

## 3 | Praxis Präventionsketten

# Organisationsstruktur entwickeln

### Kommunale Präventionsketten: Von Strategieentwicklung und Strukturbildung

**Zum Hintergrund:** Mit Präventionsketten – oder integrierten kommunalen Strategien – erarbeiten Landkreise, Städte und Gemeinden ein Handlungskonzept zur Gesundheitsförderung und Prävention, das sich kontinuierlich über die verschiedenen Phasen von Kindheit und Jugend erstreckt. Ziel ist ein Aufwachsen im Wohlergehen für *alle* Kinder – insbesondere für diejenigen, die in prekären Lebenslagen aufwachsen. Je nach Lebensalter werden Lücken im Unterstützungssystem identifiziert und passende Maßnahmen zur ressourcenorientierten Förderung der Heranwachsenden und ihrer Familien entwickelt. Dabei geht es um die fortwährende bedarfsbezogene Angebotsentwicklung. Es wird laufend reflektiert, was gebraucht wird, wer gebraucht wird und welches Vorgehen am sinnvollsten ist. Vorrang hat jedoch die Entwicklung der passenden Strategie für die Kommune und die Bildung einer nachhaltig verankerten Struktur. Strategieentwicklung und Strukturbildung gleich zu Beginn in den Fokus zu rücken macht hier den Qualitätssprung im Vergleich zu kurzfristig ausgelegten Projektansätzen aus.

Eine intensive ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der kommunalen Verwaltung sowie mit Akteur\*innen außerhalb – zwischen Einzelnen, Organisationen und Netzwerken – ist eins der Hauptmerkmale von Präventionsketten. Ziel ist, gemeinsam die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Kinder und Familien problemlos Zugang zu unterstützenden Angeboten finden und diese gerne annehmen. Die Unterstützung für diesen

Prozess muss verlässlich von verschiedensten kommunalen, verwaltungs-internen Organisationsebenen und von der Politik getragen werden.

In der Reihe „Praxis Präventionsketten“ werden zentrale Aspekte für den Auf- und Ausbau integrierter kommunaler Strategien der Gesundheitsförderung und Prävention beschrieben – ergänzt durch konkretes Handwerkszeug für Entscheider\*innen und Koordinator\*innen.

### **Hier geht's los**

## **Organisationsentwicklung initiieren: Kommunen setzen den Rahmen für Veränderung**

Bundesweit gilt für alle Kommunen: Mit dem Grundsatz der kommunalen Daseinsvorsorge sollen sie die Bedürfnisse der Bevölkerung decken. Die kommunale Verwaltung übernimmt jeweils die Ausgestaltung und Umsetzung des lokal gesetzten, politischen Rahmens, wobei die Umsetzung komplexer Vorhaben – wie der Aufbau von Präventionsketten – dazu neben der politischen Entscheidung auch den verwalterischen Willen und das konkrete Handeln erfordert. Die Gemeinde, der Landkreis oder die kreisfreie Stadt sind dabei als Organisation mit diversen Organisationseinheiten zu verstehen. Deren Arbeitsfelder und die inhaltlichen Schnittmengen gilt es im Rahmen einer Präventionskette sinnvoll aufeinander abzustimmen.

Der hierarchische Aufbau von Kommunalverwaltungen steht einerseits für Effizienz und verlässliche Strukturen, verlangsamt andererseits aber auch innovative Vorhaben und setzt sie unter Umständen sogar außer Kraft. Daneben werden als Hindernis immer wieder versäulte Strukturen zwischen verschiedenen Fachbereichen genannt. Dies betrifft auch die Abstimmung zwischen den für Kinder, Jugendliche und Familien zuständigen Ressorts – Jugend, Gesundheit, Bildung, Soziales sind nur einige davon.

Präventionsketten setzen deshalb auf eine veränderte, ressortübergreifende Abstimmung, die den inhaltlichen Austausch innerhalb der Verwaltung fördert. Damit dieses komplexe Vorhaben gelingt, muss die Organisationsstruktur der Präventionskette den Dreiklang aus Strategieentwicklung, Planung und Beteiligung abbilden.

## Organisationsstruktur gestalten: Präventionsketten benötigen ressort- und hierarchieübergreifend besetzte Gremien

Häufig existieren bereits diverse Gremien, die sich mit dem Aufwachsen von Kindern beschäftigen. Zu Beginn sollte daher ein Überblick über die bestehenden Strukturen geschaffen werden. Nicht immer ist gleich eindeutig nachzuvollziehen, wer oder was die Steuerung übernimmt – und ob es dafür eine (politische) Legitimation gibt –, welche Ziel- und Planungslogiken verfolgt oder wie zentrale Akteur\*innen daran beteiligt werden. Umso wichtiger ist es daher, sich beim Auf- und Ausbau von Präventionsketten und der dazu stimmigen Organisationsstruktur drei zentrale Ebenen bewusst zu machen und sie durch entsprechende Gremien zu manifestieren.

