
Joachim Fritz

Strategien zur Weiterentwicklung der Gewaltprävention in der Bundesrepublik Deutschland aus Sicht der Organisationsentwicklung.

*„Nichts ist schwieriger zu handhaben, nichts gefährlicher durchzuführen und nichts von zweifelhafteren Erfolgsaussichten begleitet, als eine Neuordnung der Dinge.“
Niccolò Di Bernardo Machiavelli*

Organisationen sind soziale Strukturen, geschaffen von einzelnen in der Absicht, gemeinsam mit anderen bestimmte Ziele zu verfolgen.¹ Während sich die drei vorherigen Diskussionsbeiträge bzw. Foren des Symposiums verstärkt mit den Fragen auseinandersetzen, was eine Nationale Strategie zur Gewaltprävention zum Gegenstand haben und welche Ziele und Erwartungen mit einer solchen verbunden werden müssten, beschäftigt sich der vorliegende Kommentar insbesondere mit der Frage, welche wesentlichen institutionellen Erfolgsfaktoren für die Herausbildung einer solchen Strategie bzw. eines damit einhergehenden möglichen Aktionsplans sein könnten.

Zu diesem Zweck erschien es den Organisatoren des Symposiums von Interesse, den Fokus Organisationsentwicklung durch eine Perspektive und Erfahrungen „von außen“, genauer aus dem Politikfeld der internationalen Zusammenarbeit zu ergänzen. Hierzu wurde der Autor als Mitarbeiter der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und langjähriger Begleiter v.a. des internationalen Forums des Deutschen Präventionstages gebeten, die Sichtweise aus Prozessen der internationalen Politikberatung in das Symposium einzubringen und für die weitere Diskussion gestalt- und nutzbar zu machen.²

¹ Scott, Richard: Grundlagen der Organisationstheorie, Campus 1986

² Siehe hierzu: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): Ansätze der Gewaltprävention in der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit. In: Erich Marks & Wiebke Steffen (Hrsg.): Prävention rechnet sich. Zur Ökonomie der Kriminalprävention. Ausgewählte Beiträge des 20. Deutschen Präventionstages 8. und 9. Juni 2015 in Frankfurt am Main, Forum Verlag Godesberg GmbH 2015, S. 207-230 (<http://www.praeventionstag.de/dokumentation/download.cms?id=2405>) GIZ GmbH Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderun-

Die GIZ orientiert sich in ihrer Beratungstätigkeit im Rahmen der von ihr durchgeführten Vorhaben zur Internationalen Zusammenarbeit an einem Kooperationsmodell, welches u.a. folgende Schlüsselfaktoren zur Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse aus Sicht der Organisationsentwicklung adressiert:³

- **Strategie:** „Das Kooperationsystem hat dann Erfolg, wenn sich die Kooperationspartner auf eine gemeinsame Strategie verständigen, um eben diese Ziele zu erreichen.“ (GIZ 2015, S. 1) Strategie lässt sich dabei verstehen als „ein kreativer Wurf, ein mutiger und hoffentlich ermutigender Blick in die Zukunft“. Gute Strategie zeigt sich als „ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“ (nach Henry Mintzberg ebd., S. 15). Sie verpflichtet die Akteur*innen auf – gemeinsame – Ziele und Wirkungen und gibt Orientierung bzgl. der Frage: „Tun wir das Richtige?“ Ein wichtiger Baustein auf dem Weg der Strategiebildung ist das Arbeiten mit Optionen bzw. Szenarien.
- **Kooperation:** „Vertrauen und die Aushandlung angemessener Kooperationsformen sowie Rollenklarheit sind die Basis für gute Zusammenarbeit“ (ebd., S. 1). Im Kern geht es darum, wie relevante Entscheidungen Personen und Organisationen verbinden, um Veränderungen möglich zu machen.
- **Steuerungsstrukturen:** Hierbei geht es um das Bereitstellen der (sozialen) Räume für Aushandlungsprozesse, d.h. Vereinbarungen darüber zu treffen, wie relevante Entscheidungen von den Beteiligten gemeinsam vorbereitet und getroffen werden. Kurzum: Es geht darum, die optimale Struktur auszuhandeln.
- **Prozesse:** In erfolgreichen Kooperationen gibt es Klarheit über wirkungsvolle Formen der Leistungserbringung, d.h. die Akteur*innen vereinbaren die notwendigen Handlungsabläufe im Kooperationsystem, um gesellschaftlich relevante Dienstleistungen zu erbringen. Bildlich gesprochen können Prozesse in einem Handlungsfeld „als Nervenbahnen zwischen Organisationen“ verstanden werden (GIZ 2015, S. 70).
- **Lernen und Innovation:** Kooperationspartner*innen schaffen positive Bedingungen für innovatives Handeln, indem die Kompetenzen der beteiligten Akteur*innen u.a. mit Blick auf den Umgang mit Veränderung und Stabilisierung von Organisationen und Systemen gestärkt werden.

