



Netzwerk:

Kommunen der Zukunft

Eine Gemeinschaftsinitiative
der Bertelsmann Stiftung,
der Hans-Böckler-Stiftung
und der KGSt

13

Junge Kommune– *Strategien für eine zukunftsfähige Stadtgesellschaft*

„Junge Kommune“

Strategien für eine zukunftsfähige Stadtgesellschaft

- **Ein Routenplaner zum Strategischen Management für Kinder und Jugendliche**

- **Marksteine auf der kommunalpolitischen Landkarte**
 - Krise der Kommunalentwicklung
 - Aufbruch zur Bürgerkommune
 - Partizipation – gemeinsam sind wir stark!
 - Von der Verwaltungsmodernisierung zur Politikreform
 - Erfahrungen im Netzwerkknoten

- **Ein Kompass zur wirkungsorientierten Steuerung**
 - Kulturwandel, Organisationswandel, Vernetzung durch Strategisches Management
 - Die Kompassziele
 - Der Steuerungskreislauf – theoretisch
 - Wer macht was im Strategischen Management?

- **Das Konzept „Junge Kommune“**
 - Überblick
 - Die strategische Bedeutung von Kindern und Jugendlichen für eine zukunftsfähige Stadtgesellschaft
 - Strategisches Management nutzen
 - Strategische Entwicklungsziele für Kinder und Jugendliche
 - Ziele, Indikatoren, Messgrößen
 - >Junge Kommune< praktisch
 - Neue Formen der Zusammenarbeit

- **Aufstiegshilfen**
 - Leitbild
 - Vorlagensystematik
 - Beschlussverfolgungsmanagement
 - Segmente des Steuerungskreislaufs an praktischen Beispielen
 - Indikatoren und Messgrößen für den Städtevergleich
 - Stichworte

- **Ausblick**

I. Ein Routenplaner zum Strategischen Management für Kinder und Jugendliche

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Dieser Routenplaner ist eine **Wanderkarte für neues Gelände**, eine Gebrauchsanweisung, wie Sie im unübersichtlichen Gestrüpp des kommunalen Alltags die Vorgehensweisen des strategischen Managements für eine Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen und als Beitrag für eine nachhaltige Stadtentwicklung nutzen können.

Wenn Sie **nicht auf der Stelle treten wollen**, um an den verschiedensten kommunalpolitischen Baustellen nur Reparaturarbeiten zu leisten, sondern abgestimmte kommunalpolitische Ziele durch systematische Steuerung mit **einem zuverlässigen Kompass** verfolgen und Sie die Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen in den Mittelpunkt kommunalpolitischer Entscheidungen rücken wollen, dann finden Sie hier einen **Weg zum Ziel** – nämlich eine systematische Vorgehensweise, wie Politik für Kinder, Jugendliche und Familien als Stadtentwicklungspolitik betrieben werden kann.

Dieser Routenplaner spricht engagierte Menschen in Politik, Bürgerschaft und Verwaltung an, die nicht bloß den **Ausblick auf schöne Projekte** genießen, sondern die eine **Expedition in Neuland** wagen wollen, um in gemeinsamer Verantwortung eine stadtweite Strategie für Kinder und Jugendliche zu entwickeln, die gleichermaßen die Zukunftsfähigkeit der Stadtgesellschaft wie die individuellen Entwicklungschancen junger Menschen gewährleistet.

Für diesen Weg benennt der Routenplaner die folgenden Stationen:

- Den **Kompass** der Stadtentwicklung für die „Junge Kommune“ nutzen,
- Zukunftsfähigkeit durch **strategische Entwicklungsziele** für Kinder und Jugendliche sichern,
- **Wirkung als Maßstab** kommunaler Steuerung in den Mittelpunkt stellen,
- **Partner suchen und finden** im strategischen Management.

Der Routenplaner ist ein **gemeinsames Werk** der Städte Dresden, Essen, Freiburg, Herten, Leipzig und Wiesbaden mit fachlicher Begleitung der Bertelsmann Stiftung und des Kinderbeauftragten der Landesregierung Nordrhein-Westfalen. Wir haben die Arbeitsergebnisse während der vierjährigen Entwicklungsarbeit in unseren Städten kommuniziert und auch **links und rechts des Weges** geschaut und Erkenntnisse aus anderen Netzwerken und Projekten in die Strategiebildung einbezogen.

Nutzen Sie den **Routenplaner für den Weg Ihrer Kommune**. Nehmen Sie Kontakt zu uns auf, wenn Sie möchten. Wir freuen uns auf Ihre Anmerkungen und Anregungen.

Ihr Netzwerknoten

[< zurück zur Startseite](#)

[weiter >](#)

II. Marksteine auf der kommunalpolitischen Landkarte

1. Krise der Kommunalentwicklung

Wie sehen unsere Städte heute und in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren aus?

Das ist eine der drängenden Fragen der Gegenwart. Denn die Kommune, die Gemeinde, ist unsere unmittelbare Lebensumgebung. Hier entscheidet sich Lebensqualität heute. Und zugleich werden in der Gemeinde Weichen für die Zukunft gestellt – nicht nur für die jetzt lebenden Kinder und Jugendlichen, sondern auch für künftige Generationen. Was global zu einer nachhaltigen Zukunftssicherung getan werden muss, muss lokal, dort, wo die Menschen leben, veranlagt werden, in der Gemeinde. In der örtlichen Gemeinschaft entstehen deshalb die Grundlagen für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Was auf den anderen Verantwortungsebenen – Länder, Bund und überstaatliche Gemeinschaften – zu tun ist, muss hier in den ganz konkreten Lebensverhältnissen seine Bewährungsprobe bestehen.

Das gilt für das Zusammenleben in allen Teilen der Welt. Doch die Probleme, die dabei zu bewältigen sind, sind grundverschieden. In den Industriegesellschaften der westlichen Welt wirken sich

- technologischer Wandel und Mobilität,
- Individualisierung und Pluralisierung der Lebensformen,
- der Vorrang von Wissen als Rohstoff gegenüber natürlichen Ressourcen,
- Veränderungen in der Arbeitswelt mit hoher Sockelarbeitslosigkeit und wachsenden Anforderungen an die Qualifizierung sowie
- die zunehmende Kluft zwischen arm und reich

bis in den Alltag hinein aus – mit durchaus unterschiedlichen Aspekten aus der Sicht der Politik, der Verwaltung oder der Bürgerschaft. Politik und Verwaltung spüren die Last der immer drückenderen Aufgaben. Bürgerinnen und Bürger fühlen sich vom politischen Geschehen weitgehend ausgeschlossen, ein tief greifender Vertrauensverlust bewirkt Desinteresse und Verdrossenheit. So droht Unregierbarkeit auf der einen Seite; auf der anderen beschränken sich Gestaltungsvorstellungen meist nur noch auf die unmittelbarsten Bedürfnisse wie Sicherheit und Sauberkeit in der Lebensumgebung und die Lebenshaltungskosten, doch kaum auf die großen Themen der Zukunft der Stadtgesellschaft. Die zivilisatorischen Ursachen der Unwirtlichkeit unserer Städte, insbesondere die Mobilitätsbedürfnisse und der damit verbundene Verkehr, werden zwar allenthalben als Verlust von Aufenthaltsqualität erlebt, aus der eigenen Mitverantwortung aber ausgegrenzt. Alle krisenhaften Symptome spitzen sich zu durch die ⇒ [demographische Entwicklung, Migration und Segregation](#). In den meisten großen Städten führen sie zu einem drastischen ⇒ [Einwohnerverlust](#) mit dramatischen Folgen für die ⇒ [kommunalen Haushalte](#).

Unter diesen Vorzeichen den Wandel zu gestalten, wo die Menschen wohnen und arbeiten, auf globale Veränderungen lokale Antworten zu finden, und dies in einer Situation, wo überkommene Leitbilder und Strukturen immer brüchiger werden, stellt die politische Steuerung und das Management der Stadt vor neue, ungewohnte Aufgaben.

Viele Kommunen haben sich auf den Weg von Reformen gemacht. Neue Steuerung, Kundenorientierung, Budgetierung, Outputsteuerung, dezentrale Führungs- und Organisationsstrukturen sind die Schlagworte. Doch alle Anstrengungen werden eingeholt von der ⇒ [öffentlichen Finanzkrise](#), die den Bewegungsspielraum der Gemeinden aufzehrt. Konzeptionelle Weiterentwicklungen müssen der Haushaltskonsolidierung weichen. Wo finden sich Ressourcen, die in dieser Situation auf eine Wende hoffen lassen?

2. Aufbruch zur Bürgerkommune

Die Beschaffenheit der Problemlagen gibt die Richtung an. Was Politik heute zu bewältigen hat, greift tief ein in alle Bereiche der Daseinsvorsorge. Komplexe und miteinander verzahnte Lebenssituationen, individuelle wie gesellschaftliche, sind zu gestalten. Öffentliche Belange und private Lebensbedingungen durchdringen und bedingen sich. Deshalb stößt politisches Handeln immer stärker auf Wirkungsgrenzen, wenn sich der Bürger der Mitwirkung entzieht.