→ siehe auch: Praxisblatt  
Präventionsketten Nr. 2,  
Bestandsaufnahme und -analyse

### 1. Steuerungs-/Lenkungsgruppe

Eine Steuerungs- oder Lenkungsgruppe sollte aus wichtigen Entscheidungsträger\*innen bestehen, die das Vorhaben unterstützen und ihm Gewicht verleihen. Amtsleiter\*innen der verschiedenen Ressorts und die im Kern zuständigen Dezernent\*innen sind hier wichtige Ansprechpartner\*innen. Die Leitungsebene ist auch deshalb relevant, weil sie durch ihre Arbeit in politischen Gremien (z. B. Jugendhilfeausschuss) zur aktiven Unterstützer\*in wird, die Inhalte voranbringt und über Ressourcen (Personal, Projektlaufzeit, Finanzen) entscheidet. Darüber hinaus braucht es in der Steuerungs-/Lenkungsgruppe auch Mitglieder, die konkret am Thema arbeiten und dies inhaltlich in Tiefe durchdringen. Insofern sollten zuständige Koordinationskräfte beteiligt sein. Möglich ist auch, bereits hier verwaltungsexterne Vertreter\*innen hinzuzuziehen, die die Interessen der Zielgruppe vertreten (z. B. [gewählte] Vertreter\*innen der Wohlfahrtsverbände, von Initiativen des bürgerschaftlichen Engagements, bestimmter Berufsgruppen).

Bei der Einberufung einer solchen Steuerungs- oder Lenkungsgruppe sind folgende Fragen hilfreich:

- \_ Wer sind die Entscheidungsträger\*innen der verschiedenen zuständigen Ressorts?
- \_ Wer muss darüber hinaus für das Vorhaben gewonnen werden?
- \_ Wer braucht im Vorfeld welche Informationen, um überzeugt zu werden?
- \_ Welche offiziellen und inoffiziellen Entscheidungswege gibt es?
- \_ Welche Gremien gibt es ggf. bereits, in denen die relevanten Akteur\*innen zusammenkommen? Kann das Vorhaben dort ggf. regelmäßig angedockt werden, um Parallelstrukturen zu vermeiden?

## 2. Planungsgruppe

Die Planungsgruppe begleitet das Präventionsketten-Vorhaben inhaltlich-konzeptionell und stellt somit das eigentlich fachliche Begleitgremium dar. Sie besteht in der Regel aus Verwaltungsmitarbeiter\*innen der verschiedenen Ressorts, die sich den Anliegen der Familien vor Ort widmen. Durch die fachliche Expertise aus ihrem jeweiligen Kernarbeitsbereich bringen die Mitglieder wichtiges Hintergrundwissen ein. Der Austausch zwischen den Fachbereichen und Disziplinen ermöglicht außerdem einen umfassenden Blick auf das Aufwachsen der Kinder.

Für die Zusammenstellung einer Planungsgruppe sind folgende Überlegungen wichtig:

- \_ Wer beschäftigt sich innerhalb der Verwaltung mit dem Aufwachsen von Kindern? Wer steht in Kontakt mit Familien?
- \_ Welche Fachgruppen existieren, die sich mit dem Aufwachsen von Kindern beschäftigen? Welche Fachplaner\*innen spielen eine wichtige Rolle?
- \_ Wer ist starke/r und verlässliche/r Partner\*in zur Umsetzung des Vorhabens? Wie können diese Personen überzeugt werden? Wer ist bereit, sich aktiv zu beteiligen und neben den Gremiensitzungen Aufgaben zu übernehmen?
- \_ Wer bringt neue, ggf. auch kontroverse Perspektiven mit in die Gruppe?
- \_ Welche Akteur\*innen sind für den Programmkontext darüber hinaus relevant?

## 3. Arbeits-/Fachebene

Mit der Arbeits- bzw. Fachebene wird die Organisationsstruktur des Präventionsketten-Vorhabens ausgeweitet – sie spielt sich nicht mehr länger ausschließlich im politischen und verwalterischen Raum der Organisation Kommune ab. Das ist wichtig, um von der strategischen Perspektive den Sprung in die Praxis zu meistern! In vielen Landkreisen und kreisfreien Städten existieren bereits thematische Arbeitsgruppen, Sozialraumkonferenzen oder anderweitige Netzwerke, die das Vorhaben unterstützen und in die konkrete Umsetzung bringen können. Sie müssen als wichtiger Bestandteil verstanden werden: Ihre Einbindung ist als eines der essenziellen Grundprinzipien der Präventionsketten-Arbeit zu verstehen – der Partizipation.

