

Gewaltprävention im Landkreis Ostprignitz-Ruppin

Befunde einer Prozessevaluation zur Implementierung gewaltpräventiver Maßnahmen

Manfred Bornewasser & Stefanie Otte

Im Jahr 2005 beschlossen die drei Initiatoren, die Landkreisverwaltung Ostprignitz-Ruppin (OPR), das Polizeipräsidium Potsdam und das Staatliche Schulamt Perleberg, sich in gemeinsamer Anstrengung der Gewaltprävention im Landkreis umfassend zu widmen. Absicht war es, zum Zwecke der Gewaltprävention die aufeinander aufbauenden evidenzbasierten Programme „EFFEKT®“ und „Antibullying“ (Olweus, 1995) in den KITAs und Schulen des Landkreises einzuführen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass sowohl das kontrollorientierte Programm Antibullying als auch das konfliktlösungsorientierte Programm „EFFEKT®“ gute gewaltpräventive Wirkungen zeigen (vgl. Lösel, Beelmann, Jaurisch & Stemmler, 2004; Lösel, Beelmann, Stemmler & Jaurisch, 2006; Rössner, Bannenberg & Coester, 2002), wurde ab dem Jahr 2009 der Prozess der flächendeckenden, dauerhaften Implementation der Programme in KITAs und Schulen untersucht. Vorgehensweise, Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen werden im Beitrag dargestellt.

Ziele, Vorgehensweise und Methoden der Untersuchung

Mit Unterstützung der *Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention (DFK)* wurde ab Frühjahr 2009 bis zum Herbst 2013 eine Prozessevaluation durchgeführt. Das besondere Merkmal einer solchen Evaluation liegt darin, dass in regelmäßigen Abständen die geschaffenen konstitutiven Rahmenbedingungen daraufhin analysiert werden, ob sie dazu beitragen, die Programme wie beabsichtigt flächendeckend in Schulen und KITAs einzuführen und dort umzusetzen. Die entscheidende Frage während der vier Jahre Evaluation war, ob und wie die Programme in den Schulen und KITAs des Landkreises OPR nach mehrjähriger Arbeit verbreitet sind und praktisch gelebt werden. Quantität und Qualität der Programmimplementierung indizieren demzufolge die Wirkung der Anstrengungen, sind mithin als Erfolgsmaßstäbe des Umsetzungsprozesses anzusehen. Mit Gewissheit können die Effekte einzelner Komponenten des Prozesses (wie etwa Bildung und Arbeit eines Prozessteams) nicht ermittelt werden,

zumal sich kein alternativer Landkreis als Kontrollgruppe anbot. Das Evaluationsprogramm beschränkte sich nicht allein auf eine abschließende Ermittlung von intendierten Wirkungen, sondern auf eine begleitende regelmäßige Analyse. In diesem Sinne erfüllte das Vorgehen die Kriterien einer formativen Evaluation, die sich sowohl auf das globale Geschehen als auch auf einzelne Komponenten der Implementation erstreckte (vgl. Bornewasser, 2009). Auf diese Weise konnten die ermittelten und wiederholt präsentierten Ergebnisse seitens der Projektverantwortlichen genutzt werden, um das Implementierungsverfahren oder einzelne Komponenten frühzeitig zu reflektieren und gegebenenfalls auch zu modifizieren (was insbesondere nach dem Zwischenbericht nach zwei Jahren erfolgte). Die intendierte flächendeckende Implementation ließ sich nicht im beabsichtigten Umfang erreichen, da einzelne Einrichtungen für das Angebot zusätzlicher gewaltpräventiver Maßnahmen keinen Bedarf signalisierten.

Der Kreis hatte frühzeitig ein Gremium, das sog. Prozessteam, einge-

richtet, das alle Aktivitäten im Kreis steuern sollte und sich aus Vertretern verschiedenster Einrichtungen zusammensetzte, die alle das Ziel verfolgen, Maßnahmen zur Gewaltprävention zu unterstützen. Von diesem Team gingen anfänglich alle Impulse aus, sodass es sinnvoll war, die Arbeit des Prozessteams und seiner Leitung näher in Augenschein zu nehmen. Die Arbeit des Teams erstreckte sich auf die Erstellung eines Qualitätshandbuchs mit Standards und Richtlinien, wie die einzuführenden Programme implementiert und dann auch fortlaufend eingesetzt werden sollten. Mitglieder und Leitung des Prozessteams wurden interviewt, die Evaluatoren nahmen wiederholt an Prozessteamsitzungen teil und werteten alle im Zusammenhang mit der Arbeit des Prozessteams stehenden Protokolle, Dokumente sowie das Handbuch.

