Gemeinsam für mehr Lebensqualität in Wilhelmshaven:

Systemische Beratungsansätze in der Präventionsarbeit

Manfred Rolfes und Jan Lorenz Wilhelm

In der privatwirtschaftlichen Organisationsentwicklung werden seit längerer Zeit sogenannte systemische Beratungsansätze eingesetzt. Die Akteure sollen von innen heraus unterstützt werden, effizienter und dauerhafter Veränderungsprozesse durchzuführen und Lösungen sowohl zur Veränderung eingeschliffener Handlungs- und Kommunikationsroutinen als auch für hartnäckige Problemlagen zu entwickeln. Dieser Ansatz wurde bisher kaum strukturiert und systematisch in der kommunalen Präventionsarbeit eingesetzt. Erstmals sind nun in der Stadt Wilhelmshaven Elemente dieses bewährten systemischen Beratungsansatzes im Rahmen des Projekts „Sozialraumanalyse und Entwicklung eines Präventionskonzepts" in Wilhelmshaven (Niedersachsen) transferiert worden. Dieser Beitrag soll zeigen, vor welchen spezifischen Herausforderungen kommunale Präventionsarbeit steht (Abschnitt 1), welche Eckpunkte den systemischen Ansatz kennzeichnen (Abschnitt 2) und schließlich wie er in Wilhelmshaven umgesetzt wurde (Abschnitt 3). Abschließend soll festgehalten werden, welche übertragbaren Erkenntnisse in dem Projekt gewonnen wurden (Abschnitt 4).

1. Beratungsbedarf in der kommunalen Präventionsarbeit

Die externe Beratung kommunaler Präventionsarbeit muss im Wesentlichen zwei zentrale Herausforderungen im Blick haben. Eine Herausforderung resultiert aus dem Handlungsfeld selbst, denn kommunale Präventionsarbeit muss als vielschichtiges und dadurch auch widersprüchliches und konfliktreiches Feld mit multiplen Potenzialen verstanden werden. In jeder Kommune gilt es deswegen, passgenaue Orientierungshilfen und Ansatzpunkte zu erarbeiten. Und zum anderen resultieren Herausforderungen aus sich grundsätzlich wandelnden Erwartungen an externe Beratungen: Immer stärker geht es darum, Akteure nicht einfach zu instruieren, sondern sie zu befähigen, die vorhandenen Potenziale gezielt zu aktivieren und zu stärken.

Kommunale Präventionsarbeit als komplexes Handlungsfeld

Kommunale Prävention steht vor komplexen Herausforderungen (vgl. Kober et al. 2012: 52). Akteure aus verschiedenen Organisationskontexten verfolgen kooperativ die Ziele, das Sicherheitsempfinden der Bevölkerung zu erhöhen, ihre Kriminalitätsfurcht zu reduzieren und das Kriminalitätsaufkommen bzw. abweichendes Verhalten nachhaltig und dauerhaft zu verringern. Präventionsarbeit ist eine Querschnittsaufgabe, die häufig unter Federführung kommunaler Dienststellen durchgeführt und insbesondere in größeren Kommunen durch (kriminal-)präventive Gremien begleitet wird (vgl. Obergfell-Fuchs 2001: 3 ff.; Schreiber 2007: 17 und 23 ff.). Die interdisziplinäre, institutionsübergreifende Arbeit ist aufgrund der Kooperation sehr unterschiedlicher Akteure und der spezifischen Zusammensetzung der Gremien mit Kommunikationshindernissen, Konflikten, abweichenden oder unklaren Zielvorstellungen, uneinheitlichen Hierarchie- und Organisationskontexten etc. verbunden. Konflikte resultieren aufgrund ungleicher institutioneller Kontexte, unzureichender Koordination der Aktivitäten, zu geringer Projektfinanzierungen oder nicht gewährleisteter Dauerhaftigkeit von Vernetzungen (vgl. Frevel/Voelzke 2012: 226 ff.; Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention 2005: 8 ff.; Schreiber 2007: 29 ff, 37 ff.). Die Entwicklung oder Umsetzung von Projekten stößt schnell an zeitliche, organisatorische oder finanzielle Grenzen.

Veränderter Beratungsbedarf

Der Beratungsbedarf von Organisationen ist einem ständigen Wandel unterzogen. Eine Studie der Universität St. Gallen zeigt, dass sich in der Beratung von Organisationen ein deutlicher Trend hin zur Prozessbegleitung (Coaching) vollzieht (vgl. Lechner et al. 2005). Immer stärker wünschen sich Organisationen Lösungen, die die Akteure vor Ort in ihren alltäglichen Handlungsstrategien stärken. Und auch der Landespräventionsrat Niedersachsen beobachtet eine deutliche Veränderung in der Beratung von Kommunen in Niedersachsen: Wurden noch vor 15 Jahren primär *Wissens*pakete zu Themen der Präventionsarbeit nachgefragt, wünschen sich heutzutage die Akteure aus den Kommunen zusätzlich Prozessbegleitung und Coaching. Die Beratungsbedarfe in den Kommunen werden dabei in der Regel ausgelöst durch die Implementierung neuer Präventionsgremien (sog. Gründungsberatung), durch den Wunsch nach strukturellen Veränderungen der Präventionsarbeit, durch spezifische Themen/Probleme oder auch durch konfliktäre Situationen. Von außen herangetragene, rezeptorientierte Lösungen oder pauschal-lineare Beratungsansätze greifen in der Regel nicht. Instrumente wie Controlling, Projektmanagement, Evaluationen suggerieren zunächst Qualitätsentwicklung und -sicherung, erweisen sich dann aber als sehr zeitaufwendig und starr. Unsere Erfahrungen stützen die bei Kober et al. genannten Vorbehalte gegen diese Instrumente (vgl. Kober et al. 2012: 74). Die Akteure der Präventionsarbeit wollen befähigt werden, so die Erfahrung, ihre Arbeit vor Ort dauerhaft, ganzheitlich und flexibel zu organisieren, und das erfordert in der Regel, Lösungen selber entwickeln zu können.

Bei der Entwicklung passgenauer Beratungsansätze für die kommunale Präventionsarbeit gibt es noch deutlichen Forschungs- und Experimentierbedarf. Bisherige Forschungsstudien, auch solche, die den europäischen Raum in den Blick nehmen, fokussieren jeweils nur auf wichtige *Teil*aspekte der kommunalen Präventionsarbeit (vgl. Kahl 2011; Rolfes et al. 2011; Groeger-Roth 2010; Kober 2005) oder analysieren die organisationalen und prozessualen Herausforderungen kommunaler Präventionsarbeit und des Managements (Frevel 2012, Voelzke 2012). Gerade in Bezug auf einen praxisnahen und lösungsorientierten Umgang mit den organisatorisch-prozessualen Herausforderungen und der kooperativen Zusammenarbeit in der kommunalen Präventionsarbeit bzw. Sicherheitspolitik gibt es aber noch deutliche Optimierungspotenziale (vgl. auch van den Brink 2012: 4 ff.).

