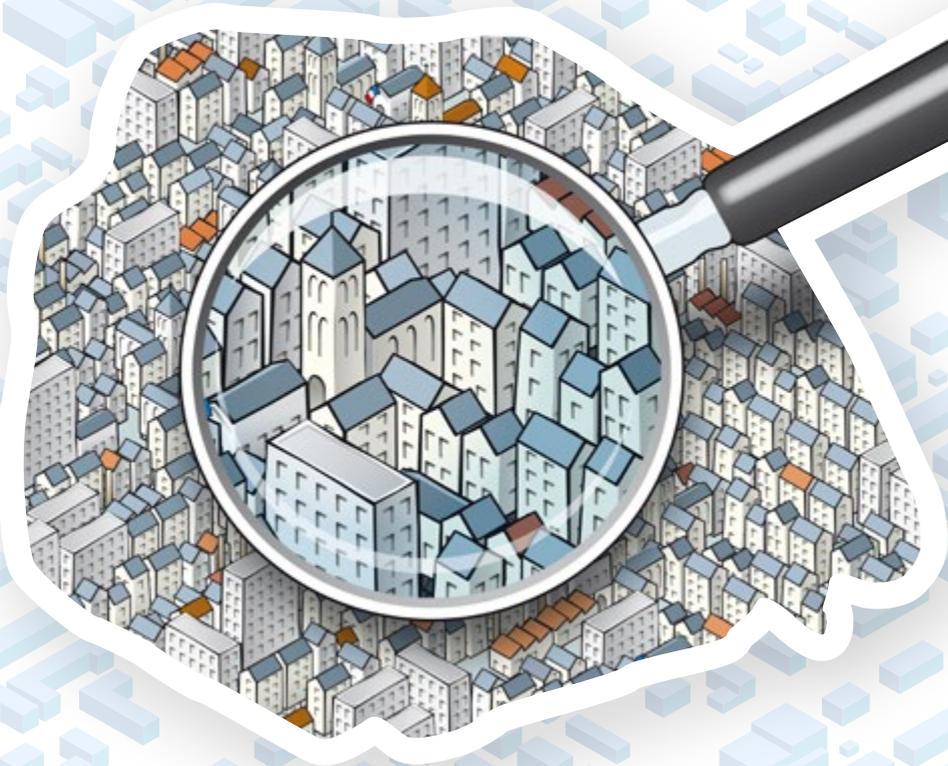


Quartiersbezogene kooperative Sicherheitsproduktion

Ein Handbuch für die kommunale Praxis



Heute für ein **besseres** Morgen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Das Projekt „Sicherheitsanalysen und -vernetzung für Stadtquartiere im Wandel“ (SiQua) wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 13N14518 gefördert.

Herausgeber:

Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention (DFK)
c/o Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Graurheindorfer Straße 198, 53117 Bonn

Projekt „Sicherheitsanalysen und -vernetzung für Stadtquartiere im Wandel“ (SiQua)
(Konsortialkoordination: Professor Dr. Thomas Görgen, Deutsche Hochschule der Polizei)

ISBN 978-3-00-069612-1

1. Auflage

© Copyright 09/2021 DFK Bonn

Alle Rechte vorbehalten

Zitiervorschlag

Stiftung DFK & Projekt SiQua (2021).

Quartiersbezogene kooperative Sicherheitsproduktion.

Ein Handbuch für die kommunale Praxis. Bonn

Quartiersbezogene kooperative Sicherheitsproduktion

Ein Handbuch für die kommunale Praxis

Autorinnen und Autoren:

Prof. Dr. Thomas Görgen

Dr. Gabriele Bindel-Kögel

Julia Burgold

Michael Hahne

Ingrid Hermannsdörfer

Anna Mantel

Dr. Johannes Schulz

Dr. Eva Sevenig

Dr. Jan Starcke

Dr. Jan Lorenz Wilhelm

Dr. Jochen Wittenberg

Endredaktion und Vorwort:

Wolfgang Kahl & Marcus Kober,
Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention (DFK)

Heute für ein **besseres** Morgen.

Vorwort 7

Vorwort DFK: Kommunale Prävention und Sicherheitsproduktion: Von der Wissenschaft in die Praxis 8

Vorwort Projekt: Das SiQua-Handbuch „Quartiersbezogene kooperative Sicherheitsproduktion“ – eine kurze Vorbemerkung und Standortbestimmung . . . 10

Einführung 17

1. Sicherheit und kooperative Sicherheitsproduktion im Quartier 23

1.1 Was bedeutet Sicherheit? Sicherheit und Sicherheitsempfinden 24

1.2 Einflussfaktoren für die Entstehung von kriminalitätsbezogenen Unsicherheiten 34

1.3 Handlungsfelder und Akteur:innen der Sicherheitsproduktion 38

1.3.1 Was ist unter Sicherheitsproduktion zu verstehen? 38

1.3.2 Akteurinnen und Akteure der Sicherheitsproduktion: Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation 39

1.3.2.1 Klassische Sicherheitsakteur:innen: Polizei, Staatsanwaltschaft und Ordnungsamt 41

1.3.2.2 Verwaltung 43

1.3.2.3 Fachkräfte der Sozialen Arbeit 44

1.3.2.4 Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe 48

1.3.2.5 Fachkräfte der Bildungseinrichtungen 49

1.3.2.6 Zivilgesellschaftliche Akteur:innen 50

1.3.2.7 Quartiersmanagement 52

1.3.2.8 Wohnungsunternehmen 53

1.3.3 Zusammenschau der Sicherheitsakteur:innen – eine Typologie. 54

1.4 Die Bedeutung der Quartiersebene für die Sicherheitsproduktion 57

1.4.1 Kommunale Kriminalprävention 59

1.4.2 Sozialraumorientierung und Quartiersentwicklung. 61

1.4.2.1 **Exkurs:** Städtebauliche Kriminalprävention 64

- 1.4.2.2 **Exkurs:** Empfehlungen für Kommunen zur Durchführung von Beteiligungsverfahren in der Stadtplanung und insbesondere zur Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund 69

2. Quartiersorientierte kooperative Sicherheitsproduktion 77

- 2.1 Grundlagen des Modells zur quartiersbezogenen kooperativen Sicherheitsproduktion 78

- 2.1.1 Kooperative Sicherheitsproduktion 81

- 2.1.2 Gestaltungsprinzipien kooperativer Sicherheitsproduktion 84

- 2.1.3 Die Ordnung der kooperativen Sicherheitsproduktion 89

- 2.2 Kontextperspektiven auf eine QKSP 95

- 2.2.1 Kontextperspektive I: Vorbereitungen in den Herkunftsorganisationen . . . 96

- 2.2.1.1 Strukturelle Vorbereitung auf Organisationsebene 97

- 2.2.1.2 Strategische Vorbereitung auf Organisationsebene 99

- 2.2.1.3 Kulturelle Vorbereitung auf Organisationsebene 101

- 2.2.1.4 Politisch kommunikative Vorbereitung auf Organisationsebene 102

- 2.2.1.5 Prozessuale Vorbereitung auf Organisationsebene 103

- 2.2.2 Kontextperspektive II: Einbettung in die gesamtkommunale Sicherheitsproduktion 105

- 2.2.2.1 Kommunale strukturelle Einbettung 106

- 2.2.2.2 Kommunale strategische Einbettung 109

- 2.3 Quartiersperspektive auf eine QKSP 111

- 2.3.1 Strukturelle Perspektive einer QKSP 112

- 2.3.1.1 Zusammensetzung der Kooperation 114

- 2.3.1.1.1 Auswahl der Organisationsvertreter:innen 118

- 2.3.1.1.2 Kontaktaufnahme – Überzeugungsarbeit 120

- 2.3.1.1.3 Umgang mit Personalwechsel 121

- 2.3.1.2 Ablauforganisation 122

- 2.3.1.2.1 Rollendifferenzierung 124

- 2.3.1.2.2 Aufbauorganisation der Kooperation 131

- 2.3.1.2.3 Strukturierung entlang zentraler Kooperationsaufgaben 136

- 2.3.1.2.3.1 Kooperation zur Vernetzung 138

2.3.1.2.3.2	Kooperationen zum Informationsaustausch	140
2.3.1.2.3.3	Kooperation zur Öffentlichkeitsarbeit	142
2.3.1.2.3.4	Kooperationen zur Maßnahmenkoordination	144
2.3.1.2.3.5	Kooperation zur Maßnahmenkollaboration	147
2.3.2	Strategische Perspektive einer QKSP	148
2.3.2.1	Situationsanalyse.	149
2.3.2.1.1	Phänomenwahrnehmung und Begriffsklärung	150
2.3.2.1.2	Datengestützte Situationsanalyse	162
2.3.2.1.3	Handlungsfelder & Dokumentation	164
2.3.2.2	Zielfindung und -formulierung	167
2.3.2.3	Maßnahmenplanung	174
2.3.2.4	Kooperationsvereinbarung	182
2.3.3	Kulturelle Perspektive einer QKSP	184
2.3.3.1	Kennenlernen und Vertrauen aufbauen	186
2.3.3.2	Informationsaustausch und Datenschutz	195
2.3.3.3	Arbeits- und Kommunikationsklima	198
2.3.3.4	Konflikte und Motivationsdefizite.	205
2.3.4	Politisch kommunikative Perspektive einer QKSP	209
2.3.4.1	Kommunikation lokaler Akteur:innen.	211
2.3.4.2	Schnittstellenkommunikation.	219
2.3.5	Prozessuale Perspektive einer QKSP	221
2.3.5.1	Rahmende Ebene – Koordination und Gesamtarchitektur.	222
2.3.5.2	Operative Ebene – alltägliche Moderation der Sicherheitsproduktion.	231
2.3.5.3	Reflexive Ebene – Anleitung von Evaluationspraktiken	234
Zusammenfassung: Das Modell der QKSP		240

3. Kooperative Sicherheitsproduktion und übertragbare Gelingensbedingungen: Bausteine guter Praxis	245
3.1 Bausteine guter Praxis: Die Fallvignetten	248
3.1.1 Fallvignette: Stadtteilspaziergang in Berlin-Buckow	248
3.1.2 Fallvignette: Lichterfest im Essener Eltingviertel – für ein soziales Miteinander in Vielfalt	252
3.1.3 Fallvignette: Kiezorientierte Kriminal- und Gewaltprävention im Bezirk Berlin-Mitte und am Runden Tisch Leopoldplatz.	256
3.1.4 Fallvignette: Bildungsverbund Droryplatz im Neuköllner Richardkiez – eine Vernetzung von Bildungsinstitutionen.	260
3.1.5 Fallvignette: Suchthilfe in Nord-Neukölln.	264
3.1.6 Fallvignette: Die „Schiefe Ecke“ wieder ins Lot bringen? Kommunale Kriminalprävention in der Landeshauptstadt Dresden zwischen strategischer Planung und politischer Kommunikation	271
3.2 Zusammenschau übertragbarer Gelingensfaktoren der Sicherheitsproduktion	279
Literaturverzeichnis	292
Projektpartner:innen	302



Vorwort

Wolfgang Kahl & Marcus Kober
Thomas Görger

Kommunale Prävention und Sicherheitsproduktion: Von der Wissenschaft in die Praxis

Wolfgang Kahl & Marcus Kober

Seit Stiftungsgründung 2001 widmet das Deutsche Forum für Kriminalprävention (DFK) dem kommunalen Präventionsansatz große Aufmerksamkeit. In den Städten und Gemeinden sind viele Einflussfaktoren für die Entstehung von Kriminalität zu verorten und auf örtlicher Ebene werden die meisten Maßnahmen zu deren Vorbeugung praktisch umgesetzt.

Daher initiierte das DFK bereits vor 20 Jahren ein Netzwerk, um Präventionsverantwortliche deutscher Städte in einen kontinuierlichen fachlichen Dialog zu bringen. Derzeit sind rund 25 Städte aktiv beteiligt und tauschen rege ihr Wissen über aktuelle Entwicklungen, innovative Projekte und vielfältige Praxiserfahrungen aus.

Zur Unterstützung der kommunalen Praxis gab das DFK erstmals im Jahr 2006 die Broschüre „Impulse für die kommunale Kriminalprävention“ heraus, deren Dritte Auflage in Vorbereitung ist.

Um belastbare empirische Aussagen über die kommunale Präventionsarbeit zu erhalten, veranlasste das DFK im Jahr 2017 eine bundesweite Bestandsaufnahme kommunaler kriminalpräventiver Räte in Deutschland, die an eine Untersuchung aus dem Jahre 2007 anknüpfte: Mit Blick auf die Anzahl zeigt sich eine Rückläufigkeit um rund 40 % von fast 1.000 aktiven Gremien im Jahr 2007 auf rund 600 im Jahr 2018. Vom Rückgang sind insbesondere die ländlichen Bereiche im gesamten Bundesgebiet betroffen. Zugleich sind aber auch Konsolidierung, Professionalisierung und ein Gremienausbau in urbanen Räumen zu konstatieren.

Das vorliegende, aus dem Projekt „Sicherheitsanalysen und -vernetzung für Stadtquartiere im Wandel“ (SiQua) entstandene Handbuch fasst die Ergebnisse aktueller empirischer Forschungsarbeit in einem Modell „quartiersorientierter kooperativer Sicherheitsproduktion“ zusammen und stellt in sechs Fallvignetten zu ausgewählten Quartieren in Berlin, Dresden und Essen übertragbare Gelingensbedingungen vor. Die zentrale Bedeutung von interdisziplinärer, ressortübergreifender Kooperation, die professionell organisiert ist, vorhandene Netzwerke einbindet, konstruktive Kommunikation ermöglicht und die betroffene Bewohnerschaft partizipieren lässt, wird aus verschiedenen Blickwinkeln herausgearbeitet und pointiert zusammengefasst.

Mit dem Handbuch erhalten kommunale Fachpraxis wie auch Forschende im Themenfeld eine gründliche Analyse mit vielfältigen Handlungsanregungen, die leserfreundlich präsentiert werden.

Verbesserungswürdig erscheint in vielen Fällen der wechselseitige Austausch von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Erfahrungen der kommunalen Präventionspraxis. Mit dem Abschluss von Forschungsprojekten enden oftmals auch die entstandenen Dialogformate zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Dissemination von Forschungsergebnissen bleibt vielfach auf die akademische Welt beschränkt.

Umso erfreulicher, dass der Forschungsverbund (Deutsche Hochschule der Polizei, Technische Universität Dresden, Technische Universität Berlin, Universität Potsdam, Stiftung SPI Sozialpädagogisches Institut Berlin »Walter May« sowie eine Vielzahl von Praxispartner:innen) unter Leitung von Prof. Dr. Thomas Görgen (DHPol) mit dem Vorschlag an das DFK herangetreten ist, als Herausgeberpartner den Transfer der Projektergebnisse zu unterstützen.

Im Rahmen der satzungsgemäßen Aufgaben und ganz besonders aufgrund der inhaltlichen Kongruenz schließt sich das DFK der Herausgeberschaft gerne an und freut sich, die sehr gelungenen Beiträge des Handbuches zu publizieren.

Für die Stiftung ist besonders erfreulich, dass viele ihrer eigenen Empfehlungen zur kommunalen Prävention durch das SiQua-Projekt empirisch überprüft und größtenteils bestätigt bzw. abgesichert wurden.

Die Inhalte sind zudem eine wichtige Grundlage für das beim DFK initiierte und vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) finanzierte Projekt „Aufbau einer bundesweiten Unterstützungsstruktur für die kommunale Kriminalprävention und ihre Vernetzung“, das bis Ende 2024 Wissenstransfer- und Vernetzungsangebote bereitstellen wird.

In diesem Sinne danken wir dem Team des Projektkonsortiums für die wertvolle Arbeit und wünschen der kommunalen Praxis mit dem Handbuch den bestmöglichen Nutzen für Prävention bzw. Sicherheitsproduktion.

Das SiQua-Handbuch „Quartiersbezogene kooperative Sicherheitsproduktion“ – eine kurze Vorbemerkung und Standortbestimmung

Thomas Görger

Sicherheit in sich nicht zuletzt auch durch Migration wandelnden städtischen Quartieren – das war der Ausgangs- und Bezugspunkt eines durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Zuge der Bekanntmachung „Zukünftige Sicherheit“ im Rahmen des Programms „Forschung für die zivile Sicherheit“ der Bundesregierung geförderten Projekts, das im Zeitraum von 2018 bis 2021 unter dem Titel „Sicherheitsanalysen und -vernetzung für Stadtquartiere im Wandel“ und mit dem Akronym SiQua durchgeführt wurde (Förderkennzeichen 13N14518). Das Projektkonsortium, das aus der Deutschen Hochschule der Polizei, der Technischen Universität Dresden, der Technischen Universität Berlin, der Universität Potsdam, der Stiftung SPI Sozialpädagogisches Institut Berlin »Walter May« sowie einer Vielzahl von Praxispartnerinnen und -partnern bestand, legt hier nun ein Handbuch zur „Quartiersbezogenen kooperativen Sicherheitsproduktion“ vor. Dieses Handbuch ist unmittelbar aus dem erwähnten Projekt erwachsen und richtet sich an Praktikerinnen und Praktiker im Bereich der vernetzten und kooperativen Sicherheitsproduktion auf der Ebene von Stadtquartieren oder -vierteln (oder – wollte man es etwas „traditioneller“ ausdrücken – der sozialraumbezogenen Kriminal- und Gewaltprävention unter starker Gewichtung subjektiver Sicherheitsaspekte).

Warum legt das SiQua-Konsortium nun ein derartiges Handbuch vor? Eine solche „Warum“-Frage kann tendenziell stets kausal („weshalb?“) und teleologisch („wozu“?) gelesen werden, also einerseits von ihren Gründen und Hintergründen und andererseits von ihren Zielen her. Beide Aspekte sollen hier kurz erläutert werden.

Im erstgenannten Sinne basiert das Handbuch auf systematisch gewonnenem Erfahrungswissen, das im Rahmen von Erhebungen in drei großen deutschen Städten (Berlin, Dresden und Essen) gesammelt wurde. Es wurden quantitative und qualitative Daten (vor allem mittels standardisierter Befragungen und leitfadengestützter Interviews) zur Beschaffenheit von „Sicherheit“ in diesen Städten und insbesondere in dort spezifisch in den Blick genommenen Stadtvierteln und Stadtquartieren erhoben. Dieses Erfahrungswissen ist insofern komplex, als es um „objektive“ und „subjektive“ Facetten von Sicherheit und um Sicherheitserleben und Sicherheitswahrnehmungen sehr unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen geht.

Das Projekt, mehr noch der im Jahr 2016 verfasste Projektantrag, entstanden unter dem Eindruck von Ereignissen und Problemlagen, die seinerzeit bisweilen in dem Schlagwort der „Flüchtlingskrise“ zusammengefasst wurden (siehe hierzu überwiegend kritisch u. a. Busch, 2019; Haller, 2017; Kersten, 2016; Möllers & van Ooyen, 2018; Streng, 2018). Dabei ging es um die Wahrnehmung, dass die fluchtbedingte starke Migration (auch) nach Deutschland in den Jahren um 2015 vielfältige Herausforderungen für die Gesellschaft mit sich brachte, zu denen sehr praktische Fragen der Unterbringung und Versorgung von Geflüchteten, ferner auch ihrer Integration u. a. in Bildungssysteme und Arbeitsmarkt gehörten. Der intensiv geführte gesellschaftliche Diskurs um Flucht und Zuwanderung war von Beginn an in mehrfacher Hinsicht auch eine Auseinandersetzung um Fragen öffentlicher Sicherheit. Politisch wurde der Konnex von Flucht und Sicherheit von Parteien (insbesondere der AfD) und politischen Bewegungen (wie Pegida) aufgegriffen und instrumentalisiert (siehe u. a. Holtmann, 2018; Rees, Rees, Hellmann & Zick, 2019). Insbesondere im Gefolge der sogenannten Kölner Silvesternacht 2015 (siehe dazu u. a. Behrendes, 2016; Egg, 2017; Kersten, 2016) war eine starke Konzentration des öffentlichen und medialen Diskurses auf Bedrohungen der Sicherheit durch junge männliche Zuwanderer und Geflüchtete zu konstatieren. Der inhaltliche Fokus lag in Teilen auf der Befürchtung, dass mit der Zuwanderung aus muslimisch geprägten Ländern die Potenziale salafistisch-jihadistischer Radikalisierung in Deutschland wachsen könnten, vor allem jedoch auf Gewalt- und Sexualdelikten, Eigentums kriminalität und Drogendelikten (Goeckenjan, Schartau & Roy-Pogodzik 2019). Das Sicherheitsempfinden in Teilen der Bevölkerung erschien zu dieser Zeit als beeinträchtigt, und Zuwanderung und Zuwanderer wurden zum Bezugspunkt entsprechender Befürchtungen gemacht. So betrachteten nach Daten des Eurobarometers im Herbst 2015 76 % der Deutschen „Einwanderung“ als größtes Problem sowohl für ihr Land als auch für die EU (Europäische Kommission 2016, S. 15, 18). In repräsentativen Befragungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD zur „Flüchtlingsituation“ äußerte im Mai 2016 die Mehrzahl der Befragten Besorgnisse hinsichtlich steigender Kriminalität (65 %), eines wachsenden muslimischen Extremismus (71 %), mehr noch aber wegen zunehmender rechtsextremistischer Tendenzen (83 %; Ahrends, 2017, S. 25). Bei der Datenerhebung und Datenauswertung im Rahmen des Projekts SiQua wurde sowohl anhand der quantitativen als auch der qualitativen Daten deutlich, dass zwar Themen wie Migration, Wandel der Bevölkerungsstruktur im Quartier und soziale Heterogenität auch in Bezug auf (erlebte) Sicherheit von Bedeutung sind, dass aber der „Akutproblematik“

Flucht eine vergleichsweise geringe (möglicherweise sehr temporär gebliebene und insofern vom Projekt bereits nicht mehr „im Vollbild angetroffene“) Bedeutung zukommt, während zugleich zugewanderte und geflüchtete Menschen auch als eine Ressource in der Sicherheitsproduktion betrachtet werden können.

Erkenntnisse zur Sicherheit in den in Berlin, Dresden und Essen in den Blick genommenen Quartieren und Vierteln stammen nicht nur aus Befragungen und Interviews unter den Bewohnerinnen und Bewohnern. Sie entstanden auch als kooperativ und interaktiv gewonnenes Wissen darüber, wie „Sicherheit“ in den in der Studie fokussierten Sozialräumen „produziert“ wird und werden kann. Dies geschah unter der Annahme und Voraussetzung, dass „Sicherheit“ in Stadtquartieren weder allein eine Aufgabe der Polizei sein, noch alleine von ihr gewährleistet werden kann, vielmehr des Zusammenwirkens zahlreicher, staatlicher wie zivilgesellschaftlicher Akteure bedarf, von denen manche wiederum auch von ihrer „organisationalen Denomination“ her das Thema „Sicherheit“ im Namen oder jedenfalls in der Aufgabenbeschreibung und Zuschreibung tragen, während andere hiervon abweichenden Primärzielen – etwa in den Bereichen Bildung, Wohnen und Lebensqualität in Nachbarschaften – verschrieben sind. „Kooperative Sicherheit“ – und damit eine zentrale Begrifflichkeit des Titels des vorliegenden Handbuchs – ist längst nicht mehr nur die Bezeichnung eines der basalen Prinzipien des nordatlantischen Verteidigungsbündnisses (Flockhart, 2014), sondern zugleich ein Terminus, der – in dieser oder verwandten Formulierungen – Konzepte der Förderung von Sicherheit und des Reduzierens von erlebten wie wahrgenommenen Bedrohungen und Gefährdungen national wie international seit langem prägt (siehe hierzu etwa Bath, 2019; Davies, 2020; Davies & Biddle, 2017; Frevel, 2007; 2012; Gilling, 1994; Gorisi, 2001; Kober, Kohl & Wickenhäuser, 2012; Staniforth, Jennings, Henderson & Mitchell, 2019; Tilley & Laycock, 2018; Voelzke, 2012). Auch „kommunale Kriminalprävention“ wird in Deutschland traditionell im Sinne des Zusammenwirkens staatlicher und nicht-staatlicher (zivilgesellschaftlicher) Akteure definiert. Wenn etwa van den Brink (2018) die „Grundidee der kommunalen Kriminalprävention“ dahingehend umreißt, „möglichst viele Akteure im Handlungsfeld lokaler Sicherheit und Prävention zusammenzubringen, um die einzelnen Beiträge zu Prävention zu bündeln und ressortübergreifend Lösungen für örtliche Problemlagen zu erarbeiten und umzusetzen“ (S. 16), so kommt darin ein Verständnis lokal vernetzter, interdisziplinär angelegter Sicherheitsproduktion zum Ausdruck. Kommunale Präventionsräte als häufige Organisationsform von Prävention auf der lokalen Ebene sind in aller Regel dadurch charakterisiert,

dass in ihnen nicht nur Polizei und einschlägige Bereiche der Kommunalverwaltung (insbesondere Ordnungs-, Sozial- und Jugendressorts) kooperieren, sondern darüber hinaus zahlreiche weitere staatliche und nichtstaatliche Akteure etwa aus den Bereichen Bildung, Soziale Arbeit, Stadtplanung und Wohnungswirtschaft. Programmatisch beschreiben Kahl & Kober (2020) die kommunale Präventionsarbeit als ein „Kooperationskonzept“. Ein solches Verständnis lag auch bereits dem Beginn der Entwicklung präventiver Strukturen in Deutschland vor allem seit den frühen 1990er Jahren zugrunde (siehe zu dieser Historie etwa Marks, 2020). Die beiden Bestandsaufnahmen von Schreiber (2007; 2019; siehe auch Schreiber & Münch, 2018) zur kommunalen Prävention weisen darauf hin, dass die Zahl kommunaler Präventionsräte in Deutschland in jüngerer Zeit rückläufig war. Dies muss keineswegs als „Anfang vom Ende der vernetzten kommunalen Präventionsarbeit“ verstanden werden; vielmehr kann darin auch ein Element der Konsolidierung im Sinne einer Reduktion der Zahl von Präventionsstrukturen mit nur begrenzter Arbeitsfähigkeit enthalten sein. In den letzten Jahren sind auf der Ebene von Bundesländern – zu nennen sind hier insbesondere KOMPASS (KOMMunalProgrAmmSicherheitsSiegel; vgl. Erb, Bannenberg, Herden & Pfeiffer, 2020) in Hessen und ASSKomm (Allianz Sichere Sächsische Kommunen; vgl. Rudolph, 2019) in Sachsen – Initiativen zu einer Stärkung vorhandener und Etablierung neuer Präventionsstrukturen auf kommunaler Ebene entstanden; auch sie betonen den Vernetzungsgedanken und die Bedeutung einer strukturierten lokalen Problemanalyse als Basis der Planung präventiven Arbeitens im Sozialraum.

Das Handbuch fußt somit auf einer breiten Basis empirischen Wissens über subjektive und objektive (oder „etwas weniger subjektive“) Aspekte von Sicherheit in Stadtquartieren sowie über disziplinen- und institutionenübergreifende Bemühungen um die Verbesserung dieser Aspekte von Sicherheit. Insofern ein solches vernetztes und lokal fokussiertes Bemühen um die Förderung von Sicherheit auf eine Tradition kommunaler Präventionsarbeit in Deutschland zurückblicken kann, greift es zugleich diese Entwicklungsstränge auf.

Die Frage nach dem Wozu, nach den Zielen des Handbuchs lässt sich grundsätzlich dahingehend beantworten, dass es darauf abzielt, kommunale Akteure der „Sicherheitsproduktion“ in ihrer Arbeits- und Kommunikationsfähigkeit zu stärken. Es spricht die Frage an, wie kooperative „Sicherheitsproduktion“ auf der Ebene von Stadtvierteln und Quartieren gestaltet werden kann und wie die daran beteiligten Personen und Organisationen darin unterstützt werden können, den sich in diesem „Produktionsprozess“ stellenden

Herausforderungen zu begegnen. Der Kern dieser Herausforderungen ist eben in dem Merkmal der „kooperativen“ Prävention und Förderung von Sicherheit begründet. Kooperative Sicherheitsarbeit bringt Disziplinen, Professionen und disziplinäre Selbstverständnisse, institutionelle und professionelle Handlungslogiken, divergierende Ziele und Terminologien, unterschiedliche Kompetenzen und möglicherweise deutlich voneinander abweichende Einstellungen miteinander in Kontakt. Diese Vielfalt und Vielgestaltigkeit stellt eine Ressource dar, bringt aber zugleich auch Potenziale für Missverständnisse und Konflikte mit sich. Am unmittelbarsten wird dies wohl in der Begegnung und Kooperation von expliziten Sicherheitsakteurinnen und -akteuren (Polizei, Strafjustiz, auch Ordnungsbehörden) und solchen aus dem Bereich der Sozial-, Jugend- und Bildungsarbeit deutlich (vgl. etwa zu der besonders prototypischen Relation von Polizei und Sozialer Arbeit Feltes, 1999; Lindenberg, 2012; Lukas & Hunold, 2011; Susen, 2019; van den Brink, 2018). Im Rahmen des vorliegenden Handbuchs wird ein Modell „quartiersorientierter kooperativer Sicherheitsproduktion“ entworfen und dargestellt. Dabei wird Kooperation in der sozialräumlich fokussierten Sicherheitsarbeit aus fünf Perspektiven betrachtet, die mit den Begriffen der Struktur, der Strategie, der Kultur, der Politik (bzw. der politischen Kommunikation) und des Prozesses gekennzeichnet werden. Unter dieser fünffach gefächerten Perspektive werden für die Gestaltung vernetzter sicherheitsbezogener Arbeit wesentliche Fragen aufgeworfen und beantwortet. Dabei geht es u. a. um die Fragen, wie kooperative lokale Sicherheitspraxis organisatorisch ausgerichtet werden kann und welche Akteurinnen und Akteure darin eingebunden werden sollten, wie eine Einigung auf gemeinsame Themen und Zielsetzungen und von allen getragene Maßnahmen erreicht werden kann, wie Kooperation und Vertrauen unter den Akteurinnen und Akteuren gestärkt, Konflikte bewältigt und organisationale und professionelle Diversität und Divergenzen produktiv genutzt werden können, wie eine Kooperation dauerhaft arbeitsfähig erhalten werden kann und wie sicherheitsbezogene lokale Kooperationen ihre Anliegen in den politischen Raum kommunizieren und dort wirksam werden lassen können. Das Handbuch gibt vielfältige Anregungen und Hinweise, wie – insbesondere in Workshopformaten – derartige Fragestellungen praktisch angegangen werden können. Es greift zudem – und hier schließt sich wiederum der Kreis zu den empirischen Elementen des Projekts – in vielfältiger Weise auf Beispiele guter Praxis aus den untersuchten großstädtischen Sozialräumen zurück.

Insgesamt ist so ein Handbuch entstanden, das Akteurinnen und Akteuren im Bereich der vernetzten lokalen bzw. quartiersbezogenen Sicherheitsarbeit und Sicherheitsproduktion

empirisch fundiertes und zugleich auf praktische Umsetzbarkeit ausgerichtetes Handlungswissen für die „quartiersbezogene kooperative Sicherheitsproduktion“ bereitstellt.

Mit einer kurzen Ausführung zu dem hier immer wieder gebrauchten (und auch den Titel des Handbuchs prägenden) Begriff der „Sicherheitsproduktion“ soll diese Einführung geschlossen werden. Man mag einen solchen Terminus kritisch sehen – scheint er doch „Sicherheit“ als etwas Gegenständliches zu kennzeichnen und nicht etwa als ein in hohem Maße komplexes Konstrukt, das in wesentlichen Teilen in der Wahrnehmung und im Erleben von Menschen verankert ist. Auch eine (jedenfalls sprachlich zum Ausdruck gebrachte) Tendenz zur „Ökonomisierung“ von Sicherheit ließe sich insoweit erahnen, als ein primär mit der Sphäre des Wirtschaftens assoziierter Begriff („Produktion“) auf den politischen und gesellschaftlichen Raum bezogen wird. Die Anwendung des Begriffs der Produktion auf Bezugsgegenstände, die nicht den Charakter von Waren oder Gebrauchsgegenständen haben, ist auch in anderen Bereichen anzutreffen, wenn etwa in den Gesundheitswissenschaften von „Gesundheitsproduktion“ („Production of Health“) gesprochen wird (siehe z. B. Bolin, 2011; Breyer, Zweifel & Kifmann, 2013; Schoder & Zweifel, 2011; Sickles & Yazbeck, 1998; Thornton, 2002). Im vorliegenden Fall soll keineswegs nahegelegt oder argumentiert werden, dass „Sicherheit“ eine Ware sei, die am besten nach marktgesetzlichen Prinzipien „hergestellt“ werden könne (siehe zu einer solchen Perspektive etwa die im Original bereits aus der Mitte des 19. Jahrhunderts stammende Schrift von de Molinari, 2009). Der Terminus der „Sicherheitsproduktion“ (der insofern auch als metaphorisch gebraucht gelesen werden kann) lässt anklingen, dass es sich bei Sicherheit – hier in ihren eher kleinräumigen Bezügen auf der Ebene städtischer Quartiere – um ein gesellschaftliches Gut handelt, dessen Bewahren, Hervorbringen, Vergrößern oder Wiederherstellen der kollektiven und aufeinander abgestimmten Anstrengung relevanter Akteurinnen und Akteure und insofern einer multilateralen Ko-Produktion bedarf (siehe auch Chang, Zhong & Grabosky, 2018). Diese Prozesse zu erleichtern und zu unterstützen, ist das Anliegen des Handbuchs.



Einführung

Gabriele Bindel-Kögel

Anna Mantel

Einführung

Stadtquartiere sind für die Menschen, die dort leben, arbeiten oder aufwachsen ein wichtiger Teil ihrer Lebenswelt und prägen in vielerlei Hinsicht ihr Sicherheitshandeln und ihre Sicherheitswahrnehmung. Dabei stellen gesamtgesellschaftliche und ökonomische Dynamiken, wie beispielsweise die Konzentration sozialer, städtebaulicher und ökonomischer Problemlagen und aktuelle gesellschaftliche Transformationsprozesse wie Zuwanderung und Flucht oder Gentrifizierung und Touristifizierung die Quartiere vor besondere Herausforderungen und können Einfluss auf die subjektive und objektive Sicherheit haben. In diesem Kontext sind – neben sozialraumorientierten Maßnahmen der Sozial-, Bildungs-, Integrations- oder Familienpolitik – auch kriminalpräventive Bestrebungen wichtiger Bestandteil zeitgemäßer Strategien der quartiersbezogenen Stadtentwicklung.

Mit der Frage, wie kooperative Sicherheitsproduktion auf der Quartiersebene gestaltet werden kann und wie lokale und kommunale Akteur:innen im Umgang mit sicherheitsbezogenen Herausforderungen gestärkt werden können, beschäftigt sich die vorliegende Publikation. Die in einem Handbuch gebündelten Ergebnisse sind ein Produkt des Projekts „SiQua – Sicherheitsanalysen und -vernetzung für Stadtquartiere im Wandel“ (2018–2021), das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Forschung für die zivile Sicherheit“ gefördert wurde.

Das Verbundprojekt der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol), TU Dresden, TU Berlin, Universität Potsdam und Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin »Walter May« (SPI) hat mittels einer Verbindung quantitativer und qualitativer Untersuchungsmethoden kommunale Problemlagen in neun ausgewählten Stadtquartieren in Dresden, Essen und Berlin erforscht, um zu einer vergleichbaren Einschätzung der Sicherheitslage, des Sicherheitsempfindens und der Sicherheitsproduktion an diesen Orten zu gelangen. Im Einzelnen handelt es sich um:

- eine kleinräumige Auswertung der Polizeilichen Kriminalstatistik (PKS),
- eine repräsentative Befragung der Bewohner:innen anhand eines an 5.000 Personen pro Quartier versendeten Fragebogens,
- mehr als 220 leitfadengestützte Interviews mit Bewohner:innen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte zur individuellen Einschätzung der Sicherheitslage und zum

subjektiven Sicherheitsempfinden sowie mit verschiedenen Fach- und Leitungskräften aus zuständigen Verwaltungen und intermediären Trägern, die vor Ort aktiv sind.

Neben der Erstellung kleinräumiger Lagebilder in den jeweiligen Fallstudiengebieten wurde durch eine Analyse der Sicherheitsproduktion und -vernetzung in den Quartieren insbesondere das Ziel verfolgt, übertragbare Strategien und Maßnahmen zu entwickeln und verallgemeinerbare Gelingensfaktoren einer Sicherheitsvernetzung auf der Quartiers-ebene zu formulieren. Der Vergleich von im Rahmen des SiQua-Projektes ausgewählten Stadträumen in Essen, Dresden und Berlin ermöglichte die Ausarbeitung übertragbarer Konzepte, die schon während der Projektdauer im Rahmen von interkommunalem Erfahrungsaustausch mit Akteur:innen aus der Praxis reflektiert, diskutiert und fortentwickelt werden konnten.

An dieser Stelle wollen wir uns bei allen assoziierten kommunalen Partner:innen, bei den professionellen Akteur:innen vor Ort, bei unseren Kooperationspartner:innen und den zivilgesellschaftlich Engagierten aus den SiQua-Fallstudiengebieten für ihre fundierten fachlichen Einschätzungen und ihre vielfältigen Unterstützungsleistungen bedanken. Unser Dank gilt auch den Bewohner:innen, die so freundlich waren, uns im Gespräch an ihren lebensweltlichen Erfahrungen und (Orts-)Kenntnissen teilhaben zu lassen. Außerdem möchten wir uns bei Linda Krüper, Katharina Lorenz, Natia Tsaritova, Antje Schwarz, Lea Fürste und Marius Voss für die tatkräftige Unterstützung bei der Durchführung der Forschungsarbeit und der Erstellung dieses Handbuchs bedanken.

An wen richtet sich das Handbuch?

Das Handbuch richtet sich an Personen und Organisationen, die auf Quartiersebene eine Sicherheitskooperation initiieren wollen oder bereits an einer Kooperation beteiligt sind und diese verbessern wollen. Dies können z. B. Vertreter:innen von bürgerschaftlichen Vereinen, Religionsgemeinschaften, Bildungseinrichtungen, lokalen Sozialeinrichtungen aber auch engagierte Anwohner:innen oder lokale Gewerbetreibende sein. Des Weiteren wendet sich das Handbuch an Akteurinnen und Akteure, die eine Schnittstellenfunktion zwischen Verwaltung und Quartieren einnehmen wie z. B. Quartiersmanager:innen, Sozialraumkoordinator:innen, Stadtteilbeauftragte und andere behördliche Vertreter:innen, die sich um konkrete quartiersspezifische Sicherheitsfragen kümmern und vor Ort präsent sind. Auch bestehende Kooperationen wie Bildungsverbände, Sozialraum-AGs und andere

Gremien und Arbeitsgemeinschaften auf Stadtteilebene sowie ortsbezogene Initiativen und Runde Tische zu Straßen und Plätzen, Anwohnerinitiativen sowie zivilgesellschaftlich organisierte Initiativen können profitieren, unabhängig davon, ob ihr Selbstverständnis dem einer expliziten Sicherheitskooperation entspricht. Schließlich richtet sich das Handbuch aber auch an quartiersübergreifend tätige Akteur:innen, die lokale Initiativen aufbauen oder besser vernetzen wollen und an politische oder administrative Akteurinnen und Akteure. Übergreifend und alle Beteiligten verbindend liegt der Fokus auf der Stärkung des sozialen Zusammenhaltes und friedlichen Zusammenlebens in urbanen Quartieren.

Aufbau des Handbuchs

Im **ersten Kapitel** des Handbuchs werden zunächst die **Grundlagen** für die Auseinandersetzung mit dem **Themenbereich Sicherheit** gelegt. Dabei soll nicht nur geklärt werden, was mit objektiver und subjektiver Sicherheit gemeint ist und welche Erklärungen uns die Wissenschaft zur Entstehung von Unsicherheit und Unsicherheitsgefühlen liefert, sondern es soll auch verdeutlicht werden, warum dem Stadtquartier für die Sicherheitsproduktion eine so bedeutende Rolle zukommt und wie vielfältig die in diesem Zusammenhang relevanten **Akteur:innen** sind. Ihre gesellschaftlichen Aufträge, ihre Potentiale für eine quartiersbezogene Vernetzung sowie die Grenzen ihrer Wirkungsmöglichkeiten werden umrissen und mögliche Kooperationskonflikte aber auch die Nutzung synergetischer Effekte beschrieben.

In **zwei Exkursen**, die den Blick auf die Quartiersebene abschließen, wird zunächst die besondere Perspektive der **Städtebaulichen Kriminalprävention** eröffnet und es werden diesbezügliche Handlungsempfehlungen dargestellt. Im zweiten Exkurs geht es um **Empfehlungen für Kommunen zur Durchführung von Beteiligungsverfahren** in der Stadtplanung und dabei insbesondere zur Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund.

Anschließend wird der Fokus in **Kapitel zwei** auf die kooperativen Aspekte der Sicherheitsproduktion gelegt. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung eines Modells der quartiersorientierten kooperativen Sicherheitsproduktion. Diese wird aus fünf **Ordnungsperspektiven** betrachtet, welche sich für die Stabilität und das Gelingen einer Kooperation als von Bedeutung erwiesen haben: Struktur, Strategie, Kultur, Politik und Prozess.

Aus einer **Strukturperspektive** heraus stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit in der kooperativen Produktion von Sicherheit gestaltet wird. Wer sollte an der Kooperation

beteiligt sein? Welche formale Aufbaustruktur ist für die spezifische Situation geeignet? Im Rahmen der **Strategieentwicklung** gilt es, sich auf gemeinsame Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen zu einigen und diese ggf. im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung festzuhalten. Für ein gemeinsames strategisches Verständnis bedarf es zumindest teilweise einer gemeinsamen Wissensbasis, geteilter Werte und Überzeugungen. Die **Kulturperspektive** befasst sich deshalb mit den hierfür notwendigen Voraussetzungen: Wie kann das Kennenlernen der Akteur:innen und ihrer professionsspezifischen Kulturen gestaltet werden? Wie kann das Vertrauen untereinander gestärkt werden? Welche gemeinsamen Spielregeln gelten für die Kooperation und den Umgang miteinander? Wie kann die Motivation gestärkt und erhalten und wie können Konflikte bewältigt werden? Aus der **Perspektive der politischen Kommunikation** stellt sich die Frage, wie sich die Kooperation nach außen hin präsentiert. Unter anderem geht es darum, die relevanten Stakeholder zu erreichen. Wie können lokale Sicherheitskooperationen ihre Vorschläge und Anliegen kommunizieren? Wie können Schnittstellenakteure die Anliegen der Quartiere unterstützen? Aus der **Prozessperspektive** heraus stellt sich schließlich die Frage, wie die Arbeitsfähigkeit der Kooperation auf struktureller und operativer Ebene gewährleistet und verbessert werden kann.

Diese fünf Ordnungsperspektiven werden im Verlauf des zweiten Kapitels theoretisch fundiert ausgearbeitet und mit **methodischen Hinweisen und Anregungen** für die konkrete Ausgestaltung verknüpft. Dabei werden verschiedene Workshopdesigns zur Verfügung gestellt und es werden diverse Methoden und Formate präsentiert, die sich für die praktische Arbeit eignen.

Abschließend werden im **dritten Kapitel** Bausteine guter Praxis aus den Fallstudiengebieten präsentiert. Diese umfassen eine breite Palette aus unterschiedlich gelagerten Maßnahmen und Strategien, die je nach spezifischer Herausforderung im Quartier ganz unterschiedlich aussehen können. Verbindendes Element ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen vielfältigen Akteur:innen auf der Quartiersebene, der kommunalen und intermediären Ebene (Schnittstellen) und der Einbezug der Bewohner:innen und Nutzer:innen der Quartiere. Neben der Darstellung von Strukturen und lokalen Governanceprozessen der Kriminalprävention beinhalten die Fallvignetten auch solche Strategien und Maßnahmen, die auf die Verbesserung des urbanen Zusammenlebens ausgerichtet sind und so ebenfalls kriminalpräventive Wirkungen entfalten. Es geht in der

Darstellung der ausgewählten Strategien und Fallvignetten nicht darum, eine Blaupause für andere Quartiere zu präsentieren, sondern zentrale und übertragbare **Gelingensfaktoren** der Sicherheitsproduktion aufzuzeigen. Diese werden im Anschluss an die Präsentation der Fallvignetten in einer Zusammenschau erläutert.

Vorab noch einige Hinweise zum Umgang mit dem Handbuch. Der Aufbau des Handbuchs liefert bereits eine erste Orientierung. Möchten Sie sich einen Überblick über die Bedeutung des Themenfeldes der Sicherheit im Quartier und die beteiligten Akteure verschaffen, ist Kapitel 1 ein guter Einstieg. Sind Sie an Kooperationsprozessen beteiligt, möchten Sie diese initiieren oder sind Sie in dieser Hinsicht mit konkreten Herausforderungen konfrontiert, so können Sie die Prozessgestaltung mithilfe des zweiten Kapitels auf ein stabiles Fundament aufbauen. Brauchen Sie Anregungen und methodisches Handwerkzeug für die Prozessgestaltung oder Strategiebildung, können Sie die im zweiten Kapitel enthaltenen methodischen Anregungen nutzen. Schließlich können Sie im letzten Kapitel eine Reihe von Fallvignetten aus der Praxis betrachten sowie einen Überblick über einige zentrale Gelingensfaktoren erhalten. Darüber hinaus verwenden wir einige Kästen und Symbole, welche bestimmte Impulse und Anregungen liefern:



Info-Kasten

Enthält weiterführende Links und Literaturempfehlungen und ermöglicht es, die Inhalte bei Bedarf weiter zu vertiefen.



Methodischer Impuls

Enthält die kurze Beschreibung einer (Workshop-)Methode.



Der andere Blick

Enthält den Fließtext ergänzende oder dazu quer stehende Denkanstöße oder Anleitungen.



Merksatz

Fasst zentrale Aussagen des Textes zusammen.



1. Sicherheit und kooperative Sicherheitsproduktion im Quartier

Gabriele Bindel-Kögel

Anna Mantel

Michael Hahne

Ingrid Hermannsdörfer

Eva Sevenig

Jan Starcke

Jochen Wittenberg

Orientierungsfragen

Viele Akteurinnen und Akteure sind an der Herstellung von Sicherheit in Stadtquartieren beteiligt, Sicherheitsproduktion ist eine Querschnittsaufgabe. Bestimmt tragen auch Sie bzw. Vertreter:innen Ihrer Profession auf die eine oder andere Weise zur Erhöhung der Sicherheit bei. In diesem Kapitel werden zunächst einige zentrale Begrifflichkeiten und theoretische Grundlagen geklärt. Im Anschluss daran erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern sowie den Akteur:innen der Sicherheitsproduktion. Schließlich soll ein Zugang zum Thema der Sicherheit im Quartier geschaffen werden. Die folgenden Fragen können dabei als Orientierung dienen:

- » Worüber sprechen wir bei Sicherheit? Und deckt sich unser Begriffsverständnis mit dem, was Sie mit dem Sicherheitsbegriff verbinden?
- » Welche Erklärungen liefert uns die Wissenschaft zur Entstehung von Unsicherheit und Unsicherheitsgefühlen?
- » Was verstehen wir unter kooperativer Sicherheitsproduktion und welche Akteur:innen aus welchen Handlungsfeldern sind häufig daran beteiligt?
- » Warum kommt dem Stadtquartier für die Herstellung von Sicherheit so eine große Rolle zu?

1.1 Was bedeutet Sicherheit? Sicherheit und Sicherheitsempfinden

Sicherheit gilt als ein menschliches Grundbedürfnis sowie Merkmal der Lebensqualität und hat sich zu einem zentralen Wertbegriff demokratischer Gesellschaften entwickelt. Verschiedene Forschungsdisziplinen setzen sich mit Sicherheit auseinander und das Thema ist Bestandteil verschiedener zum Teil kontrovers geführter Diskurse in Wissenschaft, Politik und Medien (Endres & Petersen, 2012). Wie Sicherheit genau zu definieren ist, darüber gehen die Meinungen weit auseinander. Sicherheit hat sich zu einem „Catch-all-Begriff“ der modernen Welt entwickelt, der in nahezu allen Lebensbereichen Einzug gehalten hat. Somit entzieht sich der Sicherheitsbegriff einer allgemeinen und übergreifenden Definition (Münkler, 2010).

**Sicherheits-
begriff**

Der Sicherheitsbegriff wird in unterschiedlichen Kontexten und Forschungstraditionen verschieden definiert. In enger Lesart wird Sicherheit mit der Abwesenheit von Straftaten verknüpft. Sicherheit und Sicherheitsempfinden können allerdings auch deutlich ausgeweitet werden auf Phänomene wie Arbeitslosigkeit, Alterssicherung, Gesundheitsfürsorge etc. und im weiteren Sinne Lebensqualität abbilden.

Wenn wir im Handbuch von Sicherheit sprechen, geht es um die Beobachtung und Wahrnehmung von Straftaten und ihren unmittelbaren Folgen. Zusätzlich erstreckt sich unser Fokus auch auf normabweichendes Verhalten und Störungen von Sicherheits- und Ordnungsvorstellungen, die in der Regel strafrechtlich nicht relevant sind, aber mehrheitlich als negativ definiert sind und sozial sanktioniert werden.

In Abbildung 1 wird veranschaulicht, dass verschiedene Aspekte der Lebenslage und der Lebenszufriedenheit als Einflussfaktoren gelten können und Berührungspunkte mit einem engeren Sicherheitsverständnis aufweisen, im Mittelpunkt jedoch der Bezug zu Kriminalität und Verstöße gegen Ordnungsvorstellungen steht.

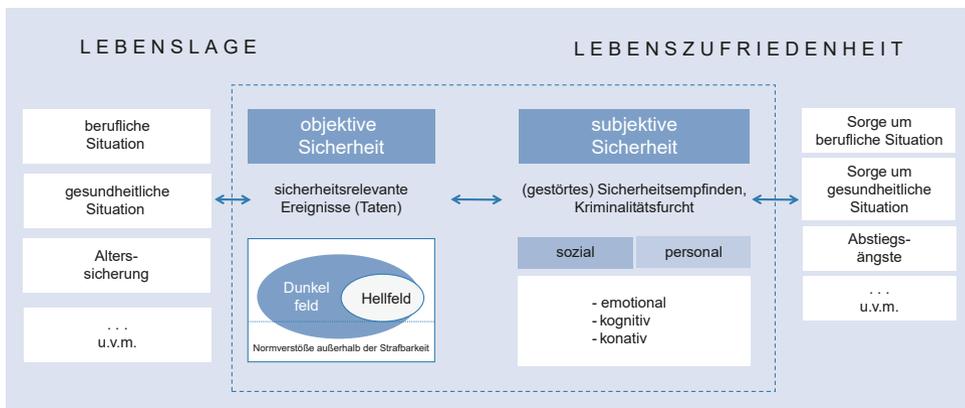


Abbildung 1: Sicherheitsbegriff (Quelle: eigene Darstellung)

Unter **objektiver Sicherheit** lassen sich zunächst Ereignisse und Handlungen zusammenfassen, die gegen Strafgesetze und andere Regeln des Zusammenlebens verstoßen. Für einen festgelegten Zeitraum und ein ausgewähltes Gebiet lässt sich untersuchen, wie oft solche Ereignisse eingetreten sind. Hierbei sind sowohl Taten von Interesse, die polizeilich oder an anderer Stelle registriert wurden (Hellfeld), als auch solche aus dem

**Objektive
Sicherheit**

Dunkelfeld, die von den formellen Kontrollinstanzen unentdeckt bleiben. Im hier vertretenen Verständnis zählen hierzu des Weiteren auch Verstöße gegen andere gesellschaftliche Normen, die potenziell sicherheitsrelevant sind, aber in der Regel unterhalb der Strafbarkeitsgrenze liegen (z. B. Alkohol- und Drogenkonsum, Vermüllung, Pöbelei). Wichtig ist, dass im Hinblick auf die objektive Sicherheit ausschließlich auf Handlungen (Taten) fokussiert wird.

Für die Analyse des Hellfeldes der registrierten Kriminalität lässt sich die Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS) gut nutzen. Sie gibt einen Überblick über die zeitliche

Hellfeldanalyse

Entwicklung der registrierten Straftaten. Allerdings werden einige Delikte in der PKS nicht abgedeckt und an anderer Stelle registriert (z. B. Ordnungswidrigkeiten, Verkehrs- und Staatsschutzdelikte sowie Teile der Wirtschafts- und Umweltkriminalität). Zu den Vorteilen der PKS zählen die etablierten Erfassungsregeln für verschiedenste Einzelstraftaten und deren Zusammenfassung nach Deliktgruppen, Zusatzinformationen zu Tatverdächtigen bei aufgeklärten Fällen, die periodische (mindestens jährliche) Verfügbarkeit und die gute räumliche Differenzierung der Daten auf Bundesebene, für die Länder, Kreise, Städte ab 100.000 Einwohner:innen und Landeshauptstädte. Gegenüber anderen Statistiken der Strafverfolgung ist die PKS zeitlich am dichtesten an den Tatzeitpunkten und bietet die beste räumliche Übereinstimmung von Tat- und Registrierungsort (Kersting & Erdmann, 2014; Heinz, 2017). Für eine lokale Sicherheitsanalyse stehen in mehreren Städten auch kleinräumige Daten unterhalb der Stadtebene öffentlich zur Verfügung (zum Beispiel in Form des Berliner Kriminalitätsatlas, siehe <https://www.kriminalitaetsatlas.berlin.de>). Polizeilichen Akteur:innen stehen kleinräumige PKS-Daten und darüber hinaus in Vorgangsbearbeitungssystemen auch Angaben zum lokalen Einsatzgeschehen zur Verfügung, deren Nutzung für die Präventionsarbeit jedoch in der Regel zu aufwändig ist und von sehr intensiver Kooperation mit polizeilichen Stellen abhängt. Bei kleinräumigen Analysen erreicht die Auswertung der PKS-Daten zum Teil Grenzen, was deliktspezifische Auswertungen seltener Taten angeht. Gleiches gilt für eine detailliertere Analyse der Tatverdächtigen, die kleinräumig nur selten erfolgversprechend ist. Die Betrachtung längerer Zeiträume oder Zusammenfassung zu Deliktgruppen können solche Probleme abmildern.

Die genannten Vorzüge dürfen jedoch nicht dazu führen, die Polizeiliche Kriminalstatistik als einzigen Indikator der objektiven Sicherheit zu betrachten. Sie liefert nur einen ausschnittshaften Einblick, da sie auf die registrierte Kriminalität begrenzt ist, während

zahlreiche andere Vorkommnisse im Dunkelfeld, also außerhalb der Reichweite der PKS bleiben. Hell- und Dunkelfeld stehen dabei in keinem starren Verhältnis: Die Zusammensetzung der Deliktstruktur, die Zusammensetzung der Tatverdächtigen und Opfer sowie die zeitliche Entwicklung in Hell- und Dunkelfeld müssen nicht parallel zueinander verlaufen, da die Registrierung in der PKS neben der tatsächlichen Entwicklung auch von zahlreichen anderen Faktoren geprägt wird. Zu nennen ist hier unter anderem die Anzeigebereitschaft, die bei manchen Delikten geradezu maßgeblich für die registrierten Zahlen ist: So sind beispielsweise Registrierungen wegen Ladendiebstahls oder einer Beförderungerschleichung (Schwarzfahren), die jeweils einen großen Anteil am gesamten Aufkommen an Straftaten haben, in erster Linie von der unternehmerischen Praxis der Anzeigerstattung der Warenhäuser und Verkehrsbetriebe bestimmt. Auch ist bei individuellen Viktimisierungen davon auszugehen, dass nicht bei jedem Delikt und jeder Täter-Opfer-Konstellation mit der gleichen Wahrscheinlichkeit auf die Tat auch eine Anzeige (und somit Registrierung) folgt.

Neben der Anzeigebereitschaft prägt auch die Intensität der polizeilichen Ermittlungsarbeit die Registrierung in der PKS: Wird verstärkt in einem Deliktbereich oder in einem räumlichen Gebiet kontrolliert, wird dies in der Regel Ermittlungserfolge und entsprechend steigende Registrierungen nach sich ziehen, ohne dass es hierfür zu einem Anstieg der Taten selbst gekommen sein muss. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Drogenkriminalität, deren Registrierung nahezu ausschließlich auf polizeilicher Ermittlungstätigkeit beruht, nicht auf Anzeigen aus der Bevölkerung. Umfang und Örtlichkeit registrierter Drogendelikte sind nicht losgelöst von der Ermittlungsintensität der Polizei zu betrachten (Kersting & Erdmann, 2014).

Mit dem Strafrecht ist auch die PKS Veränderungen unterworfen, die eine sorgfältige Einschätzung von Entwicklungen der polizeilichen Registrierung nötig machen: Ändern sich Straftatbestände (oder nur ihre Erfassungsregeln), kann auch dies die Vergleichbarkeit der PKS-Daten einschränken.

Trotz solcher „blinder Flecken“ ist die PKS ein gängiges Instrument zur Analyse der objektiven Sicherheit, gerade insofern, als sie Aktions- und Reaktionsprozesse der Strafverfolgungsbehörden abbilden kann (Naplava, 2008; Kurze & Mischkowitz, 2012). Wenn sich Opfer einer Straftat an die Polizei wenden, kann dies bei bestimmten Deliktbereichen, z. B. Sexualdelikten außerdem als Indiz für großes Vertrauen in Strafverfolgungsprozesse gesehen werden (Baier & Ellrich, 2014).



Info-Kasten

In vielen Städten stehen PKS-Daten nicht nur für die gesamte Stadt, sondern auch für kleinere räumliche Gebiete zur Verfügung. Diese werden sich jedoch in vielen Fällen nicht mit den Quartiergrenzen eines Projektes decken. Im SiQua-Projekt konnten in Zusammenarbeit mit den Polizeibehörden kleinräumige Hellfelddaten gesondert erhoben werden. So liegen für Essen und Dresden Stadtteilaten vor, für Berlin für Lebensweltlich orientierte Räume (LOR). Für die Recherche war eine genaue räumliche Einteilung notwendig, eine inhaltliche Beschränkung auf wenige Delikte bzw. Deliktgruppen erschien sinnvoll. Insbesondere stadtteilvergleichende Analysen und Vergleiche im Zeitverlauf sind nur für Delikte möglich, die auch mit einer gewissen Häufigkeit registriert werden.

In SiQua waren dies: Straftaten insgesamt (mit und ohne ausländerrechtliche Verstöße), Körperverletzungen, Diebstähle, Ladendiebstähle, Wohnungseinbruchsdiebstahl, Beförderungerschleichung, Sachbeschädigungen, Rauschgiftkriminalität, Gewaltkriminalität und Straßenkriminalität. In der PKS werden diese Registrierungen unter den Summenschlüsseln 890000, 220000, ****00, *26*00, 435*00, 515001, 674000, 730000, 892000 und 899000 dokumentiert. Für vergleichende Analysen sind darüber hinaus räumlich und zeitlich deckungsgleiche Zahlen für die Bevölkerungsgröße notwendig, da diese üblicher Weise relativierend verwendet wird. Diese Zahlen sind vielerorts auch kleinräumig bei öffentlichen Stellen verfügbar und vergleichsweise leicht zugänglich.

In der kriminologischen Forschung ist es üblich, zum Vergleich von unterschiedlich großen bzw. bevölkerten Gebieten sogenannte Häufigkeitszahlen zu berechnen. Sie geben die Anzahl der Taten pro 100.000 Einwohner:innen an. Dies ist auch bei kleinen Gebieten möglich, allerdings muss hier bei der Darstellung und Diskussion sorgfältig beachtet werden, dass überall dort, wo weniger als 100.000 Menschen leben, die Werte der Häufigkeitszahlen über der absoluten Anzahl der Taten liegen. Desweiteren ist zu beachten, dass in kleinen Gebieten auch geringe Unterschiede in den Fallzahlen zu vergleichsweise deutlichen Unterschieden in den Häufigkeitszahlen führen können.

Die PKS erfasst für einige Delikte nicht nur die Taten, sondern auch, ob Tatverdächtige ermittelt wurden (Aufklärungsquoten). Ebenso werden u. a. auch Daten zu Opfern und

Tatverdächtigen gesammelt. Nur selten wird die Datenbasis jedoch für kleinräumige Analysen dieser Daten ausreichen. Mithilfe der Anzahl der Taten und der Aufklärungsquote lässt sich schnell abschätzen, ob überhaupt eine ausreichend hohe Anzahl von Tatverdächtigen vorliegt und deren differenzierte Betrachtung lohnenswert erscheint. Im SiQua-Projekt wurde auf ihre Erhebung verzichtet.

Bei der Analyse kleinräumiger Hellfelddaten muss nicht zuletzt beachtet werden, dass die PKS streng den Tatorten folgt. In vielen Fällen bleiben die Täter und somit auch deren Wohnort unbekannt. Selbst bei den bekannten Tatverdächtigen stimmen Tat- und Wohnort nicht zwangsläufig überein. So werden zum Beispiel die sehr häufigen Ladendiebstähle meist in innenstadtnahen Quartieren registriert, wobei die Tatverdächtigen in der Regel nicht zur (meist sehr kleinen) Einwohnerschaft dieser Viertel zählen. Bei anderen Delikten ist die Übereinstimmung von Tat- und Wohnort jedoch deutlich größer (am augenfälligsten bei Taten der häuslichen Gewalt, aber auch bei einigen Delikten der Straßenkriminalität). Letztlich bildet die PKS ab, welche Taten wie häufig im untersuchten Gebiet registriert werden. Die Herkunft der Täter ist anhand der Hellfelddaten kaum flächendeckend zu beschreiben. Ebenso können Menschen auch außerhalb ihrer Wohngebiete zum Opfer von Straftaten werden, was einer kleinräumigen Analyse tendenziell entgeht.

Eine aufwändige, aber aufgrund der genannten Grenzen von Hellfeldanalysen überaus sinnvolle Ergänzung stellen Dunkelfeldstudien dar. Hier werden in Form von (meist standardisierten) Bevölkerungsbe-

fragungen registrierte und nicht registrierte Taten untersucht. Täterbefragungen sind hierbei eher die Ausnahme, meist wird erhoben, wer Opfer einer Straftat wurde. Daher wird auch von Viktimisierungsstudien gesprochen (Guzy, Birkel & Mischkowitz, 2015). Anders als in der PKS gibt es hier deutlich mehr Möglichkeiten nach Tatumständen, Häufigkeiten, Konstellationen, Motiven der (Nicht-)Anzeige und Ähnlichem zu fragen. Auch in anonymen Befragungen können dabei sozio-demographisch verschiedene Bevölkerungsgruppen verglichen oder getrennt voneinander analysiert werden. Auch strafrechtlich nicht relevante Aspekte der objektiven Sicherheit können in Viktimisierungssurveys abgedeckt werden. Jenseits der bloßen Beschreibung von Kriminalität bzw. der objektiven Sicherheit

Dunkelfeld- studien

können auch sozialwissenschaftliche Erklärungsmodelle anhand von Befragungsdaten leichter geprüft werden, was bereits die Brücke zur subjektiven Kriminalität schlägt. Denn zumindest in gewissem Umfang können in Befragungen die Wahrnehmungen von potenziell verunsichernden Phänomenen, Orten, Personen und Situationen sowie Einstellungen zu sicherheitsrelevanten Themen erhoben werden.

Den großen Möglichkeiten der Dunkelfeldstudien steht in der Praxis ein erheblicher Aufwand gegenüber, da es auf lokaler Ebene zwar Ansätze hierzu im Rahmen von regelmäßigen Bürgerbefragungen gibt, meist jedoch erst eine kleinräumig zugeschnittene Einzelerhebung das Analysepotenzial ausschöpfen kann. Zugleich sind auch solche Untersuchungen nicht frei von methodischen Problemen. Zu erwähnen sind hier insbesondere Einschränkungen bei der Stichprobenziehung und Schwierigkeiten bei der Teilnahmemotivation sowie bisweilen nicht verlässliches Berichtsverhalten bzw. mitunter verzerrende Erinnerungs- und Interpretationsprozesse, die in das Antwortverhalten mit eingehen. Auch können nicht alle Straftaten in einer allgemeinen Bevölkerungsbefragung abgedeckt werden, sondern insbesondere solche, die relativ häufig begangen werden. Trotzdem liefern auch dort, wo in der Präventionspraxis finanzielle Ressourcen und methodische Kompetenzen für eigene Erhebungen fehlen mögen, bereits vorliegende Studien einen guten Referenzpunkt für die Einschätzung der Hellfelddaten (sowie auch einen Ausblick auf Aspekte der subjektiven Sicherheit). Selbst wenn die Datenlage in der Bundesrepublik noch nicht an die in anderen Ländern heranreicht, stehen mit den Viktimisierungssurveys 2012 und 2017 und der Studie „Sicherheit und Kriminalität in Deutschland“ (SKiD) bundesweite Vergleichsdaten mit unterschiedlichen Schwerpunkten zur Verfügung (siehe Info-Kasten). Auch für einige Bundesländer liegen entsprechende Studien jüngerer Datums vor, die zum Teil ebenfalls Entwicklungstrends aufzeigen können (beispielsweise für Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen). In den vorliegenden Berichten findet sich oft bereits eine Differenzierung nach Gemeinde- bzw. Stadtgrößen, was für die Einschätzung lokaler Befunde helfen kann. Eine umfassende Darstellung lokaler Sicherheitsbefragungen sprengt an dieser Stelle den Rahmen, entsprechende Berichte sind vor Ort ggfs. schnell zu finden.



Info-Kasten

Ergebnisse aus den **bundesweiten** Viktimisierungssurveys und der Studie „Sicherheit und Kriminalität in Deutschland“ finden sich auf den Seiten des BKA: https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/ViktimisierungssurveyDunkelfeldforschung/viktimisierungssurveyDunkelfeldforschung_node.html

Beispiele für Dunkelfeldbefragungen einzelner Bundesländer:

Niedersachsen: LKA Niedersachsen (2018). Befragung zu Sicherheit und Kriminalität in Niedersachsen 2017. Bericht zu Kernbefunden der Studie. Hannover. https://www.lka.polizei-nds.de/download/73539/Kernbefundebericht_2017.pdf

Mecklenburg-Vorpommern: FHöVPR / LKA Mecklenburg-Vorpommern (2018). Befragung zu Sicherheit und Kriminalität in Mecklenburg-Vorpommern. Abschlussbericht zur zweiten Befragung in 2018. Güstrow. http://www.fh-guestrow.de/doks/forschung/dunkelfeld/Abschlussbericht_Zweite_Befragung.pdf

Schleswig-Holstein: LKA Schleswig-Holstein (2020). Sicherheit und Kriminalität in Schleswig-Holstein. Kernbefunde des Viktimisierungssurvey 2019. Kiel. https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/POLIZEI/DasSindWir/LKA/KFS/_downloads/Kernbefunde_Dunkelfeldstudie_2019.pdf

Nordrhein-Westfalen: LKA Nordrhein-Westfalen (2021). Sicherheit und Gewalt in Nordrhein-Westfalen. Forschungsbericht. <https://polizei.nrw/artikel/sicherheit-und-gewalt-in-nrw>

Resümierend bleibt festzuhalten, dass mit (kleinräumigen) Hellfeldanalysen in Kombination mit den Ergebnissen zum Dunkelfeld ein erheblicher Teil der objektiven Aspekte von

Subjektive Sicherheit

Sicherheit abgedeckt werden kann. Weitere Indikatoren wie die Anzahl von Polizist:innen, die Bedeutung privater Sicherheitsdienste oder technische Sicherheitsmaßnahmen können zusätzliche Ansatzpunkte sein.

Für ein umfassenderes Bild der Sicherheitslage bleibt die bisher skizzierte Betrachtung der objektiven Sicherheit jedoch immer unvollständig: Die kriminologische Forschung

blickt deshalb auf eine längere Tradition der Untersuchung der **subjektiven Sicherheit** zurück, die jenseits der Registrierung und der Selbstberichte von Taten bzw. Viktimisierungen auch die subjektive Wahrnehmung, also das Sicherheitsempfinden in der Bevölkerung thematisiert. Begriffe wie (gestörte) Sicherheitsgefühle, Kriminalitätsfurcht und (Un-)Sicherheitsempfinden verweisen auf eine zweite Dimension der Sicherheit, die ebenfalls in der Präventionspraxis eine große Rolle spielt. Eine Zuordnung von Akteur:innen zu diesen Dimensionen (Produktion objektiver Sicherheit durch Polizei und kommunale Ordnungsdienste vs. Herstellung subjektiver Sicherheit durch Akteur:innen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit und der Zivilgesellschaft) wird den lokalen Verhältnissen oft nicht gerecht. Verbesserungen sind gerade dort zu erwarten, wo sich vernetzte Akteurskonstellationen finden.

Die Erforschung subjektiver Sicherheit erlebt in den letzten Jahren einen gewissen Aufschwung – vermutlich auch vor dem Hintergrund einer tendenziell eher rückläufigen Kriminalitätsentwicklung in vielen Bereichen, also positiver Entwicklungen im Bereich der objektiven Sicherheit. Ähnlich wie bei der objektiven Sicherheit besteht in der Kriminologie mittlerweile Einigkeit darüber, dass auch Unsicherheitsgefühle ein vielschichtiges Phänomen mit unterschiedlichen Dimensionen darstellen (Ziegler, Kudlacek & Fischer, 2011).



Merksatz

Es können soziale und personale Kriminalitätsfurcht unterschieden werden. Während die **soziale Kriminalitätsfurcht** sich auf Sorgen um gesellschaftliche Entwicklungen bezieht, bezeichnet die **personale Kriminalitätsfurcht** individuelle Sorgen und Ängste der Bürger:innen. Die personale Kriminalitätsfurcht beinhaltet **affektive** (Kriminalitätsfurcht), **kognitive** (Risikoeinschätzung) und **konative** (Verhalten) Dimensionen.

Bei der **sozialen Dimension** von Kriminalitätsfurcht geht es um die Frage, in welchem Maße Bürgerinnen und Bürger „die Gesellschaft als durch Kriminalität bedroht bzw. von Kriminalität gekennzeichnet wahrnehmen, inwieweit sie sich Sorgen um die Entwicklung der Inneren Sicherheit machen und wie sie die politische Relevanz des Themas Innere Sicherheit und Kriminalität einschätzen“ (BMI/BMJ, 2006, S. 490). Die personale Kriminalitätsfurcht

Dimensionen von Kriminalitätsfurcht

bezieht sich dagegen auf die Sorgen und Ängste der einzelnen Bürger:innen, selbst Opfer von Kriminalität werden zu können. Hierunter werden sowohl das generelle Unsicherheitsgefühl im Alltag verstanden als auch einzelne situationsspezifische Episoden oder Interaktionen, in denen Furcht empfunden wird (Farrall & Gadd, 2004). Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Kriminalitätsfurcht (ähnlich wie sozialpsychologische Phänomene und Einstellungen) drei Dimensionen aufweist – eine affektive, eine kognitive und eine konative (Boers, 2002; Hale, 1996). Im ursprünglichen Wortsinn bezieht sich Kriminalitätsfurcht vor allem auf das allgemeine, kriminalitätsbezogene Unsicherheitsgefühl. Hierunter werden die emotionalen, eben affektiven Furchtreaktionen in Bezug auf Kriminalität verstanden: „Die Furcht vor Belästigungen und Verbrechen beim nächtlichen Gang durch das Wohnviertel, das mulmige Gefühl, dass die Wohnung während des Urlaubs von Einbrechern heimgesucht wird und die Angst der Eltern, wenn ihr Kind alleine unterwegs ist und nicht pünktlich heimkommt“ (Frevel, 2003, S. 324). Im Unterschied zur emotionalen Furcht geht es bei der kognitiven (verstandsbezogenen) Kriminalitätsfurcht um die Einschätzung des persönlichen Risikos, Opfer einer Straftat zu werden. Empirische Studien zeigen, dass furchtsamere Menschen von einem höheren Viktimisierungsrisiko ausgehen als Menschen, die keine oder wenig Unsicherheitsgefühle aufweisen (Bals, 2004). Die konative Dimension bezieht sich auf kriminalitätsbezogene Handlungen zum Schutz vor bzw. zur Vermeidung einer Viktimisierung – etwa Sicherheitsvorkehrungen, die Haus und Eigentum schützen (Alarmanlagen, Beleuchtungssysteme) oder das Meiden von bestimmten Straßen oder Plätzen, die als besonders unsicher eingeschätzt werden (Gerber, Hirtenlehner & Jackson, 2010).

Das Ausmaß der **personalen Kriminalitätsfurcht** lässt sich kaum durch die tatsächliche Sicherheitslage erklären. In der kriminologischen Fachliteratur finden sich zahlreiche Theorien zu den Einflussfaktoren und Hintergründen der Entstehung kriminalitätsbezogener subjektiver und objektiver Unsicherheiten. Eine Vielzahl anderer Faktoren ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Diese setzen beim Individuum (Mikroebene), auf der Ebene der Nachbarschaft (Mesoebene) und der gesamtgesellschaftlichen Ebene (Makroebene) an. Im Rahmen dieses Handbuchs kann lediglich ein grober Überblick erfolgen, ohne die teilweise kontrovers geführte Debatte in ihrer Vollständigkeit abbilden zu können. Im folgenden Kapitel soll insbesondere auf jene Erklärungsansätze hingewiesen werden, die auf der Quartiersebene und im Zusammenhang mit gesellschaftlichen und quartiersbezogenen Transformationsprozessen von besonderer Bedeutung sind.

1.2 Einflussfaktoren für die Entstehung von kriminalitätsbezogenen Unsicherheiten



Merksatz

Mögliche Einflussfaktoren für die Entstehung von kriminalitätsbezogenen Unsicherheiten sind:

- » Soziodemographische Merkmale (Geschlecht, Alter, Einkommen, Bildung etc.),
- » Opferwerdung (direkt oder indirekt),
- » allgemeine Ängste, die ihren symbolischen Ausdruck in Kriminalitätsfurcht finden,
- » Medienberichterstattung,
- » Soziale Kontrolle,
- » Wahrnehmung von Incivilities/Unordnungserscheinungen,
- » Vertrauen in sozialen und nachbarschaftlichen Zusammenhalt,
- » wahrgenommene (ethnische) Heterogenität eines Stadtviertels.

Verschiedene Studien zeigen Zusammenhänge zwischen Kriminalitätsfurcht und **soziodemographischen Merkmalen** wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung und Migrationshintergrund. Die Diskrepanz zwischen Kriminalitätsfurcht und dem statistischen Risiko, Opfer einer Straftat zu werden, wurde in der kriminologischen Forschung vielfach thematisiert und wird als sogenanntes „Kriminalitätsfurcht-Paradox“ bezeichnet (Hirtenlehner & Hummelsheim, 2015; Boers 2002; Hahne, Pelzer & Hempel, 2020). Demnach würden „die am wenigsten von strafrechtlich relevanten Übergriffen betroffenen Bevölkerungsgruppen (Frauen und teilweise auch ältere Menschen) die höchste Furcht vor ebendiesen berichten“ (Hirtenlehner & Hummelsheim, 2015, S. 477). Allerdings zeigt ein Blick auf die Forschung in diesem Themenbereich, dass zwischen verschiedenen Studien keine Konsistenz herrscht. Kreuter (2002) verweist darauf, dass das Kriminalitätsfurchtparadox auch aus konzeptuellen Fehlern in der Messung von Kriminalitätsfurcht resultiere. Studien, welche die deliktspezifische Kriminalitätsfurcht in den Blick nehmen sowie zwischen emotionaler, kognitiver und konativer Dimension differenzieren, zeigen, dass sich die erhöhten Furchtwerte von Frauen und älteren Menschen empirisch

nicht eindeutig bestätigen lassen, beziehungsweise dass in diesem Zusammenhang eine differenziertere Betrachtung erforderlich ist (Hahne et al., 2020).

Ein weiterer Erklärungsansatz auf der Mikroebene ist die **Viktimisierungsthese**, nach welcher Personen, die bereits Opfer von Straftaten wurden, erhöhte Furchtwerte aufweisen müssten. Empirisch eindeutig bestätigt ist diese These bislang nicht (Boers, 2002; Boers & Kurz, 2001; Hirtenlehner & Grafl, 2018; Hohage, 2004).

Gelegentlich werden kriminalitätsbezogene Unsicherheitsgefühle auch in einen größeren Zusammenhang mit gesamtgesellschaftlichen Problemlagen gestellt. Nach der **Generalisierungsthese** ist Kriminalitätsfurcht weniger eine Reaktion auf konkrete Kriminalitätsbedrohungen als vielmehr ein symbolischer Ausdruck allgemeiner sozialer und ökonomischer Unsicherheitsempfindungen, die auf diffusen Existenz- und Zukunftsängsten gründen, z. B. vor Armut, Krankheit oder Einsamkeit (Jackson, 2004; Hirtenlehner, 2006). Studien bestätigen den Zusammenhang zwischen Kriminalitätsfurcht und generalisierten Ängsten. So zeigen Hirtenlehner und Grafl (2018, S. 28), dass Unsicherheitsempfindungen sich wenig auf spezielle Delikte beziehen: es sind Ängste, „die oft mehr mit diffusen Transformationsängsten und der Infragestellung individueller Zukunftsentwürfe als mit strafrechtsrelevanten Übergriffen im eigentlichen Sinn zu tun haben“ (Hirtenlehner & Grafl, 2018, S. 29). Wer sich von Arbeitslosigkeit oder Altersarmut bedroht sieht, zeigt auch höhere Kriminalitätsfurcht. Da auch soziale und ökonomische Problemlagen zwischen Quartieren ungleich verteilt sein können, ist dies für die Sicherheitswahrnehmung auf Quartiersebene möglicherweise von Bedeutung.

Im Rahmen der sozialen Probleme-Perspektive wird die Rezeption der **Medienberichterstattung** als weiterer möglicher Faktor für die Entstehung von Kriminalitätsfurcht genannt. Es wird angenommen, dass Medien das subjektive Sicherheitsempfinden auf verschiedene Weise beeinflussen können, beispielsweise, indem durch eine verzerrte Berichterstattung über das Auftreten von Gewaltdelikten die Kriminalität in diesem Bereich deutlich höher scheint als sie tatsächlich ist. „Die sensationsorientierte Kriminalitätsdarstellung der Massenmedien kann, so die Vermutung, bei den Bürgerinnen und Bürgern den Eindruck erzeugen, in einer gefährlichen Welt zu leben, was zu einer Überschätzung des Bedrohungsmaßes und zu einem Anstieg der Verbrechensfurcht führt“ (Hirtenlehner & Hummelsheim, 2015, S. 472 f.). Die direkten Auswirkungen medialer Berichterstattung auf die Kriminalitätsfurcht konnten in bisherigen Forschungsarbeiten allerdings nicht eindeutig

belegt werden, eine „Verstärkerfunktion“ von Medien ist möglich. Dabei beeinflusst mediale Berichterstattung wohl eher die soziale als die personale Kriminalitätsfurcht (Boers, 2002, S. 1411). Gleichmaßen ist zu betonen, dass Medien zwar Themen aufbringen (Agenda-Setting-Ansatz) und somit Einstellungen und auch Befindlichkeiten verstärken können, allerdings bewirkt der Medienkonsum nicht hauptsächlich Kriminalitätsfurcht (Boers, 2002, S. 1420; Hirtenlehner & Grafl, 2018, S. 23; Schartau, Roy-Pogodzik & Feltes, 2018, S. 9).

Neben diesen Erklärungsansätzen auf der Mikro- und Makroebene sind besonders auch verschiedene Erklärungsansätze auf der **sozialräumlichen Ebene** (Mesoebene) zu nennen. Gerade in Bezug auf eine Auseinandersetzung mit Quartier und Sicherheit ist diese Ebene von besonderer Bedeutung. Der sozialräumlichen Ebene ist insbesondere die **soziale Kontrolle-Perspektive** zuzuordnen, welche einen Zusammenhang des Sicherheitsempfindens mit der sozialen Kontrolle vor Ort konstatiert (Boers, 2002; Hirtenlehner & Hummelsheim, 2015; Hirtenlehner & Grafl, 2018; Oberwittler, Janssen & Gerstner, 2017; Schartau et al., 2018). Dem auf die Broken-Windows-Theorie zurückgehenden Disorder-Ansatz zufolge führt die Wahrnehmung von sozialen oder physischen Unordnungserscheinungen zu Unsicherheitsgefühlen. Diese auch Incivilities genannten Anzeichen, beispielsweise Graffiti an Hauswänden, verlassene oder verkommene Häuser, illegal abgelegte Müllansammlungen oder auch soziale Unordnungserscheinungen wie beispielsweise offener Drogenhandel oder als provozierend erlebte Ansammlungen von Jugendlichen im öffentlichen Raum weisen der Theorie zufolge auf die Abwesenheit sozialer Kontrolle, auf einen Zerfall der sozialräumlichen Ordnung und gesellschaftlich anerkannter Normen und Werte hin. Während viele Studien einen Zusammenhang zwischen Incivilities und kriminalitätsbezogenen Unsicherheiten feststellen, bleibt die Schlussfolgerung auf einen kausalen Wirkungszusammenhang indes umstritten (Oberwittler, 2008).

Ebenfalls von einem Zusammenhang zwischen Unsicherheitsgefühlen und dem Ausmaß der sozialen Kontrolle vor Ort wird in der **Theorie der kollektiven Wirksamkeit** („collective efficacy“) ausgegangen. Hier spielen soziale Bindungen, Vertrauen und nachbarschaftliches Engagement eine zentrale Rolle (Sampson & Raudenbush, 2004). Dabei wird angenommen, dass in modernen und von Anonymität geprägten Großstädten die Bereitschaft zur Ausübung von informeller Sozialkontrolle weniger von sozialen Beziehungen der Bewohner:innen als von Vertrauen und gemeinsam geteilten Werten und

Ordnungsvorstellungen geprägt ist. Das Vertrauen in den sozialen Zusammenhalt ist auch Teil der **kulturellen Diversitätsthese** oder ethnischen Heterogenitätsthese, die besagt, dass als zunehmend wahrgenommene ethnische Heterogenität den sozialen Zusammenhalt schwächen und Kriminalitätsfurcht begünstigen kann (Hirtenlehner & Grafl, 2018; Hirtenlehner & Groß, 2018; Hirtenlehner & Hummelsheim, 2015; Oberwittler et al., 2017). Insbesondere die Frage, ob es sich hier um einen kausalen Zusammenhang handelt, wird kontrovers diskutiert. So vertreten Oberwittler et al. (2017), um auf die oben erwähnten Incivilities Rückbezug zu nehmen, die These, dass es eine Verbindung zwischen Kriminalitätsfurcht, der Wahrnehmung von Incivilities und der Wahrnehmung sichtbarer Minderheiten gibt. Des Weiteren kann die prekäre wirtschaftliche Lage eines sich transformierenden und diversifizierenden Stadtteils zu einer wahrgenommenen Konkurrenzsituation führen. Es können Bedrohungsgefühle und Ängste um finanzielle und soziale Ressourcen, wie Arbeitsplätze oder um den Verlust von Einfluss auf die politische Meinungsbildung entstehen und zu Vorurteilen, xenophoben Einstellungen und Kriminalitätsfurcht führen, so die **Gruppenbedrohungsthese** (Gundelach, 2017, S. 211; Hirtenlehner & Groß, 2018, S. 527; Hooghe & De Vroome, 2016, S. 1, 4; Schartau et al., 2018, S. 14; Weins, 2011, S. 483 f.). Dabei können diffuse Unsicherheitsgefühle durch Projektion speziell auf Zugewanderte einen Ausdruck und ein Ventil finden. Vor allem ältere Bewohner:innen und solche mit einem niedrigeren Bildungsstand drücken beispielsweise nach verschiedenen Studien Furcht bezüglich Kriminalität von Geflüchteten aus (Hirtenlehner & Grafl, 2018, S. 30 ff.; Schartau et al., 2018, S. 14). Gibt es in interethnischen Stadtteilen Möglichkeiten, miteinander in Kontakt zu treten – besonders wirkungsvoll können dabei interethnische Freundschaften und Beziehungen sein –, können Vorurteile abgebaut und Vertrauen aufgebaut werden (Schartau et al., 2018, S. 16; Gundelach, 2017, S. 211 ff.; Hooghe & de Vroome, 2016, S. 3; Weins, 2011, S. 481 ff.). Die **Kontakthypothese** wird im wissenschaftlichen Diskurs bestätigt, auch wenn Details, wie beispielweise die Art der Kontakte kontrovers diskutiert werden (Gundelach, 2017, S. 218; Schartau et al., 2018, S. 16).

Letztendlich zeigt die Debatte, dass in der Entstehung von Kriminalitätsfurcht unterschiedliche Faktoren auf komplexe Weise zusammenwirken und sich das Phänomen monokausalen Wirkungszusammenhängen entzieht (Bals, 2004; Hummelsheim-Doss, 2017). Festzustellen ist jedoch, dass sozialräumliche Bedingungen und sowohl gesamtgesellschaftliche als auch quartiersspezifische Transformationsprozesse eine zentrale Rolle spielen.



Info-Kasten

Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Themenfeld subjektive Sicherheit im urbanen Raum findet sich in: Hahne, Pelzer & Hempel (2020): (Un-)Sicherheitsgefühle und subjektive Sicherheit im urbanen Raum. Berliner Forum Gewaltprävention Nr. 70, Heft Nr. 2, Berlin. <https://www.berlin.de/lb/lkbgg/publikationen/berliner-forum-gewaltpraevention/2020/>

1.3 Handlungsfelder und Akteur:innen der Sicherheitsproduktion

1.3.1 Was ist unter Sicherheitsproduktion zu verstehen?

Der Begriff der Sicherheitsproduktion stellt zunächst einen Sammelbegriff dar, um die vielfältigen **Sicherheitsmaßnahmen und Strategien** zusammenfassend zu beschreiben. Abt definiert Sicherheitsproduktion als den „Herstellungsprozess von Sicherheit durch (intendierte) Sicherheitsmaßnahmen und weitere (unintendierte) Handlungen“ (Abt, 2013, S. 20). Alle Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der objektiven und subjektiven bzw. der wahrgenommenen Sicherheit abzielen oder diese beeinflussen, können somit unter dem Begriff Sicherheitsproduktion gefasst werden.



Merksatz

Sicherheitsproduktion umfasst alle Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der objektiven und wahrgenommenen Sicherheit abzielen oder diese beeinflussen. Sie ist in der Regel nur durch eine Vernetzung von Handlungsfeldern sowie von Akteurinnen und Akteuren zu bewältigen.

Mit der Definition von Sicherheit und gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen an Sicherheit wurde auch das Feld (städtischer) Sicherheitsproduktion zunehmend ausgeweitet (Abt & Lieb, 2014, S. 194). Neben dem **Schutz vor Kriminalität** gehören auch die **Wahrung von Ordnung und Sauberkeit** ebenso wie Maßnahmen der **Kriminal- und Gewaltprävention** zu Handlungsfeldern der Sicherheitsproduktion. Ziel von

Kriminalprävention ist sowohl die Vorbeugung oder Verhinderung von Kriminalität beziehungsweise deren Reduktion als auch die Erhöhung der subjektiven Sicherheit. Städte-

*Sicherheitsproduktion
ist als ein
Aushandlungs-
prozess zu sehen,
in dem eine Vielzahl
möglicher Akteur:innen
gemeinsam an der
Gestaltung von
Sicherheit beteiligt ist*

bauliche, soziale und kommunikative Aspekte spielen dabei ebenfalls eine zentrale und rahmende Rolle (Abt & Lieb 2014, S. 195). Dementsprechend vielfältig sind die an der Sicherheitsproduktion beteiligten Akteur:innen, die in jeweils spezifischen Akteurs- und Fallkonstellationen zusammenwirken. Damit wird Sicherheitsproduktion immer auch zu einem **Aushandlungsprozess**, in dessen Kontext durchaus unterschiedliche Vorstellungen von Ordnung und Sicherheit und von sinnvollen Interventions- und Präventionsmaßnahmen auf-

einandertreffen. Unterschiedliche Zuständigkeiten und Handlungslogiken müssen berücksichtigt werden. Auch die Sicherheitsbedürfnisse von Menschen und Gruppen sind unterschiedlich. Es geht im Rahmen der Sicherheitsproduktion nicht zwingend um ein „Mehr“ an Sicherheit. Vielmehr ist Sicherheitsproduktion als Aushandlungsprozess zu sehen, in dem eine Vielzahl möglicher Akteur:innen gemeinsam an der Gestaltung von Sicherheit beteiligt ist. Eine sorgfältige und kritische Auseinandersetzung mit möglichen Sicherheitslösungen ist dabei unabdingbar. Es muss genau unterschieden werden, wann Repression, Intervention und Kontrolle angemessen und sinnvoll sind sowie welche Wertvorstellungen, Implikationen und Wirkungen den Sicherheitslösungen zugrunde liegen.

1.3.2 Akteurinnen und Akteure der Sicherheitsproduktion: Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation

Zu den „klassischen Sicherheitsakteuren“ zählen das Ordnungsamt und die Polizei. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass diese die Herausforderungen in den Bereichen Bekämpfung und Vorbeugung von Kriminalität sowie Kriminalitätsfurcht nicht allein bewältigen können. Das Feld der beteiligten öffentlichen und privaten Akteur:innen hat sich erheblich ausdifferenziert und „Sicherheitsproduktion in der Stadt [ist

als] ein komplexer Prozess mit einer Vielzahl von beteiligten Akteur*innen und unterschiedlichsten Aufgaben“ (Abt & Lieb, 2014, S. 193) zu begreifen. Neben verschiedenen Ämtern und Fachbereichen spielen beispielsweise auch Unternehmen der Stadtreinigung, Wohnungsbaugesellschaften und zivilgesellschaftliche Akteur:innen eine Rolle (Abt & Henkel, 2013). Zudem sind gerade im Bereich der Prävention eine Vielzahl sozialer Träger mit ihren Jugendeinrichtungen, Beratungsstellen, Drogenkonsumräumen oder der Straßensozialarbeit von Bedeutung. Daneben sind Schulen, Vereine, lokale Interessengemeinschaften sowie religiöse Organisationen in diesem Zusammenhang relevant. Zwischen den behördlichen, die kommunale Ebene vertretenden Akteur:innen und solchen, die auf der Quartiersebene tätig sind, finden sich vor allem in benachteiligten Stadtteilen meist noch eine Reihe intermediärer Akteur:innen wie Stadtteilbüros oder Quartiersmanagements.

In den folgenden Absätzen werden unter dem Aspekt einer bewusst zu gestaltenden Sicherheitsproduktion die institutionellen und organisierten Akteurinnen und Akteure in ihren Profilen, Kooperationsmöglichkeiten und Reibungspunkten beschrieben. Häufig kommen im Rahmen der kooperativen Sicherheitsproduktion ganz unterschiedliche Sichtweisen auf Sicherheit und Prävention zum Tragen. Die Akteur:innen und Organisationen unterscheiden sich teilweise erheblich in ihrem Selbst- und Sicherheitsverständnis, in ihren bereits vorhandenen Kooperationsbeziehungen und den Strategieansätzen zur Bewältigung der Sicherheitsaspekte, mit denen sie befasst sind. Während das Thema für Sicherheitsbehörden selbstverständlicher Gegenstand des Arbeitsalltags ist, tun sich z. B. Fachkräfte der Sozialen Arbeit oft schon schwerer, sich mit dem Thema zu identifizieren. Für viele Behörden wiederum stellt das Thema nur am Rande ein Handlungsfeld dar. Die zentrale Herausforderung der kooperativen Sicherheitsproduktion ist daher, diese Vielfalt der Perspektiven ernst zu nehmen, um zwischen ihnen eine funktionierende Kooperation zu ermöglichen. Bevor im nächsten Kapitel darauf eingegangen wird, wie eine quartierorientierte kooperative Sicherheitsproduktion gestaltet werden kann, sollen an dieser Stelle zunächst die unterschiedlichen Kompetenzen und Einstellungen verschiedener Akteursgruppen sowie Konfliktpotentiale zwischen diesen vorgestellt werden. Auch wenn die Stakeholder in der jeweiligen Kommune oder im Quartier je nach spezifischer Sicherheitslage variieren, lassen sich dennoch eine Reihe typischer Akteur:innen benennen, die aufgrund ihrer Kompetenzen und Befugnisse in Sicherheitskooperationen häufig beteiligt sind. Dies kann ein wechselseitiges Kennenlernen und den gemeinsamen Austausch über die jeweiligen Ansichten der real Beteiligten nicht ersetzen, kann aber dazu dienen, einen

ersten Einblick in die vielfältige Akteurslandschaft der Sicherheitsproduktion zu erhalten. Im Zuge der Initiierung oder Neuausrichtung einer Kooperation kann dies auch ein erstes Verständnis dafür erzeugen, mit welchen Argumenten und Vorbehalten man im Zuge der Kontaktaufnahme rechnen kann.

1.3.2.1 Klassische Sicherheitsakteur:innen: Polizei, Staatsanwaltschaft und Ordnungsamt

Zu den klassischen Sicherheitsakteur:innen gehören insbesondere die Vertreter:innen der Polizei, der Staatsanwaltschaft und der Ordnungsämter.

In Sicherheitskooperationen stellt die **Polizei** einen wichtigen Partner dar. Sie hat die Möglichkeit, sich an Präventionsmaßnahmen z. B. in Form von Aufklärung und Informationsveranstaltungen zu engagieren, ihre Kompetenz in der städtebaulichen Kriminalprävention einzubringen, aber auch durch stärkere Kontrolltätigkeiten in den Quartieren auf die Sicherheit und die Sicherheitswahrnehmung der Bevölkerung einen positiven Einfluss auszuüben. Schließlich verfügt die Polizei über einen privilegierten Zugang zu Informationen, die die Sicherheitslage in den Quartieren betreffen und kann so einen wichtigen Beitrag zur Lageermittlung leisten.

Im Zentrum ihrer Arbeit steht die Ermittlung und Verfolgung von Straftaten. Dabei ist das **Legalitätsprinzip** handlungsleitend. Das heißt, die Polizei unterliegt der gesetz-

lichen Verpflichtung, bei allen Straftaten einzuschreiten, wenn ausreichend Anhaltspunkte gegeben sind. Dies geht mit einer **Ermittlungspflicht** einher (Ohder, 2014, S. 159). Dieses Prinzip gilt auch dann, wenn Vertreter:innen dieser Organisationen an **Sicherheitskooperationen** oder Fallbesprechungen teilnehmen oder mit Mitarbeitenden beispielsweise der Jugendhilfe in Kontakt treten. Andere Akteur:innen, die z. B. vertrauensvoll mit marginalisierten oder kriminellen Gruppen arbeiten, müssen deshalb darauf achten, welche Informationen sie an die Polizei weitergeben. Grundsätzlich gilt hier aber auch der Datenschutz, der die Weitergabe von personenbezogenen Daten untersagt (vgl. Kap. 2.3.3.2).

Da es sich insbesondere bei der großstädtischen Polizei um eine sehr große und intern stark ausdifferenzierte Organisation handelt, lassen sich trotz dieser Gemeinsamkeiten auch einige Unterschiede in den Sicherheitsverständnissen und Arbeitsschwerpunkten

Legalitätsprinzip und Ermittlungspflicht

unterschiedlicher Abteilungen ausmachen, die bei der Beteiligung von Vertreter:innen der Polizei zu berücksichtigen sind. So gehört neben der Ermittlung und Verfolgung von Straftaten zu den gesetzlichen Pflichten der Polizei auch, Straftaten im Vorfeld zu verhindern. Im Laufe der Zeit wurden dazu **Präventionsstrategien** entwickelt. Diese zielen entweder auf Abschreckung und Kontrolle, z. B. durch Ansprachen von Gefährder:innen, auf präventive Veranstaltungen zum Umgang mit Gewalt und Aggression (van den Brink, 2018, S. 17) oder auf Aufklärung, z. B. zur Diebstahl- und Einbruchsprävention. Schließlich gehört die städtebauliche Kriminalprävention in diesen Bereich, die sich auf die Beseitigung von räumlichen Tatgelegenheitsstrukturen und Verwahrlosungstendenzen fokussiert (vgl. Exkurs zur Städtebaulichen Kriminalprävention in Kap. 1.4.2.1).

Gerade im lokalen Kontext spielt zudem weniger die Institution als solche eine Rolle, sondern vielmehr die Beteiligung und das Engagement konkreter Polizeibeamtinnen und -beamter: „Die polizeiliche Mitarbeit in lokalen Kooperationsbeziehungen ist (...) institutionell wenig abgesichert und hat zur Voraussetzung, dass einzelne Beamtinnen und Beamte eine Brückenfunktion zwischen lokalem Geschehen und Polizeibehörde einnehmen. Insofern ist eine Präzisierung angebracht: Nicht die Institution „Polizei“ sondern konkrete Polizeibeamtinnen und -beamte sind zentrale Akteur:innen der lokalen Sicherheitsproduktion“ (Ohder, 2014, S. 143 f.). Aufgrund der Ausdifferenzierung des Polizeiapparates stellt sich jedoch auch die Frage, wie gut polizeiliche Vertreter:innen in der Lage sind, in Kooperationen entwickelte Strategien und Maßnahmen in andere Teile der Polizei, wie z. B. in die operative Arbeit der Schutzpolizei hineinzutragen. In der Praxis wurde in den Interviews berichtet, dass es hier wiederholt zu Abstimmungsproblemen gekommen sei. Daher ist es wichtig, dass die Kooperationspartner:innen bereits im Rahmen des Konstitutionsprozesses der Sicherheitsproduktion offen über die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Arbeit sprechen (vgl. Kap. 2).

