

# Kommunale Präventionsketten

Nordrhein-Westfalen

## ENTWICKLUNGSGRUPPE

Wissensbasiertes Handeln in  
kommunalen Steuerungsprozessen

### Autorinnen und Autoren:

Sandra Dezort, Maren Hilke, Dr. Johannes Schütte, Dr. Heinz-Jürgen Stolz

### Redaktion:

Nina Boos

Unter Mitwirkung von Vertreterinnen und Vertretern  
der beteiligten Projektkommunen



# ENTWICKLUNGSGRUPPE

## Wissensbasiertes Handeln in kommunalen Steuerungsprozessen

Ein chancengerechtes Aufwachsen für Kinder, Jugendliche und Familien zu gewährleisten, stellt für Kommunen ein komplexes Problem dar, das einen passenden Handlungsansatz erfordert: Um bedarfsgerechte, präventive Unterstützungssysteme für Familien zu etablieren, müssen unterschiedliche Wissensformen in kommunale Planungs- und Steuerungsprozesse integriert werden – also wissensbasiert gehandelt und geplant werden. Wissensbasiertes Handeln meint in diesem Kontext, Handlungsentscheidungen auf einer breiten, reflektierten Wissensbasis zu treffen.

Zu diesem Zweck ist es erforderlich, sowohl sozialstatistische Daten als auch Fachkräfte- und Zielgruppenwissen mit Praxiswissen und wissenschaftlichen Erkenntnissen zu verbinden. Daraus ergeben sich folgende Fragen für die Strukturierung und Umsetzung eines wissensbasiert gestalteten Steuerungsprozesses: Wie können die Bedingungen gelingenden Aufwachsens identifiziert und lokalisiert werden? Wie und an welchen Stellen im Prozess beteilige ich Fachkräfte und Adressaten? Wie gelingt es, ausgehend von kommunalen Herausforderungen, bedarfsgerechte Maßnahmen zu planen?

Die benannten Fragen wurden in vier Entwicklungsgruppensitzungen gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus den teilnehmenden Programmkommunen diskutiert. In der vorliegenden Broschüre werden die Ergebnisse vorgestellt, die zu einer anschaulichen Prozesslogik wissensbasierten Handelns entwickelt wurden und somit als Orientierungsrahmen für Kommunen dienen. Die Prozesslogik stellt eine Schrittfolge aus Strategieentwicklung, wissensbasiertem Planen und Umsetzungsphase dar, die einzelnen Schritte werden im Folgenden detailliert erläutert. Dem „wissensbasierten Planen“ als Kernstück dieses Prozesses wird ein eigenes Kapitel gewidmet, um eine tragfähige Brücke von der kommunalen Strategieentwicklung zur Umsetzung von integrierten Handlungskonzepten zu schlagen.

Unser Dank gilt den Teilnehmenden aus den Kommunen Aachen, Arnsberg, Brühl, Dinslaken, Dormagen, dem Kreis Düren, Gelsenkirchen, Gladbeck, Gummersbach, Hamm, dem Kreis Herford, Köln, dem Kreis Lippe, Monheim, Oberhausen sowie den Kommunen Werne und Lünen aus dem Kreis Unna.

## Wissensbasiertes Handeln als Antwort auf komplexe Probleme

Mit der Aufgabe, gemeinsam auf ein chancengerechtes, gelingendes Aufwachsen hinzuwirken, sehen sich alle Akteure in einer Kommune vor ein komplexes Problem gestellt. Diese Art von Problemen ist vor allem durch folgende Charakteristika definiert (vgl. FSG/BertelsmannStiftung 2016, S. 5 [eigene Adaption]):

- **Problem der Zuständigkeit:**  
Vielfältige Ursachen, deren Bearbeitung in der Regel Zuständigkeits- und Professionsgrenzen überschreitet;
- **Problem der Überforderung einzelner Akteure:**  
Unlösbarkeit auf der Ebene einzelner Maßnahmen oder durch einzelne Akteure;
- **Problem der Arbeitsteilung:**  
Enge Verknüpfung der Teilbereiche des Problems (z. B. materielle Versorgung, Bildung, Gesundheit, psychosoziale Versorgung und Teilhabe), woraus folgt, dass es nicht möglich ist, komplexe Problemkonstellationen arbeitsteilig zu bearbeiten;
- **Prognoseproblem:**  
Kaum vorhersehbare, gesellschaftliche Dynamik des Problems;
- **Problem der Wirkmechanismen:**  
Unsichere Wirkungsprognosen im Hinblick auf präventive Maßnahmen und Settings;
- **Problem der Zurechnung:**  
Empirisch belastbare Wirkungsanalyse der konkreten Präventionsarbeit im Spannungsfeld von wenig beeinflussbaren Kontextbedingungen und gestaltbarer Maßnahmeneffektivität. Sowohl der Grad der Zielerreichung bei den Adressatengruppen (Outcome) als auch mögliche zielgruppenübergreifende Verbesserungen der Lebenssituation, z.B. im Quartier (Impact) werden nicht nur durch Präventionsmaßnahmen, sondern auch durch viele weitere Einflussfaktoren moderiert.

Diese teils paradox wirkenden Charaktereigenschaften komplexer Probleme führen in der kommunalen Praxis häufig zu einer ‚Trial-and-Error‘-Mentalität im Hinblick auf gewählte Handlungsstrategien.

Komplexe Probleme lassen sich alleine durch das etablierte Routinehandeln in den Linienorganisationen von Verwaltungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht lösen. Der Konsens, dass sich eine Lösungsperspektive nicht durch bloße institutionelle Schnittstellenoptimierung finden lässt, sondern dafür eine veränderte Haltung und Kultur der Zusammenarbeit erforderlich wird, steht daher am Anfang des Aufbaus einer kommunalen Präventionskette. Das auf diese Einsicht gestützte träger- und bereichsübergreifende Commitment – gefolgt von einem kommunalen Agendasetting – ist daher bereits als erste Wirkung der Präventionskettengestaltung zu bezeichnen. Die Analyse und Darstellung der verschiedenen Wirkungsbeiträge, die über verschiedene Akteure verteilt und nur im Wechselspiel zu verstehen sind, bleibt auch in der reifen Präventionskette eine Herausforderung.