Doch aus der Vielfalt der Aufgabenstellungen und der Betroffenheit aller lassen sich zugleich Chancen entwickeln. Problemlösungen lassen sich augenscheinlich nur noch ‚ganzheitlich‘ und unter Ausschöpfung aller Ressourcen bewerkstelligen. Das Potenzial der Gemeinde aber sind die dort lebenden Menschen. ⇒ **Bürgerschaftliches Engagement** in der ⇒ **Bürgerkommune** ist ein Potenzial, das es neu zu entdecken und zu wecken gilt. Bürgerinnen und Bürger, Kinder und Jugendliche sind Experten in eigener Sache. Ihre Mitwirkung ergibt Bürgernähe. Die Bindung einer aktiven Bürgerschaft an die Gemeinde ist Zukunftsressource. Nicht zuletzt die Wirtschaft erkennt, dass sie durch gesellschaftliches Engagement soziales Kapital aufbaut, das auch der eigenen Unternehmensentwicklung zugute kommt. Neues Wirtschaften mit gleichzeitiger Gestaltung positiver Lebens- und Arbeitsverhältnisse als Grundlage sozialer Partnerschaft gewinnt an Boden. Unternehmer und Unternehmen tragen Mitverantwortung.

Die gemeinsame Schaffung und Erhaltung kinder-, jugend- und familienfreundlicher Lebensbedingungen, in denen sich junge Kräfte zum Nutzen einer jungen Kommune entwickeln und entfalten können, ist nicht herkömmliche Sozialpolitik, sondern zukunftsorientierte kommunale Entwicklungspolitik. Aus der Sicht des Bürgers ist dies eine Rückeroberung von Gestaltungsräumen, eine Ausweitung seiner demokratischen Freiheiten. Das heißt aber auch: seiner Verantwortung.

Für die Praxis stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, die verschiedenen Akteure für die Entwicklung ihrer Gemeinde als ⇒ **Gemeinschaftsaufgabe** zu gewinnen – vor allem die Aufgabenträger und Entscheider von morgen: Kinder und Jugendliche.

3. Partizipation – gemeinsam sind wir stark

Die heranwachsende Generation in die Verantwortung einzubeziehen ist vor dem Hintergrund der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung umso dringlicher, als immer weniger junge Menschen die Antworten auf die Fragen unserer Zeit entwickeln müssen.

Partizipation ist das Lebenselixier der ⇒ **Bürgerkommune**, die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen konkrete Zukunftssicherung. Partizipation schützt vor politischen Einheitslösungen. Partizipation ist die Methode, die ⇒ **Potenziale** der nachwachsenden Generation zu entdecken und zu erschließen.

Die Ressourcen der Bürgerschaft sind heute aber weitgehend ungenutzt. Kinder und Jugendliche interessieren sich sehr wohl für Belange der Allgemeinheit (Shell-Studie 2002, LBS-Kinderbarometer), der Politik stehen sie aber fern – mehr denn je.

Die Brücke zur nachwachsenden Generation zu schlagen, ist daher ein Eckstein der Kommunalentwicklung, die ⇒ **Partizipation von Kindern und Jugendlichen** und die Entwicklung tragfähiger Beteiligungsformen eine kommunalpolitische Schwerpunktaufgabe.

Die Praxis zeigt aber auch: Beteiligung funktioniert. Entscheidend dafür sind allerdings Klarheit der Aufgabenstellung, Verbindlichkeit der Verfahren und förderliche Rahmenbedingungen. In der Zusammenarbeit mit Kindern und Jugendlichen ist ganz Verschiedenes zu beachten, je nachdem, ob es um **Einüben demokratischer Verhaltensweisen** geht, also um pädagogische

Lernprozesse, um **Beteiligung als Experten in eigener Sache**, also um beratende Mitwirkung, oder um **konkrete Mitentscheidung als politische Partizipation**.

Damit verbinden sich in der kommunalen Praxis unterschiedliche \Rightarrow **Ziele der Partizipation**, die sich in der \Rightarrow **Bürgerkommune** auf alle Aspekte kommunaler Entwicklungspolitik beziehen – von der Entwicklung grundsätzlicher Leitvorstellungen, des \Rightarrow **Leitbildes**, über die Ausdifferenzierung in einzelne \Rightarrow **politische Ziele**, die konkrete \Rightarrow **Durchführung** bis hin zur \Rightarrow **Auswertung** aller getroffenen Maßnahmen. Es ist das \Rightarrow **Recht** von Kindern und Jugendlichen, sich einzumischen und Mitverantwortung zu übernehmen. So gilt es, alle Möglichkeiten politischer Partizipation auszuschöpfen, den Sachverstand der nachwachsenden Generation einzubeziehen und nicht zuletzt durch Einüben der Demokratie im Alltag \Rightarrow **bürgerschaftliches Engagement** zu wecken.

4. Von der Verwaltungsmodernisierung zur Politikreform

Die Herausforderungen zukünftiger Stadtentwicklung können nur im Zusammenspiel von Politik, Bürgerschaft, Wirtschaft, freien Trägern und Verwaltung bewältigt werden. Die Ansätze der Verwaltungsmodernisierung ermutigen dazu, dafür \Rightarrow **neue Formen der Zusammenarbeit** zu entwickeln.

Die zu beschreitenden Wege sind allerdings steinig und es bedarf außerordentlicher Energie, sie konsequent zu verfolgen. Es geht um eine Neuverteilung der Macht zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘, zwischen staatlichen Instanzen und Bürgerinnen und Bürgern. Das ist mehr als Kundenorientierung und anderes als Vorgaben und Leistungserbringung ‚von oben‘, die sich lediglich auf mutmaßliche Akzeptanz ‚von unten‘ ausrichtet. Es geht nicht nur um Mitwirkung an dem, was ohnehin von Politik und Verwaltung inszeniert wird. Vielmehr sind Bürgerinnen und Bürger ‚Mitproduzenten‘, die mit den staatlichen und kommunalen Verantwortungsträgern zusammen definieren, wohin die Entwicklung gehen soll. Der Widerstreit von gewährendem Staat und Leistungsempfänger wird aufgehoben – jedenfalls gemildert – durch Mitwirkung des mündigen Bürgers. Herrschaftsfreie Kooperation ist ein Übungsfeld für beide Seiten. Was ansteht, ist eine tief greifende Politikreform. Das ist kein Rückzug des Staates – aber ein Wandel des Staatsverständnisses! Der Staat versteht sich nicht vorrangig als Leistungserbringer, sondern als \Rightarrow **Gewährleister** dafür, dass die Gemeinschaft als Ganzes einschließlich der Bürgerschaft die erforderlichen Leistungen erbringen kann – „Empowerment“ als Staatsaufgabe. Die öffentliche Hand konzentriert sich auf die \Rightarrow **Gewährleistung** der Erfüllung als ‚öffentlich‘ angesehener Aufgaben; sie sieht ihre eigentliche Rolle zuallererst in einer Steuerung, nicht unbedingt in der Erbringung öffentlicher Aufgaben.

Herkömmliche Verwaltung kann das nicht. Zu oft bestimmen Zuständigkeitszersplitterung in ‚versäulten‘ Strukturen, Ressortegoismus und Abschottung statt Kooperation das Bild – der Bürger ist fern. Aufgabenverständnis und Verwaltungsstil müssen sich daher ändern: Kooperation und Partnerschaft statt Über- und Unterordnung. Kein Steuern über Vorgaben, sondern \Rightarrow **Steuern über Ziele und Verfahren**, an denen alle \Rightarrow **Akteure** arbeitsteilig beteiligt sind – Kommunalentwicklung als schöpferische \Rightarrow **Gemeinschaftsaufgabe** bis hin zur \Rightarrow **Haushaltsaufstellung** (www.buergerhaushalt.de).

Die Aufgabenstellung der Gemeinde als allzuständige örtliche Gemeinschaft in Form der Gebietskörperschaft mit ihren demokratischen Organen bietet die besten Voraussetzungen, um diese Gestaltungsaufgabe anzupacken.

Binnenmodernisierung der Verwaltung genügt dafür nicht. Der Kern des Reformprozesses ist die Organisation der bürgerschaftlichen Beteiligung. Dem Aufwand dieser Prozesse steht der Gewinn von dezentral vorhandenem Wissen und spezifischer Problemlösungskompetenz von Bürgerschaft und Wirtschaft gegenüber. Verwaltung wird besser, Doppelarbeit wird vermieden, Synergieeffekte werden entdeckt und Kosten gespart.

5. Erfahrungen im Netzwerkknoten

Gemeinsam mit der Landeshauptstadt Wiesbaden hat der Oberstadtdirektor der Stadt Essen 1998 gezielt Städte eingeladen, die für ihre gute Fachpolitik zum Thema Kinder und Jugend bekannt sind und gleichzeitig ein hohes Niveau der Verwaltungsmodernisierung erreicht haben. Hintergrund war die Mitarbeit der Stadt Essen im Internationalen Netzwerk „Cities of tomorrow“ der Bertelsmann Stiftung in dem Arbeitsbereich „Children and Youth“. Wie die anderen internationalen Partner in diesem Netzwerk übernahm die Stadt Essen die Aufgabe, einen Zusammenschluss auf nationaler Ebene zu initiieren.

Von Februar 1998 bis September 2000 haben die Städte Essen, Dresden, Freiburg, Herten, Leipzig, München und Wiesbaden zusammengearbeitet, um mit den Prinzipien des strategischen Managements und den Arbeitserkenntnissen aus dem Internationalen Netzwerk „Cities of tomorrow“ einen Beitrag zu leisten, die Stadt zu einem lebenswerten Ort für Kinder und Jugendliche zu entwickeln.

Ab Herbst 2000 fand die weitere Zusammenarbeit im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ der Bertelsmann Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung und der KGSt als einer von 14 Netzwerkknoten statt. Die Städte Essen, Dresden, Freiburg, Herten, Leipzig und Wiesbaden führten unter dem Dach dieses Netzwerkes (zeitweise unter Mitarbeit der Städte Ludwigshafen und Halberstadt) ihre kinder- und jugendpolitische Entwicklungsarbeit fort.

