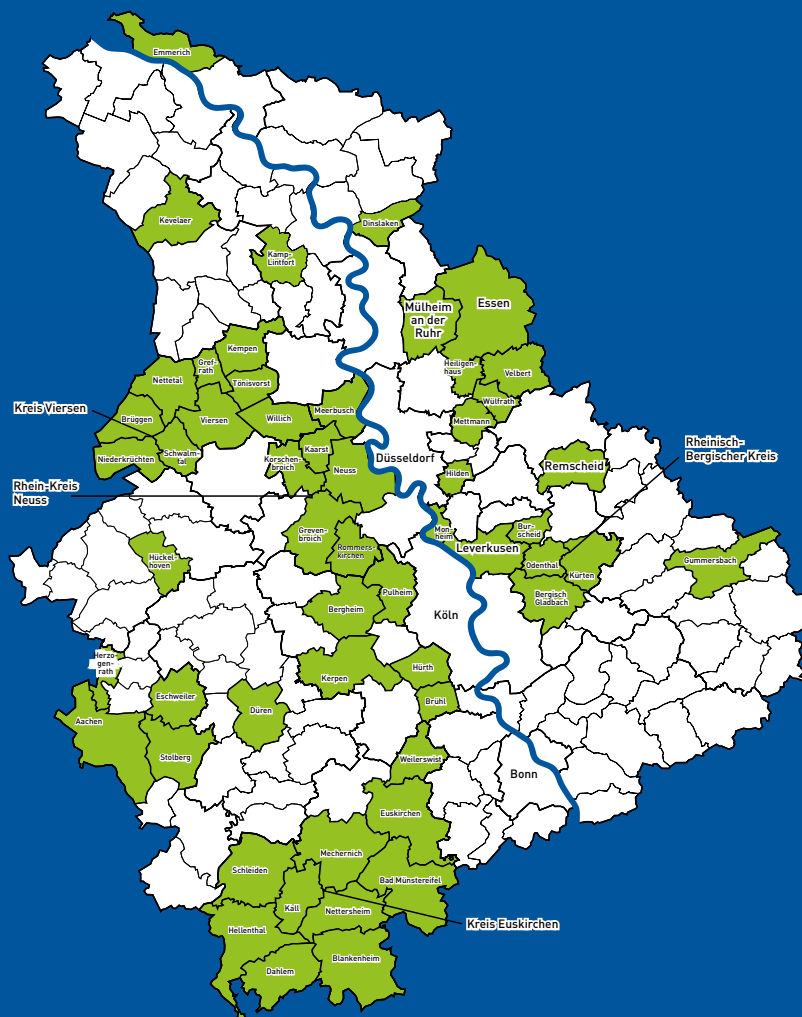


Präventionsnetzwerke und Präventionsketten erfolgreich koordinieren

Eine Arbeitshilfe aus dem LVR-Programm „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“ im Rheinland



Koordinationsstelle Kinderarmut im LVR-Landesjugendamt Rheinland

Impressum

Herausgeber:
Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt

Redaktion:
Alexander Mavroudis, LVR-Landesjugendamt Rheinland

Bildquelle:
[iStock.com/James Brey](https://www.istock.com/James-Brey)

Layout und Druck:
Tamara Wilbertz, LVR-Druckerei
Ottoplatz 2, 50679 Köln

Auflage: 1000

Köln, Mai 2017

**Präventionsnetzwerke und Präventionsketten
erfolgreich koordinieren**

**Eine Arbeitshilfe aus dem LVR-Programm
„Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke
gegen Kinderarmut“ im Rheinland**

Eine Veröffentlichung der
Koordinationsstelle Kinderarmut im
LVR-Landesjugendamt Rheinland
Roswitha Biermann, Rainer Fischer, Christoph Gilles,
Alexander Mavroudis, Regine Müller, Sandra Rostock
und Corinna Spanke

In Zusammenarbeit mit der
ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH,
Frankfurt am Main
Tina Alicke und Jens Küsslich

Inhalt

1	Vorwort.....	3	6	Der Strategiezyklus – Prozessschritte auf dem Weg zum Präventionsnetzwerk.....	61
2	Ziel und Aufbau der Arbeitshilfe.....	5	6.1	Problem, Auftrag und Aufgaben klären.....	63
3	Armutsprävention	8	6.2	Netzwerke analysieren	70
3.1	Begriffe und Konzepte	8	6.3	Steuerungsgruppe bilden	81
3.2	Armutssensibilität auf allen Ebenen verankern	15	6.4	Leitbild Kinderarmut entwickeln.....	86
4	Integriertes Gesamtkonzept – Präventionskette	23	6.5	Beschlüsse von Jugendhilfeausschuss und Rat/Kreistag erwirken	88
5	Netzwerke als Handlungsstrategie – eine theoretische Grundlegung	33	6.6	(Fach-)Öffentlichkeit informieren und sensibilisieren.....	93
5.1	Definitionen, Arten und Verständnisse von Netzwerken	34	6.7	Bedarf ermitteln	103
5.2	Steuerung und Koordination im Netzwerk durch das Jugendamt	37	6.8	Ziel- und Maßnahmenkatalog erstellen und umsetzen.....	109
5.3	Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien	47	6.9	Ergebnisse überprüfen.....	114
5.4	Eine Zwischenbilanz: Gelingensbedingungen für Netzwerke	53	6.10	Wirkungen klären – Wirksamkeit erkennen	117
7	Ausblick.....	131		Anhang	133

1 Vorwort

Diese Arbeitshilfe gibt Anstöße und Anleitung, wie Netzwerke und Präventionsketten erfolgreich koordiniert werden können. Dahinter steht die zentrale Zielsetzung, die Folgen von Kinderarmut zu vermindern – und das schließt Jugendliche mit ein.

Das Thema Kinderarmut ist aktuell. Durch die neuen Veröffentlichungen der Bertelsmann Stiftung „Armutfolgen für Kinder und Jugendliche“, aber auch durch Berichte von Wohlfahrtsverbänden und anderen gemeinnützigen Trägern fand sich das Thema 2016 prominent in Tageszeitungen, Tagesthemen und Heute-Journal platziert. Es ist und bleibt ein Skandal, dass in einem reichen Land Kinder und Jugendliche in Armut aufwachsen und ihnen deshalb die Teilhabe an Bildung, Gesundheit, Kultur, Sport und sozialem Leben erschwert oder sogar unmöglich gemacht wird. Viele Ursachen sind bekannt – werden jedoch nur unzulänglich angegangen. Das belastet nicht nur das Aufwachsen einzelner Kinder, Jugendlicher und Familien, sondern gefährdet den gesellschaftlichen Frieden.

Zu gelingendem Aufwachsen beizutragen, ist auch eine kommunale Aufgabe. Die Erfahrungen im LVR-Programm „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“ sowie die Evaluation des Landesprogramms „Kein Kind zurücklassen!

Kommunen in NRW beugen vor“ zeigen deutlich, dass dabei insbesondere das Jugendamt gefordert ist, Netzwerke und Präventionsketten zu koordinieren. Unter der Federführung des Jugendamtes kann gemeinsam mit Politik, Verwaltung, den freien Trägern und allen anderen relevanten Akteuren, die vor Ort die Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen gestalten, das Engagement gebündelt, können Ressourcen gezielt eingesetzt und so die Teilhabechancen von Kindern und Jugendlichen nachhaltig verbessert werden.

Das LVR-Landesjugendamt beschäftigt sich schon seit 2002 mit dem Thema Kinderarmut. Durch politische Initiative und einstimmige Beschlüsse wurden wichtige und innovative Modellprojekte wie MoKi-Monheim (2002) und NeFF – Netzwerk Frühe Förderung (2005) auf den Weg gebracht. Sie gaben viele Impulse, dienten als Orientierung und waren die Grundlage für das aktuelle Programm gegen Kinderarmut. Seit 2011 wird das Landesjugendamt zudem umfangreich von Auridis, einer von Aldi Süd finanzierten gemeinnützigen Förderinstitution, unterstützt. Damit konnte das LVR-Programm „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“ aufgelegt werden, an dem inzwischen 39 Kommunen im Rheinland partizipieren, qualifiziert begleitet durch die LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut. – Vielen Dank für dieses große Engagement!

Der LVR-Landesjugendhilfeausschuss Rheinland hat mit Beschluss vom Februar 2016 die erfolgreiche Arbeit der Koordinationsstelle Kinderarmut auch nach Ende der Stiftungsförderung dauerhaft sichergestellt. Der LVR übernimmt damit Verantwortung und sieht Kinderarmut nicht als kurzfristiges Phänomen an, sondern engagiert sich nachhaltig gegen die Folgen von Kinderarmut und für die Teilhabe von allen Kindern und Jugendlichen. Dies ist ein Signal, dem sich hoffentlich noch viele rheinische Kommunen anschließen werden.

Die Arbeit geht also weiter. Wir sind auf dem Weg, das Angebot an Beratung und Fortbildung für die rheinischen Jugendämter weiter zu qualifizieren, aktuelle und innovative Entwicklungen weiterhin aufzugreifen und diese passgenau für die kommunale Praxis aufzubereiten. Die LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut versteht sich dabei als überregionaler Netzwerkknoten. Sie hat das landesweite Konsultationsgespräch „Kommunale Netzwerke der Prävention“ initiiert und maßgeblich an dem Positionspapier „Integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention“ mitgearbeitet, das vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport NRW 2015 herausgegeben wurde.

Von der Praxis für die Praxis! Die Arbeitshilfe ist sehr nah an der Praxis entstanden und am Bedarf der Jugendämter ausgerichtet. Um das sicherzustellen, wurde die Arbeitshilfe als Entwurf vor der Veröffentlichung den Netzwerkkoordinierenden in den 39 Programmkommunen sowie vielen weiteren Expertinnen und Experten in NRW und darüber hinaus zur kritischen Stellungnahme zugeschickt. Ihre umfangreichen Rückmeldungen sind in den vorliegenden Text der Arbeitshilfe eingeflossen. – Auch hierfür möchten wir uns an dieser Stelle bedanken.

Kinderarmut fordert heraus. Um die Teilhabe aller Kinder und Jugendlichen zu ermöglichen, braucht man die kommunale und die überörtliche Ebene. Hier wie da geht es um gemeinsam getragene Verantwortung, Initiative und die Tatkraft aller Akteure in Politik, Verwaltung, bei freien Trägern und der Zivilgesellschaft. Mit Geduld und Ausdauer muss eine sozialpolitische Doppelstrategie verfolgt werden, bei der die Prävention der Folgen von Kinderarmut einher geht mit der Bekämpfung der Ursachen von Kinderarmut.

Beides gehört zusammen. Dann kann Aufwachsen im Wohlergehen gelingen!

Astrid Natus-Can

**Vorsitzende des LVR-Landesjugendhilfeausschusses
Rheinland**

Lorenz Bahr-Hedemann

Leiter des LVR-Dezernates Jugend

2 Ziel und Aufbau der Arbeitshilfe

Die vorliegende Arbeitshilfe hat zum Ziel, Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren sowie die Leitungen von Jugendämtern bei der Umsetzung der vielschichtigen Aufgaben zu unterstützen, die mit dem Auf- und Ausbau von Präventionsketten einhergehen. Zugleich bietet sie Hinweise für alle anderen im Netzwerk tätigen Fachkräfte und Entscheidungsträger aus Politik, Verwaltung und von freien Trägern. Sie alle sind gemeinsam verantwortlich für erfolgreiche Netzwerkprozesse und den Aufbau einer kommunalen Präventionskette.

Die Arbeitshilfe ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Sie bündelt das gesammelte Wissen im Programm „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“, an dem aktuell 39 Kommunen aus dem Rheinland mitwirken. Den Kommunen steht ein umfangreiches Unterstützungsangebot der LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut zur Verfügung: Sie werden finanziell gefördert, es gibt eine prozessbegleitende Fachberatung, es finden überörtliche Netzwerktreffen und qualifizierende Seminare statt. Hinzu kommt eine wissenschaftliche Begleitung des LVR-Programms durch die ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH.

Die Arbeitshilfe ist aus der Perspektive der Fachberaterinnen und Fachberater der LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut geschrieben, die in den vergangenen Jahren die 39 Kommunen begleitet und unterstützt haben. Sie versteht sich entsprechend der Beratungsphilosophie im LVR-Programm als Anregung, soll Denkanstöße geben, Fragen für die Praxisreflexion stellen und auf Gelingensbedingungen ebenso wie auf Stolpersteine der Netzwerkarbeit hinweisen.

Die Arbeitshilfe bietet keine Blaupause, das heißt keinen modellhaften Bauplan für die Netzwerkkoordination und -gestaltung. Diese Aussage stand auch immer am Anfang der Beratungsprozesse in den 39 Kommunen, um deutlich zu machen, dass jede Kommune ihren eigenen, zu den jeweiligen Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Ressourcen passenden Weg entwickeln kann und muss.

Vor dem Hintergrund der fachlichen Ausrichtung des LVR-Programms auf kommunale Netzwerke zur weitgehenden Vermeidung der Folgen von Kinderarmut steht die Armutsprävention im Mittelpunkt der Arbeitshilfe. Die Ausführungen bieten gleichwohl übertragbare Hinweise für die gelingende Koordination und Gestaltung von Präventionsnetzwerken generell.

Inhaltlicher Aufbau

In den ersten Kapiteln werden zunächst zentrale Begriffe und Konzepte zu Armut, Prävention, kindbezogener Armutsprävention sowie die Relevanz und Bedeutung armutssensiblen Handelns erläutert. Dabei geht es darum, eine gemeinsame Grundlage für die Arbeit und für die Sensibilisierung der verantwortlichen und beteiligten Akteure zu schaffen.

Daran anschließend wird das Prinzip des integrierten Gesamtkonzepts erläutert, da dieses die Grundlage von Präventionsketten insgesamt sowie von präventiven Maßnahmen zur weitgehenden Vermeidung der Folgen von Kinderarmut darstellt.

Netzwerke sind Voraussetzung und zugleich das Instrument, um gelingende Präventionsketten zu gestalten. Doch was sind Netzwerke? Im Kapitel 5 erfolgt eine theoretische Grundlegung zum Verständnis und Stellenwert von Netzwerken. Diskutiert werden das Prinzip der gemeinsamen Verantwortung sowie zu berücksichtigende Steuerungslogiken im Netzwerk. Hierzu gehört das Handlungsprinzip der Partizipation, das sich auf alle beteiligten Akteure, aber auch die

Zielgruppen der Präventionsangebote selbst bezieht. Weiterhin werden sich daraus ergebende strukturelle Anforderungen an Organisationen – und hier vor allem an das Jugendamt als zentrale Steuerungsinstanz – skizziert.

Den „Weg zum Netzwerk“ beschreibt das darauf folgende Kapitel. Orientiert an einem idealtypischen Strategiezyklus, werden Anforderungen an und Aufgaben von Netzwerkkoordination sowie konkrete Grundlagen der alltagspraktischen Arbeit, die zum Netzwerk führen, erläutert. Dabei stellt die Abfolge der einzelnen Schritte keinen festen Fahrplan dar; je nach Entwicklungsstand in einer Kommune können auch andere Abfolgen der einzelnen Schritte sinnvoll sein.

Die Arbeitshilfe bündelt fachliche Grundlagen und wichtige Handlungsschritte der Netzwerkarbeit. Sie bietet einen Gesamtüberblick, wenn sie von Anfang an bis zum Ende systematisch genutzt wird. Sie kann zudem als Nachschlagewerk in der alltäglichen Arbeit dienen, wenn nur einzelne Themen, Fragen oder bestimmte Kapitel interessieren.

Die einzelnen Kapitel sind in der Regel wie folgt aufgebaut:

Jedes Kapitel beginnt mit einem thematischen Einstieg und bietet so einen Überblick über die zentralen Inhalte des jeweiligen Themas.

Gute Praxis

In die laufenden Kapitel sind Hinweise zu Praxisbeispielen aus insbesondere den 39 Kommunen im LVR-Programm integriert – mit Angabe der Quelle und von Kontaktpersonen.

Leitfragen

- ✓ Bezüge zur Praxis und Netzwerkarbeit der Leserinnen und Leser werden mit Leitfragen am Ende der Kapitel hergestellt.
- ✓ Diese Leitfragen dienen als Anregung für die Reflexion; sie können auch gemeinsam mit den Netzwerkpartnern bearbeitet werden.

3 Armutsprävention

Ein grundlegendes Ziel der Kinder- und Jugendpolitik muss es sein, zu gelingendem Aufwachsen von allen jungen Menschen beizutragen. Dies gilt auch und besonders für die Kinder und Jugendlichen, die schwierige oder benachteiligende Lebensbedingungen zu bewältigen haben. Ein Ansatz dafür ist die kindbezogene Armutsprävention. Um mit diesem Konzept zu arbeiten und einer Stigmatisierung von armutsbetroffenen Kindern und Jugendlichen nachhaltig entgegenzuwirken, ist es notwendig, sich mit der Bedeutung von zentralen Begriffen wie Armut, Prävention und kindbezogener Armutsprävention auseinanderzusetzen.

3.1 Begriffe und Konzepte

Armut

Armut hat viele Facetten. Von absoluter Armut spricht man, wenn lebensnotwendige Grundbedürfnisse wie beispielsweise der Zugang zu Nahrung, Wohnraum und Gesundheitsvorsorge nicht sichergestellt sind (Gehrs/Geyer 2012). Diese absolute Armut wird es in Deutschland, das als reiches Land anzusehen ist, nur selten geben.

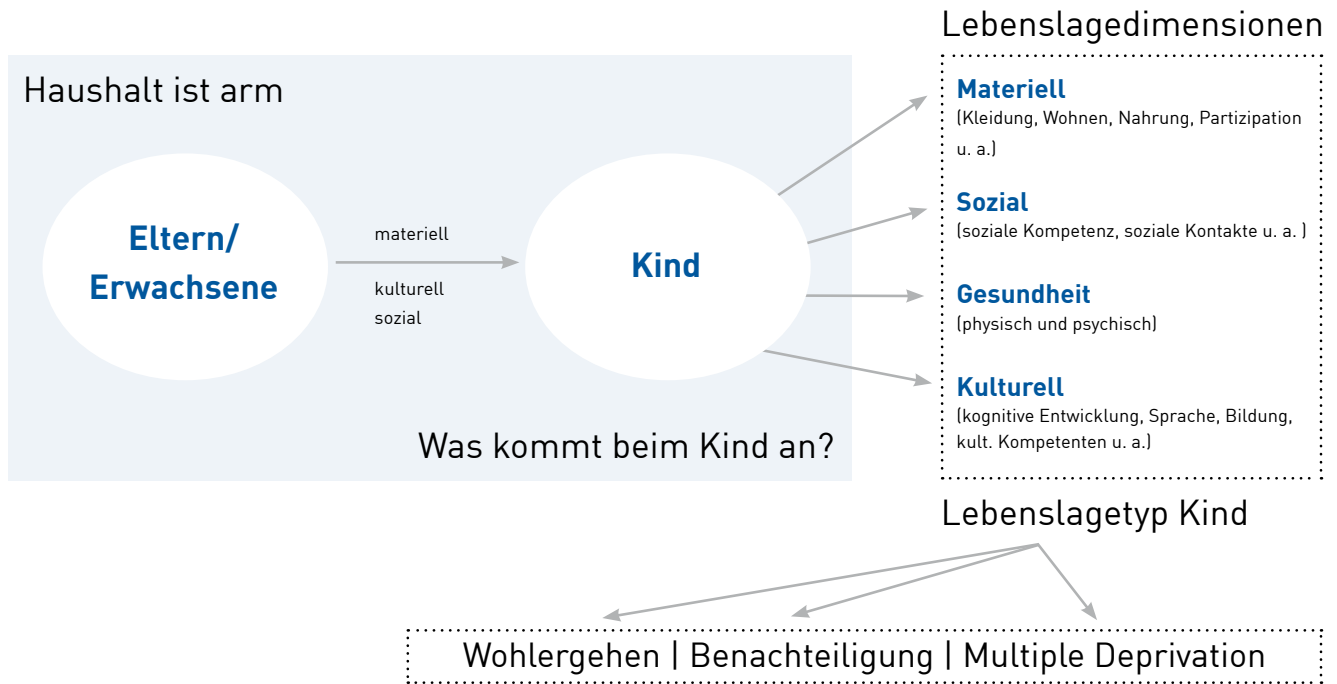
Allerdings wachsen viele Kinder und Jugendliche in Deutschland in einkommensarmen Familien auf. Die Armutsbemessung basiert dabei auf dem Konzept der relativen Einkommensarmut. Relative Armut setzt das Einkommen eines Menschen ins Verhältnis zu der Gesellschaft, in der er lebt. Hierfür gibt es einen EU-weit gültigen Berichtsstandard: Das verfügbare und bedarfsgewichtete Haushaltsnettoeinkommen, das so genannte Nettoäquivalenzeinkommen, wird mit dem Median, dem mittleren Einkommen der betrachteten Gesellschaft in Bezug gesetzt (von zur Gathen/Liebert 2016). Liegt das Nettoäquivalenzeinkommen eines Haushalts unter 60 Prozent des Medianeinkommens der Gesamtbevölkerung, gilt dieser als arm. Die Armutsquote wird durch die Summe der davon betroffenen Haushalte im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung abgebildet (ebd.).

Neben dem Konzept der relativen Einkommensarmut ist in Deutschland der politisch-normative Ansatz weit verbreitet, um Armut zu messen. Das staatlich definierte Existenzminimum ist die Grundlage für diesen Ansatz: Als arm gelten die Haushalte, deren Einkommen das politisch definierte Existenzminimum

unterschreiten und einen Anspruch auf den Bezug von Grundsicherungsleistungen haben. Derzeit sind dies Grundsicherungsleistungen nach dem SGB II oder SGB XII. Die Gewährleistung dieser staatlichen Leistungen soll das Unterschreiten des Existenzminimums verhindern (Laubstein/Holz/Sedding 2016).

Um die Bedeutung von Armut für Kinder und Jugendliche zu begreifen und sie darstellbar zu machen, gibt es unterschiedliche methodische Ansätze. Das Armutsverständnis der Koordinationsstelle Kinderar-

mut basiert auf dem Lebenslagenkonzept. Im Mittelpunkt dieser Betrachtungsweise steht die Frage: „Was kommt beim Kind an?“ (Holz 2011) Im Rahmen des Lebenslagenkonzepts bedeutet Armut für Kinder und Jugendliche eine Unterversorgung in der materiellen, kulturellen, sozialen und/oder gesundheitlichen Dimension. Armut kann als eine Lebenslage bezeichnet werden, die von einem Mangel an Ressourcen geprägt ist, die Handlungsspielräume einschränkt und zu sozialer Ausgrenzung führt (Hock/Holz/Wüstendörfer 2000).



GRAFIK: HOCK/HOLZ/WÜSTENDÖRFER 2000

Armut hat ein spezifisches „Kindergesicht“, das gravierende Auswirkungen auf das Wohlergehen haben kann. Armut muss nicht zwangsläufig zu Mangelversorgung (Deprivation) führen, aber Kinder in Armutslagen sind in allen Lebenslagedimensionen deutlich häufiger von Defiziten betroffen als nicht-arme Kinder (ebd.). Zu berücksichtigen ist: Auch wenn hier von Kindern die Rede ist, liegt der Fokus immer auch auf armutsgefährdeten Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

Ursachen von Armut können (Langzeit-)Erwerbslosigkeit oder Niedrigeinkommen sein. Hinzu kommen können weitere Problemlagen wie Trennung oder Scheidung, Krankheit, Behinderung. Besonders häufig sind Menschen mit Migrationshintergrund, Alleinerziehende, Menschen mit geringer beruflicher Qualifikation oder Familien mit vielen Kindern von Armutslagen betroffen (Schneider/Stiling/Woltering 2016).

Dabei gilt es zugleich, eindimensionalen Problemzuschreibungen entgegenzuwirken. Nicht jedes Kind und jeder Jugendlicher, dessen Eltern über wenig Einkommen verfügen, muss automatisch von Bildungsarmut betroffen sein.

Bei Armut handelt es sich somit um eine komplexe Lebenslage. Fehlende finanzielle Ressourcen spielen zwar eine wichtige Rolle; allerdings lässt sich Armut nicht allein finanziell lösen. Neben sozialpolitischen Initiativen zur Verbesserung von zum Beispiel Einkommensverhältnissen und zur Bereitstellung kostenloser Infrastruktur insbesondere in der Bildung sind präventive Strategien notwendig, um die Folgen von Armut zu mindern und die Teilhabe- und Verwirklichungschancen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien nachhaltig zu verbessern.

JUGENDPOLITISCHE AGENDA ZUR KINDERARMUT

Verabschiedet vom LVR-Landesjugendhilfeausschuss Rheinland 2009

Mit der Verabschiedung der Jugendpolitischen Agenda zur Kinderarmut wurde die Verwaltung beauftragt, die Koordinationsstelle Kinderarmut im LVR-Landesjugendamt Rheinland einzurichten. Die Jugendpolitische Agenda ist die Basis der Arbeit der LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut und bietet zugleich den Kommunen im Rheinland Orientierung.

1. Sensibilisierung für Kinderarmut: Kinderarmut wahrnehmen und in die Handlungslogik von Politik, Verwaltung, Schulen und Einrichtungen der sozialen Arbeit einfließen lassen.
2. Teilhabe sichern – Bildung ermöglichen in Kindertagesstätten, Vereinen und Schulen: Fördervereine in benachteiligten Stadtteilen unterstützen, unbürokratischer Ausgleich von zusätzlichen Elternbeiträgen für Ausflüge, Materialien, Klassenkasse, Fahrten, Schwimmbadbesuche; Hausaufgabenhilfe durch kommunale Hilfsfonds; niedrigschwellige, milieuspezifische Angebote mit Teilhabechancen für die Eltern und für die Kinder in Vereinen.
3. Gesundheit fördern: Von der Untersuchung zum bewegten Kinderleben; verstärkte Angebote in Kitas in sozial belasteten Stadtteilen; Unterstützung/Übernahme von Sportvereinsbeiträgen; bewegungsanregende Stadtplanung und Gestaltung des öffentlichen Raumes.
4. Kein Kind ohne Mahlzeit: Sicherung und Ermöglichung der Mittagsmahlzeit in Kitas und Schulen für alle Kinder durch unbürokratische Fonds/Finanzierungen in den Institutionen bei gleichzeitiger Wertschätzung für das Essen.
5. Frühe Förderung – Angebote für alle: Netzwerke der frühen Förderung für alle Kinder haben positive Wirkungen für die Armutsprävention – ohne Stigmatisierung und Ausgrenzung. Inhaltliche Schwerpunkte sind u. a. die Familienzentren mit einer Stärkung der Erziehungskompetenz der Eltern und das Konzept Babybegrüßung „Willkommen im Leben“.
6. Vernetzung ohne Alternative: Angebotsvielfalt sichern, ausrichten und weiterentwickeln, Synergien ermöglichen zur Bekämpfung von Kinderarmut und der Verhinderung von Armutsfolgen auf der Basis eines gesteuerten kommunalen Netzwerkes in Verantwortung des Jugendamtes. Einbeziehung der Netzwerke in die kommunalen/regionalen Bildungslandschaften.
7. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Fortbildung und Beratung zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen; neben den pädagogischen Kompetenzen gilt dies insbesondere für die Kompetenzen zur Initiierung und Vernetzung der kommunalen Aktivitäten gegen Kinderarmut.

Quelle: www.kinderarmut.lvr.de

Kindbezogene Armutsprävention¹

Der Begriff der Prävention ist lateinischen Ursprungs und bedeutet Zuvorkommen, Abschreckung oder Vorbeugung. Prävention ist als vorbeugender Handlungsansatz, mit dem befürchtete und/oder absehbare negative Entwicklungen vermieden werden sollen, in verschiedenen Systemen etabliert. Der Grundsatz „Prävention statt Intervention“ kennzeichnet verschiedenste Programme und liegt auch dem Kinder- und Jugendhilfegesetz zugrunde.

Bei der Prävention wird in der Regel zwischen drei Dimensionen unterschieden. Die Primärprävention zielt darauf ab, unerwünschte Ereignisse oder Zustände abzuwenden. Sie kann mit unspezifischen Maßnahmen, durch die allgemein förderliche Bedingungen gestärkt werden, auf Ebene des Einzelnen, des Lebensumfeldes (Settings) und der Gesamtgesellschaft ansetzen. Ergänzend stellt die sekundäre Prävention für Kinder, Jugendliche und Familien in belastenden Lebenslagen spezifische, auf die jeweilige Situation und die Beteiligten abgestimmte Hilfen als Antwort auf sich abzeichnende Risiken und Symptome bereit. Maßnahmen zur Minderung von Folgeproblemen oder chronischen negativen Zuständen werden der tertiären Prävention zugeordnet. (BMFSFJ 2013)

Die Maßnahmen zur Verminderung von Armutsfolgen bei Kindern und Jugendlichen sind in der Regel primärpräventiv ausgerichtet. So sollen zum Beispiel aus der finanziellen Armut der Eltern erwachsene mögliche Folgen für den Bildungserfolg durch frühzeitige Förderangebote – in der Tageseinrichtung für Kinder, im schulischen Ganztage, in Jugendeinrichtungen – verhindert werden. Prävention beinhaltet dabei zum einen die Beeinflussung von Strukturen, das heißt eine Verhältnisprävention zum Beispiel durch kostenfreie Infrastruktur, Angebote und eine armutsfeste Grundversicherung. Zum anderen zielt sie auf eine Verhaltensbeeinflussung ab, die am Einzelnen und Personen seines Umfelds durch Maßnahmen und individuelle Förderung ansetzt. Die Verbesserung sowohl von Lebensbedingungen als auch der individuellen Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen sind Ziele kindbezogener Armutsprävention (Holz 2011; Müller 2012).

Das Konzept kindbezogener Armutsprävention orientiert sich an den Lebenslagen und den Perspektiven von Kindern und Jugendlichen. Es hat zunächst die Analyse und Stärkung von Ressourcen von Kindern und Jugendlichen zum Ziel. Weiterhin beinhaltet es die Orientierung an individuellen Potentialen sowie Aufklärungs- und Entlastungsmöglichkeiten des

¹ Wenn von kindbezogener Armutsprävention die Rede ist, sind Jugendliche grundsätzlich mitzudenken. Die Armutsprävention endet nicht mit dem Ende des Kindesalters; auch Jugendliche sind vielfältigen Armutslagen ausgesetzt und müssen im Rahmen bedarfsgerechter präventiver Maßnahmen in den Blick genommen werden.

familiären Umfeldes. Schließlich gilt es, die notwendigen Strukturen und Rahmenbedingungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu schaffen, um ein gelingendes Aufwachsen für alle Kinder und Jugendlichen zu ermöglichen. Zugleich werden die Bedarfe derjenigen in den Fokus genommen, die mehr Unterstützung benötigen.

Mit der kindbezogenen Armutsprävention einher geht ein fachliches Umdenken. Angebote und Einrichtungen sind kindgerecht zu gestalten. So geht es beispielsweise nicht um die Schulfähigkeit des Kindes oder Jugendlichen, sondern darum, dass Schule sich auf die Fähigkeiten und Unterstützungsbedarfe von Schülerinnen und Schülern einstellt. Die verantwortlichen Akteure müssen sich zudem fragen, wo ihre Systeme gegebenenfalls durch Zugangsbarrieren ausgrenzend wirken (MFKJKS 2015).

Damit wird eine weitere Handlungsanforderung deutlich: Es bedarf einer armutssensiblen Haltung und eines entsprechenden Handelns aller Beteiligten. Das betrifft die Fachkräfte in den Einrichtungen, die Partner im Netzwerk, die Fach- und Leitungskräfte in den Ämtern und die politisch Verantwortlichen gleichermaßen – mehr dazu im nächsten Kapitel.

Kindbezogene Armutsprävention ist Bestandteil der Grundversorgung, zu der die Kinder- und Jugendhilfe, das Gesundheitswesen, Schule und viele andere mehr gesetzlich verpflichtet sind. Auf der kommunalen Ebene geht es deshalb auch nicht um die Schaffung eines präventiven Sondersystems, sondern darum, beginnend mit den Frühen Hilfen eine biografieorientierte Präventionskette aufzubauen bis hin zum gelingenden Übergang in Ausbildung, Beruf und selbstbestimmtes Leben. Dies kann nur unter Einbezug aller beteiligten Institutionen und durch intersektorales und multiprofessionelles Handeln erfolgen (MFKJKS 2015). Zentrale Instanzen der Koordination und Steuerung sind dabei die Jugendämter – dazu mehr in Kapitel 5.2.

Leitfragen

- ✓ Welches Wissen über Kinder- und Jugendarmut gibt es in der Kommune?
- ✓ Welchen Stellenwert hat das Thema Kinder- und Jugendarmut in der Kommune?
- ✓ Wie ist das Ziel „Prävention der Folgen von Kinder- und Jugendarmut“ in Leitbildern, Konzepten, Handlungsstrategien, Planungen verankert?

3.2 Armutssensibilität auf allen Ebenen verankern

Armutssensibles Handeln zeichnet sich durch den Blick auf die vielfältigen schwierigen Lebenslagen, Benachteiligungen und Ausgrenzungen aus, denen Kinder, Jugendliche und ihre Familie ausgesetzt sind. Zentrale Ziele sind der Abbau armutsbedingter Barrieren und die Vermeidung von Stigmatisierungen, um allen Kindern und Jugendlichen Teilhabe zu ermöglichen. Diese Ziele basieren auf einer Haltung, die Armut nicht den Betroffenen als Schuld zuweist, sondern das komplexe Zusammenspiel von individuellen Lagen und strukturellen Bedingungen in den Fokus nimmt (Hock/Holz/Kopplow 2014).

Diese Orientierung und die damit einhergehende Sensibilität für Armutslagen und ihre Folgen gilt es, auf allen Ebenen zu verankern.

Verantwortung von Ländern, Bund und EU

Das Engagement gegen die Folgen von Kinderarmut betrifft alle Ebenen. Auch wenn in dieser Arbeitshilfe der Fokus auf die kommunale Ebene gelegt wird, darf nicht vergessen werden, dass wesentliche Armutsursachen – wie zum Beispiel die Verbesserung der finanziellen Lage arbeitsloser Familien oder von geringfügig

Beschäftigten – nicht durch kommunales Handeln beeinflussbar sind.

Von daher müssen Bund und Länder in ihren jeweiligen Zuständigkeiten ebenfalls kind- und jugendbezogene Armutsprävention betreiben und zum Beispiel darauf achten, dass Programme und Maßnahmen unterschiedlicher Ressorts aufeinander abgestimmt und Ursachen für Armutslagen angegangen werden. Gleiches gilt für die Europäische Union, da über Programme wie den Europäischen Sozialfonds Einfluss auf die Ausgestaltung von Präventionsketten genommen wird.

Ohne entsprechende sozial-, arbeitsmarkt-, familien- und bildungspolitische Initiativen von Bund, Ländern bis hin zur Europäischen Union werden die kommunalen Akteure letztendlich nicht in der Lage sein, Armut und ihren Folgen nachhaltig zu begegnen. Dann laufen sie Gefahr, Armutsfolgen zu verwalten, statt diese abzubauen.

Spätestens hier wird deutlich, dass es nicht ausreicht, wenn Fachämter wie das Jugendamt alleine das Thema Armutsprävention aufgreifen. Sie brauchen die Unterstützung der kommunalen Spitzenverbände, damit diese die verantwortlichen Akteure auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene mit in die Pflicht nehmen.

Förderprogramme des europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), des europäischen Landschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und des europäischen Sozialfonds (ESF) für die Förderperiode 2014 bis 2020

Die NRW-Landesregierung will mit diesen Programmen die Städte und Gemeinden bei der präventiven und nachhaltigen Entwicklung von Quartieren und Ortsteilen sowie der Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung unterstützen. Dem landespolitischen Leitziel „Kein Kind zurücklassen“ folgend, wurde in der Fortschreibung der EU-Fonds ein deutlicher Schwerpunkt auf das Thema Prävention gesetzt. Gefördert werden arbeits-, sozial-, kinder- und familienpolitische sowie integrationspolitische, wirtschaftliche, infrastrukturelle und städtebauliche Maßnahmen.

Die Fördermittel können vor allem jenen Kommunen im Rheinland zugutekommen, die sich bereits auf den Weg zum Aufbau kommunaler Präventionsketten gemacht haben – und diesen helfen, ihre Angebote zu verbessern und nachhaltige Strukturen weiterzuentwickeln.

Informationen unter:
www.mbwsv.nrw.de (Pfad: Stadtentwicklung/
 Förderung und Instrumente/EU-Förderung)

Armutssensibles Handeln von Kommunen

Kommunen müssen sich entscheiden, wie sie sich mit Blick auf Armutslagen und ihre Folgeerscheinungen sozialpolitisch positionieren: Hat das Thema Priorität – oder geht man der Armut lieber aus dem Weg. Wie will man den von Armut betroffenen Kindern und Jugendlichen in der Kommune begegnen? Wie deren Teilhabechancen verbessern? Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist die Grundlage für die Entwicklung einer gemeinsamen armutssensiblen Haltung. Hier sind politische Beschlüsse nicht nur in Fachausschüssen wie dem Jugendhilfeausschuss, sondern auch im Rat und Kreistag gefordert – getragen von dem Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung.

