

# PRAXISHANDREICHUNG LEITBILDENTWICKLUNG

---

Eva-Maria Frühling

## Einführung

Kommunale Präventionsketten werden aufgebaut, um allen Kindern gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen. Ihr übergeordneter Sinn ist es, die gesamte Kommune zu versammeln, um bereichsübergreifende Schnittstellen zu erarbeiten und sich gemeinsame Ziele zu stecken, die dem gelingenden Aufwachsen aller Kinder in der Kommune dienen. Eine Möglichkeit, diesen Sinn zu fokussieren und ihn für sämtliche Akteure der Präventionskette sichtbar zu machen, ist das Leitbild.

In einem kommunalen Präventionsleitbild halten Sie schriftlich fest, wie die Zukunftsvision Ihrer Kommune aussieht – darin drückt sich das ‚Why‘, also der Sinn, der Sie bei Ihrem Vorhaben leitet, aus. Das Leitbild hilft dabei, alle Netzwerkakteure zusammenzubringen und Identifikation mit der gemeinsam in der Kommune entwickelten Vision herzustellen. Darüber hinaus bietet das Leitbild den nötigen Raum, um die gelebte Kultur und die Werte Ihrer Kommune auszudrücken.

Die im Leitbild festgehaltenen Visionen werden in einem späteren Schritt zu Zielen konkretisiert

**! Nähere Informationen dazu finden Sie in der Praxishandreichung „Strategische Zielentwicklung“.**

Das Leitbild gibt die normative Richtung für die Maßnahmenplanung vor; die Ziele sind so zukunftsorientiert wie realistisch formuliert, um eine Richtschnur für das gesamte kommunale Handeln sein zu können. Die Identifikation mit

den Inhalten des Leitbilds ist für den Zusammenhalt innerhalb des Netzwerks immens wichtig, denn damit treibt das Leitbild ein „Wir-Gefühl“ in der Kommune an. Auch nach außen gerichtet unterstützt die Identifikation dabei, die Kommune und das Netzwerk präsentieren zu können.

Das Leitbild sollte von einer bereichsübergreifenden Arbeitsgruppe erarbeitet werden, die erste Impulse bezüglich einer Leitidee aus dem Auftaktworkshop zusammenführt und weiterentwickelt. Grundlegend für die Wirkung des Leitbilds ist, dass es von der kommunalen Verwaltungsspitze und Akteuren der mittleren Managementebene getragen wird. Sie erfüllen damit eine Vorbildfunktion, die das Leitbild lebendig hält. Um die Netzwerkentwicklung kontinuierlich am fokussierten Sinn auszurichten, sollte das Leitbild immer wieder auf die kommunale Agenda gesetzt werden. Auf verschiedenen Wegen wird das Leitbild schließlich in sämtlichen Institutionen wie Schulen, Kitas und Einrichtungen freier Träger implementiert, um dort mit „Leben“ gefüllt zu werden und einen Orientierungsrahmen für die dortige Arbeit zu geben. Ein Leitbild, das gemeinschaftlich erarbeitet wird, muss anschließend immer wieder reflektiert und angepasst werden. Dieser andauernde Entwicklungsprozess stellt sicher, dass einerseits das Leitbild noch dem Vorhaben der Kommune entspricht und andererseits, dass sich die Präventionskette weiterhin am ‚Why‘ orientiert.

## Zum Instrument

Das vorliegende Planungsinstrument soll Sie beim Erstellen eines passgenauen Leitbilds unterstützen. Es besteht aus einem Leitfaden, der durch jeden Prozessschritt führt. Dazu werden die Schritte zunächst jeweils eingeleitet, um einen Überblick über die dort zu bearbeitenden Themen zu geben. Daran schließt die Frageführung an, die das zentrale Element des Planungsinstruments ist. Die Leit- und Prüffragen regen zum Reflektieren und Diskutieren an und führen Sie so kontinuierlich durch den Entstehungsprozess Ihres Leitbilds.

Der Schwerpunkt des Instruments liegt auf der kleinschrittigen Erstellung der einzelnen Bestandteile eines Leitbilds. Im Anschluss an jeden Prozessschritt finden Sie Tipps und Hinweise, die Sie bei der Umsetzung unterstützen, stellenweise ergänzt durch Praxisbeispiele. Die Beispiele und Tipps basieren auf Erfahrungen der Servicestelle Prävention und der am Programm teilnehmenden Kommunen.

Das Prozessdiagramm bietet einen Ausblick auf die Schritte, die bei der Entwicklung und Implementierung des Präventionsleitbilds bearbeitet werden. Es fasst die übergreifenden Leitfragen zusammen sowie die jeweiligen Ziele für den entsprechenden Planungsschritt. Damit dient es als kompakte Orientierungshilfe für Sie und die Akteure, die ggf. in den Entwicklungsprozess einbezogen werden.

## Der praktische Einsatz

- Das Instrument versteht sich als Hilfestellung zur Fertigung eines individuellen Leitbilds. Versuchen Sie daher, sämtliche Hinweise und Fragen spezifisch für Ihre Kommune zu beantworten. Jedes Leitbild ist einzigartig. Passen Sie also die Form entsprechend Ihrer Präventionsvision an!
- Der Einsatz des Instruments ist an verschiedenen Stellen im Leitbildentwicklungsprozess vorgesehen; es kann daher von unterschiedlichen Personen bearbeitet werden. Allerdings sollte der/die kommunale Koordinator\*in die einzelnen Prozessschritte kennen und über die Ergebnisse ihrer Bearbeitung informiert werden. Zum Beispiel sollten Fragen, die sich auf das unmittelbare Verfassen des Leitbilds beziehen, vorrangig in der entsprechenden Arbeitsgruppe bearbeitet werden. In diesen Prozess muss der/die Koordinator\*in nicht zwingend eingebunden sein.
- Die Entwicklung eines Leitbilds ist ein teilweise komplizierter Prozess. Die integrierten Praxisbeispiele dienen daher der Veranschaulichung: Sie finden beispielsweise ein vollständiges Leitbild einer fiktiven Kommune am Ende dieser Praxishandreichung.

Auf der Projektwebsite ([www.kinderstark.nrw](http://www.kinderstark.nrw)) finden Sie zudem Video-Interviews mit Kommunalvertreter\*innen.

- Dieses Format wurde als Kopiervorlage bzw. digitales PDF-Formular entwickelt, sodass man es mehrfach nutzen kann.