Neben der Polizei stellt die **Staatsanwaltschaft** eine weitere Sicherheitsakteurin dar. Sie steht in einem engen Verhältnis zur Polizei als Instanz der strafrechtlichen Verbrechenkontrolle. Die Staatsanwaltschaft nimmt bei dem Verdacht einer Straftat offiziell das Ermittlungsverfahren auf, während die Polizei dem Auftrag der Staatsanwaltschaft daran anschließend nachkommt. Die Staatsanwaltschaft ist „Herrin“ des Verfahrens. Vorgesehen ist, dass die Staatsanwaltschaft eigene Ermittlungen anstellt, in der Regel werden diese jedoch nur von der Polizei verfolgt, die über mehr personelle und technische Ausstattung verfügt. Die Staatsanwaltschaft entscheidet schließlich, ob Anklage erhoben wird

oder ob das Verfahren aus bestimmten Gründen eingestellt wird. Speziell im Bereich der Jugendkriminalität verfolgt die Staatsanwaltschaft zusammen mit den Jugendgerichten diversionelle Konzepte und legt nach dem Jugendgerichtsgesetz den Schwerpunkt auf erzieherischen Maßnahmen. Abgesehen davon hat sie repressive Aufgaben, sodass Prävention in erster Linie im Zusammenhang mit Abschreckung eine Rolle spielt.

Während Polizei und Staatsanwaltschaft mit der Prävention und Bekämpfung von Straftaten befasst sind, konzentriert sich das Ordnungsamt auf die Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten, die als geringfügige Verletzung von Recht und Gesetz gelten und deshalb in der Regel nicht als Straftaten gelten, die strafrechtlich zu verfolgen sind. Deshalb kommt hier nicht das Legalitätsprinzip, sondern das Opportunitätsprinzip zur Anwendung. Dies bedeutet, dass es einen gewissen Ermessensspielraum im Hinblick auf die Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten gibt (Miesner, 2012, S. 64). Im Falle einer Kooperation mit Polizei und Ordnungsamt sind die unterschiedlichen Befugnisse den weiteren beteiligten Akteur:innen oftmals nicht ausreichend klar und sollten deshalb frühzeitig thematisiert werden.

1.3.2.2 Verwaltung

Nicht zuletzt ist die Produktion bzw. Herstellung von Sicherheit als **Querschnittsaufgabe** in Kommunen zu verstehen, an der **verschiedene Behörden** in unterschiedlicher Weise beteiligt sind. Neben dem bereits genannten Ordnungsamt, welches eine unmittelbare Funktion in Bezug auf Sicherheit hat, übernehmen Jugendamt, Schulbehörde, Gesundheitsamt, Stadtplanungsamt, Sozialamt, Migrations- und Integrationsstellen aber auch die kommunalen Finanzämter sowie Grünflächenämter und die Bauverwaltung wichtige Aufgaben im Bereich der Sicherheitsproduktion. Oft sind diese Verwaltungen die einzigen, die über die notwendigen Ressourcen und rechtlichen Entscheidungskompetenzen verfügen, um Maßnahmen zu finanzieren und z. B. Streetwork, Bauvorhaben oder Umgestaltungen öffentlicher Flächen zu genehmigen. Zudem verfügen sie meist „über fach- und ortsspezifische Kenntnisse der Entstehungszusammenhänge und räumlichen Schwerpunkte delinquenten Verhaltens. Für das Anliegen einer ursachenorientierten Prävention sind sie daher wichtige und unbedingt einzubeziehende Kooperationspartner“ (Kober & Kahl, 2012, S. 13). Jedoch folgt jedes dieser Ämter eigenen **gesetzlichen Vorgaben**, eigenen **fachspezifischen Perspektiven** auf die Sicherheitsthematik

**versäulte
Verwaltung**

und ist in erster Linie auf die Erfüllung der eigenen Ziele fokussiert. Sicherheit ist für die Organisationseinheiten oft nur ein Themenfeld am Rande. Dies hat zur Folge, dass Kooperationen zwischen verschiedenen Ämtern oft nur schwer zu realisieren sind. In diesem Zusammenhang wird auch von „**versäulter Verwaltung**“ gesprochen (Hielscher & Schmitt, 2020).

1.3.2.3 Fachkräfte der Sozialen Arbeit

Generell verfolgen Fachkräfte der Sozialen Arbeit, die häufig in freier Trägerschaft von Vereinen, jedoch im Auftrag der Sozial- oder Jugendverwaltung tätig sind, **präventive und unterstützende Ansätze**. Ihr Präventionsverständnis zielt anders als das der Polizei weniger darauf ab, „unerwünschtes“ Verhalten zu verhindern, als vielmehr ausgehend von vorhandenen Ressourcen und Schutzfaktoren die Menschen vor Ort darin zu unterstützen, „erwünschtes“ Verhalten und gute Lebensumstände zu ermöglichen (van den Brink, 2018, S. 17). Da es sich bei den Adressat:innen teilweise um gerade jene Personen handelt, die als „Gefährder:innen“ oder „Unordnungsstifter:innen“ wahrgenommen, stigmatisiert und marginalisiert werden, kommt den Fachkräften der Sozialen Arbeit eine durchaus bedeutende Rolle im Rahmen der Sicherheitsproduktion zu.

Für ihre Arbeit steht ihnen ein vielfältiges Repertoire an methodischen Konzepten zur Verfügung. Diese reichen von individuellen und gruppen-

Lebenswelt- und Sozialraumorientierung

bezogenen Bildungs- und Erziehungsmaßnahmen über Streetwork und Bewährungshilfen für spezifische Gruppen, bis hin zu gemeinwesenorientierten Methoden der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das im Bereich der Sozialen Arbeit weit verbreitete Paradigma der **Lebenswelt- und Sozialraumorientierung** zielt darauf ab, bedürftigen Menschen keine fertigen Lösungen anzubieten, sondern aufzuzeigen, wie sie mit Hilfe der in ihrem Sozialraum vorhandenen Strukturen und Angebote neue Perspektiven finden oder soziale Kontakte aufbauen können. So fördern Fachkräfte der Sozialen Arbeit nicht nur die Selbsthilfekompetenz und das Selbstbewusstsein ihrer Adressaten und Adressatinnen, sondern auch den nachbarschaftlichen Zusammenhalt und damit das Sicherheitsempfinden innerhalb des Sozialraums. Gleichzeitig ist Soziale Arbeit immer auch mit dem „doppelten Mandat“ individueller Hilfe und gesellschaftlicher Kontrolle konfrontiert (Lutz, 2010), etwa in der Jugend- oder Obdachlosenhilfe. Anders als die klassischen Sicherheitsakteur:innen

haben Fachkräfte der Sozialen Arbeit in der Regel nur eingeschränkte rechtliche Möglichkeiten, unerwünschtes Verhalten negativ zu sanktionieren. Ihr gesellschaftlicher Auftrag ist auf Motivation und Teilhabe der Klient:innen gerichtet, selbst in sog. Zwangskontexten (Zobrist & Kähler, 2017). Da es sich bei der Sozialen Arbeit um eine Menschenrechtsprofession handelt, verstehen sich Sozialarbeiter:innen immer auch als Anwält:innen für marginalisierte Gruppen, welche in öffentlichen Debatten weniger gehört werden.

In Sicherheitskooperationen spielen Sozialarbeiter:innen eine wichtige Rolle. Meist haben sie den besten Draht zu den Personengruppen, die aus Sicht anderer für eine Beeinträchtigung der Sicherheitswahrnehmung verantwortlich sind. Aufgrund des vertrauensvollen Verhältnisses, das sie zu diesen Gruppen pflegen, verfügen sie in der Regel über fundiertes Wissen über die Lebensumstände und Motive, aber unter Umständen eben auch über die daraus resultierenden Ordnungsverstöße oder begangene Straftaten.

Um die Charakteristika von Vertreter:innen Sozialer Arbeit herauszuarbeiten und um besser verstehen zu können, welche Konflikte sich in Kooperationen zu anderen Akteur:innen ergeben können, stellt Pütter (2015) die wichtigsten Merkmale von Polizei und Sozialer Arbeit wie folgt tabellarisch gegenüber:

Idealtypische Gegenüberstellung von Polizei und Sozialarbeit

	Polizei	Soziale Arbeit
Verwaltungstyp	Eingriffsverwaltung	Leistungsverwaltung
Rechtsgrundlage	Strafprozessordnung; Polizeirecht	Sozialgesetzbücher
Bedeutung des Rechts	Befugnis zu Eingriffen	Leistungsanspruch
bedeutendes Prinzip	Legalitätsprinzip	Unterstützungsprinzip
Instrumente	Zwang(sdrohung)	Angebote/Freiwilligkeit
Sanktionen	negative	positive
Perspektive	mit Handlungen verbundene Risiken; Verantwortlichkeit zuschreiben	Chancen für Individuen eröffnen; Persönlichkeit entwickeln
basales Paradigmas	Störung	Hilfe und Förderung
Dauer	schnelle Intervention	langfristige Arbeit
Ziel	rechtstreu Verhalten	soziale Integration
zu AdressatInnen	Distanz: Verdächtige/ StörerInnen	Vertrauen

Abbildung 2: Idealtypische Gegenüberstellung von Polizei und Sozialarbeit nach Pütter (2015, S. 4)

Pütter stellt fest, dass diese vielfältigen Gegensätze in der allgemeinen Diskussion häufig auf zwei Gegensatzpaare verkürzt werden, nämlich Kontrolle versus Hilfe und Legalitätsprinzip versus Vertrauensschutz. Gleichzeitig merkt er an, dass im Gegensatz zur idealtypischen Gegenüberstellung in der Praxis beider Institutionen auch vielfältige Aufgabenüberschneidungen zu finden sind, auf welche die Kooperationsarbeit aufbauen kann. So nimmt die Polizei beispielsweise auch eine Hilfsfunktion wahr, da sie von Bürger:innen gerufen wird, wenn keine anderen Institutionen verfügbar sind, während die Soziale Arbeit auch kontrollierende Aufgaben wahrnimmt (Pütter 2015, S. 5 f.). Hier kommt es zu einer stellenweisen Vermengung der Aufgabenprofile dieser beiden Akteursgruppen. So stellt etwa Schuhmacher (2010) fest, dass die Polizei zunehmend im Bereich der Beratung, Prävention und dem Management subjektiven Sicherheitsempfindens tätig wird, während die Soziale Arbeit eine Aufwertung im allgemeinen Sicherheitsdiskurs erfährt, „indem sie ihr fachspezifisches Wissen über Präventionsstrategien, die Ansprache von ‚Risikogruppen‘ und die Mobilisierung von Selbststeuerungskompetenzen direkt in das Feld des ‚communications-policing‘ einbringt“ (Schuhmacher, 2010, S. 159). In der Praxis zeigt sich dies etwa bei der Gefährder:innenansprache der Polizei im Bereich der Jugenddelinquenz. Hier kommen vermehrt Handlungsformen ins Spiel, die „im sozialarbeitsähnlichen Gewand daherkommen“ (Pütter, 2015, S. 8). In der Polizei können diese Ansätze zu einem reflektierteren und empathischeren Umgang mit marginalisierten Personengruppen beitragen und Konfrontationen zwischen diesen und der Polizei frühzeitig verhindern. Da allerdings auch bei derartigen Vorgehensweisen für die Polizei weiterhin das Legalitätsprinzip gilt, nehmen Sozialarbeiter:innen entsprechende Aktivitäten der Polizei oft sehr skeptisch wahr. Für die betroffenen Personengruppen wird im Falle der Kooperation eine klare Trennung zwischen Polizei und Sozialarbeiter:innen erschwert. Befürchtet wird, dass dadurch die Glaubwürdigkeit der Sozialarbeiter:innen angesichts der Aktivitäten der Polizei in diesem Bereich leiden könnte.

Auf der anderen Seite haben auch Sozialarbeiter:innen mitunter ein Interesse an Informationen der Polizei. Dies betrifft etwa Informationen zur statistischen Kriminalitätslage, aber auch zu konkreten Fällen sowie bzgl. des kriminologischen und juristischen Fachwissens (Miesner, 2012, S. 62). Zum Beispiel zeigt sich dies im Bereich Sucht und Drogen, wo Polizei in vielen Fällen über Informationen zu den lokalen Strukturen verfügt, welche Hilfs- und Beratungseinrichtungen in der eigenen Arbeit mit Klient:innen helfen können sowie bei der Identifikation eines möglichen Angebotsbedarfs (Kaup, 2012, S. 131 ff.). Ein weiteres Beispiel stellt der Bereich Prostitution dar, in welchem die Polizei hilfreiche Informationen

über durchgeführte Razzien an Sozialarbeiter:innen weitergeben kann oder Informationen über mögliche Opfer von Gewalttaten und Menschenhandel (Steffan, 2010, S. 210).

Nicht zuletzt ist für Sozialarbeiter:innen in Kooperationen zu beachten, dass sie auf der Grundlage ihrer Vertrauensbeziehungen zu den Klient:innen grundsätzlich das ihnen Anvertraute schützen müssen (vgl. § 203 Abs. 1 StGB). Diese individuelle Schweigepflicht schließt allerdings nicht automatisch das Zeugnisverweigerungsrecht ein (Riekenbrauk, 2019, S. 199 ff.). Anders als Professionelle aus den Bereichen Seelsorge und Journalismus sowie Ärzt:innen und Ärzte haben Sozialarbeiter:innen kein grundsätzliches Zeugnisverweigerungsrecht. Somit besteht die Gefahr, dass sie in bestimmten Fällen von Vertreter:innen der Polizei z. B. durch Strafandrohung zur Aussage gezwungen werden können. Eine Ausnahme bilden lediglich Sozialarbeiter:innen, die in nach § 3 und § 8 des Schwangerschaftskonfliktgesetzes anerkannten Stellen der Aufklärung, Verhütung, Familienplanung und -beratung und nach § 53 Abs. 1 der Strafprozessordnung in der Drogenberatung arbeiten (Fritsch, 2011, S. 395). Die Zusammenarbeit innerhalb von Sicherheitskooperationen, die stets eine gewisse Freiwilligkeit voraussetzen, wird durch das eingeschränkte Zeugnisverweigerungsrecht von Fachkräften der Sozialen Arbeit erschwert.

Trotz bzw. wegen all dieser Reibungspunkte sollten dort, wo Sozialarbeiter:innen vor Ort tätig sind, Sicherheitskooperationen eine gut organisierte Abstimmung zwischen polizeilichen Maßnahmen und Sozialarbeit ermöglichen (Fritsch & Paustian, 2019; Fritsch, 2019, 171 ff.). So kann verhindert werden, dass die meist ortsgebundenen Sozialarbeiter:innen ihre Klientel aufgrund von Kontroll- und Verdrängungsmaßnahmen der Polizei „verlieren“ und diese damit auch aus dem Unterstützungsnetz und der sozialen Kontrolle der Sozialarbeiter:innen fallen (Steffan, 2010).



Der andere Blick

Häufig wird an die Polizei oder die Sozialarbeit auch die Erwartung herangetragen, bestimmte Gruppen zu kontrollieren oder zu normkonformem Verhalten zu „erziehen“. Aber nicht jede Form von abweichendem Verhalten stellt ein Sicherheitsproblem dar. Teilweise werden unter dem Stichwort Sicherheit auch Nutzungskonflikte ausgehandelt, wo eine sensible Moderation gefragt ist, um die verschiedenen Erwartungen und

Bedürfnisse auszuhandeln. Sicherheit ist ein begrenztes und ein zu begrenzendes Gut (Ammicht Quinn, 2014, S. 42 f.).

1.3.2.4 Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe

Innerhalb der kommunalen Verwaltungen stellt die **Kinder- und Jugendhilfe des Jugendamts** eine besondere Verwaltung dar. Sie ist ähnlich der Polizei unmittelbar mit Einzelpersonen, Gruppen sowie dem Gemeinwesen befasst und gehört zur Profession der Sozialen Arbeit. Deshalb befasst sie sich vor allem mit der Schaffung förderlicher Lebensbedingungen des Aufwachsens für Kinder, Jugendliche und Familien. Ihre Aufgaben bestehen unter anderem darin, Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung zu fördern und junge Erwachsene in besonders schwierigen Situationen zu unterstützen. Daneben schützt sie Kinder und Jugendliche vor Gefährdungen – sowohl präventiv durch Aufklärung über mögliche Gefährdungsquellen als auch durch entsprechende Interventionen, wenn eine Kindeswohlgefährdung vorliegt (BMFSFJ, 2020).

Dies bedeutet ein umfassendes Engagement, zu dem auch kontrollierende Aspekte des Kinder- und Jugendschutzes gehören. So treten etwa bei anhaltender Delinquenz, welche die typische Grenze von jugendlicher Auffälligkeit überschreitet, die gesetz-

*Jugendhilfe mit
Eingriffsrechten nur
in Gefährdungslagen*

lichen Regelungen zum Umgang mit Gefährdungslagen ein. Dabei hat das Jugendamt einen Schutzauftrag zu erfüllen und muss im Einzelfall das Familiengericht einschalten (Bindel-Kögel, 2019). Grundsätzlich hat die Kinder- und Jugendhilfe im Unterschied zur Polizei nur geringe und klar begrenzte Eingriffsrechte, die regelmäßig durch gerichtliche Entscheidungen kontrolliert werden.

Im Vordergrund des Handelns der Kinder- und Jugendhilfe stehen leitende **Prinzipien wie Freiwilligkeit, Koproduktion, Partizipation, Prävention und Inklusion**. Dabei werden die jungen Adressat:innen und deren Eltern nicht als „defizitbehaftete Objekte“, sondern als Subjekte verstanden, die über Ressourcen verfügen. Auf dieser Basis können Angebote der Jugendarbeit oder Maßnahmen der erzieherischen Einzelfallhilfe gemeinsam ausgestaltet werden (Holthusen & Hoops, 2015, S. 12 f.).

Die Reibungspunkte zwischen Polizei und der Kinder- und Jugendhilfe stellen sich sehr ähnlich dar wie zwischen Polizei und Sozialer Arbeit mit Erwachsenen. Im Rahmen von Sicherheitskooperationen ist entscheidend, dass die Vertraulichkeit strengstens eingehalten wird, so Riekenbrauk (2015, S. 55 ff.). Er weist darauf hin, dass schon allein der äußere Anschein, dass Jugendhilfe und Polizei oder Staatsanwaltschaft ihre Aufgaben vermischen und eng kollaborieren, die sozialpädagogische Arbeit gefährden kann. Ein Mangel an Transparenz führt dazu, dass Klient:innen das gegenüber den Ermittlungsbehörden empfundene Misstrauen auf die Jugendhilfe ausweiten oder dass der oftmals langwierige Vertrauensaufbau zwischen Sozialarbeiter:innen und eher kritisch-distanzierten Klient:innen erneut in Frage steht.

1.3.2.5 Fachkräfte der Bildungseinrichtungen

Auch Bildungseinrichtungen wie Schulen oder Kindergärten gehören zur öffentlichen Verwaltung. Während Kindertagesstätten bundesweit der Jugendverwaltung und damit der Kinder- und Jugendhilfe zugeordnet sind und lediglich konzeptionelle Vorgaben wie die Mitbestimmungsrechte von Kindern in ihre vielfältigen Bildungs- und Betreuungskonzepte aufnehmen müssen, ist die Schule eng an die Vorgaben der Schulverwaltung gebunden und stark hierarchisch organisiert. Viele Entscheidungen zu Inhalten, Standards, Organisation und Personal werden für Schulen auf Landesebene getroffen. Es gilt das Prinzip der Vorrangigkeit staatlicher Leistungserbringung (d. h. Schulen in privater Trägerschaft sind eher die Ausnahme), während für die Jugendhilfe eine Nachrangigkeit der staatlichen Leistungserbringung besteht. Vorrang hat, unter Beachtung vorgegebener Qualitätsstandards, die freie Wohlfahrtspflege (Jordan, Maykus & Stuckstätte, 2015, S. 382 ff.). Reibungen können in Kooperationen also auch dadurch entstehen, dass es im Schulbereich die gesetzliche Schulpflicht gibt, wohingegen in der Sozialen Arbeit und Jugendarbeit das Prinzip der Freiwilligkeit dominiert.

Schulen konzentrieren sich – wie andere Verwaltungen auch – sehr stark auf ihre eigentliche Kernaufgabe, den Bildungsauftrag. Allerdings wird mit dem bundesweiten Ausbau der Ganztagschulen seit einigen Jahren eine Lockerung

**Ausbau des
Handlungsfeldes
Schule – Jugendhilfe**

verfestigter Schulstrukturen angestrebt. Für Ganztagschulen gilt, dass sie **Lernorte in ihrem Gemeinwesen** darstellen und dort auf vorhandene Ressourcen zurückgreifen, sich dem sozialen, kulturellen und auch dem betrieblichen Umfeld öffnen und aktiv mit außerschulischen Partner:innen der Region kooperieren (Kultusministerkonferenz KMK, 2015, S. 9). Als Vorreiter für eine solche Öffnung in den Kiez kann das Beispiel des Bildungsvereins Droryplatz in Berlin Neukölln gelten, wo Schule, Soziale Arbeit, Quartiersmanagement und Kindertagesstätten seit Jahren erfolgreich zusammenwirken (vgl. Kap. 3.1.4).

Die kooperative Sicherheitsproduktion kann vom Ausbau der Ganztagschule und damit des Handlungsfeldes Schule – Jugendhilfe profitieren. Sowohl die Einrichtung von Elterncafés in Schulräumen als auch gewaltpräventive Aktivitäten im Quartier können die Aufenthaltsqualität erheblich verbessern. Dabei übernehmen vor allem Jugend- und Schulsozialarbeit Aufgaben wie die der Mediation, der interkulturellen Bildung und behandeln ergänzend zum Unterricht Themen wie Inklusion oder Demokratie.

Neben den Ganztagschulen ist die Förderung sogenannter Brennpunktschulen für die kooperative Sicherheitsproduktion beachtenswert. Als Modell kann die Rütli-Schule in Berlin Neukölln gelten, die nach einem Brandbrief der Lehrerschaft von einem Netzwerk kommunaler Akteur:innen gefördert wurde und kriminalpräventive Wirkung im Stadtteil entfaltet. Mit dem aktuellen Bundesprogramm „Schule macht stark“ erhalten Schulen in Brennpunktgebieten eine besondere Förderung. Für die kommunale Sicherheitsproduktion können sich in solchen Gebieten – analog zum Bundesprogramm Soziale Stadt – besondere Vernetzungsmöglichkeiten auftun.

Trotz dieser erfreulichen Entwicklung bleibt zu bedenken, dass das schulische Engagement insgesamt durch kommunale Schulreformen und chronischen Lehrermangel oft sehr begrenzt ist und sich Ansatzpunkte der Kooperation eher mit Schulpartner:innen wie Elternvereinen oder freien Trägern der Schulsozialarbeit ergeben.

1.3.2.6 Zivilgesellschaftliche Akteur:innen

Unter zivilgesellschaftlichen Akteur:innen werden neben Bürger:innen, die sich in Initiativen und Bewegungen engagieren auch alle Wohlfahrtsverbände, Vereine, religiöse Organisationen, Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen verstanden. Ihre Funktionen in Bezug auf Sicherheit sind vielfältig. Sie konzentrieren sich in der Regel auf **Integration, Bildung, Werte- und Normenbildung und die Gemeinwesenorientierung**. So kümmern

sie sich z. B. um die Verbesserung der Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung durch die Schaffung von Bildungs-, Hilfs- und Unterstützungsangeboten, um die Gestaltung und Verschönerung des öffentlichen Raums oder die Arbeit als Hilfspolizist:innen. Trotz ihres vielfältigen Engagements sind zivilgesellschaftliche Akteur:innen nicht in allen sicherheitsrelevanten Deliktfeldern gleichermaßen vertreten. So kommt Voelzke (2011) zu dem Ergebnis, dass im Bereich „Jugendliche als Opfer und Täter“ der Anteil lediglich 10 % aller zivilgesellschaftlicher Akteur:innen beträgt – was daran liegen mag, dass speziell in diesem Bereich der sog. „anderen Aufgaben“ der Jugendhilfe (§ 2 Abs. 3 SGB VIII) vorrangig die Jugendgerichtshilfe des Jugendamtes zuständig ist. Sehr viel höher ist der Anteil im Bereich „Drogen und Sucht“ (zwischen 23 und 43 %) und im Bereich „häusliche Gewalt“ (zwischen 49 und 71 %) (Voelzke, 2011, S.4 f.).

Für Sicherheitskooperationen spielen zivilgesellschaftliche Akteur:innen eine wichtige Rolle, da sie meist über besonders umfangreiches Wissen über die lokalen Sicherheitsereignisse und ihre Ursachen verfügen und entweder Bewohner:innen der jeweiligen Quartiere sind oder intensiv mit diesen zusammenarbeiten. Als besonders relevant kann die Kooperation mit dem breiten Spektrum an Vereinen oder lokalen religiösen Organisationen gelten. Allerdings erschweren mangelhafte Ressourcen der zivilgesellschaftlichen Akteur:innen das Engagement. Wenn sie sich von anderen Beteiligten, die mit professionellem Auftrag kooperieren, nicht ernst genommen fühlen, kann dies unter Umständen dazu führen, dass sie sich aus den Kooperationen zurückziehen (Werner, 2012, S. 195). Entsprechend ist in Kooperationen frühzeitig zu überlegen, ob und wie man die Anliegen, aber auch die spezifischen Kenntnisse und Ressourcen der zivilgesellschaftlichen Akteur:innen aufgreifen und aktiv einbeziehen kann.



Der andere Blick

Die nicht oder eher unbewusst organisierten alltäglichen Nutzer:innen des urbanen Raums gehören zu wirkmächtigen Akteur:innen vor Ort. Dieser Akteurstyp wird jedoch leicht übersehen, ist aber unmittelbar an der kooperativen Sicherheitsproduktion beteiligt und bedarf schon deshalb im Kontext der Gestaltungsebenen der kooperativen Sicherheitsproduktion einer gesonderten Aufmerksamkeit.

1.3.2.7 Quartiersmanagement

Strategien der integrierten Stadtentwicklung, um die Verbesserung der Lebensbedingungen in marginalisierten Quartieren zu fördern, wurden vielerorts im Rahmen des Bundes-Länder-Programms „Sozial Stadt“ gefasst. 2020 wurden die Programme der Städtebauförderung neu strukturiert. Aus „Sozialer Stadt“ wurde „Sozialer Zusammenhalt“. Ebenso wie sein Vorgänger verfolgt „Sozialer Zusammenhalt“ einen ganzheitlichen Ansatz und hat zum Ziel, die Wohn- und Lebensqualität sowie die Nutzungsvielfalt in den Quartieren zu erhöhen, die Integration aller Bevölkerungsgruppen zu unterstützen und den Zusammenhalt in der Nachbarschaft zu stärken. vielerorts wurden, beispielsweise im Rahmen des Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt“ Quartiersmanagements etabliert, die ein zentrales Instrument zur Stabilisierung benachteiligter Stadtteile darstellen.



Info-Kasten

Seit 1999 unterstützen Bund und Länder die Kommunen mit dem Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“, um den Herausforderungen des demografischen und wirtschaftlichen Wandels zu begegnen. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Programms haben sich über die Jahre hinweg verlagert. Grundsätzlich zielte das Programm „Soziale Stadt“ darauf ab, baulich, wirtschaftlich und sozial benachteiligte, strukturschwache Quartiere zu stabilisieren und aufzuwerten, z. B. durch Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität, Verbesserung der sozialen Infrastruktur, Stärkung des Zusammenhalts in Quartieren und der sozialen Integration. Ab 2020 kommt es zu einer Neustrukturierung der Städtebauförderung und in diesem Kontext zur inhaltlichen Fortführung im Programm „Sozialer Zusammenhalt – Zusammenleben im Quartier gemeinsam gestalten“. Informationen dazu finden interessierte Leser:innen unter:

<https://www.staedtebaufoerderung.info/>

Quartiersmanagements sind als **intermediäre Akteur:innen** anzusehen, die zwischen der Verwaltung und der Quartiersebene angesiedelt sind (Kahl,

**Quartiersmanagement
als Schnittstelle zwischen
Quartier und Verwaltung**

2011, S. 21). Sie begleiten und koordinieren die städtebaulichen Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensverhältnisse vor Ort. Ihre Aufgaben liegen zudem in der Aktivierung und Einbindung der Bevölkerung und den in den Stadtquartieren engagierten zivilgesellschaftlichen Akteur:innen. Das Quartiersmanagement organisiert und hält gleichzeitig den Kontakt zur kommunalen Verwaltung, um die Bedarfe und Belange des jeweiligen Stadtquartiers an die richtigen Stellen weiterzuleiten. Insofern ist es eine wichtige Schnittstelle zwischen Bevölkerung und Verwaltung. Der Beitrag des Quartiersmanagements zur Sicherheitsproduktion ergibt sich unter anderem z. B. durch die Förderung des sozialen Zusammenhalts und der damit einhergehenden Ausübung sozialer Kontrolle durch die Bevölkerung („collective efficacy“) oder durch die Verschönerung und die Belebung öffentlicher Räume, wodurch es zu einer Abnahme von Tatgelegenheitsstrukturen und der Wahrnehmung von Unordnungsphänomenen („Incivilities“) kommen kann (Schreiber, 2011, S. 24). Jedoch gibt es ebenso Beispiele, in denen Quartiersmanagements auch explizit ordnungs- und sicherheitspolitisch aktiv wurden (Eick, 2005). So kofinanzierte etwa das QM am Kottbusser Tor in Berlin einen Sicherheitsdienst zur Durchführung von Kontrollgängen und setzte sich für die Abschließung von Höfen einer Wohnhaussiedlung ein.

In Bezug auf Sicherheitskooperationen besteht der Beitrag des Quartiersmanagements in erster Linie in der **Vernetzung der lokalen Akteur:innen und der Verwaltung**. Somit kommt ihm die Rolle der Ermöglichung und gegebenenfalls auch der Moderation von Sicherheitskooperationen zu. Jedoch geht mit dieser vermittelnden Rolle auch ein eigener Gestaltungsspielraum z. B. durch die Agendasetzung einher. Dies kann in der Praxis kooperativen Handelns zu Reibungsverlusten, Konkurrenzen und Konflikten führen (Krummacher, 2007), wenn z. B. Politik nicht mit den Vorschlägen und Maßnahmen der Quartiersmanagements einverstanden ist.

1.3.2.8 Wohnungsunternehmen

Wohnungsunternehmen stellen einen wichtigen Faktor für Sicherheit und Sicherheitswahrnehmung im Sozialraum dar. Sie können zur Verringerung von Tatgelegenheiten und einer Stärkung des Sicherheitsgefühls beitragen, beispielsweise durch die Berücksichtigung von Sicherheitsaspekten in städtebaulichen Planungen oder im Zuge von Umgestaltungsmaßnahmen. Durch Hausmeister:innen oder Hinweise von Mieter:innen in großen Wohnsiedlungen vor Ort können Missstände früh entdeckt werden, zudem übt ihre

Präsenz ein gewisses Maß an sozialer Kontrolle aus. Gerade in Hinblick auf soziale und physische Unordnungsphänomene kann dies positive Effekte mit Blick auf die Sicherheitswahrnehmung haben. Neben diesen unmittelbar auf die Sicherheit im Wohnumfeld abzielenden Maßnahmen, engagieren sich insbesondere größere oder kommunale Wohnungsunternehmen oft auch sozial-integrativ, beispielsweise indem sie innerhalb des Quartiers eine vermittelnde oder moderierende Rolle einnehmen (Pätzold et al., 2014, S. 104) oder Räume für Vernetzung und Beteiligung schaffen.

Allerdings besteht ein gewisser Widerspruch zwischen den den Wohnungsunternehmen zugeschriebenen Potentialen in der Sicherheitsproduktion und ihrer Selbstwahrnehmung. Sie nehmen sich nur in den seltensten Fällen als Sicherheitsakteure wahr, sondern sehen die Polizei und Ordnungsämter in der Verantwortung (Pätzold et al., 2014, S. 100). Strukturen der Zusammenarbeit sind noch nicht flächendeckend etabliert. Es zeigt sich, dass Wohnungsbauunternehmen in erster Linie reaktiv mit dem Thema Sicherheit umgehen, d. h. erst dann Maßnahmen ergreifen, wenn es zu entsprechenden Vorfällen gekommen ist (Pütz et al., 2009, S. 75). Sicherheit ist für die Wohnungsunternehmen in erster Linie aus kommunikativer Perspektive relevant. Es besteht großes Interesse an einer hohen Wohnzufriedenheit der aktuellen Mieter:innen und einem gutem Image der Siedlung bei möglichen neuen Mieter:innen. Dieses Interesse ist umso größer, wenn die Unternehmen sich mit Herausforderungen „wie Leerstand, Sanierungslücken, Imageverlust“ konfrontiert sehen (Pätzold et al., 2014, S. 100). Grundsätzlich ist angesichts dieser Befunde zu erwarten, dass Wohnungsunternehmen in der Regel bereit sein werden, sich an Sicherheitskooperationen zu beteiligen, insofern für die Unternehmen zu erwarten ist, dass dies einen positiven Effekt für die Sicherheitswahrnehmung ihrer Mieter:innen oder für das Image des Quartiers mit sich bringt. Dies gilt umso mehr dort, wo entsprechende Quartiere bereits in den Ruf gekommen sind, ein „Problemviertel“ zu sein. Nicht nur dort sollte die Bedeutung von Wohnungsunternehmen in Kooperationen der Sicherheitsproduktion angemessen berücksichtigt werden.

1.3.3 Zusammenschau der Sicherheitsakteur:innen – eine Typologie

Ergänzend zur Beschreibung der einzelnen institutionellen Akteur:innen, ihrer Arbeitsaufträge und möglicher Reibungen in Sicherheitskooperationen, bereichert die folgende Typologie mit der **Betonung der Handlungsvollzüge** die bisherige Darstellung. Die

institutionelle Zugehörigkeit allein sei keine zufriedenstellende Ordnungskategorie, so Abt und Henckel (2013, S. 2), unter anderem weil sich die Funktionen von Akteur:innen auch innerhalb von Institutionen ausdifferenzieren. Die von Abt und Henckel entwickelte Typisierung orientiert sich daran, auf welche Weise Sicherheitsakteur:innen die lokale Sicherheitsproduktion prägen. Mittels dieser Typologie können Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Motivationen, Handlungslogiken und Zielrichtungen verdeutlicht werden. Abt und Henckel unterscheiden zwischen neun Typen, welche das ausdifferenzierte Handlungsfeld der Sicherheitsproduktion darstellen, wobei einzelne Akteur:innen durchaus auch mehreren Typen zurechenbar sein können.

- » Typ A: Sozialorientierte & Fürsorgende
- » Typ B: Baulich-gestalterisch Planende & Umsetzende
- » Typ C: Kriminalitätsorientierte Aufklärende & Strafverfolgende
- » Typ D: Ordnungs- & Sauberkeitsorientierte
- » Typ E: Kommunikatoren & Meinungsbildende
- » Typ F: Rahmengebende & Entscheidende
- » Typ G: Vernetzende & Koordinierende
- » Typ H: Beratende & Informationsgebende
- » Typ I: unbewusst und alltäglich Handelnde

Der Typ **Sozialorientierte und Fürsorgende** ist schwerpunktmäßig in der Sozialen Arbeit tätig, reagiert auf soziale Probleme und Missstände vor Ort und versucht, Personen oder Personengruppen zu unterstützen, zu stärken und ihre gesellschaftliche Teilhabe zu fördern. Häufig sind Akteur:innen dieses Typs an der Entwicklung und Umsetzung von Präventionsmaßnahmen beteiligt, wobei die Produktion von Sicherheit eher ein Nebenprodukt ihrer Arbeit ist und selten als explizites Ziel angesehen wird. **Baulich-gestalterisch Planende und Umsetzende** wirken auf die Gestaltung des öffentlichen Raumes ein und sind wichtige Akteur:innen der Sicherheitsproduktion, weil die Raumgestaltung sich direkt auf die subjektive und objektive Sicherheit auswirkt. Zu diesem Typ gehören Akteur:innen der Stadtplanung, Architektur oder auch die Wohnungswirtschaft. Im Rahmen der städtebaulichen Kriminalprävention wird versucht, die Sicherheit durch eine kriminalpräventive Raumgestaltung wie beispielsweise durch den Abbau von Tatgelegenheiten und die Auswahl des Materials zu erhöhen und durch Nutzungsmischung, Einsichtigkeit und Belebung die soziale Kontrolle zu stärken. **Kriminalitätsorientierte Aufklärende und**

Strafverfolgende sind die eher klassischen Sicherheitsakteur:innen wie die Staatsanwaltschaften oder die Polizei. Akteur:innen dieses Typs haben ein starkes Bewusstsein über ihre eigene Rolle in der Sicherheitsproduktion. **Ordnungs- und Sauberkeitsorientierte** sind ebenfalls kriminalpräventiv tätig. Zu diesem Typus zählen eine Vielzahl kommunaler und privater Akteur:innen. Neben dem Ordnungsamt und dem Grünflächenamt können diesem Typus auch kommunale oder private Reinigungsunternehmen, private Sicherheitsdienste, Interessensvertretungen und Bürgerinitiativen oder gewerbliche Akteur:innen zugerechnet werden, wenn ihre Tätigkeit sich auf das Erscheinungsbild des öffentlichen Raumes auswirkt. **Kommunikator:innen und Meinungsbildende** haben Einfluss auf das Handeln von Sicherheitsakteuren oder das Sicherheitsempfinden der Bevölkerung, wie beispielsweise im Rahmen der Medienberichterstattung oder durch Öffentlichkeitsarbeit. Durch die Gesetzgebung und Leitungsebenen der Verwaltung werden die rechtlich-politischen Handlungsräume festgelegt, in denen die Sicherheitsproduktion stattfindet und die damit eine wichtige Grundlage für das Handeln von Sicherheitsakteur:innen bilden. Auf diese Weise wirken **Rahmengebende und Entscheidende** auf die Sicherheitsproduktion ein. Auch **Vernetzende und Koordinierende** sind an der Sicherheitsproduktion beteiligt, indem sie Akteur:innen miteinander vernetzen und Maßnahmen koordinieren. Dies kann gezielt im Hinblick auf Sicherheitsthemen, wie z. B. in kriminalpräventiv ausgerichteten Gremien erfolgen oder auch im Rahmen von Quartiersmanagements, Stadtteilkonferenzen oder Arbeitskreisen und ähnlichen Formaten. Beratende und Informationsgebende stellen anderen Akteur:innen Erkenntnisse und Fachwissen zur Verfügung und haben eine mittelbare Wirkung auf die Sicherheit, wenn ihre Ratschläge und Informationen durch die Beratenen in konkretes Handeln überführt werden. Dazu gehören beispielsweise bestimmte Tätigkeiten der Polizei im Kontext von Beratung zur Kriminalprävention, wissenschaftliche Akteur:innen oder solche mit Fachwissen in einem bestimmten Themenbereich oder Sozialraum. Schließlich sind auch die **unbewusst und alltäglich Handelnden** als Sicherheitsakteur:innen anzusehen. Dazu zählen beispielsweise Bürger:innen insofern sie durch ihre Nutzungsweisen, ihre Präsenz, ihre Interaktionen oder auch ihr Vermeidungsverhalten Einfluss auf die Sicherheitslage nehmen, ohne dass sie bewusst mit diesem Ziel agieren.

Die Typologie verdeutlicht, wie vielfältig die an der Sicherheitsproduktion beteiligten Akteur:innen und ihre Perspektiven sind. Neben diesen spielen auch die spezifischen Ausgangslagen auf der kommunalen Ebene sowie gesetzliche und politische Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Diskurse und Leitbilder eine Rolle und es bestehen zahlreiche

Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Ebenen. Die Sicherheitsproduktion wird zwar von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen und solchen auf der gesamtstädtischen Ebene beeinflusst, findet aber in erheblichem Maße auch auf der lokalen Ebene der Stadtquartiere statt.

1.4 Die Bedeutung der Quartiersebene für die Sicherheitsproduktion

Nach Schnur (2008) ist ein Quartier „ein kontextuell eingebetteter, durch externe und interne Handlungen sozial konstruierter, jedoch unscharf konturierter Mittelpunkt-Ort alltäglicher Lebenswelten und individuell sozialer Sphären, deren Schnittmengen sich im räumlich-identifikatorischen Zusammenhang eines überschaubaren Wohnumfeldes abbilden“ (Schnur, 2008, S. 40).



Merksatz

„Ein Quartier ist ein kontextuell eingebetteter, durch externe und interne Handlungen sozial konstruierter, jedoch unscharf konturierter Mittelpunkt-Ort alltäglicher Lebenswelten und individuell sozialer Sphären, deren Schnittmengen sich im räumlich-identifikatorischen Zusammenhang eines überschaubaren Wohnumfeldes abbilden.“
(Schnur, 2008, S. 40)

Die Bedeutung des Raumes und insbesondere die Quartiers- oder Nachbarschaftsebene ist in der kriminologischen Forschung ein zentrales Thema. Sowohl die beschriebenen Erklärungsansätze zur Entstehung von Kriminalitätsfurcht als auch zahlreiche weitere kriminalgeographische und stadtsoziologische Arbeiten zeigen die Relevanz sozialräumlicher Bedingungen für die subjektive und objektive Sicherheit und den engen Bezug von Sicherheit zu Nachbarschaftlichkeit, Lebensqualität und gesellschaftlichem Zusammenhalt in Stadtquartieren auf.

Stadtquartiere stellen für die Menschen, die in ihnen leben, arbeiten oder aufwachsen, einen wichtigen Teil ihrer Lebenswelt dar und prägen in vielerlei Hinsicht ihr Sicherheitshandeln und ihre Sicherheitswahrnehmung. Quartiere unterscheiden sich auf vielfältige Weise, unter anderem beispielsweise durch ihre Größe, ihre soziale und ethnische Zusammensetzung, bauliche Struktur, soziales Kapital oder ihr Kriminalitätsaufkommen. Unterschiede lassen

sich auch im Hinblick auf das Vertrauen, sowohl in staatliche Institutionen als auch bezüglich des Vertrauens innerhalb der Bevölkerung feststellen.

Auch gesamtgesellschaftliche und ökonomische Dynamiken haben Einfluss auf das Leben in Stadtquartieren. Zunehmende sozialräumliche Polarisierung, die Konzentration sozialer, städtebaulicher und ökonomischer Problemlagen in Stadtquartieren, Zuwanderung und Flucht, Gentrifizierung oder Touristifizierung sind einige Beispiele von Wandlungsprozessen, die zudem je nach lokal spezifischer Konstellation unterschiedliche Wirkungen auf die Sicherheit und das Sicherheitsgefühl haben können.

Auch Kriminalität ist innerhalb von Städten ungleich verteilt. Seit langem wird in diesem Zusammenhang die Frage diskutiert, ob die Konzentration von Menschen mit sozialen und ökonomischen

Problemlagen in Stadtquartieren zusätzliche negative Quartiereffekte hervorbringt, durch welche das Auftreten von abweichendem Verhalten erklärt werden kann (Häußermann & Siebel, 2004). Mögliche negative Quartiereffekte und individuelle Risiken können durch die soziale Organisation des Quartiers und durch effektive soziale Kontrolle abgemildert und durch gegenseitiges Vertrauen, geteilte Werte und Erwartungen der Bewohnerschaft positiv beeinflusst werden (Sampson, 2012). Zu diesem als **kollektive Wirksamkeit** („collective efficacy“) bezeichneten Effekt leisten auch Nachbarschaftsorganisationen einen wichtigen Beitrag (Sampson, 2014). Studien zeigen, dass selbst bei Kontrolle sozialstruktureller Faktoren jene Nachbarschaften, in denen die kollektive Wirksamkeit stark ausgeprägt ist, geringere Kriminalitätsraten aufweisen. Sozialraumorientierte Prävention kann unter diesem Aspekt durch eine Förderung nachbarschaftlicher Kohäsion und ehrenamtlichen Engagements erfolgen (Wurtzbacher, 2018).

Stadtquartiere stellen für die Menschen, die in ihnen leben, arbeiten oder aufwachsen, einen wichtigen Teil ihrer Lebenswelt dar und prägen in vielerlei Hinsicht ihr Sicherheitshandeln und ihre Sicherheitswahrnehmung.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass zunehmende Diversität und Verdichtung die großstädtischen Quartiere vor erhebliche Herausforderungen stellen und die Nutzungsanforderungen vielfältiger werden. Quartiere können „Schauplatz sozialer und kultureller Konflikte sein und diese begünstigen; sie können aber auch die Identifikation ihrer Bewohnerschaft mit der Stadtgesellschaft und ihrer Nachbarschaft fördern. (...) Diese Ambivalenz und die Qualität von Nachbarschaften als alltägliche Lebenswelten machen sie auch zunehmend zu wichtigen Orten stadtentwicklungspolitischer Interventionen. Das gilt für Fragen der Diversität, Integration und Teilhabe genauso wie für Fragen der Lebensqualität sowie der erlebten und empfundenen (Un-)Sicherheit“ (Bartl, Creemers & Floeting, 2019, S. 30). In diesem Kontext sind – neben sozialraumorientierten Maßnahmen der Sozial-, Bildungs-, Integrations- oder Familienpolitik – auch kriminalpräventive Bestrebungen wichtiger Bestandteil zeitgemäßer Strategien der quartiersbezogenen Stadtentwicklung.



Info-Kasten

Im Bereich der Sicherheitsforschung gibt es dementsprechend eine Vielzahl an Forschungsarbeiten mit Quartiersbezug (u. a. „So-Präv – Sozialräumliche (Kriminal-) Prävention in Quartieren in NRW“, „DynASS – Dynamische Arrangements städtischer Sicherheitskultur“, „transit – Kriminalprävention für ein sicheres Wohnumfeld – Transdisziplinäre Sicherheitsstrategien für Polizei, Wohnungsunternehmen und Kommunen“).

1.4.1 Kommunale Kriminalprävention

Die Bedeutung der lokalen Ebene nicht nur als Kontext der Entstehung von wahrgenommener und objektiver Sicherheit, sondern auch als eine bedeutsame Maßstabsebene der Sicherheitsproduktion und Präventionsarbeit, zeigt sich in Ansätzen der kommunalen Kriminalprävention (KKP). Diese erfuhr bundesweit in den 1990er Jahren einen erheblichen Bedeutungszuwachs und es etablierten sich eine Vielzahl kriminalpräventiver Räte und anderer Gremien und Netzwerke. Im Rahmen der Kommunalen Kriminalprävention wird Sicherheitsproduktion als eine Gemeinschaftsaufgabe verstanden, die nicht allein Aufgabe der Polizei, sondern im Zusammenspiel verschiedener staatlicher und nicht-staatlicher Akteur:innen sowie unter Einbeziehung der Bürgerschaft zu bewältigen ist. Ausgangspunkt der KKP ist die Erkenntnis, dass Problemstellungen im Zusammenhang mit

Kriminalität und Ordnung auf der lokalen Ebene entstehen und sichtbar werden und dass auf dieser Maßstabsebene auch die Lösungsansätze erarbeitet und umgesetzt werden sollten; unter Beteiligung verschiedener Professionen und Institutionen. Die Kommunale Kriminalprävention definiert sich über die institutionalisierte Vernetzung aller beteiligten Institutionen und Akteur:innen und einen lokalen Ansatz bei der Auswahl geeigneter Präventionsprojekte und -maßnahmen. Sie geht zurück auf das aus den USA stammende Konzept des Community Policing sowie auf kooperative behördenübergreifende Präventionsarbeit, wie sie in Skandinavien praktiziert wird (Kober & Kahl, 2020). Im Fokus dieser Konzepte steht die gemeinschaftliche Sicherheitsproduktion auf kommunaler Ebene. (Die Kommunale Kriminalprävention definiert sich über die institutionalisierte Vernetzung aller beteiligten Institutionen und Akteure und einen lokalen Ansatz bei der Auswahl geeigneter Präventionsprojekte und -maßnahmen.)

Der Aufschwung in den 90er Jahren hat zu einer Vielzahl von Strukturen und Ansätzen geführt, gleichwohl ist die Kommunale Kriminalprävention bis heute nicht flächendeckend institutionalisiert und verstetigt, es sind sogar gegenteilige Tendenzen sichtbar. In ihrer Bestandsaufnahme der Kommunalen Kriminalprävention zeigt Schreiber (2019), dass es zwischen 2008 und 2018 einen Rückgang von kommunalen Präventionsgremien von etwa 40 % gegeben hat. Als Gründe für die Auflösung oder Inaktivität der Gremienarbeit werden fehlende personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, fehlende Motivation der Teilnehmenden und die Wahrnehmung der Arbeit als ineffizient, die Erübrigung des Handlungsfeldes, der Weggang von Schlüsselpersonen sowie Umstrukturierungen und Überführungen in andere Organisationsformen genannt (Schreiber, 2019, S. 35 ff.). Im Hinblick auf bestehende Gremien zeigt sich indes, dass insbesondere themenspezifisch und sozialräumlich ausgerichtete Gremien einen hohen Aktivitätsgrad aufweisen und viele unterschiedliche Akteur:innen miteinander vernetzen. Dies weist darauf hin, dass der Sozialraum „als zentrale Klammer multipler Problembearbeitung stärker genutzt werden“ (Schreiber, 2019, S. 8) kann und verdeutlicht damit den engen Zusammenhang zwischen Quartiersentwicklung und Präventionsarbeit.

Der Ansatz der Kommunalen Kriminalprävention ist nicht unumstritten. Die Tendenz zur Privatisierung öffentlicher sozialer Kontrolle oder die Gefahr der Instrumentalisierung solcher Gremien durch durchsetzungsfähige Bevölkerungsgruppen und zuungunsten von gesellschaftlichen Randgruppen gehören zu den Hauptkritikpunkten. Außerdem wird häufig

ein Mangel an Institutionalisierung, an klaren Konzepten und der Evaluation von Methoden oder transparenten Bestandsaufnahmen beklagt (Dzierzon, 2016, S. 3). Auch angesichts dieser berechtigten Kritikpunkte stellen sich Fragen, mit denen wir uns im vorliegenden Handbuch beschäftigen: Wie kann Sicherheit und Prävention im Sozialraum und im Zusammenspiel verschiedener Akteur:innen gestaltet werden und welche Kriterien sind für die Entwicklung und Verbesserung von quartiersbezogener kooperativer Sicherheitsproduktion von Bedeutung?

Ein Aspekt, der im Rahmen der Kommunalen Kriminalprävention zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist die „**städtebauliche Kriminalprävention**“. Es handelt sich um eine situationsorientierte Perspektive, welche die Tatgelegenheitsstrukturen in den Blick nimmt und darauf abzielt, die Wirkungen des Wohnumfeldes und der baulichen Gestaltung auf die Sicherheit zu berücksichtigen. Verschiedene Bundesländer, federführend Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg haben hier bereits Handbücher und Gestaltungsrichtlinien entwickelt. Kriminalpräventive Stadtgestaltung ist jedoch noch nicht flächendeckend in kommunale Planungsprozesse integriert. Dies wäre auch aus Perspektive der Umsetzung eines Modells der kooperativen Sicherheitsproduktion (vgl. Kap. 2) wünschenswert.



Info-Kasten

Weiterführende Informationen und konkrete Handlungsempfehlungen zur städtebaulichen Kriminalprävention finden Sie in einem Exkurs in Kapitel 1.4.2.1.

1.4.2 Sozialraumorientierung und Quartiersentwicklung

Seit Ende der 1990er Jahre konzentrieren sich Stadtentwicklungsprogramme wie „Soziale Stadt“ oder „Stadtumbau Ost/West“ bzw. „Sozialer Zusammenhalt“ mehr und mehr auf die Quartiersebene und den Sozialraum. Nach Schnur (2008) gilt dieser Nahraum zunehmend als wichtige Planungskategorie und Mesoebene zwischen Stadt- und Individualebene. Entsprechend hat sich auch die Quartiersforschung ausgeweitet. Diese Entwicklung kann als Teil einer **Wiederentdeckung des Lokalen** (Schnur, 2008) gefasst werden, die sich sowohl in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen als auch in politisch-planerischen

Ansätzen vollzog. Sozialraumorientierte und stadtteilbezogene Ansätze, die in den 1970er Jahren vor allem als Strategie des Empowerment sozial Benachteiligter praktiziert wurden, finden heute – in modifizierter Form – Eingang in die Jugend-, Sozial- und Stadt(teil)entwicklungspolitik. Im Kern geht es darum, den Willen und die Möglichkeiten der Menschen vor Ort ernst zu nehmen und sie darin zu unterstützen, mit den lokal vorhandenen Ressourcen und Angeboten bessere Perspektiven und Lebensbedingungen zu schaffen. Dazu zielt das Konzept darauf ab, die im Sozialraum verfügbaren Ressourcen, Angebote und Akteur:innen möglichst gut miteinander zu vernetzen (Hinte & Treeß, 2007). Auch hier geht es also um einen kooperativen, lösungsorientierten Ansatz, anstatt um eine auf Zuständigkeit und Angebot fixierte Strategie.

Quartiersarbeit folgt dem Prinzip des Sozialraumbezugs und hat die Gestaltung des sozialen Nahraums, mit dem sich die Menschen identifizieren, zum Ziel. Die Entwicklung integrierter Maßnahmen und ressourcenorientierter Ansätze soll lokale Potentiale stärken und zu einer Verbesserung der Lebenschancen und des Zusammenlebens in Quartieren beitragen. Eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung erfordert die Kooperation verschiedener

Akteur:innen, weshalb eines der Grundprinzipien der Quartiersarbeit in der **Kooperation und Vernetzung der lokalen Akteur:innen und der Partizipation der Quartiersbewohner:innen liegt** (Bahr & Kremer-Preiß, 2018). Diese Perspektive ist auch

Sozialraum-orientierung als Vernetzung vorhandener Ressourcen

Gestaltung sozialer Beziehungen in zunehmend von Diversität geprägten Nachbarschaften

für den Bereich der Sicherheitsproduktion und der Präventionsarbeit von Bedeutung, denn ein wichtiger Aspekt der Sicherheitsproduktion besteht auch in der Gestaltung sozialer Beziehungen und Teilhabe in den Nachbarschaften. So kann zum Beispiel auch die Moderation lokaler Konflikte und die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Nutzungsinteressen und Sicherheitsbedürfnissen der Bewohner:innen als Bestandteil einer quartiersorientierten kooperativen Sicherheitsproduktion gefasst werden und in einer zunehmend

von Diversität geprägten Bevölkerung an Bedeutung gewinnen (Bartl et al., 2019).



Info-Kasten

Empfehlungen für Kommunen zur Durchführung von Beteiligungsverfahren in der Stadtplanung und insbesondere zur Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund und marginalisierten Gruppen finden Sie in einem Exkurs in Kapitel 1.4.2.2.

Auch wenn Quartiersentwicklung und Präventionsaspekte viele Verknüpfungspunkte aufweisen und hier nützliche Synergien erzeugt werden können, soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass Stadtentwicklung nicht allein unter Sicherheitsaspekten gestaltet wird. Die Berücksichtigung von Sicherheits- und Präventionsaspekten in der Quartiersentwicklung ermöglicht es aber, das Erfahrungswissen und die Ressourcen lokaler Akteur:innen in quartiersspezifische Präventionsstrategien einzubinden. Die räumliche Überschaubarkeit eröffnet Chancen für die Bündelung und Koordination von Maßnahmen. Nicht zuletzt schafft der lebensweltliche Bezug quartiersbezogener Sicherheitsstrategien günstige Bedingungen dafür, Bewohner:innen und lokale Akteur:innen zu mobilisieren. Aus diesem Grund kann „Sicherheitsarbeit“ auch als „Quartiersarbeit“ bezeichnet werden (Abt & Lieb 2014, S. 194). In den vergangenen Jahren rückte neben Ermittlung, Kontrolle und Prävention dabei zunehmend auch die subjektive Sicherheitswahrnehmung in den Fokus. Angesichts der Komplexität und Vielfältigkeit der Perspektiven und Akteure, die für die erfolgreiche Sicherheitsarbeit im Quartier zu berücksichtigen sind, stellt sich die Frage, an welchen Prinzipien und Kriterien man sich bei der Entwicklung und Verbesserung von quartiersbezogener Sicherheitsproduktion orientieren sollte und wie diese konkret umgesetzt werden kann. Bevor dies im zweiten Kapitel vertieft behandelt wird, sollen die städtebauliche Kriminalprävention sowie Empfehlungen für Kommunen zur Durchführung von Beteiligungsverfahren in der Stadtplanung – um ihren besonderen Stellenwert zu verdeutlichen – im Rahmen zweier Exkurse behandelt werden.



Info-Kasten

Broschüre „Planen – aber sicher!“ der Stadt Wien über den Umgang mit Verunsicherungsphänomenen in der Stadtplanung: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008269.pdf>

1.4.2.1 Exkurs: Städtebauliche Kriminalprävention

Ingrid Hermannsdörfer

Was ist unter Städtebaulicher Kriminalprävention zu verstehen?

Unter städtebaulicher Kriminalprävention (im Folgenden SKP abgekürzt) versteht man das Zusammenwirken sozialer und räumlicher Präventionsmaßnahmen insbesondere im öffentlichen Raum. Darunter sind gestalterische Maßnahmen an Gebäuden und im Stadtraum ebenso wie kommunizierte Regeln zu verstehen, die dazu dienen, Kriminalität sowie Nutzungskonflikten und Ordnungsstörungen vorzubeugen. SKP basiert auf der Erkenntnis, dass räumliche Strukturen Tatgelegenheiten für verschiedene Delikte beinhalten können, sowie darauf, dass sichtbare Ordnungsstörungen mangelnde Kontrolle implizieren und deshalb zu weiteren Ordnungsstörungen und zur Vereinnahmung verwahrloster Räume für kriminelle Delikte (wie z. B. Drogenhandel und -konsum) verleiten. Beides gilt es zu verhindern. SKP erfordert die Zusammenarbeit aller relevanten Akteur:innen wie z. B. Polizei, Ordnungsamt, Stadt- und Grünplanung, soziale Institutionen und Bürger:innen.

Sicherheitslage und Sicherheitsgefühl

SKP ist nicht nur auf die Verbesserung der objektiven Sicherheit (Kriminalitätslage) ausgerichtet, sondern auch auf die subjektive Sicherheit (das Sicherheitsgefühl). Öffentliche Räume sind dann am sichersten, wenn sie zu allen Zeiten belebt sind ohne dass Gedränge entsteht. Darüber, welche Räume angenommen und gut genutzt werden, entscheidet in erster Linie das Sicherheitsgefühl, das individuell unterschiedlich ist, durch Medienberichte beeinflusst wird und häufig von der tatsächlichen Sicherheitslage abweicht. Räume, in denen sich Unwohlsein oder Unsicherheit einstellen, werden hingegen gemieden, selbst wenn sie objektiv sicher sind und die Einschätzung als unsicher möglicherweise auf einen einzigen medienwirksamen Vorfall zurückgeht. Aus diesem Grund ist es wichtig, sichtbare Signale für Sicherheit zu setzen, u. a. indem die Räume kontrolliert, gut gepflegt und instandgehalten werden. Auch Notrufsäulen z. B. in Fußgängertunneln sind eines der Mittel, um das Sicherheitsgefühl positiv zu beeinflussen.

Worauf basiert SKP?

Die Ursprünge der SKP (Englisch: CPTED = Crime Prevention Through Environmental Design) gehen bereits auf die 1960er Jahre in den USA zurück. Am bekanntesten sind

in diesem Kontext das Experiment von Philip Zimbardo von 1969 in New York und Palo Alto, die Thesen und Vorschläge von Oscar Newman zum Thema „Defensible Space“ von 1972 und die „Broken Windows Theorie“ von George Kelling und James Wilson von 1982. An dieser Stelle soll hierauf nicht detaillierter eingegangen werden, jedoch können diese Hinweise den Interessierten für weitere Recherchen dienen.

Was ist aus SKP-Sicht ungünstig?

Tatgelegenheiten für das, was im öffentlichen Raum (z. B. Raub, Diebstahl, Körperverletzung, Sexualdelikte, Drogenhandel und -konsum) oder aus diesem heraus (z. B. Einbrüche) stattfindet, entstehen vor allem durch Unübersichtlichkeit.

Dazu zählen in erster Linie Sichtbarrieren durch Vor- und Rücksprünge an Gebäuden, zu viel Straßenmöblierung, fehlplatzierte Grünbepflanzung (z. B. hohe Hecken vor Erdgeschossfenstern oder neben Hauseingängen), Vermüllung sowie unzureichende, defekte oder ungünstig platzierte Beleuchtung.

Häufig festzustellen ist beispielsweise ein unkoordiniertes Nebeneinander unzähliger Möblierungselemente von Straßen- und Hinweisschildern über Telefonzellen, Kioske, Informationsstelen, Schüttgutcontainer und dergleichen bis hin zu Sitzgelegenheiten und Wartehäuschen für den ÖPNV. In der Gesamtheit erzeugt es Verwirrung und sorgt dafür, dass der Überblick über das, was passiert, fehlt.

Ordnungsstörungen wie z. B. illegale Sperrmüllablagerungen, können wesentlich zur Unübersichtlichkeit eines Raumes beitragen, signalisieren darüber hinaus mangelnde Kontrolle und machen den Raum dadurch attraktiv für kriminelle Aktivitäten.

Unübersichtlichkeit erschwert, zusammen mit fehlenden Hinweisen wie Beschilderungen, außerdem die Orientierung. Wer nicht zügig und zielgerichtet seinen Weg findet, kann durchaus leichter Opfer von Straftaten wie z. B. Taschendiebstahl oder Trickbetrug werden. Dies betrifft häufig gerade auch Orte, an denen viele Menschen unterwegs sind, wie beispielweise Bahnhöfe.

Auch wenn das „Design for all“ auf den Fahnen aller Stadtverwaltungen steht, fehlt es doch häufig noch an Barrierefreiheit im öffentlichen Raum. Diese ist insofern wichtig, als Passant:innen im öffentlichen Raum ihre Aufmerksamkeit am besten auf ihre gesamte Umgebung richten können sollten und nicht gezwungenermaßen vor allem nur darauf,

sich unfallfrei bewegen zu können. Ein Patchwork aus unterschiedlichen Bodenbelägen sowie bestimmte Beläge, wie z. B. grobes Natursteinpflaster, welche die Fortbewegung insbesondere für Menschen mit eingeschränkter Gehfähigkeit erschweren, sind unnötige Hindernisse. Wo Rolltreppen fehlen und das Gepäck getragen werden muss, haben Diebe leichteres Spiel.

Was empfiehlt die SKP?

Wichtig ist es für die Planungsverantwortlichen, sich mit der örtlichen Polizei abzustimmen und deren Erkenntnisse und Erfahrungen in die Planung einzubeziehen. Die Polizei ist stets aktuell informiert über die sich ändernden Tatbegehungsweisen und die Faktoren, die Tatgelegenheiten begünstigen oder schaffen.

Ziel der SKP ist es, potentiellen Täter:innen so viele Barrieren wie möglich für die Tatbegehung entgegenzusetzen, das Entdeckungsrisiko für sie zu erhöhen und ihre Aussicht auf Erfolg zu verringern. Aus diesen Gründen sind Aspekte wie „Sicht, Licht, Menschen“ so wichtig.

Eine Abstimmung zwischen Polizei und Planung kann auf ein konkretes Projekt bezogen stattfinden oder in interdisziplinären Gremien, die sich regelmäßig treffen.

Mit vergleichsweise einfachen Maßnahmen lassen sich Tatgelegenheiten vermeiden und selbst Orte, an denen es bereits gehäuft zu Delikten gekommen ist (z. B. Überfällen oder Fahrraddiebstählen), ebenso wie Gebäude (z. B. Einbruchschutz), können auch nachträglich noch umgestaltet werden.

Wichtig ist, jeden Ort unter seinen spezifischen Bedingungen zu betrachten. Dazu gehört nicht nur die räumliche Situation, sondern auch, wie und durch wen er genutzt wird, welche sozioökonomischen Strukturen im Umfeld vorliegen und ob z. B. eine gut funktionierende Nachbarschaft existiert. Nicht zwangsläufig ist also eine bestimmte Präventionsmaßnahme an jedem Ort die richtige, auch wenn die Aspekte, die bei der SKP-Analyse der Probleme und Potentiale eines Ortes betrachtet werden müssen, immer dieselben sind, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung im Detail.

Im Einzelnen stützt sich SKP auf folgende Aspekte:

Übersichtlichkeit:

- überlegte Platzierung von Straßenmöblierung (Häufungen vermeiden)
- Schaffung von Sichtbezügen zur Ermöglichung sozialer Kontrolle und Steigerung des Sicherheitsgefühls
- Gebäudegeometrie (Vor-/Rücksprünge) ausgleichen z. B. durch Bepflanzung oder Absperrung von „Versteckecken“
- ausreichende und angemessene Beleuchtung (gleichmäßige Ausleuchtung, keine Hell- und Dunkelzonen, Gesicht/Mimik von Passanten muss aus max. 4 m Entfernung erkennbar sein, keine „Präsentiertellersituation“, d. h. die Wegebeleuchtung muss auch einen Teil des Umfelds erfassen)
- gute Orientierungshilfen (Beschilderung, Farb- und Lichtleitsysteme)
- helle und freundliche Farbgestaltung

Vermeidung von Ordnungsstörungen:

- Graffitienschutz durch entsprechende Beschichtungen oder gezielte künstlerische Gestaltung von angreifbaren Flächen
- vandalismusresistente Materialwahl und Gestaltung von Stadtmöblierung, insbesondere von Sitzgelegenheiten und Beleuchtungselementen sowie von Fassaden, Spielelementen etc.
- Ermöglichen informeller sozialer Kontrolle durch entsprechende Anordnung von Aktivitäten/Nutzungen und Schaffung von Sichtbeziehungen
- zügige Entfernung von illegalem Sperrmüll, illegalen Altkleidercontainern und dergleichen, regelmäßige Kontrollen und angemessene Sanktionen
- angemessene Ordnungssysteme, z. B. ausreichend große Mülleimer und genügend Fahrradbügel zum sicheren Abstellen von Fahrrädern
- Einrichten von Zonen für das Abstellen von Leihfahrzeugen (Fahrräder, Roller) und Verträge mit den Betreibern, die regelmäßige Abholung garantieren
- kommunizierte Verhaltensregeln, insbesondere an Spielplätzen und in Grünanlagen, deren Einhaltung auch kontrolliert wird

Kenntlichmachen von Zuständigkeiten und Funktionen:

- Die Gestaltung einer Fläche soll deutlich machen, welchen Funktionen sie dient (Ruheplatz, Spielfläche, Multifunktionsfläche usw.).
- Eine Zonierung zwischen öffentlichen, halböffentlichen und privaten Räumen beeinflusst das Verhalten und kann durch deutliche (z. B. Mauern, Zäune) oder symbolische Barrieren (z. B. halbhohle Mauern, durchlässige niedrige Hecken etc.) geschehen.

Barrierefreiheit und Behindertengerechtigkeit:

- Leitsysteme als Hilfen für geh- und sehbehinderte Menschen (z. B. taktile Bodenstreifen)
- leicht begehbare, erschütterungsarme und wenig Lärm verursachende Bodenmaterialien (Vermeidung von grobem Natursteinpflaster, Kleinsteinpflaster etc. in Bewegungszonen)
- Informationssysteme mit Blindenschrift und Audiofunktion

Aufenthaltsqualität:

- Nutzbarkeit des Stadtraums für alle Nutzergruppen durch entsprechende Möblierung und Gestaltung (z. B. höhere bequeme Bänke mit Lehnen für Ältere und nicht nur niedrige Podeste und Betonquader, Berücksichtigung auch der Bedürfnisse von Jugendlichen bezüglich Sport, Treffen, „Chillen“, WLAN-Zugang, konsumfreien Sitzgelegenheiten)
- angemessene Grüngestaltung von Plätzen (also keine kahlen, vermeintlich „pflegeleichten“ Plätze, die lediglich Randgruppen anziehen)
- keine Vertreibung von Randgruppen (z. B. „Trinkerszene“), sondern Versuch der Integration über Flächenzonierung bzw. -zuweisung, Einbeziehung in die Planung und aufsuchende Sozialarbeit

Partizipation bei der Planung:

- Möglichst alle Nutzergruppen sollten bei der Neu- oder Umplanung von urbanen Räumen einbezogen werden. Partizipation fördert die Identifikation mit dem Endergebnis und damit auch die Verantwortlichkeit und die Bereitschaft, soziale Kontrolle auszuüben.

Das impliziert angesichts unserer multikulturellen Gesellschaft eine Kommunikation in unterschiedlichen Sprachen (z. B. Einladung zu Veranstaltungen), eine Ansprache auch schwierig zu erreichender Gruppen (z. B. örtliche Trinkerszenen) und die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse – auch Sicherheitsbedürfnisse – von Kindern und Jugendlichen durch direkte Ansprache und nicht nur eine Vermittlung über Eltern und pädagogische Fachkräfte.

Alle diese Aspekte gleichzeitig im Auge zu behalten, erfordert Erfahrung und vor allem Interdisziplinarität. Häufig wird auf Checklisten zurückgegriffen, um sicherzugehen, dass keiner der wichtigen o. g. Aspekte in der Betrachtung vergessen wird. Als sinnvoll haben sich gemeinsame Ortsbegehungen aller relevanten Akteur:innen, insbesondere von Vertreter:innen der Polizei, der relevanten Abteilungen der Kommunalverwaltung und sozialer Institutionen erwiesen: Maßnahmen und Zuständigkeiten können so direkt und auf kurzem Weg abgestimmt und beschlossen werden.

Wichtig ist es, die Vertretungen verschiedener Nutzergruppen einzubeziehen, wie z. B. Senioren- und Behindertenvertretungen sowie Kinder- und Jugendbüros. Um die spezifischen Sicherheitsbelange und räumlichen Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen direkt zu erfassen, stehen verschiedene interaktive und zielgruppengerechte Methoden zur Verfügung (siehe z. B. unter dem Forschungsprojekt INERSIKI – Instrumentenentwicklung zur Erfassung der raumbezogenen Sicherheitsbelange von Kindern und Jugendlichen), wie sie teilweise auch schon in Beteiligungsverfahren eingesetzt werden.

Urbane Sicherheit – objektiv und subjektiv – ist ein wichtiger positiver Standortfaktor. Und sie ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die das Zusammenwirken von Kommunalverwaltung, Polizei, sozialen Institutionen aller Art, sonstigen Akteur:innen wie Gewerbetreibenden etc. und den Bürger:innen erfordert.

1.4.2.2 Exkurs: Empfehlungen für Kommunen zur Durchführung von Beteiligungsverfahren in der Stadtplanung und insbesondere zur Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund

Ingrid Hermannsdörfer

Die Beteiligung von Bürger:innen an Planungsverfahren dient u. a. dazu, eine breite Zustimmung zu dem jeweiligen Planungsprojekt herzustellen, Vertrauen in die Nachbarschaft und

die Kommunalverwaltung aufzubauen, Konflikte zu vermeiden, Zeit zu gewinnen, Qualität durch Einbeziehung der Kenntnisse der Akteur:innen vor Ort und ihrer vielschichtigen Sichtweisen zu erzeugen, Netzwerkbildung und einen gemeinsamen Lernprozess sowie die Bereitschaft zu Kooperation auch in anderen Bereichen zu stärken.

Die Beteiligung aller Gruppen von Nutzer:innen an städtischen Planungsprozessen hat zudem Einfluss auf die Schaffung und Wahrnehmung von Sicherheit und ist deshalb eine der Forderungen der Städtebaulichen Kriminalprävention. Wenn Nutzer:innen an der Gestaltung öffentlicher und halböffentlicher Räume beteiligt sind, das Zustandekommen der Resultate nachvollziehen können und sich mit ihren Bedürfnissen und Wünschen in diesen wiederfinden, steigt ihre Bereitschaft, sich zu engagieren, informelle soziale Kontrolle auszuüben und das Erreichte zu verteidigen. Dies wirkt präventiv z. B. gegen Sachbeschädigungen, Vermüllung und andere Ordnungsstörungen mit ihren negativen Auswirkungen auf die subjektive Sicherheit. Sicherheitsthemen wie z. B. „dunkle Ecken“, Beleuchtung, Übersichtlichkeit, Instandhaltung oder Konflikte im öffentlichen Raum können in den Verfahren und Diskussionen direkt angesprochen werden. Diskussionen und gemeinsame Entscheidungsfindung in Beteiligungsprozessen führen darüber hinaus zu mehr Verständnis und Vertrauen zwischen unterschiedlichen Menschen und Gruppen im Quartier sowie gegenüber der kommunalen Verwaltung und stärken so sowohl subjektive wie auch objektive Sicherheit. Die Einbeziehung unterschiedlicher kultureller Blickwinkel fördert zudem das Finden origineller kreativer Lösungen und ein konfliktfreieres Miteinander.

Beteiligungsprozesse erzeugen unbestritten einen finanziellen und personellen Mehraufwand für die Kommunen, der aber durch die o. g. Vorteile und den Mehrwert – insbesondere bei komplexen, wichtigen, dringenden und/oder umstrittenen Planungsvorhaben – ausgeglichen wird. Sie sollten also ernst genommen und nicht halbherzig durchgeführt werden. Wichtig ist, dass entsprechende Budgets in den kommunalen Haushalten für Stadtplanung und Stadtentwicklung eingeplant werden.

Damit Beteiligungsverfahren außerdem nicht zu einer „Elitenbeteiligung“ werden, müssen Bevölkerungsgruppen wie z. B. Menschen mit Migrationshintergrund, Geflüchtete, aber auch sozial Schwache, die sich von sich aus möglicherweise nicht beteiligen würden, durch speziell auf sie zugeschnittene Kommunikationsangebote in die Planungsprozesse eingebunden werden. Die Herausforderung liegt also darin, möglichst viele Menschen im

betroffenen Quartier oder Planungsgebiet zu erreichen und für eine Beteiligung zu motivieren, damit die Planungs- und Entwurfsentscheidungen die Bedürfnisse aller Gruppen von Nutzer:innen abbilden.

Zahlreiche Kommunen haben bereits Leitlinien entwickelt, so etwa die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen in Berlin (2019), in denen Standards für die sog. informelle bzw. freiwillige Beteiligung der Bürger:innen festgeschrieben werden und die Einrichtung von entsprechenden Anlaufstellen, Begleitbeiräten und Vorhabenlisten vorgesehen ist. Jedoch gibt es gerade im Bereich dieser nicht gesetzlich geregelten Verfahren (im Gegensatz zur sog. formellen und im BauGB in Kapitel 1, Teil 1, erster Abschnitt festgelegten Beteiligung) keine einheitlichen Empfehlungen, wie die Vorbereitung, Ansprache und Durchführung erfolgen sollte. Hier gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren (für eine gute Übersicht über die verschiedenen Verfahrensformen und ihre spezifischen Vor- und Nachteile siehe Busch (2009)). In der Praxis werden meist „Mischformen“ bzw. Kombinationen aus unterschiedlichen Verfahrensformen angewendet, um die besten Ergebnisse zu erzielen, wobei der „Aufsuchende Ansatz“ insbesondere in Quartieren mit einem hohen Anteil an Bevölkerung mit Migrationshintergrund erfolgversprechend ist. Die im Folgenden aufgeführten Empfehlungen sind jedoch auch unabhängig davon zur Erreichung und Einbindung aller Zielgruppen sinnvoll.

Vorbereitung/allgemeine Hinweise

Eine Zielgruppenanalyse in Form einer Analyse der sozio-ökonomischen Strukturen im Quartier sollte klären, wer genau von dem jeweiligen Planungsvorhaben betroffen ist und angesprochen bzw. eingebunden werden muss. So kann auch der Anteil an Personen festgestellt werden, die schwieriger zu erreichenden Zielgruppen angehören – etwa, weil sie zum allgemeinen oder migrantischen Prekariat zählen, erst seit kurzer Zeit im Gebiet wohnen und/oder über einen niedrigen Bildungsstand oder mangelnde Deutschkenntnisse verfügen. Diese Gruppen müssen später vor allem durch konkrete Ansprache im Alltag vor Ort motiviert und aktiviert werden, d. h. für die Erfassung ihrer Meinungen, Vorstellungen und Erfahrungen eignen sich eher aufsuchende Beteiligungsformate als öffentliche Großveranstaltungen. Viele Verfahren setzen auf die Einbindung vom Bewohner:innen und Akteur:innen in begrenzter Zahl nach dem **Zufallsprinzip**. Um dabei einen repräsentativen Bevölkerungsquerschnitt zu erreichen, kann z. B. – nach vorheriger Definition von Gebietsgrenzen und gewünschter Personenzahl – auf eine Zufallsauswahl von Daten

des jeweiligen Statistischen Landesamtes zurückgegriffen werden. Diese Feldanalyse hat Konsequenzen für die Form der Ansprache und ermöglicht einen Blick auf **Konfliktpotentiale**. Letztere liegen im öffentlichen Raum häufig insbesondere in mitunter auch kulturell bedingten unterschiedlichen Formen der Nutzung der Räume und des Verhaltens – beispielsweise bezogen auf räumliche Nähe, Lautstärke, Umgang mit Müll.

Auch **potentielle Multiplikator:innen** müssen identifiziert und angesprochen werden. Dies können vorhandene Netzwerke, Institutionen oder Einzelpersonen sein, z. B. das Quartiersmanagement, Vereine – insbesondere Migranten- und Bürgervereine, Moscheevereine –, Imame, Kirchen, Familieneinrichtungen, Stadtteilmütter, vorhandene Netzwerke wie Runde Tische, Quartiersrät:innen, Gewerbetreibende, Schulen und Kitas, sonstige soziale Einrichtungen, Verfahrensträger:innen, Sprachmittler:innen sowie Bürgerbeirät:innen, gewählte Quartiersvertreter:innen und spezifische Beteiligungsinstitutionen.

Eine die kulturelle Mischung im Quartier widerspiegelnde **Mehrsprachigkeit** in allen Phasen eines Teilnahmeverfahrens ist aufgrund der notwendigen Sprachenvielfalt und der eingeschränkten Mittel im Allgemeinen nicht umsetzbar. Die Verfahren werden deshalb meist ausschließlich auf Deutsch durchgeführt. Hilfreich ist es jedoch, Planungsbüros bei Vorbereitung und Durchführung einzubinden, deren Mitarbeiter:innen über entsprechend diverse Sprachkenntnisse verfügen. Um Menschen mit Migrationshintergrund auf die Verfahren aufmerksam zu machen, hat es sich außerdem bewährt, in den Veröffentlichungen einzelne Wörter und Begriffe in unterschiedlichen Sprachen als „eye-catcher“ einzustreuen, selbst wenn der Haupttext Deutsch ist.

Das **Beteiligungsangebot** muss klar definiert und kommuniziert werden, d. h. es muss verdeutlicht werden, welche Projektparameter festgelegt und nicht verhandelbar sind und in welchem Rahmen Mitbestimmung erfolgen kann und soll, um Missverständnisse und Frustration bei allen Beteiligten zu vermeiden. Zudem sollte gleich zu Beginn erläutert werden, wie und von wem die Beteiligungsergebnisse am Ende ausgewertet, gewichtet und umgesetzt werden. Das Beteiligungsangebot muss außerdem **niedrigschwellig** sein, da als Haupthindernis für aktive Beteiligung nicht zwingend der Faktor Migration/Sprache, sondern in erster Linie der Faktor Bildung betrachtet werden muss. Das bedeutet u. a., dass „Planersprache“ und technische Fachtermini vermieden und einfach verständliche Mittel eingesetzt werden sollten, um die räumlichen Aspekte der Planung zu verdeutlichen (Modelle, dreidimensionale farbige Pläne etc.).

Ansprache/Information

Die Information über das Planungsverfahren bzw. das Projekt und die Möglichkeit der Beteiligung sollte **so frühzeitig wie möglich** erfolgen, also beispielsweise bereits während der Phase der Ortsanalyse, die vom Wissen und den Erfahrungen der Bewohner:innen im Quartier profitieren kann, also im Vorfeld der Planung. Der geeignete **Zeitpunkt** für eine Ansprache bzw. erste Information liegt jedoch spätestens zwischen der Definition der Festlegung der zwingend erforderlichen Rahmenbedingungen und Parameter seitens der Kommune und dem Beginn des Entwurfsprozesses.

Geeignete **Kommunikationsmittel**, um eine möglichst breite und vielfältige Öffentlichkeit mit der Information zu erreichen, sind:

- **Flyer und Plakate:** Flyer-Auslage, Plakate und/oder großflächige Banner an zentralen Orten im Planungsgebiet, in denen die wichtigsten Informationen in einfacher Sprache sowie alle Termine veröffentlicht werden.
- **Stadtteilzeitungen:** Kurze Artikel und Fragebogenaktionen in Stadtteilzeitungen.
- **Postkarten:** Verteilung von Postkarten an die Haushalte im Planungsgebiet.
- **Aushänge:** In Absprache mit den Hausverwaltungen Aushänge in den Hauseingängen.
- **Einbindung von Multiplikator:innen:** Gezielte Ansprache und Information von Multiplikator:innen (s. o.).
- **Sprechstunden:** Offene Sprechstunden vor Ort.
- **Digitale Formate:** Zunehmend setzen Kommunen auch digitale Formate (Diskussionsforen, Formulare/Fragebögen etc.) für die wechselseitige Kommunikation ein. So hat etwa hat die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin (2020) im Zuge der Corona-Pandemie eine Handreichung zu kontaktlosen Beteiligungsmethoden entwickelt. Digitale Formate haben u. a. den Vorteil, dass sie eine breitere Öffentlichkeit erreichen können und auch denjenigen eine Beteiligung ermöglichen, die z. B. aufgrund privater oder beruflicher Verpflichtungen nicht an den oft üblichen Abendveranstaltungen teilnehmen können. Auch junge Geflüchtete z. B. werden aufgrund ihrer Internetaffinität damit gut erreicht. Zudem können große Mengen an Informationen – wie etwa Visualisierungen – dauerhaft zur Verfügung gestellt, schnell aktualisiert und kommentiert werden. Nachteile liegen u. a. im Verlust an Dichte und Vielfalt der Diskussion und dem Fehlen der Wahrnehmung nonverbaler Signale im direkten Gegenüber; außerdem können nur die internetaffinen, eher jüngeren Personengruppen erreicht werden. Das

vertrauensvolle „face-to-face“ können digitale Formate nicht ersetzen; im Normalfall sollten sie deshalb vor allem als Ergänzung und nicht als Ersatz anderer Verfahren eingesetzt werden.

- **Präsenz vor Ort:** Durch das direkte, persönliche Gespräch in entspannter Atmosphäre (z. B. in einem improvisierten Teegarten) im Planungsgebiet können Hemmschwellen abgebaut und mehr Menschen erreicht werden, vor allem diejenigen, die sich nicht an offiziellen Veranstaltungen beteiligen würden. Dies steigert die Repräsentativität der Ergebnisse.

Verfahren/Durchführung

Um die **Transparenz** des Verfahrens zu verdeutlichen und Vertrauen in die Vertreter:innen der Kommune aufzubauen, sollten die mit der Planung und Durchführung des jeweiligen Projektes befassten Fachleute möglichst kontinuierlich während des Verfahrens präsent und ansprechbar sein. Dies bedeutet auch, dass z. B. für die Teilnahme an Abend- und Wochenendveranstaltungen innerbehördliche Regelungen getroffen werden müssen. Im Sinne von Transparenz und **Vertrauensaufbau** müssen die einzelnen Schritte und Zwischenergebnisse des Planungs- und Beteiligungsprozesses **kontinuierlich in das Quartier hinein kommuniziert** werden, z. B. auch mittels Ausstellungen an öffentlichen Orten im Planungsgebiet.

Die Verfahren müssen eine offene, neutrale und wertschätzende Atmosphäre schaffen, um eine gute, aktive und kontinuierliche Beteiligung durch alle Verfahrensphasen hindurch zu gewährleisten. **Beteiligung muss Spaß machen** – Methoden und Veranstaltungen sollten darauf ausgerichtet sein, dass alle sich wohl fühlen und gerne teilnehmen. Dazu gehört auch, dass die Verfahrensdurchführenden offen und zugänglich für unterschiedliche Standpunkte und Blickwinkel sind. Eine **angenehme Atmosphäre** entsteht durch eine gute Moderation, Überraschungsmomente, die Spaß machen und die Beteiligten dazu motivieren, auch an weiteren Veranstaltungen im Prozess teilzunehmen, Zeit für Gespräche mit anderen zwischendurch, auch unabhängig vom Veranstaltungsthema, sowie ein gewisses Angebot an Essen und Getränken.

Großveranstaltungen eignen sich hauptsächlich für die **Erstinformation** oder Plenumsdiskussionen, sind ansonsten aber wenig zielführend, da sie häufig von einigen wenigen dominiert werden und eine schweigende Mehrheit es nicht wagt, ihre Wünsche und

Anregungen einzubringen. Die Arbeit sollte deshalb überwiegend in (thematischen) **Klein-
gruppen** stattfinden. Auch hierfür gibt es ganz unterschiedliche Formate.

Auch in der Durchführungsphase sind **aufsuchende Verfahren zur Aufnahme
weiterer Meinungsbilder** wichtig. Gespräche vor Ort sollten mit Erlaubnis der
Gesprächspartner:innen aufgezeichnet oder anderweitig dokumentiert werden. Gemein-
same **Ortsbegehungen** in Gruppen sind ein niedrigschwelliges, gerne genutztes Angebot
zur Unterstützung von Planungsdiskussion und -prozessen. Vorhandene **Netzwerke und
Multiplikator:innen** in den Quartieren – insbesondere das Quartiersmanagement – die-
nen auch während des Verfahrens als Anlaufstellen, bei denen Anregungen gesammelt und
in die Diskussion eingebracht werden können.

Die **Veranstaltungsorte** müssen **möglichst neutral** sein – je neutraler ein Veranstal-
tungsort ist, desto mehr unterschiedliche Menschen kommen dorthin, während beispiels-
weise bei Kirchen oder Moscheen zum Teil Hemmschellen existieren. Am besten eignen
sich gut zugängliche öffentliche Orte im Projektgebiet, die von der Kommunalverwaltung
zur Verfügung gestellt werden, z. B. Bildungsorte wie Bibliotheken oder Jugendzentren, da
man hier auch Menschen mit Migrationshintergrund gut erreicht. Sogar Shoppingcenter
wie grundsätzlich alle Orte, die viele Menschen in ihrem Alltag passieren, sind prinzipiell
geeignet.

Digitale Formate wie z. B. Zoom-Konferenzen und Info-Filme gewinnen weiter an Bedeu-
tung. Neben leicht verständlichen dreidimensionalen Plänen können auch Videos zur Ver-
deutlichung der Planung eingesetzt werden.

Grundsätzlich sollte immer auch eine **Beteiligung von Kindern und Jugendlichen** paral-
lel zu den Veranstaltungen unter Beteiligung Erwachsener durchgeführt werden, damit die
spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe in Bezug auf den öffentlichen Raum direkt von
der Zielgruppe und nicht auf dem Umweg über Erwachsene erhoben werden können und
entsprechendes Gewicht bekommen. Erfahrungsgemäß denken Kinder und Jugendliche
auch die Bedürfnisse anderer Nutzergruppen (z. B. Senior:innen) mit.



2. Quartiersorientierte kooperative Sicherheitsproduktion

Julia Burgold

Michael Hahne

Jan Lorenz Wilhelm

2.1 Grundlagen des Modells zur quartiersbezogenen kooperativen Sicherheitsproduktion

Das hier vorgestellte Modell zur quartiersorientierten kooperativen Sicherheitsproduktion (QKSP) leitet sich aus dem Konzept zur kommunalen Kriminalprävention ab. Dieses basiert nach Steffen (2004, S. 4) auf drei Säulen: „Lokale Orientierung, Ressorts übergreifende Vernetzung und Bürgerpartizipation.“ Die Notwendigkeit zur lokalen Orientierung unterstreicht dabei den Quartiersbezug. Sicherheitsproduktion ist demnach nur dann wirkungsvoll, wenn sie die Probleme gemeinsam mit den Bürger:innen vor Ort analysiert und auf der Basis lokaler Expertise nach Lösungen sucht. Neben notwendigen Strukturen auf der Quartiersebene selbst erfordert dies mitunter Anpassungen bei den beteiligten kommunalen, sozialen und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen. Sie müssen zunächst befähigt werden, auf der Quartiersebene wirkungsvoll zusammenzuarbeiten, was unter Umständen Anpassungen an interne Strukturen und eine Stärkung der lokal agierenden Mitarbeitenden notwendig macht. Aber auch die zweite Säule der kommunalen Kriminalprävention, die ressortübergreifende Vernetzung verweist zunächst auf Herausforderungen, die der Quartiersperspektive vorgelagert sind. Erforderlich sind demnach Strukturen, die insbesondere die übergeordneten kommunalen Behörden in die Lage versetzen, untereinander zusammenzuarbeiten um im Sinne der dritten Säule, der Bürgerpartizipation auf durch die QKSP vermittelte Anliegen, Bedarfe und Maßnahmenvorschläge der Bürger:innen lösungsorientiert und unterstützend reagieren zu können. Im Rahmen dieses Handbuchs sollen entsprechende Vorbereitungen sowohl in den Herkunftsorganisationen der lokalen Mitarbeitenden als auch auf der kommunalen und sicherheitspolitischen Ebene in Kapitel 2.2 näher erläutert werden.

Auf der Quartiersebene selbst stellen sich die beschriebenen Herausforderungen der drei Säulen der kommunalen Kriminalprävention sodann noch einmal in gleicher Weise. Der Umgang mit diesen aus organisationaler Perspektive stellt den Hauptteil des vorliegenden zweiten Kapitels dieses Handbuchs dar. Zum einen ist dies die Frage nach der lokalen Orientierung. Hierbei steht die konsequente Einbeziehung der Bürger:innen bei der Identifikation von Problemen ebenso im Fokus wie die Mobilisierung und Förderung lokal verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen sowie die weitgehende Einbindung lokaler Akteure und Bürger:innen bei der Maßnahmenentwicklung und -durchführung.

Bürgerbeteiligung stellt sich dabei oft als besondere Herausforderung dar, weswegen sie in der Praxis oft nur unzureichend umgesetzt wird bzw. Bürger:innen in einem Großteil der Gremien überhaupt nicht beteiligt sind (Dzierzon, 2016; Schreiber, 2019).

Praktisch verbinden sich mit der Beteiligung von Bürger:innen drei zentrale Fragen:

1. Wie können **alle** Bürger:innen des Quartiers gleichermaßen zur Beteiligung ermutigt und befähigt werden?
2. Welche Beteiligungsmaßnahmen gibt es und wie können diese durchgeführt werden?
3. Wie sollte die QKSP organisiert werden, um überhaupt in der Lage zu sein, die Bürger:innen zur Beteiligung zu ermutigen und ihre Anliegen, Vorschläge und ihre Engagementbereitschaft mit den professionellen Strukturen der lokalen und kommunalen Akteure zu verzahnen?

Während sich zahlreiche Publikationen mit den ersten beiden Fragen beschäftigt haben (Herriger, 2020; Nanz & Fritsche, 2012; Klages & Vetter, 2013; Holtkamp, 2005), wird die Frage nach den organisationalen Voraussetzungen oft vernachlässigt. Dies ist vor allem deshalb problematisch, da sich in der Praxis meist zeigt, dass die Möglichkeiten zu ehrenamtlichem Engagement und teilweise auch das Interesse der Bürger:innen nicht immer ausreichen, um die anstehenden Herausforderungen in eigener Verantwortung zu bearbeiten. Daher muss die Organisation der QKSP darauf abzielen, die Wünsche und die Engagementbereitschaft der Bürger:innen zu integrieren sowie die Zusammenarbeit mit und zwischen den professionellen Akteursgruppen zu koordinieren. Es gilt, die Anliegen und Vorschläge der Bürger:innen in eine mittel- bis langfristige Strategie für das Quartier zu integrieren, in finanzierbare und durch die lokalen Akteure realisierbare Maßnahmen und Projekte zu überführen und gegenüber den ressortübergreifend vernetzten kommunalen Akteur:innen zu kommunizieren, um deren Unterstützung zu sichern. Im vorliegenden Handbuch werden die ersten beiden Fragen nach der konkreten Ausgestaltung der Bürgerbeteiligung aufgrund des reichhaltigen Literaturangebots nur am Rande besprochen. Zentral soll vielmehr die Frage nach der Organisation der QKSP und der Zusammenarbeit der Akteursgruppen sein.

Der Umgang mit Komplexität, die Notwendigkeit kontinuierlicher Aushandlungen zwischen heterogenen und zahlreichen Akteur:innen sowie das Ringen um innovative und wirkungsvolle Lösungen stellen dabei wiederkehrende Herausforderungen bei der Organisation der

QKSP dar. Dies zeigte sich auch in den im SiQua-Projekt untersuchten Fallstudien. Die Auswertung der dort untersuchten Formate kooperativer Sicherheitsproduktion stellt entsprechend den empirischen Hintergrund für die Entwicklung des nachfolgend vorzustellenden Organisationsmodells und seiner Handlungsempfehlungen für die quartiersbezogene kooperative Sicherheitsproduktion dar. Das Modell selbst verbindet dabei empirische Ergebnisse mit konzeptionellen Elementen systemischer Organisationstheorien wie dem St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm & Grand, 2020) oder der Steuerungstheorie nach Willke, Krück & Mingers (2001) und Wilke (2014) sowie konstruktivistischer Theorien wie z. B. dem auf kommunikativer Sinnerzeugung (sensemaking) beruhenden Organisationsverständnis nach Karl Weick (2010).

Im Zentrum des Modells steht die Überzeugung, dass es kein universelles Rezept zur Planung und Durchführung kooperativer Sicherheitsproduktion gibt, sondern die Akteur:innen ihre Zusammenarbeit kontinuierlich an die lokalen Gegebenheiten anpassen müssen. Denn ebenso sehr, wie Sicherheitsprobleme einem stetigen Wandel unterliegen, erweisen sich auch die Bedingungen, unter denen Kooperationen stattfinden, als sehr dynamisch. Oft hängt das Gelingen an einzelnen Personen, die besonderes Engagement oder besondere Kompetenzen einbringen oder an Finanzierungen, die häufig zeitlich befristet sind. Oder die Teilnehmer:innen, die sich einst in ihren Zielen einig waren, werden mit neuen Herausforderungen konfrontiert, zu denen sich kein Konsens mehr finden lässt. Fehlt es der Kooperation dann an Kompetenzen zur Konfliktbewältigung, kann dies trotz anderer gelungener Strukturen oder Strategieentscheidungen schnell zum Ende führen.

Die genannten Organisationstheorien bauen auf dieser Erkenntnis auf und liefern dadurch einen geeigneten Rahmen, die empirischen Befunde miteinander zu verbinden und ihnen einen ganzheitlichen theoretischen Rahmen zu geben. Die im SiQua-Projekt untersuchten Kooperationsbeispiele sollen dabei jedoch nicht als Idealtypen verstanden werden. Sie haben es lediglich geschafft, für einen bestimmten Zeitraum ihrer Geschichte Verfahrensweisen zu finden und Strukturentscheidungen zu treffen, um eine Reihe typischer Kooperationsherausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Es zeigt sich, dass sich diese Lösungen für gelingende Kooperationen gut mit Hilfe der in den Theorien beschriebenen Kategorien und Mechanismen beschreiben lassen, auch wenn dort vor allem hierarchische Organisationen im Blick waren.

Nachfolgend soll nun zunächst ein kurzer, vereinfachter Überblick über zentrale Kooperationsaufgaben, Gestaltungsprinzipien und Ordnungsperspektiven gegeben und jeweils verdeutlicht werden, was diese für die QKSP bedeuten und welche Fragen sie in Bezug auf die Modellbildung aufwerfen. Daran anschließend soll in den nachfolgenden Kapiteln ein Modell für gelingende QKSP vorgestellt und mit Empfehlungen für die Praxis untermauert werden. Mit dem Ziel, die Ausführungen möglichst praxisnah zu gestalten, sind in den einzelnen Kapiteln – wie eine Art kleiner Methodenkoffer – eine ganze Reihe von konkreten methodischen Impulsen enthalten. Dabei sollen diese methodischen Impulse als Anregung verstanden werden und die Vielzahl von etablierten und weniger etablierten Gestaltungsmöglichkeiten kooperativer Sicherheitsproduktion aufzeigen.

2.1.1 Kooperative Sicherheitsproduktion

Am **Anfang** vieler quartiersorientierter kooperativer Sicherheitsproduktionen steht ein besonderer **Anlass**, wie z. B. eine herausgehobene Straftat oder ein besonders auffälliger Missstand, der eine oder mehrere Parteien dazu bringt, die Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen zu suchen. Meist sind dies Akteur:innen, die vor Ort arbeiten oder Bürger:innen, die auf entsprechende Probleme hinweisen. Entsprechende Ereignisse stellen jedoch meist nur den sprichwörtlichen Tropfen dar, der das Fass zum Überlaufen bringt. Oft verbinden die Initiator:innen mit den Ereignissen eine Vielzahl zugrunde liegender Teilprobleme, die bereits seit langem bestehen, aber in der Wahrnehmung der Akteur:innen nicht gelöst wurden. Problemwahrnehmungen können sich also sowohl auf die Phänomenebene beziehen, wenn z. B. bestimmte Missstände auf öffentlichen Plätzen, Drogenkonsum in Wohnhäusern oder Gewaltvorfälle beklagt werden. Sie können sich aber auch auf die Art und Weise der derzeitigen Bewältigung oder Zusammenarbeit beziehen. Neben lokalen Akteur:innen können aber auch Vertreter:innen der Politik, behördlicher Akteur:innen oder der Polizei z. B. aufgrund von statistischen Auffälligkeiten in der Polizeilichen Kriminalstatistik (PKS) oder durch die Berichterstattung in den Medien auf lokale Probleme aufmerksam werden.