Entscheidet sich die Kommunalpolitik, aktiv den Folgen von Kinderarmut zu begegnen, muss diese Zielsetzung in konkrete Handlungen und Maßnahmen übersetzt werden. Hierzu bedarf es eines kommunalen Gesamtkonzeptes und eines Netzwerkes gegen Kinderarmut, das Einzelmaßnahmen, Angebote und Akteure verbindet und so die Prävention der Folgen von Armutslagen auf allen Ebenen angeht.

Es existieren zahlreiche Ansätze, wie Kommunen eine armutssensible Haltung in konkrete (Einzel-)Maßnahmen umsetzen können. Dazu gehören zum Beispiel:

- Die Abkehr von einem defizitorientierten Blick auf Kinder, Jugendliche und Familien hin zu einer an Ressourcen orientierten Haltung.
- Der Ausbau und die Förderung der öffentlichen Infrastruktur für alle Kinder, Jugendlichen und Familien.
- Kostenfreie Angebote und unterstützende Maßnahmen in den Bereichen Bildung, Kultur, Mobilität und Arbeitsmarktförderung, soweit die Kommune hier Gestaltungsspielräume hat. Dies können zum Beispiel der kostenfreie Eintritt in Museen, Schwimmbädern, Freizeiten und Exkursionen oder die Mitgliedschaft in Sportvereinen sein.
- Der Zugang zu Sachleistungen, zum Beispiel ein kostenfreies Mittagessen für bedürftige Kinder in Kita und (offener) Ganztagschule, kostenfreie Lern- und Lehrmittel sowie Sachleistungen des täglichen Lebensbedarfes, die schnell und unbürokratisch zur Verfügung gestellt werden.
- Konzeptionelle Impulse der Kommunen im Dialog mit den Anbietern von Hilfeleistungen, um bei den hauptamtlichen und ehrenamtlichen (Fach-)Kräften in den eigenen Einrichtungen und Angeboten und in denen freier Träger Armutssensibilität zu fördern – und um im Dialog mit ihnen zum Beispiel Maßnahmen zur Resilienzförderung auszubauen².

Wichtig bei allen Maßnahmen und Initiativen ist, dass der Zugang zu ihnen ohne Stigmatisierung möglich ist und Zugangsbarrieren bei den Zielgruppen abgebaut werden.

Der Bildungsfonds der Stadt Hilden

Im Rahmen des Bildungsnetzwerkes Hilden hat das Amt für Jugend, Schule und Sport einen Fonds eingerichtet, mit dem bedürftigen Kindern, Jugendlichen und Familien unbürokratische Hilfen rund um das Thema Bildung zur Verfügung gestellt werden.

Ansprechpartnerin:

Jutta Müller-Tischner

Jugendamt der Stadt Hilden

Tel 02103 72-505

E-Mail jutta.mueller-tischner@hilden.de

www.hilden.de (Pfad: Besser lernen/Stellwerk/
Bildungsfonds)

² Zum Thema Resilienzförderung vgl. Margherita Zander: Kinder im Fokus kommunaler Armutsprävention: Resilienzförderung – ein Weg der Wahl? In: unsere jugend 2/2016. 68. Jg. Seite 74–82. München

Unbürokratische Hilfen für Kinder und Jugendliche in Hückelhoven

Das Netzwerk „Hückelhoven für Kinder“ unterstützt die Teilhabemöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen in belasteten Lebenssituationen durch unbürokratische Hilfen. Die Unterstützung besteht aus der anteiligen Übernahme von Kosten für Ferienfahrten, Kulturveranstaltungen, Sportausrüstungen und vieles mehr.

Die Besonderheit ist, dass der Fonds beim Stadtjugendring angesiedelt ist und Bildungseinrichtungen wie zum Beispiel Vereine, Verbände, Jugendeinrichtungen, Kitas, Schulen, die nah an den Bedarfslagen der Kinder und Jugendlichen dran sind, für diese Anträge stellen können.

Ansprechpartnerin/Ansprechpartner:

Caroline Forschelen, Peter Wiese
Jugendamt der Stadt Hückelhoven

Tel 02433 82-411/-408

E-Mail caroline.forschelen@hueckelhoven.de
peter.wiese@hueckelhoven.de

www.hueckelhoven.de

Armutssensibles Handeln von Institutionen und Einrichtungen

Armutssensibles Handeln muss im Alltag der Institutionen und Einrichtungen etabliert werden, in denen mit Kindern, Jugendlichen und Familien gearbeitet wird. Die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung aller dort tätigen Akteure zum Thema Armut sowie eines armutssensiblen, Stigmatisierungen verhindernden Umgangs mit Kindern, Jugendlichen und Familien bedarf Zeit; es muss gewollt sein und gemeinsam dialogisch entwickelt werden.

Ein solcher Prozess kann an verschiedenen Punkten ansetzen:

- Armutssensibilität wird als Handlungsprinzip in Leitbild und Konzeption der Einrichtung verankert.
- Es wird eine Agenda mit Maßnahmen entwickelt und in das Programm der Einrichtung integriert.
- Arbeitsstrukturen und Abläufe im Alltag werden auf Ausgrenzungen und Stigmatisierungen hin hinterfragt.
- Mögliche Armutslagen und Stigmatisierungen bei der Gestaltung von Angeboten und Zugängen zu Angeboten werden reflektiert (zum Beispiel Barrieren durch Kosten oder Scham von Eltern).

- Die armutssensible Kommunikation mit Eltern wird als Grundprinzip verankert (zum Beispiel über regelmäßige Gesprächsangebote).
- Eltern werden aktiv als Gestalter von Angeboten mitgedacht, auch unter dem Blickwinkel von Empowerment und Nachhaltigkeit.
- Fachkräfte werden entsprechend qualifiziert und durch kollegiale Beratung unterstützt. (Spanke/Grant 2014; Diakonie 2011)

Um zu einer nachhaltigen Verbesserung der Lebenslagen beizutragen, ist zudem die Vernetzung mit anderen Einrichtungen und Institutionen, die im Sozialraum und/oder der Region mit Kindern, Jugendlichen und Familien arbeiten, von zentraler Bedeutung.

Modell-Kitas gegen Kinderarmut ...

... ist ein Programm für Kindertageseinrichtungen und Familienzentren in Essen, um Teilhabechancen von Kindern und deren Familien zu fördern, die von Armut betroffen oder bedroht sind. Im Vordergrund steht die Entwicklung eines sensiblen Umgangs mit dem Thema Kinderarmut.

Das Jugendamt der Stadt Essen hat unter Beteiligung von Jugendhilfeplanung, Fachberatung von Kindertageseinrichtungen in freier und öffentlicher Trägerschaft und Familienbildungsstätten das Konzept „Modell-Kitas gegen Kinderarmut“ entwickelt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Kindertageseinrichtungen erhalten eine Qualifizierung zu den Themen Armutssensibilität, Resilienzförderung und Ressourcenorientierung. Die Kindertageseinrichtungen erarbeiten ein Konzept, wie ein armutssensibler Ansatz im Alltag der Einrichtung implementiert werden kann. Dabei konnte auf eine langjährige Kooperation im Bereich der frühen Förderung und der Elternbildung in den Familienbildungseinrichtungen zurückgegriffen werden.

Den Fachkräften wurde bewusst, dass auch sie eine Schlüsselposition einnehmen. Sie können ihre eigene Haltung und Einstellung reflektieren und den eigenen Blick für armutssensibles Handeln sowie stigmatisierende und ausgrenzende Situationen schärfen. (vgl. Spanke 2015)

Ein Bericht zu dem Programm von Ingrid Krüger in: Jugendhilfe Report 3/2014. Hrsg. vom Landschaftsverband Rheinland. Köln. Seite 40–42. Bezug: www.jugend.lvr.de (Publikationen)

Kontakt:

Ingrid Krüger, Jugendamt Essen

Projektbeauftragte Kinderarmut

Tel 0201 8851161

E-Mail ingrid.krueger@jugendamt.essen.de

www.essen.de³

Armutssensibles Handeln von Fachkräften

Fachkräfte sind die ersten Ansprechpersonen für Kinder, Eltern und Familien. Gerade auf der individuellen Kontakt- und Beziehungsebene sind armutsbezogene Wahrnehmungsmuster und Verhaltensweisen besonders folgenreich. Um dem zu begegnen, ist es wichtig:

- Die eigene Haltung, die eigenen Wahrnehmungsmuster und Werteeinstellungen zum Thema Kinder-/Jugendarmut zu hinterfragen.
- Einen respektvollen, wertschätzenden und vertrauensvollen Umgang mit Kindern, Jugendlichen und ihren Eltern zu pflegen.
- Den Blick für armutsbedingte Verhaltensmuster bei der jeweiligen Zielgruppe der Einrichtung/der Maßnahme zu schärfen.
- Eine sensible Ansprache und einen diskreten Umgang mit Armutsproblematiken zu erreichen.
- Eigene Handlungen auf mögliche Ausgrenzungen oder Stigmatisierungen zu hinterfragen und die Förderung individueller Ressourcen bei den Zielgruppen immer wieder in den Mittelpunkt zu stellen (Spanke/Grant 2014; Spanke 2015).

³ 2016 hat das Jugendamt der Stadt Essen die Broschüre „plusKita – der Essener Weg. Benachteiligungen entgegenwirken, Bildungschancen verbessern“ herausgegeben. Bezug: www.essen.de

Ein armutssensibles Handeln der Fachkräfte sowie anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss durch einen entsprechenden institutionellen beziehungsweise einrichtungsbezogenen Handlungsansatz unterstützt werden. Armutssensibilität muss Programm sein und seitens des Trägers und der Leitungen mitgetragen werden.

Die Träger sind wiederum gefordert, auch die Kommune in ihrer Planungs- und Steuerungsfunktion anzusprechen, wenn es zum Beispiel darum geht, Einfluss zu nehmen auf Entwicklungen der Segregation im Sozialraum und damit einhergehende Folgen für die Besucherstruktur von Einrichtungen.⁴

„Mit qualifizierten Fachkräften Eltern stärken“

Wie armutssensibles Handeln in der Praxis gelingen kann, zeigt das Familienzentrum „Kita Abenteuerland“ in Bergheim, das von Hella Grant geleitet wird. Sie und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln bei ihrer täglichen Arbeit armutssensibel und suchen mit Hilfe einer dialogischen Haltung den Zugang zu Kindern und Familien.

Das Interview mit Hella Grant in: Jugendhilfe Report 1/2014. Hrsg. vom Landschaftsverband Rheinland. Köln. Seite 42–44.

Bezug: www.jugend.lvr.de (Publikationen)

Kontakt:

Hella Grant

Familienzentrum „Kita Abenteuerland“, Bergheim

Tel 02271 62110

E-Mail kita.abenteuerland@bergheim.de

www.bergheim.de

⁴ Vgl. zum Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder: Gerda Holz: Armut und Armutsprävention in Kindertageseinrichtungen. In: unsere jugend 2/2016. 68. Jg. Seite 57–67. München

„Nähe zum Menschen mit professionellem Blick auf Armut“

Leitfaden „Armutssensibel handeln“ des Netzwerkes „Jedem Kind alle Chancen – Gutes Aufwachsen für alle Remscheider Kinder“



Das Netzwerk „Jedem Kind alle Chancen – Gutes Aufwachsen für alle Remscheider Kinder“ hat sich bei einem Fachtag mit dem Thema „Armutssensibel handeln“ intensiv beschäftigt. Eine interdisziplinäre Redaktionsgruppe, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern von unterschiedlichen Verwaltungsbereichen und freien Trägern zusammensetzte, hat zu den Themen Haltung, Professionalisierung, Vertrauen, institutionelle Armutssensibilität, Ressourcenorientierung, Partizipation und Sozialraumbezug und Vernetzung Texte erarbeitet und in einem Leitfaden gebündelt, der Orientierung für den praktischen Umgang mit Familien in Armutslagen bieten soll.

Kontakt:

Sabine Poppe

Jugendamt der Stadt Remscheid

Tel 02191 16-2940

E-Mail sabine.poppe@remscheid.de

www.remscheid.de

Leitfragen

- ✓ Wie nehme ich Kinder- und Jugendarmut und ihre Folgen wahr?
- ✓ Wie begegne ich von Armut betroffenen Kindern, Jugendlichen und ihren Familien in meiner Alltagspraxis?
- ✓ Wie kann eine armutssensible Haltung bei allen relevanten Akteuren in der Kommune gemeinsam entwickelt, umgesetzt und etabliert werden?
- ✓ Welche Strukturen und Abläufe in
 - ✓ Institutionen und Einrichtungen,
 - ✓ der kommunalen Verwaltung,
 - ✓ der Politik
 fördern Ausgrenzung und Stigmatisierung?
- ✓ Wie können Kinder, Jugendliche und Eltern als Betroffene und als Akteure in die Gestaltung von Maßnahmen eingebunden werden?

4 Integriertes Gesamtkonzept – Präventionskette

Armutsprävention, die Bewältigung der Folgen von Kinderarmut ist nur dann erfolgreich, wenn sie auf allen Ebenen – EU, Bund, Länder, Kommunen, Einrichtungen und die einzelnen Fachkräfte – etabliert wird und es eine enge Zusammenarbeit aller Akteure im Rahmen einer vernetzten und integrierten kommunalen Handlungsstrategie gibt (Der Paritätische Gesamtverband 2016). Dieser Prozess nimmt mehrere Jahre in Anspruch.

Häufig ist die Situation in den Kommunen zunächst unübersichtlich und von vielfältigen Einzelmaßnahmen, Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen geprägt, die sich dem Ziel der Prävention von Kinderarmut mehr oder weniger annähern. Themen- und handlungsfeldspezifische Vernetzungen in den Bereichen Frühe Hilfen,

Bildung, Gesundheitsförderung, beim Übergangssystem von der Schule in den Beruf und/oder beim Kinderschutz sind ein notwendiger erster Schritt, um die Einzelmaßnahmen miteinander zu verbinden (Fischer 2015).

Der nächste Schritt ist die Entwicklung eines integrierten Gesamtkonzeptes und, darauf aufbauend, eines integrierten Präventionsnetzwerkes, das die verschiedenen themen- und handlungsfeldspezifischen Netzwerke unter einem gemeinsamen Leitziel miteinander verknüpft.

Ist dies gelungen, können dann Armutsfolgen in einer kommunalen Präventionskette systematisch angegangen werden (siehe Grafik).



GRAFIK: ALICKE, ISS E.V. 2015

Das Präventionsnetzwerk

Da es sich bei der Prävention von Kinderarmutsfolgen um ein Querschnittsthema handelt, das viele Arbeitsbereiche und Handlungszusammenhänge berührt, ist eine kommunale Gesamtstrategie erforderlich, die über die Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe hinaus alle für ein gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen relevanten Akteure aus den Bereichen Gesundheit, Schule, Soziales, Sport, Stadtentwicklung einbindet.

Ein solches integriertes kommunales Gesamtkonzept basiert auf der Entwicklung einer gemeinsamen Leitorientierung und Vision, um die Einzelmaßnahmen und bestehenden Netzwerke in einen systematischen Zusammenhang zu bringen. Ein integriertes Gesamtkonzept orientiert sich an den Bedarfen von Kindern und Eltern, berücksichtigt die Erkenntnisse der Fachkräfte, überwindet Verwaltungs- und Trägergrenzen und bringt im Sinne des Wohlergehens für alle eine bedarfsorientierte und abgestimmte Planung von Angeboten und Maßnahmen auf den Weg. Dadurch entstehen Synergieeffekte, die allen Beteiligten nutzen und das Denken und Handeln von Einrichtungen, Trägern und Verwaltung verändern.

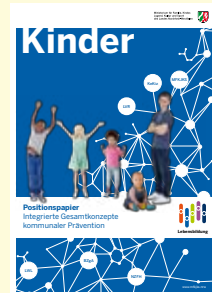
Das Präventionsnetzwerk dient dazu, ein integriertes Gesamtkonzept einer Kommune zur Prävention der Folgen von Kinderarmut und von gelingender Teilhabe strategisch zu verankern und umzusetzen. Ein solches Präventionsnetzwerk integriert die bestehenden Netzwerke und Arbeitskreise in einer sinnvollen Gesamtstruktur. Dabei behalten die themen-/handlungsfeldspezifischen Netzwerke ihr Profil und ihren fachlichen Zuschnitt (MFKJKS 2015); es geht also nicht darum, ein neues Gesamtnetzwerk ins Leben zu rufen. Grundsätzlich gilt dabei, vom Nebeneinander und Konkurrenzdenken zu einem partnerschaftlichen Miteinander der Akteure im Netzwerk zu kommen, das auf einer Kultur des Vertrauens, der Offenheit und des voneinander Lernens aufbaut.

Ein Präventionsnetzwerk hat zum Ziel, von der Reaktion auf Problemlagen zur Prävention überzugehen und gute Rahmenbedingungen für ein Aufwachsen im Wohlergehen zu schaffen. Daher ist eine zentrale Steuerung und Koordination notwendig, um das Netzwerk zu initiieren, zu lenken und die erforderliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Das Jugendamt ist für diese Koordinations- und Steuerungsfunktion prädestiniert, da in ihm alle relevanten Themen von Kindern und

Jugendlichen zusammenlaufen und es die gesetzliche Gesamtverantwortung hat. Dementsprechend sollte die Verortung einer Netzwerkkoordination an strategischer Stelle innerhalb des kommunalen Jugendamtes erfolgen.

Ein integriertes Präventionsnetzwerk bietet neben der fachlichen Weiterentwicklung des Themas den Vorteil, die bei allen beteiligten Akteuren vorhandenen Ressourcen zu bündeln und orientiert am Bedarf der Kinder, Jugendlichen und Familien einsetzen zu können. Diese Orientierung ist zwingend notwendig, um deutlich zu machen, dass es eben nicht um Trägerinteressen und die Verteilung von finanziellen Ressourcen geht. Nur so können Parallelstrukturen reduziert, bestehende Angebotslücken aufgedeckt und durch gemeinsame Planungen geschlossen werden.

Das Positionspapier „Integrierte Gesamtkonzepte der Prävention“



An dem von der LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut eingereichten Konsultationsgespräch „Kommunale Netzwerke der Prävention“ nehmen Vertretungen des Modellvorhabens der Landesregierung „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ (KEKIZ), des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen, der NRW-Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen, des Programms „Gesundheitliche Chancengleichheit“ der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, des LWL-Landesjugendamtes Westfalen und des NRW-Landeszentrums Gesundheit teil.

Ein Ergebnis der Zusammenarbeit ist das Positionspapier „Integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention“, das Jugendämtern und kommunalen Entscheidungsträgern eine Gestaltungsvision für kommunale Präventionsketten gibt und dazu beitragen soll, dass Programme, Projekte und Maßnahmen vor Ort gut aufeinander abgestimmt sind und Parallelstrukturen vermieden werden.

Bezug: www.kinderarmut.lvr.de

Der Aufbau der kommunalen Präventionskette

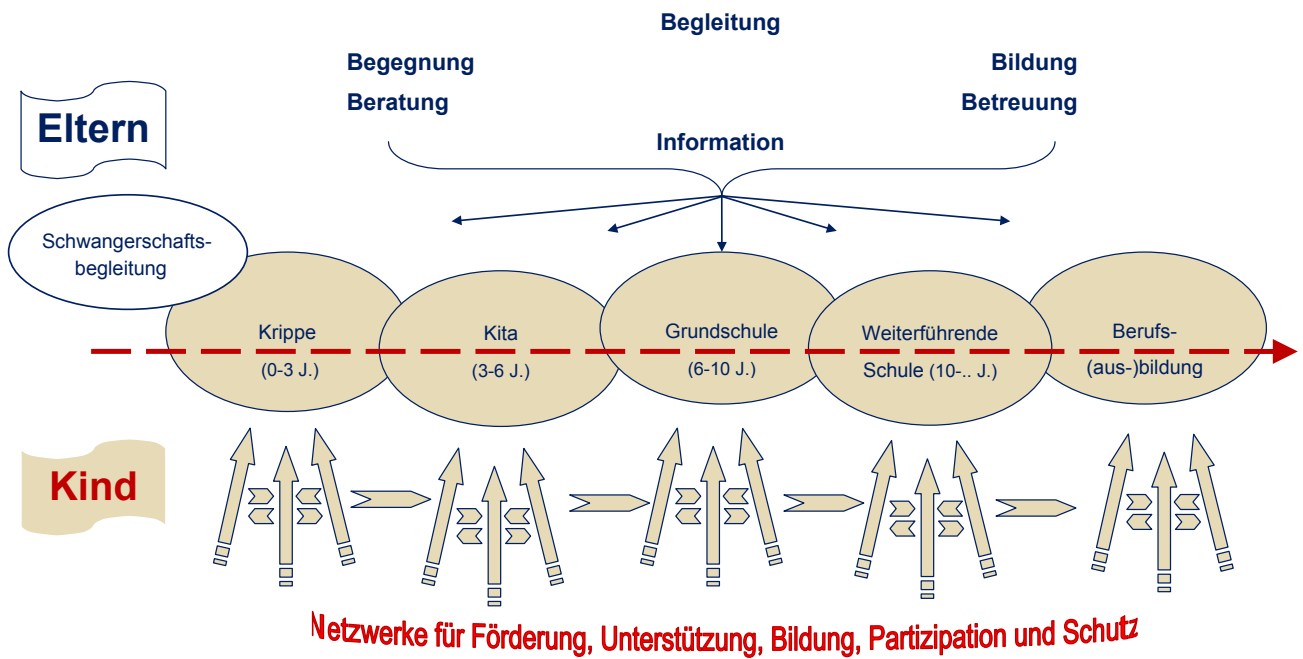
Die kommunale Präventionskette als Ziel des integrierten Gesamtkonzepts stellt die konkrete strukturelle Umsetzung kindbezogener Armutsprävention in der Kommune dar. Eine Präventionskette bezeichnet eine integrierte kommunale Infrastruktur für Kinder, Jugendliche und ihre Familien entlang der alters- bzw. entwicklungsbezogenen Biografie und Handlungsfelder. Sie reicht von Schwangerschaft und Geburt, also den Frühen Hilfen (Müller 2014) bis zum gelingenden Übergang in Ausbildung, Beruf und selbstständige Lebensführung als Ausdruck öffentlicher Verantwortung. Sie ist an die neuen gesellschaftlichen Realitäten und Lebenslagen von Familien angepasst, unterstützt Elternkompetenzen, schafft Bildungszugänge und sieht die Begleitung an verschiedenen institutionellen Übergängen vor (Holz/Schöttle/Berg 2011).

Eine funktionierende Präventionskette fußt auf der Einbindung möglichst aller für das Aufwachsen im Wohlergehen relevanten Akteure mitsamt deren Kompetenzen und Netzwerkstrukturen. Die Präventionskette lässt sich sowohl aus Sicht der institutionellen Verläufe als auch adressatenorientiert darstellen.

Die institutionsorientierte Darstellung

Die beteiligten Träger und Institutionen sind gemeinsam und aufeinander abgestimmt präventiv tätig. Nicht das Leistungsangebot eines einzelnen Dienstes ist entscheidend, sondern dessen Einbindung in ein abgestimmtes Gesamtkonzept aller Akteure. Ziel ist eine lückenlose Kette an Informations-, Bildungs-, Betreuungs- und Beratungsangeboten, an Begleitung und Begegnung entlang der Biografie des Aufwachsens von jungen Menschen und ihren Familien (Gilles 2013, Seite 4 ff.).

Die nachfolgende Grafik illustriert diesen Ansatz.



© ISS-Frankfurt a.M.

GRAFIK: ISS FRANKFURT A.M.

Die adressatenorientierte Darstellung

Bei der adressatenorientierten Darstellung der Präventionskette geht es darum, an der jeweiligen Lebenssituation des Einzelnen anzusetzen. Zielsetzung ist es, jungen Menschen und ihren Eltern den Zugang zu Angeboten zu erleichtern und den Weg dorthin zu verkürzen. Solche niedrigschwelligen Zugänge müssen prinzipiell an jedem Punkt beziehungsweise Glied der Kette möglich sein. Dabei geht es darum, die Pfade der Zielgruppen zu analysieren und Hilfeangebote für sie transparent zu machen, so dass sie zeitnah an den richtigen Ansprechpartner gelangen.

Das folgende Schaubild⁵ erläutert anhand einer fiktiven Lebenssituation des Mädchens A. die Funktionsweise der Präventionskette sowohl im Sinne eines erleichterten Zugangs als auch der notwendigen institutionellen Zusammenarbeit:

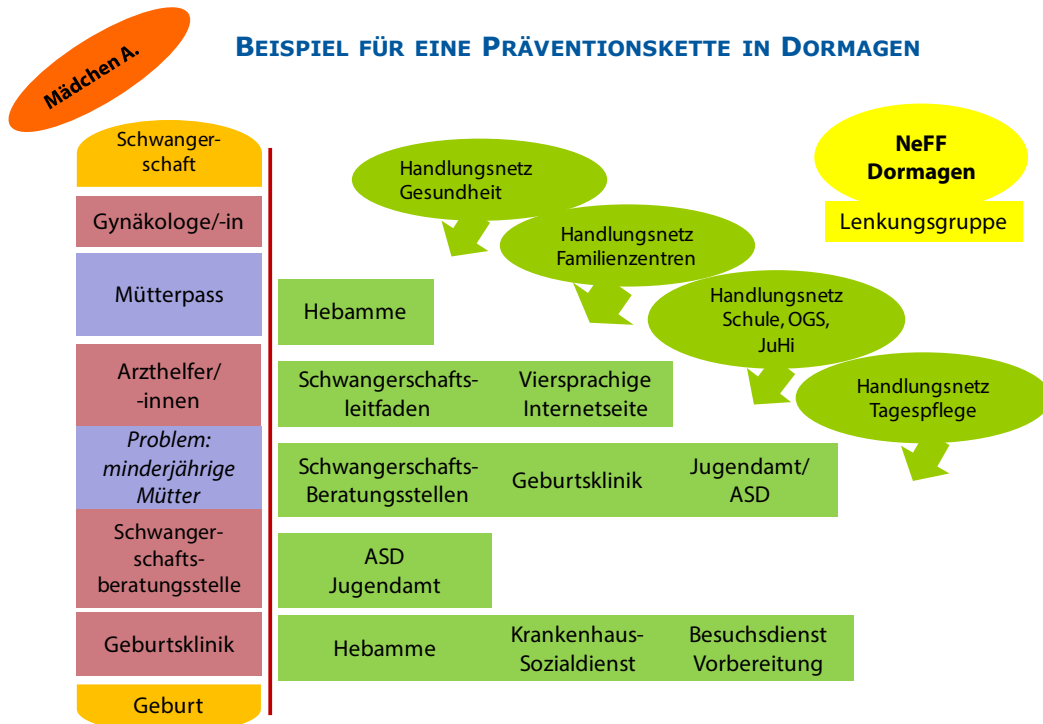
A. ist 16 Jahre alt und schwanger. Sie kommt aus einem bildungsfernen Elternhaus und hat einen Migrationshintergrund. Sie lebt in armen, aber stabilen Familienverhältnissen.

Für die Darstellung der Präventionskette stand die Frage im Vordergrund, welche Schritte A. nach Beginn der Schwangerschaft gehen wird und mit welchen Institutionen sie in Kontakt kommen will und wird, um mit ihrer neuen Lebenssituation bestmöglich umgehen und für sich und das werdende Kind gelingende Lebensbedingungen gestalten zu können.

Die einzelnen Schritte von A., die sie selbständig geht oder die ihr empfohlen werden (in der Grafik: linke Spalte), können nur dann im Sinne einer Kette ineinandergreifen, wenn ein breites Angebot an unterstützenden und ergänzenden Diensten zur Verfügung steht (in der Grafik: grüne Kästen auf der rechten Seite).

Voraussetzung hierfür ist, dass die beteiligten Fachkräfte (zum Beispiel die Arzthelferinnen beim Gynäkologen) und Institutionen voneinander wissen, um A. entsprechend beraten und bei Bedarf weiter vermitteln zu können. Dies wird über die einzelnen Handlungsnetzwerke sicher gestellt.

⁵ Das Schaubild entstand 2009 bei einer Klausur im Rahmen des Projektes „NeFF – Netzwerk Frühe Förderung“ des LVR-Landesjugendamtes Rheinland in Zusammenarbeit von Uwe Sandvoss, Jugendamt Dormagen, Prof. Dr. Herbert Schubert, Technische Hochschule Köln, und Christoph Gilles, LVR-Landesjugendamt Rheinland.



Am Beispiel von A. wird deutlich, an wie vielen Stellen Jugendhilfe und Gesundheitswesen direkt aneinander anschließen beziehungsweise gemeinsam handeln müssen. Voraussetzung für dieses abgestimmte, gemeinsame Handeln ist ein funktionierendes, etabliertes Netzwerk im Sinne eines integrierten Gesamtkonzepts. Dieses muss durch die kommunalen Koordinations- und Steuerungsfachkräfte (im Schaubild: die Lenkungsgruppe oben rechts) entwickelt und umgesetzt werden.

Eine funktionierende Präventionskette wird aus Sicht der Zielgruppen immer wieder anders aussehen: abhängig von der jeweiligen Lebenssituation der Jungen und Mädchen, der Mütter und Väter, die Unterstützung und Hilfe brauchen. Das verlangt von den Akteuren, die in den einzelnen Angeboten und Handlungsfeldern tätig sind, ein großes Maß an Flexibilität, die nur möglich ist, wenn ein etabliertes Netzwerk Stabilität und Handlungssicherheit bietet (LVR 2009).

Das Schaubild zeigt, wie viel strukturelle Vorarbeit der Vernetzung, des gegenseitigen Informierens, der aktiven Abstimmung und Klärung im Vorfeld stattfinden muss, um Kindern, Jugendlichen und Eltern den bestmöglichen Weg in das Hilfs- und Unterstützungsangebot einer Kommune zu ermöglichen. Nicht ausgeschlossen werden kann dabei, dass trotz etablierter Präventionskette einzelne Zielgruppen mit ihren spezifischen Bedarfslagen nicht angemessen unterstützt werden können. Die Herausforderung besteht darin, dies zu erkennen und zu versuchen, solche Lücken der Präventionskette zukünftig zu schließen.

Beispiele guter Präventionsmaßnahmen

Dokumentierte Beispiele für konkrete Präventionsmaßnahmen und -angebote finden sich in den folgenden Veröffentlichungen bzw. auf den folgenden Internetseiten:

- In der Broschüre „Kommunale Initiativen und Netzwerke zur Vermeidung der Folgen von Kinderarmut – Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des LVR-Pilotprogramms 2010–2011“, hrsg. von Landschaftsverband Rheinland, Beate Hock, Gerda Holz.
Download unter: www.kinderarmut.lvr.de

- In der Dokumentation zur „Frühjahrsakademie 2014“ von LVR und KEKIZ.
Download unter: www.kinderarmut.lvr.de
- Die Landeskoordinierungsstelle „Kein Kind zurücklassen!“ hat unter anderem ein „Reportagemagazin“, ein „spotlightpraxis Magazin“ und einen PRAXIS-Bericht herausgegebenen. Kostenloser Download der Materialien unter: www.kein-kind-zuruecklassen.de
- Auf der bundesweiten Plattform für den interkommunalen Austausch, unterstützt durch die Bundesinitiative Frühe Hilfen und den Partnerprozess „Gesundheit für alle“, können weitere Praxisbeispiele eingesehen werden: www.inforo-online.de
- Auf der Seite www.fruehehilfen-online.nrw.de sollen schrittweise die Kommunen in NRW ihre Angebote der Frühen Hilfen ablegen: eine Übersicht für Familien und Akteure in den Frühen Hilfen.

www.fruehehilfen-online.nrw.de

Zusammenspiel von Bund, Ländern und Kommunen

Eine kommunale Präventionskette kann nur dann erfolgreich den Folgen von Armut begegnen, wenn Länder und der Bund in ihren Zuständigkeiten mitgedacht und ihre Aktivitäten auf der kommunalen und regionalen Ebene mit eingebunden werden. Der Begriff „kommunale Präventionskette“ nimmt nicht nur die Kommune in die Pflicht; vielmehr geht es um die kommunale Ebene als Gestaltungsort.

Wie bereits im Kapitel zuvor ausgeführt, ist armutspräventives Handeln auch bei Bund und Ländern zwingend notwendig. Konkret bedeutet das, dass überörtliche Programme aufeinander abgestimmt sind, dass Vertretungen der Programme und von überörtlichen Institutionen wie zum Beispiel Ministerien, die Schulaufsicht, Kassenärztliche Vereinigungen sich als Mitwirkende in kommunalen Präventionsnetzwerken verstehen und als solche auch eingebunden werden. Dies kann angesichts der unterschiedlichen Zuständigkeiten und Rechtskreise immer nur auf der Grundlage von Konsens und gemeinsamen Vereinbarungen erfolgen.

Der Ausbau der Frühen Hilfen – initiiert durch das Bundeskinderschutzgesetz

Das Bundeskinderschutzgesetz ist ein gutes Beispiel dafür, wie ein Zusammenspiel von Bund, Ländern und Kommunen beim Auf- und Ausbau von Präventionsketten konkret gestaltet werden kann:

- Initiiert wurde der flächendeckende Ausbau von Netzwerken der Frühen Hilfen in den Kommunen, unterstützt durch die Bundesinitiative Frühe Hilfen.
- Das betrifft zum einen die Angebote für die Altersgruppe bis zum dritten Lebensjahr, als erstem Glied der Präventionskette,
- und zum anderen die Stärkung der kommunalen Planung und Steuerung durch die Etablierung von Netzwerkkoordinierenden für die Frühen Hilfen.
- Hinzu kommt der Auftrag zur systemübergreifenden Vernetzung aller relevanten Akteure im Kinderschutz in § 3 KKG (Gesetz zur Kooperation und Information im Kinderschutz).

www.fruehehilfen.de

Leitfragen

- ✓ Welche Netzwerke, Institutionen, Organisationen und Träger arbeiten am Thema Prävention in der Kommune?
- ✓ Gibt es das Ziel eines integrierten Gesamtkonzeptes der Prävention?
- ✓ Welchen Entwicklungsstand hat die kommunale Präventionskette aktuell?
- ✓ Welche Altersphasen und Handlungsfelder werden bereits abgedeckt – welche fehlen noch?
- ✓ Welche Perspektive – Institutionsbezug oder Adressatenbezug – nehmen die Akteure in den Präventionsnetzwerken ein?

5 Netzwerke als Handlungsstrategie – eine theoretische Grundlegung

Die Lebenswelten und Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und Familien mit Armutsrisiko sind vielfältig und multidimensional. Demgegenüber stehen zahlreiche Akteure, die sich mit den Belangen und dem Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen beschäftigen. Meist sind deren Organisationsstrukturen komplex und die Arbeitsfelder stark ausdifferenziert.

Zum einen ist die fachliche Arbeit von einer zunehmenden Spezialisierung geprägt. Zum anderen haben die zahlreichen Akteure innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch darüber hinaus in angrenzenden Bereichen wie Schule, Gesundheit und der Arbeitsmarktförderung unterschiedliche Aufgaben, Funktionen und Interessen. In den örtlichen Jugendhilfelandchaften sind zudem unterschiedliche Kooperations- und Steuerungskulturen gewachsen. Oft gibt es eine starke Aufgabenteilung zwischen den öffentlichen Trägern, die sich vor allem auf Planung und Finanzierung konzentrieren, und den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, die die Angebote eigenverantwortlich durchführen. Eine solche Arbeitsteilung kann der Komplexität der Lebenswelten von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen aber nicht gerecht werden.

Es ist daher notwendig, Instrumente der Zusammenarbeit zu entwickeln, um passgenaue Angebote für Kinder, Jugendliche und Familien zwischen freien und öffentlichen Trägern partnerschaftlich abzustimmen. Netzwerke sind ein solches Instrument der gemeinsamen Gestaltung. Sie führen Vielfalt zusammen und bündeln und nutzen die sich ergebenden Möglichkeiten für praxisnahe und bedarfsgerechte Angebote (Fischer 2015):

- Netzwerke dienen nicht einem Selbstzweck, sondern haben ein gemeinsames Ziel.
- Netzwerke bündeln und fokussieren Kompetenzen, Arbeitsfelder und Handlungsprinzipien.
- Netzwerke ermöglichen ein Miteinander statt einem Nebeneinander oder Konkurrenz der verschiedenen Akteure.
- Netzwerke ermöglichen partnerschaftliche Planung und Gestaltung.
- Netzwerke können die Vielfalt von Angeboten verbinden und Schwerpunkte setzen.
- Netzwerke können passgenaue Lösungsansätze und Angebote für die vielfältigen Bedürfnisse und Bedarfe von Kindern, Jugendlichen und Familien erarbeiten.

