A 8.3 - 1

Sonderdruck aus dem „Nachrichtendienst" des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/M., Heft Nr. 6, Juni 1972

Erarbeitung eines kommunalen Jugendhilfeplanes

Empfehlungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter und überörtlichen Erziehungsbehörden *)

Entwickelt in Zusammenarbeit mit dem Fachausschuß VII — Jugend und Familie — des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge

INHALT:

1. Bedeutung der Planung
2. Jugendhilfeplanung und Gemeindeentwicklung
3. Jugendhilfe und Jugendhilfeplanung als Pflichtaufgaben
4. Bedarfsermittlung und Programme
   4. 1 Grundbegriffe und Prozesse
   4. 2 Jugendhilfeziele
   4. 3 Feststellung von Bedürfnissen und Tendenzen der Entwicklung
   4. 4 Jugendhilfeprogramm
   4. 5 Strukturanalyse vorhandener Jugendhilfemittel
   4. 6 Ungedeckter Bedarf
   4. 7 Finanzprogramm
5. Jugendhilfeplan
   5. 1 Ausgestaltung
   5. 2 Mitwirkung der Öffentlichkeit
6. Jugendhilfeplanung und Regional- und Landesentwicklung

ANHANG: Hauptzüge des Planungsablaufs

1. Bedeutung der Planung

„Die Vielschichtigkeit der modernen Gesellschaft, die enge Verzahnung aller gesellschaftlichen Bereiche und der immer rascher sich vollziehende Wandel unserer sozio-kulturellen Umwelt erfordern in verstärktem Maße Planung auf allen Gebieten . . ." [1]).

Planung in diesem Sinne bedeutet Entscheiden über Voraussetzungen des Handelns: das Ordnen oder Steuern künftigen Handelns bestimmt bereits die späteren Entschlüsse als Rahmenbedingungen. Planung muß dabei — dies ist eine der fundamentalen Forderungen moderner Planungstheorie — von Anfang an den für Veränderungen notwendigen Spielraum enthalten.

Planung muß einerseits die Bereiche künftigen Handelns der Gesellschaft vorausschauend ordnen, andererseits den notwendigen Freiraum für die selbstbestimmte Entwicklung des einzelnen und von einzelnen Gruppen sichern helfen.

*) Verabschiedet auf der Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft vom 26.—28. 4. 1972 in Hamburg.

[1]) Deutscher Fürsorgetag 1969, Arbeitsgruppe I: Voraussetzungen und Aufgaben der Sozialplanung im kommunalen Bereich.

2. Jugendhilfeplanung und Gemeindeentwicklung

Als umfassendes Planungsinstrument im lokalen Bereich hat sich die kommunale Entwicklungsplanung im theoretischen Verständnis und auch zunehmend in der kommunalpolitischen Praxis etabliert. Sie umschließt und koordiniert — historisch ausgehend von der Bauleitplanung nach dem Bundesbaugesetz — die Wirtschaftsentwicklungsplanung, die Flächennutzungs- und Verkehrsplanung, die Landschafts- und Erholungsplanung ebenso wie die stadtbautechnische Planung und die Sozialplanung.

In die integrierte kommunale Sozialplanung geht — neben planerischen Konzeptionen für einzelne „soziale" Aktivitäten wie Wohnen, Arbeiten, Sichvergnügen und -erholen oder Planungsmaßnahmen für einzelne Gruppen wie alte Menschen, kinderreiche Familien, Alleinstehende, Körperbehinderte — die Jugendhilfe- oder Jugendentwicklungsplanung ein.

Vom politischen Stellenwert der Jugendhilfe her, nach Aufgabe und Ziel, nach finanzieller und organisatorischer Ausrüstung, aber auch nach ihrem gesellschaftspolitschen Selbstverständnis innerhalb der kommunalen Entwicklungsplanung ergeben sich im Verhältnis zu den anderen Planungsbereichen die Prioritäten, welche Ausgangsbasis für die Planung und Durchführung von Jugendhilfemaßnahmen sind.

Die Effektivität der kommunalen Jugendhilfe und der einzelnen Jugendhilfemittel hängt von einer möglichst exakten, am absehbaren tatsächlichen Bedarf orientierten Jugendhilfeplanung ab.

Eine solche Planung steht in Beziehung und Wechselbeziehung zu allen Bereichen der Planung auf kommunaler, regionaler und überregionaler Ebene. Die Jugendhilfeplanung muß sich stets als Teil eines größeren Funktionszusammenhangs begreifen. Sie sollte darüber hinaus als eine besondere Chance der kommunalen Selbstverwaltung verstanden werden, denn die kommunale Jugendhilfe bildet einen der wenigen Bereiche, in denen die Gemeinden noch weitgehend ihr Selbstverwaltungsrecht verwirklichen können. Sie stellt eine herausragende gesellschaftspolitische Aufgabe dar. Ihre Bedeutung für Familie und Jugend und damit für die Zukunft eines Gemeinwesens kann nicht hoch genug eingeschätzt und nicht überzeugend genug im gesellschaftspolitischen Raum artikuliert werden.

527

Die Planer der Jugendhilfe und die Planer der Gemeindeentwicklung sowie die Vertreter der Regionalplanung müssen stets bedacht sein, durch rechtzeitige Beteiligung der Jugendhilfe an den Planungsüberlegungen in den verschiedensten Bereichen der Gemeinde- und regionalen Entwicklung den Entfaltungsraum der Jugend zu sichern und dem Entstehen von Notständen vorzubeugen, wie sie sich beispielsweise in sozialen Brennpunkten darstellen. Die Jugendhilfe muß bereits im siedlungspolitischen Bereich ihre Fragen und Forderungen stellen können.

3. Jugendhilfe und Jugendhilfeplanung als Pflichtaufgaben

Jugendhilfe umfaßt alle für die Entwicklung des jungen Menschen erforderlichen Erziehungs- und Bildungsangebote und Leistungen. Diese sind von freien und öffentlichen Trägern zu erbringen.

Das Wohl des jungen Menschen verlangt bei der engen wechselseitigen Abhängigkeit von Erziehungs- und Bildungsangeboten und -leistungen ein planvolles Zusammenwirken der Träger (§ 7 und § 23 Nr. 2 JWG). Dies gilt vor allem auch für die Zusammenarbeit zwischen den Trägern der offenen Hilfe und den Trägern der Heimerziehung.

Die Gesamtverantwortung für die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsanspruchs trägt im örtlichen Bereich — unbeschadet des Elternrechts — das Jugendamt, das unter Berücksichtigung der verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung darauf hinzuwirken hat, daß die für die Wohlfahrt der Jugend erforderlichen Einrichtungen und Veranstaltungen ausreichend zur Verfügung stehen [2]). Das Jugendamt hat die erforderlichen Einrichtungen und Veranstaltungen ggf. anzuregen, zu fördern — auch finanziell — oder selbst zu schaffen (§ 5 Abs. 1 und 3 JWG). Wichtige Partner sind hierbei das kommunale Entwicklungs- und das Planungsamt, die in aller Regel die Planungshoheit der Gemeinde (§ 2 Abs. 1 BBauG) räumlich-funktional wahrnehmen.