Entsprechende **Handlungsanforderungen** werden von den Akteuren nicht fertig vorgefunden, sondern müssen erst in ihrem Zuschnitt definiert werden. Hierzu bedarf es einer breiten Mobilisierung lokaler Wissensbestände, um nicht zu oberflächlich auf übergreifende Kategorien wie „Kinderarmut“ und „sozialräumliche Segregation“ zurückzugreifen. Die folgenden Beispielfragen geben Anregungen für mögliche Zuschnitte von Handlungsfeldern und -dimensionen, die jede Kommune für sich ermitteln und an die lokalen Gegebenheiten anpassen muss:



### Beispielfragen

- Welche Quartiere, welche Zielgruppen, welche spezifischeren Problemlagen stehen in der jeweiligen Kommune im Fokus?
- Geht es im großstädtischen Raum um Durchgangsquartiere (mit hohen Quoten einer Verweildauer unter drei Jahren und daher ohne hinreichende soziale Kohäsion und Community-Strukturen)? Oder aber um Sozialräume mit entsprechenden Solidaritäts- und Selbsthilfepotenzialen als Basis einer aktivierenden Gemeinwesenarbeit?
- Haben wir es z. B. mit versteckter Armut im ländlichen Raum zu tun, bei möglicherweise noch funktionierender sozialer Fassade?
- Wie kumulieren Benachteiligungslagen bei unterschiedlichen Zielgruppen? Beispiel: Die Situation bei Alleinerziehenden wird anders aussehen als bei sozial benachteiligten Mehrkindfamilien.
- Ein hoher Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund ist nicht gleichsam ein Problem: Aus welchen Sozialschichten und Herkunftsländern erfolgt die Zuwanderung im Einzelfall? Wo liegen dabei die konkreten Probleme vor Ort (z. B. beim Erwerb von Deutsch als Bildungssprache oder beim Sozial- und Bildungsstatus der Zugewanderten)?

In all diesen und weiteren Dimensionen braucht es detailliertes lokales Wissen um zu gemeinsam getragenen Problemdefinitionen zu gelangen.

Das Konzept „Wissensbasiertes Handeln“ steht für die Bündelung und Verwendung dieses lokalen Wissens. Es ist das Bindeglied zwischen Leitbildelementen wie „Bildungs- und Chancengerechtigkeit“ oder „Gesundes Aufwachsen für alle“ einerseits, konkreten Maßnahmen und Angeboten auf Basis einer bereichsübergreifenden Fachplanung, Infrastruktur- und Angebotsgestaltung andererseits.

Leitprinzipien sind:

- **Das Wissen im System (Kommune, Quartier) heben** und in einen Gesamtzusammenhang bringen: Ursachenanalysen, Wirkungsannahmen der beteiligten Akteure, Priorisierung von Handlungsbedarfen und die Identifizierung möglicher Ansatzpunkte für konkrete Handlungsstrategien sowie von Synergieeffekten der Zusammenarbeit sind Dimensionen, auf die sich das Wissen der Akteure bezieht.
- **Passgenaue Lösungen finden:** Um nicht an gesetzten Zielen und Zielgruppen vorbeizuplanen und möglicherweise fehlgeleiteten Wirkungsannahmen von Akteuren aufzusitzen, braucht es empirisch belastbares Wissen über die konkrete Zielgruppe, ebenso wie deren unmittelbare (Mit- und Selbstgestaltung) oder mittelbare Beteiligung (z. B. per Befragungen) bei der Konzipierung und Umsetzung von Fördersettings und Angeboten. Auch dieses Wissen liegt häufig in einer auf die unterschiedlichsten Akteure – einschließlich der Betroffenen selbst – verteilten Weise vor. Über klug eingesetzte Beteiligungs- und Planungsformate lassen sich diese Wissensbestände so kombinieren, dass Angebote und Settings an die alltägliche Lebensführung jener Menschen und Sozialmilieus anschlussfähig sind, für die sie konzipiert wurden.
- **Integriert planen und handeln:** Die handlungsorientierte Verknüpfung von Wissensformen und professionsspezifischen Wissensbeständen soll Brücken zwischen den unterschiedlichen Unterstützungs- und Fördersystemen sowie zwischen diesen Systemen und dem Alltagswissen der Menschen bauen. Die Grundidee dabei ist, den ungleichen Lebenslagen der Zielgruppen eine ämter-, träger- und bereichsübergreifend abgestimmte Handlungsstrategie im Wirkungsfeld Kommune und Quartier entgegenzusetzen. Dies soll Barrieren der Inanspruchnahme bei institutionsfernen Zielgruppen abbauen, indem – in der Wahrnehmung der Adressaten – Leistungen aus einer Hand bereitgestellt werden.

In dem Maße, wie diese Wissensstrukturierung handlungsfolgenrelevant in der Kommune implementiert wurde, sind die empirisch-konzeptionellen Voraussetzungen dafür gegeben, dem komplexen Problem der kommunalen Armutskonsequenz vor Ort mit einem integrierten Handlungsansatz zu begegnen.

Im Weiteren wird eine entsprechende Schrittmäßigkeit als Prozesslogik vorgeschlagen. Bei deren Umsetzung ist zu berücksichtigen, dass man in der Kommune nicht mit einer Nullpunktsituation anfängt, sondern oftmals in eine gewachsene Präventionslandschaft inter-

veniert. Konkrete Aktivitäten setzen daher häufig an verschiedenen Baustellen gleichzeitig an, sodass sich der konkrete Umsetzungsprozess vom konzeptionellen Orientierungsrahmen unterscheidet. Auch gleicht sich in der lernenden Organisation der Präventionskette die Wirklichkeit nicht einseitig dem idealtypischen Modell an, vielmehr stehen beide in einem dynamischen Wechselverhältnis: Je mehr konkrete Erfahrungen mit dem Aufbau kommunaler Präventionsketten gemacht werden, umso empirisch belastbarer, differenzierter und konkreter wird daher auch die prozesslogische Schrittmäßigkeit der Umsetzung wissensbasierten Handelns ausfallen.

### Wann sprechen wir von Wissen, wann von Informationen und von Daten?

**Daten** sind Zeichen, die aufgrund spezifischer Regeln miteinander verbunden werden. Statistische Daten sind Messwerte, die im Rahmen von Befragungen, Beobachtungen, Auswertungen entstehen und als numerische Daten (wie z. B. Armutsquote) oder kategorial (wie z. B. Geschlecht, Familienstand) vorliegen. Daten sind kontextabhängig und Träger von Informationen. Durch eine Bedeutungszuweisung werden aus Daten **Informationen**. „Informationen (...) [werden] erst durch Vernetzung, Kontext, Erfahrungen und Erwartungen von Personen zu Wissen.“ (Reinmann 2009: 24). **Wissen** kann somit als die Gesamtheit an Informationen, Erfahrungen, Kenntnissen und Fähigkeiten beschrieben werden, die Individuen

zur Lösung eines Problems einsetzen (vgl. ebd.). Im Kontext kommunalen Handelns spielt im Gegensatz zu individuellem Wissen das **kollektive Wissen** eine zentrale Rolle: „Kollektives Wissen ist Wissen, das (...) in Regeln, Normen, Strukturen oder Technologien einer Organisation [gespeichert ist]“ (Reinmann 2009: 26). In funktionaler Perspektive wird **Informationswissen** (= objektifizierbares Wissen wie z. B. Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung oder evaluierte Beispiele Guter Praxis) und **Handlungswissen** (= prozessuales Wissen) unterschieden. Letzteres basiert auf Erfahrungen des Wissensträgers und erfordert den direkten Kontakt und Dialog mit diesem (vgl. ebd.).



