

Integrierte Planung für
Kinder und Familien –

der
**Change-
Guide**

für mutige Kommunen



Inhalt

Einleitung	4
Überblick	6
1	
Individuelle Ebene:	
Der Blick auf mich	10
Meine Rolle im Prozess	14
Kleine Motivations-Analyse	20
Die 15-Prozent-Lösung	24
Lernzirkel	28
Der Antreiber-Test	34
Fünf Tipps gegen Veränderung	44
Der Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation	52
2	
Organisationsebene:	
Der Blick auf meine Organisation	58
Das Change-Raster	62
Der Fokus-Check	74
Ansätze der integrierten Planung	80
Der Prozessbaukasten	88
Der Persona-Ansatz	108
Psychologische Sicherheit	114
Umgang mit Widerstand	124
3	
Kommunale Ebene:	
Der Blick auf meine Kommune	134
Form follows function	138
Perspektivwechsel	150
Beteiligung verankern	162
Die Change-Story	172
Anhang: Methoden für gute Zusammenarbeit	187
Platz für Notizen	192

Einleitung

Wir sind überzeugt: Integrierte Planung bietet Kommunen einen entscheidenden Hebel, um eine bedarfsgerechte Angebotsstruktur für **gutes Aufwachsen** von Kindern und Jugendlichen bereitzustellen. Sie birgt das Potenzial, ganzheitliche Lösungen zu erarbeiten, Synergien zu heben und Ressourcen effektiv einzusetzen. Ein abgestimmtes Verwaltungshandeln wird dabei immer relevanter: Vor dem Hintergrund einer von Krisen geprägten Zeit, komplexen Problemlagen, knappen Haushaltskassen und einem immer stärker zunehmenden Fachkräftemangel stehen Kommunen mehr denn je vor der Herausforderung, neue Wege zu gehen, um gelingendes Aufwachsen dennoch bestmöglich zu unterstützen.

Damit die Potenziale integrierter Planung ausgeschöpft werden können, muss sie durch eine **entsprechende Arbeitsweise** gelebt werden: in Form eines **kollaborativen Zusammenwirkens** von Verwaltung, Politik, Bürger:innen und Trägern über Professions-, Zuständigkeits- und Hierarchiebarrieren hinweg.

Wir wissen: Der Weg zu einer integrierten Planung kann **herausfordernd** und mit einem umfangreichen **Veränderungsprozess** verbunden sein. Denn oftmals bedeutet dies für alle Beteiligten Anpassungen in Abläufen, Aufgaben, Zuständigkeiten und eine Veränderung der eigenen Haltung und der Arbeitskultur.

Die gute Nachricht: Dieser Weg hin zu einer integrierten Planung lässt sich **Schritt für Schritt** und angepasst an Ihre kommunale Ausgangslage (z.B. Ihre Strukturen, Prozesse und Akteur:innen) gehen. Manchmal geht es weniger darum, Neues aufzubauen, sondern vielmehr Bestehendes zusammenzulegen und die Zusammenarbeit zu verändern.

Fragen Sie sich (jetzt), wo Sie anknüpfen können? Dort, wo die meiste Energie ist und Sie das größte Veränderungspotenzial wittern! In diesem Change-Guide finden Sie dafür viele Tipps und Hinweise in drei Kapiteln: Die Beiträge auf der **individuellen Ebene** unterstützen Sie dabei herauszufinden, was Sie selbst als Person für die Gestaltung von Veränderungen tun können. Die **Organisationsebene** bezieht sich auf die Verwaltungsorganisation, auf Strukturen, Prozesse und die Kultur der Zusammenarbeit. Und die **kommunale Ebene** erweitert den Kreis um die Akteur:innen von Trägern und Politik sowie Kinder und ihre Familien als zentrale Mitgestalter:innen integrierter Planung.

Wenn Sie diesen Change-Guide in den Händen halten, sind Sie von dem Potenzial integrierter Planung und einem anderen Verwaltungshandeln entweder genauso überzeugt wie wir – oder neugierig darauf, mehr darüber zu erfahren. Beim Lesen können Sie so vorgehen, wie es für Sie am besten passt: Lesen Sie die Beiträge nacheinander oder blättern Sie vor und zurück. Wir haben für Sie Verweise eingefügt, sodass Sie sich beim Querlesen und Stöbern gut orientieren können.

Der Change-Guide soll Sie dabei unterstützen, an Ihrer integrierten Planung weiterzuarbeiten – so wie es zu Ihrer Ausgangslage passt und für Ihre Kommune hilfreich ist. Dabei bietet er viele Anlässe, auch gemeinsam mit anderen auf diese Fragen zu blicken. Wir hoffen, dass dies ein guter Ausgangspunkt für kollaborativ(er)es Arbeiten in Ihrer Kommune ist.

Überblick

Hier finden Sie einen Überblick darüber, was Sie in den einzelnen Beiträgen erwartet und



 ob Sie dafür eher mehr oder weniger Zeit benötigen.

 ob Sie diesen Beitrag besser allein oder gemeinsam mit anderen bearbeiten.

 wie komplex das Thema ist, mit dem Sie sich beschäftigen.

1. INDIVIDUELLE EBENE: DER BLICK AUF MICH

**Meine Rolle im Prozess:
Wer bin ich und wenn ja,
wie Change?**

Klarheit über die eigene Rolle im Change-Prozess hilft, Stärken gezielt einzusetzen und Chancen und Grenzen des eigenen Handelns auszuloten.



S. 14

**Kleine Motivations-Analyse:
Meine Motivation im
Change-Prozess verstehen**

Unsere kleine Motivations-Analyse bietet Ihnen die Möglichkeit, zu erkunden, was Sie in Ihrer Arbeit antreibt und wie Sie dies gezielt nutzen können.



S. 20

**Die 15-Prozent-Lösung:
Veränderung im Kleinen
vorantreiben**

Große Veränderungen beginnen oft im Kleinen. Um diese sichtbar zu machen, empfehlen wir die 15-Prozent-Lösung. Dieses Instrument lenkt die Aufmerksamkeit auf die eigenen Spielräume.



S. 24

**Lernzirkel: Die eigene Arbeit
mit anderen reflektieren**

Zusammen ist man weniger allein. Wir können Ihnen versichern, die Erfahrungen, die Sie mit Ihren Veränderungsprozessen machen, kennen auch andere Kolleg:innen. Um dies aktiv zu nutzen, können selbst organisierte Lernzirkel ein spannender Ansatz sein.



S. 28

**Der Antreiber-Test:
Perfekt, schnell oder stark
durch die Veränderung?**

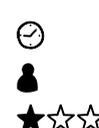
Um Veränderung zu gestalten, ist es hilfreich, sich auch mit den eigenen „Stolpersteinen“ auseinanderzusetzen. Dafür ist der Antreiber-Test ein guter Startpunkt. Lernen Sie Ihre Antreiber kennen und mit Ihnen umzugehen.



S. 34

**Fünf Tipps gegen Ver-
änderung: So verändert
sich ganz sicher nichts!**

Bei aller Begeisterung – Veränderung ist oft anstrengend und nervenaufreibend. Darum haben wir aus guten Gründen auch Verhaltensweisen, um Veränderungen zu vermeiden. Wenn man diese kennt, kann man bewusst gegensteuern.



S. 44

**Der Ansatz der Gewaltfreien
Kommunikation:
Im Change-Prozess mit
anderen kommunizieren**

Kommunale Planungsprozesse verändern Sie natürlich nicht allein, sondern gemeinsam mit anderen. Ihre Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor, mit dem Sie Zusammenarbeit gestalten.



S. 52

2. ORGANISATIONSEBENE: DER BLICK AUF MEINE ORGANISATION

<p>Das Change-Raster: Den Veränderungsprozess passend zu Ihrer Ausgangs- lage gestalten S. 62</p>	<p>Egal, was Ihre Ausgangslage für den Veränderungsprozess ist: Wir haben passende Tipps gesammelt, wie Sie den Weg hin zu einer integrierte(re)n Planung vorantreiben können.</p>	
<p>Der Fokus-Check: Zukünftige Schwerpunkte der integrierten Planung bestimmen S. 74</p>	<p>Ein gemeinsames Bild der integrierten Jugendhilfeplanung hilft bei der Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen. Unser Fokus-Check bietet Ihnen Anregungen dafür.</p>	
<p>Ansätze der integrierten Planung: Souveränität, Kooperation und Kollaboration S. 80</p>	<p>Wie intensiv arbeitet man für eine integrierte Jugendhilfeplanung am besten zusammen? Unser Analysetool im Beitrag Souveränität, Kooperation und Kollaboration hilft Ihnen auf dem Weg zu mehr Klarheit.</p>	
<p>Der Prozessbaukasten: Wer plant wann was mit wem? S. 88</p>	<p>Integrierte Planung braucht Raum für die Zusammenarbeit – und damit passgenaue Strukturen und Prozesse. Unser Prozessbaukasten unterstützt Sie dabei, relevante Akteur:innen und Gremien für Ihren Planungsprozess zu identifizieren und Ihre Prozesse noch bedarfsorientierter auszurichten.</p>	
<p>Der Persona-Ansatz: Andere Akteur:innen besser verstehen S. 108</p>	<p>Auch wenn Gremien und Prozesse klar sind, müssen Personen für die Mitarbeit in diesen Strukturen gewonnen und vom Mehrwert integrierter Planung überzeugt werden. Dies gelingt dann gut, wenn Sie Ziele, Herausforderungen und Bedürfnisse der relevanten Akteursgruppen besser verstehen. Nutzen Sie unseren Persona-Ansatz, um die Perspektive der Beteiligten einzunehmen.</p>	

<p>Psychologische Sicherheit: Neue Arbeitskultur für integrierte Planung S. 114</p>	<p>Für Veränderungsprozesse hin zu einer integrierte(re)n Planung braucht es auch eine andere Arbeitskultur: Das Konzept der psychologischen Sicherheit beschreibt Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit in Teams und Gruppen.</p>	
<p>Umgang mit Widerstand: Ver- schiedenen Reaktionen auf Change einen Raum geben S. 124</p>	<p>Versteht man Widerstand als Teil von Veränderungen, kann man in ihm auch Produktives entdecken. Unser Beitrag regt dazu an, hier neue Ansatzpunkte im Umgang zu finden.</p>	

3. KOMMUNALE EBENE: DER BLICK AUF MEINE KOMMUNE

<p>Form follows function: In Gremien gut zusammen- arbeiten S. 138</p>	<p>Hier nehmen wir die Orte in den Blick, in denen die Zusammenarbeit zwischen verwaltungsinternen und -externen Akteur:innen oftmals stattfindet: die Gremien.</p>	
<p>Perspektivwechsel: Unterschiede verstehen, gemeinsam wirken S. 150</p>	<p>Ein Perspektivwechsel ist gerade in intersektoralen Kontexten hilfreich. So gelingt es, Verständnis füreinander zu entwickeln, festgefahrene Debatten sachorientiert zu gestalten und Wege hin zu einer gemeinsamen Lösung zu finden.</p>	
<p>Beteiligung verankern: Kinder und Jugendliche in den Planungsprozess einbinden S. 162</p>	<p>Kinder und Jugendliche strukturell am Planungsprozess zu beteiligen hat zahlreiche Vorteile. Was Sie dafür tun können, erfahren Sie in diesem Beitrag.</p>	
<p>Die Change-Story: Mit guten Geschichten für Veränderung begeistern S. 172</p>	<p>Um andere Akteur:innen für integrierte Planung zu gewinnen, müssen Sie manchmal Überzeugungsarbeit leisten. Nutzen Sie dafür die Kraft von guten Geschichten! Erzählen Sie die passende Change-Story und zeigen Sie so, wie integrierte Planung zu einem guten Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen beiträgt.</p>	

Individuelle Ebene

Der Blick auf mich

Wir glauben: Veränderung beginnt auch immer bei Ihnen selbst. Wenn Sie Veränderung in kommunaler Planung gestalten, dann sind Sie als Person gefordert. Es gilt andere zu begeistern, mit Zweifeln umzugehen, Lösungen in konflikthaften Konstellationen zu finden – und die eigene Motivation nicht zu verlieren. Dabei hilft oft ein Mehr an Klarheit, etwa über die eigene Rolle oder persönliche Kommunikationsmuster. Denn auch wenn man Veränderung nicht erzwingen kann, kann man viel dadurch gestalten, dass man kleine Veränderungen vorlebt, Dynamiken benennt und Räume schafft, in denen neue Formen der Zusammenarbeit möglich sind. Hier sind Sie selbst Ihr wichtigstes Instrument! Um Sie zu unterstützen, haben wir in diesem Teil des Change-Guides Anregungen zusammengestellt, die Reflexionsangebote zu Ihren bisherigen Erfahrungen, Präferenzen und Haltungen machen – und hoffentlich einige „Aha-Momente“ bereithalten.

Im ersten Teil laden wir Sie ein, sich mit Ihrer Rolle, Ihren Handlungsspielräumen und Motivationsfaktoren auseinanderzusetzen. Klarheit über die **eigene Rolle im Change-Prozess** (S. 14) hilft, Stärken gezielt einzusetzen und Chancen und Grenzen des eigenen Handelns auszuloten. Unsere **kleine Motivations-Analyse** (S. 20) bietet Ihnen die Möglichkeit, zu erkunden, was Sie in Ihrer Arbeit antreibt und wie Sie dies gezielt nutzen können. Große Veränderungen beginnen oft im Kleinen. Um diese sichtbar zu machen, empfehlen wir die **15-Prozent-Lösung** (S. 24). Dieses Instrument lenkt die Aufmerksamkeit auf die eigenen Spielräume. Auch wenn das Mandat für die große Lösung fehlt: Wo sind die 15 %, auf die Sie direkt Einfluss haben? Dabei gilt: Zusammen ist man weniger allein. Wir können Ihnen versichern, die Erfahrungen, die Sie mit Ihren Veränderungsprozessen machen, kennen auch andere Kolleg:innen. Um dies aktiv zu nutzen, können selbst organisierte **Lernzirkel** (S. 28) ein spannender Ansatz sein.

Um Veränderung zu gestalten, ist es hilfreich, sich auch mit den eigenen „Stolpersteinen“ auseinanderzusetzen. Dafür ist der innere **Antreiber-Test** (S. 34) ein guter Startpunkt. Welche Erwartungen haben Sie an sich selbst? Soll es besonders schnell gehen? Soll das Ergebnis möglichst perfekt sein? Der Impuls lädt zur Reflexion ein, welche Grundannahmen Ihr Tun (mit)prägen – lernen Sie Ihre Antreiber kennen und mit ihnen umzugehen.

Manchmal stellt sich auch grundsätzlich die Frage, ob wir offen für Veränderung sind. Denn bei aller Begeisterung – Veränderung ist oft anstrengend und nervenaufreibend. Darum haben wir aus guten Gründen auch Verhaltensweisen, um Veränderungen zu vermeiden. Wenn man diese kennt, kann man bewusst gegensteuern. Deswegen haben wir für Sie: **5 Tipps, damit sich ganz sicher nichts verändert** (S. 44). Wir haben uns an einigen Stellen schmunzelnd wiedererkannt – Sie vielleicht auch?

Kommunale Planungsprozesse verändern Sie natürlich nicht allein, sondern gemeinsam mit anderen. Ihre Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor, mit dem Sie Zusammenarbeit gestalten. Und hier wird es schnell komplex. Wer muss wann was wissen? Und wie können Sie kommunikativ auf Konflikte reagieren, die neue Arbeitsweisen mit sich bringen? Dazu bietet der Ansatz

der **Gewaltfreien Kommunikation** (S. 52) Anregungen. Wichtige Grundannahme: Konflikte werden reduziert, wenn alle Parteien Bedürfnisse klar benennen, anstatt sich an der Schuldfrage aufzuhalten.

Wir wünschen viel Spaß beim Ausprobieren!

Meine Rolle im Prozess:

Wer bin ich, und wenn ja, wie Change?



Trister Tag? Wirrer Kopf? Sorgen Sie für Farbe und Klarheit! Sie brauchen etwas Konzentration, ein paar bunte Stifte und idealerweise ein paar Klebezettel.

Mit der kommunalen Jugendhilfeplanung sind vielfältige Aufgaben und hohe Ansprüche verbunden. Dies spiegelt sich im komplexen Aufgabenprofil von Jugendhilfeplaner:innen* wider. Die Schwerpunkte des Aufgabenprofils können sich dabei je nach Planungsverständnis der Kommunen unterscheiden. Und auch Sie selbst haben natürlich einen bestimmten Anspruch und individuellen Spielraum, Ihre Funktion auszufüllen und zu gestalten. Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Aufgaben und Ausgestaltungsmöglichkeiten haben Sie vielleicht schon einmal erlebt, dass Ihre eigenen Vorstellungen und die Erwartungen anderer Akteur:innen an Ihre Rolle im Veränderungsprozess nicht übereingestimmt haben.

Hilfreich zu unterscheiden sind

- ... **die Funktion als der Zweck der Stelle** der Planungsfachkraft und die damit verbundenen inhaltlichen Aufgaben, wie z. B. in der Stellenbeschreibung festgehalten.
- ... **die Rolle als ein Bündel an Erwartungen**, die an eine Person (mit beschriebenen Funktionen) herangetragen werden. Dies meint sowohl Ihre eigenen Erwartungen, wie Sie Ihre Funktion ausgestalten wollen, als auch die Erwartungen von anderen Personen, z. B. Vorgesetzte, Kolleg:innen oder Trägervertreter:innen.

Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt exemplarisch, wie viele und zum Teil auch widersprüchliche Rollen sich aus dem komplexen Kompetenzprofil einer Planungsfachkraft ableiten lassen. Je nach Situation müssen Sie die Rolle wechseln oder mehrere Rollen gleichzeitig erfüllen. Wenn Sie beispielsweise eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe moderieren, sollten Sie hierfür eine neutrale Position einnehmen. In Ihrer Rolle als Fachexpert:in möchten Sie aber Ihre Meinung einbringen oder sind als Vertreter:in Ihres Referats an einem gewissen Sitzungsergebnis interessiert. Oder Ihnen wird eine ganz andere Rolle zugeschrieben, als für Sie aktuell im Fokus steht, und mit gewissen Erwartungen verknüpft. Potenzial für Missverständnisse und Reibungen im Prozess bestehen immer dann, wenn aus mangelnder Klarheit über Ihre Rolle Erwartungsbrüche folgen.



Beispiele für Rollen einer Jugendhilfeplanungsfachkraft:

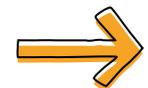


Wie können Sie damit umgehen?

Klarheit über Ihre eigene Rolle zu haben kann Ihnen dabei helfen, Ihre Handlungsspielräume zu erweitern, Ihre Stärken gezielt einzusetzen oder klare Grenzen zu ziehen. Sind Sie sich Ihrer Rolle im Prozess bewusst, können Sie Erwartungsmanagement gegenüber anderen betreiben und so Irritationen vermeiden oder aufklären. Nehmen Sie sich Raum für Reflexion über Ihre eigene Rolle – sowohl jetzt als auch immer wieder im Prozess, beispielsweise vor wichtigen Terminen. Sie können dafür folgende Fragen nutzen:

In welchen Rollen nehmen Sie sich aktuell im Veränderungsprozess wahr? Nehmen Sie je nach Situation unterschiedliche Rollen ein? Welche Unterschiede werden sichtbar?

-  Nutzen Sie gerne die Abbildung und markieren Sie Ihre Rollen farbig. Oder schreiben Sie die Rollen auf Klebezettel und sortieren Sie sie je nach Situation.
-  Gibt es Situationen, in denen Sie aus mehreren Rollen heraus agieren müssen? Welche sind dies? Falls diese im Konflikt zueinander stehen: Wie gehen Sie damit um?
-  Welche Rolle nehmen Sie besonders gerne ein, welche weniger? Was glauben Sie: Welche Rollen verbinden andere Personen mit Ihnen? Stimmen diese mit Ihrer Einordnung überein?
-  Markieren Sie auch hier die Rollen in der Abbildung – nutzen Sie dafür eine andere Farbe.
-  Wenn sich aus der Eigen- und vermuteten Fremdwahrnehmung unterschiedliche Rollen zeigen: Gab es in diesem Zusammenhang schon einmal Missverständnisse oder Reibungspunkte? Wie sind Sie bisher damit umgegangen? Wollen Sie in Zukunft etwas anders machen, und wenn ja, was?



Hier haben Sie Raum für Ihre Notizen.

Praxis-Tipp:

Falls Sie glauben, dass Unzufriedenheiten oder Unstimmigkeiten aus unterschiedlichen Rollenerwartungen entstanden sind, sprechen Sie dies offen an.

Dies gilt auch präventiv: Wenn Sie in einer Situation aus mehreren widersprüchlichen Rollen agieren – machen Sie dies transparent. Wenn Sie z. B. eine Sitzung moderieren, aber gleichzeitig Ihre fachliche Position einbringen wollen, kommunizieren Sie, aus welcher Rolle heraus Sie gerade sprechen. Sie können dies auch physisch verdeutlichen: Stehend befinden Sie sich in der Moderationsrolle, sitzend sagen Sie etwas aus Ihrer fachlichen Position heraus.

Kleine Motivations-Analyse:

Meine Motivation im Change- Prozess verstehen



Für diese Einheit brauchen Sie einen Stift und Ruhe zum Reflektieren. Vielleicht in der Mittagspause auf der Parkbank?

Sicherlich kennen Sie Situationen, in denen die Dinge einfach perfekt laufen, genau so, wie Sie es sich vorgestellt haben. Die Meilensteine werden erreicht, das Team ist motiviert, und alles ist im Fluss. Diese Momente sind wertvoll, weil sie uns in dem bestärken, was uns wichtig ist und uns zeigen: Wir erreichen, was wir uns vorgenommen haben. Ehrlicherweise haben wir es im Arbeitsalltag aber nicht nur mit diesen motivierenden Hochphasen zu tun. Vielleicht fühlt es sich auch manchmal so an, als müsse man mühsam nach Schwung und Antrieb suchen. Dass es Motivations-tiefs gibt, gehört zu Veränderungen dazu. Um für diese Momente gewappnet zu sein, ist es hilfreich, der eigenen Motivation nachzugehen.

Reflexion:

Erinnern Sie sich an eine positive Erfahrung, in der Sie energetisch und motiviert waren und sich Ihre Arbeit leicht und wirksam angefühlt hat. Nehmen Sie sich einen Stift und notieren Sie für sich:

-  Was war das für eine Situation?
- Was hat die Situation ausgezeichnet?
- Wer war dabei wichtig und warum?

Schauen Sie sich nun bitte Ihre Notizen an. Was fällt Ihnen auf? Was ist im Rückblick besonders wichtig? Das kann z. B. ein Ziel, eine Aufgabe oder auch eine Situation mit anderen Menschen sein.

-  Leiten Sie daraus für sich Faktoren ab, die für Ihre Motivation wichtig sind:

Versuchen Sie, sich in der nächsten Zeit selbst zu beobachten und die oben identifizierten Punkte weiter zu ergänzen. In welchen Momenten in Ihrem beruflichen Alltag fühlen Sie sich motiviert? Was zeichnet diese Momente aus?



Nutzen Sie Ihre Erkenntnisse über wichtige Faktoren für Ihre Motivation gezielt – und schaffen Sie sich in Zeiten mit wenig Antrieb ganz bewusst Motivationsmomente! Und wenn Ihnen die Motivation fehlt: Blättern Sie gern auf diese Seiten zurück und erinnern Sie sich an Ihre Motivationsmomente. Sollte für Sie das Erleben von Fortschritt eine wichtige Motivationskomponente darstellen, empfehlen wir Ihnen die 15-Prozent-Lösung (S. 24).

A large grid of small dots for writing on page 22.

A large grid of small dots for writing on page 23.

**Jede Idee
ist eine
wertvolle
Idee.**

Die 15-Prozent-Lösung:

Veränderung im Kleinen vorantreiben

🕒 | ❤️/👥 | ★☆☆
Einfach machen! Nach dieser Einheit wissen Sie garantiert, wie Sie etwas verändern können – mindestens im Kleinen. Funktioniert besonders gut bei einem Kaffee gemeinsam mit Kolleg:innen.

Kennen Sie das Gefühl, dass es in der Veränderung einfach nicht vorangeht? Die Kollegin im benachbarten Referat hat wieder einen Prozess ohne Abstimmung auf den Weg gebracht. Zentrale Entscheidungen sind am neuen ressortübergreifenden Gremium vorbei getroffen worden. Und in der letzten Steuerungsgruppe kam es einfach nicht zu einer produktiven Diskussion.

Veränderungsprozesse haben unterschiedliche Rahmenbedingungen. Oft geht es um formale Zuständigkeiten und Mandate. Hier Klarheit zu haben und entsprechende Strategien zu entwickeln, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor ([Prozessbaukasten](#), S. 88). Mit der 15-Prozent-Lösung wollen wir Sie aber einladen, Ihre Aufmerksamkeit auf die eigenen Spielräume zu lenken.

Denn Veränderung auch im Kleinen erlebbar zu machen, hilft oft der eigenen Motivation ([Motivations-Analyse](#), S. 20) und kann dabei unterstützen, von der Fixierung auf ein Problem ins Handeln zu kommen.

Die 15-Prozent-Lösung regt zu Experimenten an – um nicht nur über Veränderung nachzudenken, sondern einfach anzufangen. Wenn Sie also unzufrieden mit einer Situation sind und die 100-Prozent-Lösung mit Ihrem Mandat oder aufgrund der Umstände nicht herstellen können – wo liegen die 15 Prozent, auf die Sie Einfluss haben?

-  Nehmen Sie sich bewusst fünf bis zehn Minuten Zeit, Lösungsideen für sich selbst aufschreiben: Welche kleinsten bis kleinen Schritte könnten Sie umsetzen, um Ihrem Ziel näher zu kommen? Dabei fokussieren Sie sich auf die Möglichkeiten, welche in Ihrem Einflussbereich liegen.
-  In einem weiteren Schritt können Sie sich Kolleg:innen suchen, mit denen Sie sich über Ihre Lösungsvorschläge beraten. Dieser kollegiale Austausch schafft Vertrauen und gibt Ihnen Transparenz über Ihre Handlungsmöglichkeiten. Nebenbei gewinnen Sie so Mitstreiter:innen.
-  Brainstormen Sie kleine Impulse, Ideen oder auch Irritationen, die zu einer Veränderung beitragen können: Reflektieren Sie mit Ihren Kolleg:innen die Qualität Ihrer Arbeitstreffen: Was läuft gerade gut? Was wollen wir verändern? Oder starten Sie doch mal einen Termin mit einem informellen Kaffeetrinken. Oder erkundigen Sie sich bei Kolleg:innen im Nachbarreferat nach aktuellen Prozessen, die Sie gerade interessant finden ...



Lernzirkel:

Die eigene Arbeit mit anderen reflektieren



Eine gute Investition: Einen Lernzirkel aufzubauen, braucht etwas Zeit und Energie – dafür profitieren aber nicht nur Sie, sondern auch alle anderen Beteiligten nachhaltig.

Veränderungsprozesse zu gestalten, ist nicht trivial und wird Sie oftmals vor Herausforderungen stellen. Damit sind Sie aber nicht allein – denn Kolleg:innen aus dem eigenen und anderen Arbeitsbereichen machen ganz ähnliche Erfahrungen. Und davon können Sie profitieren: Indem Sie sich zusammentun und Ideen, Wissen und Erfahrungen teilen, voneinander lernen, effektiver Lösungen entwickeln und sich gegenseitig stärken. Schaffen Sie also immer wieder Anlässe für Austausch, Reflexion und den Blick über den Tellerrand. Und weil wir wissen, dass dies im Arbeitsalltag nicht so einfach umzusetzen ist, stellen wir mit den Lernzirkeln einen Ansatz vor, diese Anlässe zu schaffen und gemeinsames Lernen zu organisieren. Die bekannteste Lernzirkel-Methode ist „Working out loud“: In einer Kleingruppe mit Gleichgesinnten treffen Sie sich regelmäßig über einen definierten Zeitraum. Jeder teilt seine Ideen und Erfahrungen zu einem individuellen Anliegen. Beim „Laut Denken“ reflektieren Sie das Gesagte – und die anderen bereichern Ihre Ideen wiederum mit Ihrem Feedback. Die regelmäßigen Treffen disziplinieren Sie, ein Thema, das im Alltag vielleicht einfach mal vergessen wird, weiter zu verfolgen.

Als konkretes Beispiel, wie Lernzirkel in der Praxis organisiert werden können, möchten wir die Agile Lern-Expedition (ALEx) vorstellen, die von der Initiative *Verwaltungsrebellen* entwickelt wurde. Sie ist eine Kombination aus „Working out loud“ und anderen agilen Methoden und wurde spezifisch für den Einsatz in Verwaltungen entwickelt. ALEx kann innerhalb einer Verwaltung aber auch über verschiedene Verwaltungen hinweg eingesetzt werden – und eignet sich damit hervorragend für die Weiterentwicklung Ihrer integrierten Planung.

Und so ist ein ALEx-Zirkel aufgebaut:

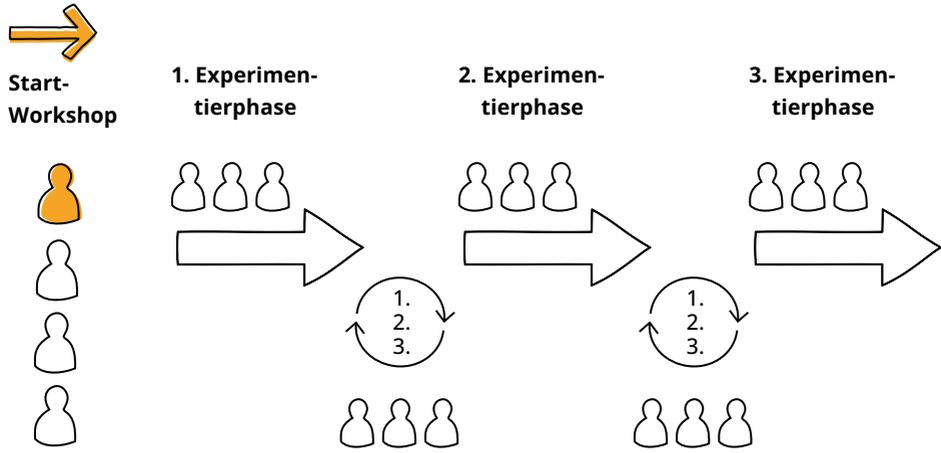
Mindestens drei Personen schließen sich zu einem ALEx-Zirkel zusammen. Die Personen müssen sich nicht kennen. Jede:r bringt ein eigenes Anliegen mit, das sie oder er bearbeiten möchte. Zum Beispiel: „Ich möchte die Mitglieder der AG78 in meiner Kommune dabei unterstützen, das Gremium produktiv(er) zu nutzen“ oder „Ich möchte mit den Vertreter:innen der freien Träger einen vertrauensvollen Austausch zu den Bedarfen der Zielgruppen gestalten.“

Über einen Zeitraum von fünf bis sechs Monaten finden in regelmäßigen Abständen sechs Treffen statt. Die Dauer bestimmen Sie selbst nach Bedarf, es bieten sich circa 1,5 bis 2 Stunden an. In der geschützten Atmosphäre der Treffen werden Erfahrungen und Ideen geteilt, Feedback gegeben, nächste Schritte geplant und To-dos festgelegt. Zwischen den Lernzirkeln liegen die Experimentierphasen, in denen Sie Ihre Ideen ausprobieren. Ihre Erfahrungen bringen Sie dann wieder mit in das nächste Treffen.

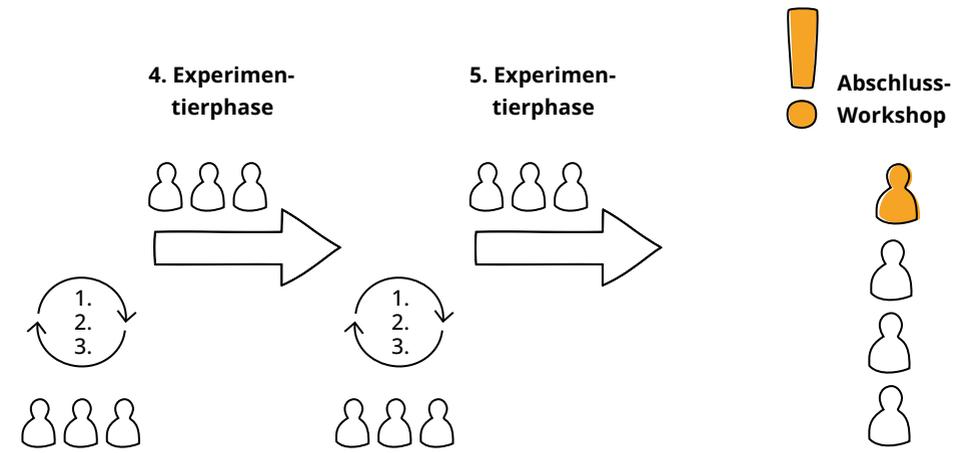
Während des ALEx-Zirkels entwickelt jede:r das eigene Anliegen weiter, Sie können helfen und sich helfen lassen und kommen so effektiver zu einer Lösung. Nebenbei bauen Sie sich Ihr eigenes kleines Netzwerk mit Gleichgesinnten auf, das bestenfalls auch über die Zirkel-Phase hinaus besteht.



Beispiel für einen ALEx-Zirkel:



methodische Unterstützung durch Coach (nach Bedarf)



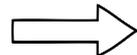
Kollegial unterstützter Lernprozess über 5 – 6 Monate

Legende



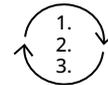
Start-Workshop

- Methode verstehen
- Lernziele abstimmen
- Vorhaben für die 1. Experimentierphase festlegen



Experimentierphasen

- selbst gesetzte Vorhaben durchführen (jede:r für sich) → persönliches Kanban-Board zur Steuerung
- zwischendurch berichten, kollegial austauschen



Zirkel-Treffen (alle 4 Wochen à 1,5 – 2 Std.)

1. Check-in (10 Min.)
2. Individuelle Lernprozesse (20 Min. je TN)
3. den gemeinsamen Lernprozess reflektieren (10 Min.)



Abschluss-Workshop

- letzte Lernetappe auswerten
- Gelerntes verstetigen
- Gesamtprozess reflektieren

Grid of 30 columns and 20 rows of dots for writing.

Grid of 30 columns and 20 rows of dots for writing.

Der Antreiber-Test:

Perfekt, schnell oder stark durch die Veränderung?

🕒 | 👤 | ★☆☆☆
Nehmen Sie sich einen Stift und etwas Zeit für sich. In dieser Einheit arbeiten Sie ganz still und beschäftigen sich mit etwas sehr Wichtigem: sich selbst.

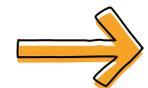
Wie wir Veränderungsprozesse gestalten, ist auch dadurch geprägt, welche Erwartungen wir grundsätzlich an uns stellen. Hier bietet die Transaktionsanalyse nach Eric Berne interessante Ansatzpunkte. Diese geht davon aus, dass Menschen verschiedene innere Antreiber in sich tragen, die ihr Handeln beeinflussen.

Die Antreiber lassen sich auf innere Prägungen oder Glaubenssätze zurückführen. So kann es Ihnen wichtig sein, Dinge schnell zu erledigen, keine Fehler zu machen oder Konflikte zu vermeiden. Positiv formuliert weisen Antreiber auf Stärken und Präferenzen hin. In jedem Antreiber liegt aber auch das Potenzial, dominant und belastend zu wirken.

Die eigenen Antreiber besser zu verstehen, kann darum helfen, mit ihnen umgehen zu lernen und die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern – gerade dann, wenn Sie Prozesse mit Personen gestalten, die vielleicht anderen inneren Antreibern folgen.

Zur Analyse der inneren Antreiber wurde in der Transaktionsanalyse ein Test entwickelt*. Dieser beruht auf 50 beispielhaften Aussagen und kann als Ausgangspunkt für die weitere Reflexion dienen.

 Beurteilen Sie die folgenden Aussagen (auf den nächsten Seiten) bitte so spontan wie möglich. Bewerten Sie dazu, in welchem Maße die Aussagen auf Sie zutreffen: von 1 (gar nicht) bis 5 (voll und ganz), und notieren Sie den Zahlenwert in der linken Spalte.



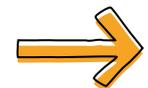
1. Wenn ich eine Arbeit mache, dann mache ich sie gründlich.
-
2. Ich fühle mich verantwortlich, dass diejenigen, die mit mir zu tun haben, sich wohlfühlen.
-
3. Ich bin ständig auf Trab.
-
4. Wenn ich raste, roste ich.
-
5. Anderen gegenüber zeige ich meine Schwäche nicht gerne.
-
6. Häufig gebrauche ich den Satz: „Es ist schwierig, etwas so genau zu sagen.“
-
7. Ich sage oft mehr, als eigentlich nötig wäre.
-
8. Ich habe Mühe, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind.
-
9. Es fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.
-
10. „Nur nicht lockerlassen“, ist meine Devise.
-
11. Wenn ich eine Meinung äußere, begründe ich sie.
-
12. Wenn ich einen Wunsch habe, erfülle ich ihn mir schnell.
-
13. Ich liefere einen Bericht erst ab, wenn ich ihn mehrere Male überarbeitet habe.
-
14. Leute, die herumtrödeln, regen mich auf.
-

15. Es ist für mich wichtig, von anderen akzeptiert zu werden.
-
16. Ich habe eher eine harte Schale, aber einen weichen Kern.
-
17. Ich versuche oft, herauszufinden, was andere von mir erwarten, um mich danach zu richten.
-
18. Leute, die unbekümmert in den Tag hineinleben, kann ich nur schwer verstehen.
-
19. Bei Diskussionen unterbreche ich die anderen oft.
-
20. Ich löse meine Probleme selbst.
-
21. Aufgaben erledige ich möglichst rasch.
-
22. Im Umgang mit anderen bin ich auf Distanz bedacht.
-
23. Ich sollte we Aufgaben noch besser erledigen.
-
24. Ich kümmere mich persönlich auch um nebensächliche Dinge.
-
25. Erfolge fallen nicht vom Himmel, ich muss sie hart erarbeiten.
-
26. Für dumme Fehler habe ich kein Verständnis.
-
27. Ich schätze es, wenn andere meine Fragen rasch und bündig beantworten.
-
28. Es ist mir wichtig, von anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe.
-



29. Wenn ich eine Aufgabe einmal begonnen habe, führe ich sie auch zu Ende.
-
30. Ich stelle meine Wünsche und Bedürfnisse zugunsten der Bedürfnisse anderer Personen zurück.
-
31. Ich bin anderen gegenüber oft hart, um von ihnen nicht verletzt zu werden.
-
32. Ich trommle oft ungeduldig mit den Fingern auf dem Tisch.
-
33. Beim Erklären von Sachverhalten verwende ich gerne die klare Aufzählung: Erstens ... zweitens ... drittens.
-
34. Ich glaube, dass die meisten Dinge nicht so einfach sind, wie viele meinen.
-
35. Es ist mir unangenehm, andere Leute zu kritisieren.
-
36. Bei Diskussionen nicke ich häufig mit dem Kopf.
-
37. Ich strenge mich an, um meine Ziele zu erreichen.
-
38. Mein Gesichtsausdruck ist eher ernst.
-
39. Ich bin nervös.
-
40. So schnell kann mich nichts erschüttern.
-
41. Meine Probleme gehen die anderen nichts an.
-
42. Ich sage oft: „Tempo, Tempo, das muss rascher gehen!“
-

43. Ich sage oft: „genau“, „exakt“, „logisch“, „klar“ und Ähnliches.
-
44. Ich sage oft: „Das verstehe ich nicht ...“
-
45. Ich sage gerne: „Könnten Sie es nicht einmal versuchen?“ und sage nicht gerne: „Versuchen Sie es einmal.“
-
46. Ich bin diplomatisch.
-
47. Ich versuche, die an mich gestellten Erwartungen zu übertreffen.
-
48. Ich mache manchmal zwei Tätigkeiten gleichzeitig.
-
49. „Die Zähne zusammenbeißen“, heißt meine Devise.
-
50. Trotz enormer Anstrengungen will mir vieles einfach nicht gelingen.
-



Auswertung:

Übertragen Sie jetzt bitte Ihre Bewertung für die entsprechende Aussage auf den folgenden Auswertungsschlüssel. Zählen Sie dann die Bewertungszahlen zusammen. Welche Antreiber haben die höchsten Werte? Verstehen Sie die Ergebnisse nicht als Beschreibungen Ihres Charakters, sondern nutzen Sie sie als Anregung, darüber nachzudenken, welche Glaubenssätze für Sie im Arbeitsleben wichtig sein könnten.