Neben der Arbeit des Prozessteams stellte das Vorgehen bei der Einführung und Umsetzung der Programme in KITAs sowie in Grund- und Oberschulen einen entscheidenden Gelingensfaktor dar. Der Einfluss dieses Faktors konnte mithilfe von Visitationen aller einzelnen Einrichtungen sowie strukturierten und halbstrukturierten Interviews mit den KITA-Leiterinnen und EFFEKT®-Trainerinnen bzw. Schulleitungen und Lehrerkollegien erfasst und bewertet werden. Zudem kamen in den Oberschulen ergänzend umfangreiche Fragebogenerhebungen mit den Schülerinnen und Schülern zum Einsatz, die im Wesentlichen das Schulklima sowie deviantes Verhalten erfassten. Darüber hinaus erfolgten eine Sozialraumanalyse sowie eine Netzwerkanalyse über die eingebundenen Einrichtungen und deren Interaktion, um die Ausgangslage der Implementation detaillierter zu erfassen. Einen detaillierten Überblick über die empirisch basierten Verfahren liefert die folgende Tabelle.

	2009	2010	2011	2012	2013
Auswertung der PKS-Daten	X				
Sozialraumanalyse	X				
Netzwerkanalyse	X				
Visitationen der KITAs	X				
Interviews mit Schulleitungen	X			X	
Interviews mit Lehrerkollegien	X			X	
Fragebogenerhebungen an den Oberschulen	X		X		
Beurteilungsbögen in KITAs	X				
Beurteilungsbögen in den Grundschulen	X				
Hospitationen der Prozessteamsitzungen	X	X	X	X	X
Workshops EFFEKT®-Trainerinnen	X			X	

Tab. 1: Überblick über die empirischen Erhebungen

Erste Phase der Implementation

Die Einführung eines verfügbaren, wissenschaftlich fundierten Programmpakets, die Vernetzung aller Verantwortung tragender Einrichtungen auf der regionalen Ebene und die Orientierung an Grundsätzen eines umfassenden Qualitätsmanagements, verbunden mit der Vorstellung einer stetigen Verbesserung in kleinen Schritten bildeten damals die Visionen, die das Projekt vorantrieben. Mit den drei Schlagworten „Wissenschaftlich fundiertes, anerkanntes Programm“, „Vernetzung“ und „Qualitätsmanagement“ wurde das Projekt als eine besondere Anstrengung aus der Taufe gehoben.

Die Idee für den „Kontext Schule“ bestand darin, das wissenschaftlich hoch respektierte Antibullying-Programm von Dan Olweus (1995) mit seiner Ausrichtung auf ein Konzept der mehrstufigen Schulentwicklung möglichst flächendeckend in vielen Schulen des Landkreises zu implementieren. Zu diesem Zweck wurden die Schulleiter des Landkreises OPR einschließlich der kreisfreien Städte Wittstock, Neuruppin und Rheinsberg zu Gesprächen mit der zuständigen Dezernentin und den Bürgermeistern eingeladen und zur Teilnahme angefragt. In ergänzenden Workshops stellte man das Programm auch Lehrkräften von potenziell teilnehmenden Schulen vor, wobei auch bereits Ausdehnungen in die benachbarten Landkreise Prignitz und Oberhavel erfolgten.

Parallel dazu erfolgte die Bildung eines impulsgebenden Moderatorenteams, welches insbesondere die anfängliche Einführung und Umsetzung des Programms in den Schulen sowie

die Anleitung und Begleitung der Schulen organisieren sollte. Dieses Team arbeitete im Sinne eines Qualitätszirkels und begriff die Einführung und Begleitung als Teil eines umfassenden Qualitätsmanagements. Es bestand aus ausgewählten Polizeibeamten, aus einer Mitarbeiterin der regionalen Stelle der RAA Brandenburg (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie) in Neuruppin und einem Schulpsychologen des Staatlichen Schulamtes. Die Steuerung dieses Zirkels wurde dem Vertreter des Polizeipräsidiums Potsdam aufgetragen. Die Idee der verstärkten Vernetzung drückte sich in der im Herbst 2006 erfolgten Erweiterung des Moderatorenteams aus. Es wurden nun auch verschiedene Vertreter von Ämtern der Landkreisverwaltung einbezogen und das relativ schlanke Moderatorenteam in das etwa 40 Personen umfassende sog. interdisziplinäre Prozessteam umgebildet. Dieses bestand nun aus Personen aus dem Schulbereich (Schulrat, einem Schulpsychologen, einzelnen interessierten Schulleitern und Lehrkräften), aus KITA-Leiterinnen und -Erzieherinnen, polizeilichen Sicherheits- und Präventionsberatern für zwei Landkreise sowie Mitarbeitern/-innen der Sachgebiete der Polizei, kommunalen Mitarbeitern/-innen aus verschiedenen Gemeinden und Ämtern des Kreises sowie aus der weiteren Präventionslandschaft (z. B. DRK Kreisverband Ostprignitz-Ruppin, Unfallkasse Brandenburg). Eines der wesentlichen Ziele dieses sehr heterogenen Teams bestand darin, den Willen des Landkreises zu symbolisieren, über alle Ämter und Einrichtungen hinweg ein abgestimmtes Verständnis von vernetzter Gewaltprävention zu entwickeln und ge-

eignete Maßnahmen zu implementieren. Darüber hinaus sollte eine erste Version eines praktikablen und instruktiven Qualitäts- oder Prozesshandbuchs erstellt werden (hierunter wurde eine genaue Beschreibung und Anleitung zur Einführung und Umsetzung des Antibullying-Programms sowie eine Bereitstellung von erforderlichen praktischen Instrumenten etwa im Falle eines Regelverstößes verstanden), auch sollten Anknüpfungspunkte für die damals bereits praktizierten Präventionsmaßnahmen wie Mediation oder Streitschlichtung aufgezeigt werden). Es entsprach dem Gedanken eines umfassenden Präventionsprogramms, die Präventionsarbeit bereits frühzeitig einzusetzen und über alle Schultypen hinweg zu installieren.

