



# Handout Krisenintervention

am Beispiel der  
(allg.) Kostensteigerungen

**AGOT**

Arbeitsgemeinschaft Offene Türen  
Nordrhein-Westfalen e.V.



# Inhalt

Kurze Problembeschreibung	3
Ein Schritt-für-Schritt Leitfaden zur Lobbyarbeit in Krisenzeiten	5
■ wahrnehmen	
■ verstehen/beschreiben	
■ handeln	
Schlussbemerkung	10
Impressum	12

„  
Geschlossenes Handeln als Grundlage für eine erfolgreiche Krisenbewältigung.“

## Kurze Problembeschreibung

Die Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sehen sich zusehends mit Kostensteigerungen in fast allen Bereichen ihrer Arbeit konfrontiert. Das Thema begleitet uns bereits seit Frühjahr 2022, mit Beginn des Angriffskriegs auf die Ukraine.



Dort wo es Kompensationen gab bzw. gibt, sind diese eher kurzfristiger Natur. Nachhaltige Lösungen sind bislang nicht gefunden worden, was für einige Einrichtungen der OKJA inzwischen existenzbedrohend Auswirkungen hat. Das darf nicht sein!

Denn die OKJA ist mit ca. 13.000 Einrichtungen und ca. 30.000 Mitarbeitenden bundesweit eines der größten Felder der Kinder- und Jugendhilfe (lt. Jugendhilfestatistik 2022) dazu kommen zusätzlich ca. 200.000 freiwillig Engagierte bundesweit (lt. Hochrechnung DJI-Jugendzentrumsbefragung).

Jährlich werden bundesweit viele Millionen junge Menschen durch die Angebote der Jugendarbeit erreicht (lt. statistischen Bundesamt 8,5 Mio. in 2017).

Außerdem gelten weiterhin uneingeschränkt rechtliche Grundlagen:

- 1 Der öffentlichen Jugendhilfeträger (Jugendamt) hat eine „Bereitstellungsverpflichtung“ von Angeboten der Jugendarbeit:**
  - Jungen Menschen sind die zur Förderung ihrer Entwicklung **erforderlichen** Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen (§11 Abs. 1 SGB VIII).
  - Von den für die Jugendhilfe bereitgestellten Mitteln haben sie (öffentlichen Jugendhilfeträger) einen **angemessenen** Anteil für die Jugendarbeit zu verwenden (§79 Abs. 2 SGB VIII).
  - Ebenso gilt auch für Angebote der Jugendarbeit die Pflicht zur Jugendhilfeplanung und Bedarfserhebung, um aufkommunaler Ebene zu ermitteln, was erforderlich bzw. angemessen ist (§80SGB VIII)2).



- Die Zusammenarbeit der öffentlichen Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe und der Vorrang für Angebote freier Träger zur Bedarfsdeckung (lt. Subsidiaritätsprinzip) ist darüber hinaus ebenso geregelt und festgeschrieben (§4 SGB VIII)

Das Einfordern eines erforderlichen bzw. angemessenen Angebotsumfangs und damit auch die entsprechende auskömmliche Finanzierung der ermittelten Bedarfe wird dadurch zu einer „jugendpolitischen Herausforderung“, um nicht zuletzt mit dem allgemein gültigen Mythos aufzuräumen „Angebote der OKJA seien beliebige „freiwillige Leistungen“.

Dem ist laut rechtlicher Grundlage nicht so!

### **Die Vorhaltung angemessener Angebote der OKJA – in Quantität und Qualität – und deren auskömmlichen Finanzierung sind kommunale, gesetzliche Pflichtleistungen!**

Die dennoch bedrohliche Situation haben wir zum Anlass genommen, eine Handreichung zu erstellen, die bei den vielfältigen (jugendpolitischen) Herausforderungen der Krisenintervention vor Ort unterstützen soll.

Die Situation, in der sich die Einrichtungen befinden, mit den damit verbundenen An- und Herausforderungen ist derart vielfältig und komplex, dass eine allgemeingültige Vorgehensweise bei der Krisenintervention nur eingeschränkt möglich ist.