„Sei perfekt!“

 1 8 11 13 23 24
33 38 43 47 TOTAL

Der innere Antreiber „Sei perfekt“ drängt darauf, „fehlerfrei“ zu sein. Aufgaben und Prozesse werden so gut erledigt, dass daran möglichst nichts mehr auszusetzen ist. Der innere Anspruch ist: „Wenn ich eine Arbeit mache, dann richtig. Aber es geht immer noch besser.“ Dies kann gerade in Verbindung mit hohen Anforderungen an Abstimmung und Geschwindigkeit zu großem Druck und Stress führen.

„Mach schnell!“

 3 12 14 19 21 27
32 39 42 48 TOTAL

Personen, die vom Antreiber „Mach schnell“ geprägt sind, sind ständig in Bewegung. Dies kann ein hohes Streben nach Weiterentwicklung bedeuten und Dynamik geben. Der innere Anspruch ist: „Mach schnell! Verschwende keine Zeit.“ Oft geht er aber auch mit einem ständigen Gefühl von Zeitdruck und Ungeduld einher – sich selbst, aber auch Personen gegenüber, die Ideen langsamer erarbeiten.

„Streng dich an!“

 4 6 10 18 25 29
34 37 44 50 TOTAL

Der innere Antreiber „Streng dich an“ misst der eigenen Produktivität hohe Bedeutung bei. Es fließt viel Zeit und Energie in die Arbeit, denn Erfolge muss man sich hart erarbeiten. Der innere Anspruch ist: „Ich bin wertvoll, wenn ich mich anstrenge.“ Das geht oft mit einer hohen Motivation einher, durchzuhalten und alles zu geben. Entspannung und Pausen können zu kurz kommen.

„Mach es allen recht!“

 2 7 15 17 28 30
35 36 45 46 TOTAL

Der innere Antreiber „Mach es allen recht“ führt zu einer starken Orientierung an den Bedürfnissen anderer. Hier ist es wichtiger, in Harmonie zu sein und akzeptiert zu werden, als eigene Interessen durchzusetzen. Positive Rückmeldungen werden als sehr relevant empfunden. Der innere Anspruch ist: „Ich bin wertvoll, wenn alle mit mir zufrieden sind.“ Dabei fällt es oft schwer, Nein zu sagen.

„Sei stark!“

 5 9 16 20 22 26
31 40 41 49 TOTAL

Personen, die durch den inneren Antreiber „Sei stark“ geprägt sind, zeichnen sich durch hohe Hartnäckigkeit und Durchsetzungsstärke aus. Aufgaben werden auch umgesetzt, wenn es unangenehm wird. Dabei wird es vermieden, über Gefühle zu sprechen oder um Hilfe zu bitten. Der innere Anspruch ist: „Ich komme allein zurecht. Ich bewahre immer die Haltung – Gefühle sind ein Zeichen von Schwäche!“ Das kann dazu führen, dass Sichtweisen anderer zu wenig berücksichtigt werden und Isolation und Konflikte folgen.

Fünf Tipps gegen Veränderung:

So verändert sich ganz sicher nichts

Ernst beiseite, Ironie an. Hier dürfen Sie sich gehen lassen und in alle Denkmuster verfallen, die uns davon abhalten, Veränderungen anzustoßen. Sie brauchen dazu nichts, außer etwas Humor.



„Ja, klar müssten wir mal etwas verändern. Auf der anderen Seite – *SO schlimm* ist es eigentlich auch (noch) nicht. Wir sind schon immer irgendwie durchgekommen. Ehrlich gesagt, es ist auch anstrengend, mich und andere ständig zu hinterfragen. Es wäre entlastend, wenn sich irgendwas auch mal *nicht* verändern muss.“ Kommen Ihnen diese Gedanken bekannt vor? Damit sind Sie nicht allein! Veränderungsprozesse können erschöpfen und das Bedürfnis nach Stabilität hervorrufen. Aber was steckt dahinter? Braucht es eine Phase des Innehaltens, ein Nachdenken darüber, was stabil ist, weil es gut ist – oder geht es um Stagnation, also ein Beharren auf dem, was ist?

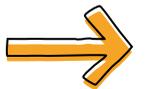
FÜNF TIPPS GEGEN VERÄNDERUNG

Der Podcast „Metatheorie der Veränderung“ beschäftigt sich in der Folge „10 Tipps, um ganz sicher zu stagnieren“ ironisch und bisweilen provokant mit der (unbewussten) Fähigkeit des Menschen, in Stagnation zu verharren. Die Autoren sind sich einig: Das tut weder einem selbst noch dem Umfeld gut. Dabei ist es wichtig, zwischen Stabilität und Stagnation zu unterscheiden: „Stabil ist



eine Person, die frei entscheidet, ob sie Neues lernt oder Bewährtes beibehält. Denn Stabilität braucht beides, Lernen und Beibehalten. Auf der Grundlage einer solchen Stabilität verändern sich Menschen, weil sie das Alte und Bekannte bei Bedarf loslassen können. Stagnativ ist jemand, der die eigenen Muster nicht in Frage stellen kann und auch dann beibehält, wenn sie ihm oder seiner Umwelt wiederholt schaden. (...) Das ist die Tragik der Stagnation, die Altes nicht loslassen und sich daher nur auf der Basis des Alten mehr schlecht als recht optimieren kann.“

Die Tipps können Sie dabei unterstützen, eigene Muster und Prozesse der Stagnation zu erkennen. Wenn Sie den Impuls haben, einen der folgenden Tipps wirklich umzusetzen, sind Sie womöglich in die Falle der Stagnation getappt. Dann könnte es an der Zeit sein, die eigene Motivation zu hinterfragen. Hier liegt die Chance, (berechtigte) Bedürfnisse nach Stabilität zu erkennen oder Impulse für Veränderung zu entdecken. Falls Sie die Tipps für Stagnation doch nicht wahrnehmen möchten, finden Sie auf den nächsten Seiten Anregungen, was Sie sich stattdessen fragen können.



Inspiriert von einem Beitrag von Klaus Eidenschink im Podcast „Metatheorie der Veränderung“.

audioportal.metatheorie-der-veraenderung.info/das-thema-10-tipps-um-ganz-sicher-zu-stagnieren

1

Vermeiden Sie Menschen, die Sie in Frage stellen, und bleiben Sie immer bei Ihrer Meinung.

Eine sehr effektive Methode, in der Stagnation zu verharren, ist es, sich nur mit Menschen zu umgeben, die gleicher Meinung sind und sich für Ähnliches begeistern. Vorsicht vor denjenigen, die unbequeme Fragen stellen. Halten Sie sie auf Abstand. Wenn sie Sie kritisieren, dann machen Sie umgehend deutlich, dass sie sich irren. Entscheidend aber ist, dass Sie dies unauffällig tun. Seien Sie geschmeidig, erwecken Sie den Anschein von Einsichtigkeit. Wichtig ist nur, dass Sie eigentlich gar nichts ändern möchten, denn nur Sie wissen ja Bescheid.

 Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie selbst, eine Ihrer Entscheidungen oder eines Ihrer Projekte in Frage gestellt wurde. Wie haben Sie das erlebt? Wie haben Sie reagiert? Würden Sie heute in dieser Situation etwas anders machen oder sagen? Was wäre das?

 Lesen Sie im Abschnitt zum Umgang mit Widerstand (S. 124), um Funktionen von Widerstand im Prozess und als Rolle in Teamkontexten zu erkunden.

2

Glauben Sie das, was Sie denken und erwarten.

Sie wissen, wie die Welt ist und was von anderen zu erwarten ist. Da können Sie sich ganz auf sich verlassen. Wenn Ereignisse auftreten, die Ihren Erwartungen zu widersprechen scheinen, lassen Sie sich nicht irritieren. Besonders kommt es darauf an, Ihre Überzeugungen nicht zu hinterfragen, z. B.:

- Auf andere kann man sich nicht verlassen.
- Wenn ich es nicht mache, macht es sowieso keiner.

Nur wer sich anstrengt und Leistung bringt, darf mit sich zufrieden sein.

Hier hat sich sowieso noch nie etwas verändert.

Stellen Sie solche Sätze auf gar keinen Fall in Frage. Im Gegenteil: Sammeln Sie Bestätigungen und Belege, um Ihre Sicht der Welt vor anderen und vor sich selbst zu untermauern.

 Welche Glaubenssätze haben Sie über Ihre Kolleg:innen, Ihre Vorgesetzten und Ihre Organisation?

 Was wäre, wenn diese Glaubenssätze nicht wahr wären? Welche Beispiele finden Sie dafür?

Versuchen Sie immer, die Kontrolle zu wahren.

Nur wenn Sie die Kontrolle behalten, kann nichts in Ihnen wach werden, was Sie nicht spüren wollen. Daher Vorsicht. Bringen Sie sich nicht in Situationen, in denen Sie nicht souverän überkommen. Expertise ist alles, Ihr Wissen ist Ihr Halt. Machen Sie Experimente nur dort, wo es unumgänglich ist. Bringen Sie sich nur ein, wenn Sie sich sicher sind. Wenn das nicht geht, tun Sie so, als ob. Tarnen und Täuschen sind unabdingbar. Fragen müssen durch Antworten erschlagen werden, von allem, was vage, offen oder doppeldeutig ist. Bleiben Sie vernünftig und rational. Dann sind Sie auf der sicheren Seite.

 Unsicherheit in Gruppenkontexten ist vollkommen normal und betrifft jede:n. Denn oftmals geht es nicht um Selbstsicherheit als persönliche Eigenschaft, sondern um eine gemeinsam getragene Atmosphäre von Ehrlichkeit, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen, auch unsichere Überlegungen, Fragen oder erste Ideen zu teilen. Was können Sie tun, um eine sichere Arbeitsatmosphäre zu gestalten?

3



In welchen Momenten sind Sie in der Rolle der Moderation und damit in der Verantwortung, eine angenehme Atmosphäre für Austausch zu schaffen? Was können Sie mit Blick auf Gesprächsführung, Methoden oder Raumgestaltung dafür tun?



Reflektieren Sie, in welchen Gruppenkontexten Sie sich als Teilnehmer:in sicher oder unsicher fühlen. Welche Rituale, Settings, Methoden tragen jeweils dazu bei?

Sie wollen mehr über (Un-)sicherheit im Kontext von Veränderungsprozessen erfahren? Schauen Sie dafür in den Beitrag „Psychologische Sicherheit“ (S. 114).

4

Lassen Sie sich nicht von wiederkehrenden schlechten Erfahrungen irritieren.

Dieser Tipp ist ganz wichtig! Wenn Sie feststellen, dass sich schlechte Erfahrungen wiederholen, dann lassen Sie sich davon nicht irritieren. Denken Sie einfach, das ist Zufall. Kommen Sie auf gar keinen Fall auf die Idee, dass Sie selbst zum Misslingen beitragen. Und sind Sie doch der Versuchung erlegen, eigene Anteile am Misslingen zu sehen, genügt ein kleiner Rückschlag in Ihrem Versuch, es anders zu machen, als Bestätigung: Das bringt doch alles nichts. Man ist eben, wie man ist. Finden Sie sich damit ab, dass andere sich über Sie beklagen – das ist deren Problem.



Wann erleben Sie es als besonders verlockend, einen bekannten Wege zu gehen, obwohl Sie ahnen, dass dieser nicht zum gewünschten Ergebnis führen wird? Was könnten Sie vielleicht anders machen als bisher? Wann wäre dafür die nächste gute Gelegenheit?

Verhindern Sie um jeden Preis ein Nachlassen Ihrer Anstrengung.

5

Das Leben in Stagnation ist kein Ponyhof. Wenn etwas nicht klappt, geben Sie die Anstrengung nicht auf, es genau auf die gleiche Weise wieder zu versuchen. An Ihrer Verbissenheit können Sie erkennen, dass Sie der Stagnation treu bleiben. Auch die Sorgen von Menschen in Ihrem Umfeld, ob es denn all das wert ist, widerlegen Sie mit Beschwichtigungen. Besonders wirksam ist es, wenn das Ziel der Anstrengung ein hehres ist. Je mächtiger Sie werden oder je mehr Sie sich für eine gute Sache aufopfern, desto leichter ist es, alle kritischen Anfragen abzutun. Es geht schließlich um was. Und kurz vor dem Ziel dürfen Sie nicht aufgeben – niemals.



Wie entscheiden Sie, eine Sache loszulassen? Was sind Ihre Kriterien dafür?



Wann sind Sie sich sicher, an einer Sache dranzubleiben zu wollen? Was sind Ihre Kriterien dafür?

Ironie aus! Vielleicht haben Sie einige Punkte zum Schmunzeln gebracht, vielleicht war es auch eher ein „Autsch“, weil Sie sich selbst ertappt haben. Das ist normal, absolut nachvollziehbar und genau richtig so! Hier ist Platz für Ihre Gedanken, Erkenntnisse oder was Ihnen sonst wichtig ist:



**Hier
haben Sie
Raum ...**

für Notizen.

Der Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation:

Im Change-Prozess mit anderen kommunizieren



Eine spannende Einheit mit großer Wirkung. Vielleicht als Lesestoff für die Bahnfahrt in den Feierabend? Gewaltfreie Kommunikation braucht viel Übung – hat aber das Potenzial, Ihre Kommunikation nachhaltig zu verändern.

Ein wesentlicher Faktor, über den Sie Veränderung gestalten können, ist Ihre Kommunikation. Denn Veränderung bedeutet für alle Beteiligten Anstrengung und kann mit Ängsten, Irritation und Verunsicherung einhergehen.

Gerade wenn es darum geht, Arbeitsprozesse, Hierarchien und Zuständigkeitsbereiche neu zu gestalten, kann es auch zu einem Verlust von Orientierung kommen oder dem Gefühl, infrage gestellt zu werden. Eine Ausgangslage, die viele Anlässe für Konflikt schafft – und es umso wichtiger macht, darauf kommunikativ gut zu reagieren.

Einen Ansatz bietet hier die Gewaltfreie Kommunikation (GFK), die von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde und heute weltweit zum Einsatz kommt. Dem Ansatz liegt die Beobachtung zugrunde, dass es oft nicht nur darum geht, *was* man sagt, sondern auch mit welcher Intention. In der folgenden Grafik sind die vier Schritte der GFK dargestellt.

1. Beobachtung

Beschreibung einer konkreten Handlung: Was hören wir andere sagen, was sehen wir, was andere tun? Wichtig: Beobachtung ohne Wertung darlegen!

2. Gefühle

Ausdrücken der Gefühle, die durch die jeweilige Handlung ausgelöst werden.

3. Bedürfnisse

Formulierung der Bedürfnisse, welche hinter diesen Gefühlen stehen.

4. Bitte/Wunsch

Bitte um eine konkrete Handlung: Was brauchen wir von der anderen Person? Was kann unser Gegenüber konkret tun, um uns die Arbeit zu erleichtern/verbessern?

Beispiel:

„Du hast mich schon wieder nicht über den nächsten Planungsschritt informiert. Ich eskaliere das jetzt auf Leitungsebene!“

1. Beobachtung

„Ich beobachte schon in mehreren Prozessen, dass unsere Absprache zur Einbindung nicht klappt.“

2. Gefühle

„Bei mir löst das Ärger aus, ich fühle mich übergangen und verliere den Überblick über meine Arbeitspakete.“

3. Bedürfnis

„Ich wünsche mir mehr Planungssicherheit an den Schnittstellen und will mich nicht in meiner Abteilung bloßgestellt fühlen.“

4. Bitte/Wunsch

„Bitte informiere mich, wenn du Prozesse anstößt, die für die integrierte Planung wichtig sind.“

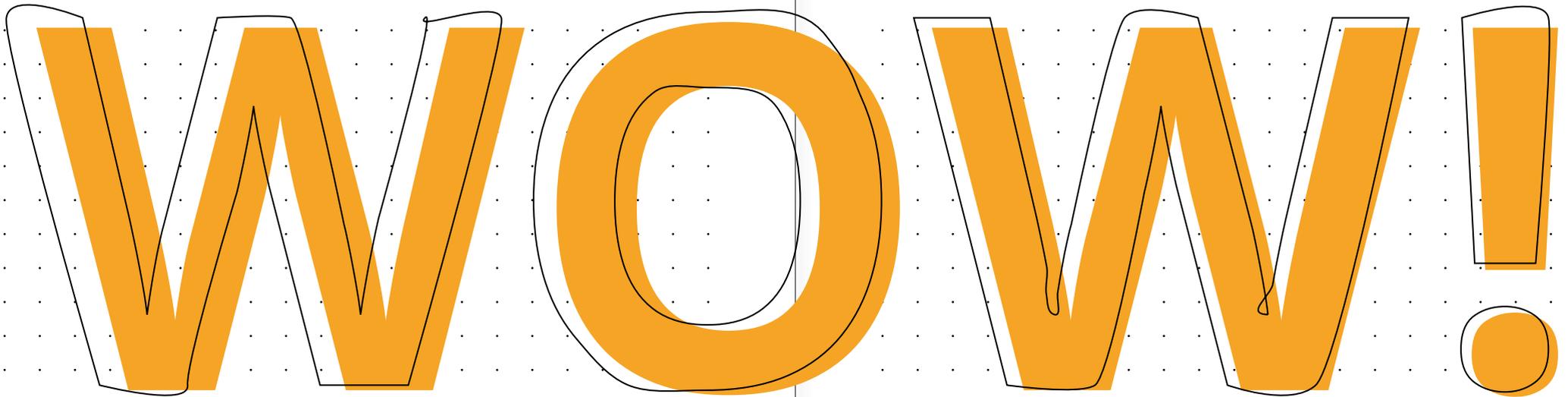


Vielleicht fällt Ihnen eine konkrete Situation ein, die Sie im Sinne der GFK einmal durchspielen möchten:

1. Beobachtung**2. Gefühle****3. Bedürfnis****4. Bitte/Wunsch**

Die GFK bietet einen guten Startpunkt zur Reflexion eigener Kommunikationsmuster. Probieren Sie aus, was kleine Änderungen der eigenen Sprache und in der Kommunikation mit anderen bewirken können. Eine Möglichkeit, die Methode zu verinnerlichen, kann beispielsweise sein, sie schrittweise oder vielleicht auch erst mal im privaten Umfeld auszuprobieren. Dabei merken Sie schnell, welche Formulierungen sich passend anfühlen – und was sich vielleicht verändert.





Sie haben schon einiges geschafft. Nehmen Sie sich die Zeit, um sich dafür zu belohnen. Halten Sie einfach mal inne und klopfen Sie sich selbst auf die Schulter. Wir sind uns sicher: Sie leisten Großartiges!



INTRO

Organisa- tionsebene

**Der Blick auf meine
Organisation**

Veränderung fordert Sie nicht nur als Person. Es geht auch um Veränderung in der Verwaltungsorganisation, damit integriert(er) geplant werden kann. Das heißt konkret: Integrierte Planung braucht passende Strukturen, Prozesse und eine kooperative Arbeitskultur. Aber wie kommt man dahin? Unabhängig davon, ob Sie sich in einer stark versäulten und von Hierarchie geprägten Arbeitsumgebung befinden, in der integriertes Arbeiten noch ein Fremdwort ist, oder schon Erfahrung vorliegt: Es gibt immer Möglichkeiten, den Veränderungsprozess hin zu einer integrierte(re)n Planung voranzutreiben.

Denn der Schlüssel für eine gelingende integrierte Planung, liegt in der Passgenauigkeit zu den Gegebenheiten vor Ort. Das heißt: DIE integrierte Planung gibt es nicht. Vielmehr gilt es, den für Ihre kommunalen Realitäten *passenden* Planungsansatz (weiter) zu entwickeln. Planung soll kein Zusatzprozess sein, sondern alle Beteiligten dabei unterstützen, Aufgaben und Herausforderungen gemeinsam schneller und bedarfsorientierter zu begegnen. Je praxisnäher der neue Planungsansatz für den Arbeitsalltag ist, desto relevanter wird er in der Zukunft sein. Dabei müssen Sie nicht „auf der grünen Wiese“ anfangen – im Gegenteil: Bauen Sie auf dem auf, was bereits vorhanden ist – und passen Sie an. Auf dem Weg dahin soll Sie dieses Kapitel unterstützen.

Mit unserem **Change-Raster** (S. 62) laden wir Sie ein, die Ausgangslage für Ihren Veränderungsprozess zu bestimmen. Auf wie viel Erfahrung im integrierten Arbeiten und (formale) Unterstützung für die Veränderung können Sie zurückgreifen? Egal, was Ihre Ausgangslage ist: Wir haben passende Tipps gesammelt, wie Sie den Weg hin zu einer integrierte(re)n Planung vorantreiben können.

Integrierte Planung gelingt dabei nur gemeinsam mit anderen Akteur:innen. Eine wichtige Grundlage dafür ist es, dass Sie ein gemeinsames Bild der integrierten Jugendhilfeplanung entwickeln. Dieses ermöglicht es zu entscheiden, wo Sie Ihre Kräfte bündeln und in die Weiterentwicklung einsteigen wollen. Unser **Fokus-Check** (S. 74) bietet Ihnen Anregungen für die gemeinsame Verortung und die Ableitung konkreter Schritte.

Daneben gilt es zu klären: Was meinen wir überhaupt mit *integrierter* Planung? Wird zukünftig gemeinsam gearbeitet und entschieden? Zeichnen wir mit? Übernehmen alle Beteiligten klare

Arbeitspakete? Für mehr Orientierung bieten wir Ihnen die Unterscheidung zwischen souveränen, kooperativen und kollaborativen Ansätzen an. Unser Analysetool im Beitrag **Ansätze der integrierten Planung** (S. 80) hilft Ihnen auf dem Weg zu mehr Klarheit.

Integrierte Planung braucht Raum für die Zusammenarbeit – und damit passgenaue Strukturen und Prozesse. Unser **Prozessbaukasten** (S. 88) unterstützt Sie dabei, relevante Akteur:innen und Gremien für Ihren Planungsprozess zu identifizieren und Ihre Prozesse noch bedarfsorientierter auszurichten.

Auch wenn Gremien und Prozesse klar sind, müssen Personen für die Mitarbeit in diesen Strukturen gewonnen und vom Mehrwert integrierter Planung überzeugt werden. Dies gelingt dann gut, wenn Sie Ziele, Herausforderungen und Bedürfnisse der relevanten Akteursgruppen besser verstehen. Nutzen Sie unseren **Persona-Ansatz** (S. 108), um die Perspektive der Beteiligten einzunehmen.

Für Veränderungsprozesse hin zu einer integrierte(re)n Planung braucht es schließlich auch eine andere Arbeitskultur: Das Konzept der **Psychologischen Sicherheit** (S. 114) beschreibt Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit in Teams und Gruppen. Wir haben Tipps für Sie zusammengestellt, wie Sie eine sichere Atmosphäre der Zusammenarbeit aus verschiedenen Rollen mitgestalten können.

Dazu gehört auch, Widerstand als einen Teil von Veränderung zu verstehen, in dem auch produktive Kraft liegt. Unser Beitrag zu **Widerstand** (S. 124) regt dazu an, hier neue Ansatzpunkte im Umgang zu finden.

Wir wissen, der Weg zu integrierter Planung ist nicht immer einfach – oft sind die Entwicklungsspielräume aber viel größer, als es sich anfühlt. Seien Sie gespannt auf die Erkenntnisse, die vor Ihnen liegen.

Das Change-Raster:

Den Veränderungsprozess passend zu Ihrer Ausgangslage gestalten



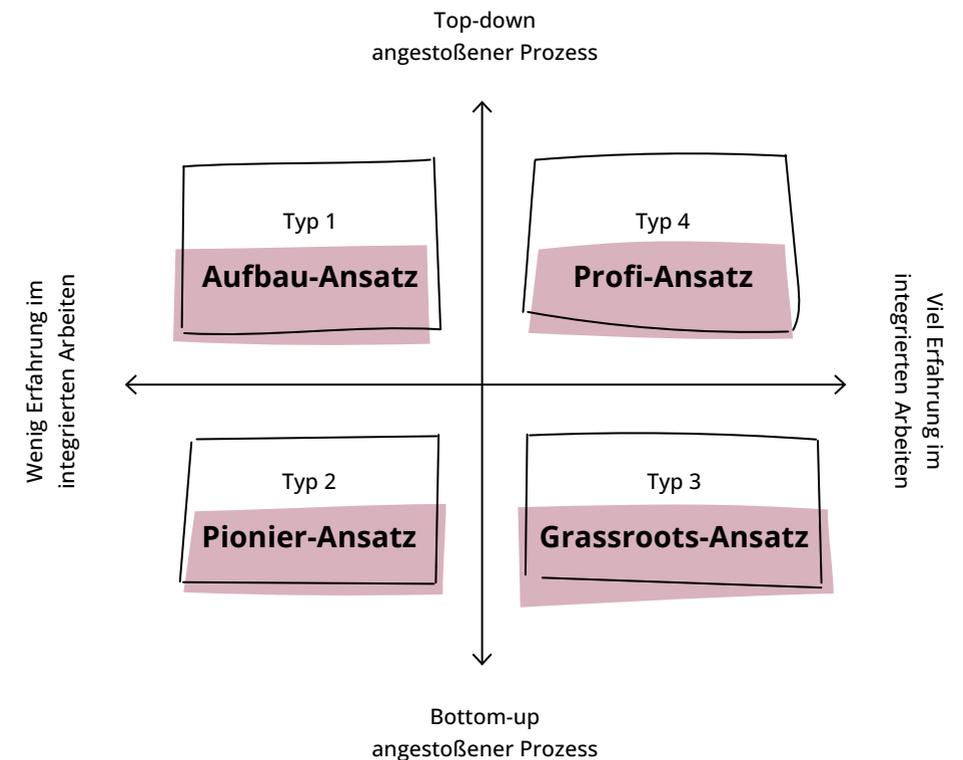
In dieser Einheit setzen Sie ein paar Kreuze und erhalten im Gegenzug jede Menge Erkenntnisse und Tipps zu Ihrer individuellen Situation. Funktioniert alleine, aber auch sehr gut im Austausch mit Kolleg:innen.

Der Veränderungsprozess hin zu einer integrierte(re)n Planung kann komplex erscheinen (und auch sein). Verständlich, wenn Sie da nicht wissen, wo Sie überhaupt anfangen oder welchen Schritt Sie als Nächstes gehen sollen. Hierfür gibt es auch kein Patentrezept. Denn damit Veränderung gelingt, muss das gewählte Vorgehen zu der eigenen kommunalen Ausgangslage passen. Unserer Erfahrung nach sind für die Wahl des Vorgehens zwei Merkmale der Ausgangslage besonders entscheidend:

DAS CHANGE-RASTER

- **Erfahrungsstand:** Liegt viel oder keine/nur wenig Erfahrung in der integrierten Zusammenarbeit vor?
- **Top-down- oder Bottom-up-Prozess:** Stammt der Impuls für eine integrierte(re) Planung top-down von der Leitungsebene? Oder geht er bottom-up von der Mitarbeitenden-ebene aus?

Kombiniert man diese beiden Merkmale, lassen sich **vier typische Ausgangslagen** von Veränderungsprozessen bestimmen. Unser **Change-Raster** unterstützt Sie dabei, Ihre Ausgangslage zuzuordnen, und gibt für jede Konstellation Tipps, um dem Veränderungsprozess hin zu einer integrierte(re)n Planung Dynamik zu verleihen.





Nun sind Sie an der Reihe! Welchem Typ entspricht die Ausgangslage von Veränderungsprozessen hin zu mehr integrierter Planung in Ihrem Wirkungsbereich? Die Zuordnung können Sie für sich alleine oder auch gemeinsam mit anderen Akteur:innen (z. B. Kolleg:innen, Vorgesetzten) vornehmen – und so einen **Austauschanlass** schaffen.

Falls Sie unsicher sind, wo Sie Ihre Ausgangslage entlang der Merkmale verorten sollen, können Sie folgende beispielhaft ausgewählten Indikatoren als Orientierungshilfe nutzen:

Merkmale 1: Erfahrungsstand im integrierten Arbeiten

Je mehr Aussagen Sie zustimmen, desto höher ist ihr Erfahrungsstand im integrierten Arbeiten:

- Bei übergreifenden Fragestellungen (z. B. in Krisensituationen) arbeiten wir mit anderen Fachbereichen oder verwaltungsexternen Akteur:innen (Träger, Politik, Adressat:innen) zusammen.
- Es besteht schon lange eine aktive Zusammenarbeit.
- Wir arbeiten regelmäßig mit anderen Fachbereichen und verwaltungsexternen Akteur:innen zusammen.
- Die Zusammenarbeit ist produktiv, wir wirken gut zusammen.
- Es existieren Strukturen und Prozesse für die Zusammenarbeit (z. B. bereichsübergreifender Jour fixe).
- Die Zusammenarbeit mit anderen hilft uns in der Praxis, zu besseren Lösungen zu kommen.
- Ich weiß, wen ich in den anderen Fachbereichen anrufen muss, wenn wir schnell etwas klären müssen.

Merkmale 2: Bottom-up- oder Top-down-Prozess

Je mehr Aussagen Sie zustimmen, desto eher handelt es sich um einen Top-down-Prozess:

- Die Leitungskraft appelliert regelmäßig, verstärkt mit anderen Akteur:innen außerhalb des eigenen Fachbereichs zusammenzuarbeiten.
- Im Arbeitsalltag stehen Ressourcen für integriertes Planen und Vernetzungsarbeit zur Verfügung.
- Die integrierte Planung ist formal verankert, z. B. durch politische Beschlüsse, Strategiepapiere usw.

Je mehr Aussagen Sie zustimmen, desto eher handelt es sich um einen Bottom-up-Prozess:

- Sie und/oder andere Kolleg:innen regen in Dienstbesprechungen an, vermehrt mit anderen Akteur:innen zusammenzuarbeiten.
- Bei übergreifenden Themen arbeiten Sie trotz fehlender formaler Regelungen (regelmäßig/bei Bedarf ...) fachbereichsübergreifend mit anderen Kolleg:innen zusammen.
- Sie sprechen oft auf Arbeitsebene darüber, dass mehr Zusammenarbeit an vielen Stellen zu besseren Ergebnissen führen würde.
- Sie und andere Kollegen:innen informieren sich in Netzwerken oder auf Veranstaltungen, wie andere Kommunen integrierteres Arbeiten gestalten.

Aus meiner/unserer Sicht entspricht unsere Ausgangslage Typ:

Begründung:

Und jetzt? Im Folgenden erhalten Sie Hinweise auf typische Herausforderungen sowie Tipps und Anregungen, wie Sie Ihren Veränderungsprozess vorantreiben können – passend zu Ihrer jeweiligen Ausgangslage.

Typ 1

Aufbau-Ansatz (Top-down – wenig Erfahrung)

Beispiel: Die Führungskräfte verschiedener Abteilungen haben ein Strategiepapier zur integrierten Planung verabschiedet. In der Praxis beschränkte sich die Zusammenarbeit der Fachbereiche bislang auf das gelegentliche Zuliefern von Informationen, z. B. für schriftliche Anfragen.

Im Aufbau-Ansatz (Typ 1) wird die Veränderung hin zu einer integrierten Planung top down durch die Leitungsebene angestoßen. Der Prozess ist dadurch bereits mandatiert, es besteht also ein formeller „Hebel“, um die Umsetzung voranzutreiben. Idealerweise werden auch Ressourcen für die Umsetzung bereitgestellt. Die Praxis zeigt jedoch: Damit ist es oft nicht getan. Da noch keine oder kaum Erfahrungen im integrierten Arbeiten existieren, besteht die zentrale Herausforderung darin, den Auftrag in die Praxis zu übersetzen – denn nur so wird aus einem beschlossenen Planungsansatz eine gelebte Planungspraxis. Folgende Tipps können im Aufbauansatz hilfreich sein, um dem Prozess Dynamik zu verleihen:

- **Den Auftrag praxisrelevant gestalten:** Integrierte Planung ist kein Selbstzweck. Machen Sie die integrierte Planung relevant, indem sie dazu beiträgt, Antworten auf akute Bedarfe, aktuelle Themen oder schon lange drängende Arbeitsfelder zu finden. Schärfen Sie als Grundlage hierfür immer wieder ihr Zielbild des Prozesses (Fokus-Check, S. 74). Je besser die Umsetzung des Auftrags zur kommunalen Realität passt, desto mehr wird integriertes Planen tatsächlich in der Arbeitspraxis gelebt.
- **Die relevanten Akteur:innen identifizieren und verstehen:** Verschaffen Sie sich einen Überblick, wer in den Planungsprozess eingebunden werden sollte (Prozessbaukasten, S. 88). Lernen Sie die Perspektiven, Interessen und Bedarfe der Akteur:innen kennen (Perspektivwechsel, S. 150). Je stärker die integrierte Planung Antworten für den Arbeitsalltag der betroffenen Akteur:innen liefert, desto praxisrelevanter wird sie in Zukunft sein.
- **Passende Prozesse und Strukturen aufbauen:** Damit die integrierte Planung mit Leben gefüllt wird, braucht es Orte der Zusammenarbeit. Analysieren Sie, welche Gremien Sie dafür brauchen, und gestalten Sie diese möglichst passgenau. Gerade die ersten Erfahrungen in diesen Arbeitssettings werden die Einstellung zur integrierten Planung mitprägen. Berücksichtigen Sie zudem bestehende Prozesse und Strukturen. Das hilft, Synergien zu nutzen und Doppelstrukturen zu vermeiden – und verhindert den Eindruck, dass Bestehendes nicht wertgeschätzt wird (Prozessbaukasten, S. 88).
- **Commitment in der Breite sichern:** In Top-down-Prozessen gilt es besonders die Mitarbeitenden zu überzeugen. Sonst bleibt der Auftrag nur auf dem Papier bestehen! Dazu ist es wichtig, einen guten Umgang mit unterschiedlichen Haltungen zur Veränderung zu finden – auch mit Widerstand (Umgang mit Widerstand, S. 124). Setzen Sie zudem auf

Kommunikation und passende Narrative, um den Mehrwert integrierter Planung herauszuarbeiten (Change-Story, S. 172). Und: Machen Sie die Vorteile erlebbar. Nichts ist so überzeugend wie die eigene Erfahrung. Das kann im Kleinen gelingen, indem Sie kooperative Arbeitssettings schaffen, oder im Großen, indem Sie mit Arbeitsfeldern beginnen, in denen sich schnell erste Erfolge zeigen oder es viel Energie und Begeisterung gibt.

Typ 2

Pionier-Ansatz (Bottom-up – keine/wenig Erfahrung)

Beispiel: Auf einer Konferenz hört eine Mitarbeiterin von den positiven Erfahrungen, die andere Kommunen mit integrierten Planungsansätzen gemacht haben. Sie beschließt, dies auch in ihrem Wirkungsbereich voranzutreiben. Gemeinsam mit anderen veränderungsaffinen Kolleg:innen entwickelt sie ein Ideenpapier, das den Führungskräften in der nächsten Dienstbesprechung vorgestellt werden soll.

Der Pionier-Ansatz ist ein Bottom-up-Prozess, der von (wenigen) veränderungsaffinen Mitarbeitenden angetrieben wird. Die Führungsebene ist bisher noch nicht von einem integrierten Vorgehen überzeugt. Insgesamt existieren in der Kommune keine oder wenig Vorerfahrung im integrierten Arbeiten und kaum Wissen über integrierte Ansätze. Probleme werden nach Zuständigkeit bearbeitet – auch wenn es sich um Querschnittsthemen handelt. Das sorgt dafür, dass einzelne Mitarbeitende anfangen, nach neuen Antworten und Möglichkeiten für integriertes Planen zu suchen. Folgende Tipps und Anregungen können hilfreich sein, um den Prozess Schritt für Schritt voranzutreiben:

- **Eine „Koalition der Willigen“ bilden:** Schließen Sie sich mit Kolleg:innen mit einem ähnlichen Anliegen zusammen, bündeln Sie Ihre Energie und treiben Sie den Prozess gemeinsam voran! Nehmen Sie zum Beispiel gemeinsam an Fachveranstaltungen oder Fortbildungen teil, um Inspira-

tion und Argumente für Ihr Anliegen zu sammeln. Der Weg der Veränderung kann lang sein – Sie sollten (und können) ihn nicht allein gehen. Identifizieren Sie Akteur:innen, die für den Prozessfortschritt bedeutsam sind oder als Fürsprecher:innen eintreten könnten (Prozessbaukasten, S. 88). Adressieren Sie zunächst die Personen, die einer Veränderung positiv gegenüberstehen (Umgang mit Widerstand, S. 124) – das spart Energie und lässt Ihre Koalition schneller wachsen.