## PROZESSDIAGRAMM DER LEITBILDENTWICKLUNG



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

## 1) ERSTE SCHRITTE

- ✓ **Fokussierung des Sinns für die kommunale Gesamtstrategie**
- ✓ **Festlegung der Bedeutung des Leitbilds für die Gesamtstrategie**
- ✓ **Besetzung einer Arbeitsgruppe für die Entwicklung des Leitbilds**

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... Sie noch vor der Erstellung Ihres Präventionsleitbilds an die dafür notwendigen Voraussetzungen denken sollten: die Gründung einer Arbeitsgruppe, die die Entwicklung des Leitbilds übernimmt. Die Vorbereitung dieses Prozesses ist wichtig, da eine zielgenaue Besetzung der Arbeitsgruppe und die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe für ein Gelingen des Erstellens und Umsetzens des Leitbilds unerlässlich sind. Im Erarbeitungsprozess sind je nach Zielrichtung des Leitbilds unterschiedliche Fachimpulse relevant. Es ist hilfreich, sich darüber vor dem Erstellungsprozess Gedanken zu machen und das Mitwirken entsprechender Akteure sowie Stakeholder zu reflektieren.

### Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

#### Bedeutung des Leitbilds

- In einem Satz: Welcher tiefere Sinn – welches Why – leitet uns beim Aufbau einer kommunalen Gesamtstrategie?

- In Bezug auf diesen Sinn: Welche Rolle spielt unser Leitbild bei der Umsetzung des Gesamtvorhabens?

- Was sind die Ziele des Leitbildentwicklungsprozesses, bzw. welchen Mehrwert erhoffen Sie sich vom Leitbild? Versuchen Sie, die Ziele möglichst konkret zu formulieren!



- › Bevor Sie die Arbeit am Leitbild beginnen: Klären Sie, wer die Verantwortung für den Entwicklungsprozess und dessen Umsetzung trägt!

Verantwortlich ist:

### Die Arbeitsgruppe & Organisation

Im folgenden Arbeitsschritt geht es nun darum, welche Akteure die Erstellung des Leitbilds übernehmen. Nehmen Sie dazu die Tabelle „Mitglieder der Arbeitsgruppe“ zur Hand (siehe Seite 32). Füllen Sie die Tabelle nun mit Akteuren, die für die Arbeitsgruppe relevant sein könnten. Denken Sie dabei vornehmlich an die Entscheider\*innen und Fachexpert\*innen aus unterschiedlichen Netzwerken, Arbeitsbereichen und Institutionen. Bei Bedarf nutzen Sie zusätzlich die Checkliste „Netzwerkakteure“. Die folgenden Fragen bieten zudem hilfreiche Anregungen und Möglichkeiten zur Reflexion.

- › Welche fachlichen Impulse sind Ihnen für die Erarbeitung des Leitbilds besonders wichtig?
- › Welche Fachpromotor\*innen welcher hierarchischen Ebene und welcher Bereiche sollen in den Prozess eingebunden werden?

- › Gibt es Akteure, die nicht an der Arbeitsgruppe teilnehmen sollen?

Ja

Nein

Falls ja: Wer und aus welchem Grund?

- Nachdem Sie nun sämtliche relevanten Akteure ausgemacht haben, sollte die Anzahl auf max. sechs Personen reduziert werden, um eine arbeitsfähige Gruppe zu erhalten. Überlegen Sie, welche verschiedenen Sichtweisen für einen Austausch wichtig sind, welche Parteien sich gut einigen können oder durch anregende Diskussionen zu einem guten Ergebnis beitragen.

- 
- 
- 
- 
- 
- 

- Gibt es einen zeitlichen Rahmen, an den Sie gebunden sind? Ja  Nein   
**Falls ja:** Wie sieht dieser aus? Gibt es bspw. eine festgelegte Anzahl an Arbeitstreffen oder Meilensteine?


## Tipps

Das Why hinter dem Aufbau Ihrer kommunalen Gesamtstrategie, also die Frage nach dem Sinn, der Sie dabei leitet, steht noch vor allen ersten Umsetzungsplanungen. Grundlegender Sinn des Vorhabens ist die Schaffung von Rahmenbedingungen für ein gelingendes und chancengerechtes Aufwachsen. Das Leitbild zielt darauf ab, alle wichtigen Akteure des Netzwerks hinter dem hierin festgeschriebenen Sinn zu versammeln.

**!** Nähere Informationen zum Why und seiner Einbettung in die Gesamtstrategie finden Sie im Qualitätsrahmen!

- Bei den Zielen für Ihr Leitbildvorhaben geht es zunächst noch nicht um eine inhaltliche Ebene. Ziele könnten demnach sein:
  - Prävention ist in der kommunalpolitischen Agenda verankert
  - Öffentlich verantwortete Ressourcen konzentrieren sich auf bestimmte Handlungsfelder mit entsprechender strategischen Zielfindung



- Alle kommunalen Akteure sollen unter einer gemeinsamen Leitidee versammelt werden
- Ein gemeinsames Verständnis von „Prävention“ schaffen
- Sämtliche Institutionen der Kommune für das Präventionsthema begeistern und mehr Identifikation mit der Vision schaffen
- Einen normativen Rahmen für die Netzwerkarbeit festlegen

„Insbesondere stand der Wille, dass man sich träger-, bereichs- und systemübergreifend unter einem Leitsatz versammelt, am gleichen Strang zieht und diesen Leitsatz schriftlich festhält, als Motivation hinter unserem Leitbildentwicklungsprozess.“

Pia Steinfels, Stadt Monheim am Rhein

- Die Verantwortung dafür, dass der Entwicklungsprozess initiiert und vorangetrieben wird, trägt in der Regel eine Person (bzw. eine Personengruppe) auf der steuernden Ebene, z.B. aus dem Steuerungsgremium. In einigen Programmkommunen gibt diese Person(engruppe) damit auch die fachliche Richtung des Präventionsvorhabens vor. Besonders wichtig ist dabei, dass die kommunale Koordination in ihrer Position als Qualitätsmanager\*in eingebunden ist, um ein hohes Maß an fachlichem Anspruch sicherzustellen und die Einhaltung von Standards zu wahren.
- Bei der Anfrage zur Mitwirkung an der Arbeitsgruppe ist es sinnvoll, den potenziellen Mitgliedern einen Zeitplan bzw. eine Übersicht über den Arbeitsaufwand zu geben. Überlegen Sie also vorab, wie viele Arbeitssitzungen mit welchem Umfang Sie planen. Ein fester Zeitplan kann außerdem vorteilhaft sein, wenn es darum geht, den Prozess abzuschließen. Der Plan markiert ein Ende und sorgt dafür, dass man sich nicht in zahlreichen Optimierungsschleifen verliert.