gen gestalten mit Capacity WORKS, Springer Gabler 2015

³ GIZ GmbH Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS, Springer Gabler 2015

Mit Blick auf die von Voß/Marks in ihrem Ausgangskapitel aufgeworfenen Fragestellungen des Symposiums und den Zweck des Forums Organisationsentwicklung, erste gemeinsame Schritte in Richtung einer nationalen Strategie zu operationalisieren, werden im Folgenden die beiden Faktoren Strategie und Kooperation intensiver beleuchtet und daraufhin Vorschläge für eine Arbeit in drei Szenarienräume bzw. strategischen Optionen mit Blick auf Umsetzungsanforderungen unterbreitet.

Ziele und Zukunftsbilder:

Das Basiselement jedweder Strategie liegt in der Formulierung der von den Akteur*innen geteilten und gemeinsam vertretenen Ziele bzw. Zukunftsbilder. Ziele sind dabei ein gemeinsames Bild der Zukunft und drücken eine Veränderung des Bestehenden aus. Das Ziel, auf das sich die Kooperationspartner*innen verständigen, verleiht dem gesamten Veränderungsprozess seinen Sinn.

Ziele dienen dazu,

- eine klare Orientierung zu geben für das gemeinsame Handeln der Kooperationspartner*innen und für deren spezifische Beiträge;
- die verfügbaren Ressourcen sinnvoll mit Blick auf die beabsichtigten Wirkungen einzusetzen;
- den geplanten Veränderungsweg (Strategie) immer wieder zu überprüfen.

Ein mögliches Zielbild für eine Strategie der Nationalen Gewaltprävention wie von Voß/Marks in ihrem Konzeptpapier des Symposiums entwickelt (vgl. S. 11f.), könnte demnach lauten: „*(Es existiert) ein stabiles Fundament für die nachhaltige Entwicklung der Gewaltprävention, das verbindliche, flächendeckende, personell, finanziell und strukturell langfristig abgesicherte, auf fundierten, praxistauglichen, wissenschaftlichen Befunden fußende sowie institutionen- und ressortübergreifend gestaltete Präventionsarbeit (ermöglicht).*“

Wie von Voß/Marks in ihrem einleitenden Kapitel skizziert, lassen sich derzeit eine Reihe von Anforderungen und Möglichkeiten für die Gestaltung einer Nationalen Strategie Gewaltprävention vorstellen bzw. können dieser dienlich sein. Die im Rahmen ihrer Überlegungen aufgeworfenen denkbaren (und zum Teil bereits bestehenden) Organisationsmodelle oszillieren zwischen der Einrichtung von spezialisierten (Fach)Organisationen bis zu breit aufgestellten Multi - Akteur*innen

Konstellation wie etwa in einer „Konzertierten Aktion“. Hier lohnt zunächst ein kurzer Blick auf die Unterscheidungsmerkmale zwischen einer **Organisation** und einem (dauerhaften oder ggf. auch temporär angelegten) **Kooperationssystem**:

Organisationen

- sind soziale Systeme;
- entwickeln und spezialisieren sich, um für bestimmte gesellschaftliche Problemstellungen Lösungen bereitzustellen, d.h. verfügen über einen sachdienlichen Organisationszweck nach dem vielzitierten Motto „structure follows functions“;
- machen sich über ihre Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale zu Teilen unabhängig von einzelnen Personen und sorgen so für die überlebensnotwendige Stabilität im Fluss der Veränderungen;
- zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen Entscheidungen über Hierarchie herbeigeführt werden.

