



Dr. Heinz-Jürgen Stolz
Christin M. Jasper

Kommunale Gesamtstrategien gegen Kinder- und Jugendarmut entwickeln und koordinieren

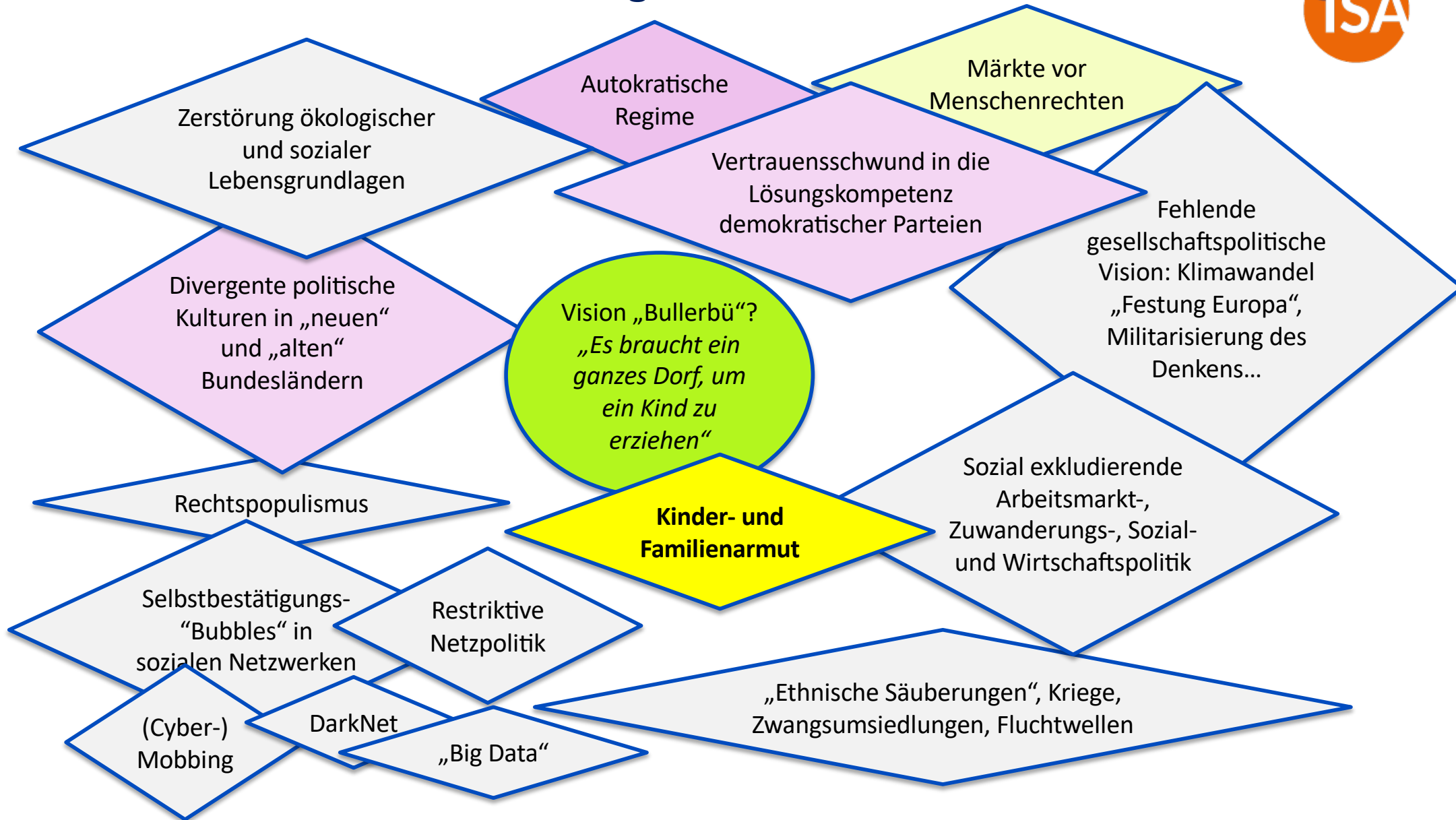
FACHKONGRESS Kinder- und Jugendarmut
des Landes Nordrhein-Westfalen
Pakt gegen Kinderarmut
Essen, Haus der Technik
Montag, 22. Mai 2023