- Netzwerke können dazu beitragen, Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel, fachliche Kompetenzen) zu bündeln und Parallelstrukturen zu vermeiden.
- Netzwerke können den Transfer von Wissen und Erfahrungswerten innerhalb des Netzwerks und gegenüber der Öffentlichkeit erleichtern.
- Netzwerke dienen als Kommunikations- und Kompetenzpool.

Netzwerke müssen zur Regelstruktur und selbstverständlichen Alltagserfahrung der dort agierenden Akteure werden. Wichtig sind dabei vor allem die Prozesse, die durch und in Netzwerken ermöglicht werden.

Allerdings haben Netzwerke auch die Tendenz sich zu verselbstständigen und beliebige, folgenlose (Schein-) Lösungen zu bieten, ohne klare Strukturen zu schaffen. Sie bedürfen daher der Koordination und Steuerung. In gesteuerten Netzwerken geht es um eine institutionalisierte, partnerschaftliche Zusammenarbeit, die es ermöglicht, auf der Basis gemeinsamer Ziele zu agieren und neue Angebote und Maßnahmen zu realisieren. Allerdings sind die Vorstellungen, die zum Begriff Netzwerk existieren, meist so zahlreich wie die beteiligten Akteure. Es ist daher hilfreich, zunächst einen gemeinsamen Begriff des Netzwerks zu entwickeln.

5.1 Definitionen, Arten und Verständnisse von Netzwerken

Zum Begriff Netzwerk kursieren zahlreiche Definitionen, denen jedoch mehrere Punkte gemeinsam sind:

- Das Netzwerk ist ein unterschiedlich stark institutionalisiertes Zusammenwirken verschiedener Akteure (Personen, Gruppen, Organisationen, Institutionen), die freiwillig, aber verbindlich daran teilnehmen.
- Das Netzwerk ist eine Methode zur gemeinsamen, partnerschaftlichen Planung und Umsetzung längerfristiger und komplexer Ziele (zum Beispiel des Abbaus der Folgen von Kinderarmut).
- Das Netzwerk dient durch den fachlichen interprofessionellen Fachaustausch als Lernort für die teilnehmenden Akteure.
- Das Netzwerk basiert auf Aushandlungsprozessen der Partner. Dies geschieht aus dem Verständnis gegenseitiger Anerkennung heraus; berücksichtigt werden müssen dabei Abhängigkeiten aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen.
- Das Netzwerk ist ein Instrument zur Steuerung und Verstetigung von Prozessen, Ressourcen und Kooperationen zum Nutzen aller Beteiligten.

- Das Netzwerk dient dazu, die Mitverantwortung und die Gestaltungsmöglichkeiten aller beteiligten Akteure zu sichern.

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Netzwerken sind zeitintensiv. Von daher gilt es immer zu überlegen, wo ein Netzwerk das richtige Instrument ist – und wo es gegebenenfalls ausreicht, nur eine zeitlich befristete Kooperation mit Partnern anzustreben, die sich an konkreten Anlässen orientiert, oft auf einzelne Personen bezogen ist und nur dazu dient, konkrete Ideen und Projekte gut umzusetzen.

Netzwerk-Arten

In der Netzwerktheorie und -praxis wird zwischen verschiedenen Arten von Netzwerken unterschieden. Arbeitsrelevant ist dabei vor allem die Funktion der Netzwerke:

- Informationsnetzwerke dienen der gegenseitigen Information und dem Austausch mit dem Ziel der Transparenz und der Förderung von Kooperationen zwischen den verschiedenen Akteuren (zum Beispiel ein Runder Tisch oder Arbeitskreise zu Themen oder im Stadtteil).
- Fall- und/oder projektbezogene Netzwerke dienen der engen Zusammenarbeit mehrerer Akteure im

Rahmen einer zeitlich befristeten gemeinsamen Aufgabe (zum Beispiel zur Sprach- oder Gesundheitsförderung von Kindertagesstätten).

- Mit Produktionsnetzwerken ist die Verknüpfung der Dienstleistungen einzelner Akteure zu einer integrierten Leistung gemeint. Dies sind zum Beispiel schulbezogene Unterstützungsnetzwerke, Gesunde Kindertagesstätte/Gesunde Schule, sozialraumbezogene oder kommunale Frühwarnsysteme Kinderschutz (BMFSFJ 2010).

Netzwerkverständnis – das Produktionsnetzwerk als Verantwortungsgemeinschaft

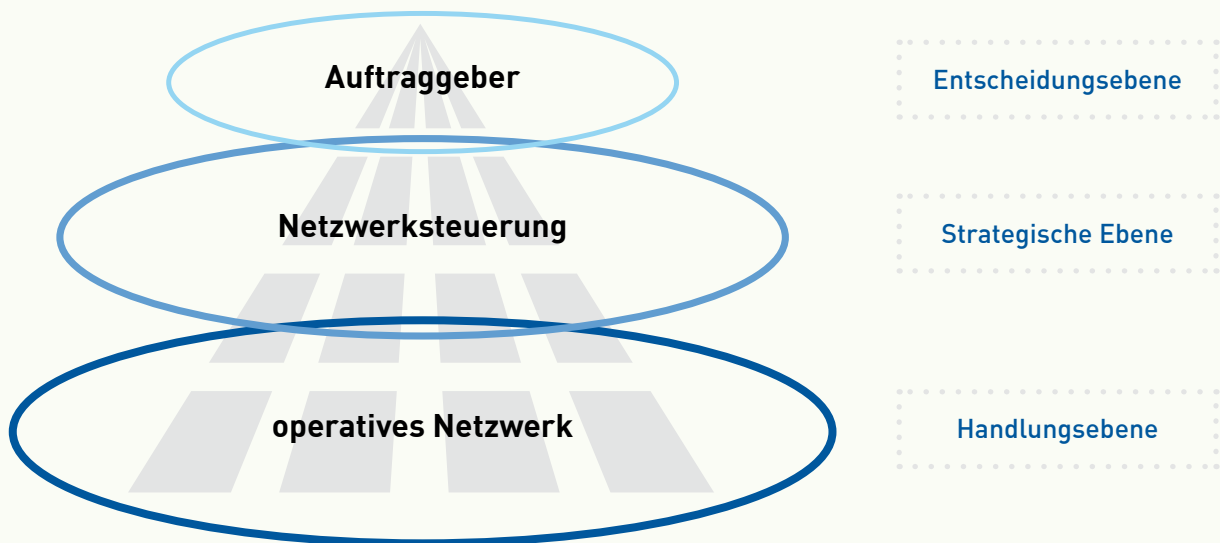
Kommunale Präventionsnetzwerke zur weitgehenden Vermeidung der Folgen von Kinderarmut verbinden diese verschiedenen Netzwerk-Arten und Perspektiven. Zielsetzung ist der Aufbau eines Produktionsnetzwerkes, das die anderen Netzwerkfunktionen integriert.

Ein integriertes Gesamtkonzept der Prävention beinhaltet dabei den Prozess von der kommunalen Steuerung bis hin zur Verantwortungsgemeinschaft im Produktionsnetzwerk. Verantwortungsgemeinschaft heißt, dass alle beteiligten Akteure und Partner sich gleichermaßen für die Ziele und Maßnahmen verantwortlich fühlen. Solche Produktionsnetzwerke bilden eine Handlungsstrategie, die von allen Ebenen in Politik,

Verwaltung, freien Trägern, durch Fachpraxis und Gesellschaft mitgetragen werden muss. Diese Form der

politischen Steuerung und des Zusammenwirkens wird Governance genannt.

Netzwerkhierarchie



GRAFIK: NETZWERKHIERARCHIE NACH SCHUBERT, TECHNISCHE HOCHSCHULE KÖLN 2008

Die Entscheidungsebene der Politik, die strategische Ebene der Verwaltung und die operative Ebene der Fachpraxis müssen ineinandergreifen, um Produktionsnetzwerke zu initiieren und zielführend zu verankern. Die relevanten Netzwerkakteure agieren dabei autonom sowohl nebeneinander als auch auf den verschiedenen Ebenen des Produktionsnetzwerkes, das zentral gesteuert wird und die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort berücksichtigen muss. Das Verbindungsglied zwischen den drei Ebenen bildet die Steuerung durch das Jugendamt in Form der dort verorteten Netzwerkkoordination.

Leitfragen

- ✓ Welche Rolle spielen Netzwerke und ihre Gestaltungslogik für Politik und Verwaltungen?
- ✓ Welchen Entwicklungsstand haben die existierenden Netzwerke in der Präventionslandschaft, bei welchen handelt es sich um ein:
 - ✓ Informationsnetzwerk?
 - ✓ fall- oder projektbezogenes Netzwerk?
 - ✓ Produktionsnetzwerk?
- ✓ Welche Kultur der Zusammenarbeit hat sich mit den Partnern in den verschiedenen Netzwerken etabliert?

5.2 Steuerung und Koordination im Netzwerk durch das Jugendamt

Netzwerkarbeit braucht eine Steuerung, um die Kooperation der Netzwerkakteure sowohl in den Sozialräumen und Regionen als auch in den verschiedenen kommunalen Ämtern zu gewährleisten und nachhaltig zu sichern. Die zentrale Aufgabe dieser Form der Steuerung zwischen Autonomie der Netzwerkpartner und gemeinsamer Verantwortungsübernahme ist es, kontinuierlich zwischen den Interessen der einzelnen Akteure, ihrer innovativen Vielfalt und den strategischen Zielen zu vermitteln und Lösungen zu entwickeln, wie den Folgen von Kinderarmut durch gemeinsame präventive Aktivitäten begegnet werden kann.

Der kommunalen Ebene als Ort der Verschränkung von Politik, Verwaltung, Fachpraxis und Alltagswelt kommt dabei eine zentrale Rolle beim Aufbau, der Steuerung und der Koordination von Netzwerken zur Prävention der Folgen von Kinderarmut zu.

Steuerung beim Jugendamt

Jugendämter werden als strategische Zentren der Gestaltung des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen angesehen (BMFSFJ 2013; AGJ 2013; MFKJKS

2016). Sie sind aus mehreren guten Gründen gefordert, die Steuerungsverantwortung für die Präventionsnetzwerke gegen Kinderarmut zu übernehmen:

- Die Gesamtverantwortung für die Maßnahmen der Jugendhilfe liegt gemäß § 79 SGB VIII bei den kommunalen Jugendämtern. Das Jugendamt ist zudem gesetzlich dazu aufgefordert, zusammen mit den Trägern und Partnern der Kinder- und Jugendhilfe sowie aus angrenzenden, für gelingendes Aufwachsen relevanten Systemen (§ 81 SGB VIII) einen gemeinsamen Planungsprozess (§ 80 SGB VIII) auf partnerschaftlicher Basis (§ 4 SGB VIII) zu gestalten.
- Die Jugendämter sind aufgrund der Zweigliedrigkeit Schaltstellen der Vernetzung mit Vertretungen der Parteien und der freien Träger. Der Jugendhilfeausschuss ist durch die Einbindung freier Träger ein Ort des partnerschaftlichen Dialoges und der gesetzlich verankerten gemeinsamen Steuerung. Dem Jugendhilfeausschuss und dem Rat/Kreistag obliegt zudem die politische Kontrolle.
- Das Jugendamt ist die einzige Fachbehörde auf der kommunalen beziehungsweise regionalen Ebene, die den gesamten Bereich des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen im Blick hat und daher

am besten eine Koordinations- und Steuerungsrolle beim Aufbau sowie bei der Weiterentwicklung von Präventionsnetzwerken übernehmen kann (Gilles 2013).

Die Steuerungsverantwortung bedeutet für das Jugendamt, auch andere Ämter wie zum Beispiel das Gesundheitsamt, das Schulverwaltungsamt, das Amt für Stadtentwicklung, das Sozialamt sowie relevante Träger, Einrichtungsververtretungen und Institutionen schrittweise in die gemeinsame Entwicklung von Präventionsketten einzubinden, sich mit ihnen zu vernetzen und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten.

Dabei stellt gerade die Einbindung von nichtkommunalen Akteuren eine große Herausforderung für das Jugendamt dar. Die staatliche Schulaufsicht, Schulen, die kassenärztlichen Verbände lassen sich nicht verpflichtend einbinden; hier führen nur Überzeugung und ein zu erarbeitender Konsens zum Ziel einer funktionierenden Verantwortungsgemeinschaft, die aber immer dem Prinzip der Freiwilligkeit unterliegt. Dabei können bereits vorhandene Gremien wie zum Beispiel die Lenkungsreise und Bildungskonferenzen in den regionalen Bildungsnetzwerken in Nordrhein-Westfalen genutzt werden.

Eine weitere Einschränkung der realen Steuerungsmöglichkeiten ergibt sich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Größe von Jugendämtern in Nordrhein-Westfalen. Gerade bei den in den letzten Jahren neu gegründeten kleineren Jugendämtern ist deren Handlungs- und Leistungsspielraum differenziert zu bewerten. (MFKJKS 2016)

Vom hierarchischen hin zum netzwerkorientierten Verwaltungshandeln

Der Wandel von einem Top-Down-Steuerungsverständnis hin zu einer durch alle relevanten Akteure getragenen Verantwortungsgemeinschaft in Netzwerken stellt Kommunen und Ämter vor erhebliche Herausforderungen und bedeutet ein Umdenken in der Organisationskultur: Weg von den vielerorts traditionell hierarchischen Strukturen mit klaren, gesetzlich und fachlich verankerten Zuständigkeitsbereichen hin zu übergreifenden, egalitären Strukturen der netzwerkorientierten Zusammenarbeit mit einer Netzwerkkoordination und Steuerungsgruppe, die quer zu den „Säulen“ der Ämter agieren.

Diese Entwicklung stellt einen Prozess der Organisationsentwicklung dar. Während die traditionellen Organisationsstrukturen formal festgelegten Regeln, Struk-

turen und Hierarchien folgen, erfordern Netzwerke einen diskursiven Prozess, um Regeln zwischen den verschiedenen Akteuren festzulegen. Der traditionellen Festlegung von Standardabläufen steht in der Kultur des Netzwerkhandelns die Offenheit von Prozessen und Ergebnissen entgegen. Die mit dem Netzwerkhandeln einhergehenden Veränderungen betreffen Ressourcen und Zuständigkeiten, tradierte Handlungs- und Organisationskulturen, Ressorts, Formen der Zusammenarbeit und persönliche Kompetenz und Einflussbereiche in den Verwaltungen. Die folgende Gegenüberstellung verdeutlicht die unterschiedliche Logik von Organisation und Netzwerk.

Netzwerke im Verwaltungshandeln

Organisation	Netzwerk
Formale Regeln	Selbstgebende Regeln, Vertrauen
Hierarchische Kommunikation	Diskursiv
Abhängigkeit	Interdependent
Abgrenzung	Kooperation
Langfristig	Mittelfristig
Struktur	Prozess
Macht	Verhandlung
Rationales Denken	Multiperspektivisches Denken
Strukturkonservativ	Innovativ
Management/Linie	Koordination, Netzwerkmanagement

FISCHER, FACHHOCHSCHULE ERFURT 2013⁶

⁶ Folie von der Frühjahrsakademie von LVR und KEKIZ vom 25.04.2013 bis zum 26.04.2013. Download der Dokumentation mit dem Input von Jörg Fischer unter: www.kinderarmut.lvr.de

Folgende Rahmenbedingungen können einen solchen Kulturwandel im Verwaltungshandeln der zuständigen Ämter unterstützen:

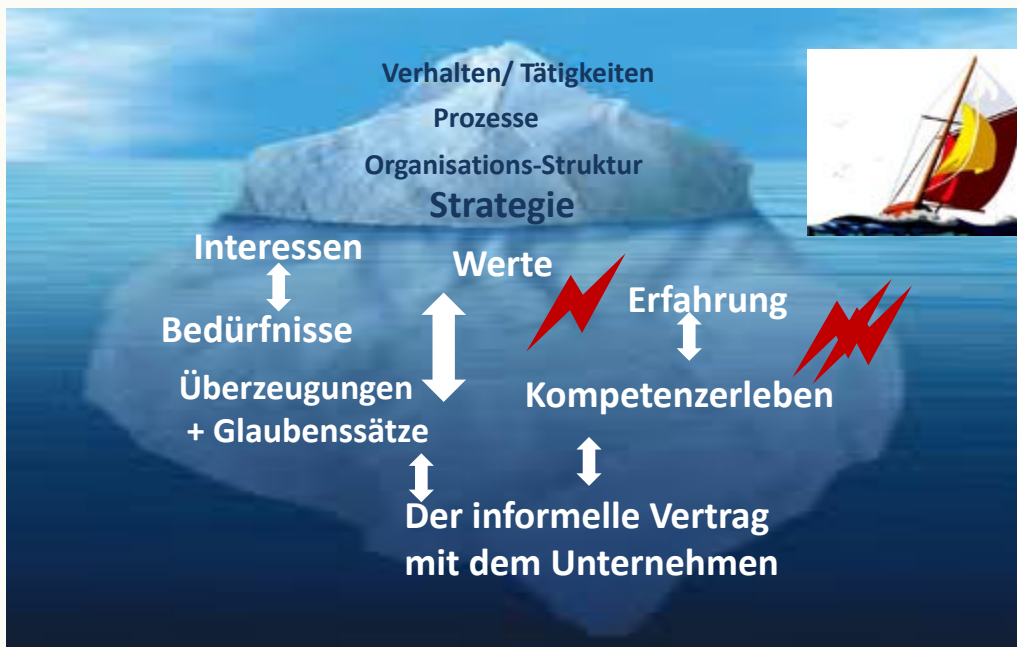
- Die Kultur des netzwerkorientierten Handelns aller relevanten Akteure ist integraler Bestandteil des von der Politik verabschiedeten kommunalen Handlungskonzeptes.
- Die Verwaltung hat auf dieser Grundlage einen entsprechenden Handlungsauftrag von der Kommunalpolitik erhalten und verfügt über die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen.
- Durch das Jugendamt wird eine fachbereichs- und ämtergreifende Steuerungsgruppe eingerichtet, in der sowohl die verwaltungsinternen Leitungen als auch relevante Vertretungen aus der Trägerlandschaft zusammenarbeiten.
- Innerhalb der Ämter sowie mit den Trägern, Einrichtungen, Institutionen und den verschiedenen Zielgruppen wird eine partnerschaftliche Planungs- und Kooperationskultur gemeinsam erarbeitet und (weiter-)entwickelt.
- Koordinationsstellen zur operativen Umsetzung des kommunalen Handlungskonzeptes werden eingerichtet und mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet, abteilungsübergreifend zu handeln.
- Die gewohnten Formen der finanzgeleiteten und institutionsorientierten Auftragsvergabe durch das Jugendamt werden zugunsten einer bedarfsorientierten Steuerung im Netzwerk ersetzt.

Die netzwerkorientierte Weiterentwicklung von Organisationen und Ämtern erfordert einen ständigen, partnerschaftlichen Aushandlungsprozess. Leitungs- und Fachkräfte müssen bereit sein, Kompetenzen und Einfluss – und damit auch Macht – zu teilen. Neben den Personen ist die Organisation als System gefordert, Formen der partnerschaftlichen Steuerung zu etablieren und gewachsene Abläufe und Strukturen weiterzuentwickeln (Fischer 2013).

Exkurs: Lernende Organisationen

Es gehört zu den grundlegenden Erkenntnissen der Organisationsentwicklung, dass diese nur gelingen kann, wenn sowohl die Sachebene als auch die

emotionale Ebene in den Blick genommen werden. Bildlich wird das sehr gut durch das Eisberg-Modell zum Ausdruck gebracht:



GRAFIK: CAROLA FELLER, 19.03.2013; IN ANLEHNUNG AN EDGAR SCHEIN

- Der sichtbare, aus dem Wasser herausragende Teil des Eisbergs symbolisiert die Sachebene von Strategien, Inhalten, Strukturen, Aufträgen, Prozessen.
- Der unsichtbare, unter der Wasseroberfläche befindliche (und viel größere!) Teil des Eisbergs symbolisiert die Ebene der Interessen, Bedürfnisse, Erfahrungen, Kultur, Werte, Kommunikation, die Ängste der Mitarbeitenden sowie die gewachsene Handlungskultur der Organisation.

Steht eine Weiterentwicklung an hin zu einer partnerschaftlichen Vernetzung und Steuerung, so kann das nur gelingen:

- wenn dies auf der Sachebene von Leitung und Politik eindeutig als Strategie vorgegeben wird und mit Inhalten und Strukturbausteinen verknüpft wird und
- wenn auf der emotionalen Ebene gleichzeitig Initiativen und Maßnahmen ergriffen werden, um die Mitarbeitenden zu überzeugen und mitzunehmen, vorhandenen Ängsten entgegenzuwirken, gewachsene Arbeitsroutinen zu reflektieren und Rollenveränderungen schrittweise einzuleiten und
- wenn dabei zudem noch Wechselwirkungen zwischen beiden Ebenen berücksichtigt werden.⁷

Spätestens hier wird deutlich, wie anspruchsvoll solche Prozesse sind, dass sie genügend Zeit benötigen, sie

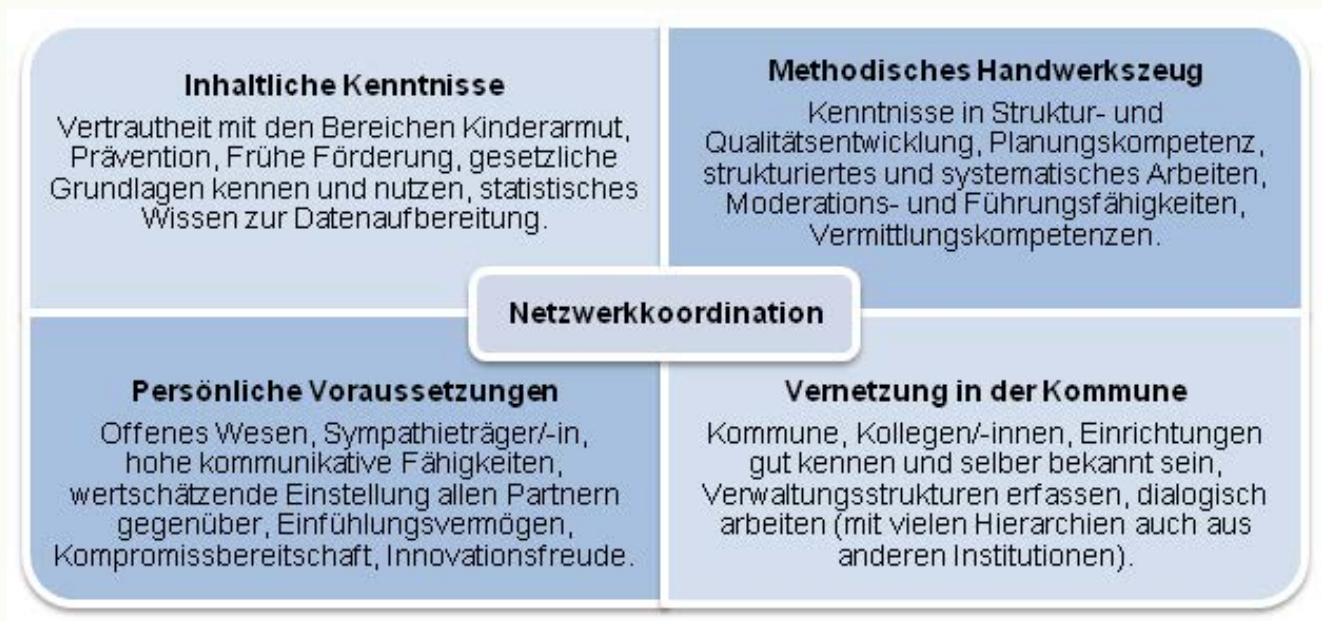
systematisch initiiert und von Leitung verantwortet sein müssen und dass gegebenenfalls eine externe Unterstützung hilfreich sein kann.

Die Netzwerkkoordination – der „Motor“ des Netzwerks

Für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit braucht es über die Steuerung hinaus eine verantwortliche Stelle, die die operative Abstimmung der gemeinsamen Arbeit übernimmt und für die partnerschaftliche Zusammenarbeit aller am Netzwerk beteiligten Träger und Institutionen sorgt. Der Netzwerkkoordinator beziehungsweise die Netzwerkkoordinatorin ist damit der „Motor“ des Netzwerks und achtet darauf, dass gemeinsam vereinbarte Prinzipien wie die Orientierung an den biografischen Lebenslagen und Bedarfen der Kinder, Jugendlichen und Familien, eine dialogische Diskussions- und Steuerungskultur und klare Zielorientierung aufrechterhalten bleiben.

Die Netzwerkkoordinatorin beziehungsweise der Netzwerkkoordinator muss zahlreiche fachliche und persönliche Kompetenzen vereinen. Deshalb sollten für diese Funktion berufserfahrene Fachkräfte mit einem breiten Qualifikationsprofil und Bezügen in die kommunale Verwaltung ausgewählt werden.

⁷ Der Exkurs und das Schaubild gehen auf einen Input von Carola Feller (www.carola-feller.de) beim LVR-Netzwerktreffen am 27.03.2013 in Köln zum Thema Change-Management zurück.



GRAFIK: KÖHLER/LAR, ISS 2015

Netzwerkkoordination ist learning by doing und braucht ein hohes Maß an Engagement, verbunden mit einem persönlichen Gestaltungsinteresse. Darüber hinaus sind berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen für die Koordinationsfachkräfte, Zeitressourcen für den Austausch und die Vernetzung mit anderen Koordinationsfachkräften sowie ein fehlerfreundliches Klima im Arbeitsfeld erforderlich (Landschaftsverband Rheinland 2012).

Losgelöst von der fachlichen Qualifikation der Personen, sind die richtige Verortung der Netzwerkkoordination im Organisationsgefüge der Verwaltung sowie die Ausstattung mit den entsprechenden Kompetenzen wesentliche Gelingensbedingungen:

- Die Einrichtung der Koordinationsstelle ist Bestandteil von Organisationsentwicklung. Sie muss eng angebunden sein an Planung und Lei-

tung; eine Möglichkeit sind Stabsstellen. Auch die regelmäßige Teilnahme an der Steuerungsgruppe (siehe Kapitel 6.3) sollte vorgesehen sein.

- Die Netzwerkkoordination muss die Kompetenz zugewiesen bekommen, quer zu den Verwaltungsbereichen handeln und Kooperationen direkt mit den relevanten Kolleginnen und Kollegen in den Fachabteilungen aufbauen zu dürfen.
- Hintergrund der Verortung, Aufgaben und Kompetenzen der Netzwerkkoordination müssen verwaltungsintern in die Mitarbeiterschaft kommuniziert werden, damit Transparenz herrscht.

Für diese Rahmenbedingungen zu sorgen ist Leitungsaufgabe. Sind sie nicht gegeben, sind dem Gestaltungsspielraum der Netzwerkkoordination enge Grenzen gesetzt und werden die in der Regel sehr hohen Erwartungen und Anforderungen kaum erfüllt werden können.

Regionale kollegiale Vernetzung – Eine sinnvolle Unterstützung für Netzwerkkoordinierende

Die Aufgaben und das Tätigkeitsprofil der Koordinationsfachkräfte für die Netzwerke gegen Kinderarmut sind in vielen Kommunen einzigartig. Daher ist der selbstorganisierte, regelmäßige Austausch mit anderen Netzwerkkoordinierenden aus Kommunen in der Region für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit sinnvoll.

Für einige Netzwerkkoordinierende, deren Kommunen sich am LVR-Förderprogramm beteiligen, hat sich diese Form der kollegialen Vernetzung und Beratung bewährt und sie bei ihrer Arbeit in der Kommune unterstützt. Die Form der kollegialen Vernetzung reicht vom informellen Treffen zu zweit bis zum formalen Austausch in einer Regionalgruppe. Kolleginnen und Kollegen können so von den Erfahrungen der anderen profitieren, sich kollegial beraten und Erfahrungen miteinander austauschen und teilen.

Kollegiale Vernetzung ist:

- Eine Austauschplattform für vorhandenes Wissen.
- Eine selbstorganisierte Lerngruppe.
- Ein ständig laufender Prozess.
- Ein Informations-, Strategie-, Innovationspool für alle Beteiligten.
- Auf das Engagement aller Beteiligten angewiesen.

Leitfragen

- ✓ Wie ist die Steuerung der Netzwerklandschaft in der Kommune geregelt – welches Amt „hat den Hut auf“?
- ✓ Gibt es einen politischen Auftrag? Wenn ja: Wie sieht dieser aus?
- ✓ Wie sind politische Akteure und Gremien in die Netzwerkarbeit eingebunden?
- ✓ Wo ist die Netzwerkkoordination in der Verwaltungsstruktur operativ verortet?
- ✓ Entsprechen die der Netzwerkkoordination zur Verfügung stehenden Ressourcen (Stellenanteile, Zuständigkeiten, Aufgaben, Qualifikation, Möglichkeit zur kollegialen Vernetzung) den verfolgten Zielen?
- ✓ Wenn es keine gesicherte Koordination gibt: Welche Gründe haben bisher dagegen gesprochen?
- ✓ Welche Akteure wären gefordert, um notwendige Veränderungsprozesse innerhalb der Verwaltung und im Netzwerk mit den Partnern herbeizuführen?

5.3 Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien

Netzwerke symbolisieren das Ziel der partnerschaftlichen, beteiligungsorientierten Zusammenarbeit beim Auf- und Ausbau von Präventionsketten. Dabei stehen die professionellen Akteure aus Ämtern und Einrichtungen, von Institutionen und Trägern im Mittelpunkt.

Ebenfalls in den Blick zu nehmen sind die zivilgesellschaftlichen Akteure in den Sozialräumen und Regionen und hier vor allem Kinder, Jugendliche und Familien. Planungs- und Gestaltungsprozesse dürfen nicht nur den verschiedenen professionellen und Systemlogiken Rechnung tragen; sie müssen sich auch an der Interessen- und Bedarfsperspektive von Kindern, Jugendlichen und Familien orientieren und Raum bieten für deren Mitwirkung. Das entspricht sowohl dem gesetzlichen Auftrag des Kinder- und Jugendhilfegesetzes als auch fachlichen Empfehlungen.

Partizipation – was heißt das überhaupt?

Die Partizipation von Kindern und Jugendlichen (und anderen Zielgruppen) ist vom Grundsatz her unumstritten, man könnte sagen ein „alter Hut“. Verwandte beziehungsweise synonym gebräuchliche Begriffe sind Beteiligung, Mitbestimmung, Teilhabe und auch Demokratie(-bildung).

Schaut man sich Konzeptionen und Arbeitsansätze in der Praxis an, zeigt sich, dass Partizipation etwas mit dem methodischen Vorgehen, dem Bild von Kindern

und Jugendlichen, pädagogischen (Erziehungs-)Zielen, dem Gesellschaftsverständnis von Fachkräften und deren eigener Haltung zu tun haben kann. Es kann zum Beispiel darum gehen, die Teilhabechancen von Jugendlichen an Bildung zu verbessern – oder Kinder zu gesellschaftlicher Teilhabe zu erziehen (Demokratiebildung).

Partizipation kann also unterschiedliche Qualitäten haben. Das macht auch das folgende Stufenmodell der Beteiligung nach Richard Schröder deutlich:⁸

⁸ Richard Schröder hat die Stufenmodelle der Beteiligung von Hart (1992) und Gernert (1993) miteinander verbunden. Quelle: Richard Schröder (1995): Kinder reden mit! Weinheim und München

**Stufenmodell
nach Schröder (1995) –
eigene Darstellung**

**Selbstverwaltung
Selbstbestimmung**

**Mitbestimmung
Mitwirkung
Zugewiesen, informiert
Teilhabe**

**Alibi-Teilhabe
Dekoration
Fremdbestimmung**

Fremdbestimmung, Dekoration und Alibi-Teilhabe sind demzufolge nicht als echte Beteiligungsformen anzusehen. Die betroffenen Akteure haben kein echtes Stimmrecht, sie sind nicht über Ziele und Hintergründe informiert, die „Beteiligung“ hat eher dekorativen Charakter, dient vielleicht sogar der Instrumentalisierung der Zielgruppen und soll darüber hinwegtäuschen, dass alle relevanten Entscheidungen bereits getroffen wurden.

Die mittleren Stufen – Teilhabe, Zugewiesen, Mitwirkung und Mitbestimmung – meinen Partizipation und Beteiligung im engeren Sinne. Die jeweiligen Zielgruppen sind über die Hintergründe des Beteiligungsverfahrens informiert und werden in Entscheidungsprozesse einbezogen. Sie können an Prozessen teilhaben und diese mitgestalten.

Selbstbestimmung und Selbstverwaltung stehen für die höchste Form der Partizipation und gehen über das allgemeine Verständnis von Beteiligung hinaus. Hier gestalten Kinder, Jugendliche und Familien eigenverantwortlich und gemäß ihrem eigenen Verständnis von Mitbestimmung. So sind zum Beispiel Erwachsene außen vor, wenn Jugendliche sich im Jugendverband organisieren und Abläufe und Aktionen selbst festlegen.

Partizipation – ein Recht, das Kinder, Jugendliche und Familien haben

Kinder, Jugendliche und Familien haben ein Recht darauf, an der Ausgestaltung der Präventionskette beteiligt zu werden. Die verantwortlichen professionellen Akteure in den Netzwerken müssen sich also nicht fragen, ob sie Mitbestimmung wollen, sondern wie sie diese alters-, geschlechts-, kultur- und milieugerecht sicherstellen wollen, und zwar:

- Bei der Klärung der Bedarfe, die Grundlage ist für die Weiterentwicklung der Präventionsangebote entlang der Biografie des Aufwachsens. Hier geht es darum, dass Kinder, Jugendliche und Familien selbst als Experten ihrer Lebenslagen zu Wort kommen und darlegen, welche Bedarfe sie sehen, welche Interessen und Bedürfnisse sie haben, wo es gegebenenfalls Angebotslücken gibt, wo sie Zugangsbarrieren erfahren haben. Dies kann zum Beispiel durch Befragungen erfolgen, die Fachkräfte in Kindertagesstätten oder in Jugendeinrichtungen durchführen.
- Bei der Ausgestaltung von Präventionsangeboten. Das betrifft Einrichtungen ebenso wie zeitlich befristete Einzelmaßnahmen. Partizipation muss hier konzeptionell verankert sein, und zwar nicht nur als methodischer Ansatz der Fachkräfte, um

Inhalte besser zu vermitteln, sondern als Querschnitt bezogen auf die Ausgestaltung der Angebote und Einrichtungen, ihre Erreichbarkeit (zum Beispiel bezogen auf Sprache, räumliche Lage), die Mitbestimmung im Alltag (zum Beispiel durch Jugendparlamente und Schülermitbestimmungsgremien), die Qualitätsentwicklung und so weiter.⁹

- Bei der Ermöglichung von selbst verantworteter Praxis. Das kann der Jugendverein sein, ein ehrenamtliches Präventionsangebot, durchgeführt durch Eltern oder ein von Jugendlichen selbst verwaltetes Jugendcafé wie das rheincafé von Schülern für Schüler in Monheim, das von einer Schülergenossenschaft verantwortet wird – das Jugendamt unterstützt durch fachliche Begleitung und Bereitstellung der Räumlichkeiten.
- Bei der zivilgesellschaftlichen Öffnung der Netzwerke in den Sozialräumen sowie der Ämter. Dies kann zum Beispiel durch Vertretungen von Jugendparlamenten in Netzwerken und Gremien geschehen. In Sozialraumnetzwerken können Vertreter der Schülermitbestimmungsgremien oder von Jugendvereinen eingebunden werden. Oder es gibt spezielle Elternforen, wie sie zum Beispiel die Stadt Gummersbach in der Netzwerkstruktur der Frühen Hilfen verankert hat, um die Mitbestimmung von Eltern sicherzustellen.

In allen diesen Bereichen muss ein gutes Gleichgewicht gefunden werden zwischen der notwendigen Befähigung der verschiedenen Zielgruppen zu einer Partizipation, die mehr sein will als nur die Vertretung der jeweils eigenen Interessen – und der Orientierung an den subjektiven und manchmal auch eigensinnigen, gleichwohl aber legitimen Partizipationsverständnissen von Kindern, Jugendlichen und Eltern.

Letzten Endes geht es darum, dass Kinder, Jugendliche und Familien die Kommune als Ort erfahren, an dem sie teilhaben können, dass sie das Gefühl haben, von den professionellen Akteuren in den Ämtern, Einrichtungen und Netzwerken mit ihren Interessen und Perspektiven ernst genommen zu werden und damit die Erfahrung machen, als Gestalter ihres Lebens und ihrer Lebensumwelt selbstwirksam zu sein.

