



Deutsches
Jugendinstitut



Eine Arbeitshilfe für die Lokalen Bündnisse für Familie

Strategien zur Nachhaltigkeit der Bündnis- arbeit und ihrer Ziele

Hilfen zur Verstetigung und Erfolgskontrolle

Modul 2

Joachim Nöthen

Erich Eisenstecken

SIM – Sozialwissenschaftliches Institut München
Landwehrstraße 37
80336 München
Tel. (089) 725 63 29
sim@sim-sozialforschung.de

München, Januar 2005

Inhaltsverzeichnis

1.	Instrumente zur Nachhaltigkeit und ihre Einsatzmöglichkeiten im Lokalen Bündnis für Familie.....	3
1.1	Der Begriff der Nachhaltigkeit und das Konzept der „sozialen Nachhaltigkeit“	4
1.2	Nachhaltigkeitsprüfung und ihre Möglichkeiten für die Lokalen Bündnisse.....	8
1.3	Nachhaltigkeit der Maßnahmen.....	11
1.4	Nachhaltigkeit der Ziele	15
1.5	Nachhaltigkeit der Bündnisarbeit.....	18
2.	Beispiele aus der Praxis der Lokalen Bündnisse für Familie.....	21
2.1	Das Regionale Netzwerk für Kinderbetreuung in Eschborn	21
2.2	Planungsgruppe Familie in Aschaffenburg.....	23
2.3	Bündnis für Familie in Nürnberg	24
2.4	Zusammenfassung: Verschiedene Facetten der Nachhaltigkeit	25
3.	Schritt für Schritt: Nachhaltigkeitsprüfung der Zielerreichungsphasen.....	26
3.1	Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Anfangsphase.....	27
3.2	Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Zielfindungsphase	30
3.3	Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Umsetzungsphase.....	31
3.4	Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Auswertungsphase.....	33
4.	Praktische Hinweise und Hilfestellungen.....	36
4.1	Weiterführende Internetseiten und unterstützende Einrichtungen bzw. Institute...	36
4.2	Literaturverzeichnis	38

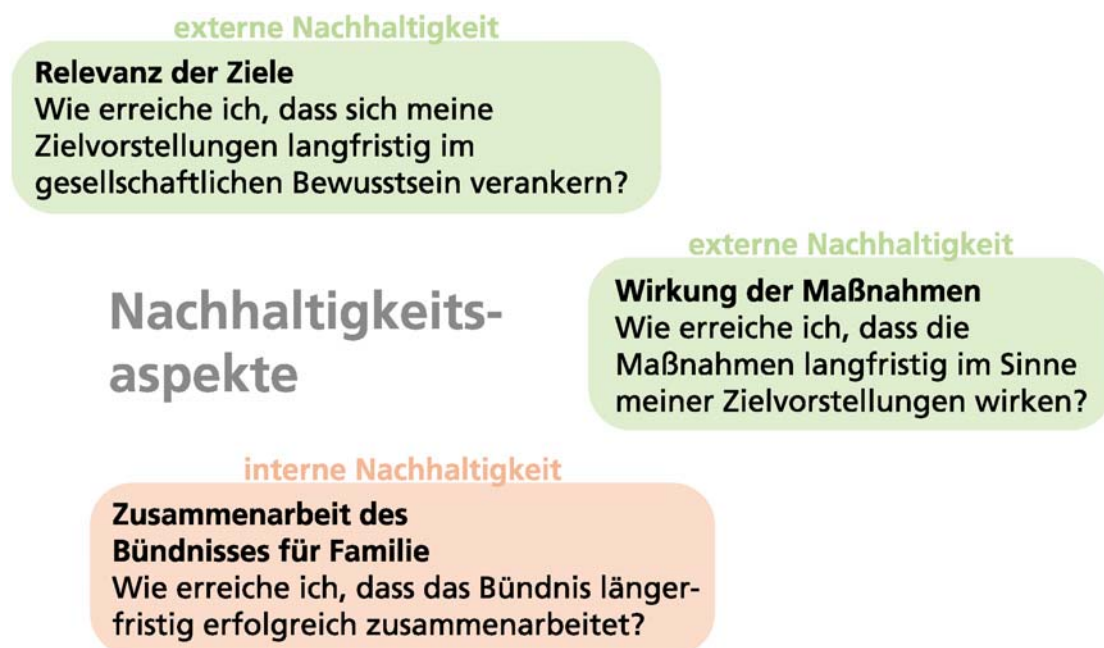
1. Instrumente zur Nachhaltigkeit und ihre Einsatzmöglichkeiten im Lokalen Bündnis für Familie