Unsere These lautet, dass systemische Beratungsansätze vielversprechende Möglichkeiten bieten, um bei der kommunalen Präventionsarbeit mit der Komplexität und Dynamik von Akteurs- und Bürgerbeteiligungen umzugehen. Durch solche Ansätze können die Akteure in ihren alltäglichen Organisationsabläufen gestärkt werden.

2. Ein systemischer Beratungsansatz: Was ist das?

Bedeutung der Selbstorganisation oder Kriminalitätsprävention als lernendes System

Der systemische Beratungsansatz (vgl. von Ameln 2004; Königswieser/Hildebrand 2005; von Schlippe/Schweitzer 2007; Rolfes/Wilhelm 2012) basiert auf aktuellen Erkenntnissen der Organisations- und Steuerungstheorie (Willke 2001, 2005, 2006; Baecker 1999, 2012; Luhmann 2006; Wimmer 2004). Organisationen werden als soziale Systeme verstanden, die sich von innen heraus entwickeln. Dem Beratungsansatz liegen dabei drei wissenschaftliche Paradigmen zugrunde: der Konstruktivismus (als Gegenmodell zum mechanistischen Maschinenmodell), der Relativismus (Mehrbrillenprinzip) und die Selbststeuerung von Organisationen (vgl. Königswieser/Hildebrand 2005: 28). Im Gegensatz zu klassischen Beratungskonzepten, die auf linearen Steuerungsmodellen basieren und ihr Ziel vorrangig in der Vermittlung externen Fachwissens sehen (vgl. Dierke/Hoben 2006), geht es in systemischen Ansätzen darum, im Sinne einer lernenden Organisation auf Basis der vorhandenen Ressourcen und durch eine passgenaue und dosierte externe Anleitung, Problemlösungen bzw. Handlungsstrategien zu entwickeln (vgl. Königswieser et al. 2006). Grundsätzlich verfolgt systemische Beratung immer das Ziel, Möglichkeitsräume zu erweitern, das Festangenommene zu hinterfragen und selbstreflexiv neue Denkweisen einzuführen. Um dies zu erreichen, wurden elaborierte Verfahren und Techniken entwickelt und erprobt.

Systemisches Akteursverständnis: Interdisziplinarität, Vielfalt und Überraschungen

Auf der Basis des systemischen Weltbildes lassen sich Akteure der Präventionsarbeit auf bestimmte Art und Weise verstehen (vgl. zum Verständnis von Organisationen Wilhelm 2012: 145 ff.):

„Die Polizei arbeitet anders als die Stadtverwaltung."

In der kommunalen Präventionsarbeit sind sehr unterschiedliche Akteure involviert, z. B. aus unterschiedlichen Organisationen der kommunalen Verwaltung, der Sicherheits- und Rechtsbehörden, sozialen Einrichtungen, Schule oder Wirtschaft. Für solche Beteiligungen gilt, dass die Akteure jeweils auf der Grundlage der individuellen Mechanismen und Logiken „ihrer" Organisation (z. B. Polizei, Jugendamt, Präventionsverein, Politik-/Parteivertreter, betroffene Bürger) Entscheidungen treffen. Diese richten sich beispielsweise nach internen Satzungen, Regelwerken, Leitbildern, Werten, Hierarchien, Mustern und Gewohnheiten. Die organisationsspezifischen Logiken führen zu sehr unterschiedlichen Perspektiven auf kommunale Präventionsarbeit und bestimmen, wie von den Vertretern/-innen dieser Organisationen mit Präventionsthemen umgegangen wird (vgl. Frevel/Voelzke 2012: 226 ff.; Voelzke 2012: 245 ff.).

„Was meinen die mit Prävention?"

Außenstehende können allenfalls Mutmaßungen anstellen, auf welche Art und Weise Satzungen und Regelwerke in einer Organisation festgeschrieben wurden und wie sie deren Vertreter und Angehörige beeinflussen. So kann z. B. aufgrund von Erfahrungen und persönlicher Kontakte eingeschätzt werden, wie sich ein Vertreter der Kommunalverwaltung normalerweise hinsichtlich einer ordnungspolitischen Fragestellung positioniert. Und dennoch gilt: eine Organisation und die ihr angehörenden Akteure können nie vollständig verstanden und ihre Entscheidungen nie präzise vorausgesagt werden. Eine Organisation funktioniert nicht nach transparenten Gesetzmäßigkeiten, sondern ist als komplexes, selbstreflexives und dynamisches System zu verstehen. Was wir zu sehen bekommen, ist jeweils nur das Vordergründige, das Manifeste. Das nicht Sichtbare, die Latenzen, Beziehungen, Hidden Agendas, Emotionen, Werte und Gewohnheiten beeinflussen das Agieren einer Organisation allerdings erheblich.

„Mit meinem Handeln reagiere ich auf das Handeln der Anderen."

Systemtheoretiker gehen davon aus, dass Organisationen sich permanent an ihre Umwelt anpassen. Dies gelingt ihnen z. B. durch Kooperationen, Allianzen und wechselseitiger Beobachtung. Die Kommunalverwaltung beobachtet bspw. die Präventionsaktivitäten der Polizei, registriert Änderungen der Gesetzeslage oder die Verschiebung von Bürgermeinungen. Gleichzeitig stellen sich die Akteure aller Organisationen darauf ein, von anderen beobachtet zu werden. Dies kann bedeuten, dass Kommunalverwaltungen Bürgerinformationen zur Präventionsarbeit zur Verfügung stellen, Pressemitteilungen verschicken und Tage der offenen Tür veranstalten. Eine Teilnahme an einer Präventionsmesse oder einem runden Tisch „Prävention" erfüllt also stets eine Doppelfunktion: Es ermöglicht sowohl andere zu beobachten und Strategien zu entwickeln als auch von anderen beobachtet zu werden.

Dieses systemische Akteursverständnis erscheint jeder Leserin bzw. jedem Leser vermutlich gut nachvollziehbar und wenig überraschend. Überraschend ist allerdings, dass diese Erkenntnisse kaum systematisch und konstruktiv bei Kooperationen und Projekten in der Präventionsarbeit zum Thema gemacht werden.

Grundhaltung und Fähigkeiten zur Gestaltung kommunaler Präventionsarbeit

Das systemische Weltbild und das daraus resultierende Akteursverständnis erfordern für die kommunale Prä-

ventionsarbeit eine ganz bestimmte *Grundhaltung*, die sich durch folgende Eigenschaften kennzeichnen lässt:

Wertschätzung und Allparteilichkeit: In Präventionsgremien und der alltäglichen Präventionsarbeit treffen Vertreter/-innen aus verschiedenen Organisationen und institutionellen Kontexten aufeinander. Alle Parteien sind gleich wertzuschätzen und ihre unterschiedlichen Interessen, Meinungen, Problemwahrnehmungen, Werte und Kontexte ernst zu nehmen.

