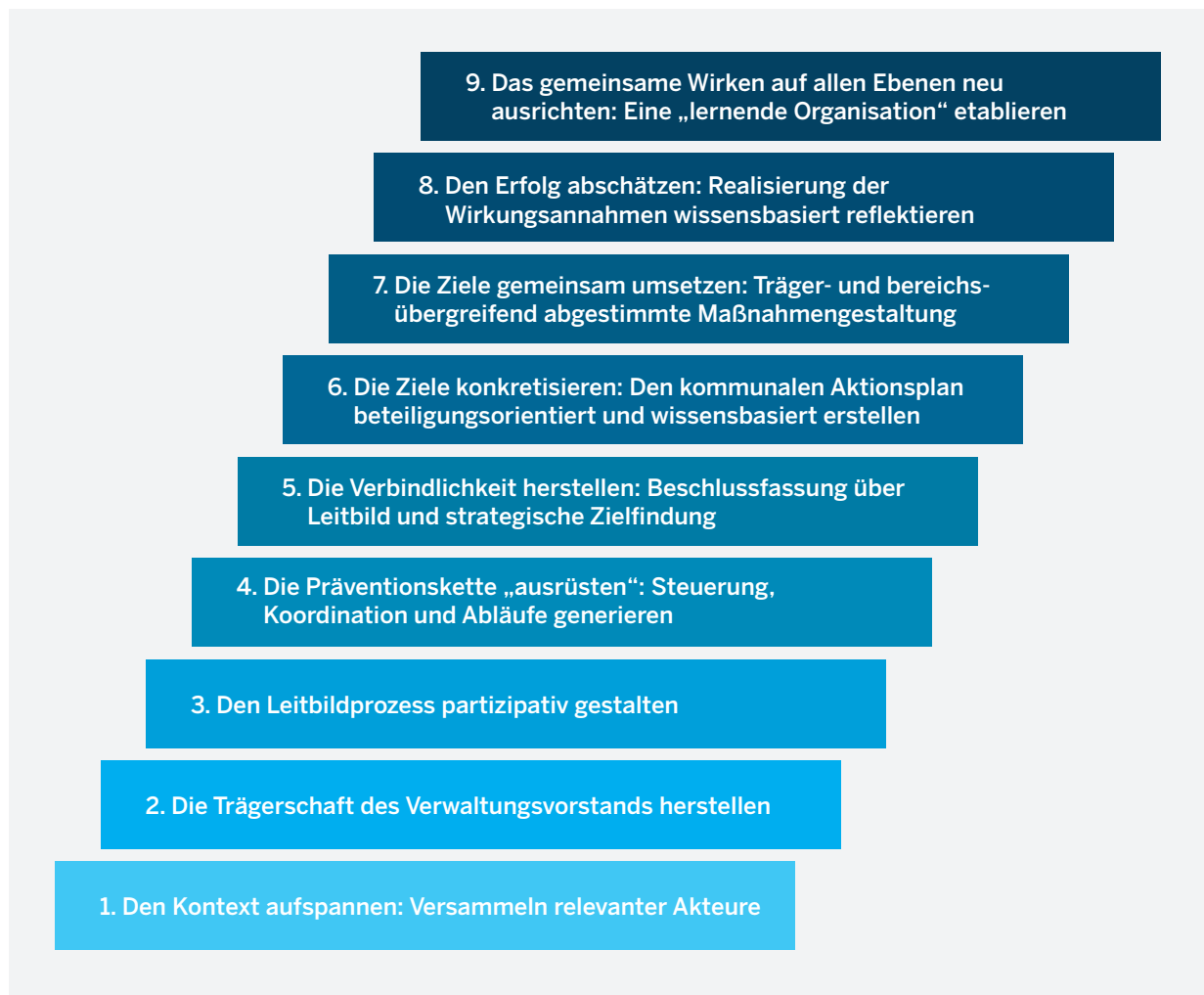
Um Lebensverhältnisse und gesellschaftliche Normen (z.B. in Richtung Kinder- und Familienfreundlichkeit) zu ändern, benötigt man – ganz besonders im Bereich