Gleichwohl sind wir der Auffassung, dass einige grundsätzliche (strategische) Vorgehensweisen bei der Bewältigung hilfreich sein können, um auch nachhaltige/langfristige Veränderungen herbeizuführen. Elementar wichtig ist hier auch das Ineinandergreifen aller Ebene (Bund – Land – Kommune). Alle Ebenen müssen sich ihres Verantwortungsbereiches und ihres Gestaltungsspielraumes bewusst sein und ihn nutzen.



**Krisenintervention ist vom Grundsatz her nichts anderes als Lobbyarbeit!**

# Ein Schritt-für-Schritt Leitfaden zur Lobbyarbeit in Krisenzeiten

Wahrnehmen – verstehen/beschreiben – handeln

## ■ Wahrnehmen

Derzeit erscheint es so, als leben wir in einem Krisendauermodus. Krisensituationen und deren Begleitumstände lassen sich nur sehr schwer vorhersehen.

Gleichwohl ist es für alle gesellschaftlich relevanten Akteure und somit auch für die Einrichtungen der OKJA wichtig, die möglichen Herausforderungen und deren Auswirkungen so früh wie möglich „vorherzusehen“ und daraus mögliche Szenarien abzuleiten.

Krisen lassen sich nicht verhindern, aber durch die Entwicklung eines „Frühwarnsystems“ lassen sich die Auswirkungen reduzieren, bestenfalls minimieren. Die Entwicklung eines solchen Systems erfordert von allen Beteiligten, auf allen Ebenen eine eigenverantwortliche und proaktive Herangehensweise, und zwar unabhängig von festgeschriebenen Rollen und Verantwortlichkeiten.

Krisenzeiten sind Zeiten der Unsicherheit! Deswegen ist es wichtig, innerhalb der eigenen (Träger)struktur so früh wie möglich in den **Austausch** zu gehen und Szenarien zu entwickeln, die den Problemen konstruktiv zu begegnen.

Dabei ist es nötig zu überprüfen, ob frühere, bereits bekannte und bewährte Lösungsansätze auch auf die Bewältigung der aktuellen Herausforderung anwendbar sind. Sprich es kann aus den Erfahrungen herausgeschöpft werden, was in herausfordernden Zeiten schon einmal gut funktioniert hat.

Das hilft zumindest aus dem ersten Ohnmachtsgefühl heraus und setzt Energie frei für ein engagiertes weiteres Handeln.



## Verstehen/beschreiben

Im dauerhaften Krisenmodus wird Führung zunehmend komplexer und „chaotischer“. Zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen müssen sich die Akteure über ihre jeweilige Rolle und Funktion im Prozess im Klaren sein.

Über ihre **Rolle und Funktion** müssen sich die unterschiedlichen Akteure auf ihre konkrete(n) **Zielsetzung(en)** fokussieren und diese mit Blick auf die zu bewältigende Herausforderung klar haben und formulieren.

### Hilfreich können dabei folgende Fragen sein:

- Wer sind wir?
- Was machen wir?
- Was sind unsere Stärken?
- Was wollen wir erreichen?
- Was können wir zur Bewältigung der Krise beitragen?
- Wo sind aber auch unsere Grenzen bezüglich der eigenen Ressourcen und Zuständigkeiten?

Damit eine Unterstützung vor Ort erfolgen kann, müssen die Probleme und ihre (möglichen) Auswirkungen konkret und nachvollziehbar (messbar) beschrieben werden. In dieser Phase sollte es dennoch mehr um Fakten und weniger um Forderungen gehen. Die OKJA ist an dieser Stelle (heraus-)gefordert, den

„  
Tue Gutes  
und erzähle  
davon!“

Mehrwert ihrer Arbeit für das Gemeinwesen sichtbar zu machen. Positive Geschichten und Einblicke wirken hier nachhaltiger und sind beeindruckender als die große „Weltuntergangsstimmung“.

### Hilfreich könnten dafür folgende Fragen sein:

- Was würde passieren, wenn wir nicht mehr das tun können, wofür wir da sind?
- Was würde passieren, wenn es uns nicht geben würde/es unsere Angebote/Einrichtung nicht mehr geben würde?
- Welchen (Mehr-)wert haben wir, haben unsere Einrichtungen/Angebote für den Einzelnen aber auch für den gesellschaftlichen Zusammenhalt?