Prozessorientierung: Kooperation und Austausch zwischen Akteuren findet überall und ständig und mit wechselnden Allianzen statt. Jede „neu" zu initiierende Präventionsaktivität bettet sich folglich in ein bestehendes Beziehungsgeflecht ein. Interdisziplinäre, kommunale Präventionsarbeit stellt daher einen hoch dynamischen und sensiblen Prozess dar.

Potenzial- und Lösungsorientierung: Akteure zeichnen sich dadurch aus, dass sie permanent auf Herausforderungen sowie Chancen reagieren und damit mal besser, mal schlechter Lösungen herbeiführen und damit Entwicklungen gestalten. In der Beratung geht es dann darum, eine Organisation in ihrer Lösungsfähigkeit zu stärken. Lösungsorientiertes Vorgehen lässt sich nach Ellebracht et al. folgendermaßen beschreiben: „Man schaut danach, was beim Bemühen um Lösung bereits alles erreicht worden ist, und man bündelt die Energien im Hinblick auf die Ziele und Lösungen. Missstände und Fehler werden unter dem Aspekt von Information und (Entwicklungs-) Chancen gesehen" (Ellebracht et al. 2004: 49).

Neben Fachkenntnissen über die Instrumente kommunaler Präventionsarbeit, der hier beschriebenen Grundhaltung und den entsprechenden Moderations- und Mediationsfähigkeiten besitzen aus systemischer Perspektive folgende weitere *Fähigkeiten und Methoden* eine besondere Relevanz:

Systemisches Fragen und Aktives Zuhören: Systemische Fragen dienen nicht nur dazu, Information zu gewinnen. Sie führen gleichzeitig Aussagen mit, die die übliche Art und Weise, wie in einer Kommune agiert wird, irritieren und damit ergänzen können. Besonders wertvoll erweisen sich Fragenformen, die Perspektiven hervorbringen (zirkuläre Fragen), die Unterschiede verdeutlichen (Klassifikationsfragen, Prozentfragen, Übereinstimmungsfragen) und aktuelle Beziehungsmuster verdeutlichen.[1] Wichtig ist, mit den Akteuren in eine aktive Wechselbeziehung zu treten und durch Wiederholung das Gehörte zu spiegeln. Beispiele systemischer Fragen:

- Stellen Sie sich vor, hier am Tisch würde eine Seniorin aus Wilhelmshaven sitzen, wie würde sie die Sicherheitslage im Stadtpark beschreiben? (zirkuläre Frage)
- Welcher Akteur wünscht sich am stärksten eine Veränderung der derzeitigen Präventionsarbeit, welcher am geringsten? (Klassifikationsfrage)
- Wie viel Prozent der aktuellen Herausforderungen der Präventionsarbeit halten Sie für lokal lösbar und wie viel Prozent für nicht lokal lösbar? (Prozentfrage)
- Soeben wurde vom Mitarbeiter des Jugendamtes die Zielsetzung der Präventionsarbeit geschildert, stimmen Sie damit überein oder würden sie widersprechen? (Übereinstimmungsfragen)

Hypothesen und Wirklichkeitskonstruktionen: Scheinbar objektive Informationen (z. B. Diskussionsbeiträge, Interviews, Texte) können unterschiedlich interpretiert werden. Diese Interpretationen können als Hypothesen, als Wirklichkeitskonstruktionen gesehen werden. Hierbei geht es nicht um richtig oder falsch, sondern um mehr oder weniger plausibel oder hilfreich. Bei einer kooperativen Präventionsarbeit sollten kreativ Hypothesen verglichen und dann die herausgestellt werden, welche am meisten erklären können.

3. Fallbeispiel: Sozialraumanalyse und Entwicklung eines Präventionskonzepts in Wilhelmshaven

Auf der Grundlage dieses systemischen Ansatzes setzte die Universität Potsdam in den Jahren 2010 bis 2012 das Vorhaben „Sozialraumanalyse und Entwicklung eines Präventionskonzepts für Wilhelmshaven" um. Im Rahmen dieses zweijährigen Prozesses wurde von den verantwortlichen Akteuren aus Kommune, Polizei und den sozialen Institutionen gemeinsam das Leitziel formuliert, ...

... durch präventive Maßnahmen die Lebensqualität aller in Wilhelmshaven lebenden Menschen zu verbessern.

Dieses Leitziel wurde als umfassendes Querschnittsziel für die gesamte Präventionsarbeit in Wilhelmshaven aufgefasst und erforderte die Einbindung aller zentralen Akteure. Dementsprechend wurden Vertreterinnen und Vertreter der Stadtverwaltung Wilhelmshaven (vor allem aus den Bereichen Jugend, Soziales und Stadtentwicklung), der Polizei, der Schulen, der Justizbehörden, der Arbeitsverwaltungen, privater, halböffentlicher und öffentlicher Vereine, der Kirchen(gemeinden) und der Privatwirtschaft (z. B. Immobilienwirtschaft, Bauvereine, Einzelhandel, ...) bei diesem Vorhaben aktiv beteiligt.

In der Stadt Wilhelmshaven wurden in der Präventionsarbeit bereits vor 2010 ressortübergreifend Vorarbeiten geleistet. Mit Unterstützung des Kriminalpräventionsrates der Stadt Wilhelmshaven wurden der „Verein zur Förderung der kommunalen Prävention" und das Projekt „Wilhelmshaven Sicher!" als Gremien ins Leben gerufen. Darin hatten sich bereits Akteure aus unterschiedlichen Fachressorts und Handlungsbereichen miteinander vernetzt und zusammengearbeitet. Durch das Vorhaben „Sozialraumanalyse und Entwicklung eines Präventionskonzepts für Wilhelmshaven" sollte die Präventionsarbeit systematisch ausgebaut und intensiver vernetzt werden. Die Organisationsstrukturen in der Präventionsarbeit sollten reflektiert und nachhaltig gestärkt werden. Zudem wurde mit Hilfe quantitativer und qualitativer Analysen eine fundierte wissenschaftliche Basis geschaffen, um bestehende Projekte und Maßnahmen gezielt zu unterstützen und neue Strategien und Aktivitäten abzuleiten (zur Vertiefung vgl. Rolfes et al. 2011).

Letztendlich ging es in dem lang angelegten Vorhaben darum, die zentralen Protagonisten der Prävention zu befähigen, die aktuelle Situation und Arbeit zu reflektieren, gemeinsam eine Präventionsstrategie zu entwickeln und sich auf wichtige erste Umsetzungsschritte zu verständigen. Das Vorhaben bestand aus fünf Phasen, die aufeinander aufbauten. Dem Projekt wurde das Basismodell der systemischen Schleife zugrunde gelegt (vgl. Abb. 1). Diese Schleife besteht aus sich wiederholenden Phasen: Informa-

[1] Vgl. zum Thema Systemisches Fragen v. Schlippe, A.; Schweitzer, J. (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. S. 137ff.

