## Strategieentwicklung

### Entscheidungs- und Planungshilfe

Dieses Dokument gibt Hinweise, wie Sie entscheiden können, *welche* Akteur\*innengruppen Sie *wie* in den Strategieentwicklungsprozess miteinbeziehen können. Sie finden unterschiedliche Varianten von Beteiligungsformaten, aus denen Sie auswählen können, ggf. lassen sich die Formate miteinander kombinieren.

Auswahl Akteur\*innengruppen, die beteiligt werden sollen: Welche Akteur\*innen in die Strategieentwicklung in Phase 3 einzubeziehen sind, wird auch mit Blick auf das übergreifende Ziel entschieden, politische Mehrheiten für die Umsetzung von Zielen und Massnahmen zu finden. Wenn Sie sich bereits in den Phasen 2 oder 3 befinden, dann lohnt sich die Aktualisierung ihrer Stakeholder-Analyse aus Projektphase 1.4.

Hierbei können folgende Fragen helfen:

* An welchen Orten werden auf politischer Ebene (Gremien, Kommissionen, Parlament etc.) und auf Verwaltungsebene (Schlüssel-, Stabs-, Fachstellen) wichtige Entscheide vorbereitet und getroffen?
* Wie sind diese Akteur\*innen positioniert? Was sind (Gegen-)Argumente für den Einbezug pro Akteur\*in?
* Werden mit der Auswahl von Akteur\*innen alle Handlungsbereiche der Kinder- und Jugendförderung abgedeckt?
* Wie werden die Akteur\*innen angefragt: Über die Vorgesetzten? Offiziell oder inoffiziell?
* Wer wird von den Zielen und Massnahmen direkt und indirekt betroffen sein?

Auswahl des Formats für die Beteiligungsanlässe: Akteur\*innen können unterschiedlich in die Strategieentwicklung einbezogen werden – je nach Ausgangssituation im Kanton. Vorteilhaft bleibt ein breiter Einbezug von Akteur\*innen aus Verwaltung, Politik und den unterschiedlichen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendförderung (OKJA, KJVA, Vereine, Gemeinden etc.). Bewährt hat sich eine Mitwirkung von Vertretenden der bereits im Rahmen von Projektphase 2 (Monitoring) befragten Akteur\*innengruppen. Der Entscheid für die Auswahl der Akteur\*innengruppen und des Beteiligungsformats wird in aller Regel von der Steuergruppe getroffen.

Hier gilt es folgende Faktoren abzuwägen:

* Welche Entscheidungsbildungsprozesse sind in der kantonalen Verwaltung und der Politik üblich?
* Wie viele Ressourcen stehen zur Verfügung?
* Wie breit und vertieft sollen aussenstehende Akteur\*innen eingebunden werden?
* Wann sind wichtige Zeitpunkte und -räume, in denen politische Entscheide vorbereitet und getroffen werden oder die darauf Einfluss nehmen (z. B. Budgetplanung, Wahlen etc.)?

**Folgende Varianten für Beteiligungsanlässe sind möglich (Kombinationen und Mischformen sind möglich):**

**Variante 1: Workshop(s) mit einer Grossgruppe**

Eine Variante stellt die Durchführung eines oder mehrerer Grossgruppenanlässe (z. B. Soundingboards, Konferenzen, Mitwirkungsworkshops) dar, bei denen eine grössere Anzahl unterschiedlicher Akteur\*innen (40–100 Personen) aus den spezifischen und übergreifenden Themenbereichen einbezogen werden, um den Strategieentwicklungsprozess noch breiter abzustützen.

**Variante 2: Workshop(s) mit der Begleitgruppe (ggf. in erweiterter Form)**

Bei dieser Variante wird die Strategieentwicklung in erster Linie durch die Begleitgruppe vollzogen, welche bereits in das Gesamtprojekt involviert ist. Idealerweise setzt sich die Begleitgruppe aus Akteur\*innen unterschiedlicher Themenbereiche zusammen: unterschiedlichen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendförderung (Organisationen, Verbände etc.), Verwaltung (Vorgesetzte, Fachpersonen etc.) und der Wissenschaft (z. B. Hochschulen, Beratungsbüros). Ist die bereits bestehende Begleitgruppe eher klein und weniger breit abgestützt, so kann für die Phase der Strategieentwicklung auch über eine Erweiterung der Begleitgruppe nachgedacht werden.

**Variante 3: Workshop(s) mit der Delegiertengruppe**

Eine Variante stellt die Gründung einer «Delegiertengruppe» dar, z. B. wenn es keine Begleitgruppe gibt oder diese ergänzt werden soll. Eine Delegiertengruppe setzt sich aus Vertretenden der unterschiedlichen Akteur\*innengruppen zusammen und tritt mehrmals (getrennt voneinander und/oder gemeinsam) zusammen, um die Handlungsbedarfe und entwickelten Ziele und Massnahmen sowohl breit abzustützen als auch konsensorientierter zu machen.