In diesem Sinne wurde das Antibullying-Programm um ein passendes KITA-Programm ergänzt. Aus verschiedenen Argumentationslinien heraus fiel die Entscheidung im Jahr 2007 auf das wissenschaftlich fundierte und gut evaluierte EFFEKT®-Programm (Erziehungsförderung in Familien, Eltern-Kinder-Training) der Universität Erlangen-Nürnberg. Das zentrale Anliegen lag für das Prozessteam in der aktiven und praktischen Unterstützung der Einrichtungen bei der Implementation des jeweiligen Programms.

Um noch einmal den Gedanken der gemeinsamen Anstrengungen zur umfassenden Gewaltprävention in OPR symbolisch zu betonen, schlossen im November 2008 das Staatliche Schulamt Perleberg, der Landkreis Ostprignitz-Ruppin, das ehemalige Polizeipräsidium Potsdam und die Universität Erlangen-Nürnberg einen ersten schriftlichen Kooperationsvertrag, der erneut die Absichten des Projekts festschrieb, Gewaltprävention auf der Basis von evaluierten Programmen und in einem ganzheitlichen Ansatz in die Fläche zu tragen. Diesen Vertrag unterzeichneten später auch weitere Kooperationspartner wie das DRK OPR, die Unfallkasse Brandenburg oder das Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM) Berlin-Brandenburg. Ab 2008 wurden KITA-Mitarbeiterinnen der teilnehmenden Einrichtungen von der Universität Erlangen-Nürnberg für das EFFEKT®-Programm systematisch qualifiziert und die erforderlichen Lizenzen und Materialien erworben. Von daher waren etwa ab dem Sommer 2009 die Voraussetzungen dafür geschaffen, das angedachte ganzheitliche Konzept der Gewaltprävention in KITAs und Schulen erstmals im Sinne eines

gemeinsamen Vorgehens umsetzen zu können.

Mit der Aushändigung und Verteilung des Qualitätshandbuchs an die teilnehmenden Schulen und KITAs im September 2009 begann dann die eigentliche handbuchbasierte Implementationsphase des Antibullying-Programms in den Schulen und des EFFEKT®-Programms in den KITAs. Insbesondere die Schulleiter waren mit der Aushändigung in die Lage versetzt, selbstständig die Vorbereitungen für die systematische und standardisierte Umsetzung des Antibullying-Programms auf den verschiedenen Ebenen (Klasse, Schule, Individuum/Eltern) in ihren Schulen zu treffen. Das Qualitätshandbuch enthielt einen modularisierten Ablaufplan zur Einführung und Umsetzung des mehrstufigen Antibullying-Programms sowie für das vorgeschaltete Programm EFFEKT®. Dieser Ablaufplan reichte von der Vorbereitung auf das Programm über notwendige konsensuelle Beschlüsse in der Einrichtung bis hin zur Etablierung eines Qualitätssicherungssystems. Ferner stellte es die wesentlichen Unterlagen für die Schulen bereit, um die einzelnen Schritte der Einführung und Umsetzung organisieren zu können, z. B. standardisierte Vorlagen für Vorträge, Fragebögen, Formblätter, Anweisungen für die Durchführung von pädagogischen Maßnahmen, Hinweise zur Bildung von Antibullying-Krisenteams, zu einem frühzeitig beginnenden Fallmanagement sowie zum Programmübergang.

Eine erste umfassende Darstellung und Bewertung dieser Phase erfolgte 2010 im „Zwischenbericht zur Prozess-evaluation EFFEKT® und Antibullying im Landkreis Ostprignitz-Ruppin, speziell in Rheinsberg und Fehrbellin“, der im Wesentlichen auf strukturierten Interviews mit den Schulleitungen und Lehrern, ferner auf Gesprächen mit KITA-Leitern sowie Erkenntnissen aus Workshops mit allen in das EFFEKT®-Programm einbezogenen Mitarbeitern basierte. Die Ergebnisse der Evaluation wurden in mehreren Sitzungen mit dem Prozessteam sowie auf der Leitungsebene des Landkreises präsentiert und erörtert (vgl. Bornewasser & Otte, 2011).

Die erste Zwischenbilanz zeigte auf, dass in den KITAs die Implementation des Programms EFFEKT® bereits erfreulich weit fortgeschritten war. Dies war zum einen das Resultat der systematischen Schulungen der KITA-Erzieherinnen durch die Universität Erlan-

gen-Nürnberg. Zum anderen wurde deutlich, dass der Erfolg auch auf der unkomplizierten Bereitstellung der finanziellen Mittel durch den Landkreis und das DRK sowie der unermüdlichen Unterstützung seitens dieser Institutionen, vor allem jedoch dem außerordentlichen Engagement der KITA-Erzieherinnen in den einzelnen Einrichtungen basierte. An dieser Stelle waren die ersten Erfolge der angestrebten Vernetzung abzulesen. Gerade die Kooperation zwischen den KITAs, dem Landkreis, dem DRK sowie dem Koordinator der Polizei trug hier Früchte.

