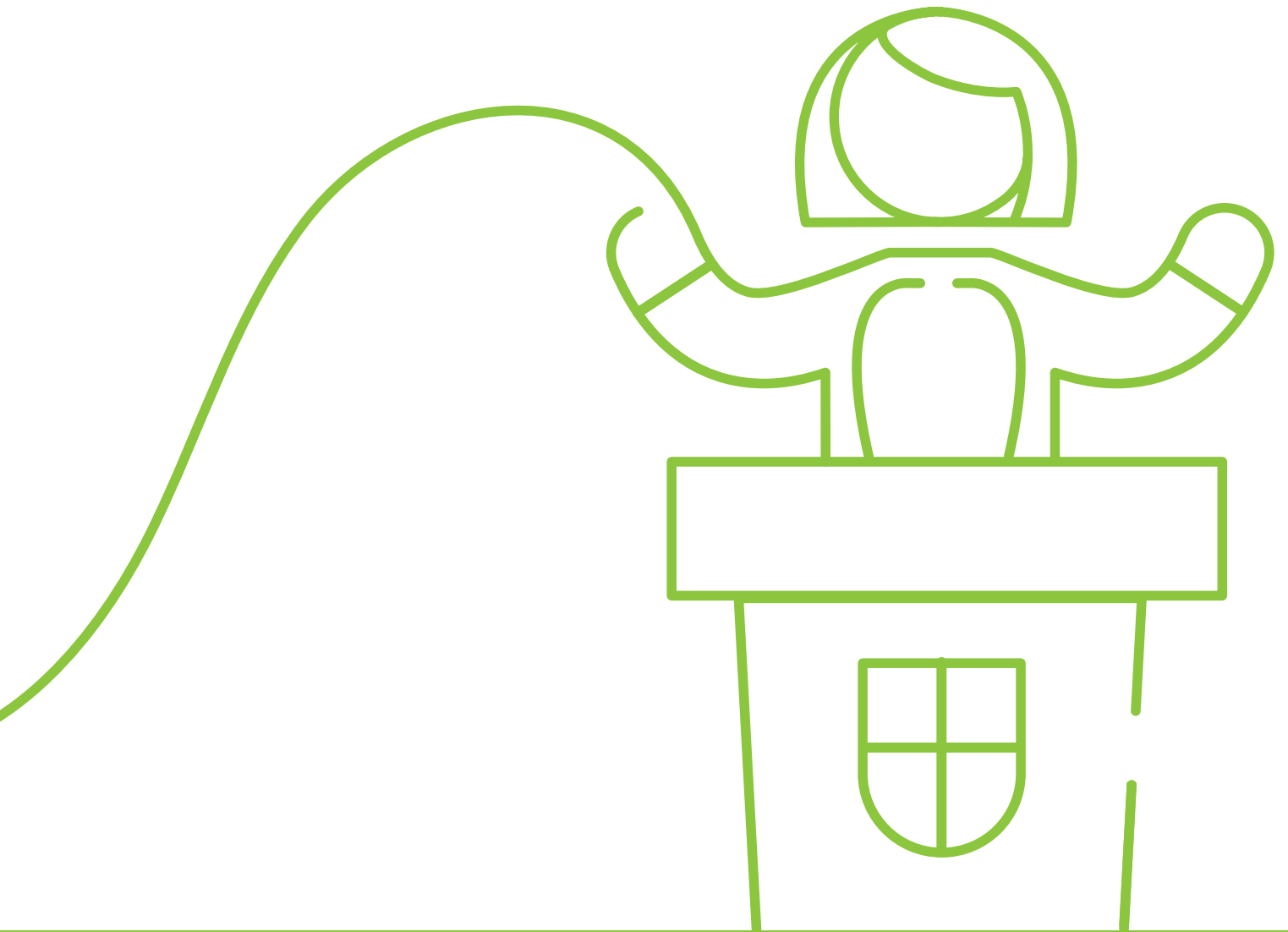




**Kommunale  
Präventionsketten**  
Nordrhein-Westfalen



# PRAXISHANDREICHUNG VERANSTALTUNGSFORMATE ZUR ENTWICKLUNG EINER GESAMTSTRATEGIE

---

Christin M. Jasper

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

| BertelsmannStiftung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen



## Einführung

Die Startchancen und Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen sind durch gesellschaftliche Ungleichheiten geprägt. In den Kommunen NRWs engagieren sich seit langer Zeit Akteure aus den unterschiedlichsten Bereichen, um wirksame Unterstützung dafür zu geben, allen Kindern und Jugendlichen ein chancengerechtes und gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen.

Auch wenn vor Ort bereits viel erreicht wurde, wird aus aktuellen Studien und Rückmeldungen der Praxis deutlich, dass noch immer ein Weiterentwicklungsbedarf dieser Anstrengungen besteht. Viele Kommunen ergreifen nun die Chance, die sich ihnen durch das **gemeinsame Wirken** („Collective Impact“) der verschiedenen institutionellen und persönlichen Beiträge bietet: Kindern, Jugendlichen und Familien durch aufeinander abgestimmte und passgenaue Angebote wirksame Unterstützung anbieten zu können.

Damit dieses gemeinsame Wirken überhaupt möglich wird, ist es notwendig, eine **bereichsübergreifende kommunale Gesamtstrategie** zu entwickeln. Der Aufbau und die strukturierte Umsetzung einer kommunalen Gesamtstrategie ist ein hoch anspruchsvoller Prozess, denn wer verzahnt arbeiten will, muss sich vernetzen, Routinen verändern, den eigenen Ressourceneinsatz mit anderen koordinieren und damit den Schritt von getrennten Zuständigkeiten zur professions- und bereichsübergreifenden Verantwortungsgemeinschaft gehen. Eine wesentliche Voraussetzung für die nachhaltige Veränderung von Denk- und Handlungsweisen in Kommune ist die **Versammlung des Gemeinwesens**, das sich zu

diesem gemeinsamen Vorhaben bekennt. Doch Veränderung kann nur dann entstehen, wenn alle Beteiligten auch wirklich bereit sind, sich und ihre individuellen Vorgänge kritisch zu reflektieren und Veränderungen auch tatsächlich durchzuführen. Das Entstehen bzw. Festigen einer gewissen Vertrauensbasis und das Lebendigwerden (und später -bleiben) einer verbindenden Vision, eines **gemeinsamen handlungsleitenden Sinns**, sind essenzielle Grundlagen für das Vorhaben.

Das Versammeln aller präventionsrelevanten Bereiche der Kommune sollte zu Beginn der Entwicklung einer gemeinsamen kommunalen Gesamtstrategie im Rahmen einer Auftaktveranstaltung und später dann als regelmäßige Zwischenbilanzveranstaltungen stattfinden. Als strategisches Prozesselement im Qualitätskreislauf zum Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie gelingenden AufwachSENS **wird dieses Veranstaltungsformat auf Leitungsebene dann zum Bezugspunkt**, von dem ausgehend die Ausrüstung der Präventionskette über die Leitbild- und Zielentwicklung erfolgen kann.

## Zum Instrument

Das vorliegende Planungsinstrument unterstützt Kommunen dabei, ein entsprechendes strategisches Veranstaltungskonzept im Rahmen ihrer Gesamtstrategie zu entwickeln. Aufgrund der Bedeutsamkeit und hohen Anforderungen an solche Art Veranstaltungen wird durch das Instrument ein differenziertes Vorgehen in einer systematischen Schrittfolge angeregt.

Das Instrument besteht aus einem Prozessdiagramm und einem Leitfaden:

- Das **Diagramm** gibt einen Überblick darüber, aus welchen Schritten die systematische Planung eines Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshops besteht und welche Aufgaben innerhalb der Schritte wesentlich sind.
- Der **Leitfaden** bietet für jeden Planungsschritt eine Frageführung, über die eine dezidierte Veranstaltungsentwicklung und ein systematisches Vorgehen angeregt werden. Das Prinzip der Selbstähnlichkeit nutzend, wird in den Planungsschritten die Sinnfokussierung immer wieder herangezogen, um Rückbezüge auf den Sinn und Zweck der Planung anzuregen.
- Weiterhin setzt dieses Planungsinstrument auf das Prinzip der Explikation: Alles, was explizit ausgesprochen, aufgeschrieben und geregelt wird, erleichtert und entlastet die spätere (Zusammen-)Arbeit. Zudem wird im Leitfaden von vornherein auf das Gestaltungsprinzip der gemeinsamen Verantwortung gesetzt, indem kontinuierlich auf die Notwendigkeit von gemeinsamen Absprachen, Abstimmungen und zu verteilenden Aufgaben verwiesen wird.

Im Anschluss an die Reflexionsfragen finden sich für jeden Planungsschritt ausführliche Umsetzungstipps und mögliche Arbeitsergebnisse, die sich aus den Erfahrungen der Servicestelle Prävention und der Programmkommunen der vergangenen Jahre speisen.