Inhalt

- I. „Zeitenwende“ – Gesellschaft im Umbruch
- II. Fachkonzept „Präventionskette“
- III. Gemeinsam handeln: agil und gesamtstrategisch
- IV. Perspektive Kulturwandel – Abschließende Thesen

I. „Zeitenwende“ – Gesellschaft im Umbruch

„Kommunale Gesamtstrategie“ – Nur ein schöner Traum?



Komplexe Probleme in der VUCA-Welt

Volatilität (Unbeständigkeit): Relevante Veränderungen werden zunehmend schwerer vorhersehbar und können auch „Kipp-Punkte“ erreichen, an denen minimale Veränderungen das gesamte Systemverhalten verändern

Ungewissheit: Es wird schwerer, von Entwicklungen der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen. Planung muss sich dadurch neuen Herausforderungen stellen, Prognosen werden unsicherer

Complexity (Komplexität): Ursache-Wirkung-Beziehungen lassen sich kaum noch vom systemischen Interdependenzgeflecht isolieren. Dies macht die wirkungsorientierte Entscheidung für den „richtigen Weg“ riskanter

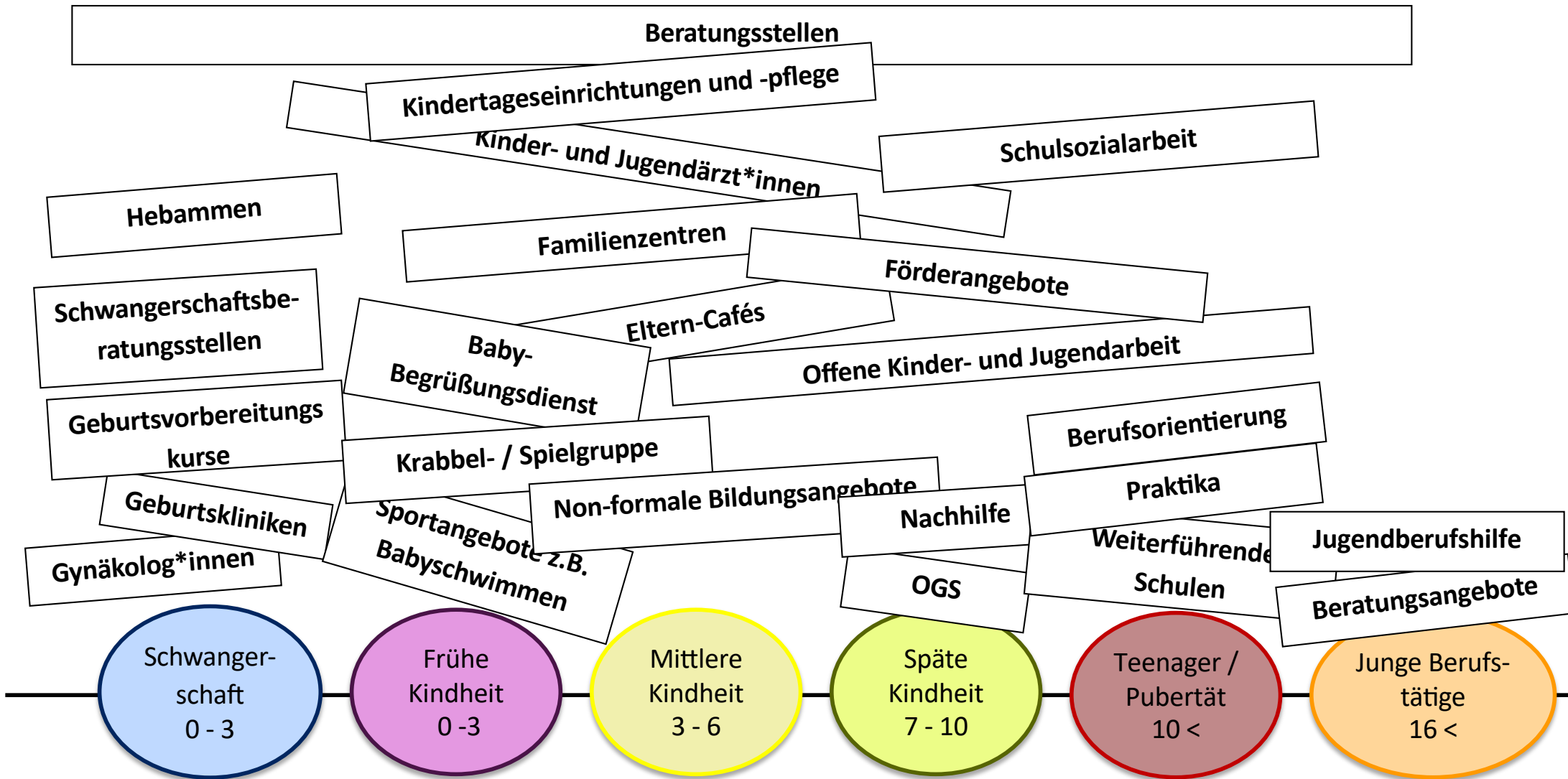
Ambiguität (Mehrdeutigkeit): „Best practice“ war gestern! In der VUCA-Welt müssen Strategien flexibel an sich schnell verändernde Kontextbedingungen angepasst werden. Es gibt nicht „eine Lösung für alle“!