der Primärprävention – Hartnäckigkeit und einen langen Atem. Um der Vernetzungspraxis vor Ort einen tiefen Sinn zu verleihen, sie am Leben zu erhalten und ressourcenrelevante kommunale Entscheidungen zu erzielen, muss Wirkung immer wieder durch teilschrittbezogenes Feedback sichtbar gemacht werden. Selbstwirksamkeit kann so auf allen Handlungs- und Entscheidungsebenen erlebbar werden und/oder bleiben! Das Dilemma ist dabei oftmals, dass die zur Schaffung entsprechender „Quick-Wins“ ins Leben gerufenen „Leuchtturmprojekte“ aufgrund nur kurzfristig verfügbarer Sonderfördermittel oder besonders guter Ausgangslagen nicht hinreichend auf die nachhaltige Gestaltung eines „gemeinsamen Wirkens“ einzahlen und mittlerweile als „Projektitis“ auch auf politischer Ebene zunehmend delegitimiert werden. Kurzfristig erlebbare Wirkung sollte daher mit Fokus auf dem Aufbau nachhaltiger Lösungen definiert werden. Genau dies ist die Pointe des Präventionskettenansatzes. Die Aufwertung des Präventionsthemas auf der kommunalpolitischen Agenda, die Ingangsetzung eines vernetzten Planens und Handelns und die beteiligungsorientierte Umsetzung von Maßnahmen und Angeboten bezeichnen in sich selbst ein wirkungsorientiertes Handeln, dessen Effektivität und Effizienz in einer engmaschig zu gestaltenden kommunalen Feedbackkultur abgeschätzt werden kann. Nur so entstehen Lernen und Commitment in einer sinnfokussierten und auf Gleichsinnigkeit ausgerichteten Weise. Dies ist keine bloße Vorbedingung von Wirkung (im eingeschränkten Sinne der Erzielung gewünschter unmittelbarer Effekte auf den Ebenen von Adressat\*innengruppen und Lebenslagen), sondern eine direkte Veränderung des kommunalen Gemeinwesens.

Mit diesem Perspektivwechsel auf die kommunale Umsetzung eines „gemeinsamen Wirkens“ ergibt sich ein erweitertes Wirkungsverständnis, das sich wie folgt abbilden lässt:

„Gemeinsam wirken“ kann als Gestaltungsphilosophie kommunaler Präventionsketten nur gelingen, wenn das Gemeinsame auch bis in die konkrete Maßnahmenumsetzung hinein lebendig bleibt. Dies ist etwas anderes

## Gemeinsam wirken!



als Ziele im Rahmen eines Projektmanagements „kleinzuarbeiten“ und dann getrennt voneinander umzusetzen. Oftmals stehen am operativen Ende von Zielkaskaden Maßnahmen und Projekte, die auch ohne Präventionskette in gleicher Weise stattgefunden hätten oder haben – sie werden einfach den entsprechenden Teilzielen und Meilensteinen zugeordnet. Dies kann seinen Sinn darin haben, den Präventionskettenansatz politisch zu legitimieren oder ein Maß an Vernetzung

und gemeinsamer Planung zu suggerieren, das es in der Fachpraxis so gar nicht gibt. Auf das Ziel eines gemeinsamen Wirkens zählt dies aber nicht ein.

Zum Aufbau eines Netzwerks des „Gemeinsamen Wirkens“ sind ambitioniertere Anstrengungen nötig, um Akteure aller Ebenen einzubeziehen sowie ihre Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk gemeinsam zu klären.

Belohnt werden die Anstrengungen letztlich durch eine veränderte, gemeinsam abgestimmte Maßnahmen- und Angebotsgestaltung. In der Praxis bedeutet dies zum Beispiel, ein verbindendes Lotsensystem zum Zweck der Senkung von Zugangsschwellen zu den Angeboten zu etablieren oder ganz generell ein übergreifendes Wissensmanagementsystem aufzubauen, das das organisationale Lernen nicht nur in der, sondern auch der gesamten Präventionskette ermöglicht. Die zentrale Voraussetzung eines solchen kollektiven Lernprozesses ist der Abgleich von Wirkungsannahmen und abgeschätzten Ergebnissen. Das gelingt konzeptionell auf der Basis einer grundlegenden Überarbeitung des Wirkungsverständnisses, ist also weit mehr als nur eine Addition und Synchronisierung verteilter, herkömmlich aufgefasster Wirkungsbeiträge.