Zur Gesamtverantwortung des Jugendamtes für die Erfüllung der Jugendhilfeaufgaben am Ort gehören Planungspflicht und Planungsverantwortung für den gesamten Bereich der Jugendhilfe — einschließlich der Hilfen für die Familie —, denn die kommunale Selbstverwaltung hat den umfassenden Einblick in die Vielfalt der örtlichen Bedürfnisse und vermag daher diesen Bedürfnissen am ehesten zu entsprechen. Von der bisherigen Übung, bloße Jugendpflegepläne zu entwickeln, sollte man abkommen.

4. Bedarfsermittlung und Programme

4.1 Grundbegriffe und Prozesse

Die Jugendhilfeplanung muß nach Begriffen und Sprache der Sozialplanung allgemein und darüber hinaus der kommunalen Entwicklungsplanung entsprechen, damit die notwendige Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen der Planung möglich wird.

Die erfolgreiche Aufstellung eines kommunalen Jugendhilfeplanes und seine Verwirklichung in Koordination und Kooperation setzen ferner Klarheit in den Grundbegriffen, systematischen Aufbau und zweckgerichtetes Vorgehen voraus. Der Jugendhilfeplan muß zunächst die Jugendhilfeziele oder Jugendhilfeaufgaben nennen. Die Jugendhilfeziele oder Jugendhilfeaufgaben ergeben sich aus den gesamtgesellschaftlichen Interessen an der Wohlfahrt der Jugend. In unserer pluralen Gesellschaft umfassen sie die Aufgabe, den Glaubens- und Weltanschauungsrichtungen zu ermöglichen, ihre jeweiligen erzieherischen Ziele zu verwirklichen. Ziel der Jugendhilfe ist die Förderung des jungen Menschen zu einer seinen Möglichkeiten entsprechenden Entwicklung.

Es ist weiter zwischen den Zielen (oder Aufgaben) und den Mitteln der Jugendhilfe zu unterscheiden, durch welche die Ziele erreicht werden sollen. Die jeweils zur Anwendung kommenden Jugendhilfemittel müssen den örtlich-regionalen Besonderheiten entsprechen. Der Erfolg eines bestimmten Jugendhilfemittels wird am Ziel oder an der Aufgabe bzw. am Ziel- oder Aufgabenbündel gemessen, dem es dienen soll.

Es ist im einzelnen zu fragen:

a) Welche konkreten Jugendhilfeziele sind zu formulieren?
b) Welche Jugendhilfemittel — unabhängig von Vorhandensein oder Nichtvorhandensein — werden benötigt, um alle aufgestellten Jugendhilfeziele verwirklichen, um alle Jugendhilfeaufgaben erfüllen zu können?

In Verbindung mit diesen Fragen ist festzustellen:

Welche Bedürfnisse bei welchen Zielgruppen der Jugendhilfearbeit liegen heute vor, und welche Entwicklungstrends lassen sich für diese Bedürfnisse — lokalspezifisch — abschätzen? Welcher Bedarf resultiert aus diesen Gegebenheiten für die einzelnen Bereiche der Jugendhilfe? — 528 —

Die Beantwortung aller dieser Fragen führt zum Jugendhilfeprogramm, das allein von den Bedürfnissen der heranwachsenden Generation bestimmt ist, unabhängig von örtlich vorhandenen Mitteln und Möglichkeiten.

Erst wenn das Jugendhilfeprogramm vorliegt, ist weiter zu fragen:

c) Welche konkreten Jugendhilfemittel sind schon vorhanden oder stehen in absehbarer Zeit mit Sicherheit zur Verfügung?
d) Welcher noch offene Bedarf (Fehlbedarf im Sinne von Gegenwartsbedarf und Entwicklungsbedarf) ergibt sich aus dem Vergleich von Anspruch und tatsächlichem Angebot?
e) Welche Prioritäten sind unter Berücksichtigung der gemeindlichen Gesamtentwicklungsplanung für den speziellen Bereich der Jugendhilfe gesellschaftspolitisch gesetzt oder zu setzen?

Nach diesen Feststellungen kann — als Grundlage für alle weiteren Aktivitäten — der lokalspezifische *Jugendhilfeplan* entwickelt werden. Dieser Plan erfordert kurz-, mittel- und langfristige koordinierte Jugendhilfeplanung.

Damit die Gelder, die für die Sozialplanung insgesamt verfügbar sind, von den zuständigen Gremien optimal eingesetzt werden können, müssen

— die Jugendhilfeziele oder -aufgaben nach ihrer Dringlichkeit geordnet,

— die Jugendhilfemittel nach dem Maß ihrer Eignung bewertet werden, bestimmte Aufgaben zu erfüllen.

Die Effizienz der Mittel der Jugendhilfe ist ausführlich und deutlich darzutun.

Auf der Ebene der kommunalen Gesamtentwicklungsplanung (Vertretungskörperschaft) konkurriert der Bedarf an Jugendhilfemitteln mit dem Bedarf aus anderen Bereichen der Sozialplanung und mit dem Bedarf außerhalb der Sozialplanung um die insgesamt verfügbaren finanziellen Mittel.

Andererseits eröffnen sich auf dieser Ebene Möglichkeiten für kostengünstige Lösungen, z.B. durch bauliche Kombinationen, welche der gleichzeitigen Befriedigung von Bedürfnissen aus verschiedenen sozialen Feldern dienen (Mehrzweckeinrichtungen), oder durch mobile Einrichtungen (variable Konstruktionen).

Die Planer der Jugendhilfe müssen bestrebt sein, solche kostengünstigen Lösungen durch differenzierte Vorschläge anzuregen und vorzubereiten.

Im gesamten Planungsprozeß bedarf es des lebhaften Austausches von Informationen und der wechselseitigen beratenden Kommunikation zwischen den Trägern der Planung (z.B. zwischen Jugendhilfe- und Behindertenhilfeplanern). In den Prozeß der kommunalen Jugendhilfeplanung sind alle Stellen und Personen einzubeziehen, die von Planungsüberlegungen der Jugendhilfe berührt werden, so die Planer der kommunalen Entwicklung, die Verkehrsplaner u.a. Bei der Jugendhilfeplanung und allgemein der Sozialplanung ergeben sich für unterschiedliche Instanzen der Planung gemeinsame Aufgaben, deren Lösung nicht unter Fragen der Kompetenz leiden darf.

Die Arbeit an der Lösung gemeinsamer Aufgaben schließt die weitestmögliche Beteiligung des Bürgers und der jungen Generation an den Planungsüberlegungen ein.