„Es gab einen Prozessplan bei der Erstellung des Präventionsleitbilds. Dieser sah Zeiträume, in denen wir das Leitbild sowohl erstellt als auch in den Gremien vorgestellt haben wollten, vor und auch, bis wann wir es verabschiedet haben, um das Leitbild dann weiterhin in der Stadtgesellschaft vorzustellen.“

Holger Närrlich, Stadt Herne

## Die Arbeitsgruppe

- Die Wahl der Mitwirkenden bei der Leitbilderarbeitung ist eine gut abzuwägende Entscheidung, denn die entsprechenden Akteure entwickeln die festgehaltene Vision, sollen diese tragen und stehen für sie besonders ein. Damit treiben sie auch die Leitbildidentifikation in ihren Arbeitsfeldern, Institutionen etc. an.
- Eine bereichsheterogene Arbeitsgruppe ist daher besonders vorteilhaft, um das Leitbild in möglichst viele verschiedene Bereiche zu tragen. Achten Sie aber auf eine arbeitsfähige Gruppengröße! Zahlreiche Impulse können bereichernd sein, ein zielführender Austausch von fünf bis sechs Personen ist aber erfahrungsgemäß ausreichend.

„Es ist ganz wichtig, so viele wie möglich zu beteiligen, um Selbstverantwortung erzeugen zu können und dass wirklich alle mitdenken und das Gefühl entwickeln, ‚Ich bin von Anfang an ein Teil davon!‘. Das geht nur, wenn man ständig im Gespräch bleibt und miteinander kommuniziert.“  
Marina Bänke, Stadt Ahlen

- Bedenken Sie vor dem Besetzen der Arbeitsgruppe die Hierarchieebenen, die dort vertreten sein sollen. Ein Top-down-Leitbild von der oberen Managementebene kann aufgrund der „auferlegten Richtungsgebung“ eventuell an Akzeptanz in den anderen Gremien verlieren. Daher gilt es zu entscheiden, ob die Arbeitsgruppe eher unterschiedliche Ebenen miteinander vereinen soll oder ein Prozess angestoßen wird, bei dem das Leitbild von Akteuren auf mittlerer Hierarchieebene erarbeitet wird. Das hat den Vorteil, dass diese Personen mit Gremien auf oberen wie auch auf unteren Hierarchieebenen in Kontakt stehen und das fertige Leitbild damit in beide Richtungen vertreten können.
- Es gilt vorher zu überlegen, ob dieselben Akteure, die das Leitbild erarbeitet haben, auch an den Entwicklungsprozessen von Zielen und Maßnahmen beteiligt sein werden. Diese basieren auf dem Leitbild und die Teilnahme der Leitbildentwickler\*innen kann demnach sehr hilfreich sein, um die Ziele nah am Leitbild zu entwickeln. Zudem verfügen die Leitbildentwickler\*innen bereits über die notwendige Motivation, das Leitbild auch tatsächlich umzusetzen.



- › Welche zentralen Aspekte in Bezug auf (Primär-)Prävention sind hierin enthalten? Versuchen Sie, irrelevante Inhalte direkt zu filtern und gegebenenfalls auszusortieren!


- › Überlegen Sie nun, welche dieser Eckpunkte thematisch zusammengehören. Schreiben Sie diese Eckpunkte gebündelt in die erste Spalte der folgenden Tabelle. Zu welchen verbindenden Kernaussagen lassen sich die Themenbereiche aus dem Auftaktworkshop zusammenfassen? Tragen Sie die Ergebnisse in die zweite Spalte ein! Die Spalte „Leitsätze“ wird erst in einem späteren Prozessschritt wichtig.

Eckpunkte aus dem Workshop	Kernaussagen	Leitsätze

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

➤ Sollen die Kernaussagen im Steuerungsgremium diskutiert und legitimiert werden, bevor das Leitbild formuliert wird?

Ja       Nein

■ Falls nein: Was spricht dagegen?

■ Falls ja: Wie werden die Kernaussagen im Steuerungsgremium diskutiert? Gibt es dafür Methoden? Wer koordiniert diesen Prozess?

➤ Hat das Steuerungsgremium Änderungen an den Leitideen vorgenommen und falls ja, welche? Ändern Sie ggf. Ihre oben stehende Tabelle ab.



## Tipps

### Praxisbeispiele für Eckpunkte aus dem Auftaktworkshop:

- › Weniger Schulversager
- › Mehr Freizeitflächen für Kinder
- › Schule als zentraler Lebensort
- › Niedrigschwellige Zugänge
- › Anlaufstellen im Sozialraum
- › Abbau von Bürokratie
- › Toleranz zwischen Generationen
- › Ganzheitliche Beratungsangebote

Manche der genannten Ansatzpunkte erscheinen im Nachhinein mit Blick auf den Bezug zu Primärprävention als weniger relevant. Diese können in einem ersten Schritt bereits entfernt werden. Um diese leichter identifizieren zu können, versuchen Sie, zentrale Aspekte, die Sie in den Ansatzpunkten finden, zu benennen. Damit schaffen Sie bereits Sensibilität für die Präventionsthematik. Folgende präventionsrelevanten Aspekte ergeben sich beispielsweise aus den hier genannten Ansatzpunkten:

- › Räume für Kinder schaffen
- › Unterstützungsangebote
- › Resilienz stärken
- › Verwaltungswege verkürzen, um Hilfen schneller ansetzen zu lassen

„In den Leitbildprozess sind die Ergebnisse aus dem Auftaktworkshop, der mit uns durchgeführt wurde und bei dem eine hohe Beteiligung von der Verwaltungsspitze über die einzelnen beteiligten Fachbereiche und der freien Träger vorlag, eingeflossen. In den Workshops sind zunächst die Ideen sowie Schlagworte aufgegriffen worden und im Zuge dessen hat sich dann eine kleine fachbereichs- und ressortübergreifende Gruppe formiert, die einen ersten Entwurf für ein Leitbild erstellt hat.“  
Holger Närrlich, Stadt Herne

Eckpunkte aus dem Workshop	Kernaussagen	Leitsätze
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zugänge vor Ort zu Bildungs- und Freizeiteinrichtungen</li> <li>■ niedrigschwellige Zugänge</li> <li>■ Eltern sollen keine Scheu haben, Angebote in Anspruch zu nehmen</li> </ul>	Zugänge gestalten über Lotsen, bedarfsgerechte Angebotsgestaltung, Transparenz von Akteuren (Netzwerken) und Angeboten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Familiengerechter Wohnraum &amp; offene Ohren für Aspekte des Wohnumfelds</li> <li>■ Benachteiligung der Infrastruktur auflösen</li> <li>■ Verantwortung wird von Bewohner*innen und Fachkräften übernommen</li> </ul>	Bedürfnisorientiertes Lebensumfeld für Eltern und Kinder	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akzeptanz unterschiedlicher Lebensstile</li> <li>■ Subjektorientierung</li> <li>■ Mehr Bewusstsein für die Vielfalt von Kindern und Familien</li> </ul>	Schaffung von Sensibilität für verschiedene Zielgruppen	

### Die Beteiligung des Steuerungsgremiums

- › Das Gremium auf der Steuerungsebene ist essenziell für die Implementierung und die Trägerschaft des Leitbilds. Das Leitbild im Gremium zu diskutieren und alle Beteiligten damit ins Boot zu holen und am Prozess zu beteiligen, ist für die Identifikation der Steuerungsebene mit den Leitbildinhalten grundlegend. Deshalb sollten die Kernaussagen mit dem Gremium abgestimmt werden, bevor diese weiter ausgearbeitet werden. Wichtig ist dabei, dass der Prozess der Entwicklung der Aussagen transparent dargestellt wird, um ihn für alle nachvollziehbar zu machen.