## Der praktische Einsatz

- ✓ Das Instrument richtet sich in erster Linie an diejenige Person, die hauptverantwortlich mit der inhaltlichen Entwicklung und organisatorischen Planung einer solchen Veranstaltung in der Kommune betraut wird. Dabei wird es sich in den meisten Fällen um den/die Koordinierende(n) handeln oder vielleicht auch zu Beginn des Prozesses interimsmäßig – bspw. bei noch laufenden Stellenbesetzungen – um Fachplaner\*innen, andere Netzwerkkoordinierende, Leitungskräfte usw.
- ✓ Die Planung einer so bedeutsamen und arbeitsintensiven intersektoralen Veranstaltung sollte möglichst nicht allein von einer Person übernommen werden. Die „Textfelder“ am Ende jeden Schritts dienen daher dazu, die einzelnen Teilverantwortlichkeiten weiterer Personen für die Erledigung jedes Schritts festzulegen. Die Aufgabe des/der Teilverantwortlichen liegt dann darin, die Beantwortung der Fragen bzw. die Aufgabenerledigung zu verteilen, zu verfolgen und die Ergebnisse weiter zu kommunizieren. Die Aufgaben der Koordination (bzw. des/der zwischenzeitigen Hauptverantwortlichen) liegen hier vor allem im Bereich der Prozessbegleitung und des Qualitätsmanagements; ebenso essenziell ist die Funktion der Koordination als Kommunikationsschnittstelle.

## Praxishandreichung

Veranstaltungsformate zur  
Entwicklung einer Gesamtstrategie



**Kommunale  
Präventionsketten**  
Nordrhein-Westfalen

- ✓ Nutzen Sie das Instrument fachlich so, dass es auf die Voraussetzungen in Ihrer Kommune und zum Zweck Ihres Vorhabens und der Veranstaltung passt. Das bedeutet auch, dass Sie Fragen, die nicht in Ihren Kontext passen, auslassen können.
  
- ✓ Auch wenn im Anschluss an die Reflexionsfragen viele Tipps und mögliche Arbeitsergebnisse geliefert werden, sollte zunächst versucht werden, die eigenen passenden Antworten auf die gestellten Fragen zu finden. Falls die Fragen vielleicht unklar sind oder ein Ansatzpunkt fehlt, können die Tipps als erste Inspiration dienen. Wichtig ist es aber, dass die richtigen, d.h. passgenauen Antworten für Ihre Kommune und die Veranstaltung gefunden werden – und das sind nicht immer unbedingt die dargestellten möglichen Arbeitsergebnisse.
  
- ✓ Dieses Format wurde als Kopiervorlage bzw. digitales PDF-Formular entwickelt, sodass man es mehrfach nutzen kann.

---

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

## PROZESSDIAGRAMM EINER SYSTEMATISCHEN VERANSTALTUNGSENTWICKLUNG



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

## 1) BASISPLANUNG

- ✓ **Definition der (Mit-)Gestalter\*innen für den Workshop**
- ✓ **Festlegung der inhaltlich-politischen Ziele**
- ✓ **Rückhalt im Leitungsgespräch einholen**

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... zu Beginn die Grundlagen für die Durchführung eines Auftakt- bzw. Zwischenbilanzworkshops geschaffen werden müssen: Der Sinn und die groben Ziele für das Vorhaben (und daran anknüpfend für die Veranstaltung) werden entwickelt und festgelegt. Die Unterstützung wichtiger Macht- und Fachpromotor\*innen wird eingeholt. Auf dieser Basis können Sie und Ihre Mitstreiter\*innen in der Folge abgesichert arbeiten und Ihre Unterstützer\*innen aus den Hierarchien wissen, wofür sie Rückhalt geben sollen. Bearbeiten Sie die folgenden Fragen zunächst allein und beziehen Sie nach und nach die Personen in die Klärung ein, die das Vorhaben maßgeblich unterstützen müssen. In zweierlei Hinsicht ist dieser Schritt besonders wichtig: Der Klärungsprozess als solcher ist bereits wesentlich, um in einem ausgesuchten Kreis in Kontakt und Aushandlungsprozesse zu kommen und damit näher zusammenzurücken – so werden sie bereits früh zu einer Gruppe von Mitgestalter\*innen. Die Explikation des Sinns und der Ziele des Gesamtvorhabens sowie Ihres geplanten Workshops bildet einen wichtigen Ankerpunkt für alle weiteren Planungen.

### Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

#### 1. Zielklärung:

- › Warum ist das Thema „Kommunale Präventionsketten“/„Kommunale Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen“ bei uns in der Kommune wichtig?

- › Was sind aktuelle Problemlagen oder Schwierigkeiten bei uns und was muss sich auf welche Weise verändern, damit sich die Situation positiv weiterentwickelt?

Aus Sicht der Kinder und Familien:


Aus unserer strategischen Sicht:

Three horizontal grey bars for writing.

- › Leiten Sie nun, mithilfe der vorherigen Antworten, folgende **zentrale Aussage** ab:  
Welcher tiefere Sinn – welches Why – leitet uns bei unserem Vorhaben, eine kommunale Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln?  
Fassen Sie in einem Satz zusammen:

Two horizontal grey bars for writing.

- › Was wäre der Gewinn eines Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshops **auf Entscheider\*innenebene** für die (Weiter-)Entwicklung einer gemeinsamen kommunalen Gesamtstrategie?

Four horizontal grey bars for writing.

- › In welchen Bereichen sollen die Teilnehmenden nach dem Workshop mehr wissen oder willensbildend aktiviert sein?

Four horizontal grey bars for writing.

- › Was sind außerdem ganz konkrete Ergebnisse, die Sie und Ihre die Mitgestalter\*innen und auch die Teilnehmenden aus dem Workshop mitnehmen sollten?

Four horizontal grey bars for writing.

- › Was sind dann also die sechs wichtigsten Ziele des Workshops (nicht des Gesamtvorhabens!)?

Three numbered items with horizontal grey bars for writing:  
1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_

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

- 4)
- 5)
- 6)

**2. Vorbereitung des Leitungsgesprächs (als Auftakt- oder später Zwischenbilanzgespräch):**

› Was sind Zielsetzungen des Gesprächs?

› Welche verbindlichen Vereinbarungen braucht es in diesem Gespräch für eine gelingende Weiterarbeit?

› Für welche der zuvor genannten Punkte soll es konkrete Entscheidungsvorlagen geben, um die Zielsetzung des Gesprächs erreichen zu können? Und um zudem Mitgestaltungsmöglichkeiten zu geben: Was soll erst im Gespräch entstehen können?

› Wer soll am Leitungsgespräch teilnehmen, um die zuvor genannten Ziele zu erreichen und die notwendigen, belastbaren Vereinbarungen herbeizuführen?

**Verantwortlich für die Umsetzung des Schritts:**





## Tipps:

Als **Ziele für den Workshop** haben sich in der Praxis folgende als wesentlich erwiesen:

**! Ziele in grüner Schrift gilt es standardmäßig zu erreichen, um in einer professions- und bereichsübergreifenden Verantwortungsgemeinschaft eine Gesamtstrategie (weiter) zu entwickeln.**

- › Es besteht nun Klarheit, warum und wozu das Gesamtvorhaben gebraucht wird.
- › Es entsteht ein Bild von dem, was man gemeinsam erreichen will.
- › Bei Auftaktworkshop: Es sind gemeinsame Eck- und Ansatzpunkte für die Gesamtstrategie entwickelt. Bei Zwischenbilanzworkshop: Die bisherige eingeschlagene Strategieentwicklung der Kommunalen Präventionskette ist gefestigt und fortgeschrieben bzw. konkretisiert – hin zu einem kommunalen Aktionsplan auf der Basis des aufgestellten Leitbilds und der Zielkaskade.
- › Es besteht eine verbindliche Grundlage für die Gestaltung des Umsetzungsprozesses: Notwendige Entscheidungen und Vereinbarungen zum Prozess und zur Arbeitsstruktur sowie zu verbindlichen nächsten Schritten sind mit den Akteuren getroffen.
- › Informationen zur fachlichen Herausforderung, zu den Rahmenbedingungen des Vorhabens und/oder zu Aktivitäten einzelner Bereiche in der Kommune sind gegeben und ermöglichen den Teilnehmenden ein konkretes Nachempfinden des Themas.
- › Die Teilnehmenden sind für die Notwendigkeit eines gemeinsamen strategischen Handelns aller kommunalen Akteure sensibilisiert.
- › Sowohl auf fachlicher als auch auf Beziehungsebene sind die Teilnehmenden erreicht und für das Vorhaben gewonnen.
- › Bei allen Teilnehmenden bestehen Identifikation, große Motivation und eine positive Stimmung für die Umsetzung des Prozesses und die damit verbundenen Aufgaben.
- › Der Austausch und die bereichsübergreifende Vernetzung sind über Arbeitsformate und informelle Gesprächsgelegenheiten gestärkt bzw. initiiert.

## Ziele für das Leitungsgespräch sollten sein:

- › wesentliche Gestalter\*innen und Leitungen lernen sich kennen
- › Austausch in offener Atmosphäre
- › ein Bild vom Prozess zum Aufbau von Präventionsketten bekommen
- › Verabredungen treffen zur Durchführung eines Workshops und für Planungsgrundlagen einzelner Prozessschritte
- › ggf. weitere notwendige Vereinbarungen treffen

### Teilnehmende am Leitungsgespräch:

Der Teilnehmendenkreis für das Leitungsgespräch sollte möglichst klein gehalten werden – eine Zahl von **bis zu fünf Personen** hat sich in der Praxis gut bewährt, um effektiv die wichtigsten Eckpunkte festlegen zu können. Teilnehmen sollten auf jeden Fall:

- › die Kommunale Spitze
- › die koordinierende(n) Person(en) für das Vorhaben
- › die zuständige Leitungskraft.