Wurde auf der Ebene der kommunalen Gesamtentwicklungsplanung entschieden, in welchem Umfang finanzielle Mittel für die Sozialplanung zur Verfügung stehen, und sind im Rahmen dieser Planung die Entscheidungen über die zunächst gültigen finanziellen Rahmenbedingungen des Jugendhilfeplanes — durch Bestätigung oder Modifikation — sowie die Entscheidungen über die Verwendung der verfügbaren Mittel im einzelnen gefallen, so erhält das Jugendamt Auftrag in Form eines *Durchführungsplanes*.

Durch seine Planungen hat sich das Jugendamt als der auf kommunaler Ebene entscheidende Träger familienbezogener Gesellschaftspolitik auszuweisen. Es muß laufend den Jugendhilfebedarf überprüfen, d.h. kontrollierte Fortschreibung betreiben und gleichzeitig die Bewertung der lokal konkretisierten Jugendhilfeziele in Abhängigkeit von den eigenständigen Entwicklungstendenzen der alters- und evtl. schichtspezifischen Zielgruppen seiner Bemühungen überprüfen und gegebenenfalls modifizieren.

[2]) Vgl. das Urteil des BVerfG vom 18. 7. 1967 — BGBl. I S. 896 ff.

4.2 Jugendhilfeziele

Die prinzipielle Garantie, welche die Jugendhilfe dem jungen Menschen gegenüber zu übernehmen hat, nämlich die Pflicht, seine Entwicklung zu sichern, stellt unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen eine schwere Aufgabe dar. Eine entwickelte Industriegesellschaft mit ihrer hohen Mobilität in den verschiedensten Bereichen verlangt vom einzelnen die Beherrschung zahlreicher und sich wandelnder Rollen. In einer solchen Gesellschaft lassen sich viele Wandlungen nicht voraussehen, so daß die heranwachsende Generation zu einer möglichst großen Vielfalt sozialer und demokratischer Verhaltensweisen befähigt, ihr ein möglichst breiter Fächer von Sozialisationshilfen angeboten werden muß. Um soziale und demokratische Verhaltensweisen individuell wie gesellschaftlich befriedigend praktizieren zu können, bedarf es der Entwicklung zur eigenständigen Persönlichkeit.

Beispiele für konkrete Jugendhilfeziele sind die Befähigung zur Kommunikation und Betätigung in freien Gruppen, die Befähigung zu demokratischem Verhalten und die Einsicht in politische und soziale Zusammenhänge auf Grund konkreter Anschauung und konkreten Erlebens. Die Ermöglichung kritischer Reflexion der tradierten Verhaltensformen wie gesellschaftlichen Macht- und Organisationsstrukturen muß ebenso Jugendhilfeziel sein wie die Chance zu eigenbestimmter, schöpferischer Selbstverwirklichung. Die Jugendhilfe muß auf die Schaffung gleicher Startchancen hinwirken und hierbei besonders beachten, daß der Gleichheit der Chancen nur näher zu kommen ist, wenn einzelnen defizitären Gruppen eine Bevorzugung eingeräumt wird [3]).

Eine der Hauptschwierigkeiten für einen wirksamen Einsatz von Jugendhilfemitteln liegt in dem Umstand, daß Kinder und Jugendliche, die wegen schwach entwickelter Sozialisationsbemühungen des Elternhauses oder ihres Verkehrskreises in besonderem Maße der Jugendhilfe bedürften, infolge mangelnder Gruppierung und Selbstdarstellung außerordentlich schwer zu erreichen sind.

Die Bedürfnisse dieser Kinder und Jugendlichen lassen sich daher nur schwer erfassen. Die Unsicherheit in der Wahl der bereitzustellenden Mittel und in der Erfolgskontrolle ist deshalb besonders groß.

Der Jugendwohlfahrtsausschuß muß prüfen, ob Gruppen und Richtungen, die durch Aktivitäten und Eigenleistungen bislang wenig hervortraten, besonders zu beraten sowie ideell und finanziell zu fördern sind. Auf jede Weise sollten gleiche Bedingungen für alle Gruppen angestrebt und vielfältige gesellschaftliche Integrationsprozesse in Gang gesetzt werden, zumal das Sozialstaatsprinzip dazu verpflichtet, für einen Ausgleich der sozialen Gegensätze und damit für eine gerechte Sozialordnung zu sorgen [4]).

Angesichts der schwierigen finanziellen und personellen Bedingungen, unter denen die heutigen pädagogischen Aufgaben zu erfüllen sind, ist es für die Jugendhilfe besonders zweckmäßig, neben den Globalzielen möglichst konkrete Teil- und Nahziele zu formulieren [5]). Solche Formulierungen erleichtern nicht nur die Kontrolle des Erfolgs von Maßnahmen, sie strukturieren auch die allgemeine Aufgabe in derart faßbare Bereiche, daß die Globalziele realisierbar erscheinen. Auf diese Weise werden außerdem die so notwendigen Erfolgserlebnisse der mit der Wahrnehmung der Jugendhilfemaßnahmen Beauftragten begünstigt.

4.3 Feststellung von Bedürfnissen und Tendenzen der Entwicklung

Grundlage für das Jugendhilfeprogramm wie für den Jugendhilfeplan ist eine eingehende Analyse des heutigen und — soweit vorausschaubar — des künftigen Bedarfs. In erster Linie sind Kenntnisse über die Kinder und Jugendlichen zu sammeln und auszuwerten.

Ein derartiges Unternehmen ist stets zielorientiert durchzuführen, damit nicht statistische Daten angehäuft werden, die infolge mangelnder Aktualität oder wegen Lücken für die eigentliche Planung schließlich doch nicht herangezogen werden können. Die städtebauliche Struktur und die im Rahmen der kommunalen Entwicklungsplanung (Flächennutzungsplanung, Bauleitplanung etc.) vorgesehene oder zu erwartende Entwicklung der Wohnbauflächen, der Verkehrsnetze, der Arbeitsstättenverteilung, der Grünräume und Erholungsgebiete sind zusammen mit den sich ergebenden Konsequenzen für Struktur und Verteilung der Bevölkerung zu untersuchen.

[3]) Ein Katalog konkretisierter Jugendhilfe- bzw. Jugendentwicklungsziele, in welchen die Ergebnisse einer besonderen Forschung eingehen, soll den vorliegenden Empfehlungen zu gegebener Zeit folgen.
[4]) Vgl. Fußnote 2).
[5]) Vgl. Fußnote 3).

Hierbei sollten Daten wie die folgenden herangezogen werden:

a) Art und Maß der Nutzung der Bauflächen
b) Altersgruppengliederung
   1-3 Jahre, 3-5 Jahre, 5-6 Jahre, 6-10 Jahre, 10-12 Jahre, 12-15 Jahre, 15-18 Jahre, 18-21 Jahre, 21-25 Jahre
c) Familienstruktur (einschließlich der Einkommensverhältnisse), Art und Umfang der Frauenerwerbstätigkeit
d) Schul- und Ausbildungsgefüge, Berufsgruppierungen, Fahrschüler, Pendler
e) Politisch-verbandliche Struktur, räumliche Schwerpunkte bürgerschaftlicher Aktivitäten
f) Konfessionelle Struktur
g) Lokalisierung von Sondergruppen
h) Soziale Brennpunkte
i) Bevölkerungsentwicklung.

