

## Strategie- und Konzeptentwicklung in der kommunalen Kinder- und Jugendförderung

### Olten, Raum A113

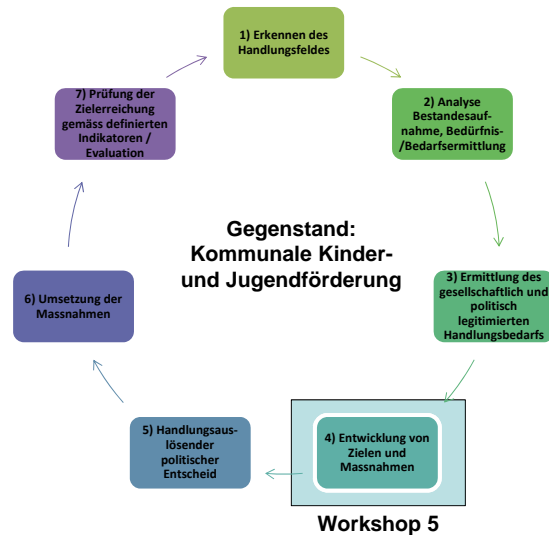
Manuel Fuchs, M.A. Soziale Arbeit  
Wissenschaftlicher Mitarbeitender  
Institut Kinder- und Jugendhilfe  
Hochschule für Soziale Arbeit FHNW  
Thiersteinerallee 57  
4053 Basel  
Tel: 061 337 27 74  
manuel.fuchs@fhnw.ch

19. September 2015

## Ablauf des Workshops

- Kurze Vorstellungsrunde
- Bezug zu kommunal-strategischen Planungsprozessen
- Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse
  - Definitionen
  - Produkte von Planung
  - Aufbau und Inhalt
- Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozess» strategischer Planung
  - Prozessphasen
  - Zentrale Akteure und deren Beteiligung

## Bezug zu kommunal-strategischen Planungsprozessen



Fachtagung: Strategische Gestaltungsaufgaben in der kommunalen Kinder- und Jugendförderung / Workshop 5 - M.Fuchs

3

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Definition «Politische Strategien»

- Die Grenzen einer politischen Strategie liegen in den kognitiven und psychologischen Schranken rationaler Entscheidungsträger und in der Komplexität und Eigendynamik der Umwelt und der generellen Entwicklungsunsicherheit.
- «Sie [die Strategie] entfaltet sich darin, Zukunft auf der Basis
  - nachvollziehbarer Annahmen und Vermutungen und Erfahrungen und
  - bei einem In-Beziehung-Setzen von Lage, Zielen und Mitteln, Evidenz, Intuition, Fantasie, Antizipationsgefühl,
  - ganzheitliches Denken und Plausibilität walten zu lassen.»
- Um «Strategie» umzusetzen, verwirklicht sie sich in der Einheit von Idee und Tat. Hin zu einer «flexiblen strategischen Praxis».

(vgl. Wiesendahl 2002: 21, 41.; Raschke/Tils 2010: 13)

Fachtagung: Strategische Gestaltungsaufgaben in der kommunalen Kinder- und Jugendförderung / Workshop 5 - M.Fuchs

4

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Definition «Planung»

- **Kinder- und Jugendförderung ist fachlich und politisch diskursiv auszuhandeln und Ergebnis von parteilichem Engagement, Interessenkonstellationen und Aushandlungsprozessen.**
- **Planung hat die Aufgabe, die inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung in der Kinder- und Jugendförderung zu gestalten und voranzutreiben, stellt sich als «zukunftsgerichtete Gestaltung und Entwicklung» dar.**
- **Planungsverständnis:**
  - **zirkulär**
  - **kommunikativ**
  - **partizipativ**
  - **sozialraumorientiert**

(vgl. Jordan/Schone 2010; Merchel 2010; Schnurr et al. 2010: 91).