„Das heißt, wir haben immer Rückkoppelungen gehabt, sodass man sich unter anderem in den AGs und in der Steuerungsgruppe immer wieder den Ball zugespielt hat, bis wir dann wirklich gesagt haben: ‚Das ist es!‘“  
Marina Bänke, Stadt Ahlen

### 3) DAS FORMAT DES LEITBILDS

- ✓ **Verfassen des Präventionsleitbilds**
- ✓ **Beschluss des Leitbilds durch das Steuerungsgremium**
- ✓ **Politische Legitimierung des Leitbilds**

#### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... insbesondere die schriftliche Form des Leitbilds zentral für seine Authentizität ist. In diesem Prozessschritt geht es daher darum, wie Ihr Präventionsleitbild formuliert wird und wie es für jeden verständlich aufgearbeitet werden kann. Ein Leitbild ist für jede Kommune einzigartig, daher dient die folgende Gliederung vor allem als Anregung, um das kommunalspezifische Präventionsleitbild zu verfassen. Die hier vorgestellte Struktur beginnt mit einem **Leitmotto**, also einem kurzen Spruch wie einem Slogan und mit einem **Leitmotiv** als Präambel. Das Leitmotiv leitet in Ihre Präventionsvision ein und bietet den Leser\*innen einen Überblick. Ihm folgen die kurzen **Leitsätze**, die das Präventionsvorhaben in einem Satz zusammenfassen und schließlich mit **Erläuterungen** ausgestattet werden. Diese dienen dem Verdeutlichen und Erklären der Leitsätze. Die Struktur hat sich bewährt – wichtig ist aber, dass das Leitbild passgenau für Ihre Kommune und die zu erreichenden Akteure dargestellt wird. Daher sollten Sie prüfen, ob Sie die vorgestellte Gliederung ggf. anpassen müssen.

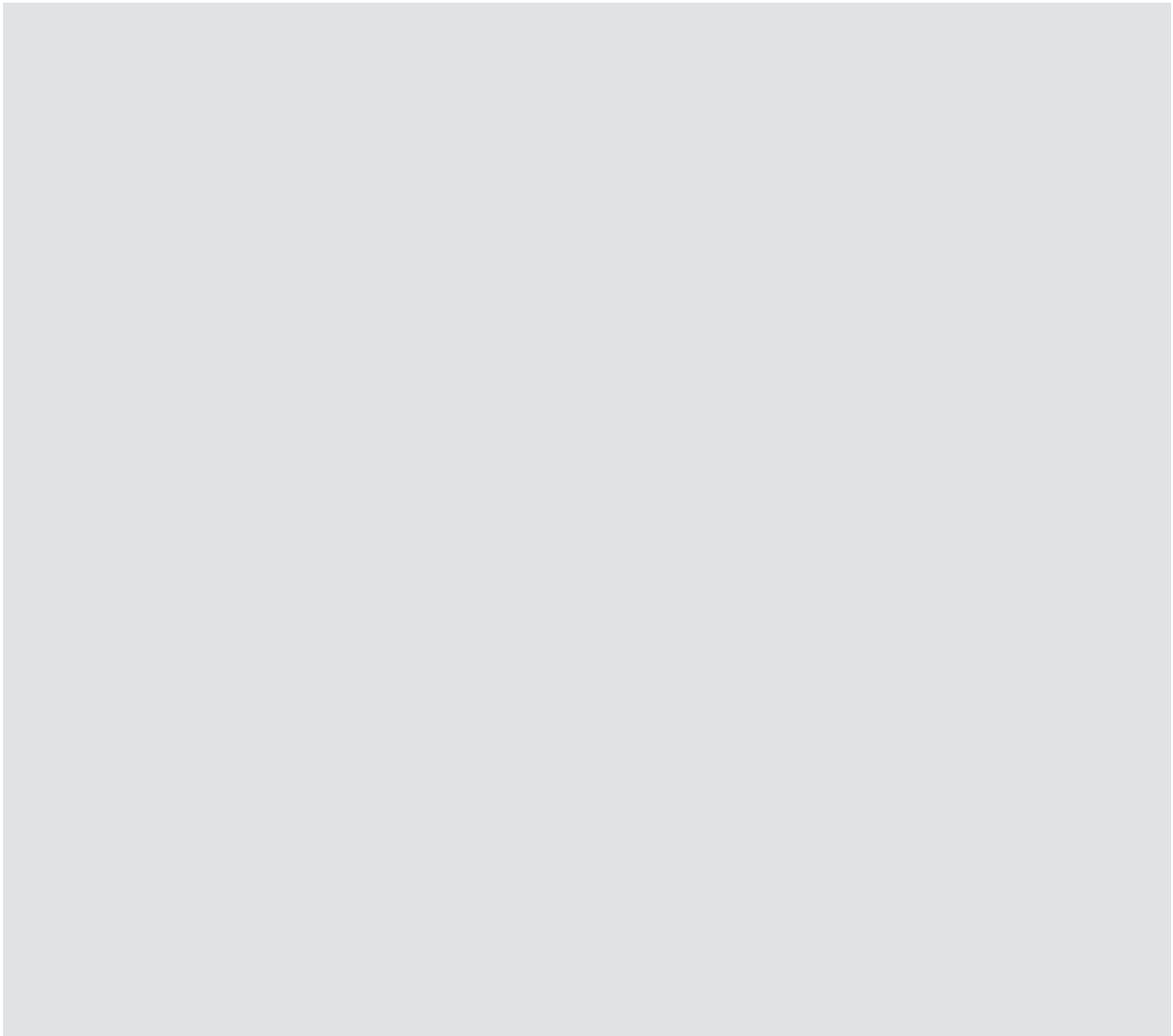
#### Leit- und Prüf Fragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

##### Die Erarbeitung des Leitbilds

- Sie beginnen mit einem Leitmotto. Es fasst das Leitbild kurz und bündig in einem Satz zusammen.



- › Das Leitmotiv stellt nach dem Motto den ersten Schritt beim Schreiben des Leitbilds dar. Es ist die Einleitung oder Präambel des Leitbilds und beschreibt die wichtigsten Ziele in mehreren Sätzen.