Hinweise, um welche Gruppen es sich handelt, geben folgende Fragen:

- \_ Wer sind wichtige Unterstützer\*innen bei freien Trägern, in Institutionen und Netzwerken?
- \_ Wie tauschen sich die Fachkräfte untereinander aus, wie sind sie lokal organisiert?
- \_ Welche Möglichkeiten gibt es, das Vorhaben unter den Fachkräften bekannt zu machen (z. B. Multiplikator\*innen, Informationsveranstaltungen ...)?

## Aktive Steuerung: Präventionsketten benötigen verlässliche Informations- und Entscheidungswege

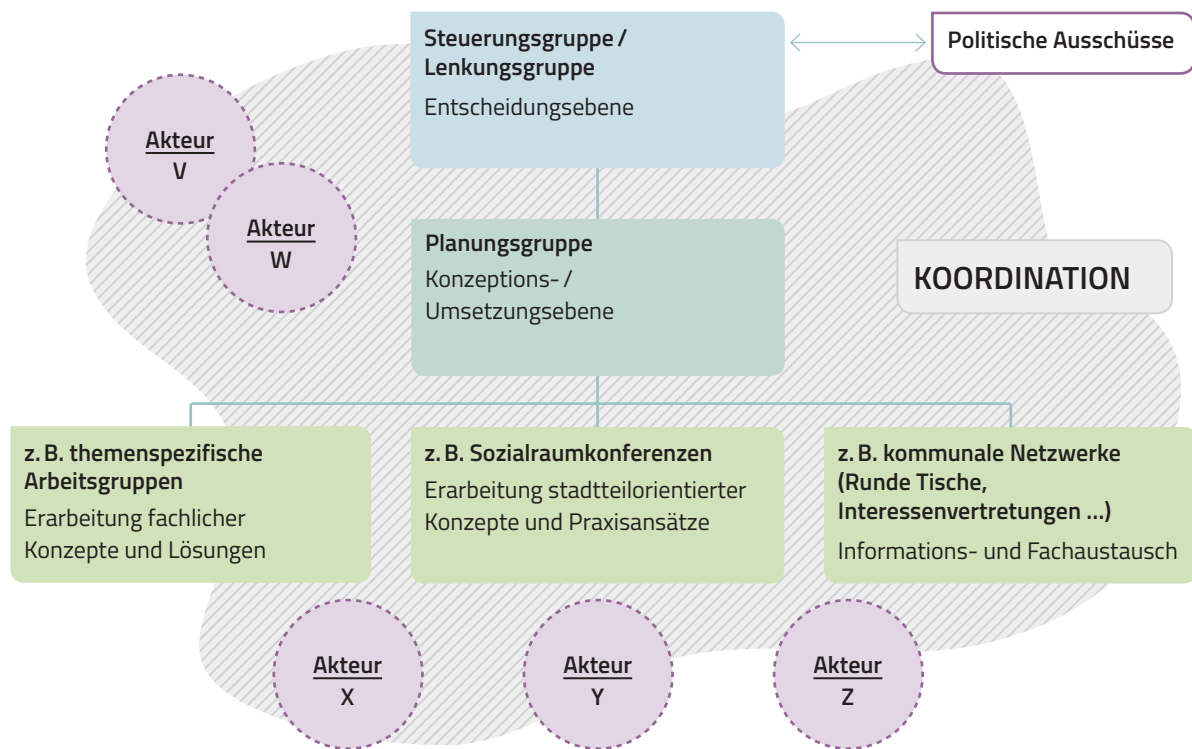
Der (a) Koordination kommt bei der Zusammenarbeit zwischen den drei Ebenen und Gremien eine bedeutende Rolle zu: Sie stellt den Informationsaustausch sicher und schafft damit Transparenz über Zielsetzungen, Inhalte und konkrete Umsetzungsschritte. Das ist auch deshalb wichtig, weil alle beteiligten Akteur\*innen regelmäßig über erreichte Meilensteine Bescheid wissen sollten. Außerdem kann es auch über zeitweise zähe kommunale Veränderungsprozesse die notwendige Nähe zum Programm schaffen und verbindliche Mitarbeit sichern. Auf allen Ebenen gibt es darüber hinaus einzelne Akteur\*innen, die zwar nicht direkt in den Gremien mitarbeiten, aber eine wichtige Unterstützungsfunktion übernehmen können. Sie im Blick zu behalten ist ebenfalls Aufgabe der Koordination.

Der (b) verlässliche und verbindliche Informationsaustausch zwischen den Gremien ist ein bedeutender Erfolgsfaktor. Die Mitglieder der Steuerungs-/ Lenkungsgruppe können Entscheidungen über Weichenstellungen nur dann treffen und mittragen, wenn sie über die relevanten Informationen verfügen. Daher ist es wichtig, ein Mindestmaß an Transparenz über aktuelle Diskussionen in der Planungsgruppe herzustellen. Gleiches gilt für die Arbeits- und Fachebene. Damit Fachleute sich nicht überrumpelt fühlen, sollten sie kontinuierlich über den Stand des Vorhabens informiert und bei wichtigen Fragestellungen mit ihrer Expertise eingebunden werden.