### Erweitertes Wirkungsverständnis

Neben Feedbackkultur und gemeinsamer Sinnfokussierung steht die Ausrichtung auf komplexe Probleme und deren Bewältigung im Mittelpunkt eines gemeinsamen Wirkens. Die kommunalen Gestaltungsperspektiven können sich dabei nicht auf die gängigen Kausal- und Handlungsschemata der Komplexitätsreduktion stützen:

- Das Kausalschema isoliert einzelne Phänomene aus einer zusammenhängenden Realität und bringt sie in einen zeitlich geordneten Zusammenhang: „A ist die Wirkung von B“. „Komplexe Probleme“ wie z.B. Kinderarmut sind aber durch vielfache Interdependenzen (z.B. zwischen Wohnquartier, Familieneinkommen, Gesundheitszustand, Bildung, sozialer Teilhabe und psychosozialer Versorgung) gekennzeichnet. Dabei treten nichtlineare Wechselwirkungen auf und verdichten sich zu „Armutspiralen“, die schnell das „Henne-Ei-Problem“ aufwerfen und nur durch das gleichsinnige Wirken vieler Maßnahmen zu durchbrechen sind.
- Das Handlungsschema beruht auf der Unterstellung eines souveränen, mit Willensfreiheit ausgestatteten Akteurs, in unserem Fall der

politisch-demokratisch verfassten Kommune. Diese „programmiert“ demnach per Leitbild und Zielkaskade eine mit verbindlichen Strukturen und Abläufen ausgerüstete „Präventionskette“, lässt diese agieren, schaut sich dann die „Wirkungen“ an und befindet anschließend über Effizienz und Effektivität des Ressourceneinsatzes.

Dieses idealtypische Handlungsschema ist aber wenig dazu geeignet, kommunale Realitäten abzubilden oder anzuleiten. Denn die Präventionskette wird vor Ort auf vielen Ebenen gleichzeitig gestaltet. Die im Quartier agierenden Stakeholder warten nicht darauf, dass ihre Kommune ein Leitbild und eine Zielkaskade aufstellt und ein kleinräumiges Monitoring entwickelt. Das Rationalmodell einer „souveränen“ Top-down-Zielprogrammierung wird vielmehr durch im „Gegenstromprinzip“ (Schubert 2015, S. 20) Bottom-up verlaufende Aktivitäten und Strukturierungen teils ergänzt, teils aber auch konterkariert. Die Präventionskette ist dann das Gesamtergebnis aller Prozesse auf den unterschiedlichen Gestaltungsebenen.

Die Präventionskette ist also kein „Instrument“, mit dem Institutionen vereint auf „Zielgruppen“ einwirken. Sie berücksichtigt u.a. auch Fachkräftewissen und Adressat\*innenperspektiven im Kontext der Bewältigung ungleicher Lebenslagen und Biografien, was direkte Folgen sowohl für die Aufstellung eines sachlich angemessenen Fach- und Finanzcontrollings als auch für die Fixierung von Kriterien und Maßstäben der politischen Legitimation zur Fortschreibung des Ressourceneinsatzes hat. Das Steuerungs-, Management- und Wirkungsverständnis wäre in diesem Sinne zu reformulieren.

Die Präventionskette als kommunales Gemeingut ist ein kulturelles Projekt, das nur so lange existiert, wie es sinnfokussiert gelebt und im gleichsinnigen Wirken reproduziert wird. Die Unterstützung gelingenden Aufwachsens als Auftrag kommunaler Daseinsvorsorge fungiert dabei als (nicht weiter hinterfragbare) normative Grundlage von Prävention.