- › Dem Leitmotiv folgen die Leitsätze als Herzstück des Leitbilds. Prägnant werden darin die normativen Ziele Ihrer Kommune benannt. Für die Erarbeitung der Leitsätze helfen Ihnen die Kernaussagen aus dem zweiten Prozessschritt. Ziehen Sie dazu die entsprechende Tabelle auf Seite 13 heran und ergänzen Sie nun dort die dritte Spalte „Leitsätze“.
- › Nachdem Sie die Leitsätze ausgeschrieben haben, können diese in der Erläuterung explizit erklärt werden. Hier haben Sie die Möglichkeit, Ihr Vorhaben ausführlicher zu beschreiben.

Leitsatz	Erläuterung

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

### Beschluss des Leitbilds

Nun liegt alles Notwendige für die Formulierung Ihres Leitbilds vor. In einem nächsten Schritt geht es schließlich um die Legitimierung durch das Steuerungsgremium und die politische Arbeitsebene. Bevor das Leitbild dem Steuerungsgremium zum Beschluss vorgelegt wird, sollte es dort diskutiert werden, um Konsens herzustellen.

› Soll das Leitbild im Steuerungsgremium diskutiert werden? Ja     Nein

■ Falls nein: Was spricht dagegen?

■ Falls ja: Wie wird das Leitbild im Steuerungsgremium diskutiert? Gibt es dafür Methoden? Wer übernimmt diese Aufgabe?

■ Was ist das Ergebnis der Diskussion? Welche Schritte müssen eingeleitet werden, um das Leitbild eventuell anzupassen? Wer ist dafür verantwortlich?

› Ist das Leitbild durch die Steuerungsebene beschlossen worden? Ja     Nein

› In einem nächsten Schritt muss das Leitbild abschließend von einem politischen Gremium legitimiert werden. Wie und durch wen wird das veranlasst?



## Tipps

- Für den Umfang eines Leitbilds gibt es keine verbindliche Vorgabe. Überlegen Sie, welche Textlänge Sie den Leser\*innen zumuten können bzw. wollen. Natürlich können Sie in einem längeren Leitbild viele Detailinformationen unterbringen – fragen Sie sich aber auch, wie viele Zeilen der/die Leser\*in bereit sein wird, motiviert zu bearbeiten.
- Nicht jedes Leitbild muss auch den Titel „Leitbild“ tragen. In einigen Kommunen und Arbeitsgemeinschaften ist „Leitbild“ schon ein überstrapazierter Begriff. Um eventuell bestehende Negativerfahrungen mit Leitbildern nicht zu wiederholen, kann stattdessen auf alternative Begriffe wie „Haltung“, „Ansatz“ oder „Vision“ zurückgegriffen werden.

„Wir haben uns auch die Frage gestellt: ‚Wollen wir unser Leitbild wirklich Leitbild nennen?‘ Wir haben uns schließlich dagegen entschieden. Es gibt so viele Leitbilder, die irgendwo in der Schublade landen und man erinnert sich nie wieder an so ein Leitbild. Deshalb haben wir uns für den Begriff ‚Vorsatz‘ entschieden.“  
Marina Bänke, Stadt Ahlen

## Das Leitmotto:

- Eventuell gibt es bereits ein Motto, das Sie für den Planungsworkshop entworfen haben  
! Nähere Informationen dazu finden Sie in der Praxishandreichung „Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie“.
- Ein Motto schafft einen Wiedererkennungswert sowie einen roten Faden in Ihrem Netzwerk.
- Das Motto Ihres Leitbilds kann zur Markenbildung beitragen. Ein gutes Motto kann in den allgemeinen Sprachgebrauch übergehen und sorgt für ein Alleinstellungsmerkmal Ihrer Kommune sowie für (positive) Assoziationen mit dem Leitbild.

„Unser Motto lautet: ‚*Prävention – Für den ganzen Rheinisch-Bergischen Kreis!*‘. Damit machen wir deutlich, dass wir *für* den ganzen Rheinisch-Bergischen Kreis und zusammen *mit* dem ganzen Rheinisch-Bergischen Kreis – also auch mit allen Kommunen und weiteren wichtigen Akteuren im Kreisgebiet – arbeiten. So wollen wir die Strukturen nachhaltig für den Kreis etablieren.“  
Anne Zwicker, Rheinisch-Bergischer Kreis

**Praxisbeispiele:**

- › Gemeinsam Verantwortung übernehmen!
  - › Was bei den Familien ankommt, zählt!
  - › Auf den Anfang kommt es an!
  - › Wir nehmen alle mit!
  - › Chancen schaffen für Kinder und Jugendliche!
  - › Gemeinsam handeln, Zukunft gestalten!
  - › Aus ungleichen Ausgangsbedingungen gleiche Startchancen machen!
  - › Junge Menschen in ... früh im Blick!
  - › Gutes miteinander vernetzen – Lücken schließen – Neues aufbauen!
- › Das Leitmotiv als Präambel Ihres Leitbilds bietet Raum für einleitende Worte. Darin kann bspw. ein Aufschlag zu dem von Ihrer Kommune geteilten Präventionsverständnis gemacht werden oder das ‚Why‘ hinter dem Aufbau der Präventionskette erläutert werden.

**Praxisbeispiele:**

- › „[...] Wir sind uns in Herne bewusst, dass die objektiven Lebensverhältnisse in der Kommune, neben den individuellen Ressourcen und Fähigkeiten des Einzelnen, einen wesentlichen Einfluss auf die Lebenslage, die gesundheitlichen Perspektiven und die Möglichkeiten zur gleichberechtigten Teilhabe aller Menschen haben. Daher wollen wir über die einzelnen Fachgebiete hinaus bestehende Kooperations-, Förder- und Interventionsstrukturen vernetzen und über die gesamte Altersspanne betrachten. Mit der Herner Präventionskette wollen wir eine lückenlose Förderung für und mit den Menschen gestalten.“ [Stadt Herne](#)
- › „Wir wollen allen Kindern, Jugendlichen und Familien in Ahlen bestmögliche Chancen für die Zukunft eröffnen und frühestmögliche Teilhabe an Bildung, Kultur, Sport und Freizeitangeboten sichern. Gelingendes Aufwachsen und erfülltes Leben in Ahlen fördern – dafür stehen wir. Im gemeinsamen Handeln mit verschiedenen Institutionen und Personen bauen wir eine Präventionskette von Leistungen und Hilfen für Kinder und Eltern auf, damit sich Familien in unserer Stadt willkommen und wohl fühlen. Wir möchten für Chancengerechtigkeit sorgen, so dass alle Kinder und Jugendlichen unabhängig von ihrer sozialen Herkunft oder Wohnquartier gleiche Entwicklungsmöglichkeiten und Lebensperspektiven haben. Wir möchten Aufwertung der Lebensräume und Verbesserung der Lebensqualität erreichen [...].“ [Stadt Ahlen](#)