- **Kleine Schritte und Experimente anstoßen:** Vor dem Hintergrund eines fehlenden Mandats und geringer Erfahrung im integrierten Arbeiten gilt es, realistische nächste Schritte zu definieren. Vermutlich können Sie eher das Alltagshandeln im Kleinen verändern, als „von unten“ direkt neue Planungsprozesse anzustoßen. Überfordern Sie sich, Ihre Verbündeten und das System nicht – Veränderung braucht Zeit. Wird zu schnell zu viel Anpassungsleistung verlangt, kann dies zu Widerstand führen (Umgang mit Widerstand, S. 124). Wagen Sie stattdessen Experimente und gehen Sie kleine Schritte (15-Prozent-Lösung, S. 24). Schärfen Sie zum Beispiel gemeinsam mit Ihren Verbündeten Ihr Bild der integrierten Planung, fragen Sie, ob Sie an einer für Sie interessanten AG eines anderen Fachbereichs teilnehmen können, greifen Sie häufiger zum Telefonhörer – oder lassen Sie bewusst Ihre Bürotür offen stehen.
- **Positive Erfahrungen schaffen:** Machen Sie es sich leichter und beginnen Sie dort, wo Ihre Energie hingehet oder bereits im System vorhanden ist. Wo versprechen Sie sich schnelle Erfolge, oder wo bedient die Veränderung einen akuten Bedarf? Verschaffen Sie sich „Quick wins“. Durch die positiven Erfahrungen werden die Vorteile integrierten Arbeitens erlebbar, und so motivieren Sie auch weitere Akteur:innen für nächste Schritte. Für die Sie nun sogar mit Ihren ersten Erfolgen werben können.

- **Auf eigene Kräfte achten:** Bleiben Sie bei all der Begeisterung für die Veränderung achtsam mit sich selbst. Da Ihnen eine „Rückendeckung“ von oben und damit wahrscheinlich auch Ressourcen fehlen, sollten Sie Ihr Vorgehen passend zu Ihren Kapazitäten gestalten. Reflektieren Sie immer wieder, wo es sich lohnt, den Prozess weiterzutreiben, und wann Sie auch loslassen sollten (Umgang mit Widerstand, S. 124). Außerdem kann es hilfreich sein, sich auch die kleinen Erfolge immer wieder bewusst vor Augen zu führen (Motivations-Analyse, S. 20).

Typ 3

Grassroots-Ansatz (Bottom-up, viel Erfahrung)

Beispiel: In der Praxis wird die integrierte Planung bereits gelebt. Über die Jahre haben die Mitarbeitenden nach und nach Erfahrungswissen aufgebaut und sich gut untereinander vernetzt. Sie kooperieren mit verwaltungsinternen und -externen Akteur:innen. Ein politischer Beschluss zur integrierten Planung existiert jedoch nicht.

Der Grassroots-Ansatz ist bottom-up getrieben – wie der Name schon verrät: Nach und nach ist die Erfahrung im integrierten Arbeiten von der Basis *gewachsen* – ohne formal festgeschrieben zu sein. Dadurch, dass integriertes Arbeiten in der Praxis bereits gelebt wird, haben Sie schon einen weiten Teil des Veränderungsprozesses hinter sich gebracht! Die Herausforderung ist nun insbesondere, den Prozess zu formalisieren. Nutzen Sie dafür folgende Tipps und Anregungen:

- **Mandat sichern:** Um die informelle Praxis zu formalisieren und damit nachhaltig zu verankern, brauchen Sie die Unterstützung der Leitungsebene. Nutzen Sie dafür Ihre bisherigen Erfolgsgeschichten (Change-Story, S. 172). Identifizieren und aktivieren Sie Mitstreiter:innen, die sich gemeinsam mit Ihnen für die Formalisierung einsetzen (Persona-Ansatz, S. 108). Wenn es bereits Leitungskräfte anderer Fachbereiche gibt, die von Ihrem Vorhaben überzeugt sind, bitten Sie diese,

weitere Führungskräfte zu gewinnen. Um zusätzliche Ressourcen und Legitimation (und damit Hebel) für den Prozess zu erhalten, ist zudem ein politischer Beschluss hilfreich – auch hierfür braucht es die Unterstützung der Führungskräfte.

- **Gemeinsame Bilder schärfen:** Um die Leitungsebene von dem Mehrwert einer formal etablierten integrierten Planung zu überzeugen, helfen klare geteilte Bilder. Erarbeiten Sie gemeinsam, was Ihre Ziele sind und wie die optimale integrierte Planung aussehen würde, die zu Ihren Bedarfen und Gegebenheiten passt (Ansätze der integrierten Planung, S. 80, Fokus-Check, S. 74). Formulieren Sie dies in Form eines Auftrags und stellen Sie Ihr Vorhaben gemeinsam vor.
- **Gremien für die Planung optimieren:** Auch wenn bereits viel Erfahrung im integrierten Arbeiten vorhanden ist, analysieren Sie die bestehende Arbeitsstruktur. Prüfen Sie, welche Gremien für den integrierten Planungsprozess vorhanden sind, ob es weitere braucht oder bestehende Gremien anders genutzt werden können (Prozessbaukasten, S. 88).
- **Last but not least: Seien Sie stolz!** Es ist Ihnen gelungen, integrierte Zusammenarbeit ohne formale Rückendeckung in der Praxis zu etablieren. Sammeln Sie Ihre Erfahrungen und die bisherigen Erfolge und machen Sie diese sichtbar (Change-Story, S. 172). Nutzen Sie dies nicht nur als Argumentationshilfe, um die Leitungsebene zu überzeugen oder um weitere Akteur:innen zu gewinnen. Klopfen Sie sich in der nächsten Gremiensitzung auch einmal gegenseitig auf die Schultern für das bisher Erreichte (Methoden im Anhang, S. 187).

Typ 4

Profi-Ansatz (Top-down, viel Erfahrung)

Beispiel: Es liegen ein Strategiepapier sowie Praxiskonzepte zum integrierteren Planen vor, die erfolgreich umgesetzt werden. Die relevanten Akteur:innen beraten regelmäßig, wie sie komplexe Herausforderungen gemeinsam bewältigen. In der letzten Krise waren sie aufgrund der eingespielten Abläufe und bestehenden Kontakte, die auch mal den „kurzen Dienstweg“ ermöglichen, schnell handlungsfähig. Aktuell ist geplant, eine neue Maßnahme kollaborativ zu entwickeln.

Im Profiansatz ist der Veränderungsprozess hin zu einer integrierteren Planung durch die Leitungsebene mandatiert. In der Praxis liegt bereits viel Erfahrung im integrierten Arbeiten vor. Vor dieser (beneidenswerten) Ausgangslage ist die größte Herausforderung, die eigenen Prozesse immer wieder zu aktualisieren und die Erfahrungen und Learnings zu sichern. Nutzen Sie folgende Tipps und Anregungen als Impuls:

- **Relevanz der integrierten Planung absichern:** Vor dem Hintergrund schnell wechselnder Bedarfe und Herausforderungen (wie zum Beispiel Krisen) ist es wichtig, auch einen gut etablierten Planungsprozess regelmäßig zu reflektieren. Es gilt immer wieder die integrierte Planung als Antwort auf aktuelle Bedarfe oder politische Entwicklungen zu positionieren. Prüfen Sie daher kritisch, ob Ihre Ziele passend zur aktuellen Ausgangslage sind und Ihre Planung für aktuelle Problemstellungen Relevanz hat (Fokus-Check, S. 74).
- **Wissens- und Erfahrungstransfer sichern:** Eine erfolgreiche integrierte Zusammenarbeit basiert auf positiven Erfahrungen, die die Akteur:innen im Laufe des Prozesses miteinander machen. Dies schafft Vertrauen. Um den Prozess auch bei personellen Wechseln nicht zu gefährden, sorgen Sie rechtzeitig für Wissenstransfer und teilen Sie regelmäßig Ihr Wissen, Erfahrungen und Learnings im Team. Dabei kann es helfen, Wissen zu verschriftlichen, das Onboarding

neuer Personen bewusst zu gestalten und personelle Nachfolgen frühzeitig in den Blick zu nehmen.

- **Bundesweit vernetzen und Wissen teilen:** Nutzen Sie die Gelegenheit des Austauschs mit anderen Kommunen – man lernt nie aus! Inspirieren Sie dabei andere change-affine Akteur:innen und nutzen Sie Gelegenheiten, von Ihren Meilensteinen und Learnings zu berichten. Hierüber generieren Sie Aufmerksamkeit für Ihre Prozesse. Das kann auch intern helfen, die Unterstützung für die integrierte Planung immer wieder abzusichern.
- **Offen für Neues bleiben:** Trauen Sie sich auf Grundlage der bisher gemachten guten Erfahrungen, mutig zu sein und Neues auszuprobieren, z. B. einen Prozessbestandteil noch kollaborativer zu denken (Ansätze der integrierten Planung, S. 80).

Nutzen Sie die Tipps und Anregungen als Orientierungshilfe und Inspiration dafür, Ihren Veränderungsprozess hin zu integrierter Planung voranzutreiben. Machen Sie kleine Schritte, experimentieren und reflektieren Sie und denken Sie immer daran: Es lohnt sich!



Der Fokus-Check:

Zukünftige Schwerpunkte der integrierten Planung bestimmen



Diese Einheit hilft, wenn Sie den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen. Machen Sie sich und anderen klar, welche Schwerpunkte Sie in Ihrer integrierten Planung setzen.

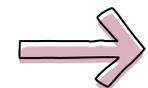
Im Rahmen von Veränderungsprozessen gilt es, immer wieder das Zielbild zu schärfen und eine gemeinsame Vorstellung davon zu entwickeln, wohin die Veränderung führen soll – und warum es sich lohnt, diese mitzugestalten. Dies gilt auch für die integrierte Jugendhilfeplanung, mit welcher in der kommunalen Realität oftmals unterschiedliche und teilweise auch diffuse Zielbilder verbunden sind. Häufig wird dann auf idealtypische Planungskreisläufe mit klar definierten Planungsschritten verwiesen. In der Praxis ist es für Kommunen aber eine wichtige Aufgabe, Schwerpunkte und Zeitläufe der Planung passend zu den eigenen Anliegen und Bedarfen auszugestalten. Das kann beispielsweise so aussehen:

DER FOKUS-CHECK

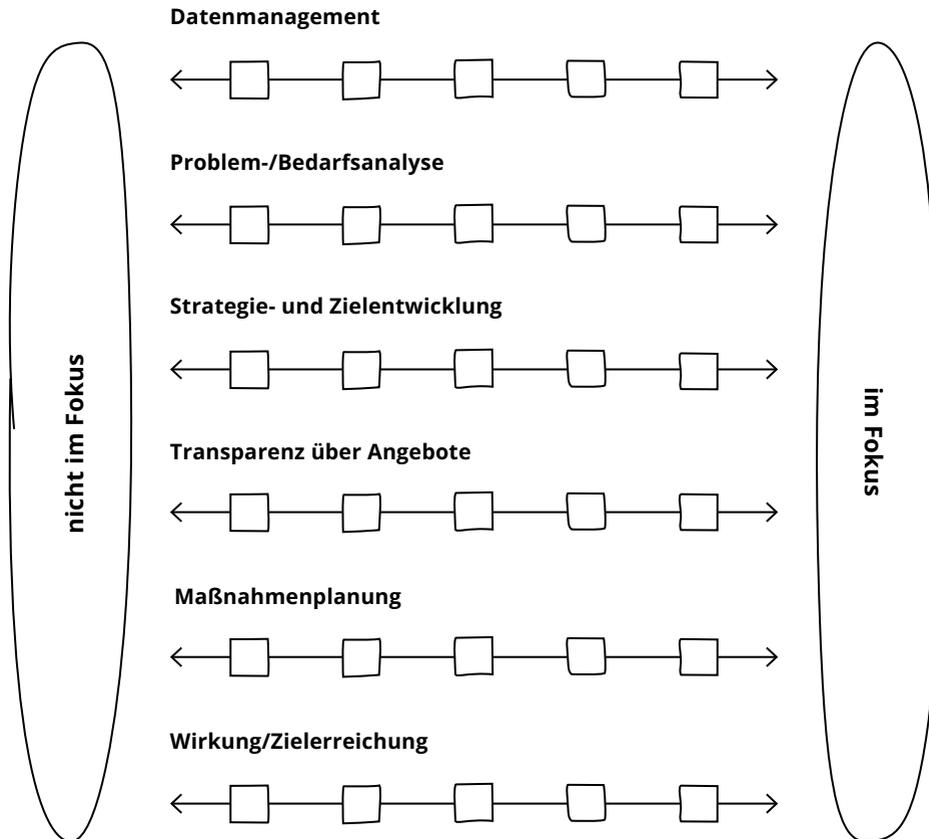
- Kommune A nutzt ihre integrierte Jugendhilfeplanung zur Infrastrukturplanung und plant angeknüpft an eine Bestands- und Bedarfsanalyse konkrete Angebote und Maßnahmen.
- In Kommune B werden über die Jugendhilfeplanung vor allem regelmäßig oder anlassbezogen Daten oder Analysen bereitgestellt, um darüber u. a. die Wirkung einzelner Angebote zu prüfen.
- Kommune C nimmt ihre integrierten Planungsprozesse zum Anlass, die Zusammenarbeit aller Beteiligten weiterzuentwickeln und sich über gemeinsame Strategien, Ziele und Handlungsfelder zu verständigen.
- ... und Kommune D nutzt eine Mischform aus diesen Ansätzen.

Deutlich wird: Es gibt vielfältige Möglichkeiten und Varianten der Jugendhilfeplanung. Häufig sind die Anliegen und Erwartungen an Jugendhilfeplanung aber auch diffus, wandeln sich über die Zeit oder nach Bedarfslage. Für eine gelungene Zusammenarbeit ist es deswegen umso wichtiger, dass die relevanten Akteur:innen ein **gemeinsames Bild** der integrierten Jugendhilfeplanung entwickeln, von dem aus sie die nächsten Schritte und den Prozess planen. Oft lohnt es sich, dieses Bild auch im Prozess immer wieder zu schärfen.

Als Hilfestellung, um ein gemeinsames Bild zu entwickeln, oder als Ausgangspunkt, um auch Unterschiede zu identifizieren, kann der Fokus-Check dienen. Er bildet typische Schwerpunkte der Planungen in der Praxis ab. Diese schließen sich nicht gegenseitig aus und können kombiniert werden. Es kann hilfreich sein, zunächst Schritt für Schritt zu identifizieren, wo Sie Ihre Kräfte als Erstes bündeln und in eine Weiterentwicklung einsteigen wollen.



Der Fokus-Check kann allein bearbeitet werden. Besonders hilfreich ist er aber als Analyse-Tool für den Austausch mit anderen Akteur:innen. Dafür setzen Sie ein Kreuz für die einzelnen Schwerpunkte gemäß Ihrer Einschätzung jeweils weiter nach rechts in Richtung „im Fokus“ oder nach links „nicht im Fokus“.



Was wir darunter verstehen:

- **Datenmanagement:** Erhebung, Aufbereitung und Analyse von Daten, zum Beispiel für die Bedarfsermittlung, Politik oder Öffentlichkeit
- **Problem-/Bedarfsanalyse:** Erhebung von Bedarfen, Anliegen und Ansatzpunkten durch Beteiligungsformate, Datenanalyse, Fachgespräche etc.
- **Strategie- und Zielentwicklung:** Gemeinsame Verständigung der Akteur:innen auf übergreifende Strategien, Ziele und Handlungsfelder für das gemeinsame Handeln und als Entscheidungsrahmen
- **Transparenz über Angebote:** Bestandsaufnahme zur sozialen Infrastruktur; Transparenz über Angebote, um Doppelungen und Lücken zu erkennen und das Zusammenspiel von Angeboten zu verbessern
- **Maßnahmenplanung:** Erarbeitung von Empfehlungen für die bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Angebotslandschaft
- **Wirkung/Zielerreichung:** Prüfen der Wirkungen von Strukturen, Prozessen und Angeboten durch Datenanalyse, Diskurse etc.

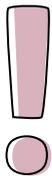
Reflexion:

-  Auf welche Schwerpunkte wollen Sie sich als Nächstes fokussieren?
-  Fehlt Ihnen eine Kategorie? Ergänzen Sie gern.
-  Falls Sie dazu im Austausch mit anderen sind: Wo stimmen Ihre Einschätzungen überein, wo unterscheiden Sie sich? Was folgt daraus?

Nutzen Sie die Diskussion, um einem gemeinsamen Bild für die zukünftige Ausrichtung der Jugendhilfeplanung in Ihrer Kommune einen Schritt näher zu kommen.

Berücksichtigen Sie dabei auch Ihre Ausgangslage. Welches Mandat haben Sie für den Prozess? Wie ist das Commitment der Beteiligten? Je nach Ausgangslage kann es hilfreich sein, bei der Auswahl der Planungs-Fokusse auch zu berücksichtigen, welche Themen gerade (politisch) eine hohe Relevanz haben, wo Handlungsdruck besteht oder wo bei vielen Akteur:innen Energie und Lust vorhanden sind, ein bestimmtes Anliegen anzugehen. Um Ihre Ausgangslage gut einzuschätzen, empfehlen wir Ihnen unser Change-Raster (S. 62).

Und selbst wenn Sie sich (noch) nicht einigen können, gilt auch hier wie so oft: Der Weg ist das Ziel. Schon die Transparenz über die verschiedenen Sichtweisen ist wertvoll und bereichert den Prozess.



A large grid of dots for taking notes, with a pink callout box at the bottom right.

Hat das was mit meiner Rolle zu tun?

Je nach Fokus der Jugendhilfeplanung kann es verschiedene implizite und explizite Erwartungen zur Rolle und zum Profil der Jugendhilfeplaner:in geben. Nutzen Sie den Fokus-Check, um Ihre Einschätzungen zu Ihrer Rolle mit den Erwartungen der anderen Akteur:innen zu vergleichen und sich über Kompetenzen sowie auch über mögliche Grenzen zu verständigen (Meine Rolle im Prozess, S. 14).

Ansätze der integrierten Planung:

Souveränität, Kooperation und Kollaboration

Treten Sie einen Schritt zurück! In dieser Einheit reflektieren Sie die passenden Formen der Zusammenarbeit für Ihre integrierte Planung. Denn: Es braucht nicht immer alle für alles.

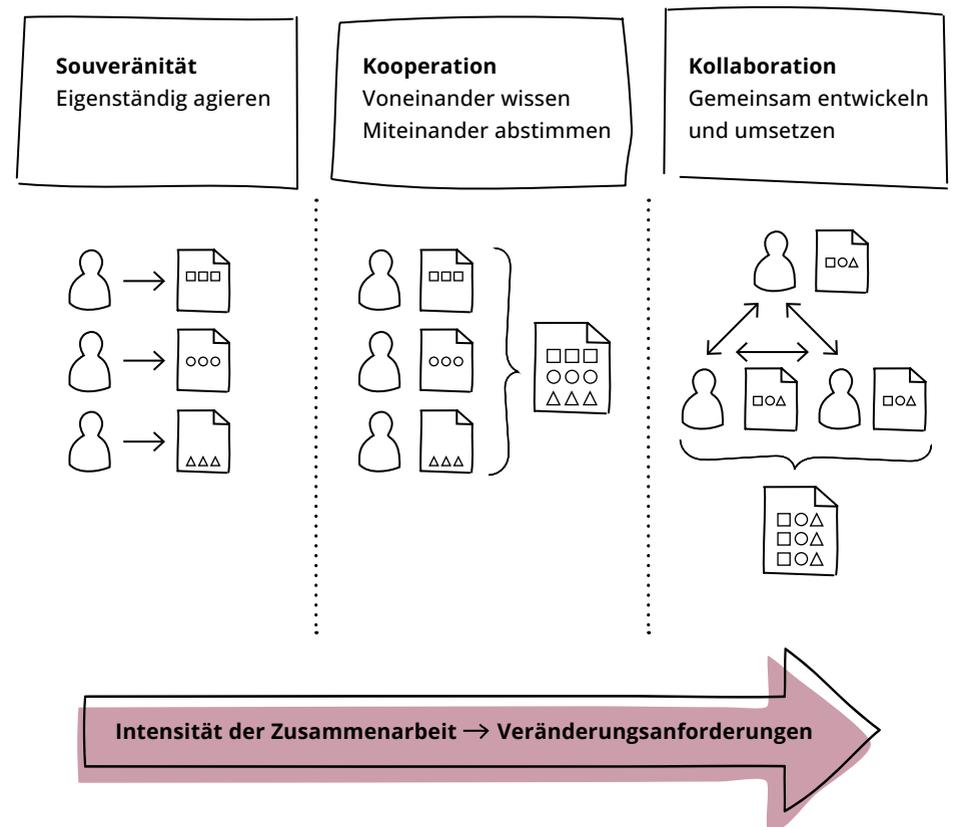


In Veränderungsprozessen zur Weiterentwicklung integrierter Planungsansätze wird häufig der Wunsch geäußert, „integrierter“ zu arbeiten. Dabei gibt es aber oft sehr unterschiedliche Bilder davon, wie dieses „integrierter“ eigentlich aussieht. Machen wir ab sofort alles zusammen? Zeichnet eine Abteilung meine Vorlagen mit? Oder informiere ich alle Abteilungen über meine neuen Projekte?

Hier ist es hilfreich, verschiedene Formen der Zusammenarbeit zu unterscheiden. Integrierte Planung bedeutet nämlich zunächst mal, in *verschiedenen* Konstellationen und Intensitäten zusammenzuarbeiten, um auf Handlungsbedarfe besser reagieren und qualitativ bestmögliche Lösungen entwickeln zu können. Dabei gilt nicht automatisch „viel hilft viel“ und „mehr ist immer besser“. Vielmehr geht es darum, die *passenden* Formen und Intensitäten der Zusammenarbeit für die Planung in *Ihrer* Kommune zu identifizieren.

Mit Blick auf Formen der Zusammenarbeit lassen sich in Planungsprozessen die Bereiche Souveränität, Kooperation und Kollaboration voneinander abgrenzen.

Formen der Zusammenarbeit:



Der obere Bereich des Modells zum Unterschied zwischen Kooperation und Kollaboration ist inspiriert von dieser Website: <https://baumgartner-coaching.de>

Souveränität ...

meint in diesem Kontext, dass eigene strategische Ziele entwickelt oder Aufgaben unabhängig von anderen Ressorts oder Fachbereichen erledigt werden können und Entscheidungen nach eigenem Ermessen ohne Qualitätseinbußen möglich sind.

Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn

- das Aufgabenfeld klar abgegrenzt ist
- die Zuständigkeit klar an einer Stelle verortet werden kann
- Bedarfe oder Zielgruppen parallel nicht auch von anderen Fachbereichen in den Blick genommen werden

Neben souverän zu bearbeitenden Aufgaben benötigen andere Planungsbereiche und Fragestellungen die Zusammenarbeit mit weiteren Ressorts und Fachbereichen, um Angebote in hoher Qualität zu sichern. Dabei lassen sich kooperative und kollaborative Ansätze unterscheiden.

Kooperation ...

beschreibt einen arbeitsteiligen Ansatz der Zusammenarbeit, bei dem eine Gesamtaufgabe in einzelne Arbeitspakete aufgeteilt wird. Diese werden dann jeweils von den beteiligten Parteien souverän und parallel bearbeitet und letztlich als Gesamtergebnis wieder zusammengefügt. Unterschiedliche Fachbereiche arbeiten also an Teilaufgaben des Endergebnisses. In Planungsprozessen liefern Abteilungen dann beispielsweise ihre Maßnahmen oder Angebote für eine Zielgruppe zu, die dann in einem integrierten Konzept zusammengefasst werden. Ausgangspunkt ist dabei, dass die jeweiligen Ziele, z. B. weniger Kinderarmut, nicht allein aus einem Fachbereich erreicht werden können, sondern verschiedene Beteiligte aus ihrer Fachlichkeit und Zuständigkeit dazu beitragen müssen.

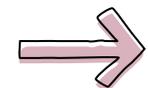
Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn

- ein Thema von verschiedenen Ressorts, Bereichen oder Abteilungen bespielt wird
- Zielgruppen von verschiedenen Ressorts, Bereichen oder Abteilungen adressiert werden
- es durch fehlende Abstimmung zu Doppelungen und Lücken in der Angebotsstruktur kommen könnte
- Projekte und Ansätze vor Ort ohne Abstimmung nicht ineinandergreifen oder aneinander vorbei wirken

Dabei lassen sich verschiedene Intensitäten der Kooperation unterscheiden, die von einem reinen Informieren über relevante Arbeitspakete im Sinne von „mehr voneinander wissen“ bis hin zur gemeinsamen Abstimmung reichen, bei der Überlegungen, Ansätze oder Zeitpunkte der anderen in der Planung des eigenen Arbeitspaketes berücksichtigt werden.

Kollaboration ...

beschreibt eine Form der Zusammenarbeit, bei der Beteiligte aus unterschiedlichen Ressorts und mit verschiedenen Fachlichkeiten aktiv gemeinsam ein Gesamtergebnis entwickeln und für die Umsetzung sorgen. In Planungsprozessen werden dann beispielsweise in übergreifenden, multiperspektivischen Arbeitsgruppen Ansätze, wie Familienzentren oder Sprachförderungskonzepte, entwickelt. Es entsteht etwas Neues.



Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn

- ein Thema von verschiedenen Ressorts, Bereichen oder Abteilungen bespielt wird (wie auch bei der Kooperation)
- Zielgruppen von verschiedenen Ressorts, Bereichen oder Abteilungen adressiert werden (wie auch bei der Kooperation)
- es sich um komplexe Aufgaben oder neue Bedarfe handelt, die eine gemeinsame Antwort erfordern
- noch nicht klar ist, wie eine bestmögliche Antwort auf Bedarfe der Zielgruppen aussehen kann

Häufig finden sich in Planungsprozessen alle drei Formen der Zusammenarbeit – je nach Planungsbereich oder konkreter Aufgabenstellung.

Welche Form der Zusammenarbeit passt für unsere integrierte Planung?

Diese Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Je nachdem, welche Bedarfe und Fragestellungen Sie bearbeiten, können kooperative oder kollaborative Formen sinnvoll sein. Wichtig ist also zunächst, dass der gewählte Ansatz für die Zusammenarbeit zu den Aufgaben passt, die Sie sich gemeinsam vornehmen.

Reflexion:

Souveränität	Kooperation	Kollaboration
...

-  Welche Planungsbereiche und Aufgaben gestalten Sie derzeit wie? Ordnen Sie ein.
-  Wie bewerten Sie Ihre Zuordnung?
-  Wo sind die aktuellen Arbeitsformen für die integrierte Planung in Ihrer Kommune passend?
-  Wo sehen Sie Veränderungsbedarf?
-  Welche Ideen haben Sie, um das zu erreichen?



Uns ist wichtig, Ihnen mitzugeben: Die Gegebenheiten vor Ort sind individuell und sollten gut im Blick behalten werden. Denn: Wie herausfordernd es ist, kooperativ oder kollaborativ zu arbeiten, hängt auch davon ab, welche gemeinsamen Erfahrungen es bereits in der ressort- und akteursübergreifenden Zusammenarbeit gibt. Wenn die Arbeitsrealität stark von Zuständigkeits- und Hierarchiebarrieren geprägt ist und in der Regel kein übergreifender Austausch stattfindet, stellen kooperative oder sogar kollaborative Arbeitsweisen eine große Veränderung dar, die auch mit Widerstand oder Irritation einhergehen können (Umgang mit Widerstand, S. 124). Es spielt auch eine Rolle, ob und von wem die Veränderung gewünscht ist und welches Mandat Sie haben. Um hier zu einer Analyse Ihrer Ausgangslage und entsprechenden Strategien zu kommen, empfehlen wir Ihnen unser Change-Raster (S. 62).

Hör-Tipp:

In der zweiten Staffel des Kommunen-Podcasts der Initiative Kommune 360° teilen kommunale Gestalter:innen ihre Erfahrungen rund um kooperatives und kollaboratives Arbeiten: Wie wird Zusammenarbeit integraler Bestandteil kommunalen Handelns? Wann scheitert Kooperation? Warum ist kollaboratives Arbeiten eine so wichtige Schlüsselkompetenz für die Zukunft? Hören Sie hinein:



Der Prozessbaukasten:

Wer plant wann was mit wem?

Für diese Einheit brauchen Sie Zeit, einen klaren Kopf und jede Menge Platz. Arbeiten Sie allein, reichen ein großes leeres Blatt und bunte Klebezettel oder Stifte. Am besten funktioniert der Baukasten aber im Austausch mit Kolleg:innen vor einer großen Metaplanwand.



Ob im Aufbau oder in der Weiterentwicklung integrierter Planungsansätze – immer wieder stellt sich die Frage: Wer arbeitet wann und wie mit wem zusammen? Welche Prozesse und Strukturen brauchen wir, um unseren Planungsansatz passgenau zu verändern? Oftmals entstehen Arbeitsstrukturen und Gremien im Alltag aus Projekten oder aktuellen Bedarfen. Dabei kommt es nicht selten vor, dass Strukturen eingeführt und beibehalten werden, auch wenn diese ihren Zweck nur noch bedingt erfüllen. Ein Blick „von außen“ auf diese Gremien-Landschaft kann neue Erkenntnisse bringen. Um Sie dabei zu unterstützen, haben wir einen Prozessbaukasten entwickelt, der Ihnen – gerne auch gemeinsam mit anderen – in drei Schritten dabei helfen soll, Ihre Arbeitsstrukturen und Prozesse noch bedarfsorientierter auszurichten.

Schritt #1 Akteurs-Mapping

Wer spielt für Ihre integrierte Planung eine Rolle?

Ein Akteurs-Mapping kann helfen, zunächst einen Überblick darüber zu gewinnen, wer für Ihre Planung eine wichtige Rolle spielt. Davon lässt sich in einem nächsten Schritt ableiten, wer in Ihren Planungsprozess involviert sein sollte, welche Rolle die verschiedenen Akteur:innen übernehmen und wo ggf. Verbindungen fehlen.

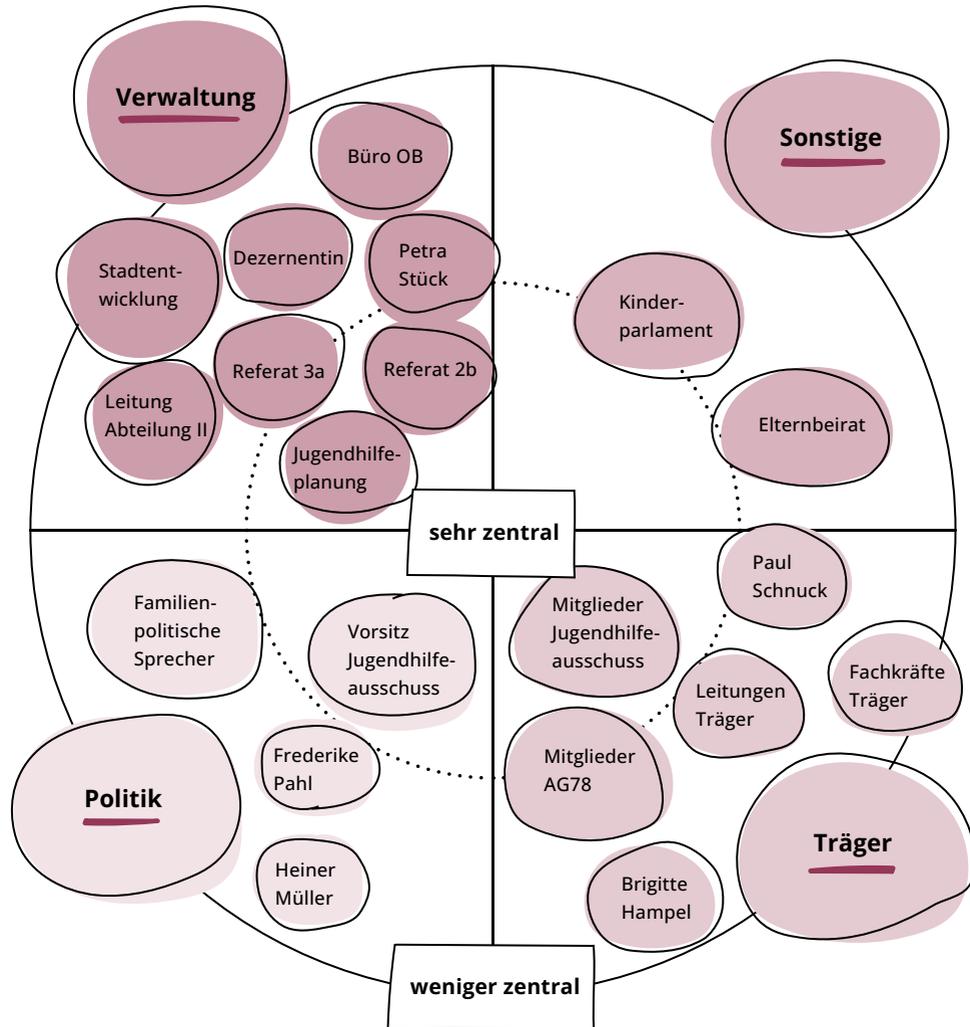
-  Sammeln Sie zunächst die Beteiligten. (Nutzen Sie gern die Vorlage auf den folgenden Seiten.) Das können Personen oder Organisationseinheiten sein, die zukünftig in der alltäglichen Praxis Entscheidungen anders treffen oder sich an Prozessen beteiligen müssen, damit Planung für ein gutes Aufwachsen in Ihrer Kommune integriert gestaltet werden kann. Bedenken Sie auch, wer vom Ergebnis der Planung betroffen ist. Häufig ist es hilfreich, dabei die Bereiche Verwaltung, Politik und Träger mitzudenken (Beteiligung verankern, S. 162). Vielleicht sind in Ihrer Kommune aber auch noch weitere Bereiche relevant.

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Wer kann dazu beitragen, die Planung integriert und bedarfsorientiert zu gestalten?
- Wer kann den Prozess der Planung verlangsamen oder Entscheidungen unmöglich machen?
- Wer war schon mal verärgert, nicht in die Planung einbezogen zu sein, oder hat eine andere Form der Einbindung eingefordert?
- Wer ist von den Ergebnissen eines Planungsprozesses betroffen, zum Beispiel weil sich etwas in der Angebotsstruktur oder auch im Arbeitsalltag verändert?

 Sortieren Sie die beteiligten Akteur:innen und Gruppen nach den Funktionsbereichen. Ordnen Sie diejenigen, die besonders einflussreich oder wichtig für den Planungsprozess sind, in der Mitte an. Akteur:innen, die eher eine geringere Rolle spielen, platzieren Sie eher an den Rand.

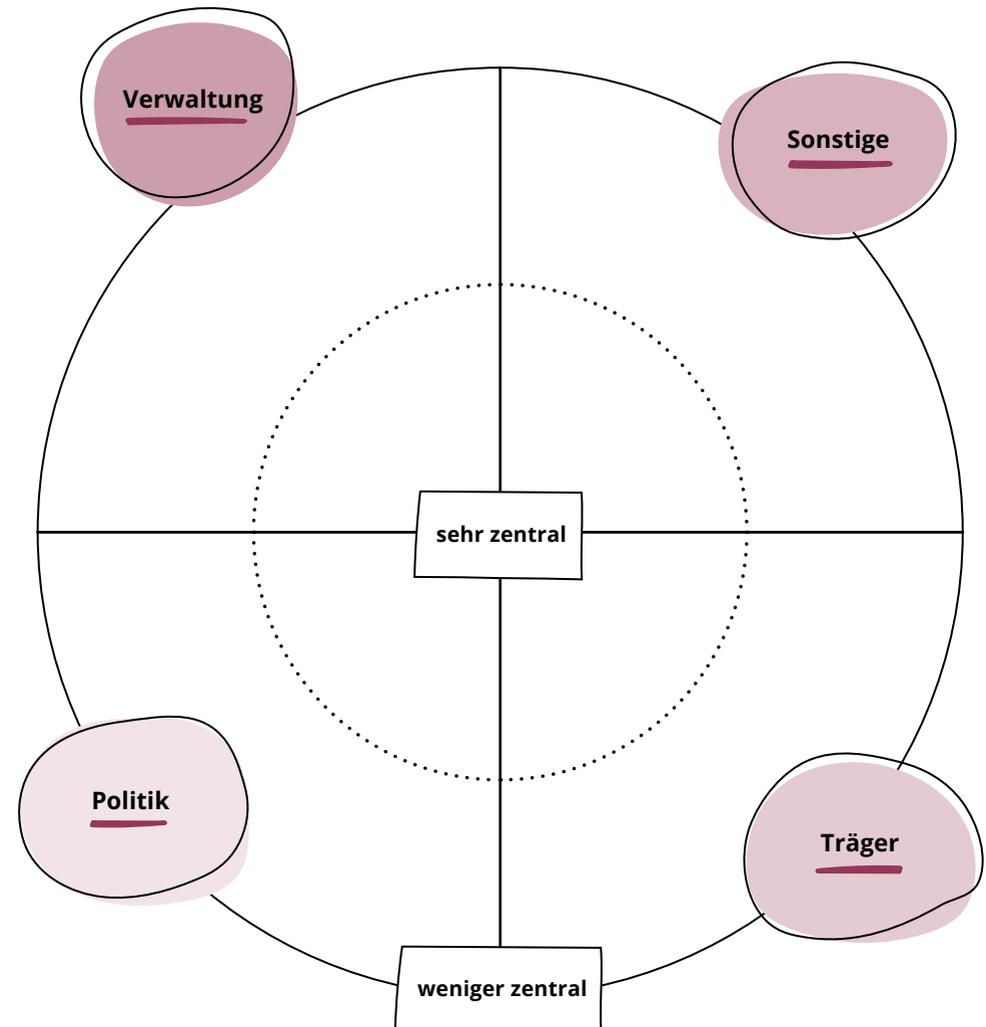
Das Ergebnis könnte beispielsweise so aussehen:



Vertiefungs-Tipp:

Sie können das Akteurs-Mapping auch an Ihre Bedarfe anpassen: Vielleicht versuchen Sie aktuell, eine Koalition der Willigen aufzubauen? Markieren Sie, wer dafür besonders hilfreich sein könnte. Sie versuchen im Rahmen des Grassroots-Ansatzes das Mandat für die integrierte Planung zu stärken? (Change-Raster, S. 62). Markieren Sie die relevanten Führungskräfte!

Hier haben Sie Platz für Ihr eigenes Akteurs-Mapping:



Schritt #2 Gremien-Mapping
Bestehende Gremien sammeln und visualisieren

 Sammeln Sie in einem zweiten Schritt, welche Gremien, Netzwerke und Arbeitsformate Sie aktuell für Ihre integrierte Planung nutzen und welche darüber hinaus eine Rolle spielen. Dies kann sehr unterschiedlich aussehen, je nachdem, wo Sie sich im Change-Raster (S. 92) verortet haben. Wenn Sie sich im Aufbau einer integrierten Planung befinden, werden Sie auf weniger etablierte Gremien zurückgreifen, als wenn Sie bereits über viel Erfahrung verfügen. In beiden Fällen ist es hilfreich, als Ausgangsbasis zu sammeln, welche Gremien bereits existieren und genutzt werden können.