### Möglicher Ablauf für ein Leitungsgespräch:

#### TOP 1

Bei Auftaktgespräch:

##### Einführung in das Thema und den Prozess

- › Grundlagen, Erfordernisse und Zielrichtungen des (Förder-)Programms vermitteln
- › Sinn, Anknüpfungspunkte und Mehrwerte für die Kommune skizzieren
- › Vorgehensweise und Anforderungen der Prozessgestaltung aufzeigen
- ! Siehe auch Stationen im Qualitätskreislauf

Bei Zwischenbilanzgespräch:

##### Reflexion von Prozess- und Zielentwicklung

- › Stand im Prozess über die Stationen und Standards im Qualitätskreislauf skizzieren
- › Inhaltliche Fortschrittsentwicklung über Leitbild- und Zielerreichung reflektieren
- › Erreichtes und Herausforderungen differenziert herausarbeiten und besprechen
- › Weiteres Vorgehen, zukünftige Herausforderungen und Prozessplanung formulieren

#### TOP 2

##### Klärung „Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshop der Entscheider\*innenebene“

- › Sinn und Ziele eines Workshops veranschaulichen und/oder reflektieren
- › Wenn bereits ein Vorschlag entwickelt wurde: groben Ablauf vorstellen und abstimmen
- ! Siehe auch Planungsschritt 4 „Entwicklung von Design, Ablauf und Methoden“
- › Rolle der höchsten Leitungsebene für Zielerreichung des Workshops vermitteln und Bedarf an aktiver Unterstützung formulieren
- › Arbeitsebene, Arbeitsbereiche, Institutionen des einzuladenden Teilnehmendenkreises im Hinblick auf die Ziele festlegen
- › Termin so abstimmen, dass Leitungsebene sicher teilnehmen kann

- Verfahren der Einladung so festlegen, dass die höchstmögliche Hierarchieebene Absender\*in ist
- Beteiligte und Ansprechpartner\*innen und ihre Rollen für den Vorbereitungsprozess und den Workshop festlegen
  - ! Siehe auch Planungsschritt 4 „Organisatorische Vorbereitung“
- ggf. Finanzielles klären
- Vereinbarung treffen, wie später mit den inhaltlichen Ergebnissen weitergearbeitet wird und wo dazu berichtet sowie entschieden wird
  - ! Siehe auch Planungsschritt 6 „Vorplanung nächster Schritte“
  - Siehe auch Praxishandreichungen „Leitbildentwicklung“ sowie „Strategische Zielentwicklung“

## TOP 3

### Klärung „Steuerungsstruktur für die Gesamtstrategie“

- ! Siehe auch Praxishandreichung „Intersektorale Netzwerkstrukturen“
- Bei Auftaktworkshop: Zustimmung einholen, dass die Steuerungsstruktur Thema in der Veranstaltung ist (entweder als offenes Gestaltungsthema oder als Vorschlag zur Ergänzung oder Abstimmung)
- Bei Zwischenbilanzworkshop: Zustimmung einholen, dass die Steuerungsstruktur Reflexionsthema in der Veranstaltung ist
  - Klären, wer dieses Thema auf welche Weise für den Workshop weiter vorbereitet
- Vereinbarung treffen, wie es später mit den Ergebnissen zur Steuerungsstruktur weitergeht und wo dazu berichtet wird

## 2) DEFINITION TEILNEHMENDENKREIS

- ✓ **Auswahl der relevanten Entscheider\*innen und Fachexpert\*innen**
- ✓ **Reflexion und Anpassung des Teilnehmendenkreises**

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... die richtige Auswahl der für den Prozess notwendigen Macht- und Fachpromotor\*innen absolut wesentlich für das Erreichen der Ziele des Workshops und für die nachhaltige Implementation des Vorhabens ist. Als zweiter Planungsschritt kann dies jetzt gut frühzeitig erfolgen, da der Sinn des Vorhabens und die Ziele für den Workshop expliziert und von der Leitungsebene abgesichert wurden. Die Auswahl des Teilnehmendenkreises, also der für das Treffen wichtigen Entscheider\*innen und Fachexpert\*innen, ist in dieser frühen Planungsphase notwendig, und Sorgfalt ist dabei geboten: Wenn Sie wichtige Personen vergessen, haben Sie später vielleicht Legitimationsprobleme. Durch fehlende Perspektiven oder zu starke Gruppen bestimmter Interessenvertreter\*innen gerät die Ausrichtung des Vorhabens ggf. in Schräglage. Laden Sie zu viele und/oder für diesen Schritt ungeeignete Akteure ein, werden Sie nicht die Ergebnisse erhalten, die Sie für den strategischen Aufbau oder die übergreifende Reflexion des Prozesses dringend benötigen.

Füllen Sie mit der nun folgenden Leitfrage im Hinterkopf das „Raster zur Planung des Teilnehmendenkreises“ aus. Prüfen Sie, ob der/die Einzuladende ein/e Expert\*in auf einem besonderen Themengebiet ist, einen wesentlichen Arbeitsbereich oder spezielle Perspektive vertritt und inwiefern er/sie deshalb für die Zielerreichung des Workshops relevant wäre.

Lesen Sie diese Liste nach der Fertigstellung noch einmal quer, ob im Hinblick auf das Ziel alle wichtigen Akteure ausgewogen vertreten sind. Stimmen Sie diese Liste ggf. mit erfahrenen Kolleg\*innen ab – und am besten auch mit der kommunalen Spitze.

### Leit- und Prüffrage zur Umsetzung in Ihrer Kommune

- › Die Teilnahme welches Akteurs ist aus welchen Gründen notwendig, um die Ziele für den Workshop zu erreichen und einen guten Ausgangspunkt für die weiteren Entwicklungen im Prozess zu schaffen?
- ! **Nehmen Sie sich das separate Dokument „Checkliste: Netzwerkakteure“ nun dazu und denken Sie vornehmlich an die Entscheider\*innen und Fachexpert\*innen aus den genannten Netzwerken, Arbeitsbereichen und Institutionen:**





## Tipps:

Damit die wichtigsten Akteure bei dem Vorhaben (weiter) motiviert mitmachen, ein gemeinsames Bild des weiteren Umsetzungswegs entsteht, die strategischen Rahmenbedingungen und Eckpunkte für eine kommunale Gesamtstrategie (erneut) festgelegt und verbindliche Vereinbarungen getroffen werden können, sind **alle wichtigen Entscheider\*innen und Fachexperten\*innen auf der höchsten Ebene** einzuladen. Sind von vornherein intrakommunale Konfliktfelder oder umfangreichere Abstimmungsbedarfe zu erwarten, kann entschieden werden, zunächst einen internen Workshop durchzuführen und den Gestaltungsprozess dann in einem zweiten Schritt für verwaltungsexterne Akteure zu öffnen. Der Zahl der Teilnehmenden ist grundsätzlich keine Begrenzung nach oben gesetzt. In der Praxis hat sich jedoch eine Teilnehmendenzahl zwischen 20 und 40 Personen bewährt. Vertreten waren in den Workshops der Programmkommunen bislang vor allem folgende Akteure:

- Kommunale Spitze
- Verwaltungsvorstand (die Teilnahme der präventionsrelevanten kommunalen Dezernate auf Dezernent\*innenebene wird dringend empfohlen)
- **Bei Kreisen:** Bürgermeister\*innen und/oder Fachdezernent\*innen der kreisangehörigen Kommunen  
**Bei kreisangehörigen Kommunen:** Landrat/Landrätin, Fachdezernent\*innen und/oder Amtsleitungen der Kreisverwaltung
- Koordinationsebene des Vorhabens  
**Bei Kreisen:** auch die Koordinationsebene der kreisangehörigen Kommunen  
**Bei kreisangehörigen Kommunen:** auch die Koordinationsebene des Kreises
- bei Zwischenbilanzworkshop: alle Mitglieder der Steuerungsgruppe
- präventionsrelevante kommunale Ämter und Fachbereiche auf Leitungsebene und ggf. Planer\*innenebene
- ggf. Leitungsebene relevanter nichtkommunaler Institutionen (staatliches Schulamt, Gesundheitswesen, Geschäftsführungsebene Freie Träger, Sport, Kultur, Wirtschaft etc.)
- Leitungsebene kommunal koordinierter Netzwerke (z.B. „Regionale Bildungsnetzwerke“, „Kommunale Integrationszentren“, „Netzwerke Frühe Hilfen“, Gesundheitskonferenzen usw.)  
**Bei kreisangehörigen Kommunen:** auch diejenigen Netzwerke bedenken, die auf Kreisebene koordiniert werden

### 3) FESTLEGUNG VON MOTTO, ZENTRALEN BOTSCHAFTEN UND GESTALTUNGSELEMENTEN

- ✓ **Festlegung von Motto und prägenden Botschaften**
- ✓ **Entwicklung des Charakters und der Gestaltung**
- ✓ **Identifikation von wesentlichen Elementen und Themen**

#### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... über die Entwicklung von Botschaften und Festlegungen zu wichtigen Charakteristika und Gestaltungselementen ein Workshopdesign entsteht, das die Akteure überzeugt und zum Mitmachen aktiviert. Vor der Detailplanung des Workshops müssen daher zunächst die prägenden Merkmale und Botschaften des Gesamtvorhabens und der Veranstaltung herausgearbeitet werden. So erhalten Sie ein Set von Schlüsselbegriffen, das als roter Faden für das Save-the-Date, Einladungsschreiben, Pressemitteilungen, Vorbereitungen der Grußworte usw. immer wieder verwendet werden kann.