Unter wissensbasiertem Handeln verstehen wir somit, dass Handlungsentscheidungen in Kommunalverwaltungen auf Grundlage einer möglichst breiten und reflektierten Wissensbasis getroffen werden und dazu sowohl Wissen aus unterschiedlichen Bereichen als auch unterschiedliche Wissensformen zusammengebracht werden. Es geht nicht darum, jede Entscheidung auf Grundlage bewiesener Tatsachen zu treffen, sondern darum, das in der jeweiligen Situation verfügbare Wissen möglichst gut auszuschöpfen. So sollen unreflektierte und/oder rein routinemäßige („Das machen wir schon immer so.“) Entscheidungen vermieden werden.

Aus dieser Perspektive ist es notwendig, möglichst viele Informationsquellen für die Entwicklung und letztlich auch für die Auswahl von Handlungsstrategien zu nutzen. Beispiele für Wissensformen sind u. a. Ergebnisse aus sozialstatistischen Daten (z. B. in Form von kommunalen Sozialberichten), prozessgeneriertes Wissen (z. B. Auswertung von Abrechnungsdaten aus Elternbeiträgen zur Kindertagesbetreuung) oder auch Fachkräfte- bzw. Adressatenwissen. Genauso sollen Erfahrungswissen (u. a. Beispiele Guter Praxis anderer Kommunen) und wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt werden. **Ziel ist es, zu einem Handlungsansatz zu kommen, der**

**auf einer möglichst breiten Wissensbasis aufsetzt, intersektoral abgestimmt ist und mit dem aktuellen (wissenschaftlichen) Erkenntnisstand und entsprechenden Wirkungsannahmen hinterlegt wurde.**

Auf dem Weg dahin darf nicht übersehen werden, dass zu unterschiedlichen Zeitpunkten Einzelmaßnahmen umgesetzt werden, die dem Gesamtansatz nicht widersprechen sollten, aber auch nicht in jedem Fall direkt mit ihm verknüpft sein müssen. Diese Zwischenergebnisse dienen auch dazu, dass beteiligte Personen einen direkten Nutzen für sich erkennen können und es möglich wird, den Fortschritt öffentlich kommunizierbar zu machen. Solche „Quick-Wins“ leisten auch insofern einen Beitrag, als sie z. B. bei beteiligten Kindern und Jugendlichen Selbstwirksamkeitserfahrungen befördern und für Fachkräfte Zugänge zu Adressaten eröffnen.

**Zentrale Herausforderungen** für den Prozess des wissensbasierten Handelns sind:

- Welche Wege gibt es, Wissen für kommunale Entscheidungen zu heben? (Wissensgenerierung)
- Wie kann es gelingen, die verschiedenen Wissensquellen zusammen zu bringen? (Wissensintegration)
- Wie kann das vorhandene Wissen an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden? (Wissenstransformation)
- Wie ist es möglich, Wissen zu gewichten/ zu bewerten? (Wissensevaluation)
- Wie kommt man von Informationen zu handlungsleitendem Wissen? (Wissensinterpretation)

Ein solches Vorgehen bedeutet aber keinesfalls, dass inhaltliche Entscheidungen durch Daten determiniert werden, oder dass Fehlsteuerungen ausgeschlossen sind. Auch sollen kommunale Prozesse nicht künstlich verlängert werden, um alle möglichen Informationsquellen zu integrieren. Es geht eher um einen inhaltlich qualifizierenden, transparenten und kommunal praktikablen Prozess auf einer möglichst reflektierten,

breiten Wissensbasis. So wird es leichter, aus Fehlern zu lernen und zu breit getragenen Strategien zu gelangen, die soziale Teilhabe und ein gelingendes Aufwachsen für Kinder und Jugendliche fördern.

Dabei verstehen wir die vorgelegte Schrittfolge als **Orientierungsrahmen** (siehe Abbildung auf S. 8), welcher in jeder Kommune kontextualisiert und an die jeweiligen Bedingungen vor Ort angepasst werden muss. Die Reihenfolge ist dabei nicht beliebig, wenngleich es in der Praxis sinnvoll sein kann, bei einem bereits begonnenen Prozess mitten in die Schrittfolge einzusteigen oder ggf. einzelne Schritte zu wiederholen. Die Durchführung von unterschiedlichen Beteiligungssettings je Schritt ist dabei nicht zwingend, sodass mit einem geeigneten Aufbau auch mehrere Schritte bedient werden können. Hier ist allerdings zu betonen, dass die Schrittfolge logisch aufeinander aufbaut und einzelne Schritte nicht unreflektiert bzw. unbegründet ausgelassen werden sollten. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass die Ergebnisse der verschiedenen Prozessschritte aufeinander bezogen bzw. miteinander verbunden werden können.

Die Prozesslogik ist so formuliert, dass sie über übliche institutionelle Routinen hinausgeht und die handelnden Akteure in der Kommune vor Herausforderungen in der Umsetzung stellt. Dies sollte nicht dazu führen, dass einzelne Schritte – obwohl sie inhaltlich für sinnvoll erachtet werden – aufgrund fehlender Verwaltungsgängigkeit ausgelassen werden. In der Gesamtabwägung sollten die vorgestellten Prozessschritte daher als logisch-methodische Sortierung dienen, die Orientierung geben, aber nicht mechanisch, sondern kommunal-kontextbezogen („pfadabhängig“) geplant und umgesetzt werden.

Die Prozesslogik eignet sich insbesondere für die Prozessgestaltung in kreisfreien Städten und kreisangehörigen Städten und Gemeinden. Eine Übertragbarkeit auf Kreise wurde mitgedacht, erfordert aber aufgrund der zusätzlichen Verwaltungsebene sowie der daraus resultierenden fehlenden Nähe zur Lebenswirklichkeit von Kindern, Jugendlichen und Familien eine größere Tiefenstaffelung des Prozesses.