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

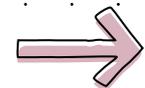
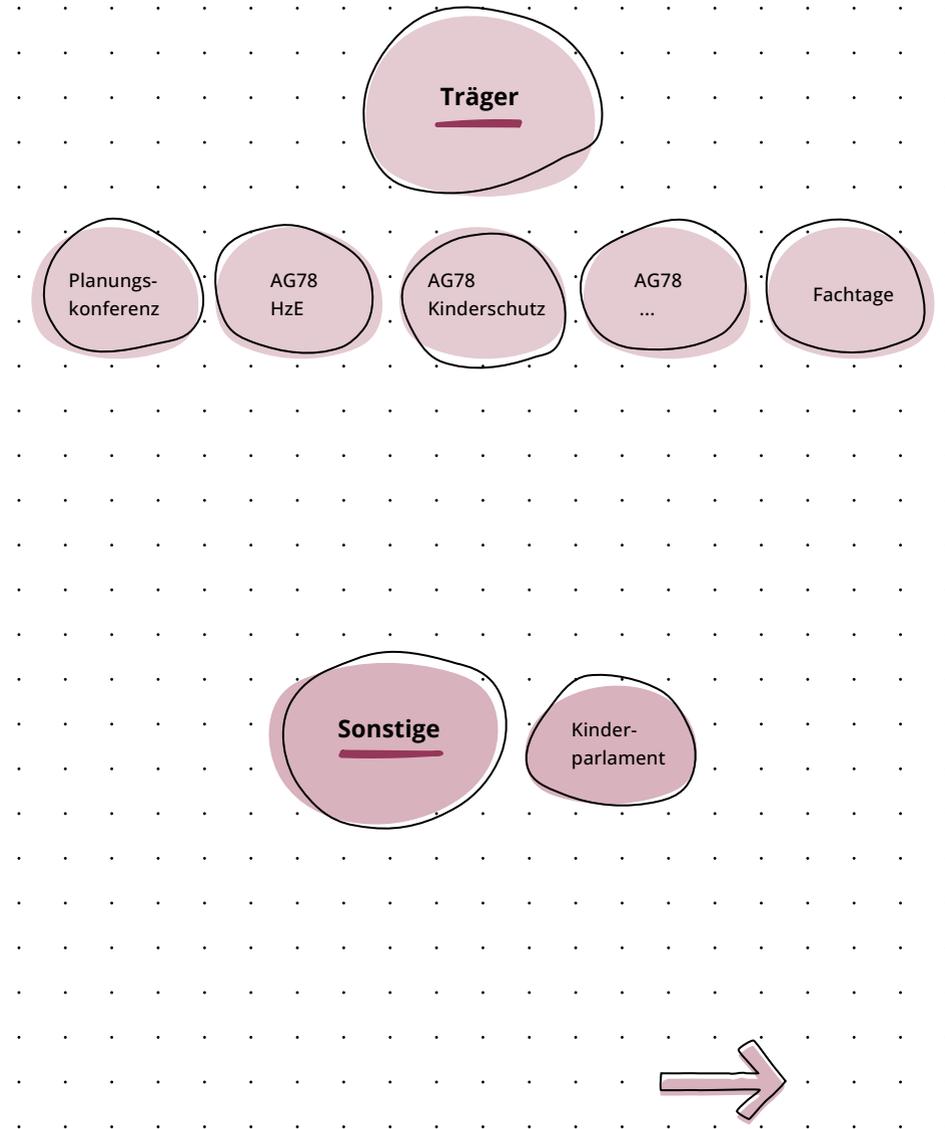
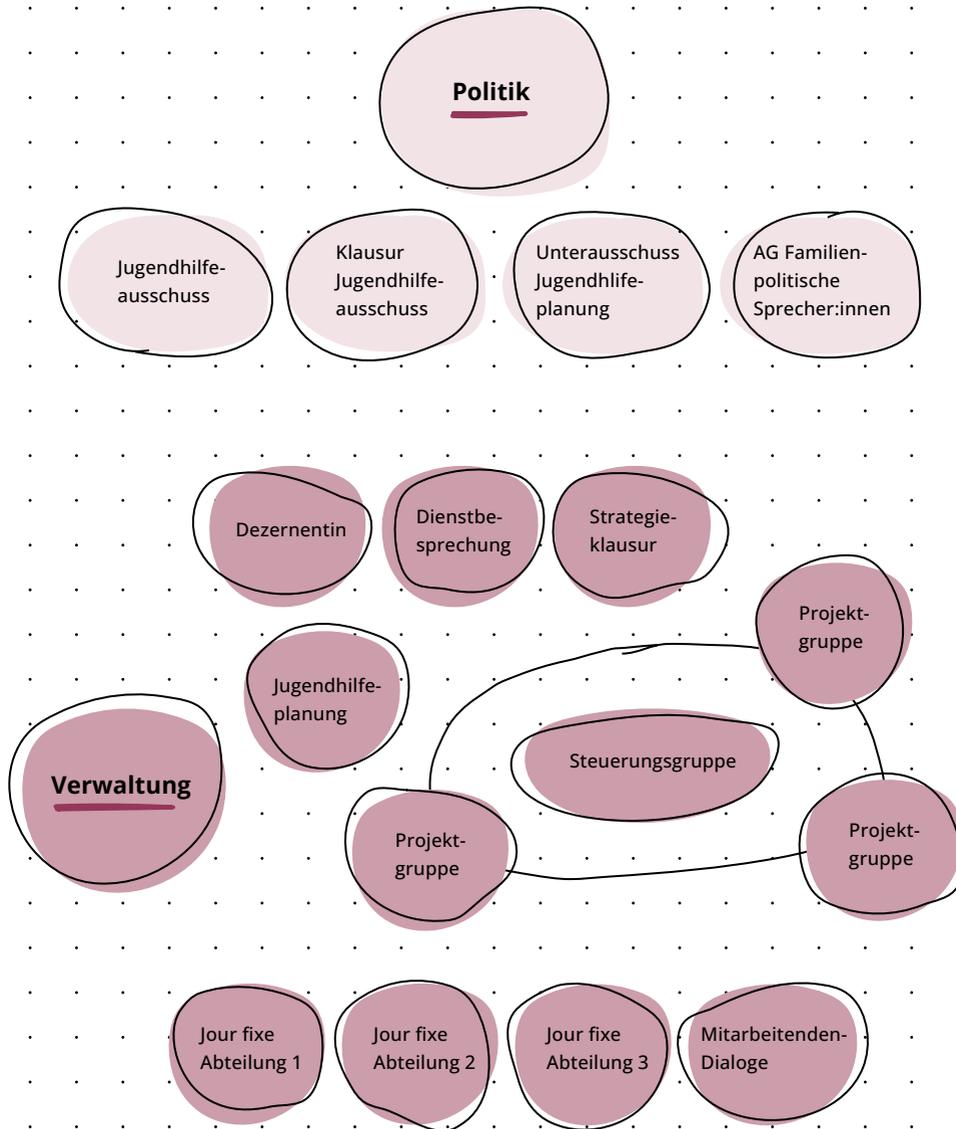
- Welche Gremien haben Sie als Planer:innen eingerichtet (zum Beispiel Steuerungsgruppen, Arbeitsgruppen, Fachtage etc.)?
- Welche Gremien oder Netzwerke existieren in Ihrer Kommune bereits, in denen relevante Akteur:innen zusammenkommen? Das können AG78 sein, Dienstbesprechungen, Planungskonferenzen in Sozialräumen etc.
- Wo werden darüber hinaus relevante Entscheidungen für das gelingende Aufwachsen von Kindern getroffen (zum Beispiel Büro der OB, Referatsleitungsrunde etc.)?

Tipp:

In der Zusammenarbeit mit anderen können Sie hier auch mit Metaplanwänden und Karten arbeiten.

 Sortieren Sie die Gremien nach den Funktionsbereichen „Politik“, „Verwaltung“, „Träger“ und „Sonstige“.

Ein Gremien-Mapping könnte beispielsweise so aussehen:



Hier ist Platz für Ihr Gremien-Mapping:

Politik

Verwaltung

Träger

Sonstige

Schritt #3 Den Planungsprozess simulieren

Für einen gelingenden Planungsprozess ist es nun entscheidend, dass die relevanten Personen und Akteursgruppen an der richtigen Stelle im Prozess eingebunden und beteiligt werden. Dazu kann eine Prozesssimulation hilfreich sein. Diese können Sie allein durchführen. Oftmals ist es aber sehr hilfreich, hier gemeinsam mit anderen in die Überlegung einzusteigen.

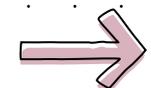
Gehen Sie dazu wie folgt vor:

1. **Prozess für die Simulation wählen:** Welcher Planungsschwerpunkt prägt aktuell Ihre Arbeit? Vielleicht fällt Ihnen direkt etwas ein. Wollen Sie aktuell an den Zielen der Jugendhilfe arbeiten? Oder steht eine Datenanalyse an? Wenn Sie sich unsicher sind, empfehlen wir Ihnen den Fokus-Check (S. 74).
2. **Start und Ziel festlegen:** Bestimmen Sie Start (zum Beispiel Sammlung von Handlungsfeldern) und Endpunkt des Prozesses (zum Beispiel Beschluss von gemeinsamen Zielen).
3. **Schritte vom Start zum Ziel identifizieren:** Überlegen Sie nun Schritt für Schritt: Was muss passieren, um beim gewünschten Planungsergebnis anzukommen? Identifizieren Sie möglichst präzise Zwischenschritte und -ergebnisse (zum Beispiel Bündelung von Themen, Ausgestaltung von Handlungsfeldern etc.).
4. **Zwischenschritte in eine Reihenfolge bringen:** Halten Sie die Zwischenschritte und -ergebnisse auf Zetteln oder Karten fest und ordnen Sie diese entsprechend dem notwendigen Ablauf an.
5. **Beteiligung pro Prozessschritt klären:** Legen Sie nun für jeden Prozessschritt fest, welche Akteur:innen beziehungsweise welche Gremien jeweils zu beteiligen sind. Wer muss wann was tun, damit der Prozessschritt abgeschlossen werden kann?

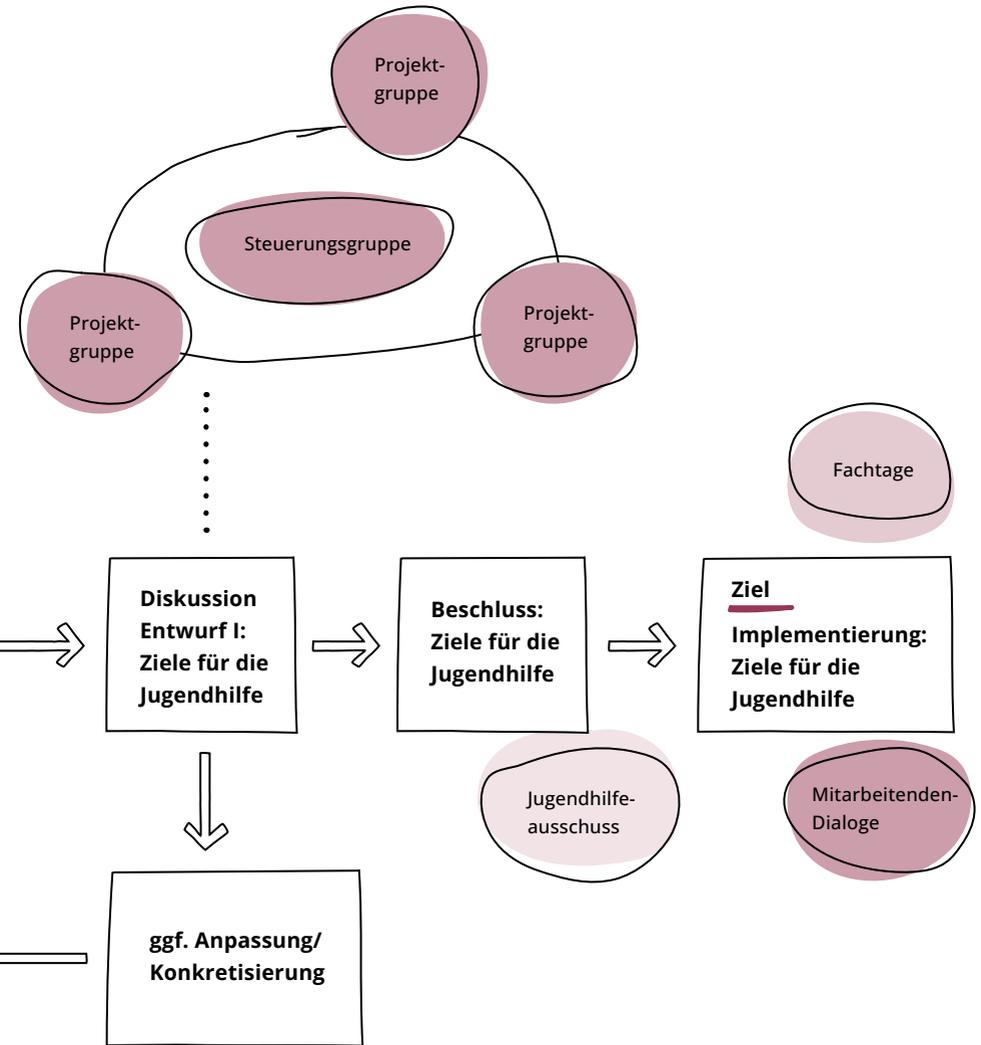
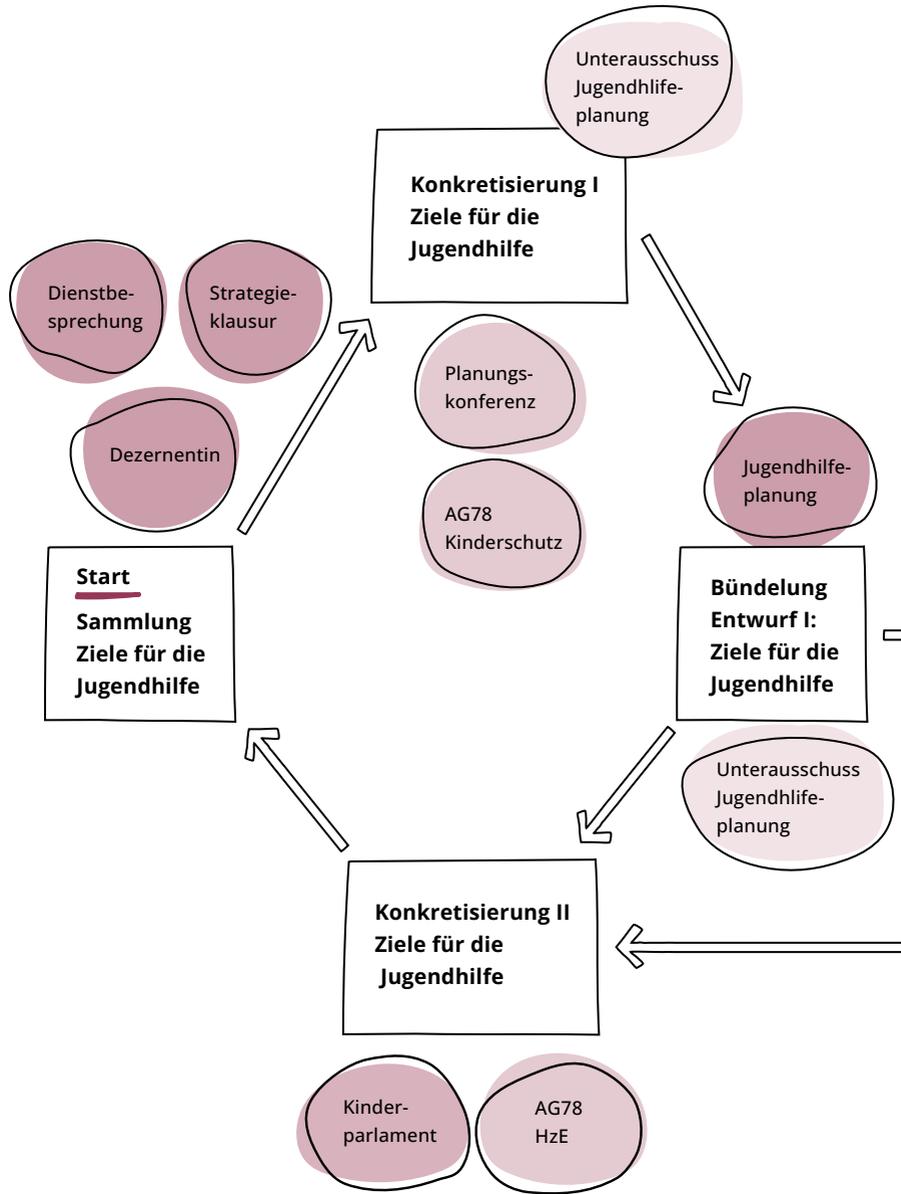
Tipp:

Um den Planungsprozess zu simulieren, nutzen Sie am besten ein großes leeres Blatt Papier und Klebezettel oder noch besser eine Metaplanwand und Karten.

Nutzen Sie hierfür sowohl das Akteurs-Mapping als auch das Gremien-Mapping!



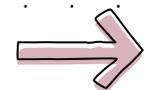
Das Ergebnis könnte beispielsweise so aussehen:



Hier sind Ihre Ideen sicher:

Je nach Ihrer Ausgangslage und Ihrem aktuellen Veränderungsansatz (Change-Raster, S. 62) sieht Ihre Prozesssimulation vermutlich unterschiedlich aus. Im Folgenden haben wir passende Reflexionsfragen zusammengestellt, je nachdem, ob Sie

- a) aktuell Planungsstrukturen aufbauen oder
- b) bereits auf Gremien der Planung zurückgreifen können.



a) Aufbau von Planungsstrukturen: Reflexion der aktuellen Prozessbedarfe

Mit Blick auf die Prozesssimulation diskutieren Sie oder beantworten Sie für sich folgende Fragen:

- Wo gibt es im Prozess regelmäßigen Abstimmungsbedarf der immer gleichen Akteur:innen?
- Wie sieht dieser Abstimmungsbedarf aus? Wäre hier die Gründung eines Gremiums hilfreich?
- Wie müsste das Gremium arbeiten, um den Bedarf zu erfüllen (Form follows function, S. 138)?

b) Weiterentwicklung von Planungsstrukturen: Reflexion der aktuellen Prozessstrukturen

Mit Blick auf die Prozesssimulation diskutieren oder beantworten Sie für sich folgende Fragen:

- Wo fiel Ihnen die Zuordnung der Gremien leicht, wo war es schwierig? Was sind die Gründe dafür?
- Welche Gremien sind besonders zielführend und hilfreich? Was sind die Gründe hierfür?
- Gibt es Gremien im Mapping, die gar nicht am Prozess beteiligt sind, aber eigentlich eingebunden werden sollten? Oder vielleicht gar nicht mehr gebraucht werden?
- Sind die Funktionen (Information, Rückmeldungen, Entscheidung etc.) der Gremien im Planungsprozess klar?
- Wer übernimmt die Koordination des Prozesses, zum Beispiel Gremien einberufen, Verabredungen nachfassen, Themen setzen? Ist dies für alle klar und akzeptiert?

Schritt #4 Ergebnisse reflektieren und Veränderung planen

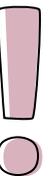
Mit Blick auf Ihr Akteurs-Mapping, das Gremien-Mapping sowie die Prozess-Simulation, reflektieren Sie für sich oder diskutieren Sie gemeinsam folgende Fragen:

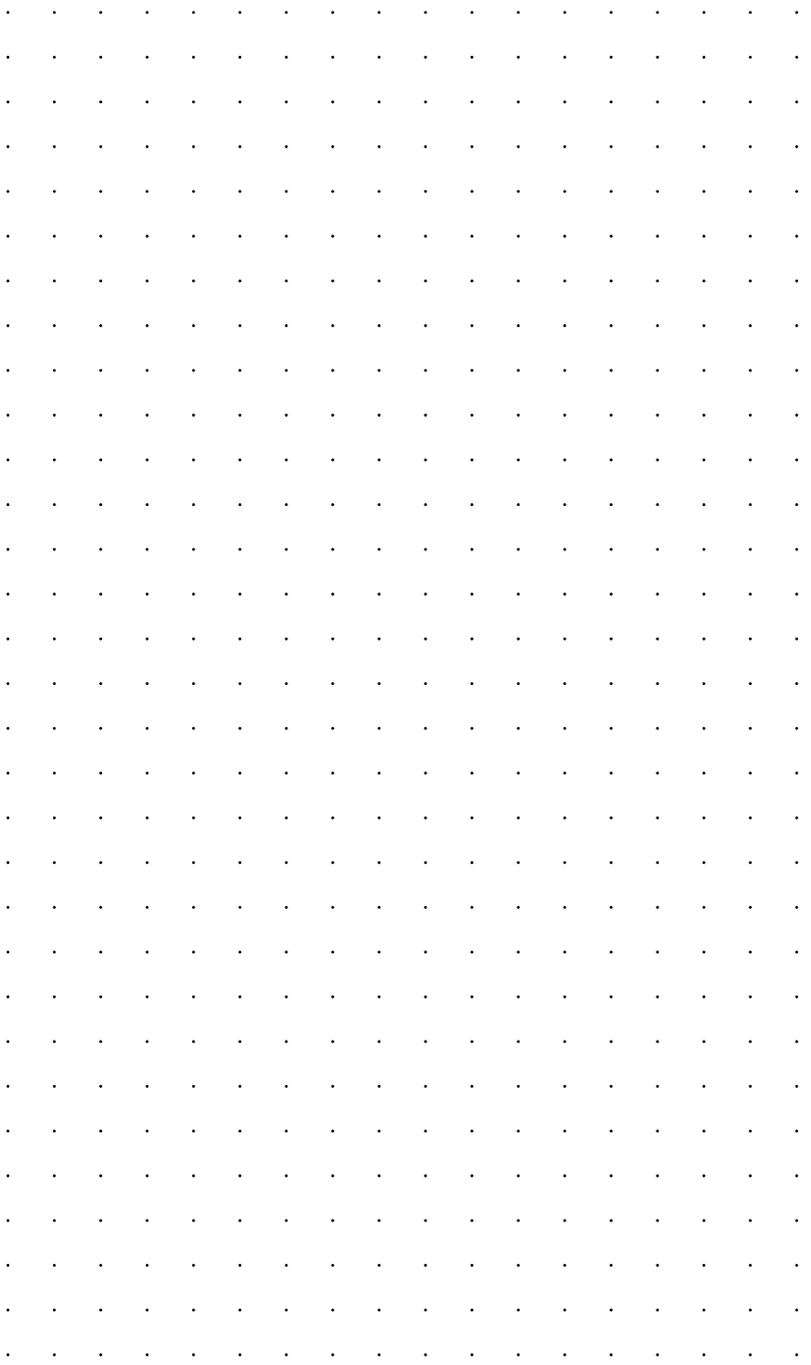
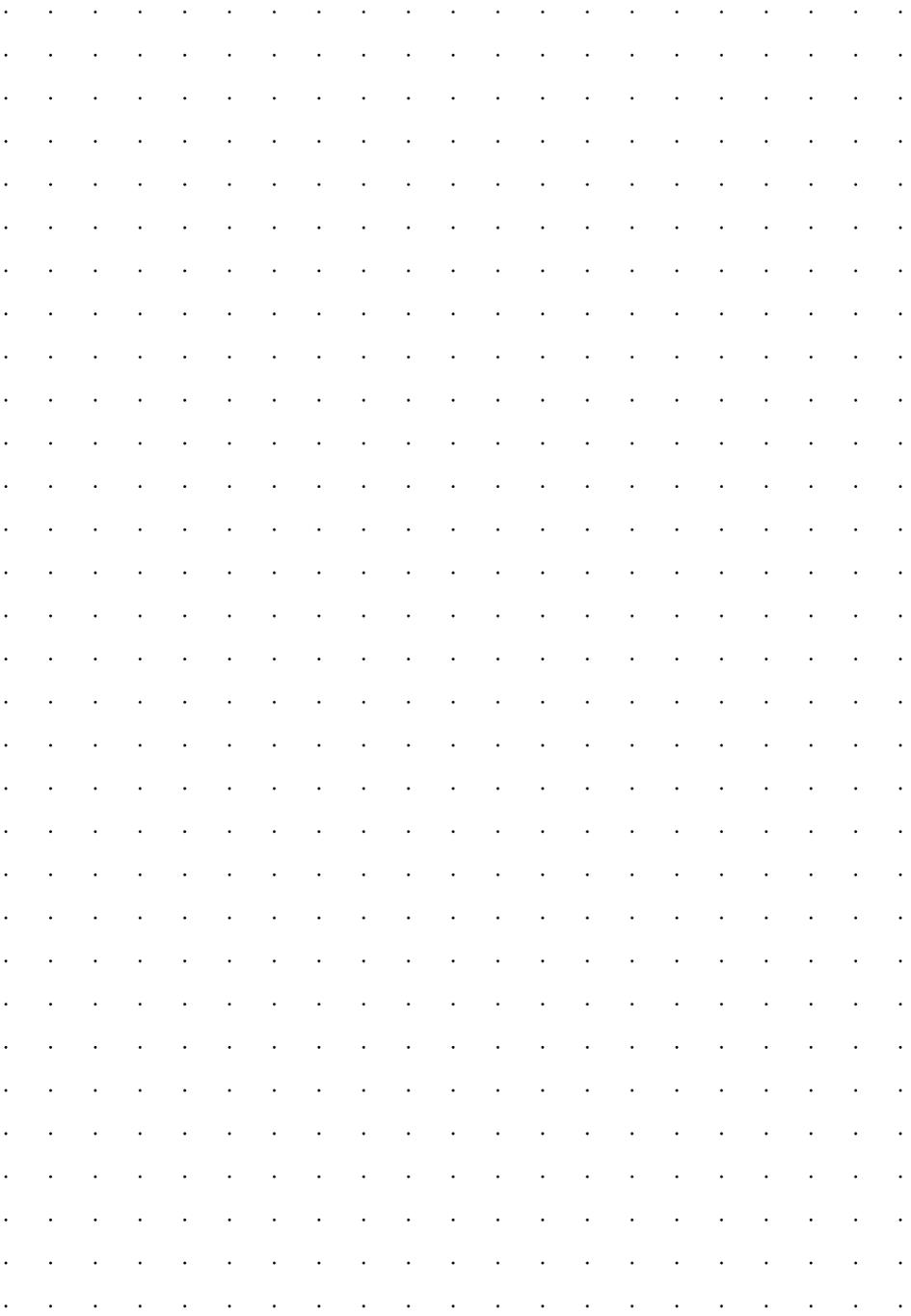
- Wo ergeben sich aus Ihrer Sicht Anpassungsbedarfe?
- Wo braucht es Gremien nicht mehr?
- Wo müssen sich Gremien verändern?
- Wo braucht es neue Ansätze?
- Welche Learnings ziehen Sie darüber hinaus aus der gemeinsamen Reflexion?
- „Quick Wins“: Welche Prozessschritte lassen sich genau so übernehmen und direkt umsetzen?

Verabredungen

Halten Sie Ihre Überlegungen fest und verabreden Sie: Was wollen Sie bis wann verändern? Mit wem müssen Sie dazu sprechen? Und wer übernimmt diese Aufgabe?

Die Anpassung von Strukturen und Prozessen – gerade in komplexen Planungsvorhaben – erfolgt nicht von heute auf morgen. Zudem ist man auch nie (ganz) fertig – äußere Veränderungen und neue Bedarfe machen es immer wieder erforderlich, die eigenen Strukturen und Prozesse in den Blick zu nehmen. Dabei hat die neue Ausrichtung von Gremien und Arbeitsprozessen oftmals auch etwas mit der Arbeitskultur zu tun (Psychologische Sicherheit, S. 114) oder kann Widerstand auslösen (Umgang mit Widerstand, S. 124). Haben Sie darum Geduld und bündeln Sie Ihre Energie. Es muss sich nicht alles auf einmal verändern!





Verschmaufen erlaubt!

Der Persona-Ansatz:

Andere Akteur:innen besser verstehen



Haben Sie früher gerne Freundschaftsbücher ausgefüllt? Dann macht Ihnen diese Einheit sicher Spaß. Noch dazu dürfen Sie in fremde Köpfe schlüpfen.

Um Veränderungsprozesse hin zu integriert(er)en Planungsansätzen zu gestalten, gilt es immer wieder Akteur:innen einzubinden und für den Prozess zu gewinnen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist es, dass die integrierte Planung für den Arbeitsalltag relevant wird. Hierfür kann es sehr hilfreich sein, die Ziele und Bedürfnisse der beteiligten Akteursgruppen besser zu verstehen. Die Persona-Methode, die ursprünglich im Software-Bereich entwickelt wurde und mittlerweile in einer Vielzahl von Arbeitsfeldern und -kontexten zum Einsatz kommt, kann Sie dabei unterstützen. Personas sollen typische Vertreter:innen der relevanten Ziel- oder Akteursgruppen veranschaulichen. Sie stellen dazu Informationen zusammen, die das Verhalten, Abwägungen und Bedürfnisse dieser Gruppe im Veränderungsprozess besser greifbar machen und Ihnen selbst durch die Erarbeitung einen Perspektivwechsel erlauben.

Gehen Sie dazu wie folgt vor:

-  Nehmen Sie sich ein Blatt Papier zur Hand und malen Sie eine Person in die Mitte. In den nächsten Schritten sammeln Sie nun Informationen zu Ihrer Persona und lassen so ein lebendiges Bild entstehen. Nutzen Sie als Inspiration gerne auch die Vorlage auf den folgenden Seiten. Die Persona-Entwicklung gelingt oft besonders gut, wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten. Fragen Sie beispielsweise Kolleg:innen, die sich ebenfalls für Veränderung interessieren, nach Unterstützung.
-  **Akteursgruppe auswählen:** Starten Sie, indem Sie sich für eine Akteursgruppe entscheiden (Prozessbaukasten, S. 88). Bei wem fällt es Ihnen im Prozess besonders schwer, die Handlungsweise nachzuvollziehen? Welche Akteursgruppe wollen Sie aktuell stärker adressieren? Nutzen Sie unterstützend gern auch die Hinweise passend zu Ihrer Einordnung im Change-Raster (S. 62) und die typischen Rollen im Change-Prozess (Umgang mit Widerstand, S. 124).
-  **Persona imaginieren:** Wenn Sie sich für eine Akteursgruppe entschieden haben, beginnen Sie zunächst mit einigen demografischen Daten. Wie heißt Ihre Persona? Wie alt ist sie? Welches Geschlecht hat sie? Wie sieht ihre Ausbildung und bisherige Berufsbiografie aus?
-  **Ziele und Motivation identifizieren:** Stellen Sie sich die Position, Rolle und den Arbeitsalltag der imaginierten Persona vor. Was will sie erreichen? Wann ist sie aus Ihrer Sicht erfolgreich? Was treibt sie an?
-  **Chancen benennen:** Welche Hoffnungen hat die Persona? Welche Entwicklung wäre für sie wünschenswert?
-  **Herausforderung kennen:** Beleuchten Sie nun die andere Seite der Medaille. Was bereitet der Persona aktuell Sorge? Welche Probleme muss sie lösen? Was liegt auf ihrem Schreibtisch?



Argumente ableiten: Wenn Sie sich Ihre Antworten von oben genauer ansehen – was lässt sich davon ableiten? Welche Argumente sind für diesen Typ der Akteursgruppe besonders überzeugend (zum Beispiel Arbeitsentlastung, finanzielle Einsparungen, Qualitätssteigerung, ... (Change-Story, S. 172).



Fehlt Ihnen noch etwas?
Ergänzen Sie gerne!

Ich heiße:

Mein Alter:

Mein Geschlecht:

Mein beruflicher Hintergrund

Ich arbeite in folgendem Sektor
(Träger, Politik, Verwaltung):

Ich habe hier folgende Position:

Mein Bildungs-/Ausbildungs-
hintergrund ist:

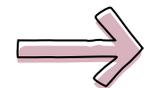
So lange arbeite ich schon
in meinem Beruf:

Das ist mir für das nächste
Jahr wichtig:

In der Arbeit fühle ich mich
wirksam, wenn:

Motiviert bin ich, wenn:

Meine inneren Antreiber
(Antreiber-Test S. 34):



Das erwarten andere von mir

Meine Kolleg:innen wünschen sich von mir:

Meine Leitung erwartet von mir:

Akteur:innen außerhalb der Organisation erwarten von mir:

Das raubt mir den Schlaf

Diese Arbeitsprobleme muss ich lösen:

Diese Themen sind drängend:

So sieht mein Arbeitsalltag aus in Prozent

Ich bin in Terminen

0 %

100 %

Ich treffe Entscheidungen

0 %

100 %

Ich warte auf Rückmeldung

0 %

100 %

Ich bin gut vorbereitet

0 %

100 %

Diese Argumente für integrierte Planung überzeugen mich besonders:

Praxistipp:

Die Entwicklung von Personas ist keine exakte Wissenschaft. Versuchen Sie, sich der Perspektive der imaginierten Persona möglichst gut zu nähern. Hilfreich kann es hier sein, mit Personen zu sprechen, die schon mal in einer ähnlichen Rolle oder Position gewesen sind. Sie dürfen gerne kreativ werden – die Entwicklung von Personas kann und soll Spaß machen!

Psychologische Sicherheit:

Neue Arbeitskultur für integrierte Planung



Lehnen Sie sich zurück: Hier gibt es nichts zu tun, aber viel Hilfreiches zu lesen. Unsere Tipps lohnen sich vor jeder Situation, in der Sie als Moderator:in oder Teilnehmer:in mit einer Gruppe arbeiten.

Vielleicht kennen Sie das: In einer Sitzung beteiligen sich einige Personen recht aktiv. Sie hören zu und haben selbst Überlegungen zu dem Thema. Innerlich zögern Sie jedoch: Passt mein Beitrag an dieser Stelle überhaupt? Stoße ich meinen Kolleg:innen oder der Chefin vor den Kopf? Löse ich mit meinen Äußerungen vielleicht einen schwelenden Konflikt aus? Muss ich gleich wieder das ganze Projekt umsetzen, wenn ich mich jetzt äußere? Kurze Zeit später wird eine Entscheidung getroffen. Ihre Gedanken bleiben unausgesprochen, und Sie ärgern sich über sich selbst: Hätten Sie doch bloß etwas gesagt! Bei der jetzigen Lösung sehen Sie bereits den ein oder anderen Stolperstein.

Wenn Ihnen die oben beschriebene Situation bekannt vorkommt, dann haben Sie sich schon in einer für Sie psychologisch unsicheren Gruppensituation befunden. Gedanken, Ideen und Fragen werden dann nicht ausgesprochen, da die Befürchtung im Raum steht, beurteilt zu werden.

Im Gegensatz dazu beschreibt das Konzept der psychologischen Sicherheit nach Amy C. Edmondson* den Prozess hin zu einer Arbeitskultur, in der sich Menschen einbringen, ihren Beitrag als wirksam erleben und so komplexe Aufgaben und Veränderungen bewältigen können.

Psychologische Sicherheit ist keine persönliche Eigenheit oder individuelle Eigenschaft, wie Selbstsicherheit oder Selbstvertrauen. Vielmehr bezieht sie sich auf eine **Atmosphäre von Aufrichtigkeit**, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen, auch unausgereifte Überlegungen, Fragen oder erste Ideen zu teilen.

Psychologische Sicherheit ist besonders entscheidend für Veränderung hin zu integrierter(er) Planung. Denn um Veränderungen zu gestalten, sind die Stimmen aller Beteiligten elementar, auch und gerade von denen, die innerlich vielleicht zögern. Auf dem Weg hin zu mehr integriertem Planen gilt es also Arbeits- und Gruppenkontexte zu schaffen, die sich für die Mitglieder psychologisch sicher anfühlen.

Der Mehrwert

Eine sichere Arbeitsatmosphäre in Teams hat nachweislich positive Effekte auf Mitarbeitende. Psychologische Sicherheit ist damit nicht nur eine wichtige Voraussetzung für eine kollaborative, sondern auch für eine effektivere Arbeitsumgebung. So zeigt sich, dass Mitarbeitende, die in psychologisch sicheren Settings arbeiten,

- viel eher ihre Stärken sichtbar machen,
- Fehler und Scheitern als produktive Momente des Lernens verstehen,

- weniger auf Selbstschutz fokussiert sind und ein höheres Selbstvertrauen haben, auch bei neuen oder unsicheren Ideen,
- eher Wissen austauschen und sich im gemeinsamen Lernen unterstützen,
- sich unterstützter fühlen in ihrer Beziehung zu Kolleg:innen und Führungskräften,
- sich als Team besser auf Ziele und Ergebnisse der Arbeit fokussieren können,
- sich engagierter, motivierter und verbundener mit der Organisation fühlen,
- psychisch gesünder sind.

Wie können Sie für mehr psychologische Sicherheit sorgen?

Sich mit Fragen und Anmerkungen einzubringen oder sogar Unsicherheit oder Bedenken zuzugeben, ist in vielen Organisationskulturen nicht selbstverständlich und besonders herausfordernd in stark hierarchisch geprägten Arbeitskontexten. Denn es gelten oftmals (ungeschriebene) Regeln, wer sich wann und mit welchem Gewicht äußern kann. Etwas *anders* zu machen oder vorzuschlagen, kann als Irritation wahrgenommen werden und einen aktiven Bruch der sonstigen Arbeitskultur darstellen.

Dennoch können Sie in unterschiedlichen Kontexten als Moderation und auch als Teilnehmer:in in Gruppen oder Teams zu mehr psychologischer Sicherheit beitragen. Dabei gibt es keinen „Standard“ an psychologischer Sicherheit in Gruppen. Es geht vielmehr um mehr Achtsamkeit für dieses Phänomen und das schrittweise Herantasten an eine sicherere Atmosphäre, welches aktive Förderung von Führungskräften und Mitarbeitenden braucht.

Dafür haben wir Tipps und Anregungen zur Reflexion und zum Ausprobieren zusammengestellt.