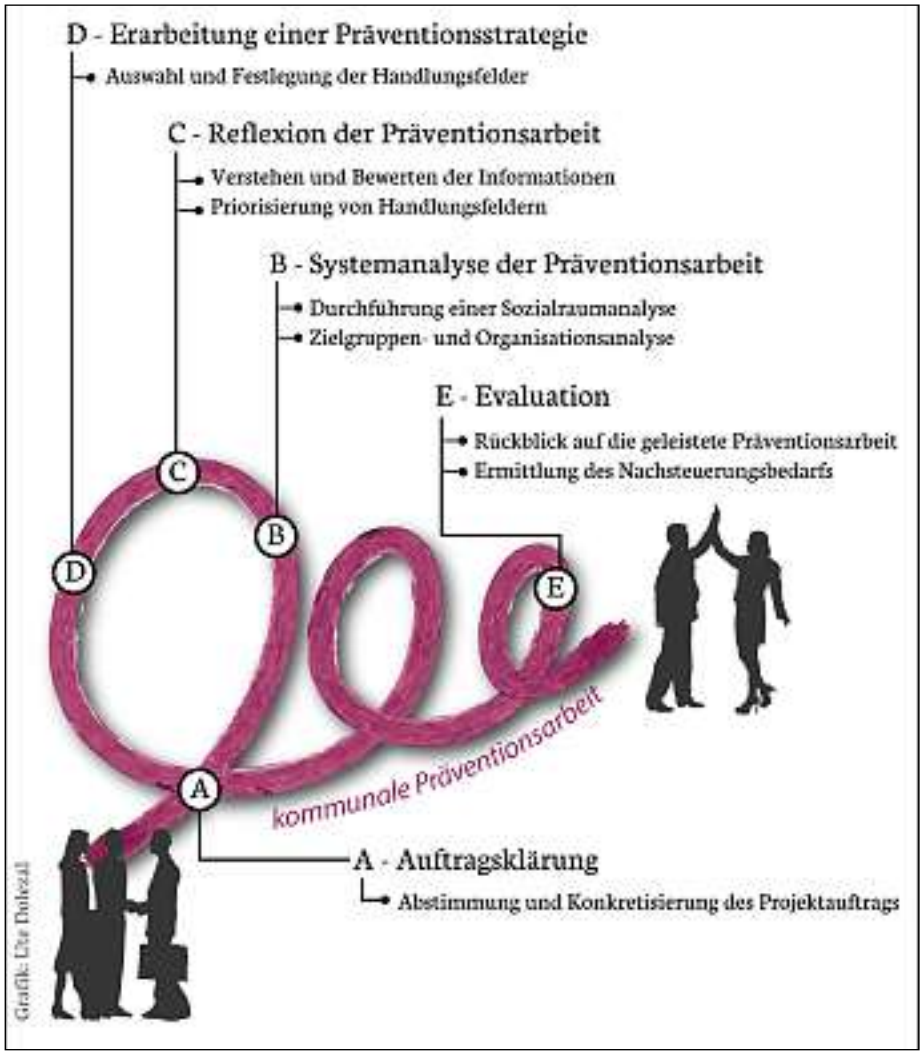

Abbildung 1: Systemische Präventionsberatung in der Stadt Wilhelmshaven in fünf Phasen.

tionssammlung, Hypothesenbildung, Interventionsplanung und -umsetzung.[2]

Auftragsklärung als weichenstellender Prozess

Noch vor dem Projektstart wurden in verschiedenen Vorgesprächen und schließlich auf einem Workshop mit den Auftraggebern der genaue Projektauftrag, die methodische Vorgehensweise und der Projektverlauf geklärt. Gerade bei einer heterogen zusammengesetzten Gruppe von Auftraggebern und sehr unterschiedlichen Zielgruppen war dies wichtig, um unterschiedliche oder widersprüchliche Perspektiven auf das Vorhaben frühzeitig einzufangen und transparent zu machen. Unterschiedliche Vorstellungen gab es zum Beispiel zunächst hinsichtlich der Rolle der Universität Potsdam. So bewegten sich die Rollenzuschreibungen zwischen einerseits Universität als „Externer Gutachter", der Daten auswertet und Empfehlungen ausarbeitet und andererseits Universität als „Lotse", der den Akteuren vor Ort dabei hilft, Lösungen zu finden. Damit einher ging eine Diskussion über mögliche Schwerpunktsetzungen des Projektes. Ausgelotet wurde, welche Erwartungen eine quantitative Sozialraumanalyse und welche Erwartungen eine Organisationsanalyse erfüllen könnten. Neben der inhaltlichen Ausgestaltung des Projektes erwies es sich als wichtig, bereits in der Phase der Auftragsklärung die Zuständigkeitsbereiche des Projektes zu klären. Wichtige Fragen waren:

- *Welche Erwartungen haben Sie an das Projekt?*
- *Welche Potenziale und welche Hemmnisse gibt es?*
- *Was soll nach Abschluss des Projekts anders sein als vorher?*
- *Wann wären Sie mit unserer Arbeit zufrieden?*
- *Was sollte im Rahmen des Projektes nicht geschehen?*
- *Wann würden Sie das Projekt (im Nachhinein) als Misserfolg bezeichnen?*

Systemanalyse der Präventionsarbeit

Nur wer die besonderen Merkmale und Potenziale der kommunalen Präventionsarbeit aus unterschiedlichen Perspektiven kennt, kann sie gezielt fördern. Deshalb wurden in der ersten Phase in enger Zusammenarbeit mit den Auftraggebern eine Organisationsanalyse sowie eine Sozialraumanalyse durchgeführt, die wir hier als Systemanalyse bezeichnen. Dabei ging es darum, sich gemeinsam ein Bild bzw. ein Verständnis zu erarbeiten, wie sich die kommunale Präventionsarbeit und die (Un-)Sicherheits- und Kriminalitätslage in Wilhelmshaven aus der Sicht unterschiedlicher Akteure und der Bürger/-innen darstellt. Zunächst wurden die zu beteiligenden Akteure (wie z. B. Polizei, Stadtverwaltung, soziale Einrichtungen, Strafverfolgungsbehörden, Immobilienwirtschaft) und deren jeweilige Perspektiven auf die Präventionsarbeit thematisiert. Unter Beachtung dieser verschiedenen Perspektiven wurde dann eine ***Sozialraumanalyse***, d. h. eine stadtteilbezogene standardisierte Befragung von 4000 Bürger/-innen (Rücklauf ca. 1600 Fragebögen), durchgeführt. Die Themenfelder der Befragung waren die Wohnsituation und die Lebensqualität im eigenen Stadtteil, das Sicherheitsempfinden und die Sicherheitssituation in den Stadtteilen und in der Stadt Wilhelmshaven, eigene Erfahrungen mit Kriminalität sowie mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität und der Wohnsituation im eigenen Stadtteil. Ziel der Befragung war es, Informationen über die Problemwahrnehmung in den Stadtteilen zu erhalten, die subjektive Sicherheit der Wilhelmshavener Bevölkerung räumlich zu erfassen, Angaben zur Betroffenheit von Straftaten zu gewinnen sowie Hinweise auf „überforderte" Nachbarschaften und deren Hintergründe in Erfahrung zu bringen. Gleichzeitig wurde in einer ***Organisationsanalyse*** betrachtet, wer mit welcher Verantwortlichkeit, welchen Zielvorstellungen und welchen Haltungen an der Steuerung und Umsetzung der kommunalen Präventionsarbeit betei-

[2] Vgl. Königswieser, R.; Hillebrand, M. (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. S. 45

BUCHTIPP

Jan Lorenz Wilhelm

Wozu Evaluation?