Wohl in jeder Gemeinde stehen derartige Daten im Planungsamt und/oder im Amt für Statistik/für Wahlen zur Verfügung. Die Auswertung vorliegender, auch überörtlicher Gutachten (kommunales Entwicklungsprogramm, Landschaftsrahmenplan, Generalverkehrsplan, Flächennutzungsplan, Wirtschaftsuntersuchungen usw.) gestattet häufig bereits eine ortsteilspezifische Analyse.

Die Materialien der Statistik sowie die raumbezogenen Planungen unterschiedlicher Kategorien geben nur einen ersten globalen Überblick (der als solcher Bedeutung für die Gesamtplanung der Jugendhilfe hat). Unabdingbar — zumindest in mittleren und größeren Gemeinden — ist dann die ortsteil- oder gar wohnblockspezifische Analyse der speziellen Bedürfnisse und daraus folgend des Bedarfs an Jugendhilfemitteln, da ein großer Teil der Jugendhilfemaßnahmen nicht im zentralen Bereich der Gemeinde, sondern in einzelnen Ortsteilen wirksam werden muß. Die für die Konzeption des Jugendhilfeplanes notwendigen Angaben sind dementsprechend in ihrem räumlich-funktionalen Zusammenhang darzustellen.

Von hier aus wird es in der Regel notwendig, eigene empirische Erhebungen durchzuführen, u.U. beschränkt auf einzelne Ortsteile, je nach besonderer Konstellation und Problemstellung, wie sie in der Grobanalyse statistischer Materialien erkennbar wurden. Für solche Erhebungen bietet sich eine Reihe erprobter sozialwissenschaftlicher Instrumente an (Totalerhebung bei der Bevölkerung, repräsentativ-schriftliche Erhebungen, Interviews, Befragungen von Schlüsselpersonen, Ladeninhabern, in ortsteilorientierten Einrichtungen der Sozial- und Jugendhilfe, in Schulen usw.).

Gestützt auf derartige Hilfen können die allgemeinen sozioökonomischen Strukturdaten durch Angaben über Verhalten, Vorstellungen, Wünsche, Bedürfnisse ergänzt werden.

Zur Bedarfsermittlung und zur Analyse der Entwicklungstendenzen sowie zur Ableitung von Schlußfolgerungen für Ziele und Mittel der kommunalen Jugendhilfe ist es notwendig, sich des Fachpotentials sowohl der kommunalen Verwaltung in den verschiedenen Ämtern als auch der sonstigen öffentlichen und freien Träger der Jugend- und Sozialhilfe zu bedienen und eine enge Zusammenarbeit aller Interessierten und Befaßten anzustreben.

Die Ergebnisse der Bedarfsermittlung und die Analysen von Entwicklungstrends sind in Berichtsform darzustellen, möglichst auch in Form von Karten und Diagrammen. Die graphische Aufbereitung soll räumlich unterschiedliche Strukturen möglichst augenfällig machen. — Solche Darstellungen sind nicht nur für die Jugendhilfeplanung, sondern auch für andere Planungen des kommunalen Bereichs von Bedeutung.

4.4 Jugendhilfeprogramm

Das Jugendhilfeprogramm ist ein „Idealprogramm" mit konkretem kommunalen Bezug. Es setzt einen fachlich gesicherten Katalog der Jugendhilfeziele und den vollständigen Katalog der Jugendhilfemittel voraus, der dem jeweiligen Erkenntnisstand entsprechend fortgeschrieben werden muß. Bei diesem Programm sind die besonderen örtlichen Bedürfnisse und Bedingungen zu berücksichtigen (siehe 4.3). Die Jugendhilfeziele sind den örtlichen Gegebenheiten entsprechend zu konkretisieren, die wünschenswerten Jugendhilfemittel diesen Konkretisierungen entsprechend auszuwählen, ggf. zu modifizieren oder neu zu entwickeln.

Das Jugendhilfeprogramm ist schriftlich auszuarbeiten, um als Grundkonzept für die nachfolgenden konkreten Planungen zu dienen.

4.5 Strukturanalyse vorhandener Jugendhilfemittel

Da nur solche Einrichtungen und Veranstaltungen den Bedarf decken können, die jugendhilfewirksam sind (§ 5 Abs. 3 JWG), ist die kontinuierliche Überprüfung des örtlichen Bestandes nach seiner Eignung unerläßlich. Einrichtungen, Veranstaltungen und Methoden der Jugendhilfe sind dann geeignet, wenn sie die angestrebten Jugendhilfeziele (4.2) auch tatsächlich — vollständig oder teilweise — verwirklichen. Der Grad der Eignung ist zu präzisieren.

Eine solche Erfolgskontrolle der bisherigen Aktivitäten darf nicht mit der bloßen Ermittlung von Besucherzahlen bei Veranstaltungen oder in Heimen der offenen Tür und ähnlichen Daten verwechselt werden, so aufschlußreich solche Feststellungen auch sein mögen. Sie muß das Verhältnis von Aufwand (an Zeit, Geld, Engagement der Mitarbeiter usw.) und Erfolg sichtbar machen und sogenannte „Schwachstellen" aufdecken. Gleichzeitig sind ihre Ausbau- und Erweiterungsmöglichkeiten in programmatischer, organisatorischer und baulicher Hinsicht zu prüfen. Auch das Ergebnis der Eignungsprüfung ist in eine schriftliche Form zu fassen, die einen Teil der Grundlagen zu einem Jugendhilfeplan bildet.

Für eine Bestandsaufnahme und Strukturdarstellung der vorhandenen Jugendhilfemittel empfiehlt sich folgendes Schema[6]):

a) Organisation der Jugendhilfe
— Jugendamt
  Satzung
  Jugendwohlfahrtsausschuß
  Zusammensetzung, Gliederung, Unterausschüsse
  Verwaltung
  Organisatorische Eingliederung in die Gesamtverwaltung
  Zuständigkeiten über die Aufgaben der Jugendhilfe hinaus
  Haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter, nach Ausbildung und Sachgebieten gegliedert

-531-

— Träger der freien Jugendhilfe (§ 5 Abs. 4 JWG)
  Freie Vereinigung der Jugendwohlfahrt
  (insbesondere Wohlfahrtsverbände)
  Jugendverbände und Jugendgemeinschaften
  Juristische Personen
  Kirchen- und Religionsgemeinschaften
  Für alle Träger der freien Jugendhilfe ist anzugeben:
  Organisationsform und Tätigkeitsbereich
  Haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter nach Ausbildung und Sachgebieten gegliedert
— Informelle Gruppierungen, soweit sie über ein Mindestmaß an Organisation verfügen: Wohngebietsbasisgruppen, Bürgervereine usw. speziell unter dem Gesichtspunkt der Einsatzfähigkeit potentieller Multiplikatoren.