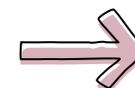
- Besonders in der Rolle der Moderation gibt es viele Hebel, mit denen Sie eine sichere Arbeitsatmosphäre befördern können. Die Frage ist dabei: Wie können Sie eine Gruppe so moderieren, dass sich die Teilnehmenden offener austauschen und besser zusammenarbeiten? Auch in der Teilnehmenden-Rolle können Sie die psychologische Sicherheit in der Gruppe beeinflussen: Wo würden Sie sich selbst gern mehr einbringen, und welche Möglichkeiten sehen Sie dafür?
- In beiden Rollen gilt: Machen Sie sich bewusst, dass Menschen unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse haben, was für die Zusammenarbeit wichtig ist. Der Austausch darüber, wie die Kommunikation in gemeinsamen Settings gestaltet sein soll, ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu mehr psychologischer Sicherheit. Ein zweiter Baustein ist: Es braucht etwas Zeit. In einer Gruppe kann ein „Ab jetzt darf jeder mal sagen, was er denkt“ überfordern. Mitarbeitende, die bisher selten nach ihrer Perspektive gefragt wurden, fällt Beteiligung daher leichter, wenn sie sich nach und nach an offenere Methoden und Arbeitsweisen gewöhnen können. Ob als Moderator:in oder als teilnehmende Person in einem Gruppensetting: Versuchen Sie, den Austausch über die gemeinsame Arbeitsweise zu fördern.



**Diese Tipps helfen
Ihnen als Moderator:in.**



**Diese Tipps helfen
Ihnen als Teilnehmer:in.**



Darüber hinaus wollen wir Ihnen folgende Tipps und Anregungen zum Ausprobieren mitgeben:

Zeit für die Terminvorbereitung investieren



Es mag wie eine Selbstverständlichkeit wirken, und doch kann es im Alltag manchmal untergehen... Investieren Sie in die Vorbereitung von Terminen: Was sind die Ziele des Treffens? Welche Methoden passen zu den inhaltlichen Anliegen *und* zu den Teilnehmenden? Handelt es sich um besonders kritische Situationen, kann es sich lohnen, vorab mit Einzelnen zu sprechen und deren Perspektive einzuholen. Kommunizieren Sie vor dem Termin an alle Teilnehmenden, worum es gehen und wer teilnehmen wird. So sorgen Sie für Transparenz und geben den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich auf den Termin vorzubereiten.

Mit der Raumgestaltung eine gute Arbeitsatmosphäre unterstützen



Auch der Raum hat einen Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre. Reflektieren und ändern Sie gegebenenfalls die Raumgestaltung: Unterstützt das Setting (unerwünschte) Hierarchie? Wie sind Abstände im Raum organisiert, muss zum Beispiel besonders laut gesprochen werden, damit das Gesagte verstanden werden kann? Was lässt sich durch Bestuhlung ändern (zum Beispiel einen Stuhlkreis stellen statt einer Plenar-Bestuhlung)? Bereiten Sie den Raum entsprechend vor oder bringen Sie Ihre Ideen ein.

Zurückhaltende Teilnehmende aktiv einbinden



Nicht alle Menschen mögen es, sich verbal und in der Gruppe zu äußern. Daher ist es wichtig, auf zurückhaltende Personen zu achten, um auch deren Perspektiven einzuholen:

- Gehen Sie in der Pause auf ruhigere Teilnehmer:innen zu und fragen sie nach deren Einschätzungen und Gedanken.

- Fragen Sie nach der Pause in die Runde, welche Gedanken und Fragen in der Zwischenzeit aufgekommen sind.
- Ermuntern Sie die anderen Teilnehmenden, sich einzubringen. Fragen Sie Ihre Kolleg:innen nach deren Perspektiven.



Methodenvielfalt nutzen

Weisen Sie auf Methodenvielfalt hin oder bringen Sie selbst konkrete Ideen ein, wie Fragen so diskutiert werden können, dass sich alle Teilnehmenden einbezogen fühlen. Hier sind ein paar Ideen:



- Um sicherzustellen, dass **jede Stimme im Raum** mindestens einmal zu hören ist, bieten sich Check-Ins zu Beginn bzw. Check-Outs zum Abschluss eines Treffens an. Dabei kann jede:r im Raum einmal kurz auf eine bestimmte Frage antworten, die auf das Thema einstimmt oder einlädt, einen abschließenden Gedanken, ein Learning o. Ä. zu teilen.
- Nutzen Sie Methoden, die auf schriftlichem Austausch basieren, weil diese für zurückhaltende Menschen oft angenehm sind. Auch eine Aufteilung größerer Gruppen in Kleingruppen ist oft eine gute Option. Hier fällt es Menschen mitunter leichter, Fragen und Unsicherheiten zu äußern (Methoden im Anhang, S. 187).

Inspiration zu solchen Fragen finden Sie hier: checkin-generator.de



Achtsame Gesprächsführung gestalten

Die Rolle der Moderation kann verstanden werden als eine Leistung *für die Gruppe*. In diesem Sinne ist es oft hilfreich, wenn die Moderation unausgesprochene, aber spürbare Emotionen spiegelt oder Themen („der Elefant im Raum“) verbalisiert. Damit werden Irritationen transparent und konflikthafte Situationen besprechbar. Hilfreiche Sätze können sein: „Ich bemerke, dass es dazu gerade Zurückhaltung gibt“ oder „Ich sehe, dass es ein strittiges Thema ist“ (Gewaltfreie Kommunikation, S. 52).





- Zeigen Sie **Wertschätzung für das Teilen** von Gedanken oder Fragen, um zu signalisieren: *Ihre Anwesenheit zählt*. Dabei geht es nicht darum, den Inhalt des Gesagten zu bewerten, sondern die Beteiligung als solche wertzuschätzen. Hilfreiche Sätze können sein „Danke für Ihren Beitrag“ oder „Danke fürs Teilen“.



- Es ist wichtig, **Beurteilungen zu vermeiden**. Eine versteckte und gleichzeitig gängige Phrase hierfür ist oft „Ja, aber“. Hiermit wertet die sprechende Person das vorher Gesagte ab. Achten Sie darauf, diese Phrase zu vermeiden, und regen Sie dazu an, sie aus dem kollektiven Wortschatz zu streichen. Eine Spardose („das Ja-Aber-Schwein“) bietet sich hier als eine spielerische Möglichkeit an. Alternativen zu „Ja, aber“ können sein: „Könntest du das noch mal genauer beschreiben?“, „Gleichzeitig ist aus meiner Sicht xyz wichtig“ oder „Ergänzend möchte ich dazu sagen“. Damit unterstreichen Sie ein *Nebeneinander* von Argumenten und Sichtweisen und vermeiden eine Abwertung.



- Versuchen Sie, selbst möglichst **aufrichtig zu sein**. Sätze wie „Das weiß ich nicht“, „Das habe ich noch nicht ganz verstanden“, „Hier bin ich mir nicht sicher“ oder „Das würde ich das nächste Mal anders machen und mich dazu gern austauschen“ zeigen den anderen, dass das Zugeben von Nicht-Wissen und Zweifeln sowie die Bereitschaft zur Reflexion zu einer gelingenden Arbeit in Gruppen dazugehört. Denn: Hier finden sich viele Anlässe für die Weiterentwicklung von Ideen oder Projekten. Zudem können sich andere, die Ähnliches wahrnehmen, **ermutigt fühlen**, sich ebenfalls einzubringen.

Eine gemeinsame Haltung zu Fehlern etablieren



Oftmals ist diffus, welche Folgen mögliche Fehler nach sich ziehen können – das sorgt für Verunsicherung und hält Menschen davon ab, aktiv zu werden oder sich zu Wort zu melden. Hier kann es

helfen, sich explizit über **mögliche Konsequenzen** auszutauschen: Was verstehen wir als Fehler oder als Scheitern? Wie stellen wir sicher, dass Fehler Chancen zum Lernen sind? Welche Regeln haben wir dafür, uns zu entschuldigen? Wie gehen wir mit Kritik um, und wie äußern wir diese?

Reflexion:

-  Zum Abschluss wollen wir Sie zu einer Reflexion zu psychologischer Sicherheit in Ihren Arbeitszusammenhängen einladen. Überlegen Sie und notieren Sie:
-  In welchen Arbeitskontexten fühlen Sie sich psychologisch (un)sicher, und woran merken Sie das?
-  Welche Schritte können Sie in der Rolle von Moderator:in und Teilnehmer:in unternehmen, um die Arbeitsatmosphäre sicherer zu gestalten?

Nehmen Sie sich zum Abschluss gerne einen konkreten Anlass vor, zu dem Sie zu mehr psychologischer Sicherheit beitragen wollen!

Aus dem Kopf ...

A large grid of small dots for writing, covering most of the page below the title.

aufs Papier.

A large grid of small dots for writing, covering most of the page below the title.

Umgang mit Widerstand:

Verschiedenen Reaktionen auf Change einen Raum geben



Für einen dieser Tage, an denen nichts vorangeht, weil alle unterschiedlicher Meinung sind. Tief durchatmen! Das hat auch etwas Gutes. Was genau? Hier laden wir Sie ein, das zu reflektieren.

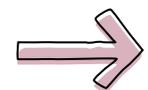
Wer Change-Prozesse gestaltet, kennt die Erfahrung, dass Akteur:innen unterschiedlich auf Veränderungsimpulse reagieren. Diese verschiedenen Reaktionen sind normal: Nach David Kantor* lassen sie sich auf vier Rollen zurückführen, die in Gruppen oder Teams eingenommen werden, wenn ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll.

Demnach übernehmen Personen in Veränderungsprozessen typischerweise diese Rollen:

- **Treiber:innen**, die Themen einbringen, an Ideen dranbleiben und Richtungen vorgeben;
- **Anhänger:innen**, die der Initiative folgen und Themen mit Leben füllen;
- **Widerständler:innen**, die Vorschläge hinterfragen und kritisches Feedback geben;
- und **Beobachter:innen**, die den Prozess und die Interaktion betrachten und Reflexion anbieten.

Erfolgreiche Teams zeichnen sich dadurch aus, dass alle Rollen vertreten sind und alle Perspektiven Teil der Aushandlung im Veränderungsprozess werden. Denn ohne Treiber:in gibt es keine Initiative; ohne Anhänger:in findet keine Umsetzung statt; ohne Beobachter:in fehlen Überblick und Reflexion – und ohne Widerständler:in gibt es kein kritisches Feedback. Wichtig dabei ist: Diese Rollen sind dynamisch, das heißt, sie werden in Teams von Menschen eingenommen, sind aber nicht an diese Personen gebunden.

Mit jeder der vier Rollen sind unterschiedliche dahinterliegende Anliegen verbunden. In der Praxis kann es durchaus herausfordernd sein, die Anliegen der unterschiedlichen Rollen zu verstehen. Die folgende Tabelle fasst als Hilfestellung zusammen, welche Rollen, damit verbundenen Absichten und möglichen Missverständnisse es geben kann.



Absichten und Wahrnehmungen nach dem Kantor-4-Rollen-Modell:

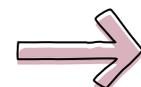
Rolle Typische Aussagen	Mögliche Absicht	Kann verstanden werden als ...
Treiber:in „Den Prozess ziehen wir diesmal anders auf. Ich weiß auch schon wie, ich hab dazu schon einen Vermerk an die Abteilungsleitung geschrieben.“	Richtung Disziplin Engagement Perfektion Klarheit	Autoritäres Verhalten Ungeduld Konfusion
Anhänger:in „Ich kann mit der Idee viel anfangen. Ich würde mitzeichnen.“	Ergänzung Mitgefühl Loyalität Diensteifer Kontinuität	Beschwichtigung Unentschlossenheit Beeinflussbarkeit Übertriebene Anpassung
Widerständler:in „Da kann ich gar nicht mitgehen. Bis jetzt hat es doch auch funktioniert.“	Mut Integrität Korrektur Schutz	Kritik Nörgeln Vorwurf Angriff Eigensinn
Beobachter:in „Hm, wollen wie da nicht nochmal drüber nachdenken und das erneut auf die Tagesordnung des nächsten Termins setzen?“	Perspektive Geduld bewahren Mäßigung Selbstreflexion	Distanz Urteil Zurückgezogenheit Schweigen

Reflexion:

 Denken Sie an Situationen, in denen Veränderungen angeregt wurden. Welche Rollen kommen Ihnen mit Blick auf Sie selbst und auf Gruppenkontexte, in denen Sie arbeiten, bekannt vor?

Widerstand als Informationsquelle nutzen

Vielleicht haben Sie es selbst schon einmal erlebt, dass andere von Ihrem Vorschlag weniger begeistert waren als Sie selbst. Vielleicht waren aber auch Sie selbst die Person, die einem Vorhaben zumindest skeptisch gegenüberstand und das auch geäußert hat. Vielleicht haben Sie in diesem Moment die Rolle „Widerständler:in“ eingenommen – was bei anderen als Widerstand wahrgenommen wird, der die Arbeit erschwert und den Prozess erst einmal aufhält. Widerstand kann sich dabei in unterschiedlichen Formen äußern: zum Beispiel durch kritisches Hinterfragen, fehlendes Engagement oder immer wieder angestoßene Grundsatzdiskussionen. Konflikte oder dauerhaft verhärtete Fronten können eine Konsequenz sein. Von den vier oben beschriebenen Rollen wird die der „Widerständler:in“ häufig am ehesten als störend bewertet. Deswegen nehmen wir diese Rolle bzw. das Thema Widerstand nun etwas genauer in den Blick.



Zunächst einmal: Widerstand in Veränderungsprozessen ist ganz normal. Denn Veränderungen sind mit Emotionen und mit individuellen Herausforderungen verbunden, die **Ursachen für Widerstand** sein können:

Persönliche Betroffenheit

- Verlust von Macht und Handlungsspielräumen oder auch lieb gewonnenen Routinen
- Unsicherheit, ob man neuen Aufgaben gerecht werden kann
- Enttäuschung darüber, dass bisher Erreichtes nicht ausreichend wertgeschätzt wird
- Hinterfragen, ob die eigenen Werte, beruflichen Wünsche und Vorstellungen zu den Veränderungen passen

Inhalt

- Unverständnis, da man fachliche Gründe sieht, die bisher nicht bedacht worden sind
- Abwehr, weil man eine andere fachliche Einschätzung zur Veränderung hat

Prozess

- Irritation darüber, nicht ausreichend informiert und/oder beteiligt (gewesen) zu sein
- das Gefühl, nicht ausreichend zu verstehen oder überblicken zu können, was die Veränderungen bedeuten
- das Gefühl, mehr Zeit für anstehende Veränderungen zu brauchen

Reflexion:

-  **Erinnern Sie sich an einen Moment zurück, in dem Sie im Widerstand bezüglich eines Veränderungsimpulses waren. Mit welcher Absicht bzw. mit welcher Ursache war Ihr Widerstand verbunden?**

Es wird deutlich: Widerstand ist nicht zwingend negativ, sondern es lohnt sich, seinen Ursachen genauer auf den Grund zu gehen und seine Funktion für den Veränderungsprozess zu erkunden. So können Herausforderungen und Bedürfnisse deutlich werden, die bisher vielleicht noch nicht bedacht wurden. Durch diese Informationsfunktion bietet Widerstand Anlass zum Reflektieren und Optimieren und erinnert daran, dass alle betroffenen Akteur:innen gut im Veränderungsprozess mitgenommen und beteiligt werden müssen.

Tipp:

Wenn Sie in einer Situation Widerstände wahrnehmen, thematisieren Sie dies aktiv und geben Sie den dahinter liegenden Absichten Raum. Dies können Sie sowohl in Einzelgesprächen als auch gemeinsam mit anderen tun. Für Gruppenkontexte können Sie die Think-Pair-Share-Technik nutzen (Methoden im Anhang, S. 187), um Widerstand besprechbar zu machen.

Fragen Sie nach:

- Was ist Ihnen am Thema, an diesem Punkt besonders wichtig?
- Worum geht es Ihnen, was hier sichergestellt werden soll? An was haben wir noch nicht gedacht?
- Was soll so bleiben wie jetzt und sich nicht verändern? Aus welchen Gründen?



Wenn Sie also das nächste Mal auf Widerstand in einem Veränderungsprozess stoßen, hören Sie aktiv zu und versuchen Sie, durch eine ernsthafte Reflexion der Dimensionen hinter dem Widerstand diese Personen und ihre Perspektive im Prozess zu beteiligen.

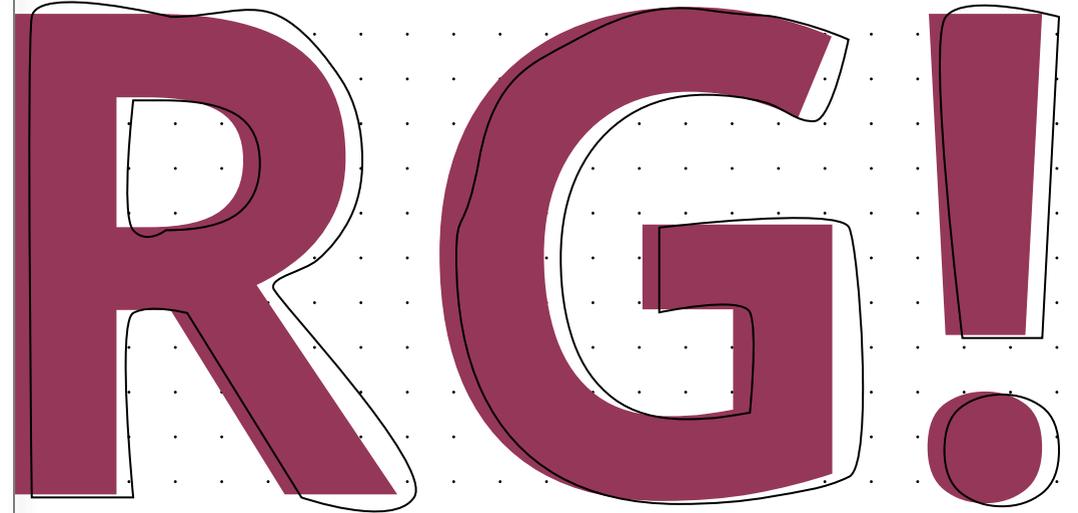
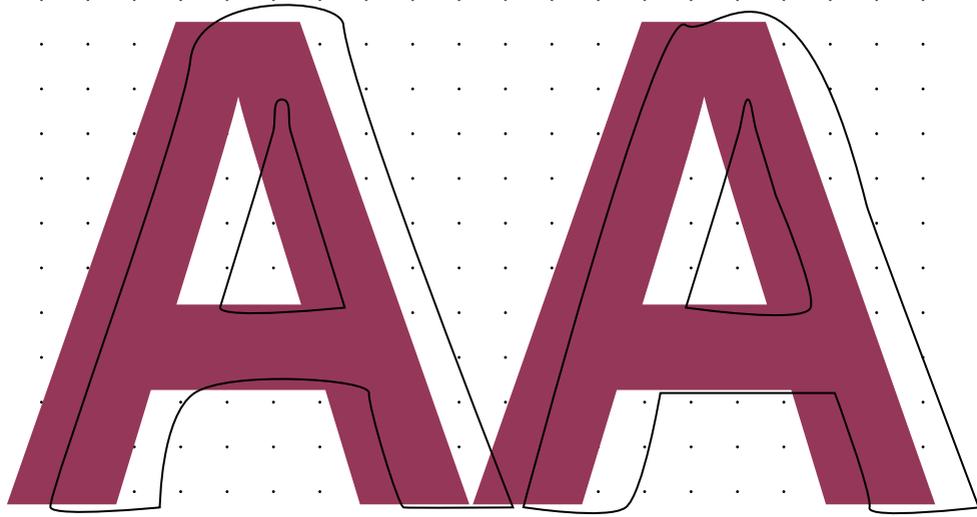
Es gibt allerdings auch Widerstände, die Sie nicht lösen können oder aus denen man nichts Produktives (mehr) ziehen kann. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn dem Widerstand tiefgreifende persönliche Konflikte oder Wertekonflikte zugrunde liegen. Achten Sie vor diesem Hintergrund auf Ihre Handlungsspielräume und reflektieren Sie, was Sie in Ihrer Funktion und in Ihrer Rolle (S. 14) bewirken können.

Wenn Sie merken, dass Sie nicht dabei unterstützen können, den Widerstand zu lösen, ziehen Sie Grenzen. Überlegen Sie, welche anderen Schritte es braucht, um mit dem Widerstand umzugehen (z. B. ob es eine Entscheidung an einer anderen Stelle braucht).

Zum Abschluss möchten wir Ihnen auf den Weg geben: Versuchen Sie, die Energie, die im Widerstand liegen kann, „umzuleiten“, und reflektieren Sie: An welchen Punkten lohnt es sich für Sie, den Widerstand zu bearbeiten? Und an welchen Punkten möchten Sie diese Energie sparen?

Ideenhagel hier.

A large grid of dots for brainstorming ideas.



Diese Seite ist für Tage, an denen es mal nicht so gut läuft. Manchmal hilft auch das beste Zen, die schönste Entspannungsübung oder Klangschalenmusik nicht mehr ... Der Frust muss raus! Nutzen Sie dazu diese Seite: Kritzeln Sie wild und schimpfen Sie, soviel Sie wollen.



Kommunale Ebene

Der Blick auf meine Kommune

Um die Jugendhilfeplanung integriert auszurichten, reicht es nicht, Veränderung nur innerhalb von Verwaltung voranzutreiben. Aus der Praxis wissen Sie: Es geht nicht voran, ohne verwaltungs-externe Akteur:innen für den Prozess zu gewinnen.

Denn integrierte Planung wird in einem intersektoralen Kontext gestaltet: Die Politik bestimmt die Schwerpunkte und den Handlungsrahmen und prägt so die Jugendhilfeplanung maßgeblich mit. Die Umsetzung der Planung erfolgt im Sozialraum, durch die Träger und für Kinder und Jugendliche. Ohne die Zusammenarbeit mit ihnen wird Planung nicht bedarfsgerecht ausgerichtet.

Im dritten Teil unseres Change-Guides erweitern wir darum den Blick auf diese Akteursgruppen. Was bereits für Veränderung auf der Organisations-ebene galt, gilt auch hier: Es braucht eine kooperative Arbeitskultur, eine gemeinsame Haltung und passende Strukturen und Prozesse. Allerdings rücken nun auch die Organisations- und Handlungslogiken, Rahmenbedingungen und Interessen der anderen Akteursgruppen in den Vordergrund. Das klingt herausfordernd? Ist es auch – aber es lohnt sich!

In diesem Kapitel bieten wir Ihnen Impulse dafür, wie Sie externe Akteur:innen für Change gewinnen und Kooperationsbeziehungen zu ihnen gestalten können.

Im Beitrag **Form follows function** (S. 138) nehmen wir zunächst die Orte in den Blick, in denen die Zusammenarbeit zwischen verwaltungsinternen und -externen Akteur:innen oftmals stattfindet: die Gremien. Vielleicht kennen Sie die Momente, in denen Sie in einer AG saßen, um über einen Sachverhalt zu entscheiden, und einfach nicht weiterkamen? Oder in denen Sie vielleicht gar nicht mehr wussten, mit welchem Ziel Sie überhaupt zusammensitzen? Damit Sie mit diesen Situationen in „Ihren“ Gremien umgehen können, schauen wir hier auf unterschiedliche Funktionen von Gremien und darauf, was es braucht, damit sie auch erfüllt werden können.

Im Kontext von integrierter Planung sitzen Sie und andere sich als Vertreter:innen von unterschiedlichen Organisationen und Sektoren gegenüber, die jeweils eigenen Handlungslogiken folgen. Im Beitrag **Perspektivwechsel** (S. 150) beleuchten wir, wie Ihnen ein Perspektivwechsel gerade in intersektoralen Kontexten dabei helfen kann, Verständnis füreinander zu entwickeln, festgefahrene Debatten sachorientiert zu gestalten und gemeinsam Lösung zu finden.

Nachdem wir die Perspektiven der verschiedenen institutionellen Vertreter:innen genauer in den Blick genommen haben, richten wir den Fokus auf die Stakeholder, für die Sie Ihre Planung letztlich gestalten: Kinder und Jugendliche. Diese nicht nur als Adressat:innen der Jugendhilfeplanung zu sehen, sondern auch als Expert:innen in eigener Sache strukturell am Planungsprozess zu beteiligen, bringt zahlreiche Vorteile. Wie dies gelingt und wie erste Schritte aussehen können, erfahren Sie im Beitrag **Beteiligung verankern** (S. 162).

Um andere Akteur:innen für integrierte Planung zu gewinnen, müssen Sie oft herausfordernde Überzeugungsarbeit leisten: Warum lohnt sich das Ganze überhaupt? Wozu braucht es den Veränderungsprozess? Und was davon kommt eigentlich beim Kind an? Erzählen Sie als Antwort darauf die passende Change-Story und zeigen Sie so, wie die integrierte Planung zu einem guten Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen beiträgt. Oder stellen Sie den roten Faden für Ihren Veränderungsprozess für alle so überzeugend dar, dass Sie noch mehr Akteur:innen für Ihr Vorhaben gewinnen. Nutzen Sie die Kraft von guten Geschichten. Im Beitrag zur **Change-Story** (S. 172) zeigen wir Ihnen, wie das geht.

Form follows function:

In Gremien gut zusammenarbeiten



Kaffeekränzchen sind nett, aber die nächste Sitzung im Gremium sollte vielleicht doch zielführender sein? Hier gibt es viele Tipps dafür. Den Kaffee können Sie dabei trotzdem trinken.

Sicher haben Sie selbst Erfahrung mit der Arbeit in Gremien. An welchen Gremien nehmen Sie in Ihrer Arbeitspraxis richtig gern teil? Wann erleben Sie sie als produktiv und wirksam? Und wann ist das so gar nicht der Fall?

Die Zusammenarbeit in der Jugendhilfeplanung erfolgt in wesentlichen Teilen in wiederkehrenden Gremien, die dauerhafte Funktionen erfüllen. Konkret sind das beispielsweise die AG78, der Jugendhilfeausschuss sowie verschiedene Netzwerke, Projekt-, Fachplanungs- oder Steuerungsgruppen. Einige Gremien sind verwaltungsintern ausgerichtet, in anderen sind verwaltungs-externe Akteursgruppen wie Träger, Verbände oder Zielgruppen regelmäßig vertreten.

Dabei zeigt die Praxis: Die Arbeit in Gremien kann herausfordernd sein. So kommt es oft vor, dass die Funktionen des Gremiums unklar sind oder im Laufe der Zeit redundant werden. Oder dass das Gremium aufgrund bestehender Rahmenbedingungen seine Funktionen gar nicht erfüllen kann.

Vielleicht sind Ihnen folgende Situationen schon einmal begegnet:

- Ein Gremium ist seit vielen Jahren fest etabliert. In letzter Zeit fällt es aber häufig schwer, sinnvolle Inhalte für die Sitzungen festzulegen. Es herrscht Unsicherheit über die Themen, die im Gremium relevant sind. Die Beteiligten fehlen immer öfter oder schicken Vertretungen. Diese sind wenig informiert und kennen ihre Handlungsspielräume nicht.
- Eine Steuerungsrunde ist mit hochrangigen politischen Vertreter:innen besetzt. Diese sollen fachliche Ausrichtungsentscheidungen treffen, sind aber selbst keine Expert:innen auf dem Gebiet. Der enge Zeitplan der Beteiligten lässt eine intensive Vorbereitung kaum zu, für fachliche Beratung im Gremium selbst ist wenig Zeit. Die erhofften Hinweise für die weitere Arbeit bleiben häufig aus.



- Eine Arbeitsgruppe soll ein ressortübergreifendes, fachliches Konzept erarbeiten. Das Gremium ist umfangreich besetzt, aber nicht alle Teilnehmenden kennen ihr Entscheidungsmandat. In der großen Runde ist es schwer, sich auf gemeinsame Inhalte zu verständigen. Erfolgt eine Einigung, wird diese in der nächsten Sitzung regelmäßig wieder infrage gestellt – nach Rücksprache mit den jeweiligen Führungskräften. Die Diskussion beginnt von vorn.

Die Beispiele zeigen: Für eine wirksame Zusammenarbeit reicht es nicht, dass Akteur:innen einfach in Gremien zusammenkommen. Vielmehr brauchen funktionierende Gremien einen klaren Auftrag und die passenden Rahmenbedingungen für dessen Umsetzung – „Form follows function“. Das gilt umso mehr, als gerade in intersektoralen Gremien viele der Akteur:innen nur über begrenzte Ressourcen für die Gremienarbeit verfügen.

In diesem Beitrag wollen wir Sie dabei unterstützen, die Funktionen von Gremien und die für ihre Erfüllung notwendigen Rahmenbedingungen zu (er)kennen und die Zusammenarbeit so noch besser zu gestalten.

Funktionen kennen

Wofür werden Gremien eingerichtet? Welche Funktionen sollen sie erfüllen? Analysiert man die Gremienlandschaft in Kommunen, so lassen sich unterscheidbare, wiederkehrende Aufgaben identifizieren. Oftmals steht dabei schwerpunktmäßig eine Funktion im Fokus. In unterschiedlicher Gewichtung können aber auch mehrere Funktionen gleichzeitig relevant sein:

- Informieren:**
- Sachverhalte teilen
- gemeinsamen Kenntnisstand herstellen
- voneinander wissen

Beraten:

- Bedarfe sammeln
- Ideen äußern
- fachliche Einschätzungen geben
- Rückmeldung einholen

Entwickeln:

- Daten und Befragungsergebnisse auswerten
- Themen weiterentwickeln
- Konzepte erarbeiten
- (Handlungs-)Bedarfe, Empfehlungen oder Ziele entwickeln

Entscheidungen vorbereiten:

- zu Potenzialen, Szenarien und Konsequenzen fachlich beraten
- Daten für eine Entscheidung vorbereiten und bereitstellen
- konsensfähige Vorschläge für Entscheidungen erarbeiten, die hierarchisch andersorts getroffen werden

Entscheiden:

- verschiedene Optionen priorisieren
- Ausrichtungen festlegen
- Abstimmungen durchführen
- Entscheidungen treffen



Fallen Ihnen ergänzend weitere Funktionen ein?

Funktion(en) reflektieren

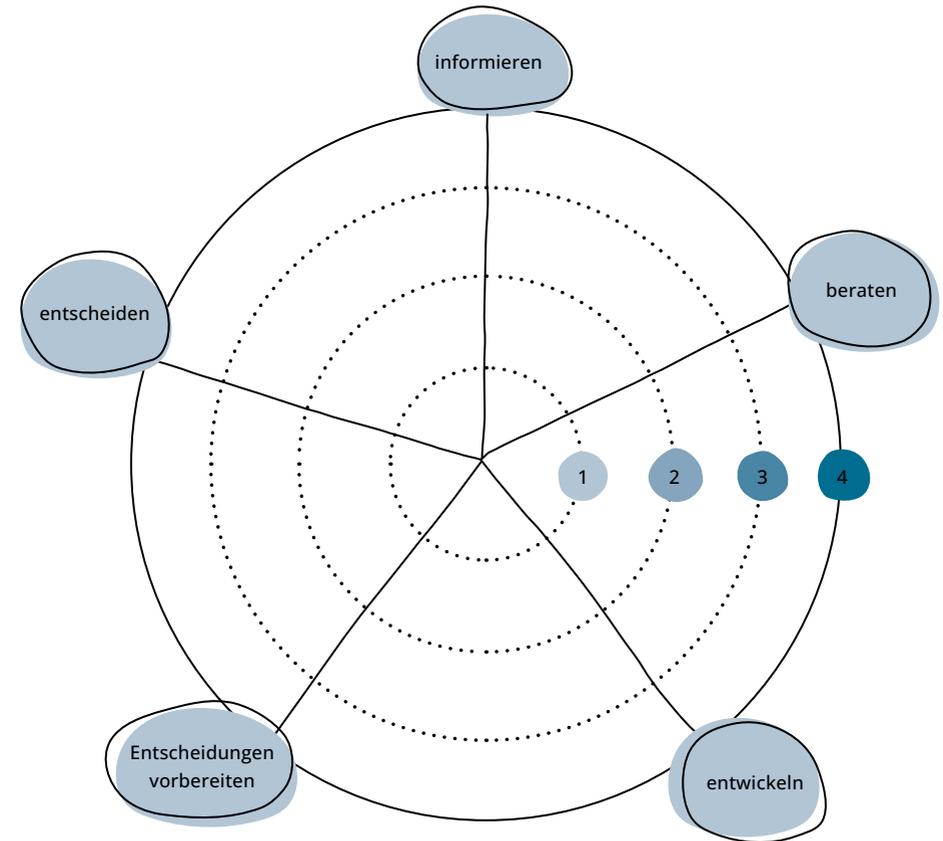
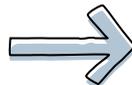
Die identifizierten Funktionen können helfen, um mit Blick auf bestehende Gremien mehr Klarheit zu bekommen: Ist die Funktion unserer Gremien ausreichend geklärt? Gibt es ein gemeinsames Bild? Um sich diesen Fragen zu nähern, laden wir Sie ein, die Gremien zu reflektieren, für die Sie in der integrierten Planung zuständig sind.

-  Wählen Sie **ein konkretes (geplantes oder bestehendes) Gremium** aus, über dessen Funktion Sie vertieft nachdenken möchten. Notieren Sie es hier:

-  Nutzen Sie zur Reflexion das Netzmodell. Markieren Sie an jeder Funktion, wie relevant diese für das Gremium ist (1 = nicht relevant, 4 = sehr relevant). Verbinden Sie die Punkte miteinander.

Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:

- Mit Blick auf ein **neu** einzurichtendes Gremium: Welche Funktion(en) sollte es erfüllen?
- Mit Blick auf ein **bestehendes** Gremium, das Sie verändern möchten: Welche Funktion(en) erfüllt das Gremium Ihrer Wahrnehmung nach aktuell? Welche Funktion(en) sollte es stattdessen bzw. verstärkt haben? Nutzen Sie zwei verschiedene Farben für aktuelle und gewünschte Funktionen.



Reflexion:

-  Auf den ersten Blick: Was fällt Ihnen auf?

Welche Funktionen werden durch das Gremium in passender Weise erfüllt?

Welche Funktionen sollten weniger stark oder stärker erfüllt werden?

Die Rahmenbedingungen klären: die TARB-Kriterien

Sind die Funktionen eines Gremiums geklärt, ist schon viel gewonnen. Allerdings ist für eine gelingende Gremienarbeit auch wichtig, dass die Rahmenbedingungen stimmen.

Grundsätzlich gilt: Eine produktive Arbeitsumgebung ist essenziell. Wichtig dafür sind die passenden Methoden, Möglichkeiten für einen informellen Austausch, die Raumgestaltung und insgesamt eine Arbeitsatmosphäre, die psychologische Sicherheit erzeugt (Psychologische Sicherheit, S. 114; Gewaltfreie Kommunikation, S. 52, Umgang mit Widerstand, S. 124).

Die TARB-Kriterien können Ihnen dabei helfen, die Rahmenbedingungen passend zu den Funktionen zu gestalten:



Teilnehmende: Arbeitsfähige Gremien brauchen die *richtigen* Personen. Die passende Besetzung ermöglicht es Gremien erst, ihren Funktionen gerecht zu werden. Verfügen die Beteiligten über das relevante fachliche Wissen? Sind die Mandate und Entscheidungsspielräume geklärt?



Anzahl: Eine Konzeptentwicklung mit 40 Personen? Eine Steuerungsrunde, an der nur ein Bruchteil der Gruppe regelmäßig teilnimmt? Um die jeweiligen Funktionen des Gremiums zu erfüllen, muss die Anzahl der Beteiligten passen – und gegebenenfalls verändert werden.



Ressourcen: Gremienarbeit setzt zeitliche Ressourcen voraus. Eine ausführliche Beratung erfolgt wahrscheinlich nicht in 30 Minuten, eine inhaltliche Entwicklung braucht häufig mehr als einen Termin. Es lohnt sich zu fragen: Passt der Turnus der Gremiensitzungen und deren Dauer zur Funktion des Gremiums? Verfügen die Beteiligten über ausreichend zeitliche Ressourcen?



Beziehungen: Eine vertrauliche Beratung zu aktuellen Herausforderungen mit der Politik? Eine Entscheidung entgegen der Positionierung der eigenen Leitung? In Gremien geht es nicht nur um Sachfragen. Es kommen auch Hierarchien und Handlungszwänge zusammen (Perspektivwechsel, S. 150). Darum sollte bei der Gremiengestaltung immer mitgedacht werden, wer in welcher formal-hierarchischen oder informell-zentralen Rolle aufeinandertrifft und wie dies methodisch und moderativ gestaltet werden kann (Psychologische Sicherheit, S. 114).

Reflexion:

Nutzen Sie die TARB-Kriterien, um das von Ihnen ausgewählte Gremium näher zu betrachten. Welche Handlungsnotwendigkeiten erkennen Sie?

Gibt es Rahmenbedingungen für das Gremium, die Sie verändern müssten, damit es seine Funktionen besser erfüllen kann? Welche wären das?

Was könnte dafür Ihr nächster Schritt sein? Wen oder was brauchen Sie dafür? (15-Prozent-Lösung, S. 24)

Praxis-Tipp:

Nicht immer ist man verantwortlich für die Gestaltung eines Gremiums. Wenn Sie als Teilnehmende:r beobachten, dass die Funktionen und Aufgaben eines Gremiums nicht gut aufeinander abgestimmt sind, könnten Sie aber auch in dieser Rolle zu mehr Klarheit beitragen.

Dabei helfen Rückfragen wie: Was sind die Erwartungen an meine Teilnahme? In welcher Rolle bin ich hier? Welche Expertise braucht es von mir? Idealerweise lässt die Arbeitsatmosphäre es zu, kritisch-konstruktiv zu fragen, ob das Gremium noch seine Funktion erfüllt oder ob hier angepasst werden sollte.

**Wie geht es jetzt weiter?**

Wenn Sie planen, ein **neues** Gremium einzurichten, empfehlen wir Ihnen zunächst, zu analysieren, ob bereits Gremien mit ähnlicher Funktion in Ihrer Kommune existieren und ob Sie diese nutzen können. Sollte sich zeigen, dass sich mehrere Gremien in ihren Funktionen sehr ähnlich sind, prüfen Sie, ob diese zusammengelegt werden könnten (Prozessbaukasten, S. 88).

Die Funktion von Gremien und die Rahmenbedingungen dafür verändern sich im gemeinsamen Arbeiten. Nicht nur bei neu eingerichteten, sondern auch bei **etablierten** Gremien lohnt es sich, (regelmäßig) gemeinsam mit den Teilnehmenden zu reflektieren, was es braucht, damit Gremium und Funktionen bestmöglich zueinander passen. Haben sich Bedarfe verändert? Was braucht es stattdessen? Dabei gilt Mut zur Veränderung. Denn vielleicht kommen Sie auch zu dem Ergebnis, dass es kein Gremium mehr braucht – sondern andere Wege, wie zum Beispiel E-Mail-Verteiler oder gemeinsame digitale Ablageorte, zielführender wären.