Im Zwischenbericht wurden darüber hinaus jedoch auch einige Problembereiche benannt, die die angestrebte Implementation trotz eines allseitig feststellbaren guten Willens zu einer schwierigen Angelegenheit insbesondere in den Schulen machten. **Zum ersten** fühlte man sich als Schule in der eigenen **Autonomie verletzt**, als von externer, zudem fachfremder, nichtpädagogischer Seite Programme zur Gewaltprävention „aufgelastet“ werden sollten. Dies galt insbesondere für die Maßnahmen auf der schulorganisatorischen Ebene. Bisher hatte die Polizei Hilfen, Unterstützungen und Dienste für die Schule geleistet, hier wurde nun jedoch der Eindruck erweckt, die Schule habe den Anweisungen des Prozessteams oder der Polizei bis hinein in die Ablauforganisation Folge zu leisten.

Ein **zweiter Problembereich** betraf angesichts geringer Auffälligkeiten und Fallzahlen bei Gewaltvorkommnissen in den Grundschulen (vgl. Abb. 1; 678 Kinder wurden von Erzie-

herinnen und Grundschullehrern/-innen beurteilt) diverse **Zweifel am Verhältnis von Aufwand und Effekt**.

Schulleiter und Lehrkräfte schätzten Elemente des Programms, hielten aber das Gesamtprogramm mit seinen unterschiedlichen Aktivitäten auf den unterschiedlichen Ebenen (auch angesichts eines erklärtermaßen geringen physischen Gewaltaufkommens) und der Vielfalt der sonstigen Auflagen, die neben dem Unterricht zu realisieren sind, für zu aufwendig. Vergleichbare Bedenken bestanden an den Oberschulen. Aus den Befragungen (vgl. Tab. 2) geht nicht eindeutig hervor, welche Hintergründe die berichteten Ängste in den Schulen haben.

So kann es sich beispielsweise auch um Leistungsprobleme oder sozial bedingte Schwierigkeiten handeln, die nicht mit Aggression und Mobbing in Zusammenhang stehen müssen. Hinzu kam, dass aus der Sicht der teilnehmenden Schulen die gesamte Einführung sehr lange dauerte, wodurch das angedachte Projekt an Spannung verlor und Dopplungen aufgenötigt wurden, dass das Handbuch nicht hinreichend intensiv eingeführt wurde und dass keine systematische Begleitung und Unterstützung für die Schulen durch Mitglieder des Prozessteams gewährleistet werden konnte (wozu das Prozessteam aufgrund seiner Ressourcen auch kaum in der Lage gewesen sein dürfte).

Aus diesen Überlegungen resultierten folgende Handlungsempfehlungen für die Durchführung der nächsten Projektphase:

1. **Die Autonomie von KITA und Schule stärker beachten:** Den Promotoren des Projekts wurde empfohlen, ihre

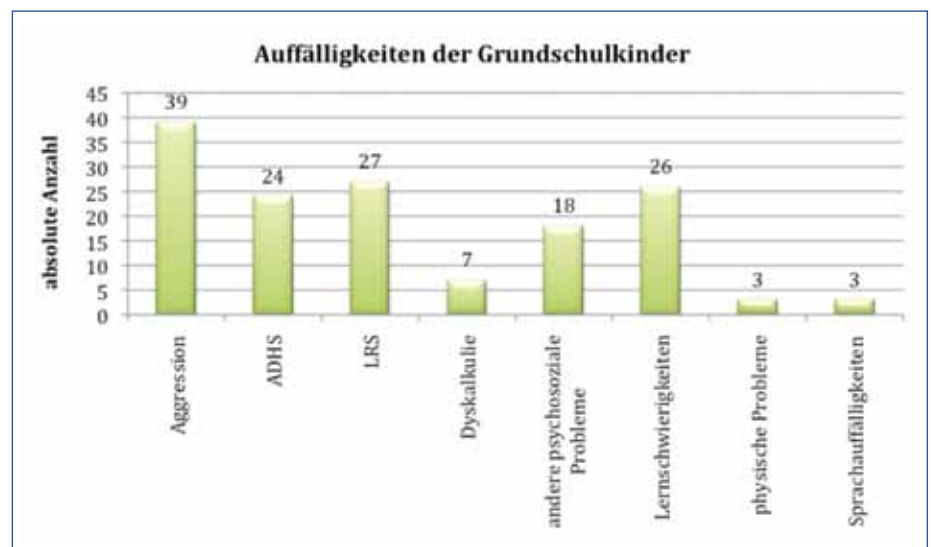


Abb. 1: Auffälligkeiten der Grundschul Kinder (N = 678; Klasse 1–6)