Das setzt voraus, dass Partizipation als Querschnittsaufgabe in den Prozessen der Netzwerkarbeit und den Handlungsbereichen der Präventionskette verankert ist. Wie dies gelingt, ist nicht zuletzt eine Frage der Haltung, die die beteiligten Akteure in den Netzwerken, den Ämtern und der Politik gegenüber Kindern, Jugendlichen und Familien einnehmen. Denn Partizipation fängt „in den Köpfen“ an.

⁹ Empfehlungen zur Konzeptionsentwicklung in Kindertageseinrichtungen bietet zum Beispiel die LVR-Broschüre „Beteiligung, Mitbestimmung & Beschwerde von Kindern“ (2016). Bezug: www.jugend.lvr.de
Weitergehende Informationen und Materialien bietet die Internetseite: www.partizipation-und-bildung.de

AG Elterndialog

In der Arbeitsgemeinschaft in Emmerich am Rhein fand ein intensiver Austausch zum Thema Elterndialog statt. Es wurde bewusst der Begriff Dialog verwendet und nicht der Begriff Zugang, weil dieser eher negativ behaftet ist. Dialog meint: auf Augenhöhe. Das wichtigste Arbeitsergebnis war ein Aktionstag, an dem Fachleute nach einem kurzen Input aktiv in Workshops ihr Kommunikationsverhalten reflektieren konnten. Dazu gibt es ein Skript, das auf der Homepage des Netzwerkes pro kids Emmerich als Download zur Verfügung steht.

Die Wahl zum Jugendamtselternbeirat wurde genutzt, um mit den dort teilnehmenden Eltern über das Thema Erziehung ins Gespräch zu kommen. Im Jahr 2017 sollen mit diesem Teilnehmerkreis weitere Treffen stattfinden, um nicht nur über Eltern, sondern auch mit Eltern zu sprechen und ihre Bedarfe abzufragen.

Kontakt:

Gaby Niemeck, Netzwerkkoordinatorin im
Jugendamt der Stadt Emmerich am Rhein

Tel 02822 75-1402

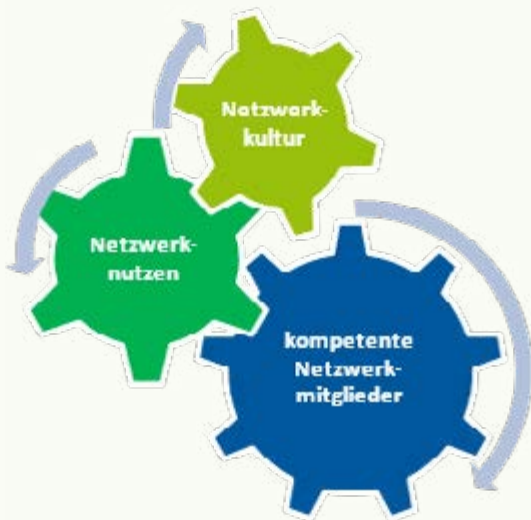
E-Mail gaby.niemeck@stadt-emmerich.de
www.prokids-emmerich.de

Leitfragen

- ✓ Wie werden Kinder, Jugendliche und Familien bei der Klärung der Bedarfe beteiligt?
- ✓ Wie gelingt es, die Angebote der Präventionskette an den Interessen und Bedürfnissen von Jungen und Mädchen auszurichten?
- ✓ Welche Mitgestaltungsspielräume haben Kinder, Jugendliche und Familien in den Angeboten und Einrichtungen der Präventionskette?
- ✓ Wie wird die Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien in der Netzwerkarbeit gewährleistet?

5.4 Eine Zwischenbilanz: Gelingensbedingungen für Netzwerke

Netzwerke sind kein Selbstzweck, sondern immer nur Instrument und Mittel, um präventive Arbeit im Rahmen einer Handlungs- und Dienstleistungskette zu gestalten. Mit den richtigen Rahmenbedingungen können sie effektiv zur Prävention der Folgen von Kinderarmut eingesetzt werden. Die einzelnen Netzwerkaspekte greifen ineinander und wirken nur als Ganzes.



Im Folgenden werden Gelingensbedingungen dargestellt. Sie dienen als Orientierung für den langfristigen Prozess des Netzwerkaufbaus, der je nach Rahmenbedingungen vor Ort sehr unterschiedlich verlaufen kann. Nicht immer werden alle hier aufgeführten Gelingensfaktoren zeitnah erreichbar sein – ohne dass dies bedeutet, dass die Arbeit vor Ort nicht erfolgreich ist. Entscheidend sind immer die konkreten Entwicklungsziele der Kommune und Entscheidungsträger in den Netzwerken.

Gestaltungsvision

Es wird eine Gestaltungsvision („Vom Kind aus denken“) aller relevanten Akteure im Netzwerk – bezogen auf die Vernetzung extern in den Sozialräumen und Regionen und die interne Vernetzung innerhalb der Ämter und Institutionen – erarbeitet, die die gemeinsame Vorstellung von Teilhabe und Chancengleichheit zum Ausdruck bringt.

Relevanz des Themas Kinderarmut	<ul style="list-style-type: none">• Kinderarmut ist Thema der kommunalen Agenda.• Verantwortungsübernahme durch politisch Verantwortliche und Leitungsebenen von Institutionen und Verwaltung.• Die weitgehende Vermeidung der Folgen von Kinderarmut steht bei allen Maßnahmen und Entscheidungen im Präventionsnetzwerk im Fokus.
Haltung der Netzwerkpartner	<ul style="list-style-type: none">• Es gibt ein gemeinsames Leitbild und gemeinsame Gestaltungsvisionen, die zusammen erarbeitet wurden.• Für die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien wurde eine gemeinsame, abgestimmte Haltungen entwickelt.
Sensibilisierung für Kinderarmut	<ul style="list-style-type: none">• Es gibt Maßnahmen zur Sensibilisierung und Motivation der Beteiligten und der kommunalen Akteure.• Unterschiedliche Akteursgruppen nehmen gemeinsam an Veranstaltungen etc. teil.

Steuerung und Koordination

Die Einrichtung eines Präventionsnetzwerkes und dessen Steuerung werden in der Kommune auf politischer und Verwaltungsebene entschieden. Notwendige

Steuerungs- und Koordinationsstrukturen werden (neu) eingerichtet und mit den dafür notwendigen Ressourcen ausgestattet.

<p>Politischer Wille und Legitimation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt einen Rats-/Kreistagbeschluss und Auftrag zum Aufbau des Netzwerks. • Die jeweiligen politischen Gremien legitimieren die Maßnahmen.
<p>Einbindung in Netzwerklandschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Netzwerk ist integraler Bestandteil eines kommunalen Konzeptes zur Koordination und Planung von Arbeitskreisen, AG's nach § 78 SGB VIII, Qualitätszirkeln und weiteren Vernetzungen in den Sozialräumen und der Region.
<p>Einbindung in Verwaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt durch die Netzwerkkoordination eine verbindliche Verbindung zwischen Netzwerk und Verwaltung. • Über die Arbeit im Netzwerk wird kontinuierlich in den ämterinternen Gremien berichtet. • Die Netzwerkkoordination wird in Planungsprozesse (zum Beispiel Jugendhilfeplanung) eingebunden.

Ressourcen	<ul style="list-style-type: none">• Das Netzwerk ist finanziell und personell gut ausgestattet und gesichert.• Den Netzwerkakteuren stehen ausreichende Zeitressourcen zur Verfügung.• Die Präventionsmaßnahmen sind finanziell und personell gesichert.
Organisation und Steuerung	<ul style="list-style-type: none">• Es gibt eine abteilungs-, fachbereichs-, dezernatsübergreifende Steuerungsgruppe der entscheidungsbefugten Schlüsselpersonen, in die auch Trägervertretungen eingebunden sind.• Es bestehen klare Vereinbarungen und gibt eine abgestimmte Agenda zwischen den strategischen Leitungsebenen aller beteiligten Institutionen.
Netzwerkkoordination	<ul style="list-style-type: none">• Die Netzwerkkoordination ist mit klarem Auftrag, Kompetenzen und den erforderlichen Ressourcen ausgestattet.• Die Position ist ressortübergreifend innerhalb der Verwaltung verortet und• eng angebunden an Leitung und Planung.

Reflexives Steuerungsmodell	<ul style="list-style-type: none">• Es erfolgt eine Orientierung und kontinuierliche Überprüfung der Ziele an Bedarfserhebungen und Befragungen der Zielgruppe.• Ein partizipativer Ansatz der Steuerung ist etabliert.• Konzepte werden regelmäßige überprüft und aktualisiert.
Qualitätsentwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Die laufenden Prozesse und Arbeitsergebnisse werden dokumentiert.• Es erfolgt ein Abgleich der erreichten Ergebnisse mit den im Netzwerk gemeinsam entwickelten Zielen in dafür eingerichteten Gremien/Klausuren.• Zur Klärung der erzielten Wirkungen des Netzwerkes und der Präventionsmaßnahmen werden diese (extern) evaluiert.

Kultur der Zusammenarbeit

Alle relevanten Akteure in der Präventionslandschaft werden in das Präventionsnetzwerk eingebunden. Eine

partnerschaftliche Kultur der Zusammenarbeit, die auch Eltern, Kinder und Jugendliche umfasst, wird im Netzwerk etabliert und gelebt.

<p>Einbezug aller Akteure</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle für das Handlungsfeld relevanten Akteure und Professionen sind eingebunden. • Die Akteure sind Mandatsträger ihrer Einrichtungen mit entsprechendem Auftrag, klaren Kompetenzen und Ressourcen. • Die Leitungsebenen der jeweiligen Akteure übernehmen Verantwortung für die gelingende Mitarbeit im Netzwerk. • Kinder, Jugendliche und Eltern sind durch geeignete Vertretungen/Instrumente eingebunden (zum Beispiel über Befragungen, Kinderparlamente, Elternvertretungen). • Es gibt verbindliche Regeln für alle Beteiligten hinsichtlich Kommunikation, Zielvereinbarungen und der Verlässlichkeit von Absprachen durch gemeinsam erarbeitete (Kooperations-)Vereinbarungen. • Auf der Basis fachlicher Standards werden klare Strukturen geschaffen und Arbeitsaufträge vergeben.
-------------------------------	--

Gemeinsame Zielklärung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Maßnahmen der Zielüberprüfung und Indikatoren der Zielerreichung werden gemeinsam ausgehandelt. • Es gibt realistische und klar definierte Projektziele.
Partnerschaftliche Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen werden ausgehandelt statt durch hierarchische Machtstrukturen entschieden. • Es gibt ein gleichberechtigtes Miteinander der Arbeit im Netzwerk, Dialog und Beteiligung. • Es herrscht eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und Partnerschaftlichkeit. • Mögliche Konkurrenzen werden transparent gemacht. • Eine konstruktive Fehlerkultur wird gelebt.
Verständnis als Verantwortungsgemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitwirkenden im Netzwerk sehen sich selbst mit verantwortlich für die angestrebten Ziele und dafür, dass das Netzwerk erfolgreich arbeitet. • Aufgaben werden nicht delegiert, sondern nach gemeinsamer Absprache übernommen.
Weiterentwicklung der Netzwerkkoordinierenden	<ul style="list-style-type: none"> • Die Koordination hat die fachlichen Kompetenzen zur Sensibilisierung von Politik und Öffentlichkeit, zur thematischen Verortung, zur Koordination des Netzwerks, zur bedarfsgerechten Entwicklung und Umsetzung von Angeboten und Maßnahmen und zum Transfer in Öffentlichkeit und Gremien. • Es besteht ein Qualifizierungskonzept für die Netzwerkkoordination. • Die Netzwerkkoordination erhält Rückhalt durch die Leitungsebenen der eigenen Organisation.

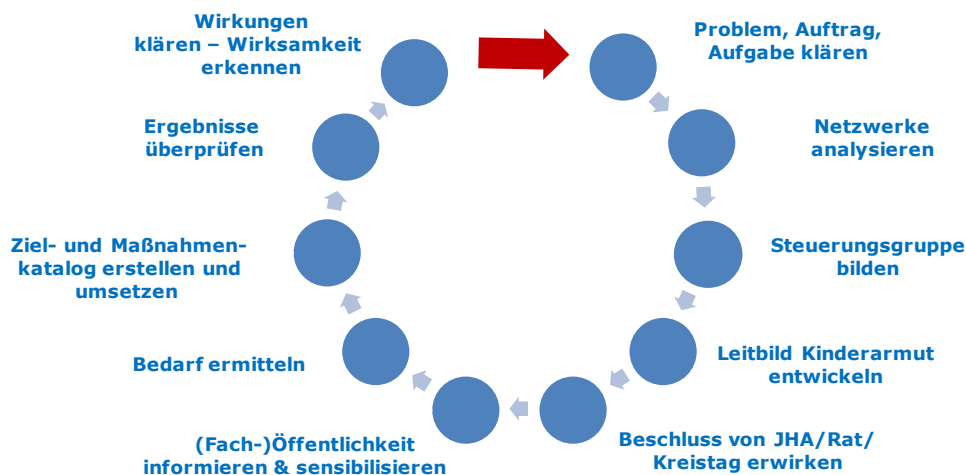
Weiterentwicklung der Fachkräfte im Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht das Wissen über die bedarfsgerechte Entwicklung und Umsetzung von Angeboten und Maßnahmen. • Es gibt vereinbarte Verfahren zum Wissenstransfer in die Teams der eigenen Einrichtungen/Träger. • Der Rückhalt durch die Leitungsebenen der Herkunftsorganisation/des Trägers ist gewährleistet.
Maßnahmen und Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Maßnahme, Angeboten und Initiativen (statt reinem Austausch und Information) werden gemeinsam entwickelt und umgesetzt. • Die entwickelten Maßnahmen sind anschlussfähig an die Lebenswelten der Kinder, Jugendlichen und Familien. • Es werden Vertretungen der Zielgruppen in der Umsetzung eingebunden.
Vernetzung mit anderen relevanten Arbeitszusammenschlüssen	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt eine Übersicht aller relevanten Arbeitszusammenschlüsse und Vernetzungen in der Kommune bzw. in der Region. • Das Präventionsnetzwerk ist eingebunden in ein kommunales Netzwerkmanagement. • Zwischen den verschiedenen Teilnetzwerken gibt es verbindliche Kommunikations- und Kooperationswege.
Transfer und Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zur weiteren Sensibilisierung wird der Ergebnis- und Erkenntnisgewinn durch Werbung, Fachtagungen, Berichte unter anderem für ein heterogenes Publikum zugänglich gemacht.

6 Der Strategiezyklus – Prozessschritte auf dem Weg zum Präventionsnetzwerk

In Modellen der gemeinschaftlichen Verantwortung haben die einzelnen Akteure unterschiedliche Rollen und erfüllen verschiedene Aufgaben. Der Entwurf eines integrierten kommunalen Gesamtkonzepts und die konkrete Umsetzung in Präventionsnetzwerken bedürfen eines klaren Aufgabenprofils der verschiedenen Netzwerkakteure und aufeinander aufbauender Verfahrensschritte.

Wie sieht nun der konkrete Weg aus, der im Zusammenwirken aller relevanten Akteure zum Netzwerk führt? Wesentliche Schritte bildet modellhaft die folgende Grafik ab, die in der Begleitung der Kommunen im LVR-Förderprogramm entwickelt wurde.

STRATEGIEZYKLUS NETZWERKARBEIT



GRAFIK: GILLES, LVR 2012/2016

Bei der Ausgestaltung der einzelnen Verfahrensschritte des Netzwerkzyklus geht es im Kern darum, die richtigen Fragen zu stellen. Die Beantwortung muss jeweils individuell vor Ort erfolgen und kann in jeder Kommune unterschiedlich ausfallen. Die verschiedenen Handlungsschritte sind idealtypisch nacheinander dargestellt. In der konkreten Umsetzung ist das Vorgehen dem jeweiligen kommunalen Kontext anzupassen; die Reihenfolge und zeitliche Bearbeitung der Schritte kann vor Ort im tatsächlichen Handeln von diesem Modell abweichen. – Auch hier ist zu beachten, dass der Netzwerkaufbau einen langfristigen Prozess darstellt, der je nach Rahmenbedingungen vor Ort sehr unterschiedlich verlaufen kann.

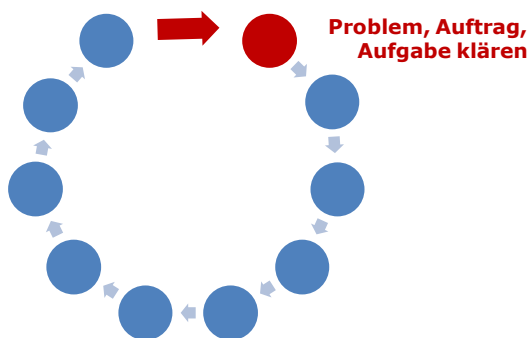
Der Strategiezyklus erlaubt allen Akteuren bezogen auf die Entwicklung vor Ort eine kontinuierliche Standort-

bestimmung: An welchem Prozesspunkt steht man aktuell? Welche Schritte wurden bereits gemacht, welche fehlen noch? Entwicklungen beim Netzwerkaufbau können so systematisiert, Erfolge festgehalten und noch offene Handlungsbedarfe aufgedeckt werden.

Der Strategiezyklus stellt keinen abschließenden Prozess dar. Nachdem die einzelnen Schritte erfolgreich durchlaufen sind, wird aus der Überprüfung der Ziele und Maßnahmen der Bedarf an Aktualisierung und gegebenenfalls Neuausrichtung des Netzwerks abgeleitet, der das zukünftige Handeln im kommunalen Gesamtnetzwerk bestimmt. Das Netzwerk wird so zu einem lernenden System und entspricht damit zugleich den Vorgaben der Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII (Gilles 2013).



6.1 Problem, Auftrag und Aufgaben klären



Zu Beginn des Entwicklungsprozesses steht eine Problembeschreibung. Seitens der relevanten Akteure muss Handlungsbedarf festgestellt werden. Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Denkbar sind:

- aktuelle Zahlen über Kinderarmut in einer Kommune und/oder
- Bedarfsmeldungen von Fachkräften und Trägern aus Einrichtungen im Sozialraum und/oder
- das Interesse kommunaler Entscheidungsträger, die Präventionskette weiter auszubauen und/oder
- gesetzliche Vorgaben wie das Bundeskinderschutzgesetz, verbunden mit dem Auftrag zum Auf- und Ausbau von Netzwerken der Frühen Hilfen, und/oder
- Erkenntnisse aus der Wissenschaft wie zum Beispiel der 14. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung, der die Jugendämter als strategische Zentren für gelingendes Aufwachsen sieht, und/oder
- ein Beschluss des Jugendamtes, initiiert durch ein überörtliches Förderprogramm wie zum Beispiel das LVR-Programm „Teilhabe ermöglichen ...“ oder das NRW-Modellvorhaben „Kein Kind zurücklassen!“.

Entscheidend ist, dass die Problembeschreibung zu einem konkreten Auftrag an das Jugendamt führt: an das Jugendamt deshalb, weil es die gesetzliche Gesamtverantwortung auf der kommunalen Ebene hat (siehe Kapitel 5.2).

Dieser Auftrag sollte politisch abgesichert sein, dass heißt bereits hier gilt es, Jugendhilfeausschuss und gegebenenfalls den Rat/Kreistag einzubinden. Dafür muss noch keine Beschlussvorlage mit konkretisiertem Handlungskonzept vorliegen (siehe Kapitel 6.5). Es reicht, der Jugendamtsleitung das Mandat zum Handeln zu geben.

Aufgaben des Jugendamtes

Die Gesamtsteuerung des Auf- und Ausbaus des Präventionsnetzwerkes sollte beim Jugendamt verortet sein (siehe Kapitel 5.2). Damit verbunden sind konkrete Handlungsaufträge.

Eine Steuerungsgruppe muss eingerichtet werden, in der die Leitungen aller relevanten Verwaltungsstellen und gegebenenfalls ausgewählte Vertretungen freier Träger zusammenarbeiten und die strategische Ausrichtung des Netzwerkes gemeinsam entwickeln – mehr dazu in Kapitel 6.3.

Gemeinsam mit der Steuerungsgruppe sind notwendige Organisationsentwicklungsprozesse zu erarbeiten und einzuleiten und sind die Rahmenbedingungen für den Auf- und Ausbau des Präventionsnetzwerkes sicherzustellen.

Hierzu gehört, eine Stelle beziehungsweise Stellenanteile für die Netzwerkkoordination (neu) einzurichten und im Organisationsgefüge zu verorten:

- in enger Anbindung an Planungs- und Leitungsebenen,
- idealerweise als Stabstelle,
- ausgestattet mit den notwendigen Kompetenzen (im Sinne von Handlungsbefugnissen),
- dies alles unter Berücksichtigung der im Jugendamt gewachsenen Steuerungskultur und des Machtgefüges.

Eine klare Beschreibung von Aufgaben und Kompetenzen in Abstimmung mit den Stellenressourcen muss vorliegen. Bei der Auswahl der Person müssen notwendige berufliche Erfahrungen und Qualifikationen berücksichtigt werden.

Wenn weitere Aufgaben in einer Stelle gebündelt werden, müssen diese miteinander kompatibel sein. Zum Beispiel sollte die Koordinationstätigkeit nicht mit der Einzelfallarbeit im Bereich der erzieherischen Hilfen oder des Kinderschutzes verknüpft werden. Sinnvoll kann dagegen die Zusammenführung von Koordinationsaufgaben (zum Beispiel Frühe Hilfen und Kinderarmut) in einer Person sein.

Die gemeinsame Koordinationsstelle der Netzwerke gegen Kinderarmut und der Frühen Hilfen in Kerpen

Die Stadt Kerpen hat ihre Koordination der Netzwerke gegen Kinderarmut als Stabsstelle bei der Jugendamtsleitung angesiedelt. Gemeinsam mit der durch die Bundesinitiative Frühe Hilfen geschaffenen Koordinationsstelle Netzwerke Frühe Hilfen bildet sie die Präventionsstelle.

Dadurch sollen eine effektive Arbeit in den Netzwerken sowie eine wirkungsvolle Steuerung sichergestellt werden. Die Koordinatorinnen agieren im jeweils anderen Programm als Stellvertretungen; dadurch sind sie immer auf dem gleichen Wissensstand und gehen wertvolle Informationen nicht verloren: „Gemeinsamkeit macht stark.“

Der Erfahrungsbericht in:
Jugendhilfe Report 4/2015. Hrsg. vom
Landschaftsverband Rheinland. Köln. Seite 21–23.
Bezug: www.jugend.lvr.de (Publikationen)

Kontakt:
Therese Landscheidt
Leiterin des Jugendamtes der Stadt Kerpen
Tel 02237 58-219
E-Mail therese.landscheidt@stadt-kerpen.de

Weiterführende Informationen und Materialien
(Logo, Dokumentationen, Jahresberichte,
Pressemitteilungen usw.) unter:
www.stadt-kerpen.de

Aufgaben der Netzwerkkoordinatorin/ des Netzwerkkoordinators

Die Netzwerkkoordinatorin bzw. der Netzwerkkoordinator ist die zentrale Person und der operative „Motor“ des Netzwerks und hat daher vielfältige Aufgaben und Funktionen (NZFH 2013). Neben der Mitarbeit in der Steuerungsgruppe sind dies:

- Die operative Steuerung des Gesamtnetzwerks. Hierzu gehören:
 - Die Leitung der Geschäftsstelle.
 - Die Überprüfung und Anpassung von Zielen und Maßnahmen gemeinsam mit den Netzwerkpartnern.
 - Die Moderation der Netzwerktreffen, des fachlichen Austausches und der gemeinsamen Weiterentwicklung aller Netzwerkpartner.
 - Die Entwicklung einer wertschätzenden Kultur der Zusammenarbeit gemeinsam mit den Netzwerkpartnern.
 - Die Gestaltung der Aushandlungsprozesse und die Vermittlung bei Konflikten.
- Die Schnittstellenfunktion zwischen politischer, Steuerungs- und operativer Ebene, zwischen den Netzwerken, zwischen Ressorts und Ämtern und zwischen Leitungs- und Fachkräften.

- Die Unterstützung der Praxis als Ansprechperson bei der Informationsbeschaffung, der Konzeption von Maßnahmen und bei Rückfragen und Problemstellungen.
- Das Ergebnismanagement in Form der leitenden Planung, der Umsetzung von Dokumentation, Transfer und Evaluation in Kooperation mit weiteren Netzwerkakteuren, um die Ergebnisse und Wirkungen des Netzwerks sichtbar zu machen, gegebenenfalls Nachsteuerungen einzuleiten und die Öffentlichkeit einzubeziehen.

Die zentrale Rolle der Netzwerkkoordination und die Vielfalt der zugeschriebenen Aufgaben beinhaltet immer auch die Gefahr der Überfrachtung bis hin zu Überforderung. Für die Netzwerkkoordinierenden ist es deshalb unerlässlich, dass sie ihre Rolle klären und auf eine mit Leitung, aber auch den Netzwerkpartnern abgestimmte Aufgabenbeschreibung hinwirken.

Zudem muss bei allen Akteuren im Netzwerk sowie intern innerhalb der Verwaltungen eine Haltung wachsen, dass für den Erfolg der Netzwerkarbeit nicht nur die Koordinatorin/der Koordinator verantwortlich ist, sondern alle Netzwerkpartner gemeinsam. Dies gilt es immer wieder in Erinnerung zu rufen.

Es liegt auf der Hand, dass für die zuvor skizzierte Aufgabenvielfalt ausreichend Zeitressourcen zur Verfügung stehen müssen. Zu den Stellen(-anteilen), die ein Jugendamt für die Netzwerkkoordination bereit stellen sollte, können keine allgemeingültigen Aussagen gemacht werden. Sie sollten aber wohl überlegt sein und zu den Aufgaben, den Zielen, zur Größe der Kommune und dem regionalen Zuschnitt passen – gerade bei Kreisen und Kreisjugendämtern erhöht sich der Aufwand bei der Koordination der Netzwerke und Abstimmungsprozesse mit den Kommunen und den relevanten Institutionen auf Kreisebene (wie zum Beispiel das Gesundheitsamt, das Bildungsbüro).

Zeit ist noch in anderer Hinsicht ein wichtiger Faktor. Das betrifft die Entwicklungszeit, die für den Aufbau von Koordinations- und Netzwerkstrukturen benötigt wird. Gerade in der Aufbauphase gilt es, dialogische Prozesse zu gestalten, um möglichst viele Akteure zu überzeugen.

Aber auch die laufende Gestaltung bestehender Netzwerke kostet Zeit. Netzwerkpartner wechseln, bedingt durch Personalfluktuation; neue Mitglieder müssen dann ins Netzwerkgeschehen eingeführt werden. Netzwerke brauchen Impulse, spannende Inhalte, die

geplant und organisiert werden müssen. Es geht nicht nur immer positiv „bergauf“, zur Netzwerkarbeit gehört der Umgang mit Krisen und Rückschlägen, vor denen auch erfolgreiche Netzwerkarbeit nicht verlässlich schützt: zum Beispiel durch neue politische Mehrheiten in den Ausschüssen, wechselnde Leitungen im Jugendamt und/oder bei Trägern bis hin zu Stellenwechseln bei den Koordinationsfachkräften selbst.

Das alles erfordert Geduld und Zeit bei den Netzwerkkordinatorinnen und Netzwerkkordinatoren ebenso wie bei allen anderen beteiligten Akteuren, also Leitung, Netzwerkpartner, Politik.

Nur wenn alle diese Punkte berücksichtigt sind, kann Netzwerkkoordination auch Spaß machen. Und das ist, neben dem notwendigen Engagement der Koordinatorinnen und Koordinatoren, ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor.

Konzept der Koordinierungsstelle Frühe Hilfen und frühe Förderung im Rheinisch-Bergischen Kreis

Eine zunehmende Zahl von Kindern wächst in problematischen Lebenssituationen auf. Dies hat gravierende Auswirkungen auf ihre eigene persönliche und soziale Entwicklung und auf unsere Gesellschaft.

Diese Veränderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen bedeuten, dass auf die Jugendhilfe und die angrenzenden Felder des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens zunehmende fachliche und finanzielle Herausforderungen zukommen. Um die Folgen zu mildern, bedarf es einer Förder-, Hilfe- und Kommunikationsstruktur zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe und den angrenzenden Systemen, die in der Lage ist „grenzüberschreitende Maßnahmen“ zu sichern, Abstimmungen und Anpassungen zu steuern und bedarfsgerecht auszurichten.

Der Auf- und Ausbau von Netzwerkstrukturen und Präventionsketten in kommunaler Verantwortung ist wesentlicher Bestandteil der Aufgaben der Koordinierungsstelle beim Jugendamt des Rheinisch-Bergischen Kreises.

Das Konzept der Koordinationsstelle umfasst folgende Punkte:

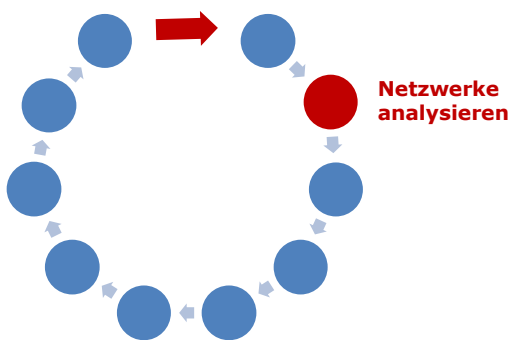
- Rechtliche Grundlagen
- Definition Frühe Hilfen und Frühe Förderung
- Die Koordinierungsstelle Frühe Hilfen und Frühe Förderung
- Handlungsstandards
- Arbeitsschwerpunkte: Informationsmanagement ... Qualifizierung der Instrumente zu Frühen Hilfen und Früher Förderung ... Aufbau und Pflege von Netzwerken Frühe Hilfen und Frühe Förderung ... Aufbau und Entwicklung von Projekten und Maßnahmen ... Administrative Aufgaben
- Anforderungs- und Kompetenzprofil der Koordinatorinnen

Kontakt für Rückfragen:
Stephanie Lahme
Sachgebietsleiterin der Kinder-, Jugend-
und Familienförderung beim Jugendamt des
Rheinisch-Bergischen Kreises
Tel 02202 13-6781
E-Mail stephanie.lahme@rbk-online.de
www.rbk-direkt.de

Leitfragen

- ✓ Welche Problembeschreibung liegt der Initiative zum Auf- und Ausbau des Präventionsnetzwerkes zugrunde?
- ✓ Welchen Auftrag hat die (Jugendamts-) Verwaltung bekommen?
- ✓ Wie ist die Netzwerkkoordination konkret organisiert:
 - ✓ bezogen auf die Verortung und Vernetzung innerhalb der Verwaltung?
 - ✓ bezogen auf die Rolle im Präventionsnetzwerk mit den externen Partnern?
 - ✓ bezogen auf Stellenanteile, Aufgaben und Zuständigkeiten?

6.2 Netzwerke analysieren



Die Arbeit mit Akteuren aus unterschiedlichen Handlungsfeldern und Systemen ist ein zentraler Baustein der Netzwerkkoordination. Sie basiert auf einem kommunalen Netzwerkkonzept, das sowohl die Ebene der externen Vernetzung mit Trägern, Institutionen und Akteuren in den Sozialräumen und Regionen als auch den Bereich der verwaltungsinternen Vernetzung zwischen Abteilungen, Ämtern und Politik in den Blick nehmen muss.

Vorhandene Vernetzungen erfassen und analysieren

Bei der Netzwerkarbeit geht es darum, vorhandene Vernetzungen in den Sozialräumen, Regionen und Kommunalverwaltungen besser zu nutzen und in ein Konzept für ein Präventionsnetzwerk einzubinden. Voraussetzung dafür ist eine systematische Netzwerkanalyse.

Dabei geht es zunächst darum, die bereits existierenden Vernetzungen zu erfassen. Arbeitskreise, Sozialraumkonferenzen und Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII sind vielerorts vorhanden. In der Regel sind diese aber:

- handlungsfeldbezogen gestaltet, wie zum Beispiel in den Frühen Hilfen oder im Bereich der Familienzentren,

- auf Themen bezogen, wie zum Beispiel beim Kinderschutz oder der Gewaltprävention.

Eine erste Übersicht bietet die kommunale Jugendhilfeplanung. Allerdings ist davon auszugehen, dass hier nicht alle Vernetzungen erfasst sind. Das betrifft zum Beispiel selbstorganisierte Arbeitskreise zum kollegialen Austausch in der Schulsozialarbeit oder trägerinterne Arbeitskreise, an denen kommunale Vertretungen nicht mitwirken. Es betrifft zudem Arbeitsgemeinschaften aus anderen Handlungssystemen wie Schule, Gesundheit, Soziales, Arbeitsmarktförderung.

Eine umfassende Darstellung bestehender Vernetzungen kann nur durch eine abteilungs- und ämterübergreifende Recherche und Zusammenarbeit gelingen. Zudem müssen Zugänge zu nichtkommunalen Akteuren und ihren Aktivitäten (zum Beispiel Schulleiterkonferenzen, Facharbeitskreise freier Träger) gefunden werden.

Nach der Recherche und Darstellung vorhandener Vernetzungen geht es darum zu klären, welche Qualitäten diese haben, wie Teilnetzwerke miteinander verbunden sind (oder auch nicht), wo es Überschneidungen

gibt und wo eine Weiterentwicklung erforderlich ist. Ergebnis dieses Klärungsprozesses kann zum Beispiel sein, Arbeitskreise zusammenzuführen, die Teilnehmerzusammensetzung zu verändern, eine kommunale Koordination zu installieren oder sogar Arbeitszusammenschlüsse aufzulösen, wenn diese keinerlei Ziele mehr verfolgen.

Bestandteil der Netzwerkanalyse ist weiterhin, relevante Akteure, sogenannte Stakeholder¹⁰ zu erfassen und einzuschätzen, wer für das angestrebte Präventionsnetzwerk an welcher Stelle relevant ist, ob diese Personen bereits in bestehenden Vernetzungen eingebunden sind oder nicht. Dabei geht es auch um die Frage, wer unmittelbar an der Netzwerkarbeit mitwirken soll und wer darüber hinaus ein relevanter Akteur für die Steuerung ist.

Bei der Netzwerkanalyse ist der Fokus oft auf Vernetzungen in den Sozialräumen und Regionen gerichtet. Genauso wichtig ist es allerdings, auch den Bereich der verwaltungsinternen Vernetzung zwischen Abteilungen, Ämtern und Politik in den Blick zu nehmen und zu klären:

¹⁰ Als Stakeholder werden Einrichtungen, Organisationen, Gruppen oder auch Einzelpersonen bezeichnet, die ein direktes oder auch indirektes Interesse an dem Projekt haben; das können auch Zielgruppen und/oder Fachkräfte von Einrichtungen sein (Kurz/Kubek 2013). Im hier verwendeten Sinne sind Stakeholder Personen oder Personengruppen, die für die erfolgreiche Arbeit eines Präventionsnetzwerkes bedeutsam sind.

- Wie sind die politischen Gremien miteinander vernetzt?
- In welchen Gremien arbeiten die Leitungsebenen zusammen?
- Welche gemeinsamen Arbeitszusammenschlüsse gibt es zwischen Ämtern, Abteilungen, ggf. auch Sachgebieten?
- Wie kooperieren verschiedene Koordinationsstellen miteinander?¹¹

Die Netzwerkkarte

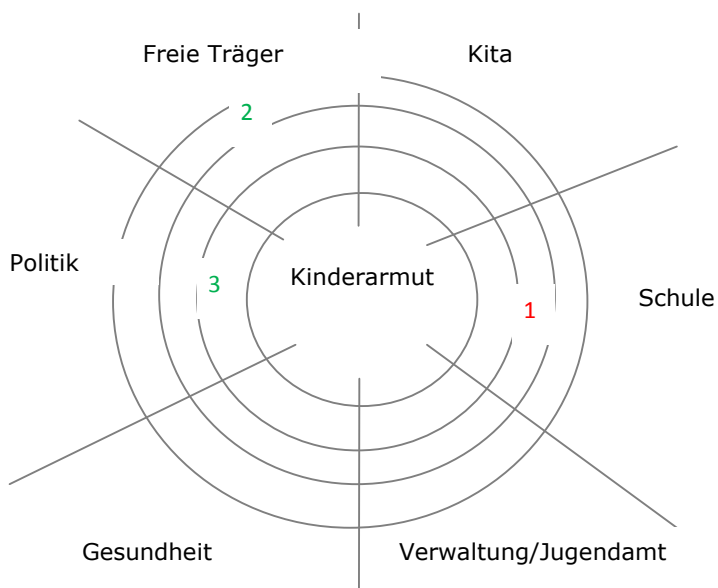
Zur Analyse von Netzwerken stehen grundsätzlich verschiedene Methoden und Ansätze zur Verfügung.¹² Eine konkrete Methode ist die Arbeit mit einer Netzwerkkarte (siehe Grafik nächste Seite). In der Mitte der Karte steht die Netzwerkkoordination mit dem jeweiligen Thema. Bei der Arbeit mit der Netzwerkkarte steht die Frage nach den relevanten Akteuren im Mittelpunkt: Welche Akteure sind für das Präventionsnetzwerk relevant und müssen eingebunden werden? Die Akteure in der Kommune werden nach dem Grad

der Nähe zur Mitte der Karte platziert. Zur Systematisierung kann die Netzwerkkarte in unterschiedliche Felder eingeteilt werden: Zum Beispiel können Akteure den Feldern Politik, Schule, Gesundheit zugeordnet werden. In einem weiteren Schritt können mögliche „Beweger“ und „Bremsen“ für die Netzwerkarbeit identifiziert und markiert werden.