**Variante 4: Workshop(s) mit Lenkungsausschuss**

Ein Lenkungsausschuss setzt sich aus politischen Entscheidungsträger\*innen, Amtsleiter\*innen, Generalsekretären\*innen etc. zusammen. Wie bei den anderen Varianten ist es besonders bei dieser Form wichtig, den Lenkungsausschuss regelmässig zu informieren bzw. dass die Schnittstellen zu Departementsleitungen, Kommissionen und Gesamtregierungsrat sichergestellt werden – ggf. sind Zwischenentscheide abzuholen.

**Variante 5: Workshop(s) mit fachliche Expert\*innenrunde**

Hier beurteilen in erster Linie Fachexpert\*innen aus der Verwaltung oder externe Beratende (z. B. Beratungsbüros, Hochschulen) die Daten und formulieren themenspezifische/-übergreifende Handlungsbedarfe und entsprechende Ziele und Massnahmen. In dieser Variante werden keine oder kaum externe Akteur\*innengruppen miteinbezogen. Dies hat zur Folge, dass die Ergebnisse der Strategieentwicklung weniger breit abgestützt sind.

**Variante 6: Schriftliche Vernehmlassung**

Eine weitere Variante sind schriftliche Vernehmlassungen. Hier können Dokumente (z. B. mit entwickelten Zielen und Massnahmen) zur Kommentierung an die beteiligten Akteur\*innen versandt werden. Möglich sind auch Online-Fragebögen, über die Bewertungen und Kommentierungen von z. B. Zielen und Massnahmen vorgenommen werden können.

**Weiteres Vorgehen:** Unabhängig davon, für welche der sechs Varianten Sie sich entscheiden, gilt es im Vorfeld der Umsetzung des Beteiligungsformates, Folgendes zu klären:

* **Klärung von Zeiträumen und Meilensteinen sowie Finalisierung des weiteren Ablaufes**
* **Klärung, wer welche Aufgaben übernimmt (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung, Moderation etc.)**
* **Klärung, wer die Dokumentation der Ergebnisse übernimmt**
* **Klärung, wer die Kantonale Kinder- und Jugendförderungsstrategie verfasst und wie das Endprodukt aussehen soll**
* **Klärung der Termine für alle weiteren Treffen in der Steuergruppe/Begleitgruppe mit Blick auf den Projektabschluss**

**Diese Klärungsbedarfe lassen sich z. B. im Rahmen einer Vorbereitungssitzung, an der die Projektleitung, die Steuergruppe, ggf. Mitglieder der Begleitgruppe und die Moderation teilnehmen, miteinander abstimmen.**

Entsprechend Ihren Vorbereitungsarbeiten werden Einladungen für die gewählte Beteiligungsvariante entweder an konkrete Personen gerichtet oder öffentlich ausgeschrieben. Sie haben auch die Möglichkeit, eine Anmeldung zur Teilnahme einzufordern. Dies hat den Vorteil einer Planungssicherheit, verlangt jedoch einen zusätzlichen Koordinationsaufwand (Anmeldungsform, Ansprechperson, Führen einer Anmeldungsliste) und muss in der Einladung entsprechend kommuniziert werden.

Achten Sie darauf, dass bei unbezahlten und/oder zeitlich sehr eingespannten Personen (z. B. Delegierte aus Gemeinden, Verbänden) nicht vorausgesetzt werden kann, dass sie einen umfangreichen Kinder- und Jugendförderbericht lesen. Ggf. können Auszüge/Teilkapitel für die Vorbereitung genutzt werden. Hier kann es auch hilfreich sein, zu lesende Textstellen im Monitoringbericht deutlich zu markieren (farblich, Kommentar im Dokument) oder entsprechende Verweise im Leseauftrag zu vermerken (z. B. «von Seite 23–33», «Kapitel 3.2»). Falls auf die individuelle Vorbereitung verzichtet wird, können ausgewählte Ergebnisse zu Beginn der Beteiligungsveranstaltung(en) präsentiert werden.

Um eine möglichst hohe Anzahl an Teilnehmenden sicherzustellen, empfiehlt es sich ein «Save-the-Date», min. 6–8 Wochen und eine schriftliche Einladung ca. 3–4 Wochen vor der Veranstaltung resp. den Veranstaltungen zu kommunizieren. Anschliessend finden Sie ein Beispiel für ein «Save-the-Date» und ein Beispiel für ein Einladungsschreiben.