# Prozesslogik wissensbasierten Handelns im Kontext kommunaler Qualitätsentwicklung



## Strategieentwicklung

### Gemeinsam eine Vision gelingenden Aufwachsens etablieren

Grundlegende Voraussetzung für einen wissensbasierten Prozess integrierten Handelns ist eine bereichsübergreifende Verständigung darüber, was unter gelingendem Aufwachsen verstanden wird. Diese Verständigung setzt einen normativen Rahmen. Im UNICEF-Konzept des kindlichen Wohlbefindens werden beispielsweise die Dimensionen Materielles, Bildung, Gesundheit und Sicherheit, Beziehungen und Soziale Teilhabe, Verhalten und Lebensweise sowie subjektives Wohlbefinden

einbezogen. Hilfreich ist es, die kommunale Definition in Form einer gemeinsam getragenen Vision bzw. eines Leitbildes auf obersten Entscheidungsebenen auszuhandeln und mit gesamtstädtischer bzw. kreisweiter Reichweite zu verabschieden. Beispiele für kommunale Visionen sind: „Alle Kinder und Jugendlichen haben die gleichen Bildungs- und Teilhabechancen“, „Wir schaffen ein familiengerechtes Lebensumfeld mit kurzen Wegen für Kinder, Jugendliche und Familien“.

### Strategische Ziele formulieren und legitimieren

Damit die bereichsübergreifende Vision handlungsleitend werden kann, muss sie in Form eines gemeinsamen strategischen Ziels, wie z. B. „Alle Kinder und Jugendliche können gesund Aufwachsen.“ formuliert werden. In dem sich anschließenden Prozessschritt geht es also darum, kommunal besonders relevante Dimensionen gelingenden Aufwachsens zu fokussieren und auszuwählen. Relevante Dimensionen gelingenden Aufwachsens gibt es viele, ebenso wie Themenstellungen, die es wert wären, im Sinne einer integrierten Strategie systematisch bearbeitet zu werden. Hier geht es folglich um eine Komplexitätsreduzierung, die eine erste thematische oder räumliche Eingrenzung ermöglicht.

Die Auswahl kann durch die Erkenntnisse aus gesamtstädtischen Datenanalysen, z. B. Sozial-, Bildungs-, Gesundheits-, Präventionsberichterstattungen etc., unterstützt werden. Die systematische Nutzung von kommunalen Berichtssystemen ermöglicht hierbei einen Überblick über verschiedene Themen und Räume und vermag es, mögliche Herausforderungen für das gelingende Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen offen zu legen. Wir verstehen die benannten Berichtssysteme in diesem Kontext als Informationsquelle zur Identifikation und Analyse

benachteiligender Lebenslagen und nicht als Instrumente zur Messung der Wirkungen von Präventionsmaßnahmen. Andere Quellen hierfür können unterschiedliche Facharbeitskreise sein. Wichtig ist, bereits bei diesem frühen Prozessschritt auf in der Kommune vorhandene Informationsquellen und bestehendes Wissen zurückzugreifen, um von gefühlsmäßigen Beschlüssen weg und hin zu reflektierten Entscheidungen zu kommen.

Gemeinsam eine Vision gelingenden Aufwachsens zu erarbeiten und in Ableitung daraus strategische Ziele zu formulieren, sind zwei wesentliche Schritte der kommunalen Strategieentwicklung. Sie zielen auf die Schaffung von Commitment im Sinne einer zivilgesellschaftlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft. Im Ergebnis sollte ein gesamtstädtischer Prozess stehen, der es vermag, unterschiedliche organisationale Kulturen, Fachbereiche und Professionen auch über einen gewissen Zeithorizont hinweg an ein gemeinsames Ziel zu binden. Daher ist es unerlässlich, die strategischen Ziele formal beschließen und politisch legitimieren zu lassen. Eine zentrale Gelingensbedingung des Gesamtprozesses ist es daher, legitimierte Personen mit Entscheidungsbefugnis aus Verwaltung (möglichst höchste Führungs-

ebene), Entscheiderinnen /Entscheider bzw. Stakeholder aus den Unterstützungssystemen Gesundheit, soziale Sicherung, Schule und ggf. Arbeit sowie zentrale Fachakteure (Koordinierende, Planerinnen und Planer) einzubinden. Aufgrund vielfältiger Abstimmungs- und strategischer

Entscheidungsbedarfe ist die Institutionalisierung von bereichsübergreifenden Netzwerken unerlässlich. Sie haben den Auftrag, fachliche Impulse zu setzen, die Strategiebildung als Motor voran zu treiben, Informationen zu bündeln und zu verteilen sowie Beschlüsse vorzubereiten.

### Wie gelingt die gesamtstädtische Strategieentwicklung in der Praxis?

Im Landesprogramm „Kommunale Präventionsketten NRW“ wurde die oben beschriebene gesamtstädtische/kreisweite Strategiebildung in den 22 Kommunen der Projektphase ab 2017 methodisch über beteiligungsorientierte Planungsworkshops umgesetzt. Hier wurden in Halbtagessettings gemeinsam mit zentralen Entscheidungsträger\*innen, darunter Bürgermeister\*innen/Landrät\*innen, Dezernent\*innen und Amtsleitungen aus den zentralen Fachbereichen Jugendhilfe, Gesundheit, Soziales, Bildung, Integration, Stadtentwicklung, aber auch Stakeholder aus der Kommunalpolitik, aus dem ambulanten und stationären Ge-

sundheitswesen, der sozialen Sicherung und Wirtschaft sowie der freien Wohlfahrtspflege, Statements zu folgenden Fragen gesammelt: Wie sollen Kinder und Jugendliche in unserer Stadt/unserem Kreis groß werden? Was/wen braucht es dafür? Die Ergebnisse der Managerkonferenz wurden systematisch durch die Landeskoordinierungsstelle aufgearbeitet und in einzelkommunalen Abstimmungsprozessen, z. B. mit Fachkräften, reflektiert und zu einem Paradigma verdichtet. Dieses wurde schließlich in Form eines kommunalen Leitbildes/einer kommunalen Vision und strategischen Zielen formuliert und letztlich verabschiedet.



## Wissensbasiertes Planen

Nach der Formulierung von übergeordneten Zielen und einer ersten begründeten Auswahl von zentralen Dimensionen gelingenden Aufwachsens, werden im Prozess des wissensbasierten Planens fünf Schritte durchlaufen:

### Wissensbasiertes Planen in fünf Schritten

1. Die kommunale Ausgangssituation bestimmen
2. Die kommunale Ausgangssituation bewerten
3. Ansatzpunkte für Veränderungen sammeln
4. Ansatzpunkte und Angebotsstruktur reflektieren
5. Integrierte Handlungsszenarien erstellen

Die wissensbasierte Planung schlägt somit eine Brücke von der kommunalen Strategieentwicklung zur Umsetzung von (möglichst) integrierten Handlungskonzepten. Dem Prozess des wissensbasierten Planens widmen wir aufgrund der inhaltlichen Tiefe ein eigenes Kapitel (ab S. 12).

Da als vorrangiges Ziel die Schaffung einer breiten, reflektierten Wissensbasis formuliert wird, ist die Beteiligung von Adressaten und Fachkräften ein zentrales Prozesselement. Entsprechend des Stufenmodells der Partizipation nach Lüttringhaus (2000) beziehen wir uns, wenn wir von Beteiligung bzw. Partizipation sprechen, in erster Linie auf die Ebenen der Mitwirkung und Mitentscheidung.