Die Netzwerkkarte kann auch als einfaches Instrument zur Evaluation der Entwicklungsprozesse durch die Netzwerkkoordinierenden verwendet werden: Nach einem Jahr wird die Karte erneut betrachtet und werden Veränderungen bei der Platzierung der Akteure mit Pfeilen eingetragen. Hierdurch können Vernetzungserfolge oder Veränderungen bei der Zusammenarbeit mit Akteuren verdeutlicht werden (Landschaftsverband Rheinland 2009).

¹¹ In Nordrhein-Westfalen ist der Ausbau von Koordinationsstellen auf der Ebene der Kreise und kreisfreien Städte in den letzten Jahren in verschiedenen Handlungsfeldern erfolgt: Es gibt die Bildungsbüros in den regionalen Bildungsnetzwerken, die kommunale Koordination in „Kein Abschluss ohne Anschluss“, die kommunalen Integrationszentren; hinzu kommen die Netzwerkkordinationsstellen der Frühen Hilfen bei allen Jugendämtern sowie die Strukturen in den KEKIZ-Kommunen. Damit stehen die Kommunen vor der Herausforderung, die verschiedenen koordinierenden Stellen gut miteinander zu verbinden, um Doppelstrukturen zu reduzieren.

¹² Weitergehende Erläuterungen zur Netzwerkkarte und zur Stakeholderanalyse finden sich in der Broschüre „NeFF – Arbeitshilfen zur Entwicklung und Steuerung von Netzwerken Früher Förderung“ (Landschaftsverband Rheinland 2009) auf Seite 48 ff.



Fragestellungen:

Wer sind die relevanten Akteure?

1: Schule ABC

2: Träger XYZ

3: Stadtrat DEF

Mit wem arbeiten Sie wie eng zusammen?

Wer sind „**Beweger**“ und „**Bremser**“?

SPANKE, FISCHER, LVR-LANDESJUGENDAMT RHEINLAND 2012
 [(IN ABWANDLUNG VON BULLINGER/ NOWAK 1998)¹³

¹³ Bullinger, Hermann; Nowak, Jürgen (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau

Für die Erstellung von Netzwerkkarten können weitere Personen als Vertretungen von Institutionen befragt werden. Im Anschluss werden Fragestellungen analysiert, zum Beispiel: Wer sollte konkret in welcher Form/Funktion am Netzwerk beteiligt sein?

Dazu ist es hilfreich, die jeweiligen Befugnisse und Entscheidungskompetenzen, Ausrichtungen und Interessen, Machtverhältnisse und Ressourcen der potenziellen Netzwerkpartner zu kennen. Ein wichtiges Instrument ist die Klärung der Stakeholder, also der Akteure und Akteursgruppen, die für das Präventionsnetzwerk bedeutsam sind, da sie zum Beispiel wichtige Trägergruppierungen vertreten. Unterscheiden kann man hier zwischen:

- Akteuren und Akteursgruppen mit viel Macht, die ein hohes Interesse am Netzwerk haben (könnten) und von denen zu erwarten ist, dass sie strategische Ansprüche mit formulieren wollen.
- Akteuren und Akteursgruppen mit Macht, die jedoch nur begrenztes Interesse am Präventionsnetzwerk haben.
- Akteuren und Akteursgruppen mit geringem Einfluss beziehungsweise Bezug zum Präventionsnetzwerk.

- Akteuren und Akteursgruppen aus der allgemeinen Öffentlichkeit, von denen vermutet werden kann, dass sie Bezüge zum Präventionsnetzwerk haben könnten, ohne dass dies bereits der Fall ist.

Sind relevante Stakeholder erkannt, ist zu entscheiden, welche Rolle diese für das Präventionsnetzwerk spielen sollen: Wer soll für die Mitarbeit im Präventionsnetzwerk gewonnen werden? Wer wird als Unterstützer und Verbündeter angesehen? Wer ist für den Informationsfluss relevant? Je nach Ergebnis gilt es dann, die jeweiligen Akteursgruppen anzusprechen, zu überzeugen und entsprechend ihrer Rolle einzubinden. (Landschaftsverband Rheinland 2009, Seite 50)

Den Mehrwert von Netzwerken klären

Um relevante Akteure und Akteursgruppen für die Mitwirkung am Präventionsnetzwerk zu gewinnen, ist es unumgänglich, den Mehrwert der Netzwerkarbeit deutlich zu machen. Das dient nicht zuletzt dazu, der mancherorts vorhandenen Netzwerkmüdigkeit angesichts der Vielzahl von Arbeitskreisen unterschiedlicher Qualität zu begegnen.

Netzwerknutzen und Mehrwert für die Akteure im Netzwerk können zum Beispiel sein:

- Informationsaustausch und -beschaffung.
- Das gegenseitige Kennenlernen und die Abstimmung zwischen den Akteuren.
- Der Gestaltungsspielraum für die Entwicklung innovativer Arbeitsansätze.
- Der effektive Einsatz eigener Ressourcen sowie der in einer Kommune insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel durch die Abstimmung im Netzwerk.
- Die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation der Fachkräfte und Einrichtungen in einem Handlungsfeld und/oder Sozialraum und/oder der Region (Stichwort „kurze Wege“).
- Die Unterstützung durch die Netzwerkkoordination, zum Beispiel bezogen auf die Anbindung an kommunale Planungsprozesse.
- Die kollegiale Beratung bezogen auf gemeinsame Problemstellungen.
- Die Weiterentwicklung des Themas Kinderarmut – gemeinsam bewegt man mehr.
- Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit im Netzwerk.

Eine Übersicht möglicher guter Gründe für die Mitarbeit im Präventionsnetzwerk bietet die Grafik auf der nächsten Seite.

Netzwerkebene

Wie kann der Mehrwert der Netzwerkarbeit für die beteiligten Akteure verdeutlicht werden?



SPANKE, FISCHER, LVR 2013

Die aufgeführten Punkte sind je nach Entwicklungsstand und Ausrichtung des Präventionsnetzwerkes erweiterbar. Leitgedanke ist die kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Netzwerk – gestaltet als lernender Prozess. Wichtig ist, dass die Netzwerkmitglieder selbst den skizzierten Nutzen sehen und im Verlauf der Netzwerkarbeit

immer wieder erkennen, dass sich eingesetzte Ressourcen wie Zeit, Engagement, Geldmittel und der Nutzen für die eigene Organisation/den Träger die Waagschale halten (Win-win-Situation). Erst dann können Netzwerke zur Regelstruktur und gewinnbringenden Alltagserfahrung der dort agierenden Akteure werden.

Die Netzwerkanalyse in Nettetal

Das Jugendamt der Stadt Nettetal hat 2015, kurz nach Einstieg in das LVR-Förderprogramm, eine Netzwerkanalyse durchgeführt. Die Zielsetzungen waren:

- Eine qualitative Bestandserfassung: Welche Gruppierungen sind vorzufinden, womit beschäftigen sie sich und wie sind die sie organisiert?
- Die Information der Gruppierungen und Abklärung der Akzeptanz/Machbarkeit des Aufbaus eines Präventionsnetzwerkes Kinderarmut.
- Erkenntnisgewinnung für die weitere Umsetzung des Förderprogramms: Was müssen wir besonders beachten? Welche Eigendynamik haben die Netzwerke, die zu berücksichtigen sind? Gibt es Gemeinsamkeiten zwischen den Netzwerken? Was ist bei der weiteren Umsetzung zu beachten?

Durchgeführt wurden rund 90minütige, leitfadengestützte Interviews mit ausgewählten bestehenden Gruppierungen in der Präventionslandschaft. Der Leitfaden umfasste folgende Fragekategorien:

- Koordination/Ansprechperson für die Gruppierung
- Gründungsdatum und Gründungsanlass
- Öffentliche Wahrnehmung heute
- Anzahl und Rollen der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Hauptzielgruppe des Teilnehmerkreises
- Formalisierungsgrad (Turnus der Treffen, Leitung, Geschäftsordnung usw.)
- Behandelte Themen
- Intensität der Kooperation
- Nutzen für die Teilnehmenden
- Nutzen für die Stadt Nettetal
- Entwicklungsperspektiven

Kontakt:

Alina Stewen, Heiko Brodermann
Stadt Nettetal, Fachbereich Kinder, Jugend und Familie

Tel 02153 898-5117/-5130

E-Mail alina.stewen@nettetal.de

heiko.brodermann@nettetal.de

www.nettetal.de

Aufgaben im Netzwerk

Damit Netzwerke erfolgreich arbeiten und koordiniert werden können, bedarf es eines kommunalen Netzwerkkonzeptes. Dieses muss mit den externen und internen Netzwerkpartnern abgestimmt werden. Dabei sind die Partner gefordert zu klären, mit welchem Selbstverständnis sie sich am Netzwerk beteiligen und welchen Nutzen sie sich davon erhoffen. Nur dann ist eine verlässliche und nachhaltige Kooperation gewährleistet.

Wichtig für die Gewinnung der Netzwerkpartner ist, dass Ziele und Funktion des Netzwerkes transparent gemacht werden und ihre jeweilige Perspektive, ihre Expertise als Bereicherung des Netzwerkes angesehen wird und dies auch zum Ausdruck gebracht wird.

Auch wenn die Teilnahme am Netzwerk freiwillig erfolgt, ist sie nicht unverbindlich. Die Grundlagen der Zusammenarbeit müssen einvernehmlich geklärt und verschriftlicht werden. Dies kann zum Beispiel in Form einer Geschäftsordnung geschehen, in der Mandate, Kompetenzbereiche, Aufgaben, Ablaufstruktur und Verantwortungen festgelegt sind. Auch die Klärung der Anzahl der Treffen ist wichtig, damit einzubringende Zeitressourcen planbar sind.

Weitere Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Arbeit von Präventionsnetzwerken sind:

- Die Verantwortungsübernahme durch Leitung: Die Netzwerkarbeit der Träger- und Institutionenvertretungen wird von der jeweiligen Leitungsebene mitgetragen und durch entsprechende Entscheidungen unterstützt. Dies ist bedeutsam, da sich die Netzwerkaktivitäten unter Umständen auf Handlungslogiken, Strukturen und Ressourcen der Träger und Institutionen auswirken.
- Die Bereitstellung von Ressourcen: Alle im Netzwerk mitwirkenden Akteure müssen mit entsprechenden (Zeit-)Ressourcen, Mandat und Kompetenzen ausgestattet sein, um handlungsfähig zu sein. Hierzu gehört die Klärung, welche Personen als Vertretungen geeignet sind und ob diese gegebenenfalls für die Netzwerkarbeit zusätzlich qualifiziert werden müssen.
- Das Wissen übereinander: Die Netzwerkpartner müssen sich kennenlernen können. Hierzu gehört, die jeweiligen Arbeitsweisen, Angebote und auch Wahrnehmungsmuster zu verstehen, die je nach Handlungsfeld und Profession sehr unterschiedlich sein können.
- Die Etablierung einer Kultur der Zusammenarbeit: Dies betrifft zum einen die Akteure im Netzwerk;

entwickelt und gelebt werden müssen eine wertschätzende Haltung, Partnerschaftlichkeit und Vertrauen bis hin zu Fehlerfreundlichkeit. Dies kann zum Beispiel durch den Prozess einer gemeinsamen Namensfindung für das Netzwerk unterstützt werden.

- Zum anderen muss eine solche Kooperationskultur innerhalb der jeweiligen Trägerorganisation und Institution gefördert werden. So kann ressortübergreifendes Arbeiten ermöglicht und können Netzwerkpartner bei ihrer Arbeit unterstützt werden, zum Beispiel durch notwendige Zugänge zu anderen Fachabteilungen.
- Das Selbstverständnis als Verantwortungsgemeinschaft: Alle Mitwirkenden im Netzwerk müssen sich darüber im klaren sein, dass sie selbst mitverantwortlich dafür sind, dass die angestrebten Ziele erreicht werden und das Netzwerk erfolgreich arbeitet.

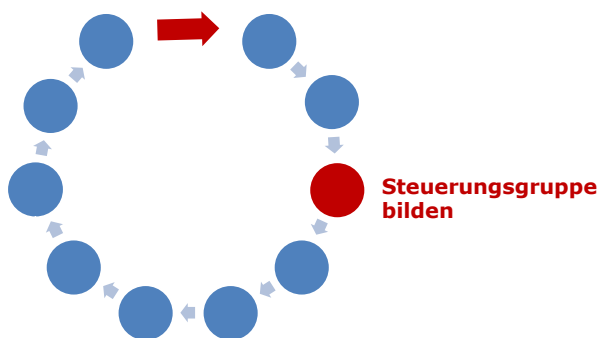
Eine besondere Herausforderung stellt die Beteiligung der Zielgruppen, also von Eltern, Bürgerinnen und Bürger und hier vor allem die ernst gemeinte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen dar. Nicht jedes Netzwerk ist dazu geeignet, bedingt durch Arbeitsabläufe, Themen und fachliche Abstraktionsebene. Andererseits muss es aber das Ziel sein, dass sich Planungs- und Gestaltungsprozesse im Netzwerk nicht nur an den jeweiligen Systemlogiken orientieren, sondern auch der Interessen- und Bedarfsperspektive von Eltern, Kindern und Jugendlichen selbst Raum geboten wird (siehe Kapitel 5.3).

Alle diese Hinweise machen deutlich, dass gerade die Aufbauphase von Netzwerken Zeit braucht – die aber gut investiert ist!

Leitfragen

- ✓ Wie sind die in den Sozialräumen beziehungsweise der Region vorhandenen Arbeitszusammenschlüsse der Prävention miteinander vernetzt?
- ✓ Von wem und wie werden diese Arbeitszusammenschlüsse koordiniert?
- ✓ Welche Befugnisse haben die Netzwerkpartner – was können, wollen und dürfen sie bewegen, wo stoßen sie an Grenzen?
- ✓ Welche wichtigen Akteure und Stakeholder fehlen bisher in den Netzwerken – und wie können diese gewonnen werden?
- ✓ Gibt es Akteure/Personen, die die Netzwerkarbeit behindern?
- ✓ Wenn ja: Wie können diese überzeugt und für das Netzwerk gewonnen werden?
- ✓ Wie werden Kinder, Jugendliche und Eltern in den Netzwerken beteiligt?

6.3 Steuerungsgruppe bilden



Die gemeinsame, partnerschaftliche Steuerung des Präventionsnetzwerks ist ein zentrales Erfolgselement. Dies soll idealtypisch durch die Einrichtung einer Steuerungsgruppe aus Vertretungen unterschiedlicher Ressorts des Jugendamtes, anderer Ämter sowie externer Netzwerkpartner geschehen. Hierzu gehören Leitungen der Fachabteilungen im Jugendamt, Entscheidungsträger freier Träger, Jugendhilfeplanung, Netzwerkkoordination, politische Vertretungen.

Die Etablierung einer Steuerungsgruppe stellt einen anspruchsvollen Gestaltungsprozess dar. Die Verantwortung obliegt hier vor allem der Jugendamtsleitung. Sie muss den sensiblen Aushandlungsprozess, welche Akteure in der Steuerungsgruppe mitwirken sollen (und welche nicht), mitgestalten. Zu beachten sind bei der Besetzung der Steuerungsgruppe:

- die Kompetenzen der Leitungen der relevanten Fachämter/Fachabteilungen,
- Organisationslogiken der zu beteiligten Fachämter,
- Machtverhältnisse innerhalb der Trägerlandschaft,
- strategische Überlegungen,
- ganz pragmatisch die Frage der Arbeitsfähigkeit, das betrifft zum Beispiel die Teilnehmergröße.

Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe reflektiert den Ausbaustand der Präventionskette. Das bedeutet, dass sie nicht statisch ist, sondern sich mit dem Ausbau der Präventionskette gleichermaßen entwickelt. Sollen zum Beispiel präventive Maßnahmen aus dem Gesundheitsbereich initiiert und eingebunden werden, so ist zu klären, welche relevanten Akteure aus diesem Bereich neu in der Steuerungsgruppe mitarbeiten.

Die Haltung der Steuerungsgruppenmitglieder als Verantwortungsgemeinschaft wird in der Regel zu Beginn der Zusammenarbeit gemeinsam entwickelt. Hierzu gehört die Klärung des gemeinsamen Steuerungsverständnisses sowie zugeschriebener oder realer Interessen der Einflussnahme. Eine ständige Herausforderung für die Mitglieder ist es, einerseits das jeweilige Trägerprofil aufrechtzuerhalten – und andererseits bei den Entscheidungen in der Steuerungsgruppe nicht ausschließlich die Interessen des eigenen Verbandes im Blick zu behalten, sondern Verantwortung für die Präventionskette insgesamt zu übernehmen. Bevor eine Steuerungsgruppe neu ins Leben gerufen wird, sollte zunächst geprüft werden, welche Steuerungsgremien bereits existieren und wie diese gegebenenfalls genutzt werden können. Je nach Gegebenheiten und etablierter Kooperationskultur vor Ort zwischen Ämtern, Trägern und anderen relevanten

Akteuren sind verschiedene Lösungen möglich, wie die Aufgabe der Steuerung des Präventionsnetzwerkes konkret gestaltet werden kann. Genutzt werden zum Beispiel bestehende verwaltungsinterne Leitungsrunden in Kombination mit einer engen Anbindung an Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII, wodurch Trägervertretungen eingebunden sind. Auch ein Unterausschuss zum Jugendhilfeausschuss oder ein Lenkungskreis in einem Bildungsnetzwerk, das über Schule hinaus alle Bildungsorte in den Blick nimmt, könnte die Funktion der Steuerung übernehmen.

Die zentrale Aufgabe der Steuerungsgruppe ist die strategische Steuerung des Präventionsnetzwerkes und des Ausbaus der kommunalen Präventionskette. Dies erfolgt im Rahmen der bestehenden Zuständigkeiten, was Planungs- und Leitungsverantwortung der einzelnen Steuerungsgruppenmitglieder angeht. Anstehende Richtungsentscheidungen erfolgen im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft im Konsens.

Zu den Aufgaben der Steuerungsgruppe gehört weiterhin die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes. Grundlage dafür ist die Verständigung über Prävention und Kinderarmut und ein gemeinsames Verständnis von Teilhabe unter Beachtung der fach- und jugendpolitischen Vorgaben und Ziele (siehe Kapitel 6.4).

Die Steuerungsgruppe trägt dann Verantwortung für die Erarbeitung einer Netzwerkstrategie. Die Netzwerkstrategie stellt dar, wie das Leitbild konzeptionell umgesetzt und die Verantwortungsgemeinschaft mit Trägern, Einrichtungen und anderen relevanten Akteuren gestaltet wird. Zentrale Bestandteile sind:

- Ein Netzwerkkonzept, das deutlich macht, wie die Netzwerklandschaft aussieht, wie die verschiedenen Teilnetzwerke koordiniert werden und wie sie miteinander in Verbindung stehen.
- Die Zieldefinition: Abgeleitet aus dem Leitbild, geht es um die Entwicklung von gemeinsam abgestimmten Zielen, Maßnahmen zur Zielerreichung und darum, wie die Zielerreichung überprüft werden soll.
- Das kommunale Handlungskonzept: Das Handlungskonzept definiert, wie das Netzwerk konkret gestaltet werden soll, legt konkrete Umsetzungsschritte, Meilensteine und Zeitpläne fest und beschreibt, wo mögliche Grenzen liegen und wie damit umgegangen wird.

Für die Steuerungsgruppe gelten vergleichbare Gelingensbedingungen, wie sie im Kapitel zuvor für die Netzwerkbildung skizziert werden. Es bedarf einer gemeinsam abgestimmten Geschäftsgrundlage, da die Teilnahme freiwillig ist und somit nicht von einzelnen

Akteuren eingefordert werden kann. Die Entwicklung einer partnerschaftlichen, konsensorientierten Zusammenarbeit ist gleichermaßen Ziel wie Selbstverpflichtung in der Steuerungsgruppe; sie hat hier sozusagen Vorbildfunktion für die Akteure im Präventionsnetzwerk. Und natürlich müssen die Steuerungsgruppenmitglieder die Kooperationskultur in ihre eigenen Abteilungen, Ämter und Verbände mitnehmen und auch dort schrittweise etablieren; damit einher gehen können Leitbildprozesse, Klausuren der Mitarbeitenden sowie (Stellen-)Ressourcen für die Vertretungen im Präventionsnetzwerk.

Die Ergebnisse der Arbeit der Steuerungsgruppe, vor allem das Leitbild, aber auch die Netzwerkstrategie sollten an die Politik rückgekoppelt und durch einen Beschluss von Jugendhilfeausschuss und Rat beziehungsweise Kreistag politisch verankert werden.

Gleiches gilt für die Partner im Netzwerk. Auch sie müssen in diese Prozesse eingebunden und an der Umsetzung beteiligt werden – und zwar nicht nur im Sinne der Information, sondern als Mitverantwortliche. Damit wird deutlich, dass die Steuerungsgruppe ein zentrales Gremium ist, sie aber nicht alleine entscheidet, sondern Bedarfe und Entwicklungsprozesse in den Blick nimmt, anregt und dann mit den Partnern im Netzwerk sowie mit der Politik abstimmt.

„Steuerung ist Pflicht in Düren“

Die Entstehungsgeschichte und Rolle der Steuerungsgruppe im Kommunalen Netzwerk gegen Kinderarmut in Düren beschreibt Ina Ruick, Koordinatorin beim Jugendamt der Stadt Düren. Ihre persönliche Zwischenbilanz: Es gibt kein Rezept, wie eine Steuerungsgruppe zu besetzen ist, aber „wir haben Lust am Erfolg, sind Pioniere und hochmotiviert“ – so auch die Selbsteinschätzung der Mitglieder der Steuerungsgruppe.

Der Erfahrungsbericht in: Jugendhilfe Report 4/2015. Hrsg. vom Landschaftsverband Rheinland. Köln. Seite 31–33.

Bezug: www.jugend.lvr.de (Publikationen)

Kontakt:

Ina Ruick

Jugendamt der Stadt Düren

Tel 02421 25-2199

E-Mail jugendhilfeplanung@dueren.de

www.dueren.de

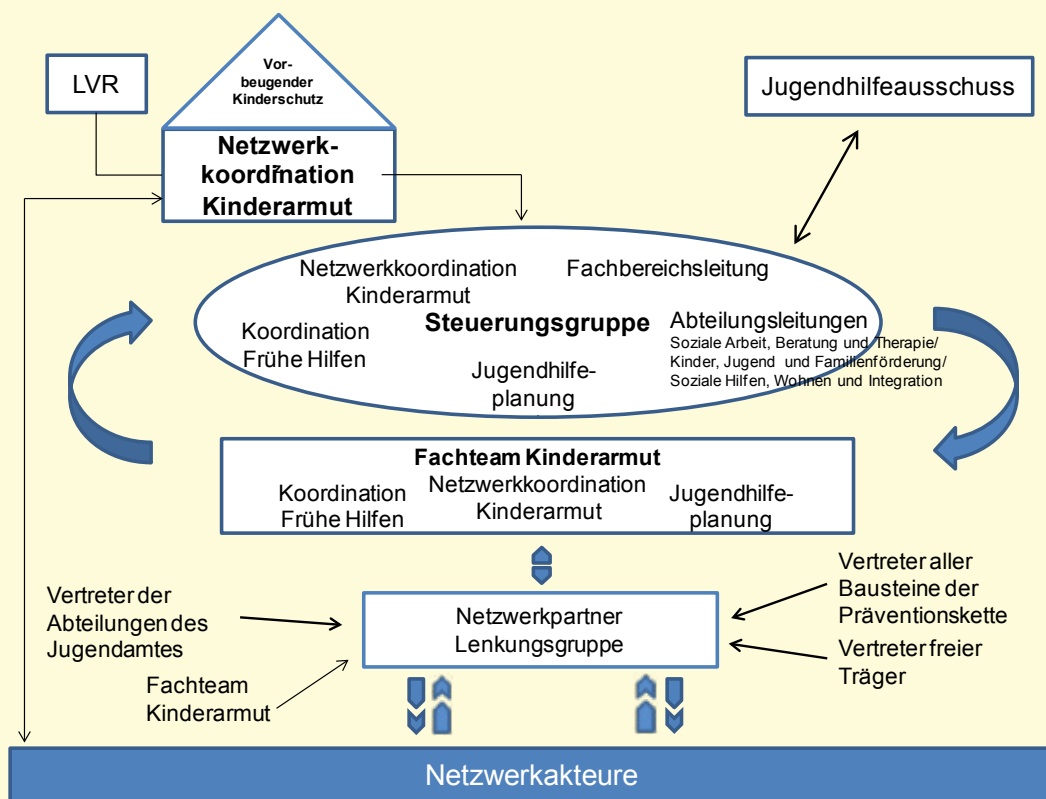
Leitfragen

- ✓ Wie ist die Steuerung der Netzwerklandschaft in der Kommune geregelt?
- ✓ Wenn es eine Steuerungsgruppe gibt:
 - ✓ Welche Mitglieder hat die Steuerungsgruppe aktuell?
 - ✓ Welche Akteure fehlen gegebenenfalls noch?
 - ✓ Gibt es eine Geschäftsordnung?
- ✓ Wie ist die Kommunikation zwischen Steuerungsgruppe und den Mitgliedern im Präventionsnetzwerk geregelt?
- ✓ Welche Erfolge hat die Steuerungsgruppe bisher verzeichnet?
- ✓ Wo sind die Steuerungsgruppenmitglieder an Grenzen gestoßen – und welche Folgen haben diese für das Präventionsnetzwerk?

Das Zusammenspiel von Steuerungsgruppe und Netzwerkkoordination in Bergheim

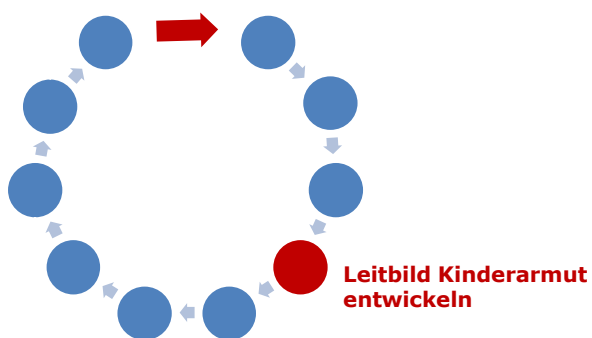
In der Stadt Bergheim wurde schrittweise eine differenzierte Steuerungsstruktur entwickelt und etabliert. Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht

sowohl das Zusammenspiel von Steuerungsgruppe und Netzwerkkoordination als auch die Einbindung der verschiedenen Netzwerkpartner.



Kontakt:
 Birgit Skimutis
 Netzwerkkoordinatorin im Jugendamt der Stadt Bergheim
 Tel 02271 89119
 E-Mail birgit.skimutis@bergheim.de
www.bergheim.de

6.4 Leitbild Kinderarmut entwickeln



Idealtypisch soll der politische Auftrag und das darin zum Ausdruck kommende Selbstverständnis der Kommune mit dem kommunalen Leitbild korrespondieren. Aufwachsen im Wohlergehen, die Orientierung an der Perspektive von Kindern und Jugendlichen und deren Interessen, soziale Teilhabe, Chancengerechtigkeit, ein ressourcenorientierter Blick auf Kinder und Jugendliche, eine armutssensible Haltung, ein partnerschaftliches Miteinander bei der Ko-Produktion der Angebote und Strukturen, Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Familien, Wertschätzung unterschiedlicher Fachperspektiven und Expertisen: Alles das können Elemente eines solchen Leitbildes und damit der verbindende gemeinsame Nenner der handelnden Akteure in den Präventionsnetzwerken sein.

Leitbildprozesse, die alle relevanten Akteure beteiligen, sind aufwendig, für die Entwicklung einer partnerschaftlichen Kultur im Präventionsnetzwerk aber unerlässlich. Nur so kann es gelingen, dass aus kommunalen Leitbildern – die Orientierung für das Handeln der Verwaltungen bieten – ein verbindendes Leitbild aller beteiligten Akteure im örtlichen Präventionsnetzwerk wird.

Ein solches Leitbild sollte Aussagen beinhalten:

- Zum Selbstverständnis: „Wer sind wir?“
- Zur gemeinsamen Perspektive: „Was ist unser Verständnis von Kinderarmut und Teilhabe?“
- Zur Haltung: „Wie blicken wir auf Kinder und Jugendliche?“
- Zum Auftrag als Mission: „Wozu sind wir da?“
- Zu den Zielen: „Was wollen wir erreichen?“¹⁴
- Zu den gemeinsamen Werten: „Was vertreten wir?“
- Zur Kultur der Zusammenarbeit im Netzwerk: „Wie gehen wir miteinander und mit der Zielgruppe um?“

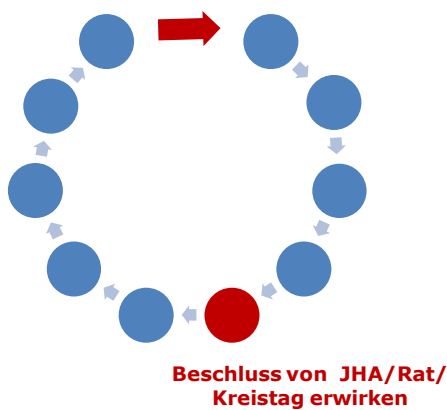
Zu berücksichtigen sind bei der Leitbildentwicklung Erfahrungen mit früheren vergleichbaren Prozessen und historisch gewachsene Traditionen: In einem Sozialraum, einer Kommune oder einer Region, in der Beteiligung schon immer gelebt wurde, wird dies leichter fallen als andernorts, wo bisher tendenziell eine Steuerung „von oben herab“ praktiziert wurde.

Leitfragen

- ✓ Welches Leitbild liegt dem Präventionsnetzwerk zugrunde?
- ✓ Welche Akteure waren an der Entwicklung und Verabschiedung beteiligt?
- ✓ Welche „Stolpersteine“ mussten dabei überwunden werden?
- ✓ Ist das Leitbild allen aktuellen Netzwerkpartnern bekannt?
- ✓ Lassen sich Erfolge der Netzwerkarbeit benennen, die auf die Existenz des Leitbildes zurückzuführen sind?

¹⁴ Ein gutes Praxisbeispiel bietet die Jugendpolitische Agenda zur Kinderarmut des LVR in Kapitel 3.1, auf die sowohl in der Zusammenarbeit mit den 39 Kommunen im LVR-Programm als auch in der Kommunikation mit dem LVR-Landesjugendhilfeausschuss Rheinland regelmäßig Bezug genommen wurde.

6.5 Beschlüsse von Jugendhilfeausschuss und Rat/Kreistag erwirken



Grundlage des kommunalen Handelns ist der politische Beschluss und die Verankerung in politischen Gremien. Aufgabe der Politik ist die Verantwortungsübernahme für das Thema Kinderarmut und der grundsätzliche Beschluss, dass dieses Thema im Rahmen eines Präventionsnetzwerks angegangen werden soll.

Der dafür notwendige Diskussions- und Entscheidungsprozess innerhalb der politischen Gremien, der eng verknüpft ist mit der Leitbildentwicklung (siehe Kapitel 6.4), beinhaltet insbesondere:

- Die Entscheidungsfindung über Ziele und Zielgruppen, in enger Abstimmung mit den Akteuren in der Netzwerklandschaft: Sollen alle Kinder und Jugendlichen oder nur Zielgruppen in schwierigen Lebenslagen in den Blick genommen werden?¹⁵
- Beschlüsse zum Präventionsnetzwerk, zum kommunalen Leitbild sowie zur Ausrichtung der Präventionskette. Mögliche Orientierungen können zum Beispiel sein: Aufwachsen im Wohlergehen, soziale Teilhabe, partnerschaftliches Miteinander, Kindzentrierung, Prävention der Folgen von Kinder-/Jugendarmut und die Verknüpfung von Kinderarmut und Frühen Hilfen als erstem Glied der Präventionskette.

¹⁵ Siehe Kapitel 3, dort auch die Jugendpolitische Agenda zur Kinderarmut des LVR: Hier wird ein Präventionsansatz vertreten, der sich an alle Kinder und Jugendlichen richtet.

- Die Rollenklärung der Kommune zwischen Leistungsanbieter, Auftraggeber (zum Beispiel für Einzelfallhilfen) und der Planungsverantwortung für die gesamte Jugendhilfelandschaft.
- Die Verortung der Steuerungsverantwortung beim Jugendamt, Beschlüsse über die Einrichtung, Verortung und Verstetigung der Netzwerkkoordination.
- Konsequentes Handeln durch die Bereitstellung notwendiger Ressourcen, zum Beispiel für eine Koordinationsstelle, die Kooperation der politischen Gremien untereinander.

Angesichts der besonderen Rolle des Jugendamtes (siehe Kapitel 5.2) muss sich zunächst der Jugendhilfeausschuss positionieren und der Verwaltung einen Auftrag erteilen. Die Einbindung weiterer Ausschüsse bis hin zum Rat beziehungsweise Kreistag ist ein mittelfristiger Prozess.

Hier gilt es, eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den politischen Ausschüssen gezielt herzustellen. Zu berücksichtigen sind dabei die jeweiligen Handlungs-

kulturen und Aufträge der einzelnen Fachausschüsse und damit einhergehende unterschiedliche Begrifflichkeiten. Gelingendes Aufwachsen wird im Schulausschuss, aus der Perspektive der Kommune als Träger der äußeren Schulangelegenheiten, anders diskutiert als im Jugendhilfeausschuss, in dem zum Beispiel auch freie Träger vertreten sind.

Die Politik ist dauerhaft gefordert. Sie muss dafür Sorge tragen, dass die Prävention der Folgen von Kinderarmut in der Kommune Priorität hat und auf der sozialpolitischen Agenda steht. Und sie muss sich, mit Unterstützung der kommunalen Spitzenverbände, gegenüber Land und Bund zu Wort melden und dafür eintreten, dass die Ursachen von Kinderarmut bekämpft werden. Deshalb sollte ein parteiübergreifender Konsens angestrebt und sollten die vorgesehenen Entwicklungsschritte möglichst von allen Fraktionen mitgetragen werden, um so Kontinuität und Nachhaltigkeit zu sichern.

**„Jedem Kind eine Chance“ –
Gute Entwicklungsbedingungen für das
Aufwachsen von Kindern in Remscheid**

Bei der Sitzung des Rates am 03.04.2014 wurden einstimmig die Leitgedanken des Projektes „Jedem Kind alle Chancen – gutes Aufwachsen für alle Remscheider Kinder“ als Maßstab beim Auf- und Ausbau eines Gesamtnetzwerkes zugrunde gelegt, um allen Remscheider Kindern und Jugendlichen Teilhabe und Chancengerechtigkeit zu ermöglichen.

Bestandteil dieser Leitgedanken sind verbindliche Aussagen zur Verantwortungsübernahme und zu den Aufgaben von Politik und Verwaltung, zur Netzwerkarbeit und Kultur der Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern sowie mit der Zivilgesellschaft, zu den Bausteinen der Präventionskette, zum Verständnis von Armut und der notwendigen Armutssensibilität aller beteiligten Akteure.