Kinder- und Familienarmut als komplexes Problem in der VUCA-Welt

- **Vielfältige Verursachung benachteiligender Lebenslagen** (Bildung, Gesundheit, Teilhabe, Versorgung...): „skalierbare“ Lösungen *alleine* sind nicht ausreichend (Kindergrundsicherung) → Infrastruktur + monetäre Leistung
Lösungsperspektive: Zuständigkeiten verknüpfen, Maßnahmen kombinieren
- **Hohe Problemdynamik:** Zuwanderung, Lieferketten, Pandemie...
Lösungsperspektive: Entwicklungen beobachten (Präventionsmonitoring)
- **...unsichere Wirkungsabschätzung:** wechselwirkende Einflussfaktoren
Lösungsperspektive: kleinschrittiges, „wissensbasiertes Handeln“

II. Fachkonzept „Präventionskette“

Die kommunale Präventionskette



Kommune als Wirkungsfeld – Warum?

- ... weil ungleiche Lebenslagen sich in Kommune und Quartier „verräumlichen“
- ... weil relevante Lern- und Lebensorte im kommunalen Raum angesiedelt sind
- ... weil sich Handlungsoptionen der (institutionellen) Akteure vor Ort realisieren
- ... weil sich die Wirkmächtigkeit von Akteuren in einem partizipativ strukturierten Netzwerk aus Verwaltung und Stadtgesellschaft „synergetisch“ steigern lässt

Gestaltungsziel

In gemeinsamer Verantwortung mehr bewirken als die institutionellen
Rahmenbedingungen hergeben

Grenzen kommunaler Gestaltungsmöglichkeiten

Ordnungspolitischer Reformverzicht

- Keine ressortübergreifende Integration (Bundespräventionsgesetz, Jugendhilfe etc.)
- Keine **sanktionsbewehrten** ressort- und rechtskreisübergreifende Kooperationsverpflichtungen
- Integrierte Fachplanung meist nur auf dem Papier
- Keine Integration von Förderlinien und Förderlogiken im politisch-administrativen Mehrebenensystem

Wenig entwickelte Produktionsnetzwerke

- Wenig institutionell verdichtete (sozialräumliche) Kooperationsverbände mit gemeinsamer Qualitätsentwicklung
- Kaum rechtskreisübergreifende Infrastrukturplanung