Die einzubindenden Akteure haben bereits vielfältige Aufgaben innerhalb und außerhalb von verschiedenen Netzwerken – sie benötigen also bereits in der ersten Ansprache Argumente, die sie sachlich und emotional überzeugen (bestenfalls motivieren) bei dem Workshop – und dem Gesamtvorhaben – dabei sein zu wollen. Davon ausgehend, ist dann zu überlegen, welchen Charakter die Veranstaltung haben sollte. Binden Sie diese Vorstellungen in die Ansprache der Akteure und die Gestaltung des Workshops ein. So entwickelt sich ein Gesamtdesign der Veranstaltung aus einem Guss! Außerdem sind nun die Kernelemente für die Veranstaltung selbst festzulegen. Viele Inhalte sind denkbar und vielleicht auch wünschenswert, doch prüfen Sie, ob diese auch zielführend für den Zweck des Workshops sind.

#### Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

##### 1. Motto und Botschaften:

- Wie lautet die zentrale Botschaft für das Vorhaben der (Weiter-)Entwicklung einer gemeinsamen kommunalen Gesamtstrategie? (In einem Satz.)

**!** Übertragen Sie die Ergebnisse aus der Zielklärung im Planungsschritt 1 „Basisplanung“



- › Was sind Besonderheiten und begeisternde Merkmale des gesamten Vorhabens? Was ist das Alleinstellungsmerkmal des (zukünftigen) Netzwerks, bzw. was hebt uns von anderen Netzwerken ab?

Four horizontal grey bars for writing the answer to the first question.

- › Welche Rolle spielt der Workshop für das Gesamtvorhaben?

Four horizontal grey bars for writing the answer to the second question.

- › Warum lohnt es sich, zu der Veranstaltung zu kommen? Was verpassen diejenigen, die nicht persönlich dabei sind?

Four horizontal grey bars for writing the answer to the third question.

- › Warum müssen zu dem Workshop die hochrangigen Verantwortlichen in Person (ohne Vertretung) zusammenkommen? Was ist die Verantwortlichkeit genau dieser Akteure bei diesem Termin?

Four horizontal grey bars for writing the answer to the fourth question.

- › Was versprechen wir, als Verantwortliche für die Veranstaltung, den Teilnehmenden als Ergebnis?

Four horizontal grey bars for writing the answer to the fifth question.



› Nennen Sie nun die wichtigsten Botschaften, die Sie künftig verwenden werden, um ein Bild des Vorhabens zu prägen, Energie und Mitverantwortungsgefühl zu wecken, sachlich zu überzeugen, neugierig zu machen und einen Wiedererkennungswert zu etablieren:

- 
- 
- 
- 
- 
- 

› Wie kann davon ausgehend der Titel/das Motto des Workshops lauten?


**2. Charakter und Kernelemente:**

- › Wie soll der Charakter, die Stimmung, der Geist bei der Veranstaltung angelegt sein? Mit welchen Gedanken und mit welchem Gefühl sollen die Teilnehmenden aus diesem Termin gehen?
- › Durch welches Gestaltungselement soll dies in dem Workshop unterstrichen werden?

Charakter der Veranstaltung	Anforderung an die Gestaltung des Workshops
	›
	›
	›
	›
	›

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

- Ausgehend vom Charakter und den erforderlichen Gestaltungselementen des Workshops: Welchen Anteil sollen die Phasen für Input, Kreativität, Vereinbarungen, formale Gespräche und Diskussionen sowie informelle Austauschphasen prinzipiell in den Arbeitseinheiten der Veranstaltung haben? Gewichten Sie die prozentualen Anteile der Phasen, wie sie sich im Workshop ausprägen sollten:

- % Inputphase(n)
- % Kreativitätsphase(n)
- % Vereinbarungsphase(n)
- % formale Gesprächs- und Diskussionsphase(n)
- % informelle Austauschphase(n)

- Denken Sie an das Ziel, die Botschaften, den Charakter und die Zielgruppe des Workshops: Welche Informationen müssen den Teilnehmenden (in einer noch festzulegenden Form) bei der Veranstaltung präsent sein oder vermittelt werden?

**3. Inhalte, Themen und Umsetzungsformate**

› Legen Sie auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse fest, wie die wichtigen Inhalte, Aufgaben und Themen im Workshop behandelt werden sollen:

Aufgabe/Inhalt/Thema	... wird behandelt über
	... einen Input
	... eine Gesprächs- und Diskussionsphase
	... eine Arbeits-/ Kreativitätseinheit
	... eine Einheit zum Treffen von Regelungen/ Vereinbarungen/ Priorisierungen

**Verantwortlich für die Umsetzung des Schritts:**

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



## Tipps:

Folgende **Botschaften** haben sich in der Praxis als zielführend erwiesen:

- › Das Vorhaben ist Chef\*innensache.
- › Gelingendes Aufwachsen und echte gesellschaftliche Teilhabe aller Kinder sind das Ziel, das alle Professionen verbindet.
- › Kommune und Akteure tragen eine besondere Verantwortung für die Kinder und ihre Zukunft.
- › Verbesserung von Chancengleichheit ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und kann nur gemeinsam gelingen.
- › Akteure müssen gemeinsam Voraussetzungen schaffen, damit dies gelingen kann.
- › Weg vom Zuständigkeitsdenken hin zum (gemeinsamen) Verantwortungsdenken.
- › Gemeinsamer strategischer Blick auf das, was zu tun ist.
- › Das Kind und seine Bedürfnisse – nicht unsere eigenen – stellen wir in den Mittelpunkt.
- › Doppelstrukturen vermeiden und uns besser abstimmen, was unter einem gemeinsamen Ziel von wem wo getan wird.
- › Im Workshop werden wichtige Entscheidungsträger\*innen aus unterschiedlichsten Bereichen die Grundlage für eine (weitere) gemeinsame Strategie der nächsten Jahre entwickeln.
- › Wesentliche Entwicklungspotenziale bisherigen Handelns/bisheriger Strategien sind zu identifizieren.
- › Gemeinsames Grundverständnis erarbeiten, gemeinsame Wege entwickeln, gemeinsam verbindliche Schritte und Rollen beim weiteren Vorgehen vereinbaren.

Für die **Benennung des Workshops** bietet sich eine Kombination aus beschreibendem Titel und einem einprägsamen Motto als Untertitel an. Beides steht später prägnant auf der Einladung, jedem Papiermaterial bei der Veranstaltung, den Präsentationen und auf dem Protokoll. Das Motto kann übrigens auch als Slogan für das Leitbild und das gesamte Vorhaben als Marke mit Wiedererkennungswert genutzt werden. Hier eine Auswahl für Titel und Motto aus der Praxis:

### Titel:

- › Auftakt-/Zwischenbilanzworkshop zum Ausbau von Präventionsketten in ...
- › Auftakt-/Zwischenbilanzworkshop: Kommunale Gesamtstrategie für chancengerechtes Aufwachsen in der Stadt/im Kreis ...
- › Auftakt-/Zwischenbilanzworkshop: Familie vor Ort – Ausbau der Präventionskette in ...
- › Auftakt-/Zwischenbilanzworkshop: Integrierte Gesamtstrategie zur Verbesserung der Bildungs- und Teilhabechancen von Kindern in ...

### Motto als Untertitel:

- › Gemeinsam Verantwortung übernehmen!
- › Was bei den Familien ankommt, zählt!
- › Auf den Anfang kommt es an!
- › Wir nehmen alle mit!

- Chancen schaffen für Kinder und Jugendliche!
- Gemeinsam handeln, Zukunft gestalten!
- Aus ungleichen Ausgangsbedingungen gleiche Startchancen machen!
- Junge Menschen in ... früh im Blick!
- Gutes miteinander vernetzen – Lücken schließen – Neues aufbauen!

Die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem zu erzielenden **Charakter des Workshops** hat sich in der Praxis oftmals bewährt. So kann sich bei den Gestalter\*innen ein Gespür dafür entwickeln, welche Elemente bei der weiteren Veranstaltungsentwicklung im Fokus stehen müssen.

Im Folgenden finden Sie mögliche **Charakteristika**, die die Arbeit und die Ergebnisse des Workshops nachhaltig prägen können, sowie Ableitungsvorschläge, was dies für die **Gestaltung** bedeuten kann:

<b>(anvisierter) Charakter der Veranstaltung</b>	<b>Anforderung an die Gestaltung des Workshops</b>
Alle sind wichtig, jede/r ist ein wichtiger Baustein für das Ziel, alle verbindet etwas, gleichsinniges Handeln und Wirken ist möglich	Bisherige Arbeit und die Leistungen einzelner Arbeitsbereiche und Netzwerke wertschätzen (über Präsentation der Arbeitsergebnisse, Leitbilder, Gute Praxis usw.) und verbindende Elemente herausstellen; Wertschätzung der Teilnahme über entsprechende Kommunikation und gute Verpflegung zeigen
Das Thema wird auf höchster Leitungsebene ernstzunehmend verankert und aktiv unterstützt	Präsenz und aktive Teilnahme der Verwaltungsspitze
Vernetzung ist zentrales Element des Vorhabens	Zeiten und Gelegenheiten für intersektoralen Austausch mit bislang unbekanntem Akteuren und für informelle Gespräche schaffen
Offene und transparente Kultur der Zusammenarbeit; ernst gemeinte Beteiligung: jede einzelne Sichtweise ist wertvoll, wird gehört und einbezogen	Offenheit in der Darlegung bisheriger Pläne notwendig; passende Methoden, einbeziehende Moderation und umfangreiche Dokumentation notwendig
Schaffen von Identifikation und Motivation der Netzwerkpartner	Mitgestaltungsräume schaffen und entsprechende Methoden einsetzen, über die sich alle kreativ einbringen und am Ende wiedererkennen können
Das Vorhaben ist ein ernst gemeintes zukunftsweisendes Anliegen; das Netzwerk arbeitet verbindlich, professionell und zielorientiert	Spiegelt sich in gutem Veranstaltungsdesign und -management und in der Kommunikation der durchdachten Struktur- und Prozessgestaltung des Gesamtvorhabens wider sowie in der gemeinsamen offenen Reflexion von (abweichenden) Ergebnissen und Vorgehensweisen

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

Beim Setzen **prioritärer Elemente** hat die Erfahrung der Servicestelle Prävention gezeigt, dass es auf drei Dinge bei dieser Art Veranstaltung besonders ankommt:

- › Teilnehmende und bisherige Arbeit wertschätzen
- › Teilnehmenden „Luft“ zum Austausch und zur Inspiration lassen
- › in wenigen, aber effektiven Arbeitsphasen viele zielführende Ergebnisse produzieren

Diese Art und Kultur der (Zusammen-)Arbeit ist für die Teilnehmenden, die ansonsten oft eher komplizierte oder zumindest langwierige Arbeitsprozesse sowie Veranstaltungen mit hohen passiven Elementen kennen, positiv ungewohnt. Dieses Vorgehen schafft Energie bei ihnen und hinterlässt einen nachhaltig guten Eindruck!