Schließlich gibt es aber auch **nicht-anlassbezogene Kooperationen**, wie sie z. B. in Form kommunaler Präventionsgremien bestehen, die in vielen Gemeinden Deutschlands eingerichtet wurden (Schreiber 2007, 2019; Schreiber & Münch, 2018). Entsprechende Kooperationen blicken weniger anlassbezogen auf ein einzelnes Problem, sondern nehmen das

Quartier, den Bezirk, die Kommune oder den Landkreis ganzheitlich in den Blick. Hier wird meist zunächst gesammelt, welche Probleme es gibt und welche vordringlich bearbeitet werden sollten.

Der Begriff **Kooperation** verweist in all diesen Fällen auf eine mehr oder weniger **freiwillige Zusammenarbeit** verschiedener Akteur:innen zur **Erreichung eines oder mehrerer geteilter Ziele**. In einer quartiersorientierten kooperativen Sicherheitsproduktion müssen die Akteur:innen folglich bereit sein, Kompromisse zu schließen und Teile ihrer eigenen Interessen zurückzustellen. Gleichzeitig gilt aber auch, dass die Akteur:innen stets **auch eigene Interessen in der Kooperation verwirklichen** müssen, um zu vermeiden, dass die Motivation nur von kurzer Dauer ist. Nachhaltige Kooperation setzt somit voraus, dass alle Beteiligten darauf achten, dass alle Partner:innen einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen. Kooperation bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass alle Beteiligten in allen Fragen einer Meinung sein müssen. Im Gegenteil können Kooperationspartner:innen durchaus in vielen Dingen unterschiedliche Überzeugungen vertreten oder gegen einige Ziele und Vorgehensweisen der anderen Akteur:innen Vorbehalte haben. Entscheidend ist lediglich, dass die Beteiligten in der Lage sind, sich auf eines oder mehrere Kooperationsziele zu einigen und diese für eine bestimmte Zeit gemeinsam zu verfolgen. Eine Kooperation befindet sich damit stets zwischen zwei Polen: **Temporäre Zweckgemeinschaft** zur Erreichung bestimmter klar abgegrenzter Ziele unter Wahrung eigener Interessen auf der einen Seite und auf Vertrauen, Wertschätzung und wechselseitigem Verständnis aufbauende langfristige **Sinngemeinschaft** zur Förderung der Interessen aller Beteiligten und zur Erreichung der geteilten Kooperationsziele (Lietz, 1994) auf der anderen Seite. Gelingt es, eine Kooperation zu etablieren, besteht die Chance, das Wissen, die Kompetenzen, Ressourcen, Zuständigkeiten und Befugnisse der Akteur:innen zu bündeln und dadurch die geteilten Ziele zu erreichen. Durch die Kooperation können Maßnahmen aufeinander abgestimmt und umfassender gestaltet werden als wenn jede bzw. jeder für sich alleine arbeitet. So kann der Aufwand für jede einzelne Organisation gesenkt und die Reichweite und Effektivität der Maßnahmen erhöht werden.

Aber Sicherheitskooperationen beschränken sich nicht auf die Abstimmung und Gestaltung von Maßnahmen. Vielmehr finden sich eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele oder Aufgaben, unter denen die Reduzierung der Kriminalität in vielen Fällen nur einen kleinen Teil ausmacht. So kommt etwa Schreiber (2019) zu dem Ergebnis, dass zu den Kernaufgaben

lokaler Präventionsgremien neben der sicherheitsbezogenen Projektarbeit, in erster Linie die Vernetzung lokaler und kommunaler Akteure, Öffentlichkeitsarbeit und der inhaltliche Austausch zählen (vgl. Abbildung 3).

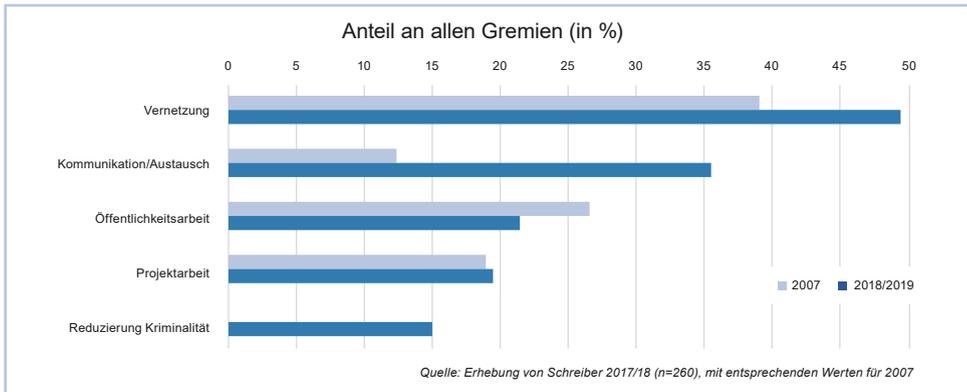


Abbildung 3: Kernaufgaben lokaler Präventionsgremien nach Schreiber (2019, S. 33)

Die von Schreiber beschriebenen Kernaufgaben zeigten sich auch in den im SiQua-Projekt untersuchten Kooperationen. Da diese aber nicht auf lokale Präventionsgremien beschränkt waren, sondern ein breiteres Formenspektrum kooperativer Sicherheitsproduktionen in den Blick genommen wurde, ist aus qualitativer Perspektive eine Differenzierung hinsichtlich der Projektarbeit erforderlich. Zu unterscheiden sind hier auf der einen Seite konzeptionelle und steuernde Formen der Projektarbeit, die im Folgenden als Maßnahmenkoordination bezeichnet werden sollen. Auf der anderen Seite wird die konkrete Zusammenarbeit in geplanten Maßnahmen beschrieben. Diese Formen der Kooperation sollen im Weiteren als Maßnahmenkollaborationen bezeichnet werden. Somit lassen sich **fünf zentrale Kernaufgaben** bzw. **Kooperationsaufgaben** beschreiben:

- 1. Vernetzung:** Einige Kooperationsmerkmale sind hier nur schwach ausgeprägt. Dennoch verfolgen die Teilnehmer:innen meist dasselbe Ziel: Kontaktaufbau und Kontaktpflege zu Akteur:innen des Sozialraums oder der Kommune. Vernetzungsaktivitäten erleichtern bilaterale Informationsflüsse und wechselseitige Unterstützung. Aufgrund der dadurch bestehenden Kontakte wird der Aufbau komplexerer Kooperationen erleichtert.
- 2. Informationsaustausch:** Gegenstand kann der Austausch von Erfahrungs- und Fachwissen sein, um auf ähnliche Problemlagen an unterschiedlichen Orten besser

reagieren zu können. Alternativ steht die Erarbeitung eines umfassenden Lagebilds zu lokalen Ereignissen und möglichen Zusammenhängen sowie über besondere Orte und Personengruppen im Fokus. Die Akteur:innen lernen die Angebote und Expertisen ihrer lokalen Kolleginnen und Kollegen besser kennen und können dadurch im Bedarfsfall leichter vermitteln.

- 3. Öffentlichkeitsarbeit:** Im Kontext kooperativer Sicherheitsproduktion zielt Öffentlichkeitsarbeit darauf ab, alle Akteur:innen einschließlich der Bevölkerung über die gegenwärtige Sicherheitslage, polizeiliche Maßnahmen, wahrgenommene Risiken oder Tätergruppen sowie Schutzmöglichkeiten aufzuklären. Öffentlichkeitsarbeit zielt in erster Linie auf das subjektive Sicherheitsempfinden ab.
- 4. Maßnahmenkoordination:** Quartiersorientierte Sicherheitsgremien befassen sich häufig mit wechselnden Herausforderungen. Die Reduktion von Kriminalität steht dabei nur teilweise im Fokus. Häufig geht es um die Beseitigung oder Vermeidung von Unordnungsphänomenen („Incivilities“), um die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen in den Quartieren, die Stärkung des nachbarschaftlichen Miteinanders oder die Gestaltung des öffentlichen Raums. Hierzu werden meist Maßnahmen oder Projekte für einen begrenzten Zeitraum ins Leben gerufen. Die Entwicklung entsprechender Maßnahmen stellt eine wichtige Aufgabe der kooperativen Sicherheitsproduktion dar. Darüber hinaus geht es bei der Maßnahmenkoordination aber auch um das Monitoring und die Steuerung der Projekte und Maßnahmen. Die Zusammenarbeit in der Durchführung der Maßnahmen selbst stellt hingegen eine eigene Kooperationsaufgabe dar.
- 5. Maßnahmenkollaboration:** Bei der gemeinsamen Durchführung einer Maßnahme oder eines Projekts, stellen sich andere Herausforderungen, als wenn diese lediglich gemeinsam koordiniert werden. Hier geht es darum, die unterschiedlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten an einem Ort zu einem Zeitpunkt zusammenzuführen, mit dem Ziel, diese entweder anderen Personen z. B. zu Informationszwecken zur Verfügung zu stellen oder sich gegenseitig mit komplementären Kompetenzen zu unterstützen.

2.1.2 Gestaltungsprinzipien kooperativer Sicherheitsproduktion

Die Komplexität und Dynamik von Sicherheitsphänomenen bringen mit sich, dass Sicherheitskooperationen sich kontinuierlich an sich verändernden Bedingungen in den Quartieren neu ausrichten müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Aus Sicht der oben benannten

systemischen und konstruktivistischen Theorien setzt dies voraus, dass die Akteur:innen ihr Handeln nicht nur auf die Bewältigung der gegenwärtigen Probleme konzentrieren, sondern auch aus den zurückliegenden Ereignissen ein nachhaltiges Verständnis der Situation entwickeln und schließlich ihre Strukturen sowie ihre Umwelt kontinuierlich an die Anforderungen der Lage anpassen. Hieraus resultieren sechs Gestaltungskriterien:

1. Entscheidungen moderieren: Das erste Prinzip bezieht sich auf das interne Steuerungsverständnis der Kooperationen. Es geht davon aus, dass lokale Probleme zwar auf externe Ressourcen angewiesen sind, aber am besten mit lokalem Wissen und lokalen Kompetenzen bewältigt werden können. Aus dem systemischen Kooperationsverständnis folgt daher, dass Kompetenzen und Entscheidungsfreiräume zu den Akteur:innen vor Ort verlagert werden sollten – sei es zu im Quartier tätigen Polizist:innen, zu Sozialarbeiter:innen oder zu Behördenmitarbeiter:innen. Dort werden die konkreten Herausforderungen in der Interaktion mit den Nutzer:innen gemeistert und dort liegt das praktische Wissen über die besonderen lokalen Gegebenheiten, mögliche Partner:innen und die notwendige Fachkompetenz. Erforderliche Entscheidungen sollten unter den lokalen Akteur:innen vor Ort im Konsens erfolgen. Jedoch werden in der Praxis nicht immer alle Akteur:innen über gleiche Ressourcen und gleiche Entscheidungskompetenzen verfügen. Daher bedarf die lokale Entscheidungsfindung per Konsens einer koordinierenden Moderation, um zwischen den Interessen gleichberechtigter Partner:innen zu vermitteln. Dies ist Voraussetzung, um das Engagement und die Motivation zur Kooperation langfristig aufrechtzuerhalten. Diese Überzeugung hat sich inzwischen in zahlreichen Forschungsergebnissen zur kommunalen Kriminalprävention, zur ressortübergreifenden Verwaltungskooperation oder zur Sozialraumorientierung im Bereich der Sozialen Arbeit als richtig erwiesen (vgl. Kap. 1.3.1.3). Gleichwohl zeigt sich in der Praxis nach wie vor, dass es Leitungsverantwortlichen teilweise an der Einsicht, den rechtlichen Grundlagen oder den erforderlichen Ressourcen fehlt, um mehr Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume vor Ort zu ermöglichen.

2. Verständnis und Unterstützung gewinnen: Damit eine Kooperation in der Lage ist, einvernehmliche Entscheidungen zu treffen und mit ihren Maßnahmen auf Akzeptanz zu treffen, ist sie auf das Verständnis der Öffentlichkeit sowie die Unterstützung durch ihr Umfeld, z. B. von Mittelgeber:innen oder politisch Verantwortlichen angewiesen. Entsprechend wichtig ist es, die Kommunikation von Entscheidungen, neuen Maßnahmen und Angeboten sowie von Veränderungen der Lage stets mitzudenken. In der Regel wird die

QKSP nicht über die notwendigen Mittel verfügen, um unabhängig von der Legitimation durch Öffentlichkeit, Herkunftsorganisationen und Politik zu agieren. Vielmehr ist sie stets darauf angewiesen, durch aktive Überzeugungsarbeit Verständnis zu schaffen. Bewährt haben sich dabei insbesondere kommunikative Formen wie die Verwendung von Leitbildern, Visionen, Metaphern und Geschichten, aber auch leicht verständliche Visualisierungen und Präsentationen von Daten, welche die Notwendigkeit und Wirksamkeit des eigenen Vorhabens belegen sollen. Wird zudem ein Umfeld geschaffen, das eine persönliche Erfahrung mit den vorgestellten Inhalten ermöglicht, wird die Erzeugung eines geteilten Verständnisses, dass die Ziele und Maßnahmen der Kooperation sinnvoll und richtig sind, verstärkt. All dies erleichtert es internen wie externen Partner:innen, sich mit der Kooperation zu identifizieren, zu engagieren und sie zu unterstützen.

3. Situation verstehen: In der praktischen Zusammenarbeit tendieren die Akteur:innen oftmals dazu, schnelle Lösungen zu suchen, ohne sich über die Ursachen und Zusammenhänge der zugrunde liegenden Probleme im Klaren zu sein. Schnell werden wichtige Entwicklungen, Daten und Einflussfaktoren übersehen und durchgeführte Maßnahmen entfalten nur wenig Wirkung. Daher sollten vorhandene Daten und Erfahrungen von externen wie lokalen Expertinnen und Experten berücksichtigt werden und auf dieser Grundlage ein umfassendes Verständnis der Situation erarbeitet werden. Dabei sollte Komplexität zugelassen und mögliche Ursache- und Wirkungszusammenhänge sollten erörtert werden. Dies kommt der QKSP einerseits entgegen, weil es zum Wesen der Kooperation gehört, Akteur:innen mit unterschiedlichen Perspektiven zusammenzubringen. Andererseits verweist es aber auch auf ein Dilemma, das zwar von vielen Akteur:innen beklagt, in der Praxis aber nur selten adressiert wird: Die Sicherheitslage vor Ort und die dort auftretenden Probleme werden nur selten ausreichend analysiert. Meist wird allzu schnell nach Lösungen gesucht. Die Herausforderung besteht somit darin, auch in der QKSP das Verständnis für die Gesamtsituation im Quartier nicht zu vernachlässigen und dennoch die Dringlichkeit akuter Lösungen im Auge zu behalten.

4. Kreativität ermöglichen: Das Thema Sicherheit bringt es mit sich, dass sich immer wieder neue, unvorhergesehene und dringliche Ereignisse und Veränderungen ergeben. Dies erfordert, dass die Beteiligten in der Lage sind, sich anzupassen und innovative Lösungen zu entwickeln. Aber jede Maßnahme oder Veränderung muss sich auch in der Praxis bewähren. Dabei sind Rückschläge und Irrtümer unvermeidlich, aber notwendig,

um langfristig erfolgreich zu sein. Innovative Lösungen erfordern daher ein offenes, vertrauensvolles Kommunikationsklima, in dem die Ideen und Beiträge aller Beteiligten willkommen sind und Fehler und Fehlschläge toleriert werden. Innovative Lösungen brauchen aber auch ein solides Ressourcenfundament, das den Kooperationen seitens ihrer Herkunftsorganisationen oder durch die Kommune zur Verfügung gestellt werden sollte. Damit sich die Kreativität der Akteur:innen vor Ort entfalten kann, sollten der Verwendung dieser Ressourcen nicht zu enge Grenzen gesetzt werden. Bewährt hat sich z. B. der Abschluss von Zielvereinbarungen. In der Praxis scheitert Kreativität oft an der mangelnden Bereitschaft von Mittelgeber:innen, Fehler und Rückschläge zu tolerieren. Gerade wenn es sich um öffentliche Gelder handelt, stehen „Experimente“ schnell in der Kritik.

5. Ordnung entwickeln: Damit eine Kooperation ihre Ziele und Aufgaben wirkungsvoll erreichen kann, ist die Entwicklung einer stabilen Ordnung unerlässlich. Gleichzeitig sollten sich die Akteur:innen aber auch regelmäßig und kritisch mit den gemeinsam erarbeiteten Überzeugungen, verabredeten Zielen, eingeschlagenen Strategien und festgeschriebenen Strukturen auseinandersetzen und evaluieren, inwiefern diese noch geeignet sind, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen. Hierbei kann es sehr hilfreich sein, externe Expertisen zu berücksichtigen. Gerade im Feld der QKSP, in dem es häufig zu Personalwechseln kommt, sich Sicherheitsphänomene räumlich oder inhaltlich verlagern, delinquent Handelnde bestrebt sind, sich der Kontrolle und Verfolgung zu entziehen oder herausragende Ereignisse die öffentliche Wahrnehmung prägen und dadurch den Druck auf die Verantwortlichen erhöhen, ist es wichtig, dass Kooperationen stets bereit sind, ihre gefundene Ordnung und ihre Maßnahmen an die sich schnell wandelnde Umwelt anzupassen.

6. Kontexte gestalten: In der Praxis zeigt sich leider oft, dass die Akteur:innen, die in die kooperative Sicherheitsproduktion einbezogen werden sollen, mit sehr unterschiedlichen „Professionsverständnissen, Auftragslagen, Erwartungshaltungen, Zielvorstellungen und Umsetzungskompetenzen“ (van den Brink 2015, S. 7) aufeinandertreffen und es den Initiatoren der kooperativen Sicherheitsproduktionen nicht gelingt, gemeinsame Ziele und Arbeitsinhalte auszuhandeln, mit denen sich die Akteur:innen identifizieren können. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass sich die kooperativen Initiativen wieder auflösen. Entsprechend kommt Schreiber (2019, S. 35) zu dem Ergebnis, dass die häufigsten Gründe für das Scheitern fehlende „personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen“ sowie

Umstrukturierungen in der Arbeit der Teilnehmenden, Wechsel der zuständigen Personen oder Änderungen der politischen Agenda z. B. aufgrund von Wahlen sind.

Die Ursachen liegen mit anderen Worten weniger bei den teilnehmenden Personen selbst, als vielmehr in der Bereitschaft ihrer Herkunftsorganisationen, die Zusammenarbeit mit ausreichend Ressourcen und einem klaren Mandat zu unterstützen. Dies kann der Fall sein, wenn die Organisationen sich nur unter Druck zur Teilnahme bereit erklärt haben oder ihre Teilnahme auf rein strategischen Motiven zur Durchsetzung eigener Interessen beruhte oder die Organisationen tatsächlich über keine ausreichenden Ressourcen zur aktiven Beteiligung verfügten.

Aber auch die kommunalpolitischen Rahmenbedingungen und -strukturen beeinflussen den Erfolg der QKSP. Nicht selten bewegen sie sich im Umfeld wenig vernetzter und sich unter Umständen misstrauisch begegnender, versäulter Verwaltungen oder müssen sich von oben diktierten Vorgaben kommunaler Präventions- und Sicherheitspolitik unterwerfen. Dies hat zur Folge, dass sich keine geeigneten Ansprechpartner:innen in den Verwaltungen finden, oder für Anliegen, die quer zur Verwaltungslogik liegen, alle Behörden die Zuständigkeit weit von sich weisen. Schließlich besteht die Gefahr, dass es aufgrund von Wahlen oder Personalwechseln zu Änderungen in der politischen Prioritätensetzung kommt und die Kooperationen den politischen Rückhalt verlieren.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es wichtig, die Kontextbedingungen der QKSP bereits im Vorfeld der Zusammenarbeit in den Blick zu nehmen und Wege zu finden, die Bereitschaft zur kooperativen Zusammenarbeit zu fördern, bzw. die kommunalpolitische Rahmengestaltung auf die Bedarfe der QKSP zuzuschneiden. Dies setzt voraus, dass die Logiken der Herkunftsorganisationen bekannt sind, um notwendige Voraussetzungen zu schaffen und Maßnahmen zur Ermöglichung durchzuführen. Auch hier sollten einmal vorgenommene Entscheidungen und Strukturen kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die Gestaltung der organisationalen und politischen Umwelt der QKSP spielt für den Erfolg eine besondere Rolle, da sie Fundament und Überbau zugleich darstellt. Um dieses besondere Verhältnis angemessen zu würdigen, soll hierauf in Kapitel 2.2 gesondert eingegangen werden.

2.1.3 Die Ordnung der kooperativen Sicherheitsproduktion

Stellen die Herkunftsorganisationen und die kommunalpolitischen Rahmenbedingungen den äußeren Kontext der QKSP dar, benötigt sie zugleich auch intern eine stabile Ordnung, um sich erfolgreich der lokalen Sicherheitsproduktion zu widmen. Das nachfolgende Schaubild stellt die Zusammenhänge zwischen der QKSP und ihren Kontexten noch einmal zusammenfassend dar. Es wird deutlich, dass keine Kooperation unabhängig von ihrer Umwelt funktionieren kann. Vielmehr steht sie in engem Austausch mit ihr. So ist sie auf der einen Seite auf vielfältigen Input wie Ressourcen, Infrastruktur, sicherheitsbezogene Daten sowie die Vorgabe von Zielen von außen angewiesen. Auf der anderen Seite formuliert sie Bedarfe, schafft Angebote und liefert sicherheitsbezogene Daten über die lokale Situation an ihre Herkunftsorganisationen und die kommunale Verwaltung. Schließlich kommuniziert die QKSP Aussagen über Erfolge und Verbesserungspotentiale zur Legitimation der getroffenen Entscheidungen und zur Sicherung der eigenen Kontinuität. Um all dies nachhaltig und erfolgreich leisten zu können, bedarf es geeigneter **Strukturen**, einer wirkungsvollen **Strategie**, einer motivierenden **Kultur** und **politischer Kommunikation**, um aus den eingehenden Ressourcen wirkungsvolle Sicherheitsmaßnahmen zu schmieden und die angestrebten Ziele zu erreichen. Das Zusammenspiel dieser Ordnungsperspektiven kann jedoch nur gelingen, wenn die QKSP über wirkungsvolle **Prozesse** verfügt, um den notwendigen Ordnungsrahmen zu schaffen, die kontinuierliche Zusammenarbeit zu koordinieren und um die getroffenen Entscheidungen immer wieder aufs Neue an die sich ändernden Gegebenheiten der Sicherheitslage ebenso wie der Herausforderungen aus Politik und Herkunftsorganisationen anzupassen.

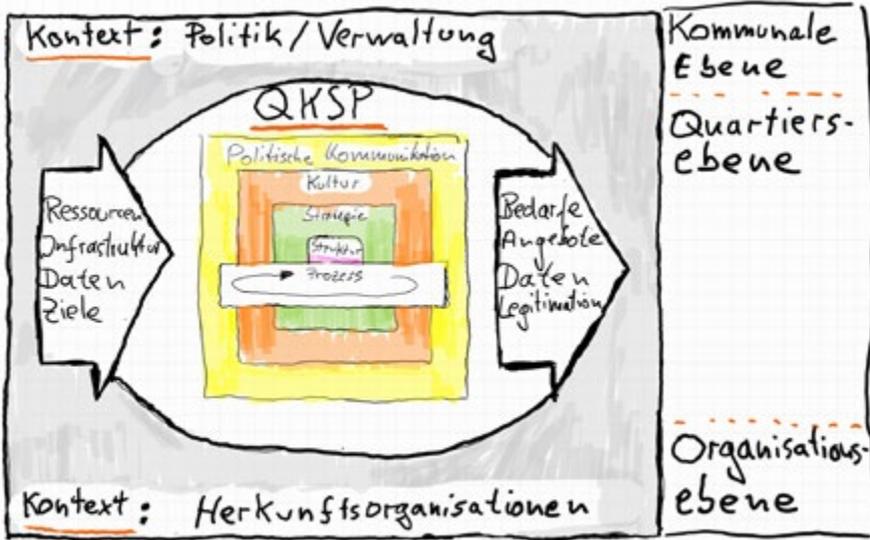


Abbildung 4: Modell der quartiersorientierten kooperativen Sicherheitsproduktion (Quelle: eigene Darstellung)

Nachdem die Kontextbezüge der QKSP im nachfolgenden Kapitel 2.2 zunächst kurz eingeführt werden, werden die fünf Ordnungsperspektiven Struktur, Strategie, Kultur, politische Kommunikation sowie die sie verbindenden Prozesse in Bezug auf die Entwicklung und Verbesserung von QKSP detailliert in Kapitel 2.3 beschrieben und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung und Weiterentwicklung gegeben.

Die Reihenfolge der Unterkapitel zu diesen fünf Ordnungsperspektiven ist nicht als chronologischer Gestaltungsleitfaden zu verstehen; vielmehr rücken sie je nach phasenspezifischen Interessen und Gestaltungsbedarfen der kooperierenden Partner:innen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Um die Orientierung im Handbuch zu erleichtern, folgt zunächst ein kurzer Überblick zu den Inhalten und Fragestellungen, die im Kontext der fünf Ordnungsperspektiven verhandelt werden:

1. Ordnungsperspektive Struktur: Aus der Strukturperspektive geht es um Aushandlungen zwischen den Kooperationspartner:innen, die sich auf die Zusammenarbeit in der Kooperation selbst und nicht primär auf ihren Gegenstand (z. B. das Sicherheitsproblem) beziehen. Ziel ist es, Vereinbarungen zur personellen Zusammensetzung, zur

Arbeitsteilung und zum formalen Aufbau der Kooperation zu treffen. Hinsichtlich der Frage, **wer an der Kooperation beteiligt werden sollte**, ist zu klären, welche Kompetenzen benötigt werden, wer diese einbringen kann und welche Konsequenzen die Einbindung unterschiedlicher Gruppen von Akteur:innen mit sich bringt. Auf dieser Grundlage können Akteur:innen angesprochen und von einer Beteiligung überzeugt werden (vgl. Kap. 2.3.1.1). Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Beteiligung unterschiedlicher Teile der Bevölkerung zu. Die Frage ist, wie diese angesprochen werden können und welche Möglichkeiten der Beteiligung es gibt. Auch wenn solche Fragen im vorliegenden Handbuch nur eine untergeordnete Rolle spielen, ist in diesem Zusammenhang auf den Exkurs zur Durchführung von Beteiligungsverfahren in der Stadtplanung zu verweisen, in dem einige Hinweise in kompakter Form vorgestellt werden (vgl. Kap. 1.4.1.2). Des Weiteren sind die Rahmenbedingungen des **Ablaufs der Zusammenarbeit** zu besprechen (vgl. Kap. 2.3.1.2). Zu klären ist etwa, **wie häufig und wie lange Kooperationsitzungen stattfinden sollten**. Es schließen sich Fragen zur internen Struktur der Kooperation an. Insbesondere stellt sich die Frage, **welche Rollen die Kooperation** für die Konstitution, Aufrechterhaltung und Durchführung ihrer Arbeit benötigt. Je nach Möglichkeiten und Komplexität der Kooperation werden mehrere eigenständige Rollen mit konkreten Aufgaben aufgeteilt oder vergeben werden. Insbesondere über Koordination, Moderation, Akquise und Öffentlichkeitsarbeit werden sich die meisten Kooperationen verständigen müssen (vgl. Kap. 2.3.1.2.1). Schließlich ist zu klären, **welche formale Aufbaustruktur für die Kooperation** geeignet ist. Dies hängt von vielfältigen Faktoren ab, insbesondere von der Größe, der Komplexität der Herausforderungen und den Zielen die sich die Partner:innen im Rahmen der Strategieentwicklung setzen (vgl. Kap. 2.3.1.2.3).

2. Ordnungsperspektive Strategie: Bei der Strategieentwicklung geht es um die „langfristig ausgerichtete Zukunftssicherung“ (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 88) in Bezug auf die Sicherheitsphänomene, mit denen sich die Kooperation befasst. Ziel ist es, sich auf gemeinsame Handlungsfelder, Ziele und in Frage kommende Maßnahmen zu verständigen, um nachhaltig und wirkungsvoll zusammenarbeiten zu können. Dies beginnt zunächst mit der Frage: **Wie ist die Situation vor Ort einzuschätzen?** Dabei kommt der Beteiligung der Bürger:innen eine besondere Bedeutung zu, insofern die subjektiven Sicherheitswahrnehmungen in der Bevölkerung von ebenso großer Bedeutung sein sollten wie objektive Statistiken zur Sicherheitslage. Das Ziel ist die Herausforderungen und ihre Ursachen zu verstehen, Handlungsfelder festzulegen und in den Quartieren und

Kommunen zur Verfügung stehende Ressourcen und Kompetenzen zu identifizieren (Kap. 2.3.2.1). Hierbei sollen die Kooperationspartner:innen Hintergrundwissen und Erklärungsmodelle in Bezug auf die Phänomene und Dynamiken im Tätigkeitsfeld entwickeln. Davon ausgehend stellen sich folgende Fragen: **Welche Ziele sollen in Bezug auf die Handlungsfelder erreicht werden und welche Maßnahmen kommen hierfür in Frage?** Hinsichtlich der Ziele verabreden die Beteiligten über- und untergeordnete Ziele sowie mögliche Meilensteine. Zudem verständigen sich die Kooperationspartner:innen darüber, anhand welcher Kriterien sie bewerten wollen, ob und inwiefern sie die gesteckten Ziele erreicht haben (vgl. Kap. 2.3.2.2). Hinsichtlich der konkreten Maßnahmen geht es darum, mögliche und für alle akzeptable Vorgehensweisen auszuloten. Hierbei ist zu beachten, ob alle erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen zur Realisierung der Maßnahmen unter den kooperierenden Organisationen vorhanden sind oder entweder weitere Partner:innen hinzugenommen oder Dritte mit der Durchführung oder Zuarbeit beauftragt werden können (vgl. Kap. 2.3.2.3). In der Praxis zeigt sich häufig, dass Situationsanalyse, Maßnahmen und Ziele sich gegenseitig beeinflussen. Oft werden Ziele zunächst nur vage oder implizit formuliert. Erst wenn mit ersten Maßnahmen vor Ort Erfahrungen über Möglichkeiten und Wirksamkeit gesammelt wurden, lassen sich die Ziele konkretisieren und das Situationsverständnis präzisieren. Aus strategischer Sicht stellt sich schließlich die Frage: **Wie soll eine Kooperationsvereinbarung aussehen**, in der die gemeinsamen Verabredungen festgehalten werden? Das Dokument soll dabei den Konsens wie auch strittige Punkte dokumentieren und zugleich die Grundlage für kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung darstellen (vgl. Kap. 2.3.2.4).

3. Ordnungsperspektive Kultur: Um sich ein gemeinsames strategisches Verständnis zu erarbeiten, bedarf es zumindest teilweise einer gemeinsamen Wissensbasis, geteilter Werte und Überzeugungen, wie die Phänomene und Entwicklungen in ihren Handlungsfeldern zu verstehen und wie mit ihnen zu verfahren ist. Die Kulturperspektive bezieht sich auf die Schaffung der hierfür notwendigen Voraussetzungen und die Aushandlung entsprechender Gemeinsamkeiten. An erster Stelle steht dabei die Frage: **Wie sollte das Kennenlernen der Akteur:innen gestaltet werden?** Neben geeigneten formellen und informellen Formaten geht es hier vor allem darum, dass die Beteiligten sich über ihre Interessen und Erwartungen sowie über ihre Möglichkeiten und Grenzen, die ihnen ihre Organisationen vorgeben, verständigen. Auf dieser Grundlage schließt sich dann die Frage an: **Wie kann Vertrauen geschaffen werden?** Vertrauen muss wachsen und sich

über die Zeit bewähren. Daher ist das Ziel, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass die Akteur:innen sich nicht nur kontinuierlich über Belange und Veränderungen austauschen können, sondern dass zudem gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse ermöglicht und Gelegenheiten geschaffen werden, damit Vertrauen sich Schritt für Schritt vertiefen kann (vgl. Kap. 2.3.3.1). Dennoch funktionieren die meisten Kooperationen nur, wenn gemeinsame Spielregeln verabredet werden. In erster Linie betrifft dies die Frage: **Welche Informationen wollen und dürfen die Akteur:innen miteinander teilen?** Neben einer Klärung des Turnus und Umfangs sollte dabei auch geklärt werden, wo die Herkunftsorganisationen oder der Datenschutz dem Informationsaustausch Grenzen setzen. Da dies im Zusammenhang mit Sicherheitsthemen häufig der Fall ist, führen Fragen des Datenschutzes regelmäßig zu Konflikten in Sicherheitskooperationen (vgl. Kap. 2.3.3.2). Des Weiteren sollten sich die Akteur:innen aber auch die Frage stellen: **Welche Regeln sollen im Umgang miteinander gelten?** Gerade dann, wenn nicht alle Partner:innen in gleicher Weise Ressourcen zur Kooperation beitragen können oder Machtasymmetrien bestehen, können sich schnell auch im Umgang untereinander negative Verhaltensweisen zeigen. Beruhen Kooperationen auf Freiwilligkeit, sollten alle Beteiligten gehalten sein, sich auf Augenhöhe zu begegnen und ein offenes, kreativitätsförderndes Kommunikations- und Arbeitsklima zu schaffen (vgl. Kap. 2.3.3.3). Schließlich ist es unvermeidbar, dass es zwischen den Beteiligten auch zu Konflikten kommt oder die Motivation zur Teilnahme sinkt. Die Frage ist daher: **Wie können Konflikte bewältigt und die Motivation gefördert werden?** Konflikte sind dabei zunächst nicht grundsätzlich als problematisch anzusehen, können sie doch eine wichtige Quelle für die Weiterentwicklung der Kooperation darstellen. Dennoch ist es wichtig, dass die Moderator:innen und Koordinator:innen diese rechtzeitig erkennen und vermittelnd eingreifen (vgl. Kap. 2.3.3.4).

4. Ordnungsperspektive politische Kommunikation: Die politische Kommunikation bezieht sich auf die vielfältigen Beziehungen der Kooperation zu ihrer Umwelt. Gegenstand ist die Artikulation politischer Ansprüche und Interessen gegenüber Akteur:innen außerhalb der Kooperation (Stakeholder). Ziel ist die Mobilisierung von Unterstützung zur Durchsetzung dieser Anliegen, die Akquise von Mitteln und die positive Selbstdarstellung der Kooperation in der Öffentlichkeit. Voraussetzung hierfür ist, dass die Kooperationspartner:innen für sich geklärt haben, welche Ziele in welcher Zeit, in welchem Gebiet und mit welchen Mitteln erreichen werden sollen (Strategieentwicklung). Davon ausgehend stellt sich die Frage: **Welche Stakeholder sind zur Erreichung der**

Ziele relevant und sollen angesprochen werden? Im Handlungsfeld Sicherheit gehören hierzu neben den tatsächlichen und potentiell teilnehmenden Herkunftsorganisationen, auch lokale Initiativen oder Einzelpersonen. Dies können Akteur:innen der Verwaltungsebene, politische Entscheidungsträger:innen oder die von den Problemen und Maßnahmen betroffenen Bürger:innen eines Quartiers sein. Für jede Gruppe sollten die Beteiligten klären, welche Ziele erreicht und wie mit ihnen umgegangen werden sollte.

Die Kommunikation kann dabei auf zwei Ebenen erfolgen: Erstens auf der Ebene der Kooperation selbst. Die Frage ist: **Wie können lokale Sicherheitskooperationen ihre Vorschläge und Anliegen kommunizieren?** Hier geht es darum, wie sich Kooperationen auch dann Gehör verschaffen können, wenn sie nur auf geringe Unterstützung durch kommunale oder politische Akteur:innen zurückgreifen können. Ziel ist sowohl die Etablierung öffentlichkeitswirksamer als auch nicht-öffentlicher Kommunikationsformen (vgl. Kap. 2.3.4.1). Zweitens auf der **intermediären Ebene**. Die Frage ist: **Wie können Schnittstellenakteur:innen die Anliegen der Quartiere unterstützen?** Hierbei geht es um die Etablierung von Akteur:innen und Strukturen, die zwischen Behörden und Quartieren vermitteln können. Diese sollten die unterschiedlichen Anliegen, Herausforderungen und Möglichkeiten beider Seiten gut kennen, Kontakte herstellen und in der Lage sein, zwischen diesen zu vermitteln (vgl. Kap. 2.3.4.2).

5. Ordnungsperspektive Prozess: Die Prozessebene stellt das Bindeglied zwischen den vier bisher genannten Ordnungsperspektiven dar und ist zugleich Treiber für den kontinuierlichen Entwicklungsprozess der Kooperation. Zu unterscheiden sind daher Prozesse auf der rahmenden, operativen und reflexiven Ebene. Auf der rahmenden Ebene stellt sich folgende Frage: **Wie kann die Arbeitsfähigkeit der Kooperation gewährleistet werden?** Hier geht es um die Gestaltung und Ermöglichung von Funktionen, Rollen und Strukturen innerhalb der Kooperation, die es den Kooperationspartner:innen ermöglichen, die Sicherheitsherausforderungen zu bewältigen. Dazu gehören die Organisation einer Koordinierungsstelle, die Sicherstellung der Mittelbeschaffung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Pflege einer Gesamtprozessarchitektur (vgl. Kap. 2.3.5.1). Auf der operativen Ebene stellt sich die Frage: **Wie können der Austausch über die Entwicklung von Maßnahmen und die konkrete Koordination bei Sicherheitsherausforderungen unterstützt werden?** Dies erfolgt, indem die einzelnen Architekturelemente organisiert und moderiert werden und **die Arbeitsfortschritte** z. B. durch regelmäßige Berichte und

Kontakte im Blick behalten werden und so beobachtet wird, ob die gemeinsam erarbeiteten Ziele und Maßnahmen Form annehmen und erreichbar scheinen. Darüber hinaus geht es hierbei auch um die Bereitstellung grundlegender und erfolgskritischer Infrastrukturen und Ressourcen, um die Durchführung der geplanten und bestehenden Maßnahmen zu gewährleisten (vgl. Kap. 2.3.5.2). Auf der reflexiven Ebene stellt sich schließlich die Frage: **Wie können die Ordnungsperspektiven kontinuierlich weiterentwickelt werden?** Hierunter fallen alle **Reflexions- und Verbesserungsprozesse** hinsichtlich der fünf zu unterscheidenden Ordnungsperspektiven. In Bezug auf jede dieser Perspektiven gilt der Grundsatz, dass keine der beschriebenen Herausforderungen jemals als abgeschlossen betrachtet werden kann, sondern kontinuierlich an den Veränderungen im Feld und in der Kooperation gearbeitet werden sollte. Differenzen zwischen den Beteiligten sollten dabei willkommen geheißen und als stetige Impulse zur Reflexion und Verbesserung verstanden werden.

Das Ziel ist es, bei der Ausgestaltung der Kooperation kontinuierlich an einem gemeinsamen Verständnis des Sinns der Kooperation („sensemaking“) zu arbeiten (vgl. Kap. 2.3.5.3).

2.2 Kontextperspektiven auf eine QKSP

QKSP kann nicht unabhängig von den Herkunftsorganisationen ihrer Teilnehmenden oder dem politischen Umfeld der übergeordneten Kommune verstanden werden. Ihr Erfolg hängt vielmehr davon ab, ob es gelingt, notwendige Anpassungen und Veränderungen in den beteiligten Organisationen umzusetzen und die kommunale Präventions- und Sicherheitspolitik an den Anliegen und Vorschlägen der Bürger:innen und der lokalen Akteur:innen auszurichten.

Neben **grundsätzlicher Überzeugungsarbeit** und Veränderungen der organisationskulturellen Sichtweise auf kooperatives Arbeiten gilt es, in den Organisationen die **aktive Unterstützung durch Vorgesetzte und durch die Leitungsebene** zu mobilisieren und eine organisationsinterne **Verlagerung von Kompetenzen und Ressourcen hin zu den Teilnehmer:innen und den kooperativen Gremien** zu erwirken. Dies ermöglicht den lokalen Kooperationen eine rasche Reaktion auf Veränderungen und Bedarfe und eine schnelle Erprobung von Maßnahmenideen. Des Weiteren geht es um Fragen der **Verfügbarkeit von personellen, finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen**, um die Anpassung

und **Festschreibung von kooperativen Arbeitsprozessen und Zuständigkeiten sowie deren Verankerung in den Stellenprofilen der Kooperationsteilnehmer:innen.**

Sind in den Organisationen die Weichen gestellt, bedarf es zudem der **Einbettung in den kommunalen Kontext.** Dies erfordert, dass der präventions- und sicherheitspolitische Rahmen auf kommunaler Ebene so gestaltet ist, dass die QKSP in ihren Anliegen und Bedarfen gehört und gefördert wird und gegenüber Zielsetzungen und Maßnahmen ein ermöglichendes Umfeld bereitet wird. Dies bedeutet insbesondere, dass die **Zusammenarbeit über Verwaltungsgrenzen hinweg** (ressortübergreifende Zusammenarbeit) verbessert werden muss, um lösungsorientiert und nicht zuständigkeitsorientiert auf die Herausforderungen in den Quartieren reagieren zu können. Dies setzt zum einen Strukturen zur **Informationsbeschaffung und -austausch zwischen allen Beteiligten** voraus sowie zum anderen **Kommunikationskanäle, um die richtigen Akteur:innen in den Quartieren und Verwaltungen zusammenzubringen** und qualifizierte Rückmeldungen zu den lokalen Anliegen zu ermöglichen. Des Weiteren bedarf es der Aushandlung kommunaler Handlungsfelder, Zielstellungen und Bewertungskriterien sowie eines **Wissenstransfers hinsichtlich erfolgreicher Maßnahmen.**

Bei den Herausforderungen liegt jedoch die Notwendigkeit zugrunde, dass alle Akteur:innen sich untereinander kennen und verstehen lernen. Gute Zusammenarbeit basiert auf **Kommunikation und Verständnis für die Handlungslogiken der Anderen.** Nur wer weiß, warum das Gegenüber in einer bestimmten Weise handelt, diese oder jene Information zurückhalten muss oder nicht in allen Fällen auf Unterstützungersuchen reagieren kann, kann in der Praxis Missverständnisse und Enttäuschungen abwenden und so die kooperative Zusammenarbeit verstetigen.

Nachfolgend soll daher zunächst ein Überblick über wichtige Vorbereitungen in den Herkunftsorganisationen vorgestellt (vgl. Kap. 2.2.1) und schließlich sollen in Kapitel 2.2.2 einige Empfehlungen zur Ausgestaltung des gesamtkommunalen (stadtweiten) präventions- und sicherheitspolitischen Rahmens gegeben werden.

2.2.1 Kontextperspektive I: Vorbereitungen in den Herkunftsorganisationen

Kooperationen sind in der Regel nur so erfolgreich wie es die Herkunftsorganisationen der Teilnehmenden erlauben. Stellen diese nicht ausreichend Ressourcen zur

Verfügung, verweigern sie öffentliche Unterstützung oder sabotieren sie die Arbeit ihrer Repräsentant:innen durch Missachtung oder Håme, kann die Absicht der Beteiligten noch so gut sein; die Chancen auf Erfolg sind dann meist sehr gering. Daher ist es wichtig, dass auch in den Herkunftsorganisationen entsprechende Vorbereitungen getroffen werden. Auch hier ist es sinnvoll, die Organisationen aus den fünf Ordnungsperspektiven zu betrachten. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es von Bedeutung, die Kontextbedingungen der QKSP in den Blick zu nehmen und Wege zu finden, die Bereitschaft zur kooperativen Zusammenarbeit zu fördern bzw. die kommunalpolitische Rahmengestaltung auf die Bedarfe der QKSP zuzuschneiden. Dies setzt voraus, dass die Logiken der Herkunftsorganisationen bekannt sind, um notwendige Voraussetzungen zu schaffen und Maßnahmen zur Ermöglicung durchzuführen.

2.2.1.1 Strukturelle Vorbereitung auf Organisationsebene

Organisationen sind in der Regel nicht ausreichend auf die Herausforderungen, die ein Engagement in Kooperationen mit sich bringt, vorbereitet, da in den internen Strukturen **eine bürgerorientierte, organisations- oder zielgruppenübergreifende Zusammenarbeit**, die über die eigenen Organisationszwecke hinausgeht, nicht vorgesehen ist. Daher sollten zunächst Strukturen geschaffen werden, die dies ermöglichen. Dazu sollten die Organisationen festlegen, in welchem Umfang und in welcher Form Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können. Neben Geld kann dies in Form von Arbeitszeit, Infrastruktur, Informationen (z. B. Räumen, Computer, Telekommunikation), Spezialwissen, Zielgruppen- oder Feldzugängen erfolgen (Voelzke, 2011). Je nach Art der Beiträge ist zu prüfen, inwiefern diese nach den Regularien der eigenen Organisation in die Kooperation eingebracht werden können.

Hinsichtlich **finanzieller Beiträge** stellt sich unter anderem die Herausforderung, dass diese meist nur für zum Teil lange im Voraus festgelegte Zwecke verwendet werden dürfen. Da es zum Wesen organisationsübergreifender Kooperationen gehört, die eigenen Handlungsfelder zumindest teilweise auszuweiten, ist eine Verwendung eigener Mittel oft nur schwer möglich. Aus struktureller Sicht heißt das, dass kurzfristig oft nur ein Beitrag in Form von Infrastrukturleistungen oder Arbeitszeit möglich ist. Engagieren sich Organisationen aber langfristig in Sicherheitskooperationen, sollten sie auch gegenüber ihren

Mittelgeber:innen die Mehrwerte des Engagements kommunizieren und hierfür eigene Budgets aushandeln.

Aufgrund derartiger Schwierigkeiten erfolgt der Beitrag vieler Organisationen als Arbeitszeit im Rahmen der Kooperationsgremien und der Öffnung von Angeboten und Maßnahmen für die Zielgruppen der Kooperation. Aber auch hierzu müssen die teilnehmenden Organisationen **Voraussetzungen schaffen, damit ihre Repräsentant:innen regelmäßig an Gremiensitzungen aktiv teilnehmen können** und nicht bereits durch eine Vielzahl anderer Aktivitäten in den Herkunftsorganisationen ausgelastet sind. Es empfiehlt sich, die **Kooperationsarbeit in den Stellenprofilen der Teilnehmenden angemessen zu berücksichtigen** und dafür entfallende Aufgaben an andere Mitarbeiter:innen zu delegieren, d. h. Zeit sowohl für die Teilnahme selbst als auch für die Vor- und Nachbereitung und die Abarbeitung von gemeinsam beschlossenen Maßnahmen einzuplanen. Da Kooperationen auf Vertrauen zwischen den Teilnehmenden basieren, kommt oft zusätzlich ein nicht zu unterschätzender Kommunikationsaufwand hinzu, der sich über die reine Teilnahme an den Gremiensitzungen hinaus erstrecken kann. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Teilnehmenden sich noch nicht aus anderen Zusammenhängen kennen. Schließlich ist gerade in Kooperationen mit Quartiersfokus zu berücksichtigen, dass lokales Wissen oder die Meinungen und Befindlichkeiten bestimmter Zielgruppen einen wichtigen Stellenwert haben. Die Gewinnung und Aufarbeitung entsprechend kleinräumiger und lokaler Informationen kann unter Umständen sehr zeitintensiv sein und sollte ebenfalls in den Stellenbeschreibungen berücksichtigt werden.

Neben der Identifikation von Ressourcenspielräumen sind für die organisations- oder zielgruppenübergreifende Zusammenarbeit unter Umständen aber auch **Anpassungen an den internen Regularien** erforderlich. So kommt es immer wieder vor, dass Organisationen zwar bereit sind, sich personell an Kooperationen zu beteiligen, sobald es aber darum geht, Maßnahmen zu unterstützen, von denen auch andere Zielgruppen als die eigenen profitieren, z. B. Einrichtungen zu schaffen, die sowohl für die Arbeit mit Kindern als auch für Erwachsene genutzt werden sollen, kommen viele Organisationen an die Grenzen ihrer Statuten. Die QKSP setzt hingegen gerade darauf, innovative grenzüberschreitende Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln. Entsprechend sollten Organisationen spätestens dann, wenn sich neue Lösungen abzeichnen und ein Mehrwert sichtbar wird, ihre Regularien an die Anforderungen der QKSP anpassen.

2.2.1.2 Strategische Vorbereitung auf Organisationsebene

Aus strategischer Sicht zielt die QKSP darauf ab, lokale Herausforderungen rasch zu identifizieren und sich gemeinsam mit anderen lokalen Akteuren hinsichtlich des Vorgehens abzustimmen oder gemeinsame, unter Umständen innovative Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Da Sicherheitsprobleme oft akutes Handeln erfordern, setzt dies voraus, dass zügig lösungszentrierte Entscheidungen getroffen werden können. Dies bedeutet, dass sich die Kooperationspartner:innen in **Maßnahmen** engagieren wollen, die aus Sicht der Kooperation und der Sicherheitslage sinnvoll sind, aber unter Umständen nicht oder **nicht vollständig mit den Zielen der Herkunftsorganisationen in Einklang stehen**.

Die Herkunftsorganisationen stehen somit vor der Herausforderung, dass ihre interne strategische Ausrichtung mit Anforderungen konfrontiert wird, die so nicht vorgesehen oder sogar mit gutem Grund ausgeschlossen wurden. Anpassungen oder zumindest kurzfristige Ausweitungen der möglichen Handlungsfelder, Ziele oder zulässigen Maßnahmen können entsprechend nur nach **Rücksprache und Zustimmung durch die Leitungsebene** erfolgen. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungen häufig einen langwierigen Vorlauf haben und oft nicht zu Lösungen führen, die an die lokalen Bedürfnisse angepasst sind. In Organisationen wie z. B. der öffentlichen Verwaltung sind die Verantwortlichen zudem oft durch Regularien oder Gesetze in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Die Entscheidung über die Unterstützung kooperativer Maßnahmen kann dadurch weiter verzögert oder aufgrund politischer Konstellationen sogar unmöglich werden. Bei den Kooperationspartner:innen führt dies schnell zu Frustration, wenn mögliche, günstige und schnell umsetzbare Maßnahmen lange Entscheidungswege mit sich bringen. Umso mehr ist dies der Fall, wenn entsprechende lokale Strukturen zunächst von oben initiiert werden, die lokalen Akteur:innen dann aber feststellen, dass sie zwar über die Phänomene sprechen können, aber selbst keine Handlungsspielräume haben.

Um schnell auf Sicherheitsphänomene reagieren zu können bzw. diesen präventiv zu begegnen, gilt es zu vermeiden, dass die Repräsentant:innen in Zielkonflikte mit ihren Herkunftsorganisationen geraten und sich jeden Maßnahmenvorschlag genehmigen lassen müssen. Erforderlich ist vielmehr, dass sie durch ihre Vorgesetzten **mit einem Mandat ausgestattet** werden, das ihnen ausreichend **Autonomie und Entscheidungsbefugnis anvertraut**, um sich in einem vorgegebenen Rahmen zu engagieren. Die Festlegung dieses Rahmens ist die wichtigste strategische Voraussetzung, die in den

Herkunftsorganisationen geleistet werden sollte. Inhaltlich sollte der Rahmen sich auf die Beschreibung von Interessen und Möglichkeiten fokussieren. Es geht also nicht darum, den Repräsentant:innen konkrete Handlungen oder präzise Ziele vorzuschreiben, sondern ihnen zu vergegenwärtigen, welche Interessen ihre Organisation in der Kooperation verfolgen möchte, und welche Möglichkeiten ihnen hierzu zur Verfügung stehen. Bei der Beschreibung der Interessen sollten erwünschte positive Veränderungen wie z. B. Verbesserungen in Bezug auf die Sicherheitslage oder in Bezug auf die Sicherheitswahrnehmung in den betroffenen Quartieren benannt werden. Vorab sollte zwischen den Repräsentant:innen und den Herkunftsorganisationen eine Klärung bzw. Aushandlung von Befugnissen vorgenommen werden. Hierzu können z. B. Zielvereinbarungen gemeinsam formuliert werden. Gleichwohl wird es immer wieder auch Belange geben, zu denen die Organisationen zu keiner Aushandlung bereit sein können. Hier werden klare Zielvorgaben unumgänglich sein. Herkunftsorganisationen sollten von diesem Mittel jedoch nur in geringem Umfang Gebrauch machen.

Je nachdem, welche Aufgaben ausgewählt werden, sollten die Herkunftsorganisationen hinreichende Mittel und Möglichkeiten zur Verfügung stellen. Soll z. B. der Informationsaustausch im Zentrum der Kooperation stehen, müssen die Repräsentant:innen in die Lage versetzt werden, diese in ihrer Herkunftsorganisation zu beschaffen und, soweit dies rechtlich zulässig ist, in die Kooperation einzubringen. Geht es hingegen um die Entwicklung oder Koordination gemeinsamer Maßnahmen, sollte zudem **in begrenztem Umfang ein Budget zur Verfügung stehen**, über dessen Einsatz die Repräsentant:innen, bzw. die Kooperationspartner:innen im Rahmen der gesteckten Ziele entscheiden können (Fürst & Hinte, 2019). In der Praxis zeigt sich nämlich, dass Kooperationen oft schon durch kleine Investitionen große Veränderungen bewirken können, z. B. um ehrenamtlich engagierte Bürger:innen bei der Umsetzung von niederschweligen Maßnahmen wie Nachbarschaftsfesten, Informationsveranstaltungen, Bildungsangeboten etc. mit Material oder Infrastrukturen zu unterstützen. Sollen in die Kooperation auch eigene Angebote eingebracht und gemeinsam koordiniert werden oder sogar neue gemeinsam erarbeitete Maßnahmen durch eigene Kräfte unterstützt werden, sollten die Repräsentant:innen auch die Möglichkeit haben, über den Einsatz von Personal entscheiden zu können. Viele Kooperationen erfordern deshalb eine direkte Beteiligung durch Personen, die bereits im Rahmen ihrer Regeltätigkeiten über entsprechende Entscheidungsbefugnisse verfügen.

2.2.1.3 Kulturelle Vorbereitung auf Organisationsebene

Die größte Schwierigkeit in Bezug auf die Vorbereitung der Herkunftsorganisationen besteht jedoch meist nicht darin, die Repräsentant:innen auf die Arbeit in Kooperationen vorzubereiten oder Leitungsverantwortliche dazu zu bewegen, die Kooperation zu unterstützen. Vielmehr liegt die größte Herausforderung darin, die **Belegschaft vom Mehrwert der Kooperation zu überzeugen und diese in ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen**. Intern zeigt sich der Widerstand gegen die Kooperationen meist dann, wenn einzelne Mitarbeiter Aufgaben ihrer entsendeten Kolleg:innen übernehmen sollen oder diese neue Anforderungen aus der Kooperation in die Herkunftsorganisation einbringen. Können diese Anforderungen zudem nicht in der internen Zuständigkeitssystematik eindeutig zugeordnet werden, schwinden die Chancen, dass die Belegschaften der Herkunftsorganisationen einen relevanten Beitrag zur Unterstützung der Kooperation leisten werden. Zwar können in hierarchischen Organisationen Entscheidungen und Veränderungen auch gegen den Widerstand der Mitarbeiter:innen verordnet werden, in der Praxis führt dies jedoch meist dazu, dass deren Motivation erheblich leidet, die Produktivität sinkt und entsprechende Veränderungen außerhalb der formell kontrollierbaren Strukturen sabotiert werden.

Erforderlich ist vielmehr eine **Anpassung der Organisationskultur**. Dabei sollten zentrale Werte kooperativen Arbeitens im Zentrum stehen. Die Verantwortlichen sollten ihren Mitarbeiter:innen zum einen den Mehrwert kooperativen Arbeitens vermitteln. Im Fokus der Veränderungen sollten einerseits die Überwindung versäulter Strukturen und die Ermöglichung ressort- oder zielgruppenübergreifenden Arbeitens stehen. Des Weiteren sollte zuständigkeitsorientiertes durch lösungsorientiertes Handeln ersetzt bzw. ergänzt werden. Damit einher geht auch, zu verdeutlichen, dass zur Bewältigung der Probleme die besten Angebote nicht immer aus der eigenen Organisation kommen. Die Lösungsorientierung erfordert somit einerseits ein Zurückstellen von Konkurrenzdenken und andererseits Toleranz gegenüber Zielen und innovativen Maßnahmenvorschlägen, die nicht immer vollständig mit denen der Organisation im Einklang stehen oder deren Mehrwert noch nicht von vornherein abgeschätzt werden kann. Dies impliziert auch einen **anderen Umgang mit Fehlern und Risiken**. Innovative Ergebnisse sind nur möglich, wenn neue Handlungsweisen erprobt werden können, ohne die Verantwortlichen oder Beteiligten für ein mögliches Scheitern zur Rechenschaft zu ziehen oder zu benachteiligen. Sich für kooperatives Handeln zu öffnen, bedeutet auch, sich Schritt für Schritt weitreichenderen Formen der

Zusammenarbeit zu öffnen, sich also nicht nur auf die Vernetzung, den Informationsaustausch oder die Öffentlichkeitsarbeit zu beschränken, sondern auch bereit für intensivere Formen der Zusammenarbeit wie Koordination, Entwicklung oder Kollaboration in neuen Maßnahmen zu sein. Organisationskulturelle Gepflogenheiten und Praktiken lassen sich jedoch meist nur sehr schwer und langfristig verändern. Entsprechende Versuche sind oft von Fehlschlägen und Rückschlägen gezeichnet. Immer wieder scheitern Kooperationen daran, dass die Herkunftsorganisationen nicht bereit sind, ihre internen Strukturen an die Erfordernisse von Kooperationen anzupassen. Und dies, obwohl die Voraussetzungen in der Regel auch im Einklang mit Prinzipien stehen, die nach dem neusten Stand der Forschung z. B. zur Sozialraumorientierung, ressortübergreifender Zusammenarbeit im Verwaltungsbereich oder dem „community policing“ im polizeilichen Bereich auch für die Organisationen selbst einen Mehrwert darstellen würden (vgl. Kap. 1.4).

2.2.1.4 Politisch kommunikative Vorbereitung auf Organisationsebene

Aus der Perspektive politischer Kommunikation besteht die Herausforderung darin, das **Engagement der Herkunftsorganisationen in Kooperationen gegenüber Dritten zu bewerben und zu verteidigen**. Hierbei kommt den Leitungsebenen der beteiligten Organisationen eine Schlüsselrolle zu. Auf der Verwaltungsebene können dies z. B. der bzw. die Bürgermeister:in, Stadträt:innen oder die Behördenleitung sein, in sozialen Organisationen z. B. der oder die Geschäftsführer:in. Entscheidend ist, dass diese ihre Unterstützung nach innen wie nach außen deutlich machen, beispielsweise indem Leitungsverantwortliche an Auftaktveranstaltungen, Meilensteinpräsentationen oder Presseterminen teilnehmen oder die Kooperation bei öffentlichen Veranstaltungen positiv bewerben. Intern sollten sie Ergebnisse und Errungenschaften der Kooperation kommunizieren und soweit erforderlich auch hierarchischen Druck ausüben, die Kooperationsvorhaben zu unterstützen bzw. regelmäßig teilzunehmen. **Kooperatives Handeln muss sichtbar zur „Chefsache“ werden** (Böhme, Dilger & Quilling, 2018, S. 141; Kober & Kahl, 2012). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund entscheidend, dass in Organisationen nicht selten Widerstände gegen eine Zusammenarbeit zu erwarten sind. Wird die Kooperation nicht von „oben“ unterstützt, besteht die Gefahr, dass die Teilnehmenden organisationsintern sabotiert bzw. ihre Vorschläge und Maßnahmen in der Praxis nicht realisiert werden. Gleichzeitig wurde in einigen Interviews, welche die Beteiligung ihrer jeweiligen Führungsebenen ausdrücklich lobten, auch die Gefahr beschrieben, dass das Engagement der

Leitungsebene zu weit gehen und diese sich mit inhaltlichen Anweisungen und Vorschlägen einbringen würde, ohne sich selbst an der Kooperation und der inhaltlichen Diskussion beteiligt zu haben. Entsprechende Beiträge wurden als realitätsfern oder unangemessen für spezifische lokale Herausforderungen wahrgenommen. Diese wieder „einzufangen“, kann für die Kooperation einen erheblichen Mehraufwand mit sich bringen. Daher ist Leitungsverantwortlichen zu empfehlen, die Rollenverteilung im Voraus klar zu regeln und sich auch selbst an die vorgegebenen Rollen zu halten. Schließlich haben Leitungsverantwortliche in der Regel die größte Handhabe, einen geschützten Rahmen mit entsprechenden Ressourcen für Kooperationen bereitzustellen (Werner, 2012, S. 268 ff.).

2.2.1.5 Prozessuale Vorbereitung auf Organisationsebene

Aus der Prozessperspektive stellt sich schließlich die Frage, wie die notwendigen Voraussetzungen und Veränderungen in den Herkunftsorganisationen auf der strukturellen, strategischen, kulturellen und politisch-kommunikativen Ebene erreicht werden können. Hierzu sollen im Folgenden exemplarisch anhand des Acht-Stufen-Prozesses nach Kotter (2012) einige Grundlagen aus dem „change management“ vorgestellt und aufgezeigt werden, wie der Wandel hin zu einer die lokale Sicherheitskooperation fördernden und lösungsorientierten Organisation ablaufen kann:

Zunächst sollte bei den Mitarbeiter:innen ein **Verständnis dafür entwickelt werden, welchen Beitrag das eigene Handeln für Sicherheitsproduktion hat** und warum es notwendig ist, sich daran zu beteiligen. Darauf aufbauend sollte verdeutlicht werden, welchen Mehrwert die Kooperation für die Arbeit in den Organisationen leisten kann und **welchen Mehrwert die Mitarbeitenden davon haben, sich lösungsorientiert an Sicherheitskooperationen zu beteiligten**. Gerade Letzteres ist nicht leicht, da dies von jedem bzw. jeder Einzelnen in der Regel mehr Flexibilität, Kommunikation und Kreativität erfordert. Zudem ist das Thema Sicherheit nicht für alle Akteur:innen gleichermaßen anschlussfähig. Während sich diese Frage für Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte in der Regel gar nicht stellt, kommt im Selbstverständnis von Fachkräften der Sozialen Arbeit oder von Verwaltungsbeamtinnen und -beamten das Thema Sicherheit unter Umständen sehr viel seltener vor oder liegt sogar konträr zum Sicherheitsverständnis anderer Akteur:innen. Gleichzeitig ist aber auch mit einer Vielzahl an Vorbehalten und negativen Erfahrungen in Kooperationen zu rechnen, die überwunden werden müssen. So gab ein Teil der Befragten in den

Interviews an, schlechte Erfahrungen mit Kooperationsgremien gemacht zu haben. Entweder es wurde nur debattiert, ohne dass konkrete Maßnahmen umgesetzt wurden, oder es wurden Ziele verfolgt, die den eigenen Überzeugungen zuwiderliefen oder die Befragten hatten den Eindruck, dass dort zwar wichtige Arbeit geleistet werde, sie für sich selbst aber keine Rolle in der Kooperation sahen. Auch waren manche der Meinung, dass es effektiver sei, wenn jede:r die Arbeit für sich alleine mache. Entsprechende Erfahrungen und Vorbehalte verdeutlichen, wie wichtig es ist, unter den Mitarbeiter:innen der Organisationen ein Bewusstsein für die Vorteile und die Dringlichkeit kooperativen lösungsorientierten Arbeitens zu schaffen. Böhme et al. (2018, S. 142) betonen insbesondere, dass die Teilnehmenden sich nicht nur als Zuarbeiter:innen von Kooperationen verstehen dürfen, sondern verstehen müssen, wie sie und ihre Organisation von einer Teilnahme profitieren. Um vom Verstehen der Dringlichkeit zu konkreten Maßnahmen zu kommen, bedarf es sowohl entsprechender Motivation auf der Leitungsebene als auch bei den Verantwortlichen in den einzelnen Abteilungen. Kultureller Wandel sollte also zunächst auf der Führungs- und Leitungsebene beginnen. Mit diesen gemeinsam sollten in der Folge **Visionen und Botschaften** entwickelt werden, um den Mehrwert kooperativen und lösungsorientierten Arbeitens in den einzelnen Abteilungen zu vermitteln. Aber Botschaften alleine reichen meist nicht. Vielmehr wird sich für viele Mitarbeiter:innen die Frage stellen, wie sie diese Prinzipien in ihrem Arbeitsalltag umsetzen sollen. Entsprechend wichtig ist es, die organisationsinternen Prozesse kontinuierlich anzupassen und die Mitarbeitenden zu befähigen diese umzusetzen. Entsprechende **Fortbildungsmaßnahmen** anzubieten, kann dazu beitragen, über die Möglichkeiten und die konkrete Ausgestaltung kooperations- und lösungsorientierten Arbeitens zu informieren bzw. dieses auch praktisch zu vermitteln. Während mögliche Teilnehmer:innen von QKSP „Wissen über die Rahmenbedingungen und Strukturen von Netzwerkarbeit, die erfolgreiche Organisation von Gremiensitzungen und eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit“ (Müller, 2011, S. 106) benötigen, sollten die Mitarbeitenden der Herkunftsorganisationen über die Grundlagen lösungsorientierten Arbeitens informiert werden. Voraussetzung ist, dass ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sind, um entsprechende Fortbildungen zu finanzieren und die fraglichen Personen für den entsprechenden Zeitraum freizustellen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass bereits diese Voraussetzungen für einen Teil der Akteur:innen eine große Hürde darstellen. Alternativ kann ein interner Wissenstransfer organisiert werden, der jedoch voraussetzt, dass auf lokaler Ebene Personen existieren, die ein fundiertes Wissen über kooperatives

Arbeiten im Allgemeinen und über die Herausforderungen in Bezug auf das Thema Sicherheitsproduktion im Speziellen besitzen. Neben den inhaltlichen Grundlagen ist der Aufbau von Strukturen erforderlich, um das Wissen den Akteur:innen in der Fläche zu vermitteln. Dies kann durch die **Ausbildung von Multiplikator:innen** geschehen, die das Wissen in die verschiedenen Ressorts und Organisationen hineintragen oder sollte fester Bestandteil beim Auftakt aller Kooperationsvorhaben sein.

All diese Maßnahmen werden in der Regel viel Zeit kosten und nicht immer unmittelbar zu Erfolgen führen. Es ist wichtig, dass auch die Verantwortlichen nicht die Motivation verlieren, weiterzumachen. **Um die Motivation aufrechtzuerhalten, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die frühzeitig erste Erfolge sichtbar machen.** Jedoch bergen diese auch die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter:innen zu früh ausruhen und der Wandel zum Erliegen kommt. Entsprechend wichtig ist, das Gefühl der Dringlichkeit aufrechtzuerhalten und den Wandel sukzessive durch weitere Maßnahmen voranzutreiben. Hat die Mehrheit die neuen Arbeitsweisen angenommen, sollte sich die Organisation bemühen, auch solche Mitarbeiter:innen einzubinden, die dem Wandel ablehnend oder skeptisch gegenüberstehen. Erweisen sich entsprechende Versuche als erfolglos, sollte spätestens bei Neubesetzungen darauf geachtet werden, dass kooperations- und lösungsorientiertes Arbeiten als Einstellungsmerkmale berücksichtigt werden.

2.2.2 Kontextperspektive II: Einbettung in die gesamtkommunale Sicherheitsproduktion

Neben Vorbereitungen auf der Ebene der an der Kooperation teilnehmenden Organisationen, ist die QKSP maßgeblich von **kommunalpolitischen Rahmenbedingungen und Strukturen** geprägt. Nicht selten bewegen sich QKSP in einem Umfeld wenig vernetzter und sich unter Umständen misstrauisch begegnender, versäulter Verwaltungen oder müssen sich von oben diktierten, teilweise divergierenden Vorgaben kommunaler Präventions- und Sicherheitspolitiken unterwerfen. Dies hat zur Folge, dass sich **keine geeigneten Ansprechpartner:innen in den Verwaltungen** finden, oder für **Anliegen der Bürger:innen und lokalen Akteure, die häufig quer zur Verwaltungslogik** liegen, alle Behörden die **Zuständigkeit weit von sich weisen oder aufgrund widersprüchlicher Vorgaben keine verlässliche Planung möglich ist.** Im Sinne der kommunalen

Kriminalprävention stellt sich somit die Frage, wie auf der kommunalen Ebene eine ressortübergreifende Sicherheitskooperation organisiert werden sollte.

Die Fragen, die sich dabei stellen sind: Welche Ziele sollte mit ihrer Hilfe erfüllt werden und welchen Beitrag sollte sie zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungsstrategien im Rahmen der QKSP leisten? Wer sollte teilnehmen und wie sollte die konkrete Zusammenarbeit zwischen den teilnehmenden Akteur:innen gestaltet werden? Welche Funktionen sollten kommunale Gremien in Bezug auf das übergeordnete politische Umfeld übernehmen? Schließlich, welche Prozesse sind erforderlich, um die beschriebenen Strukturen zu etablieren, die Arbeit der kommunalen Gremien zu realisieren und die selbst gesteckten Ziele und Perspektiven kontinuierlich kritisch zu reflektieren?

Kommunale Sicherheitskooperationen und die QKSP unterscheiden sich dabei vor allem in Bezug auf die Strukturen und die strategische Ausrichtung, weswegen diese Aspekte hier im Fokus stehen sollen. Fragen der Pflege der Kooperationskultur und der Prozesse zur Ermöglichung, der Durchführung und Reflexion sowie der politischen Kommunikation gegenüber Dritten lassen sich hingegen in gleicher Weise beantworten, wie dies für die QKSP in Kapitel 2.3 ausführlich dargestellt wird. Entsprechend werden diese Aspekte hier nicht weiter erörtert. Hier wie dort gilt zudem, dass die fünf Ordnungsperspektiven parallel nebeneinander existieren.

2.2.2.1 Kommunale strukturelle Einbettung

Aus struktureller Sicht steht die Frage im Zentrum, wie Sicherheitskooperationen auf kommunaler Ebene organisiert werden sollten, um für die QKSP ein ermöglichendes und unterstützendes Umfeld zu schaffen. Da die QKSP zur Umsetzung ihrer Strategien zur Bewältigung lokaler Sicherheitsherausforderungen auf Ressourcen, Informationen und Entscheidungen der kommunalen Verwaltung angewiesen ist, sollten kommunale Sicherheitskooperationen über ein **ressort- und organisationsübergreifendes Lenkungsgremium, bei Bedarf thematische Arbeitsgruppen sowie eine Geschäftsstelle zur Koordination ihrer Aktivitäten verfügen.**

Im Rahmen des **Lenkungsgremiums** sollten Vertreter:innen aller relevanten Verwaltungsressorts und Sicherheitsbehörden ebenso eingebunden sein wie Repräsentant:innen der Träger Sozialer Arbeit, der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft. Den Lenkungsgremien kommt die Aufgabe zu, mit Hilfe einer Situationsanalyse ein Bild von der Sicherheitslage

vor Ort zu erstellen, um auf dieser Grundlage Themen und Handlungsfelder aus kommunaler Sicht festzulegen. Des Weiteren sollten sie die Aktivitäten möglicher Arbeitsgruppen koordinieren und die Kontinuität im Bereich der Kriminalprävention gewährleisten (Kober & Kahl, 2012). In der Lenkungsrunde sollten zudem die Anliegen der QKSPen gehört, besprochen und mögliche oder notwendige Unterstützungen der verschiedenen Verwaltungen auf dem kurzen Dienstweg abgestimmt werden. Gleichzeitig wird aus kommunalpolitischer Sicht ein einheitlicher regulatorischer Rahmen benötigt, um den Austausch zwischen den Quartieren zu ermöglichen und die Implementierung widersprüchlicher Strategien zu vermeiden. Auch wenn dieser zunächst auf politischer Ebene vorbereitet werden muss, sollten Entwürfe ebenfalls im Rahmen der kommunalen Sicherheitskooperation vorgestellt und mit allen Beteiligten erörtert werden, um zu klären, inwiefern die Herausforderungen der QKSPen hinreichend berücksichtigt wurden bzw. wo Interessenkonflikte bestehen.

Da die Verfügung über den Ressourceneinsatz ein Privileg der Politik darstellt, können aus kommunaler Sicht z. B. Zielvereinbarungen geschlossen werden, um den QKSPen einerseits mehr Spielraum bei der Gestaltung und die Umsetzung von Maßnahmen zu gewähren und gleichzeitig die Kontrolle nicht ganz abzugeben. Auch diese sollten im Lenkungsgremium vorgestellt und diskutiert werden. Die Teilnehmenden der Lenkungsrunde sollten innerhalb ihrer Behörden und Organisationen gut vernetzt sein, um die Anliegen der anderen und um gemeinsame Absprachen in den eigenen Organisationen an die richtigen Stellen weiterzuleiten und zu bearbeiten. Entsprechend wichtig ist, dass die Vertreter:innen über hinreichend Autorität oder Legitimation verfügen, um gemeinsame Verabredungen intern durchzusetzen. Um den Sicherheitspartnerschaften die notwendige Legitimation in der öffentlichen Verwaltung aber auch in der Öffentlichkeit zu verschaffen, sollte der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin den Vorsitz der Sicherheitspartnerschaft übernehmen. Kober und Kahl (2012, S. 28) schreiben: „Prävention ist Bürgermeisterpflicht“.

Inwiefern zusätzlich zum Lenkungsgremium weitere **Untergremien oder Arbeitsgruppen** benötigt werden, hängt zum einen von der Komplexität der Sicherheitsherausforderungen ab, aber auch von der Größe der Kommune und der Zahl paralleler QKSPen. Sofern Arbeitsgruppen gebildet werden, sollte deren Aufgabe nicht sein, konkrete Probleme zu lösen – dies sollte stets in der Verantwortung der QKSP bleiben – sondern sie sollten z. B. Fragen des regulatorischen Rahmens oder Fragen zur Ausarbeitung von Zielvereinbarungen bearbeiten. Darüber hinaus können sich die Arbeitsgruppen auch mit der Entwicklung

von Regeln oder dem Aufbau von Strukturen zur Ermöglichung, Unterstützung und Reflexion der QKSP befassen. Dies kann z. B. die Erarbeitung von Strukturen zur Gewinnung und Verteilung von Informationen und Fachexpertise, das Zur-Verfügung-Stellen von Infrastrukturen und Ressourcen, eine Evaluation und Bekanntmachung erfolgreicher Projekte und die Bildung von Initiativen oder zur Identifikation und Vernetzung von Akteur:innen in Quartieren oder Fachexperten umfassen. Arbeitsgruppen sollten durch Vertreter:innen der Sachbearbeitungsebene besetzt sein und dem Lenkungsgremium berichten.

Weitere Differenzierungen des kommunalen Lenkungsgremiums sind vor allem in größeren Kommunen erforderlich, wenn unterhalb der kommunalen Ebene z. B. mehrere Bezirke mit eigenen Verwaltungsstrukturen existieren. Hier ist die **Ausdifferenzierung bezirklicher Gremien** durchaus sinnvoll, um die Koordination zwischen den QKSPen und der Bezirksebene zu übernehmen. Da dies in der Regel den Großteil der Arbeit ausmacht, haben diese Gremien de facto eine wesentlich größere Lenkungsverantwortung als das kommunale Gremium. Dies entspricht dem Prinzip der Dezentralisierung von Sicherheitsproduktion. Ein Beispiel für die Aufteilung der Strukturen kommunaler Sicherheitsproduktion ist das sogenannte Berliner Modell, das über drei Ebenen verfügt. Neben der „Landeskommission Berlin gegen Gewalt“ auf gesamtstädtischer Ebene gibt es in vielen Bezirken einen Präventionsrat, der eine Vielzahl quartiersorientierter Initiativen und Projekte unterstützen und koordinieren soll. Gleichwohl zeigt sich am Beispiel Berlins aber auch, dass eine einheitliche Umsetzung angesichts der Komplexität kommunaler Strukturen mit großen Herausforderungen verbunden ist. So hat in Berlin nach wie vor nur ein Teil der Bezirke einen bezirklichen Präventionsrat und die Ausgestaltung derselben variiert zum Teil erheblich. Dies ist jedoch kein spezifisches Phänomen Berlins. Vielmehr stellt etwa Wurtzbacher (2008, S. 165) fest: „Strukturell geben die Gremien kein einheitliches Bild ab, sondern es handelt sich um eine vielfältige Landschaft unterschiedlicher Konstrukte, die stadtweit oder in einzelnen Stadtteilen als Sicherheitskonferenzen, Runde Tische, Arbeitsgruppen, Beiräte oder Kommissionen bezeichnet werden“ (Wurtzbacher, 2008, S. 165). Nach Schreiber und Münch (2018, vgl. auch Schreiber, 2019) haben etwa ein Drittel aller deutschen Präventionsgremien ein Lenkungsgremium und eine darunter gegliederte Arbeitsgruppenstruktur, während gut die Hälfte keine interne Differenzierungsstruktur aufweist und sich somit auf eine Ebene beschränkt. Hinzu kommen weitere nach dem Prinzip des Runden Tisches organisierte Bottom-up-Initiativen. Dies verdeutlicht, dass der Übergang zwischen der QKSP und kommunaler Sicherheitspartnerschaft in kleinen Kommunen

fließend ist und eine Trennung nicht immer möglich oder nötig sein wird. Entscheidend ist, dass bei der konkreten Sicherheitsproduktion in allen Fällen Akteur:innen beteiligt sind, die einen unmittelbaren Bezug zu den Herausforderungen und Akteur:innen vor Ort haben.

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit stellen themenspezifische **Steuerungsunden** dar. Zeigt sich bspw., dass in einem Bezirk bestimmte Sicherheitsphänomene besonders gravierend oder hartnäckig sind, kann es sinnvoll sein, hierzu eigene Gremien zu bilden. Hier können sich Vertreter:innen der kommunalen Verwaltungen und Sicherheitsbehörden eng mit den vor Ort tätigen Akteur:innen über die Situation vor Ort sowie mögliche Veränderungen austauschen und Bedarfe und konkrete Unterstützungsmöglichkeiten abstimmen. Hinsichtlich der Teilnehmenden gilt auch hier, dass die Verwaltungsakteur:innen intern gut vernetzt sein sollten aber gleichzeitig eine fachliche Expertise in Hinblick auf die thematische Ausrichtung der Steuerungsrunde mitbringen sollten. Die lokal tätigen Akteur:innen sollten hingegen in der Lage sein, detailliert über die Situation vor Ort Auskunft zu geben und konkrete Bedarfe zu formulieren.

2.2.2.2 Kommunale strategische Einbettung

Aus strategischer Sicht kommt der kommunalen Ebene die Aufgabe zu, ein gemeinsames Sicherheitsverständnis zu erarbeiten, sich einen Überblick über die Situation vor Ort zu verschaffen, übergeordnete **Handlungsfelder, Ziele** und **Evaluationskriterien** festzulegen und die **Zusammenstellung und Verteilung erforderlicher Informationen und Ressourcen** zu koordinieren (Kober & Kahl, 2012). Hinsichtlich des **gemeinsamen Sicherheitsverständnisses** bedarf es der Abstimmung zwischen den Handlungslogiken aller beteiligten Verwaltungen und Organisationen. Zu klären ist bspw. welchen Stellenwert Repression, Kontrolle, Prävention und Sicherheitsempfinden in der kommunalen Sicherheitspolitik einnehmen und in welchem Verhältnis diese zueinander stehen sollen.

Um den Überblick über die Situation vor Ort zu behalten, ist ein **regelmäßiger Austausch über bestehende Phänomene** erforderlich. Aus kommunaler Perspektive sollten insbesondere Verdrängungseffekte oder die Entstehung von „Hotspots“ sowie das subjektive Sicherheitsempfinden der Gesamtbevölkerung im Zentrum stehen. Dazu gehört aber auch, einen Überblick über vorhandene Mittel und Akteur:innen zu behalten. Nur so bleibt die Sicherheitspartnerschaft in der Lage, bei auftretenden Herausforderungen zwischen

quartiersspezifischen Bedarfen und gesamtstädtisch vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen zu vermitteln.

Auf Basis der Situationswahrnehmung sollten **kommunale Handlungsfelder** festgelegt werden. Neben aufsteigenden Sicherheitsphänomenen sollten auch solche ausgewählt werden, die das Sicherheitsempfinden der Bevölkerung nachhaltig tangieren. In Hinblick auf Prävention sollten sich die Kommunen vornehmen, ihre Sicherheitspolitik in Richtung eines „integrierten Sozialraumkonzepts“ (Schreiber & Münch, 2018) weiterzuentwickeln.

Die Festlegung möglicher **Ziele** sollte vor allem an der Unterstützung der QKSP ausgerichtet sein. Entsprechend sollten auf der kommunalen Ebene z. B. die Vernetzung der Akteure, die Verbesserung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit oder die Identifikation und Bekanntmachung erfolgreicher Maßnahmen im Zentrum stehen. Im Zuge der Festlegung von Zielen sollten auch auf der kommunalen Ebene **Bewertungskriterien** festgelegt werden, um die Erreichung der Ziele evaluieren zu können. Darüber hinaus sollte die Sicherung **finanzieller Ressourcen**, die kontinuierliche Bereitstellung von **quartiersspezifischen, aktuellen Daten und Informationen**, die langfristige **Verfügbarkeit von Infrastrukturen**, wie z. B. Räume oder Informations- und Kommunikationstechnologie, die langfristige Gewährleistung eines **breiten Kompetenzspektrums** und die **Evaluation** der QKSP priorisiert werden.

Die Frage nach geeigneten **Maßnahmen** spielt auf der kommunalen Ebene nur eine untergeordnete Rolle, da die konkrete Ausgestaltung in der Verantwortung der QKSP liegen sollte. Hier sollten soweit erforderlich lediglich Grenzen benannt werden, wenn bestimmte Vorgehensweisen nicht gewünscht werden. Darüber hinaus sollte sich die kommunale Ebene auf die Definition von Zielen, deren Evaluation und die Ausstattung mit den erforderlichen Mitteln beschränken. Die **Mittelvergabe** kann dabei z. B. durch Förderprogramme stattfinden, auf die sich die QKSPen bewerben können. Besteht aus kommunaler Sicht ein Bedarf, mehr Kontrolle über die durchgeführten Maßnahmen zu behalten, kann die Mittelvergabe durch Ausschreibungen erfolgen. Möchte der Staat die Aufgabenplanungskompetenz gar nicht aus der Hand geben, empfiehlt es sich, externe Partner:innen lediglich beratend einzubinden, die eigentliche Arbeit aber durch hierarchisch eingegliederte Mitarbeitende durchführen zu lassen. Nur so kann im Zweifelsfall eine Qualitätskontrolle im Sinne einer Durchführungskontrolle ohne allzu große Motivationsverluste realisiert werden.

In jedem Fall sollte durch die kommunale Sicherheitskooperation gewährleistet werden, dass **in ähnlichen Domänen und Quartieren nicht gleichzeitig unterschiedliche Akteur:innen mit der Sicherheitsproduktion befasst sind**. In der Praxis führen Parallelstrukturen meist zu starkem Konkurrenzdenken und einer schnellen Abnahme der Motivation aller Beteiligten. Auch besteht die Gefahr, dass in Gremien hinzugezogene Dritte nicht bereit sein werden, an mehreren ähnlich erscheinenden Gremien teilzunehmen, dass es zu Konflikten zwischen den Repräsentant:innen kommt oder sie sich in ihrem Engagement zurückhalten, wenn sie in mehreren unterschiedlichen Gremien zu denselben Themen eingebunden sind.

2.3 Quartiersperspektive auf eine QKSP

Sind die kommunalpolitischen und organisationalen Voraussetzungen gelegt, stellt sich die Frage, wie die kooperative Sicherheitsproduktion auf der Quartiersebene organisiert und kontinuierlich weiterentwickelt werden kann. Wie kann gewährleistet werden, dass das Engagement und die Wünsche der Bürger eingebunden werden und die Zusammenarbeit der professionellen Akteure untereinander reibungsarm funktioniert? Hierzu bedarf es geeigneter Strukturen, einer wirkungsvollen Strategie, einer motivierenden Kultur, politischer Kommunikation sowie effektiver Prozesse. Ziel ist, einen tragenden Ordnungsrahmen zu schaffen, die Zusammenarbeit kontinuierlich zu koordinieren und getroffene Entscheidungen immer wieder aufs Neue an die sich ändernden Gegebenheiten der Situation vor Ort, der Wünsche und der Bereitschaft der Bürger sowie der Herausforderungen aus Politik und Herkunftsorganisationen anzupassen. Nachfolgend sollen die fünf Ordnungsperspektiven detailliert beschrieben und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung und Weiterentwicklung in bestehenden Kooperationen und Initiativen gegeben werden. Dabei ist die gewählte Reihenfolge der Unterkapitel zu diesen Ordnungsprinzipien nicht als chronologischer Gestaltungsleitfaden zu verstehen, der Schritt für Schritt abgearbeitet werden kann. Vielmehr lebt jede Kooperation – egal ob sie sich gerade konstituiert oder die Teilnehmenden sie weiterentwickeln wollen – davon, dass die Teilnehmer:innen für die akuten Gestaltungsbedarfe und -möglichkeiten sowie Eingaben und Reaktionen der äußeren Kontexte sensibel bleiben.

2.3.1 Strukturelle Perspektive einer QKSP

Quartiersbezogene Sicherheitskooperationen stehen vor der Herausforderung, dass sich die Situation im Quartier in der Regel nur dann verbessern lässt, wenn es gelingt, die unterschiedlichen lokalen und kommunalen Akteur:innen in einen konstruktiven Austausch und zu abgestimmtem Handeln zu bringen. Dabei sollen subjektive wie objektive Sicherheitsaspekte berücksichtigt und unterschiedliche für die Situation vor Ort relevante Perspektiven und Kompetenzen eingebunden werden (Deutscher Städte- und Gemeindebund, 2003, S. 7). Sollen Verbesserungen darüber hinaus nachhaltig sein und nicht nur durch Verdrängung in andere Gebiete gewonnen werden, sind weitere organisierte Akteur:innen aus anderen Quartieren, Bezirken oder der Kommune einzubinden. Über die organisierten Akteur:innen hinaus sind zudem Fragen zur Beteiligung der lokalen Bürger:innen zu beantworten. Sie sind nicht nur die primär Leidtragenden der Situation vor Ort, sondern in Teilen auch die Verursacher der Sicherheitsprobleme selbst. Gleichzeitig handelt es sich bei der Bevölkerung nicht um eine homogene Gemeinschaft. Vielmehr unterscheiden sich die Bevölkerungsgruppen zum Teil stark in Bezug auf ihre subjektive Sicherheitswahrnehmung, Engagementbereitschaft und Interessen in Bezug auf die Nutzung des öffentlichen Raums. Bürgerbeteiligung sollte daher durch die professionellen Akteur:innen vor Ort nachhaltig gefördert und vorhandenes Engagement aktiv eingebunden werden. Die Strukturen der QKSP sind entsprechend so zu gestalten, dass die Bürger:innen sich einerseits jederzeit in die Sicherheitsproduktion mit Anliegen, Vorschlägen und Engagement einbringen können, andererseits die Zusammenarbeit der professionellen Akteur:innen kontinuierlich und unabhängig davon möglich ist.

Es geht entsprechend darum, Voraussetzungen zu schaffen, um notwendige inhaltliche Verständigungs-, Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse zur Bearbeitung des gemeinsamen Gegenstands – des konkreten Sicherheitsproblems – zu ermöglichen und diese kontinuierlich an die sich verändernde Situation vor Ort anzupassen.

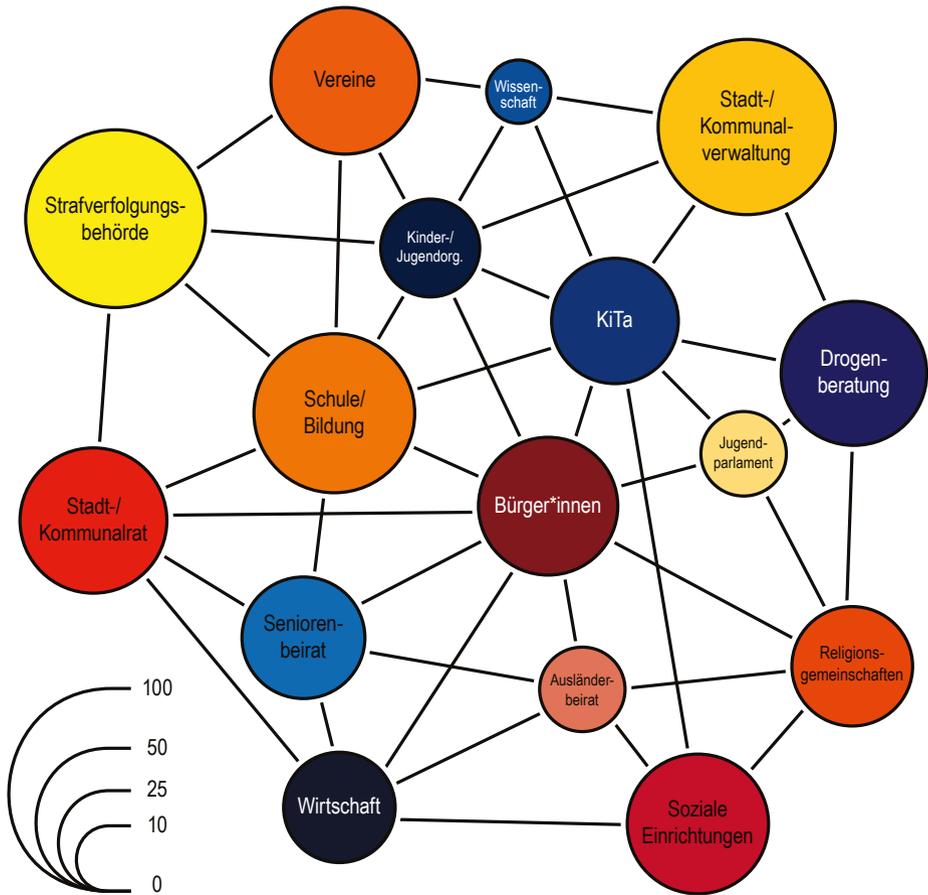
Zunächst ist die **personelle Zusammensetzung** festzulegen. Dazu ist zu klären, welche professionellen Akteur:innen an der Kooperation teilnehmen bzw. noch hinzugezogen werden sollten, welche Kompetenzen relevant sind und welche Organisation diese beitragen könnten. Um die gewünschten Akteur:innen zu gewinnen, sollte die Kontaktaufnahme inhaltlich gut vorbereitet werden. Schließlich gehört zur personellen Zusammensetzung auch die Frage, wie sich die Kooperation auf Personalwechsel vorbereiten kann (vgl. Kap. 2.3.1.1.3).

Neben der Zusammenarbeit professioneller Akteure stellt die Bürgerbeteiligung eine wichtige Säule der quartiersorientierten Sicherheitsproduktion dar. Auch wenn im Rahmen dieses Handbuchs der Aufbau und die Organisation der praktischen Arbeit im Zentrum stehen, darf die Frage nach geeigneten Verfahren und Strukturen zur Einbindung der Bevölkerung nicht unerwähnt bleiben. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des SiQua-Projekts eine Teilstudie zur Einbindung von Bevölkerung in lokale Planungsverfahren durchgeführt. Ein besonderer Fokus lag auf der Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund, die in bestehenden Beteiligungsstrukturen oft unterrepräsentiert sind. Empfehlungen zu Beteiligungsverfahren werden in Kapitel 1.4.2.2 als Exkurs zur Bürgerbeteiligung insbesondere für Menschen mit Migrationshintergrund vorgestellt.

Die **Ablauforganisation** bezieht sich auf Fragen der praktischen Durchführung sowie der Festlegung des sachlichen und zeitlichen Rahmens der Kooperation. Hierbei geht es also darum, in welchem Umfang, in welchem Turnus und über welchen Zeitraum eine Zusammenarbeit möglich ist (vgl. Kap. 2.3.1.2). Die **Festlegung von Rollen** beantwortet die Frage, welche Funktionen und Aufgaben für die Konstitution, Aufrechterhaltung und Durchführung der Kooperation erforderlich sind. Je nach Möglichkeiten und Komplexität der Kooperation werden mehrere eigenständige Rollen mit konkreten Aufgaben aufgeteilt. Insbesondere über Koordination, Moderation, Akquise und Öffentlichkeitsarbeit werden sich die meisten Kooperationen verständigen müssen (vgl. Kap. 2.3.1.2.1). Mit der **formalen Aufbauorganisation** wird schließlich geklärt, inwiefern Untergliederungen der Kooperation in über- oder untergeordnete oder inhaltlich differenzierte Gremien oder Arbeitsgruppen erforderlich sind. Dies hängt u. a. von der Größe, der Komplexität der Herausforderungen und den Zielen ab, die sich die Partner:innen im Rahmen der Strategieentwicklung setzen (vgl. Kap. 2.3.1.2.2). Schließlich hängt die Struktur wesentlich davon ab, welche Kooperationsaufgaben die Partner:innen miteinander verfolgen. Je nachdem ob Vernetzung, Informationsaustausch, Öffentlichkeitsarbeit, Maßnahmenentwicklung bzw. -koordination oder die praktische Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Aktion im Fokus stehen, sollten die Strukturen der Kooperation entsprechend anders gestaltet werden (vgl. Kap. 2.3.1.2.3).

2.3.1.1 Zusammensetzung der Kooperation

Bei der Zusammensetzung quartiersorientierter Sicherheitsgremien sollte ausgehend von der initialen Problembeschreibung abgeschätzt werden, welche professionellen Akteur:innen einbezogen werden sollten. In einem Stadtteil mit einer ausgedehnten Drogenproblematik werden dies andere sein als in einem Stadtteil, in dem Jugenddelinquenz als zentrales Handlungsfeld wahrgenommen wird. Nach Kober und Kahl (2012, S. 13) soll „der Vielfalt kriminogener Entstehungsbedingungen und der Entwicklung entsprechender präventiver Maßnahmen durch die Zusammenführung einer möglichst großen Zahl relevanter Träger der formellen und informellen Sozialkontrolle Rechnung getragen werden“. Berücksichtigt werden sollten also Akteur:innen, die Einfluss auf Faktoren nehmen können, die vor Ort zur Entstehung der Problemlage beitragen (vgl. Abb. 5). Dies können z. B. Vertreter:innen der **Sicherheitsbehörden wie Ordnungsamt und Polizei** oder der **Justiz** sein, die durch verstärkte Bestreifung, Gefährder:innenansprachen und zügige Strafverfolgung den Kontrolldruck erhöhen können. Es könnten auch unterschiedliche Kommunalverwaltungen wie **Bau- oder Grünflächenamt** oder Vertreter:innen der **Wohnungswirtschaft** sein, die bauliche oder landschaftliche Veränderungen initiieren können. **Sozialarbeiter:innen**, Vertreter:innen von **zivilgesellschaftlichen Vereinen** oder **Kirchen**, des **Jugendamts** oder von **Bildungseinrichtungen** spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, da sie mit Personengruppen in Kontakt stehen, die häufig mit Sicherheitsphänomenen in Verbindung gebracht werden. Sie können Unterstützungsangebote unterbreiten und ihre Klient:innen für die Wahrnehmung ihrer Verhaltensweisen durch die Bevölkerung sensibilisieren. Des Weiteren spielen politische Akteur:innen wie z. B. die **Stadträtin und der Bürgermeister** eine wichtige Rolle, da sie Sicherheitskooperationen die notwendige Legitimation und Unterstützung geben können, um geplante Vorhaben auch gegen Widerstände durchzusetzen. Schließlich gilt es, die Bevölkerung selbst einzubinden. Besonders **engagierte Bürger:innen** verfügen oft über die besten Informationen zur Situation und zu akuten Vorkommnissen und Veränderungen und können einen wertvollen Beitrag zur Ausübung sozialer Kontrolle in ihrem Wohnumfeld leisten. Sofern es möglich ist, sollten auch die Gruppen einbezogen werden, die in Bezug auf die zu verhandelnden Sicherheitsfragen als Konfliktparteien gelten.



Beteiligung an allen Gremien in %

Quelle: eigene Erhebung 2017/18 (n_aktive Gremien ohne Gebietsebene „Landkreis“=102) Grafik: Schreiber

Abbildung 5: Zentrale Akteure lokaler Präventionsgremien in Arbeitsgruppen/Stadtteilgremien (Schreiber, 2019, S. 20)

Berücksichtigt werden sollten in jedem Fall wichtige Entscheidungsträger:innen und Akteur:innen, die in der Lage und bereit sind, eigene Ressourcen in die Kooperation und die dort zu entwickelnden Maßnahmen zu investieren. Des Weiteren ist die Einbindung von Akteur:innen wichtig, die über fundiertes lokales Wissen über räumliche und historische Besonderheiten verfügen, die die lokale Akteurslandschaft gut kennen und bereits über formelle oder informelle Kontakte zu den Zielgruppen vor Ort verfügen. Hier ist z. B. auch an zivilgesellschaftliche Akteur:innen wie Vereine, Bürgerinitiativen, Kirchen oder

Moscheen zu denken, die oft lokal sehr gut mit der Bevölkerung vernetzt und in der Lage sind, sich in ihrem Sozialraum zu engagieren (Abt & Floeting, 2017).