Befragungen der Oberschüler

- 825 Schüler und Schülerinnen der Klassen 7 bis 10 befragt
- 37 Schüler/innen haben Angst, in die Schule zu gehen
- 139 Schüler/innen fühlen sich nicht wohl in ihrer Schule
- 105 Schüler/innen fühlen sich nicht wohl in ihrer Klasse
- 139 wurden schon mal von den Mitschülern ausgelacht oder nicht ernst genommen
- 145 Schüler/innen wurden schon einmal belästigt oder beschimpft
- 42 Schüler/innen werden in der Schule geschlagen oder getreten
- 16 Schüler/innen werden in der Schule mündlich oder schriftlich bedroht
- Von 88 Schüler/innen werden die Sachen weggenommen oder beschädigt
- Auseinandersetzungen finden vornehmlich auf dem Schulhof (481), im Klassenraum (377) und auf dem Flur (282) statt (Mehrfachantworten)
- Bei Problemen wenden sich die Schüler/innen hauptsächlich an Freunde (492), Klassenlehrer (315) und Eltern (310) (Mehrfachantworten)

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass trotz der insgesamt eher moderaten Situation Ansatzpunkte für Prävention bestehen.

Tab. 2: Ergebnisse der Befragungen der Oberschüler (Klasse 7–10)

Aktivitäten stärker auf die konzeptuelle Arbeit im Prozessteam zu reduzieren, in der Zusammenarbeit mit den Schulen und KITAs aber stärker die Dienstleistungskomponente hervorzuheben. Empfohlen wurde insbesondere, die unterschiedlichen Organisationsprinzipien von Schule (Autonomie) sowie Polizei und Verwaltung (Heteronomie) wechselseitig zu respektieren.

2. **Verknüpfungen von Prozessteam und Schulen schaffen:** Das Prozessteam sollte verstärkt Überlegungen anstellen, wie die praktische Kooperation mit den Schulen und Einrichtungen verbessert werden könnte. Hier wurde angeraten, entweder mit stabilen Partnerschaften und Ansprechpartnern zu arbeiten oder aber kleine, cross-funktionale Teams an den einzelnen Schulen zu bilden. Diese nähmen dann eine Position zwischen dem Prozessteam und den das Programm selbstständig durchführenden Schulen ein. Hierbei könnten Vertreter aus Schule, Polizei und z. B. Jugendamt in einem kleinen Team in einem kontinuierlichen Prozess das Programm begleiten und die erforderlichen konkreten Unterstützungen, Hilfen und Kontakte organisieren. Diesen Teams sollten damit vor allem vermittelnde Funktionen zukommen.
3. **Antibullying und EFFEKT® anschlussfähig für andere Module machen:** Die Programme sollten weniger als eine komplette Einheit, sondern vielmehr als eine Verknüpfung von Modulen begriffen werden, sodass

je nach z. B. Schultyp, Stufe oder Problembereich nur einzelne Elemente oder auch Kombinationen zur Anwendung gebracht werden können. Dabei sollte allerdings darauf geachtet werden, dass wenigstens die definierten Grundprinzipien der Einführung des Programms in den Schulen sowie die Grundideen der Programme erhalten bleiben.

4. Das **Qualitätshandbuch** sollte **verschlankt** und übersichtlicher gestaltet werden und die möglichen Anknüpfungspunkte für andere Programme aufzeigen. Ferner sollte der **Elternarbeit** und den **Übergängen zwischen Bildungseinrichtungen** mehr Beachtung geschenkt werden.

Im Gesamtfazit für die erste Implementationsphase zeigte sich, dass die gewaltpräventiven Programme in den

KITAs eine starke Resonanz fanden und mit Begeisterung eingesetzt wurden. In den Schulen hingegen bestanden teilweise Bedenken, die insbesondere durch die vom Programm angedachten Maßnahmen auf der Ebene der Schulleitung und des Lehrerkollegiums ausgelöst wurden. Das Ansinnen der Gewaltprävention wurde durchaus unterstützt, allerdings fanden einzelne Teile des Antibullying-Programms nur eingeschränkte Zustimmung.

Zweite Phase der Implementation

Nach ausgiebiger Erörterung des Zwischenberichtes der Evaluation machte sich eine strategische Neuausrichtung des Projektes bemerkbar. Diese Neuausrichtung war geprägt durch

1. die **Erarbeitung eines verbesserten Qualitätshandbuches** mit professioneller Unterstützung durch das Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM). Inhaltlich wurde das Handbuch merklich verschlankt und zudem ergänzt um organisatorische Elemente zur Früherkennung von potenziellen Amokläufern sowie Verhaltensvorgaben im Falle eines Amoklaufs (wodurch sich Verbindungen zu den Programmen NETWASS und DyRIAS ergaben). Ferner wurden wichtige Elemente aus GORBIKS (Gemeinsamer Orientierungsrahmen für die Bildung in Kindertagesbetreuung und Grundschule) sowie zahlreiche Hinweise und Formblätter zum Fallmanagement aufgenommen. Das neue Handbuch wurde am 12.5.2012 in Potsdam auf einer Fachtagung der Öffentlichkeit vorgestellt und zur Verteilung gebracht.