Die Arbeitsgruppe nutzte die Erfahrungen des Kompass-Projekts zum strategischen Management (www.kompass-modellkommunen.de) und entwickelte den Themenbereich Kinder, Jugend und Familie auf der Basis der Kompass-Systematik zu einem Baustein einer übergreifenden kommunalen Entwicklungspolitik. Zeitgleich richteten die Städte so genannte [⇒ Praxisbaustellen](#) ein, um das Know-how des strategischen Managements direkt zu nutzen und zu erproben.

Als die entscheidenden Erfolgsfaktoren der interkommunalen Zusammenarbeit haben sich erwiesen:

- Kontinuität der teilnehmenden Personen und ihre andauernde Motivation,
- Mix der Funktionen (Jugendhilfeplaner, Leiter Jugendamt, Stabsstellenvertreter, Politik, etc.),
- kontinuierliche Kommunikation und Rückkoppelung der Arbeitsergebnisse des Netzwerkknotens auf örtlicher Ebene,
- regelmäßige Berichterstattung und Beschlussfassung im Jugendhilfeausschuss jeder Stadt,
- Durchführung einer Dialogkonferenz, um die Arbeitsergebnisse des Netzwerkknotens mit ausgewählten Vertretern von Politik, Verwaltung, freien Trägern und Wirtschaft der beteiligten Städte zu erörtern,
- Beratung und Moderation durch die Bertelsmann Stiftung und Verknüpfung mit Wissen aus anderen Bertelsmann-Projekten,
- von Beginn an fachliche Begleitung und Beratung durch den Kinderbeauftragten der Landesregierung Nordrhein-Westfalen.

In die Netzwerkarbeit wurden Erfahrungen aus anderen Netzwerkprojekten einbezogen,

- „Cities of tomorrow – Building our city into a good place for children and youth“ (www.cities-of-tomorrow.net),
- Modellprojekt: „Familien- und Kinderfreundlichkeit in der Kommune“ des

Bundesministeriums Für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforschung Hannover, (www.ies.uni-hannover.de)

- Konferenz der Kinderbeauftragten Nordrhein-Westfalen (www.prokids-buero.de)
- Agenda 21-Projekte (www.agenda-transfer.de)
- und das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ (www.sozialestadt.de).

III. Ein Kompass zur wirkungsorientierten Steuerung

Mit dem Projekt ⇒ „**Kompass-Modellkommunen**“ der Bertelsmann Stiftung (www.kompass-modellkommunen.de) wurde ein Ansatz entwickelt, sich in der Komplexität des kommunalpolitischen Alltags zurecht zu finden, um die Lebensqualität in der Kommune zu verbessern. Der Kompass-Ansatz erlaubt, die Vielfalt der Aufgaben gebündelt anzugehen, indem er die unterschiedlichen Belange in einer Gemeinde zu strategischen Zielen miteinander verbindet. Im Dialog von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft gelingt es, vorrangige Ziele der Kommunalpolitik zu priorisieren und diesen ⇒ **Kompass-Zielen** die unterschiedlichen Segmente der Kommunalpolitik zuzuordnen. Statt der üblichen Segmentierung erhält die Integration der Lebensbereiche eine Chance – ganzheitliche Integration arbeitsteiliger Systeme.

Durch die Hinterlegung dieser Ziele mit ⇒ **Indikatoren und Messgrößen** wird Lebensqualität messbar und Handlungsbedarf deutlich.

Auch die Kompass-Städte sehen in der Förderung von Kindern und Jugendlichen ein Querschnittsthema der Stadtentwicklung und erarbeiten hierzu zukunftsgerichtete Umsetzungskonzepte. Die Belange von Kindern und Jugendlichen sind in den Kompass-Kommunen handlungsleitend bei der Bearbeitung von drei weiteren Feldern:

- Gestaltung des demografischen Wandels
- Soziale Integration
- Stärkung der Bürgerbeteiligung.

Die im Kompass-Projekt erarbeiteten ⇒ **strategischen Ziele der Stadtentwicklung** haben dem Netzwerknoten „Junge Kommune“ als inhaltlicher Bezugspunkt für das Konzept einer wirkungsorientierten Kinder- und Jugendpolitik als Stadtentwicklungspolitik gedient. Die Vielzahl sich berührender Fragestellungen in beiden Projekten ermöglicht einen gemeinsamen ⇒ **Ausblick**.

1. Kulturwandel, Organisationswandel und Vernetzung durch Strategisches Management

Der Wandel zur ⇒ **Bürgerkommune** vollzieht sich in drei Richtungen. Jenseits einzelner Maßnahmen zielt er auf ein grundsätzliches Umdenken im Verhältnis von Bürger und Staat – ein grundlegender ⇒ **Kulturwandel**. Zugleich müssen sich die Arbeitsstrukturen ändern – ⇒ **Organisationswandel**. Schließlich müssen Wege gefunden werden, die Vielzahl der Akteure in eine fruchtbare Zusammenarbeit zu bringen – ⇒ **Vernetzung**.

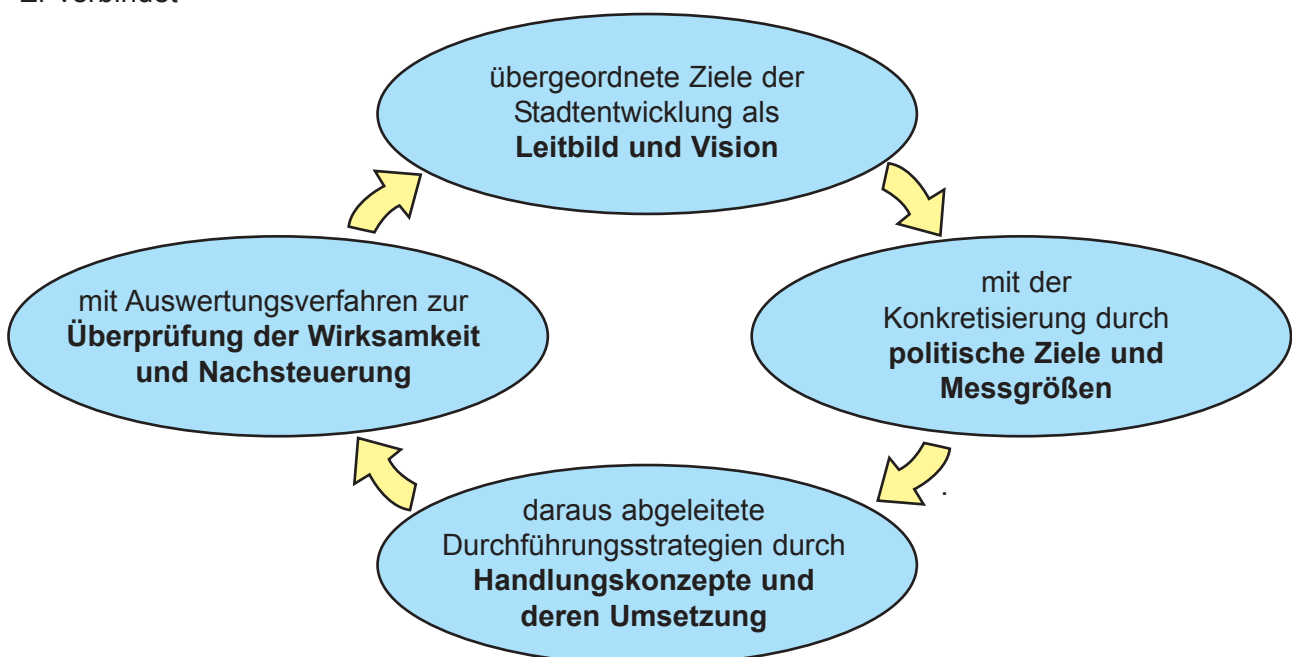
Das Kompass-Projekt führt bewährte Ansätze der Verwaltungsmodernisierung weiter mit dem Ziel, diesen grundlegenden Wandel planvoll voranzutreiben. Das geschieht durch Strategisches Management. Denn komplexe Problemlagen und komplexe Prozesse erfordern auch ein komplexes Steuerungsinstrument. Sektorales Denken muss überwunden werden. Die herkömmliche lineare, projektbezogene Vorgehensweise von

⇒ **Problemdefinition** ⇒ **Mittelbereitstellung** ⇒ **Projekterstellung**

kann die wechselseitigen Bedingtheiten in der komplexen kommunalen Wirklichkeit nicht erfassen. Notwendig ist sowohl die Orientierung an gesamtstädtischen qualitativen Entwicklungszielen mit entsprechenden ⇒ **Qualitätskriterien** als auch die Gestaltung der Kommunalentwicklung als Prozess gemeinschaftlicher Willensbildung von Politik, Bürgern, Wirtschaft, freien Trägern und Verwaltung. Kein Politikbereich darf abseits stehen; alle Aktivitäten sind aufeinander zu beziehen und miteinander abzustimmen.

Dieses **Steuern über Ziele und Verfahren** leistet der ⇒ **Steuerungskreislauf des Strategischen Managements**.

Er verbindet



Es ist der Schritt **vom Projekt zur Strategie**. Hier entsteht eine Abfolge konkreter beteiligungsorientierter Verfahrensschritte von der ⇒ **Leitbilderstellung** über daraus abgeleitete politische ⇒ **Ziele**, ⇒ **Handlungskonzepte** und deren Umsetzung bis hin zur ⇒ **Auswertung** als Grundlage möglicher Weiterentwicklung. Dieser Steuerungskreislauf wird gestützt durch ein umfassendes ⇒ **Berichtswesen** als Instrument für Transparenz, Überschaubarkeit und Bürgerdialog.