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Definition «Leitbild»

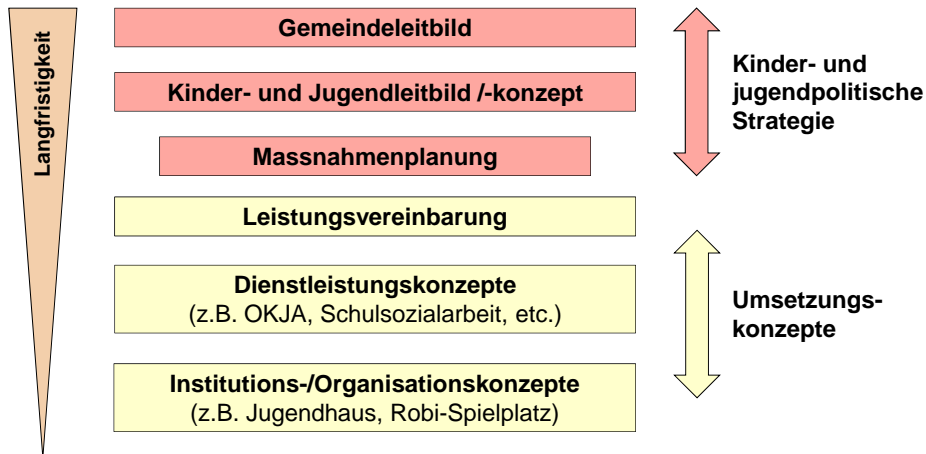
### Leitbilder

- **... bieten Orientierung über Zweck und Ausrichtung und ermöglichen ein kollektives und koordiniertes Handeln**
- **... stellen Legitimation her (z.B. Öffentlichkeit, Zielgruppe, etc.)**
- **... ermöglichen die Identifikation mit Werten, Auftrag und konkreten Zielsetzungen (z.B. in Verwaltung, Politik, Bevölkerung etc.)**

**... für einen zu definierenden Gegenstandsbereich**  
**... mit periodischer Überprüfung**

(vgl. Sander/Bauer 2006: 132ff.)

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Produkte von Planung

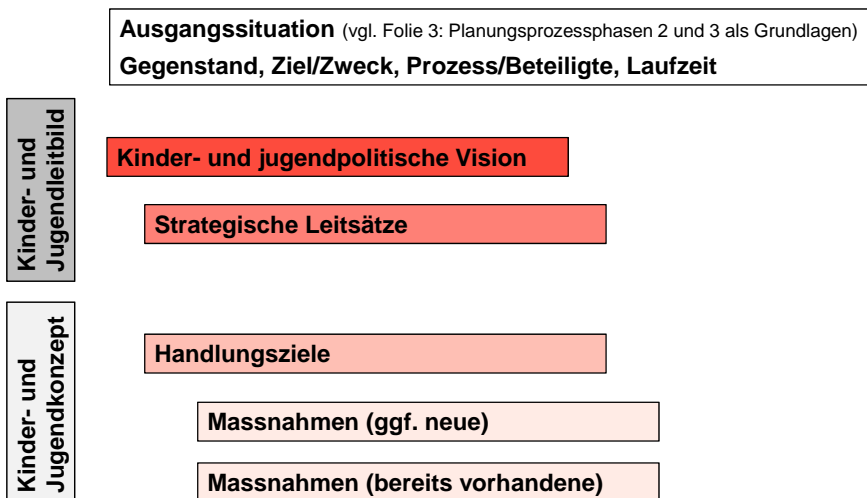


(vgl. Kanton St. Gallen, Amt für Soziales 2013: 9)

Fachtagung: Strategische Gestaltungsaufgaben in der kommunalen Kinder- und Jugendförderung / Workshop 5 - M.Fuchs

7

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Aufbau und Inhalt



Fachtagung: Strategische Gestaltungsaufgaben in der kommunalen Kinder- und Jugendförderung / Workshop 5 - M.Fuchs

8

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Aufbau und Inhalt

### Kinder- und jugendpolitische Vision

### Kinder- und Jugendleitbild

#### Ein Beispiel:

Die Gemeinde will mit ihrer Kinder- /Jugendpolitik Heranwachsenden als relevanten Teil der Bevölkerung gerecht werden.