Abb. 2: Verlaufsphasen des Projektes im Landkreis OPR

2. die **Einführung eines neuen Konzeptes MEA (MIT-EIN-ANDER in KITA und Schule)**, welches auf den beiden Programmen EFFEKT® und Antibullying aufbaut, jedoch auch weitere gewaltpräventive Komponenten enthält und somit den Aspekt der ganzheitlichen Gewaltprävention weiter herausstellt. MEA stellt fortan die identitätsstiftende Marke der Gewaltprävention in OPR dar.
3. **Freiwilligkeit**, d. h. die strikte Begrenzung des Programms auf solche Einrichtungen, die freiwillig im Verbund der Kooperationspartner mitmachen. Die bereits seit Langem erfolgte Ausdehnung in die Landkreise Prignitz, Oberhavel und Potsdam-Mittelmark wurde weiter vertieft. Aufgrund der intensiven Öffentlichkeitsarbeit der Polizei gibt es mittlerweile eine rege Nachfrage nach systematischen Präventionsansätzen im ganzen Land Brandenburg.
4. die **Konzentration auf die Übergänge zwischen den Einrichtungen**, sodass gewonnene Erkenntnisse weitergegeben werden können und nicht immer wieder neu erarbeitet werden müssen. Insbesondere wurden die datenschutzrechtlichen Probleme gelöst.
5. die **Neukonzipierung der Arbeit des Prozessteams**. Nachdem das Handbuch erfolgreich überarbeitet und an die teilnehmenden Einrichtungen überreicht worden war, beendete das bisherige Prozessteam die Arbeit der Konzeptentwicklung und Umsetzungserprobung. Der Hintergrund dieses Schrittes war darin zu sehen, dass MEA insbesondere in den Schulen weiterhin nicht die erwartete Resonanz fand, so dass nach neuartigen, auch verstärkt top-down-orientierten Wegen gesucht werden musste, um eine Lösung für eine intensivierte Gewaltprävention in der Schule zu finden. Dabei sollten insbesondere die schulnahen Landeseinrichtungen eine sehr viel größere Rolle spielen. Der aktive Kern der Prozessteammitglieder ging am 3.9.2012 in ein **Steuerungsteam der zentralen Kooperationspartner** über.

Die angestrebte breite Installation von Gewaltprävention in den Schulen fand bis dahin nicht die erwartete Resonanz. Von daher erschien es notwendig, das bisherige Vorgehen zu überdenken. Die Einrichtung des Steuerungsteams der Kooperationspartner symbolisiert diese Wende hin zur

forcierten Umsetzung bzw. zur Schaffung von relevanten Rahmenbedingungen für eine solche Umsetzung: Das Steuerungsteam hat folglich ganz andere Aufgaben als das alte Prozessteam und konzentriert sich verstärkt auf die Suche nach Unterstützung durch die Schulämter und schulbezogene Landesämter. Diese Unterstützungen betreffen zum einen die Neujustierung der Ausrichtung und Organisation der Arbeit im kommunalen Raum. Unterstützt werden sollen zukünftig die Schulen und KITAs, die bisher mit dem Konzept begonnen haben, auch über OPR hinaus. Ein erster wesentlicher Schritt hierzu bestand darin, das BUSS (Beratungs- und Unterstützungssystem für Schulen und Schulämter) für das Ziel der Gewaltprävention zu gewinnen. Zweitens wird auf die institutionellen Kooperationspartner dahingehend eingewirkt, dass sie ihre Rolle in Bezug auf die Gewaltprävention in Schulen und KITAs überdenken und fortan einen aktiveren Part vor allem bei der Beratung und Fortbildung von Lehrern im Hinblick auf die Organisation der Gewaltprävention nehmen. Dies setzt voraus, dass das zuständige Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBJS) etwa LISUM (Landesinstitut für Schule und Medien) oder LaLeb (Landesinstitut für Lehrerbildung) zugesteht, sich in dieser Angelegenheit personell und materiell zu engagieren. Die regelmäßige Fortbildung der Lehrer im Hinblick auf Gewaltprävention stellt auch in anderen Ländern einen zentralen Erfolgsfaktor für Präventionsprogramme dar. Zum Dritten werden die wissenschaftlichen Partner dazu angeregt, das Konzept an geeigneten Stellen auch für eine Verknüpfung mit anderen Programmen zu öffnen. Da auch Gewaltprävention Geld kostet, wollen die Partner im Steuerungsteam zum Vierten auf Wirtschaftsunternehmen zugehen, um finanzielle Unterstützungen für die Gewaltprävention einzuwerben.

Was erreicht wurde, woran noch gearbeitet wird

Die zweite Implementationsphase verlief **erfolgreicher**. Sie hat mit der Ausrichtung auf die kreiseigene Marke MEA dazu beigetragen, dass die lokalen Bedingungen der Präventionsarbeit verbessert wurden. Dies betraf insbesondere die Arbeit in den KITAs, aber auch die Anstrengungen der Schulen, die mit dem neuen Handbuch ein gern genutzt-

tes Werkzeug an die Hand bekommen haben. Dies betraf sodann auch die verbesserte Gestaltung der Übergänge zwischen KITA und Grundschule.