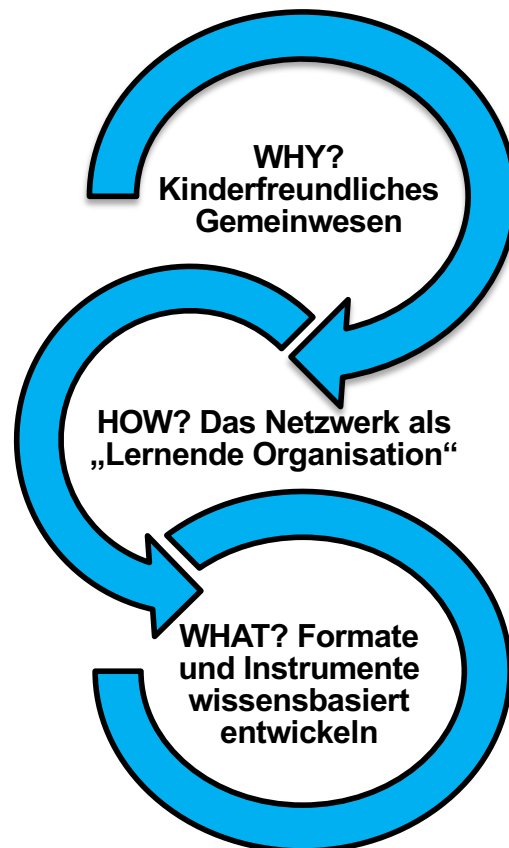
Kein Empowerment von Regelinstitutionen für agile Kooperation

- Keine großformatigen „agilen“ Verwaltungsreformanstrengungen erkennbar
- Keine Ausrichtung administrativer Handlungslogiken auf „komplexe Probleme“ mit geregelter, wissensbasiert ausgerichteter Schnittstelle Verwaltung/ Netzwerk

Die Präventionskette als Lösungsansatz

- Strukturprobleme löst man, in dem man primär die **Verhältnisse** ändert:
 - **Verhältnisprävention** und Settingorientierung: Einrichtungen, Sozialraum, Familie, Peer-Groups und Communities
 - **Primärprävention**: Alle mitnehmen!
- Mehrfachbenachteiligende Lebenslagen erfordern **kommunale Gesamtstrategie** auf Basis bereichs-, ämter- und trägerübergreifender Kooperation
 - **Collective Impact**: Präventive Maßnahmen gleichsinnig ausrichten und „verketteten“
 - **Integrierte Fachplanung**: Passgenauer, adressat:innenorientierter Lückenschluss
 - **Wissensbasiertes Handeln**: Adressat:innen/ Fachkräftewissen/ Präventionsmonitoring
- **Präventionskette als Fachkonzept**: Gliederung nach Altersphasen und Übergängen, Räumen, Benachteiligungsdimensionen und Maßnahmenschwerpunkten:

Die Präventionskette als Gemeingut (Common)



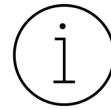
Das Gemeinwesen **versammeln**: „Es braucht ein
ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen“

Die Präventionskette **ausrüsten**: Aufbau- und
Ablauforganisation; kommunales Handlungskonzept

Die Umsetzung **reflektieren**: Agile Netzwerkorganisation:
Neuausrichtung der kommunalen Strategie

III. Gemeinsam handeln: agil und gesamtstrategisch

→ Ansatzpunkt Agilität: Was ist das?!



Unterschied zwischen agil und flexibel: Agil ist, was proaktiv aufgrund äußerer und selbstbestimmter Anforderungen die Form verändert und dann auch in der neuen Form bleibt. Flexibel ist, was re-aktiv seine Form verändern kann, dann aber wieder zur Ausgangsform zurückfindet.

- agil = wendig
- agile work / management / project:
- ✓ stammt aus Software-Entwicklung
- ✓ geht um Produktentwicklungen, in einem sich schnell ändernden und komplexen Umfeld
- ✓ meint eine neue Art der Zusammenarbeit:
 - kein fixer Plan und dessen rigorose Umsetzung sondern
 - ▷ Kern ist ein gemeinsames Verständnis des gewünschten Ergebnisses und ein ständiges Nachjustieren des Prozesses

---> **Ansatzpunkt Agilität:**

Welche Prinzipien sind daran für uns überzeugend?