GUTE  
PRAXIS

- › „Mo.Ki – Monheim für Kinder® beschreibt den Leitgedanken unseres kommunalen Präventionsansatzes, der einen systematischen Umbau der Kinder- und Jugendhilfe zum Ergebnis hat – weg von der Reaktion auf Defizite hin zur Prävention als aktive Steuerung und Gestaltung. Dabei stehen das Kind/der Jugendliche und seine Entwicklung im Mittelpunkt aller Bemühungen. Im Verbund und mit Unterstützung zahlreicher Partner entwickeln wir seit 2002 die Bausteine der Mo.Ki-Präventionskette zur Vermeidung von Armutsfolgen, welche sich negativ auf die Bildungserfolge und die soziale sowie gesundheitliche Lage der betroffenen Kinder und Jugendlichen auswirken. Dieser Prozess wurde wissenschaftlich begleitet, evaluiert und die Ergebnisse veröffentlicht.“ **Monheim am Rhein**

### **Das Ableiten von Präventionsleitsätzen**

Anhand der Erarbeitung in Tabellenform

- › können Sie Ihren Entwicklungsprozess immer wieder nachbearbeiten und nachvollziehen.
- › wird der Erarbeitungsprozess für Akteure, die nicht direkt an der Erarbeitung beteiligt waren, und/oder neue Kolleg\*innen nachvollziehbar.

**Herausforderung:** Versuchen Sie sich im Erarbeitungsprozess stets daran zu erinnern, dass es um Leitideen geht und an dieser Stelle keine Zieldimensionen konkretisiert werden sollen. Hier ist noch nicht der richtige Platz für das Erwähnen von konkreten Zielgruppen oder Räumen. Viel eher geht es darum, Ihre Vision näher zu beschreiben. Denken Sie also immer an den Sinn, den Sie mit dem Leitbild in Ihre Kommune tragen möchten und versuchen Sie, diesen auszuführen. „Höhere Zahngesundheit für Kinder zwischen sechs und zwölf Jahren“ ist bereits ein Zielvorschlag, der passende Leitsatz dazu wäre bspw. „Wir sorgen für Gesundheit aller in der Kommune aufwachsenden Kinder“.

Eckpunkte aus dem Workshop	Kernaussagen	Leitsätze
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zugänge vor Ort zu Bildungs- und Freizeiteinrichtungen</li> <li>■ Zugänge niedrigschwellig</li> <li>■ Eltern sollen keine Scheu haben, Angebote in Anspruch zu nehmen</li> </ul>	Zugänge gestalten über Lotsen, bedarfsgerechte Angebotsgestaltung, Transparenz von Akteuren (Netzwerken) und Angeboten	„Du kannst werden, was du willst!“ Alle Kinder und Jugendlichen in unserer Kommune haben die gleichen Bildungs- und Teilhabechancen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Familiengerechter Wohnraum und Sensibilität für Bedarfe im Wohnumfeld</li> <li>■ Benachteiligung der Infrastruktur aufgelöst</li> <li>■ Verantwortung wird von den Menschen übernommen</li> </ul>	Bedürfnisorientiertes Lebensumfeld für Eltern und Kinder	Wir sorgen für ein familienfreundliches Lebensumfeld, orientiert an den Bedürfnissen der Eltern und Kinder.
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akzeptanz unterschiedlicher Lebensstile</li> <li>■ Subjektorientierung</li> <li>■ Mehr Bewusstsein für die Vielfalt von Kindern und Familien</li> </ul>	Schaffung von Sensibilität für verschiedene Zielgruppen	In unserer Kommune vollzieht sich eine Haltungsänderung: Weg von Institutionslogiken hin zu differenzierter Zielgruppenorientierung.

### Das Schreiben der Erläuterungen

Das Leitbild soll zukunftsgerichtet sein und vor allem positiv formuliert werden, sodass der Fokus nicht auf aktuellen Defiziten liegt.

**!** Achten Sie aber darauf, nicht zu beschönigen. Das Formulieren von haltlosen Wunschvorstellungen ist nicht zielführend!

### Praxisbeispiele:

Bei folgenden Beispielen handelt es sich um Auszüge aus den Leitbildern von zwei am Programm „kinderstark – NRW schafft Chancen“ teilnehmenden Kommunen. Neben den hier beispielhaft herangezogenen Leitsätzen haben die Kommunen noch weitere in ihren Leitbildern aufgenommen.

**GUTE  
PRAXIS**

### Stadt Monheim

**Slogan:** „Mo.Ki – Monheim für Kinder ®“

**Leitsatz:** Entwicklungs- und Bildungsgerechtigkeit

**Erläuterung:** In Monheim am Rhein wird Entwicklung und Bildung als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe für alle Altersgruppen verstanden. Ein ganzheitliches Bildungsverständnis wird hierbei zugrunde gelegt, das sowohl soziale, geistige, kulturelle als auch lebenspraktische Fähigkeiten berücksichtigt. Zentral sind hierbei lebenslanges Lernen und gute Rahmenbedingungen für eine bedarfsgerechte pädagogische Begleitung.

### Stadt Herne

**Leitsatz:** Prävention ist eine kommunale Querschnittsaufgabe.

**Erläuterung:** Prävention wird als gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstanden und gemeinschaftlich wahrgenommen. Sie ist Aufgabe eines jeden und erfordert, Angebote aufeinander und untereinander abzustimmen. Ziel von Präventionsketten ist es, eine durchgängige und lückenlose Förderung zu gestalten, bei der die einzelnen Angebote sinnvoll miteinander verknüpft werden – unabhängig davon wer sie erbringt. Wir setzen uns dafür ein, einen gemeinsamen, übergreifenden Handlungsansatz zu verfolgen und ihn dann im konkreten Leistungsprozess umzusetzen.

### Beschluss des Leitbilds

- Auch der fertige Leitbildentwurf muss im Steuerungsgremium diskutiert werden, um Konsens herzustellen.
- Stimmt das Steuerungsgremium dem ausgearbeiteten Leitbildentwurf nicht zu, muss er verändert und angepasst werden. Dann sollte sich die Arbeitsgruppe erneut zusammenfinden und die Anmerkungen des Gremiums einbinden.
- Ein politischer Beschluss des Leitbilds kann in einem entsprechenden Fachausschuss und idealerweise durch den Rat bzw. den Kreistag erfolgen.