Sind in den meisten Sicherheitskooperationen heterogene Konstellationen von Bevölkerung und professionellen Akteur:innen angeraten, gibt es aber auch Szenarien, in denen eher **homogene Zusammensetzungen** von Vorteil sind. In Kooperationen aus Vertreter:innen derselben Profession können fachspezifische Fragen vertiefend bearbeitet werden. So können sich z. B. Sozialarbeiter:innen verschiedener Jugendeinrichtungen eines Quartiers oder einer Kommune zu ihren Erfahrungen und Lösungsstrategien mit ähnlich gelagerten Problemen austauschen und gemeinsam an innovativen Fachkonzepten arbeiten. Homogene Kooperationsformen sollten heterogene dabei keinesfalls ersetzen, können aber eine gute Ergänzung sein, um für Handlungsbedarfe, die in heterogenen Runden identifiziert wurden, innovative, fachspezifische Lösungen zu finden. Dies trägt auch der Tatsache Rechnung, dass in heterogenen Kooperationen oft die Vernetzung und der Austausch über mögliche wechselseitige Unterstützungsmöglichkeiten oder die Koordination bestehender Maßnahmen im Zentrum stehen, eine vertiefende Erörterung fachspezifischer Herausforderungen aber nicht stattfindet. Gleichwohl zeigt sich in der Praxis, dass gerade größere heterogene Formate dazu genutzt werden, um etwa im Anschluss in kleiner Runde mit Fachkollegen vertiefend über die aufgeworfenen Herausforderungen zu sprechen. Diese Gelegenheitsfunktion wurde an verschiedenen Stellen und für verschiedene Gremienvarianten beschrieben. Bis hin zu der Variante, dass die Befragten angaben, an bestimmten Sitzungen, an denen sie lediglich ein Zuhörrecht haben, nur deshalb teilzunehmen, weil sie dort Gelegenheit haben, Kolleg:innen zu treffen und sich mit diesen auch fachlich auszutauschen. Dies verdeutlicht den Bedarf und die Relevanz homogener Kooperationen für eine ganzheitliche Verbesserung der Sicherheitslage.

Unabhängig von der Frage, wie die Kooperation im Detail zusammengesetzt werden soll, sollten die Kooperationspartner:innen regelmäßig **prüfen, ob die eigene Sicherheitsthematik bereits von bestehenden Kooperationen oder Organisationen bearbeitet wird** und inwiefern diese in das Vorhaben einbezogen bzw. ob bestehende Initiativen zusammengelegt werden können. Wurde in der Kommune eine hinreichende Struktur zur Erfassung lokaler Akteur:innen und Initiativen aufgebaut, lässt sich dieser Schritt relativ einfach bewältigen. Wenn nicht, müssen die Kooperationspartner:innen selbst im Sozialraum recherchieren und im Gespräch mit Vertreter:innen dieser Initiativen und Akteur:innen

klären, inwiefern diese bereits ähnliche Ziele verfolgen und ob eine Kooperation sinnvoll erscheint.

Bestehen noch keine Kooperationen, sollte bei der Auswahl darauf geachtet werden, dass man nicht nur Akteur:innen einlädt (van den Brink, 2012), zu denen man bereits gute Kontakte pflegt oder solche, die Kooperationsbereitschaft signalisieren, sondern dass ausgehend von der Situationsanalyse (vgl. Kap. 2.3.2.1) versucht wird, **alle relevanten Akteur:innen einzuladen**, auch wenn dies bedeutet, dass man in einigen Fällen Überzeugungsarbeit leisten muss (Böhm, Janssen & Legewie, 1999, S. 28; van den Brink, 2012; Frevel & Voelzke, 2012) bzw. u. U. auch Wege finden muss, wie diese Akteur:innen zur Teilnahme verpflichtet werden können. Dies wird häufig gerade dann wichtig, wenn die Kooperationspartner:innen im Zuge der Reflexion über die bisher geleistete Arbeit zu dem Ergebnis kommen, dass wichtige Kompetenzen fehlen und weitere Akteur:innen hinzugezogen werden sollten. Bei der Hinzunahme neuer Akteur:innen ist jedoch stets auch die Arbeitsfähigkeit der Kooperation zu beachten. Einerseits soll die Zusammensetzung zwar die Komplexität der lokalen Sicherheitsphänomene angemessen abbilden, andererseits darf die Kooperationsgruppe für das gewählte Kooperationsformat nicht zu groß werden (vgl. Kap. 2.3.1.1.1). In einzelnen Gremien haben sich acht bis zehn Teilnehmende als guter Richtwert erwiesen. Bei mehr Teilnehmenden sollte die Aufbaustruktur der Kooperation entsprechend angepasst werden (vgl. Kap. 2.3.1.2.2).



Methodischer Impuls: „Auswahl von Kooperationspartner:innen“

Die Relevanz unterschiedlicher professioneller und zivilgesellschaftlicher Akteur:innen und Bewohnergruppen sowie die Frage nach der Art und Weise ihrer Einbindung in die Kooperation können im Plenum entlang eines einfachen Schemas diskutiert werden: Im inneren Kreis werden jene Akteur:innen eingetragen, die an den regelmäßigen Gremiensitzungen der Kooperation teilnehmen. Im äußeren Kreis finden sich jene Akteur:innen, die ebenfalls relevant sind, jedoch auf andere Art und Weise in die Kooperation eingebunden werden. Außerhalb der Kreisfläche werden jene Akteur:innen eingetragen, die nicht systematisch eingebunden werden.

2.3.1.1 Auswahl der Organisationsvertreter:innen

Wurden relevante Organisationen ausgewählt, stellt sich die Frage, welche Person diese in der Kooperation vertreten soll. Die bisherigen Kooperationsmitglieder haben hierauf in der Regel nur einen geringen Einfluss; wo sich diese Frage aber z. B. für die neu hinzukommenden Organisationen selbst stellt, seien nachfolgend einige Hinweise zur Auswahl und Ressourcenausstattung geeigneter Mitarbeiter:innen vorgestellt:

In vielen Studien hat sich gezeigt, wie wichtig in erster Linie die Bereitschaft der Teilnehmenden **zu persönlichem Engagement** ist. Dies ergibt sich aus der Beobachtung, dass Kooperationen im Zuge der gemeinsamen Arbeit eigene Ziele und Interessen entwickeln, die u. U. nicht immer unmittelbar mit den Interessen aller beteiligten Organisationen vereinbar sind. Entsprechend sehen sich die Teilnehmenden mit der Frage konfrontiert, ob eine gemeinsam entwickelte Idee oder die Anliegen eines anderen Mitglieds an die eigene Organisation unterstützt werden sollten. Teilnehmende müssen sich also unter Umständen fragen, ob sie bereit sind, sich diese Interessen und Anliegen zu eigen zu machen und sie auch gegenüber der eigenen Organisation zu verteidigen oder für notwendige Ressourcen zu werben. Der bzw. die Teilnehmende hat die Möglichkeit, eine vermittelnde Rolle zwischen der Kooperation und der eigenen Herkunftsorganisation einzunehmen. Jedoch können sie sich auch nur als Sprachrohr verstehen. In dieser Rolle übermitteln und verteidigen sie die Interessen der eigenen Organisation und reichen in der Kooperation entwickelte Ziele, Maßnahmen oder Anliegen Dritter weiter, ohne sich für diese aber in besonderer Weise einzusetzen. Es gehört zum Wesen erfolgreicher Kooperationen, dass sie eine eigene Bezugsebene entwickeln, welche sich die teilnehmenden Akteur:innen zu eigen machen und sich für diese engagieren. Da dies häufig nicht durch die Tätigkeitsbeschreibung der Herkunftsorganisationen abgedeckt ist, bleibt es dem persönlichen Engagement der Einzelnen überlassen, inwieweit sie sich mit der Kooperation identifizieren können und bereit sind, sich für den Erfolg der Kooperation einzusetzen.

Entsendende Organisationen sollten sich dieses Umstands bewusst sein. Es stellt ja gerade den Mehrwert von Kooperationen gegenüber anderen Organisationsformen dar, dass sich aus der freiwilligen Zusammenkunft unterschiedlicher Akteur:innen neue, innovative Lösungen ergeben sollen und dass mit diesen innovativen Lösungen stets auch neue Anforderungen verbunden sein werden, die über die Interessen der Einzelorganisationen hinausgehen. Entsprechend wichtig ist daher, die entsandten Repräsentant:innen mit

einem **hinreichenden Maß an Entscheidungsfreiheit und Ressourcen** auszustatten, um ihnen im Rahmen ihrer regulären Tätigkeit zu ermöglichen, sich in der Kooperation nach eigenem Ermessen zu engagieren. Definiert man diese Grenzen zu eng, hängt der Erfolg der Kooperation u. U. an der individuellen Bereitschaft Einzelner zur Selbstausschöpfung und bleibt damit zu einem großen Teil dem Zufall überlassen. Empfohlen wird daher von vornherein ermöglichende Strukturen zu schaffen, die den Teilnehmenden z. B. durch eine Zielvereinbarung einen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen sie sich selbstverantwortlich sowohl für Aufgaben im Rahmen der Organisation und Durchführung der Kooperation als auch für Aufgaben, die sich aus den entwickelten Maßnahmen und Strategien ergeben, einsetzen können. Dies sollte auch dann möglich sein, wenn auf dem Weg zur Zielerreichung Interessen und Anliegen unterstützt werden müssen, die nicht mit den unmittelbaren Interessen der entsendenden Organisation übereinstimmen oder wenn das Risiko besteht, dass die entwickelten Maßnahmen und Strategien kurzfristig keine Wirksamkeit entfalten.

In den im SiQua-Projekt geführten Interviews beklagten einige Kooperationsmitglieder, dass ihnen zwar die Rolle des bzw. der Teilnehmenden zugeschrieben wurde, sie aufgrund ihrer anderen Tagesaufgaben aber kaum Zeit hatten, sich für die Kooperation zu engagieren. Dies war auch dann der Fall, wenn die Herkunftsorganisation die Kooperation unterstützte, die Tätigkeiten im Rahmen der Kooperation aber nicht **in der Stellenbeschreibung der Entsandten hinterlegt hatte**. Daher bestand die Forderung darin, das Engagement in Kooperationen entsprechend mit Stundenkontingenten zu versehen und dafür zu sorgen, dass im Äquivalent andere Aufgaben an andere Mitarbeitende delegiert werden. Diese Empfehlung wird auch dadurch unterstrichen, dass in funktionierenden Kooperationen meist jene Personen besonders engagiert sind, die aufgrund ihrer Stellenbeschreibung bereits Spielräume haben, um sich hier selbstverantwortlich zu engagieren. Zu Bedenken ist jedoch auch, dass es sich bei diesen um Personen handelt, die es meist gewohnt sind, Freiräume bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitszeit zu haben. Es ist daher nicht auszuschließen, dass der gewohnte Umgang mit selbstverantwortlichem Arbeiten jenseits geschaffener Freiräume eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches Engagement in der Kooperation sein könnte. Dies würde nahelegen, dass Personen, die eher gewohnt sind, klare Arbeitspläne abzuarbeiten oder die keine Erfahrungen in der Kommunikation und Koordination mit Gremienmitgliedern haben, auch bei ausreichenden Stundenkontingenten nur eingeschränktes Engagement mitbringen.

Neben dem persönlichen Engagement beschreibt Werner (2012, S. 129 ff.), dass es für gelingende stadtteilorientierte Kooperationen wichtig ist, dass die Teilnehmenden eine „**akzeptierende Einstellung**“ mitbringen. Darunter versteht er, dass die Teilnehmenden das Prinzip der Kooperation verstanden haben und in Bezug auf den konkreten Fall für sinnvoll erachten sollten. Zudem sollten sie die Bereitschaft mitbringen, unterschiedliche Interessen oder Konflikte durch Aushandlungsprozesse zu bewältigen. Auch eine aktive Bereitschaft zur Integration weiterer Akteur:innen und zur Entwicklung endogener Potentiale, d.h. der Förderung und Vernetzung lokaler Akteur:innen und Ressourcen, ist für den nachhaltigen Erfolg im Quartier von großem Vorteil.

2.3.1.1.2 Kontaktaufnahme – Überzeugungsarbeit

Bei der Kontaktaufnahme stellen sich unterschiedliche Herausforderungen in Bezug auf die Einbeziehung professioneller Akteur:innen bzw. der Bevölkerung. Um professionelle Akteur:innen zu gewinnen oder innerhalb der eigenen Organisation für die Planung und Initiierung des Vorhabens Zustimmung zu mobilisieren, sollten die Akteur:innen **das Kooperationsvorhaben konkretisieren bzw. die bisherige Arbeit in ihren Zielen und Ergänzungsbedarfen möglichst anschaulich aufbereiten**. Dies meint explizit nicht, dass alle Details ausgearbeitet sein müssen, sondern lediglich, dass die bisherige Situationswahrnehmung, die angestrebten Ziele sowie der mögliche Mehrwert der Kooperation formuliert werden sollten. Es sollte nicht der Eindruck erweckt werden, dass alle Fragen oder gar das richtige Vorgehen zur Bewältigung der Lage bereits feststehen. Neuen Kooperationspartner:innen sollte aufrichtige Offenheit bei der Entwicklung und Ausgestaltung des Vorhabens entgegengebracht werden, da sonst leicht der Eindruck entstehen kann, es handle sich um eine „Alibiveranstaltung“.

Im Gespräch mit möglichen Partner:innen ist zu **klären, inwiefern die Beteiligten zur Zusammenarbeit tatsächlich bereit sind**. Denn neben allen Vorteilen, die Kooperationen mit sich bringen können, gilt auch, dass die Zusammenarbeit in Gremien viel Zeit zur Vor- und Nachbereitung benötigt und die Konsensfindung teilweise mit einer Aufgabe von Autonomie einhergehen kann. Daher ist im Vorfeld zu klären, ob die potentiellen Partner:innen in der Lage und willens sind, die zusätzliche Zeit aufzubringen sowie demokratische oder konsensuelle Entscheidungen mitzutragen (Kober & Kahl, 2012, S. 31). Nicht immer werden die Akteur:innen diese Fragen gleich beantworten wollen. Es braucht

in der Regel zunächst ein Gefühl für den Arbeitsaufwand, welches sich meist nur praktisch gewinnen lässt. Daher sollten mögliche Partner:innen die Möglichkeit haben, sich an den ersten Sitzungen unverbindlich zu beteiligen. Nicht selten scheitert eine Beteiligung am Arbeitsaufwand. Oft geht eine ablehnende Haltung aber auch auf mangelnde Unterstützung in den Herkunftsorganisationen zurück. Hier wären gegebenenfalls zunächst die in Kapitel 2.2.1 beschriebenen vorbereitenden Maßnahmen anzuraten, soweit zumindest teilweise ein Zugang zu den Organisationen besteht.

Zu berücksichtigen ist schließlich, dass sich die Einschätzung der Akteur:innen im Laufe der Zeit ändern, z. B. der **Handlungsdruck** aufgrund medialer Berichterstattung steigt oder eigene Handlungsmöglichkeiten durch äußere Umstände eingeschränkt werden. Möglich ist aber auch, dass bestimmte Vertreter:innen von Organisationen, die z. B. eine bestimmte Abteilung oder ein Ressort in der Verwaltung repräsentieren, zunächst durch Anweisung zur Teilnahme verpflichtet werden müssen. Zwar ist damit zu rechnen, dass die jeweiligen Mitarbeitenden zunächst nur mit geringer Motivation engagiert sein werden, es besteht aber auch die Chance, dass sie durch die Zusammenarbeit von der Sinnhaftigkeit überzeugt werden können. Auch wenn Akteur:innen sich also zunächst nicht überzeugen lassen, sollte der Kontakt nicht abgebrochen und möglichen Partner:innen auch zu einem späteren Zeitpunkt ein Einstieg in die Kooperation ermöglicht werden.

2.3.1.1.3 Umgang mit Personalwechsel

Personalwechsel gehören in vielen Kooperationen zum Alltag. Entsprechend häufig kommen neue Personen hinzu, die weder mit den anderen Teilnehmer:innen noch mit den Inhalten und Zielen der Kooperation vertraut sind. Zwar wird es in den meisten Organisationen eine interne Übergabe zwischen den Mitarbeitenden geben, aber diese kann nicht ersetzen, dass sich die neuen Mitarbeitenden auch in der Kooperation bekannt machen und insbesondere die informellen Strukturen kennenlernen bzw. für sich aufbauen müssen. Um neuen Kolleg:innen den Übergang zu erleichtern, sollten die Herkunftsorganisationen es idealerweise ermöglichen, dass neues und erfahrenes Personal mindestens einmal gemeinsam an einer Kooperationssitzung teilnimmt. Dies erleichtert die Vorstellung und Bekanntmachung der neuen Mitarbeitenden sowie die Weitergabe informellen Wissens z. B. über Gepflogenheiten, informelle Zusammenhänge, Akteur:innen und soziale Konstellationen. Ist eine fließende Übergabe zwischen altem und neuem Personal nicht

möglich, kann z. B. durch einen der Kooperationspartner oder eine Koordinator:in im Nachgang einer ersten gemeinsamen Sitzung ein Einführungstreffen stattfinden, um Fragen zu klären und der neu hinzugekommenen Person zur Wissensvermittlung zur Verfügung zu stehen. Hinsichtlich des Vertrauens zeigt sich, dass neu hinzukommende Akteur:innen meist ein Stück des Vertrauens gegenüber ihren Vorgängern erben können. D. h. sie fangen nicht bei null an, sondern können auf bestehendes Vertrauen aufbauen. Dies gilt jedoch auch im negativen Sinne. Herrschte gegenüber dem bzw. der Vorgänger:in Misstrauen, besteht die Gefahr, dass die Partner:innen auch dem neuen Mitglied zunächst mit Misstrauen begegnen werden. Es liegt dann an ihm bzw. ihr, ein stabiles Vertrauen zu erarbeiten.

2.3.1.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation beschreibt im Wesentlichen die Prozesse, die zur Vorbereitung, Durchführung und kontinuierlichen Anpassung der Kooperation erforderlich sind. Diese werden nachfolgend detailliert vorgestellt. Aus struktureller Sicht gehört hierzu aber auch eine erste Festlegung auf den sachlichen und zeitlichen Rahmen, unter dem die Kooperation durchgeführt wird.

Mit dem **sachlichen Rahmen** rückt die Frage ins Zentrum, wie viele Sicherheitsphänomene und damit verbundene Handlungsfelder gleichzeitig durch die Kooperation bearbeitet werden sollen. Diese im Detail festzulegen, ist Gegenstand der Strategieentwicklung (vgl. Kap. 2.3.2). Jedoch sollten sich die Teilnehmenden bereits zuvor darüber verständigen, ob ein spezifisches Sicherheitsphänomen (z. B. das Verhalten einer Jugendgruppe an einem bestimmten Platz) bearbeitet werden soll oder die allgemeine Sicherheitslage eines oder mehrerer Quartiere oder bestimmte Deliktformen (z. B. Drogenhandel, Gewaltkriminalität etc. im Quartier) im Zentrum stehen sollen. Je breiter der sachliche Rahmen gesteckt ist, umso mehr Aspekte werden in der Regel als Handlungsfelder identifiziert werden. Die Teilnehmenden sollten daher einen Modus finden, wie die Menge der Themen bearbeitet werden kann. In der Praxis hat sich dafür z. B. bewährt, diese zu priorisieren und Jahrespläne aufzustellen. Sind genügend Akteur:innen beteiligt, können Themen auch in parallel zueinander laufende Arbeitsgruppen ausgelagert werden.

Der **zeitliche Rahmen** betrifft sowohl Frequenz und Dauer der gemeinsamen Sitzungen als auch die zur Verfügung stehende Zeit für die Durchführung der Kooperation selbst:

Mit der **Frequenz** wird die Frage aufgeworfen, wie häufig sich die Partner:innen persönlich treffen sollten. Dies hängt einerseits davon ab, wie eng die Beteiligten in Bezug auf die konkrete Bewältigung der Fälle zusammenarbeiten wollen. Wird z. B. eine praktische Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Maßnahme vor Ort geplant, wird die Frequenz wesentlich höher sein, als wenn es darum geht, sich kontinuierlich über Veränderungen der allgemeinen Sicherheitslage vor Ort zu informieren (vgl. Kap. 2.3.1.2.3). Andererseits ist für den Erfolg der meisten Kooperationen wichtig, dass zwischen den Partner:innen eine solide Vertrauensbasis besteht und sie sich mit der Kooperation identifizieren können (vgl. Kap. 2.3.3). Dies erfordert, dass sich die Beteiligten **regelmäßig und nicht zu selten zu persönlichen Kooperationstreffen** zusammenfinden. In der Praxis beginnen die Akteur:innen meist dann von positiven Effekten für Motivation und Vertrauen zu berichten, wenn die Veranstaltungen nicht seltener als alle zwei Monate stattfinden. Kooperationen die häufiger als einmal im Monat stattfinden, werden jedoch teilweise als Überforderung wahrgenommen. Kooperationen die etwa einmal im Monat tagen, scheinen hinsichtlich der Motivation die beste Wirkung zu entfalten. Wenn Gremien seltener als einmal im Monat tagen sollen, kann die Vertrauensbasis zumindest teilweise auch durch informelle Kontakte zwischen den Sitzungen gefestigt werden. Es ist schließlich nicht zwingend erforderlich, dass ein starrer Rhythmus vereinbart wird. Möglich ist auch, lediglich eine Untergrenze festzulegen und bei Bedarf, z. B. wenn neue sicherheitsrelevante Ereignisse eingetreten sind, weitere kurzfristige Sitzungen einzuberufen. Da viele Teilnehmende in der Regel durch Aufgaben in ihren Herkunftsorganisationen bereits längerfristig terminlich verpflichtet sind, kommen Ad-hoc-Sitzungen meist nur für wenige oder nur in äußersten Notfällen in Frage.

Hinsichtlich der **Dauer** der einzelnen Veranstaltungen sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen: Geht man nur nach der durchschnittlichen Aufmerksamkeitsspanne der Teilnehmenden, sollten Veranstaltungen nicht länger als 90 Minuten dauern. Mit einer längeren Pause können auch zwei Blöcke von je 90 Minuten möglich sein. Vier Stunden sollten als Richtwert nicht überschritten werden. In der Praxis sind viele Kooperationspartner:innen aber stark durch die Tätigkeiten in ihren Herkunftsorganisationen beansprucht. Die Chancen einer regelmäßigen Teilnahme sinken entsprechend, wenn die Veranstaltungen zu lange dauern. Haben nur wenige Teilnehmende ein Zeitbudget in ihren Stellenbeschreibungen hinterlegt, sollte die Dauer entsprechend reduziert werden.

Mit der zeitlichen **Begrenzung des Kooperationszeitraums** (z. B. durch bestimmte Fördermittel) geht die Frage einher, in welchem Umfang Handlungsfelder zeitgerecht abgearbeitet werden können. Dies erhöht den Druck auf die Akteur:innen sich frühzeitig mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Handlungsfelder überhaupt bearbeitet werden sollen. Dies unterstreicht die oben beschriebene Notwendigkeit zur Priorisierung und Differenzierung.

2.3.1.2.1 Rollendifferenzierung

Um ihre angestrebten Ziele zu erreichen und den geplanten Ablauf möglichst reibungsarm umzusetzen, müssen in jeder Kooperation verschiedene Aufgaben erledigt und Funktionen erfüllt werden. Je nach Möglichkeiten und Komplexität der Kooperation sollten dazu eigenständige Rollen mit konkreten Aufgaben festgelegt werden. Ändert sich die Zusammensetzung einer Kooperation durch Hinzunahme neuer oder durch Ausscheiden bisheriger Partnerorganisationen, stellt sich zudem die Frage, ob neue Funktionen hinzukommen oder bestehende neu zugeschnitten werden müssen. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn bisherige Rollenträger die vereinbarten Aufgaben nicht mehr erfüllen können oder wollen. Sind die Funktionen und die damit verbundenen Aufgaben geklärt, gilt es diese auf die teilnehmenden oder externen Akteur:innen zu verteilen. Rollen lassen sich dabei sowohl in Bezug auf die Aufgabe der Bewältigung der Sicherheitslage als auch in Bezug auf das Funktionieren der Kooperation definieren. Aufgabenbezogene Rollen werden in der Regel den Kompetenzen der Kooperationspartner:innen folgen. Es ist dennoch zu klären, welche Leistungen erwartet werden können, da nicht vorausgesetzt werden kann, dass die beteiligten Organisationen der Kooperation ihr gesamtes Leistungsspektrum zur Verfügung stellen.

Neben der inhaltlichen Ausgestaltung der Kooperation sollten sich die Teilnehmenden untereinander darauf verständigen, welche **kooperationsspezifischen Rollen** erforderlich sind, um die Zusammenarbeit möglichst reibungslos zu gestalten. Böhm et al. (1999, S. 41 f.) unterscheiden hierbei neun Funktionsrollen und damit verbundene Fallstricke:

Funktionsrollen	Fallstricke
Initiiieren/Leiten: Projektidee bekannt machen, Visionen vermitteln, begeistern, Projekt an den Start bringen, Ressourcen bereitstellen, Entscheidungen vorbereiten.	Autoritäre Entscheidungsgewalt übernehmen, Partizipation behindern durch Schwierigkeiten beim Delegieren und Abgeben von Steuerungsmacht.
Koordinieren/Managen: Organisieren, Strukturieren, Projektrahmen gestalten, Interessen verhindern, zwischen Beteiligten (Geldgeber, Betroffene) vermitteln, Kontinuität bewahren.	Mangelnde Berücksichtigung der unterschiedlichen Partnerinteressen. Bei Konzentration der Rolle auf eine Person ist das Projekt von deren Kompetenzen und Fähigkeiten abhängig.
Moderieren: Gemeinsames Arbeiten erleichtern, Klima positiv beeinflussen, Partizipation befördern, für effizienten Ablauf sorgen.	Bei fehlender Neutralität Befördern von Gruppenspaltungen und Konkurrenz, bei fehlender Erfahrung chaotische und ineffektive Sitzungen.
Sprechen/Vertreten: Kooperationsgruppe und Projekt nach außen darstellen, Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich übernehmen.	Fehlende rhetorische Fähigkeiten, unvorteilhafte Außendarstellung, Gefahr der parteiischen Darstellung der eigenen Position nach außen.
Fachwissen einbringen: Fach- und Bereichskenntnisse generalisieren und transferieren, qualifizieren, beraten.	Ignoranz gegenüber anderen Bereichen, Beserwisserei, Behinderung eines Lernklimas in der Gruppe.
Beobachten/Bewerten: Rückmeldung geben, Qualitätsstandard überprüfen, evaluieren, Mehrheitsmeinungen und scheinbare Selbstverständlichkeiten hinterfragen, reflektieren.	Maßregeln anstatt beobachten. Sanktionieren anstatt Befördern konstruktiver Weiterentwicklung. Unter Druck setzen, Schuldzuweisungen unterstützen.
Betroffene vertreten: Perspektive und Interessen der Betroffenen vermitteln, Transparenz für Betroffenenengruppen herstellen.	Unverbindlichkeit der Mitarbeit, Entfremdung von der „Basis“ der Betroffenen.
Sachaufgabe durchführen: Mitarbeit in verschiedenen Bereichen (z. B. Technik, Sekretariat), Planung in die Praxis.	Unflexible Arbeitsabläufe, Inkompetenz für neue bzw. ungewohnte Aufgaben, mangelndes Engagement.
Akquirieren: potentielle Geldgeber oder Sponsoren kontaktieren und begeistern.	Mangelnde Überzeugung von Projektnutzen, geringes Verhandlungsgeschick.

Abbildung 6: Funktionsrollen in kooperativen Projekten und ihre Fallstricke (Böhm et al., 1999, S. 41)

In den Kooperationen, die im Rahmen des SiQua-Projekts in erster Linie auf Quartiersebene untersucht wurden, zeigte sich, dass für die erfolgreiche Zusammenarbeit insbesondere die Rollen der **Koordination, der Moderation, der Akquise und der Öffentlichkeitsarbeit** wichtig sind (vgl. Kap. 2.3.1.2.1). Auch die anderen hier beschriebenen Rollen tauchen in vielen Kooperationen auf. Gerade in lokalen Kooperationen, ohne Beteiligung

von öffentlichen Behörden, werden die mit den Rollen verbundenen Aufgaben durch die Kooperationspartner:innen gemeinsam und in nicht formalisierter Form erfüllt oder soweit vorhanden durch den bzw. die Koordinator:in mit übernommen. Eine inhaltliche Beschreibung zur Ausgestaltung der wichtigsten Rollen erfolgt in den jeweils dafür zentralen Kapiteln.



Methodischer Impuls: „Skulpturarbeit zur Rollenklärung“

Im Alltag handeln wir oft routiniert, ohne ständig über die Rollen nachzudenken, die wir ausführen. Rollen und die damit verbundenen Erwartungen können zu einem gewissen Grad formal definiert sein, werden von Individuen jedoch im Rahmen der sozialen Beziehungen aktiv interpretiert und über die Zeit verändert. Dieser wechselseitige Prozess vollzieht sich in der Regel im alltäglichen berufsbezogenen Handeln ganz von selbst, ohne aktiv reflektiert zu werden. Zum einen kann dies zur Folge haben, dass die ausgeführten Rollen mit der Zeit von den abgestimmten Rollen abweichen. Zum anderen können Rollenkonflikte entstehen. Diese sind insbesondere dann wahrscheinlich, wenn sich unterschiedliche Verhaltenserwartungen herausbilden, die nur schwer oder auch gar nicht miteinander zu vereinbaren sind. Eine gute Methode zur ganzheitlichen Reflexion dieser Rollen bietet die Skulpturarbeit. Diese Methode leitet sich aus dem Psychodrama ab und setzt daran an, dass Personen in symbolischer Form ihre Sichtweise auf Themen der Zusammenarbeit – wie zum Beispiel ihr Rollenverständnis – aufstellen, also in die Sichtbarkeit bringen (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S. 62). Besonders geeignet ist diese Form der Rollenreflexion für Mitglieder einer Kooperation, die schon einige Zeit besteht. Eine Kooperation also, in der besprochene Rollen in einer alltäglichen Praxis ausgeformt werden.

Beispiel: Tierfigurenaufstellung

Art: Symbolische Aufstellung von Rollen in der Zusammenarbeit, ganzheitlicher Ansatz

Personenanzahl: 5–12

Dauer: ca. 45 bis 90 Minuten (je nachdem, wie viele Personen in die Aufstellung eingebunden werden)

Moderation: Ja (setzt Kenntnisse der systemischen bzw. familientherapeutischen Interventionstechniken voraus)

Vorbereitung: Skulpturarbeit kann in sehr vielfältiger Art und Weise umgesetzt werden (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S. 69). Neben leiblichen Körpern können die Aufstellungen mit abstrakten Holzfiguren und Klötzen, mit Spielzeugfiguren wie Lego und Playmobil oder auch mit Tierfiguren erfolgen. In der Vorbereitung gilt es diesbezüglich eine Auswahl zu treffen. Eine gute Möglichkeit zur Reflexion von Rollen sehen wir in der Arbeit mit Tierfiguren (Natho, 2007, S. 359). Die mit Tierfiguren einhergehenden Metaphern ermöglichen eine kreative und lockere Auseinandersetzung mit den erfahrenen Rollen. So können die Akteur:innen „die den Tieren zugeschriebenen Fähigkeiten nutzen, indem sie die metaphorische Konstruktion in das eigene Erlebte übertragen. Metaphern sind nützlich, um ausgehend vom Detail, das Ganze zu verstehen und umgekehrt, vom Detail wiederum auf das Ganze zu schließen“ (Natho, 2007, S. 359). Die Arbeit mit Tierfiguren setzt das Vorhandensein eines vielfältigen Tierfigurensortiments voraus.

Ablauf: Grundsätzlich können zwei mögliche Abläufe einer Skulpturarbeit unterschieden werden. Während eine erste Möglichkeit darin besteht, dass eine Person alle Kooperationsmitglieder in ihren Rollen und Rollenbeziehungen aufstellt, sieht die zweite Möglichkeit vor, dass die Teilnehmer:innen jeweils nur ihre eigene Rolle in Beziehung zu den anderen aufstellen und sich somit eine Skulptur gemeinsam zusammenfügt. Während sich die erste Möglichkeit insbesondere für Sitzungen im Einzelcoaching anbietet, sehen wir die zweite Möglichkeit als gute Vorgehensweise während eines gemeinsamen Workshops. Begleitet werden sollte die Aufstellung von einem bzw. einer Moderator:in. Dabei können z. B. vier Phasen der Skulpturarbeit unterschieden werden: Erstens die Auswahl einer passenden Tierfigur, zweitens die Erstellung einer ersten Skulptur, drittens die Reflexion der Skulptur und viertens mögliche Veränderungsimpulse zur Skulptur und Abschluss.

Hinweise: Die Skulpturarbeit ermöglicht es, Rollen in ihrer Komplexität, in ihren Beziehungen und gegenseitigen Bezogenheiten, in ihren Abhängigkeiten und Möglichkeiten „ohne Rückgriff auf die Regeln der digitalen Sprache“ (von Schlippe & Schweitzer, 2010, S. 65) gut verständlich zum Ausdruck zu bringen. Die Methode bewirkt etwas, indem Rollenkomplexität aus unterschiedlichen Perspektiven (im wörtlichen Sinne, indem das Aufstellungsbild von unterschiedlichen Standpunkten betrachtet werden

kann) sichtbar wird und sich aus dem gemeinsam anschließenden Gespräch Verbesserungsimpulse ergeben.

Anleitung der Phasen der Skulpturarbeit:

Bereiche	Anmerkung und Beispielfragen
Phase 1: Auswahl der Figuren	Die Teilnehmer:innen werden dazu eingeladen, eine für ihre Rolle passende Figur auszuwählen und in einem Gesamtbild zu verorten. Als Hintergrund der Aufstellung kann ein Bildmotiv gewählt werden. <ul style="list-style-type: none"> - Welche Figur passt am besten zu ihrer Rolle in der Kooperation? - Wo im Bild würden Sie sich gerne positionieren?
Phase 2: Aufstellung	Sie sind nun dazu eingeladen, Ihre Figur zu positionieren. Bitte kommentieren Sie: <ul style="list-style-type: none"> - Warum haben Sie diese Figur gewählt? Was bringt diese Figur zum Ausdruck? - Was sagt die Positionierung? Welche Wünsche und Erwartungen gehen damit einher?
Phase 3: Reflexion der Skulptur	Betrachten wir nun die Gesamtskulptur: <ul style="list-style-type: none"> - Wie nehmen Sie das Gesamtbild wahr? - Was fällt Ihnen auf? Welche Erkenntnisse kamen Ihnen während der Aufstellung? - Welche Ressourcen kommen zum Ausdruck? - Was sehen Sie in der Ausrichtung der einzelnen Figuren? - Wie empfinden Sie die Distanz zwischen den Figuren? - Werden Blockaden oder Unstimmigkeiten sichtbar?
Phase 4: Verbesserungsimpulse und Abschluss	Aus der Betrachtung der Gesamtskulptur können Änderungsimpulse resultieren. Diese Impulse können sensibel aufgegriffen werden. Dabei gilt, dass jede Positionsveränderung nur durch die jeweilige aufstellende Person umgesetzt werden sollte. <ul style="list-style-type: none"> - Welche Änderungsimpulse spüren Sie? - Was bräuchte es, um die Ressourcen noch mehr zur Entfaltung zu bringen? - Was bräuchte es, um Unstimmigkeiten oder Blockaden zu verringern? - Was könnten diese Änderungsimpulse für unsere zukünftigen Rollenverständnisse in der Kooperation bedeuten? - Und abschließend: Was nehmen Sie aus der Aufstellung mit?

Bereiche

Anmerkung und Beispielfragen

Beispiel einer Skulptur



Abbildung 7: Skulpturarbeit (Foto: Wilhelm, 2020)

Beispiel aus der Praxis

Ziel eines SiQua-Workshops zur Stärkung einer bestehenden Kooperation war es, die eigene Rolle in der Kooperation entlang von Fremd- und Selbstbildern zu reflektieren. In einem ersten Schritt wurden dazu zwei Arbeitsgruppen gebildet. Im kleinen Kreis wurden die jeweiligen Akteur:innen gebeten, in einen wertschätzenden Austausch zum jeweiligen Fremdbild zu gehen und sich darüber zu äußern, wie sie die jeweils andere Person wahrnehmen, was sie an ihr schätzen, welche (fachliche) Expertise diese in die Kooperation einbringt und was ohne sie fehlen würde.

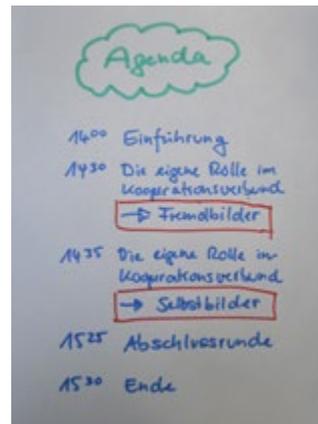


Abbildung 8: Agenda (Foto: Wilhelm, 2020)

In den Arbeitsgruppen kam zum Ausdruck, dass sich die Mitglieder persönlich sehr wertschätzen und diese Wertschätzung auch gut kommunizieren können. Dieser Austausch zu den verschiedenen Fremdbildern wurde von den Teilnehmenden als sehr angenehm empfunden.

In einem zweiten Schritt wurden die Teilnehmenden gebeten, die wahrgenommenen Fremdbilder zum eigenen Selbstbild in Beziehung zu setzen und sich in der Landschaft der Kooperation zu verorten. Sie wurden gebeten, die eigene Rolle mit einer Tiermetapher zu beschreiben, figürlich aufzustellen und dies kurz zu kommentieren. Als inspirierendes Material wurde ein Sortiment an Tierfiguren und ein Poster mit Urwaldmotiv zur Verfügung gestellt.

Bereiche**Anmerkung und Beispielfragen**

In den gewählten Tierfiguren kamen sowohl unterschiedliche persönliche Eigenschaften als auch die Beziehungen untereinander zum Ausdruck. Das aufgestellte Gesamtbild ließ erkennen, dass die Figuren einander zugewandt positioniert wurden und es keine Figur gab, die nach außen schaute. Damit zeigte sich ein gutes Im-Kontakt-sein. Dieses Im-Kontakt-sein bestätigte sich auch während der weiteren Aufstellungsarbeit. Eine Figur wurde anfangs als außerhalb des Gesamtbildes stehend positioniert. In der Gesamtbetrachtung des Bildes wurde diese Positionierung angesprochen und die Einladung zur Positionsverschiebung, hinein ins Gesamtbild, ausgesprochen. Dieser Einladung wurde ohne zu zögern nachgekommen. Sehr gut ließ das Gesamtbild auch erkennen, dass einige Figuren näher beieinander und andere etwas in der Distanz standen und insgesamt ganz unterschiedliche Landschaftspositionen bezogen wurden: eine Gruppe auf dem Weg stehend, einzelne bewusst mit Abstand zueinander, zur Wahrung eines Überblicks oder zur Symbolisierung des Im-Hintergrund-Agierens oder der räumlichen Distanz oder dem Himmel zugewandt, als Symbol der Vision. Diese sich abbildende Diversität wurde als große Ressource gesehen. Insgesamt befände man sich auf einem guten Weg und noch unterwegs. „Wir sind mit unserer Arbeit noch nicht am Ende angelangt.“

2.3.1.2.2 Aufbauorganisation der Kooperation

Zur Strukturebene der Kooperation gehört schließlich die Klärung der Aufbauorganisation. Hierbei geht es um die Frage, wie viel Differenzierung innerhalb der Kooperation erforderlich ist und wie Entscheidungen getroffen werden. Sind z. B. mehrere Untergruppen erforderlich, braucht es eine Lenkungsrunde oder genügt ein Gremium, um alle Themen zu verhandeln?

Zur Bestimmung der Aufbauorganisation ist zunächst zu klären, **wie viele Personen und Organisationen an der Kooperation teilnehmen und wie viele Ziele gleichzeitig realisiert werden sollen**. Mit steigender Komplexität des Kooperationsvorhabens empfiehlt sich eine stärkere Ausdifferenzierung der Struktur. Gelingende Kooperation hängt aber auch davon ab, ob es gelingt, ein Gefühl der **gemeinsamen Verantwortlichkeit** für das Sicherheitsphänomen zu entwickeln. Inwiefern dies erreicht wird, hängt maßgeblich davon ab, welche Erwartungen die Akteur:innen an die Zusammenarbeit haben und wie stark eigene Impulse in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Aus der Perspektive der Aufbaustruktur ist daher zu klären, welche Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten den Kooperationspartner:innen zur Verfügung stehen. Handelt es sich um ein Gremium, in dem sich die Akteur:innen als relativ gleichberechtigt begegnen oder werden **Machtunterschiede** zwischen den Teilnehmenden instrumentalisiert? Ist Letzteres der Fall, zeigt sich dies in der Praxis meist dadurch, dass Entscheidungen nicht gemeinsam, sondern in der Regel nur durch einen Teil der Beteiligten getroffen werden. Um falschen Erwartungen vorzubeugen, sollte dies in der Aufbaustruktur z. B. durch Auslagerung von Entscheidungen in eigenständige Gremien zum Ausdruck gebracht und in den Gremien explizit gemacht werden. Im besten Fall kann so erreicht werden, dass die Teilnehmenden sich als Berater:innen verstehen, und keine übertriebenen Erwartungen entstehen, an Entscheidungen beteiligt zu werden; im schlechtesten Fall muss jedoch damit gerechnet werden, dass sich bei den Kooperationspartner:innen kein Gefühl der Verantwortlichkeit für das zugrundeliegende Sicherheitsphänomen einstellt, und die Bereitschaft zur Teilnahme schnell versiegt. Egalitären Formaten ist im Zusammenhang mit ganzheitlichen Betrachtungen von Sicherheitsfragen daher in der Regel der Vorzug zu geben.

Auf Quartiersebene stellen deshalb „**Runde Tische**“ das häufigste Format der QKSP dar. Sie sind leicht zu organisieren und unterstreichen die Gleichheit aller Partner:innen (Voelzke, 2011). Solange die Zahl der Teilnehmenden nicht zu groß ist, empfiehlt sich ein

runder Tisch. Alle inhaltlichen Fragen werden gemeinsam besprochen und beschlossen. Um die Handlungsfähigkeit entsprechender Gremien zu gewährleisten, sollten sie über eine:n Koordinator:in verfügen, der:die entweder von den Beteiligten gewählt oder dessen bzw. deren Rolle, soweit dies die finanziellen Möglichkeiten zulassen, durch eine externe Person übernommen wird. Entscheidungen werden hier, wenn überhaupt, nach dem Einstimmigkeitsprinzip getroffen. Da die Teilnehmenden in vielen Fällen aber selbst nicht befugt sind, für ihre Organisationen Entscheidungen zu treffen, haben entsprechende Kooperationen in vielen Fällen vor allem eine beratende Funktion. Die Akteur:innen liefern sich wechselseitig Informationen und Empfehlungen für die jeweils eigene Arbeit. Sie entwickeln u. U. auch gemeinsame Maßnahmenideen oder stimmen sich über die Zusammenarbeit in der Praxis ab. Absprachen haben jedoch zumindest formal keine bindende Kraft. In der Unverbindlichkeit liegt dennoch ein großes Potential, da gerade dadurch auch skeptische Akteur:innen zur Zusammenarbeit motiviert werden können. So kann im Rahmen kleinräumiger Maßnahmen ohne allzu große Verbindlichkeit die Verlässlichkeit von Absprachen erprobt werden und Vertrauen zwischen den Parteien wachsen (van den Brink, 2018).

Ab einer bestimmten Anzahl der Teilnehmenden sind Verbände jedoch zu groß, um effektiv in einer einzigen Gruppe zusammenzuarbeiten oder alle Entscheidungen einstimmig beschließen zu können. Gerade wenn es um die Entwicklung und Koordination von Maßnahmen geht, stoßen große Gruppen schnell an ihre Grenzen. Gruppengrößen von sieben bis acht Personen gelten als optimal (Böhm et al., 1999, S. 40). Soll eine größere Personenzahl beteiligt werden, ist eine Aufteilung in **Unterarbeitsgruppen** von Vorteil. Im Plenum können sich die Gruppen über Fortschritte informieren und ggf. gemeinsam entscheiden.



Methodischer Impuls: „Aushandlung der Aufbauorganisation“

Besteht die Kooperation aus vielen, heterogenen Akteur:innen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Interessen und Zielen, kann z. B. im Rahmen eines Workshops eine Reflexion über die Binnendifferenzierung der Kooperation angeregt werden.

Workshopdesign zur Binnendifferenzierung einer Kooperation:

Zeit/Phase	Instruktion durch die Moderation	Tätigkeiten der Teilnehmenden	Anmerkungen / Material
30 Min. Ziele und Aufgaben der Kooperation	Insofern noch kein ausgearbeitetes Zielprogramm besteht, fordert die Moderation die Teilnehmenden dazu auf, die Ziele der Kooperation zu benennen. Der Austausch kann offen im Plenum erfolgen und wird von der Moderation visualisiert. Abschließend wird eine Auswahl an drei oder vier priorisierten und klar voneinander abgrenzbaren Zielformulierungen vorgenommen.	Die Teilnehmenden tauschen sich im Plenum über die Ziele der Kooperation aus und nehmen abschließend eine Auswahl von drei bis vier klar formulierten Zielen vor.	Pinnwand/ Flipchart
60 Min. Operationalisierung von Zielen und Aufgabenfeldern	Moderation bittet die Teilnehmenden, sich den formulierten Zielen zuzuordnen und in kleinen Gruppen operationale Unterziele abzuleiten sowie erste Ideen zur Umsetzung zu entwickeln.	In kleinen Gruppen bis zu vier Personen bestimmen die Teilnehmenden die für die Zielerreichung notwendigen Unterziele und die damit verbundenen Aufgabenbereiche. Die Ergebnisse werden auf einem bereitgestellten Plakat visualisiert.	3–4 Pinnwände/ Plakate
		Abschließend wird überlegt, in welcher Form die identifizierten Aufgabenbereiche bearbeitet werden können: von Einzelpersonen, von (Arbeits-) Gruppen oder durch die zuständige Koordination des Gremiums.	

Zeit/Phase	Instruktion durch die Moderation	Tätigkeiten der Teilnehmenden	Anmerkungen / Material
60 Min. Festlegung von Zuständigkeiten	<p>Im Plenum werden die Arbeitsergebnisse der Gruppen vorgestellt, diskutiert und ergänzt.</p> <p>Moderation trägt die definierten Aufgabenfelder und die mit ihnen verbundenen Posten oder Arbeitsgruppen in einer Übersicht zusammen: Aufgaben der Koordination, Aufgaben von Einzelpersonen, Aufgaben von Arbeitsgruppen</p> <p>Moderation bittet die Teilnehmenden, sich den definierten Posten/Arbeitsgruppen zuzuordnen</p>		Pinnwände/ Flipchart

In Kooperationen mit sehr hoher Anzahl an Teilnehmenden ist das Kriterium der **Machtgleichheit** zwischen den Teilnehmenden nicht immer gegeben. Die Initiator:innen entsprechender Formate sind oft kommunale Akteur:innen, die bestimmte Ziele vorgeben und deren Einhaltung kontrollieren wollen, ohne zu sehr in die Arbeit der lokalen Akteur:innen und Expert:innen einzugreifen. Hier bietet sich ein **Lenkungsgremium** an, welches entsprechende Koordinationsaufgaben übernimmt. Eine derartige Aufbauorganisation mit einem Lenkungsgremium an der Spitze und mehreren Unterarbeitsgruppen eignet sich z. B. für Kommunen zur Organisation von Präventionsräten. Den Lenkungsgremien kommen dabei oft die Aufgaben zu, Themen und Handlungsfelder festzulegen, die Aktivitäten der Arbeitsgruppen zu koordinieren und die Kontinuität im Bereich der Kriminalprävention zu gewährleisten (Kober & Kahl, 2012).

Nach Schreiber und Münch (2018) haben etwa ein Drittel aller deutschen **Präventionsgremien** ein Lenkungsgremium, während gut die Hälfte keine interne Differenzierungsstruktur aufweist. Hinzu kommen weitere nach dem Prinzip des Runden Tisches organisierte Bottom-up-Initiativen. Kleinen, lokal agierenden Gremien gelingt es dabei oft besser, „unterschiedliche Institutionen in ihre Arbeit einzubeziehen und hierbei insbesondere Schulen,

Kindertagesstätten, Drogenberatung, Seniorenbeiräte und weitere lokale Akteur:innen zu versammeln. Im Vergleich mit den übrigen Organisationsformen weist diese Gruppe auch den höchsten Aktivitätsgrad bei der Projektarbeit auf“ (Schreiber & Münch, 2018, S. 5). Dies verdeutlicht, dass Kooperationsformen, die auf lokale Akteur:innen und lokale Probleme fokussieren, die höchste Bindungskraft und den größten inhaltlichen Output erbringen. Im Gegensatz dazu gelingt es Kooperationen, die auf kommunaler Ebene angesiedelt sind zwar besser, die Strafverfolgungsbehörden sowie kommunalen Verwaltungen einzubinden, der generelle Output ist aber wesentlich geringer. Im Rahmen des SiQua-Projektes hat sich aber auch gezeigt, dass kommunale Gremien, die eng mit lokalen Akteur:innen zusammenarbeiten, sich regelmäßig von den Veränderungen vor Ort berichten lassen, gemeinsam konkrete Maßnahmen anstoßen und diese mit zur Verfügung stehenden Mitteln unterstützen, ebenfalls gute Ergebnisse erzielen können.

Neben den verschiedenen Formen formeller Ausdifferenzierung hängt der Erfolg von Kooperationen auch davon ab, ob es den Beteiligten gelingt, parallele **informelle Strukturen** zu etablieren. So zeigt sich z. B., dass Kooperationen vor allem dann besonders schnell auf neue Sicherheitsereignisse reagieren, sich wechselseitig unterstützen oder auf Herausforderungen in den durchgeführten Maßnahmen reagieren, wenn sie über die Gremiensitzungen hinaus in engem Kontakt stehen und niederschwellig miteinander kommunizieren. In der Praxis gelingt dies z. B. durch gemeinsame Messenger-Gruppen, die zum schnellen Informationsaustausch oder für Unterstützungsgesuche verwendet werden. Aber auch die Größe des Bezugsraums spielt eine wichtige Rolle. Je kleiner dieser ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Akteur:innen zufällig im Sozialraum begegnen und Gelegenheit für informelle Gespräche finden. Schließlich können entsprechende Kontakte auch durch gezielte Besuche z. B. durch eine:n Koordinator:in gepflegt werden. Dies ist natürlich nur dann möglich, wenn der Raum nicht zu groß und die Anzahl der beteiligten Akteur:innen überschaubar bleibt. Nur dann ist genügend Zeit, um über aktuelle Ereignisse und Herausforderungen zu sprechen. Sich für derartige Formen informeller Kooperation ausreichend Zeit zu nehmen, mag auf den ersten Blick wie eine Verschwendung wertvoller Arbeitszeit erscheinen, wo dies aber aktiv praktiziert wird, wurde die Qualität der Zusammenarbeit sowie der Mehrwert der Kooperation von den Befragten als besonders hoch hervorgehoben.

2.3.1.2.3 Strukturierung entlang zentraler Kooperationsaufgaben

Stellen personelle Zusammensetzung, Rollendifferenzierung Ablauf- und Aufbauorganisation universelle Aspekte der Kooperationsstruktur dar, hängt deren spezifische Ausgestaltung wesentlich von den Kooperationszielen oder -aufgaben ab. Diese sollten im Zuge der Strategieentwicklung (vgl. Kap. 2.3.2) geklärt und die Kooperationsstruktur an diesen ausgerichtet werden. Da in der Praxis oft mehrere Ziele gleichzeitig angestrebt werden, sollten die Kooperationspartner:innen abstimmen, ob diese in den gleichen Gremienstrukturen verfolgt werden können oder ob man sich zu unterschiedlichen Terminen in jeweils passenden Strukturen verabredet. Nachfolgend sollen für die häufigsten Aufgaben prototypische Kooperationsstrukturen vorgestellt werden. Abbildung 9 hebt überblicksartig eine Reihe zentraler Gestaltungsempfehlungen hervor.

	Vernetzung	Öffentlichkeitsarbeit	Informationsaustausch	Maßnahmenkoordination	Maßnahmenkollaboration
empfohlene Teilnehmerzahl	viele möglich	viele möglich	mittelgroße Gruppen möglich	7–8 Teilnehmende	7–8 Organisationen
empfohlene Frequenz	1–2 mal pro Jahr	nach Bedarf	4–12 mal pro Jahr	4–12 mal pro Jahr	nach Bedarf
Arbeitsaufwand für Teilnehmende	gering	mittel	mittel	sehr hoch	hoch
erforderliche Vertrauensbasis	gering	gering	mittel	hoch	hoch
erforderliche Legitimation	gering	mittel	mittel	hoch	sehr hoch

Abbildung 9: Gestaltungsempfehlungen für Kooperationsstrukturen (Quelle: eigene Darstellung)

Hinsichtlich der **empfohlenen Teilnehmerzahl** wird dabei deutlich, dass sie in der Tabelle von links nach rechts abnimmt, da gleichzeitig der Koordinations- und Abstimmungsaufwand zwischen den Beteiligten steigt. In Bezug auf die Maßnahmenkollaboration ergibt sich die empfohlene Beschränkung durch die Zahl der Teilnehmenden eines lokalen Lenkungsorgans, auch wenn in der gemeinsamen Aktion weitere Mitarbeiter:innen teilnehmen können.

Die **empfohlene Frequenz** ergibt sich wiederum aus dem Mehrwert und dem Arbeitsaufwand, der mit zusätzlichen Veranstaltungen verbunden ist. Dieser kann im Einzelfall nach oben oder unten abweichen. Der hier empfohlene Richtwert ergibt sich z. B. für Vernetzungsveranstaltungen vor der Annahme, dass es zwar regelmäßig zu Personalwechseln in Organisationen kommt, die Zahl der in einem Gebiet tätigen Organisationen aber meist geringeren Schwankungen unterworfen ist. Demgegenüber orientiert sich die Obergrenze für Kooperationen zum Informationsaustausch an den zu erwartenden Neuigkeiten im Bezugsraum und die für Maßnahmenkooperationen in erster Linie am Arbeitsaufwand. Maßnahmenkollaborationen sind schließlich in vielen Fällen an konkrete Ereignisse gebunden, die von allen Beteiligten eine unmittelbare Reaktion erfordern. Entsprechend bestimmt hier vor allem der Bedarf die Häufigkeit gemeinsamer Aktionen.

Hinsichtlich des **Arbeitsaufwands** lässt sich feststellen, dass dieser in der Abbildung 9 von links nach rechts zunimmt. Umso mehr, je mehr Ziele sich die Kooperationspartner:innen vorgenommen haben. Daher sollten die Beteiligten bei der Auswahl der angestrebten Kooperationsaufgaben **die eigenen Möglichkeiten und Grenzen, sich einzubringen, im Auge behalten** bzw. überlegen, ob und wie die notwendigen Ressourcen beschafft werden können. Steht bspw. genug Personal zur Verfügung, um sich regelmäßig wechselseitig über die aktuelle Lage auszutauschen und in welchem Umfang dürfen entsprechende Informationen überhaupt in kooperativen Gremien weitergegeben werden? Oder sind die Mitarbeiter:innen in der Lage, die erforderlichen Vor- und Nacharbeiten zu leisten? Neben der Einarbeitung in die Themenstellung kommt hinzu, dass für die entwickelten Ideen in den eigenen Organisationen meist nochmals um Zustimmung geworben werden muss.

Auch das für die Zielerreichung **notwendige Vertrauen** nimmt in Abbildung 9 von links nach rechts zu. So können Akteur:innen bspw. relativ voraussetzungslos an Vernetzungsaktivitäten teilnehmen, da weder besonderes Wissen noch besonderes Vertrauen erforderlich sind. Es ist vielmehr der Sinn von Vernetzung, eben diese aufzubauen. Demgegenüber erfordert eine Zusammenarbeit mit dem Ziel, konkrete Maßnahmen zu entwickeln oder gemeinsam durchzuführen, nicht nur Vertrauen, sondern auch ein mehr oder weniger stark ausgeprägtes Verständnis von den Möglichkeiten und Grenzen der Kooperationspartner:innen. Ob eine Kooperation in der Lage ist, die selbstgesteckten Kooperationsaufgaben zu erreichen, hängt somit maßgeblich von den verfügbaren

Ressourcen und dem Grad des wechselseitigen Verständnisses ab. Stehen beide zu Beginn der Kooperation nicht zur Verfügung, sollten diese ebenfalls als wichtige und früh zu erreichende Teilziele formuliert werden.

Schließlich benötigen Kooperationen zur Durchsetzung ihrer Anliegen des Rückhalts in der Bevölkerung sowie der Zustimmung und Unterstützung durch hochrangige Vertreter:innen der Kommune. Jedoch wird eine derartige **Legitimation** nicht für alle Aufgaben in gleicher Weise benötigt. Das erforderliche Maß hängt vielmehr davon ab, inwiefern die Kooperation in der Öffentlichkeit sichtbar wird bzw. die Teilnehmenden Ressourcen ihrer Herkunftsorganisationen in die Kooperation einbringen wollen. Da z. B. Vernetzungsveranstaltungen meist sehr unverbindlich sind, ist entsprechend auch nur eine geringe Legitimation erforderlich. Je nach Arbeitsaufwand kann eine größere Legitimation der Vernetzungsaktivität erforderlich sein, um Mitarbeitenden einzelner Organisationen die Teilnahme zu ermöglichen. Anders ist dies hingegen z. B. in Maßnahmenkollaborationen, die ein aktives Einbringen von Kompetenzen und Informationen beinhalten und gleichzeitig oft die Aufmerksamkeit der Medien mit sich bringen. Hier ist besonders wichtig, dass Vertreter:innen der Kommune sowie der beteiligten Organisationen sich auch öffentlich hinter die Kooperation stellen.

2.3.1.2.3.1 Kooperation zur Vernetzung

Vernetzung zielt darauf ab, **Beziehungen** zwischen den unterschiedlichen Personen und Institutionen eines Sozialraums oder einer Kommune zu **knüpfen und Vertrauen aufzubauen**. Sie soll den Akteur:innen eine Vorstellung davon vermitteln, wer im Sozialraum welche **Ressourcen, Angebote und Kompetenzen zur Verfügung stellen** kann. Dadurch haben sie die Möglichkeit, **bei Herausforderungen oder Unterstützungsbedarfen** sowohl in der konkreten täglichen Arbeit als auch zum **Aufbau längerfristiger oder umfangreicherer Kooperationen** schnell auf Ansprechpartner:innen in anderen Organisationen zurückgreifen oder Dritte an die richtigen Akteur:innen weiterverweisen zu können (van Santen & Seckinger, 2003). Vor diesem Hintergrund stellt die Vernetzung in gewisser Weise eine Vorform der Kooperation dar. Sie ist Basis für vertiefendes kooperatives Handeln, kann aber auch bereits als Kooperation mit wesentlich geringerer Eintrittsschwelle verstanden werden.

Vernetzungsaktivitäten sollten möglichst viele und unterschiedliche Akteur:innen einbeziehen, die innerhalb des Bezugsraums (einer oder mehrere Sozialräume oder die Kommune)

tätig und von den zugrunde liegenden Sicherheitsphänomenen betroffen sind. Da viele Akteur:innen sich nicht primär mit der Bearbeitung von Sicherheitsphänomenen identifizieren, hängt die Auswahl der in Frage kommenden Akteur:innen maßgeblich vom Problemverständnis der Initiierenden ab. Je nachdem, welche Vorstellungen von Zusammenhängen zwischen den relevanten Phänomenen und möglichen Ursachen bestehen, wird dieser Kreis unterschiedlich groß ausfallen. Um möglichst viele relevante Akteur:innen zusammenzubringen, können die Initiierenden nach dem Schneeballprinzip mit bereits Eingeladenen weitere Akteur:innen identifizieren. In Bezug auf die Zahl der Teilnehmenden sind Vernetzungsaktivitäten nur durch die Möglichkeiten beschränkt, in der zur Verfügung stehenden Zeit sinnvoll Kontakte herzustellen. Ist zu erwarten, dass in Bezug auf einzelne Organisationen ein besonders großer Kontaktbedarf besteht, sollten diese ermutigt werden, mit mehreren Personen teilzunehmen. Da nicht immer alle Organisationen zum selben Zeitpunkt teilnehmen oder die Zahl der erwünschten Kontaktaufnahmen nicht auf einmal realisiert werden können oder kontinuierlich neue Organisationen oder neues Personal hinzukommen, sollten Vernetzungsaktivitäten mehrfach durchgeführt werden. Auch können im Zuge von Veranstaltungen Listen mit Daten der Teilnehmenden verteilt werden, um auch im Nachgang weitere Kontakte zu knüpfen.

Die Teilnahme an Vernetzungsveranstaltungen setzt zunächst kein besonderes **Vertrauen** zu anderen Organisationen oder Zustimmung zu bestimmten Zielen oder Problemwahrnehmungen voraus. Ein gemeinsames Interesse an einem bestimmten Thema oder an der Vernetzung selbst sollten aber vorhanden sein, um sich an Vernetzungsaktivitäten zu beteiligen.

Da in Vernetzungsaktivitäten in der Regel keine Entscheidungen getroffen werden, **spielen auch Machtunterschiede zunächst keine Rolle**. Gleichwohl können Vernetzungsaktivitäten zur Entstehung von Verbindungen oder Allianzen führen, die Entscheidungen vorbereiten und langfristig beeinflussen können. Die aktive Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen kann für alle Akteur:innen des Sozialraums daher von Vorteil sein.

Hinsichtlich der Aufbauorganisation sind sowohl formelle als auch informelle Vernetzungsformate möglich und in der Praxis auch gut miteinander kombinierbar. Formelle Vernetzungsveranstaltungen unterteilen sich meist wiederum in einen inhaltlichen und einen informellen Teil. Im formellen Teil können in großer Runde z. B. zunächst der thematische Hintergrund und die Teilnehmer:innen vorgestellt werden. Im Anschluss kann eine Erörterung unterschiedlicher thematischer Aspekte in kleineren Gruppen stattfinden. Dies

ermöglicht den Teilnehmenden, relevante Ansprechpartner:innen zu identifizieren, zu denen im informellen Teil ein persönlicher Kontakt hergestellt werden kann. Entsprechend wichtig ist es, hierfür ausreichend Zeit einzuplanen. Ausgedehnte Kaffeepausen, Infostände oder ein gemeinsames Abendessen können hierzu sehr hilfreich sein. Finden Vernetzungsveranstaltungen kontinuierlich statt, kann dies dazu dienen, neu hinzukommende Akteur:innen und neues Personal mit dem vorhandenen Netzwerk bekannt zu machen. Zur Vorbereitung und Durchführung derartiger Vernetzungsaktivitäten ist vor allem eine gut funktionierende Koordinationsfunktion erforderlich, die sich um die erforderliche Infrastruktur (z. B. Räume, Catering), das Einladungsmanagement sowie den Ablauf der Veranstaltung kümmert.

Informelle Vernetzungsstrategien fokussieren hingegen zunächst auf die individuelle Kontaktaufnahme. Hier sind es meist einzelne Akteur:innen, die z. B. aufgrund ihres Stellenprofils mit der Aufgabe betraut sind, sich zu einem bestimmten Sicherheitsphänomen mit allen relevanten Akteur:innen zu vernetzen, um diese besser miteinander koordinieren zu können. Die Kontaktaufnahme und der Beziehungsaufbau erfolgen dazu meist in persönlichen bilateralen Gesprächen. Ein organisiertes Vorgehen erfordert ebenfalls eine starke Koordinierungsfunktion, die jedoch in erster Linie starke soziale und kommunikative Kompetenzen mitbringen muss.

2.3.1.2.3.2 Kooperationen zum Informationsaustausch

Der gemeinsame Informationsaustausch als Kooperationsziel dient dem inhaltlichen Austausch über neue Entwicklungen zu einem oder mehreren gemeinsam festgelegten Sicherheitsphänomenen. Ausgetauscht werden können z. B. Informationen zu Veränderungen der Lage vor Ort, neuen Ereignissen oder Erkenntnissen über Akteur:innen und Zusammenhänge.

Hinsichtlich der **Größe der Kooperationsgruppe** zeigt sich, dass Kooperationen, die auf den Informationsaustausch abzielen, auch größere Teilnehmendenzahlen meist gut bewältigen können. Die Maximalzahl möglicher Teilnehmer:innen hängt dabei vor allem vom zeitlich zumutbaren Rahmen ab und der Anzahl der Akteur:innen, die regelmäßig zu Wort kommen sollen. Auch sollte das Format nicht den Charakter eines Verhörs bekommen, bei dem einige wenige Akteur:innen berichten und eine Mehrheit nur zuhört. Dies widerspricht dem Prinzip, dass in eine Kooperation alle Teilnehmenden etwas hineingeben sollten.

Hinsichtlich der Zusammensetzung sind **Kooperationen mit homogenen Akteurskonstellationen**, also mit Teilnehmenden, die alle derselben Profession angehören, und solche mit **heterogenen Akteurskonstellationen** zu unterscheiden. In homogenen Gruppen steht in der Regel eine vertiefende Auseinandersetzung mit einer fachspezifischen Fragestellung im Zentrum. Die Akteur:innen tauschen sich z. B. über unterschiedliche Lösungsstrategien zu ähnlich gelagerten Herausforderungen in ihren Wirkräumen aus. In heterogenen Gruppen steht meist stärker der Raum in seinen vielfältigen Facetten im Zentrum sowie die Vernetzung und der Austausch über mögliche wechselseitige Unterstützungsmöglichkeiten. Vertiefende Erörterungen über fachspezifische Herausforderungen finden hier eher selten statt, können aber durchaus von hier initiiert werden, wenn Akteur:innen gleicher Profession die Gelegenheit der Zusammenkunft nutzen, um sich z. B. im Anschluss zu aufgeworfenen Problemen vertiefend bilateral auszutauschen.

Entscheidend ist in diesen Formaten, dass sie eine gewisse **Regelmäßigkeit** aufweisen, da sich die aktuelle Lage schnell ändert und Informationen dadurch veralten können. Für ein gutes Gelingen entsprechender Formate ist zudem ein **offenes und auf Vertrauen beruhendes Kommunikationsklima** wichtig, da eine angemessene Lageeinschätzung eine ehrliche Übersicht über positive wie negative Ereignisse und Entwicklungen von Maßnahmen erfordert. Zudem ist es wichtig, dass alle Beteiligten einen Beitrag zum Informationsaustausch leisten können. Halten sich einzelne Akteur:innen auffallend zurück, kann dies auf Dauer zu Konflikten oder Misstrauen führen. Die Moderation sollte daher darauf achten, dass sich alle aktiv beteiligen oder dass plausibel wird, warum einzelne Partner:innen dies nicht leisten können.

In der Praxis lassen sich **formelle und informelle Formate** unterscheiden. Formelle Kooperationen vereinbaren einen regelmäßigen Turnus, zu dem möglichst viele lokale Akteur:innen zusammenkommen. Auch bei größeren Teilnehmezahlen ist eine Ausdifferenzierung der Gremienstruktur meist nicht erstrebenswert, da der Mehrwert des Informationsaustauschs gerade darin liegt, möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen zur Kenntnis zu nehmen. Gewährleistet werden sollte jedoch, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, einen Beitrag zu leisten und auf Nachfragen zu reagieren. In formellen Runden ist es sinnvoll, eine **Koordinationsrolle** festzulegen. Diese sollte die Organisation und das Einladungsmanagement zu Veranstaltungen übernehmen. Anders als in Vernetzungsformaten kommt der **Protokollierung und Moderation** entsprechender

Veranstaltungen zudem eine wichtige Rolle zu. Da nicht immer gewährleistet werden kann, dass alle Partner:innen teilnehmen können, sollten diese dennoch kontinuierlich auf dem Laufenden gehalten werden. Neben dem Austausch über Ereignisse und Veränderungen, stellt sich hier zudem die Frage, wie diese zu bewerten sind. Auch wenn der Impuls oft groß ist, mit eingefahrenen Erklärungsansätzen heranzugehen, empfiehlt es sich gerade bei neuartigen Ereignissen oder erfolglosen Versuchen der Eindämmung, eine andere Perspektive durch die **Einbindung externer Fachexpert:innen** hinzuzuziehen.

Der Informationsaustausch auf Sozialraumbene findet aber häufig auch auf **informeller Ebene** statt. Dort begegnen sich die Akteur:innen mehr oder weniger zufällig oder halten gezielt Kontakt z. B. über Messenger-Dienste, um sich über aktuelle Herausforderungen auszutauschen. Die Effektivität informeller Informationsaustauschformate lässt sich noch steigern, wenn einzelne, meist besonders engagierte Akteur:innen sich die Mühe machen, gezielt andere Kollegen bzw. Kolleginnen aufzusuchen, um mit ihnen über die aktuelle Situation zu sprechen. Was auf den ersten Blick womöglich so klingen mag, als ob hier wertvolle Arbeitszeit verschwendet wird, wird von vielen Befragten als große Unterstützung für den Zusammenhalt im und den Überblick über den Sozialraum gewertet. Entsprechend sollten beim Aufbau von Informationsaustauschkooperationen entsprechende personelle Ressourcen, für aufsuchende Kommunikation zwischen den Akteur:innen im Sozialraum eingeplant werden.

2.3.1.2.3.3 Kooperation zur Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit zielt darauf ab, die Bevölkerung bzw. wichtige Stakeholder in Politik oder in Herkunftsorganisationen über die Sicherheitslage oder den Umgang mit quartiersrelevanten Sicherheitsphänomenen aufzuklären. Darüber hinaus leistet die Öffentlichkeitsarbeit aber auch einen wichtigen Beitrag, um die Leistungen der QKSP in der Bevölkerung bekannt zu machen und dadurch ihre Legitimation zu erhöhen und gegebenenfalls den Zugang zu Ressourcen zu erleichtern.

Da die Öffentlichkeitsarbeit auf die Kommunikation inhaltlicher Botschaften sowie die Kommunikation von Bedarfen und Erfolgen abzielt, sollten hinsichtlich der **Zusammensetzung** Akteur:innen beteiligt werden, die in der Lage sind, Handlungsempfehlungen im Umgang mit bestimmten Sicherheitsphänomenen zu machen. Dies können z. B. Vertreter:innen der Polizei sein, wenn es um die Einbruchsprävention geht oder Fachkräfte der Sozialen Arbeit,

wenn es um den Umgang mit aggressiven oder respektlosen jungen Männern geht. Für die Bevölkerung ist oft auch relevant, ob hinter den Empfehlungen und Versprechen auch die politisch Verantwortlichen stehen. Daher kann es sinnvoll sein, an der Öffentlichkeitsarbeit auch hochrangige Vertreter:innen der Kommune oder der Herkunftsorganisationen zu beteiligen. Zielt die Kommunikation hingegen auf die Legitimation der Kooperationsarbeit selbst ab, sollten Akteur:innen beteiligt werden, die selbst gut in den kommunalen und politischen Strukturen vernetzt sind. Dies können z. B. leitende Mitarbeitende kommunaler Verwaltungen, aus der Politik oder Schnittstellenakteur:innen der Kommunen sein.

In Bezug auf die **Zahl der Teilnehmenden** sind der Öffentlichkeitsarbeit prinzipiell keine Grenzen gesetzt. Praktisch wird sich die Zahl sinnvoll zu beteiligender Personen jedoch durch die Zahl derer limitieren, die im Sinne der Zusammensetzung in der Lage sind, wirkungsvoll zu kommunizieren. Eine Limitierung der Teilnehmerzahl ist auch deshalb nicht nötig, da für die Öffentlichkeitsarbeit in der Regel keine besondere Vertrauensbasis erforderlich sein wird. Gerade wenn die Aufklärung der Bevölkerung im Zentrum steht, geht es ja gerade darum, Informationen publik zu machen.

Hinsichtlich der **Aufbauorganisation** sind institutionalisierte Formate von Vorteil, um gegenüber der Bevölkerung einen offiziellen Ansprechpartner benennen zu können. Gleichwohl ist auch denkbar, dass die Kommunikation selbst durch andere Akteur:innen erfolgt und nur die Vorbereitung der Öffentlichkeitsarbeit durch ein formelles oder informelles Gremium umgesetzt wird. Inwiefern eine interne Differenzierung erforderlich ist, hängt davon ab, ob zu unterschiedlichen Themen kommuniziert werden soll und ob für diese jeweils andere Expert:innen zusammenarbeiten sollten. Ist dies der Fall ist eine Differenzierung in thematische Arbeitsgruppen sinnvoll. In der Regel sollte die Teilnehmer:innenzahl dieser Gruppen relativ klein ausfallen, um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen. Soweit eine Begrenzung der Anzahl der Teilnehmenden möglich ist, kann gegebenenfalls auf eine externe Moderation verzichtet werden. Im Gegensatz dazu können Maßnahmen der Kommunikation in der Öffentlichkeit Kosten erzeugen, die aus der reinen Arbeitskraft der Teilnehmenden nicht gedeckt werden können. Insofern die Kooperation über keine eigenen Mittel verfügt, sollte eine eigenständige Akquiserolle in Betracht gezogen werden.

2.3.1.2.3.4 Kooperationen zur Maßnahmenkoordination

Kooperationen dieses Typs sind meist an der Bewältigung eines oder mehrerer Sicherheitsphänomene orientiert und haben hierfür die Entwicklung, Steuerung und das Monitoring von Maßnahmenplänen zum Ziel. Im Zentrum der **Entwicklung** gemeinsamer Strategien und Maßnahmenpläne steht die Überzeugung, dass die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen innovative Lösungen hervorbringen kann. Demgegenüber zielt die **Steuerung** darauf ab, neu entwickelte oder bestehende Angebote und Maßnahmen besser aufeinander abzustimmen oder schneller an den richtigen Stellen zum Einsatz zu bringen. Schließlich geht es beim **Monitoring** um die kontinuierliche Evaluation des Fortschritts der gemeinsam entwickelten oder aufeinander abgestimmten Maßnahmen und der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die **Auswahl der Kooperationspartner:innen** sollte sich an den Kompetenzen und Ressourcen orientieren, die unterschiedliche Akteur:innen in Bezug auf die Sicherheitsphänomene einbringen können. Alle Partner:innen sollten in der Lage sein, einen Ressourcenbeitrag zu leisten. Dabei sollten sie aber nicht unbedingt auf Arbeitskraft oder finanzielle Unterstützung festgelegt sein. In der Praxis zeigt sich vielmehr, dass auch das Zur-Verfügung-Stellen von Infrastrukturen wie Räumen oder technischer Ausstattung, Kompetenzen, Spezialwissen wie auch Zielgruppen- oder Feldzugänge wichtige Ressourcenbeiträge darstellen können (Voelzke, 2011). Neben lokalen Akteur:innen sollten auch Akteur:innen aus der kommunalen Ebene eingebunden werden oder solche, die gegenüber kommunalen Behörden eine vermittelnde Rolle einnehmen können.

Die Teilnehmenden sollten **regelmäßig zusammenkommen**, um zügig auf neue Ereignisse oder Veränderungen reagieren zu können, um wechselseitiges Vertrauen gegenüber den Partner:innen und Identifikation mit der Kooperation aufzubauen und um die Zusammenarbeit engmaschig zu koordinieren und zu evaluieren.

In der Praxis finden sich Gremien **mit relativ hoher Kontinuität und festem Rhythmus** (z. B. ein oder mehrmals im Monat) und solche, die nach einer erfolgreichen Konstitution „nur“ ad-hoc zusammenkommen, um konkrete Probleme zu bewältigen. Bei Ersteren ist für die einzelnen Treffen kein besonderer Anlass erforderlich. Meist zeichnen sich entsprechende Gremien durch eine **hohe Verbindlichkeit und Output** aus, da die Teilnehmenden sich mit diesen stärker identifizieren als mit unregelmäßigen oder sporadischen

Formaten. Gleichzeitig binden entsprechende Veranstaltungen aber sehr viel Zeit. Dies kann insbesondere dann auch Frustration bei den Teilnehmenden auslösen, wenn es der Kooperation nicht gelingt, ihre selbstgesteckten Ziele zu erreichen, wenn Zweifel am individuellen Mehrwert des Gremiums bestehen oder die entsprechenden Personen nicht bereit sind, sich auf vertrauensbildende Maßnahmen einzulassen. In Kooperationen mit einem sehr umfangreichen Zielspektrum kann dies u. U. dadurch kompensiert werden, dass nicht alle Teilnehmenden immer zu allen Veranstaltungen eingeladen werden müssen, sondern die Beteiligung nach gemeinsamer Absprache auf Treffen begrenzt wird, in denen die Kompetenzen und Interessen der Teilnehmenden besonders gefragt sind. **Ad-hoc-Zusammenkünfte** binden im Gegensatz dazu wesentlich weniger Zeit und beziehen sich meist auf akute Probleme. Sie bieten den Akteur:innen für sich allein jedoch nur geringe Möglichkeiten, die besonderen Bedingungen und die Entwicklung der Ereignisse im Quartier zu verstehen. Dort wo in Ad-hoc-Runden Akteur:innen zusammenkommen, die sich noch nicht oder kaum kennen, besteht stets die Gefahr, dass diese sich auf ihre Zuständigkeiten zurückziehen und keine besondere Bereitschaft zeigen, sich an einem lösungsorientierten Vorgehen zu beteiligen. Die besten Ergebnisse lassen sich mit Ad-hoc-Treffen dann erzielen, wenn diese wiederum in größere Kooperationszusammenhänge eingebettet sind oder die Teilnehmenden z. B. in ihrem beruflichen Alltag häufig aufeinandertreffen.

Hinsichtlich der **Teilnehmer:innenzahl** sollten derartige Kooperationsformate relativ klein gehalten werden. In der Praxis haben sich sieben bis acht Teilnehmer:innen als optimal erwiesen (Böhm et al., 1999, S.40). Lässt sich ihre Zahl nicht ausreichend reduzieren und sollen keine starren Arbeitsgruppen gebildet werden, können die Kooperationstreffen auch themenzentriert organisiert und nur die für diese jeweils relevanten Akteur:innen eingeladen werden. Dies erleichtert die Kommunikation in den Kooperationstreffen und entlastet die Teilnehmenden hinsichtlich ihres Engagements. Um zu vermeiden, dass sich dadurch verschiedene Fragestellungen voneinander entkoppeln und die Teilnehmer:innen den Kontakt zueinander verlieren, sollten in regelmäßigen Abständen gemeinsame Treffen durchgeführt und ein wechselseitiger Austausch angeregt werden. Grundlage der maßnahmenorientierten Kooperation ist stets, dass die Akteur:innen untereinander gut vernetzt sind und ein regelmäßiger Informationsaustausch stattfindet. Entsprechend häufig sind auch Merkmale der beiden zuerst genannten Kooperationstypen in diesem Typus integriert.

Entsprechende Gremien existieren in der Praxis in vielfältiger Form und sind in der Regel heterogen zusammengesetzt. So gibt es etwa in Berlin Neukölln Steuerungsgruppen verschiedener Behördenvertreter:innen zu unterschiedlichen kommunalen Phänomenen. Aber auch z. B. im Rahmen von Bildungsverbänden finden sich derartige Gremien. Sie übernehmen ein **breites Aufgabenspektrum** im Bereich der Durchführung von Sicherheitsanalysen, der Entwicklung von Präventionsstrategien und Konzepten, die Unterstützung und Vernetzung bereits bestehender Präventionsbemühungen, die Beratung und Information der politisch Verantwortlichen, Projektmanagement und -begleitung sowie Evaluierung, die Öffentlichkeitsarbeit sowie Aufklärung und Information aber auch die Umsetzung und Koordination von Präventionsmaßnahmen durch die Einrichtung von themen- oder ortsbezogenen Arbeitsgruppen (Kober & Kahl, 2012, S. 10).

Treten dramatische Ereignisse auf und besteht zusätzlich großer Handlungsdruck durch Politik oder Medien, kommt den Kooperationen häufig die Aufgabe zu, kurzfristig mit knappen Mitteln realisierbare Maßnahmen anzustoßen. Die Entwicklung und Umsetzung derartiger Maßnahmen ist wichtig, um schnelle Erfolge zu erzielen, um gegenüber Verursacher:innen und Öffentlichkeit Handlungsfähigkeit zu demonstrieren. In vielen Fällen sind entsprechende Maßnahmen jedoch nicht besonders nachhaltig und sollten daher von allen Beteiligten stets als Übergangsmaßnahmen verstanden werden, bis nachhaltigere Lösungen etabliert werden können. Diese benötigen jedoch meist mehr Zeit, da größere oder dauerhafte Programme meist längere administrative oder politische Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse voraussetzen oder z. B. Bauvorhaben Zeit benötigen oder geeignetes Personal zunächst gefunden werden muss. Zum Selbstverständnis lokaler Kooperationen sollte daher stets sowohl die **Entwicklung von kurzfristigen Übergangslösungen** als auch die **Entwicklung einer längerfristigen Strategie** zur Analyse, Planung und Umsetzung nachhaltigerer Maßnahmen gehören (vgl. Kap. 2.3.2).

Aus den vielfältigen Aufgaben derartiger Kooperationen leitet sich ein breites Spektrum an erforderlichen Rollen ab. Neben einer praktisch unverzichtbaren **Koordinationsrolle**, die die Vor- und Nachbereitung der Kooperationssitzungen übernehmen sollte, empfiehlt sich vor allem eine **Moderationsrolle** sowie die Organisation des Außenkontakts der Kooperation. Dies umfasst zum einen die **Vertretung der Kooperation**, z. B. gegenüber politischen oder administrativen Akteur:innen, aber auch Öffentlichkeitsarbeit zur Kommunikation der Anliegen und Erfolge gegenüber Medien und Bevölkerung. Meist sind

entsprechende Kooperationsvorhaben längerfristig angelegt oder erfordern für die Durchführung gemeinsam entwickelter Maßnahmen zusätzliche Mittel. Der entsprechende Bedarf wird häufig erst im Zuge der Zusammenarbeit deutlich. Daher sollten sich die Kooperationspartner:innen auch auf eine **Akquisestrategie** verständigen und die Durchführung derselben als Rolle festlegen.

2.3.1.2.3.5 Kooperation zur Maßnahmenkollaboration

Bei diesem Kooperationstyp steht die **Bündelung der Kompetenzen und Zuständigkeiten** der Kooperationspartner:innen in einer oder mehreren gemeinsamen Aktionen im Zentrum. Die Akteur:innen arbeiten vor Ort zusammen und stellen sich wechselseitig ihre Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung. Die zentrale Herausforderung dieses Kooperationstyps besteht in der Abstimmung der konkreten Handlungen vor Ort. Ziel ist es, sich wechselseitig zu unterstützen oder durch Synergien Maßnahmen zu ermöglichen, die keiner der Beteiligten alleine hätte schaffen können. Dies kann sowohl in heterogenen Konstellationen erfolgen, wie dies z. B. in Essen oder Neukölln im Rahmen von Schwerpunkteinsätzen der Fall ist, wo Polizei, Zoll, Ordnungsamt, Finanzamt, Gesundheitsamt und andere gemeinsame Kontrollen in Gastronomiebetrieben oder Glücksspielcasinos durchführen. Aber auch in homogenen Konstellationen, wenn z. B. Sozialarbeiter:innen unterschiedlicher Einrichtungen eines Sozialraums gemeinsame Veranstaltungen mit lokalen Jugendlichen durchführen.

In entsprechenden Kooperationen verfolgen die beteiligten Akteur:innen meist ein gemeinsames Ziel, aber teilweise unterschiedliche Interessen. Bei der **Auswahl der Teilnehmer:innen** ist neben der Zusammenstellung der richtigen Kompetenzen auch die Anzahl der erforderlichen Akteur:innen zu berücksichtigen. Da in der Regel weniger strukturierte Kommunikation notwendig ist, sind auch größere Teilnehmer:innenzahlen möglich. Wenn der Zusammenarbeit jedoch Koordinationsgremien vorgeschaltet werden müssen, ist unter Umständen dennoch eine Begrenzung erforderlich. In den beobachteten Kooperationen zeigte sich, dass dort wo sich die verantwortlichen Akteur:innen bereits im Vorfeld gut kannten und Vertrauen zueinander aufgebaut hatten, der Informationsfluss und die Koordination der Maßnahme meist besser funktionierte. Eine Kennenlernphase ist für diese Form der Kooperation daher zu empfehlen. Wo dies nicht möglich ist, sollte

die Arbeitsteilung vor Ort im Vorfeld sehr detailliert abgesprochen werden. Dann ist auch keine besonders hohe Frequenz in der Zusammenarbeit erforderlich.

Hinsichtlich der **Aufbauorganisation** stellt sich in erster Linie die Frage, ob die gemeinsamen Aktionen gleichzeitig an mehreren Orten stattfinden bzw. wie viele parallele Aufgaben vor Ort abzustimmen sind. An jedem Ort sollte es Leitungsverantwortliche geben, die die Arbeiten der Beteiligten untereinander abstimmen. Anders als z. B. bei reinen Feuerwehr- oder Polizeieinsätzen erfolgt die Koordination aber meist nicht durch hierarchische Vorgaben, sondern z. B. im Rahmen kontinuierlicher Absprachen am Rande des eigentlichen Geschehens. Die Verantwortlichen sollten idealerweise beieinanderstehen oder regelmäßig aktiv den Kontakt zueinander suchen. Darüber hinaus empfiehlt sich eine Gesamtleitung, die die Aktionen zwischen den Orten koordiniert und synchronisiert. Finden entsprechende Aktionen in der Öffentlichkeit statt, wecken diese nicht selten das Interesse der Medien. Hierauf sollten die Beteiligten vorbereitet sein und die Presse entweder proaktiv einbinden oder die Rolle definieren, die sich mit der Öffentlichkeitsarbeit befasst. Kollaborative Kooperationen setzen in der Regel eine Reihe vorbereitender Veranstaltungen voraus, die entsprechend am maßnahmenorientierten Kooperationstypus ausgerichtet werden sollten.

2.3.2 Strategische Perspektive einer QKSP

Treffen die Teilnehmenden erstmals aufeinander, finden sie sich nicht selten in einer Situation wieder, in der sie selbst durch die zugrundeliegenden Ereignisse aufgebracht sind, sich von ihren Vorgesetzten zu schnellem Handeln motiviert sehen und durch die Medien und die dadurch erzeugte Öffentlichkeit in der Kritik stehen. Der große Handlungs- und Erfolgsdruck kann dazu führen, dass die Akteur:innen mit der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen beginnen, ohne sich zuvor tiefergehend über die zugrunde liegenden Ursachen und die zu erreichenden Ziele zu verständigen. Nehmen sich die Kooperationspartner:innen zu Beginn der Kooperation nicht die Zeit, sich über diese grundsätzlich strategischen Fragen zu verständigen, besteht die Gefahr, dass Missverständnisse und Frustration bei den Teilnehmer:innen auftreten oder die Wirksamkeit der Maßnahmen schnell verpufft. Nicht selten führt dies dazu, dass Teilnehmende den Kooperationstreffen fernbleiben oder sogar aktiv versuchen, die Kooperation zu torpedieren.

Aus der Strategieperspektive auf Kooperationen geht es daher darum, die langfristige Ausrichtung der Zusammenarbeit auszuhandeln und mit kurz- und mittelfristigen Herausforderungen in Einklang zu bringen. Eine differenzierte **Analyse der Situation vor Ort** stellt dabei für den langfristigen Erfolg eine wichtige Grundlage dar. Sozialräumliche Daten zum Kriminalitätsaufkommen sollten dazu mit Indikatoren zur demographischen und sozialstrukturellen Entwicklung zusammengeführt werden. Aber auch die Bewertung lokaler Phänomene durch die unterschiedlichen Akteur:innen und die verschiedenen Bevölkerungsgruppen sollte herausgearbeitet werden (vgl. Kap. 2.3.2.1). Die Kooperationspartner:innen sollten sich ferner darüber verständigen, welche gemeinsamen **Ziele und Teilziele** sie anstreben und anhand welcher **Bewertungskriterien** beurteilt werden soll, ob diese erreicht wurden (vgl. Kap. 2.3.2.2). Des Weiteren stellt sich die Frage, welche **inhaltlichen Maßnahmenansätze** die Partner:innen für wirkungsvoll und akzeptabel halten. Dies impliziert auch, sich darüber zu verständigen, ob es Maßnahmen gibt, die nicht mehr von allen Beteiligten mitgetragen werden können (vgl. Kap. 2.3.2.3). Schließlich sollte die Strategie in Form eines **Kooperationsvertrags** oder eines schriftlichen Leitbilds festgeschrieben werden, um als Vorlage für einen Abgleich mit den selbstgesteckten Zielen zu dienen und um die Kooperationen gegenüber externen Stakeholdern zu legitimieren (vgl. Kap. 2.3.2.4).

2.3.2.1 Situationsanalyse

Eine gute Strategie sollte auf einem möglichst umfangreichen Verständnis der Situation vor Ort beruhen. Um sich dieses zu erarbeiten ist entscheidend, dass sich die Kooperationspartner:innen zunächst über ihr professionsspezifisches und individuelles **Verständnis der Situation vor Ort** und der verwendeten Begriffe austauschen. Differenzen und Gemeinsamkeiten sollen herausgearbeitet und mögliche Ursachen und Zusammenhänge identifiziert werden. Dabei sollten auch die unterschiedlichen Perspektiven der Bevölkerung gehört, aktiv erhoben und im Rahmen der Situationsanalyse gleichrangig berücksichtigt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass geplante Maßnahmen die notwendige Akzeptanz und Unterstützung durch die Bevölkerung erzielen. Darüber hinaus sollte ein **Abgleich mit den Daten** des kommunalen Statistikamtes oder der Aufbau eines geeigneten quartiersbezogenen Monitoringsystems – z. B. mit Daten zur Sozialstruktur, zum Wohnungsmarkt und zur Sicherheitslage – erfolgen, um die Situationsanalyse auf eine empirische Grundlage zu stellen (vgl. Kap. 2.3.2.1.2). Bei der Analyse sollten neben den Phänomenen auch bereits bestehende Angebote und Maßnahmen berücksichtigt

werden. Schließlich sollten sich die Akteur:innen auf der Grundlage der Analyse auf relevante Handlungsfelder einigen und ihre Ergebnisse dokumentieren.

2.3.2.1.1 Phänomenwahrnehmung und Begriffsklärung

Steht die allgemeine Sicherheitslage eines Quartiers im Fokus, gilt es zunächst die dort anzutreffenden Sicherheitsphänomene zu bestimmen. Diese können auf Basis der Ergebnisse eines Monitorings zusammentragen werden oder durch die Kooperationspartner:innen aufgrund ihres Wissens über die lokalen Verhältnisse beigesteuert werden. Vor allem die Beteiligung von Bürger:innen und im Quartier selbst tätigen Akteur:innen stellt einen besonderen qualitativen Mehrwert dar. Im Anschluss können die Sicherheitsphänomene dann nacheinander oder parallel in Arbeitsgruppen bearbeitet werden. Steht von vornherein ein bestimmtes Sicherheitsphänomen im Fokus, kann die Herausarbeitung der unterschiedlichen Sichtweisen direkt beginnen.

Ist das Sicherheitsphänomen benannt, soll zunächst der Problemraum aufgespannt werden. Dazu sollen die Teilnehmenden zunächst die Gelegenheit bekommen, ihre subjektive Sicht auf die Phänomene zu schildern. Was haben sie erlebt, gehört oder gelesen? Es geht auch darum, die Möglichkeit zu geben, „Dampf abzulassen“, um der emotionalen Involviertheit der Beteiligten einen Ausdruck zu geben (Böhm et al., 1999; Fisher, Patton & Ury, 2014). Im Anschluss sollte eine systematischere Perspektive eingenommen und die subjektiven Eindrücke, z. B. auf Karten an einer Pinnwand festgehalten werden. **Ziel ist, die wahrgenommenen Verursacher:innen, Betroffenengruppen und die Effekte, die das Phänomen im Quartier oder darüber hinaus auf Menschen, Umwelt, Gegenstände und die Wahrnehmung hat, herauszuarbeiten.** Die Teilnehmenden sollten jeweils auch begründen, warum sie einen bestimmten Effekt des Phänomens für problematisch halten. Unterschiedliche Bewertungen gehen dabei meist auf Differenzen in den Werthaltungen und Sichtweisen in Bezug auf das Sicherheitsphänomen zurück. So können die Akteur:innen bspw. in Bezug auf Gewalttaten zwischen den Auffassungen schwanken, dass es sich um einen bedauerlichen Einzelfall handelt oder dass es sich um ein strukturelles Problem ganzer Bevölkerungsgruppen handelt. Die Akteur:innen können sogar hinsichtlich der Frage uneins sein, ob es sich bei den beschriebenen Gegebenheiten tatsächlich um Probleme handelt oder sogar um wünschenswerte Phänomene. So können bspw. feiernde Jugendliche in einer Parkanlage oder einem Ausgehviertel von einem Teil

der Anwohner:innen als Ruhestörer:innen und Randalierer:innen gesehen werden, während andere die kulturelle Aufwertung oder den touristischen Mehrwert, der durch diese jungen Menschen zum Ausdruck gebracht wird, betonen.

Zusätzlich zu Diskussionsrunden eignen sich häufig auch **Stadtteilerkundungen**, um über die allgemeine Sicherheitslage und konkrete Sicherheitsphänomene in den gemeinsamen Austausch zu kommen. Derartige Erkundungen ermöglichen es, die typischen Atmosphären öffentlicher Räume und Plätze und die mit ihnen einhergehenden Befindlichkeiten sinnlich nachzuspüren und spielen daher gerade im Handlungsfeld (subjektive) Sicherheit eine zentrale Rolle. Ergebnisse der Atmosphärenforschung weisen z. B. darauf hin, dass als gefährlich empfundene Atmosphären öffentlicher Plätze an ganz spezifische Konstellationen von städtebaulichen Strukturmerkmalen einerseits und den sich darin aufhaltenden Personen und Personengruppen andererseits gebunden sind (Kazig, 2007, S. 167 f.). So stellt sich eine gefährliche Atmosphäre häufig in Situationen des Querverkehrs ein, d. h. im Bereich von Einmündungen in einen Platz, an denen Passantenströme aus unterschiedlichen Richtungen aufeinandertreffen und ihnen aufgrund der städtebaulichen Umgebung Ausweichmanöver erschwert werden. Dies trifft zum einem auf Situationen zu, in denen sich unterschiedlich schnell fortbewegende Verkehrsteilnehmer:innen den Verkehrsraum teilen (müssen), wie etwa Fußgänger, Fahrradfahrende oder Inlineskater. Zum anderen gilt dies aber auch für den Aufenthalt von im öffentlichen Meinungsbild häufig als problematisch wahrgenommenen Nutzergruppen, wie Trinker:innen oder Jugendliche mit Migrationshintergrund. Studien zeigen, dass diese Gruppen oder Einzelpersonen nicht per se als problematisch wahrgenommen werden, sondern nur, wenn sie sie den eigenen Bewegungsraum, das eigene subjektive Nutzungsbedürfnis verletzen (Miko-Schefzig, 2019, S. 229). „Gefährliche Atmosphären“, die die subjektive Sicherheit von Bewohner:innen eines Quartiers tangieren, können in diesem Sinne auch als Begleiterscheinungen von städtebaulichen Konstellationen nachvollzogen werden (vgl. Exkurs in Kap. 1.4.2.1).



Methodischer Impuls: „Körperorientierte Begehung“

Um Atmosphären und damit einhergehende Empfindungen und deren Zusammenhänge mit Sicherheitsphänomenen auf öffentlichen Plätzen, in Grünanlagen oder entlang von Verkehrswegen nachzuvollziehen, bietet sich das Format der

körperorientierten Begehung an. Atmosphären des städtischen Raums werden von uns Menschen sowohl auf einer vorbewussten als auch bewussten Ebene erfahren (Wilhelm, 2018, S. 723 f.). Ziel der körperorientierten Begehung ist es, in angeleiteten, aufeinanderfolgenden Phasen einen Rahmen zu bieten, raumbezogene Empfindungen zunächst wahrzunehmen und zu reflektieren und dann anschließend darüber gemeinsam in den Austausch zu gehen.

Art: Angeleitete Begehung im öffentlichen Raum mit moderierten Phasen

Personenanzahl: 5–20

Dauer: ca. 45–120 Minuten

Moderation: Teilweise

Vorbereitung: Handout mit Instruktionen, Klemmbrett, Kugelschreiber

Ablauf: Eine körperorientierte Begehung gliedert sich in verschiedene Phasen (s. u.). Ziel der Phasen ist es, zunächst den Teilnehmenden die Möglichkeit zu bieten, für sich alleine den ausgewählten Ort zu erkunden und dann anschließend Perspektiven und Wahrnehmungen der anderen Teilnehmenden kennenzulernen. Im Idealfall erfolgt dieser Austausch zunächst zu zweit und dann abschließend in der Gruppe. Bei knappen Zeitressourcen kann die Phase III auch übersprungen werden.