Kooperationssysteme demgegenüber

- begründen sich aus der Abhängigkeit, dass **gemeinsam ein Nutzen** erzeugt werden soll, der alleine nicht zu erzielen wäre (s.o. Zukunftsbild);
- in einem Kooperationssystem schränken beteiligte Akteur*innen/Organisationen ihre Autonomie bis zu einem gewissen Grad freiwillig ein – ohne Eigenständigkeit zu verlieren – und verpflichten sich auf **ein hohes Maß an Verbindlichkeit** und Bereitschaft, gemeinsame Regeln (und ggf. Standards) zu befolgen;
- Entscheidungen entstehen über **Aushandlungsprozesse**, die je nach Kooperationssystem mal mehr oder weniger formal ausgestaltet sind;
- anstelle von Hierarchie bedarf es einer Steuerungsstruktur, die die notwendigen sozialen Räume für die Aushandlungsprozesse zur Verfügung stellt.

Bezogen auf die Überlegungen zu geeigneten Organisationsmodellen, die der Entwicklung und Umsetzung einer Nationalen Strategie der Gewaltprävention dienlich sein können, folgt daraus, dass es durchaus zweckdienlich sein kann, für bestimmte, v.a. umsetzungsrelevante Aspekte im Kontext der Nationalen Strategie Gewaltprävention die Vorteile der Einrichtung einer Organisation zu nutzen. Angesichts der Komplexität und Vielschichtigkeit der Entwicklung und Realisierung

einer flächendeckenden Gewaltpräventionsstrategie wird allerdings die Herausbildung eines Kooperationsystems unumgänglich sein. Hierbei ist entscheidend, dass es nicht nur auf die Kunst der Entwicklung eines gemeinsamen Zielbildes ankommt, sondern auch auf den Willen und die Haltung von beteiligten Akteur*innen, sich im Rahmen von Aushandlungsprozessen zu engagieren und sich auf die o.g. Kernelemente eines stabilen Systems der Zusammenarbeit einzulassen.

Beim Aufbau der Kooperationsbeziehungen sind folgende **Leitfragen** hilfreich:⁴

- Welche Akteur*innen sind relevant im Sektor oder gesellschaftlichen Handlungsfeld?
- Welche Mandate, Rollen und Interessen haben diese Akteur*innen? Wie agieren sie innerhalb des Sektors?
- Welche Konfliktlinien existieren und wie kann mit Asymmetrien im Hinblick auf Macht innerhalb des Kooperationsystems umgegangen werden?
- Welche Akteur*innen müssen beteiligt werden, um das vereinbarte Ziel zu erreichen? Wessen Beteiligung ist nicht erforderlich?
- Welche Kooperationsformen sind angemessen?
- Verfügen die unterschiedlichen Akteur*innen über die notwendigen Ressourcen, um das vereinbarte Ziel zu erreichen?
- Bei welchen strategisch interessanten Ressourcen außerhalb des Sektors (lokal, national oder auch international) lohnt es sich, sie für das Unterfangen hinzuzugewinnen? Welche Personen, Organisationen und Netzwerke außerhalb des Kooperationsystems kommen als weitere Austauschpartner*innen in Frage?
- Welche komparativen Vorteile machen das Kooperationsystem zu einem/einer attraktiven Partner*in in einer komplementären Zusammenarbeit?

Kooperationssysteme und/oder Netzwerke?

Der Blick auf die von Voß/Marks skizzierte Landschaft handelnder Akteur*innen zeigt, dass eine Vielzahl von Netzwerken im Handlungsfeld der Gewaltprävention existiert. Dies ist angesichts der Notwendigkeit von Zusammenarbeit in einem vielschichtigen und umfassenden Themenfeld sinnvoll und sicher auch erforderlich. Zu fragen ist jedoch, inwieweit eine Netzwerkstruktur dem Erfordernis der Ge-

⁴ Zusammengestellt aus GIZ 2015: Kooperationsmanagement in der Praxis GIZ.

staltung und Umsetzung einer Nationalen Strategie der Gewaltprävention hinreichend gerecht werden kann.