## 4) ENTWICKLUNG VON DESIGN, ABLAUF UND METHODEN

- ✓ **Erstellung der Agenda**
- ✓ **Planung von zielführenden Methoden**
- ✓ **Festlegung der Zeiten**

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... nur ein Veranstaltungsdesign, das allen Anforderungen (z.B. zu erreichende Ziele, notwendiger Charakter, wichtige Gestaltungselemente, Bedürfnisse der Teilnehmenden) gerecht wird, der Veranstaltung denjenigen strategischen Zweck zukommen lässt, den der Gesamtprozess verlangt. Daher ist es nun an der Zeit festzulegen, in welcher Abfolge die Inhalte, Aufgaben und Themen sinnvoll bearbeitet werden können. An dieser Stelle kommen die gesamten bisherigen Antworten aus dem Leitfaden zum Tragen: Schauen Sie sich noch einmal alle Ergebnisse an und führen Sie sich den Teilnehmendenkreis sowie die Rahmenbedingungen vor Augen. Gehen Sie am besten die folgenden drei Fragen nacheinander durch und nutzen Sie das „Raster zur Planung des Ablaufs, der Methoden und Zeiten“!





## Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

### 1. Welcher Ablauf ist zielführend und für den Teilnehmendenkreis passend?

Legen Sie eine Abfolge fest, tragen Sie die Inhalte entsprechend den Phasen in das Raster ein. Hinter jede Nennung übertragen Sie das in Schritt 3 festgelegte Format (I = Input, D = Diskussion, K = Kreativitätseinheit, R = Regelungen/Vereinbarungen) und prüfen abschließend noch einmal, ob Sie so die Ziele des Workshops erreichen können.

### 2. Welche Methode führt effektiv zum Ziel?

› Was ist der Zweck der Workshop-Einheit? Welche Frage soll am Ende für die Teilnehmenden und die spätere strategische (Weiter-)Entwicklung beantwortet sein? Welche Güte und Tiefe müssen die Ergebnisse haben?

Planen Sie nun die einzusetzenden Methoden: Besonderes Augenmerk ist selbstverständlich auf die Kreativitätsphasen zu legen – aufgrund der passgenauen Auswahl und ihrer methodischen Anforderungen. Für ein gutes Gesamtdesign sollten Sie sich auch Gedanken machen, wie genau die Inputphasen, Diskussionen und Vereinbarungseinheiten gestaltet sein sollen. Tragen Sie die von Ihnen ausgewählten Methoden in die entsprechende Spalte im Raster ein.

### 3. Was müssen wir als Gestalter\*innen nach einer Gesamtschau auf den nun geplanten Ablauf möglicherweise anpassen?

› Was bleibt auf der Strecke, wenn auf einen bestimmten Inhalt oder Arbeitsschritt verzichtet wird? Was ist wirklich relevant für das Ziel und was weniger?

Im letzten Schritt planen Sie die Zeiten für die einzelnen Einheiten. Vergessen Sie nicht, ausreichend Gelegenheiten für den informellen Austausch einzuplanen. Möglicherweise wird nun deutlich, dass an Inhalten oder Themen zu kürzen ist. Tun Sie dies aber stets im Hinblick auf die Zielerreichung des Workshops und die Prioritäten.

**Verantwortlich für die Umsetzung des Schritts:**

## Praxishandreichung

Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie



**Kommunale  
Präventionsketten**  
Nordrhein-Westfalen

## Raster zur Planung des Ablaufs, der Methoden und Zeiten

	TOPs, Inhalte	Format*	Methode	Zeiten
<b>Einstiegsphase</b> Teilnehmende versammeln und mitnehmen, thematische Orientierung, Begeisterung und Motivation herstellen, inhaltliche und organisatorische Rahmung, Regeln der Zusammenarbeit ...	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
<b>Arbeitsphase</b> Inhalte/Themen/ Probleme bearbeiten, Vorhaben (neu) ausrüsten (Inhalte, Strukturen, Ressourcen ...)	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			
<b>Abschlussphase</b> Vereinbarungen, Rückblick, Ausblick, Zusammenfassung, Feedback ...	1.			
	2.			
	3.			
	4.			

\* I = Input    D = Diskussion    K = Kreativitätseinheit    R = Regelungen

Insgesamt in Std. Min. =  Std. Min.

Zeiten für informellen Austausch +  Min.

**Gesamte benötigte Workshopzeit =  Std. Min.**

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





## Tipps:

Für die Gestaltung solcher Workshops hat sich Folgendes in der Praxis als hilfreich erwiesen:

- Die Methoden sind so zu wählen, dass sie zum/zur Moderator\*in und den Teilnehmenden passen und so treffend sind, dass keine Zeit verschwendet wird.
- Weniger ist mehr: Am besten im Workshopverlauf ähnliche Methoden einsetzen und auch beachten, dass die gewählten Methoden einfach zu vermitteln und umzusetzen sind. Faustregel: Leitfrage und Arbeitsauftrag sollten jeweils in einem kurzen Satz zu formulieren sein.
- Besteht ein Arbeitsprozess im Workshop aus mehreren (Entwicklungs-)Schritten, sollte es anfangs einen kurzen Überblick zu den Phasen geben. Die jeweiligen Arbeitsaufträge werden jedoch erst dann gegeben, wenn sie relevant werden.
- Es sollte dafür gesorgt werden, dass die Teilnehmenden eine möglichst entspannte Atmosphäre erleben. Nur so wird freies Denken möglich, das dringend für kreative Ergebnisse benötigt wird!
- Aus der Verschiedenheit der Professionen, Hierarchien, Handlungsfelder entstehen neue Ideen, die das Vorhaben benötigt. Der Abbau von Vorurteilen und Zuständigkeitsdenken wird dadurch in den Kommunen befördert. Wichtig ist daher, dass sich nicht diejenigen Personen in Arbeitsgruppen zusammenfinden, die sich bereits (jahrelang) kennen und ohnehin gleich „ticken“.
- Bei dem Workshop sollte keine der entwickelten Ideen direkt be- und damit schlimmstenfalls entwertet werden, denn das kann zu Frustrationen bei den Teilnehmenden führen. Hilfreicher ist es, nach sachlichen Kategorien zu sortieren oder zu priorisieren, in denen auch die Ideen ihren Platz finden, die (noch) nicht umsetzbar sind.
- Die erforderlichen Inputs sollten so kurz und so spannend bzw. interaktiv wie möglich gestaltet werden. Steuern kann man dies bei (externen) Vorträgen über klare Absprachen mit den Referent\*innen zu Prägnanz und Zeiten. Nach Gruppenarbeitsphasen sollte die Präsentation der Ergebnisse ebenfalls so kurz wie möglich gehalten oder als Ausstellung in die Pausen verlagert werden.
- Planen Sie ausreichende Pausenzeiten ein, um den Teilnehmenden Zeit für die Verarbeitung der Inhalte sowie informellen Austausch zu geben.
- Es sollten Zeitpuffer in die Arbeitsphasen einplant werden – so muss nicht gehetzt werden, wenn es gerade spannend wird. Trotzdem sollte man versuchen, die geplanten Zeiten einzuhalten – ein etwas früheres Ende mit guten Ergebnissen bleibt bei den Teilnehmenden nachhaltig positiv hängen. Einen Workshop zeitlich zu überziehen, ist übrigens ein No-Go!
- Die Planung der Einstiegs- und der Abschlussphase ist wichtig: Die Diskussionen, Inhalte und Stimmung aus dem Beginn tragen sich in den Rest der Veranstaltung – dies ist zu beachten und übrigens auch positiv nutzbar. Die Schlussphase prägt das Gefühl, mit dem die Teilnehmenden den Workshop verlassen und wie später darüber kommuniziert wird. Seien Sie hier sorgfältig und überlegen Sie, was Sie als Teilnehmer\*in an dieser Stelle brauchen würden.