Ferner ist es gelungen, insbesondere seitens der zuständigen Schulämter Wege aufzuzeigen, wie den Schulen weitere Unterstützung bei der Implementation angeboten werden kann. Im BUSS-Programm werden fortan sog. BUSS-Berater ausgebildet, deren Aufgabe u. a. darin besteht, den Schulen als fächerübergreifende Prozessberater unterstützend und beratend zur Seite zu stehen. Dies bietet den Schulen die Möglichkeit, sich bei konkreten inhaltlichen Fragen an diese Berater zu wenden, die nicht nur Kenntnis über das Konzept MIT-EIN-ANDER besitzen, sondern auch in vielen anderen Programmen der Präventionslandschaft geschult sind, sodass mögliche Verknüpfungspunkte aufgezeigt werden und sehr viel komplexere Analysen vorgenommen und Interventionen angeraten werden können.

Den Erfolgen stehen allerdings noch einige zu bearbeitende bzw. zu verbessernde **Defizite** gegenüber:

- Vereinzelt wird vonseiten der KITA-Erzieherinnen noch Unsicherheit bezüglich der konkreten Umsetzung sowie der Beantragung von Geldern für das EFFEKT®-Programm berichtet. Die KITAs nutzen das Programm sehr gern, weisen aber auch immer wieder auf personelle Engpässe hin, die eine ordnungsgemäße Umsetzung des Programms erschweren.
- Die Implementation des Antibullying-Programms hat trotz des verbesserten Handbuchs in den meisten Schulen noch nicht die Intensität erreicht, wie sie seitens der Initiatoren beabsichtigt wurde. Die Arbeit mit den Schulen bedarf weiterhin einer verbesserten Betreuung, die durch lokal vernetzte Teams geleistet werden muss. Ansätze zur Bildung von cross-funktionalen Teams sollten weiter vertieft werden und dazu beitragen, die Schulleiter zur Nachfrage nach Unterstützung und Beratung anzuregen (weil Schulleiter die Intensität der Gewaltvorkommnisse an den eigenen Schulen als unbedeutend deklarieren). Wünschenswert erscheint es auch, von materieller Seite her die Gewaltprävention an der Schule durch einen kleinen Etat zu verstetigen.
- Die Erfolge auf der Landesebene müssen auch weiterhin durch die Aktivitäten auf der lokalen Ebene ergänzt werden. Der ursprüngliche Ge-

danke der Vernetzung sollte wiederbelebt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass das bereits aus der ersten Phase bekannte Phänomen eines zu starken Drängens seitens der Kommune oder der Polizei vermieden wird. Von daher sollte das Netzwerk auch verstärkt durch Vertreter der Schule repräsentiert werden.

Die bisherige Arbeit erwies sich als durchaus hindernisreich. Jedoch konnten viele Schwierigkeiten auf der regionalen Ebene beseitigt und auf der überregionalen Ebene so dargestellt werden, dass mittlerweile gemeinsam getragene, nachhaltige Problemlösungen angegangen werden. Die bisherigen Anstrengungen lassen nicht nur eine Fortsetzung des Prozesses wünschenswert erscheinen, sondern geben auch Hoffnung, dass zukünftig das Interesse noch weiterer Schulen geweckt wird.

Für die weitere Arbeit lassen sich folgende **Schlussfolgerungen und Empfehlungen** ableiten:

- Wenn man eine vernetzte Zusammenarbeit von Behörden anstrebt, dann kann diese auf Dauer nicht an einzelnen, wohlwollenden Personen festgemacht werden, sondern dann ist ein **rechtlicher Rahmen** erforderlich, in dem die Kooperation dauerhaft und nachhaltig geregelt wird. Der abgeschlossene Kooperationsvertrag ging in die richtige Richtung, er sollte aber um feste Regularien, konkrete Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Sicherstellung der erforderlichen personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen seitens der teilnehmenden Behörden ergänzt werden.
- Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Netzwerk muss eine arbeitsfähige Struktur mit eindeutigen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen entwickelt werden. Zusammenarbeit lebt nicht von vielen Mitgliedern, sondern von einer gelingenden **Koordination** der Personen und Aufgaben sowie einer motivierenden Kontrolle durch eine Führungsperson, die dann z. B. als Präventionsbeauftragter oder **Präventionsmanager** eines Landkreises oder eines formellen Zusammenschlusses von Landkreis, Polizeipräsidentium und Landesschulamt fungiert.
- Bisher wurden die Erfolge der regionalen Präventionsarbeit zu wenig systematisch erfasst. Die Zusammenarbeit sollte regelmäßig auf messbare Indikatoren für Nachfrage, Auslastung und Effekte hin

überprüft werden. Dabei sollten die mittlerweile üblichen **Qualitäts- und Controllinginstrumente** zur Anwendung gebracht werden.