Dies bedeutet, dass Kinder und Jugendliche am gesellschaftlichen Leben in der Gemeinde teilhaben können und in ihrer Entwicklung zu selbstständigen und sozial verantwortlichen Personen gefördert sowie in ihrer sozialen, kulturellen und politischen Integration unterstützt werden sollen.

Hierfür stellt die Gemeinde Partizipationsmöglichkeiten, Angebote und Räume für Kinder und Jugendliche zur Verfügung.

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Aufbau und Inhalt

### Strategische Leitsätze

### Kinder- und Jugendleitbild

#### Ein Beispiel:

Für Kinder und Jugendliche besteht in der Gemeinde ein vielfältiges Freizeit-, Sport- und Kulturangebot, welches den unterschiedlichen Interessen von Kindern und Jugendlichen bedarfsgerecht Rechnung trägt.

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Aufbau und Inhalt

### Handlungsziele

### Kinder- und Jugendkonzept

#### Ein Beispiel:

Die Gemeinde unterstützt ein vielfältiges Freizeit-, Sport- und Kulturangebot für Kinder und Jugendliche.

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Produkte» strategischer Planungsprozesse - Aufbau und Inhalt

### Massnahmen (ggf. neue)

### Massnahmen (bereits vorhandene)

### Kinder- und Jugendkonzept

#### Ein Beispiel:

- Die Gemeinde unterhält frei zugängliche Sportanlagen (z.B., Fussballfeld, Skateanlage etc.), die kostenfrei genutzt werden können.
- Die Gemeinde unterstützt Vereine und Verbände, welche Freizeit-, Sport- und Kulturangebote für Jugendliche anbieten (z.B. Erhalt und Pflege von Anlagen/Räumen, günstige Mietkonditionen, finanzielle Förderung, Möglichkeiten zur Öffentlichkeitsarbeit).
- Die Gemeinde fördert die Tätigkeiten und Angebote der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (z.B. mobile Angebote, Jugendtreffpunkte, Angebote für Mädchen und Jungen, für Jüngere und Ältere etc.).

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

1. Koordination
2. Einbezug relevanter Akteure
3. Analyse und Entwicklung
4. Verfassung eines Entwurfs
5. Vernehmlassung(en)
6. Politischer Entscheid, Verabschiedung und Information der Öffentlichkeit
7. Zyklische Überprüfung und Weiterentwicklung

(vgl. Sander/Bauer 2006: 137f.; Graf/Spengler 2008)

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen



## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

### 4) Entwicklung von Zielen und Massnahmen

#### 1. Koordination

- Gibt es einen expliziten Auftrag (Gegenstand, Zeitraum, Produkt etc.)?
- Wer definiert den Leitbild-Gegenstand (Fachbereiche, Verwaltungseinheiten etc.)?
- Wie lange soll das Leitbild gültig sein?
- Welche und wieviel Ressourcen (Fachpersonal, Finanzen, etc.) sind vorhanden?
- Ist allen Beteiligten bewusst, dass mit der Entwicklung eines Leitbildes (abhängig von der Bedarfslage) neue/zusätzliche Kosten z.B. für Leistungen, Angebote Personal anfallen können?

**Es wird eine (Fach)Person benötigt, welche für die Koordination und Steuerung der Entwicklung des Leitbildes von Beginn an verantwortlich ist.**

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

### 4) Entwicklung von Zielen und Massnahmen

#### 2. Einbezug relevanter Akteure

- Wer ist vom Leitbild betroffen (Verwaltungseinheiten, Organisationen, Kinder/Jugendliche, Bevölkerung etc.)?
- Wer verfügt über welche «Wissensbestände» (politische Prozesse, Gegenstand, Praxis, Lebenswelt etc.)?
- Welche Person, welches Gremium übernimmt was (Auftrag, Funktion etc.)?
- Welche Akteure haben/erhalten welche Befugnisse (beratend, entscheidend etc.)?