2. Die Kompass-Ziele

Der Steuerungskreislauf des Kompass-Projekts richtet sich aus an Eckpunkten der Stadtentwicklung, die im Leitbild angelegt sind und im Rahmen der Zieldefinition für das Strategische Management die Richtung angeben. Die Kompass-Ziele sind Grundkategorien. Die Zielfindung im Einzelnen ist Aufgabe eines differenzierten, auf \Rightarrow Partizipation gestützten Klärungsprozesses. Die genaue Zielbestimmung unterstützt insbesondere die Kontrolle, ob die eigentlichen \Rightarrow Wirkungsziele des politischen Handelns tatsächlich erreicht werden oder ob es grundsätzlich oder im Detail der Nachbesserung bedarf. Das heißt wirkungsorientiert steuern!

Eckpunkte der Stadtentwicklung sind:

Gesellschaftlichen Zusammenhalt, Identifikation mit der Stadt stärken	Wirtschaftsstandort ausbauen, Arbeitsplätze fördern	Gesicherte soziale Lebensbedingungen gewährleisten, attraktive soziale und kulturelle Lebensbedingungen ermöglichen	Bildung und lebenslange Lernprozesse gewährleisten	Gesunde Umwelt nachhaltig sichern
---	---	---	--	-----------------------------------

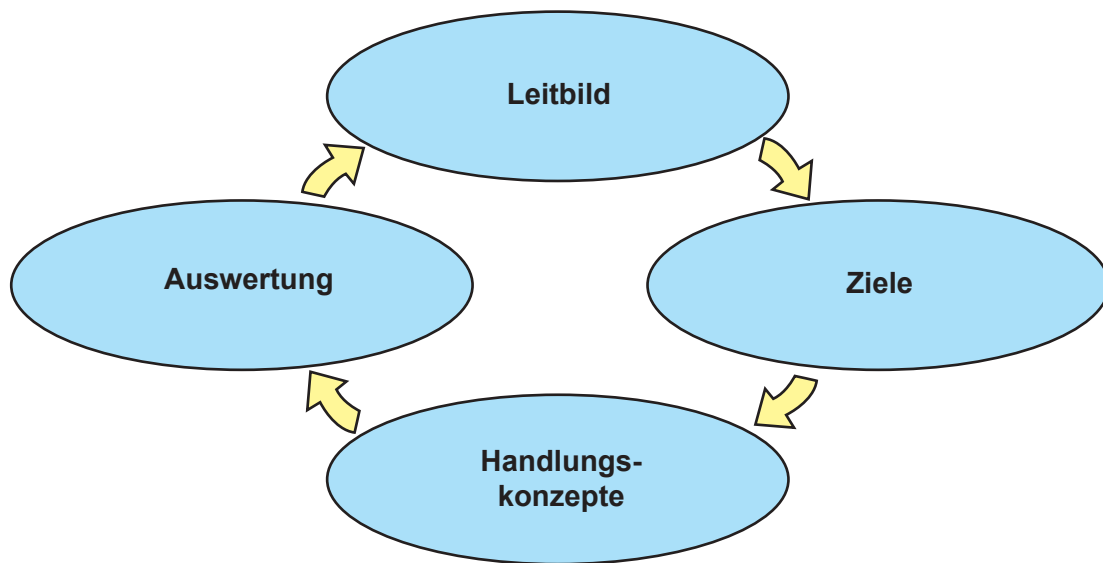
Alle Zielsetzungen der einzelnen Sektoren kommunaler Politik finden hier übergeordnete Bezugspunkte. Dabei geht es nicht um eine bloße Zuordnung im Interesse des Überblicks, sondern um eine funktionale Verknüpfung oft auch weit auseinander liegender Politikfelder. Ihre \Rightarrow Wechselbeziehungen bewirken, dass sie sich gegenseitig stützen – aber auch behindern – können. Durch die gemeinsame Ausrichtung auf übergeordnete Ziele werden Synergieeffekte oder Gegenläufigkeiten sichtbar.

3. Der Steuerungskreislauf – theoretisch

Im Zentrum des Strategischen Managements steht der Steuerungskreislauf. Er ist international eingeführt als Konzept für ein folgerichtiges Vorgehen in der Stadtentwicklung, wohl wissend, dass individuelles Leben, Gesellschaft und Politik keineswegs immer auf diesen Spuren verlaufen. Doch auf dem Weg zu mehr Kinderfreundlichkeit hilft nur bewusstes Durchdringen des Gestrüpps komplexer Zusammenhänge. Der Steuerungskreislauf ist wie eine Wanderkarte, die Orientierung erleichtert, die jedoch im kritischen Blick auf die Wirklichkeit stets überprüft werden muss, ob es nicht einige Wege mehr gibt, die nicht eingezeichnet sind.

In der Abfolge von Steuern und Nachsteuern entsteht immerhin eine erhöhte Chance, die Stadtentwicklung problemangemessen und bürgernäher zu gestalten.

Gemessen an der üblichen Projektsteuerung einzelner Vorhaben vollzieht sich der strategische Steuerungskreislauf auf einer höheren Ebene. Er verbindet das Einzelne zum Ganzen. Das ermöglicht die Vermeidung kostspieliger Doppelarbeit an unabgestimmten Baustellen. Und plötzlich wird sichtbar, dass viele Vorhaben, die sonst nie in den Blick gekommen wären, das Gesamtziel stützen können. Die Komplexität des praktischen Lebens wird abgebildet.



Alle Einzelschritte auf dem Wege sind als öffentlicher Prozess zu verstehen. Der Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft gehört von Anfang an dazu. Schon die Entwicklung eines [Leitbildes](#) verlangt Verfahren der [Partizipation](#), die auch Kinder und Jugendliche einbeziehen.

Die **Zielebene** des Strategischen Managements umfasst eine wichtige Zieldifferenzierung. Sie ermöglicht, das ‚Wozu‘, das ‚Wie‘ und das ‚Was‘ klar zu definieren.

⇒ [Wirkungsziele](#) – ‚wozu‘ – stellen sicher, dass bei allen Einzelmaßnahmen die eigentlichen, über den Tag hinaus wirkenden Veränderungsabsichten bewusst und nicht einzelne Leistungen bereits als hinreichend angesehen werden. Denn Leistungserbringung, ‚input‘ und ‚output‘ garantieren keineswegs diese eigentlichen Wirkungen – den ‚outcome‘. Die Wirkungsziele stellen den übergreifenden Sinnbezug der Einzelaktivitäten dar. Ihre Definition ist die Voraussetzung, um wirkungsorientiert zu steuern.

⇒ [Prozessziele](#) – also das ‚wie‘ – schaffen Klarheit über die Vorgehensweisen, insbesondere auch hinsichtlich zu erwartender Widerstände. Sie schließen vor allem die Klärung der Frage ein, [Wer macht was im strategischen Management?](#).

⇒ [Ergebnisziele](#) – das ‚was‘ – betreffen eine präzise politische Rahmensetzung für Planungen und Vorhaben, die in der Stadt verwirklicht werden sollen. Dies schließt die Sicherung der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen ein, um die notwendigen Rahmenbedingungen für konkrete Handlungskonzepte und deren Umsetzung zu schaffen.

Um diese Ziele wirkungsorientiert anzu steuern und am Ende überprüfen zu können, ob man die gesetzten Ziele erreicht hat, werden sie mit [Indikatoren](#) und [Messgrößen](#) unterlegt. Das gilt für [Wirkungsziele](#), [Prozessziele](#) und [Ergebnisziele](#) gleichermaßen. Damit wird im Rahmen des Möglichen angestrebt, die politischen Ziele bloßer Absichtsbekundung zu entziehen und die tatsächliche Zielerreichung kontrollierbar zu machen.

Die Ermittlung von Zielen, [Indikatoren](#) und [Messgrößen](#) ist ein differenzierter Klärungsprozess – ebenfalls unter allen Beteiligten. Dabei hat die Sichtung grundlegender [Basis- und Strukturdaten](#) – und nötigenfalls die entsprechende [Datenerhebung](#) – die Aufgabe, für alles gemeinsame Planen eine verlässliche Grundlage zu schaffen. In einer [Stärken- und Schwächenanalyse](#) gilt es ausfindig zu machen, wo Prioritäten gesetzt werden müssen. Ohne diese Klärung müssten die Leitbildvorstellungen und politische Ziele unverbindlich bleiben und mehr Verdruss als Identifikation erzeugen.

Auf der Grundlage so differenzierter strategischer Planung folgt die Durchführung im Einzelnen. Für die verschiedenen politischen Zielsetzungen sind Handlungskonzepte zu entwerfen und umzusetzen. An den strategischen Kreislauf schließt sich hier ein ⇒ ‚operativer Kreislauf‘ an, der – durchaus im herkömmlichen Sinne – für alle Einzelvorhaben innerhalb des strategischen Kreislaufs eine Zieldefinition, die Planung, die Durchführung und die Auswertung einschließt.

Schließlich mündet der Kreislauf in die **Auswertung**, also die ⇒ **Überprüfung der Wirksamkeit**, des >outcome<. Erst hier entscheidet sich, ob das Vorhaben wirkungsorientierter Steuerung gelungen ist.

Sich darüber Rechenschaft abzulegen ist Aufgabe des ⇒ **Berichtswesens**. Es ermöglicht Transparenz durch Offenlegung der vielfältigen Prozesse und bildet dadurch eine unersetzliche Arbeitsgrundlage für alle ⇒ **Akteure**.