Organisationssysteme bewerten Stadtteilförderung mit Kalkül

Potsdam 2012, Schriftenreihe Potsdamer Geographische Praxis, ISSN 2194-1602,
Online: http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2012/5983/

In den letzten 20 Jahren sind Evaluationen Schritt für Schritt zu einem festen und gleichzeitig kontrovers diskutierten Bestandteil politischer Förderung geworden. Auf der Basis langjähriger Beobachtungen der Evaluationspraxis des Förderprogramms „Soziale Stadt" zeigt dieses Buch zunächst, dass Evaluationstätigkeiten in Ministerien, Kommunalverwaltungen und Planungsbüros mit ganz unterschiedlichen Erwartungen, Herausforderungen, Widersprüchen und Irritationen verknüpft werden. Evaluationen werden dabei sowohl als Hoffnungsträger als auch als Schreckgespenst gesehen. Der Autor nimmt diese Beobachtungen zum Anlass, den Umgang mit Evaluationen in politischen Organisationen kritisch zu hinterfragen und systematisch zu erklären. Reduziert auf die Frage „Wozu Evaluation?" wird auf der Basis eines systemtheoretischen Zugangs erklärt, welche unterschiedlichen Funktionen Evaluationen in Organisationen erfüllen können. Vertiefend wird dabei auf organisationales Lernen, auf politische Steuerungslogik und auf die Notwendigkeit von Symbolisierungen eingegangen. *(W. K.)*

Herstellerverkauf

ESGE
Die Wäsche - Macher
seit 1881

bugatti

CITO
MEN'S UNDERWEAR BY ESGE

SCHÖLLER

POMPADOUR

Sonnenstr. 107
72458 Albstadt-Ebingen
gegenüber Capitol
Tel. (0 74 31) 50 03 51

Öffnungszeiten
Mo. - Fr. 10.00-18.00 Uhr
Sa. 10.00-12.30 Uhr

ligt ist. Dazu wurde mit 15 ausgewählten Schlüsselpersonen der Präventionsarbeit Experteninterviews durchgeführt. Hinzu kamen Gruppengespräche und zehn Kurzbefragungen mit Polizeibeamten/-innen, Bürgern/-innen oder sozialen Akteuren. Diese beiden Analyseschritte hatten zum Ziel, ein umfassendes Bild der Präventionsarbeit in Wilhelmshaven zu zeichnen. Insbesondere sollte herausgearbeitet werden, an welchen Stellen und aus welchen Gründen Energie und Kraftanstrengungen in der Präventionsarbeit gewonnen werden oder auch verloren gehen. So wurde beispielsweise als kraftgebend die in Wilhelmshaven praktizierten Kooperationsansätze, die bisherigen erfolgreichen Präventionsprojekte, der insgesamt sehr engagierte Personenkreis und die vielen aktiven Multiplikatoren erwähnt. Als kräftezehrend hingegen wurde u. a. das empfundene Ungleichgewicht im Engagement der verschiedenen Akteure, die Unterschiede im Präventionsverständnis und das teilweise vorhandene negative Selbstbild von der Stadt Wilhelmshaven angeführt. Zudem sollten die unterschiedlichen Perspektiven widergespiegelt werden und wichtige Handlungsfelder für das gemeinsame Ziel „Gute Präventionsarbeit" benannt werden. Um komplexe Zusammenhänge darzustellen, wurde in den Interviews und in der Projektteamarbeit bevorzugt mit Bildern gearbeitet, ganz nach dem Motto: „Ein Bild sagt mehr als tausend Wörter." Gefragt nach „Guter Präventionsarbeit" stellten viele Interviewpartner Bezüge zur Seefahrt her, wie folgendes Zitat exemplarisch zeigt: „Das Boot wird von Muskelkraft angetrieben, die Menschen müssen sich wohlfühlen, damit sie rudern (im Gegensatz zum Bild des peitschenschwingenden Antreibers). Wir müssen synchron rudern, der Steuermann muss den Kompass und den Sextanten und das Lot im Blick haben." Aber auch andere Bezüge fanden Verwendung. So verglich ein weiterer Interviewpartner „Gute Präventionsarbeit" mit einem Fußballspiel. Es gehe darum, dass verschiedenste Akteure nach klaren Regeln gut zusammenarbeiten. Wichtige Fragen während der Systemanalyse:

- *Was sind die Stärken und die Schwächen der Präventionsarbeit in Wilhelmshaven?*
- *Was nimmt und was gibt den Akteuren Kraft?*
- *Welche Werte und Normen bestimmen die Zusammenarbeit?*
- *Welche Haltungen gibt es zu anstehenden Veränderungen?*
- *Welche verborgenen Potenziale und Hemmnisse gibt es?*
- *Was sollten wichtige Kennzeichen des Präventionsverständnisses sein?*

Reflexion der kommunalen Präventionsarbeit

Dieser Schritt beinhaltete eine systematische und explizite Auseinandersetzung der Auftraggeber und der beteiligten Zielgruppen mit den ersten Untersuchungsergebnissen. Es handelt sich um eine interne Bewertungsschleife, die in Form eines interaktiven 1,5-tägigen Workshops „Bewertung der Ergebnisse der Systemanalyse" durchgeführt wurde (vgl. Foto). An dem Workshop nahmen 24 von 32 eingeladenen Personen teil. Auf der Basis der Analyseergebnisse wurde zunächst durch die Auftragnehmer ein Gesamteindruck zur kommunalen Präventionsarbeit und zu den Einschätzungen der Bürger/-innen präsentiert. Diesbezüglich wurden auch die in den Interviews berschriebenen Bilder von der Grafikerin Dolezal der Universität Potsdam grafisch aufgearbeitet. Diese Resultate wurden dann von den beteiligten Akteuren kommentiert, kritisiert oder ergänzt. Auf der Grundlage der durchgeführten Erhebungen wurden also die Ausgangssituation in Wilhelmshaven gemeinsam bewertet sowie mögliche Ursachenkomplexe und Zusammenhänge diskutiert. Der Workshop diente der gemeinsamen Reflexion der bisherigen kommunalen Präventionsarbeit. Im zweiten Schritt wurden auf diesem Workshop bereits mögliche Leitziele und zentrale organisatorische Handlungsfelder für die zukünftige Präventionsarbeit in Wilhelmshaven identifiziert, konkretisiert und gewichtet.