Die Schaffung von familienfreundlichen Verhältnissen auf lokaler Ebene anzuregen und zu unterstützen ist das Hauptanliegen der „Lokalen Bündnisse für Familie“, die zwischen Kommunen, Unternehmen, Wohlfahrtsverbänden, Kirchen und anderen gesellschaftlichen Institutionen in verschiedenen Kommunen und Städten auf Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gegründet wurden. Dabei spielt die Frage eine Rolle, wie sich eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit der Bündnispartner erreichen lässt. Neben der Beseitigung konkreter Mängel bzw. der Festlegung auf einzelne familienbezogene Maßnahmen sollte das Bündnis bei der Gestaltung einer auf Dauer angelegten familienfreundlichen Gesellschaft mitwirken. In diesem Sinne sollten sich die Bündnisse als längerfristig orientierte Zusammenschlüsse verstehen. Dabei stellt sich einerseits die Frage, wie das Bündnis dafür Sorge tragen kann, dass die beschlossenen Maßnahmen langfristig wirken und die angestrebten Ziele dauerhaft im gesellschaftlichen Bewusstsein verankert werden. Andererseits besteht die Herausforderung der Bündnisse darin, das Bündnis so zu gestalten, dass es langfristig zusammenarbeiten kann und möchte. Das Thema „Nachhaltigkeit“ stellt sich somit in dreifacher Weise: erstens extern bezogen auf die Wirkung der beschlossenen Maßnahmen, zweitens extern auf die Relevanz der familienbezogenen Ziele und drittens intern bezogen auf die Zusammenarbeit im Bündnis selbst.

NACHHALTIGKEIT bedeutet die Berücksichtigung der langfristigen Folgen von Handlungen und Maßnahmen und die Sicherstellung, dass Handlungen und Maßnahmen im Sinne der gewünschten Ziele auf Dauer wirken.

Abbildung 1:

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Lokalen Bündnisse



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Die folgenden Seiten möchten Hilfestellungen zum Erreichen von Nachhaltigkeit bezogen auf Maßnahmen, Ziele und die Bündnisarbeit selbst geben. Da die Nachhaltigkeit bereits mit dem Zielfindungsprozess ansetzt und von Anfang an bei der Bündnisarbeit mitbedacht werden soll, finden sich im Folgenden Verweise auf die diesbezügliche Arbeitshilfe zur Zielerreichung, die ebenfalls online verfügbar ist¹.

1.1 *Der Begriff der Nachhaltigkeit und das Konzept der „sozialen Nachhaltigkeit“*

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ hat seinen Ursprung in der Forstwirtschaft und wird zum ersten Mal in der 1713 erschienenen Schrift „Sylvicultura Oeconomica“ von Carl von Carlowitz verwendet². Das Werk beschäftigt sich mit der Rodung der Wälder und ihren Folgen für die Umwelt.

¹ Nöthen, Joachim/Eisenstecken, Erich: Strategien der Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle. Instrumente für eine erfolgreiche und ergebnisorientierte Tätigkeit der Lokalen Bündnisse für Familie (Modul 1), München 2005; <http://www.dji.de/praxisinformationen>

² Carl von Carlowitz: Sylvicultura oeconomica. Anweisung zur wilden Baum-Zucht (Reproduktion der Ausgabe Leipzig 1713), Freiberg 2000

Spätestens seit den 70er Jahren – 1972 erscheint das Buch „Die Grenzen des Wachstums“ von Meadows u.a.³ – wird der Begriff Nachhaltigkeit zunehmend mit Bezug auf die Beziehung des Menschen zu seiner natürlichen Umwelt verwendet.⁴ Mit dem Konzept der Nachhaltigkeit ist das Bewusstsein verbunden, dass das menschliche Handeln Folgen für seine natürliche Lebensgrundlage hat, die unter Umständen unumkehrbar sind und dementsprechend nach einem verantwortungsbewussten Handeln verlangen.⁵

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen von Nachhaltigkeit, wobei im Zusammenhang mit der Arbeit der Lokalen Bündnisse für Familie vor allem das Konzept einer **sozialen Nachhaltigkeit** von Interesse ist. Neben der traditionellen Ausrichtung auf die ökologischen Handlungsfolgen berücksichtigt die soziale Nachhaltigkeit den gesellschaftlichen Aspekt des Handelns und versucht entweder beides miteinander zu verbinden oder eine übergeordnete Begriffsdefinition zu etablieren.