Die Mühe lohnt sich: Mit klar definierten Funktionen und passenden Rahmenbedingungen bringen Gremien die jeweiligen Arbeitsbereiche voran und verbessern deren Zusammenspiel. So wird Gremienarbeit als produktive Arbeitszeit wahrgenommen. Darin liegt die Chance, ein echtes Commitment zur Zusammenarbeit und zur Weiterentwicklung der integrierten Planung in der Kommune zu erreichen.

148 Hier haben Sie Raum für Ihre Notizen.

A large grid of dots for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small black dots.A large grid of dots for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small black dots.

Perspektivwechsel:

Unterschiede verstehen, gemeinsam wirken

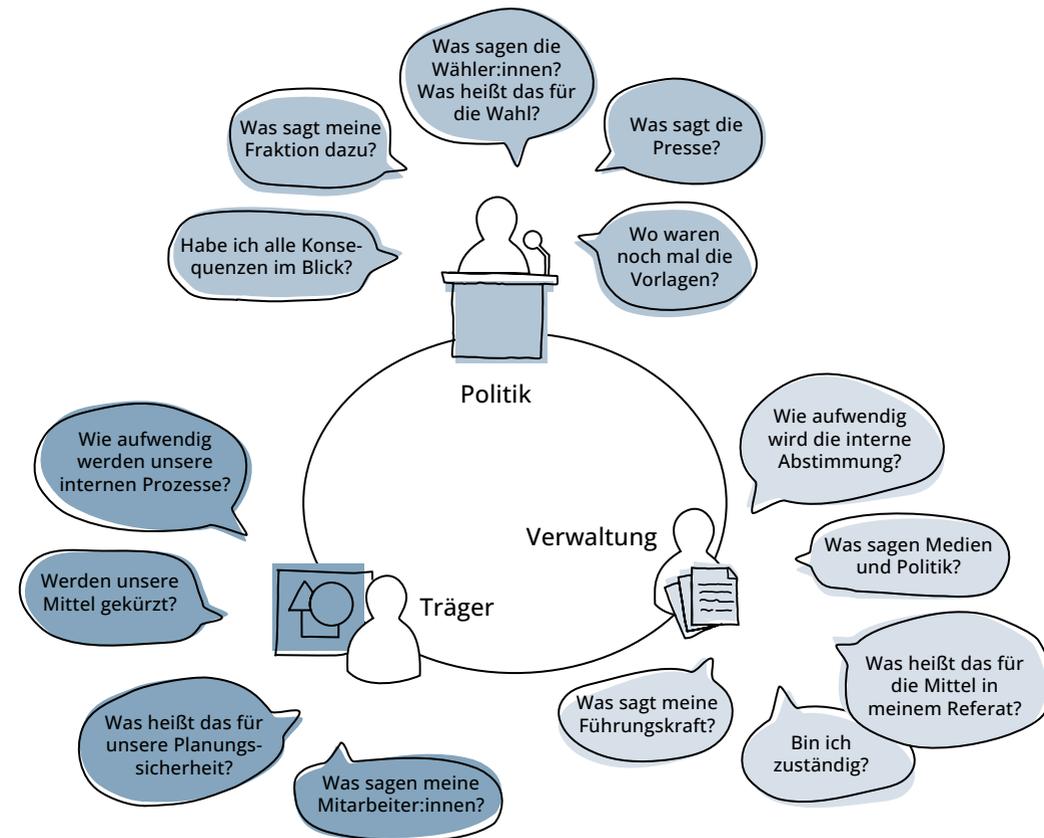


Stellen Sie sich auf einen erfrischenden Ausflug ein – raus aus der eigenen Perspektive. Vielleicht fällt Ihnen der Perspektivwechsel leichter, wenn Sie sich dazu einen Platz suchen, an dem Sie gewöhnlich nicht arbeiten?

Vielleicht kennen Sie diese Situation: In Gremien kommen Vertreter:innen aus verschiedenen Sektoren zusammen – eigentlich, um kooperativ die Angebotslandschaft für Kinder und Familien zu gestalten. Sie sitzen dann zwar alle an einem Tisch, aber oft fällt es dennoch schwer, gemeinsam voranzukommen. Eine frustrierende Situation. In dieser kann es hilfreich sein, die Ausgangslage, Handlungslogiken und Interessen der anderen Beteiligten besser zu verstehen.

Interessen und Handlungszwänge berücksichtigen

Um in intersektoralen Kontexten zu guten Ergebnissen zu kommen, können Perspektivwechsel und das bessere Verstehen der anderen Akteur:innen wichtige Bausteine sein. Denn in der Regel sitzen Sie sich als Vertreter:innen von unterschiedlichen Organisationen und Sektoren gegenüber. Dadurch kommen auch Ziele, Anforderungen von außen oder Befürchtungen mit an den Tisch, die aus der eigenen Perspektive zunächst schwer nachvollziehbar sein können.



Können diese Interessen und Handlungszwänge aber zur Sprache kommen und gelingt es, sie stärker zu berücksichtigen, schafft das Verständnis füreinander. So lassen sich konstruktivere Diskussionen führen und realistische Lösungen finden. Moderne Verhandlungsansätze wie etwas das Harvard-Konzept* nehmen daher weniger die Positionen der beteiligten Personen an sich in den Blick, sondern vor allem die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse.

Ein „Nein“ zu einem Vorschlag zum Beispiel muss kein fachliches Veto sein – vielleicht steht dahinter eher die Frage, ob und wie der Vorschlag mit bestehenden Ressourcen umgesetzt werden kann (Umgang mit Widerstand, S. 124). Ist diese Frage gelöst, eröffnen sich neue Spielräume. Teil des Veränderungsprozesses hin zu einer kooperativen und kollaborativen Planung für gelingendes Aufwachsen ist es darum auch, solche Formen der Aushandlung einzuüben und Settings entsprechend zu gestalten.

* Roger Fisher, William Ury, Bruce M. Patton (Hrsg.): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt am Main/New York 1984; 24. Auflage ebenda 2013

Typische Interessen und Handlungszwänge in intersektoralen Gremien:

Die Perspektiven an einem Tisch können sehr individuell sein. Und auch Akteur:innen aus gleichen Organisationen und Sektoren verfolgen manchmal unterschiedliche Interessen. Im Folgenden haben wir dennoch typische Handlungszwänge zusammengestellt, die in intersektoralen Verhandlungen häufig eine Rolle spielen. Dieser Überblick soll Ihnen helfen, sich der Perspektive der anderen in einem ersten Schritt anzunähern. Natürlich ersetzt dies nicht das gemeinsame Gespräch und den direkten Austausch.



Politik

Kommunale Politiker:innen engagieren sich für das Gemeinwesen. Sie wollen gestalten, haben politische Überzeugungen und inhaltliche Anliegen. Oft sind sie neben der politischen Arbeit aber auch berufstätig und haben vielleicht den Wunsch, wiedergewählt zu werden. Daraus ergeben sich typische Handlungszwänge und Abwägungen:

Außenwirkung:

Bei Entscheidungen geht es nicht nur darum, ob diese inhaltlich wünschenswert sind. Politiker:innen müssen sich auch die Fragen stellen: Wie wirkt meine Entscheidung nach außen – und wie kann ich sie vermitteln? Werden die Wähler:innen damit einverstanden sein? Und was sagt die Presse dazu?

Strategische Abwägungen:

Politik machen heißt oft auch in der Politik bleiben wollen. Kompromisse, die sich potenziell negativ auf die Positionierung der eigenen Partei oder auf die eigenen Chancen, doch noch Bürgermeister:in zu werden, auswirken könnten, fallen dann eventuell schwer. Bei Entscheidungen kann die Frage mitschwingen: Was heißt das für meine und unsere politische Zukunft?

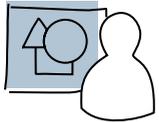


Unklarer Handlungsrahmen:

Die Aufgabe von Kommunalpolitiker:innen ist anspruchsvoll. Gerade die inhaltliche Vorbereitung von Sitzungen kann zeitlich herausfordernd sein. Oft sind Themen, Daten und Planungszusammenhänge auch neu, und es muss erst ein vertieftes Verständnis erarbeitet werden. Einigungen lassen sich jedoch schwerer erzielen, wenn die beteiligten Personen sich mit ihrer Positionierung unsicher sind. Dazu kommt eventuell Misstrauen gegenüber der Verwaltung, die oft einen Wissensvorsprung hat: Liegen tatsächlich alle relevanten Informationen vor? Das kann zu Blockadehaltung oder einer allgemeinen Vorsicht führen, Entscheidungen zu treffen.

Organisatorische Einbettung:

Politiker:innen sind nicht nur den Wähler:innen Rechenschaft schuldig. Die politische Arbeit ist auch durch die Parteien geprägt. Oft müssen Absprachen getroffen und Kompromisse gefunden werden. Die eigene Position muss auch innerhalb der Fraktion durchsetzungsfähig sein und von anderen mitgetragen werden. Hier stellt sich die Frage: Wie erkläre ich das nach der Sitzung „meinen Leuten“?

**Träger**

Die Träger bringen eine hohe Fachlichkeit in die Arbeit für gelingendes Aufwachsen ein. Mitarbeitende sind für Kinder, Jugendliche und Familien engagiert und vertreten deren Interessen. Zugleich sind Träger aber auch Organisationen, die für ihren Fortbestand, für Planungssicherheit und – besonders angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels – für die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden sorgen müssen. Daraus ergeben sich typische Handlungszwänge und Abwägungen:

Strategische Abwägungen:

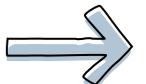
Entscheidungen können inhaltlich richtig sein. Wenn sie die Finanzierung einer Organisation langfristig bedrohen oder zu Einbußen führen, kann die Bereitschaft, diese mitzutragen, dennoch begrenzt sein. Dabei spielt unter Umständen auch die Größe oder Positionierung in der Trägerlandschaft eine Rolle. Kommt es in Gremien zu Konkurrenz um Ressourcen, ist eine kooperative Zusammenarbeit erschwert. Unterschwellig steht dann die Frage im Raum: Haben wir davon Nachteile? Profitiert eine andere Organisation?

Unklarer Handlungsrahmen:

Es kann vorkommen, dass die Trägerinteressen nicht immer durch dieselbe Person in Gremien und Netzwerken vertreten werden. Gerade bei knappen Ressourcen und zeitlichem Druck ist nicht sichergestellt, dass die teilnehmenden Personen tatsächlich Wissen über die letzte Sitzung, bisherige Absprachen oder die strategische Position des Trägers mitbringen. Wenn Teilnehmende keine Sicherheit über den eigenen Entscheidungs- und Handlungsrahmen haben, kann dies hemmend wirken.

Organisatorische Einbettung:

Für Vertreter:innen der Träger können Entscheidungen auch dann schwierig sein, wenn die Folgen schwer planbar sind oder eine Entscheidung aufwendige interne Prozesse nach sich zieht (z. B. in kurzer Zeit Einstellungsprozesse durchzuführen). Gleiches gilt, wenn Absprachen in der eigenen Organisation nur schwer vermittelt- und durchsetzbar sind – wenn etwa eine Maßnahme mit weniger Ressourcen als geplant umgesetzt werden soll.





Verwaltung

Die Verwaltung ist oftmals in der Rolle, Gremien zu koordinieren und die Finanzierung von Maßnahmen und Vorhaben zu verantworten. Zudem verfügt sie häufig über mehr Informationen als andere Akteur:innen. Dies gibt ihr eine starke Position in diesen Gremien. Zugleich ist die Verwaltung der Politik gegenüber in der Bringschuld. Sie ist auf die Träger angewiesen und muss als Organisation unter Bedingungen von knappen Ressourcen die Umsetzung absichern. Daraus ergeben sich typische Handlungs-zwänge und Abwägungen:

Außenwirkung:

Auch für Verwaltungen ist die Wirkung nach außen wichtig. Negative Schlagzeilen oder von der Politik und Trägern als untätig dargestellt zu werden gilt es zu vermeiden. Es erschwert einen transparenten Umgang mit Fehlern oder Unsicherheiten in der gemeinsamen Arbeit, wenn dabei immer die Frage mitschwingt: „Wird uns das hinterher vorgeworfen? Machen wir uns angreifbar?“

Strategische Abwägungen:

Verwaltungen sind Organisationen. Das heißt, auch hier konkurrieren Abteilungen um Sichtbarkeit, Anerkennung und Ressourcen. Eine Entscheidung zugunsten einer anderen Abteilung kann inhaltlich richtig, aber dennoch mit internen Nachteilen verbunden sein: Eigene Projekte oder Anliegen können vielleicht nicht mehr mit der nötigen Energie umgesetzt werden, oder es fehlen Ressourcen. Es stellt sich dann die Frage: „Schaden wir uns selbst, wenn wir uns bei dieser Entscheidung kooperativ verhalten?“

Unklarer Handlungsrahmen:

Auch für Verwaltungsmitarbeitende stellt sich in Gremien immer wieder die Frage: Darf ich hier entscheiden? Bin ich überhaupt zuständig? In Organisationen wie Verwaltungen, in denen Entscheidungen oft stark über hierarchische Linienstrukturen abgesichert werden, sind Aushandlungen in intersektoralen Gremien erschwert. Denn möglicherweise ist eine Entscheidung ohne Rücksprache mit der Führungskraft gar nicht möglich. Wird sie doch getroffen, hält sie vielleicht nicht bis zur nächsten Sitzung.

Organisatorische Einbettung:

Wie für die Träger gilt auch für Verwaltung: Planänderungen können aufwendige Folgen haben und bedeuten, dass interne Abstimmungsprozesse in der Linie von vorne beginnen müssen. Vielleicht erlaubt die interne Kultur auch gar keine Anpassungen: Was von oben einmal entschieden worden ist, bleibt entschieden. Selbst kleine Kompromisse, können dann zu einem unüberbrückbaren Hindernis werden – und werden entsprechend abgelehnt.

Neben den hier beschriebenen Perspektiven finden sich noch andere typische Vertreter:innen in Gremien und Sitzungen, etwa die Adressat:innen selbst (Beteiligung verankern, S. 162), Interessenvertretungen oder auch Akteur:innen aus der Wirtschaft oder Wissenschaft. Auch hier lohnt es sich, immer wieder zu schauen: Welche Fragen stellen sich diese Akteursgruppen im Hintergrund. Nutzen Sie hier gerne auch die Ergebnisse Ihres Akteurs-Mappings (S. 89) und den Persona-Ansatz (S. 108).

Tipps für die Gestaltung von Sitzungen:

Wie kann man die Arbeit in Gremien trotz der verschiedenen Perspektiven und Interessen produktiv gestalten? Oft hilft es bereits, sich bewusst zu machen, dass alle Akteur:innen mit eigenen Handlungszwängen und Bedarfen am Tisch sitzen, und darüber ins Gespräch zu kommen. Wir haben Ihnen einige Tipps zusammengestellt, mit denen Sie in Gremien und Terminen trotz sektorspezifischer Perspektiven gut zusammenarbeiten können:

1. Für Klarheit von Funktion und Zielen sorgen

Optimalerweise sind die Funktionen und Erwartungen für einen Termin vorab geklärt und transparent. Denn je klarer die Agenda und das Ziel, desto besser können die Akteur:innen entscheiden, wer einen Termin wahrnimmt, und desto besser können sie sich darauf vorbereiten. Das führt zu mehr Handlungssicherheit für alle Beteiligten. Anregung dazu finden Sie im Beitrag Form follows function (S. 138).

2. Die Kontinuität in Gremien fördern

Über strategische Abwägungen, die Außenwirkung oder interne Konsequenzen zu sprechen setzt Vertrauen voraus. Dies gelingt einfacher, wenn die Bedarfe und Handlungszwänge der anderen bekannt sind und man diese nicht in jeder Sitzung von Neuem kennenlernen muss. Daher lohnt es sich, aktiv an der Beziehungsqualität und der psychologischen Sicherheit in Gremien zu arbeiten (*Psychologische Sicherheit*, S. 114), klare Vertretungsregeln zu implementieren und frühzeitig über Nachfolgen zu sprechen.

3. Zeitpunkte für Verhandlungen gut planen

Zu bestimmten Zeiten kann der Handlungsdruck für einige Akteur:innen stärker oder weniger stark ausgeprägt sein.

Verschiedene Zeitpunkte sind also unterschiedlich günstig für Aushandlungen, beispielsweise wenn Haushaltsverhandlungen oder Wahlen anstehen. Werden diese von Anfang an berücksichtigt, kann das die gemeinsame Arbeit entlasten.

4. Methoden bewusst wählen

Auch im Gremium kann man üben, Bedürfnisse und Interessen transparent zu machen. Gerade in hierarchisch geprägten Settings kann dies aber auch ungewohnt und oder sogar unerwünscht sein. Wägen Sie ab, was zu Ihrem Kontext passt. Oft ist mit etwas Geduld mehr Veränderung möglich als zunächst angenommen! In unserem Beitrag Form follows function (S. 138) sowie dem Kapitel zu psychologischer Sicherheit (S. 114) finden Sie Anregungen, wie das konkret gelingen kann.

5. Informelle Settings schaffen

Wenn das Teilen von Bedarfen und Interessen im Gremium nicht gelingt oder Widerstände nicht nachvollziehbar erscheinen, braucht es womöglich ein anderes Setting. In kleinerer Runde fällt es oft leichter, über strategische Abwägungen, Sorgen oder Organisationszwänge zu sprechen.

- Fragen Sie nach: Was ist Ihr Anliegen an den Termin? Was erwarten andere von Ihnen? Was soll auf keinen Fall passieren? Was wäre ein optimales Ergebnis?
- Ergreifen Sie die Initiative: Gehen Sie gemeinsam mittagessen, nutzen Sie die Zeit zwischen Terminen für einen informellen Austausch, rufen Sie an oder fragen Sie nach!

Wir sind überzeugt: Je besser Sie verstehen, mit welchen Interessen und Anliegen die Beteiligten in einen Termin kommen, umso passender können Sie den Rahmen für die Aushandlung gestalten – und so einfacher zu gemeinsamen Ergebnissen kommen.

Der Perspektivwechsel lässt sich auch spielerisch üben:



Nutzen Sie dafür unser Planspiel zur kooperativen Jugendhilfeplanung und reisen Sie mit uns nach Schlotterbrück.

Platz für Notizen

Beteiligung verankern:

Kinder und Jugendliche in den Planungsprozess einbinden



Hier gibt es nicht nur etwas zu lesen, sondern auch etwas auf die Ohren: Diese Einheit lässt sich nämlich wunderbar mit unserem Podcast ergänzen. Kopfhörer auf, fertig, los!

„Wir müssen bei der Planung der Angebotslandschaft ab sofort viel beteiligungsorientierter vorgehen. Stellen Sie das bitte sicher.“ – Oft kommt die Anforderung, Adressat:innen zu beteiligen, als Zusatzaufgabe auf den eigenen Schreibtisch. Das kann erst mal herausfordernd sein.

Mit dem Blick auf die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen am Planungsprozess vervollständigen wir den Kreis der Akteur:innen, die für eine bedarfsgerechte Planung unverzichtbar sind. In diesem Beitrag möchten wir Sie dabei unterstützen, die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen strukturell in Ihrer integrierten Planung zu verankern – um so nachhaltig von den Vorteilen zu profitieren, die Beteiligung birgt.

Vorteile von Kinder- und Jugendbeteiligung

Für Sie als **Planungsfachkraft** ist die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen als Expert:innen der eigenen Lebenswelt der Schlüssel dafür, die kommunale Angebotslandschaft bedarfsgerechter, passgenauer und wirksamer zu gestalten. Hier liegt das Potenzial für neue Impulse und Erkenntnisse, an die Sie aus Ihrer Perspektive vielleicht noch nicht gedacht haben. Aus strategischer Sicht verhilft Beteiligung dem Planungsprozess zu mehr Qualität, Akzeptanz und Legitimation, wodurch die Umsetzung erleichtert wird.

Für **Kinder und Jugendliche** bietet Beteiligung die Möglichkeit, Einfluss auf die Gestaltung ihrer Lebensbedingungen vor Ort zu nehmen. Hiermit gehen eine Selbstwirksamkeitserfahrung und Empowerment einher: Beteiligungsprozesse sind Lernprozesse dafür, wie Demokratie funktioniert, wie man sich in die Gesellschaft einbringen und darüber die eigene Lebenswelt und Zukunft gestalten kann.

Hör-Tipp:

Hören Sie die erste Staffel unseres Kommunen-Podcasts mit dem Schwerpunkt Kinder- und Jugendbeteiligung und vielen Hinweisen zu Methoden, Tipps und Umsetzungsbeispielen aus der Praxis.



Vom normativen Anspruch in die Praxis

Es existiert ein umfangreicher Fachdiskurs dazu, wie Beteiligung gestaltet sein sollte – etwa darüber, wie viel Gestaltungs- und Entscheidungsmacht an die Adressat:innen übertragen werden sollte, damit es sich um „gute“ Beteiligung handelt. Zudem gibt es zahlreiche Modelle, Leitfäden und Methodenkoffer, die dabei helfen, Beteiligung umzusetzen.*



Haben Sie dennoch Bedenken, wie Sie diesem zusätzlichen Anspruch gerecht werden sollen? Sie sind nicht allein: In der Praxis trifft der normative Anspruch, Kinder und Jugendliche ernsthaft und stetig als Aushandlungspartner:innen einzubinden, häufig auf herausfordernde Umsetzungsbedingungen, wie knappe personelle und finanzielle Ressourcen oder mangelnde Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen.

Uns allen ist bewusst: Beteiligung macht man nicht „mal eben“ oder „einfach so“. Und klar ist auch: Die Koordination integrierter Planung bringt ohnehin schon komplexe Anforderungen mit sich (Meine Rolle im Prozess, S. 14). Unser Appell (wie so häufig in diesem Change-Guide): Gehen Sie schrittweise und angepasst an Ihre individuellen kommunalen Bedingungen vor!

* z. B. Patrizia Nanz/Miriam Fritsche: Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen. Bonn, 2012; Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin: Handbuch zur Partizipation. Berlin, 2012

Der Weg zur Beteiligung

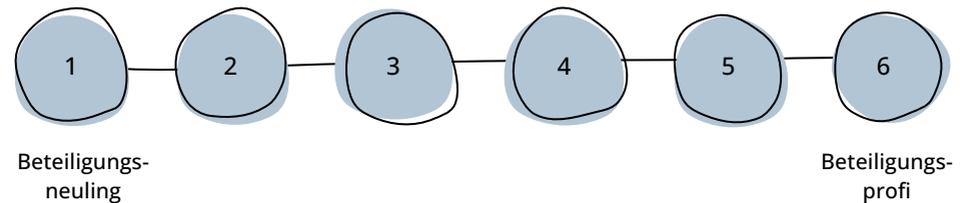
- Wenn Sie noch **keine oder wenig Erfahrung** in Beteiligungsprozessen oder wenig Ressourcen (Personal, Zeit, Geld) haben, sind punktuelle, anlassbezogene Beteiligungsformen das Mittel der Wahl. Denn oft bieten sich auch im Kleinen viel mehr Optionen, beteiligungsorientiert zu arbeiten, als zunächst angenommen. Und nebenbei schaffen Sie hierdurch die Grundlagen dafür, Beteiligung strukturell in Ihre Planung einzubinden.
- Wenn Sie bereits **Vorerfahrungen** haben und eine solide Basis für Beteiligungsprozesse in Ihrer Kommune besteht, gilt es, auf dieser aufzubauen und Beteiligung nachhaltig in Ihren Planungsprozessen zu verankern.

Im Folgenden schauen wir auf Ihre Ausgangslage und geben Ihnen passende Tipps, um die Beteiligungsorientierung in Ihrer Kommune zu stärken.

Wie viel Vorerfahrung gibt es in Ihrem Wirkungsbereich mit Beteiligungsprozessen?



Kreuzen Sie an:



Für Beteiligungsneulinge: Starten Sie mit punktueller, anlassbezogener Beteiligung!

Beteiligungsprozesse brauchen ein gewisses „Know-how“ und basieren auf Vertrauen in Personen, die einem nicht bekannt sind. Das gilt sowohl für diejenigen, die Beteiligung initiieren, als auch für diejenigen, die eingeladen werden, sich zu beteiligen. Beteiligungsprozesse sind Lern- und Entwicklungsprozesse – für alle Seiten.

Lernen und Vertrauensaufbau gelingen am besten über positive, praktische Erfahrungen. Statt nur darüber zu reden, warum Beteiligung wichtig ist, setzen Sie deswegen zunächst auf „quick wins“ durch kleine, anlassbezogene Beteiligungsmomente. Beziehen Sie Kinder und Jugendliche beispielsweise bei der Konzeption eines Schulhofes ein oder nehmen Sie das Ende einer Fördermaßnahme als Anlass, die Perspektive der Adressat:innen zu erfragen. So ermöglichen Sie allen Beteiligten, erste positive Erfahrungen zu sammeln. Basierend darauf können Sie Beteiligung weiter ausbauen und eine strukturelle Verankerung in Ihrem Planungsprozess leichter umsetzen.



„Ganz viele erwachsene Menschen denken, dass Kinder und Jugendliche diese Ausmaße ihrer Entscheidung noch nicht abschätzen können. [...] Wir erleben das aber völlig anders. [...] Ich glaube, dass es da diese Überzeugungsarbeit braucht, und das geht am besten, indem man [...] erwachsene Akteure dazu bringt, mit Kindern und Jugendlichen gemeinsame Projekte umzusetzen. [...] Erst im zweiten Schritt ist es sinnvoll, strukturelle Veränderungen zu treffen.“

Anikó Popella, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung in Folge 2 unseres Kommunen-Podcasts.

Umsetzungstipps für Beteiligungsneulinge:

- **Starten Sie mit einem Perspektivwechsel:**
Seien Sie neugierig und fragen Sie sich bei Entscheidungen, wie Sie die Perspektive der Adressat:innen besser verstehen und berücksichtigen können. Das kann bedeuten, Kinder und Jugendliche anlassbezogen einzubinden oder die Expertise anderer Akteur:innen zu nutzen. Sprechen Sie zum Beispiel die lokalen Träger bzw. Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe, der Schulen oder des mobilen Streetwork an, um indirekt Eindrücke aus dem Sozialraum und zu den Bedürfnissen der Adressat:innen zu bekommen.
- **Machen Sie Mitstreiter:innen ausfindig:**
Wer sind die beteiligungsaffinen Akteur:innen in Ihrer Kommunalverwaltung, die mit Ihnen ein Mehr an Beteiligung im Planungsprozess erzeugen wollen? Nutzen Sie zur Analyse das Akteurs- und Stakeholder-Mapping ([Prozessbaukasten](#), S. 88). Vielleicht gibt es auch Anlaufstellen, die Sie im Prozess beraten können, z. B. das lokale Beteiligungsbüro oder Beteiligungsbeauftragte.
- **Gehen Sie Vorbehalten auf den Grund:**
Sollte Ihnen Skepsis gegenüber Beteiligung begegnen, erkundigen Sie sich, woher diese stammt ([Umgang mit Widerstand](#), S. 124). Dies hilft Ihnen dabei, Vorbehalte gezielter zu adressieren. Resultieren diese aus negativen Erfahrungen aus vorausgegangenen Beteiligungsprozessen, können Sie hieraus wichtige Optimierungshinweise ableiten.
- **Hören Sie sich um:**
Wenden Sie sich an Planungsfachkräfte anderer Kommunen, die bereits Beteiligungserfahrung gesammelt haben, und nutzen Sie dies als Anlass für Erfahrungsaustausch und Vernetzung.





Welchen Tipp finden Sie für Ihren Wirkungsbereich am spannendsten? Warum? Was wäre ein erster möglicher Umsetzungsschritt?

Für Beteiligungserfahrene: Verankern Sie Beteiligung als festen Bestandteil des Planungsprozesses!

Durch erste Erfahrungen mit Beteiligung haben Sie die Basis für den weiteren Ausbau der Zusammenarbeit mit Kindern und Jugendlichen in Ihrem Planungsprozess geschaffen, der über eine anlassbezogene Befragung hinausgeht. Nun gilt es, Beteiligung auch strukturell im Planungsprozess zu verankern.

Die Antwort darauf, wie dies aussehen kann, wird genauso individuell sein wie Ihr Jugendhilfeplanungsprozess. Denn idealerweise knüpft Beteiligung an Ihre bestehenden Strukturen und Prozesse an und bereichert diese – Beteiligung muss kein Zusatzprozess sein.

Umsetzungstipps für Beteiligungserfahrene:

- **Schreiben Sie Beteiligung im Jugendhilfeplanungsprozess fest:**
In welchen Gremien Ihres Planungsprozesses könnten Kinder und Jugendliche unmittelbar beteiligt werden? Nutzen Sie das Akteurs-Mapping (Prozessbaukasten, S. 88): Gibt es in Ihrer Kommune institutionalisierte oder organisierte Kinder- und Jugendvertretungen, wie z. B. ein Kinder- und Jugendparlament, die Sie einbinden könnten? Und in welchen Gremien sind bereits mittelbare Fürsprecher:innen der Interessen von Kindern und Jugendlichen (Interessens-/Trägervertretungen) verortet – mit welchem Mandat? Gibt es Quellen (z. B. Kinder- und Jugendberichte), die über die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen Auskunft geben? Welche sollten regelhaft im Planungsprozess berücksichtigt werden?
- **Binden Sie die Leitungsebene ein:**
Denken Sie Führungskräfte als wichtige Akteur:innen in Beteiligungsprozessen mit. Dies vermittelt den Beteiligten Wertschätzung und macht zugleich den Mehrwert von Beteiligung für die Führungskräfte praktisch erfahrbar. Auftakt- oder Abschlussveranstaltungen bieten dafür oft einen passenden Rahmen. Ist die Leitungsebene an Bord, kann sie Ressourcen (Geld, Personal, Zeit) für Beteiligungsprozesse zur Verfügung stellen. Zudem kann sie den Auftrag geben, die Beteiligung formal festzuschreiben, z. B. in der Konzeption der Jugendhilfeplanung oder in einer Kinderverfassung.
- **Denken Sie Beteiligung als dauerhaften Entwicklungsprozess:**
Wenn Ihnen die strukturelle Verankerung gelungen ist, reflektieren Sie regelmäßig mit allen Beteiligten, ob die gewählte Form der Einbindung noch passend ist oder es einer Anpassung bedarf: Werden Ziel und Funktion der gemeinsamen Arbeit noch erreicht? Gelingt es, mit den richtigen Personen in den Austausch zu kommen? Wer fehlt?

Die Change-Story:

Mit guten Geschichten für Veränderung begeistern

🕒 | 👤/👤👤 | ★★

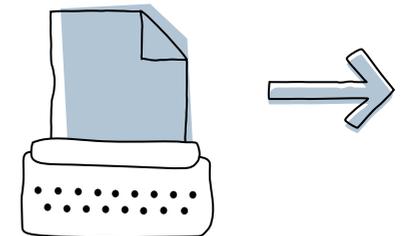
Stellen Sie sich vor, Sie sitzen an einem gemütlichen Lagerfeuer und erzählen eine Geschichte. Schon sind Sie bereit für diesen Beitrag! Hier lernen Sie, zu erzählen, was Ihre Arbeit ausmacht.

Geschichten spielen für Veränderung eine wichtige Rolle – und auch für ihr Ausbleiben. Letzteres zeigt sich beispielsweise im „Flurfunk“. Vielleicht kennen Sie Aussagen wie: „Das ist wieder so ein Vorhaben, das geht vorbei!“, „Was die machen, versteht eh keiner!“ oder „Dafür haben die also Zeit!“. Zweifeln und Vorbehalten wie diesen können Sie begegnen, indem Sie die Kraft von guten Geschichten nutzen. Erzählen Sie Ihre Change-Story. Sie kann dazu beitragen, die Notwendigkeit von Veränderung zu erklären und dafür nach innen und außen zu werben.

Manchmal können Geschichten stärker als Fakten und Zahlen zur Motivation, Begeisterung und Identifikation beitragen. Solche Storys helfen, den Fokus zu halten, sich auf eine ähnliche Interpretation der Geschehnisse zu verständigen und sich auf Ziele zu einigen. Change-Storys werden dann der rote Faden für die Veränderung – sie geben Orientierung und Sinnhaftigkeit.

Das gilt ganz besonders in intersektoralen Kontexten, in denen verschiedene – und viele – Akteure: innen zusammenkommen. Um die Jugendhilfeplanung integrierter auszurichten, reicht es nicht, wenn nur innerhalb von Verwaltung ein geteiltes Bild über die Notwendigkeit der Veränderung besteht. Es geht darum, auch die Träger und die Politik für den Prozess zu gewinnen. Dafür eignen sich Change-Storys in ganz besonderer Weise.

Change-Storys müssen dabei nicht in einem Dokument aufgeschrieben werden. Vielmehr sollten sie zu verschiedenen Anlässen – bei Workshops, in Gesprächen mit Mitarbeitenden, in Versammlungen, in Newslettern – immer wieder aufgegriffen, erzählt und vor allem auch weitererzählt werden.



Bausteine einer Change-Story für integrierte Planung

Damit Change-Stories zu Identifikation führen und ein Werkzeug für Veränderung werden, müssen sie zur jeweiligen Ausgangssituation passen. Überzeugende Change-Stories bestehen aus einer Ausgangslage, einer Herausforderung sowie darauf aufbauenden Zielen für die Veränderung. Dabei sind diese passgenau auf das jeweilige Publikum ausgerichtet, z.B. die Politik, die Mitarbeitenden in der Verwaltung oder auch die Träger.

Die Ausgangslage:

Woher kommen wir? Wo stehen wir jetzt?

Zum Beispiel:

Wir greifen auf gute Erfahrungen im Bereich des gelingenden Aufwachsens zurück. Wir haben verschiedene Planungen, Netzwerke und Abteilungen, die an diesen Themen arbeiten.

Die Herausforderung:

Warum braucht es die Veränderung? Warum gerade jetzt?

Zum Beispiel:

Seit Corona zeigt sich: Die Bedarfe der Adressat:innen verändern sich laufend. Gleichzeitig sind die Mittel im Haushalt zunehmend knapp. Es gelingt uns immer weniger, die Angebotslandschaft bedarfsgerecht zu gestalten.

Das Ziel:

Was ändert sich im Kern? Was ist nach der Veränderung anders?

Zum Beispiel:

Wir wollen integrierte Planungs- und Steuerungsstrukturen aufbauen, mit denen wir gemeinsame Ziele über alle Abteilungen hinweg verfolgen können. Wir wollen noch mehr auf die Entwicklung einer kooperativen Kultur setzen, die es uns ermöglicht, auf neue Herausforderungen schnell und passgenau zu reagieren.

Die Bedürfnisse des Publikums:

Was verändert sich für die beteiligten Gruppen? Welche Vorteile haben sie von der Veränderung?

Zum Beispiel:

So können wir unsere Mittel noch effektiver einsetzen. Wir bleiben auch in einer sich ständig verändernden Welt handlungsfähig. Gleichzeitig können wir ein qualitativ hochwertiges Angebot für Kinder schaffen und uns dadurch als Kommune positionieren, die für Familien attraktiv ist!

Gerade die Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Publikums kann ein entscheidender Erfolgsfaktor für Ihre Change-Story sein. Hier kann beispielsweise der Persona-Ansatz helfen, sich noch besser in unterschiedliche Perspektiven hineinzusetzen (S. 108).

Narrative der Change-Story für integriertes Arbeiten

Die Bausteine einer Change-Story bilden den Rahmen Ihrer Geschichte. Sie zeigen, auf welche Fragen sie eine Antwort liefern muss. Diese können dann mit verschiedenen Inhalten gefüllt werden.

Um Change-Stories über erfolgreiche integrierte Zusammenarbeit für gelingendes Aufwachsen zu entwickeln, sind unterschiedliche inhaltliche Ausrichtungen denkbar. Wir haben Ihnen als Anregung **fünf typische Narrative** zusammengestellt, die uns in der Praxis immer wieder begegnen. Diese können an verschiedene Adressat:innen unterschiedlich ausgerichtet werden. Einige eignen sich eher für die Kommunikation nach innen, andere richten sich eher nach außen. Ebenso lassen sich die Narrative miteinander kombinieren.



Narrativ 1: Höhere Reaktionsfähigkeit

Der Jugendbereich ist in den letzten Jahren durch multiple Herausforderungen geprägt, z.B. gesetzliche Reformen wie das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz, die Folgen der Corona-Pandemie oder die Unterbringung und Versorgung von Geflüchteten. Es zeichnet sich ab: Krisen sind das „neue Normal“.

Das stellt neue Anforderungen an Verwaltungen schnell, abgestimmt und passgenau zu reagieren und gemeinsam mit der Zivilgesellschaft neue Lösungen zu entwickeln. Dafür braucht es Strukturen der Zusammenarbeit, die bedarfsorientiert aktiviert werden können. Die integrierte Planung kann diese liefern und zu einer modernen, handlungsfähigen Verwaltung beitragen.



Narrativ 2: Effektiver Ressourceneinsatz

Die kommunalen Haushalte sind knapp. Noch mehr gleichartige Hilfen in versäulter Zuständigkeit zu implementieren wird künftig nicht mehr möglich sein.

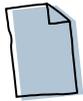
Stattdessen müssen Leistungen integriert und ressortübergreifend gestaltet und so Parallelstrukturen vermieden und Synergien genutzt werden. Dies setzt eine Weiterentwicklung bestehender Planungs- und Steuerungsansätze und neue Formen der Zusammenarbeit voraus. Integrierte Planung bietet eine Antwort auf die Frage, wie dies konkret gelingen kann.



Narrativ 3: Attraktive Arbeitgeberin

Der bereits jetzt spürbare Fachkräftemangel macht deutlich: Die Gewinnung und das Halten von Mitarbeitenden werden zur Herausforderung. Neben der Entlohnung spielt hierbei das „Wie“ des Arbeitens eine zentrale Rolle.

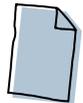
Teamwork, Flexibilität, Gestaltungsraum und Sinnhaftigkeit sind wichtige Faktoren für die Attraktivität von Arbeitgeber:innen. Eine Verwaltung, die kooperativ und multiprofessionell arbeitet und sich an gemeinsamen Zielen für gelingendes Aufwachsen orientiert, hat hier viel zu bieten. Dieses Potenzial wird aber bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Eine Stärkung integrierter Planungsansätze kann dies verändern und so dazu beitragen, die Attraktivität von Stellen und die Arbeitszufriedenheit zu steigern.



Narrativ 4: Bessere Angebotslandschaft für Kinder und Familien

Am Ende zählt das, was bei Kindern und Familien ankommt. In einer Welt, die sich schnell verändert und durch Krisen geprägt ist, wandeln sich die Bedarfe der Adressat:innen.