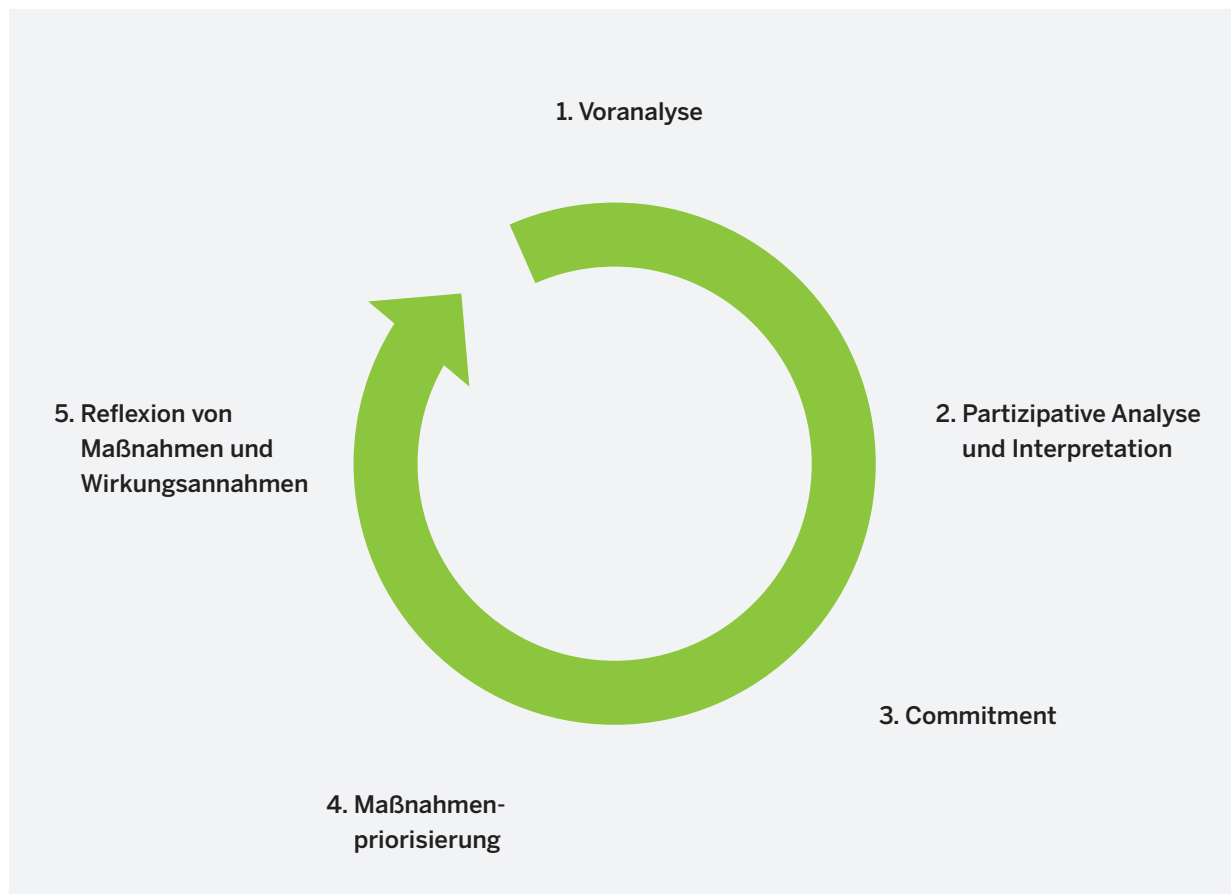
# WISSENSBASIERTES HANDELN

## Präventionsstandards

- Entwicklung eines intersektoralen, schlüssigen Konzepts zur Datengewinnung
- Aufbereitung der Daten zur bereichsübergreifenden Nutzung in angemessener Auflösung
- Diskussion der datenbasierten Voranalyse im Rahmen einer partizipativen Analyse
- Kontinuierliche, reflexive Überprüfung von Wirkungsannahmen unter Berücksichtigung der Veränderung von Kontextbedingungen

Es bedeutet also zum einen, vorhandenes (aber häufig verteilt und fragmentiert vorliegendes) Wissen für präventive Handlungskonzepte nutzbar zu machen, also „Wissen im System zu heben“. Zum anderen soll durch eben diese Bündelung und Verknüpfung neues Wissen generiert werden (z.B. durch die Zusammenführung verschiedener Datenquellen in Formaten wie Geoinformationssystemen und Monitorings).

Wissensbasiert handeln meint, Handlungsentscheidungen auf einer möglichst breiten Informationsbasis zu treffen.



Vor allem aber entsteht neues Wissen durch das Aufspannen eines Kontextes im Dialog von Politik, Fachplanung, Fachkräften und jenen Adressat\*innen, die am Prozess partizipieren können. Die Akteure versammeln sich zu einer Interpretationsgemeinschaft, die sich durch multiperspektivische Zusammenführung von Datenbeständen, Fachkräftewissen und Adressat\*innenperspektiven auf tragfähige Wirkungsannahmen (als Basis einer gemeinsamen Ausarbeitung von Handlungskonzepten) fokussieren. Es geht um die Gestaltung eines transparenten und nachvollziehbaren Prozesses auf einer möglichst breiten Wissensbasis. So wird es leichter, aus Fehlern zu lernen und zu breit getragenen Handlungskonzepten zu gelangen.