Eine Herausforderung an die Gestaltung von Beteiligungsprozessen ist die im Partizipa-

tionsparadox (Reinert 2003) beschriebene Erkenntnis, dass das Engagement und Interesse zur Beteiligung im Zeitverlauf – von der Problemerkennung über die Planung bis hin zur Umsetzung – steigt, wenngleich die Möglichkeiten der Einflussnahme im Zeitverlauf abnehmen. Insbesondere in kommunalen Planungsprozessen ist jedoch (bei der Analyse und Bewertung der kommunalen Ausgangssituation und der Formulierung von Ansatzpunkten für Verbesserungen) die Partizipation von Zielgruppen und Fachkräften unerlässlich, um zu belastbaren Ergebnissen für den weiteren Planungsprozess zu gelangen. Darüber hinaus sind gerade die Zielgruppen aus unteren Schichten, für die Verbesserungen geschaffen und Unterstützungsangebote implementiert werden sollen, eher unterdurchschnittlich bis gar nicht daran interessiert, sich an moderier-

ten Planungsverfahren zu beteiligen (vgl. Vhw/Sinus 2015). Um einer Selektivität auf ohnehin engagierte Bürgerinnen und Bürger in kommunalen Beteiligungsprozessen entgegenzuwirken, bedarf es insbesondere zu Beginn des wissensbasierten Planungsprozesses aufsuchende Ansätze und aktivierende Formate wie z. B. aktivierende Befragungen oder Stadtteilsafaris. Darüber hinaus bietet sich die Einbeziehung von sogenannten „Brücken-Fachkräften“ an, die sich durch ihre Nähe zu den Zielgruppen im Sozialraum oder in einer Regeleinrichtung auszeichnen, wie z. B. Fachkräfte aus Elterncafés oder dem schulischen Ganztage. Dies erleichtert außerdem die kommunikative Validierung von Handlungsansätzen und reduziert die Transaktionskosten in der Rückkopplung von Informationen im laufenden Planungsprozess.

## Umsetzung und Evaluation

Der Prozess des wissensbasierten Planens zielt im Ergebnis auf ein zusammenhängendes Szenario aus begründet ausgewählten Ansatzpunkten, das Maßnahmen aus unterschiedlichen Professionen und Verantwortungsbereichen zusammenbindet. Die Entscheidung für ein Handlungsszenario kann nicht allein auf der Planungsebene getroffen werden, sondern verlangt eine fachliche Reflexion und Beratung durch Fachkräfte und Entscheidungsträger bzw. Entscheidungsträgerinnen. Damit die Entscheidungen politisch legitimiert getroffen werden, ist es darüber hinaus notwendig, die erarbeiteten Handlungsszenarien in den politischen Gremien zu diskutieren und zu bewerten.

Was nun folgt, ist die bereichsübergreifende Umsetzungsplanung im Sinne eines

kommunalen Projektmanagements. Die im integrierten Handlungskonzept formulierten Interventionen werden in Form von Teilzielen und Meilensteinen beschrieben und mit Indikatoren hinterlegt, welche eine Evaluation der Intervention ermöglichen. Die somit entstehende Zielkaskade dient als Tool für den kommunalen Bearbeitungsprozess und ermöglicht es, stets das Gesamtbild der Umsetzung im Blick zu behalten. Wichtig ist es, sich an unterschiedlichen Punkten im Prozess die ausgewählten Interventionen reflexiv zu vergegenwärtigen und zu bewerten, ob diese auf das formulierte strategische Ziel einzahlen oder nicht. Veränderungen und Umsteuerungen auf Ebene der Interventionen und Meilensteine sowie im Zeitplan sind hier durchaus gewünscht und ggf. sinnvoll.



# Prozesslogik wissensbasierten Planens im Detail

## Wissensbasiertes Planen

**1**

**Kommunale Ausgangssituation bestimmen**

Analyse des IST-Standes entsprechend der ausgewählten Themen/Räume

Formulierung von Fragestellungen

Beauftragung der Planungsebenen zur Beschaffung von Informationen (Datengewinnung orientiert sich an Fragen/Zielen, nicht an Datenverfügbarkeit)

Kleinräumige Informationssammlung; Kombination von quantitativen Daten, Fachkräfte- und Zielgruppenwissen

**2**

**Kommunale Ausgangssituation bewerten**

Planungsebene bereitet gesammelte Informationen auf

**Beteiligungsorientierte Interpretation und Bewertung:**

An welcher Stelle zeigen sich Probleme und Herausforderungen? Wo haben wir kommunale Handlungsbedarfe?

**3**

**Ansatzpunkte für Veränderungen sammeln**

Formulierung von unterschiedlichen Thesen zur Erklärung der Problemlagen/Herausforderungen

Formulierung eines (positiven) Ziels zur Behebung/Relativierung des Problems

**Zusammenstellung von diversen Ansatzpunkten** zur Zielerreichung (bisherige Ansätze, innovative Ideen, Gute Praxis, wissenschaftliche Expertise)

**Sammlung von Belegen für jeden Ansatzpunkt** (aus wissenschaftlichen Erkenntnissen, Evaluationen, etc.)

= Aufbau von Wirkungsketten

**4**

**Ansatzpunkte und Angebotsstruktur reflektieren**

Beauftragung der Planungsebenen zur Beschaffung von Informationen über die bestehende Infrastruktur, Angebote und Akteure.

**Diskussion und inhaltlich begründete Reduzierung von Ansatzpunkten** als beteiligungsorientierter Reflexionsprozess mit Entscheidungsbeholdern und Fachkräften im Sinne der staatlich-zivilgesellschaftlichen Verantwortungsgemeinschaft

**5**

**Integrierte Handlungsszenarien erstellen**

Erarbeitung eines zusammenhängenden Szenarios durch eine begründete Kombination von Ansatzpunkten aus unterschiedlichen Sektoren/Verantwortungsbereichen → **integriertes Handlungskonzept**

Beratung des integrierten Konzepts in fachlich-relevanten und strategisch tätigen Netzwerken

# Prozesslogik wissensbasierten Planens im Detail

## Wissensbasiert Planen in fünf Schritten

### 1

#### Die Ausgangssituation bestimmen

Ausgangspunkt des wissensbasierten Planens ist die Analyse des Ist-Zustandes entsprechend der durch die strategischen Ziele ausgewählten Themen und Räume. Es geht also um eine Situationsbestimmung in der Kommune, orientiert an den definierten Bereichen gelingenden Aufwachsens.