- ✓ Gestaltung in **einem sich schnell ändernden und komplexen Umfeld**
- ✓ **umfassend, systemisch** gedachte Veränderungsprozesse
- ✓ kontinuierliche Verbesserungen anstreben - **Weiterentwicklung als Prinzip**
- ✓ „Veränderungen Willkommen heißen“ als Mindset

- ✓ agiles Arbeiten ist Teamarbeit
- ✓ **Selbstorganisation** und eigenständiges Arbeiten → **Bündelung aller Kompetenzen**, die benötigt werden, um das Produkt fertigzustellen
- ✓ Grenzen zwischen Hierarchien und Zuständigkeiten verschwimmen → dies lässt Raum für **mehr co-Kreation** („kollaborative Zusammenarbeit“) entstehen

- ✓ **Nutzer:innenorientierung:**
- ✓ Nutzer*innensicht im Vordergrund: Menschen und ihre Bedürfnisse sind zu verstehen
- ✓ Annahmen sind **immer wieder zu überprüfen** und auch mal zu **verwerfen**
- ✓ viele Ideen und unterschiedliche Standpunkte sind zuzulassen

Zuständige und Verantwortliche

Ungleiche Chancen im Aufwachsen werden in verschiedenen Bereichen sichtbar:

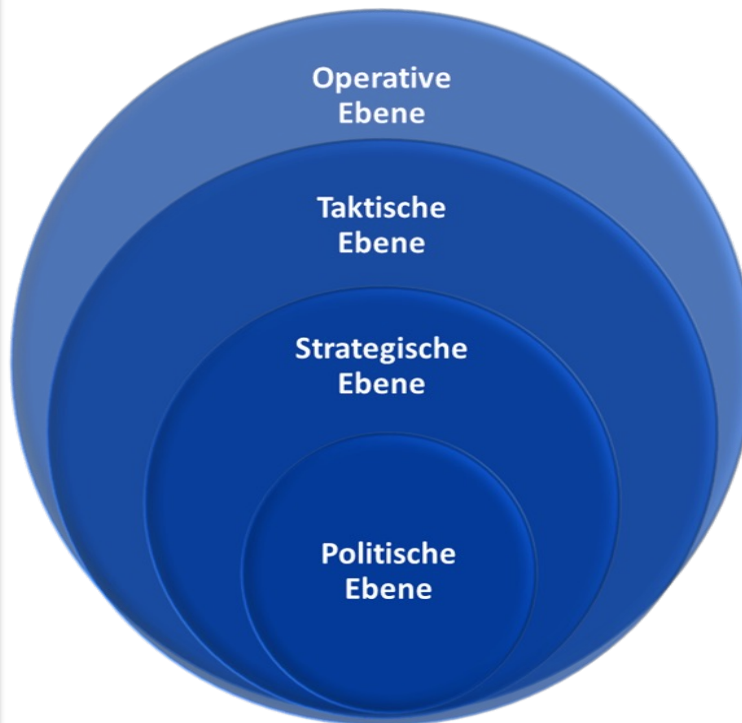
- Bildung und Ausbildung
- Gesundheit
- Wohnumfeld
- Sozialkontakte
- Sprache
- Freizeitgestaltung
- Mobilität
- den Soft Skills usw.