4. Wer macht was im Strategischen Management?

„Viele Köche...“ – das muss zum Problem des Strategischen Managements werden, wenn es nicht gelingt, das Zusammenspiel aller Beteiligten sinnvoll zu ordnen. Andernfalls entsteht Chaos, hektische Stagnation!

Durch sorgfältige Prozesssteuerung aber erschließt sich der Gewinn an Kompetenz aus der Vielfalt der Akteure. Expertentum der Betroffenen wird mobilisiert, problemnahe Lösungen gefördert, Identifikation mit dem Gemeinwesen gestärkt. Die Beteiligung der Partner aus der Wirtschaft trägt zur Standortsicherung bei. Partnerschaft mit den freien Trägern fördert Konzeptbildung und Umsetzung. Gegenseitige Wahrnehmung und gute Kontakte innerhalb der Behörden ermöglichen eine Verwaltung der kurzen Wege. Dialog in und mit der Politik wird zum strukturellen Merkmal der Bürgerkommune.

Entscheidend für den Erfolg ist die Verbindlichkeit dieser Prozesse. Sie herbeizuführen ist Aufgabe der Politik. Auf allen Ebenen des Strategischen Managements bedarf es der Absicherung durch eindeutige Beschlüsse der zuständigen Organe – Ratsbeschlüsse, Organisationsverfügungen der Verwaltungsspitzen, allgemeine Dienstanweisungen oder Maßgaben für den Einzelfall. Antworten müssen gefunden werden auf die Fragen

- Was wollen wir erreichen?
- Was müssen wir dafür tun?
- Wie müssen wir es tun?
- Welche Ressourcen müssen wir dafür einsetzen?

Dazu empfiehlt sich eine ⇒ **Vorlagensystematik**, die es verhindert, die Grundlagen jedes Mal neu erarbeiten zu müssen.

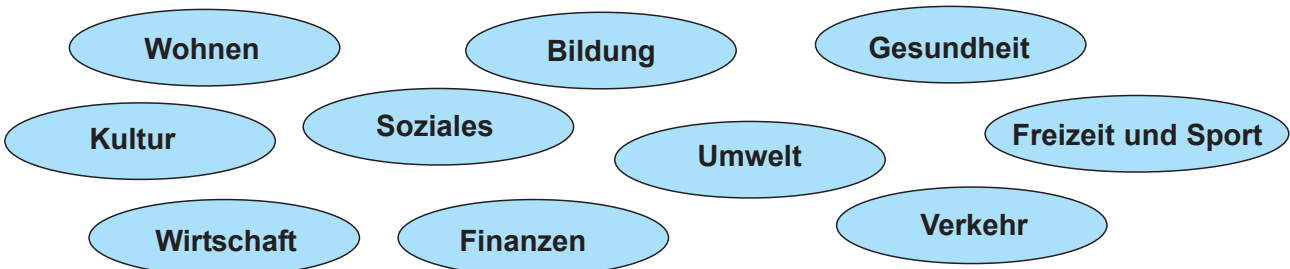
Für die einzelnen Verwaltungseinheiten ist festzuhalten, dass die Erfüllung der ⇒ **Gemeinschaftsaufgaben** jeweils zur originären Zuständigkeit gehört. Es gibt keine Delegation etwa an das Jugendamt oder die kommunalen Kinderbeauftragten.

Diese Stellen haben gleichwohl eine besondere Funktion. Nach ⇒ § 1 KJHG hat die Jugendhilfe eine Impulsfunktion, alle notwendigen Prozesse in Gang zu bringen und auf Wahrnehmung der originären Zuständigkeiten des Planungsamts, des Grünflächenamts, des Kulturamts, des Schulamts usw. zu dringen.

Kooperation setzt voraus, dass die ⇒ **Rolle jedes Partners** klar definiert ist. Dies erfolgt im ⇒ **Steuerungskreislauf** bei der Klärung der Prozessziele und in den untergeordneten ⇒ **operativen Kreisläufen**. Für jeden der Partner – ⇒ **Bürgerschaft**, ⇒ **Politik**, ⇒ **Verwaltung** und ⇒ **Wirtschaft und freie Träger** – lassen sich spezifische Aufgaben auf allen Ebenen des Strategischen Managements beschreiben.

IV. Das Konzept „Junge Kommune“

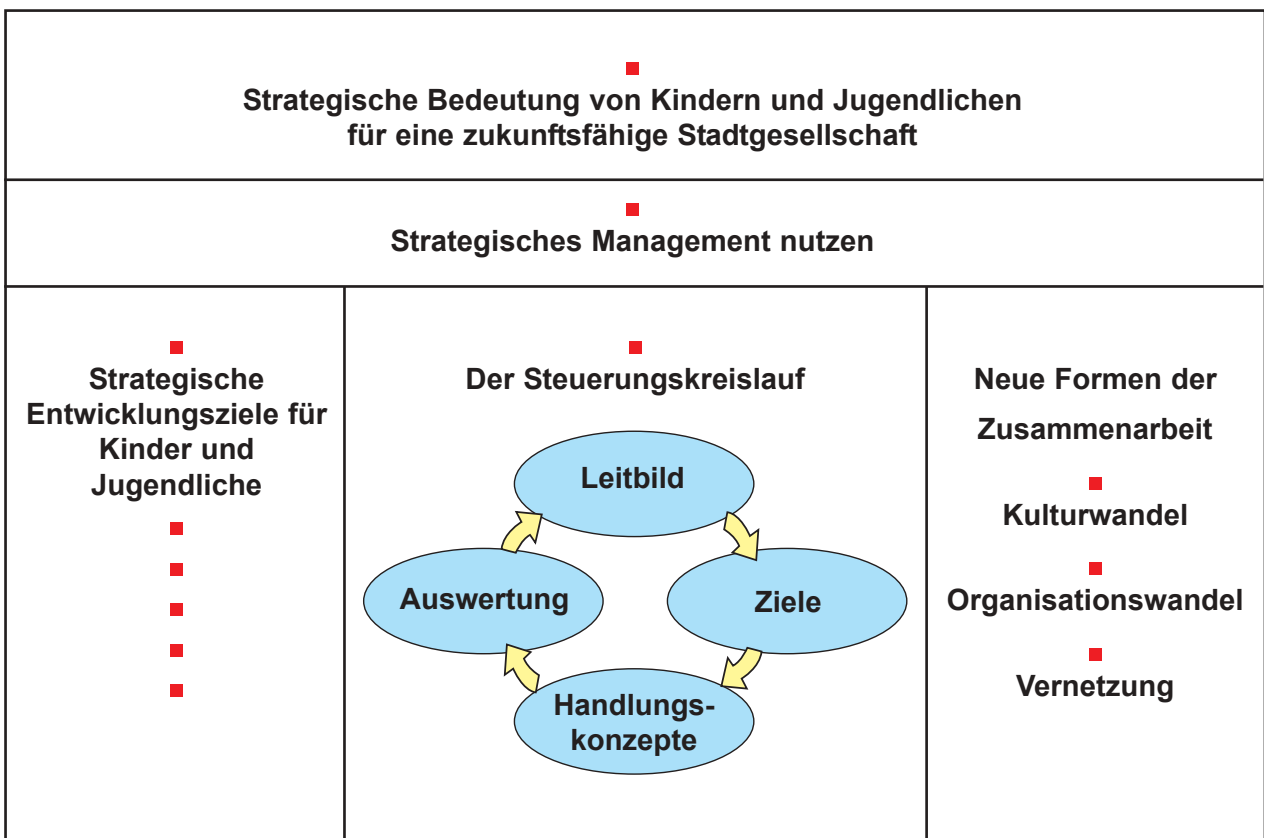
Der Aufstieg zur kinder- und jugendfreundlichen Kommune führt durch unwegsames Gelände. Durch alle Sektoren kommunaler Politik muss ein Weg gebahnt werden. Es geht keineswegs nur um die klassischen Felder der Kinder- und Jugendpolitik, sondern um



Alle müssen ihren Beitrag leisten und die Herausforderungen, Beschwerden und Widerstände auf dem Weg zur gesamtstädtischen Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern, Jugendlichen und Familien als **⇒ Gemeinschaftsaufgabe** anpacken und bewältigen – zum Nutzen für alle.

1. Das Konzept im Überblick

Das Konzept „Junge Kommune“ folgt dem Kompass zur wirkungsorientierten Steuerung und zeigt die Richtung für die Zukunftsfähigkeit der Stadtgesellschaft durch Gestaltung der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen.



Im Überblick zeigen die strategischen Schritte nicht nur eine systematische Vorgehensweise, sondern zugleich eine praktische Argumentationsfolge. Stets ist es notwendig, die [⇒Strategische Bedeutung von Kindern und Jugendlichen für eine zukünftige Stadtgesellschaft](#) bewusst zu machen. Um daraus Konsequenzen zu ziehen, genügen politische Absichtserklärungen nicht. Unerlässlich ist die Überzeugung, dass es einer konsequenten Vorgehensweise von der Idee bis zur konkreten Handlung bedarf. Dafür stehen Erfahrungen zur Verfügung – das Rad muss nicht neu erfunden werden. Das [⇒Strategische Management](#) darf sich aber als Methode nicht verselbstständigen. Es ist auf konkrete inhaltliche Ziele zu verpflichten, und zwar [⇒Wirkungsziele für Kinder und Jugendliche](#), die als Ausdruck grundlegender [⇒Leitbildvorstellungen](#) nicht einfach programmatischen Charakter haben, sondern die Grundlage dafür bilden, die Kommunalentwicklung durch Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern, Jugendlichen und Familien wirkungsorientiert zu steuern.