b) Vorhandene Angebote
— der kommunalen Jugendhilfe innerhalb und außerhalb des organisatorischen Bereichs des Jugendamtes
— der freien Jugendhilfe
— auf Grund von Eltern- und Bürgerinitiativen
— des sportlichen Bereichs
— sonstiger Vereine, Verbände und Gruppen, soweit sie sich an die Jugend wenden; Darstellung ihrer Einrichtungen und Aktivitäten
— des kommunalen, staatlichen und kommerziellen Bildungs- und Kulturwesens (z.B. Theater, Kunstgalerie, Volkshochschule), soweit sie sich an die Jugend wenden
— des kommunalen, staatlichen und kommerziellen Unterhaltungs- und Geselligkeitsgewerbes, soweit sie sich an die Jugend wenden (z.B. Jugendlokale, Diskotheken, Kinos etc.)
  Die Bestandsaufnahme zu diesen Kategorien sollte jeweils nach Sachgebieten wie folgt gegliedert werden[7]):
  I. Hilfen zur Stärkung der Erziehungsfähigkeit der Familie
  II. Familienergänzende Hilfen für Kinder
  III. Jugendbildungs- und Freizeithilfen
  IV. Erzieherische Einzelhilfe

c) Jugendhilfemittel in kommunalen Planungen
— Gebiets-/Gemeindeentwicklungsprogramm
— Flächennutzungsplan, Bebauungspläne gem. BBauG
— Industrieansiedlungen
— Vorbereitende Untersuchungen zur Sanierung gem. StBauFG Programmpläne zur Sanierung, Sozialpläne zur Sanierung
— Schulentwicklungsplan / Planung sonstiger Ausbildungsstätten
— Planungen für die Erwachsenenbildung/Fortbildung, für Kultur- und Bildungseinrichtungen
— Landschaftsrahmenplan, Freizeit-/Erholungsplanung
— Sportstättenleitplan
— Spielbereichsplanung
— Generalverkehrsplan, speziell Planungen des öffentlichen Nahverkehrs, der Fußgängernetze, Park-Planung
— Planungen zur Gesundheitsvorsorge

Die relevanten Planungen des überlokalen Bereichs, der Planungsregion und des Landes sind ebenfalls für eine Strukturanalyse heranzuziehen, um die in diesen Planungen angelegten Jugendhilfemittel aufzudecken und um gleichzeitig abzuklären, inwieweit der kommunale Jugendhilfeplan seinerseits Einflüsse auf den regionalen Bereich oder auf einzelne Aktivitäten dieses Bereichs ausüben wird. Die wechselseitige Abhängigkeit des regionalen und kommunalen Raumes bedarf der besonderen Beachtung, da die Gefahr von Konzeptionen besteht, welche später von unerwarteten Einflüssen in ihrer Wirksamkeit betroffen werden.

In der Regel muß es zunächst genügen, das Material zu systematisieren und aufzuarbeiten, über welches das Jugendamt selbst verfügt, und das ihm vom Statistischen Amt, vom Entwicklungsamt, vom Planungsamt, vom Sozialamt, vom Schul- und Kulturamt oder auch durch die freien Verbände zugänglich gemacht wird. Die hier zu fordernde Zusammenarbeit muß in gleicher Weise wie auf anderen Gebieten gewährleistet sein. Den vereinfachten Bestandsaufnahmen und Strukturanalysen haben dann nach Möglichkeit wissenschaftlich fundierte Untersuchungen zu folgen.

Man muß sich darüber im klaren sein, daß der kommunale Jugendhilfeplan, wie er in diesen Empfehlungen in Ansätzen entwickelt wird, weitreichende und langfristige Wirkungen hat und haben soll. Er muß sowohl in räumlich-funktioneller als auch in finanzieller Hinsicht in die langfristige Planung der kommunalen Entwicklung integriert sein. Die Notwendigkeit einer solchen Entwicklungsplanung, der Zwang, sich derart langfristig festzulegen, macht es unumgänglich, unter Inanspruchnahme eines wissenschaftlichen Instrumentariums die Entwicklungstrends, eine Planungskonzeption mit alternativen Lösungen und die sich ergebenden Konsequenzen zu ermitteln. Nur auf diesem Wege sind Stellenwert und Verbindlichkeit von Einzelentscheidungen für die kommunale Vertretungskörperschaft überschaubar zu machen.

-532-

Eine in solcher Weise angelegte wissenschaftlich fundierte Vorbereitung von Entscheidungen erfordert den Einsatz höherer Finanzmittel als bisher gewohnt. Es ist Aufgabe des Jugendamtes, die Effektivität erhöhter Ausgaben für Forschungen, welche der Minimierung nicht reparabler Fehlentscheidungen dienen, erkennbar zu machen sowie die Forderungen nach Bereitstellung entsprechender Gelder des näheren zu begründen und mit Engagement zu vertreten.

4.6 Ungedeckter Bedarf

Über den Vergleich von Jugendhilfeprogramm als Katalog von Personal, Aktivitäten, Einrichtungen, Räumen, Flächen usw., die für die Jugendhilfe eingesetzt werden sollten (4.4), und bereits vorhandenen — mehr oder weniger erweiterungsfähigen — Jugendhilfemitteln kann nunmehr der ungedeckte Bedarf festgestellt werden, der — unter Beachtung regionaler Einflüsse — auf Ortsteile und Entwicklungsschwerpunkte hin zu präzisieren ist.

Unter Gesichtspunkten der Finanzierung ist der Bedarf — analog der Bestandsaufnahme systematisch dargestellt — wie folgt zu untergliedern:

a) Bedarf, der durch verbesserte sachliche oder personelle Dispositionen gedeckt werden kann, ohne daß zusätzliche finanzielle Mittel benötigt werden.
  Beispiel: Neuverteilung von Aufgaben

b) Bedarf, der durch verbesserte sachliche oder personelle Dispositionen gedeckt werden kann, sofern vergleichsweise geringe finanzielle Mittel bereitgestellt werden können.
  Beispiel: Umbau einer leerstehenden Schule für Freizeitzwecke

c) Bedarf, der über originäre Dispositionen neu gedeckt werden muß.
  Beispiel: Schaffung einer Erziehungsberatungsstelle.