Arbeitsphase während des Workshops „Bewertung der Ergebnisse der Systemanalyse"

Besonders wichtige Diskussionspunkte waren aus Sicht der Teilnehmer/-innen die Professionalisierung der Arbeitsstrukturen sowie die eindeutige und verbindliche Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Auch die Klarheit und Transparenz der Kommunikationswege war ein zentraler Diskussionsgegenstand. Überlegungen zur Notwendigkeit eines gemeinsamen Präventionsverständnisses wurden ebenso angestellt wie die Möglichkeiten zur Stärkung des Präventionsnetzwerkes. Ein weiteres Diskussionsfeld war die interne wie externe Öffentlichkeitsarbeit.

Wichtige Fragen in dieser Projektphase:

- *Inwieweit haben Sie die Ergebnisse überrascht?*
- *Was sehen Sie (aus welchen Gründen) anders?*
- *Wurden die zentralen Handlungsfelder angesprochen?*
- *Wie können Sie die Ergebnisse für die Präventionsarbeit nutzen?*
- *Um welche Herausforderungen müssen wir uns zuerst kümmern?*

Erarbeitung einer Präventionsstrategie

Auf Grundlage der Reflexion der kommunalen Präventionsarbeit und ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sind dann auf einem zweiten, 1,5-tägigen Workshop die Grundstruktur und die Inhalte eines inte-

grierten Präventionskonzepts erarbeitet worden. Vor allem ging es darum, eine substanzielle und konsensfähige Grundlage für die Präventionsarbeit zu schaffen und dafür den organisatorischen Rahmen zu klären.

Es hat sich als sehr sinnvoll erwiesen, dass derjenige Personenkreis, der bei Schritt c) teilgenommen hatte, auch bei der Strategieentwicklung und der Erarbeitung des Präventionskonzepts mitwirkte. Von den insgesamt 18 Workshop-Teilnehmern/-innen hatten fast alle auch am ersten Workshop teilgenommen. Die Ergebnisse wurden sehr konkret aufgearbeitet, z. B. durch eine übersichtliche Umsetzungsplanung, klare Meilensteine, eine explizite Festlegung von Arbeitsteilung und Zuständigkeiten. Im Hinblick auf die zukünftigen Strukturen für das kommunale Präventionsmanagement wurde ein Organigramm entwickelt (vgl. Abb. 2).

Die Inhalte der beiden Workshops wurden von den Auftragnehmern aufgearbeitet und im Präventionskonzept verankert. Es beinhaltete zudem die Schlussfolgerungen aus den Resultaten der Sozialraumanalyse und der Akteurs- und Organisationsanalyse. Das Präventionskonzept skizziert eine Präambel und ein Leitbild, fixiert die Leitziele und Handlungsziele für die Kriminal- und sozialpräventive Arbeit und konkretisiert Organisationsstrukturen, Handlungsfelder und Maßnahmen. Als zentrale Handlungsfelder wurden die Prävention von Kriminalität und subjektiver Unsicherheit, die Verbesserung der Aufenthaltsqualität (halb-)öffentlicher Räume, die Präventionsarbeit mit bzw. für angewandte Zielgruppen, die Stadt-(teil-)entwicklung und Verbesserung des Stadt-(teil-)images und die präventive Verkehrsplanung und Verkehrserziehung ausgearbeitet. Wichtige Fragen in dieser Projektphase:

- *Was sind die Kernelemente unserer Präventionsstrategie?*
- *Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen geschaffen werden?*
- *Welche inhaltlichen Handlungsfelder sollen im Mittelpunkt stehen?*
- *Wie können wir sicherer werden, dass wir das Richtige tun?*
- *Welche Ideen für Präventionsaktivitäten lassen sich zusammenstellen?*
- *Welche konkreten ersten Schritte können wir vereinbaren?*
- *Welche Qualitätskriterien wollen wir anlegen und wie wollen wir evaluieren?*

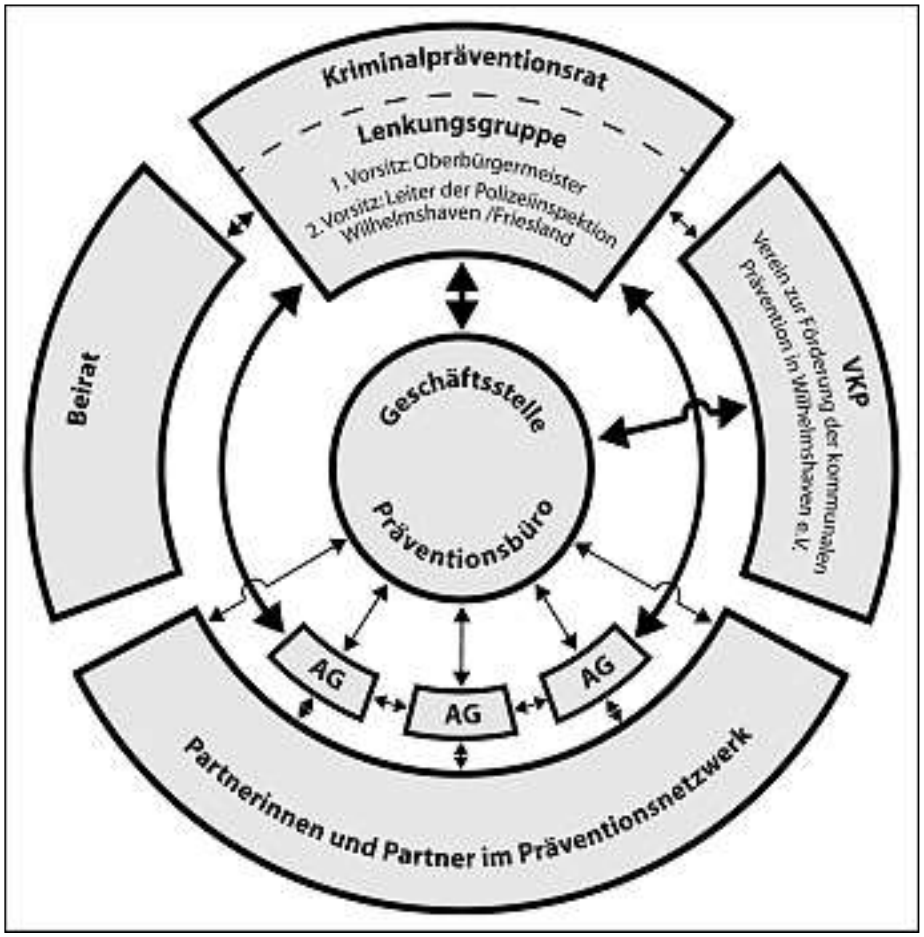

Abbildung 2: Neues Organigramm des kommunalen Präventionsmanagements in Wilhelmshaven.