Verantwortlich und aktiv: Akteure über Institutionen, Professionen, Zuständigkeiten und Wirkungsfeldern hinweg

Verantwortungsgemeinschaft: verteilte Verantwortlichkeiten als Arbeitsprinzip



Zuständigkeits- und Hierarchieebenen

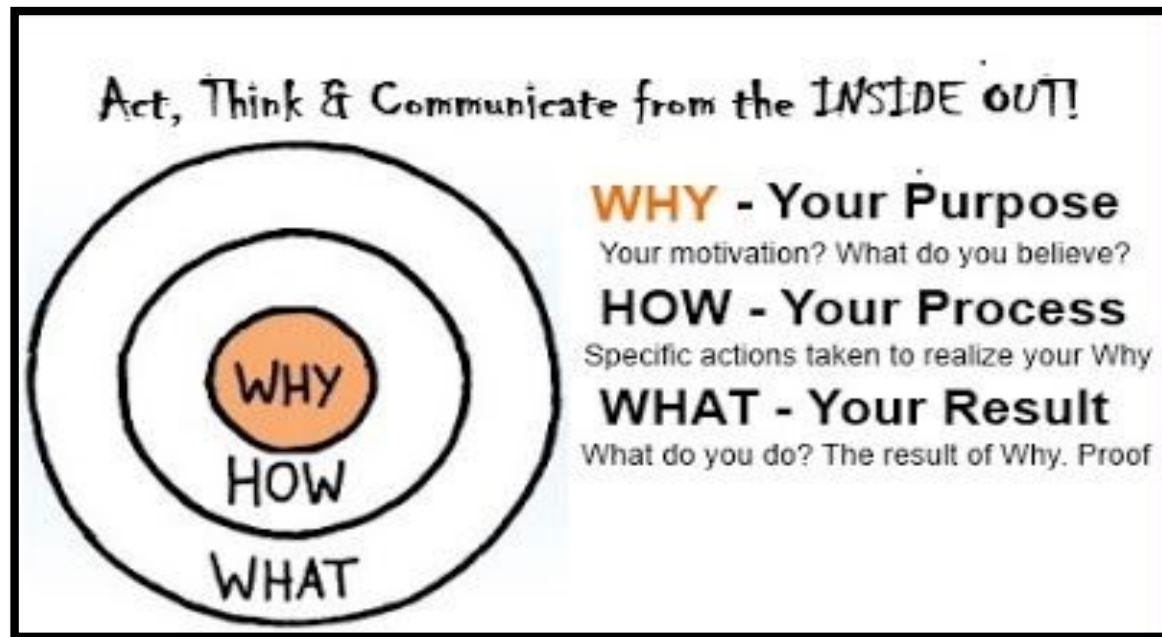


- gleichsinnige Weiterentwicklungen aus Sicht der Adressat:innen und ihre Bedarfe in den Mittelpunkt stellend
- komplexe Problem- /Lebenslagen werden querschnittlich gelöst – jede/r trägt mit seiner/ihrer Stärke zum Gelingen bei
- bewusste Teilung der Verantwortung, Arbeit in Teilverantwortungen - aber verknüpft

relevante Verwaltungsressorts und Organisationen

(Kinder- und Jugendhilfe, Bildung, Soziales, Gesundheit, Stadtentwicklung, Vereine, Verbände, Freie Träger...)