## Auftaktworkshop: Ideen zu Ablauf, Methoden und Zeiten

	TOPs, Inhalte	Format*	Methodisches Vorgehen	Zeiten
<b>Einstiegsphase</b>	1. Begrüßung durch kommunale Spitze mit zentralen Botschaften für das Vorhaben und den Workshop	I	vor dem Plenum	10 Min.
	2. Prävention und kommunale Gesamtstrategien: Anlass, Ansprüche und Chancen – Rahmung aus fach(wissenschaft)licher Sicht	I	Vortrag oder Interviewsequenz mit einem/einer Expert*in vor dem Plenum	20 Min.
	3. Teilnahme am Landesvorhaben: 1. Rahmen, Motivation, Anknüpfungspunkte und Ziele der Kommune 2. Einordnung des Workshops	I/D	Interviewsequenz im Stehen vor dem Plenum mit fünf Personen: Kommunale Spitze, kommunale Koordination, zwei/drei Leitungskräfte (aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen) <b>Fragen:</b> 1. Was soll mit dem Vorhaben erreicht werden? Warum ist das Thema in der Kommune wichtig? Wo und wie können wir (gemeinsam und einzeln) besser werden? Was müsste erreicht werden, um ein gutes Gefühl zu haben? 2. Welche Eckpunkte gibt das Land vor? Was wird fachlich geraten? Welche Rolle spielt der Workshop?	30 Min.
	<i>ggf. zusätzlich: Praxisbeispiele aus der Kommune</i>	I	Schnelle Interviewsequenz im Stehen vor dem Plenum: ausgewählte Praxisbeispiele, Netzwerke ... <b>Fragen:</b> 1. Wo engagieren wir uns schon? Was läuft da richtig gut? 2. Was sind die Punkte, um für die gesamte Kommune besser zu werden?	15 Min.
<b>Arbeitsphase</b>	4. Gelingendes Aufwachsen in unserer Kommune: Was wollen wir für die Kinder und Familien erreichen?	K	In parallelen Arbeitsgruppen anhand einer zu entwickelnden Zukunftsvision entlang der folgenden ... <b>Fragen:</b> Wenn bei uns alles so wäre, wie es sein sollte, wie wäre es für Kinder und ihre Familien in unserer Stadt? Was würden sie erleben/sehen/fühlen? Wie würden sie leben? <b>Mögliche Methoden:</b> World-Café, Zukunftswerkstatt, Mindmapping, Brainwalking, Disney-Methode (Träumer) ...	45 Min.

\* I = Input    D = Diskussion    K = Kreativitätseinheit    R = Regelungen

	TOPs, Inhalte	Format*	Methodisches Vorgehen	Zeiten
<b>Arbeitsphase</b>	5. Gemeinsamkeiten und Fokussierungen entdecken	K	Arbeitsgruppe wechselt jeweils zu Ergebnissen einer anderen Gruppe, eine/r aus der Ursprungsgruppe bleibt dort und die Gruppe diskutiert folgende ... <b>Fragen:</b> 1. Welche gemeinsamen Schwerpunkte/Leitlinien können wir entdecken? Wie sieht ein Ergebnis aus, damit es aus unserer gemeinsamen Sicht gut ist? ➤ Schlagworte festhalten 2. Welche Anforderungen können wir ableiten? ➤ Liste erstellen	45 Min.
	6. Fachliche Grundlagen für die Gesamtstrategie schaffen	D	Arbeitsergebnisse (Essenzen der Leitlinien und Anforderungen) aus der vorherigen Arbeitsphase werden dem Plenum (max. 3 Minuten pro Gruppe) vorgestellt. Dann querschnittliche Draufsicht, ggf. clustern. Reflektion im Plenum. Konsens erreicht?	45 Min.
			Zusätzlich ggf. Anforderungen an die Umsetzung kategorisieren. <b>Mögliche Methoden:</b> Krafffeldanalyse, Big Wall-Methode, Disney-Methode (Realist und Kritiker) ...	45 Min.
	7. Strukturelle Grundlagen für die Gesamtstrategie schaffen	R	Plenumsdiskussion über bestehenden Vorschlag oder zur Entwicklung von Ideen. <b>Fragen:</b> Was und wen braucht es jetzt, um erfolgreich weiterarbeiten zu können? Wie muss die Steuerungsstruktur aussehen? Welche Aufgaben muss die Struktur erfüllen um das Ziel zu erreichen? Wer ist zu beteiligen?	20 Min.
<b>Abschlussphase</b>	8. Nächste Schritte und ggf. Verantwortlichkeiten vereinbaren	R	Vorstellung nächster Schritte durch die kommunale Koordination (Leitbild- und Zielentwicklung, Aufbau Steuerungsstruktur ...); ggf. noch offene Verantwortlichkeiten klären	10 Min.
	9. Reflexion und Feedback	D	Zusammenbinden der Ergebnisse und Feedback der Teilnehmenden zum Workshop und Vorhaben einholen	10 Min.
	10. Schlusswort der Leitungsebene	I	Wertschätzung der Ergebnisse und Teilnahme aller Akteure	5 Min.

\* I = Input    D = Diskussion    K = Kreativitätseinheit    R = Regelungen

Insgesamt = 4 Std./5 Std.  
Zeiten für informellen Austausch (Pausen) + 1 Std.  
**Gesamte benötigte Workshopzeit = 5 Std./6 Std.**

## Zwischenbilanzworkshop: Ideen zu Ablauf, Methoden und Zeiten

	TOPs, Inhalte	Format*	Methodisches Vorgehen	Zeiten
<b>Einstiegs- phase</b>	1. Begrüßung durch kommunale Spitze	I	vor dem Plenum	10 Min.
	2. Prävention und kommunale Gesamtstrategien: Anlass, Ansprüche und Chancen – Auffrischung fachlicher Grundlagen	I	Vortrag oder Interviewsequenz mit einem/einer Expert*in vor dem Plenum	15 Min.
	3. Teilnahme am Landesvorhaben: 1. Rückbesinnung: Sinn des Vorhabens und Ziele der Kommune 2. Einordnung des Workshops	I/D	Interviewsequenz im Stehen vor dem Plenum: Kommunale Spitze, kommunale Koordination, Vertreter*innen der Steuerungsgruppe <b>Fragen:</b> 1. Was wollten wir mit dem Vorhaben erreichen? Warum war bzw. ist das Thema in der Kommune wichtig? 2. Was haben wir gemeinsam in den Stationen des Qualitätsrahmens geleistet? Was hat sich entwickelt? 3. Welche Rolle spielt dieser Workshop?	30 Min.
	4. Praxisbeispiele oder andere Ergebnisse, die im Vorhaben entstanden sind	I	Interviewsequenz im Stehen vor dem Plenum: mit ausgewählten Praxisbeispielen, die über Ideen des Netzwerks neu entstanden sind <b>Fragen:</b> 1. Wozu wurde dieses Projekt umgesetzt, diese Veränderung angegangen? Was läuft da richtig gut? Wird das Ziel erreicht? 2. Was sind die Dinge, die man lernen kann, um für die gesamte Kommune besser zu werden?	15 Min.
<b>Arbeits- phase</b>	5. Gelingendes Aufwachsen/ Prävention in unserer Kommune: Was benötigen die Kinder und ihre Familien?	K	In parallelen Arbeitsgruppen: <b>Aufgabe:</b> Versetzen Sie sich innerhalb der Gruppen in verschiedene (vorbereitete) Familienkonstellationen hinein („Persona“). Seien Sie diese Familie. Was würden Sie uns sagen, damit die Kommune besser für sie werden kann? <b>Mögliche Methoden:</b> Persona-Methode ggf. in Kombination mit World-Café, Mindmapping...	45 Min.

\* I = Input    D = Diskussion    K = Kreativitätseinheit    R = Regelungen

	TOPs, Inhalte	Format*	Methodisches Vorgehen	Zeiten
<b>Arbeitsphase</b>	6. Gemeinsamkeiten und Fokussierungen entdecken	<b>K</b>	Im Plenum: Die Arbeitsergebnisse (Botschaften) aus der vorherigen Arbeitsphase werden vorgestellt (es spricht die „Persona“). Dann Reflexion anhand folgender... <b>Fragen:</b> 1. Welche Botschaften hören wir von den Familien/Personen? 2. Welche gemeinsamen Schwerpunkte können wir entdecken? 3. Welche Anforderungen können wir ableiten? ➤ Liste erstellen	45 Min.
	7. Fachliche Grundlagen der Gesamtstrategie reflektieren	<b>D</b>	Diskussion in Klein-/Murmelpartnern: <b>Fragen:</b> 1. Wie passt das zu unserem bisherigen Leitbild und der strategischen Ausrichtung? 2. Haben wir die Botschaften auch schon zuvor eingeflochten? 3. Wenn ja: Wie weit sind wir an der Stelle?  Zusammenführung im Plenum: <b>Fragen:</b> 1. Braucht es Anpassungen in der Strategie/im Leitbild? Welche? 2. Schlussfrage: Gibt es einen Konsens dazu?	30 Min.
	8. Strukturelle Grundlagen der Gesamtstrategie reflektieren	<b>R</b>	Plenumsgespräch: <b>Fragen:</b> Welche Aufgaben haben die Gremien des Netzwerks? Ist dies im Hinblick auf das Ziel weiterhin sinnvoll oder braucht es Veränderungen? Wer ist ggf. noch zu beteiligen? Haben wir außerdem größere strukturelle Hürden, die es noch zu meistern gibt?	20 Min.
<b>Abschlussphase</b>	9. Verantwortlichkeiten vereinbaren	<b>R</b>	Vorstellung nächster Schritte durch die kommunale Koordination; ggf. noch offene Verantwortlichkeiten klären.	10 Min.
	10. Reflexion und Feedback	<b>D</b>	Zusammenbinden der Ergebnisse und Feedback der Teilnehmenden zu Workshop und Vorhaben einholen.	15 Min.
	11. Schlusswort der Leitungsebene	<b>I</b>	Wertschätzung der Ergebnisse und Teilnahme aller Akteure	5 Min.