Die Abbildung (S.52) zeigt die Schrittfolge wissensbasierten Handelns. Maßgeblich trug die Konzeptentwicklung der „Koordinierungsstelle Kommunale Prävention“ der Stadt Gelsenkirchen, die seit 2017 mit fachlicher Unterstützung der „PHINEO gAG“ und der „Servicestelle Prävention“ im Modellraum „Schalke Nord“ betrieben wird, zu dieser Weiterentwicklung bei. In der o.g. Entwicklungsgruppe fungierte das Projekt „Schalke Nord“ als „Entwicklungslabor“, dessen zwischenzeitliche Erträge in diesem Qualitätsrahmen bereits eingearbeitet sind. Die entsprechende Konzeptentwicklung war zum Zeitpunkt der Drucklegung noch nicht vollständig abgeschlossen.

Im **ersten Schritt** geht es darum, auf der Fachplanungsebene eine **Voranalyse** durchzuführen, die Herausforderungen für das kommunale Handeln identifiziert. In diesem Zuge werden Unterschiede in den Bedingungen des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen deutlich, die es zukünftig zu reduzieren gilt. Dazu ist es zielführend, die in unterschiedlichen kommunalen Detailplanungen erhobenen relevanten Daten (z.B. Jugendhilfe-, Schulentwicklungs-, Sozial- und Stadtplanung) sowie Berichtssysteme (z.B. Gesundheits- und Bildungsberichterstattung) zusammenzuführen. Nach Möglichkeit sollten diese Daten kleinräumig und themenfeldorientiert in einem kommunalen Präventionsmonitoring verdichtet und visualisiert werden.

#### Mögliche sozialstatistische Daten zur Beschreibung der Aufwuchsbedingungen:

- Sozialgeldquote (gesondert für jüngere Kinder),
- Anteil der Inanspruchnahme von Leistungen des „Bildungs- und Teilhabepakets“ (BuT)
- Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchung (z.B. Adipositas, Visuomotorik)
- Kita-Eintrittsalter (U3 vs. U4)
- Schulempfehlungen (speziell: Hauptschule und Gymnasium)
- Wohndauer in einem Quartier unter drei Jahren
- Mitgliedschaft im Sportverein
- ...

Auf dieser Grundlage lassen sich dann prioritäre Themenfelder und Gebietskulissen identifizieren, die sich an der Präventionsleitlinie „Ungleiches ungleich behandeln“ ausrichten. Somit können entsprechende strategische Ziele fokussiert und begründet werden. Wichtig ist dabei, nicht (ungezielt) alles zu erheben, was möglich wäre. Stattdessen sollte ein überschaubares Set an Indikatoren genutzt werden, das für die jeweilige Kommune handlungsrelevant und langfristig beeinflussbar ist. Die Datengewinnung ist somit zuerst an inhaltlichen Zielsetzungen und nicht allein an der Datenverfügbarkeit auszurichten.

Einige der genannten Datenquellen sind prozessbezogener Natur, d.h. die Daten wurden nicht zum Zweck wissenschaftlicher Auswertungen oder für die Amtsstatistik gesammelt (Beispiele: Schuleingangsuntersuchung, die für das einzelne Kind gedacht ist; Mitgliederstatistik von Sportvereinen) und entsprechen daher nicht zwingend wissenschaftlichen Gütekriterien. Generell sollten solche, aber auch **(sozial-)statistische Daten** vor allem zur Erarbeitung eines groben Überblicks genutzt werden. Sie taugen weniger zum Zweck der Wirkungsanalyse, da die Veränderung der Datenwerte durch vielfältige gesellschaftliche Entwicklungen bedingt ist und mögliche Präventionswirkungen dadurch überformt werden.

Mithilfe der aussagekräftigen Verknüpfung dieser und weiterer (z.B. aus der SGB-VIII-Statistik resultierende) sozialstatistischer Datenquellen werden Belastungslagen und Teilhabechancen der Kinder und Jugendlichen erkennbar und lassen sich auf Karten kleinräumig bzw. einrichtungsscharf („georeferenziert“) abbilden. Dies kann mit anderen, nicht auf Individualdaten basierenden Quellen (z.B. zur Lärmbelastung und zum Anteil an versiegelten Flächen) angereichert werden, um auf diese Weise Kontextbedingungen wie z.B. die Belastung von Wohnquartieren mit einzubeziehen.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass Kennzahlen Informationen dazu liefern, wo ein Problem und damit Handlungsbedarf bestehen könnte, aber nicht, wie das Problem gelöst und Handlungsschritte umgesetzt werden können. Um dazu belastbares Wissen zu erhalten, ist ein entsprechender Interpretationsschritt erforderlich.