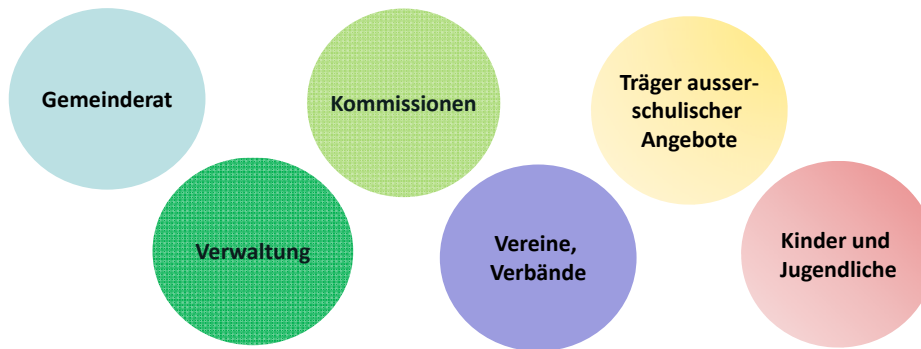
**Ziel sollte das Entwickeln und Absichern des «gesellschaftlich und politisch legitimierten Handlungsbedarfs» mittels Einbezug relevanter Akteure sein.**



## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Zentrale Akteure und deren Beteiligung (am Beispiel ausserschulischer Angebote)

4) Entwicklung von  
Zielen und Massnahmen

### 2. Einbezug relevanter Akteure



Fachtagung: Strategische Gestaltungsaufgaben in der kommunalen Kinder- und Jugendförderung / Workshop 5 - M.Fuchs

17

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

4) Entwicklung von  
Zielen und Massnahmen

### 3. Analyse und Entwicklung

- Welche Daten werden dem Leitbild zugrunde gelegt (fachliche/empirische, kommunale/kantonale/nationale, verfügbare oder zu erfassende Daten etc.)?
- Welche Kompetenzen sind wo vorhanden (Fachwissen, Entscheidungsmacht, vorhergegangene Leitbildprozesse etc.)?
- Wer wird wann über was informiert (Prozessbeteiligte, politische Entscheidungsträger, Öffentlichkeit, Medien etc.)?

**Die Entwicklung eines Leitbilds benötigt belastbare Daten, um Bedarfslagen fundiert aufzeigen zu können und damit die Legitimität zu fördern.**

Fachtagung: Strategische Gestaltungsaufgaben in der kommunalen Kinder- und Jugendförderung / Workshop 5 - M.Fuchs

18

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

### 4) Entwicklung von Zielen und Massnahmen

#### 4. Verfassung eines Entwurfs

- Wer beginnt mit was (Vision, Leitsätze, Handlungsziele, Massnahmen etc.)?
- Wann soll welcher Inhalt des Leitbilds mit wem vernehmllasst werden?
- Sollen Priorisierungen angestrebt werden, auf welcher Grundlage?

**Der Entwurf des Leitbilds/-konzepts dient als Diskussionsgrundlage für die anzustrebende Vernehmllassung.**

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

### 4) Entwicklung von Zielen und Massnahmen

#### 5. Vernehmllassung(en)

- Wer wird eingebunden (bisher beteiligte Akteure, Kommissionen, Gemeinderat,, Kinder/Jugendliche etc.)?
- Wer wird wie eingebunden (Workshops, schriftliche Kommentierung etc.)?
- Wie soll vernehmllasst werden (Kommentierung, Entscheidung, Priorisierung etc.)?