Hinweise: Die an dieser Stelle vorgestellte Methode wurde von Jan Lorenz Wilhelm (2016) in Rückgriff auf den Ansatz der „Theorie U“ (Scharmer, 2014) entwickelt und erstmalig im Hafanareal der neuseeländischen Stadt Dunedin umgesetzt. In den folgenden Jahren kam die Methode an ganz verschiedenen Orten zum Einsatz: im Außenareal verschiedener Gedenkstätten, in Arealen des baulichen Verfalls, in Parkanlagen, während der Durchführung von Sportereignissen, in Innenräumen und in Arealen von Innenstädten. Dabei zeigte sich zum einen, dass die Feinplanung der einzelnen Phasen variieren kann und jeweils entscheidend auf das Anliegen der Begehung, die Vorerfahrungen der Teilnehmer:innen und die bestehenden Zeitressourcen abgestimmt werden muss. Zum zweiten wurde deutlich, dass es viele Teilnehmer:innen als ungewohnt und schwierig empfinden, sich an öffentlichen Orten auf Körperempfindungen einzulassen, diese bewusst wahrzunehmen und darüber in den Austausch zu gehen. In der Anmoderation der Begehung sollte diese Herausforderung bewusst angesprochen werden. Bei Teilnehmer:innen mit wenigen Vorerfahrungen bietet sich

eine körperzentrierte Sensibilisierungsübung vor Beginn der Begehung an. In der Anleitung der einzelnen Phasen kann das Thema der Sicherheitsempfindungen unterschiedlich explizit gemacht werden. Der nachfolgende Vorschlag lädt in den ersten Phasen zu einem ganz offenen Empfinden ein und lenkt erst in der Phase IV explizit den Fokus auf das Thema Sicherheit.

Anleitung der Phasen körperorientierter Begehungen:

Bereiche	Anmerkungen und Instruktionen
Phase I: Einführung	Begrüßung durch den:die Moderator:in und Erläuterung der Vorgehensweise der körperorientierten Begehung. Bei Bedarf kann eine Achtsamkeitsübung zur Sensibilisierung für Körperempfindungen durchgeführt werden. Austeilung der Handouts.
Phase II: Sinnes- spaziergang	<p>Die Teilnehmer:innen werden dazu eingeladen, behutsam über den Ort der Begehung zu spazieren, sich einen Platz zu suchen und sich von dort auf die Umgebung einzulassen. Nach einer Weile gilt es mit der Methode des „Reflecting Journaling“, spontan und unsortiert aufsteigende Gedanken zu notieren.</p> <p><i>Anleitungen (Handout):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spazieren Sie über den Ort. - Suchen Sie sich einen Platz, der für den Moment stimmig erscheint. - Schauen Sie sich um und beobachten Sie mit der Haltung innerer Ruhe. - Fokussieren Sie auf das Jetzt und Hier. - Versuchen Sie für einen Augenblick die Augen zu schließen. - Achten Sie auf verschiedene Sinneseindrücke ... <ul style="list-style-type: none"> - ... Welche Gefühle zeigen sich? - ... Welche Geräusche nehmen Sie wahr? - ... Können Sie Bestimmtes riechen? - ... Was schmecken Sie? - ... Was gelangt visuell in die Aufmerksamkeit?

Bereiche**Anmerkungen und Instruktionen**

- „Reflecting Journaling“: Wenn der Moment richtig erscheint, sind Sie dazu eingeladen, den Notizblock zu nehmen und aufzuschreiben, was immer Ihnen durch den Kopf geht. Warten Sie dabei nicht auf perfekte Formulierungen.
- Kehren Sie bitte nach 20 Minuten zum Treffpunkt zurück.



Abbildung 10: Sinnesspaziergang (Quelle: Wilhelm, 2017)

Phase III:
Empathie-
spaziergang

Jeweils zwei Teilnehmer:innen finden sich nun zusammen und beginnen einen Empathiespaziergang. Dabei geht es darum, den Ort der Begehung aus der Perspektive einer anderen Person heraus kennenzulernen. Dabei erfolgt nach der Hälfte der Zeit ein Wechsel in den Rollen der beiden, die spazieren gehen: aus der zuhörenden wird eine erzählende Person und aus der erzählenden wird eine zuhörende Person. Dabei achtet die zuhörende Person auf die Einhaltung der Zeitvorgabe und inspiriert durch offene Fragen.

Eine Auswahl hilfreicher Fragen (Handout):

- Welchen Bewegungsimpuls verspüren Sie, wohin wollen Sie gehen? Woran könnte das liegen?
- Welche Gedanken, Vorstellungen kommen Ihnen?
- Was zieht Ihre Aufmerksamkeit auf sich? Woran könnte das liegen?
- Was beobachten Sie? Können Sie es beschreiben?
- Wie fühlt es sich hier an?
- Wohin zieht es Sie jetzt?
- Was weckt Ihre Neugierde und woran könnte das liegen?

Bereiche**Anmerkungen und Instruktionen**

Der:die Zuhörer:in sollte sich bewusst machen,

- zu entschleunigen, nicht zu hetzen,
- nicht zu bewerten,
- achtsam zu sein.

Insgesamt sollten die Rollen nach 15 Minuten gewechselt und nach 30 Minuten wieder der Treffpunkt aufgesucht werden.



Abbildung 11: Empathiespaziergang (Quelle: Wilhelm, 2017)

Phase IV:
Co-kreativer
Spaziergang

In einer abschließenden Phase geht es nun darum, moderiert über die gewonnenen Eindrücke in den Austausch zu gehen und den Bogen zum Phänomen Sicherheit zu spannen. Dieser Austausch kann an einem ausgewählten Ort, z. B. mit Sitzgelegenheit, oder in Form eines gemeinsamen Spaziergangs erfolgen. Der Austausch kann durch folgende Fragen inspiriert werden:

- Was ist aufgefallen? Was hat überrascht oder auch enttäuscht?
- Welche Wahrnehmungen sind besonders auffällig bzw. prägend für diesen Ort?
- Welche Gefühle und Gedanken löst der Ort aus?
- Kann zwischen verschiedenen Arealen unterschieden werden? Welche Unterschiede zeigen sich?
- Konnten im Laufe der unterschiedlichen Phasen Veränderungen im Empfinden wahrgenommen werden?

Bereiche**Anmerkungen und Instruktionen**

- Was zeigte sich auf dem Empathiespaziergang in ähnlicher und was in ergänzender abweichender Weise verglichen mit dem Sinnesspaziergang.
- Welche zentralen Erkenntnisse lassen sich für das Phänomen der Sicherheit gewinnen?

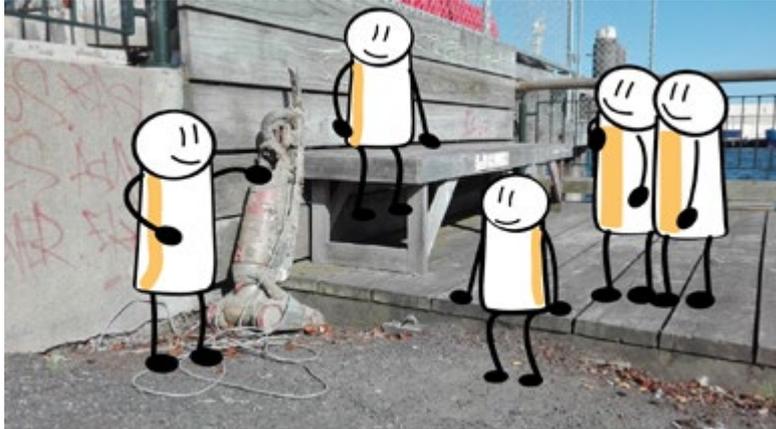


Abbildung 12: Co-kreativer Spaziergang (Quelle: Wilhelm, 2017)

Im Zuge des Austauschs über die Problemwahrnehmung sollten **zentrale Begriffe festgehalten und jeweils kurz erläutert werden**, um Missverständnisse zu vermeiden (Böhm et al., 1999, S. 20). Dies ist notwendig, weil sich in Abhängigkeit von individuellen Überzeugungen und Konventionen der Herkunftsorganisationen das Verständnis wichtiger Begriffe unterscheiden wird. Diese Bedeutungsunterschiede können in der Kommunikation leicht zu Missverständnissen führen. So kann bspw. der Begriff der Prävention von Sozialarbeiter:innen eher im Sinne einer Verbesserung der Lebensverhältnisse der Menschen vor Ort, und von Vertreter:innen der Polizei als Reduzierung von Tatgelegenheiten durch verstärkte Kontrolle aufgefasst werden. Auch wenn aus wissenschaftlicher Sicht beides Aspekte von Prävention sind, besteht die Gefahr, dass die nicht weiter erläuterte Bedeutung des Begriffs im Miteinander-Sprechen jeweils unterschiedliche Assoziationen weckt. Handeln die Personen dann aber jeweils auf Grundlage der eigenen, als selbstverständlich angesehenen Auffassung, ist die Gefahr groß, dass es zu Enttäuschungen und Missverständnissen zwischen den Teilnehmenden kommt. Zu empfehlen ist, dass die Kooperationsteilnehmer:innen ein Glossar der relevanten Begriffe erstellen und dieses regelmäßig aktualisieren und erweitern. Wichtig ist, dass die Differenzen im Verständnis der Teilnehmenden deutlich herausgearbeitet sowie gemeinsam

Differenzierungsmöglichkeiten eruiert und verschriftlicht werden. Handelt es sich jedoch nicht nur um inhaltliche Differenzen, sondern werden Begriffe von Teilnehmenden als ideologisch oder politisch geprägt wahrgenommen und stehen sie diesen ablehnend gegenüber, besteht die Gefahr, dass sie eine Fortsetzung der Kooperation insgesamt ablehnen oder nur noch mit minimalem Engagement begleiten werden. In diesem Fall sollten die Teilnehmenden gemeinsam überlegen, ob neutralere Begriffe gefunden werden können.

Die identifizierten Problemaspekte und damit verbundenen Effekte sollten gesammelt und im Anschluss gemeinsam überlegt werden, inwiefern ähnliche Problemaspekte zusammengefasst werden können. Kommen sehr viele Aspekte zusammen und scheint eine weitere Zusammenfassung nicht sinnvoll, kann unter Umständen eine Auswahl getroffen werden, mit welchen Aspekten man sich zuerst befassen möchte. Dies kann z. B. durch eine Bepunktung erfolgen. Eine Reduktion ist erforderlich, um im Anschluss Zusammenhänge mit vertretbarem Aufwand herauszuarbeiten.

Wichtig ist zu betonen, dass es bei der Aufspannung des Problemraums **nicht darum geht, die Richtigkeit der subjektiven Ansichten der Akteur:innen zu bewerten**, sondern eine wechselseitige Nachvollziehbarkeit der unterschiedlichen Perspektiven auf Aspekte, Orte oder Phänomene zu erzeugen. Unterschiedliche Auffassungen offenzulegen ermöglicht erst neue Zusammenhänge zu erkennen und neue Perspektiven und schließlich innovative Maßnahmen zu entwickeln. Dabei kann sich z. B. auch zeigen, dass einzelne Aspekte nicht auf alle Zielgruppen zutreffen und entsprechend auch nicht alle Maßnahmen für alle Zielgruppen passen müssen. Die Bewertung ermöglicht es, diese Differenzierung herauszuarbeiten und angepasste Angebote zu entwickeln. Aus der Bewertungsphase sollten entsprechend nicht nur die Herausforderungen mitgenommen werden, die durch die meisten Teilnehmer:innen als besonders problematisch priorisiert werden, sondern auch eine differenzierte Perspektive, welche Herausforderungen für welche Akteursgruppen besonders relevant sind.



Methodischer Impuls: „Drei Regeln für das Fragenstellen“ (Häferle, 2009, S. 193)

1. Regel: Fragen statt Sagen.

Bei der Formulierung von Fragen ist es wichtig, darauf zu achten, dass sie offen formuliert sind. Fragen sollten also eine Neugierde, ein Wissen-Wollen zum Ausdruck bringen. Damit wird erreicht, dass Zuhörende in eine aktive Rolle gebracht und zu Antworten eingeladen werden, die nicht das Bekannte wiederholen, sondern neue Horizonte erschließen helfen.

2. Regel: Ankoppeln – Verkoppeln – Rückkoppeln.

Dabei bedeutet die Offenheit von Fragen nicht, dass sie beliebig gestellt werden können. Gute Fragen versetzen Zuhörende in die Lage, an ihre Vorstellungen anzuschließen. Dabei muss das Anschließen nicht immer postum erfolgen, sondern darf einen Moment dauern. Hilfreich ist, wenn sich Fragestellende geduldig zeigen, offen zuhören und mit eigenen Worten das Gehörte wiederholen (rückkoppeln).

3. Regel: Fragen sind nicht unschuldig.

Dabei hat jede Frage einen Einfluss auf eine Erzählung. Die Richtung eines Gesprächs hängt z. B. von der Reihenfolge, den Themensetzungen und den Formulierungen der Fragen sowie dem in den Fragen zum Ausdruck gebrachten Vertrauen oder Misstrauen ab. Fragen können von etwas ablenken und auf etwas hinlenken. Sie können Unbewusstes bewusst und Unsichtbares sichtbar machen.

Auswahl von Fragen zum Problem-, Ursachen- und Lösungsverständnis:

Bereiche	Beispielfragen
Fragen zum Problemverständnis:	<ul style="list-style-type: none"> - Worin besteht das Problem? - Wann und in welchem Maße existiert das Problem und wann nicht? - Für wen stellt sich das Problem dar und für wen nicht? - Wo tritt das Problem auf und wo nicht? - Warum ist das Problem im Moment für uns dringlich? - Wozu ist das Problem gut? Welche wichtigen Themen werden dadurch verdeutlicht? - Was wäre ohne das Problem anders und woran würden wir es merken?

Bereiche	Beispielfragen
Fragen zum Ursachenverständnis:	<ul style="list-style-type: none"> - Welche zentralen Ursachen sehen wir? - Welche Zusammenhänge sind zwischen verschiedenen Faktoren erkennbar? - Welche Faktoren/welche Zusammenhänge erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer problematischen Entwicklung? (Risikofaktoren) - Welche Faktoren/Zusammenhänge verringern die Wahrscheinlichkeit einer Problemstellung? (Schutzfaktoren)
Fragen zum Lösungsverständnis:	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind unsere Stärken und Ressourcen? Was läuft zur Zeit gut? - Angenommen, die Problembearbeitung wäre erfolgreich, was wäre dann anders? - Woran können die Beteiligten erkennen, dass das Ziel erreicht ist? - Wer wäre Nutznießer/in von der zukünftigen Situation? - Wie wünschen sich Beteiligte die zukünftige Situation? - Wo wollen wir in 5 Jahren stehen? Was sind Meilensteine? Was sind Erfolgskriterien? - Welche Erwartungen haben wir an uns? Wie können wir unterstützt werden? - Welches Bild kommt uns in den Sinn, wenn wir an den bevorstehenden Prozess denken? - Wann wäre unsere Arbeit ein Misserfolg? - Was darf nicht passieren?

Ein weiterer Schritt besteht darin, **Ursachenannahmen bzw. mögliche Einflussfaktoren** auf die beschriebenen Phänomenaspekte und Probleme herauszuarbeiten. Hierzu sollen die Teilnehmenden zunächst darlegen, wie sie sich diese erklären. Ziel dieses Arbeitsschrittes ist es, mögliche Einflussfaktoren zu beschreiben, diese in Beziehung zu setzen und dadurch Übereinstimmungen bzw. Konfliktlinien zwischen den Teilnehmenden zu identifizieren. In der empirischen Praxis des SiQua-Projekts reichten mögliche Erklärungen, z. B. im Falle von Gewaltverbrechen, von Positionen, die entweder das Versagen des Staates oder genereller die Lebensumstände der konkreten Täter:innen in den Blick nehmen, bis hin zu Perspektiven, die bei entsprechenden Taten vor allem die Kultur, die Mentalität oder die Religion der Bevölkerungsgruppe ins Zentrum rücken. Aber auch aus den unterschiedlichen Professionsverständnissen der Akteur:innen leiten sich unterschiedliche Ursachenvermutungen ab. So interpretieren bspw. Vertreter:innen der Polizei die Entstehung von Sicherheitsproblemen vor allem im Kontext der Gefahrenabwehr. Dabei werden Verhaltensweisen bestimmter Personen oder Merkmale konkreter Situationen als ursächlich für die Entstehung von Tatgelegenheiten und Sicherheitsphänomenen angenommen. Auf der anderen Seite interpretieren bspw. Vertreter:innen der Sozialen

Arbeit die Entstehung von Sicherheitsphänomenen eher aus der Perspektive struktureller Benachteiligungen und der Lebenssituation der Täter:innen (Frevel, 2017, S. 1084). Je nachdem, wie heterogen die Teilnehmer:innenrunde also zusammengesetzt ist, werden sich unterschiedliche Ursachenvermutungen zeigen. Nach einer Studie von Melanie Becker (2009) lassen sich die Deutungen grob in drei Gruppen einteilen:

1. Punitive Deutung: Kriminalität und Unordnungsphänomene werden auf ein Versagen staatlicher Behörden oder der Polizei zurückgeführt.
2. Sozialintegrative Deutung: Sozialstrukturelle Ursachen wie Armut, Arbeitslosigkeit oder Sozialisationsdefizite werden betont.
3. Moralische Deutung: Der Verfall von Werten und Gemeinschaften sowie mangelnde Erziehung der Verursacher:innen werden als Ursachen gesehen.

Es ist insbesondere in sehr heterogenen Kooperationen nicht davon auszugehen, dass ein einheitliches Ursachenverständnis vorliegt. Daher sollte die Identifikation von Ursache-Wirkungszusammenhängen auch nicht zwingend darauf abzielen, einen einheitlichen Konsens herbeizuführen, sondern vielmehr zur Offenlegung und Analyse möglicher „Rahmen-, Bedingungs- und Entstehungsfaktoren“ (Kober & Kahl, 2012, S. 63) beitragen, indem Zusammenhänge und Differenzen zwischen den Perspektiven aufgezeigt und herausgearbeitet werden. Die unterschiedlichen Perspektiven haben das Potential, ein umfassenderes Verständnis der Situation zu generieren und dadurch Synergien in der Maßnahmenplanung zu erschließen. Jedoch betonen Kober und Kahl (2012, S. 31 f.) auch, dass diese Potentiale nicht ausgeschöpft werden können, wenn die unterschiedlichen Phänomenwahrnehmungen nicht zueinander in Beziehung gesetzt werden und alle Beteiligten ihre eigene Sichtweise „beibehalten und zur Norm und Normalität erheben“. Daher ist zu erörtern, in welchen Bereichen die größten Übereinstimmungen zu verzeichnen sind bzw. wo die Akteur:innen bereit sind, die Interpretation der anderen als weitere Einflussfaktoren anzuerkennen und diese in Beziehung zu den eigenen Annahmen zu setzen. In Hinblick auf die spätere Entwicklung geeigneter Maßnahmen hängt von diesem Schritt wesentlich die Akzeptanz und die damit einhergehende mögliche Unterstützung der anderen Akteur:innen in deren eigenen Maßnahmen ab.



Methodischer Impuls: „Sensitivitätsanalyse nach Vester (1999)“

Um Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren herauszuarbeiten und ein umfassendes Verständnis von den Ursache-Wirkungszusammenhängen zu erzielen, sollten die Kooperationspartner:innen eine **Wirkungsanalyse** durchführen. Ein mögliches Verfahren zur Durchführungen derartiger Wirkungsanalysen stellt z. B. die Sensitivitätsanalyse nach Vester (1999) dar. Dabei verständigen sich die Teilnehmenden zunächst darauf, wie sich die beschriebenen Faktoren gegenseitig beeinflussen und bewerten dies in einer Matrix (vgl. Abb. 13). So könnte bspw. angenommen werden, dass Konflikte mit Jugendlichen im öffentlichen Raum einerseits etwas damit zu tun haben, dass diese andere Normvorstellungen vom Verhalten in der Öffentlichkeit haben als die ältere Bevölkerung, was wiederum sowohl im Zusammenhang steht mit einem wahrgenommenen Versagen des Staates, diese Normen in den Bildungseinrichtungen zu vermitteln als auch mit dem Fehlen von öffentlichen Einrichtungen, in denen Jugendliche ihre Freizeit verbringen können. Die in der Matrix hinterlegten Zusammenhänge können in einem zweiten Schritt in einem Netzwerkgraphen visualisiert werden. So lassen sich auch komplexe Zusammenhänge leichter zugänglich machen. Dies erleichtert die anschließende Diskussion über mögliche Handlungsfelder und mögliche Maßnahmen.

Im Zuge der Wirkungsanalyse kann es sich anbieten, externe Expert:innen hinzuzuziehen, um das Feld möglicher Einflussfaktoren zu erweitern und Wirkungsvermutungen zu erörtern. darüber hinaus kann auch die Rekonstruktion der Entstehungsgeschichte einen wichtigen Beitrag zur Identifikation entsprechender Zusammenhänge leisten.

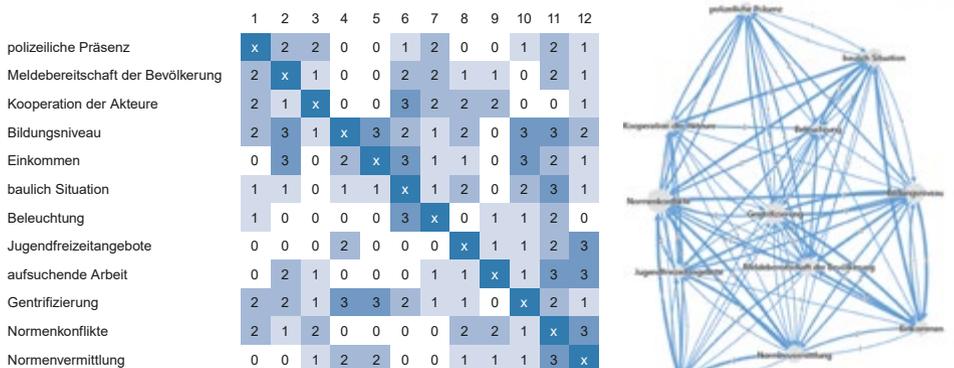


Abbildung 13: Wirkungsanalyse nach Vester (1999) (Beispielvisualisierung, eigene Darstellung)

2.3.2.1.2 Datengestützte Situationsanalyse

Meist beziehen die Akteur:innen ihre Informationen aus unterschiedlichen Quellen: Neben behördlichen Daten, Erzählungen und Berichten von Bewohner:innen sind dies vor allem auch Medienberichte sowie eigene Beobachtungen und Erfahrungen im Rahmen der professionellen Arbeit (Abt, 2012). Unter den Akteur:innen lokaler Sicherheitskooperationen besteht häufig der Wunsch, die wahrgenommenen Sicherheitsphänomene hinsichtlich ihrer **quantitativen und qualitativen Ausprägung im fraglichen Sozialraum mit Zahlen und Belegen zu präzisieren**.

Eine regelmäßige datengestützte Erhebung zur Sicherheit im Quartier stellt Diskussionen über lokale Phänomene auf eine empirische Grundlage. Aufgrund der Komplexität sicherheitsbezogener Problemlagen empfiehlt sich dabei der Aufbau integrierter Monitoringsysteme, die sozialräumliche Daten zum Kriminalitätsaufkommen mit Indikatoren zur demographischen und sozialstrukturellen Entwicklung zusammenführen. Im Idealfall sind auf kommunaler Ebene (bereits) entsprechende Strukturen etabliert, wie etwa das Berliner Monitoring Jugendgewaltdelinquenz der Arbeitsstelle Jugendgewaltprävention (Glock, Lüter & Schroer-Hippel, 2018, S. 167). „Das Monitoring informiert daher nicht nur über die Entwicklung von Jugendgewalt, sondern evaluiert auch die Zielerreichung und Wirksamkeit bestehender gewaltpräventiver Angebote“ (Glock et al., 2018, S. 167). Methodisch werden hierzu Daten aus unterschiedlichen Quellen sekundäranalytisch integriert und vergleichend ausgewertet (Glock et al., 2018, S. 171), beispielsweise die tatortbezogenen polizeilich registrierten Roheitsdelikte und die an die Bildungsverwaltung gemeldeten Gewaltvorfälle an Schulen sowie die wohnortbezogene Erfassung von Jugendgewaltdelinquenz durch die Jugendgerichtshilfe (Glock et al., 2018, S. 169). Bestehen solche integrierten Monitoringsysteme auf kommunaler Ebene (noch) nicht, kann auf den übergeordneten Ebenen der Verwaltungsressorts dafür geworben werden, bereits bestehende Monitoringsysteme, z. B. zur sozialen Stadtentwicklung, um sicherheitsbezogene Indikatoren zu ergänzen. Neben Daten zum Kriminalitätsaufkommen und zu Gewaltvorfällen im Quartier (der Polizei, der Bildungsverwaltung, der Jugendgerichtshilfe) sollten hier auch Indikatoren entwickelt werden, welche im Sinne der **Gewaltprävention** Konfliktpotentiale im Quartier erfassen können. Ein gutes Beispiel hierfür stellt der Indikator „Spannungspotential“ der Sozialraumanalyse der Stadt Mainz dar, welcher das Verhältnis zwischen arbeitslosen Jugendlichen und der älteren Bevölkerung beschreibt (Stadt Mainz, 2005 zitiert in Dohnke,

2012). Alternativ können sich die lokalen Akteur:innen quartiersbezogener Sicherheitsproduktion darüber verständigen, ein eigenes Monitoring zur Sicherheitslage im Quartier aufzubauen und regelmäßig durchzuführen. Im Idealfall kann eine externe Koordination der lokalen Kooperation diese Aufgabe übernehmen.

Vor dem Hintergrund häufig zu beobachtender Entkopplung von polizeilich registrierten Kriminalitätsaufkommen und Sicherheitsempfinden, sollten wenn möglich **neben quantitativen auch qualitative Daten zum Dunkelfeld einerseits und zum subjektiven Sicherheitsempfinden und zur Wahrnehmung des Wohnumfeldes** andererseits einfließen. Dies ist besonders im Hinblick auf die Ausgestaltung präventiver Angebote notwendig, da sicherheitsbezogene Phänomene, wie zum Beispiel zunehmende Pöbeleien im öffentlichen Raum häufig ein Zeichen für eine negative Entwicklung im Quartier darstellen, jedoch unterhalb der Schwelle zur Strafbarkeit liegen und in keiner amtlichen Statistik auftauchen. Zur Erhebung qualitativer Daten eignen sich Befragungen von lokalen Akteur:innen der Sicherheitsproduktion (Kontaktbereichsbeamte, Sicherheitsdienste, Hausmeister:innen) und von Bewohner:innen. Da das subjektive Sicherheitsempfinden sehr stark von individuellen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und Lebensstilen abhängig ist, stellt die Erhebung der Nutzungs- und Sicherheitsbedürfnisse unterschiedlicher Gruppen eines Quartiers eine notwendige Grundlage für die Erarbeitung diversitätsorientierter Sicherheitsstrategien dar (Bartl et al., 2019, S. 34). Sollten für die Durchführung eigener Befragungen keine Ressourcen zur Verfügung stehen, kann die Kooperation mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen gesucht werden. Diese führen oft in Eigenregie wissenschaftliche Untersuchungen zu Sicherheitsphänomenen durch, können im Rahmen von forschungsbasierten Lehrveranstaltungen jedoch auch für einen dialogischen Prozess gewonnen werden, in dem Fragestellungen und Schwerpunktsetzungen der Forschung auf die Bedarfe der Praxis abgestimmt werden. Auch große kommunale Wohnungsunternehmen können möglicherweise aus eigenem Interesse Ressourcen für Bürgerbefragungen freigeben.

Um auf eine strukturelle Unterversorgung im Quartier aufmerksam machen und entsprechende Ressourcen mobilisieren zu können, ist es hilfreich, im Rahmen der Situationsanalyse auch die bestehenden **Angebote der Regelstruktur sowie besondere (gewalt-)präventive Programme und Maßnahmen in den Quartieren zu erfassen**. Eine solche Dokumentation sollte möglichst breit angelegt sein und verschiedene präventionsrelevante

Handlungsfelder der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, der Schulen, der Polizei, der Integration und Migration, der Stadtentwicklung, sowie im Sport und Gesundheitsbereich umfassen (Glock et al., 2018, S. 176). Eine Dokumentation der Angebote, Programme und Maßnahmen im Quartier macht auch für politische Entscheidungsträger deutlich, an welchen Stellen das regelfinanzierte Angebot weiter ausgebaut werden muss und/oder zusätzliche Ressourcen für Projekte und Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden müssen. Die datenbasierten Erkenntnisse sollten in einem **schriftlichen Bericht** festgehalten und um Empfehlungen für die QKSP ergänzt werden.

Ist das entwickelte Modell mit Daten z. B. zum Kriminalitätsaufkommen, zur subjektiven Wahrnehmung des Wohnumfeldes bzw. der Sicherheit im Wohnumfeld, zur Sozialstruktur, zur Anzahl der Jugendeinrichtungen oder Beratungsstellen befüllt, sollten diese mit den Kooperationspartner:innen **diskutiert und reflektiert werden**. Nicht immer werden die Daten die angenommenen Zusammenhänge dabei auf den ersten Blick belegen können. Hier bedarf es in besonderer Weise des praktischen (Erfahrungs-)Wissens der lokalen Akteur:innen, um diese adäquat zu interpretieren und zueinander in Beziehung zu setzen (vgl. Kap. 1). In einem gemeinsamen Prozess sollten die unterschiedlichen Daten daher vergleichend betrachtet und Erklärungen für augenscheinliche Korrelationen und widersprüchliche Entwicklungen gefunden werden. Es ist durchaus möglich, dass vor diesem Hintergrund auch Anpassungen am Wirkungsmodell vorgenommen werden müssen. Methodisch bieten sich hierfür verschiedene Verfahren an. So kann ein solcher Prozess beispielsweise als ein halbtägiger Workshop moderiert werden oder aber im Rahmen einer schriftlichen Delphi-Befragung (Häder, 2014) organisiert werden.

2.3.2.1.3 Handlungsfelder & Dokumentation

Sind Wirkungszusammenhänge bestimmt und mit Daten hinterlegt, soll die Situationsanalyse im letzten Schritt mit der **Festlegung von Handlungsfeldern** und der abschließenden Dokumentation beschlossen werden. Dabei soll es explizit nicht darum gehen, solange an einem Konsens zu arbeiten, bis alle diesem zustimmen, sondern verdeutlicht werden, in Bezug auf welche Phänomenaspekte und auf welchem Aggregationsniveau Einigkeit besteht und wo Differenzen bleiben. Zu Beginn können durchaus mehrere Handlungsfelder ausgewählt werden, die sich z. B. an den Ursachenzusammenhängen orientieren. Manche Handlungsfelder können dabei bereits sehr konkret sein, weil

die Teilnehmenden schon eine gute Vorstellung von den Lösungsmöglichkeiten haben, andere werden zunächst allgemeiner bleiben. Dennoch sollten die Handlungsfelder **weder zu allgemein, noch zu konkret** beschrieben werden. Sind sie zu allgemein, sind sie zwar meist schneller konsensfähig, es besteht jedoch die Gefahr, dass die Teilnehmenden ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten in der Folge als zu gering einschätzen oder sich bei der Maßnahmenplanung ein Gefühl der Beliebigkeit einstellt. Auch besteht die Gefahr, dass gemessen an den allgemeinen Problemformulierungen, das Erreichte als wenig erfolgreich wahrgenommen wird. Auf der anderen Seite sollten die Handlungsfelder aber auch nicht zu eng gefasst werden, um zu vermeiden, dass bei neu auftretenden Ereignissen die erzielte Problemverständigung bereits in Frage gestellt wird. Allgemeiner formuliert bedeutet dies, dass die inhaltliche Festlegung so gewählt sein sollte, dass bei neu hinzukommenden Ereignissen noch genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um diese ebenfalls bewältigen zu können. Umfang und Anzahl der Handlungsfelder hängen aber auch von den gemeinsam verabredeten Kooperationszielen ab. Eine Kooperation, die sich bspw. darauf fokussiert, Informationen auszutauschen oder geeignete Akteur:innen zu identifizieren, um neu hinzukommende Probleme zu bewältigen, wird sich inhaltlich wesentlich breiter aufstellen können als eine Kooperation, die konkrete Maßnahmen entwickeln und/oder umsetzen möchte.

Die Leitfrage bei der inhaltlichen Festlegung sollte daher sein: **Sind wir als Kooperation in der Lage, auch bei neu hinzukommenden und anders gelagerten Ereignissen, die im Bereich der anvisierten inhaltlichen Eingrenzung liegen, diese im Rahmen der angestrebten Ziele zu bearbeiten?** Zur Beantwortung dieser Frage sollten die Akteur:innen aber nicht allein auf die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten schauen, sondern auch recherchieren, welche Strukturen, Programme, Angebote und Maßnahmen im Quartier bzw. in der Kommune vorhanden sind und inwiefern diese in die Arbeit der Kooperation eingebunden werden können. Neben der Arbeit der Ordnungs- und Polizeibehörden, zählen hierzu je nach lokaler Problemlage auch die Programme und Angebote der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit, der Bildungsarbeit, der Nachbarschaftsarbeit, der interkulturellen Arbeit und der Suchtprävention. Mit den Akteur:innen dieser Ressourcen und Angebote sollte Kontakt aufgenommen und ihr spezifischer Beitrag zur Bearbeitung des Phänomens eruiert werden. Können die Kooperationspartner:innen keine Ressourcen oder unterstützenden Akteur:innen finden, sollten sie sich die Frage stellen, ob sie neu hinzukommende Ereignisse in geeigneter Weise delegieren können,

z. B. durch Ausgliederung einer Unterarbeitsgruppe oder durch Meldung des Phänomens an eine übergeordnete Stelle. Da viele Phänomene meist zuerst bei den Akteur:innen vor Ort auflaufen, ist mit dieser Herausforderung die Frage verbunden, ob auf lokaler Ebene genügend personelle oder finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, um flexibel zu reagieren bzw. ob im Falle einer Weiterleitung der Phänomene an übergeordnete Verwaltungs- und Zuständigkeitsebenen dort mit einer zeitgerechten Reaktion zu rechnen ist. Vor dem Hintergrund des bisher Gesagten müssen sich lokale Gremien, die eine inhaltlich breite Ausrichtung haben, wie z. B. die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII (in Berlin: Kiez-AGs) umso deutlicher darüber klarwerden, welche Ziele und Aufgaben sie realistischer Weise leisten können und wie sie darüber hinaus notwendige Schritte nach oben oder unten delegieren können. Kommen sie zu dem Schluss, dass dies nicht möglich ist, da auf kommunaler Ebene effektive Unterstützungsstrukturen fehlen oder auf operativer Ebene keine Kapazitäten zur Verfügung stehen, bleiben nur die Möglichkeiten, sich auf der politischen Ebene mehr Gehör zu verschaffen (vgl. Kap. 2.3.4) oder die Ziele und Aufgaben anzupassen (vgl. Kap. 2.3.2.2).

Haben die Kooperationspartner:innen eine Liste mit möglichen **Handlungsfeldern** zusammengestellt, wird es in der Regel erforderlich sein zu **priorisieren**, in welcher Reihenfolge diese bearbeitet werden sollen. Dabei sollten die Teilnehmenden sowohl die Dringlichkeit des Problems, die Möglichkeiten, Maßnahmen zügig und unkompliziert auf den Weg zu bringen und die Erfolgswahrscheinlichkeit derselben berücksichtigen. Eine reine Fokussierung auf Dringlichkeit ist hingegen nicht zu empfehlen, da unter Umständen gerade die dringlichsten Probleme am schwersten zu lösen sind. Braucht die Kooperation aber zu lange, um erste Maßnahmen auf den Weg zu bringen und erste Erfolge zu erzielen, wirkt sich dies schnell negativ auf die Motivation der Partner:innen aus. Idealerweise ist die Kooperation in der Lage neben den als besonders dringlich wahrgenommenen Handlungsfeldern auch eines oder mehrere zu bearbeiten, die schnelle und leicht zu realisierende Erfolge erwarten lassen.

Abschließend sollten die **Handlungsfelder** in der Reihenfolge der geplanten Bearbeitung **verschriftlicht** werden. Dabei sollten die wahrgenommenen Probleme und die dahinterstehenden Ursachenannahmen sowie die jeweils aktuellen Daten dokumentiert werden. Das Dokument sollte von allen Beteiligten mitgetragen werden. Wo Differenzen bestehen, sollten diese explizit beschrieben werden. Nur so können in späteren Reflexionsrunden

die Wirksamkeit möglicher Maßnahmen oder die Wirkungsmodelle kritisch hinterfragt und verbessert werden. Alle Partner:innen sollten die Möglichkeit haben, auch auf der Formulierungsebene eigene Perspektiven einzubringen. Hier ist viel Feingefühl erforderlich, da sich, gerade bei der Auswahl der Begrifflichkeiten zur Beschreibung der Phänomene vor Ort leicht ideologisch vorgeprägte Begriffe oder Bewertungen einschleichen können, wie z. B. „Problemfamilie“, „kriminelle Clans“, „Eingreiftruppe“, „Versäumnisse“ oder „Nachlässigkeiten“ bestimmter Akteur:innen. Formuliert werden sollte daher möglichst neutral oder unter Markierung des Dissenses z. B. bei der Bewertung. Gerade in Konstellationen, in denen eine Mehrheit oder besonders dominante Akteur:innen die Verständigungsphase stärker prägen als andere, muss darauf geachtet werden, dass die Perspektive von Minderheiten oder rhetorisch weniger kompetenten Akteur:innen nicht zu kurz kommt. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass diese Akteur:innen frustriert werden, der Kooperation fernbleiben oder diese sogar aktiv bekämpfen.

2.3.2.2 Zielfindung und -formulierung

Neben der Situationsanalyse stellt die Zielfindung und -formulierung wichtige Weichen für die gemeinsame Kooperationsstrategie. Ziele sollten dabei sowohl in Bezug auf den inhaltlichen Gegenstand, das konkrete Sicherheitsproblem, aufgestellt werden als auch in Bezug auf den Prozess der Kooperation selbst. Die Beteiligten sollten sich also fragen, welche Veränderungen sie in ihrem Quartier herbeiführen wollen und welchen Beitrag dazu die Kooperation leisten soll. Nicht immer müssen dabei bereits zu Beginn sehr konkrete Ziele feststehen. Manche Sicherheitskooperation verfolgt z. B. das Ziel, die Sicherheitslage oder das Sicherheitsempfinden im Quartier im Auge zu behalten und nur im Bedarfsfall mit konkreten Maßnahmen oder der Koordination verfügbarer Ressourcen zu reagieren. In diesem Fall werden die formulierten Ziele eher allgemein bleiben und sich stärker auf Aufgaben konzentrieren, die die Zusammenarbeit stärken oder das Monitoring der Lage zum Ziel haben. Erst im Zuge kontinuierlicher Situationsanalysen (vgl. Kap. 2.3.2.1) werden sich gegebenenfalls konkretere Herausforderungen ergeben, die unter Umständen auch in die Entwicklung und Koordination von Maßnahmen oder sogar eine konkrete Kollaboration münden. In der Praxis wird sich oft zeigen, dass zwischen den Teilnehmenden eine Vielzahl möglicher Ziele in Frage kommen, die sich auf unterschiedliche Zeithorizonte beziehen oder verschieden voraussetzungsreich sind. Die Herausforderung

besteht somit vor allem darin, Ordnung in die Vielzahl möglicher Ziele zu bringen bzw. dort wo es nötig ist, diese zu präzisieren.

Zunächst sollten die Kooperationspartner:innen daher ihre Zielvorstellungen sammeln und im Anschluss gemeinsam überlegen, inwiefern sich diese zu Gruppen zusammenfassen lassen, bzw. inwiefern Abhängigkeiten bestehen. So können Schritt für Schritt über- und untergeordnete bzw. kurz- mittel- und langfristige Ziele und Teilziele herausgearbeitet werden. Dies ermöglicht es, sowohl langfristige Erfolge als auch Zwischenergebnisse und Meilensteine zu benennen. Dabei sollte auch jede:r Teilnehmende für sich selbst überlegen, welche Ziele man sich für die eigene Organisation in der Kooperation stecken möchte. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Initiator:innen der Kooperation meist schon eine gewisse Zielstellung mitbringen. Dennoch sollte eine gemeinsame Zielfindung nicht ausbleiben. Zum einen, um konkrete Ausformulierungen abzustimmen und Teilziele abzuleiten, zum anderen, um die Motivation der Teilnehmenden zu steigern und drittens, um einen Reflexionsprozess bei den Beteiligten anzustoßen. In diesem reflektieren die Beteiligten ihre eigenen Ziele vor dem Hintergrund der Kooperationsziele auf Vereinbarkeit.



Methodischer Impuls: „Visionen“

Im Gegensatz zu konkreten Zielen, die kurz- oder mittelfristig umgesetzt werden können, beschreibt die Vision einen fernerer Punkt in der Zukunft, auf den sich die Kooperation als Ganzes zubewegt. Bei der Entwicklung einer Vision geht es darum, etablierte Denkstrukturen zu verlassen und über den tieferen Sinn des Vorhabens nachzudenken. Diese Sinnfindung, die idealerweise gemeinsam stattfindet, spricht vor allem die emotionale Seite der (Zusammen-) Arbeit an, entfacht Begeisterung und stiftet Zugehörigkeit (Lasko & Busch, 2003). Die Arbeit an einer gemeinsamen Vision bestimmt so nicht nur die grundsätzliche Ausrichtung der Kooperation, sondern schafft auch die Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit.

Workshopdesign zur Visionsentwicklung:

Zeit/ Phase	Instruktion durch die Moderation	Tätigkeit der Teilnehmen- den	Anmer- kungen/ Material
<p>15 Min. Einstieg</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Moderator:in begrüßt und stellt Methode „Visionsarbeit“ vor - In der Visionsarbeit mit Gruppen ist es von Bedeutung, zunächst die Basis für einen guten Kontakt miteinander zu schaffen, z. B. über die Methode des Bienenkorbs (s. Methodischer Impuls: Drei Kennenlernspiele, Kap. 2.3.3.1). - Im Bienenkorb können die Gruppenmitglieder bezogen auf das Thema miteinander in Kontakt gehen. Mögliche Fragen wären: Was verbinden Sie mit dem Thema und was ist daran für Sie besonders relevant? <p>Auf diese Weise lernen die Teilnehmer:innen die Sichtweisen anderer Gruppenmitglieder in einem persönlichen Gespräch kennen. Wichtig ist hierbei, diese unterschiedlichen Sichtweisen nicht zu bewerten, sondern sie als Teil des Gesamtprozesses anzuerkennen. Je nach Gruppengröße können 2–3 Wechsel erfolgen.</p>	<p>Teilnehmende tauschen sich im Bienenkorb aus.</p>	<p>Wolken, Stifte, Pinnwand</p>
<p>15 Min. Erarbeitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Visionen werden mit Hilfe einer Zeitreiseübung entwickelt. Es sollte ein Zeitpunkt gewählt werden, der mindestens zehn Jahre in der Zukunft liegt. - Impuls durch Moderator:in: „Stellen Sie sich vor, Sie reisen jetzt mit einem Raumschiff zehn Jahre in die Zukunft. Was haben Sie bis zu diesem Tag X in der Zukunft erreicht? Woran erkennen Sie das Erreichte? Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit, diese Vision gedanklich auszumalen. Was gibt es dort zu sehen, zu hören, zu fühlen?“ - Moderator:in bittet Teilnehmende, ihre Vision aufzuschreiben und in einem Kreis an die Pinnwand zu hängen. 	<p>Teilnehmende denken im Stillen nach.</p>	

Zeit/ Phase	Instruktion durch die Moderation	Tätigkeit der Teilnehmen- den	Anmer- kungen/ Material
40 Min. Aus- tausch	<ul style="list-style-type: none"> - Moderator:in bittet Teilnehmende, ihre Visionen vorzustellen. Wichtig ist hier, dass die Teilnehmenden so viele Aspekte wie möglich, so konkret wie möglich beschreiben. - Ergänzend können die Teilnehmende gebeten werden ihre Rolle in der Gestaltung der Vision zu reflektieren: - Impuls der Moderator:in: „Was sehen sie sich auf dem Weg in die Zukunft tun? Welche professions-spezifischen Tätigkeiten und Fähigkeiten kommen hierbei zum Tragen? Welche Rolle nehmen Sie hier ein? Welche Glaubenssätze tragen Sie auf den Weg in die Zukunft?“ 	Teilnehmende präsentieren ihre Visionen und reflektieren ihre Rolle darin.	Pinnwand
20 Min. Sicherung	<ul style="list-style-type: none"> - Moderator:in bittet die Teilnehmenden, über den Sinn der Visionen nachzudenken: „Wofür tun wir das alles hier? Wozu ist das, was wir hier tun, eigentlich gut?“ - Im Nachdenken über den Sinn des großen Ganzen wird der gemeinsame Kern der Vision deutlich. - Moderator:in visualisiert den Sinn stichwortartig in der Mitte des Kreises. 	Teilnehmende tauschen sich im Plenum aus.	Metaplankarten, Stifte

Für die konkrete Ausarbeitung **inhaltlicher Ziele** sollten die Teilnehmenden die im Zuge der Situationsanalyse priorisierten Handlungsfelder zugrunde legen. Bilden diese den aktuellen negativen Zustand in Bezug auf die Sicherheitslage vor Ort ab, oder mögliche Defizite auf der Maßnahmenebene, beziehungsweise in Bezug auf die Kooperation der Akteur:innen untereinander, sollen die Ziele so formuliert sein, dass sie einen erwünschten **positiven Zustand in Bezug auf jeden der problematisierten Aspekte beschreiben**. Hier sollten die Beteiligten zunächst auf breiter Basis Ziele zusammentragen, um diese in einem zweiten Schritt wiederum nach ihrer Dringlichkeit zu priorisieren. Um Legitimation und Rückhalt der Kooperation in der kommunalen Verwaltung, in den Herkunftsorganisationen, in unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und wenn möglich auch bei Verursachern von Sicherheitsphänomenen zu erlangen, kann der Zielfindungsprozess auch Vertreter:innen dieser Gruppen einbinden. Dies muss dabei nicht in Form eines Workshops oder einer Beteiligung an Entscheidungsprozessen erfolgen, aber z. B. durch

Befragungen oder informelle Gespräche. Je formeller der Beteiligungsprozess dabei gestaltet wird, umso größer werden die Erwartungen bei den beteiligten Gruppen sein, aber umso größer wird auch der Rückhalt und die Legitimation sein. Sind Möglichkeiten und Ausgang der Kooperation hingegen noch ungewiss, sollten entsprechend weniger formelle Beteiligungsmöglichkeiten eruiert werden.

Insofern bereits konkrete Handlungsfelder benannt werden können, sollte bei der **Beschreibung der Ziele** darauf geachtet werden, dass diese zwar einerseits möglichst konkret formuliert werden, während andererseits gewährleistet sein sollte, dass diese nicht nach kurzer Zeit von der Realität überholt werden. Dies kann auftreten, weil die zugrunde liegenden Probleme z. B. durch Verdrängungseffekte oder Mobilität der als Verursacher:innen wahrgenommenen Gruppen aus dem Zuständigkeitsraum der Kooperationspartner:innen herausfallen. Auch möglich ist, dass neue Ereignisse durch die bisherigen Ziele nicht mehr abgedeckt sind oder diese obsolet erscheinen lassen. Es kann schnell die Sinnhaftigkeit und den Zusammenhalt der Kooperation in Frage stellen, wenn Ziele häufig angepasst werden müssen, um der Realität noch gerecht zu werden. Gerade in sehr großen oder heterogenen Kooperationen ist es aber u. U. nur schwer möglich, einen gemeinsamen Konsens zu finden. Je nach Konstellation besteht die Herausforderung darin zu eruiieren, ob die Gesamtziele allgemeiner oder konkreter formuliert werden müssen, um allen Beteiligten eine akzeptable Perspektive zu bieten. Dass alle Beteiligten sich mit der Zielbeschreibung identifizieren können, ist jedoch wichtig. Sonst ist zu erwarten, dass es keine engagierte Zusammenarbeit in der Praxis geben wird. Schließlich sollte jede Kooperation bei der Zielfestlegung auch mit bedenken, wer die Adressat:innen des Kooperationsvorhabens sind. Insbesondere in professionellen Gremien, in denen die Bevölkerung nicht vertreten ist, ist darauf zu achten, dass die Ziele auch die u. U. heterogenen Interessen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen berücksichtigen. Neben der Festlegung eines übergeordneten Gesamtziels sollten die Kooperationspartner:innen aber auch weitere Teilziele festlegen, die einerseits eine Prozesskontrolle ermöglichen und andererseits die Aufteilung notwendiger Aufgaben erleichtern. Auch wenn nicht alle Partner:innen zu hundert Prozent hinter dem Gesamtziel stehen, kann eine motivierende Bindung an die Kooperation über die Teilziele gesteuert werden.



Der andere Blick: „Reflexive Zielkonstruktion“

Nicht immer folgt die Praxis einem solchen linear ablaufenden Strategieprozess, bei dem im Anschluss an die Problemanalyse zuerst strategische Ziele formuliert und dann ihre operative Umsetzung entlang von Maßnahmen diskutiert wird. Vielmehr lässt sich in der Praxis häufig beobachten, dass die Akteur:innen lokaler Sicherheitsproduktion im nahtlosen Anschluss an ihre wechselseitigen Problemschilderungen beginnen, mögliche Maßnahmen zu diskutieren. Gemeinsame Ziele werden hierbei in der Regel nicht expliziert. Im Anschluss an Kühl (2016) möchten wir vorschlagen, diese Vorgehensweise nicht als Pathologie, sondern als Ausdruck der Realität von kooperativen Netzwerken zu verstehen, in denen die Akteur:innen der lokalen Sicherheitsproduktion nur lose aneinander gebunden sind (Baecker 2008) und schnelle Erfolge daher zunächst einen zentralen Fluchtpunkt für die Etablierung der Zusammenarbeit darstellen. Um tragfähige Kooperationen über einen längeren Zeitraum zu stabilisieren, ist die Verständigung über gemeinsame Ziele dennoch unabdingbar. Es empfiehlt sich daher, im Anschluss an die Entwicklung von Maßnahmen noch einmal einen Schritt zurückzutreten und zu rekonstruieren, welche Ziele dahinterstehen. Diese Reflexion kann durch die Moderation übernommen werden, sollte jedoch in einem gemeinsamen Prozess erfolgen. Im Rahmen dieser reflexiven Zielrekonstruktion sollten die vielfältigen Zielsetzungen der entwickelten Maßnahmen zu einer langfristigen Gesamtstrategie ausgeformt werden.

Insbesondere Kooperationen, die bottom-up, z. B. durch zivilgesellschaftliche Akteur:innen in einem Stadtteil initiiert wurden, müssen sich schließlich fragen, inwiefern sie für die Umsetzung der gesteckten Ziele **auf kommunale Ressourcen angewiesen** sind. Ist dies der Fall, ist bei der Zielsetzung zu prüfen, ob die eigenen Ziele mit den politischen Zielsetzungen der Verwaltungen in Einklang stehen, auf deren Förderung sie setzen. Verkomplizierend kommt hinzu, dass möglicherweise auf kommunaler Ebene Fachverwaltungen einzubinden sind, denen Vertreter:innen unterschiedlicher politischer Parteien vorstehen. Bottom-up Initiativen sollten sich daher frühzeitig um Kontakt zu den fraglichen Verwaltungen bemühen, um die grundsätzliche Zustimmung zu den Kooperationszielen abzuklären, bzw. diese mit den entsprechenden Verwaltungen abzustimmen.

Inhaltlich werden Ziele je nach Problemstellung einerseits in Hinblick auf bestimmte zu erzielende Veränderungen in Bezug auf die im Zentrum stehenden Sicherheitsphänomene formuliert (ergebnisorientierte Ziele), andererseits aber in Hinblick auf die Zusammenarbeit in der Kooperation selbst (Köberl & Wielage, 2012). Je nach Kooperation werden mehr oder weniger viele Ziele angestrebt. Teilweise bauen diese aufeinander auf bzw. begünstigen wechselseitig ihre Effektivität, teilweise können sie aber auch unabhängig voneinander verfolgt werden. In Kapitel 2.3.1.2.3 wurden eine Reihe möglicher Kooperationsaufgaben und damit einhergehende Kooperationsformate bereits eingehend beschrieben.

Damit alle Kooperationspartner:innen jederzeit die Möglichkeit haben, sich zu vergewissern, ob die anstehenden Probleme oder abgeleiteten Maßnahmen noch im Einklang mit den selbst gesteckten Zielen stehen, sollten sie sich auf gemeinsame Zielformulierungen und gemeinsame **Bewertungskriterien** zur Erfolgskontrolle einigen. Dies ermöglicht kontinuierlich zu kontrollieren, ob die Kooperation im Sinne der eigenen Ziele noch auf dem richtigen Weg ist und Fortschritte bei der Zielerreichung gemacht wurden. Dabei sollten sich die Teilnehmenden überlegen, was im Rahmen ihrer Möglichkeiten realistisch ist. Geht es bspw. darum, den Drogenhandel in einem bestimmten Stadtquartier einzudämmen, und nehmen an der Kooperation nur im fraglichen Stadtquartier tätige Akteur:innen teil, macht es keinen Sinn, Bewertungskriterien zu formulieren, die in ihrer Reichweite über das Stadtquartier hinausgehen. Gleichwohl müssen sich die Partner:innen überlegen, ob z. B. bereits eine Verdrängung des Phänomens aus dem eigenen Zuständigkeitsgebiet als Erfolg zu bewerten ist. Entscheidend ist, dass sich die Bewertungskriterien stets pragmatisch an den Möglichkeiten der Teilnehmenden orientieren und nicht an einer idealisierten Vorstellung z. B. einer drogenfreien Welt oder einer anderen Drogenpolitik auf Bundesebene. Des Weiteren ist wichtig, dass die Bewertungskriterien die zuvor formulierten Interessen der Teilnehmenden widerspiegeln. Unabhängig von den aufgestellten Zielen werden die Teilnehmenden die gemeinsame Arbeit immer auch daran messen, inwiefern eigene Interessen realisiert wurden. Kommen die Akteur:innen dabei zu dem Ergebnis, dass die Kooperation zwar Erfolge erzielt hat, sie selbst aber nicht profitiert haben, besteht die Gefahr eines Rückzugs aus der Zusammenarbeit.

2.3.2.3 Maßnahmenplanung

Je nachdem, ob sich eine Kooperation gerade neu konstituiert oder bereits seit längerem zusammenarbeitet, sind mit der Maßnahmenplanung aus strategischer Sicht unterschiedliche Herausforderungen verbunden. In frühen Kooperationsphasen geht es darum, dass sich die Beteiligten einen Überblick über mögliche Maßnahmen verschaffen und plausibilisieren, welche für die eigene Lage in Frage kommen könnten. Hat die Kooperation hingegen bereits Maßnahmen auf den Weg gebracht, geht es aus strategischer Sicht um die Frage, ob die bisherigen Maßnahmenfortschritte noch im Einklang mit den bisher formulierten Zielen stehen bzw. ob sich im Zuge eines kontinuierlichen Monitorings der Situation vor Ort die Datenlage in einer Weise verändert hat, die eine Anpassung der Maßnahmen erfordert. Während die initiale Maßnahmenplanung hier erörtert werden soll, stellt die kontinuierliche Kontrolle und Weiterentwicklung laufender Maßnahmen den Kernprozess der QKSP dar. Eine eingehende Erläuterung dieses kontinuierlichen Evaluations-, Reflexions- und Anpassungsprozesses erfolgt daher in Kapitel 2.3.5.

Welchen Stellenwert die Maßnahmenplanung insgesamt für die Strategieentwicklung hat, hängt stark von den Zielen der Kooperation ab. Ist das Ziel bspw. die Vernetzung von Akteuren oder der regelmäßige Informationsaustausch, wird sich die Maßnahmenplanung in der Regel auf die Ausgestaltung und Organisation entsprechender Veranstaltungen beschränken. Freilich kann auch damit ein erheblicher Arbeitsaufwand einhergehen. Aus strategischer Sicht handelt es sich jedoch meist um weniger komplexe Herausforderungen. Ganz anders sieht es hingegen aus, wenn das Ziel der Kooperation die Entwicklung neuer oder die Koordination bestehender Angebote und Maßnahmen ist. Die Zusammenarbeit in einer konkreten Maßnahme wird sich dabei in der Regel in der Mitte bewegen. Vor diesem Hintergrund zielen die nachfolgenden Empfehlungen in erster Linie auf Kooperationen ab, die gemeinsam nach Lösungen für quartierspezifische Sicherheitslagen suchen. Aber auch in allen anderen Varianten ist das beschriebene Vorgehen zielführend, auch wenn die einzelnen Schritte in der Praxis oft sehr schnell abgearbeitet sind oder Aushandlungsprozesse wegfallen, da die Beteiligten sich unmittelbar einig sind.

Wo es also um die initiale Bestimmung möglicher und in Frage kommender Maßnahmen geht, sollten die Kooperationspartner:innen sich zunächst wechselseitig ihre eigenen Maßnahmen und Angebote in Bezug auf das zugrunde liegende Handlungsfeld und die damit verbundenen Ziele vorstellen, um einen **Überblick über die Herangehensweisen und**

Möglichkeiten zu bekommen. Dabei soll jeweils auch dargestellt werden, wo die Grenzen der eigenen Möglichkeiten gesehen werden sowie die Frage geklärt werden, inwiefern sich die Teilnehmenden durch die Kooperation eine Überwindung dieser Grenzen erhoffen. Kann die wechselseitige Aufklärung unter Umständen bereits einige Inspiration bieten, sollte dennoch auch nach Maßnahmenansätzen in anderen Stadtteilen, Kommunen oder auch anderen Ländern Ausschau gehalten werden. Es ist zu erwarten, dass sich im Zuge der Recherchen und eines gemeinsamen Brainstormings mehrere alternative Herangehensweisen und Maßnahmen ergeben werden.

Hinsichtlich der Einbeziehung der Bevölkerung stellt sich in der Maßnahmenplanung die Frage, **welche Rolle die Bürger:innen einnehmen können**. Ihr Engagement kann dabei von der kritischen Kommentierung oder Ergänzung professioneller Maßnahmenpläne über die Eingabe und Ausgestaltung eigener Vorschläge bis hin zur aktiven Beteiligung in der Planung und Durchführung entsprechender Maßnahmen reichen. Auch müssen nicht alle Bürger:innen in gleicher Weise beteiligt werden. Wichtig ist jedoch, dass sich die professionellen Akteur:innen um ein niederschwelliges Angebot zur Beteiligung bemühen und darauf zu achten, dass nicht einzelne besonders engagierte Bevölkerungsgruppen in den Verfahren überrepräsentiert sind. Ungeachtet der Wünsche oder konkreten Vorschläge, die von Bürger:innen beigetragen werden, sind der Planung und Durchführung von Maßnahmen oft politische, finanzielle oder regulative Grenzen gesetzt. Daher ist es sehr wichtig, diese Grenzen frühzeitig im Prozess zu kommunizieren und zu erklären. Nur so kann verhindert werden, dass sich unter den engagierten Bürger:innen Frustration und Verdrossenheit breit macht, wenn ihre Vorschläge am Ende nicht realisiert werden können.

Welche Vorschläge letztendlich ausgewählt werden, hängt von mehreren Faktoren ab. Möchte die Kooperation etwa eine Maßnahme aufgreifen, die an einem anderen Ort erfolgreich war, wird die Bewertung des Erfolgs sicherlich ein gewichtiger Faktor sein. Da Erfolg aber oft auf vielen Faktoren beruht, sollte vor einer Übernahme derartiger Maßnahmen geprüft werden, inwiefern die Umstände der Durchführung an den Ursprungsorten und die gesteckten Ziele und Bewertungskriterien mit den eigenen vergleichbar sind. Handelt es sich um eigene Maßnahmenkonzepte, wird die Beurteilung davon abhängen, inwiefern sich eine Mehrzahl der Teilnehmenden mit ihren eigenen Interessen und Einstellungen in den Maßnahmen wiederfindet. Wer bspw. bestimmte Ereignisse vor allem als Einzelfälle versteht, wird auch hinsichtlich der Maßnahmen versuchen, den konkreten Fall in den Blick

zu nehmen; sei es durch harte Strafen oder vorbeugende Erziehungsmaßnahmen. Wer hingegen eher räumliche oder politische Ursachen vermutet, wird z. B. eher Maßnahmen der städtebaulichen Kriminalprävention oder administrative Verordnungen präferieren. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch die professionellen Herangehensweisen der unterschiedlichen Akteursgruppen in Bezug auf Sicherheitsphänomene. Entsprechend ihrer Ausrichtung werden sich die meisten Maßnahmenvorschläge daher in einem Spannungsfeld zwischen Repression, Kontrolle und Prävention bewegen. Eine Maßnahme, der alle Teilnehmenden zustimmen können, wird angesichts dieser Komplexität nicht immer zu finden sein. Jedoch ist dies auch nicht immer erforderlich. Insbesondere weil Akteur:innen zur Bearbeitung der Handlungsfelder immer nur teilweise auf gemeinsam abgestimmte Maßnahmen setzen werden, aber gleichzeitig stets auch eigenständige Akteur:innen mit eigenen Maßnahmen bleiben. Lässt sich demnach für einen bestimmten Maßnahmenvorschlag kein Konsens erzielen, kann dieser jedoch durch eine Partei alleine oder in Koalition mit ausgewählten anderen realisiert werden, ist ein solcher auch nicht erforderlich. Die Frage, die sich alle Beteiligten jedoch stellen müssen ist, inwiefern ein Übergehen des Einstimmigkeitskonzepts zu einer Verschlechterung des Kooperationsklimas führt, das in der Folge auch für gemeinsame Maßnahmen negative Folgen haben oder sogar zum Abbruch der Kooperation führen kann. Angesichts dieser Szenarien sollten die Kooperationspartner:innen trotz aller Entscheidungsautonomie bei der Ausgestaltung bzw. der Begründung für eine Maßnahme versuchen, auch Überzeugungen und Interessen anderer Beteiligter zu berücksichtigen. Auch kann überlegt werden, inwiefern ein aufeinander abgestimmtes Maßnahmenbündel besser geeignet ist, die verschiedenen Interessen zu bedienen. Wo Teile eines Maßnahmenbündels im Widerspruch zu eigenen Interessen oder Überzeugungen stehen, müssen die Akteur:innen diskutieren, ob sie bereit sind, solch eine Maßnahme mitzutragen, sie zu tolerieren bzw. inwiefern ein Kompromiss denkbar ist. Entsprechende Differenzen sollten offen artikuliert und zur Diskussion gestellt werden. Letztendlich kommt es darauf an, ob alle Teilnehmenden das Gesicht wahren können.

Die Entwicklung und Auswahl von Maßnahmenvorschlägen wird aber nicht nur durch Einstellungs- und Interessenkonflikte limitiert, sondern häufig auch durch grundlegende **Machbarkeitserwägungen** bei den Akteur:innen. So schreibt etwa Voelzke (2011) von einer „Schere im Kopf“, die alle Maßnahmen ausblendet, die aufgrund finanzieller und personeller Restriktionen nicht unmittelbar realisiert werden können. In der Praxis zeigt

sich dies in Kooperationsgremien meist darin, dass nur solche Lösungen verhandelt werden, die nichts oder nur sehr wenig kosten und die in relativ kurzer Zeit realisiert werden können. Verstärkt wird dieser Reflex aufgrund der Tatsache, dass viele Akteur:innen die Erfahrung gemacht haben, dass z. B. die Beantragung von Fördergeldern mit hohem Zusatzaufwand bei geringer Erfolgchance verbunden ist. Für die meisten ist ein derartiger Mehraufwand nicht zu leisten. Wo innovative Kooperationsvorhaben gelingen sollen, sollten daher z. B. auch auf kommunaler Ebene Ressourcen zur Verfügung stehen, um entsprechende Initiativen mit Kompetenz und Personal bei der Beantragung von Fördergeldern zu unterstützen.

Aber auch wenn nicht immer gleich eine Finanzierung absehbar ist, sollten die Kooperationspartner:innen nicht nur schnell zu realisierende aber meist wenig innovative Maßnahmen anschieben, sondern zumindest parallel frei und unvoreingenommen Maßnahmenvorschläge entwickeln. Ein paralleles Vorgehen hat den Vorteil, dass zum einen der Öffentlichkeit aber auch dem eigenen Bedürfnis schnell zu handeln genüge getan wird, wenn erst Maßnahmen zügig auf den Weg gebracht werden. Bringen diese zudem eine erste Linderung der Symptome mit sich, kann dies als Erfolg verbucht werden, was die Motivation aller Beteiligten steigern sollte. Nun dürfen die Akteur:innen sich dennoch nicht selbstzufrieden zurücklehnen, sondern sollten die Spielräume nutzen, um Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Lage zu erarbeiten. Auch hierbei können erste schnelle Maßnahmen gewinnbringend sein. Eröffnen sie z. B. den Kontakt zu möglichen Verursacher:innen oder Betroffenen eines Sicherheitsphänomens, kann dies wertvolle Informationen für die weitere Maßnahmenplanung liefern. Unter Umständen zeigt sich dabei sogar, dass die gesteckten Ziele oder festgelegten Handlungsfelder anders gewichtet oder neu beschrieben werden müssen. Schnelle Maßnahmen können mit anderen Worten als Sonden und Proben für langfristige Erfolge dienen.



Methodischer Impuls: „Kreative Maßnahmenplanung“

Anhand einer Vielzahl von kreativen Methoden lassen sich festgelegte Ziele in einem gemeinsamen Verständigungsprozess mit konkreten Maßnahmen verknüpfen. Alle diese Methoden zeichnet aus, dass es in einem ersten Schritt darum geht, möglichst viele Ideen einzusammeln und in einem zweiten Schritt dann zu priorisieren und zu konkretisieren. Bei der Ausarbeitung einer methodischen Vorgehensweise ist es jeweils sinnvoll, aus einem größeren Methodenpool auswählen zu können. Die Auswahl und Konkretisierung der Methode hängt unter anderem davon ab, mit wie vielen Personen die Maßnahmen geplant werden sollen, welches Zeitfenster zur Verfügung steht, ob es bereits konkretisierte Vorüberlegungen gibt und wie viel Platz in Anspruch genommen werden kann. Dabei lässt sich die Maßnahmenplanung in unterschiedlichen und wechselnden sozialen Formen realisieren: in der Großgruppe, in parallel arbeitenden Kleingruppen und in Einzelarbeit.

Workshopdesign I: Das Format des Marktplatzes (Großgruppenarbeit)

Zeit/ Phase	Instruktion durch Moderation	Tätigkeit der Teilnehmenden	Anmer- kungen/ Material
<p>10 Min. Einstieg</p>	<p>Moderator:in hängt Flipcharts im Raum auf, auf denen die formulierten Ziele notiert sind.</p> <p>Moderator:in stellt die Methode „Marktplatz“ vor: Zu Beginn teilen sich die Teilnehmer:innen den Zielen zu. In der ersten Phase hat jede Gruppe die Gelegenheit, sich intensiv mit dem Ziel auseinanderzusetzen, Unterziele und Ideen für deren Umsetzung zu formulieren. In der zweiten Phase können sich die Teilnehmer:innen über die Ideen der anderen Gruppen informieren.</p> <p>Impuls der Moderator:in: <i>„Ordnen Sie sich zu Beginn einem Ziel zu. Formulieren Sie gemeinsam in Ihrer Gruppe auf Klebezetteln/Metaplankärtchen Unterziele und Ideen für deren Umsetzung. Nach 30 Minuten der Erarbeitung haben Sie die Möglichkeit, sich über die Ideen der anderen Gruppen zu informieren. Dabei sollte an jedem Flipchart immer eine Person bleiben, während die anderen Gruppenmitglieder über den „Marktplatz“ flanieren.“</i></p>	<p>Teilnehmer:innen ordnen sich (entsprechend der Anzahl der Ziele) in Gruppen ein.</p>	<p>Flipcharts, Klebezettel/ Metaplankärtchen, Stifte</p>
<p>40 Min. Erarbeitung</p>	<p>Moderator:in gibt Hinweise zum Wechsel der Arbeitsphase.</p>	<p>Teilnehmer:innen formulieren Unterziele und Ideen zur Maßnahmenplanung auf Klebezetteln/Metaplankärtchen in der ersten Phase. In der zweiten Phase informieren sie sich über die Ergebnisse der anderen Gruppen.</p>	
<p>20 Min. Sicherung</p>	<p>Moderator:in bittet Teilnehmende, ihre Ergebnisse vorzustellen und notiert ggf. Ergebnisse der gemeinsamen Diskussion während der Präsentation auf einem Flipchart.</p>	<p>Teilnehmer:innen präsentieren in Form eines Blitzlichtes ihre Ergebnisse und kommentieren, diskutieren ggf. die Ergebnisse der anderen Gruppen.</p>	<p>Flipchart</p>

Workshopdesign II: Das Format des Placemat (Kleingruppenarbeit)			
Zeit/ Phase	Instruktion durch Moderation	Tätigkeit der Teilnehmenden	Anmer- kungen/ Material
10 Min. Einstieg	<p>Moderator:in verteilt auf Gruppentischen Flipcharts, auf denen je ein Ziel notiert ist.</p> <p>Moderator:in stellt die Methode „Placemat“ vor: Vier bis sechs Teilnehmer:innen gruppieren sich um ein Flipchart/Plakat. In der Mitte des Flipcharts/Plakats steht ein Ziel, daran anschließend Außenfelder, deren Anzahl sich nach der Zahl der Kleingruppenmitglieder richtet. Jede/r Teilnehmer:in schreibt in ihr/sein Außenfeld Ideen zur Umsetzung des Ziels. Die Beiträge werden (nach 20 Minuten) in der Kleingruppe diskutiert.</p> <p>Impuls der Moderator:in: <i>„Sammeln Sie zunächst allein Ideen zur Umsetzung des Ziels und notieren diese in ein Außenfeld. Haben alle Gruppenmitglieder Ideen formuliert, tauschen sie ihre Gedanken aus.“</i></p>	Teilnehmer:innen ordnen sich (entsprechend der Anzahl der Ziele) in Gruppen ein.	Plakate/ Flipcharts Stifte
30 Min. Erarbeitung	Moderator:in steht ggf. beratend zur Seite.	Teilnehmer:innen notieren in einem Außenfeld des Plakats ihre Ideen zur Maßnahmenentwicklung und tauschen sich mit ihren Gruppenmitgliedern aus.	
20 Min. Sicherung	Moderation bittet jede Arbeitsgruppe, kurz ihre Ergebnisse vorzustellen und notiert ggf. Ergebnisse der gemeinsamen Diskussion während der Präsentation auf einem Flipchart.	Die Arbeitsgruppen präsentieren in Form eines Blitzlichtes ihre Ergebnisse und kommentieren, diskutieren ggf. die Ergebnisse der anderen Gruppen.	Flipchart

Workshopdesign III: Das Format der stillen Minuten (Einzelarbeit)			
Zeit/ Phase	Instruktion durch Moderation	Tätigkeit der Teilnehmenden	Anmer- kungen/ Material
5 Min. Einstieg	Moderator:in lädt Teilnehmer:innen in Einzelarbeit im Sinne eines Brainstormings dazu ein, Ideen zur Maßnahmenentwicklung zu notieren. Impuls der Moderator:in: „ <i>Sammeln Sie möglichst viele Ideen zur Maßnahmenentwicklung, ohne sie zu bewerten. In einem Brainstorming ist alles erlaubt. Notieren Sie ihre Ideen auf den Metaplankärtchen.</i> “	Teilnehmer:innen erhalten Metaplankärtchen zum Notieren ihrer Ideen	Metaplan- kärtchen, Stifte
5 Min. Erarbei- tung	Moderator:in steht ggf. beratend zur Seite.	Teilnehmer:innen notieren auf Metaplankärtchen ihre Ideen zur Maßnahmenentwicklung.	
20 Min. Sicherung	Moderator:in bittet Teilnehmer:innen, ihre Ergebnisse vorzustellen und notiert ggf. Ergebnisse der gemeinsamen Diskussion während der Präsentation auf einem Flipchart.	Teilnehmer:innen stellen ihre Ergebnisse dem Plenum vor und kommentieren, diskutieren ggf. die Ergebnisse der anderen Teilnehmer:innen.	Flipchart

Wo langfristige Maßnahmen zusammengestellt oder gemeinsam entwickelt werden, sollten diese je nach Anzahl gruppiert und in Hinblick auf ihre „Brauchbarkeit, Umsetzbarkeit, Risiko, Zeit, potentielle Kosten oder Nutzen“ (Böhm et al., 1999, S. 51) bewertet und priorisiert werden. Auch sollte geprüft werden, inwiefern sich die Maßnahmen kombinieren und dadurch Synergieeffekte erzielen lassen. Da aufgrund der Begrenztheit der Ressourcen nicht davon auszugehen ist, dass alle Maßnahmen gleichzeitig umgesetzt werden können, sollten die Kooperationspartner:innen sich schließlich auf eine zeitliche Planung und eine Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten verständigen. Dabei sollten die Maßnahmen entlang logischer Zusammenhänge zwischen Teilzielen und Gesamtzielsetzung in eine Reihenfolge gebracht werden und für jede Maßnahme eine konkrete Zeitplanung erfolgen. Sollen mehrere Maßnahmen parallel durchgeführt werden, muss dies bei der Auswahl geeigneter Kooperationsformate berücksichtigt werden. Dies kann z. B. bedeuten, dass Maßnahmen in mehreren Untergruppen parallel vorangetrieben werden.

2.3.2.4 Kooperationsvereinbarung

Die ausgehandelte Strategie sollten die Kooperationspartner:innen in einer gemeinsamen Kooperationsvereinbarung verschriftlichen. Viele Akteur:innen scheuen diesen Schritt aufgrund des Aufwands, der damit wahrgenommenen Verbindlichkeit und der Erfahrung, dass das Beschriebene oft schnell überholt ist. Ein Grundprinzip erfolgreicher Kooperation ist aber gerade dies: dass einmal festgelegte Vereinbarungen kontinuierlich reflektiert und verbessert werden müssen. Dass das Beschriebene also schnell überholt ist, ist demnach kein Fehler, sondern ein sinnvoller Mehrwert der Kooperationsvereinbarung. Indem die aktuellen Einigungen beschrieben werden, sind die Kooperationspartner:innen erst in der Lage, die Veränderungen zu erkennen und sie dadurch wirkungsvoll einem Weiterentwicklungsprozess zuzuführen. Stellt die Überholung der vereinbarten Ergebnisse also einen zu begrüßenden Mehrwert dar, ist dies in Bezug auf die Verbindlichkeit nur eingeschränkt der Fall. Richtig ist, dass die **schriftliche Form dabei eine Ebene der Konkretisierung** schafft,

- die erstens ermöglicht, sich des wechselseitigen Verständnisses von mündlich getroffenen Absprachen noch einmal zu versichern und ggf. auch noch einmal zu klären, inwiefern alle Beteiligten tatsächlich in der Lage sind, die verabredeten Beiträge zu leisten. Die wahrgenommene Verbindlichkeit ist vor diesem Hintergrund als Schutzmechanismus zu verstehen, der spätere Enttäuschungen verhindern soll. Gleichwohl gilt auch hier, dass jede Vereinbarung wieder neu ausgehandelt werden kann. Dies sollte jedoch nur der Fall sein, um die Maßnahmenplanung zu verbessern und nicht, um nachträglich Abstriche an den gemachten Zusagen vorzunehmen.
- die zweitens ermöglicht, sich in Konfliktfällen auf gemeinsame Vereinbarungen zu berufen. Auch wenn dies im Zweifelsfall bedeutet, dass einzelne Partner:innen von ihrer bisherigen Zustimmung zu den getroffenen Vereinbarungen zurücktreten, so erfordert eben dies eine explizite Stellungnahme und Erklärung der Umstände, wodurch sich Räume für Neuaushandlungen eröffnen. Ohne eine entsprechende Explikation besteht die Gefahr, dass die Ablehnung bestimmter Vereinbarungen nur implizit erfolgt und sich die entsprechenden Partner:innen sukzessiv aus der Kooperation und ihrer Verantwortung zurückziehen.
- die drittens die Chance bietet, dass sich neues Personal mit den gemeinsamen Kooperationszielen und Vorhaben leichter vertraut machen kann. Angesichts der Tatsache,

dass Personalwechsel in Kooperationen in vielen Kommunen sehr häufig stattfindet, kann eine Dokumentation der Vereinbarungen und des Arbeitsfortschritts eine große Erleichterung für alle Beteiligten darstellen.

- die viertens ermöglicht, die gemeinsame Arbeit innerhalb der Kooperation gegenüber der eigenen Herkunftsorganisation zu rechtfertigen. Nicht immer werden die Kooperationssteilnehmenden in ihren Herkunftsorganisationen auf ungeteilte Zustimmung zu ihrem Engagement in der Kooperation stoßen. Insbesondere dann nicht, wenn die Repräsentant:innen für die Teilnahme von anderen Tätigkeiten freigestellt wurden und die Arbeit durch andere Kolleg:innen übernommen wurde. Der Verweis auf die schriftliche Kooperationsvereinbarung erzeugt dabei in den Augen Dritter eine höhere Legitimation als eine lediglich mündliche Absprache.

Diese Vorteile sollten aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Verschriftlichung und Abstimmung der Formulierungen mit einem weiteren zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden ist. Umso wichtiger ist es, dass sich die Partner:innen darüber austauschen, hinsichtlich welcher Aspekte der Vereinbarung ihnen an einer besonderen Stabilität gelegen ist. Dies sollte ausführlicher festgeschrieben werden. Hingegen sollten Aspekte, von denen unter Umständen schon klar ist, dass sie sich noch verändern werden, weniger umfangreich ausformuliert werden. Diese Notwendigkeit späterer Anpassungen kann im Dokument hinterlegt und durch nachträgliche Ergänzungen und Anhänge zur Kooperationsvereinbarung realisiert werden. Da eine Kooperationsvereinbarung in der Regel nur durch einen formellen Vertragsschluss seitens der Herkunftsorganisationen juristische Verbindlichkeit erlangt, ist eine Anpassung aber meist auch direkt im Dokument möglich.

Inhaltlich sollten Kooperationsvereinbarungen alle gemeinsam getroffenen Absprachen enthalten. Insbesondere sollten folgende Aspekte verschriftlicht werden:

1. Kontaktdaten zu den beteiligten Organisationen und den derzeitigen Repräsentant:innen,
2. Gemeinsame Situationsbeschreibung inklusive möglicher Diskrepanzen,
3. Vereinbarte Ziele und Teilziele,
4. Maßnahmenplanung,
5. Abgestimmte Erfolgskriterien,
6. Rollenverteilung und Vertretung,
7. Vorgehen bei der Entscheidungsfindung.

Kommt es in der Praxis zu Veränderungen, z. B. durch neue Daten, eine veränderte Lage vor Ort, neue Ereignisse oder wechselndes Personal, müssen die Kooperationspartner:innen gemeinsam entscheiden, ob die erzielten Übereinkünfte und Ausrichtungen der Zusammenarbeit die aktuelle Lage und die Interessen der Teilnehmenden noch angemessen repräsentieren. Jede Kooperation sollte dabei bemüht sein, **sich an wandelnde Interessen und veränderte Lagebedingungen anzupassen**. Dazu sollten die Kooperationspartner:innen zusammenkommen, die bisher getroffenen strategischen Entscheidungen überdenken und die erzielte Kooperationsvereinbarung dort wo es nötig ist gegebenenfalls überarbeiten oder erweitern. Solange dies nicht zur Regel wird, sollte dies Kooperationen auch nicht vor größere Probleme stellen. Können die Partner:innen jedoch keine stabile Übereinkunft mehr erzielen, so ist grundsätzlich zu fragen, ob entweder eine Kooperation noch das geeignete Format ist oder ob die bestehende Akteurskonstellation noch geeignet ist, um die lokalen Probleme zu lösen. Um die kontinuierliche Anpassung zu ermöglichen sollte daher in der Kooperationsvereinbarung beschrieben werden, wie mit Veränderungen und notwendigen Anpassungen verfahren werden soll. Dabei ist wichtig, auch die hierfür erforderlichen Entscheidungs- und Dokumentationsverfahren festzulegen.

Ob es sich für eine Initiative lohnt, eine Kooperationsvereinbarung auszuformulieren, hängt trotz aller Vorteile letztendlich auch von den konkreten Umständen der Zusammenarbeit ab. Je längerfristig die Zusammenarbeit angestrebt ist und umso stärker Rollen und Aufgaben im Rahmen der gemeinsamen Maßnahmenumsetzung ausdifferenziert sind, umso mehr profitieren die Partner:innen langfristig von einer entsprechenden Vereinbarung. Wo die Akteur:innen hingegen nur sporadisch, z. B. zur Vernetzung oder zum Informationsaustausch, zusammenkommen ohne ihre Zusammenarbeit auch in der operativen Arbeit zu vertiefen, kann auf eine vollständige Kooperationsvereinbarung u. U. auch verzichtet werden. Jedoch sollte auch hier eine Nachvollziehbarkeit der erzielten Verständigungen protokolliert und für alle Beteiligten zugänglich gemacht werden.

2.3.3 Kulturelle Perspektive einer QKSP

Die Kulturperspektive auf Kooperation öffnet den Blick dafür, wie sich die Wahrnehmung und Bewertung der Beteiligten in Bezug auf gemeinsame Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen zueinander verhalten. Zudem kommen Gepflogenheiten und Regeln des Umgangs miteinander in den Fokus. Jede Kooperation wird dabei eine eigene Balance

in Hinblick auf Ausprägung und Intensität gemeinsamer Perspektiven und Überzeugungen sowie geteilte Umgangsformen finden und kontinuierlich anpassen müssen. Das Spektrum möglicher Ausprägungen reicht dabei von stark aufeinander bezogenen **Sinn-gemeinschaften** (Berger & Luckmann, 1995) bis hin zu losen **Zweckgemeinschaften**. Von ersteren kann gesprochen werden, wenn sich die Perspektiven der Beteiligten aneinander angleichen, sie einen gemeinsamen Sinn- und Bedeutungshorizont in Bezug auf ihre Zusammenarbeit ausbilden und sie Werte, Überzeugungen und Interessen teilen (Rüegg-Stürm & Grand, 2020; Weick, 2010). In Sinngemeinschaften ist das Engagement und die Bereitschaft, auch die Interessen der anderen zu berücksichtigen, oft höher und die Zahl der Konflikte geringer. Die Abstimmungsarbeit wird erleichtert, da alle Beteiligten auf Grundlage gemeinsamer Werte und eines gemeinsamen Verständnisses handeln. Sinngemeinschaften tendieren jedoch auch dazu, andere, externe Perspektiven auszublenden oder nicht zuzulassen, was innovative Konzepte erschwert. Im Gegensatz dazu bleiben die Perspektiven der Akteur:innen in Zweckgemeinschaften unabhängig voneinander, die Zusammenarbeit ist zwar an einem gemeinsamen Ziel, aber in erster Linie am eigenen Nutzen ausgerichtet. Zweckgemeinschaften bieten die Chance, gerade aus den unterschiedlichen Perspektiven der Partner:innen zu lernen. Gleichzeitig ist die Gefahr von Konflikten und unüberwindbaren Differenzen, die zum Abbruch der Kooperation führen können, höher.

Stellt die Verständigung über Werthaltungen bzw. über fachspezifische Gepflogenheiten schon unter den beteiligten professionellen Akteur:innen eine Herausforderung dar, sind die Barrieren ungleich höher, wenn es darum geht, die vielfältigen Lebenswelten, Wertvorstellungen, Sprachen und Wissensbestände der Bürger:innen zu verstehen und zu integrieren. Dies ist umso mehr der Fall, je weniger Kontakt die professionellen Akteur:innen zur Bevölkerung vor Ort haben. Sollen die Bürger:innen im Kontext ihrer kulturellen Hintergründe, etwa ihrer Art der Kommunikation beteiligt werden, bedarf es einer entsprechenden Flexibilität und Ambiguitätstoleranz seitens der professionellen Akteur:innen. Was vordergründig als erhöhter Aufwand erscheint, etwa der Erwerb von Wissen über Lebenswelten aus erster Hand, kann für die erfolgreiche Umsetzung spezifischer Sicherheitskonzepte ausschlaggebend sein: So etwa die Information, dass sich manche obdachlosen Menschen an belebten Plätzen sicherer fühlen, was zu typischen Aufenthaltsorten führt oder Kenntnisse darüber, dass Jugendliche auf den Kinderspielplatz verdrängt werden, weil ihr bisheriger Aufenthaltsort durch Rückschnitt von Hecken für sie unbrauchbar wird.

Wollen Kooperationen innovativ bleiben und effektiv zusammenarbeiten, müssen sie ihre eigene Balance zwischen Integration aller Perspektiven und Wahrung eigener Interessen und Überzeugungen finden. Daher ist wichtig, dass sich die Teilnehmenden zunächst **kennenlernen und Vertrauen** zueinander aufbauen. Dabei sollten sie sich über ihre Interessen und Erwartungen sowie die Möglichkeiten und Grenzen, sich in die Kooperation einzubringen, verständigen (vgl. Kap. 2.3.3.1). Einen Knackpunkt vieler Sicherheitskooperationen stellt dabei der vertrauliche Umgang mit Informationen dar. Entsprechend wichtig ist, dass sich die Akteur:innen auf Spielregeln zum **Informationsaustausch** einigen und auf die **datenschutzrechtlichen Grundlagen** verständigen (vgl. Kap. 2.3.3.2). Um in der Praxis der Zusammenarbeit ein reibungsarmes Miteinander zu ermöglichen, sollten die Teilnehmenden ferner ein positives Arbeits- und Kommunikationsklima schaffen. Dies umfasst, dass sie sich auf Regeln des Umgangs miteinander und bei der Entscheidungsfindung einigen (vgl. Kap. 2.3.3.3). Dennoch wird es in jeder Kooperation früher oder später auch zu Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit kommen. Entsprechend wichtig ist daher, dass sich die Partner:innen über den Umgang mit Konflikten absprechen und mit fehlendem Engagement oder geringer Motivation der Teilnehmenden beschäftigen (vgl. Kap. 2.3.3.4).

2.3.3.1 Kennenlernen und Vertrauen aufbauen

Eine wichtige Grundlage vor allem für Kooperationen, in denen es um den Informationsaustausch und die gemeinsame Zusammenarbeit in konkreten Maßnahmen geht, ist, dass die Akteur:innen eine Beziehung zueinander aufbauen und eine Vertrauensbasis miteinander finden. Diese ist die Grundlage dafür, dass auch negative Informationen oder solche, die die eigene Organisation nicht im besten Licht dastehen lassen, miteinander geteilt werden können. Aber auch dann, wenn noch nicht klar ist, wer von einer bestimmten Maßnahme profitiert, ist Vertrauen wichtig. Nur auf dieser Grundlage werden die Teilnehmer:innen bereit sein, eigene Ideen einzubringen. Vertrauen sichert ein Gefühl der Loyalität zwischen den Kooperationspartner:innen, auch dann, wenn es in der praktischen Zusammenarbeit zu Irritationen oder Meinungsverschiedenheiten kommt.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass die Herstellung von Kontakten und die Entwicklung von Vertrauen von vielen Beteiligten oft als wichtigster Zugewinn von Kooperation gesehen wird. Dieser geht dabei weit über die konkrete Zusammenarbeit hinaus. So berichten erfolgreiche Kooperationen, dass die Zusammenarbeit dazu beiträgt, die anderen

Organisationen in ihren Interessen, Überzeugungen und Möglichkeiten besser einschätzen zu können. Vorurteile und Berührungängste wurden abgebaut, wodurch auch in anderen Belangen der alltäglichen Arbeit ein besserer Umgang möglich wurde. Die geknüpften **persönlichen Kontakte** helfen, Kontakte und Ansprechpartner:innen in anderen Organisationen zu finden oder leichter Unterstützung für eigene Vorhaben zu mobilisieren. Auch der fachliche Austausch und der Bezug relevanter Informationen werden erleichtert. Ohne gemeinsame Kooperationen scheitern entsprechende Bemühungen hingegen häufig an Zuständigkeitsfragen und fehlenden Ansprechpartner:innen.

Um Vertrauen in Kooperationen zu begünstigen, tragen vor allem die **Kommunikations- und Kennenlernprozesse** im Zuge der gemeinsamen Strategieentwicklung bei. Insofern die Akteur:innen sich dort wechselseitig ihre Sicherheitswahrnehmungen und Maßnahmenvorstellungen berichten, bekommen die anderen Teilnehmenden einen guten Eindruck, was sie von ihren Gegenüber erwarten können. Vertrauen fußt auf **gemeinsamen Erfahrungen, Erlebnissen und der gemeinsamen Zusammenarbeit**. Erst im Handeln kann sich Vertrauen letztendlich bewähren. Neben dem Kennenlernen als Vertreter einer bestimmten Organisation geht es auch um das Vertrauen in die Person selbst, das aufgebaut werden sollte. Vertrauen wächst also über die Zeit und muss sich auch über die Dauer der Zusammenarbeit immer wieder bewähren und vertiefen. Um den Vertrauensaufbau zu unterstützen, sollten gerade wenn neue Mitglieder hinzukommen oder eine Kooperation sich neu konstituiert, genügend **Raum für eine strukturierte Vorstellung der beteiligten Personen und Organisationen** gewährt werden, sowie den Teilnehmenden die **Möglichkeit zum informellen Austausch**, z. B. in der Kaffeepause gegeben werden. Auch sollten die Kooperationen nicht zu selten tagen. Kommen die Partner:innen z. B. nur ein bis zweimal im Jahr zusammen und haben darüber hinaus kaum Kontakt zueinander, lassen sich nur schwer persönliche Beziehungen etablieren. In der Praxis werden Kooperationen, die sich etwa **einmal im Monat treffen**, am besten bewertet.



Methodischer Impuls: „Drei Kennenlern-Spiele“

Oftmals herrschen Distanz und Anspannung, wenn Erwachsene sich kennenlernen. Zum Namenlernen, zum Vorstellen oder einfach zur Auflockerung der Atmosphäre können unterschiedliche Kennenlern-Spiele eingesetzt werden. Diese ermöglichen

zum einen bei noch nicht vertrauten Kooperationspartner:innen eine erste Annäherung, einen Abbau von Hemmschwellen, ein Erkunden gemeinsamer Interessen und zum anderen auch bei bereits stattgefundenem Austausch eine Intensivierung des bestehenden Vertrauensverhältnisses zwischen den Partner:innen. Vorgestellt werden drei Kennenlern-Spiele – Bienenkorb, Schlüsselbund vorstellen und Kennenlern-Bingo – die vor allem zum Ziel haben, dass die Kooperationspartner:innen in Kontakt und leichter ins Gespräch kommen.

.....

Beispiel 1: **Bienenkorb**

Art: Aktivierendes Kennenlern-Spiel über Eigenschaften, Interessen und Erwartungen der Teilnehmer:innen

Dauer: ca. 10–15 Minuten

Ablauf: Alle Teilnehmer:innen laufen durch den Raum. Dabei sollen sich Paare finden, die sich noch nicht kennen oder evtl. bereits schon länger kennen. In jeder Runde werden ein bis zwei Fragen in den Raum gegeben, die sich die gefundenen Paare gegenseitig stellen und beantworten. In weiteren Runden können sich neue Paare finden und andere Fragen gestellt werden. Jede Runde sollte nicht länger als zwei bis drei Minuten dauern.

Hinweise: Die Anzahl der Runden kann an die Anzahl der Teilnehmer:innen und/oder den zeitlichen Rahmen der Veranstaltung angepasst werden. Sollten sich die Kooperationspartner:innen bereits kennen, ist es beispielsweise nicht erforderlich so viele Runden durchzuführen, bis alle sich gegenseitig befragt haben. In diesem Fall könnten auch zwei bis drei Runden ausreichen. Die Fragen sollten im Vorfeld von der Moderation formuliert und festgelegt werden. Diese Fragen können sich sowohl auf die (zukünftige) gemeinsame Kooperation beziehen als auch allgemein zum Austausch bzw. zum Kennenlernen der Teilnehmer:innen untereinander dienen (Beispiele siehe unten).

Impulse: „Stellen Sie sich mit jemandem zusammen, den Sie nicht kennen oder den Sie schon lange kennen. Tauschen Sie sich zu den folgenden Fragen aus:“

Bereiche	Beispielfragen
Fragen zum Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> - Was ging Ihnen auf dem Weg hierher durch den Kopf? - Was war das Beste, was Ihnen heute passiert ist? - Auf einer Skala von 1 bis 10, wie gut gelaunt sind Sie heute?
Fragen zum Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> - Wo waren Sie zuletzt im Urlaub? - Welche Reisepläne haben Sie für die nächste Zeit? - Was ist Ihre Lieblingsjahreszeit? - Was ist Ihr Lieblingsessen? - Sind Sie ein Frühaufsteher oder Morgenmuffel? - Was machen Sie am liebsten in deiner Freizeit? - Was lesen Sie momentan? - Welche drei Eigenschaften beschreiben Sie am besten? - Wie sieht ein ideales Wochenende für Sie aus?
Fragen zur beruflichen Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Was gefällt Ihnen an Ihrem Job? - Was ist das Beste an Ihrem Beruf? - Was erfüllt/frustriert Sie bei der alltäglichen Arbeit? - Was gibt Ihnen neue Kraft und versetzt sich in Spannung in Ihrem Job?
Fragen zur Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> - Was für Erwartungen haben Sie an die Kooperation? - Auf was für Veränderung hoffen Sie in der Zukunft? - Was soll in 5–10 Jahren durch die Kooperation erreicht werden? - Welche Fähigkeiten/Ressourcen bringen Sie in die Kooperation ein?

Beispiel 2: Schlüsselbund

Art: Persönliches Kennenlern-Spiel über Eigenschaften und Interessen der Teilnehmenden

Dauer: 2–3 Minuten je Teilnehmer:in

Ablauf: Alle Teilnehmenden sitzen in einem Stuhlkreis und halten ihren Schlüssel in der Hand. Jede Person stellt nacheinander ihren Schlüsselbund vor. Hierbei kann zum einen beliebig über die Schlüssel und zum anderen über die Schlüsselanhänger erzählt werden. Der Schlüssel gibt Auskunft über Beruf, Hobbys, Reiseziele oder Herkunft der Teilnehmer:innen.

Hinweise: Das Spiel ist für ein Kleingruppensetting, d.h. eine Gruppengröße von 6 bis 20 Teilnehmer:innen geeignet. Aufgabe der Moderation ist es, den Spielverlauf zu regulieren, wie ausschweifend erzählt wird oder ggf. Nachfragen zu stellen, wenn ein:e Teilnehmer:in zu wenig erzählt oder keinen Schlüssel dabei hat.

Impulse: „Nehmen Sie ihren Schlüsselbund in die Hand und erzählen Sie anhand der daran befindlichen Schlüssel sowie deren Anhänger etwas über sich selbst.“

Beispiel 3: **Kennenlern-Bingo**

Art: Anregendes Kennenlern-Spiel über Eigenschaften und Interessen der Teilnehmer:innen

Dauer: ca. 10–15 Minuten

Ablauf: Die Teilnehmer:innen erhalten einen Zettel (Beispiel siehe unten), auf dem Kästchen mit Aussagen abgebildet sind. Ziel des Spiels ist es, für jedes Kästchen einer Reihe oder Spalte eine Person zu finden, auf die diese Aussage zutrifft. Der Name der Person wird in das entsprechende Kästchen geschrieben. Gewonnen hat die Person, welche als Erste eine Reihe – vertikal, horizontal oder diagonal – ausgefüllt hat. Diese ruft dann laut „Bingo“.

Hinweise: Das Spiel ist insbesondere für größere Gruppen (mehr als 20 Teilnehmer:innen) geeignet. Sollte das Spiel in der ersten Runde zu schnell beendet sein, kann eine zweite Runde mit einem neuen Bingo-Bogen durchgeführt werden, sodass möglichst alle Teilnehmer:innen miteinander in Kontakt treten können. Wichtig ist, dass jeder Person nur eine Frage gestellt wird und diese nur eine Antwort gibt. Für die nächste Frage muss eine andere Person aufgesucht werden. Jede Person darf somit nur für eine Eigenschaft eingetragen werden.

Impulse: Laufen Sie durch den Raum. Versuchen Sie dabei jemanden zu finden, auf den eine Beschreibung in einem Kästchen zutrifft. Haben Sie jemanden gefunden, notieren Sie sich ihren/seinen Namen im entsprechenden Kästchen. Wer vier Kästchen in einer Reihe ausgefüllt hat (waagrecht, senkrecht oder diagonal), ruft laut „BINGO“.