„Wir haben im Januar 2018 in der Präventions- und Gesundheitskonferenz einen ersten großen Entwurf vorgestellt. Dieser wurde dort diskutiert und es erfolgte anschließend ein weiterer Diskussions- und Anpassungsprozess, sodass dann im Juni 2018 letztlich sowohl in der Präventions- und Gesundheitskonferenz als auch in der Steuerungsgruppe sowie im Verwaltungsvorstand dieses Präventionsleitbild verabschiedet wurde. Und danach wurde dieses in den politischen Gremien, Arbeitskreisen und Netzwerken vorgestellt.“

Holger Närrlich, Stadt Herne

## 4) IMPLEMENTIERUNG DES LEITBILDS

- ✓ Präsentation des Leitbilds im Netzwerk
- ✓ Gesamtkommunale Veröffentlichung des Leitbilds
- ✓ Etablierung des Leitbilds als normative Richtschnur in der Kommune

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... das Leitbild in der täglichen Arbeit sämtlicher Akteure verankert und als zentraler Bezugspunkt etabliert werden soll. Die Implementierung und die Umsetzung des Leitbilds sind zwei der wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten Schritte im ganzen Prozess. Einerseits dienen die Leitsätze als Grundlage für die strategischen Ziele. Diese bauen auf der Vision, die im Leitbild festgehalten ist, auf, werden jedoch in einem späteren Schritt erarbeitet.

**!** Nähere Informationen dazu finden Sie in der Praxishandreichung „Strategische Zielentwicklung“.

Die Veröffentlichung des Leitbilds geht Hand in Hand mit der Implementierung und damit auch der Umsetzung des Leitbilds. Sie ist damit ein wichtiger Schritt, damit das Leitbild handlungsweisend sein kann. Denken Sie also darüber nach, an welchen Stellen Sie das Leitbild etablieren möchten und wo es für das gemeinsame Ziel des Netzwerks besonders wichtig ist.

### Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

- › Überlegen Sie zunächst, aus welchen Gründen eine Implementierung sinnvoll ist!  
Das Leitbild auf der **strategischen Ebene** zu verankern ist wichtig, damit ...

- 
- 
- 
- 

- › Das Leitbild auf der **operativen Ebene** zu verankern ist wichtig, damit ...

- 
- 
- 
- 



- Das Leitbild in der **gesamten Kommune** (bei politischen Akteuren, Fachkräften, Adressat\*innen) zu verankern ist wichtig, damit ...

- 
- 
- 
- 

- In welchem Rahmen wird das Leitbild den Akteuren der kommunalen Gesamtstrategie präsentiert?

- 
- 
- 
- 

- Soll das Leitbild auch gesamtkommunal (bei politischen Akteuren, Fachkräften, Adressat\*innen) vorgestellt werden? Ja  Nein

- **Falls nein:** Warum nicht? Was kann an dieser Haltung in Richtung eines „Ja“ verändert werden?

- 
- 
- 
- 

- **Falls ja:** Wen möchten Sie mit dem Leitbild innerhalb Ihrer Kommune zu welchem Zweck insbesondere erreichen?

- 
- 
- 
- 

- Wie kann eine gesamtkommunale Veröffentlichung umgesetzt werden? Wer ist dafür verantwortlich?

- 
- 
- 
- 
- 
-

- › In welchem Format (Imagebroschüre, Text auf der Website) liegt das Leitbild für diesen Zweck vor?

- › Wie wird sichergestellt, dass alle beteiligten Stakeholder das Leitbild als verbindliche Grundlage ihres institutionellen Handelns wahrnehmen?

## Tipps

Das Leitbild ist grundlegender Bestandteil der Arbeit an der Präventionskette und sollte daher jedem Beteiligten bekannt sein. Wichtig ist, dass das Leitbild von den Akteuren des Netzwerks getragen wird, insbesondere von den steuernden Gremien. Sie müssen das gesamte Vorhaben, also strategische Ziele und Maßnahmen, stets im Blick halten und diese mit dem Leitbild in Verbindung bringen.



- › Operativ Tätige brauchen das Leitbild, um die von ihnen zu entwickelnden Maßnahmen an der Vision Ihrer Kommune auszurichten.
- › Eine öffentliche Vorstellung des Leitbilds bspw. bei einem Zwischenbilanzworkshop (oder einer ähnlichen kommunalen Veranstaltung) sorgt für die nötige Aufmerksamkeit und bindet die Fachöffentlichkeit zielführend ein.
- › Das Leitbild kann auf verschiedenen Veranstaltungen, z.B. innerhalb der Fachausschüsse und des Rates, den AGs nach § 78 SGB VIII, in Gremien anderer Netzwerke oder auch den Leitungskonferenzen vorgestellt werden.
- › Eine Printversion des Leitbilds kann bei sämtlichen kommunalen Veranstaltungen den Programminformationen beigelegt werden.

- Achten Sie bei einer Textversion auf ein ansprechendes Layout. Lockern Sie den Fließtext bspw. mit Fotos des Entstehungsprozesses oder Piktogrammen auf.
- Durch die Festlegung eines Finanzbudgets oder einer festen Richtlinie für die Umsetzung der Visionen, um neue Maßnahmen im Hinblick auf das Leitbild zu überprüfen, kann das Leitbild als verbindliche Grundlage geltend gemacht werden.

„Unser Leitbild dient als Grundprinzip für unser präventives Handeln. Wir wollen Ziele weiterentwickeln und Meilensteine setzen, die als Fahrplan und Gesamtstrategie immer über unserem Handeln und unserer Arbeit stehen. Dabei versuchen wir, dieses Leitbild als Philosophie an alle präventionsrelevanten Akteure weiterzugeben. Um das zu erreichen, ist unser Leitbild bei sämtlichen Veranstaltungen im Rahmen des Projektes stets präsent.“

Anne Zwicker, Rheinisch-Bergischer Kreis

### **Gesamtkommunale Veröffentlichung**

Auch eine Veröffentlichung für die gesamte Kommune zeigt, dass das Leitbild für alle Akteure eine wichtige Rolle spielt. Dies ist auf verschiedenen Wegen möglich:

- Regelmäßige Veranstaltungen für neue Fachkräfte in pädagogischen Einrichtungen, bei freien Trägern, in der Verwaltung etc., die ihnen das Leitbild und die Präventionsvision Ihrer Kommune erläutern und sie damit von Anfang an „ins Boot“ holen
- Veröffentlichung des Leitbilds auf Ihrer Website
- Eine komprimierte Version des Leitbilds (ohne die Erläuterungen) für einen öffentlichkeitswirksamen Überblick über die wichtigsten Präventionsvisionen

„Wir haben jedes Jahr ein ‚MoKi – Einstieg leicht gemacht‘ für alle neuen Fachkräfte, die in Monheim angefangen haben zu arbeiten. Dort wird das Leitbild präsentiert und die Philosophie sowie die Grundsätze, nach denen wir arbeiten, werden den neuen Mitarbeitenden vermittelt.“

Pia Steinfels, Stadt Monheim am Rhein

## 5) REFLEXION DES LEITBILDS

- ✓ Schaffung eines Rahmens für regelmäßige Reflexionen
- ✓ Regelmäßige Reflexion des verankerten Leitbilds

### Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... ein gelebtes Leitbild nur dann seine positive Wirkung erzielen kann, wenn es fortwährend hinterfragt und diskutiert wird. Eine regelmäßige Überarbeitung der Inhalte ist sehr wichtig, damit das Leitbild handlungsweisend bleiben kann. Bei der Reflexion gilt es zwei Perspektiven einzunehmen: Einerseits, ob das Leitbild (an sich) abgeändert werden muss, und andererseits, ob die Orientierung am Leitbild noch auf Kurs ist. Dafür eignet sich eine Rahmung, z.B. in Form einer Veranstaltung (wie einer Zwischenbilanzveranstaltung oder regelmäßiger Treffen der Arbeitsgruppe).