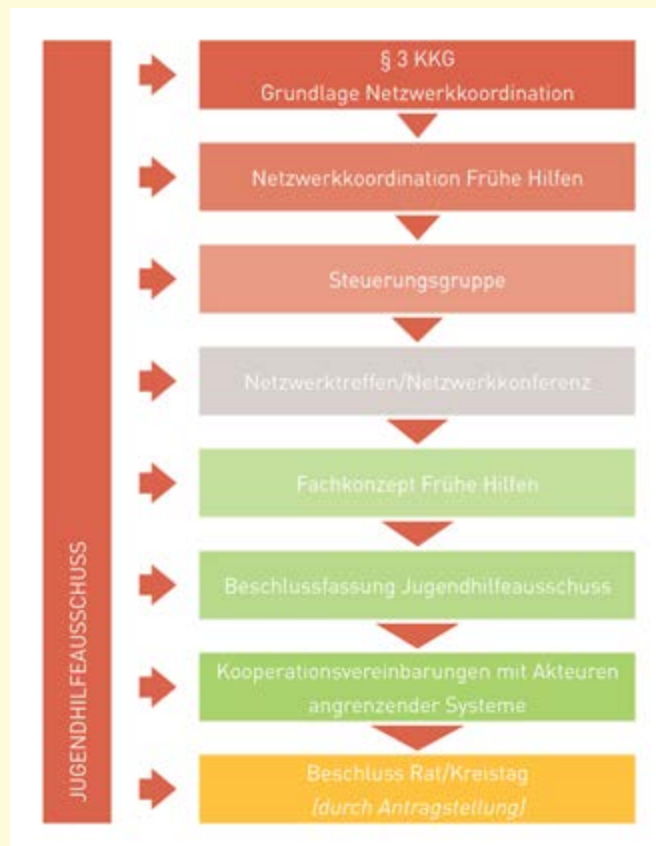
Die Leitgedanken sind im Protokoll der Sitzung vom 03.04.2014 unter TOP 29/Seite 25 dokumentiert. Abrufbar unter: www.remscheid.de (Ratsinformationssystem; letzter Aufruf am 19.07.2016)

Kontakt:
Sabine Poppe
Jugendamt der Stadt Remscheid
Tel 02191 16-2940
E-Mail sabine.poppe@remscheid.de
www.remscheid.de

Steuerungsmöglichkeiten des Jugendhilfeausschusses in den frühen Hilfen

In den Frühen Hilfen ist die Einbindung von Politik verbindlich vorgesehen. Im Rahmen der Bundesfinanzierung über die Verwaltungsvereinbarung der Länder zur Bundesinitiative Frühe Hilfen werden die Kommunen unter anderem dazu aufgefordert,

einen Beschluss des Rates bzw. Kreistages zu erwirken. Orientierung kann dabei das folgende idealtypische Schaubild zu den Steuerungsmöglichkeiten des Jugendhilfeausschusses bieten:

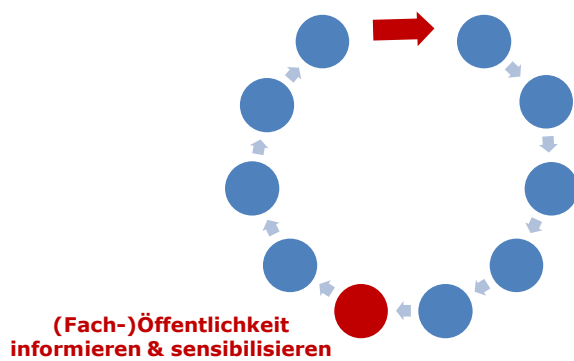


Quelle und weiterführende Ausführungen im Fachartikel von Regine Müller „Frühe Hilfen – Der Jugendhilfeausschuss als Steuerungsinstanz“ (2014).

Leitfragen

- ✓ Welche politischen Beschlüsse zur Präventionskette liegen von welchen Gremien vor?
- ✓ Bezogen auf die Einbindung politischer Akteure und Gremien in die laufenden Prozesse rund um das Präventionsnetzwerk:
 - ✓ Wie sind Informationsflüsse zwischen Politik und Steuerungsgruppe und/oder Netzwerkkoordination und/oder Netzwerk geregelt?
 - ✓ Nehmen politische Vertretungen an der Steuerungsgruppe und/oder an Netzwerktreffen teil?
 - ✓ Wenn nicht: Was könnte für die Beteiligung politischer Vertretungen an diesen Gremien sprechen?
 - ✓ Wie kooperieren die verschiedenen kommunalen Fachausschüsse miteinander?
- ✓ Welche zusätzliche Unterstützung durch die politischen Gremien braucht das Präventionsnetzwerk?

6.6 (Fach-)Öffentlichkeit informieren und sensibilisieren



Ein wichtiger Schritt im Rahmen der Netzwerkarbeit ist die Information und Sensibilisierung der (Fach-) Öffentlichkeit:

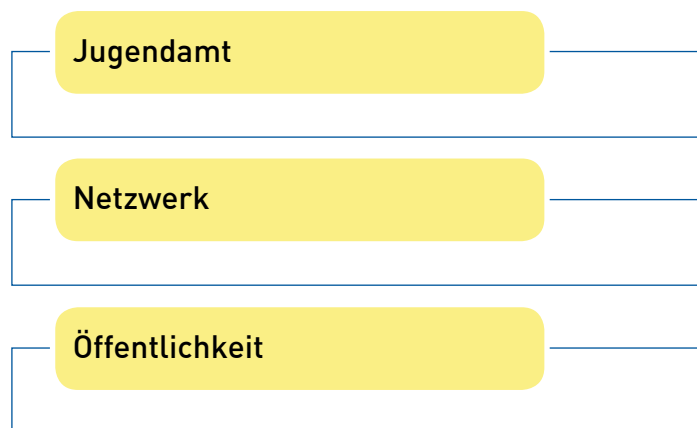
- Intern, das heißt innerhalb der Verwaltungen und bezogen auf die Kommunalpolitik.
- Extern, das heißt bezogen auf Träger, Fach- und Lehrkräfte, Politik, Bürgerinnen und Bürger in den Sozialräumen und in der Region.

Alle Akteure müssen für Prävention und Kinderarmut gewonnen und frühzeitig über die Ziele der Netzwerkaktivitäten informiert werden. Das dient zum einen dazu, die Netzwerkarbeit abzusichern und gegebenenfalls weitere Akteure für die Mitarbeit im Netzwerk zu gewinnen. Zum anderen geht es um Transparenz. Dies ist wichtig, da die Aktivitäten des Präventionsnetzwerkes Folgen für die Verteilung von kommunalen Ressourcen und für die Präventionskette haben können. Von daher sollten alle Träger und Akteure frühzeitig informiert werden.

Darstellung der Netzwerkarbeit

- Wie kann Netzwerkarbeit gesichert werden?
- Wie kann die Entwicklung fortgeführt werden?

Drei Ebenen sollten dabei berücksichtigt werden:



GRAFIK: SPANKE, FISCHER, LVR 2012

Die Klärung und Entscheidung über geeignete Informationsflüsse ist Aufgabe der Steuerungsgruppe. Die operative Umsetzung obliegt dann der Netzwerkkoordination, die versuchen sollte, die Unterstützung anderer Verwaltungsstellen zu bekommen. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit könnte das zum Beispiel die Pressestelle der Kommune sein.

Interner Informationsfluss

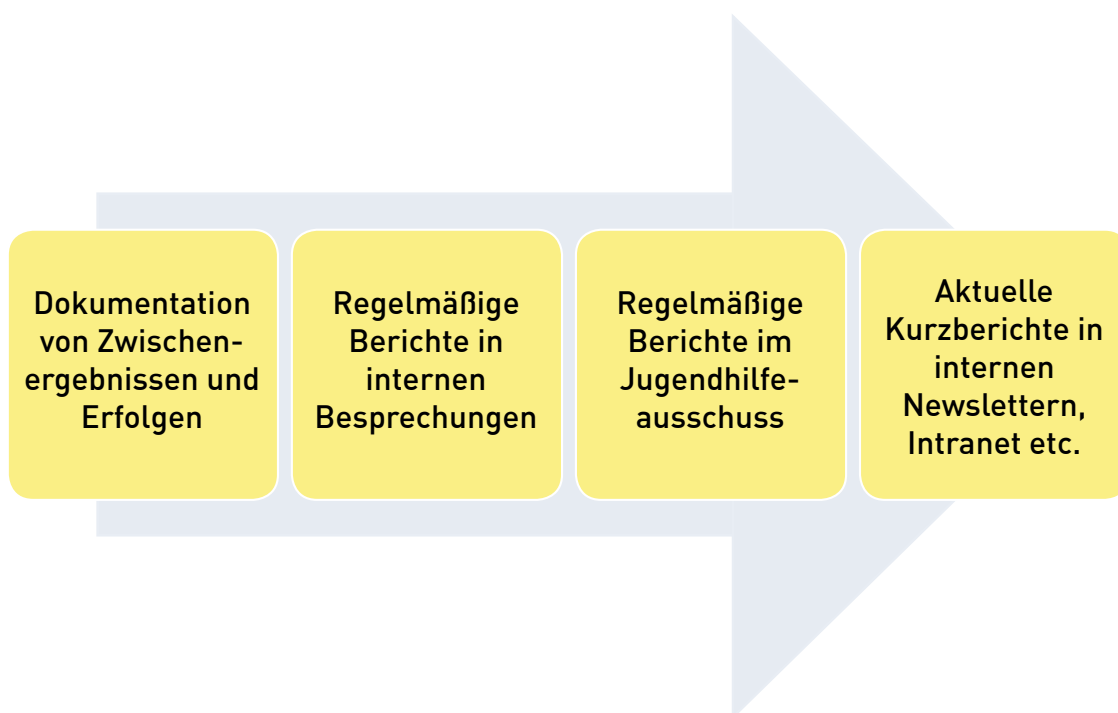
Der interne Informationsfluss dient dazu, alle relevanten Verwaltungsstellen sowie politischen Gremien frühzeitig über die vorgesehenen Aktivitäten rund um das Präventionsnetzwerk aufzuklären. Hierzu gehört die Einrichtung und Funktion der Netzwerkkoordination als (neue) Fachstelle, die quer zu den Verwaltungssäulen agieren soll und darf. Dies ist wesentlich Aufgabe der Leitung.

Zu den Aufgaben der Netzwerkkoordination gehört es, Entwicklungen und Ergebnisse mit der Steuerungs-

gruppe zu besprechen, für die politischen Gremien aufzubereiten und den Informationsfluss aus der Verwaltung in das Präventionsnetzwerk sicherzustellen.

Der verwaltungsinterne Informationsfluss – neben den Fachabteilungen des Jugendamtes sind weitere kommunale Ämter wie das Gesundheitsamt, die Schulverwaltung, das Amt für Stadtentwicklung, das Sozialamt in den Blick zu nehmen – erfolgt über regelmäßige Berichte in Besprechungen (zum Beispiel Abteilungsbesprechungen, Jour fixe mit Jugendamtsleitung) sowie bei internen Fachkonferenzen. Bezogen auf politische Gremien sind regelmäßige Berichts- und/oder Beschlussvorlagen anzufertigen. Weitere Möglichkeiten sind aktuelle Kurzberichte in internen Newslettern und/oder im Intranet.

Beispiel für die interne Darstellung des Netzwerknutzens:



GRAFIK: SPANKE, FISCHER, LVR 2012

Externe (Fach-)Öffentlichkeit

Zur externen (Fach-)Öffentlichkeit gehören Träger, Fach- und Lehrkräfte aus allen relevanten Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, aus Schule, dem Gesundheitswesen, der Arbeitsmarktförderung, Bürgerinnen und Bürger sowie die Presse.

Das wesentliche Ziel ist die Sensibilisierung der erweiterten (Fach-)Öffentlichkeit für das Thema des Netzwerkes. Bezogen auf die Lebenslagen von armen Familien und Kindern heißt das zum Beispiel, die Eigenleistungen der Familien hervorzuheben und Stigmatisierungen entgegenzuwirken – auch um Familien und Kinder vor einer bestimmten Art von sensations- und defizitorientierter Berichterstattung zu schützen.

Eine Auftaktveranstaltung ist ein mögliches Instrument, um die (Fach-)Öffentlichkeit über das Präventionsnetzwerk und seine Ziele zu informieren und gegebenenfalls mit einzubinden. Zu welchem Zeitpunkt eine Auftaktveranstaltung durchgeführt wird, hängt wesentlich vom Entwicklungsstand des Präventionsnetzwerkes ab. Die Entscheidung hierüber ist in der Steuerungsgruppe zu treffen, die zudem in die Gestaltung der Auftaktveranstaltung mit eingebunden sein sollte.

Basierend auf der Analyse der bestehenden Netzwerklandschaft ist dann zu klären, welche Akteure für die Auftaktveranstaltung gezielt angesprochen, eingeladen und eingebunden werden sollten. Dafür ist die folgende Einteilung hilfreich:

- „Die Schweigenden“: Wen interessiert die Netzwerkarbeit nicht?
- „Die Unterstützer“: Wer könnte zum Unterstützer oder Verbündeten werden?
- „Die Widerständler“: Wer könnte die Netzwerkarbeit blockieren?

Unterstützt und ergänzt werden kann die Auftaktveranstaltung durch gezielte Werbung und Presseinformationen.

Eine wichtige konzeptionelle Frage ist, welche Funktion die Auftaktveranstaltung haben soll:

- Geht es um eine reine Informationsveranstaltung?
- Oder soll die Veranstaltung darüber hinaus dazu dienen, relevante Akteure – Träger, Fach- und Lehrkräfte, Politik, Bürgerinnen und Bürger – in die vorgesehenen Aktivitäten mit einzubinden?

Ist letzteres der Fall, so muss sich das zum einen im Tagungsablauf abbilden. Sinnvoll sind dann dialogische Elemente wie zum Beispiel Diskussionsforen, in denen Teilnehmende ihre Interessen und von ihnen gesehene Entwicklungsbedarfe einbringen können und diese gesammelt werden. Zum anderen sollte den Teilnehmenden verbindlich mitgeteilt werden, was mit den Ergebnissen der Veranstaltung geschieht und wie die weiteren Planungen aussehen.

Die Auftaktveranstaltung kann zudem dazu dienen, den Netzwerknutzen und Mehrwert für die potentiellen Mitglieder des Netzwerkes deutlich zu machen und damit für die Mitwirkung zu werben.

Neben einer Auftaktveranstaltung sind regelmäßige Fachveranstaltungen ein wichtiges und erprobtes Instrument, um die Netzwerkpartner und relevanten Akteure in den verschiedenen Handlungsfeldern der Präventionskette zusammenzuführen und ihnen ein Forum für den kollegial-fachlichen Austausch anzubieten. Themen und Form solcher Veranstaltungen sollten idealerweise aus den Bedarfen vor Ort abgeleitet werden. Infrage kommen Fachtage mit externen Referierenden sowie Werkstattgespräche und Workshops, in denen die Akteure vor Ort selbst ihre Expertise und

ihr Wissen zusammenführen – optional angereichert durch Praxisvertretungen aus Präventionsnetzwerken in anderen Kommunen. Denkbar ist auch ein Format mit Konferenzcharakter wie zum Beispiel eine jährliche Präventionskonferenz, geplant und durchgeführt durch die Netzwerkpartner.

Bezogen auf die erweiterte Öffentlichkeit, aber auch Politik kann es hilfreich sein, Themen über authentische Geschichten zu transportieren. Geschichtenerzähler können Menschen aus der Region oder dem Sozialraum sein, die Einblicke in ihre Biografie und erfahrene Teilhabehürden wie auch Lösungsansätze gewähren. Oder Fachkräfte berichten aus ihrer Praxis und wie es zum Beispiel in einer Jugendeinrichtung gelungen ist, Zugänge zu schulmüden Jugendlichen zu bekommen und diese wieder für das Lernen zu gewinnen.

Um die Kontinuität des Präventionsnetzwerkes sicherzustellen, ist es erforderlich, die (Fach-)Öffentlichkeit regelmäßig über die Aktivitäten im Präventionsnetzwerk zu informieren und für das Thema zu sensibilisieren. Mögliche Medien der Öffentlichkeitsarbeit sind:

- Internetauftritt, Newsletter, Facebook.
- Fachveranstaltungen, Informations-Flyer, Artikel in Fachzeitschriften.
- Pressegespräch, Presseartikel, Radiobeitrag, Fernsehbeitrag.
- Veranstaltungen: Auftaktveranstaltung, Kulturtage, Podiumsdiskussionen.

Generell richten sich Ansprache und Umsetzungsformen nach der jeweiligen Zielgruppe; das betrifft zum Beispiel die Verwendung von Fachsprache und/oder Alltagssprache. Dabei ist ein Corporate Design im Sinne eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Netzwerkes, unterstützt durch ein Logo, hilfreich.

Lösungen müssen zudem gefunden werden, um Akteure und Angebote der Präventionskette für Träger, Fachkräfte von Einrichtungen und Eltern leicht zugänglich zu machen. Neben Flyern und anderen gedruckten Programm-/Angebotsübersichten sind flexible Darstellungsformen wie zum Beispiel eine Internetseite denkbar, über die zeitnah Veränderungen in der Angebotspalette veröffentlicht werden können.

Der Newsletter pro kids in Emmerich



Mit einem regelmäßigen Newsletter informiert die Koordinatorin in Emmerich ihre Partner im Netzwerk über vorgesehene Aktivitäten und relevante Entwicklungen. Der Newsletter hat ein einheitliches Design, das auch zum Logo des Netzwerkes passt.

Logo und Newsletter wirken identitätsstiftend für die beteiligten Akteure und haben einen hohen Wiedererkennungswert.

Kontakt:
 Gaby Niemeck
 Netzwerkkoordinatorin im Jugendamt der
 Stadt Emmerich
 Tel 02822 751402
 E-Mail gaby.niemeck@stadt-emmerich.de
www.prokids-emmerich.de

Das virtuelle Kinderzimmer der Stadt Hilden

Das Jugendamt der Stadt Hilden hat ein virtuelles Kinderzimmer entwickelt, das Angebote und Ansprechpersonen für Fachkräfte und Eltern leicht zugänglich präsentiert. „Richy Poor“ führt die User durch sein virtuelles Kinderzimmer.

Der Besuch ist möglich unter: <http://alt.hilden.de/kinderzimmer/>. Durch einfaches Anklicken erfährt man, welche Angebote es in Hilden gibt und wer hierfür zuständig ist.

Kontakt:

Jutta Müller-Tischner

Jugendamt der Stadt Hilden

Tel 02103 72-505

E-Mail jutta.mueller-tischner@hilden.de

www.hilden.de (Pfad: Besser lernen/Stellwerk)

Hilfreich ist, in Zusammenarbeit mit der Pressestelle der Kommune, der Aufbau eines guten persönlichen Kontaktes zur örtlichen Presse, um Redakteure bzw. Redakteurinnen für das Thema Prävention oder für Kinderarmut zu gewinnen. Hier können die Partner im Präventionsnetzwerk unterstützend mitwirken, indem sie zum Beispiel ihrerseits aktuelle thematische Aufhänger für die Medien anbieten und in Rücksprache mit der kommunalen Pressestelle regelmäßig Pressemitteilungen zu aktuellen Entwicklungen, Fachveranstaltungen und neu entwickelten Angeboten veröffentlichen.

Exkurs: Fundraising und Sponsoring

Ein Effekt einer guten Öffentlichkeitsarbeit kann sein, dass Spender – Einzelpersonen wie auch Firmen – sowie Stiftungen auf die Aktivitäten des Netzwerkes aufmerksam werden. Spender und Stiftungen haben das Interesse, mit den ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln zum Beispiel Kinder, Jugendliche und Familien in Armutslagen zu unterstützen, wissen oftmals aber nicht, wie sie die richtigen Zielgruppen erreichen können.

Diese Zugänge und das notwendige Wissen haben die Akteure im Netzwerk. Die kommunale Netzwerk-

koordination bietet Spendern und Stiftungen zudem die Gewähr, dass ihre Mittel verantwortlich verwendet werden. Für das Netzwerk bieten solche Mittel wiederum die große Chance, Familien losgelöst von Haushaltsvorgaben und Förderrichtlinien unbürokratisch bei Notlagen unterstützen zu können.

Die Akquise solcher Mittel muss nicht zwingend zu den Aufgaben der Netzwerkkoordination gehören. Sie kann Impulsgeber sein; die Umsetzung und der Aufbau von Kontakten kann dann von anderen Akteuren aus dem Netzwerk bzw. der Kommune übernommen werden. Wichtig dabei ist, im Vorfeld zu klären: Welche Netzwerkakteure haben welche Verbindungen zu potenziellen Stiftern und Sponsoren? Will eine Kommune überhaupt Spendengelder annehmen?

Fundraising in Düren

In der Stadt Düren werden im Rahmen des Netzwerkes „Gegen Kinderarmut in Düren – Wir engagieren uns!“ aktiv Spenden gesammelt. Die Spenden werden zur Finanzierung kleinerer Projekte in der Stadt verwendet, die Kindern und Jugendlichen mehr Teilhabe ermöglichen sollen. Beispielsweise wurden mit den Spenden waldpädagogische Erlebnistage gefördert.

Als Gelingensbedingungen für erfolgreiches Fundraising haben sich in der Stadt Düren die folgenden Punkte herausgestellt:

- Die Arbeit des Netzwerkes „Gegen Kinderarmut in Düren – Wir engagieren uns!“ ist transparent und in der Dürener Öffentlichkeit etabliert. Potenzielle Spender erhalten einen schriftlichen Kurzbericht über die Aktivitäten des Netzwerkes.
- Die interdisziplinäre Steuerungsgruppe des Netzwerkes, in der sich neben Verwaltungsvertretern auch freie Träger engagieren, entscheidet bindend und konsensual über die Vergabe der Spendenmittel.

- Für den Spendenfond wurde ein städtisches Konto eingerichtet. Alle eingegangenen Spenden kommen direkt und ohne Abzüge Projekten zugute, die im Sinne des Netzwerks die Teilhabe von Kindern und Jugendlichen in Düren fördern.
- Wenn gewünscht, erhalten alle Personen, die gespendet haben, eine Rückmeldung, für welchen Zweck das Geld verwendet wurde. In einer öffentlichen Veranstaltung, dem „Dürener Gipfel gegen Kinderarmut“, werden sie besonders gewürdigt und werden alle finanzierten Projekte vorgestellt.

Ansprechpartnerin:

Ina Ruick

Netzwerkkoordinatorin und Jugendhilfeplanerin
der Stadt Düren

Tel 02421 252199

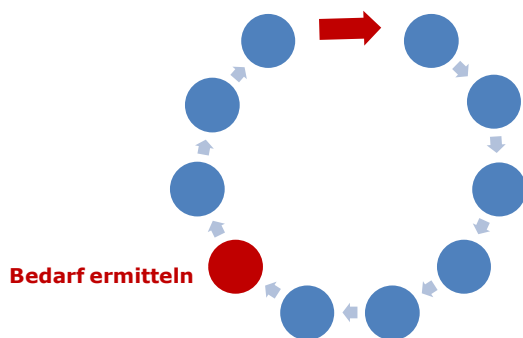
E-Mail jugendhilfeplanung@dueren.de

www.dueren.de

Leitfragen

- ✓ Wie wird der verwaltungsinterne Informationsfluss gestaltet?
- ✓ Wann ist der geeignete Zeitpunkt für eine Auftaktveranstaltung – und welche Ziele werden damit verbunden?
- ✓ Mit welchen Aktivitäten und Medien soll die externe (Fach-)Öffentlichkeit darüber hinaus regelmäßig angesprochen werden?
- ✓ Hat das Präventionsnetzwerk ein eigenes Corporate Design/Logo?
- ✓ Welche Aufgaben fallen in die Zuständigkeit der Netzwerkkoordination – welche übernehmen Andere (Leitung, Presseamt ...)?

6.7 Bedarf ermitteln



Ein zentrales Ziel des Präventionsnetzwerks ist es, bedarfsgerechte und passgenaue, koordinierte Maßnahmen zur Verfügung zu stellen. Am Anfang jeden Maßnahmenkatalogs steht eine Bestands- und Bedarfsanalyse, aus der konkrete Ansatzpunkte identifiziert werden können, die im Aufbau des Präventionsnetzwerks und der Präventionskette zu berücksichtigen sind.

Hierfür bedarf es eines umfassenden Daten- und Wissensmanagements, das verschiedene Bereiche umfasst.

Analyse der Gesamtsituation

Damit festgestellt werden kann, welche konkreten Maßnahmen in der Kommune notwendig sind, ist es erforderlich, zunächst die Gesamtsituation vor Ort zu analysieren.

Grundlegend ist dafür zum einen die Auswertung bestehender Daten. Wichtige Fragen im Rahmen der Kinderarmutsprävention sind zum Beispiel:

- Wie hoch ist die Armutsbetroffenheit der Bevölkerung in der Kommune, differenziert nach Sozialräumen und Regionen?

- Wie viele und welche Altersgruppen sind betroffen?
- Wie sind die soziostrukturellen Rahmendaten (zum Beispiel familiärer Kontext, Migrationshintergrund) dieser Gruppen?
- Welche Armutsfolgen zeigen sich bei diesen Gruppen?
- Welche spezifischen strukturellen Ursachen liegen dem zugrunde?
- Welche Einrichtungen werden besonders von Kindern und/oder Jugendlichen aus einkommensarmen oder von Armut bedrohten Familien besucht?

Zum anderen geht es darum darzustellen, welche Angebote und Altersphasen die Präventionskette bereits umfasst.

Bezugsquellen sind hier die kommunale Sozialberichterstattung, die Jugendhilfeplanung, die Daten aus der Schuleingangsuntersuchung aber auch Daten aus den Bereichen Arbeitsmarkt, Gesundheit und Schule.

Analyse der Netzwerklanschaft

Ein zweiter Bereich betrifft die Analyse der Netzwerklanschaft. Hier geht es darum, einen Überblick über bereits existierenden Facharbeitskreise, Arbeitsge-

meinschaften, Netzwerke und Gremien zu erhalten (siehe Kapitel 6.2).

Die Bedarfsanalyse

Ein dritter Bereich ist die Bedarfsanalyse. Hier geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Bedarfe haben die Kinder, Jugendlichen und ihre Familien vor Ort?
- Wo gibt es für Zielgruppen möglicherweise Nutzungsbarrieren bezogen auf Maßnahmen und Angebote?
- Wo gibt es keine passenden Angebote für die Zielgruppe und warum wurden diese bisher nicht bereitgestellt?
- Welche Planungsdaten liegen vor, welche müssen noch erhoben werden?
- Welche weiteren Wissensquellen sind relevant?

Der Bedarfsanalyse liegen die Daten aus der Erhebung der Gesamtsituation zugrunde, die mit der Analyse der Netzwerklanschaft abgeglichen wird. Die Analyse sollte sozialräumlich ausgerichtet sein. Um möglichst nah an den Lebensrealitäten der Zielgruppen zu sein, kann es zudem notwendig sein, noch kleinräumiger vorzugehen und Quartiere oder sogar Häuserblöcke in den Blick zu nehmen.

Für eine solche Analyse werden die Daten und die Expertise der Jugendhilfeplanung nicht ausreichen. Hier kommt eine weitere Herausforderung für die kommunalen Akteure ins Spiel: Die Abstimmung mit der Schulentwicklungsplanung, der Sozialplanung, der Gesundheitsplanung und der Stadtentwicklungsplanung. Nur so kann es gelingen, sich ein umfassendes Bild der vorhandenen Bedarfe der Zielgruppen zu machen.

Zu einer ganzheitlichen Bedarfsklärung gehört die Beteiligung der Zielgruppen selbst, zum Beispiel durch Befragungen von Eltern, Kindern und Jugendlichen. Dies ist eigentlich eine selbstverständliche Qualität der Jugendhilfeplanung und im Kinder- und Jugendhilfegesetz verankert, in der Praxis aber vor allem dann schwer umzusetzen, wenn man den vielfältigen Lebensrealitäten von Kindern, Jugendlichen und Familien Rechnung tragen will.

Eine wichtige Bezugsquelle für das zu generierende Wissen ist, neben den Daten aus Planungsprozessen und von statistischen Erhebungen, das Präventionsnetzwerk. Die hier versammelten freien Träger und ihre Fachkräfte sind nah dran an den Lebenslagen der Zielgruppen. Ihr Wissen, ihre Erfahrungen sind deshalb unerlässlich und frühzeitig in Planungsprozesse zu integrieren.

Ergänzend zu den Netzwerktreffen können weitere Aktionen wie Trägerbefragungen und/oder Expertengespräche durchgeführt werden. Auch der interkommunale Austausch mit anderen Jugendämtern und Ämtern zum Beispiel auf Kreisebene kann hilfreich sein. Die Ergebnisse dieses Austauschs können nicht nur Hinweise für die eigene Arbeit und die Bedarfsermittlung bieten, sondern auch weitere Türen zu relevanten Akteuren in der Region als potenzielle Netzwerkpartner öffnen.

**„Draußen spielen – besser fühlen“
Ein gesundheitsorientiertes Projekt des Spielmobils in Kerpen**

Im Rahmen des Fachtages „Rundum Kindergesundheit – Gesundes Aufwachsen gemeinsam gestalten“ am 20.05.2015, veranstaltet durch die Koordinationsstellen Kinderarmut und Frühe Hilfen des Jugendamtes Kerpen, ist das Projekt „Draußen spielen – besser fühlen!“ entstanden. Während des Fachtages referierte unter anderem der Sindorfer Kinderarzt Ralf Groß über entwicklungsbedingte und gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Kindern.

Dies war Anlass für die Verwaltung, die im Stadtgebiet Kerpen tätigen Kinderärzte zu einem gemeinsamen Gespräch einzuladen, um abzustimmen, wie das Spielmobil der Kolpingstadt Kerpen mit seiner vielfältigen Angebotspalette flankierend mit zur Gesundheitsprävention beitragen kann.

Vereinbart wurde, den Kinderärzten Informationsmaterialien über das Spielmobil zur Verfügung zu stellen. Diese sollten nicht nur in den Wartezimmern ausgelegt, sondern in angezeigten Fällen den Eltern gezielt ausgehändigt werden, um so über die Möglichkeiten des Spielmobils empfehlend zu informieren. Gleichzeitig wurde vereinbart, dass die Fachkräfte des Spielmobils bei offensichtlichen Auffälligkeiten den Eltern betroffener Kinder den Gang zum Kinderarzt empfehlen.

Kontakt:

Barbara Jerg

Koordinatorin beim Jugendamt der Stadt Kerpen

Tel 02237 58-293

E-Mail barbara.jerg@stadt-kerpen.de

Weiterführende Informationen und Materialien unter: www.stadt-kerpen.de

Handlungsbedarfe ableiten

Aus dem Abgleich zwischen der Analyse der Präventions- und Netzwerklanschaft auf der einen Seite und dem ermittelten Bedarf auf der anderen Seiten können dann Handlungsbedarfe abgeleitet werden. Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

- Welchen Entwicklungsstand hat die Präventionskette?
- Entsprechen die vorhandenen Angebote dem Bedarf der Zielgruppen sowie den kommunal verfolgten Präventionszielen?
- Welche zusätzlichen Maßnahmen sind in welchem Sozialraum notwendig?

Dies ist der zentrale Schritt für die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs für den Ausbau der Präventionskette und eine verbesserte Kooperation im Präventionsnetzwerks (siehe nächstes Kapitel).

Die Familiengrundschule als 3. Baustein der Präventionskette in der Bildungslandschaft der Stadt Aachen

Das Konzept „Familien im Mittelpunkt – Familiengrundschule Aachen“ wird seit Mitte 2015 in der GGS Am Haarbach und der GGS Driescher Hof umgesetzt. Die Familiengrundschule ist die strukturelle Vernetzung von außerschulischen Bildungseinrichtungen und Schulen. Das Erfolgsmodell „Familienzentren NRW“ wurde auf die beiden Grundschulen übertragen. Das Elterncafé und die Beteiligung von Eltern werden als Zugänge genutzt, um frühzeitig zu verbesserten Bildungschancen von Kindern beizutragen – und so die Aachener Präventionskette mit den Bildungseinrichtungen weiterzuentwickeln.

Mit der Familiengrundschule tritt die Stadt Aachen als „Mitgestalter“ des Schullebens auf. Dies entspricht dem Konzept der Bildungslandschaften, dem ein ganzheitliches Bildungsverständnis zugrunde liegt, ein abgestimmtes jugend- und schulpolitisches Konzept vorzieht und die Vernetzung von Schulen und außerschulischen Bildungseinrichtungen beinhaltet.

Kontakt:

Annette Tiltmann

Jugendhilfeplanerin und Koordinatorin für „KiM – Kinder im Mittelpunkt“ beim Jugendamt der Stadt Aachen

Tel 0241 432-45-102

E-Mail annette.tiltmann@mail.aachen.de

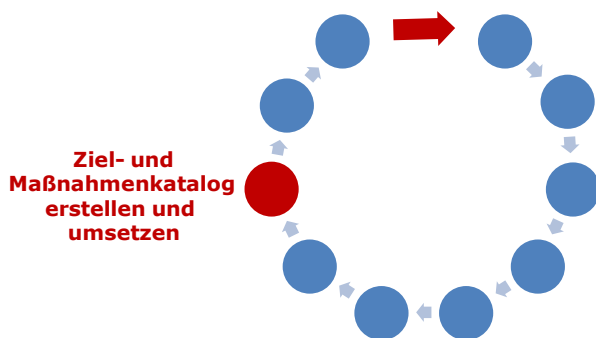
kim@mail.aachen.de

www.aachen.de/kim

Leitfragen

- ✓ Welches Gesamtbild liefern die vorliegenden Daten über:
 - ✓ die Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und Familien?
 - ✓ den Ausbaustand der Präventionskette?
 - ✓ den Ausbaustand der Netzwerklandschaft?
- ✓ Welche Daten, welches Wissen fehlt bisher noch?
- ✓ Wie gut funktioniert die Abstimmung zwischen den für die Präventionskette relevanten Planungsbereichen?
- ✓ Wo gibt es „Stolpersteine“?
- ✓ Wie sind die Partner im Netzwerk mit den Fachkräften aus ihren Einrichtungen in die Bedarfsklärung eingebunden?
- ✓ Wie gelingt es, Kinder, Jugendliche und Familien zu beteiligen?
- ✓ Welche Bedarfe müssen zwingend in den Blick genommen werden?

6.8 Ziel- und Maßnahmenkatalog erstellen und umsetzen



Auf Basis der Bedarfsanalyse und der Ableitung von Handlungsbedarfen wird ein Ziel- und Maßnahmenkatalog erstellt. Dieser enthält die jeweiligen Ziele und die Wege zur Zielerreichung, die notwendigen Präventionsmaßnahmen sowie Instrumente zur Ergebnis-sicherung und Klärung der erreichten Wirkungen. Ein weiterer Bestandteil ist die konkrete Umsetzung der Informationsverläufe im Netzwerk und die notwendige Unterstützung durch die Netzwerkkoordination.

Die Zielklärung

Die übergeordneten Ziele stehen in der Regel mit der Auftragsklärung (siehe Kapitel 6.1), der Leitbildentwicklung (siehe Kapitel 6.4) und der Bedarfsklärung (siehe Kapitel 6.7) fest. Dies kann zum Beispiel die Prävention der Folgen von Kinderarmut in einer Kommune sein.

Diese übergeordneten Ziele müssen konkretisiert und für die Umsetzung operationalisiert werden. Hierzu gehört, Indikatoren festzulegen, wie diese Ziele überprüft werden sollen. Dafür eignet sich zum Beispiel die SMART-Methode¹⁶, um:

¹⁶ Die SMART-Methode ist weit verbreitet, weiterführende Informationen finden sich unter anderem auf folgender Internetseite: <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/subnavi/methodenkoffer/smart-kriterien.html>

- Ziele spezifisch, das heißt so genau und konkret wie möglich zu formulieren: Was genau soll erreicht werden? Welche Ergebnisse werden angestrebt? Wer ist zu beteiligen?
- Messbare Ziele zu haben, das heißt ein Mengengerüst oder ein anderes messbares Kriterium zu nennen: Woran kann die Zielerreichung konkret gemessen werden?
- Im Netzwerk akzeptierte Ziele zu entwickeln: Wird das Ziel von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen?
- Realistische Ziele anzustreben, die motivieren: Ist das gewünschte Ziel durch Aktivitäten/Maßnahmen der Akteure im Präventionsnetzwerk erreichbar?
- Terminierbare Ziele zu haben: Bis wann soll das Ziel erreicht werden? Was sind wichtige „Meilensteine“, also Zwischenziele?

Grundsätzlich ist zu beachten, dass nicht jedes Ziel jedes dieser Kriterien vollständig erfüllen muss und auch nicht jedes Ziel SMART sein muss.

Eine alternative Methode zur Zielbildung hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) im Rahmen des Konzeptes des

strategischen Managements entwickelt. Sie sieht folgende vier aufeinander aufbauende Schritte vor:

1. Klärung der Ergebnisse und Wirkungen: Was will man erreichen?
2. Klärung der Programme/Produkte: Was muss man dafür anbieten?
3. Klärung der Prozesse/Strukturen: Wie muss die Umsetzung konkret gestaltet werden?
4. Klärung der notwendigen Ressourcen: Was muss man dafür einsetzen? (Reichwein 2011)¹⁷

In diesem Verfahren wird auch nach Wirkungen gefragt. Vorab zu klären ist demnach nicht nur, welche Ergebnisse man anstrebt, sondern auch welche erhofften Wirkungen damit verbunden sind. – Auf die Bedeutung des Themas Wirkungen wird im Kapitel 6.10 eingegangen.

Bei der Zielklärung sind die Steuerungsgruppe und das Präventionsnetzwerk einzubeziehen. Der Netzwerkkoordination kommt die Aufgabe zu, diesen Prozess zu organisieren und zu moderieren.