- Die Arbeit in der zweiten Implementationsphase war vor allem auf die Einbindung der Schulen sowie von Schulamt, LaLeb und LISUM gerichtet. Diese top-down gerichtete Arbeit zahlt sich nun zunehmend aus. Die enge Verbindung der schulischen Institutionen muss aber weiter vorangetrieben und zuverlässig etabliert werden. Parallel dazu muss eine Task Force wiederbelebt oder neu geschaffen werden, die die vernetzte Präventionsarbeit auf der regionalen Ebene vorantreibt. Ansatzpunkte hierfür liefern **cross-funktionale Teams**, die in einzelnen Schulen bereits ihre Arbeit aufgenommen haben. Sie können die Schulleiter beraten und dahingehend wirken, dass Angebote auf der Landesebene seitens der Schulleiter auch effektiv nachgefragt werden.
- Die **Initiative** für diese Teams sollte in der Hand **des Landkreises**, z. B. beim Leiter des Jugendamtes liegen. Eine zu starke Dominanz der Polizei hat in der Vergangenheit letztlich seitens der Schulen eher für Widerstände gesorgt, die zukünftig vermieden werden können. Auch diese Teams bedürfen einerseits klarer Strukturen und Aufgabenbeschreibungen, andererseits aber auch der Absicherung durch materielle Ressourcen. Die Bereitschaft zu Personal- und Sachmittelinvestitionen kann als Indikator dafür gewertet werden, wie stark das Interesse des Landkreises an einer nachhaltigen, professionellen Gewaltprävention ist.
- Das Projekt ist mit dem Ziel angetreten, flächendeckend in KITAs und Schulen wissenschaftlich fundierte Verfahren der Gewaltprävention zu implementieren und sie nach anerkannten Qualitätsmaßstäben auch durchzuführen. Dieses Ziel ist angesichts der teilweise schwierigen Rahmenbedingungen insbesondere in den KITAs vorbildlich realisiert worden. Hier gilt es zukünftig nach Möglichkeiten zu suchen, wie der Programmbestandteil IKPL („Ich kann Probleme lösen“) um den **Bestandteil TIP** („Trainings im Problemlösen“) **ergänzt** werden kann. Auf diese Weise wird der Übergang von KITA zu Grundschule dazu programmatisch mitgetragen.
- Diese Bemühungen müssen auf allen Ebenen vorangetrieben werden. Da-

bei sollte der Landkreis bedenken, dass die mit einem solchen Projekt gesetzten Ziele eine so hohe Valenz und Bindung haben müssen, dass auch die anfallenden Kosten getragen werden. Die regelmäßig zu erwartenden Kosten sollten nach außen sichtbar in einer eigenen **Kostenstelle** ausgewiesen werden, um so für alle Seiten Planungssicherheit und Nachhaltigkeit zu signalisieren.

In der zweiten Implementationsphase wurden die Voraussetzungen dafür gelegt, dass die Gewaltprävention auch wie angestrebt zu einer Kernaufgabe der Schule gemacht wird. Durch die cross-funktionalen Teams auf der regionalen Ebene findet diese top-down-Strategie ihre Ergänzung in einer bottom-up-Strategie. Beide Strategien binden die Träger an das Gesamtprojekt und können als Werkzeuge fungieren, die Schulleiter weiter zu motivieren, ihre Schulen und das Lehrpersonal für eine effektive Gewaltprävention zu öffnen. Mehrfach wurde in Erlassen und Rundschreiben seitens des MJBs hervorgehoben, dass die Gewaltprävention eine wichtige Aufgabe darstellt. Gerade die zweite Implementationsphase hat dazu beigetragen, den Worten auch sichtbare Taten folgen zu lassen.

Prof. Dr. Manfred Bornewasser forscht und lehrt an der Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald (Abteilung Sozialpsychologie/Arbeits- und Organisationspsychologie) und Dipl.-Psych. Stefanie Otte ist dort wissenschaftliche Mitarbeiterin. Kontakt: bornewas@uni-greifswald.de

Literatur

- Bornewasser, M. (2009). *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bornewasser, M. & Otte, S. (2011). Kommunale Gewaltprävention im Landkreis Ostprignitz-Ruppin. Zwischenergebnisse einer Prozessevaluation der Universität Greifswald. *Forum Kriminalprävention*, 1/2011, 6–12.
- Lösel, F., Beelmann, A., Jaurisch, S. & Stemmler, M. (2004). *Soziale Kompetenz für Kinder und Familien: Ergebnisse der Erlangen-Nürnberg Entwicklungs- und Präventionsstudie*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Lösel, F., Beelmann, A., Stemmler, M. & Jaurisch, S. (2006). Prävention von Problemen des Sozialverhaltens im Vorschulalter. Evaluation des Eltern- und Kindtrainings EFFEKT. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 35 (2), 127–139.
- Olweus, D. (1995). *Gewalt in der Schule. Was Lehrer und Eltern wissen sollten und tun können*. Bern: Huber.
- Polizeipräsidium Land Brandenburg et al. (Hrsg.). (2011). „MIT-EIN-ANDER“ in KITA und Schule. *EFFEKT® und Anti-Bullying. Konzept* (2. überarbeitete und ergänzte Ausgabe). Neuruppin: Lübke Druck & Design.
- Rössner, D., Bannenberg, B. & Coester, M. (2002). *Düsseldorfer Gutachten: Empirisch gesicherte Erkenntnisse über kriminalpräventive Wirkungen*. Zugriff am 20.03.2013 unter <http://www.duesseldorf.de/download/dg.pdf>.