Die Umsetzung erfolgt im [⇒Steuerungskreislauf](#). Er ist nicht nur die ‚Technik‘, sondern der Motor des Strategischen Managements.

Er beginnt idealtypisch bei der Entwicklung des Leitbildes. In der Praxis sind freilich oft schon Teilstücke des weiteren Kreislaufs vorhanden, insbesondere politische Teilziele und Einzelmaßnahmen. Hier gilt es, diese Elemente in Zusammenhang zu bringen und fehlende Teile nachzuarbeiten. Oft wird dies das [⇒Leitbild](#) oder die Bestimmung von [⇒Wirkungs-](#) und [⇒Prozesszielen](#) oder die Ermittlung von [⇒Indikatoren](#) und [⇒Messgrößen](#) sein, die in der Praxis bisher unterentwickelt sind. So kann der Einstieg in den Steuerungskreislauf an verschiedenen Stellen einsetzen. Entscheidend ist die dann folgende konsequente Befolgung. Sie führt Politik, Bürgerschaft und Verwaltung zusammen und trägt dadurch entscheidend zum Entstehen der [⇒Bürgerkommune](#) bei. Es ergeben sich [⇒neue Formen der Zusammenarbeit](#), die das Kernstück des politischen Reformprozesses bilden.

2. Die strategische Bedeutung von Kindern und Jugendlichen für eine zukunftsfähige Stadtgesellschaft

Kommunen leben vom Engagement ihrer Bürger. Sie stehen im Wettbewerb um Einwohner, Arbeitsplätze und Mittelzuweisungen. Die Globalisierung verschärft den Wettbewerb zwischen den Kommunen. Sie müssen sich im Standortwettbewerb neuen Anforderungen stellen und dies als Gestaltungsmöglichkeit entdecken. Die [⇒Potenziale](#) der nachwachsenden Generation sind ein Schlüssel zur Lösung dieser Aufgabe.

Kinder, Jugendliche und Familien werden aber politisch vor allem als ‚Problemgruppen‘ wahrgenommen. Im Vordergrund stehen die erforderlichen Transferleistungen, die die öffentlichen Haushalte als Kindergeld, durch Steuererleichterungen oder in Form von Sozialhilfe belasten.

Dies verdeckt die Tatsache, dass das Aufwachsen von Kindern eine unverzichtbare Ausgangsbasis in allen Sektoren der Politik ist. Die Familie erbringt Leistungen der Zukunftssicherung, die von keinem anderen Leistungsträger übertroffen werden. Von ihnen hängt es maßgeblich ab, ob eine ausgewogene Sozialstruktur entsteht, engagierte Verantwortungsträger nachwachsen und qualifizierte, einsatzbereite Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Kinder verbürgen dauerhafte Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, z. B. auch kultureller Art, die wiederum Arbeitsplätze sichert. Kindergärten und Schulen sind in ihrem Bestand davon ebenso abhängig wie Unternehmen und Betriebe, insbesondere die Wohnungswirtschaft sowie Verbände und Vereine in ihrem Mitgliederbestand.

Positiv gestaltete Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen in ihren Familien sind daher die Voraussetzung für eine zukunftsfähige Stadtgesellschaft. Sie sind, wie die [⇒PISA-Studie](#) gezeigt hat, wesentlich verantwortlich dafür, dass Fähigkeiten und Bereitschaften für schulische Lern- und lebenslange Bildungsprozesse der nachwachsenden Generation entstehen, und wirken damit unmittelbar auf die [⇒Potenziale](#) in der Kommune zurück. Dies berührt alle Politikfelder, die Stadtentwicklung insgesamt und nicht zuletzt die Ausgaben und Einnahmen einer Stadt.

Daraus ergeben sich strukturelle Verknüpfungen der Wechselseitigkeit aller Politikfelder. Eine kommunale Politik für Familien und Kinder sichert den Wirtschaftsstandort, dessen Prosperität wiederum unerlässlich ist, um attraktive Rahmenbedingungen für Familien, Kinder und Jugendliche schaffen zu können. Die Vorhaltung eines guten Bildungsangebots fördert Kinder individuell; das wiederum ist Voraussetzung dafür, dass qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und auf Engagement für die Entwicklung der Stadtgesellschaft zurückgegriffen werden kann – usw. Diese [⇒Wechselbezüge](#) muss man sich als Rahmendaten aller Sektoren der Stadtpolitik vergegenwärtigen und sich klarmachen, dass kein Politikbereich auf die Dauer bestehen kann, wenn nicht von allen für positive Lebensbedingungen der nachwachsenden Generation gesorgt wird.

Auf dem Weg zur jungen Kommune tun sich daher Abgründe auf, wenn die Zusammenhänge, die sich aus der Bedeutung von Kindern und Jugendlichen für eine zukünftige Stadtgesellschaft ergeben, nicht beachtet werden. Vor allen strategischen Erwägungen gilt es, diese Tatsachen als grundlegende politische Überzeugungen zu verinnerlichen und zur Grundlage eines verbindlichen kommunalpolitischen Konsenses zu machen. Es geht um folgende Punkte:

- **Der demografische Wandel fordert Generationengerechtigkeit**
- **Demokratie braucht die nachwachsende Generation**
- **Ressourcenentwicklung fördert, Defizitorientierung belastet das Gemeinwesen**
- **Familien sind Existenzgründer**
- **Benachteiligung und Ausgrenzung von Kindern und Jugendlichen untergraben die Zukunft**
- **Kinderrechte sind Menschenrechte**

3. Strategisches Management nutzen

Überall stehen Politik und Verwaltung gleichermaßen vor der Aufgabe, bürgernäher zu werden und die immer größer gewordene Kluft zwischen Alltagsleben und politischer Steuerung zu schließen. Dabei müssen aber auch Bürgerinnen und Bürger umdenken. Bürgerengagement ist die Voraussetzung für eine lebendige [⇒Bürgerkommune](#). Wir brauchen einen grundlegenden [⇒Kulturwandel](#).

Im Hinblick auf die [⇒Bedeutung von Kindern und Jugendlichen für eine zukunftsfähige Stadtgesellschaft](#) gilt dies alles in besonderem Maße für die Gestaltung der Lebensbedingungen der nachwachsenden Generation. Der Kulturwandel muss eine [⇒„Kultur des Aufwachsens“](#) einschließen.

Das Strategische Management bietet die Chance, dies zum Gegenstand konstruktiver Stadtentwicklungspolitik zu machen. Dabei können Erfahrungen genutzt werden, die einen [⇒Kompass](#) liefern, der systematisches Vorwärtskommen im Geflecht aller betroffenen Politikfelder erleichtert.

Drei Stationen gilt es anzusteuern:






- **Strategische Entwicklungsziele für Kinder und Jugendliche,**
- **den „Steuerungskreislauf“ und**
- **neue Formen der Zusammenarbeit.**

4. Strategische Entwicklungsziele für Kinder und Jugendliche

Die Strategischen Entwicklungsziele für Kinder und Jugendliche beschreiben übergreifende Zielsetzungen der \Rightarrow **Gemeinschaftsaufgabe** aller. Sie betreffen nicht nur sektorale Fachpolitiken. Ihre Umsetzung ist originäre Aufgabe in allen Fachbereichen, nicht nur der Kinder-, Jugend- und Familienpolitik.

Die Strategischen Entwicklungsziele dienen in ihrer Gesamtheit der Herstellung einer ausgewogenen Vielfalt in der Bevölkerungsstruktur und damit nachhaltiger \Rightarrow **Generationengerechtigkeit** als Grundlage einer zukunftsfähigen Stadtgesellschaft.

Sie sind abgeleitet aus den allgemeinen \Rightarrow **Kompasszielen** der Kommunalentwicklung. Was für Kinder, Jugendliche und Familien angelegt wird, wirkt daher zugleich strategisch positiv auf die Gesamtentwicklung zurück.

■ Gesellschaftlichen Zusammenhalt, Identifikation mit der Stadt stärken	■ Wirtschaftsstandort ausbauen, Arbeitsplätze fördern	■ Gesicherte soziale Lebensbedingungen gewährleisten, attraktive soziale und kulturelle Lebensbedingungen ermöglichen	■ Bildung und lebenslange Lernprozesse gewährleisten	■ Gesunde Umwelt nachhaltig sichern
				
■ Umfassende Partizipation von Kindern und Jugendlichen und ihre Eigenverantwortung und Selbstorganisation fördern	■ Familienfreundliche Arbeitsplätze als Standortfaktor gewährleisten, zukunftsfähige Ausbildungs- und Arbeitsplätze sichern	■ Schutz, Entwicklung und Entfaltung von Jungen und Mädchen fördern – Kindern und Jugendlichen ‚Raum‘ lassen	■ Lebensweltbezogene Erfahrung fördern, chancengerechte Bildung in Kindergarten, Schule, Familie und Beruf gewährleisten	■ Wohnraum sichern, die städtische Umwelt entwicklungs-fördernd gestalten und intakt an die nachfolgenden Generationen weitergeben

5. Ziele, Indikatoren, Messgrößen

Die \Rightarrow **Strategischen Ziele für Kinder und Jugendliche** sollen Erwartungen wecken, Phantasie fördern und Energie freisetzen. Doch bleiben sie durch ihre Allgemeinheit für das politische Alltagshandeln zu abstrakt. Im Steuerungskreislauf des Strategischen Managements werden diese Ziele deshalb mit Indikatoren und Messgrößen unterlegt, um zu zeigen, was genau gemeint ist, Missverständnisse zu vermeiden und um prüfen zu können, ob das Ziel erreicht ist.