**Vernehmllassungen tragen zur Identifizierung relevanter Akteure mit dem Prozess und dem Produkt «Leitbild» bei und schaffen Transparenz.**

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

### 4) Entwicklung von Zielen und Massnahmen

#### 6. Politischer Entscheid, Verabschiedung, Information der Öffentlichkeit

- Kann im Vorfeld ein politisches Bündnis hergestellt werden?
- Lässt sich im Vorfeld Druck aufbauen (Bevölkerung, Öffentlichkeit, etc.)?
- Wie wird das Leitbild vorgestellt (Fachperson, Experten, Kinder/Jugendliche etc.)?
- Wie wird informiert (lokale Medien, Gemeindeblatt, öffentlicher Anlass, etc.)?
- Berichten lokale Medien über das Leitbild, resp. den Entscheid?

**Wichtig ist eine frühzeitige Einbindung von Entscheidungsträgern, um strategische Überlegungen rechtzeitig tätigen zu können.**

## Kinder- und Jugendleitbilder als «Prozesse» strategischer Planung - Prozessphasen

### 4) Entwicklung von Zielen und Massnahmen

#### 7. Zyklische Überprüfung und Weiterentwicklung

- Wurde definiert und festgehalten, wann was wiederkehrend überprüft wird?
- Welche Meilensteine wurden festgelegt?
- Wer begleitet die Umsetzung des Leitbilds/-konzepts?
- Wer überprüft wie die Umsetzung des Leitbilds/-konzepts?
- Bedarf es der Entwicklung von Dienstleistungs- und/oder Institutions-/Organisationskonzepte ?
- Wie wird die Öffentlichkeit über die weiteren Entwicklungen informiert?

**Eine regelmässige und wiederkehrende Prüfung, Revision und Neuauflage eines Leitbilds/-konzepts sind bedeutend, andernfalls verliert dieses seine Legitimität.**

## ***Haben Sie noch Fragen?***

## **Literatur**

- Graf, Pedro; Spengler Maria (2008). Leitbild- und Konzeptentwicklung. 5., vollständig überarbeitete u. aktualisierte Aufl. Augsburg, Ziel-Verlag. 3., vollständig überarbeitete u. aktualisierte Aufl. Wiesbaden, S. 91-114. VS Verlag.
- Kanton St. Gallen, Amt für Soziales (2013): Leitfaden für kommunale Kinder- und Jugendbeauftragte zur Gestaltung von kinder- und jugendgerechten Lebensräumen. Retrieved 16. Oktober 2014
- Jordan, Erwin; Schone, Reinhold (2010): Jugendhilfeplanung als Prozess – Zur Organisation von Planungsprozessen. In: Maykus, S.; Schone, R. (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. S. 115-156. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merchel, Joachim (2010): Qualitätskriterien für Jugendhilfeplanung: Was macht eine „gute Jugendhilfeplanung“ aus? . In: Maykus, S.; Schone, R. (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. 3., vollständig überarbeitete u. aktualisierte Aufl. Wiesbaden, S. 397-406. VS Verlag.
- Raschke, Joachim; Tils, Rals (2010): Ausgangspunkte der Analyse politischer Strategie. In: Raschke, J.; Tils, R. (Hrsg.): Strategie in der Politikwissenschaft: Konturen eines neuen Forschungsfeldes. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 11-18. VS Verlag.
- Sander, Gudrun; Bauer, Elisabeth (2006). Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern, Verlag Haupt.
- Schnurr, Johannes; Jordan, Erwin; Schone, Reinhold (2010): Gegenstand, Ziele und Handlungsmaximen von Jugendhilfeplanung. In: Maykus, S.; Schone, R. (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. 3., vollständig überarbeitete u. aktualisierte Aufl. Wiesbaden, S. 91-114. VS Verlag.
- Wiesendahl, Elmar (2010). Rationalitätsgrenzen politischer Strategie. In: Raschke, J.; Tils, R. (Hrsg.): Strategie in der Politikwissenschaft: Konturen eines neuen Forschungsfeldes. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 21-44. VS Verlag.