¹⁷ Vgl. Reichwein, Alfred u.a. 2011, Seite 47 f. – Bezug: www.mais.nrw.de
Weitere methodische Hinweise bietet die Broschüre „Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden“, die das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in der Reihe „Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ 1999 herausgegeben hat. – Kostenloser Bezug unter: www.bmfsfj.de

Einen Maßnahmenkatalog erstellen und umsetzen

Gleiches gilt für den nächsten Schritt, die Entwicklung von konkreten Maßnahmen in Regeleinrichtungen oder als Projekt. Die Maßnahmen sollten sozialraumorientiert und fachlich fundiert entwickelt, initiiert und umgesetzt werden. Die Konzeption der Maßnahmen, die auch bilateral erfolgen kann, idealerweise aber alle Netzwerkpartner einbindet:

- orientiert sich an den sozialräumlichen Bedarfen,
- ist Bestandteil des kommunalen Handlungskonzeptes,
- bindet Kinder, Jugendliche und ihre Familien ein,
- verfolgt die definierten Netzwerkziele.

Die beteiligten Träger- und Einrichtungsververtretungen im Präventionsnetzwerk nehmen eine Schnittstellenfunktion für Eltern, Kinder und Jugendliche ein. Sie tragen dafür Sorge, dass die Maßnahmen den Bedarfen der Zielgruppen entsprechend konzipiert und umgesetzt werden, heißt: Was brauchen die Kinder bzw. Jugendlichen und ihre Familien? Darüber hinaus sind sie beziehungsweise die Fachkräfte in ihren Einrichtungen und in den Maßnahmen die zentralen Ansprechpersonen für die Zielgruppen und von daher maßgeblich für den Vertrauensaufbau verantwortlich. Die Fachkräfte in den Maßnahmen dokumentieren die eigene Arbeit und übernehmen eine aktive Rolle im Wissens- und Informationstransfer zwischen Angebotsebene und dem Präventionsnetzwerk.

Der Ziel- und Maßnahmenkatalog stellt zugleich einen Handlungsleitfaden für die Netzwerkkoordination dar und hilft, die Alltagsarbeit in der Fachpraxis wertschätzend, wohlwollend und motivierend zu begleiten und zu unterstützen. Festgelegt werden kann hier auch, wie die Rückbindung an die Steuerungsgruppe und an andere Akteure zum Beispiel in der Politik im Umsetzungsprozess erfolgen soll.

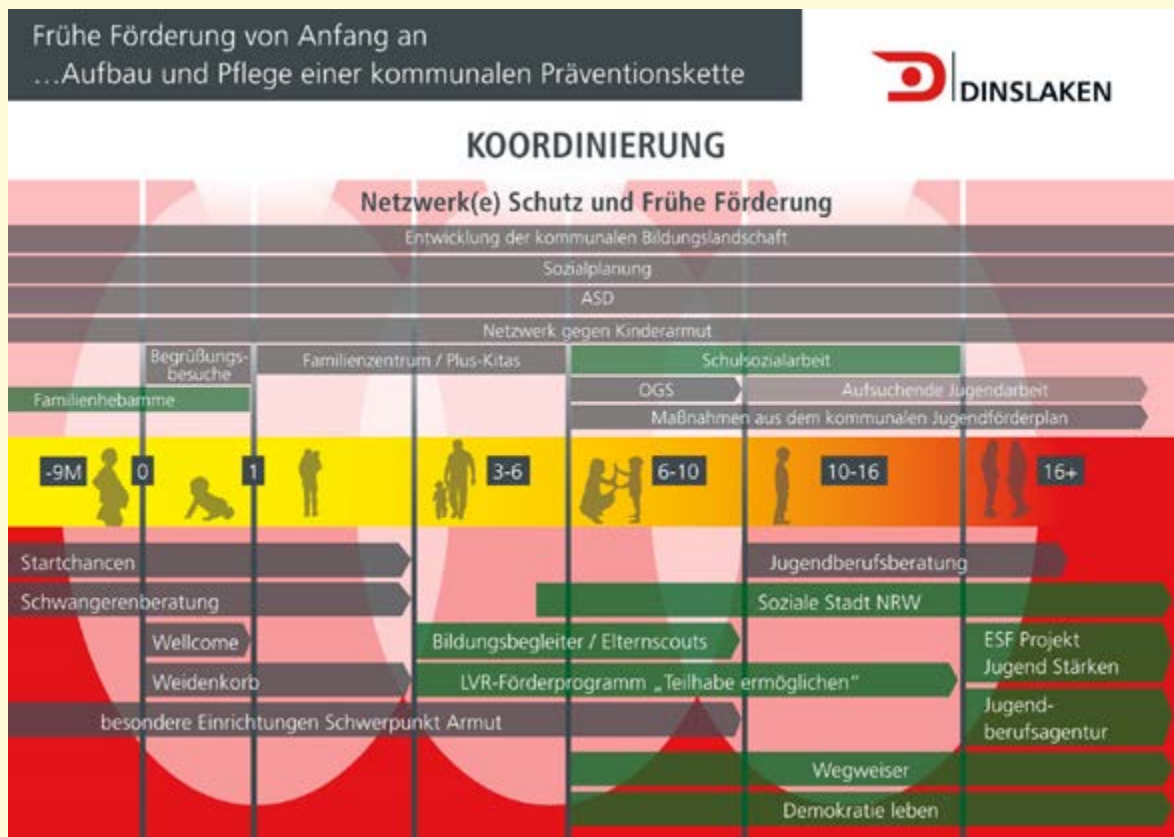
Neben zielgruppenbezogenen Maßnahmen sind möglicherweise noch Maßnahmen abzustimmen und umzusetzen, die sich auf das Netzwerk selbst beziehen. Hierzu können zum Beispiel gehören:

- Initiativen zur Zusammenführung bestehender Teilnetzwerke in ein Präventionsnetzwerk in der Kommune beziehungsweise Region.
- Maßnahmen der Organisationsentwicklung, wenn es darum geht, die Netzwerkkoordination nachhaltig abzusichern und/oder die Zusammenarbeit verschiedener Ämter und Institutionen strukturell zu verankern.
- Qualifizierungen und Fortbildung für die Personen, die im Netzwerk mitarbeiten, beispielsweise zum Thema Armutssensibilität, zu Aspekten der Jugendhilfe- und Sozialplanung, zum Monitoring.

Die kommunale Präventionskette in Dinslaken

In der Stadt Dinslaken wird die Präventionskette schrittweise ausgebaut. Dabei steht unter anderem das Ziel im Mittelpunkt, die unter dem Titel

der Kommunalen Bildungslandschaft vorhandenen Angebote und Vernetzungsstrukturen mit Schule in die Präventionskette zu integrieren. Das folgende Schaubild nennt ausgewählte Programme, Angebote und Projekte.

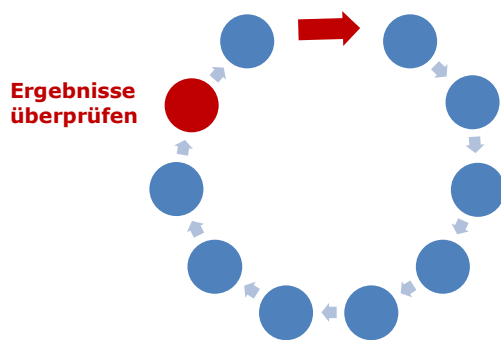


Kontakt:
Annette Berger
Netzwerkkoordinatorin beim Jugendamt der Stadt Dinslaken
Tel 02064 66-501
E-Mail annette.berger@dinslaken.de
www.dinslaken.de

Leitfragen

- ✓ Welche SMARTen Ziele werden im Präventionsnetzwerk verfolgt, welche „Meilensteine“ sind vereinbart?
- Welche Maßnahmenagenda gibt es bezogen auf:
 - ✓ zielgruppenbezogene Maßnahmen?
 - ✓ Maßnahmen der Vernetzung?
 - ✓ die verwaltungsinterne Organisationsentwicklung?
 - ✓ die Qualifizierung der Netzwerkakteure?
- Wer war an der Entwicklung der Ziele und Maßnahmen beteiligt – und wer nicht?
- Welche Rolle hat die Netzwerkkoordination bei der Planung und Umsetzung der Ziele und Maßnahmen?

6.9 Ergebnisse überprüfen



Der Ausbau der kommunalen Präventionskette ist ein lernender Prozess. Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ist eine regelmäßige Klärung der erzielten Ergebnisse notwendig. Dies dient insbesondere dazu,

- die Zielerreichung zu überprüfen,
- gegebenenfalls Ziele neu zu formulieren, um sie an Entwicklungen im Präventionsnetzwerk anzupassen,
- Steuerungs- und Planungsmaßnahmen zu aktualisieren,
- Ergebnisse sichtbar zu machen und an die (Fach-) Öffentlichkeit zurückzukoppeln (siehe Kapitel 6.6),
- die Qualität der Maßnahmen und Aktivitäten zu überprüfen.

Die Überprüfung der Ergebnisse steht im Wesentlichen auf zwei Beinen: der Dokumentation und der Bilanzierung. Wie diese erfolgen sollen und wann Ergebnisse an wen kommuniziert werden, sollte vorab in der Steuerungsgruppe und im Präventionsnetzwerk abgestimmt werden. Die Verantwortung für die operative Umsetzung liegt bei der Netzwerkkoordination.

Dokumentation

Die Dokumentation ist ein wichtiges Handwerkszeug, um Ergebnisse zu sichern und damit zugleich den Nutzen der Netzwerkarbeit zu verdeutlichen. Dazu sollte bereits bei der Zielentwicklung und Maßnahmenplanung in der Steuerungsgruppe festgelegt werden, was als Ergebnis zählt und wie dokumentiert werden soll. Die Dokumentation kann auf mehreren Ebenen erfolgen:

- Über Protokolle werden die Ergebnisse von Besprechungen dokumentiert, zum Beispiel von Sitzungen der Steuerungsgruppe und des Präventionsnetzwerks. Dabei ist es wichtig vorab festzulegen, wer protokolliert und wem die Protokolle über die jeweils Beteiligten hinaus zur Verfügung gestellt werden.
- Auf der Ebene der Maßnahmen wird dokumentiert, wie diese mit welchem Ergebnis zu bestimmten Zeitpunkten umgesetzt wurden. Dies kann in Form von Präsentationen oder Berichten erfolgen. Auch diese Ergebnisse müssen mit der Steuerungsgruppe und dem Präventionsnetzwerk rückgekoppelt werden.
- Auf der Netzwerkebene wird festgehalten, wie sich das Präventionsnetzwerk im Prozess weiterent-

wickelt. Die Dokumentation kann über politische Beschlüsse und/oder Kooperationsvereinbarungen erfolgen.

Weitere wichtige Dokumentationsformen betreffen die laufende Information der (Fach-)Öffentlichkeit. Dies kann über Berichte in Newslettern, Informations-Flyer, Berichte auf Internetseiten, die Präsentation bei Fachtagungen und über Artikel in Fachzeitschriften erfolgen (siehe Kapitel 6.6). Texte sollten adressatengerecht in Hinblick auf die Sprache, den Umfang und die Gestaltung aufbereitet werden. Grafiken, Fotos von Veranstaltungen, Zitate, Interviews mit Netzwerkakteuren können die Aktivitäten des Netzwerks veranschaulichen.

Grundsätzlich gilt bezogen auf die Dokumentation: Weniger ist oft mehr. Wichtig ist, dass Entscheidungen kontinuierlich erfasst und zum Beispiel für Akteure, die zu einem späteren Zeitpunkt ins Netzwerk dazu kommen, nachlesbar sind.

Hierzu gehören dann zum Beispiel Vereinbarungen zur Zusammenarbeit im Netzwerk (Geschäftsordnung, Kooperationsvereinbarung), das Leitbild und das Stellen-/Aufgabenprofil der Netzwerkkoordination.

Denkbar ist, solche Materialien in einer Art Qualitäts- handbuch zu bündeln, damit das geschaffene Wissen neuen Netzwerkakteuren direkt zur Verfügung gestellt werden kann.

Bilanzierung

Aufbauend auf der Dokumentation, geht es darum Bilanz zu ziehen. Dies sollte zu einem vorab festgelegten Zeitpunkt erfolgen und von daher bereits bei der Entwicklung der Ziele festgelegt werden.

Die Netzwerkkoordination organisiert und moderiert den Bilanzierungsprozess. Gegebenenfalls kann für bestimmte Bereiche eine externe Evaluation beauftragt werden, die dann einzubeziehen ist.

Bei der Bilanz geht es im Kern darum zu prüfen, ob die erreichten Ergebnisse den definierten Zielen entsprechen. Auch hier gilt es, Steuerungsgruppe und Akteure im Präventionsnetzwerk gleichermaßen zu beteiligen und gemeinsam zu klären, welche Ergebnisse aus einzelnen Aktionen erzielt wurden, wie Maßnahmen gewirkt haben, welche Handlungserfordernisse sich aus dem bisherigen Prozessverlauf ableiten lassen und wo nachgesteuert werden muss.

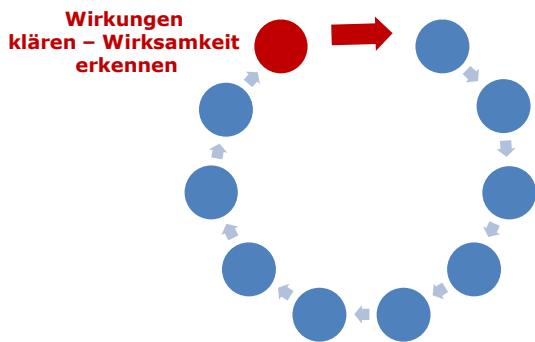
Idealerweise wird bei der Bilanzierung versucht, die Sichtweise der Zielgruppen – Kinder, Jugendliche, Eltern – mit einzubeziehen. Dies setzt angemessene Methoden der Befragung voraus.

Ein zentrales Thema bei der Bilanzierung ist die erreichte Wirkung. Hier geht es nicht nur darum zu klären, welche Ergebnisse erzielt wurden – sondern auch, welche Wirkung damit einher geht. Mehr dazu im folgenden Kapitel.

Leitfragen

- ✓ Welche verbindlichen Dokumentationsformen gibt es in der Kommune?
- ✓ Wie werden Ergebnisse gesichert?
- ✓ Wie erfolgt eine Überprüfung der Ziele – und wer ist daran beteiligt?
- ✓ Wie werden Rückmeldungen der Zielgruppen – Kinder, Jugendliche, Familien – erfasst?
- ✓ Welche Konsequenzen lassen sich aus den Ergebnissen der Bilanzierung für die Ziele und Maßnahmen im Präventionsnetzwerk ableiten?

6.10 Wirkungen klären – Wirksamkeit erkennen



Soziale Arbeit wirkt! Aber wie lässt sich das feststellen?

Die Frage nach den Wirkungen und der Wirksamkeit – verstanden als langfristige, an den Zielen der Prävention orientierte Zustandsveränderungen (Otto/Schneider 2009)¹⁸ – ist eine der schwierigsten in der sozialen Arbeit. Sie wird oft gestellt und genau so oft abgelehnt, und das aus durchaus guten Gründen.

Warum Wirkungen und Wirksamkeit schwer messbar sind

Soziale und pädagogische Prozesse unterliegen unterschiedlichen Einflussfaktoren. Hierzu gehören die familiäre Situation, die soziale Lage, das Wohnumfeld, die Zielgruppen selbst, die „Kultur“ der Hilfeinrichtungen und -angebote, um nur einige zu nennen. Aus gutem Grund spricht man in der sozialen Arbeit von der Koproduktion zwischen den professionellen Akteuren und den jeweiligen Adressatinnen und Adressaten, die eben nicht nur Hilfeempfänger sind, sondern Prozesse mit beeinflussen.

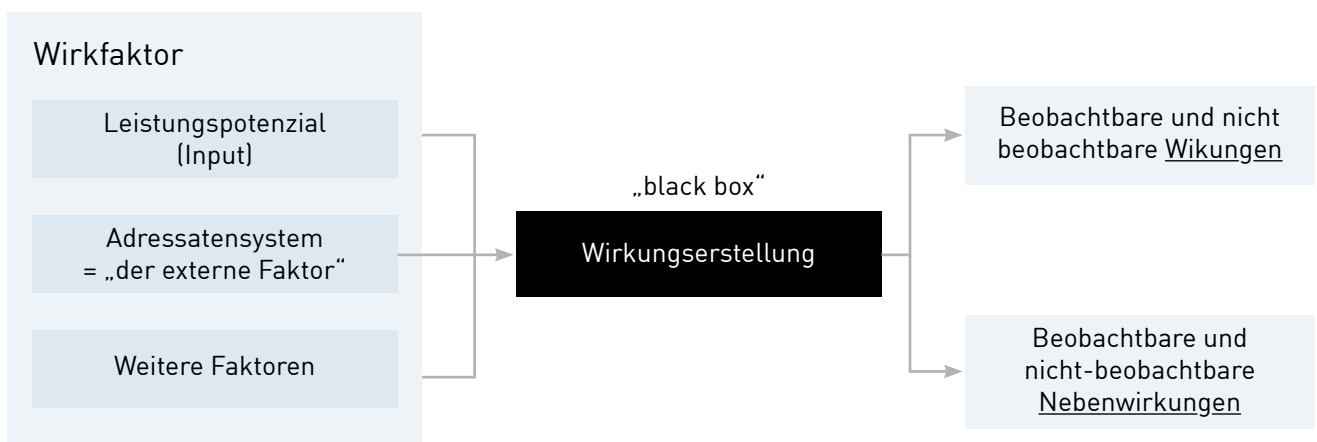
Dies kann zur Folge haben, dass identische Hilfeangebote bei verschiedenen Adressatinnen und Adressaten ganz unterschiedliche Wirkungen haben – intendierte, aber auch nicht intendierte.

¹⁸ Zur Vertiefung: Hans-Uwe Otto, Klaus Schneider (2009): Zur Wirksamkeit sozialer Arbeit. In: Forum für Politik, Gesellschaft und Kultur. Nr. 288. Seite 20–23. Luxemburg

In einem Fall kann zum Beispiel eine Lernförderung die schulischen Leistungen eines Kindes verbessern; in einem anderen Fall ist keine positive Wirkung feststellbar, weil sich bei diesem Kind gleichzeitig die Eltern getrennt haben. Auch der Zeitpunkt der Beobachtung und das Erkenntnisinteresse der professionellen Akteure spielen eine Rolle: Welche Wirkung will man aus welchem Grund wann erreichen? Bezogen auf das Beispiel: Die professionellen Bezugspersonen in der Lernförderung bieten gerade angesichts der schwierigen familiären Situation dem Kind Sicherheit. Dies wird aber nicht wahrgenommen, da nur der schulische Erfolg (gute Noten) in den Blick genommen wird und der positive Effekt der sozialen Stabilisierung mittelfristig wirkt.

Wegen der Vielschichtigkeit sozialer Prozesse und Problemzusammenhänge sind Wirkung und Wirksamkeit in der sozialen Arbeit immer multikausal. Wirkfaktoren können beispielsweise mit dem Adressatensystem und dem Potenzial der erbrachten Leistung zusammenhängen. Was dann geschieht, ist im Sinne einer „black box“ nicht immer beobachtbar. Auch kann es zu unbeabsichtigten Nebenwirkungen kommen. Damit einher geht die Schwierigkeit, objektivierbare Messdaten festzulegen, da sich viele soziale und pädagogische Prozesse eben nicht durch Kennzahlen abbilden lassen. Hinzu kommt, dass durchaus erwünschte Wirkungen nicht beobachtbar sind. Und auch wie Wirkung entsteht, ist nicht immer einsehbar. – Es können aber nur beobachtbare Wirkungen und Nebenwirkungen gemessen und bewertet werden.



GRAFIK: LANDES, ISS 2013¹⁹

¹⁹ Quelle: Input bei der Frühjahrsakademie von LVR und KEKIZ am 26.04.2013. – Download der Dokumentation mit dem Input von Benjamin Landes unter: www.kinderarmut.lvr.de

Trotz aller Schwierigkeiten: Lösungen suchen

Trotz aller berechtigten Zweifel beschäftigen Wirkungen und Wirksamkeit von Präventionsangeboten immer wieder, und das aus gutem Grund: Denn nur wenn man weiß, welche Maßnahmen und Angebote tatsächlich zu einem gelingenden Aufwachsen beitragen und anhand welcher Indikatoren diese Wirkung gemessen werden kann, hat man eine gute Grundlage für Planung und Qualitätsentwicklung (Stadt Gelsenkirchen 2015).²⁰

Die Wirkungsfrage wird zudem immer wieder von Akteuren aus anderen Politikfeldern gestellt. Unter Verweis auf die schwierige Haushaltslage der Kommune geht es dann oftmals um nichts weniger als die Legitimation von Präventionsangeboten – gefragt wird, ob diese erfolgversprechend sind und ob eine fiskalische Wirkung eintritt. Dahinter steht die Erwartung, dass sich durch frühzeitige Präventionsangebote spätere Folgekosten, zum Beispiel durch kostenintensive

stationäre Jugendhilfeleistungen, verhindern lassen. Dieser Wirkungsbereich unterliegt sehr komplexen Einflussfaktoren und kann nur das Ergebnis von langfristigen, langjährigen Präventionsprozessen sein.²¹

Die Frage nach der nützlichkeitsorientierten Wirkungsklä rung steht zudem im Widerspruch zu den fachlichen Prinzipien einer partizipatorischen, adressatenorientierten sozialen Arbeit, die mit „widersprüchlichen, politisch und moralisch umkämpften Problemkonstellationen zu tun hat“ (Ziegler 2016, Seite 230).

Gleichwohl sind die mit der Gestaltung von kommunalen Präventionsketten und Netzwerken beschäftigten Akteure gut beraten, frühzeitig eigene Antworten für die Frage nach der Wirkung und Wirksamkeit ihrer Aktivitäten zu finden. Nur so können sie selbst den politischen Diskurs darüber mit beeinflussen, was gute soziale Arbeit in ihrer Kommune ist (ebd., Seite 225 ff.).

²⁰ Vgl. Stadt Gelsenkirchen, Hrsg. (2015): Gesellschaftliche Teilhabechancen von Gelsenkirchener Kindern. Grundlage für eine sozialräumliche Strategieentwicklung. 2. überarbeitete Auflage. Online: http://www.gelsenkirchen.de/de/Rathaus/Aktuell/Partizipation_Kinder.pdf (Abruf: 27.08.2015)

²¹ 2012 hat die Prognos AG die bildungsökonomische Studie „Fiskalischen Wirkungen des Ganztags in Nordrhein-Westfalen“ veröffentlicht. Festgestellt wurde hier unter anderem ein positiver Zusammenhang zwischen Ganztagsbetreuung und der Möglichkeit von Müttern, erwerbstätig zu werden. Langfristig entsteht so ein fiskalischer Nutzeneffekt durch Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen für den Staat – der zudem noch durch bessere Schulabschlüsse und damit höhere zukünftige Einkommen erhöht wird. Download der Studie unter: www.prognos.com

Investitionen in Prävention rechnen sich im Rheinisch-Bergischen Kreis

Auf der Grundlage von umfangreichen Analysen von Aufgaben- und Arbeitsprozessen, Steuerungs- und Konzeptionsmaßnahmen erfolgte im Rheinisch-Bergischen Kreis eine Personalaufstockung im Bereich des Allgemeinen Sozialen Dienstes – mit der Folge, dass dadurch aufwandswirksame Hilfen in beachtlicher Höhe reduziert werden konnten.

Der Erfahrungsbericht in:
Jugendhilfe Report 4/2015. Hrsg. vom Landschaftsverband Rheinland. Köln. Seite 24–27.
Bezug: www.jugend.lvr.de (Publikationen)

Kontakt:
Thomas Strasser
Leiter des Jugendamtes der Rheinisch-Bergischen Kreises
Tel 02202 13-6783
E-Mail thomas.strasser@rbk-online.de
www.rbk-direkt.de

Wirkungen und Wirksamkeit klären – welche Daten können genutzt werden

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen können Wirkungen und Wirksamkeit im Kontext von Präventionsketten nicht ursächlich erfasst oder gar gemessen und eindeutig konkreten Leistungen und Handlungen zugeordnet werden. Vielmehr geht es darum, sich Wahrscheinlichkeiten anzunähern und Indizien für einen begründeten Verdacht zu sammeln, dass Wirkungen erzielt wurden.

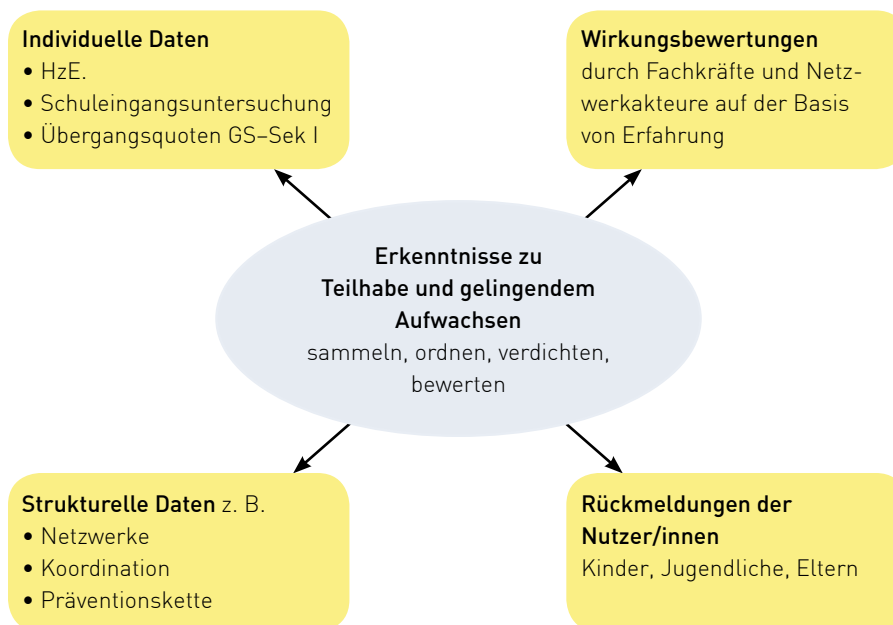
Dieser Prozess verlangt den Gesamtblick auf eine Stadt, einen Stadtteil oder eine Gemeinde im Kreis. Dabei geht es, vereinfacht ausgedrückt, um einen Abgleich zwischen Soll- und Ist-Zustand. Dieser Abgleich kann mit unterschiedlichen Methoden und auf Grundlage sehr verschiedener Daten und qualitativer Aussagen erfolgen.

Die Verantwortung für die Klärung der Methoden und ihre Umsetzung liegt vom Grundsatz her bei allen Netzwerkpartnern, vor allem aber bei der Netzwerkkoordination und der Steuerungsgruppe. Sie sind zudem gefordert, notwendige Ressourcen für die gewählten Verfahren zur Verfügung zu stellen und andere relevante Akteure – wie zum Beispiel die Jugendhilfeplanung – mit einzubinden.

Als Orientierung bietet sich folgendes Modell für ein kommunales Monitoring an, das eine Nutzung und Zusammenführung von individuellen Daten,

strukturellen Daten, Wirkungsbewertungen der handelnden Akteure und Rückmeldungen der Zielgruppen vorsieht:

Modell für ein Monitoring von kommunalen Präventionsketten



GRAFIK: GILLES, LVR 2016

Individuelle Daten: Individuelle Daten beziehen sich auf einzelne Individuen, die anonymisiert und aggregiert werden. Hierzu gehören ausgewählte Daten der Jugendhilfeplanung und die Daten anderer Bereiche wie zum Beispiel der Schuleingangsuntersuchung und den Übergangsquoten von der Grundschule in die Sekundarstufe I sowie:

- Nutzungs- oder Teilnehmerzahlen von Einrichtungen und Maßnahmen.
- Daten zu einzelnen Handlungsfeldern wie Kindertagesstätten, Frühe Hilfen und Jugendförderung.
- Fallzahlen der Hilfen zur Erziehung.
- Zahlen über Ganztagsplätze und ihre Verteilung im Stadtgebiet.
- Schulabbrecherquoten.
- Bildungsabschlüsse von Jugendlichen und Übergänge in Ausbildung und Beruf.²²

Zu beachten ist, dass die Zahlen über die Armutsquote zum Beispiel nach SGB II kein Indikator für den Erfolg einer Präventionskette oder eines Netzwerkes gegen Kinderarmut sind.²³

Strukturelle Daten: Die aufgebauten verwaltungsinernen Netzwerkstrukturen, die Kooperationen mit Trägern und anderen Anbietern, Umfang und

Ausstattung der Koordination sowie das Angebotsspektrum der Präventionskette geben Auskunft über den Entwicklungsstand der Präventionskette selbst. Eine wichtige Bezugsquelle sind hier die quantitativen Daten der Jugendhilfeplanung zum Ausbau von Einrichtungen und Angeboten. Dazu gehört die Darstellung der Maßnahmen zur Armutssensibilität in der Kommune oder Landkreis.

Wirkungsbewertungen durch Fachkräfte und Netzwerkakteure:

Hier geht es um die subjektiven Einschätzungen der Netzwerk- und Präventionsakteure. Dies kann sehr aufwändig erfolgen, wenn zum Beispiel durch eine externe Stelle alle Einrichtungen und Fachkräfte in einem Stadtteil befragt werden. Anstelle oder ergänzend zu solchen umfangreichen Befragungen können subjektive Rückmeldungen von Trägern, Leitungen, Fachkräften, Honorarkräften oder Ehrenamtlichen gesammelt und gebündelt werden: punktuell, in ausgewählten Einrichtungen, zu bestimmten, jährlich festzulegenden Themen oder Altersgruppen der Präventionskette.

Rückmeldungen von Kindern, Jugendlichen und Familien:

Dazu gehören einfache, systematisierte Rückmeldeverfahren mit Fragebögen sowie niederschwellige Verfahren durch die punktuelle und selektive

²² Bezugsquellen sind unter anderem Statistikstellen wie das Statistische Landesamt NRW; Informationen unter: www.it.nrw.de/statistik

²³ Oft werden die Zahlen über die Armutsquote zum Beispiel nach SGB II als Indikator für den Erfolg einer Präventionskette oder eines Netzwerkes gegen Kinderarmut angesehen. Doch solche Kontextdaten geben nur Auskunft über die Notwendigkeit von Maßnahmen und den Ausmaß des Bedarfes. Denn trotz erfolgreicher Arbeit, das heißt einer Verbesserung der Lebenssituation der Kinder im Sinne von Teilhabe und gelingendem Aufwachsen, kann die Kinderarmutsquote auf Grund der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und der Welt stabil bleiben oder sogar wachsen.

Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer während der Angebote, von Eltern bei Elternabenden in der Kita, aber auch in der Grundschule.

Die Daten der Schuleingangsuntersuchung als Basis für das Engagement gegen Kinderarmut

Wie werden die Daten der Schuleingangsuntersuchung für Initiativen im Kontext von Kinderarmut genutzt? Hierüber haben sich Thomas Schulte, Koordinator in der Stadt Gummersbach, Dr. Friedrich Ortlieb und Kaija Elvermann vom Gesundheitsamt Oberbergischer Kreis in einem Interview geäußert. Sie machen dabei unter anderem deutlich, wie wichtig es ist, statistische Daten mit dem „gefühlten“ Erfahrungswissen der Fachkräfte in den Einrichtungen zu verknüpfen, um so zu kleinräumigen Analyseergebnissen und Handlungsansätzen zu kommen.

Das Interview sowie die Kontaktdaten in: Jugendhilfe-Report 3/2015. Hrsg. vom Landschaftsverband Rheinland. Seite 43–45. Köln. Download unter: www.jugend.lvr.de (Publikationen)

Grundsätzlich kann die Frage nach Wirkungen nur beantwortet werden, wenn bereits frühzeitig bei der Planung der Präventionskette und der Aktivitäten im Netzwerk angestrebte Wirkungen und Wirkungsbereiche vereinbart und genau definiert werden. Zu berücksichtigen sind dabei sowohl Problemstellung und Auftrag (siehe Kapitel 6.1) als auch die entwickelten Ziele und Maßnahmen im Netzwerk (siehe Kapitel 6.8). Diese Klärung muss in jeder Kommune, in jedem Netzwerk erfolgen.

Durch die Sammlung, Ordnung, Verdichtung und Bewertung der unterschiedlichen Daten und qualitativen Rückmeldungen kann es dann gelingen, Hinweise zu erwünschten Wirkungen zu bekommen und Wahrscheinlichkeitsaussagen zur Wirksamkeit der Präventionskette zu machen. Die gewählten Verfahren sollten möglichst pragmatisch und einfach gehalten werden, um mit den vor Ort jeweils zur Verfügung stehenden Mitteln umgesetzt werden zu können. Sie dürfen zudem nicht statisch sein, sondern brauchen die ständige Anpassung an die Notwendigkeiten im Netzwerk selbst und der Darstellung nach außen.²⁴

Mit in den Blick genommen werden sollten Erkenntnisse über Wirkungsprozesse und -indikatoren aus anderen Arbeitszusammenhängen – nicht alles muss

²⁴ Siehe auch Social Reporting Standard SRS: www.social-reporting-standard.de

neu erprobt werden. Beispielsweise gibt es umfangreiche Erkenntnisse der wirkungsorientierten Jugendhilfe im Bereich der Hilfen zur Erziehung.

Sie zeigen unter anderem, dass die Effekte von Maßnahmen vor allem von der Qualität der Hilfeplanung, der Dauer der Hilfestellung (vgl. Ziegler 2016, Seite 225), der Kontinuität sozialer Bezüge, den Möglichkeiten zur Partizipation der Zielgruppen am Hilfeprozess und der Öffnung der Einrichtungen zum sozialen Umfeld abhängen.²⁵ Diese Erkenntnisse können sich Präventionsnetzwerke zu Nutzen machen.

Dies entsprechend zu planen und umzusetzen ist gemeinsame Aufgabe der Netzwerkkoordination und der Jugendhilfeplanung. Im gesamten Prozess sind zudem die Partner im Netzwerk, die Steuerungsgruppe sowie Politik einzubinden, um der Kultur der gemeinsamen Verantwortungsübernahme gerecht zu werden.

Die auf diesem Wege gesammelten Erkenntnisse über erreichte Wirkungen sind in einem strukturell verankerten Berichtswesen festzuhalten und den relevanten Stellen zur Verfügung zu stellen. Dieser Bericht ist zugleich die Grundlage für den Dialog mit den relevanten Netzwerkakteuren mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Präventionskette im Rahmen der Qualitätsentwicklung nach §§ 79 und 79a SGB VIII.²⁶

²⁵ Vgl. Vortrag von Prof. Dr. Dirk Nüsken bei der NRW-Jugendamtsleitertagung am 16.03.2016; Bezug: www.jugend.lvr.de (Aufruf: 05.07.2016).
Materialien zum Stand der Forschung im Bereich der Hilfen zur Erziehung unter: www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de

²⁶ Ab 2017 führt die LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut gemeinsam mit Jugendämtern ein Praxisentwicklungsprojekt zum „Monitoring“ (Arbeitstitel) durch. Das Ziel ist es, gemeinsam praxisnahe Instrumente für die Klärung von erreichten Wirkungen der Präventionskette bei Kindern, Jugendlichen und Eltern in der Kommune zu entwickeln und zu erproben.

Wirkungen bezogen auf Rahmenbedingungen für erforderliche Präventionsketten

Im Folgenden werden mögliche Wirkungen beim Aufbau von Netzwerken zur Prävention der Folgen von Kinderarmut beispielhaft aufgelistet. In den Blick genommen werden die handelnden Akteure sowie die von ihnen ausgebauten Angebots- und Vernetzungsstrukturen in den Kommunen. Die gewählte Systematik der Wirkungsebenen reflektiert die Handlungsziele des LVR-Förderprogramms „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“ bezogen auf den Auf- und Ausbau von Koordinierungsstellen und Netzwerkstrukturen. Im Fokus stehen damit vor allem die notwendigen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Präventionsketten – nicht jedoch die Wirkung auf die Zielgruppen selbst.²⁷

Grundlage für die hier beschriebenen Wirkungen sind zum einen die Rückmeldungen von Jugendämtern im LVR-Programm, die durch die wissenschaftliche Begleitung mehrfach zur Entwicklung in den Bereichen Struktur, Prozess und erzielte Ergebnisse in ihrer Kommune befragt wurden²⁸ – zum anderen Erfahrungen aus der prozessbegleitenden Beratung der Kommunen.

²⁷ Die Frage nach den Wirkungen bezogen auf das Verhalten der Zielgruppen wird hier nicht angesprochen, da diese Wirkungsebene nicht Bestandteil des Handlungsrahmens der LVR-Koordinationsstelle war. Dieser Hinweis ist wichtig, da in vielen Fachdiskussionen ausschließlich diese Wirkungsebene im Mittelpunkt steht.