In diesem Sinne entwickelt Majer ein so genanntes „neues Nachhaltigkeitsdreieck“.⁶

³ Dennis Meadows, Donella Meadows, u.a.: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972

⁴ Vgl. zur Begriffsbestimmung und Geschichte des Nachhaltigkeitskonzepts: Stefan Hauptmann: Nachhaltigkeit. Ein Leitbild einer reflexiven Gesellschaft?, S.9 http://www.unibielefeld.de/iwt/general/iwtpapers/27_02.PDF, Ulrich Grober: Modewort mit tiefen Wurzeln – Kleine Begriffsgeschichte von „sustainability“ und „Nachhaltigkeit“, in: Günter Altner/Heike Leitschuh-Fecht, u.a., Jahrbuch Ökologie 2003, München 2003, sowie die Online-Begriffserläuterungen zu Nachhaltigkeit in: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Agenda 21. Globales Aktionsprogramm für eine nachhaltige Entwicklung: <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm#Lexikon> und Aachener Stiftung Kathy Beys, Online – Lexikon der Nachhaltigkeit unter: <http://www.nachhaltigkeit.info/>

⁵ In diesem Sinne definiert der Brundtland-Report Nachhaltigkeit als eine Entwicklung „*die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.*“ (Brundtland-Report, 1987); Der Brundtland-Bericht wurde 1987 von der 1983 gegründeten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) unter dem Vorsitz der damaligen Ministerpräsidentin von Norwegen Gro Harlem Brundtland herausgegeben und stellt einen der Schlüsseltexte zum Thema „Nachhaltige Entwicklung“ dar; Vgl. Online – Lexikon der Nachhaltigkeit, a.a.O.

⁶ Vgl. Helge Majer, Ganzheitliche Sicht von sozialer Nachhaltigkeit, S.7 http://www.unw-ulm.de/pdf/pdf_doc_neu/Helge_Majer2/Soziale%20Nachhaltigkeit.pdf Majer geht mit seinem Modell über das „Drei-Säulen-Modell“ bzw. das „Magische Dreieck der Nachhaltigkeit“, das ökologische („ökologisches Gleichgewicht“), ökonomische („ökonomische Sicherheit“) und soziale Aspekte („soziale Gerechtigkeit“) lediglich verbindet, insofern hinaus als er eine übergeordnete Vorstellung von Nachhaltigkeit zu entwickeln versucht.

Abbildung 2:

Das neue Nachhaltigkeitsdreieck (nach Majer)



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Langfristigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Wirkungen des Handelns über einen längeren Zeitraum hinweg Folgen haben, die im kurz- und mittelfristigen Zeitverlauf noch nicht bestehen oder nicht erkannt werden können. Mit der **Ganzheitlichkeit** ist der Aspekt angesprochen, dass natürliche und soziale Umwelt in einem Zusammenhang stehen und sich das Handeln in vielfacher Weise auswirkt, d.h. immer auch Nebenwirkungen hat, die zum eigentlich Gewünschten in Widerspruch geraten können. Schließlich gehört nach Majer auch die **Gerechtigkeit** des Handelns zur Nachhaltigkeit. Bei den Handlungsfolgen sollte immer mitberücksichtigt werden, ob Vorteile für eine bestimmte Gruppe nicht mit Nachteilen für andere Gruppen erkaufte werden. Bezogen auf die Arbeit der Lokalen Bündnisse für Familie geht es z.B. um die Frage, ob bestimmte Maßnahmen allen Familien dienen müssen oder nur bestimmten Familien zugute kommen dürfen. Auch muss überprüft werden, inwieweit familienfreundliche Maßnahmen auf Kosten anderer Gesellschaftsgruppen eingeführt werden können. Daneben bezieht sich der Gerechtigkeitsbegriff auch auf das Zustandekommen von Entscheidungen. Hierbei geht es darum, möglichst alle Partner und die von den Maßnahmen Betroffenen gleichermaßen am Entscheidungsprozess zu beteiligen.⁷

⁷ Vgl. zur Definition von Gerechtigkeit: Majer, a.a.O., S.8

GERECHT ist eine Handlung oder einer Maßnahme dann, wenn

- sie als Ergebnis eines geregelten und möglichst partizipativen Aushandlungsprozesses aller Betroffenen angesehen werden kann,
- sie deren Interessen und Ziele berücksichtigt sowie
- keinen Dritten schädigt.