! Nähere Informationen dazu finden Sie in der Praxishandreichung „Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie“.

### Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

- › In welchem Rahmen wird das Leitbild evaluiert bzw. regelmäßig reflektiert?

- › Gibt es für die Reflexion ein festes Gremium?



› Welche Methoden werden für die Reflexion des Leitbilds angewendet?


› Wie kann eine möglichst regelmäßige Reflexion des Leitbilds implementiert werden und in welchen Abständen sollte sie erfolgen? Wer muss dafür „ins Boot“ geholt werden?


› Welche Fragen sollten bei einer Reflexion an das Leitbild gestellt werden?

■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	



- Auch die Arbeitsgruppe, die sich mit der Leitbildentwicklung befasst hat, kann in einem bestimmten Turnus, z.B. alle zwei Jahre, zusammenkommen und das Leitbild reflexiv betrachten. Dazu muss sie entsprechende Akteure hinzuziehen, die einen Ausblick über die verfolgten Strategien und Ziele sowie die geplanten und initiierten Maßnahmen geben können. Zudem ist auch ein Blick auf die Zielgruppe wichtig, um die Wirkung des Leitbilds festzustellen.

„Wir bemühen uns, auch immer wieder eine Rückschau zu halten und zu evaluieren: ‚Was haben wir da gemacht?‘. Das passiert auf Ebene der Planung, also bei uns im Managementteam des Jugendamtes, sowie auf Trägerebene und in Leitungskonferenzen, Kita-Leitungskonferenzen und Schulleitungskonferenzen. Uns ist wichtig, dass man immer wieder darüber spricht und es immer wieder erwähnt.“

Pia Steinfels, Stadt Monheim am Rhein

- Bei der Reflexion des Leitbilds können folgende Fragen hilfreich sein:
  - „Woran erinnern Sie sich?“ Fragen Sie unterschiedliche Akteure, an welche Aspekte des Leitbilds sie sich erinnern. So kann einerseits festgestellt werden, inwieweit sich das Leitbild etablieren konnte (oder eben nicht), und vor allem, welche Leitsätze besonders im Gedächtnis blieben und von Ihrer Kommune gelebt werden.
  - Welchen Institutionen ist das Leitbild bekannt, welchen noch nicht?
  - Inwiefern spiegeln die strategischen Ziele und Teilziele die Leitbildinhalte wider?

## Präventionsleitbild der fiktiven Kommune Kindertal

### **Familie vor Ort – Ausbau der Präventionskette in Kindertal!**

**Leitmotiv:** Chancengerechtes Aufwachsen ist ein wesentliches Leitziel unserer Kommune. Dafür ist Prävention einer der wichtigsten strategischen Ansätze, um den ungleich verteilten Chancen auf Bildung und hohe Lebensqualität zu begegnen. Alle Kinder sollen unabhängig von ihrer sozialen Herkunft oder ihrem Wohnquartier die gleichen Chancen auf ein gelingendes Aufwachsen haben. Vor allem die Vielfalt unserer Familien liegt uns dabei am Herzen. Mit unserem Präventionsansatz gehen wir einen Weg abseits vom bloßen Reagieren auf Defizite, hin zu einer vorbeugenden Umstrukturierung der Kinder- und Jugendhilfe. Dabei denken wir aus der Perspektive des Kindes, denn das Kind und seine Entwicklung stehen im Zentrum unserer Aufmerksamkeit. Um das zu erreichen, packen wir gemeinsam an. Wir wollen bereichs- und institutionsübergreifend zusammenarbeiten und miteinander handeln. Dafür haben wir uns versammelt und darum bauen wir unsere Präventionskette auf – wir möchten, dass sich alle Familien in Kindertal wohlfühlen!

### Unsere Leitsätze:

#### **Wir betrachten Prävention als eine kommunale Querschnittsaufgabe.**

Prävention ist für uns eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Jeder ist in seinem Tätigkeitsfeld für die Weiterentwicklung und die Umsetzung unserer Präventionskette verantwortlich. Wir wollen damit erreichen, dass sämtliche Angebote aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sind, und verfolgen dabei einen bereichsübergreifenden und multiprofessionellen Handlungsansatz.

#### **Alle Kinder in Kindertal haben die gleichen Bildungs- und Teilhabechancen.**

In Kindertal sehen wir Bildung ganzheitlich. Das bedeutet, dass bei uns neben formaler Bildung auch kulturelle, geistige und sozial-emotionale Fähigkeiten eine große Rolle spielen. Politisches und bürgerliches Handeln sorgen für den Zugang aller Kinder und Familien zur Teilhabe im Sinne der vollen und gleichberechtigten Mitwirkung am gesellschaftlichen Leben. Damit üben wir positiven Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung und Bildungschancen der Kinder in Kindertal aus.

#### **Kinder in unserer Kommune wachsen gesund auf.**

Körperliches, geistiges und seelisches Wohlbefinden von Kindern und Jugendlichen hat in Kindertal einen hohen Stellenwert. Unser Gesamtvorhaben zielt deshalb darauf auf, Rahmenbedingungen für ein gesundes Aufwachsen zu schaffen. Dafür rückt neben dem Gesundheitssystem insbesondere der Sozialraum unserer Adressat\*innen in unseren Fokus. Das direkte Umfeld gibt Aufschluss über die Bedarfe der Adressat\*innen. Diese werden analysiert und in konkrete Handlungsmöglichkeiten übersetzt.



## Impressum

**Herausgeber:**

Servicestelle Prävention  
„kinderstark – NRW schafft Chancen“

**Träger der Servicestelle:**

Institut für soziale Arbeit e.V.  
Friesenring 40  
48147 Münster

**Geschäftsführender Vorstand:**

Ilona Heuchel

[www.kinderstark.nrw](http://www.kinderstark.nrw)

**Autorin:**

Eva-Maria Frühling

**Redaktion:**

Nina Boos

**Gestaltung:**

vierviertel – Agentur für Kommunikationsdesign GmbH  
Barthelstraße 64  
50823 Köln

**Ausgabe:**

Auflage: 1.500  
Erscheinungsjahr: 2020