Dies erfolgt in einem **zweiten Schritt** als **partizipative Analyse und Interpretation** per Einbeziehung des Wissens und der fachlichen Perspektive relevanter Akteure im jeweiligen Themenfeld. So formt sich ein genaueres Bild von den unterschiedlichen Lebenssituationen der Kinder und Jugendlichen vor Ort. Das Ergebnis kann von der Fachplanungsebene z.B. im Rahmen von Strategieworkshops, Fokusgruppen und

Qualitätszirkeln genutzt werden und sollte – jenseits des Einbezugs spezieller Expertise – auch die Quartiersbevölkerung bzw. die jeweils angesprochenen Adressat\*innengruppen einbeziehen.

An dieser Stelle kann es außerdem sinnvoll sein, übertragbares Wissen aus anderen Zusammenhängen, wie z.B. wissenschaftlichen Studien, heranzuziehen, um kommunale Befunde einordnen und gewichten zu können.

Es muss zudem eine Informationsbasis geschaffen werden, auf der Grundlage die bereits vorhandene präventive Angebotslandschaft und deren Inanspruchnahme analysiert werden können. In größeren Städten umfasst die Präventionskette leicht mehrere hundert Angebote und eine mittlere zweistellige Zahl präventionsrelevanter Netzwerke. Übersicht und Transparenz zu schaffen, ist daher eine besondere Herausforderung. Gerade in den bevölkerungsreichen Städten, Kreisen und Gemeinden in Nordrhein-Westfalen kann dies nur noch durch professionell betriebene Datenerfassung gewährleistet werden.

Die Zusammenführung der Ergebnisse aus Voranalyse und partizipativer Analyse (unter Berücksichtigung der vorhandenen Infrastruktur) wird in einem **dritten Schritt** von der Fachplanung an die vorgesehenen Umsetzungsakteure mit dem Ziel der kommunikativen Validierung rückgemeldet und ggf. modifiziert. Auf dieser Wissensbasis werden dann (z.B. im Rahmen einer Stadtteilkonferenz) tragfähige Vereinbarungen zum weiteren Strategieprozess, zu Zielen und Handlungsfeldern getroffen, also **„Commitment“** hergestellt.

In einem **vierten Schritt** werden von der Fachplanung Vorschläge zur Entwicklung von Maßnahmen gesammelt und möglicherweise bereits aktivierende Impulsprojekte zur Erzielung von „Quick-Wins“ durchgeführt. In dieser Entwicklungsphase erfolgt die **Maßnahmenpriorisierung**. Als Basis dazu dienen Wirkungsannahmen, die im vorangegangenen Beteiligungsprozess entstanden, modifiziert oder geschärft wurden: Wie lässt sich mit den vorhandenen Ressour-

cen der höchste Effekt in Richtung gelingendes Aufwachsen erzielen? Neben dieser Wirkungsabschätzung erfolgt zudem eine Machbarkeitseinschätzung, etwa im Hinblick auf die benötigten Ressourcen und die zu berücksichtigenden Ressort- und Bereichszuständigkeiten.