Der stärkere Einbezug der gesellschaftlichen Dimension von Nachhaltigkeit führt zu einer Neuformulierung des Gesamtkonzepts und ermöglicht die Übertragbarkeit seiner Kernannahmen auf die Arbeit der Lokalen Bündnisse für Familie.

Unter Umwelt wird dann über die natürliche Umwelt hinausgehend, die gesellschaftliche Wirklichkeit verstanden, in die das Handeln eingebettet ist. Nachhaltigkeit bedeutet die Verbesserung sozialer Standards zu der die Lokalen Bündnisse bezogen auf die Familienfreundlichkeit einen Beitrag leisten. Wenn im Folgenden von Nachhaltigkeit die Rede ist, wird darunter stets soziale Nachhaltigkeit verstanden.

Das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit bezieht insbesondere die Kommunikationsstrukturen und die Formen des sozialen Zusammenlebens in seine Überlegungen mit ein. Deshalb ist es dazu geeignet, die längerfristigen Wirkungen der Maßnahmen, die gesellschaftliche Relevanz der Ziele und die Möglichkeiten einer dauerhaften Zusammenarbeit im Bündnis zu untersuchen.

„Aspekte wie Kommunikationsstrukturen, Elemente sozialen Zusammenhalts, Hilfsbereitschaft usw., eben insbesondere solche Phänomene, die die Qualität sozialen Handelns ausmachen, [...] sind in Bezug auf Nachhaltigkeit von großer Bedeutung, insbesondere stellen sie Voraussetzungen dar, um Nachhaltigkeit in anderen Dimensionen überhaupt umsetzen zu können.“⁸

Einen Teilaspekt der Nachhaltigkeit stellt die sogenannte **Verstetigung** dar. Bezieht sich der Nachhaltigkeitsbegriff mehr auf die mit den Handlungen verbundenen Wirkungen, so steht bei der Verstetigung eher der Prozessgedanke im Vordergrund. Bei der Verstetigung geht es darum, einen Prozess bzw. Handlungsverlauf möglichst nahtlos fortzusetzen. In diesem Sinne wären die externen Aspekte der Bündnisarbeit eher unter dem Gesichtspunkt ihrer nachhaltigen Wirkung zu betrachten, wohingegen die internen Aspekte stärker auf die Verstetigung im Sinne der Fortführung der Bündnisarbeit fokussieren (vgl. *Abbildung 1*).

⁸ Claudia Empacher: Die sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit – Vorschläge zur Konkretisierung und Operationalisierung; <http://www.isoe.de/ftp/kerpen.pdf>

Im Sinne der Zielerreichung bezieht sich

- **Nachhaltigkeit** auf die Wirkungen von Handlungen und Maßnahmen,
- **Verstetigung** auf die Fortführung von Handlungen und Prozessen.

Da die beiden Begriffe aber häufig synonym verwendet werden⁹ und der Begriff „Nachhaltigkeit“ den Verstetigungsaspekt umfasst, wird im Folgenden auch da wo wie bei der Verstetigung der Bündnisarbeit der Prozesscharakter im Vordergrund steht, von deren Nachhaltigkeit gesprochen. Dies ist auch insofern gerechtfertigt als gerade die Merkmale der sozialen Nachhaltigkeit für die Bündnisarbeit selbst und nicht nur für die Wirkungen der festgelegten Maßnahmen relevant sind (vgl. *Abbildung 2*).

1.2 Nachhaltigkeitsprüfung und ihre Möglichkeiten für die Lokalen Bündnisse

Für Lokale Bündnisse für Familie sind die festgelegten Maßnahmen nicht Selbstzweck, sondern Instrumente, um mittel- und langfristige gesellschaftliche Verbesserungen für Familien zu erreichen (vgl. *Modul 1: Kap. 1.3.3*). Gerade vor diesem Hintergrund kann sich ein Bündnis nicht darauf beschränken, möglichst viele Maßnahmen zu beschließen, sondern sollte auch die Wirkungen im Blick haben, die über die Maßnahmendurchführung erzielt werden. Deshalb spielt die Prozessbeobachtung eine zentrale Rolle, die über das so genannte Controlling (vgl. *Modul 1, Kap. 1.3.5*) erzielt werden kann. Zur Unterstützung und ganzheitlich orientierten Ergänzung des Controllings dient die Nachhaltigkeitsprüfung.