Bei der Ermittlung des ungedeckten Bedarfs der Jugendhilfe muß stets beachtet werden, daß sich die finanziellen Konsequenzen aus diesem Bedarf nicht nur nach den vom Jugendamt oder anderen Trägern der Jugendhilfe durchgeführten Maßnahmen (Personal, Betrieb und Bau von Einrichtungen etc.) bemessen, sondern daß auch durch die Einordnung in die räumlich-funktionale Realität Kosten entstehen (mittelbare Folgekosten): Neben den Kosten des Grunder-

[6]) Dieses Schema ist als ein erster Diskussionsansatz zu sehen; seine kritische Weiterentwicklung ist im Gange (beispielsweise in Richtung auf neue Organisationsstrukturen, Projektgruppen und Arbeitsstäbe).
[7]) Ein Katalog der Jugendhilfemittel soll diesen Empfehlungen folgen.

werbs und der Erschließung können Kosten durch Maßnahmen des Umweltschutzes (Abschirmpflanzungen gegen Lärm, Emissionsverminderungseinrichtungen usw.) für oder wegen Jugendhilfeeinrichtungen, weiter Kosten durch Maßnahmen der Verkehrsplanung (Neuführung von Buslinien, Bau von Haltebuchten und Parkplätzen usw.) und Kosten der Grünplanung (Anlage von Verbindungswegen, Ausbau von ergänzenden Grünflächen usw.) entstehen. Eine Darstellung dieser Folgekosten und ebenso der Zusatzwirkungen, die sich für den jeweiligen Ortsteil außerhalb der Jugendhilfemaßnahmen ergeben, ist korrekterweise in die Kostenübersicht mit aufzunehmen. Im Zusammenhang hiermit sind die materiellen Verbesserungen, die durch bestimmte Aktivitäten der Jugendhilfe für die gesamte Bevölkerung entstehen können, in aller Deutlichkeit herauszuarbeiten (Aufwertung von Ortsteilen, Anstoß zur Bildung von Subzentren, Möglichkeiten der Sanierung, der baulichen Verdichtung usw.).

Auch aus diesem Grunde ist die enge Zusammenarbeit mit den übrigen planenden Ämtern für die Entwicklung des Jugendhilfeplanes unerläßlich.

4.7 Finanzprogramm

Dem Nachweis des ungedeckten Bedarfs, orientiert am Jugendhilfeprogramm, muß der Entwurf eines Programms für die Finanzierung, gestützt auf die ausführliche Kostenübersicht, beigegeben werden, welches Vorschläge und Anregungen für konkrete kostengünstige Lösungen einschließen sollte (Mehrzweckeinrichtungen etc.).

Der an sich langfristige Jugendhilfeplan ist im Rahmen der kommunalen Haushaltspläne jeweils kurzfristig zu finanzieren. Dies bedeutet jedoch nicht, daß nicht gleichzeitig — je nach Art der Projekte — mittelfristige und langfristige Finanzplanungen konzipiert werden können und müssen, die ihrerseits wieder flexibel sind und variable Finanzierungsformen zulassen (z.B. gemeinsame Finanzierungen durch freie und öffentliche Träger, Übernahme von Folgekosten durch öffentliche Träger). Solche mittel- und langfristigen Finanzplanungen empfehlen sich u.a.

— für ständig wiederkehrende Leistungen, deren Höhe und voraussichtlicher Anstieg bekannt sind (z.B. Betriebskosten der Einrichtung);

— für größere, nicht bereits innerhalb eines Jahres realisierbare Investitionsprogramme (z.B. Tageseinrichtungen für Kinder, Jugendfreizeitstätten, Erziehungsberatungsstellen usw.).

Derartige Entwürfe von Finanzplanungen sind für den Erfolg und die Kontinuität der Arbeit sowie als Entscheidungshilfen für die beschließenden Gremien unerläßlich; sie erleichtern die Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Jugendhilfe.

-533-

5. Jugendhilfeplan

5.1 Ausgestaltung

Als Arbeitskonzept für die kommunale Jugendhilfe sind schließlich alle Feststellungen über Bedürfnisse und alle Ergebnisse der Strukturanalyse der Jugendhilfemittel (im Hinblick auf Leistungsfähigkeit, Ausbaumöglichkeit und Fehlbedarf) zusammenfassend im Jugendhilfeplan darzustellen, und zwar unter der Zielsetzung des Jugendhilfeprogramms, d.h.: Ausgangspunkt dieses Planes ist die politische Entscheidung über die konkreten Ziele im Bereich des kommunalen Trägers, welcher die Jugendhilfemaßnahmen langfristig zu planen beabsichtigt.

In der Gegenüberstellung von Bedarf und realen finanziellen (und damit indirekt personellen, baulichen usw.) Möglichkeiten sind die Prioritäten zu setzen, an denen sich die kommunale Jugendhilfe kurz-, mittel- und langfristig zu orientieren hat. Aus dem erwünschten Idealprogramm wird der durchsetzbare Plan entwickelt.

Bestandteil des Jugendhilfeplanes sind auch die Materialien, die seine Grundlage bilden (4.1-4.7), dargestellt in systematischer Ordnung. Bestandteil des Jugendhilfeplanes müssen daher auch die gesellschaftspolitischen Entscheidungen sein, welche auf die Jugendhilfeplanung und ihre Ziele einwirken. Nur in einem solchen Rahmen lassen sich Umfang und Intensität der zu realisierenden Jugendhilfemaßnahmen messen.

Auf Grund des Durchführungsplanes (4.1), wie er sich im Rahmen der Sozialplanung für die Jugendhilfe ergibt, ist ferner der Förderungsplan festzulegen und für die praktische Abwicklung zu konkretisieren. Dieser Plan ist ebenfalls schriftlich zu fixieren.

Der Jugendhilfeplan beinhaltet demnach alle Maßnahmen der Jugendhilfe mit allen ihren Konsequenzen, insbesondere auch die Wechselbeziehungen zwischen diesen Maßnahmen und zwischen Jugendhilfe und anderen Bereichen der Planung. Diese Beziehungen der Koordination und Kooperation sollen in bestimmten Zeitabschnitten realisiert werden. Es empfiehlt sich, diesen — ortsteilspezifisch gegliederten — Jugendhilfeplan zusätzlich in der Form eines Diagramms darzustellen, aus dem zu erkennen ist, welche Institution von welcher Seite zu welchem Zeitpunkt mit welcher Maßnahme in Zusammenarbeit mit welcher anderen Institution in welcher Weise aktiv wird. Die kommunale Vertretungskörperschaft hat über dieses Konzept als über eine Handlungsgrundlage zu beraten und zu beschließen. Die Träger der Jugendhilfe, aber auch die Träger anderer kommunaler Planungen (Entwicklungsamt, Planungsamt, Amt für Grunderwerb usw.) können erst auf Grund dieses Beschlusses mit Aussicht auf Erfolg tätig werden.

Es versteht sich von selbst, daß im Rahmen des Jugendhilfeplanes detaillierte Teilpläne zur Realisierung der einzelnen Maßnahmen erstellt werden müssen. Diese Pläne füllen den zunächst offenen Rahmen des Jugendhilfeplanes allmählich aus. Hierdurch wird eine ständige Überprüfung und Fortschreibung des Jugendhilfeplanes angeregt. Es ergibt sich eine detaillierte Erfolgskontrolle, wie sie für eine optimale, bedürfnisorientierte Verwirklichung der Ziele der Jugendhilfe und zur Sicherung des wirtschaftlichen Einsatzes öffentlicher und privater Mittel notwendig ist.