Um hier überzeugende Antworten zu liefern, ist Verwaltung gefordert, beteiligungsorientiert zu handeln, nah an den realen Bedürfnissen zu sein und diese ressortübergreifend und multiprofessionell zu beantworten. Integrierte Planung kann dann zu innovativen Ansätzen und Angeboten beitragen, die vor Ort stimmig ineinandergreifen. So stärken integrierte Planungsprozesse die Qualität der Angebotslandschaft für die Familien vor Ort und machen die Kommune zu einem attraktiven Lebensort.



Narrativ 5: Gestärkte Kooperationsfähigkeit nach außen

Die Kooperation mit anderen Sektoren wird immer entscheidender. Was vielerorts unter Schlagworten wie „Collective Impact“ diskutiert wird, zeigt auf: Allein lassen sich die gesellschaftlichen Herausforderungen kaum noch bewältigen. Eine gute Kooperation mit Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft setzt aber Veränderungen im Inneren voraus. Zu oft ist von außen nicht erkennbar: Wer ist für mein Thema „zuständig“? Integrierte Planungsansätze, die zu einem Mehr an interner Abstimmung beitragen, sind damit wichtige Voraussetzungen, um die Kooperationsfähigkeit nach außen langfristig zu stärken.

Wollen Sie den Drachen bekämpfen oder die Prinzessin erobern?

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Ansätze, um eine Change-Story zu erzählen: die Abwehr einer Bedrohung oder das Streben nach einem Ideal.

Fighting the Dragon: Hier steht eine Bedrohung von außen im Fokus. Dies können knappe Mittel, das Fehlen passgenauer Angebote oder die Verwaltung, die gar nicht mehr handlungsfähig ist, sein. Ausgangspunkt für die Veränderung ist also die Notwendigkeit, zu handeln, um eine Bedrohung oder Krise abzuwenden und „überlebensfähig“ zu bleiben.

Winning the Princess: Im Gegensatz dazu kann auch ein wünschenswerter Zustand das Zentrum der Change-Story bilden. Hier werden positive Gefühle, wie Enthusiasmus und Sinnhaftigkeit, mobilisiert. Es geht darum, die Kommune der Zukunft zu werden, die die Bedarfe von Kindern außerordentlich gut und innovativ beantwortet und mehr Gerechtigkeit ermöglicht.

Die Ausrichtung der Change-Story kann sich dabei im Zeitverlauf verändern. Oftmals steht zu Beginn eher die Dringlichkeit der Veränderung im Fokus. Später werden dann vermehrt Erfolge und Fortschritte kommuniziert. Auf den Kampf gegen den Drachen kann also auch die Eroberung der Prinzessin folgen.



Notizen

A large grid of dots for taking notes, consisting of 20 columns and 25 rows of small black dots.A large grid of dots for taking notes, consisting of 20 columns and 25 rows of small black dots.

Fix und ...

FERTIG?!!

Na ja, so richtig fertig ist man ja nie.

Auf dem Weg zur integrierten Planung wird es immer wieder Anlässe geben, um über die Gestaltung von Veränderungsprozessen nachzudenken. Unser letzter Tipp lautet daher: Bleiben Sie dran – und legen Sie den Change-Guide nicht allzu weit weg!

Anhang

Wahrscheinlich ist es Ihnen ohnehin klar – aber spätestens mit der Lektüre des Change-Guides wissen Sie: Gute Zusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg. Im Folgenden haben wir Ihnen einige Methoden und Anregungen dazu zusammengestellt, wie Sie konkret und produktiv in den Austausch mit Kolleg:innen und allen anderen beteiligten Akteur:innen kommen.

○ Think-Pair-Share

Bei Think-Pair-Share denken die Teilnehmenden einer (großen) Gruppe zunächst einige Minuten allein über eine Frage oder ein Problem nach („Think“). Dafür haben sie ein von der Moderation bestimmtes Zeitfenster zur Verfügung. Daraufhin teilen sie ihre Gedanken mit einer zweiten Person und diskutieren diese („Pair“). Zuletzt werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt („Share“). Die Methode fördert den Austausch im Team, verbessert die Kommunikation, stärkt die Kreativität und das Problemlösungsvermögen. Sie ist gut dafür geeignet, gemeinsam Gedanken zu entwickeln (vor allem, wenn diese noch unsicher sind) oder Rückfragen zu schärfen.

○ Stummes Schreibgespräch

Bei einem stummen Schreibgespräch tauschen sich die Teilnehmenden schriftlich über ein bestimmtes Thema aus. Auf vorbereiteten Flipcharts oder Metaplanwänden schreiben sie zunächst in Stille die eigenen Ideen und Fragen auf. Nach einiger Zeit können die Teilnehmenden schriftlich auf Fragen oder Aussagen der anderen reagieren. Dabei wird nicht gesprochen, sondern der Austausch findet ausschließlich schriftlich statt. Anschließend gibt es die Gelegenheit, über das Geschriebene ins Gespräch zu kommen. Anders als oft in regulären Diskussionen gibt es hier die Gelegenheit, sich in Ruhe Gedanken zu machen und Beiträge vorzubereiten. Die Methode eignet sich daher besonders gut dafür, Beiträge von eher zurückhaltenden Menschen abzuholen und so möglichst viele Perspektiven zu einer Frage oder einem Thema abzubilden.

○ Murmelrunden

Das Format Murmelrunden eignet sich, um Teilnehmenden größerer Gruppen einen (vertrauteren) Austausch in kleiner Runde zu ermöglichen. Dazu werden die Teilnehmenden in Gruppen von drei bis vier Personen eingeteilt, in welchen sie sich in einem bestimmten Zeitraum zu einem Thema oder einer Frage austauschen. Im Anschluss stellen die Gruppen ihre Ergebnisse vor. Die Methode kann genutzt werden, um Ideen zu sammeln, Probleme zu lösen oder zum Wissenstransfer. Ähnlich wie „Think-Pair-Share“ ist sie besonders passend, um Perspektivenvielfalt Raum zu geben.

○ Blitzlicht

Die Blitzlicht-Methode kann vielfältig in Gruppensituationen eingesetzt werden: Sie eignet sich zum Beispiel für schnelle Feedback-Runden, für das Check-In zu Beginn eines Arbeitstreffens bzw. für das Check-Out an dessen Ende, oder um gemeinsam Inhalte oder Fragen zu sammeln. Dazu wird von der Moderation eine Frage oder ein Thema benannt, und die Teilnehmenden haben reihum kurz (!) Zeit, sich dazu zu äußern.

Die Methode kann auch dafür genutzt werden, um sich Wertschätzung zu zeigen und sich gegenseitig eine kurze, positive Rückmeldung zur Zusammenarbeit oder dem erarbeiteten Ergebnis zu geben. Fragen dafür könnten sein: Worauf sind wir stolz? Was haben wir gemeinsam erreicht? Was ist mit Blick auf die Zusammenarbeit besonders gut gelaufen? Die Methode kann dazu beitragen, dass sich die Teilnehmenden in ihrer Arbeit gesehen fühlen, und fördert so die Motivation und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre.

○ Retrospektive

In einer Retrospektive reflektieren die Mitglieder einer Arbeitsgruppe oder eines Gremiums gemeinsam ihre Zusammenarbeit und vereinbaren Maßnahmen zur Veränderung. Dies kann in regelmäßigen Abständen oder nach einem bestimmten Meilenstein der gemeinsamen Arbeit erfolgen. Retrospektiven sind ein wertvolles Instrument, um die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern: Sie helfen, Probleme zu identifizieren und zu lösen, verändern die Kommunikation und unterstützen dabei, die Zusammenarbeit effizienter und effektiver zu gestalten. Dies kann zu einer höheren Zufriedenheit in der Zusammenarbeit führen. Beispielhafte Fragen in einer Retrospektive sind:

- Was lief (nicht so) gut in unserer Zusammenarbeit?
- Was können wir tun, um besser zusammenzuarbeiten?
- Was wollen wir in Zukunft anders machen?
- Was wollen wir in Zukunft beibehalten?
- Womit sollten wir sofort aufhören?

Mehr Informationen finden Sie zum Beispiel hier:
<https://verwaltungsrebellen.de/gastbeitrag-retrospektive/>

Systemische Fragen „to go“

Manchmal braucht es eine kleine Anregung, um gemeinsam ins produktive Nachdenken zu kommen. Dafür haben wir einige hilfreiche systemische Fragen zusammengestellt. Systemische Fragen werden zum Beispiel in der Beratung, im Coaching oder in therapeutischen Zusammenhängen verwendet. Sie unterstützen dabei, Fragestellungen aus einer anderen Perspektive heraus zu betrachten, sodass neue Lösungen gefunden werden können.



... für klare Ziele oder Ergebnisse

- Nutzen Sie die „Fee- oder Wunder-Fragen“: Angenommen, über Nacht geschieht ein Wunder/eine gute Fee kommt vorbei und Ihr Problem ist gelöst: Woran würden Sie das morgen früh merken? Was wäre (beobachtbar) anders?
- Nehmen Sie an, Sie setzen das angedachte Vorhaben in den kommenden X Monaten/Jahren erfolgreich um: Woran würden Sie das merken? Woran würden es andere (wichtige Stakeholder) merken?



... um Ressourcen und Kompetenzen aufzudecken

Gehen Sie dem „Muster des Gelingens“ auf die Spur: Gab es in der Vergangenheit schon mal eine Situation, in der Sie bzw. die Organisation eine ähnliche Herausforderung bewältigt haben? Oder in der das Ziel oder das angestrebte Ergebnis erreicht wurden?

- Welche Fähigkeiten hat es dafür gebraucht?
- Was war damals anders?
- Wer (Sie?) hat damals was dazu beigetragen?

... um besser zu verstehen:

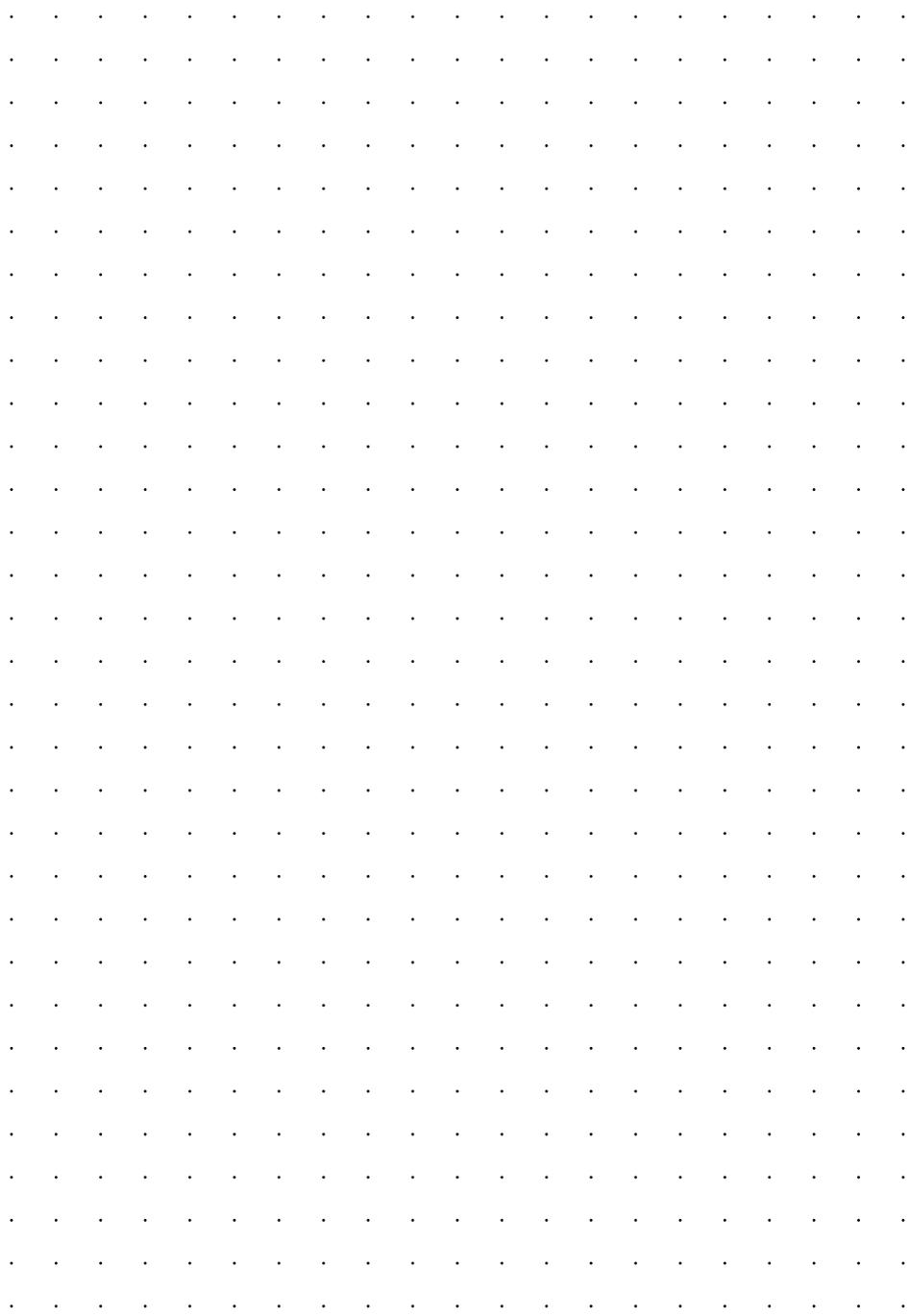
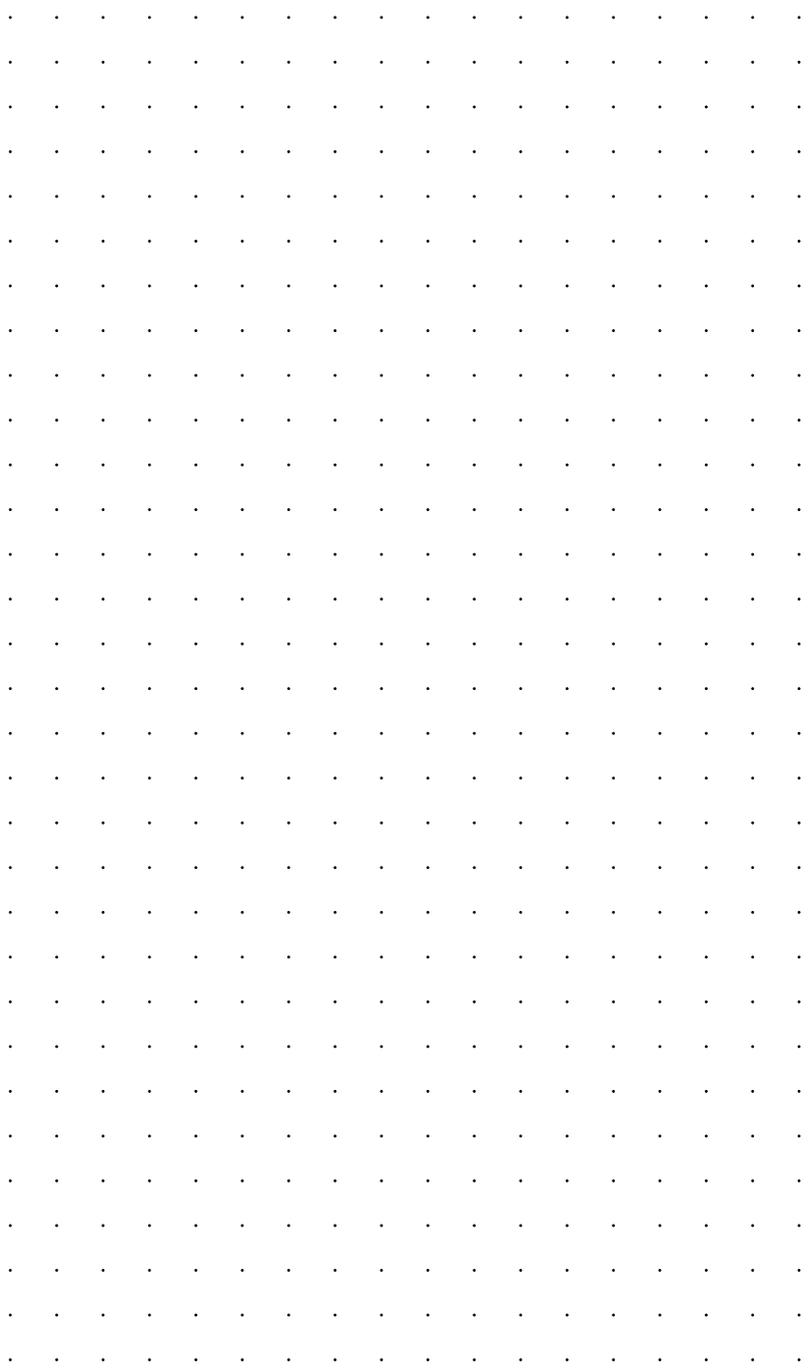
- Was würde passieren, wenn Sie so weitermachen würden wie bisher?
- Wie sieht die Situation aus, wenn das Problem nicht da ist?
- Was heißt konkret „strategischer“? „sichtbarer“? „besser“? – im Vergleich womit?
- Wer ist „jemand“, „man“, „jede:r“ oder „alle“?
- Was bedeutet „immer“, „niemals“ oder „ständig“?



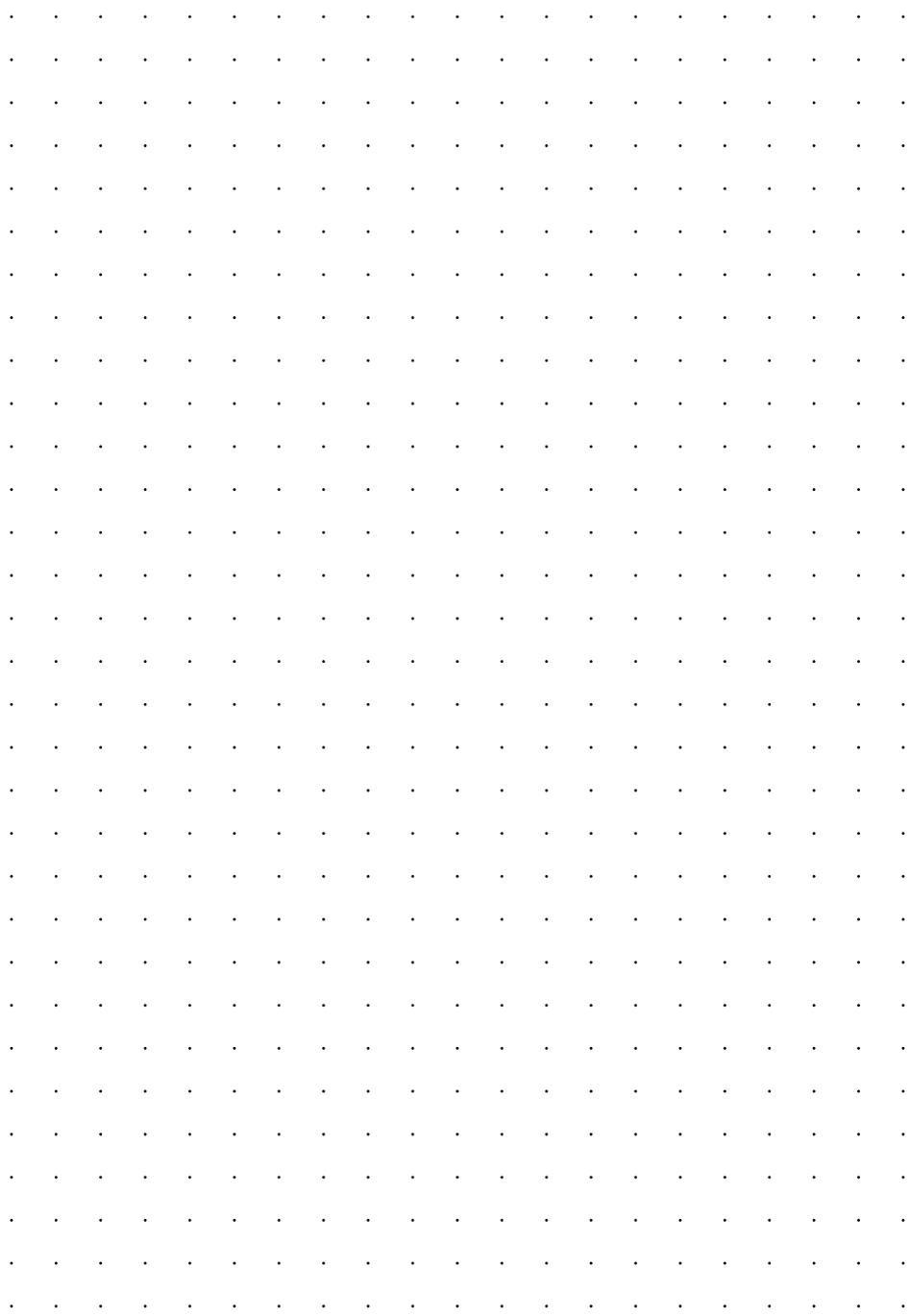
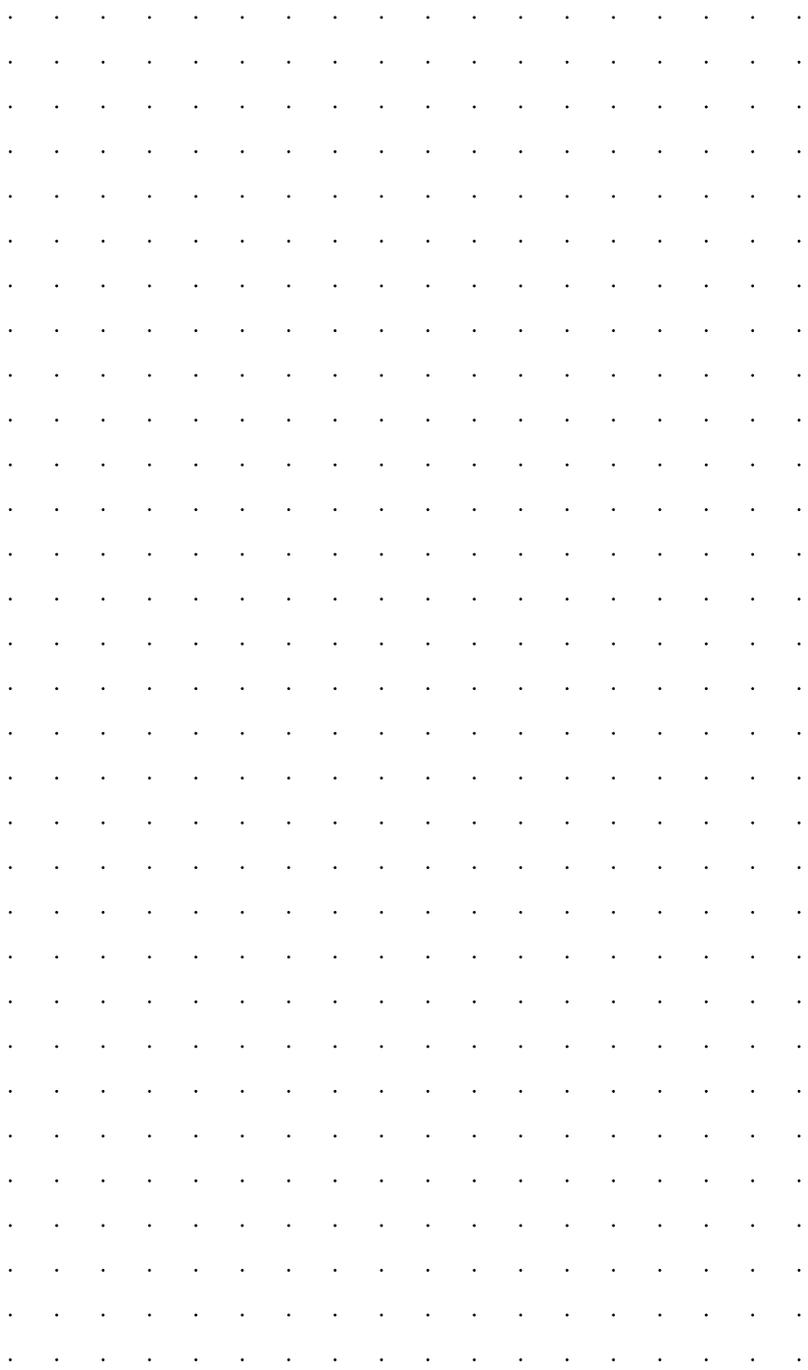
... um eine andere Perspektive zu ermöglichen

- Wenn ich XYZ (z. B. Ihre:n Chef:in/Ihre:n Mitarbeiter:in) fragen würde, was ein Erfolg dieses Projektes wäre, was würde diese Person antworten?

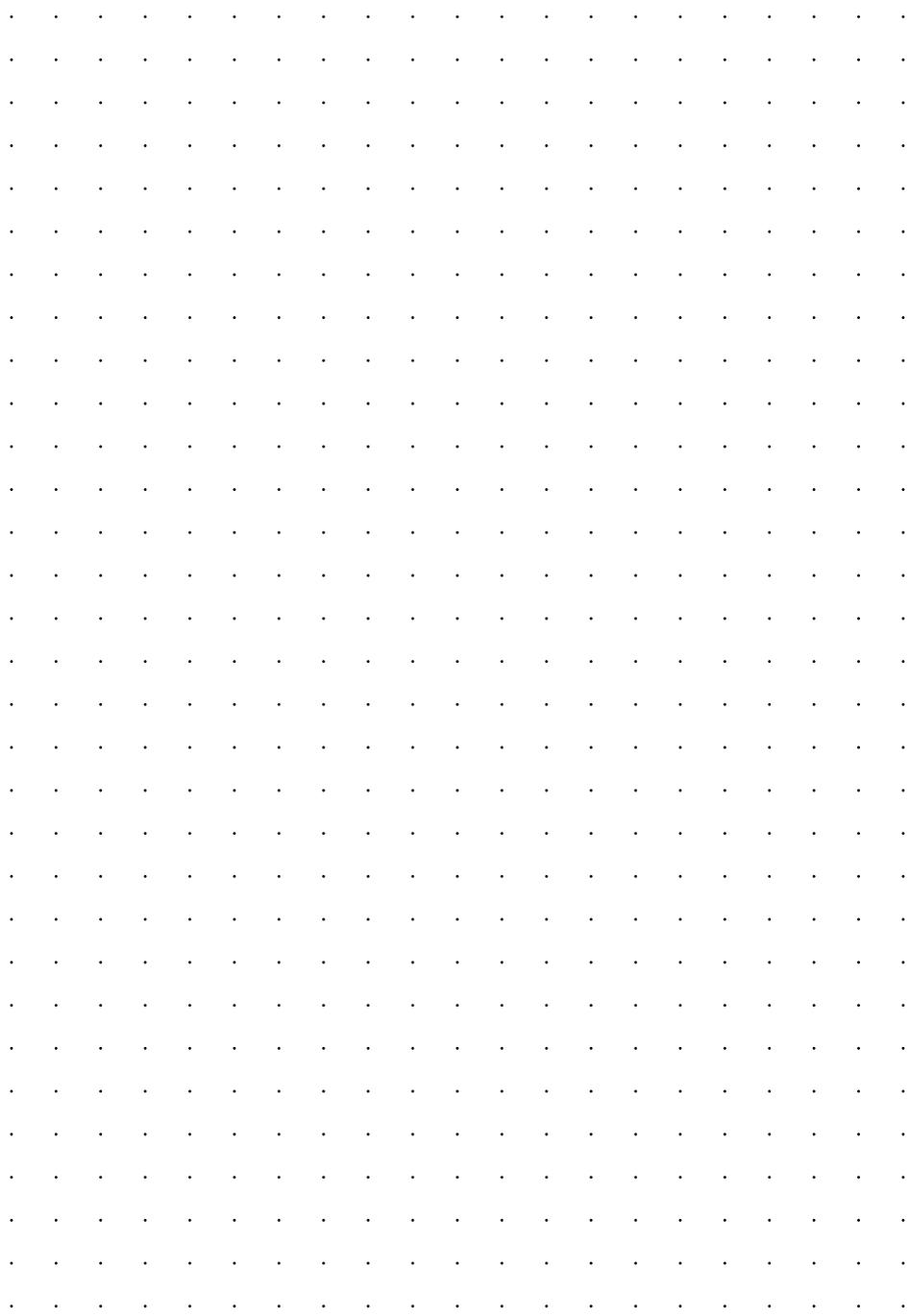
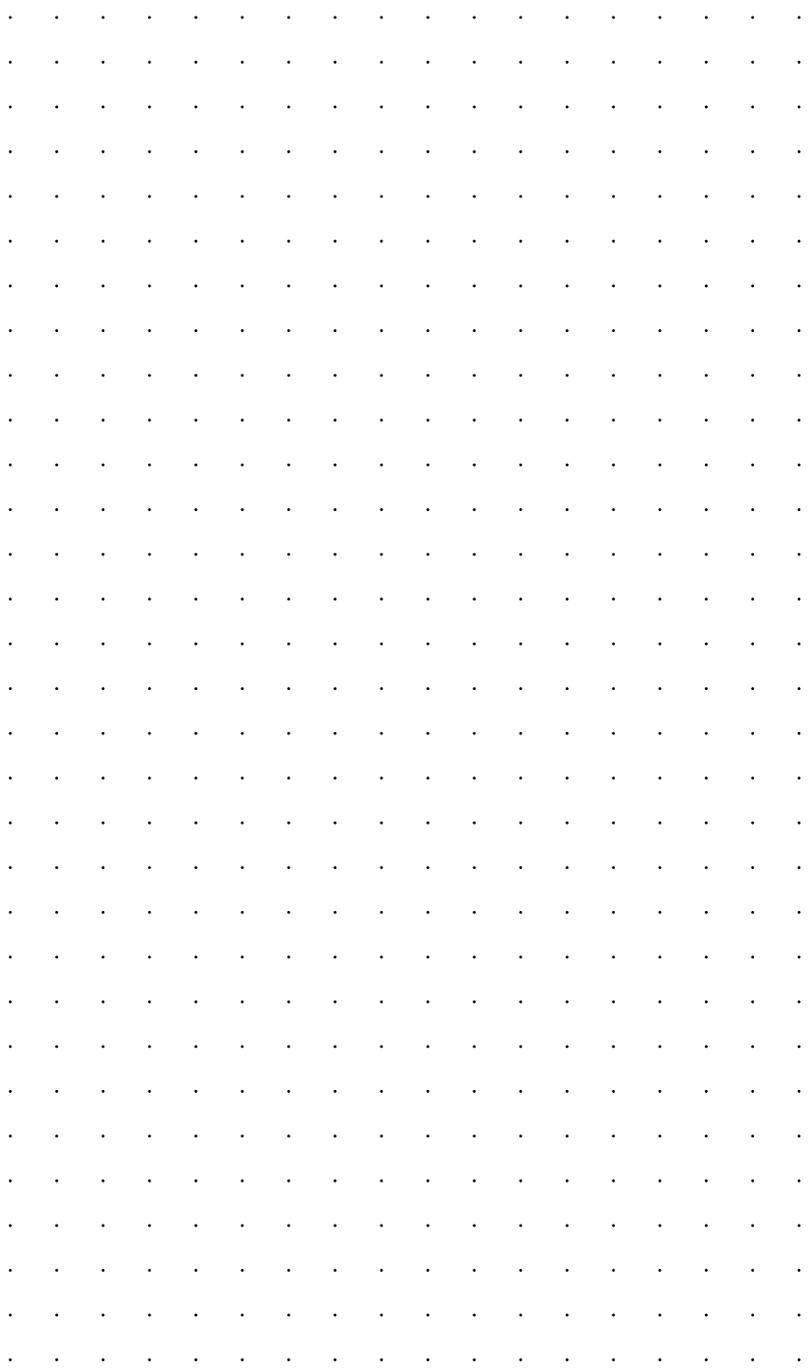
Notizen



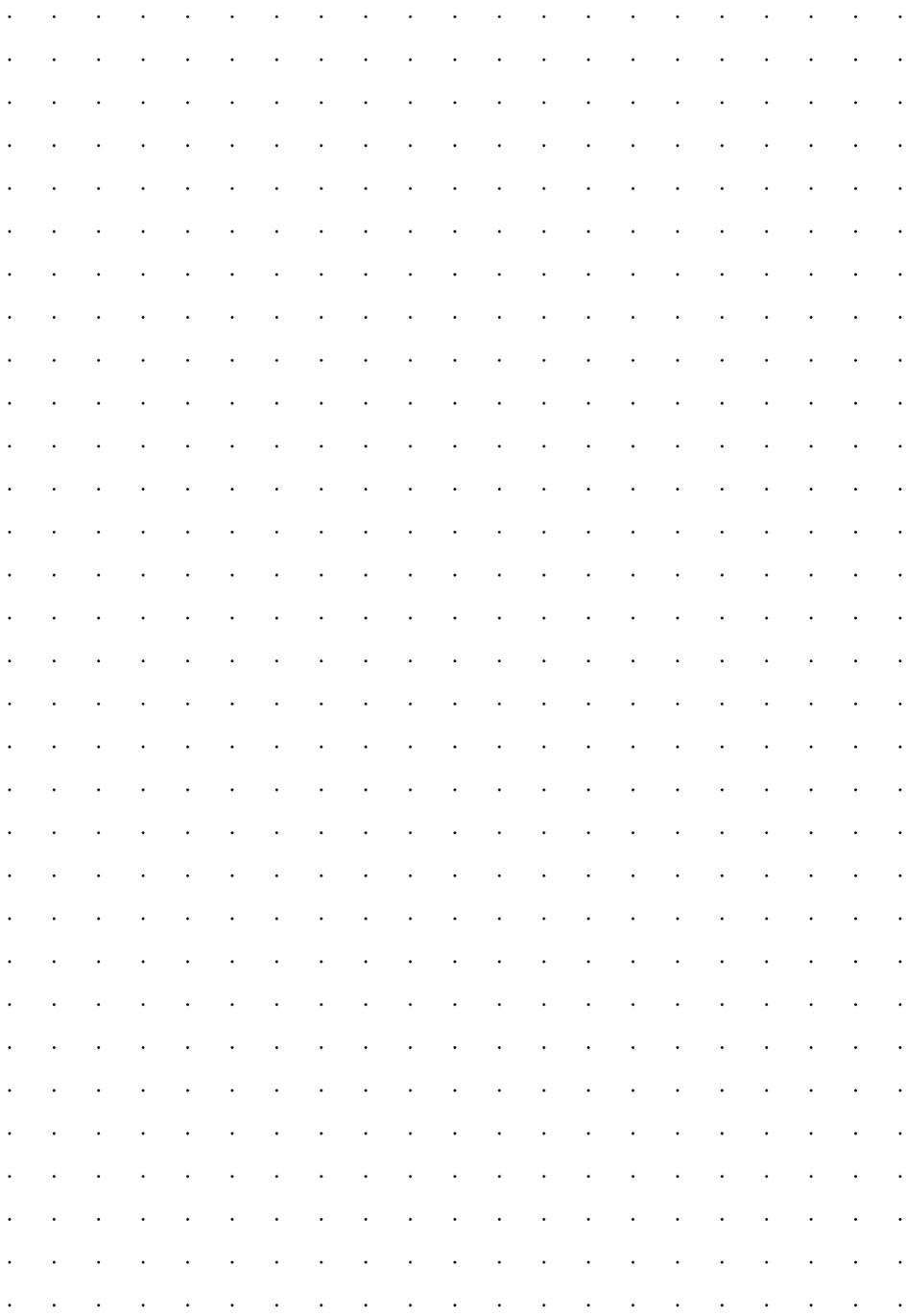
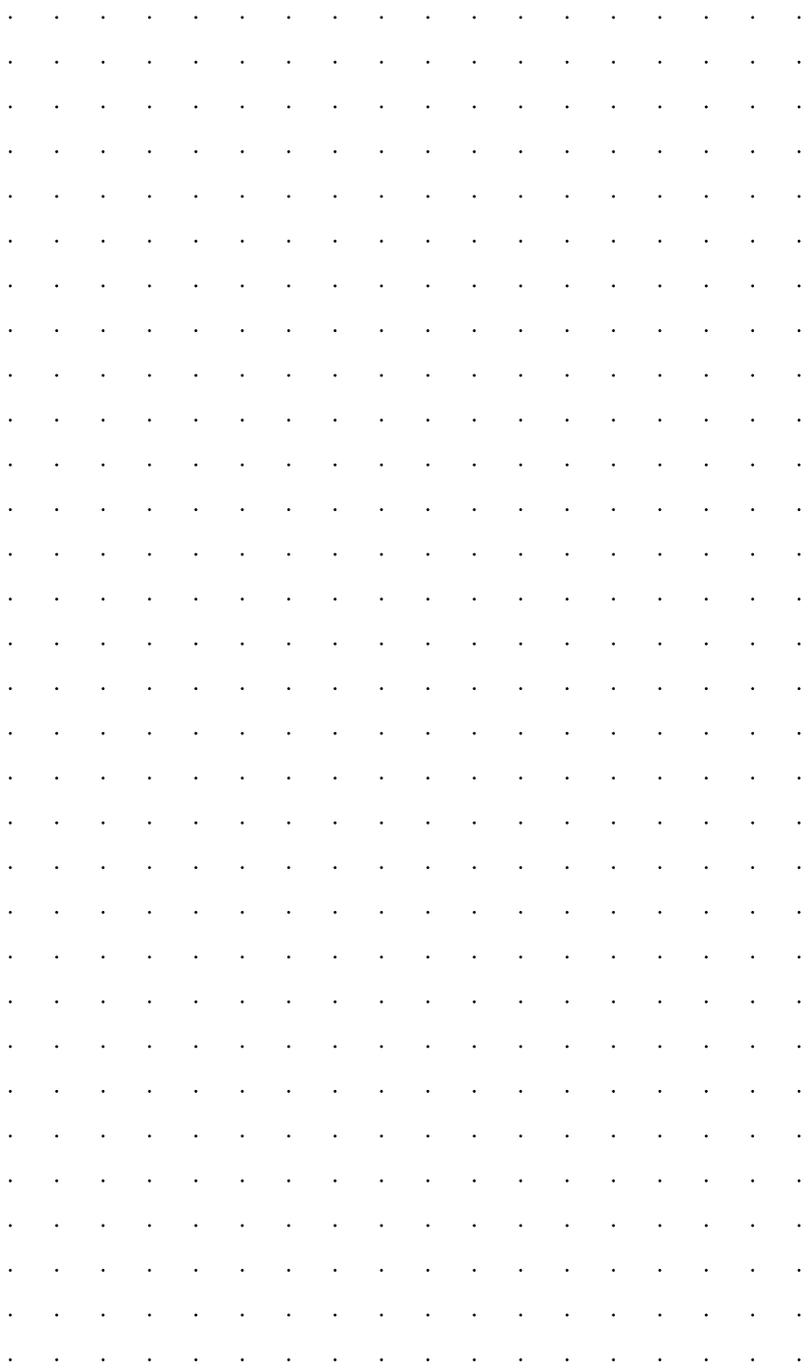
Notizen