Die NACHHALTIGKEITSPRÜFUNG

- stellt die Maßnahmen in einen größeren Kontext,
- bezieht sich stärker auf moralisch-ethische Standards wie z.B. Gerechtigkeit,
- nimmt die langfristigen Folgen, die mit dem Vollzug bestimmter Maßnahmen verbunden sind bzw. sein können, gedanklich vorweg,
- verortet die beschlossenen Maßnahmen im gesamten gesellschaftlichen Feld und
- begreift das Handeln im Bündnis als gesellschaftspolitisches Agieren.

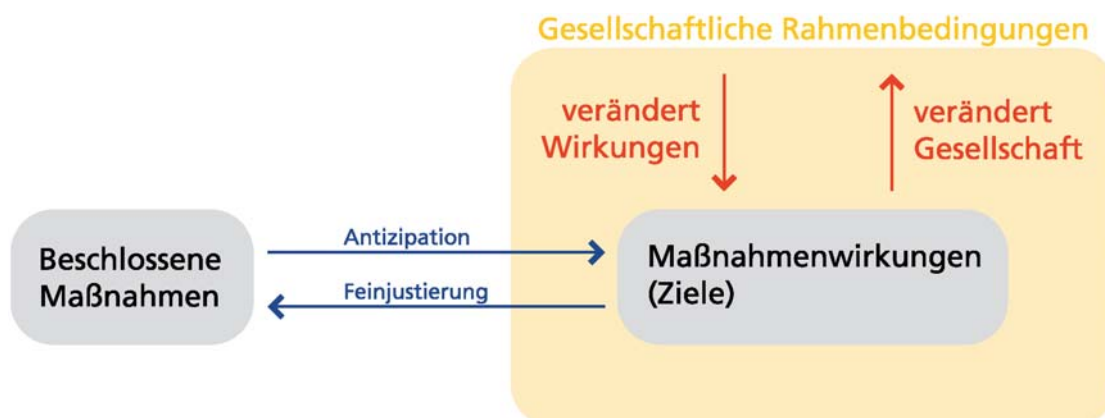
⁹ Vgl. z.B. Gerhard Pfister/Ortwin Renn: Nachhaltigkeit und Humanressourcen. Arbeitsbericht. 1997, S.1; <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1752/pdf/ab88.pdf>

„Nachhaltigkeitsforschung bewertet in diesem Zusammenhang gesellschaftliche Institutionen und Regeln hinsichtlich ihrer Generationen- und generationenübergreifenden Gerechtigkeit und prüft, welchen Beitrag sie zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen leisten können. Funktionierende Prozesse und Steuerungsinstrumente sollen gesichert und erhalten werden. Auf Fehlentwicklungen ist mit neuen Handlungskonzepten zu reagieren. Dabei gilt es, kurzfristig wirkende Maßnahmen mit einem langfristig angelegten Reformkurs sinnvoll zu verknüpfen.“¹⁰

Insbesondere gehört zur Nachhaltigkeitsprüfung die gedankliche Vorwegnahme (**Antizipation**) gesellschaftlicher Entwicklungen und deren Konsequenzen für die konkret beschlossenen Maßnahmen und Ziele. Wer Maßnahmen für Familienfreundlichkeit auf den Weg bringen will, muss sich damit auseinandersetzen, wie sich Familie zukünftig entwickeln und welche Bedeutung die Familie im gesellschaftlichen Kontext haben wird. Andererseits wird der Entwicklungsprozess auch durch die vom Bündnis geleistete Arbeit mitbestimmt und verändert. Die Prognose bestimmter Entwicklungen kann zur Anpassung der Maßnahmen an das angestrebte Ziel (**Feinjustierung**) genutzt werden und somit die Nachhaltigkeit der beschlossenen Maßnahmen verbessern.

Abbildung 3:

Nachhaltigkeitsprüfung von Maßnahmen im gesellschaftlichen Kontext



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

¹⁰ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Forschung für Nachhaltigkeit; http://www.fona.de/de/1_forschung/gesellschaft/index.php

Die Arbeit des Lokalen Bündnisses für Familie beruht teilweise auf Ehrenamtlichkeit und hat nicht unbegrenzt Ressourcen zur Verfügung.