Kennenlern-Bingo			
Die Person liest gerne Bücher.	Die Person mag den Sommer.	Die Person hört gerne Rock-Musik.	Der Vorname der Person enthält ein „S“.
Name: _____	Name: _____	Name: _____	Name: _____
Die Person ist ein Einzelkind.	Die Person isst gerne Schokolade.	Die Person spricht drei oder mehr Sprachen.	Die Person ist heute Morgen mit dem Bus/der Bahn gefahren.
Name: _____	Name: _____	Name: _____	Name: _____
Die Person hat ein Haustier.	Die Person treibt gerne Sport.	Die Person geht gerne ins Kino. ¹	Die Person kann gut kochen.
Name: _____	Name: _____	Name: _____	Name: _____
Die Person backt gerne.	Die Person hat im Februar oder März Geburtstag.	Die Person ist ein/e Frühaufsteher/in.	Die Person spielt ein Instrument.
Name: _____	Name: _____	Name: _____	Name: _____

Abbildung 14: Kennenlern-Bingo

Inhaltlich sollten sich die Teilnehmenden über ihre Interessen und Erwartungen sowie Möglichkeiten und Grenzen, die sie selbst an sich wahrnehmen bzw. die der hinter ihnen stehenden Organisationen austauschen (s. u.). Aber auch **gemeinsame Aktivitäten** wie z. B. Ortsbegehungen oder Besuche anderer Kooperationen zum Erfahrungsaustausch ermöglichen informelle Kommunikation und schaffen zugleich ein gemeinsames Erlebnis. Sind Akteurskonstellationen zunächst von Misstrauen wie z. B. häufig zwischen Polizei und Sozialarbeiter:innen geprägt, sollten entsprechende „**Bewährungsproben**“ zunächst in Zusammenhang mit wenig kritischen Fragestellungen erfolgen. So können z. B. Absprachen zum Verhalten des jeweils anderen bei Veranstaltungen oder in Bezug auf bestimmte Zielgruppen zunächst an Einzelfällen erprobt werden oder zugesicherte Informationen zu einem Anschlusstreffen bereitgestellt werden. Erweisen sich solche niederschweligen Absprachen als robust, können die Akteur:innen sukzessive auch in

kritischeren Zusammenhängen ihre Vertrauenswürdigkeit erproben. Wichtig ist, dass alle Beteiligten stets die Grenzen ihrer Möglichkeiten klar kommunizieren, um **keine falschen Erwartungen bei der Gegenseite zu schüren**. Nachhaltiges Vertrauen beruht zudem auf **Gegenseitigkeit**. Jedes Zugeständnis der einen Seite sollte also zunächst durch ein Zugeständnis der anderen Seite beantwortet werden, bevor weitere, das wachsende Vertrauen vertiefende Schritte eingeleitet werden. Für die Festigung des Vertrauens ist nach anfänglichen „Bewährungsproben“ wichtig, dass die Akteur:innen **gemeinsame Erfolge erzielen**, um ein Gefühl zu vermitteln, dass es sich lohnt einander zu vertrauen. Schichler und Will-Zocholl (2012, S. 230) bringen dies auf die einfache Formel: „Vertrauen braucht Taten“. In den Untersuchungen, die im SiQua-Projekt durchgeführt wurden, zeigte sich, dass dies neben gemeinsamen Errungenschaften auch gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse sein können, die die Beziehung zwischen den Teilnehmer:innen festigten. So berichteten mehrere Kooperationsteilnehmer:innen von **gemeinsamen Studienfahrten, gemeinsamen Einsätzen** oder Ereignissen, bei denen sich die Akteur:innen in ihrer **praktischen Arbeit** wechselseitig unterstützten. Entsprechende Erlebnisse wurden unter anderem auch als vertrauensfördernd beschrieben.

Dem **strukturierten Kennenlernen** kommt bei der Vertrauensarbeit eine wichtige Funktion zu. Indem die Partner:innen sich wechselseitig vorstellen, können sie ein Verständnis davon entwickeln, wie die anderen arbeiten und denken. Um dies zu ermöglichen, sollte in Kooperationen neben informellem auch Raum für ein strukturiertes Kennenlernen gegeben werden. Dies kann z. B. in Form von kurzen Organisationsvorstellungen erfolgen, in denen jeder Repräsentant sich und seine Organisation vorstellt. Inhaltlich sollten sich die Partner:innen dabei über ihre **Interessen und Erwartungen aber auch über die Möglichkeiten und Grenzen** ihres Engagements verständigen. Dieser Schritt sollte auch dann erfolgen, wenn sich einige oder mehrere der Beteiligten bereits kennen. Nicht selten haben Kooperationspartner:innen zwar bereits in Maßnahmen oder Projekten zusammengearbeitet oder sich z. B. persönlich im Rahmen einer Veranstaltung kennengelernt. Meist findet dabei aber kein systematischer Austausch über die jeweiligen Hintergründe statt. Vermeintliche Selbstverständlichkeiten bleiben unausgesprochen und es wird wahlweise angenommen, der oder die Andere denke oder verfare wie man selbst oder man ergänzt die entsprechenden Lücken durch klischeehafte Vorstellungen von den Organisationen der Anderen. Wichtige Informationen über Kompetenzen, Interessen und Grenzen bleiben dann meist verborgen. Die Konsequenzen sind dabei nicht nur auf falsche Erwartungen

und daraus resultierende Missverständnisse beschränkt, sondern können schnell auch zum Scheitern abgestimmter Maßnahmen oder der Zusammenarbeit vor Ort führen, wenn diese nicht hinreichend an den Möglichkeiten der Anderen ausgerichtet wurden. Aber selbst, wenn hier bereits ein Austausch stattgefunden hat, wird keine der beteiligten Organisationen von Veränderungen unberührt bleiben. Ressourcenausstattungen können sich ändern, Personal wechseln, neue Aufgaben oder Herausforderungen hinzukommen. Dies alles kann Auswirkungen auf die Möglichkeiten und Grenzen der Organisationen haben, selbst wenn ein systematisches Kennenlernen stattgefunden hat. Entsprechend wichtig ist es, dass die Teilnehmenden stets flexibel bleiben und bereit sind, sich kontinuierlich über Veränderungen in ihren Möglichkeiten, Grenzen, Interessen und Erwartungen zu informieren und die Kooperation entsprechend anzupassen (Böhm et al. 1999, S. 32). Dies ist auch deshalb von Bedeutung, da nicht angenommen werden kann, dass neu Hinzukommende über all dieses Wissen und das bestehende Vertrauen zwischen den bisherigen Partner:innen unmittelbar verfügen. Inhaltlich sollte ein Austausch über Interessen und Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen erfolgen:

Zu den **Interessen** gehören die Absichten, welche die Kooperationspartner:innen mit ihrer jeweiligen Beteiligung und Arbeit in Bezug auf das Sicherheitsphänomen verfolgen. Aus den Interessen der Teilnehmenden leiten sich ihre Nutzenerwartungen ab. Da Kooperationen auf freiwilliger Teilnahme beruhen, können sie nur dann effektiv funktionieren, wenn alle Beteiligten zumindest teilweise ihre Interessen einbringen und realisieren können. Die Interessen bestimmen aber auch maßgeblich die Handlungslogiken, denen die Akteur:innen folgen. Das eigene Handeln ist in der Regel an der Erfüllung der eigenen Interessen orientiert und wird dadurch für andere erwart- und planbar bzw. kann zum Gegenstand gemeinsamer Verhandlungen werden, wenn es darum geht, im Sinne der Kooperationsziele vorübergehend andere Interessen vorzuziehen. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Teilnehmenden z. B. in Hinblick auf die Phänomenbewertungen oder Maßnahmenvorstellungen sehr unterschiedlicher Auffassung sein können, aber dennoch die gleichen Interessen teilen können (Böhm et al., 1999, S. 31). In der Praxis treten hier jedoch häufig Konflikte zutage, da viele Personen dazu tendieren, ihre Phänomenbewertungen und damit verbundene Forderungen sowie Schuldzuweisungen in den Vordergrund zu stellen, anstatt sich zunächst wechselseitig über gemeinsame Interessen zu verständigen. Wo es hingegen gelingt, Kollektivinteressen herauszuarbeiten, funktionieren Kooperationen meist wesentlich besser (Werner 2012, S. 138 ff.). Für die weitere

Zusammenarbeit ist wichtig, nach Gemeinsamkeiten zu suchen und die Relevanz vorhandener Interessen zu gewichten. Nicht alle Interessen werden sich in der Kooperation realisieren lassen. Um einen angemessenen Interessenausgleich zu gewährleisten, ist daher eine Systematisierung wichtig. Im Zuge der Maßnahmenentwicklung wird dann geprüft, inwiefern Interessen aller Beteiligten berücksichtigt wurden.

Zu den **Erwartungen** gehört schließlich, dass die Beteiligten artikulieren, was sie sich von der Kooperation erhoffen. Sie sollen darstellen, welche Wünsche, aber auch Befürchtungen und Sorgen sie eventuell haben. Zu Beginn einer Kooperation sind diese Erwartungen oft von impliziten Vorstellungen und Stereotypen über die Interessen, Möglichkeiten und Grenzen der anderen Akteur:innen geprägt. Eine realistische Formulierung von Erwartungen sowohl an die Kooperation als auch ihre Mitglieder ist daher nicht immer möglich. Dennoch sollten die Akteur:innen ihre Erwartungen kommunizieren, um sie auf der Basis des erarbeiteten wechselseitigen Verständnisses anpassen und aufeinander abstimmen zu können.

Zu den **Möglichkeiten** gehört neben den zur Verfügung stehenden infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen auch, welches Personal und welche Kompetenzen beige-steuert werden können. Darüber hinaus sollten vorhandene Erfahrungen und laufende Maßnahmen oder Projekte, die im Zusammenhang mit dem Sicherheitsphänomen stehen, vorgestellt werden. Alle Teilnehmenden sollten zudem einen grundsätzlichen Eindruck vom Aufgabenspektrum und den Strukturen der Organisationen gewinnen, die die anderen Teilnehmenden repräsentieren. Die Darstellung der Möglichkeiten soll den Kooperationspartner:innen einen Überblick geben, was sie von den jeweils Anderen erwarten können.

Zu den **Grenzen** gehören wiederum rechtliche Vorgaben, denen die Organisationen und ihre Teilnehmenden im Rahmen der Kooperation und im Rahmen ihrer Arbeit mit dem Phänomen unterliegen. Hier geht es in vielen Fällen vor allem um Datenschutzfragen aber z. B. auch um Eingriffsmöglichkeiten unterschiedlicher Behörden. Daneben können in diesem Zusammenhang auch Ressourcenbeschränkungen benannt werden, um zu signalisieren, in welchem Umfang ein Engagement überhaupt möglich ist. Dies mag in einigen Fällen zwar enttäuschte Reaktionen hervorrufen, ist aber allemal besser, als Erwartungen zu wecken, die im eigentlichen Arbeitsprozess enttäuscht werden. Die Kommunikation ist auch deshalb besonders wichtig, da sie, wenn dies nicht durch rechtliche Vorgaben

ausgeschlossen ist, die Diskussion öffnet, um gemeinsam nach Wegen zu suchen, wie diese durch Synergien mit den Möglichkeiten der anderen Teilnehmenden kompensiert werden können.

2.3.3.2 Informationsaustausch und Datenschutz

Auch wenn Vertrauen eine gute Voraussetzung für ein reibungsarmes Miteinander ist, sollten sich die Kooperationspartner:innen zumindest in Bezug zu einigen Aspekten der Zusammenarbeit auf konkrete Regeln einigen. Dabei kommt dem Informationsaustausch und dem Datenschutz eine besondere Rolle zu. Geht es um Sicherheit, stellt sich meist schnell die Frage nach den Möglichkeiten des Austauschs und des Umgangs mit sensiblen, oft personenbezogenen Daten. Aber auch der Austausch von Informationen über aktuelle Lageentwicklungen oder kritische statistische Daten stellen nicht selten strategische Ressourcen dar, die nicht alle Beteiligten gerne herausgeben. Mehr Transparenz zu ermöglichen, braucht Vertrauen in die Integrität der Kooperationspartner:innen, aber auch Regeln des Umgangs mit entsprechenden Daten sowie ein wechselseitiges Verständnis, warum relevant erscheinende Daten nicht immer ausgetauscht werden dürfen.

Um sich in diesen Fragen anzunähern, sollten sich die Beteiligten zunächst darüber austauschen, welche Daten sie gerne voneinander hätten bzw. in welchen Situationen sie über Maßnahmen und Veränderungen anderer Partner:innen informiert werden möchten. So stellt sich in Sicherheitskooperationen z. B. öfters die Frage, ob Vertreter:innen der Polizei vorab über Maßnahmen im gemeinsamen Tätigkeitsraum informieren sollten, wenn dies die Gegenstände der Kooperation betrifft. Einerseits liegt die Durchführung entsprechender Maßnahmen natürlich im eigenen Ermessen der Herkunftsorganisationen, andererseits kann eine Kooperation nachhaltigen Schaden nehmen, wenn durch Maßnahmen einer Organisation die Handlungsmöglichkeiten einer anderen Organisation beschädigt werden.

Um Wünsche und Möglichkeiten zusammenzubringen, werden sich die Beteiligten in vielen Fällen mit ihren Herkunftsorganisationen abstimmen müssen und nicht immer werden alle Wünsche vollständig erfüllt werden können. Trotz möglicher inhaltlicher Abstriche sollten sich die Partner:innen dennoch über **Regelmäßigkeit und Umfang des Informationsaustausches verständigen**. In längerfristigen Kooperationen sollte zudem darauf geachtet werden, dass Wege gefunden werden, um Informationen aktuell zu halten. Das heißt, wenn sich Veränderungen ergeben, sollten diese möglichst zeitnah

an die Kooperationspartner:innen weitergegeben werden. Um dies zu gewährleisten, sollten entsprechende Informationsprozesse in den Herkunftsorganisationen, bei den Repräsentant:innen oder innerhalb der Kooperation z. B. in Form regelmäßiger Runden zum Informationsaustausch etabliert werden. So kann gewährleistet werden, dass der Informationsaustausch nicht zu einer einmaligen Geste des guten Willens degradiert wird, sondern die Kooperierenden nachhaltig auf einer gemeinsamen aktuellen Datengrundlage zusammenarbeiten. Neben **Daten aus dem gemeinsamen Bezugsraum** sollten hierbei auch **Fortschritts- oder Maßnahmenberichte** zu den geteilten Handlungsfeldern gehören. Nur so können sich alle Beteiligten ein gemeinsames Situationsverständnis bewahren (vgl. Kap. 2.3.2.1). Kooperationen leben von einem funktionierenden Informationsaustausch. Dieser setzt wechselseitige Transparenz, Fairness, Verlässlichkeit, Konsistenz und Offenheit voraus.

Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Akteur:innen im Bereich Sicherheit oft mit persönlichen und sensiblen Daten arbeiten, die entweder ein besonders Vertrauensverhältnis voraussetzen oder die aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht weitergegeben werden dürfen. In der Praxis kommt es hierüber in Sicherheitskooperationen immer wieder zu **Konflikten, die meist auf mangelndes Wissen oder auf Missverständnisse in Bezug auf die geltende Rechtslage zurückzuführen** sind. Die häufigste Konfliktquelle stellt dabei die Beziehung zwischen Vertreter:innen der Sicherheitsbehörden, die aufgrund des Legalitätsprinzips (§ 163 der Strafprozessordnung) dazu verpflichtet sind, bei Hinweisen auf eine Straftat ermittelnd tätig zu werden und Sozialarbeiter:innen, die mit Personen, die unter Umständen straffällig geworden sind, ein Vertrauensverhältnis zu wahren haben. Entsprechend haben letztere ein großes Interesse, eben diese Informationen besonders zu schützen, um das erarbeitete Vertrauen und die Anerkennung in der Szene nicht zu verspielen. Aber auch von Seiten der Strafverfolgungsbehörden ist man nicht immer umfassend auskunftsbereit. So beklagten, wie oben bereits beschrieben, Vertreter:innen lokaler Akteur:innen, dass sie über keine detaillierten Informationen zur Kriminalitätsbelastung im eigenen Quartier verfügen und entsprechende Informationen auch von der Polizei nicht immer zu bekommen sind. Vor diesem Hintergrund soll das Thema Datenschutz im Folgenden noch einmal näher betrachtet werden:

Aus rechtlicher Sicht stellt der Datenschutz immer dann eine Herausforderung dar, wenn es um die Weitergabe personenbezogener Daten geht. Jede Person verfügt über ein

verfassungsrechtlich geschütztes Recht auf informationelle Selbstbestimmung (Riekenbrauk, 2011, S. 75). Dieses gewährleistet jedem, selbst über die Verwendung und Preisgabe seiner persönlichen Daten zu bestimmen. Eine Einschränkung ist dabei nur begrenzt zulässig und erfordert eine gesetzliche Grundlage (Riekenbrauk, 2011, S. 75).

Um dieses zu gewährleisten gilt für bestimmte Berufe, in deren Arbeit Vertrauensbeziehungen einen besonderen Stellenwert einnehmen die Schweigepflicht nach § 203 StGB (Riekenbrauk, 2019, S. 199). Zu diesen Berufen zählen z. B. Ärzt:innen, Psycholog:innen, soziale Beratungsberufe und gesetzlich anerkannte Sozialarbeiter:innen und pädagog:innen. Darin ist festgelegt, dass in der Berufsausübung Anvertrautes und Geheimnisse, die durch die berufliche Tätigkeit bekannt geworden sind, nicht ohne gesetzlich festgelegte Befugnis offenbart werden dürfen (Riekenbrauk, 2011, S. 75–78; Münder & Smessaert, 2009, S. 37–46).

Nach § 75 SGB I hat jede Person Anspruch auf den Schutz ihrer Sozialdaten. Als Sozialdaten werden im SGB X Informationen verstanden, welche sich auf natürliche Personen beziehen, wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Anschrift, Staatsangehörigkeit, Charaktereigenschaften, Krankheiten oder familiäre Verhältnisse (Riekenbrauk, 2011, S. 76). Dies führt dazu, dass Sozialleistungsträger, worunter unter anderem verschiedene Ämter, Krankenkassen oder die Kinder- und Jugendhilfe fallen, verpflichtet sind, Sozialdaten nicht unbefugt zu nutzen, zu erheben oder zu verarbeiten (Riekenbrauk, 2011, S. 75). Bei Schulen handelt es sich nicht um Sozialleistungsträger. Entsprechend unterliegen sie weniger strengen Regelungen, dürfen Daten aber auch nicht uneingeschränkt weitergeben. Die hier geltenden Bestimmungen sind i.d.R. in eigenen Landesgesetzen geregelt (Münder & Smessaert, 2009, S. 29–30). Für Sozialleistungsträger sind zudem bestimmte Übermittlungsbefugnisse gesetzlich festgelegt. Darunter beispielsweise die Übermittlung bestimmter Daten an den Verfassungsschutz oder Bundesnachrichtendienst, dem Arbeitsschutz dienliche Übermittlung an Gewerbeaufsicht oder in geregelten Fällen Ämter für Arbeitsschutz (vgl. ausführlicher BfDI, 2020; Riekenbrauk, 2011). Unabhängig davon kann die Erlaubnis zur Weitergabe von Daten durch eine Einwilligung der Betroffenen erfolgen (Münder & Smessaert, 2009, S. 44–47). Eine Besonderheit stellt die Kenntnis von geplanten, also noch nicht vollzogenen Straftaten dar. Bei bestimmten Delikten gilt auch für die genannten Akteur:innen eine generelle Anzeigepflicht. Hierunter fallen z. B. Raub, räuberische Erpressung, Brandstiftung oder der gefährliche Eingriff in den Straßenverkehr (Fritsch, 2011, S. 395; bpb Magazin, 2020).

Schließlich spielt für den Datenschutz auch das Zeugnisverweigerungsrecht (§ 53 Strafprozessordnung) eine wichtige Rolle. Es gilt jedoch nur für bestimmte Berufe, darunter Ärzt:innen, Psycholog:innen und Hebammen sowie für Sozialarbeiter:innen in anerkannten Beratungsstellen der Aufklärung und Familienplanung sowie der Drogenberatung. Für andere Sozialarbeiter:innen hingegen nicht, was zur Folge hat, dass diese in Strafverfahren gegebenenfalls gegen ihre Klient:innen aussagen müssen (Fritsch, 2011, S. 43). Dies stellt eine zusätzliche Hürde für die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Polizei dar, da Sozialarbeiter die Aussage nicht verweigern dürfen und Polizisten aufgrund des Legalitätsprinzips (s. o.) zur Ermittlung verpflichtet sind (vgl. Kap. 1).

Fehlende Kenntnisse über die rechtlichen Grundlagen erweisen sich in der Praxis häufig als Problem. Dabei zeigt sich, dass Datenschutz zu einem umso gravierenderen Problem wird, je weniger sich die Kooperationspartner:innen kennen und einander vertrauen. Unter dieser Voraussetzung versuchen sie, möglichst viele und oft auch solche Informationen zurückzuhalten, die nicht unter den Datenschutz fallen, da unklar ist, was die Gegenseite mit den Informationen vorhat, ob dadurch eigene Interessen gefährdet werden und ob Informationen unter Umständen auch an Dritte weitergegeben werden. Entsprechend ist gerade in Konstellationen mit Akteur:innen, die unterschiedliche Geheimhaltungsinteressen haben, besonders wichtig, dass sie sich wechselseitig möglichst umfassend ihre Informationsbedarfe erklären und insbesondere detailliert begründen, wozu sie die Daten benötigen und wie mit diesen umgegangen wird. Auf dieser Grundlage fällt es der Gegenseite in der Praxis meist leichter, eigene Interessen zu wahren und dennoch einige Informationen zur Verfügung zu stellen, ohne gegen Datenschutzgesetze zu verstoßen.

2.3.3.3 Arbeits- und Kommunikationsklima

Um vertrauensvoll, reibungsarm und effektiv zusammenzuarbeiten, ist ein **positives Arbeits- und Kommunikationsklima** zwischen den Partner:innen eine wichtige Voraussetzung. Auch wenn einige Aspekte auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinen mögen, zeigt sich nicht selten, dass manche Regel im Alltag aus dem Bewusstsein geraten kann. Daher empfiehlt es sich, alle Regeln gemeinsam miteinander zu besprechen, sie explizit zu machen und idealerweise zu verschriftlichen. Im Detail und in der Formulierung sollte jede Kooperation diese selbstständig ausgestalten. Es hat sich aber bewährt, wenn die Teilnehmenden verabreden, sich **gleichberechtigt und auf Augenhöhe** zu

begegnen, sich wechselseitig zuhören und ausreden zu lassen und eine **ungezwungene und angstfreie Kommunikationsatmosphäre** zu gewährleisten. Alle Beteiligten sollten stets die Sicherheit haben, dass sie alle Ideen und Anliegen vortragen, alle Fragen stellen und auch alle Forderungen und Erwartungen an andere Teilnehmenden offen aussprechen können. Inwiefern es gelingt, diese Prinzipien umzusetzen hängt einerseits von der Disziplin der Teilnehmer:innen ab, sich an die verabredeten Regeln zu halten. Da dies nicht immer gelingt, liegt es andererseits in der Fähigkeit des bzw. der Moderator:in, eben diese Prinzipien in der Kommunikation immer wieder einzufordern (vgl. Kap. 2.3.3.4). Böhme et al. (2018) berichten aus ihren Untersuchungen zu Kooperationen unter öffentlichen Verwaltungen, dass in vielen Fällen erschwerend hinzukommt, dass eine „Kultur der Anerkennung“ der Fachkompetenzen der anderen Akteure“ fehle und dass „eine Kommunikation auf Augenhöhe [...] oft dadurch verhindert [werde], dass sie von Seiten der Leitungsebene nicht vorgelebt und den Mitarbeiter*innen nicht ausreichend kommunikative Fähigkeiten vermittelt werden“ (Böhme et. al., 2018, S. 141). In diesen Fällen kann eine Kooperation schnell an ihre Grenzen stoßen, da Versäumnisse der Herkunftsorganisationen nur eingeschränkt kompensiert werden können. Dennoch können Kooperationen viel für ein gutes Kommunikationsklima tun: So beschreibt etwa Werner (2012), dass die Qualität der Kommunikation zu den gut zu beeinflussenden Strukturen in kooperativen Verbänden gehört. Hierzu zählt er einen offenen Umgang mit positiven wie negativen Informationen und den transparenten Umgang mit Interessen. Des Weiteren, dass die Beteiligten untereinander nicht nur die **Interessen ihrer Herkunftsorganisationen** artikulieren, sondern auch ihre **eigenen Interessen an der Kooperation vortragen**. Ferner spielt für die Offenheit der Kommunikation eine Rolle, dass zwischen den Kooperationspartner:innen ein ungezwungener und flexibler Austausch möglich ist. D.h. auch in der Diskussion inhaltlicher Fragestellungen sollten die Kommunikationspartner:innen nicht in eine formale, distanzierte Sprache verfallen und bereit sein, **auf Anregungen und Anliegen ihrer Kolleg:innen flexibel zu reagieren**. Schließlich spielt für die Offenheit des Kommunikationsklimas eine Rolle, dass die Partner:innen nicht nur offen füreinander sind, sondern auch hinsichtlich der Perspektiven der Zielgruppen, mit denen sie sich in der Kooperation beschäftigen. Dies können im Zusammenhang mit Sicherheitsphänomenen z. B. Anwohnende und andere Betroffene sein, aber auch die wahrgenommenen Verursacher:innen der Sicherheitsphänomene. Für die Qualität der Zusammenarbeit spielt des Weiteren eine Rolle, dass sich die Teilnehmer:innen nicht nur im Rahmen gemeinsamer Veranstaltungen miteinander

austauschen, sondern idealerweise auch darüber hinaus in informellem Kontakt stehen. Auch hier konnte in Workshops, die im Rahmen des SiQua-Projektes durchgeführt wurden, gezeigt werden, dass unter gleichen formellen Voraussetzungen die Kooperationen am besten funktionieren, in denen die Kooperationspartner:innen davon berichteten, dass sie auch in ihrem Arbeitsalltag miteinander in Kontakt stehen. Sei es aufgrund direkter Zusammenarbeit, sei es aufgrund von Überschneidungen in ihren Wirkungsräumen, in denen sie sich immer wieder begegnen und diese Gelegenheiten zum situativen und spontanen Austausch nutzen. Diese Form der informellen Kontakte kann zusätzlich gefördert werden, wenn sich die Kooperationspartner:innen z. B. gezielt gegenseitig aufsuchen, um miteinander ins Gespräch zu kommen. Nicht selten sind derartige Begegnungen Auslöser konkreter Informationsvermittlung und Unterstützung.



Methodischer Impuls: „Zielgruppenreflexion“

Die Kulturperspektive auf Kooperation umfasst auch die Beziehung zwischen den Akteur:innen und ihren Zielgruppen. Dabei können Zielgruppen kooperativer Sicherheitsproduktion sehr divers sein. Kooperative Sicherheitsproduktion kann sich an lokale Bürger:innen, verschiedene Alters- und Berufsgruppen, Gewerbetreibende, Institutionen, Verwaltungsmitarbeitende und Politiker:innen richten. Dabei ist es oft nicht möglich, zu allen Zielgruppen in gleichem Maße einen persönlichen Kontakt aufzubauen. Das Format der „Zielgruppenreflexion“ bietet nun eine Möglichkeit, sich gemeinsam und hypothetisch einzelne Zielgruppenperspektiven ins Bewusstsein zu rufen.

Beispiel: **Steckbriefe zur Zielgruppe**

Art: Einzel- und Gruppenarbeitsphase, Visualisierung

Personenanzahl: max. 5 Personen pro Durchgang, mehrere Durchgänge empfehlenswert

Dauer: ca. 30 Minuten

Moderation: Nein

Vorbereitung: visualisierte Arbeitsanweisungen, vorbereitete Metaplanplakate, Metaplankärtchen, Stellwände, Priorisierungspunkte

Ablauf: Die Zielgruppenreflexion gliedert sich in zwei Arbeitsphasen. Angeleitet durch einen ersten Arbeitsauftrag werden die Teilnehmer:innen dazu eingeladen, sämtliche, ihnen wichtig erscheinenden Zielgruppen auf Metaplankärtchen zu schreiben und an die vorbereitete Pinnwand zu heften. Dieser Moment der Einzelarbeit bietet die Chance, auch neue, vielleicht bisher weniger gesehene Zielgruppen zu identifizieren. In einem zweiten Arbeitsauftrag geht es dann darum, gemeinsam eine wichtig erscheinende Zielgruppe auszuwählen und einen Steckbrief für ein fiktives Mitglied dieser Zielgruppe zu entwerfen. Der Steckbrief kann durch eine Reihe von Fragen inspiriert werden. Wertvoll erweist sich dabei, anhand der Fragen Annahmen über Perspektiven auszutauschen. Dabei kann zwischen Annahmen über die Perspektive der Zielgruppe auf die Kooperation und Annahmen zur Perspektive der Kooperationspartner auf die Zielgruppe unterschieden werden. Die Sichtbarmachung dieser – oftmals

impliziten Annahmen – verbessert die Grundlagen einer Beziehungsaufnahme und -pflege zu dieser Zielgruppe.

Mögliche Arbeitsanleitung:

Bereich

Arbeitsauftrag 1:
„Zielgruppen“

Welche Zielgruppen wollen wir erreichen?

- Sammeln Sie bitte zunächst sämtliche Zielgruppen und notieren Sie diese auf Metaplankärtchen. (5 Minuten Einzelarbeit)

Arbeitsauftrag 2:
„Steckbrief“

Entwurf eines Steckbriefes

Bitte wählen Sie nun gemeinsam eine Ihnen besonders wichtig erscheinende Zielgruppe aus und entwerfen Sie zu einer fiktiven Person dieser Zielgruppe einen Steckbrief. Beantworten Sie dabei einige der folgenden Fragen:

- Wie heiße ich?
- Wo und wie wohne ich?
- Wo und wie verbringe ich meine Freizeit?
- Wie und wo arbeite ich?
- Was zeichnet mich aus?
- Vor welchen Herausforderungen stehe ich?
- Wie nehme ich Sicherheit und Unsicherheit im Quartier wahr?
- Was brauche ich vom Netzwerk?
- Wie informiere ich mich über das Netzwerk?
- Was begeistert mich am Netzwerk?
- Was frustriert mich am Netzwerk?
- Wie lässt sich eine gute Beziehung zu mir aufbauen? Was darf dabei nicht passieren?

Skizze zum Steckbrief

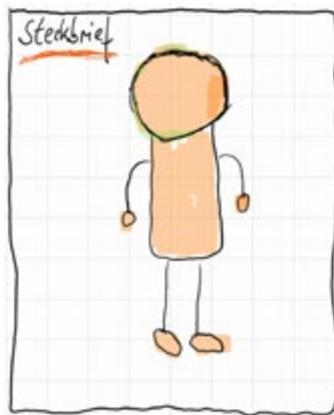


Abbildung 15: Steckbrief (Quelle: Wilhelm, 2020)

Ein weiterer Aspekt betrifft die Frage nach den **Regeln der Entscheidungsfindung**. Da Kooperationen in der Regel auf Freiwilligkeit beruhen, wird diese meist dem Einstimmigkeitsprinzip folgen. Jedoch ist nicht in allen Kooperationen gleichermaßen die Zustimmung aller Akteur:innen zu einer Entscheidung erforderlich. Gerade dann, wenn in erster Linie der Informationsaustausch im Vordergrund steht, können Teile der Kooperationspartner:innen auch in erster Linie eine beratende Rolle haben. Dennoch sollten stärkere Partner:innen es vermeiden, eventuell vorhandene Ungleichgewichte zu häufig zu ihrem Vorteil zu nutzen, da dies den Zusammenhalt in der Kooperation gefährden kann. Vor diesem Hintergrund sollten die Beteiligten ein Gefühl für die Beiträge der einzelnen Partner:innen entwickeln. Zwar kann nicht jeder in gleicher Weise Arbeitszeit oder finanzielle Ressourcen einbringen, doch können auch immaterielle Ressourcen wie Informationen, Spezialwissen, Zielgruppen- oder Feldzugänge (Voelzke, 2011) einen wichtigen und wertzuschätzenden Beitrag darstellen. Es ist jedoch kaum möglich, dass alle Akteur:innen in gleicher Weise Ressourcen einbringen. Somit bleiben in der Regel Ressourcenasymmetrien bestehen. Wichtig ist, dass diese nicht zu groß werden, da Kooperationen nur dann nachhaltig funktionieren können, wenn ein ausgeglichenes und reziprokes Verhältnis der Ressourcen besteht. Dementgegen führt „[d]auerhafte Unausgeglichenheit [...] in letzter Konsequenz immer zur Aufgabe der Tauschbeziehung“ (Arndt, 2008, S. 88). Ungeachtet dessen setzen verbleibende Ungleichheiten aber voraus, dass auch die ressourcenstärkeren die „schwächeren“ Akteur:innen „in anerkennender und partnerschaftlicher Art und Weise“ einbinden (Kober & Kahl, 2012, S. 61).



Methodischer Impuls: „Regeln der Zusammenarbeit“

Je länger kooperativ zusammengearbeitet wird, desto wahrscheinlicher wird, dass sich ein angenehmes Arbeits- und Kommunikationsklima entwickelt. Dieses profitiert von sich entwickelnden Beziehungen zwischen einzelnen Akteur:innen und gemeinsamen, zurückliegenden Erfahrungen. Gleichzeitig kann ein Arbeits- und Kommunikationsklima auch durch Konflikte, durch Tabubrüche oder Missverständnisse eingetrübt werden. Häufig wird dieses sich entwickelnde „Klima“ nicht explizit angesprochen und neu hinzukommende Akteur:innen brauchen Zeit, die Regeln der Zusammenarbeit, die Sensibilitäten und „Gepflogenheiten“ des Miteinanders kennenzulernen. Eine Chance liegt nun darin, die Regeln der Zusammenarbeit explizit zum Thema zu machen.

Beispiel: **Der Regeldialog**

Art: Gesprächskreis, Visualisierung und Priorisierung von Ergebnissen

Personenanzahl: unbegrenzt

Dauer: ca. 45 Minuten

Moderation: Ja

Vorbereitung: Stuhlkreis, Flipchart oder Stellwand mit Metaplanpapier, Priorisierungspunkte

Ablauf: In einem moderierten, offenen Verfahren werden zunächst Ideen und Anregungen zur Gestaltung des Arbeits- und Kommunikationsklimas gesammelt. Dieses Brainstorming kann durch verschiedene Unterthemen und Leitfragen strukturiert werden. Anschließend bietet es sich an, über die Ergebnisse in den Austausch zu gehen und abschließend mit Hilfe von Priorisierungspunkten eine Verständigung auf die wichtigsten Regeln herbeizuführen. In Form eines Ergebnisprotokolls sollten die Regeln schriftlich festgehalten werden und gegebenenfalls während der Sitzungen in Form eines Plakats visualisiert werden.

Hinweise: In einer fortlaufenden kooperativen Sicherheitsproduktion bietet es sich an, in regelmäßigen Abständen – z. B. einmal im Jahr – kritisch die bestehenden Regeln der Zusammenarbeit zu reflektieren. Dabei könnte von Interesse sein, zu fragen, wie die Regeln berücksichtigt wurden und ob sie erweitert oder verändert werden sollten.

Mögliche Leitfragen:

Bereiche	Beispielfragen
Allgemeine Regeln der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Wie bewerten wir auf einer Skala von 1–10 unsere Zusammenarbeit? - Welche Regeln der Zusammenarbeit haben diesen Skalenwert ermöglicht? Wie lässt sich ein höherer Skalenwert erreichen? - Was sollen Regeln der Zusammenarbeit verhindern, was sollen sie ermöglichen? - Welche bewährten Regeln der Zusammenarbeit kennen wir aus anderen Zusammenhängen?

Bereiche	Beispielfragen
Gesprächsregeln während unserer Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie erreichen wir eine gute Gesprächsatmosphäre während unserer Arbeitssitzungen? - Wollen wir uns siezen oder auf ein Arbeits-Du verständigen? - Wie erreichen wir ausgewogene Redebeiträge? - Was darf während unserer Sitzungen nicht passieren? Was braucht es, um dies zu erreichen? - Wie erkennen wir sensible, vertrauliche Information und wie gehen wir damit um?
Umgang mit Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wollen wir in Konfliktfällen verfahren? - Was hilft, Konflikte zu vermeiden? - Was könnte hilfreich sein, um Konflikte als Chance zu nutzen?

2.3.3.4 Konflikte und Motivationsdefizite

In jeder Kooperation ist es unvermeidlich, dass es hin und wieder zu mehr oder weniger starken Konflikten zwischen zwei oder mehreren Partner:innen kommt oder die Motivation der Akteur:innen, sich in der Kooperation zu engagieren, nachlässt. In der Folge leidet schnell die Beteiligung an Gremiensitzungen, es kommt zu einer Verschlechterung des Kommunikationsklimas (z. B. weniger Offenheit, nachlassende Informationsbereitschaft, mangelnde Flexibilität etc.), die Qualität der Beiträge zur Kooperation sinkt oder es entwickeln sich offene Auseinandersetzungen zwischen Teilnehmer:innen.

Aus der Kulturperspektive ist es wichtig, entsprechende Konflikte und Motivationsdefizite frühzeitig zu erkennen, zu thematisieren und gemeinsam zu bewältigen. Bei entsprechenden Anzeichen sollte durch eine möglichst neutrale Instanz, idealerweise den:die Koordinator:in **frühzeitig das Gespräch mit den Beteiligten gesucht werden**. Nicht immer macht es dabei Sinn, das Thema zuerst in der gemeinsamen Kooperationsrunde anzusprechen. Meist ist es besser, wenn zunächst in bilateralen Gesprächen eruiert wird, welcher Art der Konflikt ist, wer die zentralen Akteur:innen sind und welche Phänomene und Perspektiven im Raum stehen. Sind nur wenige Kooperationspartner:innen involviert, sollte versucht werden, die Probleme zunächst auch zwischen diesen zu lösen. Handelt es sich hingegen um weitreichendere Herausforderungen oder Konflikte, sollten diese so früh wie möglich mit allen Beteiligten offen thematisiert werden. Koordinator:innen können dabei zunächst die eigene Wahrnehmung schildern und im Anschluss alle Beteiligten dazu auffordern, ihre eigenen Wahrnehmungen vorzutragen. Im Anschluss sollten die

Beteiligten gemeinsam überlegen, welche Interessen und Erwartungen den Konflikten zugrunde liegen und ob und gegebenenfalls welche Möglichkeiten es für einen gegenseitigen Interessenausgleich gibt (Böhm et al., 1999; Fisher et al., 2014). Da an Kooperationen oft nur Personen teilnehmen, die in keiner Entscheidungsposition sind, ist stets auch zu prüfen, inwiefern in die Konfliktlösung höherrangige Vertreter:innen der teilnehmenden Organisationen einbezogen werden müssen bzw. wenn auch hier keine Lösung möglich ist, ob eventuell die Durchführung eines Mediationsverfahrens sinnvoll und möglich ist oder ob notwendige Entscheidungen letztlich auf politischer Ebene durch die jeweils demokratisch legitimierten Repräsentant:innen herbeigeführt werden sollten. In Konflikten liegt aber stets auch die Möglichkeit, dass diese sich nicht auflösen lassen und die Parteien zu der Erkenntnis kommen, dass eine Fortsetzung der Kooperation nicht mehr möglich ist. Grillitsch, Brandl & Schuller (2017) weisen jedoch darauf hin, dass gerade bei vor allem lokal operierenden Kooperationen möglichst ein konstruktives Ende herbeigeführt werden sollte, da die Akteur:innen sich meist auch über die Kooperation hinaus in ihrem Arbeitsalltag begegnen werden.

Stehen vor allem **Motivationsprobleme** im Zentrum, können Maßnahmen zum Einsatz kommen, um die Motivation der Teilnehmenden zu steigern oder aufrechtzuerhalten. Entscheidend ist, ob es gelingt, den Partner:innen ein **vitales Problembewusstsein zu vermitteln**. In den untersuchten Kooperationen wurde in diesem Zusammenhang mehrfach berichtet, dass lokale Initiativen erst dann den notwendigen Rückhalt und die Zusammenarbeit mit Verwaltungsvertretern erreichen konnten, wenn es gelang, Politiker:innen oder hochrangige Verwaltungsmitarbeiter:innen für Vor-Ort Termine und gemeinsame Begehungen zu gewinnen, um ein Gefühl für die Dringlichkeit und Relevanz des Vorhabens zu vermitteln (vgl. auch Kap. 2.3.4). Je anschaulicher und erfahrbarer die Herausforderungen dabei wurden, umso größer war im Anschluss die Motivation zur Unterstützung der Kooperation. Was für die Motivation von Leitungspersonal gilt, lässt sich teilweise auch auf die Motivation der Teilnehmenden selbst übertragen. Auch hier wurden wiederholt Beispiele von gemeinsamen Begehungen und der persönlichen Konfrontation mit den Sicherheitsphänomenen vor Ort beschrieben, die Teilnehmenden nicht nur die Herausforderungen selbst anschaulich gemacht haben, sondern auch deren Motivation zur Mitarbeit gesteigert haben.

Neben der persönlichen Konfrontation mit den Phänomenen kommen als weitere motivierende Faktoren einerseits die Erfahrung der **Selbstwirksamkeit** des eigenen Handelns

in der Kooperation, andererseits die **tätige Anerkennung** der eigenen Leistungen durch die Kooperationspartner:innen sowie durch die Herkunftsorganisationen hinzu. **Selbstwirksamkeitserfahrung** zielt darauf ab, dass die Akteur:innen konkrete Veränderungen aufgrund ihres eigenen oder des kooperativen Handelns wahrnehmen. In Kooperationen, die auf den Informationsaustausch oder die Entwicklung von Maßnahmen und Strategien abzielen, kann dies z. B. bedeuten, dass die Teilnehmenden das Gefühl haben, dass sie ihre Ideen und Erfahrungen einbringen können und diese durch die Partner:innen gehört, erörtert und soweit möglich bei der Maßnahmenplanung berücksichtigt werden. In Kooperationen, in denen noch stärker die konkrete Zusammenarbeit im Zentrum steht, sind dies entsprechend die Leistungen der Herkunftsorganisationen, die zum Erreichen des Gesamtziels beigesteuert wurden und die damit verbundene Wahrnehmung, dass diese einen Mehrwert für die Kooperation gebracht haben. In den Interviews sagten die Befragten in diesem Zusammenhang, dass sie motiviert seien, wenn die Kooperation zu sichtbaren Ergebnissen führen und nicht nur darüber geredet würde.



Methodischer Impuls: „Verbale Rückenmassage“

Der Arbeitsalltag – sowohl innerhalb einer Organisation als auch in Netzwerkstrukturen im Rahmen kooperativer Sicherheitsproduktion – bietet häufig jenseits von kurzen informellen Gesprächssituationen keine Möglichkeiten, sich systemisch positives Feedback zu geben. Mit Hilfe des Formats der „Verbalen Rückenmassage“ kann diesem Missstand begegnet und die Kollegialität in der Kooperation gestärkt werden. Durch systematisches, an Leitfragen orientiertes, wertschätzendes Feedback sammeln alle Teilnehmenden positive Selbstwirksamkeitserfahrungen.

Beispiel: **Wertschätzungsdialog**

Art: Gesprächskreis

Personenanzahl: max. 7 Personen

Dauer: ca. 45 Minuten (max. 5 Minuten pro Person Feedback, 10 Minuten Abschlussgespräch)

Moderation: Ja

Vorbereitung: Stuhlkreis, Stoppuhr, leitende Fragen

Ablauf: In sich spontan ergebener Reihenfolge erfährt jede Person von den anderen Gruppenmitgliedern positives Feedback. Die Feedbackzeitfenster, in der Regel nicht mehr als 5 Minuten, sollten im Vorfeld abgestimmt werden und jeder Person im gleichen Maße zur Verfügung stehen. Um dies zu gewährleisten und Unruhe zu vermeiden, bieten sich gut sichtbare Stoppuhren an. Die Moderation regt die Feedbackgespräche durch 1–3 Leitfragen an. Während eines Feedbackzeitfensters ist die feedbackerhaltende Person dazu eingeladen, nur zuzuhören und nicht zu kommentieren. Nachdem jeder Person Feedback gegeben wurde, bietet sich ein 10minütiges Abschlussgespräch an. Darin geht es um die Würdigung des Gehörten.

Hinweise: Vor Beginn des ersten Feedbacks ist es hilfreich, noch einmal den Ablauf des Formats „Verbale Rückenmassage“ zu erläutern und darauf hinzuweisen, dass „radikal“ wertschätzend formuliert werden sollte. Auch kann daran erinnert werden, dass die Teilnehmer:innen selbstständig auf eine gleichmäßige Verteilung der Redeanteile achten können. Während der Umsetzung des Formats „Verbale Rückenmassage“ können auch immer wieder kleine Redepausen auftreten. Ein Hinweis auf diese möglichen Redepausen vor Beginn der ersten Feedbackrunde kann helfen, den gefühlten Druck zu verringern.

Mögliche Leitfragen:

Bereiche	Beispielfragen
Fragen zur Anleitung der „Verbalen Rückenmassage“	<ul style="list-style-type: none"> - Was schätze ich an Frau/Herrn X? - Welche besondere Expertise verbinde ich mit Frau/Herrn X? - Was würde ohne Frau/Herrn X im Netzwerk fehlen? - Was wollte ich Frau/Herrn X immer schon einmal sagen?
Fragen zur Anleitung des Abschlussgesprächs	<ul style="list-style-type: none"> - Wie war das? - Was haben die Feedbacks ausgelöst? - Was ist deutlich geworden?

Ist die Selbstwirksamkeitserfahrung auf äußere Motivatoren fokussiert, richtet sich die **tätige Anerkennung** auf motivierende Aspekte im Umfeld der Teilnehmer:innen. So sagten viele der im Zuge des SiQua-Projekts Befragten, dass die Unterstützung durch die eigenen Vorgesetzten, durch konkrete Ressourcen, die Hinterlegung der Kooperationsaufgaben im eigenen Stellenprofil und die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Darüber hinaus spielt aber auch das kollegiale Umfeld in

diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. So berichteten die Akteur:innen, dass sie motiviert werden, wenn sie durch ihre Kolleg:innen Anerkennung für ihre Teilnahme an der Kooperation erfahren.

Schließlich sind es aber auch die **Beziehungen zwischen den Kooperationspartner:innen**, die einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Teilnehmenden leisten. Sind auch die anderen motiviert und bereit, sich für das Erreichen der gesteckten Ziele zu engagieren und sich mit diesen zu identifizieren, färbt dies auf die Motivation der anderen Teilnehmenden ab. Wichtig ist, dass die Teilnehmer:innen ein persönliches, **vertrauensvolles Verhältnis untereinander aufbauen** (vgl. Kap. 2.3.3.1).

Lassen sich einzelne Personen oder Organisationen gar nicht überzeugen, freiwillig an einer Kooperation teilzunehmen, werden diese nicht selten z. B. durch Leitungsverantwortliche oder bei kommunalen Akteur:innen durch den bzw. die Bürgermeister:in zur Teilnahme verpflichtet. Hinsichtlich der Motivation ist dies nachvollziehbarerweise meist zunächst nicht förderlich. In einigen Fällen hat sich jedoch gezeigt, dass die so Dazugekommenen im Zuge der konkreten Erfahrung der Teilnahme doch noch von der Kooperation überzeugt werden konnten und dann auch mit Eigenmotivation wiedergekommen sind.

2.3.4 Politisch kommunikative Perspektive einer QKSP

Eine zentrale Herausforderung aller Kooperationen ist es, die **sozialräumliche Perspektive in den übergeordneten kommunalen Strukturen zu verankern** und gleichzeitig den **Kontakt zu den professionellen Akteur:innen vor Ort und der Bevölkerung aufrecht zu erhalten**. Jede Kooperation ist auf Strukturen und Mechanismen angewiesen, um übergeordnete politische Leitlinien zu berücksichtigen und für die eigenen Anliegen politische und gegebenenfalls finanzielle Unterstützung mobilisieren zu können. Gleichzeitig müssen die Kooperationen in der Lage sein, die für ihre Aufgabe relevante Bevölkerung in die eigene Arbeit einzubeziehen. So kann einerseits verhindert werden, dass Misstrauen oder Widerstände gegen die geplanten Maßnahmen entstehen und andererseits garantiert werden, dass die Maßnahmen in der Bevölkerung angenommen, mitgetragen oder sogar aktiv unterstützt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, sind Kooperationen auf **politische Kommunikation** angewiesen. Als politische Kommunikation wollen wir hier mit Steiner und Jarren (2009) „jede Form der Kommunikation, die dazu dient, kollektiv bindende Entscheidungen vorzubereiten,

herzustellen und durchzusetzen“, verstehen. Darunter fallen alle „kommunikativen Maßnahmen, die der Generierung, Aggregation und Artikulation von politischen Ansprüchen und Interessen sowie der Mobilisierung von Unterstützung dafür dienen“ (Steiner & Jarren 2009, S. 258). Diese setzen voraus, dass die Kooperation sich zunächst darüber klar wird, was sie, in welcher Zeit, in welchem Gebiet und mit welchen Mitteln erreichen will (Strategieentwicklung). Davon ausgehend stellt sich die Frage, welche **Akteur:innen außerhalb der Organisation (Stakeholder)** zur Erreichung der Ziele für relevant erachtet werden. Im Handlungsfeld Sicherheit gehören hierzu neben den tatsächlichen und potentiell teilnehmenden Herkunftsorganisationen auch lokale Initiativen oder Einzelpersonen. Dies können Akteur:innen der Verwaltungsebene, politische Entscheidungsträger:innen oder die von den Phänomenen und Maßnahmen betroffenen Bürger:innen eines Quartiers sein.

Die Zusammenarbeit mit diesen Akteur:innen wird oft als herausfordernd beschrieben. So wird beispielsweise auf Quartiersebene beklagt, dass die eigenen Anliegen auf der kommunalen Verwaltungsebene oder auf der politischen Ebene nicht gehört und erarbeitete Vorschläge und Maßnahmen ignoriert werden. Umgekehrt steht zum Teil der Vorwurf im Raum, dass die lokalen Akteur:innen nicht genug tun würden, um die Probleme in den Quartieren in den Griff zu bekommen und nicht bereit wären, den übergeordneten Verwaltungsebenen ausreichend Informationen zurückzuspielen. In der Praxis zeigt sich, dass viele Probleme auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind. Sei es, weil Ansprechpartner:innen fehlen, wichtige Informationen nicht zur Verfügung stehen oder es an Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Anliegen, Herausforderungen und Möglichkeiten aller Beteiligten mangelt.

Um quartiersspezifischen Anliegen erfolgreich Gehör zu verschaffen, kann die Kommunikation quartiersspezifischer Ansprüche und Interessen dabei einerseits **direkt von den lokalen Akteur:innen**, durch Öffentlichkeitsarbeit oder durch Beteiligung an Gremien auf der Verwaltungsebene oder öffentlichkeitswirksame Begehungen, Aktionen und Veranstaltungen organisiert werden. Andererseits kann die Kommunikation aber auch **durch Schnittstellenakteur:innen** geführt werden. Entsprechende Formen vermittelter Kommunikation sind dabei jedoch entweder auf den guten Willen politischer Fürsprecher:innen oder auf die Existenz intermediärer Strukturen angewiesen, die zwischen lokaler und Verwaltungs- bzw. politischer Ebene vermitteln. Erst wenn letztere institutionalisiert sind, kann von einer relativ stabilen Kommunikation in den politischen Raum ausgegangen werden.

Der Einrichtung und Besetzung derartiger Schnittstellen mit professionellem Personal kommt daher eine zentrale Rolle für ein funktionierendes vertikales Kommunikationskonzept zu.

2.3.4.1 Kommunikation lokaler Akteur:innen

Nicht selten stellt sich für lokale Kooperationen die Herausforderung, Akteur:innen der Verwaltungsebene von den eigenen Anliegen überzeugen zu müssen und als ernsthafte Gesprächspartner:innen akzeptiert zu werden. Insbesondere wird als problematisch beschrieben, für eigene Anliegen Ressourcen oder für angestrebte Maßnahmen erforderliche Genehmigungen zu bekommen. Zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung des politischen Rückhaltes können lokale Kooperationen auch politisch kommunizieren. Welche Form der Kommunikation dabei erfolgsversprechend ist, hängt stark von den jeweiligen institutionalisierten Zugangsmöglichkeiten zum politischen Entscheidungssystem ab (Steiner & Jarren, 2009, S. 259): Bei gegebenen Zugangsmöglichkeiten, so bspw. im Fall der Teilnahme an verwaltungsinternen Arbeitsgruppen und politischen Ausschüssen, können **nicht-öffentliche Kommunikationsformen** (z. B. aktive Diskussionsteilnahme, Antragstellung oder Lobbying) genutzt, bei fehlenden oder eingeschränkten Zugängen kann auf öffentlichkeitsorientierte Formen zurückgegriffen werden (z. B. Plakate/Flyer, Pressemitteilungen, Demonstrationen).

Nicht-öffentliche Kommunikationsformen

Für eine gelungene quartiersbezogene Sicherheitsproduktion empfiehlt es sich, **frühzeitig und proaktiv die Vernetzung mit Kommunalpolitik und -verwaltung** zu suchen. Schlüsselpersonen in den einzelnen Ressorts der Verwaltung können identifiziert und gezielt zu den regelmäßigen Gremiensitzungen eingeladen werden. Darüber hinaus sollten sich die lokalen Akteur:innen darüber verständigen, an Arbeitskreisen und politischen Ausschüssen der Kommune teilzunehmen und auf diese Weise regelmäßig auf die wahrgenommenen Sicherheitsphänomene im Quartier aufmerksam zu machen (Agenda-Setting). Um hierfür die erforderlichen Ressourcen mobilisieren zu können, spielt die Art und Weise der Aufbereitung der Anliegen eine entscheidende Rolle. Denn für die Außenwirkung des Netzwerkes und die erfolgreiche Kommunikation der eigenen Anliegen ist einerseits die fachliche oder lokale Expertise wichtig, entscheidend ist aber auch ein gutes Gespür für die Regeln des politischen Kommunizierens (Weik, 2018, S. 372). Für eine anschlussfähige und damit erfolgreiche Kommunikation kommt es neben den Inhalten der

Kommunikation vor allem auch darauf an, in welchem Medium (Sprache, Bilder, Zahlen) diese kommuniziert werden (Heintz, 2010).

Um die Legitimation der gestellten Forderungen zu erhöhen, können bestehende **kommunale Leitbilder und Rahmenstrategien** gezielt als Referenzpunkt für die eigenen Argumentationen genutzt werden (Egermann, Ehnert & Betsch, 2020). Wurde auf kommunaler Ebene noch keine ressortübergreifende Sicherheitsstrategie ausgearbeitet, kann hierbei auch auf spezifischere Rahmenstrategien oder allgemeinere kommunale Leitbilder und die dort formulierten Handlungsfelder zurückgegriffen werden. So können beispielsweise sehr kleinräumige Sicherheitsphänomene, wie z. B. der Alkoholkonsum an bestimmten Plätzen im öffentlichen Raum, die auch im Rahmen kommunaler Strategien der Suchtprävention verhandelt werden, oder dringende städtebauliche Maßnahmen der Kriminalprävention mit den in kommunalen Leitbildern festgeschriebenen Globalzielen der Förderung der Lebensqualität verknüpft werden.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, den politischen Entscheidungsbedarf an jenen Themen sichtbar zu machen, die aktuell und aufmerksamkeitssträchtig in den **Massenmedien** zirkulieren und die man daher mit Aussicht auf Gehör kommunizieren kann (Steiner & Jarren, 2009, S. 262). Massenmedien beeinflussen durch die Schwerpunktsetzung in ihrer Berichterstattung die öffentliche Aufmerksamkeit für bestimmte Themen und bestimmen so mit, welche Probleme auf die politische Agenda gelangen. Denn Politiker:innen beobachten die Medienberichterstattung regelmäßig, um sich über sich selbst und ihre öffentlichen Wirkungen zu informieren, aber auch um die massenmedialen Problemthematisierungen und die öffentliche Meinung zu beobachten. Die Akteur:innen lokaler Sicherheitsnetzwerke können daher versuchen, sich aus strategischen Gründen mit ihren spezifischen Themensetzungen in die medial vermittelte Agendabildung einzubringen und auf diese Weise den Bearbeitungsdruck für die Politik zu erhöhen.

Die Kommunikation im Rahmen der medialen – oft moralisch aufgeladenen – Diskurse birgt jedoch auch einige Risiken. Medien beobachten und beschreiben die soziale Realität und die in ihr auftretenden Ereignisse nicht in neutraler Weise, vielmehr konstituieren sie die Sachverhalte, über die sie sprechen mit. Massenmediale Diskurse erzeugen eine perspektivierende Sicht auf die Welt und so auch auf Kriminalität, die Bestimmtes in den Vordergrund rückt und anderes aus dem Blickfeld verschwinden lässt oder als selbstverständlich voraussetzt (Weik, 2018, S. 354). Die Selektionskriterien der Massenmedien sind

dabei neben Neuheit, z. B. Skandalisierung, Abbildung von Extrempositionen, Konflikte oder Kontroversen (z. B. um Kriminalität und Sicherheit) (Voltmer, 2007, S. 16 f.). Zudem vereinfachen die Massenmedien häufig komplexe Sachverhalte und stellen eingängige Muster der Problemverarbeitung und -bearbeitung bereit. Diese neigen dabei zu unterkomplexen und vielfach stereotypisierenden Zuschreibungen.



Der andere Blick: „Der Diskurs zur Jugendkriminalität“

Der auf physische Gewaltanwendung fokussierte öffentlich-mediale Diskurs über Jugendkriminalität beschreibt das abweichende Verhalten von Jugendlichen in einer Art und Weise, die den Eindruck einer Verrohung und Entsittlichung der heutigen Jugend entstehen lässt. Den skandalisierenden Beschreibungen von Einzelfällen ist dabei die Annahme unterlegt, das abweichende Verhalten von Jugendlichen gehe auf entwicklungstypische Orientierungskrisen zurück (Scherr, 2018, S. 17). Als solcher beeinflusst der Diskurs auch kriminalpolitisches Handeln. Die im Kontext des Strafrechts verankerten präventiven Strategien der Jugendhilfe und Sozialpädagogik stellen auf Erziehung im Sinne intentionaler Verhaltenssteuerung ab und schließen in ihrer repressiven Form auch Strafen ein (Cornel, 2018, S. 533). Der Diskurs wirkt aber auch hinsichtlich der Aspekte, die er verschweigt. Einerseits gerät aus dem Blick, dass das abweichende Verhalten von Jugendlichen einen ubiquitären und transitorischen Charakter hat und eher spontan und gruppenbezogen auftritt (Dollinger & Schmidt-Semisch, 2015, S. 4). Andererseits werden soziale Ungleichheit, Armut und damit einhergehende soziale Benachteiligungen sowie Geschlechterverhältnisse ausgeblendet (Scherr, 2018, S. 29). Schließlich wird auf diese Weise auch übersehen, dass die Entwicklung der Kriminalität von Jugendlichen in Deutschland mittlerweile – von kleinen Ausreißern um 2015/16 abgesehen – seit mehr als einem Jahrzehnt (im Bereich der Gewalt; bei Eigentumsdelinquenz schon seit ca. 20 Jahren) rückläufig bis stabil ist (Baier, 2020).

Diese perspektivierende Sichtweise auf die Welt wird auch durch die Verwendung von **Metaphern** erzeugt. Metaphern sind kein rein sprachliches Phänomen, sondern mächtige Kognitionen, die unser alltägliches Denken und Handeln durchziehen (Lakoff & Johnson,

2008). Zum einem schaffen sie ein Bedeutungsfeld, das vielfältige kognitive Assoziationen, bildhafte Vorstellungen und Emotionen hervorruft (Fuchs & Huber, 2012, S. 143). Komplexe Zusammenhänge werden dadurch griffig und konkret formulierbar (Fuchs & Huber, 2012, S. 143). Zum anderen enthalten sie Denkmodelle, die über die konkreten Bilder hinaus Einstellungen und Bewertungen transportieren und somit weitreichende politische Implikationen haben (Dern, 2012). Kooperationen lokaler Sicherheitsproduktion können Metaphern bewusst einsetzen, um die öffentliche Meinungsbildung zu beeinflussen und politische Handlungsräume zu eröffnen. Dabei sollten sich die Kooperationen jedoch stets kritisch damit auseinandersetzen, welche Handlungspotentiale, Ansprechpartner:innen und Strategien die jeweiligen Metaphern implizieren (Junge, 2011, S. 7 f.). So ziehen beispielsweise Metaphern, die Kriminalität als lauernes, reißendes Raubtier beschreiben eher repressive und exkludierende Maßnahmen nach sich, während Metaphern, die Kriminalität als ein die Gesellschaft krank machendes Virus beschreiben eher sozialintegrative Maßnahmen nahelegen (Thibodeau, McClelland & Boroditsky, 2009).

Bei der Aufbereitung der Ergebnisse ist des Weiteren zu beachten, dass dort geforderte Maßnahmen nicht nur als sachlich geboten und grundsätzlich machbar erscheinen, sondern darüber hinaus als unterstützungswürdig oder gar prestigeträchtig daherkommen. Vorzeige- und **Leuchtturmprojekte**, die sich dadurch auszeichnen, dass sie die Handlungsansätze bislang unabhängig voneinander agierender (Präventions-) Professionen auf der lokalen Ebene aufeinander beziehen, geben politischen Entscheidungsträger:innen die Möglichkeit, sich erfolgreich als wegweisende „Gestalter“ aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen zu inszenieren (Schreiber, 2011, S. 39). Diese können in der schriftlichen Aufbereitung der Strategie textlich und bildlich herausgestellt werden, etwa durch ein bepunktetes Kärtchen, welches einen dringenden, konkreten Handlungsbedarf symbolisiert, der zugleich eine breite Unterstützung findet.

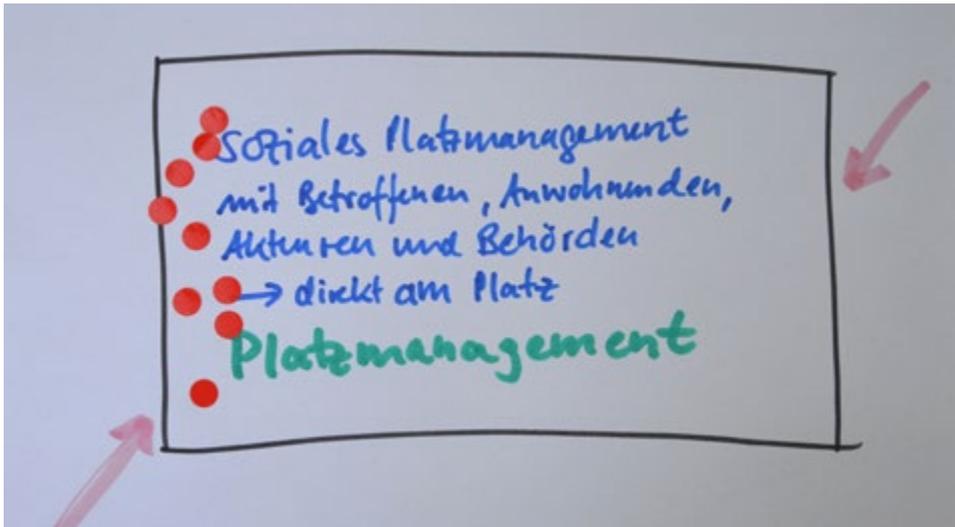


Abbildung 16: Kommunikation des Leuchtturmprojekts „Platzmanagement“ (Foto: Burgold, 2020)

Gerade auch für die Legitimierung eigenen Handelns und für die Mobilisierung von Unterstützung für bisherige Maßnahmen und Projekte sollten bisherige Erfolge aufbereitet und kommuniziert werden. Für politisches Handeln kommt der **Quantifizierung der kommunizierten Probleme wie auch der erreichten Erfolge** eine zentrale Rolle zu. Argumentationen, die auf Zahlen zurückgreifen sind anschlussfähiger als sprachliche Mitteilungen, da sie eine besondere Suggestivkraft entfalten (Heintz 2010, S. 163). Im Unterschied zu sprachlicher Kommunikation, die im Hintergrund immer auch eine Zurechnung auf „subjektive“ Präferenzen, Interessen und Motive nahelegt (Heintz 2010, S. 174), suggeriert die Kommunikation im Medium Zahlen, die Sichtbarmachung eines „objektiven“ Sachverhalts. Zwar sind auch die Generierung und Aufbereitung von Statistiken und Bilanzen etc. mit einer Reihe von Entscheidungen verbunden, diese treten in der Kommunikation jedoch zurück: es scheint, als sprächen die Zahlen für sich. Zudem sprechen Zahlen eine Sprache, die auch ohne Hintergrundwissen und in vielen verschiedenen Kontexten kommunikativ anschlussfähig ist (Heintz 2010, S. 173). Eine wesentliche Rolle spielt dabei auch die Kommunikation von (quantitativen) Vergleichen, da Werte und Entwicklungen ihre Bedeutung immer erst vor dem Hintergrund anderer Werte und Entwicklungen erhalten. Durch die Kommunikation von Durchschnittswerten werden Normalitätsbereiche festgelegt, vor deren Bezugsrahmen Entwicklungen überhaupt erst als Abweichung erscheinen können (Heintz, 2010, S. 165 im Anschluss an Link, 2013).

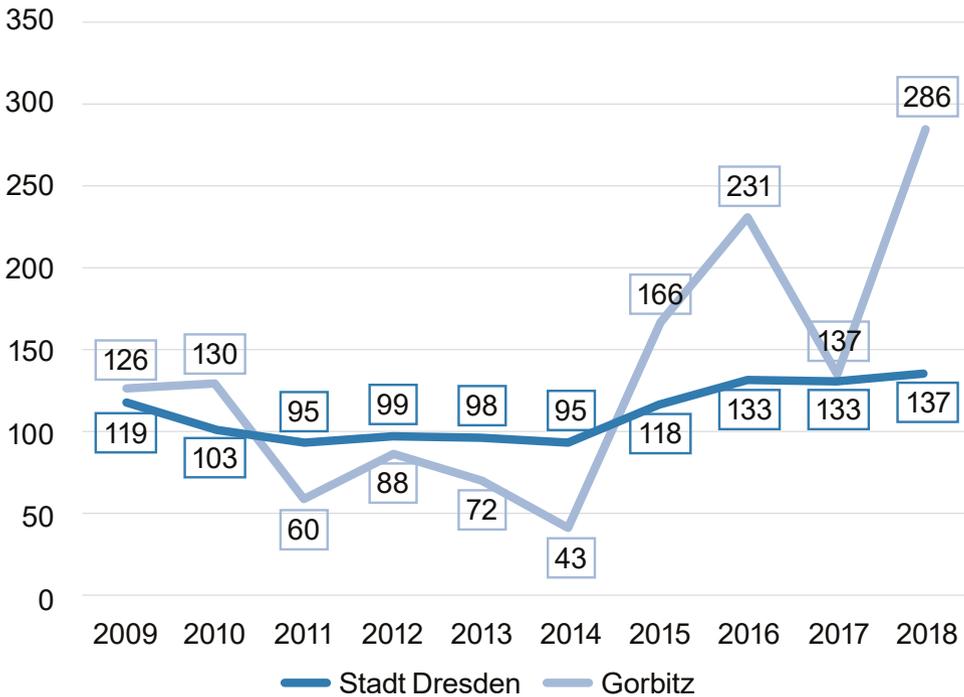


Abbildung 17: Polizeiliche Kriminalstatistik: Entwicklungen der Straßenkriminalität (Gewalt) im Stadtteil Gorbitz im Vergleich zur Stadt Dresden (Häufigkeitszahlen = Taten je 100.000 Einwohner:innen) (Quelle: eigene Darstellung).

Öffentliche Kommunikationsformen

Zur Etablierung fehlender Zugangsmöglichkeiten oder zur Verbesserung des Informationsaustauschs mit Kommunalpolitik und -verwaltung sollte jede Kooperation auch **eigene Öffentlichkeitsarbeit** durchführen. Diese ist nicht nur wichtig, um die Sichtbarkeit und Relevanz gegenüber möglichen Ressourcengebern zu erhöhen und die geplanten Maßnahmen und Angebote bei den Zielgruppen bekannt zu machen, sondern auch, um einseitige Berichterstattungen in den Medien – auch bzgl. der Bedeutung der Kooperation – vorzubeugen. Gerade beim Thema Sicherheit spielt dies eine wichtige Rolle, da mit diesem oft starke Emotionen verbunden sind. Entsprechend sensibel sollte die Öffentlichkeitsarbeit für unterschiedliche Befindlichkeiten in verschiedenen Gruppen von Akteur:innen sein. Gute Öffentlichkeitsarbeit sollte dabei mehrere Kanäle bedienen. Neben klassischer Medienarbeit und der Ausrichtung von Informationsveranstaltungen gehören hierzu auch die Pflege einer eigenen Homepage sowie die Präsenz in sozialen Medien. Um diese

Kanäle zu bespielen, sollten gut verständliche Botschaften entwickelt und auf dieser Basis Informationsmaterialien oder Beiträge für soziale Medien oder Veranstaltungen erstellt werden. Hinsichtlich der Organisation von Veranstaltungen kommen unterschiedliche Formate in Frage: Neben **Informationsveranstaltungen** stellen z. B. **Vor-Ort-Begehungen und Aktionen** eine gute Plattform dar, um sich als Netzwerk der QKSP nach außen zu präsentieren.

Ortsbegehungen mit Behördenvertreter:innen und Politiker:innen eignen sich dabei in besonderem Maße, um die Öffentlichkeit für die lokalen Anliegen zu sensibilisieren (vgl. Kap. 3.1.1). Zudem schaffen sie Gelegenheiten zur informellen Kontaktaufnahme und zum Aufbau von sozialen Beziehungen zu zentralen Akteur:innen der Verwaltung und/oder zu politischen Entscheidungsträger:innen. Für diese ist es oft schwierig, die konkreten Sicherheitsbedürfnisse von Quartiersbewohner:innen nachzuvollziehen, insbesondere wenn diese nicht anhand der polizeilichen Kriminalstatistik abzulesen sind. Ortsbegehungen sind für politische Entscheidungsträger:innen und Mitarbeiter:innen der Verwaltung daher eine gute Gelegenheit, ein authentisches Bild von den vielfältigen Sicherheitsbedürfnissen im Quartier zu erlangen, insbesondere wenn an diesen Begehungen auch Bürger:innen teilnehmen. Zudem können die von Bürger:innen eingebrachten Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Sicherheitslage im Wohnquartier direkt mit den verantwortlichen Verwaltungsmitarbeiter:innen und politischen Entscheidungsträger:innen im Hinblick auf ihre Machbarkeit diskutiert werden. Durch das Zusammenwirken von lebensweltlichen Erfahrungen der Quartiersbewohner:innen und der fachlichen Expertise der Verwaltungsmitarbeiter:innen kann sich auf beiden Seiten der Blick auf problematische Konstellationen im Quartier verändern. Der Austausch schafft ein gemeinsames Bewusstsein und Verständnis für sicherheitsbezogene Problemlagen in den Quartieren und stellt die Anschlussfähigkeit an das administrative und politische Entscheidungssystem sicher.

Es empfiehlt sich, die Begehungen und andere Aktionen öffentlichkeitswirksam zu dokumentieren, indem gezielt lokale Pressevertreter:innen und Kiezblogger:innen eingeladen werden. Der Einbezug von Medienvertreter:innen ist oft auch für Politiker:innen ein weiterer Anreiz, eine Teilnahme zuzusagen. Durch die öffentlichkeitswirksame Darstellung der eigenen Teilnahme können sich einzelne Politiker:innen als interaktionsnah inszenieren und sich im Wettbewerb um Aufmerksamkeit vorteilhaft darstellen. Ein Fotograf bzw. eine Fotografin sollte die Begehung dokumentieren. Bilder und Fotos ergänzen nicht nur

Information und Wort, sondern gelten im Zeitalter der Medien als eigenständiger Text, der in der politischen Kommunikation einen besonderen Stellenwert besitzt. Bilder zeigen nicht einfach nur, was sich auch sprachlich formulieren lässt, vielmehr zeigen sie, was sich nicht sagen lässt (Boehm, 2007, S. 10).

Neben Ortsbegehungen können weitere öffentlichkeitswirksame **Veranstaltungen und Aktionen** den nötigen politischen Rückhalt mobilisieren. Oftmals wenden sich besorgte Bürger:innen nur als Einzelpersonen an die entsprechenden Stellen der Verwaltung. Lokale Akteur:innen der Sicherheitsproduktion können die Gründung von Bürgerinitiativen anstoßen und/oder gemeinsam mit Bürger:innen (Protest-) Aktionen organisieren. Damit solche Ereignisse mediale Aufmerksamkeit erfahren, müssen jedoch die spezifischen Selektionskriterien der Medien berücksichtigt werden. Dabei ist zu bedenken, dass für die Massenmedien vor allem Neuheit der Informationen eine besondere Attraktivität verleiht, dies erwartet die Leserschaft auch von den Medien (Rolfes & Mohring, 2020, S. 102 f.). Darüber hinaus ist für eine erfolgreiche öffentliche Kommunikation wichtig, dass die Probleme verständlich aufbereitet und dass die daraus abgeleiteten Ziele und Maßnahmen anhand aktueller Ereignisse dargestellt und durch die Perspektive von Betroffenen vor Ort personalisiert werden (Fahlenbrach, 2010, S. 270).



Abbildung 18: Gemeinsame Aktion von professionellen Akteur:innen und Anwohner:innen zur Sensibilisierung für Ruhestörungen durch das „Cornern“ (Foto: Burgold, 2020).

Medien orientieren sich jedoch an ihrer eigenen Funktionslogik, die Berichtenswertes von Nicht-Berichtenswertem unterscheidet. Die Massenmedien berichten über die auftretenden oder zugetragenen Ereignisse also nicht in neutraler Weise, vielmehr konstituieren sie die Sachverhalte, über die sie kommunizieren, in maßgeblicher Weise mit (siehe oben). Dies sollten lokale Akteur:innen bedenken, wenn sie sich insbesondere mit komplexen Sachverhalten an die Massenmedien wenden.

Öffentlichkeitsarbeit sollte primär durch eine Person ausgefüllt werden. Dies erleichtert gerade angesichts der oft nur losen Kontakte der Kooperationspartner:innen außerhalb der gemeinsamen Tätigkeiten eine konsistente Darstellung. Dennoch sind auch die anderen

Partner:innen einzubeziehen, da in der Praxis nicht ausgeschlossen werden kann, dass auch durch sie Informationen über die Kooperation an die Öffentlichkeit gelangen. Daher sollten sich die Teilnehmenden hinsichtlich der Außendarstellung miteinander abstimmen. Zur Öffentlichkeitsarbeit gehört auch, dass die Kooperation für die Rezeption in den Medien, Anfragen oder Rückmeldungen der Bevölkerung oder aus anderen Organisationen offen ist und auf diese reagiert. Gute Öffentlichkeitsarbeit ist stets eine Zwei-Wege-Kommunikation. Wichtig ist auch zu berücksichtigen, dass schon die **Wahl eines Namens für die Kooperation** für die Außendarstellung entscheidend ist. Er wirkt nicht nur nach innen identitätsstiftend, sondern auch nach außen als Visitenkarte, wenn die Kooperation als solches in Erscheinung tritt und Vertreter:innen in seinem Namen sprechen. Die Namensgebung kann sich dabei je nach beteiligten Interessensgruppen als Kampf um die (Be-)Deutung der lokalen Sicherheitsphänomene gestalten. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob sich eine Kooperation ‚AG Angsträume‘ oder ‚AG Sicherheit‘ nennt.

2.3.4.2 Schnittstellenkommunikation

Intermediäre Strukturen, Schnittstellenakteur:innen und ebenenübergreifende Gremien stellen wichtige **Schnittstellen** zur Vermittlung zwischen Verwaltungs- und Quartiersebene dar. Um die Schnittstellenfunktion wahrnehmen zu können sollten die Akteur:innen mit den verschiedenen Handlungslogiken der Beteiligten auf allen Ebenen vertraut sein und zwischen den wechselseitigen Interessen vermitteln können. Ihre **Aufgaben** bestehen darin, sich einen Überblick über die lokalen Akteur:innen zu verschaffen, Kontakte zu diesen zu knüpfen und ihre Arbeit für Außenstehende, z. B. auch in einem öffentlich zugänglichen Verzeichnis, sichtbar zu machen. Des Weiteren sollten sie die **Vernetzung und Kooperation zwischen den Ebenen koordinieren**. Dies bedeutet z. B. auch die Organisation von Gremien und Veranstaltungen, an denen Vertreter:innen aller Ebenen beteiligt sind. Durch den persönlichen Kontakt können Vorurteile abgebaut und Vertrauen aufgebaut werden. Die Koordination durch intermediäre Akteur:innen ist auch deshalb geboten, da diese gerade bei konflikträchtigen Themen meist eher als neutrale Vermittler:innen wahrgenommen werden. Darüber hinaus können Schnittstellenakteur:innen die Koordination und Moderation der lokalen Gremienarbeit darin unterstützen, ihre Problemwahrnehmung und ihre Bedarfe zu formulieren und zu bündeln. Eine weitere Aufgabe betrifft die Identifikation von Informationsbedarfen und die Gewährleistung dafür erforderlicher **Informationsflüsse** zwischen den Ebenen. Akteur:innen in den Quartieren fehlen häufig

verlässliche und aktuelle Informationen über die Lage im Quartier (z. B. die Bevölkerungszusammensetzung, deren sozioökonomischem Status und darauf bezogene Veränderungen sowie Daten zur Kriminalitätsbelastung und zur Sicherheitswahrnehmung). Die Folge ist, dass Problemwahrnehmungen subjektiv bleiben und auf die Tätigkeitsbereiche der Akteur:innen verengt sind. Die mittel- und langfristige Planung wird dadurch erschwert, Problemzusammenhänge bleiben unklar und weniger offensichtliche Probleme werden unter Umständen erst spät erkannt. In vielen Fällen ist es aber nicht so, dass die Daten nicht existieren, sondern dass diese bei unterschiedlichen Behörden verteilt vorliegen. Für die Bevölkerung und die vor Ort arbeitenden Akteursgruppen sind diese Quellen häufig nicht bekannt oder nur schwer zugänglich. Auch sind die Daten teilweise nicht hinreichend vergleichbar, da Datengrundlagen oder geographische Zuschnitte zwischen verschiedenen Datensätzen variieren. Darüber hinaus fehlt es lokalen Akteur:innen häufig an Informationen, die aufzeigen, **welche Fördermittel es für Maßnahmen gibt**, die in den sicherheitsbezogenen Handlungsfeldern genutzt werden können. Auf der anderen Seite gibt es wiederum Daten, die von den lokalen Akteur:innen selbst zusammengetragen werden können, so zum Beispiel eine Potentialanalyse öffentlich nutzbarer Räume für Projekte der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit. Eine Koordinierungsstelle, die Daten auf möglichst kleinräumiger Ebene zusammenträgt, aufbereitet, niederschwellig bereitstellt und regelmäßig aktualisiert, leistet einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung handlungsrelevanter Informationsflüsse.

Da die Schnittstellentätigkeit für eine funktionierende Quartiersorientierung von kritischer Bedeutung ist, sollte für diese Tätigkeit **eine eigene Stelle** mit ausreichend Zeit und Ressourcen geschaffen werden. Aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes, der mit der Rolle des Schnittstellenakteurs verbunden ist, sollte darauf geachtet werden, dass der Zuschnitt der zugewiesenen Sozialräume nicht zu groß ist. Um einen regelmäßigen, informellen Kontakt zu ermöglichen, sollten die Akteur:innen fußläufig zu erreichen sein. Da viele lokale Phänomene oft relativ kurzfristig entstehen und schnelle Maßnahmen erfordern, sollten Beauftragte zudem über ein gewisses selbstverwaltetes Budget verfügen, um akute Unterstützungsbedarfe decken zu können (Fürst & Hinte, 2019). Zu berücksichtigen ist ferner, dass zu den Schnittstellentätigkeiten nicht nur regelmäßige Treffen mit lokalen und administrativen Akteur:innen gehören und diese entsprechende Vor- und Nachbearbeitungszeit benötigen, sondern auch die Entwicklung von Lösungskonzepten die ihrerseits neben Recherche- und Planungsarbeit auch einen erheblichen Anteil an Kommunikationsarbeit

mit potentiell einzubindenden Akteur:innen erfordert. Die Rolle des Schnittstellenakteurs sollte von einer Person und einer Organisation ausgefüllt werden, die über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Problemlösungskompetenz verfügt, die selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten kann und die in der Lage ist, sich das Vertrauen der Akteur:innen in den verbundenen Organisationen zu erwerben.

2.3.5 Prozessuale Perspektive einer QKSP

Die Prozessgestaltung rückt nun die Frage in den Mittelpunkt, wie sich die strukturellen, strategischen, kulturellen und politisch kommunikativen Aspekte der kooperativen Sicherheitsproduktion – also das, was in den vorherigen Abschnitten erläutert wurde – in Form eines Gesamtprozesses gestalten, reflektieren und anpassen lassen. Während die vier vorher genannten Ordnungsperspektiven nebeneinanderstehend (vertikal) einen Blick auf vier Handlungsfelder der Sicherheitsproduktion ermöglichen, geht es mit Blick auf Prozesse eher um **eine horizontal angelegte zirkulär verbindende Perspektive** (vgl. Abb. 19).

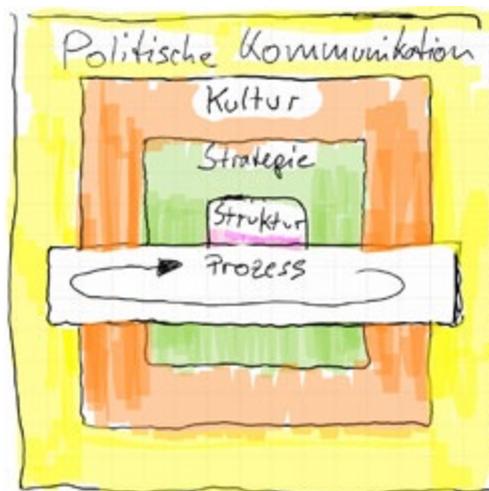


Abbildung 19: Prozessperspektive als horizontale, verbindende Perspektive (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Perspektive soll sicherstellen, dass sich die Kooperation nicht in Planungen verliert. Schließlich stellt Campana (2005, S. 3) mit Blick auf die Entwicklung von Organisationen fest, dass es „nicht so sehr an guten Visionen, Ideen oder Strategien mangelt, als vielmehr an den entsprechenden Realisierungskompetenzen“. In der Prozessgestaltung geht es also darum, die Entwicklung der Sicherheitsproduktion als Ganzes zu betrachten. Dabei

enden die Prozesse nicht an den Grenzen der Kooperationspartner, sondern schließen Bürger:innen, Verwaltungsebenen und Politik mit ein.

Dass dieser Gesamtblick auf Sicherheitsproduktion kein einfacher ist, hat zum einen damit zu tun, dass Sicherheit ein komplexes, multifaktorielles Themenfeld mit vielen unbekannt-ten Größen darstellt. Auch eine sehr gute Analyse der Ausgangssituation und ein gut abge- stimmtes Maßnahmenbündel bewahren uns nicht davor, dass die Geschehnisse einen anderen, einen unerwarteten Verlauf nehmen können. Zudem wissen wir aus der Evalu- ationsforschung, dass jede Intervention neben intendierten Effekten jeweils auch nicht- intendierte Nebenwirkungen nach sich ziehen kann. Schwierigkeiten ergeben sich darüber hinaus aus der Vielfalt und Vielfältigkeit der beteiligten Akteur:innen und Bürger:innen. Die Kooperationspartner:innen haben – unabhängig von Interessensbekundungen und Kooperationsvereinbarungen – ganz unterschiedliche Perspektiven, Erwartungen und Handlungsspielräume, die nicht statisch, sondern dynamisch gedacht werden müssen. Schon ein Personalwechsel, eine Krisensituation oder ein Krankheitsfall können Entschei- dungsprioritäten eines Akteurs ganz entscheidend beeinflussen und verschieben. Da die kooperierenden Akteur:innen in der Regel gegenseitig nicht weisungsbefugt sind, kann die Prozessgestaltung kooperativer Sicherheitsproduktion nicht im Sinne einer „Durch- griffskausalität“ darin bestehen, den Beteiligten vorzuschreiben, wie sie zu entscheiden haben, sondern muss sich vielmehr darauf beschränken, einen Rahmen zu gestalten und zu moderieren. Mit dem Ziel, **Möglichkeiten einer moderierenden Gestaltung** aufzei- gen zu können, wollen wir in den folgenden Kapiteln **drei Prozessebenen** unterscheiden: Die rahmende Ebene, die operative Ebene und die reflexive Ebene.

2.3.5.1 Rahmende Ebene – Koordination und Gesamtarchitektur

Die vier Handlungsfelder Struktur, Strategie, Kultur und politische Kommunikation lassen sich nur sinnvoll entwickeln, wenn sie – quasi **auf einer Metaebene** stehend – in einen Zusammenhang gebracht werden. Soll beispielsweise die Kommunikation zu den politi- schen Parteien verbessert werden, hängt dies davon ab, inwieweit die Struktur vertikal weiter ausgebaut, die Strategie über die Formulierung neuer Ziele und Maßnahmen ange- passt, im Handlungsfeld der Kultur politische Kommunikationsfähigkeit verankert und im Handlungsfeld der politischen Kommunikation politische Kommunikationsinhalte und -for- mate angelegt werden und dies alles mit Leben gefüllt wird.

Prozesse auf der rahmenden Ebene zu gestalten bedeutet, innerhalb der Kooperation die Voraussetzungen für eine langfristig erfolgreiche kooperative Sicherheitsproduktion zu schaffen. Dabei geht es um den Aufbau eines kooperationsinternen Gesamtrahmens aus Funktionen und Rollen, mit deren Hilfe die Ordnungsperspektiven aufgebaut, vermittelt und weiterentwickelt werden. Neben der koordinierenden Funktion soll dieser Rahmen auch eine Begrenzung bzw. Eingrenzung von Entscheidungsmöglichkeiten und damit von Vielfalt ermöglichen und dem „getting lost in complexity“ entgegenwirken. Diese Rahmensezung birgt dabei auch stets die Gefahr, nicht passend zu sein. Ist der Rahmen zu eng, schränkt er Spielräume und Möglichkeiten unnötig stark ein. Ist er zu weit gefasst, führt er zu Überforderung, da Abstimmungen auf eine zu vage Grundlage gestellt werden. Bei der Gestaltung dieses Gesamtrahmens können zwei Fragen leitend sein: Wer gestaltet den Gesamtprozess und wie lässt er sich beobachten?

1.) Koordination

Die Erarbeitung und Gestaltung eines passfähigen Rahmens hängen also zunächst einmal von personellen Ressourcen und der Klärung von Zuständigkeiten ab. Die Klärung der **Koordination**, so die einhellige Meinung, stellt für den Erfolg die wichtigste Rolle dar. Je nach Größe der Kooperationsgruppe und der Komplexität der Aufgaben kann die Koordination jedoch schnell den Umfang einer Vollzeitstelle umfassen. In der Praxis zeigt sich, dass viele Kooperationen nicht in der Lage sind, die Koordinationsrolle in diesem Umfang mit Ressourcen auszustatten (Kober & Kahl, 2012; Schreiber & Münch, 2018). In der Praxis und auch in Abhängigkeit der zu realisierenden Kooperationsziele (vgl. Kap. 2.1.1) sind nun ganz unterschiedliche personelle Konstellationen und Modelle zu finden. Zum einen lassen sich interne Lösungen beobachten, bei denen Kooperationspartner:innen entlang eines festgelegten Wahlmodus Vertreter:innen wählen, die sich um die Koordination der gemeinsamen Sicherheitsproduktion kümmern. In einem unserer Fallgebiete wurde dieses Gremium auch Sprecher:innenrat genannt. Die **Moderation** erfolgt in solchen Fällen im Rotationsprinzip durch eine der teilnehmenden Personen oder wird durch Initiator:innen übernommen. Dass die wenigsten Teilnehmer:innen über eine Moderationsausbildung verfügen, führt in der Praxis vor allem dann zu Problemen, wenn es zu Konflikten unter ihnen kommt. Als externe Lösung und häufig mit externer Finanzierung einhergehend gilt die Einrichtung einer Koordinationsstelle. Diese Lösung wird häufig empfohlen und von der Praxis gewünscht. Externe Koordinator:innen verfügen über Ressourcen und Fähigkeiten, die kooperative

Sicherheitsproduktion ganzheitlich zu gestalten und zu begleiten, die bestehenden Beziehungen zu und zwischen den Kooperationspartner:innen zu pflegen, Zwischenergebnisse zu protokollieren und zu bewerten und die gemeinsamen Diskussionsrunden vorzubereiten und zu moderieren. Die externe Position hilft auch bei Vermittlungsaufgaben in Konfliktfällen. Nachteile in diesen externen Lösungen werden darin gesehen, dass neue Abhängigkeiten entstehen und ein Auslaufen der externen Stelle die Fortsetzung der kooperativen Prozesse gefährdet, da sich Koordinator:innen häufig zu zentralen Schnittstellen entwickeln.



Methodischer Impuls: „Das Kontinuum zur Koordinationsrolle“

In der Praxis ist in der Regel unstrittig, dass kooperative Sicherheitsproduktion koordiniert werden sollte. Die Fülle an Möglichkeiten, diese Koordination mit Rollen und Verantwortlichkeiten auszustatten und die damit einhergehenden unterschiedlichen Vor- und Nachteile machen es jedoch häufig schwierig, sich auf eine bestimmte Form der Koordination zu einigen. Eine allumgreifende Patentlösung scheint es nicht zu geben. Entscheidend kommt es also darauf an, eine Lösung zu finden, die den örtlichen Gegebenheiten, Erfahrungen und Erwartungen am besten gerecht wird. Zur Unterstützung einer solchen Entscheidung bietet sich die Methode „Das Koordinationsrollenkontinuum“ an. Diese Methode hilft, die Sichtweisen und Argumente der Akteur:innen sichtbar und dann aushandelbar zu machen. Eine Aushandlung wird einfacher, da ein Kontinuum darin unterstützt, neben der einen (Endpunkt 1) und der anderen Position (Endpunkt 2), viele weitere Zwischenpositionen deutlich zu machen.

Beispiel: „Wer soll den Hut aufhaben?“

Art: Positionierung entlang eines Kontinuums zwischen zwei Entscheidungspolen, Visualisierung von Sichtweisen mit Hilfe von Metaplanplankärtchen und anschließende Priorisierung mit Punkten

Personenanzahl: 7 Personen pro Durchgang

Dauer: ca. 10–15 Minuten, mehrere Durchgänge denkbar

Moderation: Ja

Vorbereitung: Gut sichtbare Visualisierung eines Kontinuums mit zwei deutlich voneinander zu unterscheidenden Entscheidungspositionen, Stuhlkreis, Bereitstellung von Metaplanplankärtchen und Priorisierungspunkten.

Ablauf: Die Akteur:innen werden zunächst von der Moderation eingeladen, sich gedanklich auf dem visualisierten Kontinuum zwischen den beiden Polen zu positionieren und diese Position dann mit einem Klebepunkt zu markieren. Anschließend erhält jede:r Teilnehmer:in einen kurzen Moment Zeit, die eingenommene Position mit einem Statement zu erläutern. Diese Statements werden von der Moderation visualisiert. Nach einem kurzen Dialog werden die Teilnehmer:innen eingeladen, die aus ihrer Sicht bedeutendsten Statements zu priorisieren. Dazu erhält jede:r Teilnehmende zwei Priorisierungspunkte.

Hinweise: Im Rahmen eines Großgruppenprozesses empfiehlt es sich, die Teilnehmer:innen in kleinere Gruppen aufzuteilen und nacheinander das Rollenkontinuum durchzuführen. In diesem Fall erfolgt die Priorisierung der bedeutsamsten Statements erst nach Abschluss der letzten Gruppenarbeit. Die Anzahl der Runden kann an die Anzahl der Teilnehmer:innen und/oder den zeitlichen Rahmen der Veranstaltung angepasst werden.

Erfahrungsbericht aus der Praxis:

Kooperationsrollenkontinuum in einem SiQua-Fallgebiet

Im Rahmen einer Leitbildentwicklung zur Neuausrichtung der bestehenden Netzwerkkooperationen wurde diskutiert, welche Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geregelt werden könnten. Eine häufig vertretene Meinung bestand darin, dass Themen und Aufgabenbereiche einen Verantwortlichen, einen „Ankerpunkt“ benötigen. Kontrovers diskutiert wurde, auf wie viele Schultern sich Zuständigkeiten verteilen sollten. Sollte eine Person „den Hut aufhaben“ oder sollte sich die Koordination der Sicherheitsproduktion auf mehrere Schultern verteilen, war eine häufig gestellte Frage. Diese Kontroverse wurde zum Anlass zur Durchführung eines Rollenkontinuums genommen. In insgesamt vier aufeinanderfolgenden 10 Minuten-Runden mit jeweils sechs bis acht Teilnehmer:innen wurde das Thema der Zuständigkeiten und Verantwortungen vertieft. Dazu wurden alle Teilnehmer:innen eingeladen, sich gedanklich auf einem Kontinuum zwischen den beiden Polen „Selbstorganisiert auf vielen Schultern“ und „Kümmerer mit Hut auf“ zu positionieren und diese Position dann mit einem Klebepunkt zu markieren. Im Ergebnis positionierten sich die meisten Teilnehmer:innen näher zur Position des „Kümmers mit Hut auf“. Dabei könnte

es durchaus, so wurde deutlich, auch mehrere „Personen mit Hut auf“ geben. In der abschließenden Priorisierung der Statements zeigte sich, dass die Metaplankarte mit dem Verweis auf mehrere Hüte mit den meisten, nämlich 10 Punkten bewertet wurde. Von den Statements zum Kontinuum wurde zudem der Aspekt „Das Netzwerk ist auf Augenhöhe“ mit 6 Punkten hoch gewichtet.

Das visualisierte Kontinuum:

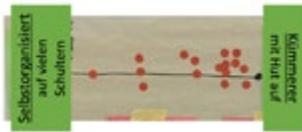


Abbildung 20: Das visualisierte Kontinuum (Foto: Wilhelm, 2020)

Die bewerteten Statements mit Priorisierung:



Abbildung 21: die bewerteten Statements mit Visualisierung (Foto: Wilhelm, 2020)

Neben diesen beiden Varianten – also des intern gewählten Steuerungsgremiums und der extern beauftragten Koordinierungsstelle – lassen sich in der Praxis einerseits noch kollektive Lösungen, in denen alle gemeinsam gestalten und andererseits diffus konkurrierende Zuständigkeiten beobachten. Von diffus konkurrierendem wollen wir dann sprechen, wenn mehrere Personen bzw. Gremien einen gestaltenden Anspruch an das, was wir kooperative Sicherheitsproduktion nennen, mitführen. Dieser letzte Typus lässt sich in der Praxis nie ganz ausschließen, da sich kooperative Sicherheitsproduktion immer im Spannungsfeld verschiedener Gestaltungsansprüche – zum Beispiel zwischen Polizei und Verwaltung oder zwischen einem und einem anderen städtischen Amt – bewegt. Zur Entwicklung einer Gesamtprozessgestaltung hilft es jedoch, das Thema der personellen Zuständigkeiten offen anzugehen und Entscheidungen über Aufgaben, Zuständigkeiten und Ressourcen herbeizuführen. Dazu zählt auch, die Themen Akquise und Öffentlichkeitsarbeit zu besprechen. Die **Akquise** sollte das Fundament langfristiger Zusammenarbeit sein, da innovative Maßnahmen oder Unterstützungsleistungen von Dritten meist nur durch externe Finanzierungen ermöglicht werden können. Leider zeigt sich aber auch hier, dass viele Organisationen den Aufwand scheuen, Fördermittel zu beantragen. Aus den Schilderungen der befragten Kooperationsmitglieder wurde deutlich, dass dies zunächst einen erheblichen Lernaufwand voraussetzt, sodann viel Zeit für die Antragstellung schluckt und die Förderung schließlich ungewiss ist. Erfolgreiche Akquise hängt schließlich nicht unwesentlich davon ab, wie gut es der Kooperation gelingt, ihre Relevanz und Erfolge durch Öffentlichkeitsarbeit bei möglichen Fördermittelgeber:innen bekannt zu machen (vgl. Kap. 2.3.4.1).

2.) Gesamtarchitektur

Auf einer rahmenden Ebene gilt es des Weiteren, mit Hilfe einer Gesamtübersicht, den Beteiligten der kooperativen Sicherheitsproduktion eine Orientierung zu ermöglichen. In den vier Unterkapiteln zur Strategie, Struktur, Kultur und politischen Kommunikation haben wir uns detailliert mit den vielen möglichen Facetten dieser Ordnungsperspektiven beschäftigt und damit Möglichkeitsräume von sinnvollen Schritten und Maßnahmen aufgezeigt. Aus der Prozessperspektive gilt es zu überlegen und anzuregen, wie die einzelnen Ordnungsperspektiven konkret weiterentwickelt werden sollen und können. Zum anderen gilt es, die getroffenen Entscheidungen zu dokumentieren, zusammenzutragen und dafür Sorge zu tragen, dass diese nicht aus den Augen verloren werden.

Nun gibt es verschiedene Wege und Lösungen solche Gesamtübersichten zu entwerfen, mit ganz unterschiedlichem Detaillierungsgrad und unterschiedlichem Anspruch an fortlaufende Aktualität des Plans. Im Folgenden stellen wir mit dem Architekturdiagramm (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 54 ff.) zur kooperativen Sicherheitsproduktion ein recht einfaches Schema vor. Anhand einer großen Tabelle wird – digital, handschriftlich oder mit Hilfe einer Magnetwand – aufgeführt, was, wann getan werden soll oder sollte. Dabei werden entlang der fünf zentralen Ordnungsperspektiven die festgelegten oder noch zu planenden Arbeitspakete und Meilensteine (auch Architekturelemente genannt, Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 58 f.) auf einer Vertikalen mit Zeitpunkten und Zeiträumen verknüpft. Architekturelemente können zum Beispiel Steuerungsrunden, AG-Treffen, Ortsbegehungen, Projekte zur Bürgerbeteiligung, Öffentlichkeitsarbeit und Durchführung von Expertisen sein, um nur einige zu nennen. Dieses Diagramm visualisiert folglich, wie die einzelnen Handlungsfelder und die darin vereinbarten Pakete und Meilensteine untereinander in Beziehung stehen. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch, wie eine solche Gesamtarchitektur gestaltet werden könnte.