\* I = Input    D = Diskussion    K = Kreativitätseinheit    R = Regelungen

Insgesamt = 4 Std.  
Zeiten für informellen Austausch (Pausen) + 1 Std.  
**Gesamte benötigte Workshopzeit = 5 Std.**

## 5) ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG

- ✓ **Festlegung von Termin und Ort**
- ✓ **Erstellung der Zeit- und Aufgabenplanung**
- ✓ **Ressourcenplanung**
- ✓ **Save-the-Date und Einladung**

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... eine gute organisatorische Vorbereitung wesentlich dazu beiträgt, dass auch durch die „greifbaren“ Elemente wie Einladungsschreiben, Räumlichkeiten, zur Verfügung stehendes Material usw. die Veranstaltungsziele erreicht werden können.

Sobald die inhaltlichen Vorplanungen abgeschlossen sind und der Ablauf des Workshops feststeht, sollte man sich daher auf die organisatorischen Vorbereitungen konzentrieren. Denn die Suche nach der richtigen Örtlichkeit hängt neben der Erreichbarkeit, der Verfügbarkeit, den Kosten etc. auch von den Bedarfen des Ablaufs und den geplanten Methoden des Workshops ab. Auch kann man jetzt erst für die Zeit- und Aufgabenplanung feststellen, wie und bis wann das Einladungsverfahren mit welchen Botschaften laufen muss, welche Inputs es zu organisieren gibt, welche aktiven Akteure über welche Inhalte zu briefen sind, wie der Materialbedarf ist, ob Sie noch finanzielle oder personelle Ressourcen benötigen usw.

Spätestens jetzt ist die aktive Beteiligung weiterer Akteure als Mitgestalter\*innen einzufordern, denn erstens kann und sollte eine/r aufgrund des hohen Aufwands eine so große und wichtige Veranstaltung nicht allein organisieren, und zweitens zeigt sich nun auch beispielhaft, wie gut geteilte Verantwortlichkeiten zu einem gewinnbringenden gemeinsamen Ergebnis führen können.



## To-do-Liste:

- ✓ Zeit- und Aufgabenplanung (s. folgende Aufgabenliste) für die Veranstaltungsorganisation mit verteilten Verantwortlichkeiten erstellen und abstimmen
  - ✓ ggf. Termin erneut absichern
  - ✓ Save-the-Date (auch ohne Ortsnennung möglich) verfassen und so früh wie möglich (per E-Mail) versenden
  - ✓ Materialbedarf ermitteln:
    - Ausstattungsgegenstände wie Stehpult, Tische, Stühle, Stellwände und Wandzeitungen, Flipcharts, Moderationsmaterial und technische Ausstattung wie Laptop, Beamer, (kabellose) Mikrofone, Internetverbindung, Soundanlage ...
    - Druckerzeugnisse wie zu erstellende Infoposter und -materialien (z.B. zu Guter Praxis, bisher Erreichtem), Vorschlag zur Steuerungsstruktur, Qualitätskreislauf, kommunale Statistiken usw. sowie Agenda, Einladung etc.
  - ✓ Ressourcenplanung (finanziell und personell) vornehmen und abstimmen
  - ✓ Tagungsort finden (dort Raumgröße, -ausstattung und technische Voraussetzungen klären)
  - ✓ Verpflegung organisieren
  - ✓ Moderierende/n akquirieren und briefen
  - ✓ Druckerzeugnisse (ggf. nach bestehendem Corporate Design) layouten & drucken (lassen)
  - ✓ Inputgeber\*innen und alle Aktiven anfragen und informieren
  - ✓ Einladungsschreiben erstellen, abstimmen und versenden
  - ✓ Zu- und Absagen verwalten
  - ✓ Öffentlichkeitsarbeit organisieren
  - ✓ Zeit- und Zuständigkeitsplan für den Workshoptag entwickeln (Materialtransport, Kommunikation Tagungshaus, ggf. Aufbau, Herrichten, technischer Check, Gastgeber\*innenrolle, Betreuung Inputgeber\*innen, Dokumentation – auch Fotos, Abbau ...)

**Verantwortlich für die Umsetzung des Schritts:**



## Tipps:

- ▶ Bei **Raumauswahl und Bestuhlung** sollten Sie den Platz großzügig planen. Vor allem wenn der Einsatz von Gruppenarbeitsphasen und Kreativmethoden geplant ist, sollte sich dies in den Raumdimensionen wiederfinden: Platz für mehr als eine Stellwand, Bewegungsfreiheit und die Möglichkeit, dass parallele Arbeitsgruppen sich (akustisch) störungsfrei unterhalten können. Auch in den Plenumsituationen sollten die Teilnehmenden genügend Platz haben, um sich stehend oder sitzend wohlfühlen zu können. Generell ist es empfehlenswert, eine Plenumsbestuhlung ohne Tische und ohne Bühne mit dem Veranstaltungshaus zu planen, denn Barrieren im Raum können Barrieren in der Zusammenarbeit des Workshops aufbauen – außerdem ist es umständlicher, in andere Arbeitsformen zu wechseln.
- ▶ Bei allen **Druckerzeugnissen** (auch der Einladung) sollten Sie auf ein einheitliches Design achten. Dies können Sie in Ihrer Kommune von den Expert\*innen aus der Öffentlichkeitsarbeit entwickeln lassen, aber auch ein einheitliches Bild über Schriftart und -größe, zwei bis drei wiederkehrende Farben in Überschriften und Text sowie eine überall identische Kopfzeile (möglichst mit Titel und Motto der Veranstaltung sowie dem Wappen der Kommune) machen einen professionellen Eindruck.
- ▶ Überlegen Sie gut, ob Sie die **Rolle der Moderation** aus dem Kolleg\*innenkreis oder extern besetzen, denn das Moderieren einer so hochrangig und interprofessionell besetzten Veranstaltung kann sehr herausfordernd sein. Es bedarf einer gewissen Haltung, Routine und „Standfestigkeit“, damit die Teilnehmenden die/den Moderierende\*n in seiner/ihrer Rolle akzeptieren, den Regeln und Abläufen folgen, die Agenda und die Aufgaben verstehen. Nur so können die Workshopergebnisse so werden, wie sie für die weiteren Prozesse sein müssen. Sprechen Sie daher vor einem Engagement intensiver mit möglichen internen oder externen Kandidat\*innen und reflektieren Sie, ob er/sie sich als Moderator\*in für den Teilnehmendenkreis und das Ziel der Veranstaltung eignet.
- ▶ Das **Save-the-Date** kann sehr kurz formuliert sein und sollte so früh wie möglich – auch ohne feststehenden Tagungsort – an den Teilnehmendenkreis (per E-Mail) gesendet werden. Absender\*in sollte die kommunale Spitze sein.

An folgendem Aufbau können Sie sich orientieren:

**Betreff: Save-the-Date *Titel des Workshops* am *Datum***

Sehr geehrte Damen und Herren,

1. **Sinn stiften in drei/vier Sätzen: Um welches Vorhaben handelt es sich? Warum wird das Vorhaben in der Kommune umgesetzt? Was soll Ziel des Ganzen aus Sicht der kommunalen Spitze sein? Warum ist es auf höchster Ebene wichtig?**



Die Verbesserung von Chancengerechtigkeit und echter gesellschaftlicher Teilhabe von Kindern und Jugendlichen ist in unserer Kommune ein großes Anliegen. Für dieses Ziel müssen verschiedene Ebenen unterschiedlicher Institutionen, Arbeitsbereiche und Professionen zusammenarbeiten. Wir haben bislang viel erreicht, aber gemeinsam können wir noch besser werden. Deshalb nehmen wir am Landesprogramm „Kommunale Präventionsketten NRW“ teil.

### 2. Rahmung und Bedeutung des Workshops; Warum ist Ihre Teilnahme wichtig?

Zum Start/Zur Zwischenbilanzierung dieses Prozesses in unserer Kommune lade ich Sie hiermit persönlich zu einem Workshop ein, bei dem die strategische Weichenstellung für den Prozess in den nächsten Jahren erfolgen wird. Gemeinsam mit Ihnen und weiteren wichtigen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus unterschiedlichsten Bereichen werden wir an diesem Tag verbindliche Eckpunkte für die inhaltliche Arbeit und die weitere Steuerung vereinbaren.

### 3. Daten und Fakten

Bitte merken Sie sich diesen wichtigen Termin vor:

- *Wochentag, Tag Monat von xx.xx bis xx.xx Uhr (x Stunden)*
- *ggf. Ort, Raum*
- Ansprechpartner\*in für das Vorhaben ist bei uns *Vorname Name (E-Mail-Adresse)*.

### 4. Schluss und Gruß

Ein ausführliches Programm erhalten Sie rechtzeitig vor der Veranstaltung.  
Ich freue mich auf Ihr Kommen!

- Die **Einladung** sollte den Teilnehmenden vier, spätestens aber zwei Wochen vor der Veranstaltung digital und/oder in Papierform vorliegen. Absender\*in der Einladung sollte wiederum die Kommunale Spitze sein, um die Wichtigkeit der Teilnahme zu verdeutlichen. Neben dem Anschreiben sollte auch eine grobe Agenda des Workshops (mit Nennung des/der Moderierenden) der Einladung beiliegen.