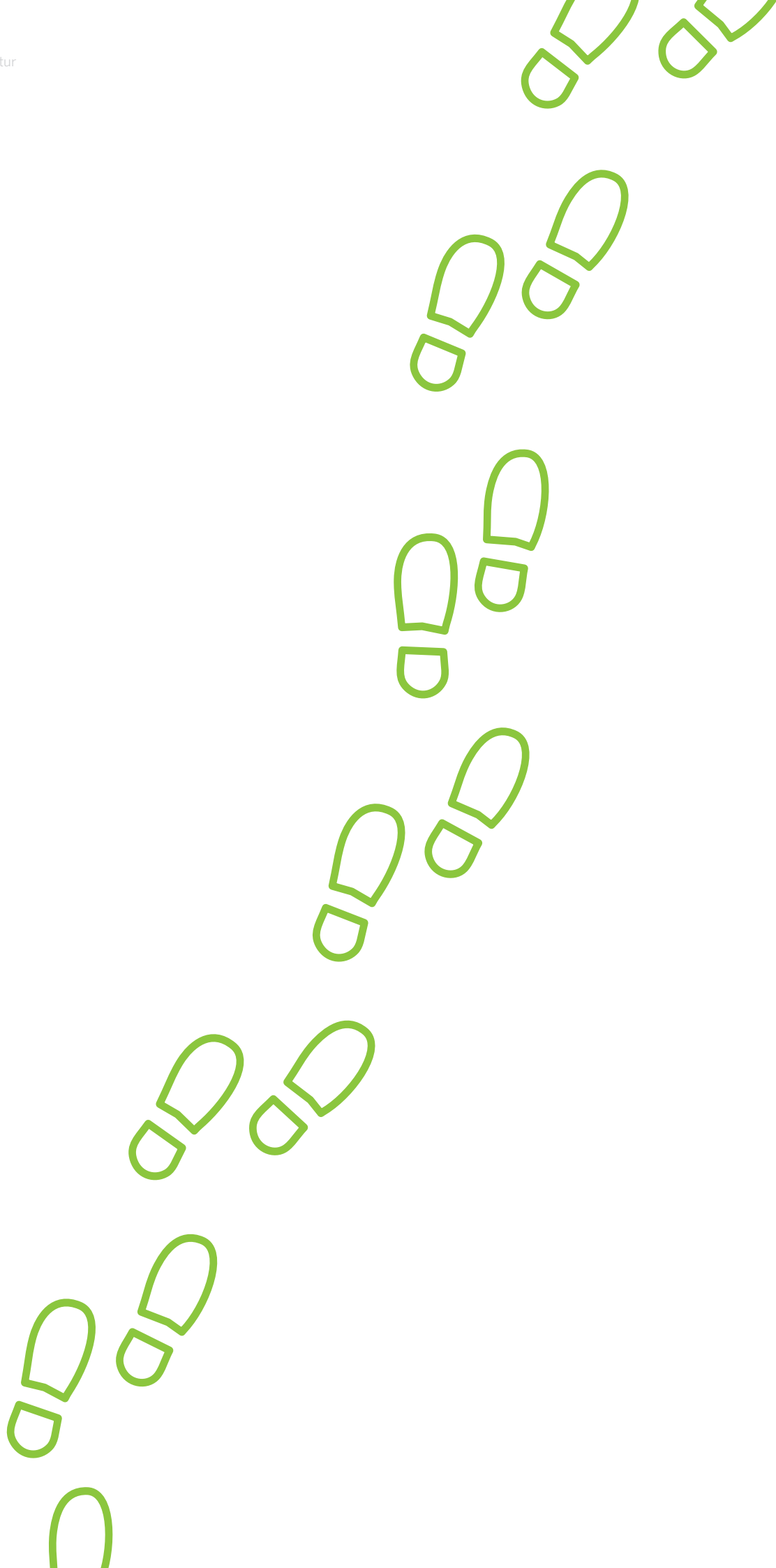
Ab diesem Zeitpunkt erfolgt im **fünften Schritt** eine kontinuierliche **Reflexion von Maßnahmen** und damit verknüpften **Wirkungsannahmen** im aktiven Dialog von Fachplanung, Fachkräften und Adressat\*innen. Diese Feedbackkultur unterscheidet wissensbasiertes Handeln kategorial von Wirkungsüberprüfungen nach Abschluss der jeweiligen Maßnahmen: Wirkung wird in der hier vorgestellten Schrittfolge prozessorientiert und dialogisch ermittelt.

Damit ein so gestalteter, gemeinsamer Prozess funktionieren kann, bedarf es eines Kulturwandels in öffentlichen Verwaltungen und bei freien Trägern. Controlling und Evaluation sind derzeit oft angstbesetzte Instrumente. Wird bei einer Maßnahme eine nur geringe Wirkung festgestellt, entsteht bei den betroffenen Trägern und Einrichtungen umgehend die Sorge um den weiteren Fluss von Fördergeldern – und in der Folge um die Arbeitsplätze der Fachkräfte. Gleichzeitig geraten die Kommunalverwaltungen unter Legitimationsdruck, wenn (vermeintlich) offenkundig wird, dass mit öffentlichen Geldern geförderte Maßnahmen ihr Ziel verfehlen. Im Präventionsnetzwerk gefordert ist aber eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit mit der Perspektive des „Gemeinsam Besserwerdens“ im Sinne einer bereichs- und trägerübergreifenden Qualitätsentwicklung.