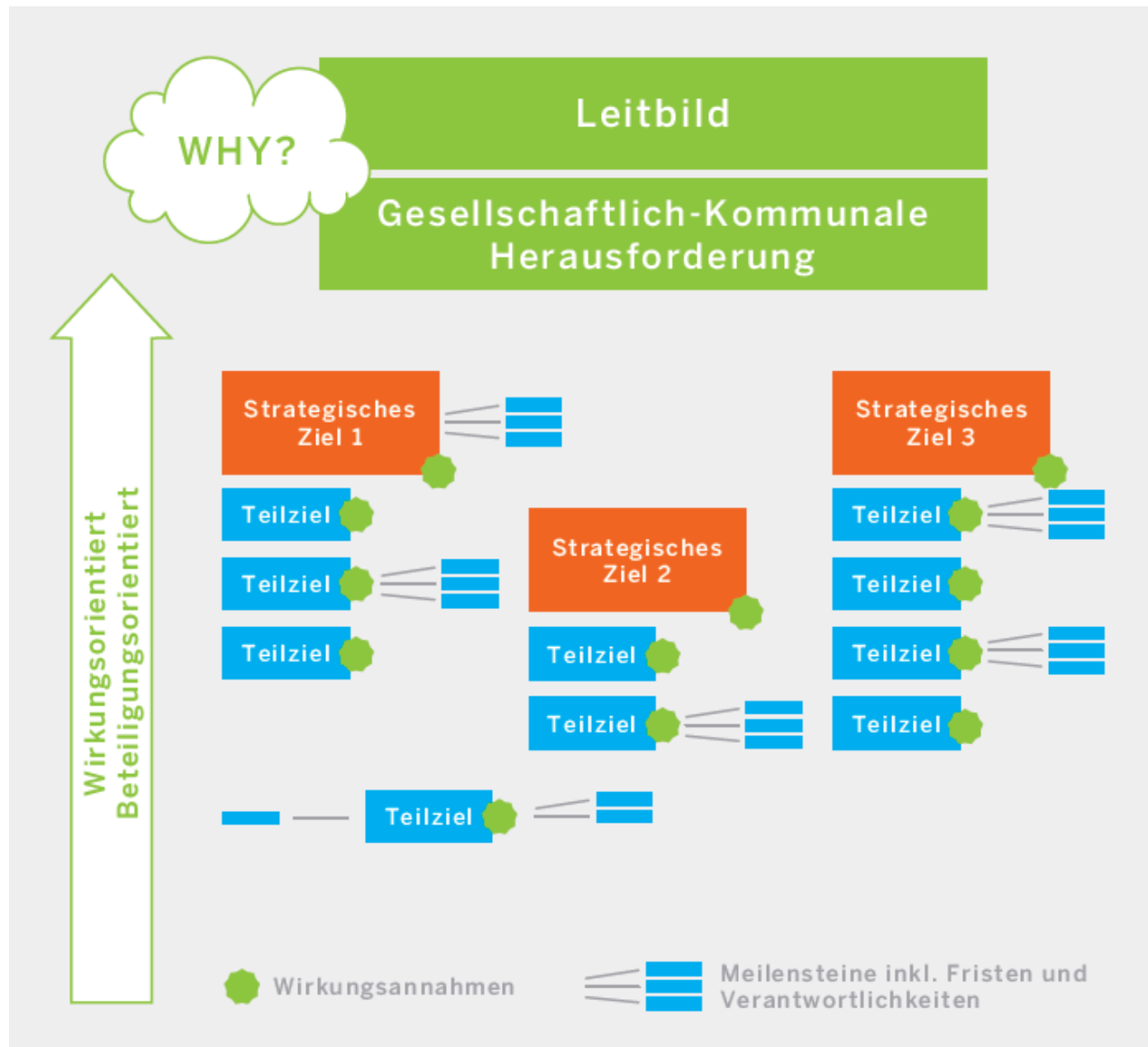
Sinnfokussierung als Antreiber und Anker des Netzwerks und der Strategie



Golden Circle von Simon Sinek

→ Ein Vorhaben ist verankert an jener inneren Überzeugung und Motivation, die überhaupt erst legitimiert und motiviert, dass etwas getan wird.

Gesamtstrategie des Netzwerks





Landesprogramm mit dem Ziel:

Chancengerechtes und gelingendes Aufwachsen für alle Kinder und Jugendlichen in NRW!

- Umsetzung des Programms in mehr als 120 Kommunen
- Hauptamtliche kommunale Koordination als Vertretung für ihre Kommune
→ Ihr Ziel ist der Aufbau eines Netzwerks, das sämtliche Institutionen, Träger und Einrichtungen für Kinder und Jugendliche einschließt und das gemeinsame Ziel des Landes verfolgt

V. Perspektive Kulturwandel – Abschließende Thesen

Arbeitskultur und mindset

- Teamgeist (organisations-, bereichs-, hierarchieübergreifend)
- Diversität als Stärke
- Rollenverantwortlichkeit
- Harmonie (der Aktivitäten)
- Fehlerfreundlichkeit und Weiterentwicklungsfreude
- Sinn- und Adressat:innenfokussierung