Reflexion der Umsetzungsphase (Evaluation)

Auf der Basis der selbst gesetzten Meilensteine, der gemeinsam entwickelten Umsetzungsplanung und der im Präventionskonzept festgelegten organisatorischen und inhaltlichen Handlungsfelder wurde schließlich die kommunale Präventionsarbeit in Wilhelmshaven fortgeführt. Im Anschluss an die Analysen und Workshops wurde vor allem erreicht:

- *Einrichtung und personelle Besetzung der Geschäftsstelle Prävention*
- *Einrichtung eines kommunalen Ordnungsaußendienstes*
- *Etablierung von Lenkungsrunde und Beirat*
- *Festlegung und Abstimmung der Verantwortungsbereiche*
- *Einbindung der politischen Akteure*
- *Durchführung einer Präventionsmesse*
- *Ausbau und Stärkung des Netzwerks der Akteure*
- *Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts für eine koordinierte Öffentlichkeitsarbeit*
- *Durchführung von Präventionsprojekten.*

Nach einer Laufzeit von ca. 15 Monaten führte der Auftragnehmer mit den lokalen Präventionsakteuren einen partizipativen Evaluationsworkshop durch. Ein vertrauensvoller Umgang und eine geschützte Atmosphäre wurden dabei sichergestellt. Zur Vorbereitung des Workshops wurden vom Auftragnehmer ausgewählte Schlüsselpersonen interviewt und ihre Perspektiven und Bilder auf die zurückliegende Umsetzungsphase erfragt. Diese Ergebnisse und Einschätzungen wurden dann auf dem Evaluationsworkshop vorgestellt, kritisch reflektiert und ergänzt. Insgesamt konnte zunächst festgestellt werden, dass der Großteil der bis zum Evaluationstermin aufgestellten Ziele und Schritte – entsprechend ihrer terminlichen Zielvorgaben – bereits umgesetzt bzw. angeschoben wurden. Von den Workshop-Teilnehmenden wurde die Gelegenheit genutzt, einige der vereinbarten Schritte mit noch offenem bzw. unklarem Grad der Zielerreichung zu diskutieren und Konkretisierungen vorzunehmen. So wurde besprochen, ob und wie der anvisierte „Projektkatalog“ und der „Netzwerkatlas“ bzw. „At-

las der Akteure“ realisiert werden könnte. Die meiste Arbeitszeit nahmen während des Workshops die folgenden drei Arbeitsfelder in Anspruch:

- Präventionsbegriff: Ziele, Themen, (Rollen-)Verständnis, Messbarkeit u. a.,
- Wahrnehmung der Präventionsarbeit durch die Bürger,
- Struktur, Organisation und Verantwortlichkeiten des Präventionsnetzwerkes.

Zu diesen Themenfeldern tauschten sich die Workshopteilnehmer/-innen aus und erarbeiteten Lösungsansätze. Beispielsweise wurde überlegt, inwieweit alle Präventionsaktivitäten mit einer gemeinsamen, eingängigen Begrifflichkeit erfasst werden könnten, um eine gemeinsame Identifikation sowie die Vermittlung und Verbreitung des Präventionsgedankens auch außerhalb des Präventionsnetzwerkes in Wilhelmshaven zu fördern. Die 21 Teilnehmer/-innen legten eine sehr konstruktive Auseinandersetzung mit den wenigen identifizierten Stolpersteinen an den Tag. Insgesamt zeigt sich die Stadt Wilhelmshaven auf einem sehr vielversprechenden Weg (vgl. Foto).

„Das zarte Pflänzchen Prävention …“; *Bild eines Teilnehmers zur Präventionsarbeit in Wilhelmshaven*

Wichtige Fragen in dieser Projektphase:

- *Inwieweit haben wir das erreicht, was wir uns vorgenommen haben?*
- *Was sind bzw. waren Hemmnisse und Stolpersteine in der Präventionsarbeit?*
- *Was machen wir weiter wie bisher?*
- *Was machen wir zukünftig anders?*

4. Beobachtungen und Reflexionen

Der Beitrag sollte zeigen, wie unter Einsatz systemischer Ansätze kommunale Präventionsarbeit integrativ und prozessorientiert organisiert und durchgeführt werden kann. Es wurde eine Haltung oder ein Paradigma vorgestellt, wie Projekte systemisch angelegt werden können. Durch den offenen und partizipativen Zugang werden die eingebundenen Akteure quasi zu einem konstitutiven Bestandteil eines präventiven Entwicklungsprozesses. Das erarbeitete Präventionskonzept wurde nach Auskunft der Akteure zu einem wichtigen Leitstern der Präventionsarbeit in Wilhelmshaven mit hoher Akzeptanz bei den Beteiligten und in der Bürgerschaft. Es entstand der Eindruck, dass in Zukunft immer wieder auf die Potenziale und Selbstveränderungsbereitschaft der lokalen Präventionsakteure gebaut werden wird.

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass systemische Ansätze in der Präventionsarbeit umgesetzt werden können, ist zum einen die Offenheit, Motivation und Experimentierfreude bei Auftraggebern wie Auftragnehmern. Es sollte eine Bereitschaft vorliegen, Neues auszuprobieren und auch Umwege zuzulassen.

Zum Zweiten erfordert der Einsatz systemischer Methoden eine einschlägige Qualifikation zumindest auf Sei-

GEBR. KICKARTZ GMBH
TIEFBAUUNTERNEHMUNG

Gleisbau

Gas/Wasser–Leitungs–
Tiefbau & Kanalbau

Straßenbau

Kabelleitungstiefbau

Rohrleitungsbau

Gebr. Kickartz GmbH | Tiefbauunternehmung
Bäkerpfad 23 | 47805 Krefeld | Tel.: 02151/338890 | Fax: 02151/338899 | info@kickartz.de

www.kickartz.de

ten der Auftragnehmer. Systemische Beratungsansätze zeichnen sich durch ein umfangreiches Arsenal an Instrumenten und Methoden aus, die beherrscht werden müssen.

Darüber hinaus sind auch einige Herausforderungen zu nennen, die mit einem Einsatz systemischer Elemente verbunden sind.

Erstens ist der Grad der Anschlussfähigkeit vergleichsweise schmal. Auch wenn der Begriff „systemisch" bekannt sein mag, so wird seitens der Präventionsakteure häufig eher auf Bekanntes und Klassisches gesetzt. In der Regel heißt dies, dass ein Gutachten in Auftrag gegeben wird, in dem aus einer externen Perspektive Handlungsempfehlungen mitgeteilt werden. Systemische Ansätze setzen demgegenüber explizit auf die Selbstverantwortung und die endogenen Potenziale der Akteure. Dies ist aber in der Regel auf den ersten Blick zeitaufwändiger und komplexer.

Zweitens kann auch die Aussicht auf eine Erhöhung der Komplexität in der Präventionsarbeit zu Verwirrung führen. Wenn „alle Fakten auf den Tisch kommen" oder „unterschiedliche Meinungen zugelassen werden", so führt dies zunächst zu erheblich mehr Sichtweisen, die vereinbart werden müssen. Diese anfangs verunsichernde Komplexitätserhöhung führt aber langfristig dazu, dass konsensfähige Positionen stabil herausgearbeitet werden.

