

# KINDER- UND JUGENDKOMMISSIONEN TRAGEN UND GESTALTEN MIT

Martin Ineichen, Geschäftsleiter, inplus ag – Beratung und Entwicklung

Kinder- und Jugendkommissionen können die Kinder- und Jugendpolitik ihrer Gemeinde entscheidend mitgestalten. Übernehmen sie einen strategischen Auftrag, können sie ihren Einfluss geltend machen und so die strukturellen Bedingungen für eine wirkungsvolle Kinder- und Jugendförderung mitprägen.

Die Vorstellung, dass Kinder und Jugendliche sich in den Vereinen und Verbänden engagieren und dass die Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) primär für die weniger integrierten Kinder und Jugendlichen ein Angebot anbietet, greift oft zu kurz. Alle Kinder und Jugendlichen sind Teil eines Gemeinwesens und fallen dadurch auch in dessen Zuständigkeit. Wichtig ist deshalb, wie die OKJA die lokalen Voraussetzungen berücksichtigt, um die Kinder- und Jugendförderung wirkungsvoll umzusetzen.

## Referenz- und Steuerungssystem

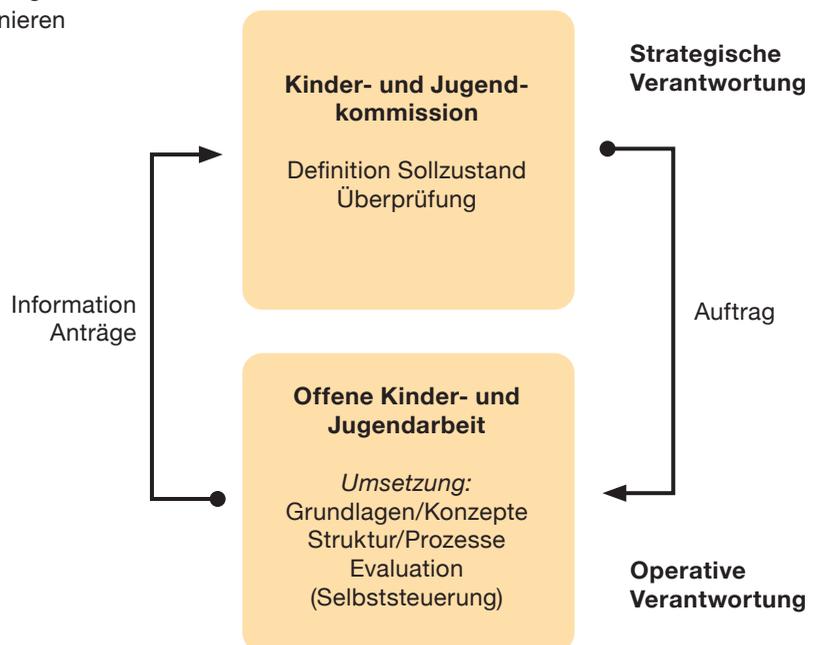
Obwohl der Bund und viele Kantone die Kinder- und Jugendförderung gesetzlich regeln, steht für die konkrete Umsetzung die jeweilige Gemeinde in der Verantwortung. Will eine Gemeinde koordiniert vorgehen, stellt sich die Frage, wie sie dies gestalten kann. Gerade in Bereichen, in denen die gesetzlichen Vorgaben eher orientierenden Charakter haben, sind entsprechende Referenz- und Steuerungssysteme für den politischen Prozess unabdingbar. Eine Kinder- und Jugendkommission kann die unterschiedlichen Angebote der Kinder- und Jugendförderung koordinieren und bestehende Synergien optimal nutzen.

## Gestaltung durch Mitbestimmung

In den meisten Gemeindeordnungen sind die Kommissionen grundsätzlich als beratende Gremien der Gemeindebehörde mit Antragsrecht vorgesehen. Nimmt eine Kinder- und Jugendkommission diese Funktion zur Mitbestimmung wahr, kann sie Einfluss auf die Kinder- und Jugendpolitik einer Gemeinde nehmen. Um diese Schnittstelle operativ und strategisch optimal zu gestalten, lohnt es sich für grössere Gemeinden, eine Funktion als Jugendbeauftragte\*r einzurichten, oder in kleineren Gemeinden, diese Funktion durch eine Fachperson zu besetzen oder einzukaufen.

## Strategische Funktion

Das Freiburger Management Modell weist darauf hin, dass das übergeordnete System dem zielsetzenden System entspricht und die nachgeordnete Instanz als Realisierungssystem fungiert, welches den Auftrag mittels Selbstkorrektur optimal umsetzt (vgl. Peter Schwarz et. al, 2009). Über strategische Leitziele kann eine langfristige Kinder- und Jugendförderung aufgebaut werden, welche optimalerweise auf das Gemeindeleitbild, die Legislaturziele und so weiter Bezug nimmt. Die Grafik zeigt das Zusammenspiel zwischen der strategischen Leitung (der Kinder- und Jugendkommission) und der operativen Umsetzung (durch die OKJA).