Ordnungsperspektiven - Architekturelemente	1. Jahr (Quartale)				2. Jahr (Quartale)				3. Jahr (Quartale)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prozess												
- Koordinierungsrunde	X		X					X				
- Gemeinsame Koordinierungstreffen	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X
- Evaluationen		X		X		X		X				X
- Kooperationspartnerbefragung												
- Akquise von Finanzmitteln												
- Gewinnung neuer Kooperationspartner:innen												
- Öffentlichkeitsarbeit												
Struktur												
- Konkretisierung des Vorhabens	X											
- Kontaktaufnahme	X	X										
- Workshop zur Festlegung von Ablauf- und Aufbauorganisation sowie wichtiger Funktionen und Rollen		X										
- Kritische Reflexion der strukturellen Festlegungen					X				X			

Ordnungsperspektiven - Architekturelemente	1. Jahr (Quartale)				2. Jahr (Quartale)				3. Jahr (Quartale)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Strategie												
- Situationsanalyse		X	X		X		X		X		X	
- Workshop zur Zielfindung und Maßnahmenplanung		X										
- Abschließen einer Kooperationsvereinbarung			X									
- Workshop zur kritischen Reflexion strategischer Entscheidungen					X		X		X		X	
Kultur	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
- Vertrauensbildende Maßnahmen		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Workshop zur Verständigung über Regeln des Umgangs miteinander, des Informationsaustauschs und des Konfliktmanagements		X										
- Einhaltung der Arbeits- und Kommunikationsregeln			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Bewältigung von Konflikten			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Workshop zur kritischen Reflexion der Kooperationskultur					X				X			
Politische Kommunikation	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
- Öffentlichkeitsarbeit		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Ortsbegehungen		X			X				X			
- Veranstaltungen			X			X		X			X	
- Vernetzung mit Schnittstellenakteur:innen		X		X		X		X		X		X

Abbildung 22: Architektur kooperativer Sicherheitsproduktion (Quelle: SiQua)

Zur Umsetzung eines jeden Architekturelements sind detaillierte Vorgehensweisen zu entwickeln. In Anlehnung an Königswieser und Hillebrand (2005, S. 59, 67 ff.) wollen wir diese konkreteren Planungen Designs nennen. Dabei gilt es bei der Ausarbeitung dieser Designs vier unterschiedliche Dimensionen zu berücksichtigen: die sachliche, soziale, zeitliche und räumliche Dimension. Die **sachliche Dimension** beantwortet die Frage, an welchen Inhalten und Themen gearbeitet werden soll. Die **soziale Dimension** klärt, welche Personen und Gruppen wie eingebunden werden. Die **zeitliche Dimension** bestimmt die Zeitfenster und Zeiträume des Designs und die **räumliche Dimension** die Fragen der räumlichen Ausgestaltung. Während häufig die sachliche Dimension sehr stark und die

soziale Dimension in zunehmenden Maßen im Fokus kooperativer Sicherheitsproduktion stehen, gilt es, noch vielschichtiger als bisher üblich die zeitliche und die räumliche Dimension als wertvolle Dimensionen der Rahmensetzung in den Blick zu nehmen.

Wenn es um Zeit geht, dann blicken wir häufig auf Gesamtlaufzeiten, Deadlines oder zur Verfügung stehende Zeitfenster – z. B. für ein Treffen. Dabei liegt das Potenzial der Zeitdimension darin, noch viel bewusster und sensibler den Unterschied von Zeitvorgaben ins Bewusstsein zu rücken. Dies bedeutet, ein Bewusstsein für Rhythmus, für Taktung, für Pausen zu entwickeln. Die Methode des Brainstormings bspw. basiert ganz entscheidend darauf, fünf, zehn oder fünfzehn Minuten kreativ und utopisch sein zu dürfen und eben nicht länger. Oder ein Moment der Stille und Konzentration im Modus der Einzelarbeit hilft, eine dann anschließende Plenumsphase zu systematisieren. Und schließlich sind Kaffee- und Mittagspausen so wertvoll, weil sie einen zeitlichen Rahmen abstecken, in welchem sich Inhaltliches und Soziales frei entfalten können. Gleichzeitig bedeutet dies nicht, dass jedes Projekt und jeder Arbeitsschritt mit rigorosen Zeitvorgaben verknüpft und diese stur eingehalten werden sollten. Mitunter sind bestimmte Aufgaben viel früher und manchmal eben etwas später reif (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 71). Manchmal empfiehlt es sich geradezu ein Gefühl der Zeitlosigkeit zu bewirken, also bewusst für Entschleunigung zu sorgen. Dies ist z. B. immer dann ratsam, wenn es gerade auf inhaltlicher oder sozialer Ebene hakt.

Mit dem räumlichen Blick auf Prozessbegleitung kommen zum einen physisch-materielle Gegebenheiten in den Fokus. Wie sind die Räumlichkeiten des Miteinanders gestaltet? Gibt es ausreichend Platz für parallel stattfindende Arbeitsgruppen? Soll an Tischen, im Stuhlkreis oder im Freiraum wandelnd gearbeitet werden? Stehen Flipcharts, Beamer, Leinwände, Stellwände und Moderationsmaterialien zur Verfügung? Zusätzlich zu diesen physisch-materiellen Gegebenheiten kann bewusst mit Raumwahrnehmungen und damit in Zusammenhang stehenden Atmosphären und raumbezogenen Semantiken umgegangen werden. Es kann einen Unterschied machen, ob ein Arbeitstreffen innerhalb oder außerhalb eines Quartiers stattfindet, ob die Räumlichkeiten der Stadtverwaltung oder der Kirchengemeinde oder des Jugendtreffs aufgesucht werden oder gar ein rotierendes Prinzip der Raumwahl umgesetzt wird.



Methodischer Impuls: „Designentwicklung“

Je nach Architekturelement kann die Konkretisierung der vier Designdimensionen (sachliche, soziale, zeitliche und räumliche Dimension) sehr unterschiedliche Formen annehmen. So wirft beispielsweise die räumliche Dimension bei einer Workshopplanung andere Fragen auf als bei der Planung der Öffentlichkeitsarbeit oder der Bewältigung von Konflikten. Vor diesem Hintergrund kann es keine pauschalen Ratschläge zur Ausgestaltung dieser vier Dimensionen geben. Wir empfehlen jedoch bei der Planung eines jeden Architekturelementes, jede der vier Dimensionen einzeln in den Blick zu nehmen und sich gut vor Augen zu führen, welche Wechselbezüge zwischen den einzelnen Dimensionen bestehen. Als hilfreich für die Erarbeitung eines solchen „Überblicks“ erweist sich eine tabellarische Darstellung.

Dimension	sachlich	sozial	zeitlich	räumlich
Leitende Fragen	Welche Inhalte und Themen sollen erarbeitet werden?	Welche Personen, Gruppen, Institutionen sollen eingebunden werden?	Welche Zeitfenster und Fristen bestehen?	Welche räumlichen Anforderungen, Distanzen und Grenzen gilt es zu beachten?

2.3.5.2 Operative Ebene – alltägliche Moderation der Sicherheitsproduktion

Während die soeben beschriebene Prozessebene den Rahmen für die kooperative Sicherheitsproduktion festlegt, geht es auf der operativen Prozessebene um die Umsetzung kooperativer Sicherheitsproduktion, also um die Abstimmung und Unterstützung des täglichen Tuns. Unserem eingangs erläuterten Prozessverständnis entsprechend, geht es auf operativer Ebene um das Ideal einer moderierenden Gestaltung. Im Rollenverständnis von Moderator:innen gilt es, gemeinsam abgestimmte Entscheidungen herbeizuführen. Eine gute Zusammenfassung über Aufgaben der Begleitung kooperativer Sicherheitsproduktion liefern Böhm et al. (1999, S. 61) mit folgendem Schaubild am Beispiel einer Koordinierungsstelle.

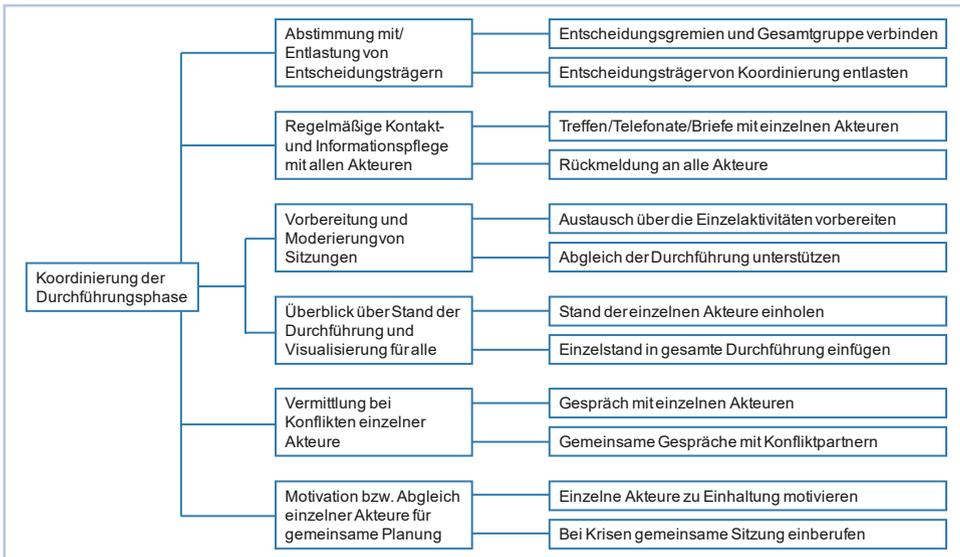


Abbildung 23: Teilaufgaben der Koordination (Böhm et al., 1999, S. 61)

Eine Betrachtung dieser exemplarisch aufgeführten Aufgabenbereiche lässt erkennen, dass sich die Aufgaben in unterschiedlicher Gewichtung an den aus der Designentwicklung bekannten vier Dimensionen (siehe oben) ausrichten. Einige Aufgaben zielen eher auf die sachliche (inhaltliche) Gestaltung der operativen Ebene ab, andere eher auf die soziale Dimension (z. B. Aufgaben der Konfliktbehandlung) und andere explizieren stärker das Zeitliche und Räumliche. Dabei gilt selbstverständlich – analog zur Designentwicklung –, dass in jeder Aufgabe alle vier Dimensionen gleichzeitig von Relevanz sind und gestaltet werden müssen.

An mehreren Stellen haben wir nun darauf verwiesen, dass kooperative Sicherheitsproduktion aus einer moderierenden Rolle heraus begleitet werden sollte. Anknüpfend an unsere Ausführungen zur Entwicklung konkreter Designs und der variierenden Ausgestaltung und Ausrichtung von Aufgaben der Koordination stellen wir im folgenden Kasten mit dem Moderationszyklus (Funcke & Havenith, 2019, S. 21 ff.) ein Ablaufschema vor, das sich zur Systematisierung von Arbeitstreffen – egal ob es sich dabei um eine zweitägige Klausurtagung oder ein einstündiges Abstimmungsgespräch handelt – gut eignet.



Methodischer Impuls: „Der Moderationszyklus“

Das Grundschema des Moderationszyklus (Funcke & Havenith, 2019, S. 21 ff.) bietet an, Moderationen in drei **zeitliche** Phasen zu untergliedern: eine längere Bearbeitungsphase, die von einer kürzeren Einstiegs- und einer kürzeren Abschlussphase gerahmt wird. Aus jeder Phase lassen sich ganz bestimmte Anforderungen an die drei weiteren zu unterscheidenden Dimensionen – also die sachliche, soziale und räumliche Dimension – ableiten und methodisch unterfüttern. Während es auf der **Sachebene** wichtig ist, in der Einstiegsphase eine Übersicht über die zu erarbeitende Themen herzustellen, diese dann zu bearbeiten und in der Abschlussphase zu klären, welche Themen abgeschlossen und welche noch offen geblieben sind, erweist sich auf der **sozialen** Dimension als bedeutsam, dass in der Einstiegsphase eine Orientierung, ein Ankommen, ein Untereinander-Vertraut-Werden, das Entstehen von Sicherheit ermöglicht werden. Während der Bearbeitungsphase gilt es, mit der Brille auf die soziale Dimension auf die Motivation, auf die Beteiligung, die gegenseitigen Beziehungen und mögliche Konflikte zu achten. In der Abschlussphase wiederum erweist es sich als wertvoll, einen positiven Abschluss zu finden und eine gute Verabschiedung und evtl. ein „Ende nach dem Ende“ zu ermöglichen. Für die **räumliche** Dimension bedeutet dies, dass in der Einstiegs- und Abschlussphase ausreichend Platz für Gesamtzusammenkünfte – z. B. in Form von Stuhlkreisen oder einer Kino-Bestuhlung – besteht und Platz und Technik zur Visualisierung der Agenda oder der erzielten Arbeitsergebnisse vorhanden sind. Für die Bearbeitungsphase ist es häufig hilfreich, wenn paralleles und ungestörtes Arbeiten in Arbeitsgruppen ermöglicht werden kann.

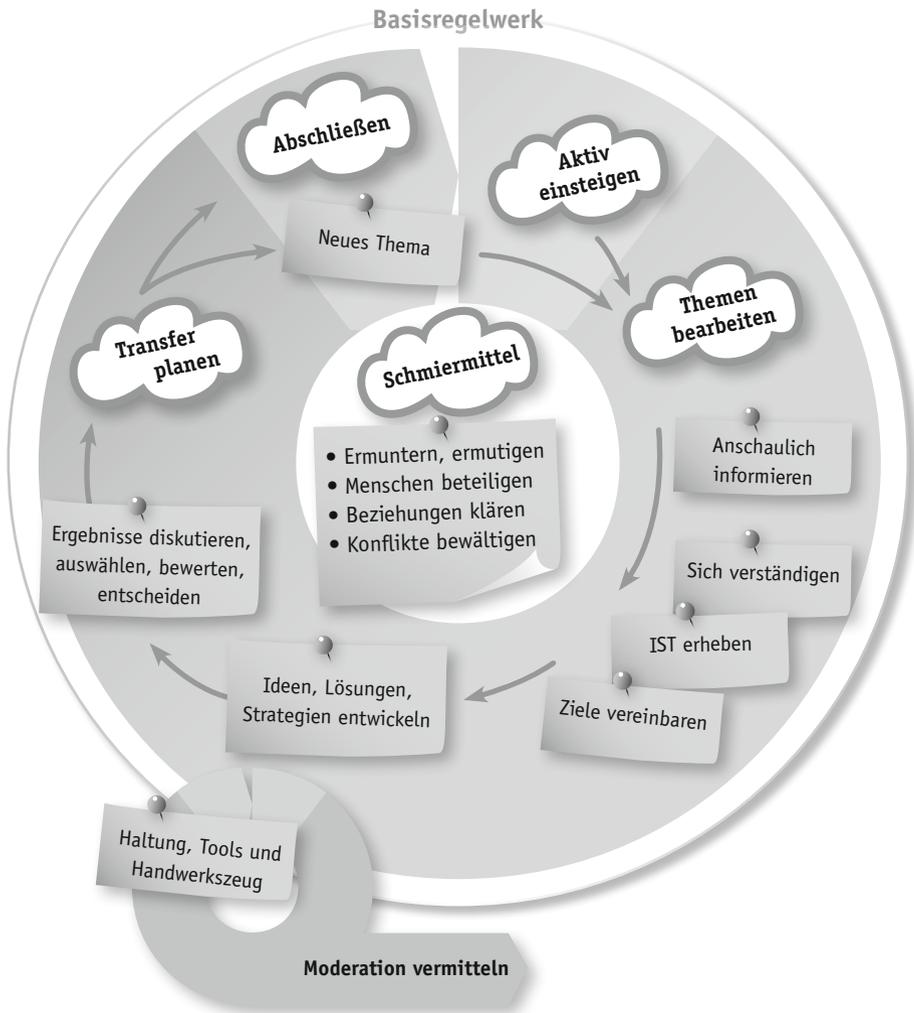


Abbildung 24: Moderationszyklus nach Josef W. Seifert (Funcke & Havenith, 2019, S. 22)

2.3.5.3 Reflexive Ebene – Anleitung von Evaluationspraktiken

Kooperationen, die ihr gemeinsames Tun nicht regelmäßig systematisch reflektieren, die Erreichtes nicht von Nicht-Erreichtem unterscheiden und nicht auf Änderungen ihrer Kooperationspartner:innen oder auf Änderungen in der Umwelt reagieren, laufen in der Praxis **Gefahr, an lokal durch die Bürger:innen wahrgenommenen**

Bedarfen vorbeizuarbeiten und Unterstützung – z. B. aus der Politik – zu verlieren. Die Bewohner:innen und Nutzer:innen, die täglich das Quartier beleben und gestalten, können als Seismografen gelten, die zumindest die Wirkungen der lokalen Sicherheitsproduktion zeitnah wahrnehmen und zur Beantwortung von Fragen beitragen wie: Werden Gremien gerne besucht, sind die Aktivitäten nützlich, ist die Zufriedenheit gewachsen, welche Problemlösungen scheinen zu stagnieren? Solche Einschätzungen, die bereits bei der Situationsanalyse oder Strategieentwicklung relevant sind, können wiederholt eruiert und verglichen werden. Reflexionen sind also hilfreich und Ziel auf der reflexiven Prozessebene ist es, diese anzuleiten.

Zur Gestaltung der reflexiven Prozessebene empfehlen wir, auf Evaluationspraktiken zurückzugreifen. Evaluationen zeichnen sich – im Gegensatz zu alltäglichen Bewertungs- und Reflexionsroutinen – durch ihre geplante, systematische Vorgehensweise aus. Hinsichtlich der Frage, worauf bei der Ausarbeitung von Evaluationspraktiken geachtet werden könnte, wollen wir an dieser Stelle zwei Punkte deutlich machen: Erstens wollen wir Leitfragen konkretisieren, entlang derer sich ein jedes Evaluationsvorhaben strukturieren lässt. Und zweitens möchten wir dazu einladen, eine Sensibilität hinsichtlich der unterschiedlichen Funktionen von Evaluationen zu entwickeln.

1.) Leitfragen zur Strukturierung einer Evaluation

Kromrey (1995, S. 313; 2001, S. 108) arbeitet zu dem, was eine Evaluation bedeuten könnte, folgenden allgemeinen Leitsatz aus: **Bei jeder Evaluation gilt, dass jemand etwas nach bestimmten Kriterien, einer bestimmten Vorgehensweise, zu einem bestimmten Zweck und zu einem bestimmten Zeitpunkt bewertet.** Aus jedem einzelnen dieser im Leitsatz enthaltenen Aspekte lassen sich nun folgende Leitfragen zur Konkretisierung und Anleitung eines Reflexionsprozesses ableiten.

- „**Jemand**“ – Wer führt die Reflexion durch?

Für alle die an einer Reflexion beteiligt sind, gilt es, Rollen und Zuständigkeiten zu klären: Welche Erwartungen gibt es? Wer ist für die Informationsbeschaffung zuständig? Wer legt die Bewertungskriterien und das -verfahren fest? Wer leitet die Konsequenzen aus den Befunden ab? Diese Klärungen sind wichtig, um Misstrauen vorzubeugen und die Abläufe während der Reflexion zu verbessern. Neben den professionellen

Akteuren können auch Bürger:innen sehr sinnvoll an der Durchführung der Reflexion beteiligt werden.

- **„Etwas“** – Was ist Gegenstand der Evaluation?

Letztendlich können alle Aspekte der kooperativen Sicherheitsproduktion zum Gegenstand einer Reflexion werden: die Lagebildanalyse, die geplanten Maßnahmen, die umgesetzten Maßnahmen, die veränderte Sicherheitslage, die Kooperationsstruktur und sogar der Reflexionsprozess selbst, um nur einige Evaluationsgegenstände zu nennen. Dabei ist es aufgrund begrenzter Ressourcen sinnvoll, den Evaluationsgegenstand möglichst präzise einzugrenzen.

- **„Nach bestimmten Kriterien“** – Welche Bewertungskriterien werden zugrunde gelegt?

In einer Evaluation geht es nun darum, den Evaluationsgegenstand entlang festgelegter Kriterien zu reflektieren. Diese Kriterien leiten sich in aller Regel aus den Erfolgs- bzw. Gütekriterien zum Evaluationsgegenstand ab. Im besten Fall lassen sich Erfolgskriterien aus der Zielentwicklung im Rahmen der Strategieplanung (vgl. Kap. 2.3.2.2) ableiten. Ein Evaluationsverfahren kann aber auch erforderlich machen, Bewertungskriterien neu festzulegen.

- **„Eine bestimmte Vorgehensweise“** – Woraus resultieren die Evaluationsergebnisse?

Die im Rahmen von Evaluationen zu erfolgende Datenerhebung und Datenauswertung kann nach ganz unterschiedlichen Verfahren erfolgen. Grundsätzlich steht dafür die Methodenvielfalt empirischer Sozialforschung zur Verfügung und reicht von quantitativen oder qualitativen Befragungen, teilnehmender Beobachtung, Gruppengesprächen bis hin zu inhalts- und sequenzanalytischen sowie statistischen Auswertungen.

- **„Zu einem bestimmten Zweck“** – Welche Funktion verfolgt die Evaluation?

Die Funktionsbeschreibung einer Evaluation behandelt die Frage, wozu Evaluationen eigentlich umgesetzt werden. Stockmann, Meyer & Caspari (2010, S. 73) unterscheiden beispielweise eine Erkenntnisfunktion, eine Kontrollfunktion, eine Legitimationsfunktion und eine Entwicklungsfunktion. Im Vorfeld einer Evaluation sollte versucht werden, sich über die leitende Funktion der Evaluation zu verständigen, da sich aus einer jeweiligen Funktion ganz konkrete Anforderungen an die Ausgestaltung eines Evaluationsvorhabens ableiten lassen. Eine differenzierte Betrachtung von Evaluationsfunktionen

– wir haben es bereits angedeutet – wollen wir in einem nachfolgenden zweiten Punkt unter den Stichwörtern Legitimation und Lernen ausführen.

- „**Zu einem bestimmten Zeitpunkt**“ – Wann wird die Evaluation umgesetzt?

Idealtypisch lassen sich drei Zeitpunkte zur Durchführung von Evaluationen unterscheiden: Eine Ex-ante-Evaluation findet vor Beginn einer Maßnahme oder vor Beginn der kooperativen Sicherheitsproduktion statt und ist somit Teil der Planungsphase. Eine On-going-Evaluation – auch formative Evaluation genannt – wird prozessbegleitend während der Umsetzung einer kooperativen Sicherheitsproduktion umgesetzt und zielt darauf ab, die Umsetzung fortlaufend zu verbessern. Und schließlich lässt sich eine Ex-post-Evaluation – auch als summative Evaluation bezeichnet – unterscheiden. Diese findet nach Abschluss einer Maßnahme oder einer Kooperation statt und soll eine abschließende Gesamtbewertung ermöglichen (Stockmann & Meyer, 2014, S. 83 f.).

Bei der konkreten Ausgestaltung von Evaluationspraktiken entlang dieser Leitfragen lassen sich ganz unterschiedliche Wege gehen, die oft nicht nacheinander, sondern parallel beschritten werden können. An dieser Stelle verweisen wir auf die große Fülle an zur Verfügung stehenden Evaluationsleitfäden (Altrock, Gerlach, Göttsche-Stellmann et al., 2012) und auf die Webseite der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), die eine gute Übersicht zu Evaluationsmethoden, Evaluationsstandards und vielem mehr liefert (www.degeval.de).

2.) Evaluationsfunktionen klären

Grundsätzlich können Reflexionen ganz unterschiedliche Funktionen erfüllen, wobei wir folgende zwei Funktionen als besonders wichtig erachten: Zum einen können Reflexionen – im Sinne einer **Lernfunktion** – zu Anpassungen der Sicherheitsproduktion führen. Bei der Lernfunktion geht es darum, sich überraschen zu lassen, offen in den Dialog zu gehen, kritische und vielleicht auch ungewöhnliche Fragen zu stellen und darüber Veränderungs-ideen zu generieren. Zum anderen können Reflexionsprozesse dazu beitragen, die kooperative Sicherheitsproduktion besser zu legitimieren. Diese Funktion nennen wir **Legitimationsfunktion**. Reflexionsergebnisse können helfen, Erfolge der Arbeit und weitere Handlungsbedarfe – vorrangig gegenüber Verwaltung und Politik – sichtbarer, darstellbarer zu machen. In Reflexionen im Sinne einer Legitimationsfunktion geht es weniger um Überraschung und Fehleroffenheit, sondern vielmehr um die Herausarbeitung kausaler

Zusammenhänge zwischen (politisch) formulierten Zielen und herbeigeführten Lösungen. Jede dieser beiden Funktionen hat erhebliche Konsequenzen für die Beantwortung der im vorherigen Abschnitt hergeleiteten sechs Leitfragen eines Reflexionsprozesses. Dies hat maßgeblich damit zu tun, dass Lernen und Legitimation jeweils unterschiedliche Prozessverständnisse voraussetzen (vgl. Abb. 25). Diese folgenreichen Unterschiede wollen wir im Folgenden skizzieren.

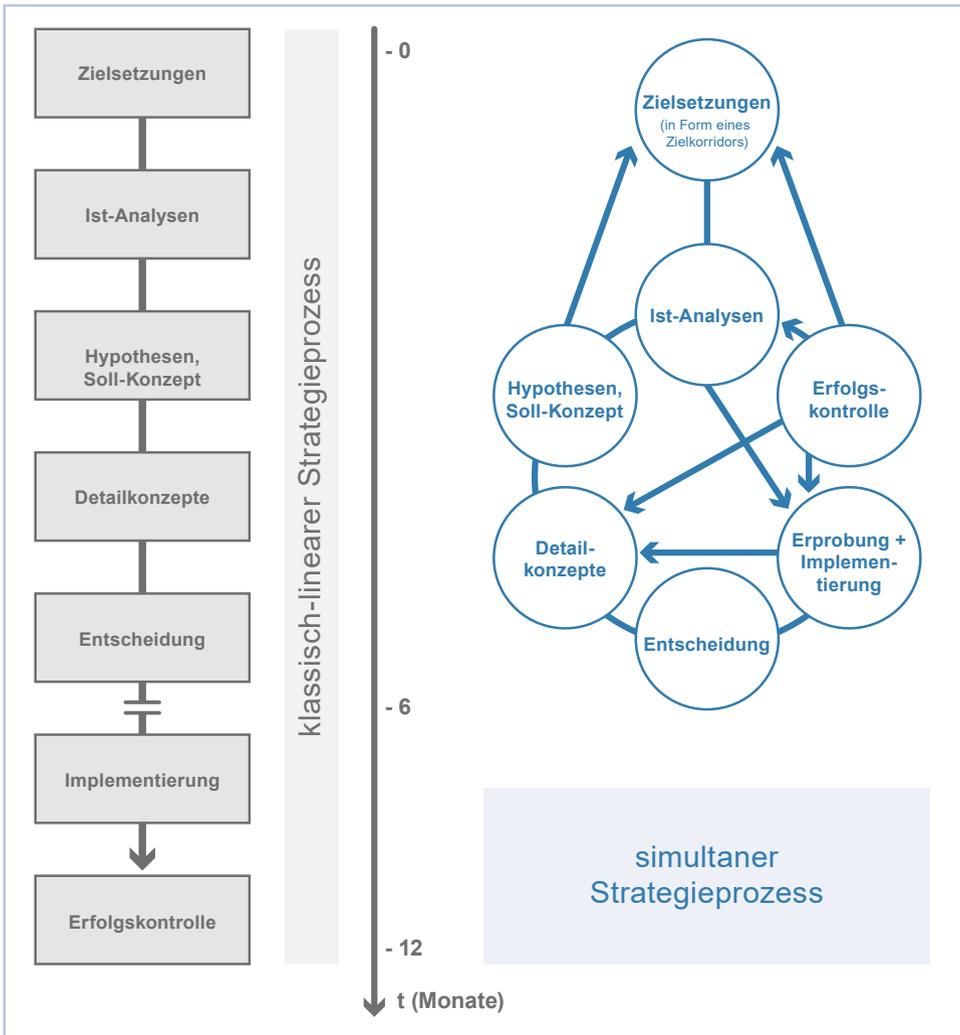


Abbildung 25: Klassisch-linearer Strategieprozess versus simultaner Strategieprozess (modifizierte Abbildung in Anlehnung an Kühl, 2016, S. 68)

Für **Lernen** ist es günstig, Entwicklungsprozesse als dynamisch, sprunghaft und von Überraschungen geprägt zu verstehen (vgl. dazu in der Abbildung 25 die auf der rechten Seite dargestellten zirkulären Zusammenhänge). Kühl (2016) bezeichnet dies als simultanes Prozessverständnis. Ziele kooperativer Sicherheitsproduktion werden mit diesem Verständnis nicht einmalig aus einer Lageanalyse abgeleitet, sondern immer wieder iterativ entsprechend neuer Ausgangssituationen und der möglich erscheinenden Mittel abgewogen und angepasst. Zielsetzungen werden in diesem Sinne auch als Zielkorridore bezeichnet. Soll nun durch eine Evaluation **Lernen** ermöglicht werden, so würde es zu kurz greifen, wenn sich die Akteur:innen lediglich auf ihre in der Planungsphase selbstgesteckten Ziele fokussieren würden. Dies würde den Fokus zu sehr verengen, da man der Dynamik des Entwicklungsprozesses nicht gerecht werden würde. Haben die Beteiligten im Zuge der Strategieentwicklung eine Wirkungsanalyse durchgeführt, bildet vielmehr diese einen idealen Ansatzpunkt, um aus der bisherigen Arbeit zu lernen. So können sich die Akteure z. B. fragen, ob sie auf Grundlage der gemachten Erfahrungen vor Ort, bzw. neuen Daten und Informationen die beschriebenen Wirkungszusammenhänge anders beschreiben und bewerten würden. Wo dies der Fall ist, weil sich Faktoren als mehr oder weniger wichtig erwiesen haben oder neue Faktoren kenntlich geworden sind, kann die Kooperationsrunde gemeinsam reflektieren, inwiefern auf Basis der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel neue Maßnahmen entwickelt oder bestehende angepasst werden können. Wichtig für **Lernen** ist es, dass der gesamte Reflexionsprozess in offener und wertschätzender Weise erfolgt und mit den Ergebnissen vertraulich umgegangen wird.

Im Unterschied dazu, ist es für die Legitimation kooperativer Sicherheitsproduktion hilfreich, klassisch lineare, nach kausaler Logik ausgerichtete Prozesse zu unterstellen (vgl. dazu in der Abbildung 25 den linken Strang). Entsprechend können die im Zuge der Strategieentwicklung für die Ziele gemeinsam aufgestellten Bewertungskriterien herangezogen werden, um die Arbeit der Kooperation zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen an Zielen oder Maßnahmen durchzuführen. Diese Vorgehensweise ist in der Regel Grundlage für Verwaltungshandeln und politische Entscheidungsfindung. Um also Verwaltung und Politik von den Erfolgen und den weiteren Handlungsbedarfen kooperativer Sicherheitsproduktion zu überzeugen, ist es günstig, die Soll- mit der Ist-Situation zu vergleichen. Spielt die Legitimation der Kooperation gegenüber Dritten eine Rolle, sollte dies bereits bei der Aufstellung von Zielen und Bewertungskriterien berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lassen sich Reflexionen kooperativer Sicherheitsproduktion auf ganz unterschiedlichen Wegen gestalten. Die idealtypische Unterscheidung zwischen einer Lern- und einer Legitimationsfunktion von Evaluationen hilft, zwei Wege entlang klar zu unterscheidender Charakterisierungen – Überraschung, Veränderung, Anpassung auf der einen und Ist-Zustand, Soll-Zustand und Kausalität auf der anderen Seite – zu benennen. In der Praxis zeigen sich aber auch immer wieder Mischformen. Dies bedeutet, dass Evaluationsvorhaben sowohl Lern- als auch Legitimationszwecke erfüllen sollen, wodurch die Komplexität zunimmt. Dennoch empfehlen wir, sich der Reichweite und Konsequenzen der unterschiedlichen Evaluationsfunktionen jeweils getrennt voneinander bewusst zu werden.

Zusammenfassung: Das Modell der QKSP

In Kapitel 2 wurde das Modell der QKSP aus unterschiedlichen Ordnungsperspektiven präsentiert und eine Reihe methodischer Impulse vorgestellt. Den Rahmen des Kooperationsmodells bilden zwei beachtenswerte Kontexte: Die Perspektive der Herkunftsorganisationen (vgl. Kap. 2.2.1) sowie die kommunale und gesamtstädtische Perspektive, die schon unter Aspekten der Nachhaltigkeit der Sicherheitsproduktion nicht zu vernachlässigen ist (vgl. Kap. 2.2.2).

Im Zentrum des Modells stehen die fünf Ordnungsperspektiven (Struktur, Strategie, Kultur, Politische Kommunikation und Prozess). Die elaborierte Ausarbeitung dieser Perspektiven basiert sowohl auf dem aktuellen Wissenstand der Fachliteratur als auch auf den Ergebnissen der Untersuchungen und Prozessbegleitungen in den neun Fallstudiengebieten des SiQua-Forschungsverbundes. In den Ausführungen wurden die fünf Ordnungsperspektiven erklärt, durch praktische Überlegungen illustriert und mit methodischen Impulsen ergänzt.

Das Modell trägt dazu bei, die Praxis der QKSP zu strukturieren und die Verzahnungen innerhalb und zwischen den Perspektiven zu verdeutlichen. Es geht darum, zentrale Fragen auf der jeweiligen Ordnungsperspektive abzarbeiten, dabei jedoch immer wieder auch Vernetzungen zu anderen Perspektiven zu erkennen und die Wechselwirkungen zu bedenken. Aus dieser Perspektivenverschränkung entsteht ein komplexer Prozess, der sich abschließend im Überblick wie folgt skizzieren lässt:

Die **Strukturperspektive** stellt die Verständigung über die Zusammensetzung der Kooperation mit verschiedenen Akteursgruppen in den Mittelpunkt. Hierbei ist besonders wichtig, dass ein möglichst vielfältiges Spektrum unterschiedlicher Akteur:innen einbezogen

wird und die bereits Beteiligten der Versuchung widerstehen, sich auf ihnen bekannte und angenehme Partner:innen zu beschränken. Stehen die Teilnehmenden in etwa fest, sollten sie sich auf den groben Rahmen hinsichtlich Dauer und Frequenz verständigen und gemeinsam überlegen, welche Funktionsrollen erforderlich sind, um die kooperative Arbeit an der Sicherheitsproduktion zu ermöglichen. In der Regel bedeutet dies vor allem, die Rollen in der Koordination, Moderation, Außendarstellung und Mittelbeschaffung zu klären. Schließlich sollte die Kooperation je nach Komplexität und Umfang der inhaltlichen Ziele und Kooperationsaufgaben sowie der Teilnehmer:innenzahl entweder Formate wie einen einfachen Runden Tisch bilden oder eine Binnendifferenzierung in Leitungsebene und Arbeitsgruppen anstreben.

Sind die grundlegenden Strukturen geschaffen, schließt sich die Frage nach der **inhaltlich-strategischen Ausrichtung** der QKSP an. Zunächst kann dabei nicht vorausgesetzt werden, dass alle Akteur:innen von Anfang an die gleichen Interessen vertreten oder auch nur das gleiche Bild von den Sicherheitsproblemen im Quartier haben. Die Partner:innen sollten daher zunächst gemeinsam die Situation im fraglichen Quartier analysieren und auf dieser Grundlage eine für alle Beteiligten tragfähige Übereinkunft aushandeln, welche Handlungsfelder bearbeitet, welche Ziele angestrebt und mit welchen Mitteln diese erreicht werden sollen. Dies setzt voraus, dass Kompromisse geschlossen und eigene Interessen zumindest in Teilen zurückgestellt werden. Bringen die Beteiligten diese grundsätzliche Bereitschaft mit, steht einer Zusammenarbeit nichts mehr im Wege.

Um jedoch auch mittelfristig vertrauens- und wirkungsvoll zusammenarbeiten zu können, sollte die QKSP die Zusammenarbeit auch auf der **sozialen und kulturellen Ebene** sinnvoll gestalten. Hierzu gehört vor allem, dass sich die Akteur:innen wechselseitig kennenlernen und Vertrauen zueinander aufbauen. Dies ist die Grundlage, um sich über Interessen und Erwartungen sowie über ihre Grenzen und Möglichkeiten auszutauschen und sich auch in der gemeinsamen Erstellung einer Analyse der Situation und Sicherheitslage im Quartier oder bei der Kommunikation über Maßnahmenfortschritte offen und umfassend zu informieren. Dabei sollte insbesondere der Datenschutz thematisiert und berücksichtigt werden, da dieser in der Praxis häufig zu Missverständnissen und Verstimmungen zwischen den Beteiligten führt. Um darüber hinaus in den regelmäßigen Gremiensitzungen konstruktiv und lösungsorientiert zusammenzuarbeiten, sollten sich die Partner:innen zudem um ein

positives Arbeits- und Kommunikationsklima bemühen und im kaum zu vermeidenden Fall von Konflikten oder Motivationsdefiziten mit angemessenen Methoden gegensteuern.

Da jede Kooperation in einem kommunalen, politischen und öffentlichen Kontext stattfindet und in der Regel nicht unabhängig von Finanzierung, Infrastrukturen und Entscheidungskompetenzen agieren kann, muss jede QKSP **politische Kommunikation** betreiben, um im Kontakt mit ihrem Umfeld für die eigenen Interessen und Anliegen gegenüber ihren Stakeholdern und der Öffentlichkeit zu werben. Dies bedeutet zunächst, sich darüber im Klaren zu sein, wer die richtigen Adressat:innen für die jeweiligen Anliegen sind und auf dieser Grundlage die richtigen Kommunikationsinstrumente zu finden. Neben klassischer Öffentlichkeitsarbeit können hierzu auch soziale Medien genutzt sowie Ortsbegehungen oder Informationsveranstaltungen ausgerichtet werden. Daneben spielen für die politische Kommunikation aber auch Schnittstellenakteur:innen eine wichtige Rolle. Diese stehen zwischen Politik und Verwaltung auf der einen und den Akteur:innen auf der Quartiersebene auf der anderen Seite. Ihre besondere Kompetenz besteht darin, auf beiden Seiten gut vernetzt zu sein und die Handlungslogik und Strukturen aller Akteur:innen gut zu kennen. So können sie die Bedarfe vor Ort ermitteln und an die richtigen Stellen in Verwaltung und Politik weiterleiten bzw. den Austausch zwischen diesen vermitteln.

Schließlich funktioniert die QKSP aber nur, wenn sich die Beteiligten kontinuierlich nicht nur um die Initiierung, sondern auch um die Durchführung und Weiterentwicklung kümmern. Hierfür sind auf den regelmäßigen Treffen aber auch in der Zeit davor und danach **Prozesse zu etablieren**, um die QKSP zum Erfolg zu führen. Hinsichtlich der Prozesse haben wir zwischen rahmenden, operativen und reflexiven unterschieden. Die rahmenden Prozesse zielen darauf ab, die QKSP in die Lage zu versetzen, sich den Sicherheitsproblemen zuzuwenden. Hierzu gehören die Koordination der Veranstaltungen, die Akquise von Mitteln und die Öffentlichkeitsarbeit. Im Gegensatz dazu befassen sich die operativen Prozesse mit der Umsetzung der kooperativen Sicherheitsproduktion. Hierzu zählen entsprechend vor allem die Moderation, die Koordination, der Informationsaustausch, die Entwicklung und Steuerung von Maßnahmen und das Treffen von Entscheidungen. Zu den reflexiven Prozessen zählen schließlich alle Tätigkeiten, um die eingespielte Ordnung an sich verändernde Gegebenheiten anzupassen und kontinuierlich zu verbessern. Kern dieser Prozesse stellt zunächst die Evaluation der Wirksamkeit der geleisteten Arbeit sowie die kontinuierliche Beobachtung und Analyse der Situation dar. Davon ausgehend gehört

zu den reflexiven Prozessen, die getroffenen Entscheidungen hinsichtlich Struktur, Strategien, Kultur und politischer Kommunikation zu öffnen und ggf. neu zu justieren. Der Evaluation und Situationsbewertung kommen dabei jedoch zwei unterschiedliche Funktionen zu: Zum einen Lernen aus Fehlern und Erfolgen. Ziel ist die kontinuierliche Weiterentwicklung nach innen. Zum anderen geht es aber auch um die Legitimation der eigenen Arbeit gegenüber Dritten, wie z. B. Geldgeber:innen oder der Öffentlichkeit. Nur wenn Evaluation beide Ziele verfolgt, kann sich die quartiersorientierte kooperative Sicherheitsproduktion nachhaltig entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass quartiersorientierte kooperative Sicherheitsproduktion nur dann nachhaltig wirksam sein kann, wenn die lokalen Akteur:innen in gemeinsamer Anstrengung an der Initiierung, Durchführung und kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der Zusammenarbeit mitwirken. Dank der Ressourcen und Kompetenzen der beteiligten Professionen und Institutionen, der intermediären Akteur:innen und nicht zuletzt auch der Bewohner:innen und Nutzer:innen der Quartiere ist es möglich, sich transformierende urbane Brennpunktgebiete, die „abzurutschen“ drohen, in jeder Hinsicht sicherer und lebenswerter zu machen. Davon zeugen auch die in Kapitel 3 vorgestellten Bausteine guter Praxis aus den Fallstudiengebieten des SiQua-Projektes. Sie stehen exemplarisch für nur einige der vielfältigen Varianten quartiersbezogener Sicherheitslösungen.



3. Kooperative Sicherheitsproduktion und übertragbare Gelingens- bedingungen: Bausteine guter Praxis

Gabriele Bindel-Kögel

Anna Mantel

Johannes Schulz

Die Bausteine guter Praxis werden anhand ausgewählter Fallvignetten vorgestellt, welche auf vielfältige Weise zu einer Verbesserung der subjektiven und objektiven Sicherheit im Quartier beitragen und dabei verschiedene Gelingensfaktoren kooperativer Sicherheitsproduktion beleuchten. Sie umfassen vernetzte Strategien der Intervention und Prävention und präsentieren zentrale Ergebnisse aus der Praxisforschung des SiQua-Verbundes. Es geht bei der Darstellung der Fallvignetten nicht darum, eine Vorlage für andere Quartiere anzubieten, sondern zentrale und übertragbare Gelingensfaktoren aufzuzeigen. Diese werden im Anschluss an die Präsentation der Fallvignetten in Kapitel 3.2 in einer Zusammenschau erläutert.

Orientierungsfragen

Sie fragen sich möglicherweise, ob Gelingensfaktoren für einzelne quartiersbezogene Sicherheitslösungen überhaupt verallgemeinerbar sind oder nicht doch sehr spezifisch mit der jeweiligen Situation zusammenhängen. Wir versuchen in diesem Kapitel folgende Fragen zu beantworten:

- » Welche Strategien und Maßnahmen kommen in den Fallvignetten zur Anwendung?
- » Welche Netzwerke und Formate der Zusammenarbeit lassen sich finden?
- » Gibt es erkennbare, sich wiederholende Prozesse und Strukturen, die im Handlungsfeld Berücksichtigung finden sollten?
- » Gibt es übergeordnete Handlungsmaximen für die Planung und Umsetzung von Sicherheitslösungen?

Als Bausteine guter Praxis wurden folgende Fallvignetten aufgrund ihrer besonderen Merkmale ausgewählt: Der Kiezspaziergang in **Berlin-Buckow** kann als überschaubare Aktion gelten, um Ängste und Gefühle des „Abgehängtseins“ abzubauen, Vertrauen in Politik zu erhöhen und Stadtentwicklungsprozesse den Bewohner:innen transparenter zu machen. Im **Essener Eltingviertel** trägt das jährliche Lichterfest dazu bei, den sozialen Zusammenhalt in dem interkulturellen Quartier zu stärken, ein respektvolles Miteinander zu fördern und die Identifikation der Bewohner:innen mit dem Stadtteil sowie dessen Image zu verbessern. Solche gut organisierten Aktionen können relativ kurzfristig ins Leben gerufen werden und bieten künftige Anschlussmöglichkeiten etwa in Form der Tradierung eines Festes oder eines Stadtteilspazierganges. Andere Fallvignetten sind

dadurch charakterisiert, dass sie über einen längeren Zeitraum, manches Mal über Jahre und Jahrzehnte hinweg umgesetzt werden und immer neue Phasen entlang gesellschaftlicher Transformationsprozesse durchlaufen. Dies gilt etwa für den Runden Tisch Leopoldplatz in **Berlin-Wedding**, der bereits 2009 entstanden und durch eine eingespielte praxisbezogene Gremienstruktur gekennzeichnet ist, die dennoch immer wieder neu diskutiert und austariert werden muss. Typisch für den Bildungsverbund Droryplatz in **Berlin-Neukölln** ist der Zusammenschluss kompetenter Institutionen wie Schulen und Kitas zu einem Verbund, der sich über die Jahre im Stadtteil verankern, gewaltpräventiv wirken und bauliche Veränderungen vor Ort anregen konnte. In **Nord-Neukölln** entwickelte sich aus einer „Steuerungsrunde Sucht“ eine vielschichtige Zusammenarbeit unterschiedlicher Behörden mit lokalen Akteur:innen im Bereich der Suchtprävention. In der Fallvignette **Dresden-Neustadt** werden die kommunalen Entscheidungsprozesse in den Blick genommen. Die lokale Sicherheitsproduktion wird innerhalb eines kommunalen Handlungsrahmens verortet und die Bedeutung strategischer Planung und politischer Kommunikation verdeutlicht.

Neben Strategien und Maßnahmen zur Abwehr und Verfolgung von Straftaten sowie dem Umgang mit Ordnungswidrigkeiten und Incivilities beinhalten die Fallvignetten somit auch solche, die auf die Verbesserung des urbanen Zusammenlebens ausgerichtet sind. Es sind Maßnahmen, wie sie unter anderem im Rahmen der Stadtteil-, Gemeinwesen- oder Sozialen Arbeit eingesetzt werden. Sie tragen zu mehr Aufenthalts- und Lebensqualität bei und leisten damit einen Beitrag zur Sicherheitsproduktion, auch wenn Professionelle aus diesen Bereichen nicht unbedingt von Sicherheitslösungen sprechen würden, sondern andere Begrifflichkeiten wie beispielsweise Empowerment im Sinne der (Selbst)Ermächtigung und Beteiligung der Anwohner:innen in den Mittelpunkt stellen. Ihre Wirksamkeit entfalten diese Perspektiven in den dargestellten Beispielen insbesondere durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen vielfältigen Akteur:innen auf der Quartiersebene, kommunalen und intermediären (Schnittstellen) Akteur:innen und unter Einbezug der Bewohner:innen und Nutzer:innen der Quartiere. Die Netzwerke und Formate der Zusammenarbeit variieren je nach spezifischer Herausforderung im Quartier.



Vorsicht bei der Fokussierung auf Sicherheitslösungen

Viele Aktivitäten im urbanen Raum können auch als kriminalpräventive Maßnahme (um)gedeutet werden. Jedoch reduziert sich die Wahrnehmung dann oft rasch auf die eher polizeiliche oder ordnungsrechtliche Perspektive der Gefahrenabwehr. Zwar ist etwa die Kommunikation zwischen Polizei, Jugendhilfe und Sozialer Arbeit unabdingbar, weil diese Akteur:innen bestimmte urbane Konflikte jeweils nicht alleine bewältigen können. Doch wäre die Verengung des Blickes auf „Reagieren und Verhindern“ für die Zukunft der Großstädte und ihrer Quartiere untauglich. Nur mit einer Öffnung des Denkens in ein breites kreatives Spektrum an Ideen und innovativen Überlegungen, die das soziale Miteinander als Wert an sich sehen, kann städtisches Zusammenleben proaktiv gestaltet werden.

3.1 Bausteine guter Praxis: Die Fallvignetten

3.1.1 Fallvignette: Stadtteilspaziergang in Berlin-Buckow

Der Kiezspaziergang ist ein Format, das für viele verschiedene räumliche Problemlagen angewandt werden kann. In Buckow wurde dieser Ansatz gewählt, um die Bevölkerung über geplante Bauvorhaben und Investitionen zu informieren, Irritationen und Verunsicherungen entgegenzuwirken sowie um Nähe und Vertrauen in Politik und Verwaltung zu stärken.

Buckow ist ein Berliner Stadtteil in Randlage, der sich durch eine heterogene bauliche Struktur auszeichnet. Neben dem dörflich geprägten Ortskern finden sich hier auch meh-

Transformationsprozesse im Quartier

rere größere Wohnanlagen mit Geschossbauten, die in den 1970er und 1980er Jahren entstanden sind. Im Vergleich zur Gesamtstadt weist Buckow einen überdurchschnittlich

hohen Anteil an älteren Menschen auf, während der Anteil an jungen Erwachsenen und Kindern vergleichsweise unterdurchschnittlich ist. Ein verstärkter Zuzug von Familien mit Migrationshintergründen, die Errichtung einer Gemeinschaftsunterkunft für Geflüchtete im

Jahr 2017 sowie die Planung einer weiteren drei- bis fünfgeschossigen Wohnbebauung mit etwa 850 bis 900 Wohnungen auf den Buckower Feldern führten bei einem Teil der Bevölkerung zu Verunsicherung und Unzufriedenheit. Diese Verunsicherung äußert sich einerseits in kriminalitätsbezogenen Ängsten im Hinblick auf Raub-, Diebstahls- und Einbruchsdelikte und andererseits in eher diffusen subjektiven Gefühlen der kulturellen Überfremdung und des „Abgehängtseins“, die mit einem schwindenden Vertrauen in die etablierten Parteien und Verwaltungsabläufe sowie Gefühlen der Machtlosigkeit einhergehen.

In diese Stimmung hinein wurden im Jahr 2018 vom Berliner Senat drei Grundstücke in Buckow benannt, auf denen Modulare Unterkünfte für Geflüchtete errichtet werden sollten. Der Bezirk setzte die Nachbarschaft mit einem Informationsschreiben über das weitere Vorgehen in Kenntnis, was zu einer starken Irritation in Teilen der Bevölkerung führte, die in entsprechender medialer Berichterstattung sowie in Beschwerdeanrufen an die Verwaltung ihren Ausdruck fand.

Mit dem Ziel, dieser Beunruhigung entgegenzuwirken, wurde vom Bezirksbürgermeister und der bezirklichen Stabstelle für Flüchtlingsfragen im September 2018 ein Kiezspaziergang initiiert. Damit sollte der Bevölkerung in Buckow kurzfristig die Gelegenheit geboten werden, sich über

Prävention und Sicherheit: Chefsache und Querschnittsaufgabe

die geplanten Bauvorhaben in ihrem Stadtteil zu informieren. Der Kiezspaziergang sollte dazu beitragen, Verwaltungshandeln transparenter und aus der Sicht von Bürger:innen verständlicher zu machen. Indem Grenzen administrativen Handelns aufgezeigt, Planungsprozesse erklärt und Abläufe verdeutlicht wurden, sollte das Vertrauen in Politik und Verwaltung gestärkt werden. Darüber hinaus war es auf Seiten der Bezirksverwaltung ein Anliegen, den Mehrwert der Entwicklungen herauszustellen und somit den Wandel positiv umzudeuten.

Vertrauen

An der Umsetzung des Stadtteilsparziergangs waren verschiedene Akteur:innen beteiligt. Im Auftrag der Initiator:innen wurde der Kiezspaziergang

Schlüsselakteur

maßgeblich durch das lokale BENN-Büro (aus dem Programm: Berlin Entwickelt Neue

Nachbarschaften) organisiert. Ein zentraler Auftrag von BENN ist es, als Ansprechpartner für unterschiedliche Bewohner:innen und ihre Sorgen zur Verfügung zu stehen und zwischen diesen und der Verwaltung zu vermitteln und zielgerichtet Informationsflüsse herzustellen. Die Mitarbeiter:innen haben den Kiezspaziergang in Abstimmung mit weiteren lokalen Schlüsselpersonen maßgeblich konzeptionell vorbereitet sowie mit ihren finanziellen und personellen Ressourcen praktisch unterstützt, ohne dabei selbst als Initiator:innen des Spaziergangs aufzutreten und dadurch ihren programmatischen, von der Verwaltung unabhängigen Auftrag zu gefährden.

In Bezug auf die öffentlichkeitswirksame Verbreitung hat es sich als zielführend erwiesen, neben dem öffentlichen, durch den Bezirksbürgermeister versandten Einladungsschreiben zusätzlich niedrigschwellige Ansprachen durchzuführen und hierbei lokale Schlüsselpersonen wie Vertreter:innen von Nachbarschaftsinitiativen, Ehrenamtsrunden, Gewerbetreibenden und Kirchen einzubeziehen.

Niedrigschwelligkeit

Zur Gestaltung des Kiezspazierganges wurden verschiedene Akteur:innen eingeladen, um über die aktuellen Bauvorhaben im Stadtteil zu berichten, wie z. B. der Bezirksbürgermeister, eine Wohnungsbaugesellschaft, das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten, das Stadtentwicklungsamt sowie Leiter:innen der örtlichen Schulen. Außerdem wurde ein Redebeitrag eines Anwohnenden angekündigt, der auf der Grundlage seiner Erfahrungen die aktuellen Entwicklungsprozesse im Stadtteil in einen historischen Kontext einordnete. Dies erwies sich als besonders zielführend. Einerseits konnte so das Interesse am Spaziergang erhöht werden. Andererseits lenkte insbesondere die historische Betrachtung den Blick auf die Errungenschaften und positiven Veränderungen im Quartier und lud so dazu ein, auch die gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungen unter diesem Blickwinkel zu betrachten. Begleitet wurde der Kiezspaziergang zudem durch zwei Mitarbeiter:innen der Polizei, da mit der Teilnahme aufgebrachter Anwohner:innen zu rechnen war, welche die Veranstaltung demonstrativ stören wollten. Daneben waren wegen der Einladung von Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergründen auch vier Integrationslots:innen für die Sprachmittlung beteiligt.

Inklusion

Die über 60 Teilnehmenden zeigten ein reges Interesse und stellten viele, teils auch sehr kritische Nachfragen, welche die Redner:innen differenziert beantworteten. Auch wenn

hinsichtlich der gewünschten Entwicklungen in Buckow in vielen Aspekten kein Konsens hergestellt werden konnte, kann der Kiezspaziergang als Erfolg und als ein Beispiel für Kommunikation auf Augenhöhe gewertet werden, durch welche sich die teilnehmenden Bürger:innen in ihren Sorgen gehört fühlten. So erweisen sich Stadtteilst Spaziergänge, welche beispielsweise die Entwicklung eines Gebietes thematisieren und hierüber einen Dialog zwischen Bürger:innen und Vertreter:innen der Verwaltung/Politik ermöglichen, als wirksames Instrument, um Gefühlen des „Abgehängtseins“ und dem damit verbundenen Vertrauensverlust in die etablierten Parteien zu begegnen und einer Mobilisierung dieser Gefühle durch populistische Parteien zuvorzukommen.

Stärkung des Vertrauens

Während des Spazierganges kam es zu einem Konflikt mit einem Anwohner, der jedoch selbst nicht daran teilnahm und zum Teil verbal sehr aggressiv gegen die anwesenden Vertreter:innen der Bezirks- und Senatsverwaltungen vorging. Durch das schnelle und behutsame Eingreifen der Polizei konnte dieser Konflikt jedoch deeskaliert werden.

Deeskalation

Als besonders hilfreich in der Umsetzung hat es sich erwiesen, dass

- ausreichend Zeit für eine konzeptionelle Planung und eine öffentlichkeitswirksame Einladung vorhanden ist.
- ein Träger gefunden wird, der Kontakte vor Ort und das Know-How hat, einen Stadtspaziergang zu konzipieren und zu organisieren.
- lokale Schlüsselpersonen einbezogen werden.
- ein ungezwungener atmosphärischer Ausklang mitgedacht wird.
- hochrangige Vertreter:innen der Bezirks- und/oder Senatsverwaltung als Redner:innen eingeladen werden.
- die Polizei als Geleitschutz dabei ist und deeskalierend tätig wird.
- in den Redebeiträgen die Potentiale und Vorteile der Entwicklungen in den Vordergrund gestellt werden, aber auch die Herausforderungen, Schwierigkeiten und Vorbehalte angesprochen und Lösungen angeboten werden.

3.1.2 Fallvignette: Lichterfest im Essener Eltingviertel – für ein soziales Miteinander in Vielfalt

In dem im Nordviertel von Essen gelegenen Eltingviertel trägt das jährliche Lichterfest dazu bei, den sozialen Zusammenhalt in dem interkulturellen Quartier zu stärken, ein respektvolles Miteinander zu fördern sowie das Stadtteilimage und die Identifikation der Bewohner:innen mit dem Stadtteil zu verbessern.

Das Eltingviertel im Essener Norden ist geprägt durch einen hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergründen sowie von Personen, die von existenzsichernden Leistungen leben. Herausforderungen für Sicherheitswahrnehmungen ergeben sich unter anderem aus dem Auftreten von Unordnungserscheinungen, besonders durch illegale Müllablagerungen, Verunreinigungen und Hinterlassenschaften von Drogenkonsum. Das Zusammenleben ist zudem durch interkulturelle Konflikte oder Konkurrenzdenken zwischen verschiedenen Gruppen geprägt. Als ein wichtiger Einflussfaktor auf die Lebensqualität ist nicht zuletzt auch das schlechte Stadtteilimage zu nennen.

Verschiedene Akteur:innen versuchen, diesen Problemlagen mit städtebaulichen und sozialen Maßnahmen zu begegnen. Aufwertung und Verbesserung der Aufenthaltsqualität sowie Bildung und die Stärkung des sozialen Zusammenhalts stehen dabei im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang ist auch die Organisation des jährlichen Lichterfestes im Eltingviertel

Verbindung städttebaulicher und sozialer Maßnahmen

zu nennen. Dieses wird seit 2014 jedes Jahr im November durchgeführt und hat zum Ziel, den sozialen Zusammenhalt zu stärken, ein respektvolles Miteinander auf Augenhöhe zu ermöglichen, die kulturelle Vielfalt im Quartier anzuerkennen und dessen Potentiale sichtbar zu machen. Entstanden ist das Fest als Idee einer im Stadtteil sehr aktiven Künstlerin des elTing Ateliers und der Stadtteilmoderatorin, die am Institut für Stadtteilentwicklung, sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) an der Universität Duisburg-Essen tätig ist. Die Idee bestand darin, ein Fest zu organisieren, welches eine gemeinschafts- und identitätsstiftende Wirkung entfalten, einen Begegnungsraum schaffen und ein respektvolles Miteinander unterschiedlicher Kulturen erleichtern soll. Das Licht sollte dabei für eine gute Atmosphäre sorgen, die ein offenes Miteinander ermöglicht.

Das Lichterfest wurde im Jahr 2014 zum ersten Mal durchgeführt und hat sich seitdem etabliert. Im Jahr 2021 soll das Fest zum achten Mal stattfinden. Unter dem Motto „Du bist – Ihr seid das Licht der Welt“ werden jedes Jahr verschiedene Aktionen durchgeführt. Das religiöse Motto wurde von der Künstlerin wegen des verbindenden Charakters von Licht gewählt. Es ging dabei darum, verschiedene Kulturen und Religionen zusammenzubringen und interkulturellen und interreligiösen Dialog zu fördern. Das Motto wurde in verschiedenen Sprachen auf Fassaden und Straßen des Viertels projiziert, es gab Lampions, die gemeinsam mit Kindern und Jugendlichen des Quartiers gestaltet wurden, sowie ein jährlich wechselndes Programm. Dazu gehörten beispielsweise Leuchtboule, Dosenwerfen mit phosphoreszierenden Materialien, ein Leuchtlabyrinth, Feuerspucker und viele andere Aktionen mehr, die mit Licht und interkulturellem Dialog zu tun haben. Es wurde Kunst von Künstler:innen aus verschiedenen Ländern ausgestellt, und es wurden Speisen aus verschiedenen Ländern angeboten, außerdem Tänze (beispielsweise einer tamilischen und einer griechischen Tanzgruppe) und Musikdarbietungen (es spielte beispielsweise die evangelische Kirchengemeinde Alphorn). Durchgeführt wird das Lichterfest in mehreren Straßenzügen und auf mehreren Plätzen des Eltingviertels. Terminiert ist das Fest jedes Jahr auf den ersten Samstag im November. Lichtinstallationen sind dabei teilweise schon eine Woche vor dem eigentlichen Festtag zu sehen.

Impuls durch Expert:innen mit Kenntnissen der Sicherheits- lage vor Ort



Abbildung 26: Lichterfest im Eltingviertel, (Foto: Jozefiak)

Neben dem ISSAB und der Künstlerin des eITing Ateliers gibt es zahlreiche Kooperationspartner:innen, welche das Fest finanziell mittragen, organisieren oder sich durch Beiträge und Aktionen daran beteiligen. Das verlässliche Engagement unterschiedlicher Institutionen und Schlüsselpersonen trägt dabei zum Gelingen des Festes bei und stärkt auch darüber hinaus die Kooperationslandschaft im Quartier. Es handelt sich um Institutionen, die gemeinsam Themen wie Bildung und das Zusammenleben in Vielfalt voranbringen wollen: beispielsweise Träger der Kinder- und Jugendarbeit, Kitas, Schulen, Lehrer- und Elternschaft, Gemeinden, Initiativen aus dem Stadtteil wie z. B. der Verein Bundes Nordviertel e.V., Künstler:innen aus dem Stadtteil, die afghanische und arabische Frauengruppe oder die tamilische Tanzgruppe und Gewerbetreibende. Positiv hervorzuheben ist insbesondere auch die Beteiligung von Bewohner:innen bei der Organisation und Durchführung der Veranstaltung. Daneben unterstützen finanzstarke Partner:innen wie die Stadtwerke und Radio Essen, Allbau GmbH oder die Sparkasse Essen das Lichterfest.

Verstetigung durch zuverlässige Finanzierung

Bis heute ist das Fest auf vielen Ebenen sehr erfolgreich. Sowohl Bewohner:innen als auch lokale und sicherheitsrelevante Akteur:innen zeigen sich von dem verbindenden Charakter des Festes begeistert. Es wird als jährliches Highlight für den Stadtteil beschrie-

Sicherheit durch Stärkung der Nachbarschaftskontakte

ben, dient so der Identifikation mit dem Eltingviertel und stärkt die Nachbarschaft. Die Besucherzahl steigerte sich von Jahr

zu Jahr. Kamen zu Beginn vor allem Bewohner:innen des Eltingviertels, kommen heute Besucher:innen aus dem ganzen Nordviertel und aus zahlreichen anderen Stadtteilen.

So können durch das Fest auch positive Akzente in Bezug auf das Image des Eltingviertels gesetzt werden, die im Rahmen der medialen Berichterstattung über das Fest noch größere Reichweite erlangen.

Integrierte Stadtentwicklung

Auch auf der Ebene der Kooperation kommen nach und nach immer mehr Organisationen hinzu. Jedes Jahr wird das Fest ein bisschen aufwendiger gestaltet und dennoch behält es seinen persönlichen Charakter bei.

Das Beispiel „Lichterfest“ ist im Zusammenhang mit verschiedenen anderen Strategien zu sehen. Ergänzend zu Maßnahmen, die auf die sozialen Problemlagen abzielen, und zu solchen, die eine Stadtteilaufwertung im Blick haben, kann die Organisation von Veranstaltungen für und mit Bewohner:innen und lokalen Akteur:innen in der Quartiersarbeit viel bewirken. Durch die Begegnung und Aktivierung der Bewohner:innen und die Wertschätzung ihrer Vielfalt im Rahmen des Festes werden positive Impulse gesetzt. Zudem fördert die Veranstaltung die Vernetzung lokaler Akteur:innen untereinander sowie durch ihre Sichtbarkeit im Quartier auch die Reichweite ihrer Angebote. So leistet das Lichterfest einen Beitrag zur Stärkung des Sicherheitsgefühls und der Zugehörigkeit bzw. der Identifikation mit dem Stadtteil. Das Licht als verbindendes und aktivierendes Motto ist auch im Rahmen anderer Symboliken übertragbar.

Als besonders hilfreich in der Umsetzung hat sich erwiesen, dass

- es eine bereits tradierte Vernetzung zwischen Akteur:innen mit unterschiedlichen professionellen Profilen wie Künstler:innen, Gewerbetreibende oder Fachkräfte aus Schulen und Kindergärten gibt.
- über die Jahre hinweg bestimmte Schlüsselpersonen und zahlreiche Institutionen mit verlässlichem Engagement agieren.
- die Bewohner:innen beteiligt und aktiviert werden und sich als aktive Gestalter:innen des Quartiersgeschehens wahrnehmen können.
- ein auf Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt beruhendes Konzept zugrunde liegt, das städtebauliche, soziale und sicherheitsrelevante Fragen verbindet.
- es zu einer nachhaltigen Aufwertung des Stadtteil-Images kommt, was zu einer höheren Identifikation mit dem Stadtteil und damit auch einem höheren Sicherheitsgefühl beiträgt.
- die kontinuierliche Finanzierung auch durch große städtische Betriebe und Firmen möglich ist.

3.1.3 Fallvignette: Kiezorientierte Kriminal- und Gewaltprävention im Bezirk Berlin-Mitte und am Runden Tisch Leopoldplatz

Am Leopoldplatz führen eine relativ hohe Kriminalitätsbelastung, öffentlicher Drogenhandel, der Konsum von Alkohol und Drogen im öffentlichen Raum sowie eine starke Vermüllung und fehlende Hygiene zu Meidungsverhalten und Beschwerden von Bewohner:innen. Am Runden Tisch Leopoldplatz werden seit 2009 die Nutzungskonflikte bearbeitet und Maßnahmen für ein besseres Zusammenleben entwickelt.

Im Berliner Bezirk Mitte sind Präventionskoordinator:innen als Stabstelle beim Bezirksbürgermeister angesiedelt und Prävention damit „**Chefsache**“. Schlüsselpersonen, bei-

Prävention und Sicherheit: Chefsache und Querschnittsaufgabe

spielsweise eine externe Beraterin, haben viel Strukturierungs- und Netzwerkarbeit betrieben, um Prävention und Sicherheit als Querschnittsaufgaben im Bezirk zu etablieren. Neu hinzugekommen (Stand 2021) ist ein **Präventionsrat** als ergänzendes Gremium, während bereits eine Reihe **kiez- und themenbezogener Arbeitsgruppen** bestehen, in denen

Passgenaue Gremienstruktur

Strategien für ein besseres Zusammenleben entwickelt werden. Einer der Schwerpunkte in diesem Zusammenhang liegt auf dem Leopoldplatz.

Eine relativ hohe Kriminalitätsbelastung, Verfallerscheinungen und vielfältige Nutzungskonflikte führen dort zu einer verringerten Aufenthaltsqualität, zu Meidungsverhalten und Unsicherheitsgefühlen von Anwohner:innen. Konfliktauslösende Probleme sind vor allem starker öffentlicher Alkohol- und Drogenkonsum, Drogenhandel, Lärmbelästigung und fehlende Hygiene durch Urinieren im Freien, Funde von Spritzen sowie eine starke Vermüllung des Platzes. Nach Beschwerden von Anwohner:innen und Gewerbetreibenden wurde im Jahr 2009 der vom Bezirk Mitte moderierte **Runde Tisch Leopoldplatz** gegründet, der sich nach wie vor mit der Situation am Platz beschäftigt. Vertreten sind Akteur:innen aus der Verwaltung (Stadtplanung, Ordnungsamt, Gesundheitsamt), Polizei, Anwohner:innen sowie Träger der

Straßensozialarbeit und der Suchthilfe. Gemeinsam wurde ein **integriertes Handlungskonzept** für den Leopoldplatz erarbeitet.

Ziel ist die Verbesserung der Situation am Platz durch die konstruktive und nachhaltige Entschärfung von Nutzungskonflikten, Belebung und Verbesserung der Aufenthaltsqualität sowie die Erhöhung des Sicherheitsgefühls und der Sicherheit. Die Entwicklung von Maßnahmen soll unter Berücksichtigung vielfältiger Interessen erfolgen und ausdrücklich nicht zur Verdrängung von als problematisch wahrgenommenen Gruppen führen. Die bezirkliche Strategie umfasst dabei vier (miteinander verknüpfte) Handlungsfelder.

Partizipation und Inklusion



Abbildung 27: Integriertes Handlungskonzept Leopoldplatz, Quelle: Runder Tisch Leopoldplatz, Bezirksamt Berlin-Mitte, eigene Darstellung)

Als Bestandteil des Integrierten Handlungskonzeptes wurde eine **gewalt- und kriminalpräventive Gremienstruktur** geschaffen, welche die Maßnahmen steuert und koordiniert. Diese besteht neben dem Runden Tisch Leopoldplatz aus einer Steuerungsrunde für

Integriertes Handlungskonzept

das soziale Platzmanagement und einer sogenannten Praktikerrunde. Insgesamt entstand ein tragfähiges, an der Konfliktentschärfung und -regulierung interessiertes Netzwerk.

Eine **Verbesserung der objektiven und subjektiven Sicherheit** soll durch eine konsequente Bekämpfung von Kriminalität und insbesondere des Drogenhandels und durch kriminalpräventive Maßnahmen erreicht werden. Neben klassischen Akteur:innen wie Polizei und Ordnungsamt, die den Platz verstärkt bestreifen, ist auch ein gemeinwesenorientierter Platzdienst im Einsatz, der die Aufgabe hat, die Platznutzer:innen auf die Regeleinhaltung hinzuweisen und dadurch ein friedliches Miteinander unterschiedlicher Gruppen zu fördern.

Flankiert wird dies durch **soziale Maßnahmen**, wie eine niedrigschwellige und aufsuchende gemeinwesenorientierte Drogen- und Suchthilfe, beispielsweise durch die vom Träger Fixpunkt e.V. betriebene Kontaktstelle. Sie ist eine niedrigschwellige Anlaufstelle für alle Gruppen am Leopoldplatz, die neben Aufenthaltsräumen, sanitären Anlagen und der Versorgung mit Lebensmitteln auch unterschiedliche Beratungen (u. a. Vermittlung von Substitution) sowie mobile sozialarbeiterische und medizinische Unterstützung im Kontext von Drogenkonsum anbietet und ein Beschäftigungsprogramm betreut. Die Kontaktstelle dient auch als Anlaufstelle für Bürger:innen. Bestandteil der sozialen Maßnahmen sind auch die Förderung des friedlichen Miteinanders verschiedener Gruppen durch Konflikt-schlichtung und Gemeinwesenmediation. Situationen mit einem dauerhaft hohen Konfliktpotenzial wie auf dem Leopoldplatz werden bestmöglich durch eine Stabilisierung des Miteinanders verschiedener Nutzergruppen gelöst. Eine entsprechende Anpassung von Maßnahmen und Strategien sowie eine schnelle Intervention in Fällen abrupter Zuspitzung von Konflikten sind ebenfalls als Gelingensbedingungen anzusehen.

Auch durch verschiedene **bauliche Maßnahmen** wird eine Verbesserung der Situation angestrebt. Im Zuge einer Umgestaltung in den Jahren 2010–2013 wurde ein Aufenthaltsort für die Trinkerszene geschaffen. Im Rahmen einer Umgestaltung des hinteren Leopoldplatzes (genannt Maxplatz) sollen aktuell besonders die Belange von Kindern und Jugendlichen berücksichtigt werden. Insbesondere die sehr niedrigschwellige Form der Beteiligung, die die Erfassung der Bedarfe der verschiedenen Nutzergruppen zum Ziel hat, kann hierbei als sehr positiv bewertet werden.

Nicht zuletzt wird mit der Durchführung von bunten Veranstaltungen und verschiedenen Märkten eine **kulturelle Belebung** des Platzes erreicht, welche die soziale Kontrolle, die Identifikation mit diesem Ort und die Aufenthaltsqualität erhöht.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Strategie ist die Aufrechterhaltung der Motivation und Beteiligung der Akteur:innen, welche im Falle des Runden Tisches Leopoldplatz in bemerkenswerter Weise gelungen ist. Zu der bestehenden Gremienstruktur hinzugekommen ist nun der **Präventionsrat** als Gremium für den gesamten Bezirk Mitte, um Projekte im Bereich der Kriminal- und Gewaltprävention zu initiieren und zu koordinieren. Der Präventionsrat versteht sich als ein Lenkungsgremium und konzentriert sich auf die bisherigen Bereiche und Schwerpunkte der Präventionsarbeit im Bezirk, insbesondere auf die Stabilisierung konfliktbelasteter öffentlicher Räume, die Herstellung von

Nutzungsgleichgewichten in Parkanlagen, Grünflächen und auf Stadtteilplätzen sowie die Förderung von Demokratie und nachbarschaftlichem Zusammenhalt im Bezirk. Dabei besteht durch die beim Bürgermeister angesiedelte Stabstelle sowie den etablierten lokalen Arbeitsgruppen und runden Tische eine gute Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit und eine vertikale Integration der Präventionsmaßnahmen.

Am Beispiel des Leopoldplatzes zeigt sich recht anschaulich, dass Konfliktlösungen nicht einmalig erfolgen, sondern kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt werden müssen.

Nach einer zeitweiligen Verbesserung hat sich die Situation erneut verschärft, insbeson-

Evaluation und Nachsteuerung

dere durch die Präsenz neuer Gruppen von Dealer:innen und Konsument:innen. Auch wenn das Vorgehen am Leopoldplatz durch den Aufbau eines tragfähigen Netzwerks als ein Best Practice-Beispiel gilt und es das ausdrückliche

Ziel ist, einen „Platz für alle“ zu gestalten, bestehen immer wieder Interessenkonflikte und rivalisierende Perspektiven: Nach einer zeitweisen Beruhigung der Konflikte äußern Anwohner:innen zunehmend Unverständnis angesichts der Einrichtung eines Aufenthaltsortes für die Trinkerszene in räumlicher Nähe des Spielplatzes, insbesondere nachdem dieser vermehrt auch von drogenkonsumierenden Gruppen frequentiert wurde und es verstärkt zu Konflikten unterschiedlicher Nutzer:innengruppen kam.

Als besonders hilfreich in der Umsetzung hat es sich erwiesen, dass

- Prävention als Stabstelle beim Bezirksbürgermeister angesiedelt ist und dass Schlüsselpersonen die Etablierung von Sicherheit und Prävention als Querschnittsaufgaben vorantreiben.
- der Bezirk entsprechende Mittel für die Präventionsarbeit und deren Steuerung zur Verfügung stellt. Beispiele dafür sind die Finanzierung der Leitung des Praktikergremiums, des Platzmanagements und von Gemeinwesenmediation.
- die Motivation der Akteur:innen durch Erfahrungen der Selbstwirksamkeit und durch das Engagement von Schlüsselpersonen langfristig aufrechterhalten werden kann und sich über einen langen Zeitraum ein tragfähiges, an Konfliktentschärfung und -regulierung interessiertes Netzwerk etabliert hat.
- eine der Situation angepasste kriminalpräventive Gremienstruktur entwickelt wird.
- ein integriertes Handlungskonzept entwickelt wird, an welchem sich die Maßnahmen ausrichten.

- eine kontinuierliche Überprüfung und Nachsteuerung von Maßnahmen sowie eine schnelle Intervention bei akuter Zuspitzung von Konflikten möglich ist.

3.1.4 Fallvignette: Bildungsverbund Droryplatz im Neuköllner Richardkiez – eine Vernetzung von Bildungsinstitutionen

Um das Jahr 2012 kam es auf dem Droryplatz vermehrt zu Nutzungskonflikten, Vandalismus und Gewaltvorfällen. Die ansässigen Bildungs- und Erziehungseinrichtungen schlossen sich zum „Bildungsverbund Droryplatz“ zusammen mit dem Ziel, Maßnahmen zur Gewaltprävention zu erarbeiten. Das Beispiel veranschaulicht eine hohe Wirksamkeit des Verbundes. Eine Vernetzung engagierter Professioneller aus Bildungs- und Betreuungsinstitutionen mit erfahrenen Kiezakteuren kann als enorme Ressource für kriminalpräventive Arbeit gelten (<http://rixdorf-quartier.de/quartier/>).

Der Droryplatz im Richardkiez ist der Schulhof der dort ansässigen Löwenzahn-Grundschule. Er stand über viele Jahre ganztägig der Öffentlichkeit als Durchgang und in den Nachmittagsstunden auch für andere Kinder und Jugendliche offen. Um das Jahr 2012 kam es vermehrt zu Nutzungskonflikten, Vandalismus und Gewaltvorfällen. Nachdem sich die Lage immer weiter zuspitzte, schlossen sich engagierte Fachkräfte aus den Bildungseinrichtungen vor Ort zusammen. Auf Basis dieser Vernetzung entstand 2012 das Projekt „Gewaltprävention am Droryplatz“ (Soziale Stadt). Dort fanden sich (sozial-)pädagogische Einrichtungen und erfahrene Kiezakteur:innen wie z. B. die „Stadtteilmütter“ zusammen, um Maßnahmen zur Gewaltprävention zu erarbeiten. Aus dieser Initiative ging im Rahmen einer weiteren Förderung im Programm Soziale Stadt (vgl. Infokasten in Kap. 1.3.1.7) schließlich im Jahr 2014 der Bildungsverbund Droryplatz hervor. Durch die Arbeit des Bildungsverbunds sollte der Droryplatz ein Ort der friedlichen Nutzung durch Kinder, Jugendliche und Familien unterschiedlicher Herkunft sein, die angesiedelten Einrichtungen wollten gute Bildungschancen für alle schaffen.

Bei der Entstehung des Bildungsverbunds spielte das Quartiersmanagement (QM) Richardplatz Süd (seit 2021 Quartiersmanagement Rixdorf: www.rixdorf-quartier.de) eine wichtige Rolle.

**Quartiersmanagement
als Wegbereiter für
gewaltpräventive
Vernetzung**

Das QM verfolgt die Zielsetzung, Bildungs- und gesellschaftliche Teilhabechancen und die nachbarschaftlichen Kontakte im Quartier für alle Bevölkerungsgruppen zu verbessern. Dazu übernahm das QM in der Entstehungsphase des Bildungsverbunds prozessbegleitende und koordinierende Funktionen. Ab 2012 wurden diese dann größtenteils durch den Projektträger übernommen. Als aktives Mitglied bringt das QM von Anfang an seine Kompetenz und die Perspektive des Quartiers in die Arbeit des Bildungsverbundes ein.

Zur Erfolgsgeschichte des Bildungsverbunds gehört, dass bereits in der Entstehungsphase eine umfassende Situationsanalyse durchgeführt wurde. Moderiert durch externe Expert:innen

Zielfindung durch Situationsanalyse

konnte Klarheit über lokale Probleme und deren Ursachen geschaffen werden. Es entstand eine Dokumentation, die auch heute noch allen Engagierten als gemeinsame Grundlage zur Verfügung steht.

Der Erfolg des Bildungsverbunds gründet zudem bis heute auf seinen besonders engagierten Mitgliedern. Diese arbeiten teilweise über das reguläre Maß hinaus daran, die Ziele des Verbunds zu verwirklichen. Darüber hinaus suchen sie auch den Kontakt zur administrativen und politischen Ebene, um für die Anliegen des Bildungsverbundes zu werben. So ist es den Akteur:innen immer wieder gelungen, für ihre in Eigenverantwortung und auf der Basis der lokalen Probleme und zur Verfügung stehenden Kompetenzen entwickelten Ideen und Maßnahmen Gelder einzuwerben.

Professionelle Steuerung der Kooperation

Schließlich konnte eine Regelfinanzierung im Rahmen des Programms „Lokale Bildungsverbünde sichern und stärken“ der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Forschung erreicht werden. Dadurch konnte die Finanzierung der Prozessbegleitung dauerhaft gewährleistet werden. Dies hat wesentlich zur Professionalisierung

und Verstetigung beigetragen. Sie ist u. a. zuständig für die Organisation und Begleitung von zwei zentralen Gremien, die 14-tägig stattfinden: Die Droryrunde zur Information und Planung aktuell anstehender Aktivitäten und der Droryworkshop zum Austausch über pädagogische und präventionsorientierte Themen mit Hilfe von externen Expert:innen.

Über die Jahre wurde ein mehrgleisiges Vorgehen zur Gewaltprävention entwickelt: Einerseits geht es um städtebauliche Maßnahmen (vgl. Exkurs in Kap. 1.4.2.1) zur Erhöhung der Kontrolle, z. B. einer Reduzierung von Tatgelegenheiten durch Begrenzung des öffentlichen Zugangs zum Droryplatz. Andererseits wurden unter Partizipation von Kindern und Jugendlichen verbindliche Regeln des Miteinanders erarbeitet. Werte und Strategien des gewaltfreien Miteinanders werden bis heute in den Bildungseinrichtungen vermittelt und geübt.

Auf dem Platz wurde am Nachmittag und am Wochenende zudem pädagogische Betreuung etabliert, die über die bloße „Beschäftigung und Aktivierung junger Menschen“ hinaus als gewaltpräventive Maßnahme und soziale Kontrolle verstanden werden kann. Die pädagogische Arbeit wurde durch den Bau eines eigenen Gebäudes (Kinderpavillon) zur Durchführung von Aktivitäten zusätzlich aufgewertet.

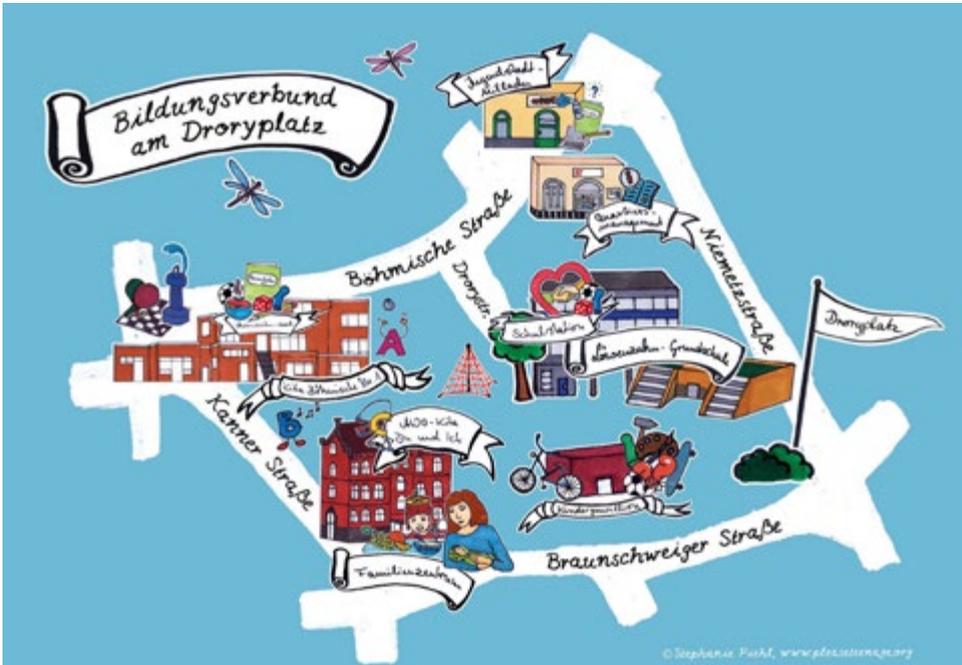


Abbildung 28: Bildungsverbund am Droryplatz (Quelle: Bildungsverbund am Droryplatz)

Ergänzend bietet der Jugendstadtteilladen Outreach für Jugendliche, die sich teilweise auch auf dem Platz aufhielten, eine Anlaufstelle. Durch seine Vernetzung mit anderen Jugendeinrichtungen im Umfeld kann in Absprache auf die verschiedenen Bedarfe reagiert werden.

Als besonders wichtig gilt schließlich die Elternarbeit im Bildungsverein. Der Verbund hat dazu u. a. erreicht, dass ein Familienzentrum gegründet wurde und an den Kinderpavillon ein weiteres Gebäude – das **Gemeinschaftshaus** – angebaut wurde, welches auch für Angebote der Elternarbeit genutzt werden kann. Solche Räumlichkeiten für die Elternarbeit machen kontinuierliche Ansprache und

gebrauchswertorientierte Unterstützung möglich. Besonders wichtig ist es dem Verbund, das gegenseitige Miteinander und die Toleranz unter Eltern unterschiedlicher Herkunft zu fördern. Dabei spielen die aktive Arbeit in den Elterncafés der Löwenzahn-Grundschule,

die Angebote des Familienzentrums sowie die gute Zusammenarbeit mit den Stadtteilmüttern und neuerdings den „Bildungsbotschafter*innen“ eine wichtige Rolle. Das Projekt „Bildungsbotschafter*innen“, zielt darauf ab, dass Mütter und

Väter als Brückenbauer zwischen Bildungseinrichtungen und den Eltern aktiv werden.

Partizipation und Inklusion

Abstimmung von Prävention und Intervention



Info-Kasten:

Ein 7-minütiger Film zeigt, wie das Projekt Bildungsbotschafter*innen funktioniert:

<http://www.bildungsbotschafter-berlin.de/#introducing>

Die gewachsene Vernetzung umfasst mit den Jahren ein erhebliches Potential für verschiedene Aktivitäten zur Schaffung lebenswerter Verhältnisse und hat nachhaltige Wirkungen. Das Erreichte muss allerdings ständig überprüft, angepasst und weiterentwickelt werden. Nur so können auch weiterhin kleinere und größere Konflikte und Gewaltvorfälle wirksam bewältigt werden.

Ständige Überprüfung und Anpassung der Aktivitäten

Als besonders hilfreich in der Umsetzung hat es sich erwiesen, dass

- » eine gemeinsame Problemanalyse stattfand, die als Ausgangspunkt für die Kooperation gelten kann.

- » das Quartiersmanagement ständiges Mitglied des Verbunds ist und dadurch eine wichtige Schnittstellenfunktion ins Quartier und in die Verwaltung übernimmt.
- » kompetente Einzelpersonen aus QM und Bildungsverbund Kontakte zu Politik und Verwaltung für die Akquise von Finanzmitteln nutzen.
- » die Koordinierungsstelle extern und unabhängig angesiedelt ist und die Partner:innen über die Verwendung von Fördermitteln autonom entscheiden können. Dies ermöglicht flexibel angepasste Formate und Aktivitäten.
- » für die jeweiligen Aktivitäten im Verbund engagierte Bürger:innen sowie „Spezialist:innen“ etwa der offenen Arbeit oder der pädagogischen und der Bildungsarbeit zur Verfügung stehen.
- » eine hohe Frequenz und Kontinuität der Gremientreffen herrscht, so dass die Beteiligten kontinuierlich angesprochen sind.

3.1.5 Fallvignette: Suchthilfe in Nord-Neukölln

In Nord-Neukölln haben sich Strukturen der Kooperation und Vernetzung in der Suchthilfe etabliert und es werden zahlreiche aufeinander abgestimmte Maßnahmen umgesetzt, um den starken Drogenkonsum im öffentlichen Raum sowie in Parkhäusern, Hauseingängen und Treppenhäusern im Quartier zu reduzieren sowie den Konsument:innen Möglichkeiten zum sicheren Drogenkonsum zu bieten und Hilfsangebote zu vermitteln.

Im Norden des Berliner Bezirks Neukölln stellt der öffentliche Drogenkonsum seit Jahren eine starke Beeinträchtigung der subjektiven und objektiven Sicherheitslage dar. Insbesondere seit dem Jahr 2016 verstärkte sich die Belastung des öffentlichen Raumes durch Hinterlassenschaften der Konsument:innen wie Spritzen, Folien, aber auch Blut und Exkremente. Neben Parkanlagen und teilweise auf Spielplätzen nahm auch der Konsum in Parkhäusern, Hauseingängen und Treppenaufgängen massiv zu. Als besonders störend wurde und wird er außerdem in den U-Bahnhöfen der Linien sieben und acht wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund haben sich schon seit längerem Strukturen und Netzwerke der Suchthilfe in Nord-Neukölln etabliert, die maßgeblich zu einer Verbesserung der Situation beitragen. Dabei geht es darum, den Drogenkonsum im öffentlichen Raum und insbesondere in Hauseingängen, Treppenhäusern, Spielplätzen und Parkanlagen stark zu reduzieren. Weil dies nicht vollständig möglich ist, sollen die Konsument:innen für einen sozialverträglichen Konsum sensibilisiert werden. In erster Linie geht es um die Vermeidung von

Hinterlassenschaften, insbesondere Spritzen sowie den öffentlich sichtbaren Drogenkonsum. Schließlich liegt der Fokus auch darauf, den Konsument:innen eine Möglichkeit zum sicheren Drogenkonsum zu bieten und Hilfsangebote zu vermitteln. Wichtige Akteur:innen sind in diesem Zusammenhang unter anderem Vertreter:innen verschiedener Organisationseinheiten des Bezirksamtes, der Polizei, ein etablierter Träger der Sozialen Arbeit (Fixpunkt e.V.), das Quartiersmanagement Richardplatz Süd, die Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung und die Drogenbeauftragte des Landes. Nachfolgend sollen zunächst die maßgeblichen Kooperationen und Schlüsselakteur:innen beschrieben und einige der ressortübergreifend abgestimmten Strategien und Maßnahmen dargestellt werden.

Als Gremium zur ressortübergreifenden Entwicklung, Steuerung und Koordinierung von Maßnahmen und zum Austausch von Informationen wurde 2017 die **Steuerungsrunde Sucht** ins Leben gerufen. An dieser Runde nehmen unter anderem neben Vertreter:innen des Bezirksamtes die Suchthilfekoordination, das Grünflächenamt, das Ordnungsamt, die Wohnungslosenhilfe, die Koordination des Quartiersmanagements, Vertreter:innen der Polizei, des Quartiersmanagements, der Landesdrogenbeauftragten (Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung) sowie der lokale Träger der Suchthilfe Fixpunkt e.V. für die Straßensozialarbeit und das NUDRA-Projekt und die vista gGmbH für die Neuköllner Suchtberatungsstelle confamilia teil. Die Steuerungsrunde arbeitet an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und lokalen Akteur:innen. Ziel ist es, die unterschiedlichen mit

Langjährige Kooperationskultur und Verankerung von Sicherheit als Querschnittsaufgabe

den Themen Drogen und Sucht befassten Akteur:innen an einen Tisch zu bekommen, um auf die lokalen Probleme schnell und lösungsorientiert reagieren zu können. Zum Erfolg des Gremiums trägt wesentlich bei, dass eine Vielzahl relevanter Verwaltungen beteiligt und aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen mit den zugrundeliegenden Proble-

men auch motiviert waren, an der Steuerungsrunde teilzunehmen. Begünstigt wurde dies zudem durch die Tatsache, dass Neukölln seit langem eine Kultur intensiver Vernetzung und Lösungsorientierung auf der Verwaltungsebene insbesondere im Bereich Sicherheit pflegt. Dieses Engagement wird durch die Leitungsebenen der beteiligten Verwaltungen und den Bürgermeister unterstützt. Seitens der Verwaltungen zeigt sich deren

Kooperationsbereitschaft in der Entsendung und kontinuierlichen Teilnahme eines Repräsentanten sowie dem Einbringen spezifischer Kompetenzen und Ressourcen. Für den Bürgermeister nimmt sein zuständiger Beauftragter teil, der insbesondere Zugang zu einem weitreichenden Akteursnetzwerk zur Verfügung stellt, über das weitere Kompetenzen und Ressourcen meist schnell mobilisiert und dadurch konkrete zeitnahe Lösungen zügig umgesetzt werden können. Die kooperationsorientierte Arbeitskultur der Beteiligten stellt zudem die Basis, um im Falle auftretender Probleme nicht nur schnell gemeinsame Lösungen konzeptionieren zu können, sondern auch für die Finanzierung oder Umsetzung kleinerer Maßnahmen passende Budgets oder Kompetenzen bei einem der beteiligten Partner oder bei Akteur:innen aus deren Netzwerken finden zu können. Zum positiven Kooperationsklima zählt auch, dass alle Beteiligten einerseits Forderungen an andere Beteiligte oder die Politik offen vortragen können und sich andererseits aber auch mit praktischen Lösungsvorschlägen direkt einbringen können. So wird das Gefühl vermittelt, dass die eigenen Ideen ernst genommen und soweit möglich berücksichtigt werden. Dies trägt einerseits dazu bei, dass die Beteiligten sich in ihrem Engagement wertgeschätzt fühlen und den Eindruck haben, dass es sich bei der Steuerungsrunde nicht nur um einen Debattierclub handelt, sondern tatsächlich etwas getan wird. Dadurch steigt bei den Teilnehmenden auch die Motivation zur kontinuierlichen Teilnahme. Andererseits stellt es eine wichtige Grundlage für ein hohes Maß an Innovativität des Gremiums dar. Diese ergibt sich somit einerseits aus dem Bemühen des Gremiums, auf die Vorschläge seiner Mitglieder einzugehen und neue Ideen zu erproben, diese gleichzeitig aber auch hinsichtlich ihrer Wirksamkeit regelmäßig zu überprüfen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Leisten kann sich das Gremium dies aber wiederum nur aufgrund des auf etabliertem Vertrauen und enger Vernetzung beruhenden Netzwerks, welches immer wieder flexible Wege zur Finanzierung oder Realisierung entsprechender Vorhaben findet.

Steuerung und Koordination

Einen wichtigen Beitrag für die praktische Arbeit der Steuerungsrunde leistet die Suchthilfekoordination. Diese Stelle ist für die Vorbereitung, Organisation und Nachbereitung der Gremienarbeit verantwortlich und hält die Kontakte zu allen Beteiligten. Während der konkreten Durchführung übernimmt die Suchthilfekoordination die Rolle der Moderation und bemüht sich um eine konstruktive und positive Gesprächsatmosphäre sowie die Vermittlung bei Konflikten.

Ein Schlüsselakteur ist der Träger der Suchthilfe **Fixpunkt e.V.**, der einerseits für die Umsetzung konkreter Maßnahmen vor Ort zuständig ist und sich beispielsweise im Rahmen von Straßensozialarbeit, einer Beratungs- und Kontaktstelle sowie eines Konsumraums um die Konsument:innen kümmert, aber auch eine Anlaufstelle für Bürger:innen und Gewerbetreibende darstellt. Schließlich ist die Einrichtung auch ein wichtiger

Problemanalyse und Informationsfluss

Ansprechpartner für Polizei und Behörden. Durch die Vielzahl der Kontakte des Trägers und seiner Räumlichkeiten ist er Informationsschnittstelle und Vermittler zwischen den unterschiedlichen Akteur:innen und Interessen. Durch die praktische Arbeit vor Ort ist Fixpunkt dafür prädestiniert, sich ein Bild von der Lage und gegebenenfalls von Veränderungen vor Ort zu machen und diese Informationen im Rahmen der Steuerungsrunde einzubringen. Somit trägt das Gremium zu einer umfassenden Situationsanalyse bei und es können darauf abgestimmte Maßnahmen und Strategien entwickelt werden.

Schnittstellenarbeit, Vernetzung und der Aufbau eines Monitorings im Themenbereich Sucht gehören auch zu den Zielen des 2018 durch die Steuerungsrunde mitinitiierten **Projekts NUDRA**. Beteiligt daran sind die Suchthilfekoordinator:innen aus den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte, Neukölln und Tempelhof-Schöneberg, der Träger der Suchthilfe Fixpunkt e.V., das LKA Berlin sowie die Senatsverwaltungen für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung und für Stadtentwicklung und Wohnen. Ziel des Projekts ist es, alle relevanten Akteur:innen im Bereich Sucht auf Quartiers-, Bezirks-, und Senatsebene besser miteinander zu vernetzen und einen qualifizierten Überblick über die Sucht- und Drogenproblematik zu erlangen. Hierzu wurde eine Monitoringstelle zur Erfassung und Dokumentation der Phänomene vor Ort eingerichtet.

Darüber hinaus wurde eine Interventionsgruppe eingerichtet, die kurzfristig bei Problemen im öffent-

lichen Raum bereitstehen soll. Ihr Aufgabenfeld umfasst die Kommunikation mit Bürger:innen, einschließlich drogen- und alkoholkonsumierender Menschen. Sie leistet Aufklärung über den Umgang mit Konsumrückständen, Verhalten gegenüber Menschen, die Drogen und

Passgenaue Formate

Alkohol im öffentlichen Raum konsumieren, Gespräche zum rücksichtsvollen Verhalten im öffentlichen Raum und die Rückmeldung zu Verhaltensweisen, die zu Problemen führen können. Schließlich sollen der soziale

Problemanalyse

Zusammenhalt, gute Nachbarschaften und gestärktes subjektives Sicherheitsgefühl durch Angebote zum Bürger:innendialog gefördert werden.