In einem ersten Teilschritt werden ausgehend von einem strategischen Ziel (z. B. „Alle Kinder und Jugendlichen können gesund aufwachsen.“) konkrete Fragen formuliert: Wie ist der allgemeine Gesundheitszustand der Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren? An welcher Stelle zeigen sich räumlich Unterschiede im Gesundheitszustand von Kindern in der

Kommune? In einem zweiten Teilschritt wird die Planungsebene damit beauftragt, zu diesen Fragestellungen, Themenbereichen oder Sozialräumen Informationen zu beschaffen. Hier ist es von großer Bedeutung, dass sich die Wissensgewinnung nicht daran orientiert, welche Informationen eventuell vorliegen und welche nicht. Zielführend ist es also, zuerst mit inhaltlichem Fokus eine Fragestellung zu formulieren und dann die Sammlung von Informationen zu dieser Frage zu gestalten.

Es ist notwendig, die (über die quantitativen Daten) identifizierten Problemlagen mit qualitativen Daten, wie z. B. den Einschätzungen von Drehpunktpersonen im Quartier und/oder der Perspektive der Adressatinnen, in ein produktives Wechselspiel zu bringen. So ist es möglich, sich ein genaueres Bild von den Lebenssituationen und den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen vor Ort zu machen.

## Wie können Bedarfe von Adressaten systematisch erhoben und in den Prozess eingebunden werden?

Dieser Schritt kann methodisch z. B. über aktivierende Befragungen, Kompetenzwerkstätten oder Stadtteilbegehungen umgesetzt werden.

Die **Kompetenzwerkstatt** ist ein Format zur Ermittlung von Kompetenzen und Bedarfen von Kindern. Dieses Format kann im Rahmen von einem Tag mit 50-100 Kindern durchgeführt werden. In der Vorbereitung werden ca. 10 Kompetenzrepräsentanten akquiriert, die nach einem Kennenlernen und Abfragen von Kompetenzen eine Mitmachaktion anleiten. Abgeschlossen wird die Werkstatt mit einer individuellen Maßnahmenplanung. (Weiterführende Informationen: [www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren](http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren))

Zielsetzung der **aktivierenden Befragung** ist es, mehr über die Probleme und Ressourcen der Bewohnerinnen und Bewohner zu erfahren und gleichzeitig zur Partizipation zu aktivieren. Bei dieser Form der Befragung werden überwiegend offene

Fragen, wie bspw. „Was verbindest du damit? Welche Ideen hast du dazu? Was ist dir wichtig?“ gestellt. (Vertiefende Literatur: Lüttringhaus, M./Richers, H. (2003): Handbuch aktivierende Befragung, Konzepte, Erfahrungen, Tipps für die Praxis) Die **Stadtteilbegehung** mit Kindern und Jugendlichen stellt eine Methode zur Erforschung von deren Perspektive auf den Sozialraum dar. Kinder werden als Experten ihrer Lebenswelt angesprochen und zeigen den Fachkräften ihre Orte und Wege. Um möglichst viele Eindrücke und unterschiedliche Perspektiven in Einzelgesprächen aufnehmen zu können, empfiehlt sich eine Gruppengröße von drei bis fünf Personen. (Vgl. [www.sozialraum.de/stadtteilbegehung.php](http://www.sozialraum.de/stadtteilbegehung.php))

Ausführliche Beschreibungen verschiedener Beteiligungsformate finden Sie bspw. unter: [www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren](http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren) [www.sozialraum.de](http://www.sozialraum.de)



## 2

### Die Situation bewerten

Nachdem die Planungsebene die angefragten Informationen gesammelt und aufbereitet hat, müssen die Informationen eingeordnet und bewertet werden. An dieser Stelle wird entschieden, wo genauer hingesehen wird und welche Problemlagen vorrangig bearbeitet werden (Priorisierung).

Im Endeffekt wird normativ entschieden, ob ein Problem vorliegt oder nicht. Der Befund übergewichtiger Kinder kann als ein, die zukünftige Entwicklung der Kinder ggf. (temporär) negativ beeinflussender Zustand interpretiert werden. Eine weitere Auslegung wäre, das überdurchschnittlich häufige Auftreten von Übergewicht nicht als das eigentliche Problem zu bewerten, sondern lediglich als ein Symptom, das darauf hinweist, dass in dem betrachteten Stadtteil überdurchschnittlich viele Familien mit niedrigem gesellschaftlichen Status leben (vgl. Ergebnisse der KIGGS-Studien). Wissensbasiertes Handeln ist gegeben, wenn zwischen den Interpretationsansätzen nicht gefühlt /

intuitiv, sondern auf Basis der verfügbaren Wissensformen und mit der Kenntnis des Kontextes entschieden wird. Weil es in der Auswertung sozialstatistischer Daten zu statistischen Verzerrungen kommen kann, ist es daher notwendig, Fachkräfteperspektiven in die Bewertung der Situation einzubeziehen. Somit können Effekte, die beispielsweise durch unterschiedliche Raumschneidungen entstehen, vermieden werden (zum aktuellen Entwicklungsstand eines kleinräumig gegliederten kommunalen Präventionsmonitorings vgl. Gehne/ Schräpler 2018).

Um die Wissensbasis möglichst breit zu halten und unterschiedliche Perspektiven einfließen zu lassen, bietet sich an dieser Stelle ein Workshop unter Beteiligung von Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung, Fachkräften und Adressaten aus den jeweiligen Planungsgebieten an. In einer solchen Versammlung werden die gesammelten Daten in aufbereiteter Form vorgestellt und diskutiert. Am Ende erstellt der Workshop einen Interpretationsvorschlag, welcher für den weiteren Prozess genutzt wird. In einem solchen Format kann in der praktischen Umsetzung der erste und zweite Schritt miteinander verbunden werden.

## 3

### Ansatzpunkte für Veränderungen sammeln

Die in Schritt 2 erarbeitete Situationsbewertung beschreibt eine als negativ wahrgenommene Entwicklung. Diese sagt aber noch nichts darüber aus, welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um die Situation zu verbessern. Wenn z. B. festgestellt wird, dass Kinder in einem bestimmten Stadtteil überdurchschnittlich häufig übergewichtig sind, ist damit noch unklar, welche Interventionen notwendig sind, um das Problem zu bearbeiten. Es geht also um die Frage: Wie kommen wir von einem Befund über negative Entwicklungen zu kommunal umsetzbaren und wissensbasierten Handlungsszenarien?

Zunächst werden mögliche Erklärungsversuche für das identifizierte Problem gesammelt. In unserem Beispiel könnte dies sein, dass

Kinder sich zu wenig bewegen. Alternativ könnte der Befund dadurch erklärt werden, dass die Kinder in diesem Stadtteil sich sehr kalorienreich ernähren. Auch eine Kombination aus beidem ist nicht unwahrscheinlich. Genau wie in Schritt 2 bedarf es hier einer genauen Kenntnis der Situation und weiteren Wissens, um den Befund erklären zu können. Es ist daher zielführend, mögliche Erklärungsansätze aus unterschiedlichen Perspektiven zusammenzuführen und sowohl Fachkräftewissen als auch wissenschaftliche Expertise einzubeziehen.