Hierzu ist festzuhalten, dass es aus Sicht der Organisationsentwicklung einer Unterscheidung zwischen Netzwerken und Kooperationsystemen bedarf. Streng genommen sind Netzwerke keine Kooperationsysteme, da sie sich insbesondere im Grad der Verbindlichkeit deutlich von einem Kooperationsystem unterscheiden.

Netzwerke sind

- in ihren Zielen i.d.R. wesentlich allgemeiner gehalten;
- bedürfen keiner strikten und exklusiven Auswahl ihrer Mitglieder;
- verfügen in der Regel nicht über Sanktionsmechanismen, wenn Mitglieder ihr Engagement reduzieren;
- haben weniger Erfolgsdruck, wenngleich sie einen Spielraum für höhere Kreativität bieten.

Aus dieser Perspektive heraus besteht angesichts der für die Entwicklung und Umsetzung einer Nationalen Strategie Gewaltprävention kritischen Erfolgsfaktoren wie z.B. Verbindlichkeit, gemeinsamer Nutzen etc. die Herausforderung, ein hierfür zweckdienliches robustes Kooperationsystem zu formen.

Verfahrensvorschlag zum weiteren Vorgehen: Die oben genannten Erfolgsfaktoren zugrunde legend, wurde im Rahmen dieses Forums zur Organisationsentwicklung vorge-schlagen, in drei Szenarienräumen die im Vorfeld der Veranstaltung und während der beiden Tage entwickelten inhaltlichen und methodischen Grundlagen einer Nationalen Strategie der Gewaltprävention zu vertiefen bzw. die ersten Überlegungen zu Zielbildern und Kooperationsformen zu konkretisieren. Mit diesem methodischen Vorschlag sollte v.a. erreicht werden, dass sich alle Teilnehmer*innen aktiv und fokussiert mit konkreten Ansatzpunkten bzgl. diverser Optionen, das Handlungsfeld Gewaltprävention strategisch und robust zu organisieren, auseinandersetzen und ihre Kenntnisse und Erfahrungen beitragen. Diese Vorgehensweise schärft das Bewusstsein für die Frage: Wer müsste was, mit wem, womit und bis wann tun, damit bestimmte Ziele und Vorstellungen auch in die Praxis umgesetzt werden können? Damit werden Grundlagen für einen Veränderungsprozess gelegt, der im Anschluss an die Tagung ggf. von einer Interessen-/Expert*innengruppe weiter konkretisiert werden könnte.

Die vorgeschlagenen Szenarienräume für die weitere Bearbeitung in Arbeitsgruppen des Forum sind:

1. Szenario 1 „Der große Wurf“: Wie könnte die effektive Organisation einer umfassenden Strategie nationaler Gewaltprävention bzw. eines nationalen Aktionsplans aussehen? Was wären Optionen, Herausforderungen und Ansatzpunkte für eine ganzheitliche Herangehensweise?
2. Szenario 2 „Der Hebel“: Wie könnte die effektive Organisation eines wichtigen Handlungsfeldes innerhalb der Nationalen Strategie Gewaltprävention gestaltet werden, durch die wesentliche Impulse weiter vorangebracht werden könnten (z.B. Wissenschaft – Praxis Transfer oder Qualitätsentwicklung)?
3. Szenario 3 „Der Schlüssel“: Wie könnte eine effektive Organisation zur Weiterentwicklung eines bestimmten Sektors mit hohem Bedarf und Relevanz für die Gewaltprävention und „schnell“ wirksamen und sichtbaren Ergebnissen gestaltet werden (z.B. Fokus Prävention im Kindesalter / Kita)?

Ergebnisse dieser Arbeit und des Austauschs in diesen Gruppen sind im nachfolgenden Kapitel „Schlussfolgerungen aus den Beiträgen und Diskussionen der Tagung „Strategien zur Weiterentwicklung der Gewaltprävention in der Bundesrepublik Deutschland“ am 2. und 3. November 2017 in Hannover“ festgehalten.