Das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung erhöht sich auch dann, wenn sie sich wahrgenommen fühlt und sich erfolgreich mit ihren Anliegen via Mail oder Telefon an die unterschiedlichen Behörden wenden kann. In Hinblick auf die Meldung von Drogenkonsum und seinen Hinterlassenschaften melden sich die Bürger bei ganz unterschiedlichen Behörden, bei der Polizei, im Büro des Bürgermeisters, beim Ordnungsamt oder beim Suchthilfekordinator. Um zu vermeiden, dass Meldungen dabei übersehen werden oder nicht bei den

Klare Zuständigkeiten und Ansprechpartner:innen

richtigen Ansprechpartner:innen ankommen, wird im Rahmen des NUDRA-Projekts ein Meldesystem aufgebaut, in dem alle Behörden entsprechende Meldungen standardisiert an den Suchthilfekordinator oder den lokalen Träger der Suchthilfe (Fixpunkt e.V.) weiterleiten sollen. Durch Fixpunkt wird die Lage sodann erkundet und gegebenenfalls werden erforderliche Maßnahmen eingeleitet.

Im Rahmen dieser Netzwerke und Kooperationen werden in Nord-Neukölln verschiedene **Maßnahmen und Strategien** umgesetzt, um die Lebenssituation der Konsument:innen zu verbessern. Dazu

gehören unter anderem die zunächst probeweise aus Geldern des Quartiersmanagements finanzierte und später durch den Bezirk übernommene **Straßensozialarbeit** und die vor Ort eingerichtete und durch Fixpunkt e.V. betriebene **Kontakt- und Beratungsstelle**, ein zusätzlich geschaffener **Konsumraum sowie ein Drogenkonsum- und Beratungsmobil**. Um auch für Geflüchtete ein Beratungs- und Unterstützungsangebot zu schaffen, wurde ein **Peer-Helfer-Projekt** ins Leben gerufen. Menschen mit Flucht- oder Migrationshintergrund werden dafür geschult, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen, um Betroffenen in Bezug auf das Thema Sucht weiterhelfen zu können. Aufgrund ihrer kulturellen und sprachlichen Gemeinsamkeiten fällt es ihnen wesentlich leichter, zu den Geflüchteten einen vertrauensvollen Kontakt aufzubauen und mit ihnen über ihren Drogenkonsum und Möglichkeiten zur Hilfe zu sprechen. Die Peer-Helfer werden von den Suchtberatungsstellen betreut und erhalten eine Aufwandsentschädigung.

Verstetigung von Modellprojekten

In Abstimmung mit Beteiligten der Netzwerkrunde konnte ein geeigneter Aufstellungsort für einen zweiten Spritzenautomaten im öffentlichen Straßenland gefunden und in Betrieb genommen werden. Im Rahmen der HIV- und Infektionsschutzprophylaxe besteht hier für Konsumenten die Möglichkeit, gegen ein geringes Entgelt steril verpackte Konsumutensilien zu erwerben.

Zur Bewältigung des Problems der Hinterlassenschaften des Drogenkonsums vergibt die Kontakt- und Beratungsstelle **Spritzenentsorgungsbehälter** an die Drogenkonsument:innen, damit diese selbst ihre Spritzen nach Benutzung sicher entsorgen können. Daneben wurden in der Nähe von Orten, an denen besonders häufig Drogenkonsum stattfindet, entsprechende Behälter installiert, die durch die Verwendung von Signalfarbe leicht zu finden sind. Schließlich werden durch das Bezirksamt und Fixpunkt e.V. mobile Spritzenbehälter und die erforderliche Ausrüstung für eine sichere Entsorgung an verschiedene Akteur:innen, die im öffentlichen Raum tätig sind, verteilt.

Um der Problematik des Drogenkonsums in Hauseingängen und Treppenhäusern zu begegnen, wurden **Begehungen** und Informationsveranstaltungen mit

Problemanalyse

Anwohner:innen, Wohnungseigentümer:innen, Schulen, Kitas, Gewerbetreibenden, Fachkräften von Fixpunkt e.V., der Polizei, dem Bezirksamt sowie Vertreter:innen der städtebaulichen Kriminalprävention durchgeführt. Gemeinsam wurden die Probleme vor Ort analysiert und durch teilnehmende Expert:innen z. B. bauliche Veränderungen oder Sicherungsmöglichkeiten für die betroffenen Gebäude besprochen. So wurde den Anwohner:innen vermittelt, dass die Probleme durch die Kommune ernst genommen und passgenaue Lösungen entwickelt werden. Durch Begehungen unter Beteiligung der administrativen und politischen Leitungsebenen und durch die persönliche Konfrontation mit den Problemen vor Ort, konnte zudem ein besseres Verständnis der Lage und ein Gefühl für die Notwendigkeit von Maßnahmen und ressortübergreifendem Handeln erreicht werden.

Ausgangspunkt für die Etablierung der lokalen Strukturen und die Initiierung der beschriebenen Maßnahmen im Bereich der Suchthilfe in Nord-Neukölln ist die langjährige und eingespielte Arbeit der ressortübergreifenden Steuerungsrunde an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und lokaler Ebene sowie die praktische Arbeit und enge Vernetzung und Expertise des Trägers der Suchthilfe Fixpunkt vor Ort.

Als besonders hilfreich in der Umsetzung hat sich erwiesen, dass

- » die Leitungsebenen der beteiligten Behörden hinter der Kooperation stehen und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen unterstützen.
- » eine finanzierte Koordinationsstelle sich um die Vor- und Nachbereitung, Organisation, Moderation und soweit erforderlich um Konfliktmanagement kümmert.
- » versucht wird, einen Konsens zu erreichen und alle Beiträge der Betroffenen zu berücksichtigen. Alle Beteiligten fühlen sich dadurch wertgeschätzt, was ihre wie auch die Motivation der Kooperationspartner:innen fördert.
- » ein vertrauensvolles, offenes, kooperations- und lösungsorientiertes Arbeitsklima entwickelt wird.
- » gemeinsam geplante Maßnahmen umgesetzt und dadurch konkrete Erfolge sichtbar werden.
- » alle Beteiligten die Bereitschaft mitbringen, die Ideen oder Anliegen der anderen Akteur:innen in ihrem eigenen Handeln zu prüfen und soweit möglich zu berücksichtigen.
- » angeschobene Maßnahmen immer wieder auch auf dem Prüfstand stehen, um möglichen Fehlentwicklungen zu begegnen und angemessen nachsteuern zu können.
- » die lokale Arbeit durch einen Träger ausgeführt wird, der die lokale Situation umfassend kennt und der als Schnittstelle fungiert.

3.1.6 Fallvignette: Die „Schiefe Ecke“ wieder ins Lot bringen? Kommunale Kriminalprävention in der Landeshauptstadt Dresden zwischen strategischer Planung und politischer Kommunikation

Johannes Schulz

Die Äußere Neustadt in Dresden lässt sich zum einen als Ausgehviertel charakterisieren, ist aber zum anderen als beliebtes Wohnviertel von einer sehr hohen Bevölkerungsdichte und steigenden Einwohnerzahlen gekennzeichnet. Seit mehreren Jahren liegt die Kriminalitätsbelastung im Stadtviertel über dem gesamtstädtischen Durchschnitt. Neben Rauschgift- und Gewaltdelikten trägt insbesondere das sogenannte „Cornern“ an der „Schiefen Ecke“, einer Straßenkreuzung mitten im Stadtviertel, zu erheblichen Belastungen der Einwohner:innen bei. Zur Lösung dieses Problems wird auf den vierstufigen PDCA-Zyklus zurückgegriffen und es werden die kommunalen Entscheidungsprozesse in den Blick genommen.

In einer lauen Sommernacht ist die Kreuzung an der Ecke Rothenburger Straße/Louisenstraße in der Äußeren Neustadt voller Menschen. Sie stehen auf dem Fußweg, sitzen am Straßenrand oder auf der Straße. Um die Spätshops in der Nähe bilden sich Trauben mit überwiegend feiernden Menschen. Laute Musik dröhnt aus mobilen Musikboxen und hallt zwischen den Wohnhäusern wider. Jemand wirft ein langes Seil über die Straßenbeleuchtung und aus der Bogenlampe wird unter Beifall der Umstehenden eine Schaukel.

Langsam fahrend nähert sich eine Straßenbahn der Szene. Im unmittelbaren Kreuzungsbereich ist es durch die Menschenmassen so eng, dass nur noch im Schrittempo ein Durchkommen möglich ist. Die Menschen sitzen so nah an den Schienen, dass sie die Straßenbahn bei der Durchfahrt berühren. Wenig später wird der Straßenbahnverkehr eingestellt.

Ein paar Meter vom Kreuzungsbereich entfernt, geht es zu einem Spielplatz. Uringeruch steigt in die Nase. Immer mehr Menschen strömen zur Kreuzung. Es wird immer lauter. Flaschen zersplittern auf dem Kopfsteinpflaster. Erst gegen 4 Uhr früh kehrt langsam wieder Ruhe ein.

Die Kreuzung hat sich zu einem beliebten Treffpunkt in der Äußeren Neustadt entwickelt und zieht Jahr für Jahr mehr Personen an. In den Phasen relativer Lockerung während der Corona-Pandemie 2020 scheint sich die Lage aufgrund fehlender Ausgehaltalternativen weiter verschärft zu haben. War die „Schiefe Ecke“ im Selbstverständnis vieler Einwohnerinnen und Einwohner der Äußeren Neustadt lange Zeit als Ausdruck des besonderen Charakters dieses Stadtviertels toleriert worden, wurden mehr und mehr Stimmen laut, dass die dortigen Verhältnisse weit über ein erträgliches Maß hinausgehen würden.

Anfang des Jahres 2020 wurden daher gegenüber dem Geschäftsbereich Ordnung und Sicherheit der Landeshauptstadt Dresden sowie der Polizeidirektion Dresden Forderungen nach einer Lösung der Probleme erhoben. Der Impuls dazu ging von Anwohnerinnen und Anwohnern, Eigentümern und Eigentümerinnen sowie einzelnen Gewerbetreibenden im unmittelbaren Umfeld aus. Parallel dazu gewann das Thema auch in der Kommunalpolitik mehr und mehr an Aufmerksamkeit. Die Landeshauptstadt Dresden und die Polizeidirektion Dresden, vertreten durch den Geschäftsbereich Ordnung und Sicherheit, den Gemeindlichen Vollzugsdienst, das Stadtbezirksamt Neustadt und das Revier Nord nahmen diese Forderungen auf.

Kommunale Entscheidungsstrukturen

Da lokale Sicherheitsproduktion innerhalb des kommunalen Handlungsrahmens häufig auch politische Entscheidungen voraussetzt (z. B. Bereitstellung von personellen oder finanziellen Ressourcen, Beschlüsse zu rechtlichen Grundlagen oder Projektmitteln), die in Aushandlungsprozessen unterschiedlicher Gremien herbeigeführt werden, wird in Dresden auch diese Dimension von kommunaler Kriminalprävention in den Blick genommen. Die Landeshauptstadt Dresden setzt dazu auf **kooperativ und strategisch ausgerichtete Ansätze von Kriminalprävention** und verbindet diese mit den kommunalen Entscheidungsstrukturen.

Vertikale Kooperation

Ziel ist es, die kommunale Kriminalprävention in der Landeshauptstadt Dresden anhand **systematischer Lageanalysen und darauf aufbauender Strategien** lokal auszurichten und in einem stetigen Prozess zu verbessern. Dazu werden Sicherheitsakteure auf Stadtteilebene einbezogen und mit den Entscheidungsgremien auf lokaler Ebene (Stadtbezirksbeirat) und auf gesamtstädtischer Ebene (Kriminalpräventiver Rat der Landeshauptstadt Dresden) vernetzt.

Grundlage dafür ist ein vierstufiger Prozess, der sich am **PDCA-Zyklus** (Deming, 1992; Moen & Norman, 2006) orientiert. Dieser Zyklus ist in seiner eigentlichen Ausrichtung auf die Qualitätssicherung ausgelegt und soll systematisch kontinuierliche Verbesserungen innerhalb einer Organisationsform, wie beispielsweise einem Krankenhaus herbeiführen. Für das Vorgehen an der „Schiefen Ecke“ wurde dieser Ansatz auf die kriminalpräventive Strategieentwicklung übertragen und um die beschriebene politische Dimension kommunaler Kriminalprävention ergänzt.



Info-Kasten:

Ein Überblick über das Dresdner Modell ist verfügbar unter:

https://www.lpt.sachsen.de/download/PD_Dresden_SiQua_DPT25.pdf

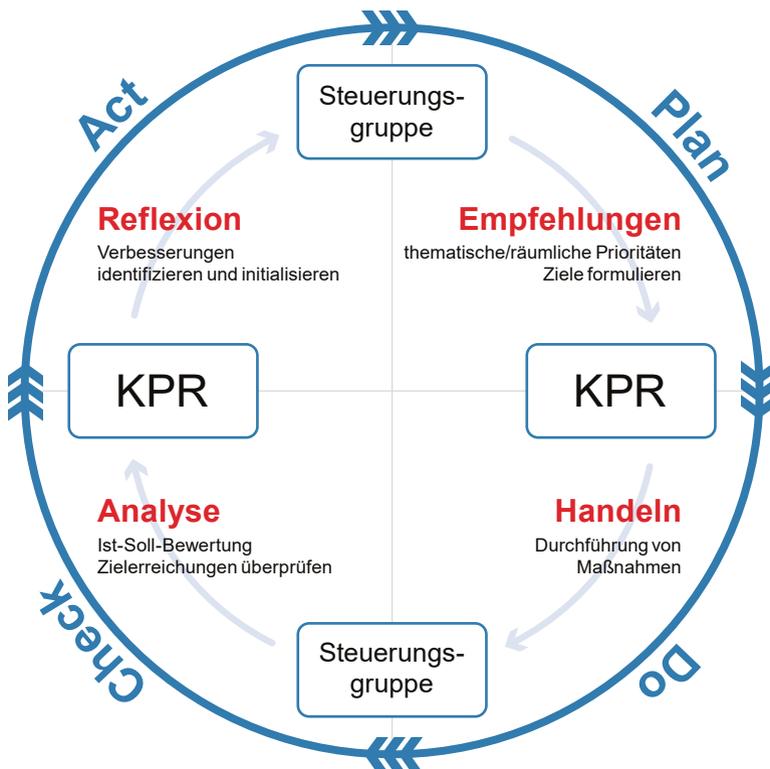


Abbildung 29: Modell Dresden (nach Deming 1992; Moen & Norman 2006)
(Quelle: Polizeidirektion Dresden)

Analysieren

In der ersten Phase „Analysieren“ werden in einer **Sicherheitsanalyse** alle notwendigen Informationen zusammengetragen, die für die Entwicklung einer kriminalpräventiven Strategie auf Stadtteilebene notwendig sind. Sie verknüpft soziodemographische Daten, die Polizeiliche Kriminalstatistik sowie Ergebnisse von Bevölkerungsbefragungen zur Kriminalitätsfurcht und Viktimisierungen und wird durch eine Recherche nach bereits vorliegenden Erklärungs- und/oder Lösungsansätzen ergänzt.

Da diese Daten nur einen Ausschnitt einer stadträumlichen Lage vermitteln und auf dieser Grundlage die Frage nach Hintergründen und Ursachen nur sehr begrenzt beantwortet werden kann, muss die Sicherheitsanalyse von lokalen Sicherheitsakteuren interpretiert und bewertet werden. Darauf aufbauend kann dann die stadträumliche Strategie entwickelt und in die kommunalen Entscheidungsstrukturen auf lokaler und gesamtstädtischer Ebene eingespielt werden.

Hinsichtlich der **Sicherheitsanalyse und Strategieentwicklung** empfiehlt es sich, auf bereits vorhandene Ansätze wie den Beccaria-Standards oder Leitfäden für kriminalpräventive Strategieentwicklung wie des European Forum for Urban Security (EFUS) zurückzugreifen.

Für die „Schiefe Ecke“ wurde in dieser Phase in Kooperation zwischen der Landeshauptstadt Dresden und der Polizeidirektion Dresden sowie der TU

Dresden eine umfassende Sicherheitsanalyse erstellt, in der sowohl polizeiliche als auch kommunale Daten zueinander in Bezug gesetzt wurden. Ergänzt wurde diese Analyse durch eine Recherche zum Thema Cornern, sowie eine Auswertung von Studien zum Zusammenhang zwischen Alkoholkonsum und Incivilities.

Im Rahmen eines Projektes zum „Community Policing“ der Sächsischen Hochschule der Polizei und des zuständigen Polizeireviers Nord wurde die Lage an der „Schiefen Ecke“ auch aus kriminologischer Perspektive durch Masterstudent:innen in den Blick genommen und erste mögliche

Situationsanalyse

Partizipation der Bürgerinnen und Bürger

Handlungsschwerpunkte identifiziert. Die im Rahmen von zwei Bürgerversammlungen gesammelten Erkenntnisse rundeten das Bild schließlich ab.

Die Auswertung der vorliegenden Erkenntnisse und die **Strategieentwicklung** erfolgten durch eine Fokusgruppe auf Stadtteilebene. Dabei konnte auf eine bereits auf lokaler Ebene institutionalisierte Gruppe von Personen zurückgegriffen werden, die sich intensiv mit sicherheitsbezogenen Themen in der Äußeren Neustadt auseinandersetzt und über das Stadtbezirksamt in die kommunalen Entscheidungsstrukturen eingebunden ist.

Einbindung vorhandener Netzwerke

Als übergeordnetes Ziel wurde festgelegt, die Ordnungsstörungen, insbesondere Vermüllung und Lärmbelästigungen zu reduzieren und so einen Zustand zu erreichen, der die unterschiedlichen Interessen zwischen feiernden Menschen im öffentlichen Raum und Anwohnerinnen und Anwohnern ausgleicht.

Strategieentwicklung

Auf strategischer Ebene wurde ein Stufenplan entwickelt, der anhand unterschiedlicher Eskalationsstufen sowohl kommunikative Ansätze (Kommunikationsteam zur Direktansprache von Feierenden, Sensibilisierung der Alkoholverkaufsstellen, Kommunikationskampagne) als auch ordnungsrechtliche Instrumente (gemeinsame Kontrollen von Gemeindlichem Vollzugsdienst und Polizei, Prüfung rechtlicher Instrumente wie Alkoholkonsumverbotszone) beinhaltet.

Die erste Phase wurde schließlich durch die **Einbeziehung der kommunalpolitischen Entscheidungsstrukturen** sowohl auf Stadtteilebene (Stadtbezirksrat) als auch auf gesamtstädtischer Ebene (Kriminalpräventiver Rat) abgeschlossen.

Strategisches Wissen in Entscheidungs- gremien transferieren

Dazu wurden die Sicherheitsanalyse und die darauf aufbauende Strategie vorgestellt sowie insbesondere jene Maßnahmen in den Mittelpunkt gestellt, deren Realisierbarkeit von einer kommunalpolitischen Entscheidung abhängig sind.

Infolge dessen beschloss der Stadtbezirksbeirat die Bereitstellung von Fördermitteln für den Einsatz eines Kommunikationsteams und für die Durchführung einer umfassenden Informationskampagne im Kontext der „Schiefen Ecke“.

Handeln

In der zweiten Phase „Handeln“ steht die Umsetzung der Strategie und die begleitende Dokumentation im Mittelpunkt.

Die Dokumentation der Maßnahmen zielt zum einen darauf ab, in Phase 3 die tatsächliche Umsetzung der Strategie überprüfen zu können. In diesem Zusammenhang sollte die Methode und inhaltliche Tiefe der begleitenden Dokumentation zum einen von den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig gemacht werden und zum anderen auf die Adressat:innen ausgerichtet sein. Eine wissenschaftlich fundierte Evaluierung verfehlt ihr Ziel dann, wenn die lokalen Sicherheitsakteure und die politischen Entscheidungsträger diese nicht verarbeiten können. Für die kommunale Praxis sollte daher der Grundsatz „So wissenschaftlich wie nötig und so pragmatisch wie möglich“ im Mittelpunkt der Dokumentation stehen.

Zum anderen dient die Dokumentation dazu, die Umsetzung der Maßnahmen fortlaufend zu kommunizieren und in diesem Prozess transparent Fortschritte oder auch Stagnation und mögliche Rückschläge darzustellen. Bezogen auf die politische Dimension kommunaler Kriminalprävention ist Kommunikation in dieser Phase schließlich auch ein wichtiges Instrument, um die Aufmerksamkeit der kommunalen Entscheidungsträger hinsichtlich der bearbeiteten Problemfelder auf einem hohen Level zu halten.

Gerade dieser Aspekt ist im kommunalen Handlungsrahmen von besonderer Bedeutung, da die Prioritätensetzung sehr stark von politischen Einflüssen wie beispielsweise Wechseln von Mehrheitsverhältnissen im Stadtrat oder Verschiebungen im kommunalen Finanzrahmen beeinflusst wird. Um die Folgen der damit verbundenen politischen Dynamik für die kommunale Kriminalprävention abzumildern, ist eine enge Informations- und Kommunikationskette in die kommunalen Entscheidungsstrukturen in dieser Phase eine notwendige Bedingung für die Verstetigung kommunaler Kriminalprävention. Die regelmäßige Information über umgesetzte Maßnahmen und die damit verbundene Sensibilisierung der politischen Ebene erhöht die Chance, dass kriminalpräventive Strategien relativ unabhängig von kurzfristigen Erwägungen die notwendige Akzeptanz erhalten.

Die Umsetzung der Maßnahmen an der „Schiefen Ecke“ werden laufend durch das Stadtbezirksamt auf lokaler Ebene und durch den Geschäftsbereich Ordnung und Sicherheit

auf gesamtstädtischer Ebene dokumentiert und kommuniziert. Dabei wird auf die vorhandenen Strukturen auf der jeweiligen Ebene zurückgegriffen.

Die **Dokumentation** erfolgt auf Grundlage der definierten Maßnahmen nach Abfrage der beteiligten Akteur:innen in regelmäßigen Quartalsberichten in schriftlicher Form durch den Geschäftsbereich Ordnung und Sicherheit und wird nach Einsetzung der Kommunikationsteams durch regelmäßige Befragungen des Kommunikationsteams sowie der Einsatzkräfte des Gemeindlichen Vollzugsdienstes und der Polizei ergänzt. Im Rahmen teilnehmender Beobachtungen an der „Schiefen Ecke“ werden weitere Erkenntnisse hinsichtlich der Umsetzung gewonnen und dokumentiert.

Auf lokaler Ebene informiert das Stadtbezirkssamt sowohl in der AG Sicherheit, als auch in den Sitzungen des Stadtbezirksbeirates regelmäßig über die Umsetzung. Spiegelbild-

Dokumentation und Kommunikation

lich erfolgt dies auf gesamtstädtischer Ebene durch den Geschäftsbereich Ordnung und Sicherheit im Kriminalpräventiven Rat der Landeshauptstadt Dresden. Regelmäßige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Bürgerversammlungen stellen zusätzliche Transparenz her.

Überprüfen

Die dritte Phase „Überprüfen“ stellt mit einem zeitlichen Abstand nicht nur die Frage, ob das Ziel erreicht wurde, sondern auch wie es erreicht wurde. Zeigen die Maßnahmen die gewünschte Wirkung? Wird die richtige Zielgruppe angesprochen und tatsächlich auch erreicht?

Wichtig ist dabei, dass neben der Wirksamkeit der Projekte und Maßnahmen selbst auch die Zusammenarbeit aller Akteure auf dem Prüfstand steht und damit auch die tatsächliche Qualität der kooperativen Sicherheitsproduktion in den Blick genommen werden kann.

Grundlage dafür ist die in der zweiten Phase erstellte Dokumentation sowie die Aktualisierung der in der ersten Phase erstellten Sicherheitsanalyse. In einer Fokusgruppe der lokalen Sicherheitsakteure werden diese Erkenntnisse reflektiert und abschließend schriftlich in einem Auswertungsbericht zusammengefasst.

Ein Jahr nach Erstellung der Strategie für die „Schiefe Ecke“ wird die im ersten Schritt erstellte Sicherheitsanalyse durch den Geschäftsbereich Sicherheit und Ordnung in Zusammenarbeit mit der Polizeidirektion Dresden aktualisiert und hinsichtlich möglicher Veränderungen analysiert. Grundlage dafür ist die stadträumliche Auswertung der PKS und die im Rahmen der Kommunalen Bürgerumfrage aktualisierten Daten zur Kriminalitätsfurcht und zur Viktimisierung. Parallel dazu erfolgt die Zusammenfassung der im vorherigen Schritt dokumentierten Umsetzung.

Sicherheitsanalyse und Dokumentation werden dann im Rahmen einer Fokusgruppe durch die AG Sicherheit und die an der Umsetzung beteiligten Akteurinnen und Akteure hinsichtlich der Zielerreichung und der Qualität der Zusammenarbeit ausgewertet und die so gewonnenen Erkenntnisse in einem **Auswertungsbericht** dokumentiert.

Kritische Reflexion und Evaluation

Anpassen

In der vierten Phase erfolgt schließlich auf Grundlage des Auswertungsberichtes die Aktualisierung der im ersten Schritt entwickelten Strategie und damit der Neustart eines weiteren Zyklus.

Der Auswertungsbericht wird im Rahmen einer weiteren Fokusgruppe durch die lokalen Sicherheitsakteure in den Blick genommen. Ziel ist es, auf dieser Grundlage Verbesserungen zu identifizieren und auf diese Weise den **Start eines erneuten Zyklus** zu initialisieren.

Folgende Schwerpunkte stehen dabei im Mittelpunkt:

Übertragbarkeit herstellen! Positive Beispiele sollen für andere Stadtgebiete übertragbar aufbereitet und so Fehler in anderen Kontexten vermieden werden.

Best Practice standardisieren! Gab es keinerlei Probleme im Projektablauf und die Maßnahmen konnten zur Zielerreichung beitragen, sollten die Gründe dafür festgehalten werden. Auf diese Weise lässt sich die eigene gute Praxis dokumentieren und positive Erfahrungen können so auch Akteur:innen in anderen Stadtgebieten zur Verfügung gestellt werden.

Probleme beheben! Sind im Projektablauf Schwierigkeiten aufgetreten, sollen die Problemfelder benannt und überprüft werden. Die entsprechenden Anpassungen zur Fehlerbehebung werden angeschoben.

Als besonders hilfreich in der Umsetzung hat es sich erwiesen, dass

- » es auf den unterschiedlichen Ebenen der Stadtverwaltung (Stadtbezirksamt, Geschäftsbereich Ordnung und Sicherheit) bereits institutionalisierte Netzwerke von Sicherheitsakteuren und definierte Schnittstellen zu kommunalen Entscheidungsgremien (AG Sicherheit im Stadtbezirksamt und Kriminalpräventiver Rat auf gesamtstädtischer Ebene) gibt.
- » im Rahmen der Kommunalen Bürgerumfrage regelmäßig Kriminalitätsfurcht und Viktimisierung auf Stadtteilebene erfasst werden und die Polizeiliche Kriminalstatistik stadtteilbezogen ausgewertet wird.
- » politische Entscheidungsträger im Stadtteil und auf gesamtstädtischer Ebene schon früh für die Lage und mögliche Lösungsansätze sensibilisiert worden sind.
- » es auf Stadtteilebene eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Stadtbezirksamt und dem Polizeirevier gibt sowie auf gesamtstädtischer Ebene zwischen der Polizeidirektion Dresden und dem Geschäftsbereich Ordnung und Sicherheit.
- » die Einwohner:innen sehr stark mit ihrem Stadtteil identifizieren und bei der Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung und der Polizei auf eine lange Erfahrung kooperativer und eigenverantwortlicher Stadtteilarbeit zurückgreifen können.
- » die Lage sehr systematisch beschrieben wurde und dies die Strategieentwicklung erheblich vereinfachte.
- » die Landeshauptstadt Dresden und die Polizeidirektion Dresden eine Neuausrichtung kommunaler Kriminalprävention initiiert haben.

3.2 Zusammenschau übertragbarer Gelingensfaktoren der Sicherheitsproduktion

Bei der bisherigen Darstellung der Bausteine guter Praxis wurde fallbezogen auf wichtige Gelingensfaktoren hingewiesen. Abschließend steht deren generelle Übertragbarkeit im Mittelpunkt der Betrachtung. Es handelt sich um wissenschaftlich gewonnene Erkenntnisse aus der kommunalen Sicherheitspraxis aller Quartiere des SiQua-Forschungsverbundes.

Vor diesem Hintergrund sind die Gelingensfaktoren als **Handlungsmaximen für erfolgreiche Sicherheitsproduktion** zu verstehen, die jedoch kein ausdifferenziertes Qualitätsmanagementsystem darstellen, wie es in den Beccaria-Standards zu finden ist (Landespräventionsrat Niedersachsen, 2007). Selbstverständlich verweisen die generierten Aussagen auch auf Ergebnisse thematisch ähnlich gelagerter Studien (Kober & Kahl, 2012).

Vorab noch der Hinweis, dass die Gelingensfaktoren keine inhaltlich priorisierte Reihenfolge bilden und sich aufgrund der komplexen Zusammenhänge auch überschneiden können.



Info-Kasten

Weitere Anregungen und vergleichbare Ergebnisse zur kommunalen Kriminalprävention finden Interessierte beispielsweise auch in den „Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Perspektiven zur Qualifizierung Kommunaler Kriminalprävention“ (Kober & Kahl 2012, S. 60 ff.) unter: https://www.kriminalpraevention.de/files/DFK/dfk-publikationen/2012_dfk_impulse.pdf

Die Situationsanalyse als Basis für Zielformulierungen

Im Vorfeld der Konzeptionierung einer Sicherheitslösung sind Bestandsaufnahmen unter Berücksichtigung möglichst vielfältiger Perspektiven sinnvoll (vgl. Vignette Dresden-Neustadt). Die umfassende Situationsanalyse bildet eine gute Basis für die Entwicklung angemessener Ziele und Strategien. Ein wichtiger Bestandteil der Situationsanalyse im Quartier ist die **Akteursanalyse** der vor Ort aktiven Organisationen, Institutionen und ihrer Vernetzungen. Von ähnlicher Bedeutung wie die Akteursanalyse ist die **sozialraumbezogene Analyse** im Quartier, das die Lebenswelt der Bewohner:innen und Nutzer:innen repräsentiert. Hier fallen die Defizite häufig zuerst in den Blick und führen zu einer eher eindimensionalen Zielfindung. Deshalb sind ergänzende Ressourcen-Analysen unabdingbar, die sich z. B. auf städtebauliches und kulturelles Kapital beziehen wie Spielplätze, Kirchen, Gewerbetreibende oder Straßenfeste (vgl. Vignetten Leopoldplatz und Eltingviertel). Sicherheitslösungen können auf solche Strukturen zurückgreifen, diese einbinden oder kooperativ ausbauen. Nicht zuletzt kann die objektive und subjektive Sicherheit durch ortsbezogene Statistiken, Bürgerumfragen sowie insbesondere durch Lagebilder der Polizei genauer beurteilt werden.



Info-Kasten

SWOT-Analysen (**S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken)) werden häufig im Kontext von integrierten Stadtentwicklungskonzepten (ISEK) der Kommunen verwendet, so etwa im Konzept der Stadt Augsburg: https://www.augsburg.de/fileadmin/portale/stadtplanung/Stadtentwicklung/Stadtentwicklungskonzept/pdf/2020-02-01_STEK_Endfassung_Anlage2.pdf

Unter <https://www.sozialraum.de> gibt es einen Methodenkoffer für Sozialraumerkundungen und Sozialraumanalysen, z. B. zur Umsetzung einer „aktivierenden Befragung“ oder diverse konkrete Methoden wie z. B. die „strukturierte Stadtteilbegehung“. Sehr anschaulich für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist die folgende Website: www.spinnenwerk.de/glienicke-sro/sozialraumblick.pdf (S. 36 ff.)

Unter: wird vom Landeskriminalamt Niedersachsen eine interdisziplinäre (Stadt-)Räumliche Begehung angeboten. Mit ihr sollen sowohl baulich-räumliche als auch sozialräumliche Aspekte erfasst werden, die das Sicherheitsgefühl stärken oder aber auch negativ beeinflussen können. Die Teilnehmenden sollen den Raum dabei nicht nur aus ihrer jeweils professionsspezifischen Sicht begutachten, sondern auch anwaltlich die Interessen bestimmter Personengruppen vertreten, wie beispielsweise „kleiner Junge“ oder „ältere Person mit Rollator“.

Die Perspektive der Städtebaulichen Kriminalprävention

Quartiersorientierte Sicherheitslösungen können von der Berücksichtigung der Erkenntnisse der städtebaulichen Kriminalprävention (SKP, vgl. Kap. 1.4.2.1 Exkurs) profitieren. Diese weist unter anderem auf die **Bedeutung von „Sicht, Licht und Menschen“** hin, die zur Verringerung von Tatgelegenheiten und zur Erhöhung der Entdeckungsrisiken beitragen. Es werden sichtbare Signale (Möblierung, Bepflanzung, Umzäunung) für Sicherheit gesetzt, indem Räume in ihrer Funktion als Spielplatz oder Aufenthaltsort für bestimmte Gruppen klar erkennbar sind und indem Plätze z. B. sichtbar kontrolliert, Anlagen gut instandgehalten werden. Bei der planerischen (Um-)Gestaltung öffentlicher Räume sollte auf das polizeiliche Expertenwissen über städtebauliche Kriminalprävention

zurückgegriffen werden. Gleichmaßen sind auch die Nutzer:innen wegen ihrer Spezialkenntnisse über alltägliche Barrieren und die Aufenthaltsqualität in ihrem Lebensraum einzubeziehen.



Info-Kasten

Anschauliche Informationen zur städtebaulichen Kriminalprävention finden Interessierte in einer Powerpoint-Präsentation von Ingrid Hermannsdörfer. Diese ist aufrufbar unter: https://lpr.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LPR/Inhalte_des_9._Landespraeventiostages/Fr_Hermannsdoerfer.pdf

Auch in der Handreichung „Sicherheit im Wohnumfeld und in der Nachbarschaft – Impulse für die Zusammenarbeit von Polizei, Wohnungsunternehmen und Kommune“ finden sich interessante Praxisbeispiele (u. a. der Berliner Leopoldplatz) und Handlungsempfehlungen zum Thema. Verfügbar unter: <https://repository.difu.de/jspui/bitstream/difu/241302/1/DM17033174.pdf>

Die Konzeptionierung und Umsetzung passgenauer Formate

Die Vielfalt zielführender Formate deutet sich in den dargestellten Beispielen an: etwa der Kiezspaziergang zum Aufbau von Vertrauen und Sicherheitsgefühl im Quartier (vgl. Vignette Buckow) oder Möglichkeiten einer schnellen Intervention in Konfliktfällen durch Strategien der Polizei, die Einrichtung eines Kinderpavillons (vgl. Vignette Droryplatz) oder eines Druckraums (vgl. Vignette Nord-Neukölln). All diese Formate korrespondieren mit den Erkenntnissen der Situationsanalyse(n) und erhalten ihre **Passgenauigkeit** durch engen Bezug zu den entwickelten Zielsetzungen.

Die (selbst)kritische Auseinandersetzung mit Sicherheitslösungen

Eine (selbst)kritische Auseinandersetzung mit möglichen Sicherheitslösungen ist unabdingbar. Es muss sorgfältig unterschieden werden, wann Repression, Intervention und Kontrolle angemessen und sinnvoll sind, welche **Wertevorstellungen und Implikationen** den Sicherheitslösungen zugrunde liegen und welche (auch unerwünschten) **Wirkungen** sie haben. Dabei geht es auch um die Gefahr der Vereinnahmung der Akteur:innen durch die Kommunal-, bzw. Kriminalpolitik oder durch die Interessen einflussreicher

bürgerschaftlicher Vereinigungen. Häufig wird an die Polizei oder die Soziale Arbeit die Erwartung herangetragen, bestimmte Gruppen zu kontrollieren oder zu normkonformem Verhalten zu „erziehen“. Aber nicht jede Form von abweichendem Verhalten stellt ein Sicherheitsproblem dar und teilweise werden unter dem Stichwort Sicherheit auch Nutzungskonflikte ausgehandelt, bei denen vor allem eine sensible und kenntnisreiche Moderation gefragt ist, um möglicherweise widersprüchliche Erwartungen und Bedürfnisse in Einklang zu bringen. Die Vermittlung von Kompromissen bei divergierenden Interessen orientiert sich an gleichen Rechten aller bei der friedlichen Nutzung des öffentlichen Raums.

Die Ermöglichung von Partizipation und Inklusion

Die Nutzer:innen der Quartiere haben ganz unterschiedliche, teils konfligierende Sicherheitsbedürfnisse und können als Expert:innen ihrer Lebenslagen gelten. So sehen sich obdachlose Menschen in öffentlichen Parkanlagen eher vor Diebstahl geschützt, bei Anwohner:innen können Obdachlose wiederum Gefühle der Unsicherheit und Meideverhalten auslösen. Was für die einen die Aufenthaltsqualität erhöht, kann für andere das Gegenteil bewirken. Eine Verständigung darüber setzt Partizipation und Inklusion voraus, die als zentrale Bestandteile von Sicherheitslösungen zu sehen sind. Für einen solchen Austausch sind bestimmte Nutzer:innen, z. B. Menschen mit geringem gesellschaftlichem Status, aus bildungsfernem Milieu, ältere Menschen oder solche mit Migrationshintergründen, nicht immer leicht zu erreichen. Für deren Ansprache bedarf es besonderer Konzepte, Methoden und Arbeitsprinzipien, wie sie in der Sozialen Arbeit ausdifferenziert vorliegen (z. B. Niedrigschwelligkeit, vgl. Vignette Buckow). Gleichzeitig ist die Umsetzung solcher Formen der Partizipation auf eine **interkulturelle Kompetenz der Fachkräfte** bzw. die **interkulturelle Öffnung von Institutionen**, Behörden oder zivilgesellschaftlichen Akteur:innen angewiesen. Gelingt die Teilhabe sowohl bei der Situationsanalyse als auch bei der Planung und Umsetzung von Sicherheitslösungen, so erhöhen sich durch das persönliche Engagement der Nutzer:innen Nachhaltigkeit und Erfolgsaussichten von Sicherheitslösungen (vgl. Vignette Eltingviertel).



Info-Kasten

Informationen über Peer-Helfer-Projekte z. B. für junge Menschen mit Fluchterfahrungen finden Interessierte unter: <https://www.vistaberlin.de/einrichtungen/confamilia/peer-to-peer/>

In einer Handreichung für die kommunale Praxis „Stadtteilkonzepte für Integration“ sind elf wichtige Schritte der Umsetzung integrationspolitischer Ziele aufgeführt: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/exwost/Forschungsfelder/2009/IntegrationStadtteilpolitik/Handreichung_Integration-Stadtteilpolitik_barrierefrei.pdf (S. 24 ff.)

Das Einbinden vorhandener Netzwerke, lokaler Träger und Schlüsselpersonen

Verfügt das Quartier über Netzwerke und Schlüsselpersonen, können diese ihr lokales Wissen in Sicherheitslösungen und Präventionsmaßnahmen einbringen oder beispielsweise als Seismografen vor Ort auf die Zuspitzung von Problemlagen aufmerksam machen. Diese können aus vielfältigen Bereichen stammen: Schule, Initiativgruppen, Kirchen und Moscheevereine, Beratungsstellen, Quartiersmanagement, Streetwork, Polizei stellen einige Beispiele dar.

Bundesprogramme, vor allem das Städtebauförderprogramm „Soziale Stadt“ (gefördert wurde seit 1999 u. a. das Quartiersmanagement), tragen seit Jahren dazu bei, dass in benachteiligten und strukturschwachen Quartieren Beteiligungsstrukturen etabliert werden, die als beachtenswerte Ressource gelten können (vgl. Vignette Droryplatz). Wenn sich vor Ort eine lösungsorientierte, **ressortübergreifende Kooperationskultur** zwischen zuständigen Verwaltungen entwickelt hat, bleibt dies eine gute Basis für künftige Sicherheitslösungen.

Die Organisation interdisziplinärer, ressortübergreifender Kooperation

Viele Herausforderungen der Sicherheitsproduktion erfordern eine interdisziplinäre und ressortübergreifende Kooperation. Oft sind Fachkräfte unterschiedlicher Ressorts (Bau, Jugend und Soziales, Ordnungsamt) sowie Akteur:innen auf der Quartiersebene

(Sozialarbeiter:innen, lokal zuständige Polizeibienstete) an der Umsetzung von Sicherheitslösungen beteiligt. Sie verfügen über spezifisches Erfahrungswissen oder über **relevante Entscheidungskompetenzen**, die kollaborativ nutzbar gemacht werden können. Zugleich gilt es, die jeweiligen Zuständigkeiten und Handlungsmöglichkeiten mit Blick auf Problemlösungen auszuloten. Die Aktivierung der jeweiligen Kooperationspartner:innen erfolgt häufig anlassbezogen, phasenweise oder problemspezifisch durch Betroffene bzw. zivilgesellschaftliche Akteur:innen, durch Politik und Verwaltung.

Die Kombination von Kooperationsformen

Charakteristisch für wirksame Sicherheitslösungen ist die Vielfalt der Kooperationsbeziehungen, die sich zur Umsetzung der Sicherheitsproduktion bündeln. Dabei lassen sich **horizontale Kooperationsformen** zwischen eher gleichberechtigten, unabhängigen Partner:innen, etwa in Form Runder Tische von **vertikalen Kooperationsformen** unterscheiden. Letztere sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im Quartier angesiedelte Akteur:innen oder lokal agierende Gremien mit der Verwaltung auf Bezirksebene oder der Gesamtstadt vernetzen. Die Zusammenarbeit zwischen einem vor Ort angesiedelten Träger der Maßnahmendurchführung und einer ressortübergreifenden Koordinierungsstelle (z. B. Migrationsbeauftragte) kann erhebliche Synergie-Effekte erbringen. Die vertikale Integration von Kooperationen erfordert **Schnittstellen**, die ein Agieren zwischen Bürger:innen und lokalen Akteur:innen einerseits sowie der Politik und Verwaltung andererseits ermöglichen. Eine solche institutionalisierte Schnittstellenfunktion kann beispielsweise das Quartiersmanagement (QM) übernehmen oder sie kann durch ressortübergreifende Koordinierungsstellen der Verwaltung geleistet werden. Gelingende vertikale Kooperation bedeutet, dass die auf der lokalen Ebene ermittelten Probleme, Bedarfe oder Lösungsmöglichkeiten die zuständigen Stellen und Entscheidungsträger erreichen oder auch, dass Verwaltungshandeln transparent gemacht und in die Quartiere hinein kommuniziert wird (z. B. Vignette Buckow).

Die Schaffung passgenauer Gremienstrukturen

Auf Basis der Problemanalysen können durch die Anzahl und Zusammensetzung der Akteur:innen (z. B. Praktiker:innen, Verwaltungsmitarbeiter:innen, Bürger:innen) und durch die Auswahl des Formats (z. B. Lenkungsgruppe, Praktiker:innenrunde, Runder Tisch) wichtige Weichen für den Erfolg der Sicherheitslösung gestellt werden. Die Frequenz und Kontinuität der Gremien ist ebenfalls am jeweiligen Bedarf der Sicherheitslösung

auszurichten. Denkbar sind ressortübergreifende Arbeitstreffen, die einmalig stattfinden und aus denen ein ganzes Bündel an Maßnahmen/Aktivitäten durch verantwortliche Akteur:innen umgesetzt wird, es gibt parallele Strukturen mehrerer über- und untergeordneter Arbeitskreise, oder gleichgeordnete Arbeitskreise mit unterschiedlichen Aufgabenprofilen. In vielen Fällen erweist sich eine Vernetzung zwischen sozialräumlichen und sozialraumübergreifenden Gremien/Akteur:innen als sehr sinnvoll.

Die Steuerung der Kooperationen und Netzwerke

Nicht die Anzahl der Netzwerke, Akteur:innen und Schlüsselpersonen nach dem Motto „viel hilft viel“, sondern die abgestimmte Kooperation in Bezug auf die Sicherheitslösung ist ausschlaggebend. Diese erfordert eine gut durchdachte Steuerung, Koordination und Moderation der Kooperationen, Gremien und Netzwerke durch anerkannte Beauftragte mit entsprechenden Befugnissen. Als wichtige Voraussetzungen einer solchen Steuerung haben sich insbesondere Unabhängigkeit und Allparteilichkeit, Moderationskompetenz, eine ausreichende Finanzierung, Anerkennung und Vertrauen erwiesen. Aufgabenprofile der Kooperationspartner:innen und Grenzen der Kooperation müssen Beachtung finden (vgl. Vignetten Leopoldplatz und Droryplatz).

Das Sichern der kommunikativen Kompetenz

Die Gestaltung der Kooperation erfolgt kommunikativ, mit Blick auf ähnliche und widersprüchliche Nutzungs- und Interessenkonflikte mediierend, interkulturell, wertschätzend, allparteilich (Kreuser, Heyse & Robrecht, 2012). Interessenkonflikte politischer Lager mit unterschiedlichen Lösungsstrategien stellen hohe Anforderungen an die Moderation sozial verträglicher Sicherheitslösungen. Dabei ist ein professioneller Umgang mit **Gefahren der Politisierung und Polarisierung von Konflikten** in der Öffentlichkeit besonders wichtig. Je weniger die moderierenden und koordinierenden Personen in die Konflikte involviert sind, desto besser für die Sachebene der Problemlösung. Koordination und Moderation sollten ggf. getrennt erfolgen.

Gute Kommunikation verhindert, dass Gremien als ineffizient wahrgenommen werden. Sie schafft **Bedingungen**, die das Funktionieren der Kooperation fördern: Wünschenswert wäre z. B. eine Kontinuität in der Beteiligung von Schlüsselpersonen und langjährigen Kooperationspartner:innen. Die Organisation von Kontakten unter Ansprechpartner:innen

kann Vertrauen erhöhen, bildet die Basis für kurze Wege, fördert flexible, schnelle Lösungen.

Die Herstellung von Transparenz

Erstrebenswert ist die Herstellung von Transparenz über die Erwartungen bzw. Interessen aller Kooperationspartner:innen. Einflussmöglichkeiten und Ziele politischer Vertreter:innen sind genauso offen zu legen, wie Rollen- und Aufgabenprofile der (professionellen) Akteur:innen. Auf dieser Basis wird die Zusammenarbeit für alle Beteiligten berechenbarer. Sicherheitslösungen können sich ins Gegenteil verkehren, wenn z. B. Bewohner:innen mit Migrationshintergrund durch die nicht kommunizierte Kooperation mit der Ausländerbehörde verunsichert werden oder sie führen zu Vertrauensverlust in Streetworker:innen im Falle der intransparenten Kooperation mit der Polizei.

Intermediären Akteur:innen wie z. B. nachbarschaftlichen Anlaufstellen, die durch kommunale Programme oder Wohnungsunternehmen finanziert werden und sich an Sicherheitslösungen beteiligen, ist eine klare Positionierung zu empfehlen, um das Vertrauen ihrer Besucher:innen zu erhalten.

Die Motivation von Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung

Die Umsetzung von Maßnahmen macht es häufig erforderlich, Verantwortliche aus der Politik und Verwaltung für die Maßnahme zu gewinnen oder für Problemlagen vor Ort zu sensibilisieren. Die Motivation wichtiger Ansprechpartner:innen kann beispielsweise gefördert werden durch Einladungen zu Vor-Ort-Begehungen, durch persönliche Konfrontation mit den Problemen der Bewohner:innen oder die Veröffentlichung von Situationsanalysen (z. B. Vignetten Nord-Neukölln und Buckow). Die Unterstützung durch Entscheidungsträger:innen in Politik oder Verwaltung erhöht die Erfolgsaussichten von Sicherheitslösungen; sie kann unter Umständen auch das Vertrauen in demokratische Politikprozesse und Verwaltungshandeln stärken.

Die strategische Abstimmung von Prävention und Intervention

Maßnahmen der Prävention und Intervention, die innerhalb von Berufsgruppen und Behörden wie Polizei, Jugend- oder Gesundheitsamt recht unterschiedliche Bedeutung haben, sind zunächst intern auf der Grundlage der jeweiligen professionellen Aufträge und Handlungslogiken in ihren Möglichkeiten und Grenzen zu klären. Auf dieser Basis ist

die strategische Abstimmung untereinander angezeigt, da Intervention und Prävention im urbanen Raum selten nur von einer Institution zu leisten sind, sondern Handlungsketten unter Beteiligung mehrerer Akteur:innen erfordern.

Ein klassisches Beispiel ist die Abstimmung von Sozialer Arbeit und Polizei, die lange Zeit von gegenseitiger Abschottung und Misstrauen geprägt war. Mittlerweile haben sich vielerorts Strukturen der Zusammenarbeit etabliert, sie setzen aber Kenntnisse über die jeweiligen Zuständigkeiten und Handlungsprinzipien der Partner:innen sowie über die Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation voraus.

Eine gelingende strategische Abstimmung erlaubt es, komplexe und multidimensionale Problemlagen gemeinsam zu bearbeiten. Besonders sinnvoll ist eine Abstimmung dann, wenn rein repressive Maßnahmen lediglich zu einer Verdrängung des Phänomens in andere Quartiere führen (z. B. Drogenhandel, Vignette Nord-Neukölln) oder repressive Maßnahmen keine nachhaltige Lösungsstrategie darstellen.

Die Ausrichtung an stetigen Transformationsprozessen

Die Erfolgsaussichten von quartiersbezogenen Sicherheitslösungen wandeln sich entlang von gesellschaftlichen Stadtentwicklungs- und Transformationsprozessen. Es ist deshalb kontinuierlich zu prüfen, ob die einmal gefassten Zielsetzungen, Kooperationsstrukturen und Maßnahmen mit diesen Entwicklungen und sich wandelnden Bedarfen Schritt halten oder einer Neuausrichtung bedürfen. Entsprechende Methoden der (Selbst)Evaluation sind dabei hilfreich (<https://camino-werkstatt.de/downloads/Handreichung-Selbstevaluation.pdf>).

Der Einsatz ausreichender finanzieller Mittel

Der Mitteleinsatz zur Umsetzung überschaubarer Einzelaktivitäten oder kontinuierlicher Sicherheitsstrategien und -aktivitäten (z. B. Freistellung/ Einsatz behördlicher Koordinator:innen, Einrichtung einer Geschäftsstelle, Sach-/Personalmittel für externe Beauftragte) erweist sich als nachhaltige Investition. Der autonome und flexible Einsatz finanzieller Budgets je nach Problemlage qualifiziert die Sicherheitslösung und ermöglicht Partizipation. Die Kontinuität von Zuständigkeiten und zentralen Ansprechpartner:innen wird dadurch erst ermöglicht. Eine regelmäßige Überprüfung der Wirkung des Mitteleinsatzes befördert den flexiblen Umgang mit den sich verändernden Entwicklungen im Quartier. Das Auslaufen von Programmen bzw. Finanzierungen führt zu Brüchen bei der

Bearbeitung von Sicherheitslösungen. Eine wichtige Ressource ist deshalb die Kenntnis über Mittelbeantragung, -beschaffung und -verwaltung.

Die Sicherung durch Qualitätsmanagement

Viele der bereits genannten Gelingensfaktoren zielen darauf, die Qualität von Sicherheitslösungen zu verbessern. Dennoch sei an dieser Stelle ausdrücklich auf die Bedeutung eines Qualitätsmanagements verwiesen, um die kooperative Sicherheitsproduktion kontinuierlich zu überprüfen und zu verbessern. Hier können bestehende Ansätze und Projekte Orientierung bieten, z. B. das elaborierte **Beccaria-Programm** oder das recht praxisbezogene, von der Polizei Dresden angewandte **PDCA-Modell**, das ursprünglich für die Qualitätskontrolle entwickelt wurde (Deming, 1992). Das Beccaria-Programm beschäftigt sich explizit mit der Frage des Qualitätsmanagements in kriminalpräventiven Projekten und benennt mit den Beccaria-Standards ausdifferenzierte Anforderungen an die Qualität der Planung, Durchführung und Bewertung kriminalpräventiver Programme und Projekte. Bei dem in Dresden umgesetzten PDCA-Modell (Plan, Do, Check, Act) geht es um die zyklische Weiterentwicklung Kommunaler Kriminalprävention entlang zentraler Stationen (vgl. Vignette Dresden).



Info-Kasten

Die Handreichung „BECCARIA-STANDARDS zur Qualitätssicherung kriminalpräventiver Projekte“ finden Interessierte unter: https://www.praeventionstag.de/dokumentation/download.cms?id=209&datei=brosch_deutsch_F217-209.pdf

Weitere Informationen zur Beccaria-Qualitätsinitiative für nachhaltige und wirkungsvolle Kriminalprävention des Landespräventionsrates Niedersachsen stehen unter <https://www.beccaria.de>

Neuere Erfahrungen des Landespräventionsrates Niedersachsen mit der Umsetzung einer evidenzbasierten Präventionspraxis werden von Groeger-Roth, Marks & Meyer (2018) ausgeführt.



Literaturverzeichnis

Übersicht Projektpartner:innen

Literaturverzeichnis

- Abt, J.** (2012). DynASS – Dynamische Arrangements städtischer Sicherheitskultur. In B. Frevel & V. Schulze (Hrsg.), *Schwerpunkte, Trends und Perspektiven* (S. 25–32). Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Abt, J.** (2013). *Glossar Sicherheit und Stadt. Glossar mit zentralen Fach- und Alltagssprachbegriffen zur Thematik von Sicherheitsforschung und -produktion*. Abgerufen von <http://dynass-projekt.de/wp-content/downloads/Glossar%20final.pdf>
- Abt, J.** & Floeting, H. (2017). Sicherheit in Wohnumfeld und Nachbarschaft. Impulse für die Zusammenarbeit von Polizei, Wohnungsunternehmen und Kommune. *forum kriminalprävention*, 1, 29–34.
- Abt, J.** & Henckel, D. (2013). Das Bild im Kopf – Stolperstein und Erfolgsbedingung städtischer Sicherheitsproduktion. In H.-J. Kerner & E. Marks (Hrsg.), *Internetdokumentation des Deutschen Präventionstages* (S. 1–17). Hannover. Abgerufen von <http://www.praeventionstag.de/Dokumentation.cms/2360>
- Abt, J.** & Lieb, R. (2014). Das Ende von Institutionen als Strukturierungsansatz? Eine neue Typologie des Akteursfeldes. In J. Abt, L. Hempel, D. Henckel, R. Pätzold & G. Wendorf (Hrsg.), *Dynamische Arrangements städtischer Sicherheit* (S. 193–218). Wiesbaden: Springer VS.
- Ahrends, P.A.** (2017). *Skepsis und Zuversicht – Wie blickt Deutschland auf Flüchtlinge?* Hannover: Sozialwissenschaftliches Institut der EKD.
- Altrock, U.**, Gerlach, U., Gödecke-Stellmann, J., Haller, C., Pietschmann, H., Rolfes, M., Weith, T. & Wilhelm, J. L. (2012). *Evaluierung der Städtebauförderung: Leitfaden für Programmverantwortliche*. Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.
- Ammicht Quinn, R.** (2014). *Sicherheitsethik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Arndt, F.** (2008). *Tausch in Verhandlungen. Ein dynamisches Modell von Tauschprozessen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baecker, D.** (2008). Kleines ABC des Netzwerks. In B. Weimer, Holon, Bergisch-Gladbach: Städtische Galerie Villa Zanders, 1998, S. 60–63, wiederabgedruckt In D. Baecker (Hrsg.), *Nie wieder Vernunft: Kleinere Beiträge zur Sozialkunde* (S. 91–95). Heidelberg: Carl-Auer.
- Bahr, M.** & Kremer-Preiß, U. (2018). *Aufgaben und Rollen in der Quartiersarbeit. Praxishilfe zur Klärung der unterschiedlichen Rollenprofile in der sozialräumlichen Vernetzungsarbeit*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Baier, D.** (2020). Entwicklung der Jugendkriminalität im deutschsprachigen Raum. *Forensische Psychiatrie, Psychologie, Kriminologie*, 14, 141–148.
- Baier, D.** & Ellrich, K. (2014). Vertrauen in die Polizei im Spiegel verschiedener Befragungsstudien. In K. Ellrich & D. Baier (Hrsg.), *Polizeibeamte als Opfer von Gewalt. Ergebnisse einer Mixed-Method-Studie* (S. 43–90). Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Bals, N.** (2004). Kriminalität als Stress: Bedingungen der Entstehung von Kriminalitätsfurcht. *Soziale Probleme*, 15, 54–76.
- Bartl, G.**, Creemers, N. & Floeting, H. (2019). *Sicherheit und Vielfalt im Quartier. Herausforderungen für Kommunen und Beispiele aus der Praxis*. Difu-Sonderveröffentlichung. Berlin: Difu.
- Bath, R.** (2019). *A whole-system multi-agency approach to serious violence prevention: a resource for local system leaders in England*. London, UK: Public Health England.
- Becker, M.** (2009). *Alltagsweltliche Deutungsmuster zu Kriminalität und Kriminalitätsbekämpfung. Eine qualitative Untersuchung*. (Unveröffentlichte Dissertation). Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität.
- Behrendes, U.** (2016). Die Kölner Silvesternacht 2015/2016 und ihre Folgen: Wahrnehmungsperspektiven, Erkenntnisse und Instrumentalisierungen. *Neue Kriminalpolitik*, 28, 3, 322–343.

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1995).** *Modernity, pluralism and the crisis of meaning: The orientation of modern man*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers.
- Bindel-Kögel, G. (2019).** Junge Mehrfach- und „Intensivtäter“. Perspektiven und Handlungsansätze der Polizei und Jugendhilfe. *Unsere Jugend*, 11/12, 71, 450–458.
- Boehm, G. (2007).** *Wie Bilder Sinn erzeugen: Die Macht des Zeigens*. Berlin: University Press.
- Boers, K. (2002).** Furcht vor Gewaltkriminalität. In W. Heitmeyer & J. Hagan (Hrsg.), *Internationales Handbuch der Gewaltforschung* (S. 1399–1422). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Boers, K. & Kurz, P. (2001).** Kriminalitätsfurcht ohne Ende? In G. Albrecht, O. Backes & W. Kühnel (Hrsg.), *Gewaltkriminalität zwischen Mythos und Realität* (S. 123–146). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bolin, K. (2011).** Health production. In S. Glied & P. Smith (Hrsg.), *The Oxford handbook of health economics* (S. 95–123). Oxford: Oxford University Press.
- Böhm, B., Janssen, M. & Legewie, H. (1999).** *Zusammenarbeit professionell gestalten: Praxisleitfaden für Gesundheitsförderung, soziale und Umweltschutzprojekte*. Freiburg: Lambertus.
- Böhme, C., Dilger, U. & Quilling, E. (2018).** Integriertes Verwaltungshandeln für eine gesundheitsfördernde Stadtentwicklung. Forschungsberichte der ARL: Aufsätze. In S. Baumgart, H. Köckler, A. Ritzinger & A. Rüdiger (Hrsg.), *Planung für gesundheitsfördernde Städte* (Band 8) (S. 135–144). Hannover: Verlag der ARL.
- Breyer, F., Zweifel, P. & Kifmann, M. (2013).** *Gesundheitsökonomik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI) 2020:** *Sozialdatenschutz. Die Bürger und ihre Daten im Netz der sozialen Sicherheit*. Info 3. Bonn: BfDI.
- Bundeszentrale für politische Bildung (BpB) 2020:** Anzeigepflicht.
Abgerufen von <https://m.bpb.de/nachschlagen/lexika/recht-a-z/21822/anzeigepflicht>
- Bundesministerium des Inneren & Bundesministerium der Justiz (2006).** *Zweiter Periodischer Sicherheitsbericht*. Berlin: Bundeskriminalamt.
Abgerufen von https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/PeriodischerSicherheitsbericht/periodischersicherheitsbericht_node.html
- Busch, L. (2009).** *Bürgerbeteiligung in der städtebaulichen Planung. Dissertation am Department für Stadtplanung an der HafenCityUniversität Hamburg*.
Abgerufen von https://www.hcu-hamburg.de/fileadmin/documents/IMZ/Veroeffentlichungen/Dissertationen/Lueder_Busch_Dissertation.pdf
- Busch, C. (2019).** Rechtsextremistisches Framing von (Un)Sicherheit in Zeiten der „Flüchtlingskrise“. In H. J. Lange & M. Wendekamm, (Hrsg.), *Postfaktische Sicherheitspolitik: Gewährleistung von Sicherheit in unübersichtlichen Zeiten* (S. 103–124). Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Campana, C. (2005).** Warum Projektmanagement für jedes Unternehmen ein kritischer Erfolgsfaktor ist. In E. Schott & C. Campana (Hrsg.), *Strategisches Projektmanagement* (S. 3–27). Berlin: Springer VS.
- Chang, L., Zhong, L. & Grabosky, P. (2018).** Citizen co-production of cyber security: self-help, vigilantes, and cybercrime. *Regulation & Governance*, 12, 1, 101–114.
- Cornel, H. (2018).** Der Erziehungsgedanke im Jugendstrafrecht: Historische Entwicklungen. In B. Dollinger & H. Schmidt-Semisch (Hrsg.), *Handbuch Jugendkriminalität* (S. 533–558). Wiesbaden: Springer VS.
- Davies, P. (2020).** Partnerships and activism: Community safety, multi-agency partnerships and safeguarding victims. In J. Tapley & P. Davies (Hrsg.), *Victimology* (S. 277–299). Cham: Palgrave Macmillan.
- Davies, P. & Biddle, P. (2017).** Implementing a perpetrator focused partnership approach to tackling domestic abuse: the opportunities and challenges of criminal justice localism. *Criminology & Criminal Justice*, 18, 4, 468–487.
- de Molinari, G. (2009).** *The production of security*. Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute.
- Deming, W. E. (1992).** *Out of the crisis*. Cambridge MA: MIT-Press.
- Dern, C. (2012).** Von Kriegern, Networkern und Architekten: Metaphernkonzepte des gegenwärtigen polizeilichen Diskurses. In M. Junge (Hrsg.), *Metaphern und Gesellschaft: Die Bedeutung der Orientierung durch Metaphern* (S. 67–85). Wiesbaden: Springer VS

- Deutscher Städte und Gemeindebund** (2003). Kommune schafft Sicherheit. Trends und Konzepte kommunaler Sicherheitsvorsorge. In *DstGB Dokumentation* (33).
Abgerufen von <https://www.dstgb.de/publikationen/dokumentationen/dokumentationen-nr-1-50/doku33.pdf?cid=6nd>
- Dohnke, J.** (2012). Monitoringsysteme der sozialen Stadtentwicklung – Stand und zukünftige Herausforderungen. *Jahrbuch StadtRegion*, 1, 144–169
- Dollinger, B.** & Schmidt-Semisch, H. (Hrsg.) (2015). *Sicherer Alltag? Politiken und Mechanismen der Sicherheitskonstruktion im Alltag*. Wiesbaden: Springer VS.
- Dzierzon, M.** (2016). Kommunale Kriminalprävention in Theorie und Praxis: Eine Bestandsaufnahme am Beispiel des Landes Brandenburg. *forum kriminalprävention*, 3, 3–7.
- Egermann, M., Ehnert, F.** & Betsch, A. (2020). Neue Partnerschaften in der nachhaltigen Stadtentwicklung? Zur Rolle von Transition-Town Initiativen als Intermediäre in der nachhaltigen Stadtentwicklung. In P. Gans & P. Westerheide (Hrsg.), *Wege zur Nachhaltigkeit in der Stadtentwicklung: Mannheimer Schriften zu Wohnungswesen, Kreditwirtschaft und Raumplanung (Band 23)* (S. 45–59). Mannheim.
- Egg, R.** (2017). Kölner Silvesternacht 2015: Verlauf, Ursachen und Folgen. *Forensische Psychiatrie, Psychologie, Kriminologie*, 11, 4., 296–303.
- Eick, Volker** (2005). Sicher, sauber, sitzsam – Quartiersmanagement und lokale Sicherheitspolitik. *Bürgerrechte & Polizei/CILIP*, 81, 2, 28–35.
- Endres, C.** & Petersen, N. (2012). Die Dimensionen des Sicherheitsbegriffs.
Abgerufen von <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/innere-sicherheit/76634/dimensionen-des-sicherheitsbegriffs?p=all>
- Erb, D., Bannenberg, B., Herden, F.** & Pfeiffer, T. (2020). Städtebauliche Kriminalprävention auf Evidenzbasis: vorläufige Erfahrungen mit Kommunen im Rahmen der hessischen Sicherheitsinitiative KOMPASS. *forum kriminalprävention*, 1, 21–24.
- Europäische Kommission** (Hrsg.) (2016). *Die öffentliche Meinung in der Europäischen Union. Standard-Eurobarometer 84, Herbst 2015. Erste Ergebnisse*. Brüssel: Europäische Kommission.
- Fahlenbrach, K.** (2010). Die Mobilisierung von Öffentlichkeit: Formen des politischen Protestes. In O. Hoffmann & R. Stahl (Hrsg.), *Handbuch Verbandskommunikation* (S. 259–274). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Farrall, S.** & Gadd, D. (2004). The frequency of the fear of crime. *The British Journal of Criminology*, 44, 1, 127–132.
- Feltes, T.** (1999). Hilfe und/oder/durch Kontrolle? Polizei und Sozialarbeit vor dem Hintergrund postmoderner struktureller und neoliberaler individueller Lebenswelten. *Bewährungshilfe*, 46, 3, 287–297.
- Fisher, R., Patton, B.** & Ury, W. (2014). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt/New York: Campus.
- Flockhart, T.** (Hrsg.) (2014). *Cooperative security: NATO's partnership policy in a changing world* (DIIS Report 2014:01). Copenhagen: Danish Institute for International Studies.
- Frevel, B.** (2003). Polizei, Politik und Medien und der Umgang mit dem bürgerschaftlichen Sicherheitsgefühl. In H.-J. Lange (Hrsg.), *Die Polizei der Gesellschaft. Zur Soziologie der inneren Sicherheit* (S. 321–336). Opladen: Leske und Budrich.
- Frevel, B.** (Hrsg.) (2007). *Kooperative Sicherheitspolitik in Mittelstädten: Studien zu Ordnungspartnerschaften und Kriminalpräventiven Räten*. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Frevel, B.** (Hrsg.) (2012). *Handlungsfelder lokaler Sicherheitspolitik. Netzwerke, Politikgestaltung und Perspektiven*. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Frevel, B.** (2017). Plural Policing – Sicherheitsarbeit durch Kooperation. In J. Stierle, D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis* (S. 1073–1093). Wiesbaden: Springer.

- Frevel B. & Voelzke N.** (2012). Akteure und Netze. In B. Frevel (Hrsg.), *Handlungsfelder lokaler Sicherheitspolitik. Netzwerke, Politikgestaltung und Perspektiven* (S. 226–238). Verlag für Polizeiwissenschaften, Frankfurt a. M.
- Fritsch, K.** (2011). Möglichkeiten und Grenzen in der Kooperation von Jugendhilfe und Polizei. *Zeitschrift für Jugendkriminalität und Jugendhilfe*, 22, 4, 393–399.
- Fritsch, K.** (2019). Praktische Überlegungen zur Kooperation von Sozialarbeit und Polizei. *Soziale Arbeit*, 68, 5/6, 171–179.
- Fritsch, K. & Paustian, M.** (2019). „Gemeinsam blaumachen?“. Erfahrungen aus der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Polizei. *Unsere Jugend*, 5, 71, 207–215.
- Fuchs, H. & Huber, A.** (2012). Metaphern der Organisation – Organisieren und Führen durch Metaphern. In M. Junge (Hrsg.), *Metaphern und Gesellschaft: Die Bedeutung der Orientierung durch Metaphern* (S. 141–164). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Funcke, A. & Havenith, E.** (2010). *Moderations-Tools: anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis*. Bonn: managerSeminare.
- Fürst, R. & Hinte, W.** (Hrsg.) (2019). *Sozialraumorientierung: Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten*. Wien: utb.
- Gerber, M. M., Hirtenlehner, H. & Jackson, J.** (2010). Insecurities about crime in Germany, Austria and Switzerland: A review of research findings. *European Journal of Criminology*, 7, 141–157.
- Gilling, D.** (1994). Multi-agency crime prevention in Britain: the problem of combining situational and social strategies. *Crime Prevention Studies*, 3, 231–48.
- Glock, B., Lüter, A. & Schroer-Hippel, M.** (2018). Jugendgewaltprävention und Wirkungsorientierung: Monitoring, Evaluation und Transfer durch die Berliner Arbeitsstelle Jugendgewaltprävention. In M. Walsh, B. Pniewski, M. Kober & A. Armbrorst (Hrsg.), *Evidenzorientierte Kriminalprävention in Deutschland. Ein Leitfaden für Politik und Praxis* (S. 165–184). Wiesbaden: Springer.
- Goeckenjan, I., Schartau, L. & Roy-Pogodzik, C.** (2019). Flucht als Sicherheitsproblem: Forschungsperspektiven zu Kriminalität im Kontext von Flucht. *Neue Kriminalpolitik*, 31, 2, 123–141.
- Gorisi, P.** (2001). Community crime prevention and the 'partnership approach': a safe community for everyone? *European Journal on Criminal Policy and Research*, 9, 447–457.
- Grillitsch, W., Brandl, P. & Schuller, S.** (Hrsg.) (2017). *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft: Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- Groeger-Roth, F., Marks, E. & Meyer, A.** (2018). Erfahrungen des Landespräventionsrates Niedersachsen (LPR) bei der Umsetzung einer qualitätsorientierten und evidenzbasierten Präventionspraxis. In M. Walsh, B. Pniewski, M. Kober & A. Armbrorst (Hrsg.), *Evidenzorientierte Kriminalprävention in Deutschland. Ein Leitfaden für Politik und Praxis* (S. 145–165). Wiesbaden: Springer.
- Gundelach, B.** (2017). Soziales Vertrauen in ethnisch heterogenen Nachbarschaften. Eine kritische Evaluation empirischer Ergebnisse. *Soziale Probleme*, 28, 2, 207–222.
- Guzy, N., Birkel, C. & Mischkowitz, R.** (Hrsg.) (2015). *Viktimisierungsbefragungen in Deutschland. Band 1: Ziele, Nutzen und Forschungsstand*. Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
- Häder, M.** (2014). *Delphi-Befragungen*. Wiesbaden: VS Verlag
- Häferle, W.** (2009). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen*. Stuttgart: Haupt Verlag.
- Hahne, M., Pelzer, R. & Hempel, L.** (2020). (Un-)Sicherheitsgefühle und subjektive Sicherheit im urbanen Raum. *Berliner Forum Gewaltprävention*, 70, 2.
- Hale, C.** (1996). Fear of crime: A review of the literature. *International Review of Victimology*, 4, 79–150.
- Haller, M.** (2017). *Die „Flüchtlingskrise“ in den Medien: tagesaktueller Journalismus zwischen Meinung und Information. Eine Studie der Otto-Brenner-Stiftung*. Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Häußermann, H. & Siebel, W.** (2004). *Stadtsoziologie – Eine Einführung*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Heinz, W.** (2017). Kriminalität und Kriminalitätskontrolle in Deutschland – Berichtsstand 2015 im Überblick. Konstanz: Konstanzer Inventar Sanktionsforschung. Abgerufen von <http://www.ki.uni-konstanz.de/kis/>
- Heintz, B.** (2010). Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs. *Zeitschrift für Soziologie*, 39, 3, 162–181.
- Herriger, N.** (2020). *Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hielscher, V.** & Schmitt, M. (2020). *Ressortübergreifende Kooperation in der Kommunalverwaltung. Aspekte für eine gelingende Umsetzung. Beitrag zum Werkzeugkoffer im Projekt Demografiewerkstatt-Kommunen*. Abgerufen von https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/DWK_Werkzeug_Ressortuebergreifende_Kooperation.pdf
- Hinte, W.** & Treeß, H. (2007). *Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe: theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik*. Weinheim, München: Beltz Juventa.
- Hirtenlehner, H.** (2006). Kriminalitätsfurcht – Ergebnis unzureichender Coping-Ressourcen. *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform*, 89, 1, 1–23.
- Hirtenlehner, H.** & Grafl, C. (2018). Verbrechenfurcht als Furcht vor „Ausländerkriminalität“. Über die expressive Natur der Angst vor „Flüchtlingskriminalität“. *SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*, 2, 21–36.
- Hirtenlehner, H.** & Groß, E. (2018). Sichtbare ethnische Vielfalt und Furcht vor Kriminalität. *Kriminalistik*, 72, 8-9, 526–531.
- Hirtenlehner, H.** & Hummelsheim, D. (2015). Kriminalitätsfurcht und Sicherheitsempfinden. Die Angst der Bürger vor dem Verbrechen (und dem, was sie dafür halten). In N. Guzy, C. Birkel, & R. Mischkowitz (Hrsg.), *Viktimisierungsbefragungen in Deutschland. Band 1: Ziele, Nutzen und Forschungsstand* (S. 458–487). Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
- Hohage, C.** (2004). „Incivilities“ und Kriminalitätsfurcht. *Soziale Probleme*, 15, 77–95.
- Holthusen, B.** & Hoops, S. (2015). Die Kinder- und Jugendhilfe als zentraler Akteur und Kooperationspartner in der Prävention von Delinquenz. In Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalprävention (Hrsg.), *Kriminalprävention im Kindes- und Jugendalter – Perspektiven zentraler Handlungsfelder. Beiträge aus dem Fachforum „Kriminalitätsprävention im Kindes- und Jugendalter – erzieherische Herausforderung für alle beteiligten Institutionen* (S. 9–33). München: Deutsches Jugendinstitut.
- Holtkamp, L.** (2005). Neue Formen kommunaler Bürgerbeteiligung-Netzwerkeuphorie und Beteiligungsrealität. In *Oebbecke, J. (Hrsg.): Nicht-normative Steuerung in dezentralen Systemen* (S. 15–34). Stuttgart: Franz Steiner.
- Holtmann, E.** (2018). *Völkische Feindbilder: Ursprünge und Erscheinungsformen des Rechtspopulismus in Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Hooghe, M.** & de Vroome, T. (2016). The relation between ethnic diversity and fear of crime: An analysis of police records and survey data in Belgian communities. *International Journal of Intercultural Relations*, 50, 66–75.
- Hummelsheim-Doss, D.** (2017). Objektive und subjektive Sicherheit in Deutschland: Eine wissenschaftliche Annäherung an das Sicherheitsgefühl. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 67, 32/33, 34–39.
- Jackson, J.** (2004). Experience and expression. Social and cultural significance in the fear of crime. *British Journal of Criminology*, 44, 946–966.
- Jordan, E.,** Maykus, S. & Stuckstätte, E. C. (2015). *Kinder- und Jugendhilfe. Einführung in Geschichte und Handlungsfelder, Organisationsformen und gesellschaftliche Problemlagen*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Junge, M.** (Hrsg.) (2011). *Metaphern und Gesellschaft: Die Bedeutung der Orientierung durch Metaphern*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaup, C.** (2012). Sucht und Drogen. In B. Frevel (Hrsg.), *Handlungsfelder lokaler Sicherheitspolitik. Netzwerke, Politikgestaltung und Perspektiven*. (S. 114–145). Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.

- Kahl, W. & Kober, M.** (2020). Kommunale Kriminalprävention als Kooperationskonzept: Programmatischer Diskurs, empirische Erkenntnisse, Unterstützungsbedarfe. *forum kriminalprävention*, 3, 12–17.
- Kazig, R.** (2007). Konzept für einen nicht repräsentationellen Zugang zum Raum. In R. Pütz & C. Berndt (Hrsg.), *Kulturelle Geographien. Zur Beschäftigung mit Raum und Ort nach dem Cultural Turn* (S. 167–187). Bielefeld: transcript.
- Kersten, J.** (2016). Flüchtlingskrise, Männergewalt und „Stranger Danger“: Anmerkungen zur Köln-Debatte. *Neue Kriminalpolitik*, 28, 4, 367–377.
- Klages, H. & Vetter, A.** (2013). *Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene. Perspektiven für eine systematische und verstetigte Gestaltung*. Berlin: edition sigma.
- Kersting, S. & Erdmann, J.** (2014). Analyse von Helfelddaten - Darstellung von Problemen, Besonderheiten und Fallstricken anhand ausgewählter Praxisbeispiele. In S. Eifler & D. Pollich (Hrsg.), *Empirische Forschung über Kriminalität. Methodologische und methodische Grundlagen* (S. 9-29). Wiesbaden: Springer VS.
- Kober, M. & Kahl, W.** (2012). *Impulse für das Kommunale Präventionsmanagement: Erkenntnisse und Empfehlungen zu Organisation und Arbeit kriminalpräventiver Gremien auf kommunaler Ebene – Ein Leitfadens für die kommunale Praxis*. Bonn: Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention (DFK).
- Kober, M. & Kahl, W.** (2020). Kommunale Kriminalprävention als Kooperationskonzept. Programmatischer Diskurs, empirische Erkenntnisse, Unterstützungsbedarfe. *forum kriminalprävention*, 3, 12–17.
- Kober, M., Kohl, A. & Wickenhäuser, R.** (2012). *Fundamente kommunaler Präventionsarbeit: ein anwenderorientiertes Handbuch*. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Köberl, N. & Wielage, N.** (2012). *Leitfaden Kooperation und Netzwerkarbeit*. Berlin: Ramboll.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M.** (2008). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, J. P.** (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kreuser, K., Heyse, V. & Robrecht, T.** (2012). Mediationskompetenz – Mediation als Profession etablieren. Theoretischer Ansatz und zahlreiche Praxisbeispiele. Berlin: Waxmann.
- Kreuter, F.** (2002). *Kriminalitätsfurcht: Messung und methodische Probleme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kromrey, H.** (1995). Evaluation. Empirische Konzepte zur Bewertung von Handlungsprogrammen und die Schwierigkeiten ihrer Realisierung. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 15, 4, 313–336.
- Kromrey, H.** (2001). Evaluation – ein vielschichtiges Konzept: Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung; Empfehlungen für die Praxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 24, 2, 105–131.
- Krummacker, M.** (2007). Stadtteil- bzw. Quartiersmanagement in benachteiligten Stadtteilen: Herausforderung für eine Zusammenarbeit von Stadtplanung und sozialer Arbeit. In Braun, D. (Hrsg.), *Die Stadt in der Sozialen Arbeit. Ein Handbuch für soziale und planende Berufe* (S. 360–375). Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, S.** (2016). *Strategien entwickeln: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Management kompakt*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kultusministerkonferenz KMK** (2015). Ganztagschulen in Deutschland
Abgerufen von https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2015/2015-12-03-Ganztagsschulbericht.pdf
- Kurze, M. & Mischkowitz, R.** (2012). Kriminalität im öffentlichen Raum – Möglichkeiten und Grenzen der Abbildung des öffentlichen Raumes in der Polizeilichen Kriminalstatistik. In E. Hilgendorf & R. Rengier (Hrsg.) *Festschrift für Wolfgang Heinz zum 70. Geburtstag* (S. 184–200). Baden-Baden: Nomos.
- Lakoff, G. & Johnson, M.** (2008). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lasko, W. W. & Busch, P.** (2003). Vision & Begeisterung: Mit einer konkreten Idee von der Zukunft Energien wecken. In W.W. Lasko & P. Busch, *Resulting – Projektziel erreicht! So führen Sie Projekte kompetent und kreativ zum Profit* (S. 131–137). Wiesbaden: Gabler, Springer Fachmedien.

- Lietz, H.** (1994). Von der Zweck-Gemeinschaft zur Sinn-Gemeinschaft. In G.F. Kamsike (Hrsg.), *Die Hohe Schule des Total Quality Management* (S. 111–130). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lindenberg, M.** (2012). Vielfalt ermöglichen und Sicherheit organisieren? Ein Essay zum Verhältnis von Sozialer Arbeit und Polizei aus Sicht der Sozialen Arbeit. *Zeitschrift für Jugendkriminalrecht und Jugendhilfe*, 23, 4, 410–415.
- Link, J.** (2013). *Versuch über den Normalismus: Wie Normalität produziert wird*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lukas, T. & Hunold, D.** (2011). Polizei und Soziale Arbeit: Gemeinsamkeiten und Grenzen. *Kriminalistik*, 65, 6, 374–379.
- Lutz, R.** (2010). *Das Mandat der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marks, E.** (2020). Die Entwicklung der kommunalen Kriminalprävention in Deutschland – aus der Praxis. In R. Haverkamp & F. Langlet (Hrsg.), *Auf den Spuren der kommunalen Kriminalprävention in Deutschland: Anfänge – Etablierung – Perspektiven in Wissenschaft und Praxis; Symposium am 11. Februar 2020* (S. 15–28). Tübingen: TOBIAS-lib, Universitätsbibliothek Tübingen.
- Miesner, C.** (2012). Jugendliche als Täter und Opfer. In B. Frevel (Hrsg.), *Handlungsfelder lokaler Sicherheitspolitik. Netzwerke, Politikgestaltung und Perspektiven*. (S. 41–76). Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Miko-Schefzig, K.** (2019). *Subjektive Sicherheit in Situation, Organisation und Diskurs*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Moen, R. & Norman, C.** (2006). Evolution of the PDCA cycle.
Abgerufen von <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>
- Möllers, M. & van Ooyen, C.** (Hrsg.) (2018). „*Flüchtlingskrise*“. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Müller, T.** (2011). Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarfe der Praxis für eine gelingende Zusammenarbeit. In B. Frevel & V. Schulze (Hrsg.), *Schwerpunkte, Trends und Perspektiven. Ergebnisse der Meilensteinkonferenz im Juli 2011* (S. 106–109). Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Münder, J. & Smessaert, A.** (2009). *Frühe Hilfen und Datenschutz*. Münster: Waxmann.
- Münkler, H.** (2010). Strategien der Sicherung: Welten der Sicherheit und Kulturen des Risikos. Theoretische Perspektiven. In H. Münkler, M. Bohlender & S. Meurer (Hrsg.), *Sicherheit und Risiko. Über den Umgang mit Gefahr im 21. Jahrhundert* (S. 11–34). Bielefeld: transcript.
- Nanz, P. & Fritsche, M.** (2012). *Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Naplava, T.** (2008). Kriminalitätsfurcht und registrierte Kriminalität. Sozialökologische Analysen mit Aggregatdaten und Mehrebenenmodellen. *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform*, 91, 56–73.
- Natho, F.** (2007). Das Team in Tierfiguren, eine Arbeitsform zur Rollen- und Beziehungsreflexion im Team. *systema*, 21, 3, 357–370.
- Oberwittler, D.** (2008). Armut macht Angst – Ansätze einer sozialökologischen Interpretation der Kriminalitätsfurcht. In S. Wieseler & A. Groenemeyer (Hrsg.), *Soziologie sozialer Probleme und sozialer Kontrolle* (S. 215–220). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oberwittler, D., Janssen, H. & Gerstner D.** (2017). Unordnung und Unsicherheit in großstädtischen Wohngebieten. Die überschätzte Rolle von „Broken Windows“ und die Herausforderungen ethnischer Diversität. *Soziale Probleme*, 28, 2, 241–259.
- Ohder, C.** (2014). Polizeiarbeit in städtischen Kooperationsbeziehungen. In J. Abt, L. Hempel, D. Henckel, R. Pätzold & G. Wendorf (Hrsg.), *Dynamische Arrangements städtischer Sicherheit. Akteure, Kulturen, Bilder* (S. 145–166). Wiesbaden: Springer VS.
- Pätzold, R., Rensing, L., Wendorf G. & Meier, J.** (2014). „Was haben wir mit ‚Sicherheit‘ zu tun?“ Gedanken zum Sicherheitsverständnis von Wohnungsunternehmen. In J. Abt, L. Hempel, D. Henckel, R. Pätzold & G. Wendorf (Hrsg.), *Dynamische Arrangements städtischer Sicherheit. Akteure, Kulturen, Bilder* (S. 95–119). Wiesbaden: Springer VS.

- Pütter, N.** (2015). Sozialarbeit im Souterrain der Polizei. *Bürgerrechte & Polizei / Cilip*, 108, 2, 3–13.
- Pütz, R., Schreiber, V. & Schwedes, C.** (2009). Wohnungswirtschaft und Sicherheitsproduktion. In S. Heeg & R. Pütz (Hrsg.), *Wohnungs- und Büroimmobilienmärkte unter Stress. Deregulierung, Privatisierung und Ökonomisierung* (S. 67–88). Frankfurt am Main: Selbstverlag.
- Rees, J., Rees, Y., Hellmann, J.H. & Zick, A.** (2019). Climate of hate: similar correlates of far right electoral support and right-wing hate crimes in Germany. *Frontiers in Psychology*, 10, 2328.
- Riekenbrauk, K.** (2011). Haus des Jugendrechts und Sozialdatenschutz. *Zeitschrift für Jugendkriminalrecht und Jugendhilfe (ZJJ)*, 22, 1, 74–83.
- Riekenbrauk, K.** (2015). Die Anforderungen des Sozialdatenschutzes an die neuen Kooperationsformen von Justiz, Polizei und Jugendhilfe. In DVJJ (Hrsg.), *Jugend ohne Rettungsschirm. Herausforderungen annehmen*. Dokumentation des 29. Deutschen Jugendgerichtstages vom 14. – 17. September 2013 in Nürnberg (S. 49–66). Bad Godesberg: Forum.
- Riekenbrauk, K.** (2019). Sozialdatenschutz in der Kooperation von Justiz, Polizei und Jugendhilfe. In *Soziale Arbeit*, 68, 5/6, 198–208.
- Rolfes, M. & Mohring, K.** (2020). No-go-Areas: How space-related semantics mediate between politics and mass media and how places of right-wing violence are becoming places of ethnicized crime. *Geographische Zeitschrift*, 108, 2, 99–124.
- Rudolph, U.** (2019). *Prävention leicht gemacht? Leitlinien für eine gelungene Prävention*. Angerufen von <https://www.asskomm.sachsen.de/download/20190207RudolphKommunaleKriminalpraevention.pdf>
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S.** (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt*. Bern: Haupt (utb).
- Sampson, R. J. & Raudenbush, S. W.** (2004). Seeing disorder: neighborhood stigma and the social construction of broken windows. *Social Psychology Quarterly*, 67, 319–342.
- Sampson, R. J.** (2012). *Great American city. Chicago and the enduring neighborhood effect*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sampson, R. J.** (2014). Collective efficacy theory: Lessons learned and directions for future inquiry. In T. L. Anderson (Hrsg.), *Understanding deviance. Connecting classical and temporary pieces* (S. 128–139). New York: Routledge.
- Scharmer, C. O.** (2015). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schartau, L. K., Roy-Pogodzik, C., Gruß, J., Feltes, T., Goeckenjan, I., Hove, E., Ruch, A. & Singelstein, T.** (2018). *Die Angst vor dem Fremden. Stand der Forschung zu Kriminalitätsfurcht und Unsicherheitswahrnehmungen im Kontext von Migration und Flucht*. Projekt „Flucht als Sicherheitsproblem“ Arbeitspapier 3, Bochum: Ruhr-Universität.
- Scherr, A.** (2018). Jugend als gesellschaftliche Institution und Lebensphase. In B. Dillinger & H. Schmidt-Semisch (Hrsg.), *Handbuch Jugendkriminalität* (S. 17–33). Wiesbaden: Springer VS.
- Schichler, C. & Will-Zocholl, M.** (2012). Vertrauen in Kooperationen. Einsichten aus der Automobilindustrie. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 60, 217–237.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U.** (2018). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schnur, O.** (Hrsg.) (2008). *Quartiersforschung – zwischen Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schoder, J. & Zweifel, P.** (2011). Flat-of-the-curve medicine: a new perspective on the production of health. *Health Economics Review*, 1, 1, 2.
- Schreiber, V.** (2007). *Lokale Präventionsgremien in Deutschland*. Frankfurt am Main: Institut für Humangeographie.
- Schreiber, V.** (2011). Kommunale Kriminalprävention: Zwischen Mythos, Fürsorge und neoliberaler Steuerung. *Forum für Kriminalprävention*, 4, 38–44.
- Schreiber, V.** (2019). *Kommunale Kriminalprävention in Deutschland 2018 – Fortschreibung einer Bestandsaufnahme 2007*. Bonn: Nationales Zentrum für Kriminalprävention.

- Schreiber, V. & Münch, L. (2018).** Kommunale Kriminalprävention in Deutschland: Ergebnisse der Gesamterhebung lokaler Präventionsarbeit 2017/2018. *forum kriminalprävention*, 3, 3–7.
- Schumacher, N. (2010).** Teachers, Preachers, Friends or Cops. Zur Rolle von Sozialarbeit und Polizei im Kontext interethnischer Bezüge und Konflikte. In K. Möller (Hrsg.), *Dasselbe in grün? Aktuelle Perspektiven auf das Verhalten von Polizei und Sozialer Arbeit* (S. 157–163). München, Weinheim: Juventa.
- Sickles, R.C. & Yazbeck, A. (1998).** On the dynamics of demand for leisure and the production of health. *Journal of Business and Economic Statistics*, 16, 187–197.
- Staniforth, R. A., Jennings, U., Henderson, J. & Mitchell, S. (2019).** Using multi-agency, multi-professional collaboration to reduce serious violence and organized crime. *Journal of Community Safety and Well-Being*, 4, 3, 63–65.
- Steffan, E. (2010).** Die im Dunkeln sieht man nicht. Das schwierige Verhältnis von Polizei und Sozialer Arbeit im Prostitutionsmilieu. In K. Möller (Hrsg.), *Dasselbe in Grün? Aktuelle Perspektiven auf das Verhältnis von Polizei und Sozialer Arbeit* (S. 205–212). München, Weinheim: Juventa
- Steffen, W. (2004).** Gremien Kommunaler Kriminalprävention – Bestandsaufnahme und Perspektive. In H.-J. Kerner & E. Marks (Hrsg.), *Internetdokumentation des Deutschen Präventionstages* (S. 1–13). Hannover. Abgerufen von http://www.praevensionstag.de/content/9_praev/doku/steffen/index_9_steffen.html
- Steiner, A. & Jarren, O. (2009).** Intermediäre Organisationen unter Medieneinfluss? Zum Wandel der politischen Kommunikation von Parteien, Verbänden und Bewegungen. In F. Marcinkowski & B. Pfetsch (Hrsg.), *Politik in der Mediendemokratie* (S. 251–269). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stockmann, R., Meyer, W. & Caspari, A. (2010).** *Evaluation: Eine Einführung*. Opladen: Barbara Budrich (utb).
- Stockmann, R. & Meyer, W. (2014).** *Evaluation. Eine Einführung*. Opladen: Barbara Budrich.
- Streng, F. (2018).** Die Öffnung der Grenze und die Grenzen des Sicherheitsgefühls: Befunde zu Kriminalitätsfurcht und Kriminalpolitik in der Folge der „Flüchtlingskrise“. In S. Barton, R. Eschelbach, M. Hettinger, E. Kempf, C. Krehl & F. Salditt (Hrsg.), *Festschrift für Thomas Fischer* (S. 1131–1141). München: C.H.Beck.
- Susen, A.-S. (2019).** Vielfalt und Verschiedenheit – Herausforderung für Polizei und Soziale Arbeit. *Zeitschrift für Jugendkriminalrecht und Jugendhilfe*, 30, 1, 65–68.
- Thibodeau, P., McClelland, J. L. & Boroditsky, L. (2009).** When a bad metaphor may not be a victimless crime: The role of metaphor in social policy. *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society* 31, 809–814.
- Thornton, J. (2002).** Estimating a health production function for the US: Some new evidence. *Applied Economics*, 34, 1, 59–62.
- Tilley, N. & Laycock, G. (2018).** Developing a knowledge base for crime prevention: Lessons learned from the British experience. *Crime Prevention and Community Safety*, 20, 5/6, 228–242.
- van den Brink, H. (2012).** Blicke hinter die Kulissen kommunaler Präventionsgremien: Tagungsbericht zum Abschluss-symposium des Forschungsprojekts „Kooperative Sicherheitspolitik in der Stadt“ (KoSiPol). *forum kriminalprävention*, 4, 4–7.
- van den Brink, H. (2015).** Auslauf- oder Erfolgsmodell? Kommunale Präventionsgremien in Deutschland – ein Forschungsüberblick. *forum kriminalprävention*, 1, 6–11.
- van den Brink, H. (2018).** Kommunale Kriminalprävention als gemeinsames Handlungsfeld für Polizei und Soziale Arbeit. *forum kriminalprävention*, 3, 16–18.
- van Santen, E. & Seckinger, M. (2003).** *Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Vester, F. (1999).** *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Ein Bericht an den Club of Rome*. München: dtv.

- Voelzke, N.** (2011). Handlungsfelder kooperativer Sicherheit: Empirische Ergebnisse und praktische Schlussfolgerungen. In B. Frevel & V. Schulze (Hrsg.), *Schwerpunkte, Trends und Perspektiven: Ergebnisse der Meilensteinkonferenz im Juli 2011*. Kooperative Sicherheitspolitik in der Stadt: Working Paper 6 (S. 1–16). Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Voelzke, N.** (2012). *Handlungsbedingungen von Vertretern in lokalen Sicherheitskooperationen: eine vergleichende Analyse am Beispiel von Polizei und Kommunalverwaltung im Handlungsfeld häusliche Gewalt*. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Voltmer, K.** (2007). Massenmedien und politische Entscheidungen – mediale Einflussfaktoren im Policyprozess. In S. Koch-Baumgarten & L. Mez (Hrsg.), *Medien und Policy. Neue Machtkonstellationen in ausgewählten Politikfeldern* (S. 19–38). Frankfurt am Main: Lang.
- von Schlippe, A. & Schweitzer, J.** (2019). *Systemische Interventionen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (utb).
- Weick, K. E.** (2010). *Sensemaking in organizations. Foundations for organizational science*. Thousand Oaks: Sage.
- Weik, E.** (2018). Interpretative Theorien: Sprache, Kommunikation und Organisation. In A. Kieser & M. Eber (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 351–390). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weins, C.** (2011). Gruppenbedrohung oder Kontakt? Ausländeranteile, Arbeitslosigkeit und Vorurteile in Deutschland. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 63, 481-499.
- Werner, S.** (2012). *Steuerung von Kooperationen in der integrierten und sozialen Stadtentwicklung: Machtverhältnisse und Beteiligung im Prozessraum*. Wiesbaden: Springer.
- Wilhelm, J. L.** (2018). Atmosphere in the home stadium of Hertha BSC (German Bundesliga): melodies of moods, collective bodies, and the relevance of space. *Social & Cultural Geography*, 25, 1, 718–737
- Willke, H.** (2014). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. Konstanz: UVK (utb).
- Willke, H., Krück, C. & Mingers, S.** (2001). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius (utb).
- Wurtzbacher, J.** (2008). *Urbane Sicherheit und Partizipation: Stellenwert und Funktion bürgerschaftlicher Beteiligung an kommunaler Kriminalprävention*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wurtzbacher, J.** (2018). *Urbane Sicherheit(en) – Thesen zur Verbindung von sozialer und innerer Sicherheit*. Berlin: Forum Friedrich Ebert Stiftung.
- Ziegleder, D., Kudlacek, D. & Fischer, T.** (2011). *Zur Wahrnehmung und Definition von Sicherheit durch die Bevölkerung. Erkenntnisse und Konsequenzen aus der kriminologisch-sozialwissenschaftlichen Forschung*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Zobrist, P. & Kähler, H. D.** (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. München, Basel: Ernst Reinhardt.

SiQua**Sicherheitsanalysen und -vernetzung für Stadtquartiere im Wandel****Partner im Forschungsverbund und ihre Mitarbeitenden****Deutsche Hochschule der Polizei****Fachgebiet Kriminologie und interdisziplinäre Kriminalprävention**

Zum Roten Berge 18-24, 48165 Münster

- Prof. Dr. Thomas Görgen
- Dr. Eva Sevenig, Ethnologin
- Dr. Jochen Wittenberg, Soziologe

Technische Universität Dresden**Institut für Politikwissenschaft, Zentrum für Verfassungs- und Demokratieforschung**

Mercator Forum Migration und Demokratie (MIDEM)

Bergstraße 53, 01069 Dresden

- Maria-Anna Hoffmann, M.A., Soziologin
- Dr. phil. Jan Starcke, M.A., Soziologe

Technische Universität Berlin**Zentrum Technik und Gesellschaft**

Hardenbergstraße 16 -18, 10623 Berlin

- Dipl. soc. tech. Michael Hahne, Soziologe
- Dr. phil. Robert Pelzer, Kriminologe und Soziologe

Universität Potsdam

Institut für Umweltwissenschaften und Geografie

Karl-Liebnecht-Str. 24/25, 14476 Potsdam

- Mag. Julia Burgold, M.A. Anthropogeographie, physische Geographie & Altamerikanistik
- Dr. rer. nat. Katharina Mohring, Dipl.-Geographin
- Prof. Dr. Manfred Rolfes, Professor für Angewandte Humangeographie und Regionalwissenschaften
- Dr. rer. nat. Jan Lorenz Wilhelm, Dipl.-Geograph

Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“

Geschäftsbereich Lebenslagen, Vielfalt & Stadtentwicklung

Frankfurter Allee 35 – 37, 10247 Berlin

- Dr. phil. Gabriele Bindel-Kögel, Diplom-Pädagogin
- Konstanze Fritsch, Diplom-Pädagogin, Diplom-Kriminologin
- Anna Mantel, M.A., Sozialwissenschaftlerin
- Jürgen Schendel, Diplom-Politologe

Satz & Layout:
www.jmp-media.de

Druck und Weiterverarbeitung:
www.druckerei-paffenholz.de

Bildquellen Cover:
<https://stock.adobe.com/de/> © Graphithèque





Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention

c/o Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Graurheindorfer Straße 198
53117 Bonn

www.kriminalpraevention.de

e-Mail: dfk@bmi.bund.de