Sowohl (c) für die Größe der Steuerungs- als auch für die der Planungsgruppe gilt, dass sie maximal aus zwölf Mitgliedern bestehen sollte. Die Erfahrung zeigt, dass so die Arbeitsfähigkeit sichergestellt werden kann: Ausreichend Personen sorgen für eine breite Diskussionskultur und Tragfähigkeit getroffener Entscheidungen; gleichzeitig ist die Gruppe nicht zu groß, um überhaupt Entschlüsse zu fassen.

→ siehe auch: Praxisblatt  
Präventionsketten Nr. 1,  
Rolle der Koordination

Abb. 1: Organisationsstruktur einer Präventionskette



## Was bestimmt entscheidend den Erfolg? – Wichtige Grundsätze zur Etablierung einer Präventionsketten-Organisationsstruktur

- Eine ressortübergreifende Zusammenarbeit benötigt klare Strukturen und Rahmenbedingungen – und damit auch Gremien und regelmäßige Treffen, die vor- und nachbereitet werden.
- Die Akteur\*innen werden nach der jeweiligen lokalen Themen- und Schwerpunktsetzung ausgewählt. Eine Beteiligung über die verschiedenen Hierarchiestufen ist unverzichtbare Voraussetzung, um Entscheidungsfindung, Konzeption und Umsetzung im Sinne einer Strategieentwicklung und Strukturbildung zusammenzubringen.
- Es wird zwischen dem Aufbau neuer Gremien oder dem Anschließen an bestehende Strukturen abgewogen. Für alle Beteiligten ist transparent und nachvollziehbar, welche Gremien existieren und wie sie zusammenspielen.
- Die Ausstattung der Koordination ist gut überlegt. Ihre Verortung in der Verwaltung, ihre Rolle, ihre Qualifikation sowie die Unterstützung, die sie erhält, beeinflussen maßgeblich die Abstimmung zwischen den Organisationsebenen und damit auch den Prozesserfolg.

## Programm Präventionsketten Niedersachsen

Präventionsketten führen als *integrierte kommunale Strategie zur Gesundheitsförderung und Prävention* die kommunalen Aktivitäten für Heranwachsende und ihre Familien über die verschiedenen Altersgruppen und Lebensphasen hinweg zusammen. Sie umfassen Akteur\*innen, Angebote und Maßnahmen sowie fachspezifische Netzwerke, sind auf Strategieentwicklung und Strukturbildung in Kommunen ausgerichtet und als intersektoraler und interprofessioneller Ansatz zu verstehen.

Bedarf und Bedürfnisse von Kindern und Familien stehen im Vordergrund. Der Bestand an Angeboten öffentlicher und freier Träger wird systematisch, d. h. über den Verlauf von Kindheit und Jugend – unter Berücksichtigung der Übergänge zwischen den Lebensphasen sowie zwischen den Institutionen und sozialen Diensten – analysiert. Eventuell bestehende Lücken werden geschlossen. Dies erfordert ein koordiniertes, ressortübergreifendes Handeln aller relevanten Akteur\*innen sowie die Beteiligung von Kindern und Familien.

Das Programm „Präventionsketten Niedersachsen“ unterstützt bis Ende 2022 niedersächsische Kommunen finanziell und fachlich für jeweils drei Jahre beim Auf- und Ausbau einer Präventionskette für Kinder bis zum Alter von zehn Jahren.

[www.praeventionsketten-nds.de](http://www.praeventionsketten-nds.de)  
[praeventionsketten@gesundheit-nds.de](mailto:praeventionsketten@gesundheit-nds.de)

## Impressum

Autor\*innen: **Kruse, Christina; Richter-Kornweitz, Antje (2019)**  
Landeskoordinierungsstelle Präventionsketten Niedersachsen,  
c/o Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin  
Niedersachsen e. V., Hannover  
[www.praeventionsketten-nds.de](http://www.praeventionsketten-nds.de)

Gestaltung: MedienMélange: Kommunikation!



” *Keine Maximallösungen suchen.  
Stattdessen Fehlerfreundlichkeit!*”

” *Es hängt vom Ziel ab. Indem ich klar sage:  
Das ist das Thema. Das ist das Ziel.  
Dafür brauch ich dich.  
Wenn ich dem anderen nicht sagen kann,  
wofür ich ihn brauche, dann weiß er auch  
nicht, warum er kommen soll. Wenn ich  
das aber klar hab, dann frag ich:  
,Wer sind die Leute, die ich dazu brauche?’*”

” *Nicht auf den Letzten warten,  
sondern starten!*”