Am Beispiel der Abfrage zu den „Kostensteigerungen in der OKJA“ der AGOT-NRW wird deutlich, welche Bedeutung und Wirkung konkrete Zahlen erzeugen

können.<sup>[1]</sup> Neben dem reinen Zahlenwerk sind die Rückmeldungen aus den Einrichtungen bezüglich der zu erwartenden Auswirkungen von besonderer Bedeutung.<sup>[2]</sup> Aus ihnen lassen sich die Bedarfe zur Krisenbewältigung im Austausch mit den Akteuren vor Ort (Politik & Verwaltung) ableiten.

## Handeln

Eine erfolgreiche Krisenbewältigung kann nur gelingen, wenn die Aktivitäten aller Beteiligten „Hand in Hand“ gehen.

Was bedeutet geschlossen handeln in der Praxis? Grundlage für alles ist die interne Abstimmung zwischen Träger und Einrichtungen. Dabei muss eine konkrete Problembeschreibung und die damit verbundenen Auswirkungen erfolgen. Diese bildet die Grundlage für die weitere externe Kommunikation. (s. Handlungsschritte unter „wahrnehmen“ und „beschreiben“).

Für den Träger und die Einrichtungen stellen sich im Weiteren Anforderungen auf mehreren Ebenen. Zum einen

sondieren sie die Landschaft vor Ort nach Akteuren mit ähnlichen Problemlagen. Die Vernetzung aller Akteure vor Ort ist eines der fundamentalen Erfolgskriterien zur Bewältigung von Krisen.



### Wichtig

Bei der Suche nach Unterstützern muss der Blick über den Tellerrand aus der eigenen „Blase“ hinaus gelingen. Ziel muss sein, langfristige und nachhaltige (kreative) Lösungen zu finden, die bestenfalls auch nach Überwindung einer Krise Bestand haben. Eine „von der Hand in den Mund“ Mentalität kann hier maximal als kurzfristige Hilfestellung angelegt sein; rettet aber nicht langfristig den Bestand der Einrichtung/der Angebote.

„  
Suche  
Unterstützer\*  
innen, bevor Du  
sie brauchst.“

[1] vgl. Die finanzielle Situation der Jugend-einrichtungen im Fokus – wieviel Sparen geht noch bis...? – Befragung der Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zu den allgemeinen Kostensteigerungen und ihren Auswirkungen. AGOT-NRW e.V., Düsseldorf 2024

[2] vgl. ebd.



Kontakte in Verwaltung und Politik sollten stets gepflegt werden, damit sie im Krisenfall zur Krisenbewältigung direkt genutzt werden können, ohne dass erst eingegenseitiges „Kennenlernen“ nötig ist. Ganz nach dem Duktus: „Man kennt sich, man hilft sich!“

Die Kontakte können dann u.a. wie folgt genutzt werden:

#### Verwaltung:

- Sondierung nach Kompensationsmöglichkeiten (im aktuellen Haushalt oder über aufgelegte Sondertöpfe).

#### Politik:

- Bewusstsein schaffen für die Situation und die Dringlichkeit des Handelns (akut und langfristig) hervorheben.
- Grundlagen schaffen (politischen Willen) und daraus Aufträge/Handlungsanweisungen an Verwaltung formulieren.

- Rechtsgrundlagen klären (Pflicht zur Jugendhilfeplanung, auskömmliche Finanzierung, Bedarfsermittlung).
- Verantwortung nicht delegieren (z.B. auf Landesebene), sondern als lokales Problem behandeln (eigene Verantwortung kennen) Landesförderungen auch „durchreichen“.

Neben den kontinuierlichen Kontakt in Verwaltung und Politik sollten Träger und Einrichtungen versuchen andere Akteure mit ähnlichen Herausforderungen auch auf übergeordneten Ebenen zu finden (Bsp. Lokale AGOT zu AGOT-NRW) und sich mit diesen Akteuren in Netzwerken und Solidargemeinschaften organisieren.

#### In diesen Solidargemeinschaften und Netzwerken können angemessene Aktionsmöglichkeiten ausgelotet & Aktionspläne erstellen werden:

- Hier können die zur jeweiligen Aktion passenden und ggf. vielfältige Kommunikationswege ausgewählt und abgestimmt werden, um eine möglichst hohe „Reichweite“ zu erzielen:
  - Social Media (Kampagne)
  - Gemeinsame Lobbykampagne
  - Vieraugengespräche
  - Diskussionsrunden
  - Demonstration, ...
- Hier können die Ideen in Abhängigkeit der verfügbaren Ressourcen priorisieren und nach Kompetenzbereich der beteiligten Akteure gestaltet und auf die unterschiedlichen Schultern verteilt werden.