Zusammenspiel zwischen strategischer Leitung und operativer Umsetzung der kommunalen Kinder- und Jugendpolitik. Quelle: eigenes Modell in Anlehnung an Peter Schwarz (2009, S. 248)

Steiger et al. schreiben in ihrem Buch zum strategischen Denken in Unternehmen, was in diesem Fall auch für den Non-Profitbereich gilt: «Strategisches Denken bedeutet, das Unternehmen in seinen dynamischen Wechselwirkungen zu seinem Umfeld zu verstehen und daraus überlebenssichernde Handlungsweisen abzuleiten» (2005, S. 292). Weiter ist das strategische Denken laut Steiger et al. zielgerichtet, zukunftsbezogen (längerfristig), umweltbezogen, auf das Wesentliche gerichtet, ganzheitlich und vernetzt sowie antizipativ (vorrasschauend).

### Akteur\*innen einbinden

Soll in einer Gemeinde die Kinder- und Jugendförderung strategisch und zielgerichtet ausgerichtet werden, geht es darum, die unterschiedlichen Akteur\*innen einzubeziehen. Die Behörden sollten die für eine Gemeinde relevanten Vereine, Verbände, Jugendgruppen, Elterngruppen sowie die OKJA über die Kinder- und Jugendkommission einbinden. Weiter Akteur\*innen können sie punktuell über ein jährliches Treffen miteinbeziehen. Dadurch ist Koordination möglich und Synergien können optimal genutzt werden.

### Wirkungsvolle Förderung

Schreibt eine Gemeinde der Kinder- und Jugendkommission die oben erläuterte strategische Funktion zu, gestaltet diese in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Gemeindebehörden die strukturellen Voraussetzungen (Verhältnisse), welche aus unserer langjährigen Erfahrung als Beratungsunternehmen in diesem Bereich eine wichtige Bedingung für eine wirkungsvolle Kinder- und Jugendförderung (Verhalten) sind.

### Literatur

Schwarz, Peter, Purtschert, Robert, Giroud, Charles und Schauer, Reinbert (2009): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag

Steiger, Thomas und Lippmann, Eric (2005): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin



# RIASSUNTO LE COMMISSIONI GIOVANI SONO CRUCIALI

*Martin Ineichen, direttore, inplus ag – Beratung und Entwicklung*

Sebbene la Confederazione e alcuni cantoni dettino legge in materia di promozione dell'infanzia e della gioventù, sono i comuni a essere responsabili della sua attuazione. Negli ambiti in cui le disposizioni legali sono di natura più indicativa, per il processo politico è essenziale che ci siano sistemi di riferimento e di gestione. Nella maggior parte dei regolamenti comunali, le commissioni sono, in linea di principio, organi consultivi dell'autorità locale, con il diritto di presentare proposte. Una commissione per l'infanzia e la gioventù che assuma questa funzione di codecisione, può influenzare la politica comunale. Per organizzare al meglio questa interfaccia sia a livello operativo sia strategico, è opportuno istituire la figura del delegato o delegata alla gioventù o, nei comuni più piccoli, affidare questo compito a un o una professionista.

La promozione sostenibile dell'infanzia e della gioventù può essere raggiunta attraverso obiettivi strategici. Steiger et al. scrivono che pensare in modo strategico «(...) significa comprendere l'organizzazione nelle sue interazioni dinamiche con l'ambiente e dedurre da questo i modi di agire che ne garantiscono la sopravvivenza» (2005, p. 292, [trad. dalla redazione]); un'affermazione che, in questo caso, si applica anche al settore non profit. Inoltre, secondo Steiger et al., il pensiero strategico è orientato agli obiettivi, rivolto al futuro (a lungo termine), focalizzato, globale e in rete, anticipando e tenendo conto del suo ambiente.

*Per la bibliografia si rimanda all'articolo originale alle pagine 14 e 15.*

# RÉSUMÉ LES COMMISSIONS ENFANCE ET JEUNESSE

*Martin Ineichen, directeur, inplus ag – Beratung und Entwicklung*

Bien que la Confédération et certains cantons légifèrent sur la promotion de l'enfance et de la jeunesse, ce sont les communes qui sont responsables de sa mise en œuvre. Dans les domaines où les dispositions légales ont un caractère plutôt indicatif, des systèmes de référence et de pilotage sont indispensables pour le processus politique. Dans la plupart des règlements communaux, les commissions sont en principe des organes consultatifs de l'autorité communale avec droit de proposition. Si une commission enfance et jeunesse assume cette fonction de codécision, elle peut influencer la politique communale. Afin d'organiser cette interface de manière optimale sur le plan opérationnel et stratégique, il vaut la peine de mettre en place une fonction de délégué-e à la jeunesse ou, dans les petites communes, de confier cette tâche à un-e professionnel-le.

Une promotion durable de l'enfance et de la jeunesse peut être mise en place par le biais d'objectifs stratégiques. Steiger et al. écrivent que penser de manière stratégique « (...) signifie comprendre l'entreprise dans ses interactions dynamiques avec son environnement et en déduire des modes d'action garantissant sa survie » (2005, p. 292, [trad. par la rédaction]) ; affirmation qui, en l'occurrence, vaut également pour le secteur à but non lucratif. En outre, selon Steiger et al., la pensée stratégique est orientée vers un objectif, tournée vers l'avenir (long terme), centrée sur l'essentiel, globale et en réseau, et elle doit anticiper et prendre en compte son environnement.

*Pour la bibliographie, se référer à l'article original aux pages 14 et 15.*