**Zusätzlicher Tipp:** Nennen Sie in Tagesordnungen so wenig wie möglich oder keine Pausenzeiten (bis auf die Mittagspause), da dies die einen oder anderen dazu verleiten könnte, einen frühzeitigen Aufbruch zu planen. Reflektieren Sie daher parallel auch immer, was Sie persönlich dazu motivieren würde, eine Veranstaltung mit Energie und Vorfreude zu besuchen und vor allem auch bis zum Ende aufmerksam dabei zu bleiben.

Die Einladung sollte ähnlich aufgebaut sein wie das Save-the-Date (s.o.), aber die Veranstaltung ausführlicher rahmen, Sinn stiften und über verschiedene „Hebel“ die Adressat\*innen zur Teilnahme motivieren. Viele Kommunen haben für diesen Zweck gut formulierte Kombinationen aus den (Kern-)Botschaften in ihren Einladungen verwendet, die überzeugen, locken und anspornen – hier eine Auswahl:

„Die Verbesserung von Chancengleichheit und echter gesellschaftlicher Teilhabe ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und kann nur gemeinsam gelingen. Wir wollen in dem Workshop die Voraussetzung schaffen, damit dies gelingen kann.“

„Wir wollen ein gemeinsames Grundverständnis erarbeiten, mögliche gemeinsame Wege entwickeln und die gemeinsamen Schritte beim weiteren Vorgehen in dem Workshop vereinbaren.“

„Mit strategischem Blick möchten wir zusammen mit Ihnen und weiteren wichtigen Entscheidungsträgerinnen und -trägern aus unterschiedlichsten Bereichen wesentliche Entwicklungspotenziale unseres Handelns identifizieren, die unsere gemeinsame Strategie unterstützen und befördern werden.“

„Die Experten und Verantwortlichen schaffen bei diesem Termin die Voraussetzungen, um allen Kindern ein gelingendes Aufwachsen, gesellschaftliche Teilhabe und gute Bildung zu ermöglichen.“

„Wir werden wichtige Schritte zur Optimierung der kommunalen Präventionskette vereinbaren.“

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

## Praxishandreichung

Veranstaltungsformate zur  
Entwicklung einer Gesamtstrategie



**Kommunale  
Präventionsketten**  
Nordrhein-Westfalen

„[...] Das geht nur, wenn Menschen aus ganz unterschiedlichen Fachbereichen, Organisationen (z.B. Wohlfahrtsverbände) und Disziplinen (Gesundheit, Jugendhilfe, Bildung, Soziales) zusammenarbeiten und in dem Workshop dazu die Voraussetzungen schaffen.“

„Wir möchten unsere Bemühungen, Kinder und Jugendliche möglichst früh und frühzeitig zu fördern, optimieren. Dabei haben wir besonders die Kinder im Blick, die mit weniger guten Chancen ihr Leben beginnen. In unserer Kommune sollen ihnen ein gelingendes Aufwachsen und soziale Teilhabe möglich sein. Das ist unser Ziel. Denn als Kommune tragen wir eine besondere Verantwortung für die Unterstützung und Förderung dieser Kinder.“

„Wir bitten um eine kurze Bestätigung Ihrer Teilnahme. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit!  
Mit freundlichen Grüßen Oberbürgermeister XY“

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

## 6) VORPLANUNG NÄCHSTER SCHRITTE

- ✓ Identifikation wesentlicher Regelungsthemen und -formen
- ✓ Festlegung der Art der Ergebnisaufbereitung und -verarbeitung
- ✓ Festlegung der Form der Dokumentation

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... dank des frühzeitigen Regelns von Arbeits- oder Umsetzungsschritten nach der Veranstaltung die Verantwortlichen (für den Workshop und das Gesamtvorhaben) während der Veranstaltung sprach- und handlungsfähig sind. Dies verstärkt bei den Teilnehmenden den Eindruck, Teil eines transparenten und professionell organisierten Vorhabens zu sein und es mit einer Koordinierungsstelle zu tun zu haben, die ihre Rolle so erfüllt, wie sie es auch von den anderen Netzwerkpartner\*innen erwarten würden. Vor dem Workshop sollten also bereits ein paar Aspekte für die Zeit nach der Veranstaltung geklärt werden. Dabei handelt es sich um zwei Bereiche: erstens um Themen wie Steuerungsstrukturen, Regeln oder Formen der weiteren Zusammenarbeit und zweitens um die Weiterverarbeitung der Ergebnisse. Im besten Fall haben Sie bereits im Leitungsgespräch zu Beginn der Workshop-Entwicklung dazu erste Absprachen getroffen.

### Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

#### 1. Regelungsthemen (bspw. Steuerungsstrukturen, Regeln und Formen der weiteren Zusammenarbeit)

Fragen Sie sich für die Themen, die im Workshop einer Regelung bedürfen, Folgendes:

! Vertiefende Leitfragen für das Thema Steuerungsstrukturen sind der Praxishandreichung „Intersektorale Netzwerkstrukturen“ zu entnehmen.

- › Welche Themen wollen wir – als strategisch Verantwortliche – vor dem Workshop verbindlich regeln und dann in der Veranstaltung ohne Diskussionsmöglichkeit kommunizieren?




- › Zu welchen Themen sollten wir vorher untereinander Regelungsvorschläge entwickelt haben und diese beim Workshop als Diskussionsgrundlage vorstellen?

- › Wo fehlt uns ein klarer Ansatzpunkt? Was soll im Workshop offen und frei gestaltbar bleiben?

- › Wie (und durch wen) müssen die obigen Themen und Festlegungen strategisch durchdacht im Workshop kommuniziert werden?

## 2. Dokumentation und Weiterverarbeitung der Ergebnisse

- › Auf welche Weise soll die Dokumentation (der Kernergebnisse) des Workshops erfolgen?

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?

- › Auf welchem Weg und durch wen wird dies in den Teilnehmendenkreis und ggf. die kommunale Landschaft kommuniziert?

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?

- › Wie werden die umfänglichen Ergebnisse des Workshops (Arbeits- und Diskussionsergebnisse, aber auch Seitengespräche) für die qualitative Weiterarbeit gesichert und zusammengetragen?

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?

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

- › Wo werden unter wessen Beteiligung bis wann die Ergebnisse des Workshops dann reflexiv zusammengefasst und aufbereitet?

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?

- › Wo und von wem wird dies dann ausgewertet und die weitere Verwendung entschieden?

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?

- › In welche Entwicklungsprozesse sollen/werden diese Folgerungen fließen? Wann wird dies sichtbar werden?

! Siehe auch Praxishandreichungen „Leitbildentwicklung“ sowie „Strategische Zielentwicklung“

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?

- › Wo werden noch offene Fragen geklärt und wie wird deren Klärung kommuniziert?

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?

- › Welche dieser Verfahrensregelungen wird an welcher Stelle des Workshops durch wen kommuniziert?

Wer ist dafür verantwortlich, dass das geschieht?



## Tipps:

- › Für einen Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshop ist die Dokumentation der Veranstaltung nicht nur zur Ergebnissicherung vonnöten, sondern als strategisches Element zu begreifen, um Diskussionsprozesse auch für Außenstehende sichtbar und Entwicklungsprozesse nachvollziehbar zu machen (im Zweifelsfall auch im Nachgang nochmal zu legitimieren). Wenn der/die Moderierende alle Ergebnisse und konsensuellen Vereinbarungen während des Workshops entsprechend an Stellwänden visualisiert, ist ein Fotoprotokoll der Veranstaltung eine gute und ressourcenschonende Variante der Dokumentation.
- › Wie ergebnisoffen zukunftsweisende Regelungen im Workshop behandelt werden, liegt im Ermessen der Gestaltenden. In manchen Kommunen wäre es undenkbar, Gestaltungskonzepte ohne vorherige Abstimmung mit dem Teilnehmendenkreis umzusetzen. Andersherum würde in anderen Kommunen eine Diskussion zu Steuerungsstrukturen des Netzwerks zu langwierigen und wenig zielführenden Debatten um Befugnis- oder die Besetzungsfragen der verschiedenen Gremien führen. Anderswo hätte ein freies Brainstorming ohne Diskussionsvorschlag zu wenig nützlichen Ergebnissen geführt. Fragen Sie sich, welches Vorgehen im Sinne des Ziels und unter Berücksichtigung des Teilnehmendenkreises bei Ihnen passend erscheint.  
**Generell gilt:** Je mehr vorgegeben wird, desto passiver ist die Rolle, die die Teilnehmenden des Workshops und des Netzwerks einnehmen, und desto weniger machen sie die zukunftsweisenden Regelungen zu ihrer eigenen Entscheidung. Dies gilt es dann in den weiteren Umsetzungsprozessen zu bedenken und zu kompensieren.
- › Durchgängige Transparenz und Explikation von Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Ergebnissen schafft für die Teilnehmenden ein Klima des Vertrauens und der Verlässlichkeit. Die Akteure wissen, woran sie mit ihren Themen und Aufgaben im Netzwerk sind. Wenn Sie diese Klarheit in der Kultur der Zusammenarbeit im Netzwerk nachhaltig etablieren können, werden mehr Räume und Energieressourcen frei für das gleichsinnige Zusammenwirken im Sinne ihres gemeinsamen Ziels.

## 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)

**Autorin:**

Christin M. Jasper

**Redaktion:**

Nina Boos

**Gestaltung:**

vierviertel – Agentur für Kommunikationsdesign GmbH  
Barthelstraße 64  
50823 Köln

**Ausgabe:**

Auflage: 1.500  
Erscheinungsjahr: 2020  
Nachdruck, auch auszugsweise,  
nur mit Genehmigung