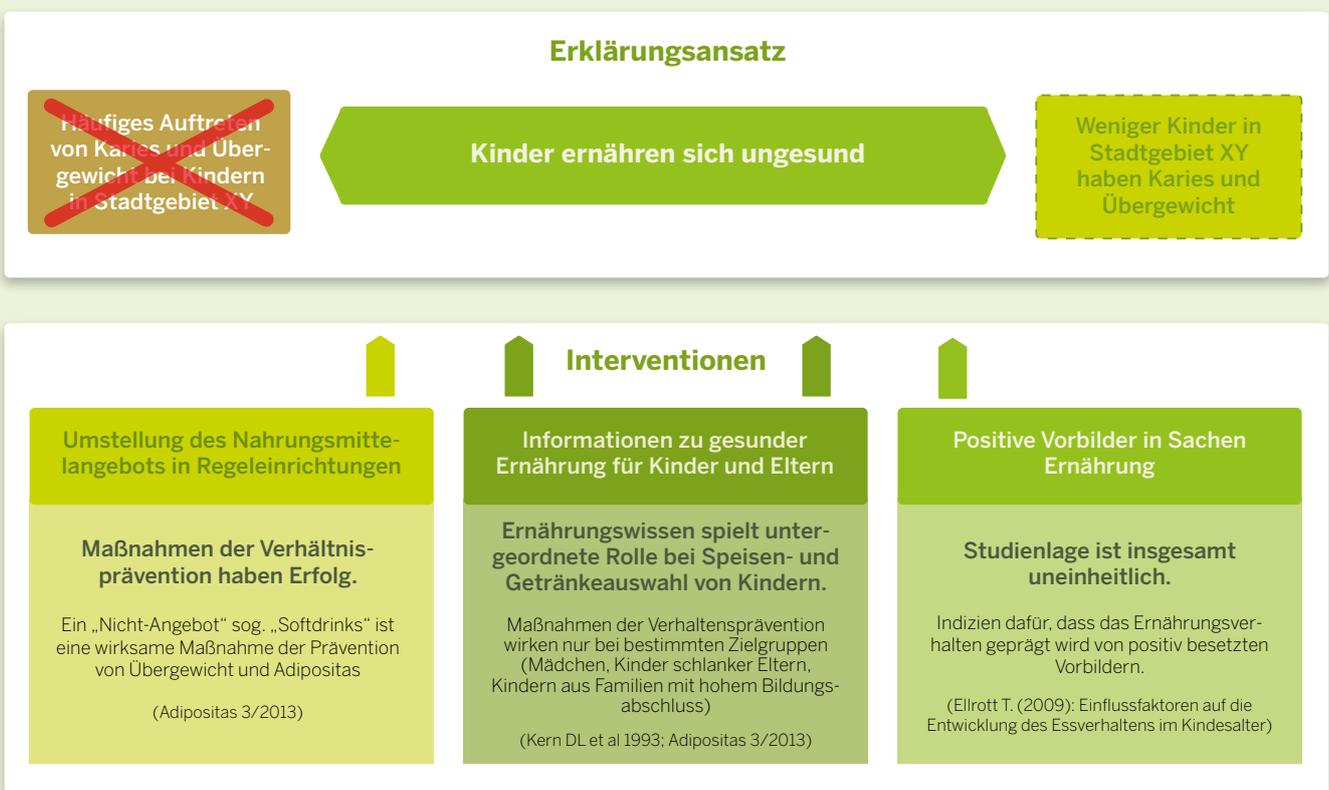
Einige Erklärungen sind wahrscheinlich sehr schwer oder gar nicht durch Interventionen im kommunalen Raum zu lösen. Trotzdem sollten diese Erklärungsansätze genau betrachtet werden. So ist es im kommunalen Raum wahrscheinlich nicht möglich, Kinderarmut ursächlich zu bekämpfen. Allerdings könnten hier z. B. Wege gesucht und gefunden werden, um die negativen

Folgen von Armut auf die Entwicklung der Kinder minimieren zu können. Es geht also darum, ein breites Spektrum an Erklärungen für ein Phänomen zu betrachten, auch wenn diese Erklärungen auf den ersten Blick nicht durch Handlungen im kommunalen Raum beeinflusst werden können.

Nachdem die verschiedenen Erklärungsansätze gesammelt wurden, geht es in einem weiteren Schritt darum, mögliche Interventionen zu identifizieren, die dazu beitragen können, die Ursachen – und kurzfristig auch die entwicklungshinderlichen Symptome – der Negativentwicklungen zu bekämpfen. Es geht also um das Aufstellen sogenannter Wirkungsketten. Es sollen Wirkungshypothesen gebildet werden, welche Intervention über die Beeinflussung bestimmter Eigenschaften zu einer positiven Veränderung der als negativ definierten Entwicklung führen. Die jeweiligen Interventionen sollen nicht zufällig ausgewählt, sondern z. B. anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse oder kommunaler

Erfahrungen begründet werden. Hier kann es zielführend sein, auf externe Wissensquellen, wie Erhebungsergebnisse oder Datenbanken zu evidenter Praxis zurückzugreifen (z. B. Grüne Liste Prävention – CTC).

Um eine zu kalorienhaltige Ernährung positiv zu beeinflussen, ist es zum einen denkbar, das Nahrungsmittelangebot innerhalb der Regeleinrichtungen (KiTa, Schule usw.) umzustellen. Dafür spricht, dass verschiedene Studien belegen konnten, dass Ansätze der Verhältnisprävention wie z. B. ein „Nicht-Angebot“ von Softdrinks in diesem Bereich sehr wirksam sind. Eine zweite mögliche Intervention wäre es, Kindern und Eltern Ernährungsinformationen zukommen zu lassen. Eine solche Maßnahme ist aus empirischer Sicht skeptisch zu betrachten, da Studien zeigen, dass das Ernährungswissen eher eine untergeordnete Rolle bei der Auswahl von Speisen und Getränken spielt und solche Interventionen nur bei bestimmten Zielgruppen wirksam sind. Ein dritter Ansatzpunkt für



Grafik: Beispiel für die wissensbasierte Auswahl von Interventionen

eine Intervention wäre es, dafür zu sorgen, dass Kinder z. B. in der KiTa häufig positive Rollenvorbilder bezüglich des Ernährungsverhaltens erleben. In diesem Punkt ist die Studienlage als uneinheitlich zu beschreiben. Es gibt also widersprüchliche Ergebnisse.