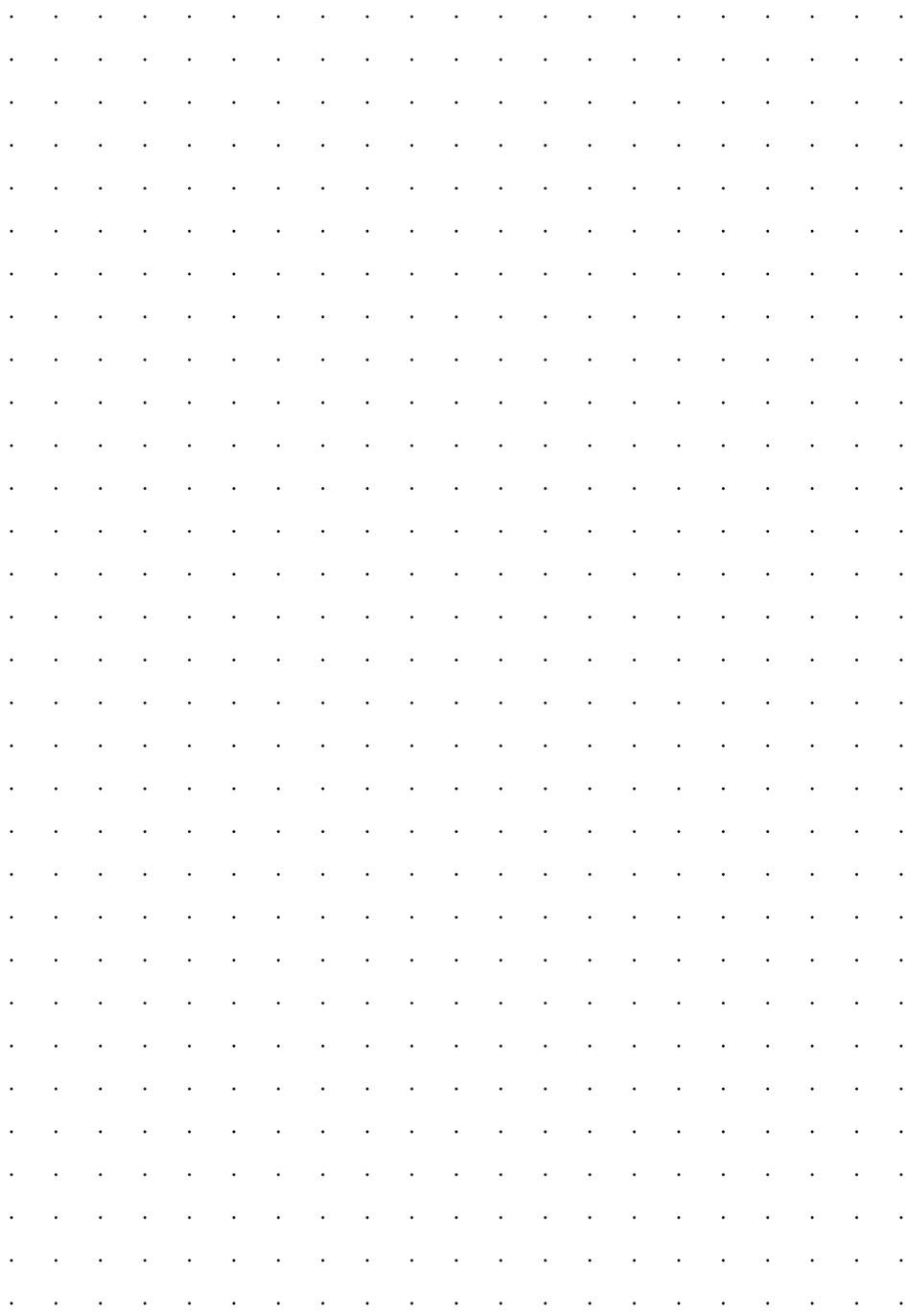
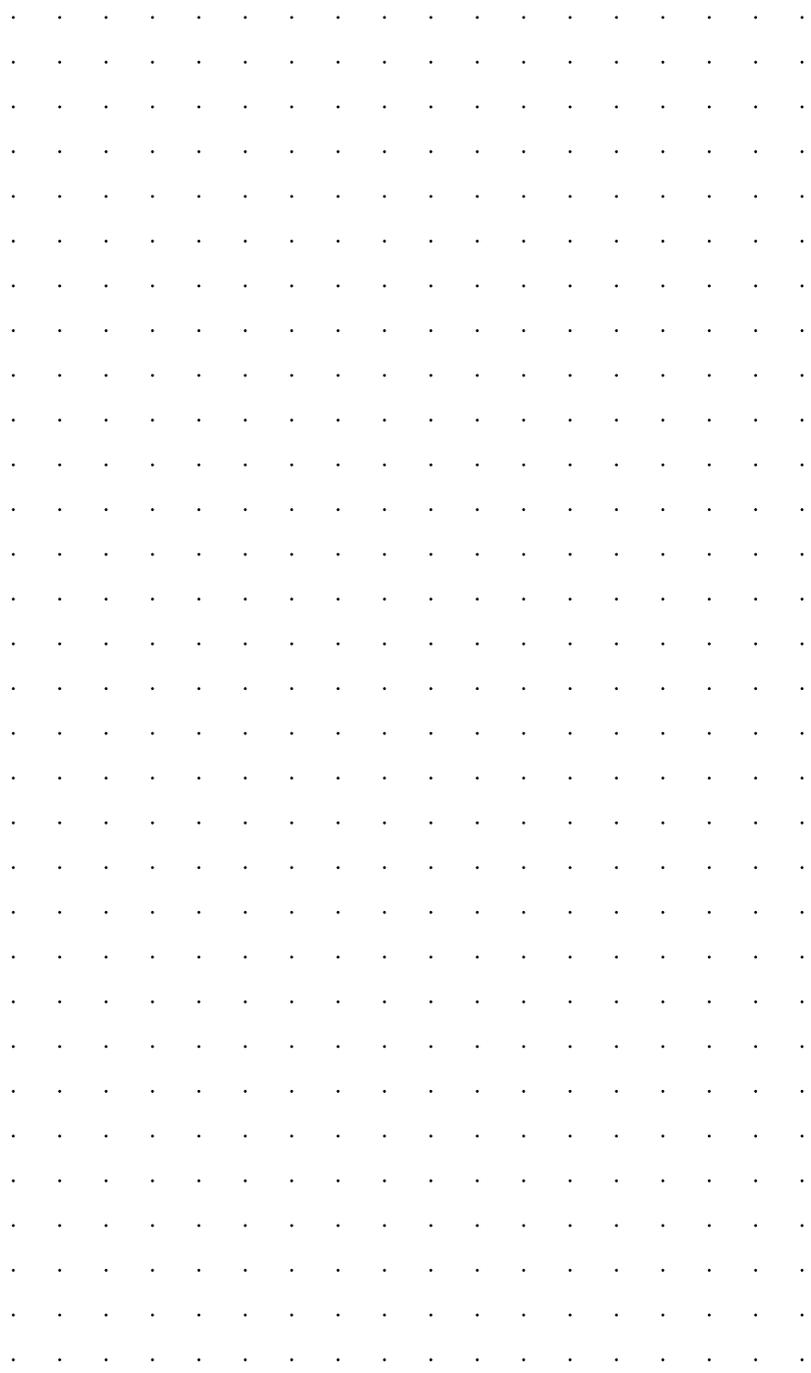
Notizen



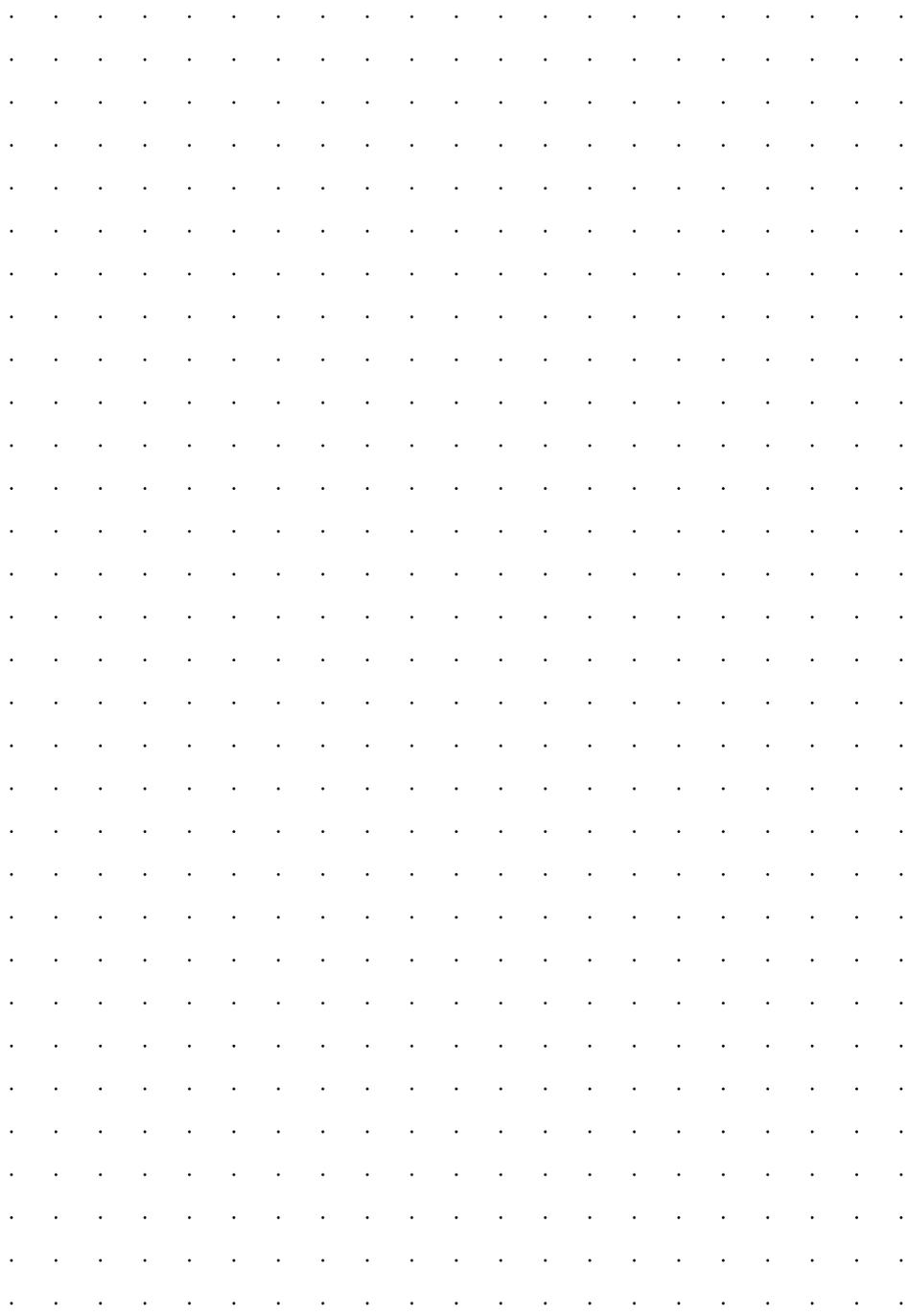
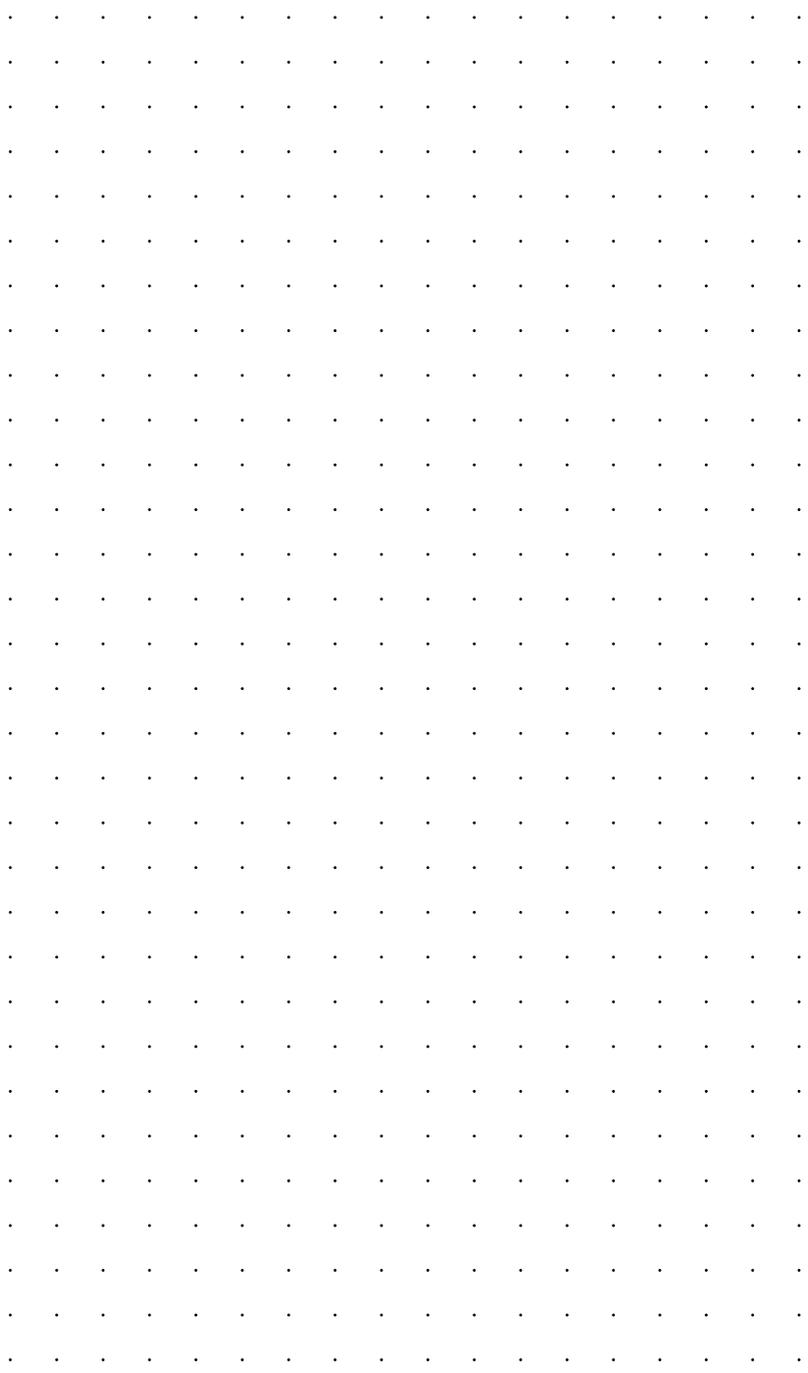
Notizen



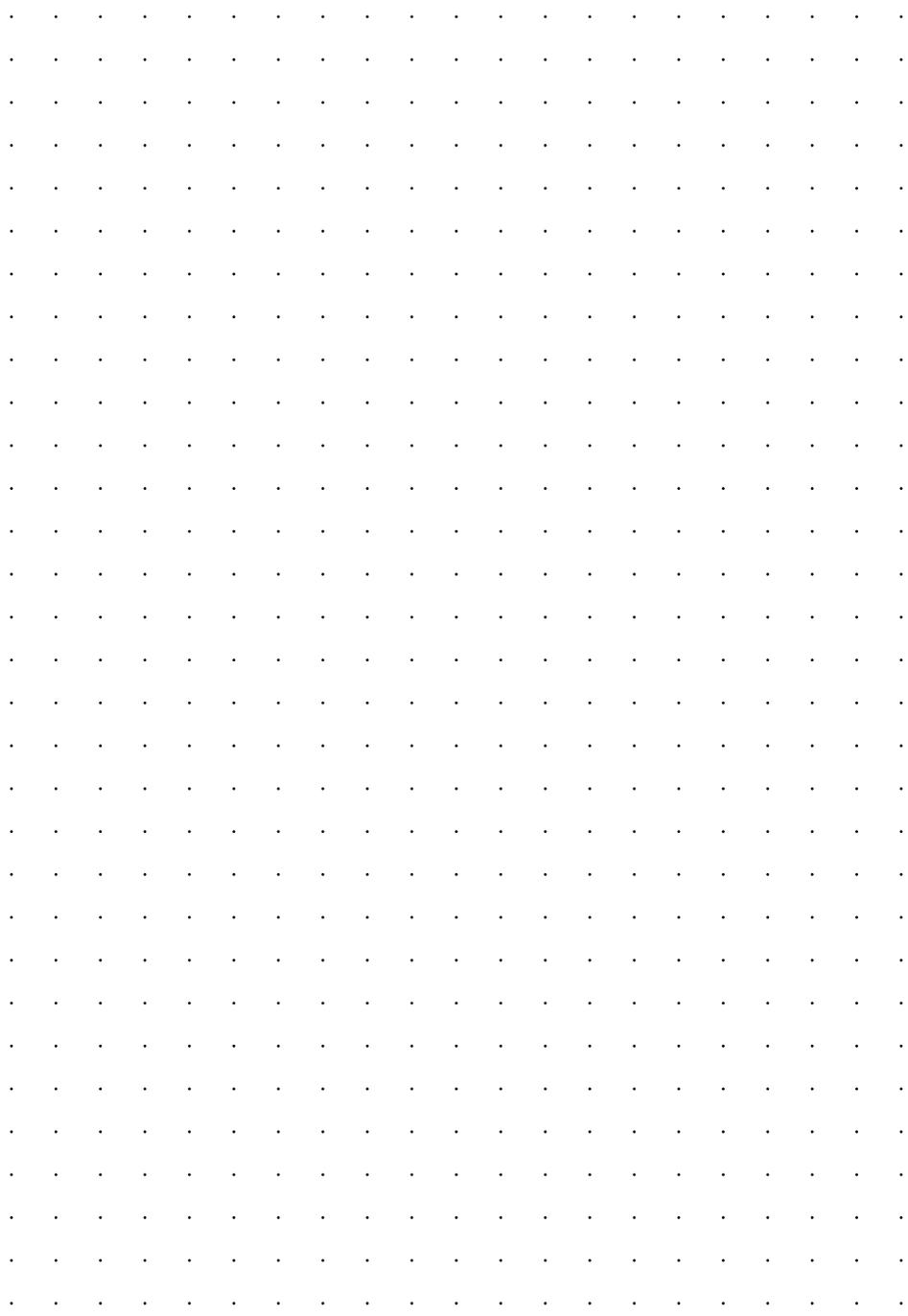
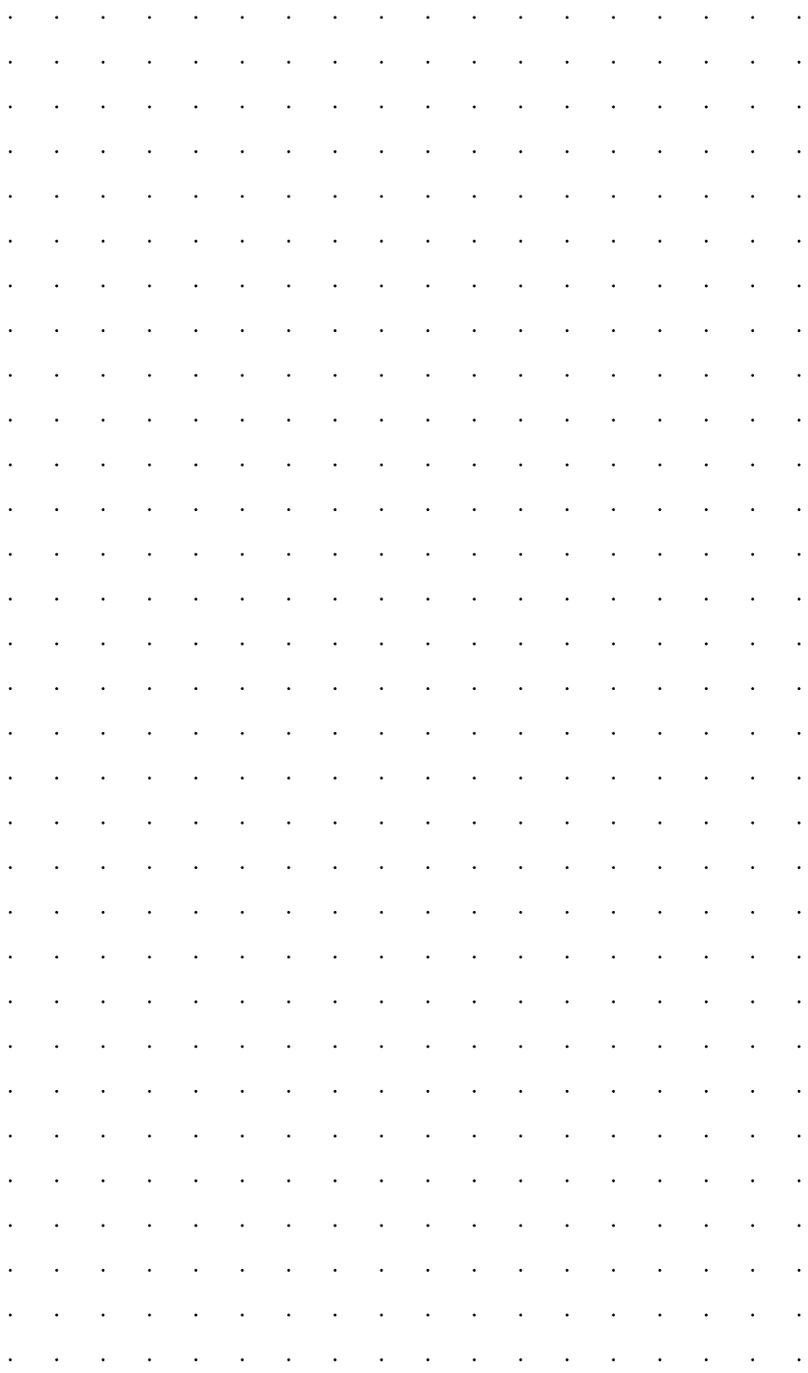
Notizen



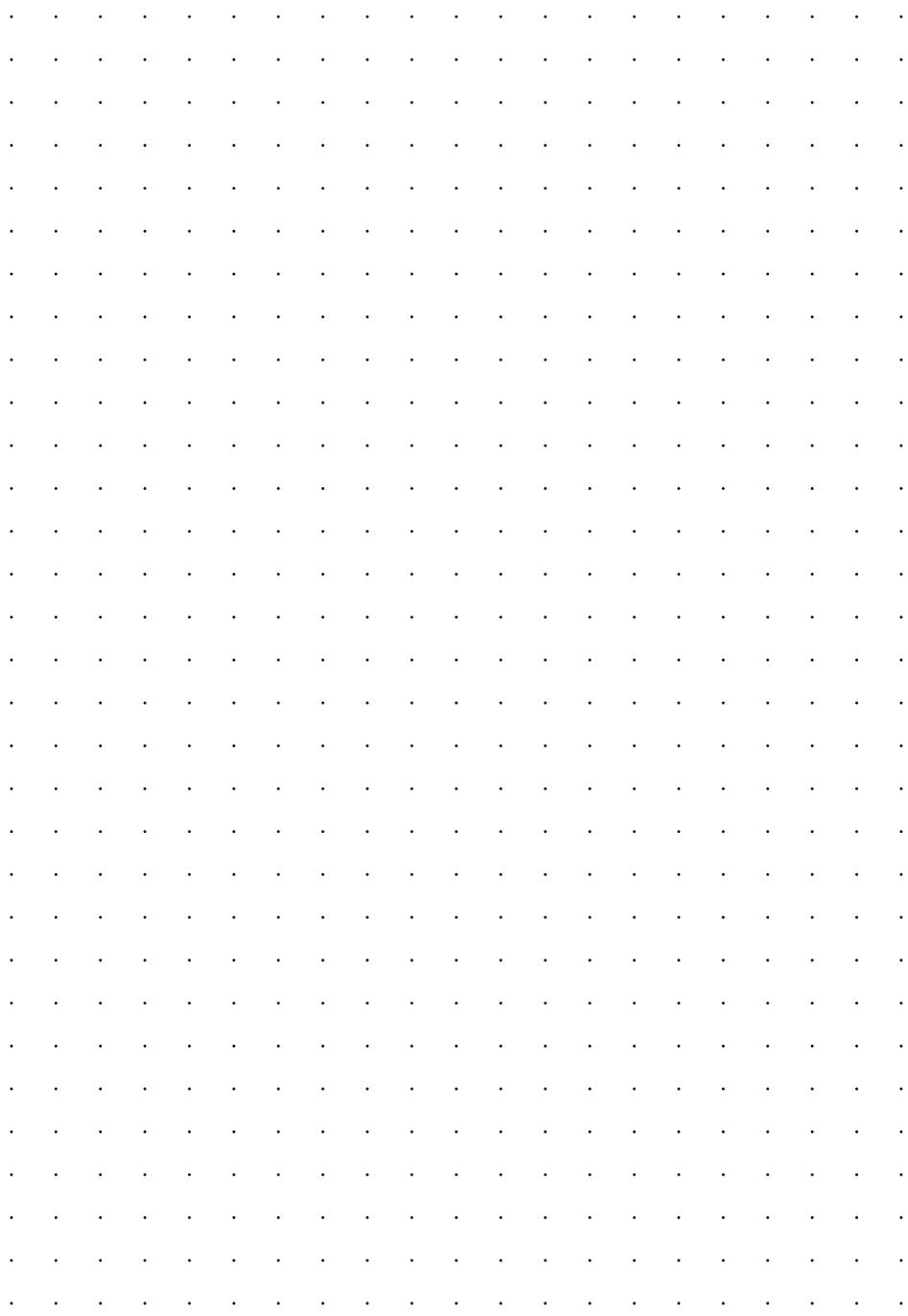
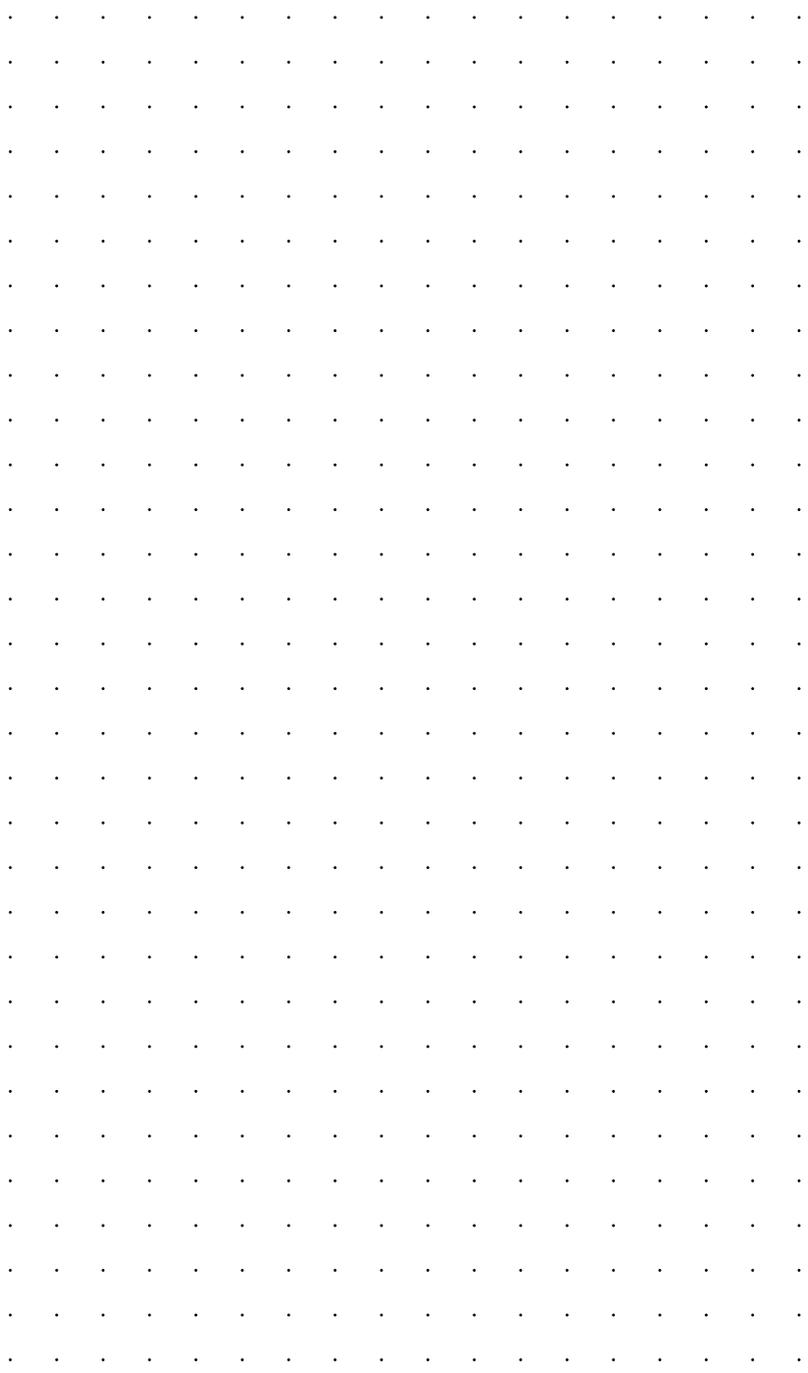
Notizen



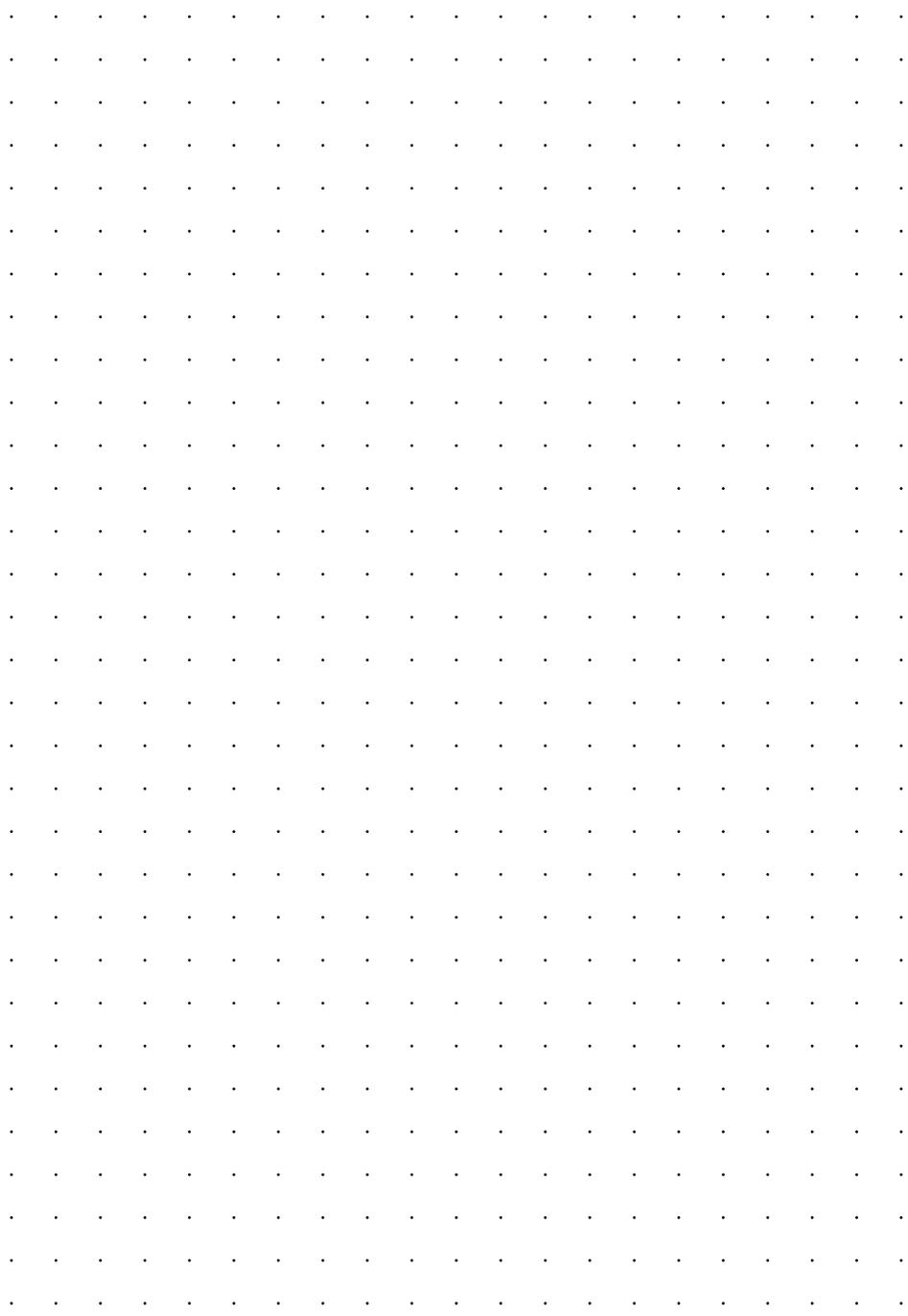
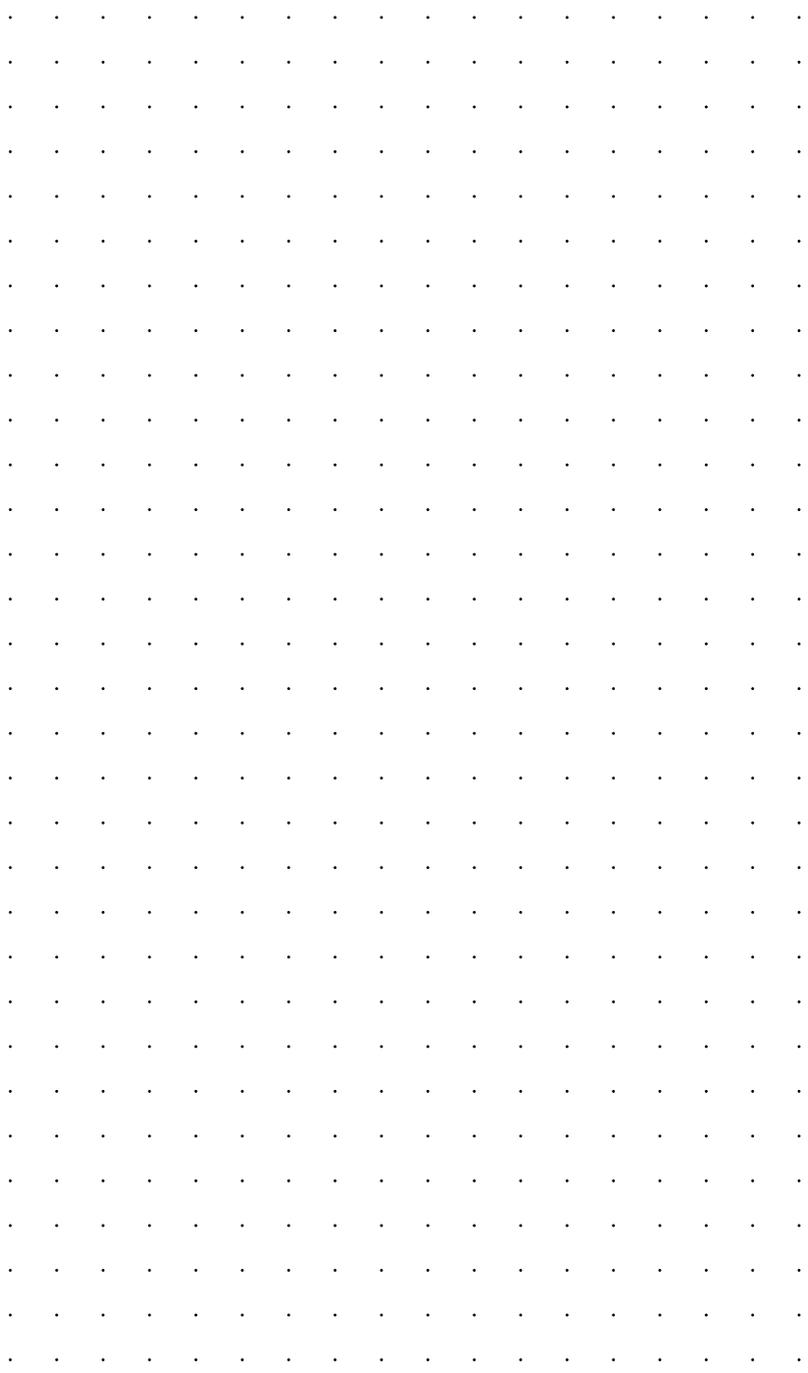
Notizen



Notizen



Notizen



Herausgeberinnen:

Deutsche Kinder- und
Jugendstiftung
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin
www.dkjs.de

PHINEO gemeinnützige AG
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2
10178 Berlin
www.phineo.org

Diese Publikation wurde von
der Deutschen Kinder- und
Jugendstiftung und der
PHINEO gAG im Rahmen der
Initiative Kommune 360°
angefertigt, gefördert von der
Auridis Stiftung.

Redaktion:

Christin Noack, Susanne Spenn

Autorinnen:

Karin Kowalczyk, Dr. Julia Nast,
Christin Noack

Lektorat:

Christoph Nettersheim

Gestaltung:

wenkerottke GmbH

Druck:

WIRmachenDRUCK GmbH
Mühlbachstraße 7
71522 Backnang

1. Auflage Juni 2024



Die Initiative Kommune 360° wurde von der PHINEO gAG, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Auridis Stiftung ins Leben gerufen. Sie knüpft ein bundesweites Netzwerk von Akteur:innen aus Verwaltung, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, um die Bedingungen für gelingendes Aufwachsen in Deutschland zu verbessern.



Die Rechte an den Texten liegen bei der DKJS und PHINEO.

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Es wird jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen übernommen. Alle Links wurden von der Redaktion im Mai 2024 überprüft.

Der Change-Guide ist entstanden aus dem Wissen und Erfahrungsschatz des gesamten Kommune-360°-Teams und der Zusammenarbeit mit Kommunen und Partner:innen. Wir danken für das gemeinsame Denken, Hinterfragen, Entwickeln und Gestalten.





Der Change-Guide entstand im Rahmen der **Initiative Kommune 360°** und bündelt Erkenntnisse aus der gemeinsamen Arbeit mit Kommunen dazu, wie integrierte Planung und Steuerung weiterentwickelt werden können und was es dafür braucht.

Der Change-Guide ist das Richtige für Sie, wenn Sie:

- planende oder steuernde Aufgaben für die Jugendhilfe und angrenzende Gebiete in der Kommunalverwaltung übernehmen.
- sich dafür einsetzen, wie gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen gut gestaltet werden kann.
- sich auch manchmal fragen, warum alle wissen, wie es sein sollte – und sich trotzdem nichts verändert.