Planungen und Richtlinien müssen langfristig flexibel gestaltet sein. Der ständige Wandel in der Jugend und die Veränderungen in der Gesamtgesellschaft verbieten ein starres Reglement. Der Jugendhilfeplan muß jedoch in seinen kurzfristigen und mittelfristigen Aussagen so weit konkretisiert sein, daß er als Handlungsinstrument für jeden Beteiligten einsichtig, überschaubar und damit verwendungsfähig wird.

5.2 Mitwirkung der Öffentlichkeit

Der Jugendhilfeplan sollte nicht nur ein Arbeitsprogramm sein, das von den Trägern der Jugendhilfe in Zusammenarbeit mit den übrigen Planungsinstitutionen konzipiert wird. Ebenso wichtig für sein Gelingen ist die Beteiligung der Öffentlichkeit bei seiner Erarbeitung, insbesondere der in seinem Rahmen angesprochenen Zielgruppen. Eingeschlossen in die Bedarfsermittlung und in die Analyse von Entwicklungstrends des Verhaltens und der Bedürfnisse der jungen Menschen (4.3), sollten frühzeitig Möglichkeiten und Problemkreise geklärt werden, die zu prüfen gestatten, auf welche Weise eine Beteiligung — zumindest ansprechbarer Gruppen — bei der Konzeption des Jugendhilfeplanes erfolgen kann. Solche Klärungen und Prüfungen sind allgemein als Instrumente der Entwicklung der Gemeinwesenarbeit zu nutzen.

Der hier einzuräumenden Mitwirkung entspricht eine Mitverantwortung der allgemeinen Öffentlichkeit oder von Teilöffentlichkeiten[8]) bei der Realisierung des Jugendhilfeplanes im ganzen oder nach einzelnen Teilen.

Die Durchsetzung des Jugendhilfeplanes wird im politischen Bereich um so eher möglich sein, je stärker sich seine Maßnahmen nicht nur auf den Fachverstand der ihn tragenden Institutionen der Jugendhilfe, sondern auch auf die aktive Förderung durch die Betroffenen stützen können.

-534-

6. Jugendhilfeplanung und Regional- und Landesentwicklung

Planungsprobleme der Jugendhilfe sind außerhalb des kommunalen Bereichs im Bereich der Regional-, Landes- und Bundesplanung zu lösen. Die Bundesregierung legt u.a. in ihren Jugend-, Familien- und Sozialberichten umfangreiche Materialien über Ziele und Maßnahmen gesamtstaatlicher Aktivität vor. Die einzelnen Bundesländer konkretisieren, vertiefen und ergänzen im Sinne der von ihnen vertretenen regionalspezifischen gesellschaftspolitischen Ziele diese Maßnahmen, die sich teilweise bereits bis zu regionalen Jugendhilfeplänen verdichten.

Der kommunale Jugendhilfeplan orientiert sich an diesen rahmensetzenden überörtlichen Programmen. Er stellt jedoch nicht lediglich eine Ergänzung oder nähere Konkretisierung der in diesen Programmen festgehaltenen Maßnahmen dar, sondern ist als ein Instrument zu sehen, das im Rahmen der Wahrnehmung der kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben geschaffen und eingesetzt wird.

Nach dem sogenannten „Gegenstromprinzip" begegnen sich örtliche und überörtliche Planungen. Demgemäß ist der kommunale Jugendhilfeplan einerseits Ausfluß überörtlicher Planungen, andererseits deren unverzichtbare Grundlage.

[8]) Vgl. hierzu: Hartmut Großhans: Öffentlichkeit und Stadtentwicklungsplanung — Möglichkeiten der Partizipation, Düsseldorf 1972.

Neben die horizontale Kooperation aller am Jugendhilfeplan beteiligten Institutionen tritt die vertikale Zusammenarbeit mit dem Ziel der möglichst konfliktfreien Abstimmung von Zielen und Maßnahmen der Jugendhilfe auf allen Ebenen.

So wirken die Träger der Jugendhilfe im kommunalen Bereich durch Konzeption und Realisierung des Jugendhilfeplanes zugleich in den staatlich-gesellschaftspolitischen Raum hinein. Je intensiver, fachkundiger und umfassender die kommunale Konzeption der Jugendhilfe erarbeitet wird, desto intensiver ist ihre Wirkung im lokalen und regionalen Bereich.

Möglichkeit und Chance der Ausgestaltung der kommunalen Selbstverwaltungsaufgabe im Bereich der Jugendhilfe — ebenso wie im größeren Bereich der kommunalen Entwicklungsplanung — sollten bei allen Auseinandersetzungen und Reibungen um finanzielle Mittel, um Kompetenzen und um Ansehen für den Willen zur Zusammenarbeit bei der Planung und Durchführung der Jugendhilfemaßnahmen bestimmend sein.

ANHANG

Hauptzüge des Planungsablaufs

A. Aufstellung des *Jugendhilfeprogramms* durch das Jugendamt

— Fixierung der Jugendhilfeziele/-aufgaben mit konkretem kommunalem Bezug (geordnet nach der Dringlichkeit)
— Differenzierung der Jugendhilfeziele: Teil- und Nahziele
— Feststellung des Bedarfs an Jugendhilfemitteln unter Berücksichtigung örtlich-regionaler Besonderheiten

B. Festlegung des Fehlbedarfs durch das Jugendamt

— Feststellung von Kapazität und Effizienz
— Ausweisen des ungedeckten Bedarfs nach dem Maßstab des Jugendhilfeprogramms; Präzisierung des Fehlbedarfs nach Ortsteilen und Schwerpunkten; Entwurf eines Finanzprogramms

C. Entscheidung über den Durchführungsplan durch die kommunale Vertretungskörperschaft

— Prüfung des Jugendhilfeprogramms und der Feststellungen über den ungedeckten Bedarf
— Vorläufige Entscheidung über den finanziellen Rahmen, bis zu dem der Fehlbedarf gedeckt werden kann, und über die Verwendung von verfügbaren Mitteln im einzelnen.