- Hier können weitere Unterstützungsbedarfe in den Blick genommen werden.
- Hier können weiter Unterstützer\*innen außerhalb der eigene „Wirkblase“ gesucht werden und Verabredungen zu deren Ansprache und Gewinnung getroffen werden:
  - Wer kann/muss angesprochen werden? (Eltern, Politiker außerhalb der Jugendförderung mit Zuständigkeit für Finanzen, Wirtschaftsförderung, Stadtplanung, etc., Schützenkönigspaar, ortsansässige Unternehmer\*innen, etc.)
  - Wer spricht wen, wie, mit welcher konkreten Unterstützungsanfrage an?



#### Antennen ausfahren

Die Interessen der eigenen Organisation gegenüber Politik und Verwaltung zu vertreten, setzt voraus, informiert zu sein, über anlaufende Programme zur Unterstützung der Infrastruktur, über die damit verbunden Zeitpläne und involvierten Akteure.



# Schlussbemerkung

Krisenmodus! Die Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sehen sich zusehends mit Krisensituationen konfrontiert, die sie vor teils existenzielle Herausforderungen stellen.



Mit der vorliegenden Handreichung haben wir den Versuch unternommen anhand einiger (strategischer) Vorgehensweisen in der Krise eine Chance zu sehen. Eine Chance, sich und die Einrichtung für zukünftige Krisen proaktiv gut aufzustellen.

Dabei muss es gelingen, ein „Frühwarnsystems“ (wahrnehmen) zu entwickeln und im Schulterschluss mit der eigenen Trägerstruktur Szenarien zu entwickeln, den Herausforderungen zu begegnen. Es bedarf darüber hinaus einer klaren **Rollen- und Funktionszuweisung** der einzelnen Akteur\*innen (verstehen/beschreiben).

Dabei müssen sie auch die zugewiesenen Zielsetzungen immer im Blick behalten. Und abschließend ist die zentrale Anforderung zur Krisenbewältigung, dass alle Handlungen und Aktivitäten aller Beteiligten „Hand in Hand“ gehen (handeln).

Krisen werden sich auch weiterhin nicht verhindern lassen, aber durch die in der Handreichung beschriebenen Vorgehensweisen lassen sich die Auswirkungen entschärfen, im besten Fall minimieren. Und durch die systematische und geschlossene Vorgehensweise betreiben die Träger und Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit „Lobbyarbeit“ im eigenen Interesse und im Interesse der Kinder und Jugendlichen vor Ort.



## Download-Tipp

Die AGOT-NRW hat eine ausführliche Handreichung zur Lobbyarbeit in der OKJA herausgegeben, die wir zur vertiefenden Lektüre empfehlen! Die „Lobbyarbeitshandreichung“ gibt es kostenfrei auf der AGOT-NRW-Website zum Download.





# Impressum

Herausgeberin:



Arbeitsgemeinschaft Offene Türen  
Nordrhein-Westfalen e.V.

Ratiborweg 3 · 40231 Düsseldorf

Telefon: 0211 96 66 16 98

Mail: [info@agot-nrw.de](mailto:info@agot-nrw.de)

[www.agot-nrw.de](http://www.agot-nrw.de)

[www.facebook.com/AGOTNRW](https://www.facebook.com/AGOTNRW)

Redaktion:

Doris Schleiden

Hendrik Meyer

Sabrina Küchler

Stefan Melulis

Torsten Otting

Fotonachweise:

©AGOT-NRW e.V., Adobe Stock

Vertreten durch:

Christopher Roch

(Vorsitzender AGOT-NRW e.V.)

Illustration & Layout:

Stefanie Köster

Kommunikationsdesign, Hilden

Die AGOT-NRW ist ein Zusammenschluss der folgenden fünf Trägergruppen:



**Fachverband**  
Offene Kinder- und  
Jugendarbeit in NRW



Gefördert durch:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,  
Gleichstellung, Flucht und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