Drittens darf nicht unterschätzt werden, dass die im Zusammenhang mit systemischen Verfahren einhergehenden Veränderungspotenziale nicht immer gewünscht sind und die Modifikation liebgewonnener Routinen blockiert wird. Die Selbstverständlichkeit bisheriger Arbeitsabläufe kann infrage gestellt oder kritisiert werden und Änderungen erfordern, die als Eingriff in die Arbeitsautonomie aufgefasst werden.

Dies kann schließlich viertens dazu führen, dass Einzelpersonen oder Abteilungen Hidden Agendas entwickeln, also auf der Vorderbühne Kooperationsbereitschaft zeigen und gemeinsame Zielsetzungen beteuern, auf der Hinterbühne allerdings jenseits der offiziellen Gemarkungen eigene Dezernats- oder Institutionspolitiken verfolgen.

Diesen Herausforderungen stehen aber die bereits formulierten Potenziale entgegen: Probleme, Widersprüche oder Konflikte werden kommunizierbar und damit bearbeitbar gemacht. Durch die intensive Kooperation im Rahmen von Workshops und das gemeinsame Entwickeln und Verfolgen von Zielsetzungen werden Netzwerke gestärkt und Kooperationsmöglichkeiten offensichtlich gemacht. Gleichzeitig wird Mehrperspektivität deutlich. Dies kann Verständnis für abweichende Meinungen fördern und die Komplexität von Sachlagen verdeutlichen. Letztlich führt dies zu besserer Präventionsarbeit, weil die Strategien der Prävention der Vielschichtigkeit der Ursachenkomplexe stärker angepasst werden können.

Informationen zu den Autoren:

Manfred Rolfes, Prof. Dr., geb. 1960, ist seit 2004 Professor für Angewandte Humangeographie und Regionalwissenschaften an der Universität Potsdam. Forschungs- und Projektschwerpunkte liegen in der Angewandten Stadtforschung sowie den Bereichen Tourismusräume, Kriminalität, (Un-)Sicherheit und Raum.
E-Mail: Mrolfes@uni-potsdam.de.

Jan Lorenz Wilhelm, Dr., geb. 1976, ist seit 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Potsdam. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Stadt- und Regionalentwicklung, Organisationskalküle, Systemische Beratung, Mediation und Evaluation.
E-Mail: Jwilhelm@uni-potsdam.de.

Literatur

Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Aufsätze. 2. Auflage. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2012): Organisation und Störung. Aufsätze. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Dierke, Kai W.; Houben, Anke (2006): Grenzen der klassischen Fachberatung. In: Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebru; Gebhardt; Hillebrand, Martin (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag. S. 43–48.

Ellebracht, Heiner; Lenz, Gerhard; Osterhold, Gisela; Schäfer, Helmut (2004): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Frevel, Bernhard (Hrsg.) (2012): Handlungsfelder lokaler Sicherheitspolitik. Netzwerke, Politikgestaltung und Perspektiven. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaften.

Frevel, Bernhard; Voelzke, Nils (2012): Akteure und Netze. In: Frevel, Bernhard (Hrsg.) (2012): Handlungsfelder lokaler Sicherheitspolitik. Netzwerke, Politikgestaltung und Perspektiven. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaften. S. 226–235.

Groeger-Roth, Frederick (2010): Wie kann eine effektive Präventionsstrategie auf kommunaler Ebene befördert werden? forum kriminalprävention. H. 4/2010. S. 4–10.

Kahl, Wolfgang (2011): Systemische Jugendgewaltprävention. In: forum kriminalprävention. H. 1/2011. S. 3–5.

Kober, Marcus (2005): Impulse für das Kommunale Präventionsmanagement. Erkenntnisse und Empfehlungen zu Organisation und Arbeit kriminalpräventiver Gremien auf kommunaler Ebene. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis. Bonn: Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention.

Kober, Marcus; Kohl, Andreas; Wickenhäuser, Ruben (2012): Fundamente kommunaler Präventionsarbeit. Ein anwendungsorientiertes Handbuch. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Königswieser, Roswita; Hildebrand, Martin (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebru; Gebhardt; Hillebrand, Martin (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-How. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Lechner, Christop; Gesing, Nicola; Kreutzer, Markus; Müller-Stewens, Günter (2005): Berater unter Druck. In Harvard Business Manager 8/05. S. 6–8.

Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialforschung.

Obergfell-Fuchs, Joachim (2001): Ansätze und Strategien Kommunaler Kriminalprävention. Freiburg i. Br.: edition iuscrim (Kriminologische Forschungsberichte aus dem Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Strafrecht, Bd. 95).

Rolfes, Manfred; Wilhelm, Jan L. (2012): 2 Akteure = 3 wertvolle Ideen: Regionalökonomische Akteurs- und Bürgerbeteiligung unter Einsatz systemischer Beratungsansätze. In: George, Wolfgang; Berg, Thomas (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 6: Regionalökonomie. Lengerich: Pabst Science Publishers. S. 173–182.

Rolfes, Manfred; Bode, Dagmar; Deeken, Sven (2011): Sozialraumanalyse und Entwicklung eines Präventionskonzepts für Wilhelmshaven 2010/11. Potsdam.

Schreiber, Verena (2007): Lokale Präventionsgremien in Deutschland. Frankfurt a. M.: Institut für Humangeographie. (Forum Humangeographie 2).

Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention (2005): Impulse für das Kommunale Präventionsmanagement. Erkenntnisse und Empfehlungen zu Organisation und Arbeit kriminalpräventiver Gremien auf kommunaler Ebene. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis. Bonn.

van den Brink, Henning (2012): Bürger in der Präventionsarbeit – was sagen die Praktiker vor Ort dazu? In: forum kriminalprävention. H. 2/2012. S. 18–19.

Voelzke, Nils (2012): Handlungsbedingungen von Vertretern in lokalen Sicherheitskooperationen. Eine vergleichende Analyse am Beispiel von Polizei und Kommunalverwaltung im Handlungsfeld häuslicher Gewalt. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaften.

von Ameln, Falko (2004): Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit. Tübingen: UTB.

von Schlippe, Armin; Schweitzer, Jochen (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 10. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Wilhelm, Jan L. (2012): Wozu Evaluation? Organisationssysteme bewerten Stadtteilförderung mit Kalkül. Potsdam: Universitätsverlag.

Willke, Helmut (2001): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. 3. Auflage. Stuttgart: UTB.

Willke, Helmut (2005): Systemtheorie II: Interventionstheorie. 4. Auflage. Stuttgart: UTB.

Willke, Helmut (2006): Systemtheorie I: Grundlagen. 7. Auflage. Stuttgart: UTB.

bf
• Stahl
• Beton
• Mörtel

Beton
Es kommt drauf an, was man draus macht.

Ihr Partner rund um die Betonstahlbewehrung, den Transportbeton und den Mauermörtel.

Baustahlverarbeitung &
Fertigbeton GmbH & Co.KG
Loikumer Weg 1
46395 Bocholt
Tel.: 02871 / 9900-0
www.bf-bocholt.de