Durch Fehlerfreundlichkeit kann auch die Datenlage verbessert werden: Träger und Einrichtungen verfügen i.d.R. selbst über prozessbezogene Daten, etwa hinsichtlich der Inanspruchnahme konkreter Angebote, Elternbeteiligung und anderer in puncto „Überprüfung von Wirkungsannahmen“ relevanter Faktoren. Häufig existieren trägerspezifische (Selbst-)Evaluations- und Reportingsysteme, die aber z.B. aus Angst vor Mittel-

kürzungen bei Wirksamkeitsdefiziten und aus Imagegründen nicht transparent gemacht werden. Eine vertrauensvolle Kooperation aller beteiligten Ämter, Träger und Einrichtungen kann es ermöglichen, an verlässliche Zahlen zu kommen. Ohne eine Kultur des Vertrauens werden bei Trägern und Einrichtungen abgefragte Daten vornehmlich unter Legitimationszwecken generiert und sind dann für Weiterentwicklungsprozesse häufig ungeeignet.

Mit diesem Ablaufmodell wird der Ansatz wissensbasierten Handelns umrissen. Wichtig ist dabei, die gemeinsame Sinnfokussierung nicht aus dem Auge zu verlieren – der multiperspektivische Ansatz soll Planungs- und Umsetzungshandeln integrieren.





# LITERATUR

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Gemeinsam Wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit, Gütersloh 2/2016. Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/gemeinsam-wirken/> (letzter Abruf: 03.12.2019)

**Betz, Tanja (2008):** Ungleiche Kindheiten. Theoretische und empirische Analysen zur Sozialberichterstattung über Kinder. Weinheim/ München

**Bollig, Sabine/Kelle, Helga (2014):** Kinder als Akteure oder als Partizipanden von Praktiken? Zu den Herausforderungen für eine akteurszentrierte Kindheitssoziologie durch Praxistheorien. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation. Heft 34, S.263–279

**Gehne, Raimund et al. (2019):** Health in All Policies – Entwicklungen, Schwerpunkte und Umsetzungsstrategien für Deutschland, Online: <https://zukunftsforum-public-health.de/health-in-all-policies/> (letzter Abruf: 16.08.2019)

**Gomolla, Mechthild/Radtke, Frank-Olaf (2002):** Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Wiesbaden

**Helfrich, Silke/Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2014):** Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat (2. Auflage). Bielefeld. Online: [www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2835-7/commons/](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2835-7/commons/) (letzter Abruf: 03.12.2019)

**Kania, John/Kramer, Mark (2011):** Collective Impact, in: Stanford Social Innovation Review, S. 36-41.

**Klaußner, Stefan (2016):** Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden. Wiesbaden

**Mier, Harald (2019):** Das große Handbuch Organisation und Verwaltung in der Kita. Köln

**PHINEO gemeinnützige AG:** Kursbuch Wirkung. Berlin 5/2018.

**Schubert, Herbert (2015):** Impulse zur Netzwerkarbeit Frühe Hilfen. Online: [https://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user\\_upload/fruehehilfen.de/pdf/NZFH\\_Impulse\\_Netzwerk\\_Herbert\\_Schubert\\_160915.pdf](https://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/NZFH_Impulse_Netzwerk_Herbert_Schubert_160915.pdf) (letzter Abruf: 03.12.2019)

**Senge, Peter M. (2017):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. völlig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Stuttgart

**Sinek, Simon/Mead, David/Docker, Peter (2019):** Finde dein Warum. Der praktische Wegweiser zu deiner wahren Bestimmung. 3. Aufl. München

**Stolz, Heinz-Jürgen/Schütte, Johannes (2019):** Wirkungslogiken in kommunalen Präventionsketten – eine praxistheoretische Reflexion. In: Fischer, Jörg/Kosellek, Tobias: Netzwerke und Soziale Arbeit. 2. Aufl. Weinheim Basel

**Wienzek, T. (2014):** Boundary Spanner und Promotoren in Innovationskooperationen nichtforschungsintensiver KMU. München

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Servicestelle Prävention  
„Kommunale Präventionsketten Nordrhein-Westfalen“

**Träger der Servicestelle:**

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

**Geschäftsführender Vorstand:**

Ilona Heuchel

[www.kommunale-praeventionsketten.de](http://www.kommunale-praeventionsketten.de)

**Autor\*innen:**

Vera Deffte, Eva-Maria Frühling, Dr. Heinz-Jürgen Stolz

**Redaktion:**

Nina Boos

**Gestaltung:**

viertel – Agentur für Kommunikationsdesign GmbH  
Barthelstraße 64  
50823 Köln

**Fotocredits:**

Titelbild: Johnny Cohen/unsplash.com

Auflage: 1.500

Erscheinungsjahr: 2020

Nachdruck, auch auszugsweise,

nur mit Genehmigung





[www.kommunale-praeventionsketten.de](http://www.kommunale-praeventionsketten.de)

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

Stand: Dezember 2019