Zusammenfassend

- Wir leben in einer VUCA-Welt - es braucht stetige Anpassung und Weiterentwicklung – sinnfokussiert und wissensbasiert
- Es braucht eine vernetzte Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen
- Es braucht systematische, bedarfsgerechte, intersektorale Angebotsstrukturen, von den Adressat:innen aus gedacht

- Kinder- und Familienarmut sind komplexe Probleme, deren Lösung einen tiefgreifenden Kulturwandel sowohl voraussetzen als auch bedingen:
 - *Sozial inkludierendes, **gemeingutorientiertes Handeln**, jenseits der Handlungslogiken von Markt und Staat*
 - *Mobilisierung gesellschaftlich koordinierter „Schwarmintelligenz“ jenseits einzelwirtschaftlicher Profit- und institutioneller Handlungslogik („**Collective Impact**“)*

Formel: Kindergrundsicherung + (kommunale) Infrastruktur + Kinderrechte = Institutionelle Bedingungen für ein chancengerechtes, gelingendes Aufwachsen

Der Kulturwandel hin zu einer kinder- und familienfreundlichen Gesellschaft kann durch kommunale Präventionsketten effektiv unterstützt werden („Armutsfolgenbekämpfung“)



Materialien: <https://www.kinderstark.nrw/handbuch>

Kommunale Intensivbegleitung

Zum Aufbau einer kommunalen Präventionskette zur Armutsbekämpfung

Um **gelingendes Aufwachsen** zu ermöglichen und **Folgen von Armut** aktiv entgegen zu wirken, muss eine Vielzahl an kommunalen Akteuren verschiedenster Handlungsfelder in eine positive Wechselwirkung miteinander gebracht werden; denn nur gemeinsam können komplexe Problemlagen bearbeitet und passgenaue Unterstützungssysteme aufgebaut werden.

Das ISA begleitet Kommunen seit mehr als zehn Jahren bei der Entwicklung einer Gesamtausrichtung ihrer Leistungen und Angebote für Kinder, Jugendliche und ihre Familien. Wir unterstützen sie dabei, ihre Planungsprozesse und Angebotsstrukturen so zu verzahnen, dass eine bedarfsgerechte kommunale Präventionskette entsteht.

Mit unserer Intensivbegleitung begeben Sie sich auf eine gemeinsame Reise, um passgenaue Strukturen aufzubauen, die den nächsten sinnvollen Schritt in Ihrer Kommune bilden für das Ziel des **gelingenden Aufwachsens für ALLE** Kinder und Jugendlichen. Unser Konzept sieht dabei mehrere Prozessschritte vor, die vom Netzwerkaufbau, über die Erarbeitung einer kommunalen, **bereichsübergreifenden Gesamtstrategie** hin zur **wissensbasierten Wirkungsannahmen** reichen.

Jede Kommune ist anders. Deshalb ist die Intensivbegleitung flexibel gestaltbar. In einem Basismodul wird ausgehend von lokalen Gegebenheiten gemeinsam eine individuelle Begleitung erarbeitet. Dabei zeigen wir Dimensionen eines **agilen Netzwerkmanagements** auf, die für uns einen Grundpfeiler der intersektoralen Zusammenarbeit darstellen. Danach können weitere Module erfolgen^[1].



**PRÄVENTIONSKETTEN
WIRKEN!**

**EINE ARGUMENTATIONSHILFE
NICHT NUR FÜR KOMMUNALE
ENTSCHEIDER*INNEN**

https://www.kinderstark.nrw/fileadmin/public/main_domain/Bilder/Fachdiskurs/mpulspapier_Praeventionsketten_wirken.pdf

<https://isa-muenster.de/arbeitsbereiche/praevention/einzelkommunale-intensivbegleitung/>



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Heinz-Jürgen Stolz
wiss. Bereichsleitung Prävention beim ISA e.V.
☎ 0176/45 27 34 46
✉ heinz-juergen.stolz@isa-muenster.de

Christin M. Jasper
stellv. Bereichsleitung Prävention beim ISA e.V.
☎ 0176/45 25 56 79
✉ christin.jasper@isa-muenster.de