Bei diesem Schritt handelt es sich um eine analytische Sortierung, die auf Ebene der Fachplanung stattfinden sollte. Es geht

darum, die verschiedenen Wissensformen zu integrieren und sowohl wissenschaftliche Ergebnisse als auch das über die Beteiligungsformate generierte Wissen zu berücksichtigen. Hier kann es zielführend sein, die Wissenssorten in einem Workshop zu kombinieren und Beteiligungsformate in Bezug auf die Fragestellung und Zielsetzung auf der Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu planen.

## 4

### Ansatzpunkte und Angebotsstruktur reflektieren

Nachdem die verschiedenen Wirkungsketten aufgestellt sind, muss überprüft werden, welche Interventionen in welchem Umfang bereits durchgeführt werden. Hierzu ist es notwendig, dass die Planungsebene gezielt nach Informationen recherchiert, um eine Einschätzung bzw. Bewertung vornehmen zu können. Hier kann z. B. auf kommunale Abrechnungsdaten zurückgegriffen werden, aber auch die unterschiedlichen thematischen Facharbeitsgruppen in einer Kommune können wichtige Informationslieferanten sein. Von zentraler Bedeutung ist es hier, nicht ausschließlich auf die Daten der Kommunalverwaltung zurückzugreifen, da viele Angebote z. B. der Freien Träger über

andere Wege finanziert werden und somit in der Kommunalstatistik nicht vorkommen.

An dieser Stelle ist es wichtig, zwischen Interventionen, die nicht im Handlungsbereich der Kommunalverwaltung liegen und denen, die im kommunalen Raum nicht gestaltbar sind, zu unterscheiden. Anders ausgedrückt: Die Planungen dürfen sich nicht auf die Zuständigkeiten der Kommunalverwaltung reduzieren, sondern müssen im Sinne einer staatlich-zivilgesellschaftlichen Verantwortungsgemeinschaft gedacht werden.

Über den Vergleich der vorhandenen Angebotsstruktur mit den identifizierten Interventionsansätzen soll ein Gesamtbild entstehen. Dieses Bild muss diskutiert und bewertet werden. Hier bietet sich erneut ein Workshop an, um möglichst verschiedene Perspektiven einfließen zu lassen.

## Wie gelingt die Reflektion & Fokussierung wichtiger Ansatzpunkte in der Praxis?

Für die Umsetzung dieses Schrittes bietet sich beispielsweise ein Community Planning Weekend oder ein World-Café an.

Bei dem **Community Planning Weekend** werden gemeinsam mit Fachkräften und Adressaten Lösungsideen entwickelt. Ein multidisziplinäres Team erhält den Doppelauftrag, neben der Moderation der öffentli-

chen Veranstaltungsteile, Lösungsvorschläge zu einer grafisch illustrierten Version zusammenzufassen. Die Ergebnisse der Vision werden einige Tage nach der Werkstatt in einer öffentlichen Veranstaltung diskutiert.

Ausführliche Informationen zur Methode: [www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de)



Nur über ein solch reflexives und vor allem transparentes Vorgehen wird eine fachlich-diskursive Auswahl bestimmter Ansatzpunkte für Veränderungen möglich. Dies ist deshalb so wichtig, weil es in der Praxis (z. B. aufgrund der Ressourcenknappheit)

kaum möglich sein wird, alle erfolgsversprechenden Interventionen durchzuführen. Somit ist eine inhaltlich begründete Fokussierung von großer Bedeutung, bei der nicht lediglich eine gute Messbarkeit der Zielüberprüfung im Vordergrund steht.

## 5

### Integrierte Handlungsszenarien erstellen

Im fünften Schritt sollen aus den unterschiedlichen Interventionsansätzen zusammenhängende Szenarien entwickelt werden. Eine Herausforderung wird sein, Interventionen aus unterschiedlichen Sektoren wirkungsvoll miteinander zu kombinieren. Um eine Auswahl treffen zu können, müssen die Handlungsszenarien mit Wirkungsannahmen hinterlegt werden. Hier geht es darum, auch die unterschiedlichen Wechselwirkungen zwischen den Interventionen zu berücksichtigen. In der kommunalen Praxis zeigt sich, dass sich eine Kombination aus Interventionen mit unterschiedlichen Wirkungs-

erwartungen empfiehlt: Auf der einen Seite sollen Interventionen ausgewählt werden, die die Symptome einer kommunalen Herausforderung im Sinne kurz- bis mittelfristiger Effekte bearbeiten. Auf der anderen Seite sind Interventionen zu setzen, die die Ursachen von kommunalen Herausforderungen mit mittel- bis langfristigen Wirkungserwartungen adressieren. Da die Erstellung von zusammenhängenden integrierten Handlungsszenarien in kommunaler Praxis ein großes Ziel darstellt, sind auch kleinere Schritte in diese Richtung denkbar: Schaffung von Transparenz, Abbau von Parallelangeboten und -strukturen auf konsensueller Basis bis hin zur kooperativen Umsetzung von Aktivitäten auf Basis geteilter Ressourcen.



## Literaturverzeichnis

**FSG/Bertelsmann Stiftung (2016):** Gemeinsam Wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit. Gütersloh. Download unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/BST\\_BR\\_GemeinsamWirken\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_BR_GemeinsamWirken_final.pdf) [27.11.2018]

**Gehne, David H./Jörg-Peter Schräpler (2018):** Kommunales Präventionsmonitoring. Konzept – Umsetzungspotenziale – Alternativen. FGW-Studie Vorbeugende Sozialpolitik 16. Download unter: <http://www.fgw-nrw.de/publikationen/publikationen-des-fgw/publikationen-des-fgw-studien/news/kommunales-praeventionsmonitoring-konzept-umsetzungspotenziale-alternativen.html> [28.11.2018]

**Lüttringhaus, M. (2000):** Stadtentwicklung und Partizipation. Bonn

**Reinert, A. (2003):** Bürger(innen)beteiligung als Teil der Demokratie. In: Ley, A./ Weitz, L. (Hrsg.): Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Bonn. S. 33-40

**Reinmann, Gabi (2009):** Studientext Wissensmanagement. Augsburg. Download unter: [https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM\\_Studientext09.pdf](https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studientext09.pdf) [27.11.2018]

**Vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. (Hrsg.) (2015):** Vhw / Sinus – Trendstudie 2015. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin.

## Impressum

Herausgeber:  
Landeskoordinierungsstelle „Kommunale Präventionsketten NRW“

Träger der Landeskoordinierungsstelle:  
Institut für soziale Arbeit e.V.  
Friesenring 40  
48147 Münster

Geschäftsführender Vorstand: Ilona Heuchel

Stand: 12/2018

Autorinnen und Autoren:  
Sandra Dezort, Maren Hilke, Dr. Johannes Schütte, Dr. Heinz-Jürgen Stolz

Redaktion: Nina Boos

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



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

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

Stand: Dezember 2018