²⁸ Ausgewählte Ergebnisse bietet der Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung im LVR-Förderprogramm „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“, hrsg. von der ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH, Frankfurt am Main. – Download unter: www.kinderarmut.lvr.de

Mögliche Wirkungen im Bereich (Netzwerk-)Strukturen innerhalb der Kommunalverwaltung
Es liegt ein politischer Auftrag zum Auf-/Ausbau der Präventionskette vor.
Eine Stelle für die Netzwerkkoordination ist (neu) im Organisationsgefüge des Jugendamtes implementiert und im Stellenplan verankert.
Die Netzwerkkoordination agiert im Alltag abteilungsübergreifend. Dies spiegelt sich auch bei der Verortung der Stelle im Organigramm wieder.
Eine Steuerungsgruppe aus allen relevanten verwaltungsinternen Akteuren und externen Vertretungen der Träger und Netzwerkpartner ist im Jugendamt (neu) eingerichtet.
Die Steuerungsgruppe tagt regelmäßig und unterstützt systematisch den Ausbau der Präventionskette.
Die Kultur der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit ist etabliert und kennzeichnet das Handeln aller Fachabteilungen im Jugendamt.
Die Kultur der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit ist etabliert und kennzeichnet das Handeln aller Ämter der Kommunalverwaltung.
In einer neuen Organisationseinheit „Prävention“ sind relevante Fachdienste zusammengeführt.
Aktuelle Herausforderungen – wie zum Beispiel die Einwanderung von Flüchtlingen – werden durch die bestehende interne Vernetzung als gemeinsame Aufgabe angegangen und gelöst.
Die Themen „Kinderarmut“ und Ausbau der Präventionskette“ stehen regelmäßig auf der Tagesordnung des Jugendhilfeausschusses sowie des Rates bzw. Kreistages.
Es gibt ein integriertes kommunales Handlungskonzept aller Fachämter zum Ausbau der Präventionskette.

Mögliche Wirkungen bezogen auf die (Netzwerk-)Strukturen in den Sozialräumen und Regionen
Ein Netzwerk ist institutionalisiert, in dem alle für die Präventionskette bzw. das Thema Kinderarmut relevanten Träger/Akteure eingebunden sind.
Das Netzwerk hat sich eine Geschäftsgrundlage gegeben, gemeinschaftliche Ziele und ein Leitbild entwickelt.
Die Kommunikation zwischen Netzwerk und Einrichtungen/Trägern erfolgt kontinuierlich durch die Netzwerkmitglieder als mandatierte Vertretungen.
Das Netzwerk überprüft regelmäßig die eigene Zielerreichung.
Das Netzwerk entwickelt sich kontinuierlich vom Informations- zum Produktionsnetzwerk weiter.
Die Kommunikation zwischen Netzwerk und Kommune/Jugendamt erfolgt kontinuierlich durch die kommunale Netzwerkkoordination.
Die Aktivitäten des Netzwerkes sind mit denen anderer relevanter Arbeitskreise und Gremien in den Sozialräumen und der Region – zum Beispiel der Frühen Hilfen, dem Kinderschutz – abgestimmt; es gibt institutionalisierte Kommunikationsflüsse.
Das Netzwerk kann aktuellen Herausforderungen – wie zum Beispiel die Einwanderung von Flüchtlingen – schnell begegnen, notwendige Angebote entwickeln und umsetzen.
Das Netzwerk bietet Zugänge für Vertretungen der Zivilgesellschaft wie zum Beispiel Vereine, Interessenvereinigungen von Bürgerinnen und Bürgern.
Es gibt eine Kooperation und Vernetzung der Kommunen im Kreis, die mit dem Ausbau von Präventionsketten beschäftigt sind.

Mögliche Wirkungen im Bereich der Qualifikation und Armutssensibilität der Netzwerkkoordination, der Netzwerkpartner, von Fachkräften, Trägern und anderen relevanten Akteuren
Die Netzwerkkordinatorin/Der Netzwerkkordinator im Jugendamt ist durch die Teilnahme an berufsbegleitenden Fortbildungen zu den Themenbereichen Netzwerkkoordination, Präventionskette, Kinderarmut für die Tätigkeit ausreichend qualifiziert.
Die Netzwerkkordinatorin/Der Netzwerkkordinator im Jugendamt bewertet ihre/seine berufliche Entwicklung positiv.
Die Steuerungsgruppenmitglieder haben an einer Fortbildung zum armutssensiblen Handeln teilgenommen.
Die Mitglieder im Netzwerk haben an einer Fortbildung zum armutssensiblen Handeln teilgenommen.
Der Themenbereich „Armutssensibilität ... Prävention“ ist regelmäßiger Tagesordnungspunkt in den Arbeitskreisen und Gremien in den Sozialräumen und der Region.
Der Themenbereich „Armutssensibilität ... Prävention“ ist regelmäßiger Tagesordnungspunkt in den Arbeitskreisen und Gremien innerhalb der kommunalen Ämter.
Für Fachkräfte von Einrichtungen wurden Fortbildungen zum armutssensiblen Handeln angeboten und durchgeführt.
Das Handlungswissen der Fachkräfte und relevanten Akteure vor Ort wurde durch Fachveranstaltungen und Wissenstransfer erweitert.
Die Armutssensibilität der erweiterten (Fach-)Öffentlichkeit wurde durch öffentlichkeitswirksame Aktivitäten – Presseartikel, Internetseite, Flyer – gefördert.
Der Themenbereich „Armutssensibilität ... Prävention“ hat Eingang gefunden in die Leitbilder von Trägern und die Konzeptionen und Programme von Einrichtungen in allen relevanten Handlungsfeldern.
Es findet ein Wissenstransfer in andere Kommunen statt durch regelmäßige Treffen der Koordinatorinnen und Koordinatoren der Kommunen, durch die Mitwirkung bei Fachtagungen und die Veröffentlichung von Fachartikeln.
Entwicklungen in den kommunalen Netzwerken spiegeln sich auch auf überörtlicher Ebene wieder und tragen zu Armutssensibilität und/oder abgestimmten Förderprogrammen bei. ²⁹

²⁹ So ist es in NRW zum Beispiel gelungen, die Leitidee von integrierten Gesamtkonzepten in den Förderprogrammen des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE), des Europäischen Landschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Förderperiode 2014 bis 2020 zu verankern. Mit diesen Programmen werden die Städte und Gemeinden bei der präventiven und nachhaltigen Entwicklung von Quartieren und Ortsteilen sowie der Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung unterstützt. Dem landespolitischen Leitziel „Kein Kind zurücklassen“ folgend, wurde ein deutlicher Schwerpunkt auf das Thema „Prävention“ gesetzt.

Mögliche Wirkungen bezogen auf bedarfs- und bedürfnisgerechte Angebote und Zugänge
Das Netzwerk ist integraler Bestandteil der Bedarfsplanung und nimmt Einfluss auf die Weiterentwicklung und Ausgestaltung der Präventionskette.
Es finden integrierte Planungsprozesse statt unter Einbeziehung insbesondere der Jugendhilfeplanung, der Sozialplanung, der Gesundheitsplanung, der Schulentwicklungsplanung.
Die Akteure aus unterschiedlichen Ämtern und Systemen kooperieren und stimmen ihre jeweiligen Angebote aufeinander ab.
Zugangsbarrieren für bestimmte Zielgruppen werden erkannt und behoben.
Angebotslücken in Sozialräumen und/oder Handlungsfeldern und/oder bezogen auf bestimmte Zielgruppen und ihre Bedarfe werden erkannt und durch neue Angebote geschlossen.
Parallele Angebotsstrukturen werden abgebaut zugunsten aufeinander abgestimmter Präventionsangebote.
Zielgruppen – Einwohnerinnen und Einwohner eines Quartiers, Eltern, Kinder und Jugendliche – werden an der Entwicklung von Angeboten beteiligt: zum Beispiel durch Befragungsaktionen, die Rückkoppelung der Auswertungen und den Austausch über mögliche neue Angebote im Quartier.
Elternarbeit wird in den Einrichtungen entlang der Präventionskette – Kita, Familienzentren, Beratungsstellen, offene Ganztagsgrundschule – verankert und umfasst bedürfnisgerechte Angebote die Möglichkeit der Partizipation bis hin zur ehrenamtlichen Mitarbeit.
Kinder und Jugendliche können sich in den verschiedenen Bildungseinrichtungen an der Gestaltung der Lern- und Lebensräume beteiligen – bis hin zu durch Jugendliche selbst verantwortete Angebote und Orte wie zum Beispiel peer-to-peer-Projekte (Gewaltschlichtung, Lesepatenschaften) oder ein selbstverwaltetes Jugendzentrum.
Alleinerziehende und erwerbslose Mütter und Väter erhalten bevorzugt einen Platz für ihre Kinder in der Kindertagesbetreuung und/oder im offenen Ganztage.
Kinder und Jugendlichen erhalten Zugang zu Sportvereinen in der Kommune. Bei von Armut bedrohten oder betroffenen Kindern und Jugendlichen ist die Teilnahme kostenfrei.

Bedürftige Kinder und Jugendliche erhalten ein kostenloses, gesundes Mittagessen in der Kita, in Ganztagschulen und in Jugendeinrichtungen.

Durch den bedarfsorientierten Einsatz des Bildungs- und Teilhabepakets erhalten mehr bedürftige Kinder und Jugendliche niedrigschwellige Unterstützung bei der Bildungsförderung in Kita und (Ganztags-)Schule.

Für die Angebote der Präventionskette sind ausreichend Mittel im kommunalen Haushalt vorgesehen.

Leitfragen

- ✓ Welche Ansätze zur Erfassung der Wirkungen und der Wirksamkeit der Präventionskette gibt es?
- ✓ Wie werden dabei Fachkräfte, Eltern, Kinder, Jugendliche und andere relevante Akteure beteiligt?
- ✓ Welche aktuellen Daten werden konkret erhoben und verwendet?
- ✓ Welche Erkenntnisse (zum Beispiel aus anderen Kommunen, von wissenschaftlichen Studien) liegen darüber hinaus vor und werden in den Klärungsprozess mit einbezogen?
- ✓ Wie werden Erkenntnisse über erreichte Wirkungen für das Berichtswesen und die Qualitätsentwicklung genutzt?

7 Ausblick

Die Idee der durch Netzwerke organisierten Präventionskette hat sich bewährt. Die vorliegende Arbeitshilfe soll die Kommunen dabei unterstützen, die damit verbundenen Herausforderungen leichter zu bewältigen. Doch die Dinge bewegen sich weiter, Praxis wird anders gestaltet, neue Erkenntnisse ergeben sich, die Rahmenbedingungen werden verändert. Eine solche Arbeitshilfe braucht deshalb eigentlich eine dauernde Aktualisierung, die natürlich nicht geleistet werden kann.

Ein Ziel der LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut ist es, die Jugendämter im Rheinland bestmöglich bei ihrem Engagement gegen die Folgen von Kinderarmut zu unterstützen. Daher werden wir auch zukünftig aktuelle Trends und Entwicklungen analysieren, bewerten und für die Kommunen in einem passenden Angebot aufbereiten. Hierzu wird dann gehören, die vorliegende Arbeitshilfe in den kommenden Jahren immer wieder um neue Beiträge zu ergänzen.

Das nächste ergänzende Kapitel kann bereits hier angekündigt werden: Mit dem neuen Praxisentwicklungsprojekt „Monitoring kommunaler Präventionsketten“ wird das schwierige Thema der Wirkung (siehe Kapitel 6.10) intensiv bearbeitet. Vier Kommunen aus dem LVR-Programm „Teilhabe ermöglichen – Kommu-

nale Netzwerke gegen Kinderarmut“ werden von 2017 bis 2019 einfache, alltagstaugliche und praxisnahe Instrumente entwickeln, die sowohl quantitative Daten als auch qualitative Wirkungsbewertungen berücksichtigen. Die Jugendämter sollen so Instrumente bekommen, die verwertbare Einschätzungen zu Erfolg, Nutzen und Wirksamkeit ihrer Präventionsketten ermöglichen – mit Blick auf die ganze Stadt oder den Kreis. Die so gewonnenen Erkenntnisse können dann Grundlage sein für die fachliche Reflexion, Qualitätsentwicklung und strategische Planung. Und sie helfen bei der Begründung und Legitimation von präventiven Angeboten gegenüber Entscheidungsträgern und Öffentlichkeit.

Eine in dieser Arbeitshilfe schon beschriebene Herausforderung wird sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Die Anzahl der präventiv ausgerichteten Förderprogramme, die von der Jugendhilfe, aber auch in angrenzenden Politikfeldern durch Bund, Land, Kommunen, Kirchen und Stiftungen zur Verfügung gestellt werden, nimmt eher zu. Jedes Programm ist für sich gesehen eine tolle Sache, hat allerdings nur allzu oft auch eine jeweils eigene Förderlogik. Alle Programme müssen bei der Umsetzung vor Ort in den Kommunen und Regionen jeweils organisiert und im Rahmen eines integrierten Gesamtkonzepts in den

Netzwerken miteinander und aufeinander abgestimmt werden. Nur dann entfalten sie wirklich ihre Wirkungen und verheddern sich nicht in blockierenden und uneffektiven Parallelstrukturen. – Eine entsprechende überörtliche Abstimmung der Programme wäre deshalb mehr als wünschenswert.

Als LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut sind wir in Nordrhein-Westfalen nicht allein unterwegs. Vor allem das von unserem Kinderarmutskonzept inspirierte Landesprogramm „Kein Kind zurücklassen“ hat nach der Modellphase, an der 18 Kommunen mitgewirkt haben, 2017 mit dem flächendeckenden Ausbau begonnen; 22 Kommunen sind dieses Jahr dazu gekommen, 10 davon aus dem LVR-Förderprogramm. Das bestätigt die erfolgreichen Prozesse bei Auf- und Ausbau von Netzwerkstrukturen und integrierten kommunalen Handlungskonzepten in den LVR-Kommunen. Damit einher geht aber auch die Notwendigkeit, die bewährte Zusammenarbeit mit der Landeskoordinierungsstelle „Kein Kind zurücklassen“ bei der Begleitung und Unterstützung der beteiligten Kommunen fortzusetzen und zu intensivieren – und so auch auf der überörtlichen Ebene Parallelstrukturen zu vermeiden.

Damit wird sich die Struktur der Beratungs-, Fortbildungs- und Unterstützungsangebote verändern. Die auf NRW-Ebene tätigen Organisationen³⁰, die mit ihren Programmen und Initiativen zur Gestaltung von Präventionsketten beitragen, sind gefordert, sich insoweit aufeinander abzustimmen, dass die Kommunen und insbesondere die Jugendämter je nach Situation und Bedarf die für sie passende Beratungsinstitution anfragen können. Gerne auch mehrere. Hier gilt es, das gemeinsame Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren und die Impulse der jeweiligen Programme für das gelingende Aufwachsen aller Kinder und Jugendlichen zu nutzen.

Kinderarmut ist keine kurzfristige Erscheinung. Vielmehr müssen wir uns dauerhaft überlegen, wie wir den Folgen von Kinderarmut langfristig entgegenreten und allen Kindern und Jugendlichen gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen wollen und können.

Machen wir gemeinsam weiter für Teilhabe- und Chancengerechtigkeit. Es lohnt sich!

³⁰ Hierzu gehören insbesondere die Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen, die Fachstelle für sozialraumorientierte Armutsbekämpfung/FSA, die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement beim ISA e.V., verantwortlichen Akteure in den Ministerien und Bezirksregierungen für die EU-Förderung „Starke Quartiere – Starke Menschen“, die Regionalen Bildungsnetzwerke, die Kommunalen Integrationszentren und die Kommunale Koordination von „Kein Abschluss ohne Anschluss“.

Anhang

Verwendete und weiterführende Literatur

- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe AGJ, Hrsg. (2013): Stärkung präventiver Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. Ein Diskussionspapier. Berlin
- Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2014): Kommunale Herausforderung: Kinderarmut. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2015): Familiengerechte Kommunen. Kommunale Praxis in Nordrhein-Westfalen. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2015): Kommunale Prävention – fiskalisch fokussiert. Eine Abgrenzung im Verbund staatlicher Aufgaben für ein gelingendes Aufwachsen. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2016): Forschung – Die Wirkungsweise kommunaler Prävention: Zusammenfassender Ergebnisbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung. Gütersloh
- Bullinger, Hermann; Nowak, Jürgen (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfadens. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (Qs) 21. Bonn
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2010): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Bonn
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg. (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Bonn
- Der Paritätische Gesamtverband (2016): Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016. Berlin
- Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe, Hrsg. (2011): Armutssensibles Handeln in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster
- Fischer, Jörg (2013): Vernetzung als zivilgesellschaftliches Paradigma – Herausforderungen für das Jugendamt bei der Gestaltung von Netzwerken. In: Eger, F. / Hensen, G. (Hrsg.): Das Jugendamt in der Zivilgesellschaft. Seite 144–163. Weinheim

Fischer, Jörg (2015): Kommunale Netzwerke als Teil gelingender Prävention von Kinderarmut. In: Jugendhilfereport 4/2015. Hrsg. vom Landschaftsverband Rheinland. Seite 8–14. Köln

Fischer, Jörg; Lutz, Ronald, Hrsg. (2015): Jugend im Blick. Gesellschaftliche Konstruktionen und pädagogische Zugänge. Weinheim

Von zur Gathe, Marion; Liebert, Jana (2016): Auswirkung von Armut auf die Lebenswirklichkeit und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. In: Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016. Hrsg. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V., Seite 35–40. Berlin

Gehrs, Oliver; Geyer Oliver (2012): Muss das sein? Sind manche Länder von vornherein benachteiligt? Warum ist Afrika so arm und Europa so reich? Und ist Armut eine Charakterfrage?, In: fluter, Nr. 45 Winter 2012/2013, hrsg von der Bundeszentrale für politische Bildung, Seite 6. Bonn

Gilles, Christoph (2012): Netzwerke statt Unübersichtlichkeit – Kommunale Strategien gegen Kinderarmut. In: Impulse für Gesundheitsförderung 3/2012. Hrsg. von der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen

Gilles, Christoph. (2012): Trotz Allergiefaktor – Vernetzung muss sein! In: Jugendhilfe Report 1/2012, hrsg. vom LVR-Landesjugendamt Rheinland. Seite 37–39. Köln

Gilles, Christoph (2013): Teilhabe ermöglichen durch kommunale Netzwerke. In: Info-Dienst für Gesundheitsförderung 3/2013. Hrsg. von Gesundheit Berlin-Brandenburg. Seite 12–13. Berlin

Gilles, Christoph (2013): Rahmen- und Gelingensbedingungen kommunaler Netzwerke und Präventionsketten gegen Kinderarmut. Expertise im Auftrag der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen. Hannover.
Bezug: www.kinderarmut.lvr.de

Groos, Thomas; Jehles, Nora (2015): Der Einfluss von Armut auf die Entwicklung von Kindern – Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchung. Arbeitspapiere wissenschaftliche Begleitforschung „Kein Kind zurücklassen!“. Werkstattbericht. Hrsg. von der Bertelsmann Stiftung und vom Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung. Gütersloh

Hock, Beate; Holz, Gerda; Wüstendörfer, Werner (2000): Frühe Folgen – langfristige Konsequenzen? Armut und Benachteiligung im Vorschulalter. Frankfurt am Main

Hock, Beate; Holz, Gerda; Koplow, Marlies (2014): Kinder in Armutslagen. Grundlagen für Armutssensibles Handeln in der Kindertagesbetreuung. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Expertisen, Band 18. München

Holz, Gerda (2010): Kindbezogene Armutsprävention als struktureller Präventionsansatz. In: Holz, G./ Richter-Kornweitz, A. (Hrsg.): Kinderarmut und ihre Folgen, Seite 109–125. München

Holz, Gerda (2011): Ansätze kommunaler Armutsprävention – Erkenntnisse aus der AWO-ISS-Studie. Frankfurt am Main

Holz, Gerda; Schöttle, Michael; Berg, Annette (2011): Fachliche Maßstäbe zum Auf- und Ausbau von Präventionsketten in Kommunen: Strukturansatz zur Förderung des „Aufwachsens im Wohlergehen“ für alle Kinder und Jugendlichen. Essen, Frankfurt am Main, Monheim am Rhein

Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit (2015): Kriterien für gute Praxis der sozillagenbezogenen Gesundheitsförderung, Kriterium „Dokumentation und Evaluation“. Köln, Berlin

Küsslich, Jens; Köhler, Eva; Lar, Nicole (2016): Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung im LVR-Förderprogramm „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“. Hrsg. von der ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH. Frankfurt am Main. Download unter: www.kinderarmut.lvr.de

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Phineo und Bertelsmann Stiftung. Berlin

Landeskoordinierungsstelle „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ (2016): Praxis – Bericht der Landeskoordinierungsstelle zur fachlichen Begleitung des Lernnetzwerks und der Modellkommunen. Münster

Landesvereinigung für Gesundheit & Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V., Hrsg. (2013): Werkbuch Präventionskette! Herausforderungen und Chancen beim Aufbau von Präventionsketten in Kommunen. Konzept und Text: Dr. Antje Richter-Kornweitz, Kerstin Utermark. Hannover

Landschaftsverband Rheinland, Hrsg. (2009): NeFF – Arbeitshilfen zur Entwicklung und Steuerung von Netzwerken Früher Förderung. Ein Modellprojekt des LVR-Landesjugendamtes Rheinland. Köln

Landschaftsverband Rheinland, Beate Hock, Gerda Holz (2012): Kommunale Initiativen und Netzwerke zur Vermeidung der Folgen von Kinderarmut – Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des LVR-Pilotprogramms 2010–2011. Köln

Landschaftsverband Rheinland, Hrsg. (2015): Schwerpunkttheft „Netzwerkmanagement, Präventionsketten und Steuerung“. Jugendhilfe-Report 04/2015. Köln

Laubstein, Claudia; Holz, Gerda; Sedding, Nadine (2016): Armutsfolgen für Kinder und Jugendliche. Erkenntnisse aus empirischen Studien in Deutschland. Bertelsmann Stiftung. Bielefeld

Mavroudis, Alexander (2014): Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen mitgestalten – Herausforderungen und Chancen für Kommunen in integrierten Präventionslandschaften. In: ISA-Jahrbuch 2014, hrsg. vom Institut für soziale Arbeit e.V. Münster

Mavroudis, Alexander (2015): Diskussionsbeitrag zum Thema „Vernetzung“. Dokumentation der Tagung „Wirk hier ...“ – Zwischenbilanz am 04.02.2015 in Dortmund. Download unter: www.ljr-nrw.de

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport NRW, Hrsg. (2015): „Integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention“ – Ein Positionspapier der Konsultation „Kommunale Netzwerke der Prävention“. Düsseldorf

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport NRW, Hrsg. (2016): 10. Kinder- und Jugendbericht der Landesregierung. Düsseldorf

Müller, Regine (2012): Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung. Teilhabe ermöglichen und Kinderarmut vermeiden. In: Kita-aktuell. Fachzeitschrift für Leitungen und Fachkräfte der Kindertageseinrichtungen. Heft 4/2012. Seite 103–105. Köln

Müller, Regine (2014): Netzwerke Frühe Hilfen. Chancen einer Gesamtkommunalen Kinder- und Jugendhilfestrategie. In: Jugendhilfereport 2/2014, Hrsg.: Landschaftsverband Rheinland, Seite 33–36. Köln

Müller, Regine (2014): Frühe Hilfen – Der Jugendhilfeausschuss als Steuerungsinstanz. In: Jugendhilfereport 4/2014, Hrsg.: Landschaftsverband Rheinland, Seite 15–18. Köln

Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2013): Kompetenzprofil Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren Frühe Hilfen. Köln

Nationales Zentrum Frühe Hilfen, Hrsg. (2014): Empfehlungen zu Qualitätskriterien für Netzwerke Frühe Hilfen – Beitrag des NZFH-Beirats. Köln

Nationales Zentrum Frühe Hilfen, Hrsg. (2016): Qualitätsrahmen Frühe Hilfen. Impuls des NZFH-Beirates zur Qualitätsentwicklung. Köln

Otto, Hans-Uwe; Schneider, Klaus (2009): Zur Wirksamkeit sozialer Arbeit. In: Forum für Politik, Gesellschaft und Kultur. Nr. 288. Seite 20–23. Luxemburg

Reichwein, Alfred; Berg, Annette; Glasen, Dirk; Junker, Andreas; Rottler-Nourbakhsch, Janine; Vogel, Stephanie unter Mitarbeit von Trauth-Koschnick, Martina (2011): Moderne Sozialplanung. Ein Handbuch für Kommunen. KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf

Schubert, Herbert (2008): Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In: Ders. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Wiesbaden

Schneider, Ulrich; Stiling Gwendolyn, Woltering, Christian (2016): Zur regionalen Entwicklung der Armut – Ergebnisse nach dem Mikrozensus 2014, In: Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V.

(2016): Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016. Seite 8–26. Berlin

Spanke, Corinna (2015): Armutssensibles Handeln in den Kommunen. Das Förderprogramm „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 8/2015. Seelze

Spanke, Corinna (2016): Teilhabechancen von Kindern durch armutssensibles Handeln in der Kommune ermöglichen – Viele Bausteine ergeben ein Ganzes“. In: unsere jugend 2/2016. 68. Jg. Seite 68–73. München, Basel

Stolz, Heinz-Jürgen; Schalkhaußer, Sofie; Täubig, Vicki (2010): Vernetzte Bildung – Ein institutioneller Mythos? In: Otto, Hans-Uwe; Bollweg, Petra (Hrsg.): Räume flexibler Bildung. Bildungslandschaft in der Diskussion. Wiesbaden

Stolz, Heinz-Jürgen (2014): Zwischen Gestaltungskraft und Ernüchterung – Kommunale Netzwerkkoordination im Bereich Bildung, Erziehung und Betreuung. In: DDS – Die Deutsche Schule, 106. Jahrgang, 1/2014. Weinheim

Ziegler, Holger (2016): Evidenzbasierte Praxis – Chancen und Risiken der Wirkungsforschung. In: unsere jugend. 68. Jg. Seite 225–231. München, Basel

Hilfreiche Links

www.armut.de – Ein entwicklungspolitisches Bildungsangebot des World Vision Instituts für Forschung und Entwicklung.

www.armuts-und-reichtumsbericht.de – Der Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Auf dem Portal werden aktuelle Daten und verwendete Messgrößen/Indikatoren zugänglich gemacht, auf denen die Armuts- und Reichtumsberichterstattung der Bundesregierung basiert.

www.bildungsserver.de – Auf der Internetseite sind unter anderem die Kinder- und Jugendberichte der Bundesregierung zu finden.

www.fruehehilfen.de – Die Internetseite des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen zur bundesweiten Umsetzung der Frühen Hilfen

www.gesundheit-nds.de – Informationen zur Entwicklung in Niedersachsen, wo in den nächsten Jahren im Rahmen eines Förderprogramms, das dem LVR-Programm angelehnt ist, bis zu 38 Kommunen Präventionsketten ausbauen werden.

www.gesundheitlichechancengleichheit.de – Die Internetseite zum Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit, der 2003 auf Initiative der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) gegründet wurde, um gesundheitliche Chancengleichheit in Deutschland zu verbessern und die Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten zu unterstützen.

www.keck-atlas.de – Der KECK-Atlas der Bertelsmann Stiftung macht die Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen auf Stadtteilebene transparent.

www.keinkindzuruecklassen.de – Die Internetseite zum Modellvorhaben der Landesregierung und der Bertelsmann Stiftung, das die Weichen für gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen stellen will. Das Modellvorhaben wird wissenschaftlich begleitet. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach Wirkungsweisen kommunaler Präventionsketten und Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Umsetzung durch Kommunen, Bund und Land zu schaffen sind.

www.leitbegriffe.bzga.de – Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden in der Gesundheitsförderung der BzGA.
www.inforo-online.de – Die bundesweite Plattform zur Umsetzung der Bundesinitiative

„Frühe Hilfen“ und zum Partnerprozess „Gesundheit für alle“ richtet sich an alle interessierten Akteure, die Angebote und Strukturen der Frühen Hilfen oder der Gesundheitsförderung vor Ort weiterentwickeln, ihre Erfahrungen austauschen und die sich vernetzen möchten.

www.jugendhilfeportal.de/material/materialien-zur-qualitaetssicherung-in-der-kinder-und-jugendhilfe/

– Von 1995 bis 2001 hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend insgesamt 36 QS-Hefte „Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ herausgegeben mit Anregungen und Beiträgen zur Diskussion um die Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Die Materialien stehen gebündelt und in einer Datenbank zusammengefasst auf CD-ROM zur Verfügung.

www.phineo.org – PHINEO ist ein unabhängiges, gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Auf der Internetseite finden sich unter anderem umfangreiche Materialien zu den Themen „Transparenz“ und „Soziale Wirkung“.

www.sozialberichte.nrw.de – Die Internetseite bietet die Sozialberichterstattung auf Länderebene NRW.

www.unicef.de – Die Internetseite mit unter anderem den UNICEF-Berichten.

www.worldvision-institut.de/kinderstudien – Auf der Internetseite stehen die World-Vision Kinderstudien zur Verfügung.

Angebote und Kontakt der LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut

Das LVR-Landesjugendamt sieht die Kommune als zentralen Ort der kindbezogenen Prävention. Es geht um verbesserte Rahmenbedingungen für ein Aufwachsen im Wohlergehen – und zwar für alle Kinder, Jugendlichen und ihre Familien von Anfang an.

Die LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut, die 2009 auf Initiative des LVR-Landesjugendhilfeausschusses Rheinland neu eingerichtet wurde, unterstützt die Jugendämter im Rheinland bei der Entwicklung und Umsetzung von integrierten kommunalen Präventionsketten – beginnend mit den Frühen Hilfen bis hin zum gelingenden Übergang in Ausbildung, Beruf, Studium und ein selbstbestimmtes Leben.

Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut

Im Rahmen des Förderprogramms „Teilhabe ermöglichen – Kommunale Netzwerke gegen Kinderarmut“ unterstützt das LVR-Landesjugendamt die Jugendämter im Rheinland beim Auf- und Ausbau von kommunalen Koordinationsstellen und von Netzwerken zur Vermeidung der Folgen von Kinderarmut. Das Angebotsspektrum umfasst (prozessbegleitende) Beratungen und Fortbildungen.

Frühe Hilfen

Die Fachberatung Frühe Hilfen unterstützt die rheinischen Jugendämter bei der Umsetzung der konzeptionellen und inhaltlichen Ziele der Bundesinitiative Frühe Hilfen und darüber hinaus.

Überregionale Kooperationen und Förderprogramme

Die LVR-Koordinationsstelle Kinderarmut kooperiert mit überörtlichen Programmträgern aus dem Bereich der Prävention. Hierzu gehören das Programm der Landesregierung „Kein Kind zurücklassen!“, das Nationale Zentrum Frühe Hilfen, die NRW-Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen und die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.

Fortbildungen und Fachtagungen

Die Fachberatungen führen Fortbildungen und Fachtagungen durch, organisieren überörtliche Netzwerktreffen und unterstützen bei Inhouseveranstaltungen vor Ort in den Kommunen.

Kontakt:

LVR-Landesjugendamt Rheinland
Koordinationsstelle Kinderarmut
Kennedy-Ufer 2, 50679 Köln
Tel 0221 809-6228
E-Mail kinderarmut@lvr.de
Internet www.kinderarmut.lvr.de

Kontakt Daten der 39 Kommunen im LVR-Förderprogramm „Teilhabe ermöglichen ...“ (Stand Dezember 2016)

Kommune	Netzwerkkoordinatorin/Netzwerkkoordinator
Aachen	Annette Tiltmann Tel 0241 4324 5102 E-Mail annette.tiltmann@mail.aachen.de
Bergheim	Birgit Skimutis Tel 02271 89119 E-Mail birgit.skimutis@bergheim.de
Bergisch Gladbach	Uwe Tillmann Tel 02202 142321 E-Mail u.tillmann@stadt-gl.de
Brühl	Wilma Dresen-Schneider Tel 02232 5044219 E-Mail familienzentrum-vochem@bruehl.de
Dinslaken	Annette Berger Tel 02064 66501 E-Mail annette.berger@dinslaken.de

Düren	<p>Ina Ruick Tel 02421 252199 E-Mail jugendhilfeplanung@dueren.de</p>
Elsdorf	<p>Inga Heinrichs Tel 02274 709153 E-Mail iheinrichs@elsdorf.de</p> <p>Heike Manzel-Winkler Tel 02274 7033967 E-Mail heike.manzel-winkler@elsdorf.de</p>
Emmerich	<p>Gaby Niemeck Tel 02822 751402 E-Mail gaby.niemeck@stadt-emmerich.de</p>
Eschweiler	<p>Dorothea Kohlen Tel 0240371-390 E-Mail dorothea.kohlen@eschweiler.de</p>
Essen	<p>Ingrid Krüger Tel 0201 8851161 E-Mail ingrid.krueger@jugendamt.essen.de</p>
Grevenbroich	<p>Stefanie Seiler Tel 02181/608-550 E-Mail stefanie.seiler@grevenbroich.de</p>

Heiligenhaus	Almuth Schildmann-Brack Tel 02056 13277 E-Mail a.schildmann-brack@heiligenhaus.de
Herzogenrath	Ines Kastner Tel 02406 83520 E-Mail ines.kastner@herzogenrath.de
Hilden	Jutta Müller-Tischner Tel 02103 72-505 E-Mail jutta.mueller-tischner@hilden.de
Hückelhoven	Peter Wiese Tel 02433 82408 E-Mail peter.wiese@hueckelhoven.de Caroline Forschelen Tel 02433 82411 E-Mail caroline.forschelen@hueckelhoven.de
Hürth	Petra Annen-Waizner Tel 02233 53395 E-Mail annen-waizner@huerth.de
Kamp-Lintfort	Insa Stürmer Tel 02842 912284 E-Mail insa.stuermer@kamp-lintfort.de

Kempen	<p>Sandra Müller Tel 02152 5536212 E-Mail sandra.mueller@kempen.de</p>
Kerpen	<p>Barbara Jerg Tel 02237 58293 E-Mail barbara.jerg@stadt-kerpen.de</p> <p>Katrin Kaltenberg Tel 02237 58208 E-Mail katrin.kaltenberg@stadt-kerpen.de</p>
Kevelaer	<p>Ruth Trötschkes Tel 02832 122 626 E-Mail ruth.troetschkes@stadt-kevelaer.de</p>
Euskirchen	<p>Alexandra Zinati-Feld Tel 02251 15910 E-Mail alexandra.zinati-feld@kreis-euskirchen.de</p>
Kreis Viersen	<p>Nicole Glasmacher Tel 02162 391869 E-Mail nicole.glasmacher@kreis-viersen.de</p>
Leverkusen	<p>Michael Küppers Tel 0214 4065104 E-Mail Michael.kueppers@stadt.leverkusen.de</p>

Meerbusch	Susanne Rieth Tel 02159916319 E-Mail susanne.rieth@meerbusche.de
Mettmann	Cornelia Solenski Tel 02104 980 456 E-Mail cornelia.solenski@mettmann.de
Monheim am Rhein	Inge Nowak Tel 02173 687514 E-Mail INowak@monheim.de
Mülheim a. d. Ruhr	Birgit Mohr Tel 0208 4555036 E-Mail birgit.mohr@stadt-mh.de
Nettetal	Alina Steven Tel 02153898 5117 E-Mail alina.steven@nettetal.de Heiko Brodermann Tel 0 21 53 898-51 30 E-Mail heiko.brodermann@nettetal.de
Neuss	Andrea Samaras Tel 02131 905321 E-Mail: andrea.samaras@stadt.neuss.de

Pulheim	<p>Astrid Keßler Tel 02238 808316 E-Mail Astrid.Kessler@pulheim.de</p>
Remscheid	<p>Sabine Poppe Tel 02191 162940 E-Mail sabine.poppe@remscheid.de</p> <p>Marie-Therese Frommenkord Tel 02191 163342 E-Mail marie-therese.frommenkord@remscheid.de</p>
Rheinisch-Bergischer-Kreis	<p>Stephanie Lahme Tel 02202 136781 E-Mail stephanie.lahme@rbk-online.de</p> <p>Tina Borner Tel 02202 710143 E-Mail tina.borner@rbk-online.de</p> <p>Ansgar König Tel 02274 670381 E-Mail ansgar.koenig@rbk-online.de</p>
Rhein-Kreis-Neuss	<p>Marion Klein Tel 02161 61045100 E-Mail marion.klein@rhein-kreis-neuss.de</p> <p>Gabriele Katthagen Tel 02131 925814 E-Mail katthagen@jugend-und-familienhilfe.de</p>

Stolberg	Susanne Viethen Tel 02402 13321 E-Mail susanne.Viethen@stolberg.de
Velbert	Maïke Legut Tel 02051 262541 E-Mail m.legut@velbert.de
Viersen	Nicole Waßong Tel 02162 101789 E-Mail nicole.wassong@viersen.de
Willich	Anette Horst Tel 02154 949820 E-Mail anette.horst@stadt-willich.de Monika Dax Tel 02154 481508 E-Mail m.dax@caritas-viersen.de
Wülfrath	Gudula Kohn Tel 02058 18341 E-Mail g.kohn@stadt.wuelfrath.de



LVR-Landesjugendamt Rheinland

Kennedy-Ufer 2, 50679 Köln

www.jugend.lvr.de