D. Entwicklung des *Jugendhilfeplanes*

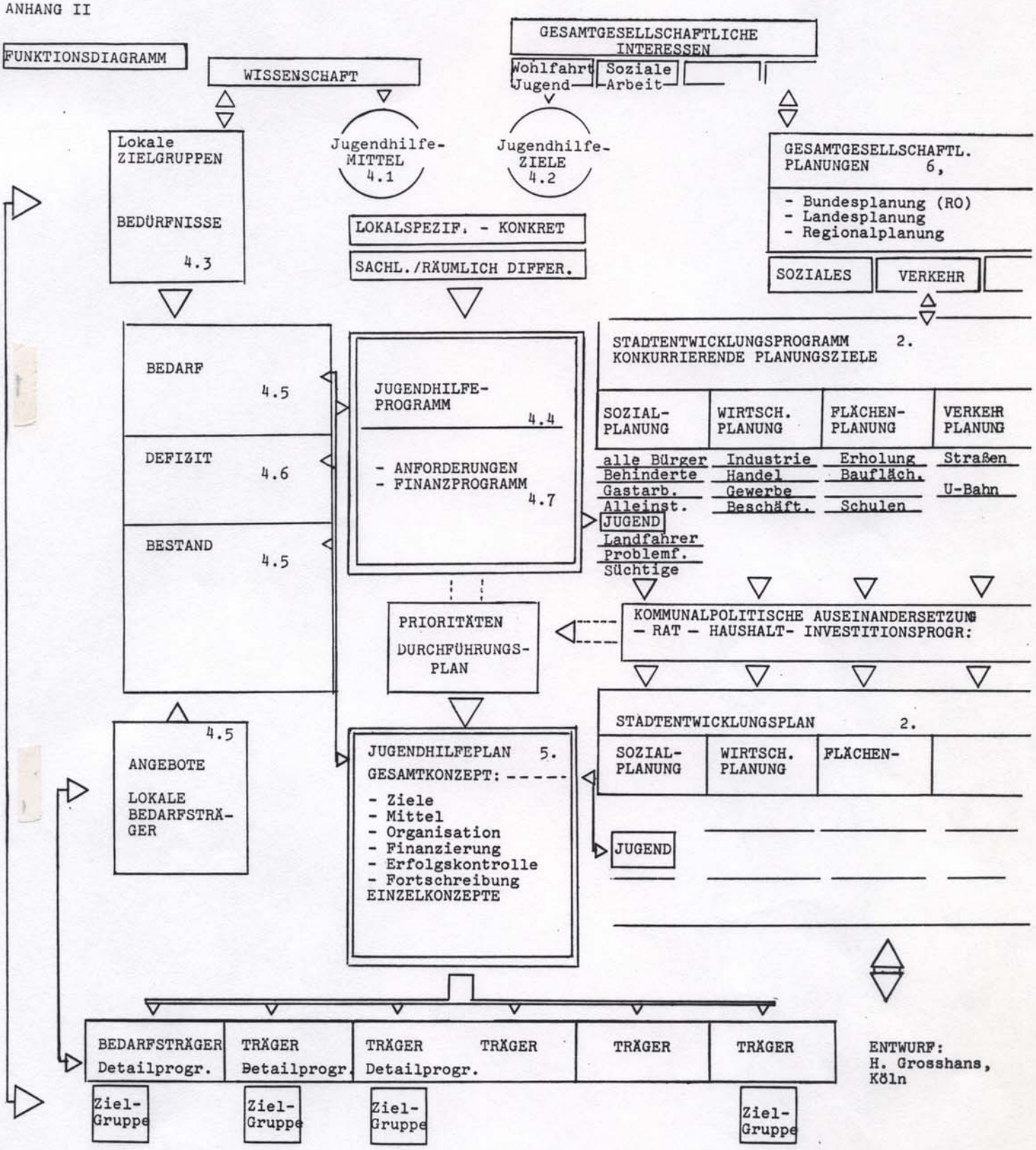
— durch das Jugendamt auf Grund des (evtl. durch die kommunale Vertretungskörperschaft modifizierten) Jugendhilfeprogramms, der Feststellungen über Fehlbedarf und des Durchführungsplanes
— Entwurf eines konkreten Förderungsplanes durch Verwaltung und Ausschüsse
— Billigung des Jugendhilfeplanes (nach evtl. Modifizierung) durch die kommunale Vertretungskörperschaft
— Detaillierung von Teilplänen durch das Jugendamt

E. Haushaltsplan

Auf allen Stufen der Planung soll die weitestmögliche Beteiligung des Bürgers und der jungen Generation an den Planungsüberlegungen angestrebt werden (weitestmögliche Artikulierung von Bedürfnissen).
Die Bedürfnisse und der Bedarf sind mit wissenschaftlicher Unterstützung zu erforschen.
Der Jugendhilfebedarf muß laufend überprüft werden; eine wirksame Erfolgskontrolle ist zu entwickeln.
Bei den Planungsüberlegungen ist die räumlich-funktionelle Einordnung in größere Planungszusammenhänge zu beachten.
Im Planungsprozeß sind gegenseitige Unterrichtung und Zusammenarbeit im Rahmen der kommunalen Entwicklungsplanung und zwischen verschiedenen Ebenen innerhalb und außerhalb der Jugendhilfe zu pflegen und zu entwickeln.

-635-

ANHANG II


FUNKTIONSDIAGRAMM
WISSENSCHAFT
GESAMTGESELLSCHAFTLICHE INTERESSEN
Wohlfahrt Jugend
Soziale Arbeit
Lokale ZIELGRUPPEN
BEDÜRFNISSE 4.3
Jugendhilfe-MITTEL 4.1
Jugendhilfe-ZIELE 4.2
GESAMTGESELLSCHAFTL. PLANUNGEN 6,
- Bundesplanung (RO)
- Landesplanung
- Regionalplanung
SOZIALES
VERKEHR
LOKALSPEZIF. - KONKRET
SACHL./RÄUMLICH DIFFER.
BEDARF 4.5
DEFIZIT 4.6
BESTAND 4.5
JUGENDHILFE-PROGRAMM 4.4
- ANFORDERUNGEN
- FINANZPROGRAMM 4.7
STADTENTWICKLUNGSPROGRAMM 2.
KONKURRIERENDE PLANUNGSZIELE
SOZIAL-PLANUNG
WIRTSCH. PLANUNG
FLÄCHEN-PLANUNG
VERKEHR PLANUNG
alle Bürger
Behinderte
Gastarb.
Alleinst.
JUGEND
Landfahrer
Problemf.
Süchtige
Industrie
Handel
Gewerbe
Beschäft.
Erholung
Baufläch.
Schulen
Straßen
U-Bahn
PRIORITÄTEN
DURCHFÜHRUNGS-PLAN
KOMMUNALPOLITISCHE AUSEINANDERSETZUNG
- RAT - HAUSHALT- INVESTITIONSPROGR:
4.5
ANGEBOTE
LOKALE BEDARFSTRÄ-GER
JUGENDHILFEPLAN 5.
GESAMTKONZEPT:
- Ziele
- Mittel
- Organisation
- Finanzierung
- Erfolgskontrolle
- Fortschreibung
EINZELKONZEPTE
STADTENTWICKLUNGSPLAN 2.
SOZIAL-PLANUNG
WIRTSCH. PLANUNG
FLÄCHEN-
JUGEND
BEDARFSTRÄGER Detailprogr.
TRÄGER Detailprogr.
TRÄGER Detailprogr.
TRÄGER
TRÄGER
TRÄGER
Ziel-Gruppe
Ziel-Gruppe
Ziel-Gruppe
Ziel-Gruppe
ENTWURF:
H. Grosshans,
Köln