Ziele, Indikatoren und Messgrößen

- konkretisieren Entwicklungsziele,
- überprüfen die Zielerreichung im Zeitablauf,
- ermöglichen eine Stärken- und Schwächenanalyse,
- sind die Basis von Soll-Werten auf kommunaler Ebene,
- liefern Steuerungsinformationen für die Aufstellung, Beratung und Festsetzung des Haushaltes und
- sind Voraussetzung eines qualifizierten Städtevergleichs.

Damit wird im Rahmen des Möglichen versucht, die politischen Ziele bloßer Absichtsbekundung zu entziehen und die tatsächliche Zielerreichung kontrollierbar zu machen.

Das gilt für alle Steuerungsebenen mit ihren jeweiligen Zielsetzungen, insbesondere für
⇒ **Wirkungsziele**, ⇒ **Prozessziele** und ⇒ **Ergebnisziele** mit ihren unterschiedlichen Aspekten.

Mit der Messbarkeit sind daher durchaus unterschiedliche ⇒ **Anforderungen** verbunden. Grundsätzlich können quantifizierbare Größen und qualitative Aussagen zur Abbildung von Zielen herangezogen werden. Beispiele für quantifizierbare Größen sind die Zahl der Kinder, die von Sozialhilfe leben, oder die Arbeitslosenquote. Qualitative Aussagen gewinnt man in der Regel durch Befragungen.

Vielfach wird eine Beschränkung auf quantifizierbare Größen der Komplexität des abzubildenden Ziels nicht gerecht. Nur durch die Verzahnung von Zahlen mit Zufriedenheitswerten kann man z. B. die Qualität der Bildungslandschaft in einer Stadt beurteilen. Die quantifizierbare Größe, wie viele Hochschulabsolventen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, ist mit der Zufriedenheit der Arbeitgeber mit der Qualifikation der verfügbaren Arbeitskräfte abzugleichen, um tragfähige Aussagen zu bekommen.

Freilich sind zu umfangreiche Erhebungen nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Für die Unterlegung der politischen Ziele müssen daher **Indikatoren** und Messgrößen ermittelt werden, sodass mit wenigen Strichen ein zuverlässiges Bild entsteht.

Indikatoren sind Anzeiger für einen komplexen Sachverhalt wie bei Fragen der Lebensqualität und bei ⇒ **Wirkungszielen**. Sie sollen verständliche und zuverlässige Anhaltspunkte bieten, die aussagekräftige Hinweise zur Situation in der Kommune liefern. So ist das Schulabschlussniveau ausländischer Kinder ein Indikator für chancengerechte Bildung.

Aus den Indikatoren müssen Messgrößen abgeleitet werden, die es erlauben, den Ausgangs-sachverhalt und das angestrebte Ziel zahlenmäßig zuverlässig zu erfassen, sei es durch unmittelbare Messung oder durch Befragungsquoten.

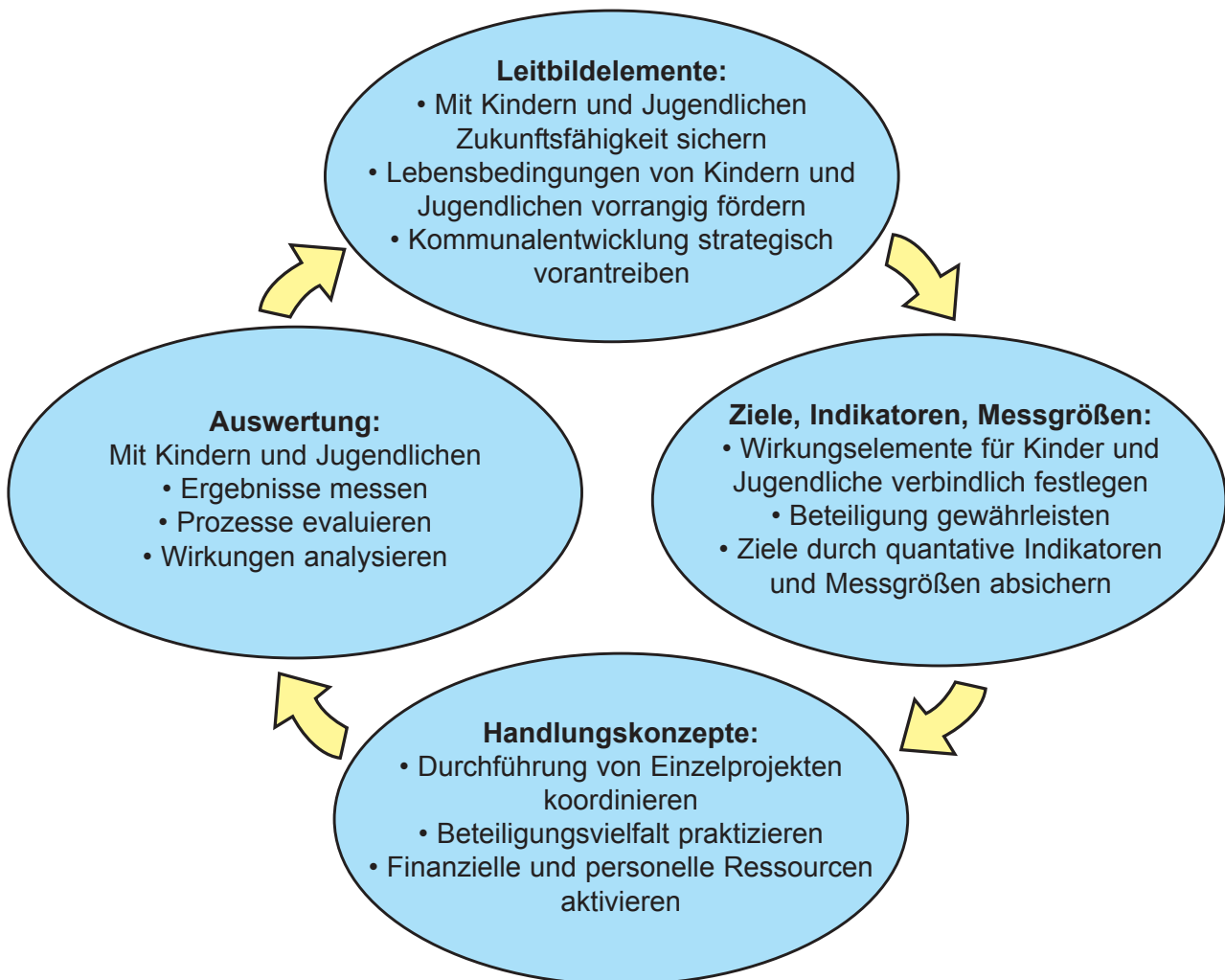
Je komplexer das System, desto mehr Indikatoren und Messgrößen sind nötig, es angemessen abzubilden.

Die Indikatoren und **Messgrößen** beziehen sich auf ein Grundgerüst von ⇒ **Basis- und Strukturdaten** zur Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen in Deutschland. Diese Daten können im Rahmen eines ⇒ **Städtevergleichs** nicht zuletzt zeigen, wo positive Beispiele zur Nachahmung gefunden werden können.

Diese Messzahlen sind nie vollständig und bedürfen nach den jeweiligen kommunalen Bedürfnissen der Ergänzung. Stets ist für die Erarbeitung von Zielen, Indikatoren und Messgrößen ein stadtweiter Prozess der ⇒ **Partizipation** mit Kindern, Jugendlichen, Bürgern, Politik, freien Trägern, Wirtschaft und Verwaltung notwendig, wenn das konkrete Leben abgebildet werden soll. Zudem verlangt die ⇒ **Auswertung** im Steuerungskreislauf die regelmäßige Berichterstattung über Zielfindung und Messverfahren. Daraus ergibt sich ein Zielberichtswesen als Monitoringsystem, das Transparenz für alle Akteure schafft, gemeinsame Lernprozesse fördert und ein zentrales Instrument liefert, um die Bürgerkommune und die gemeinsame Verantwortung für Kinder und Jugendliche zu stärken.

6. Junge Kommune – praktisch

Vom Kataster zur Wanderkarte, von der abstrakten Struktur zum Landschaftsbild! Die Vision der „Jungen Kommune“ nutzt den \Rightarrow Steuerungskreislauf mit Blick auf die \Rightarrow Relevanz der Lebensbedingungen von Kinder und Jugendlichen für die Zukunft der Stadtgesellschaft. Die theoretischen Begriffe füllen sich mit Inhalten. Die Elemente des Steuerungskreislaufs kehren wieder als \Rightarrow Vision ‚Junge Kommune‘, \Rightarrow Ziele der Kinder- und Jugendpolitik, \Rightarrow kinder- und jugendpolitische Handlungskonzepte als Stadtentwicklungspolitik und \Rightarrow Auswertung:



Diese Konkretisierung ist keine abstrakte Theorie, sondern politisch-praktisches Geschäft. Alle Schritte sind zugleich politische Willensakte. Es geht darum, die Beachtung kinder- und jugendpolitischer Belange und die darauf bezogenen \Rightarrow strategischen Entwicklungsziele für Kinder und Jugendliche als Grundlage der Kommunalentwicklung für alle Phasen des \Rightarrow Steuerungskreislaufs politisch zu beschließen. Die unterschiedlichen \Rightarrow Akteure im Strategischen Management sind daran auf verschiedene Weise beteiligt, doch Verbindlichkeit folgt daraus für alle.

Die im Netzwerkknoten „Junge Kommune“ zusammen arbeitenden Städte haben dies auf verschiedenen Praxisfeldern entwickelt und erprobt. Im Hinblick auf die strategischen Ziele für Kinder und Jugendliche stehen die Einzelbeispiele für unterschiedliche Schwerpunkte.

Umfassende Partizipation von Kindern und Jugendlichen und ihre Eigenverantwortung und Selbstorganisation fördern:

- ⇒ **Wiesbaden**
- ⇒ **Leipzig**
- ⇒ **Freiburg**

Schutz, Entwicklung und Entfaltung von Jungen und Mädchen fördern – Kindern und Jugendlichen „Raum“ lassen:

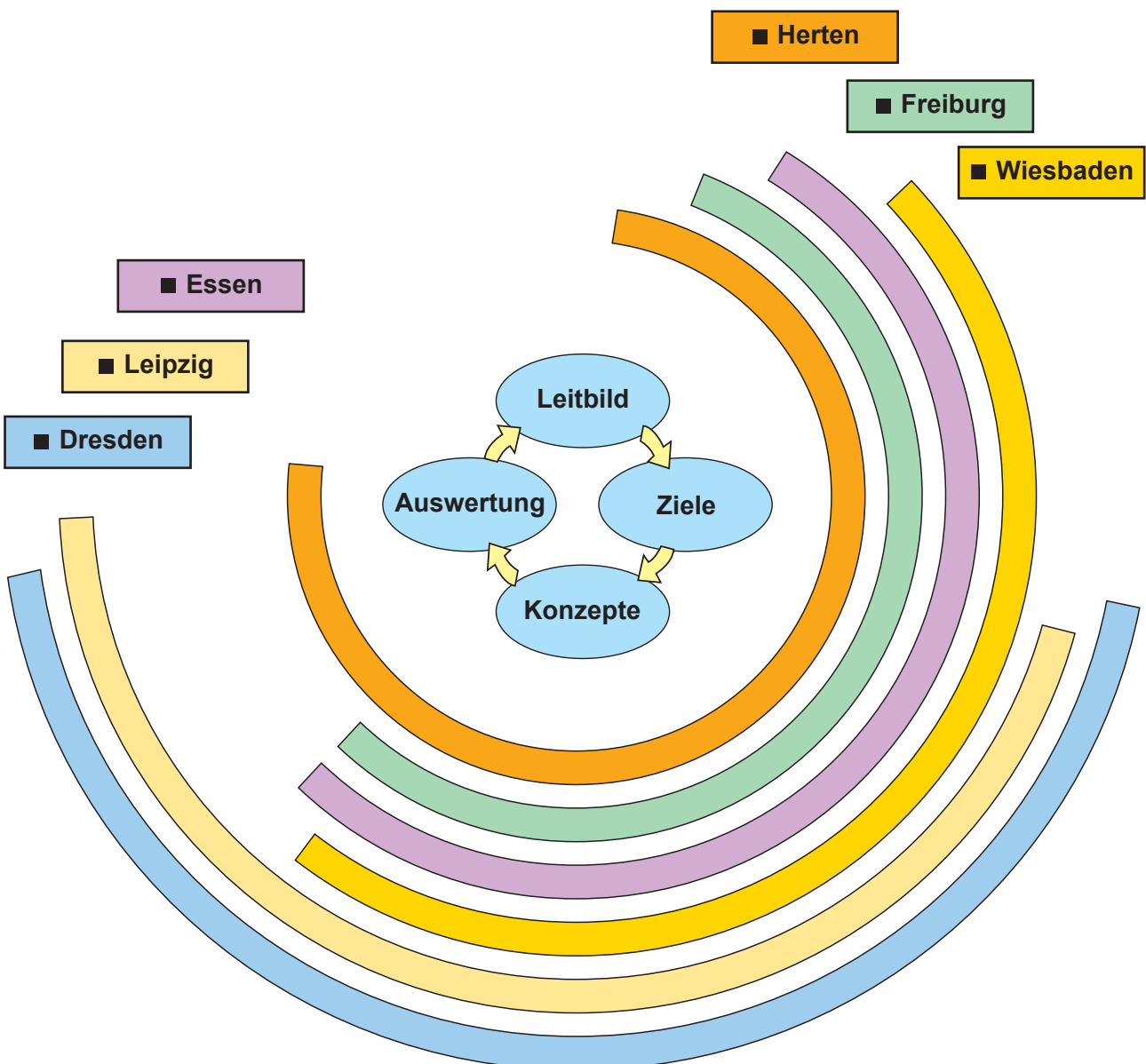
- ⇒ **Dresden**

Lebensweltbezogene Erfahrung fördern, chancengerechte Bildung in Kindergarten, Schule, Familie und Beruf gewährleisten:

- ⇒ **Herten**

Wohnraum sichern, die städtische Umwelt entwicklungsfördernd gestalten und intakt an die nachfolgenden Generationen weitergeben: ⇒ **Essen**

Sie decken jeweils verschiedene Segmente des Steuerungskreislaufs ab und ergänzen sich gegenseitig:



7. Neue Formen der Zusammenarbeit

Die Expedition mit dem Ziel ‚Junge Kommune‘ droht in der Praxis nicht selten vom Wege abzukommen. Umso wichtiger ist es, das verwirrende Landschaftsbild wie aus der Vogelperspektive zu betrachten und sich die großen Richtungsentscheidungen als Trassen zu vergegenwärtigen, wo sich alle Einzelheiten zusammenfinden:

■ **Kulturwandel**
...Bürgerkommune ausbauen
...Gewährleister werden
...Potenziale entdecken

■ **Organisationswandel**
...Anforderungen lebensnah identifizieren
...Beteiligung sichern
...wirkungsvoll steuern

■ **Vernetzung**
...Zusammenarbeit organisieren
...Gemeinschaftsaufgabe
„Junge Kommune“ verankern

Diese Grundrichtungen der Kommunalentwicklung verdeutlichen, dass es nicht um einzelne verwaltungstechnische Neuerungen geht, sondern um einen umfassenden kommunalen Erneuerungsprozess zur [⇒Bürgerkommune](#). Die Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen ist Bestandteil dieses Gesamtprozesses. Die [⇒Bedeutung von Kindern und Jugendlichen](#) für alle anderen Sektoren der Kommunalpolitik weist ihnen dabei aber nicht zuletzt infolge der demografischen Entwicklung eine Schlüsselfunktion für die Zukunftsfähigkeit der Stadtgesellschaft zu. Deshalb setzt der hier vorgestellte Routenplaner bei einer Politik für und mit Kindern und Jugendlichen an. Von hier aus bahnt das [⇒Strategische Management für Kinder und Jugendliche](#) einen Weg in die Zukunft für alle.

V. Aufstiegshilfen

Der Routenplaner zum Strategischen Management für Kinder und Jugendliche soll nicht nur Orientierung bieten und helfen, Umwege zu vermeiden; er soll zugleich Wege bahnen, damit man schneller zum Ziel kommt, Kraft, Zeit und Geld spart. Nicht jede Strecke muss neu vermessen und angelegt werden. Es gibt genug Erfahrungen, um sich den Aufstieg leichter zu machen. Sicher muss alles auf Eignung und Übertragbarkeit geprüft werden; Anhaltspunkte, die kürzere Wege ermöglichen, lassen sich aber immer finden.

In diesem Sinne haben die Netzwerkkommunen „Aufstiegshilfen“ zusammengetragen, die die Erarbeitung eines [⇒Leitbildes](#) erleichtern können, eine [⇒Vorlagensystematik](#) für das Zusammenspiel von Verwaltung und Rat einschließlich von Erfahrungen zum [⇒Beschlussverfolgungs-Management](#) enthalten und [⇒Segmente des Steuerungskreislaufs an praktischen Beispielen](#) darstellen.

Der interkommunale Austausch soll angeregt werden durch Nutzung von [⇒Indikatoren und Messgrößen für den Städtevergleich](#). Zahlreiche [⇒Stichworte](#) sollen den praktischen Umgang mit dem Routenplaner unterstützen.

VI. Ausblick

Das Strategische Management für Kinder und Jugendliche ist keine Reise irgendwie nach Irgendwohin. In der vorliegenden Handreichung wurden Vorschläge dargestellt, die sich auf

- **strategische Entwicklungsziele,**
- **ein strategisches Steuerungssystem und**
- **eine Reihe dazu gehöriger Arbeitsmittel**

beziehen. Sie sollen dabei helfen, die Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen im Interesse der Zukunftsfähigkeit der Stadtgesellschaft zu einem Kernstück der Stadtentwicklungspolitik zu machen.

Mit dem

Konzept „Junge Kommune“

ist ein erster, wichtiger Schritt getan, dem aber ein zweiter entscheidender folgen muss:

die praktische Umsetzung.

Selbstverständlich kann sich jede Kommune anhand der Arbeitsergebnisse allein auf den Weg machen. Doch die Erfahrungen der Städte Essen, Dresden, Freiburg, Herten, Leipzig und Wiesbaden haben gezeigt, dass die Zusammenarbeit im Rahmen eines Städte-Netzwerkes sinnvoll und effektiv ist und es Gewinn bringt, den Aufbruch gemeinsam zu versuchen.

Die ⇒ [Bertelsmann Stiftung](#) hat dazu ihre Unterstützung auf der Basis des Kompass-Projektes angeboten. Die Teilnahme ist offen für alle, die den Weg ihrer Stadt in die Zukunft durch Strategisches Management für Kinder und Jugendliche weiterentwickeln wollen.