Deshalb ist es sinnvoll, die Arbeit des Lokalen Bündnisses für Familie genau zu planen und einzuteilen, wobei es darauf ankommt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der maßnahmenorientierten Bündnisarbeit und den administrativen und prozessbeobachtenden Tätigkeiten herzustellen.

So wichtig Controlling und Nachhaltigkeitsprüfung für die Arbeit des Lokalen Bündnisses auch sind, sie können und dürfen nur einen Teil seiner Arbeit ausmachen. Alles andere würde die Kapazitäten eines Lokalen Bündnisses für Familie bei weitem überfordern. Dennoch lässt sich eine Nachhaltigkeitsprüfung durchaus zielorientiert in einem kleinen Rahmen durchführen. Der einfachste Weg hierzu, liegt darin, die mittel- und langfristigen Wirkungen von Maßnahmen dort zu verfolgen, wo sie bereits zuvor eingeführt wurden.

Natürlich ist dabei zu beachten, dass die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen vergleichbar sind. Unter Umständen haben bereits länger bestehende Lokale Bündnisse für Familie oder entsprechende Vorläuferzusammenschlüsse Erfahrungen mit der Durchführung bestimmter Maßnahmen gesammelt (**Netzwerkerfahrungen**), die sich abrufen lassen und für die vorausschauende Überprüfung der eigenen Maßnahmen genutzt werden können¹¹. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Prognosen über die Familienentwicklung zur Kenntnis zu nehmen und mit den eigenen Maßnahmen abzugleichen (**Wirkungsanalyse**). Teilweise kann es auch sinnvoll sein, vergangene Entwicklungen zu rekapitulieren, um die längerfristigen Wirkungen der eigenen Maßnahmen abschätzen zu können. Ein Blick in die Vergangenheit lässt zum Beispiel Widerstände und Fehlentwicklungen erkennen, mit denen unter Umständen erneut zu rechnen ist (**Wirkungsgeschichte**). Dabei ist davon auszugehen, dass die Wirkungen von Maßnahmen im gesellschaftlichen Feld auch bestimmten Regelmäßigkeiten unterliegen, die generell bei der Umsetzung familienpolitischer Maßnahmen zu berücksichtigen sind (**Wirkungsgesetze**). Zu diesen Wirkungsgesetzen können z.B. Widerstände bestimmter gesellschaftlicher Gruppen zählen, mit denen in der Regel immer zu rechnen ist. Gerade im politischen Kontext zeigt sich häufig, dass Maßnahmen nur deshalb von einer Gruppe abgelehnt werden, weil sie von der Gegenseite beschlossen wurden. Für die Bündnisarbeit sind insofern auch Überlegungen wertvoll, wie man bestimmte Maßnahmen in die Gesellschaft trägt. Der Weg, den eine Maßnahme nimmt, kann deren Wirkung maßgeblich mit beeinflussen. Häufig macht es auch einen großen Unterschied, ob die Durchsetzung einer Maßnahme auf Freiwilligkeit basiert oder verpflichtend ist.

¹¹ vgl. hierzu die umfassende Bündnis-Datenbank des Deutschen Jugendinstituts München: <http://www.dji.de/lokale-buendnisse/dbzugang.htm>

Abbildung 4:

Methoden der Nachhaltigkeitsprüfung von Maßnahmen

Wirkungsgesetze
Berücksichtigung allgemeiner
Gesetzmäßigkeiten der
Maßnahmenwirkung

Netzwerkerfahrungen
Erfahrungen mit der Umsetzung
vergleichbarer Maßnahmen (z.B.
von bereits länger bestehenden
Lokalen Bündnissen)

Nachhaltigkeitsprüfung von Maßnahmen

Wirkungsgeschichte
Rückblick auf die vergangene
gesellschaftliche Entwicklung

Wirkungsanalyse
Abgleichung der Maßnahmen
mit den Prognosen zur
gesellschaftlichen Entwicklung

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Eine für den Gesamtprozess förderliche Nachhaltigkeitsprüfung kann nur durchgeführt werden, wenn die Informationen auch gespeichert und für die Bündnispartner zugänglich sind. In diesem Sinne dienen auch das Anlegen von Datenbanken und Informationssammlungen der Nachhaltigkeit.

1.3 Nachhaltigkeit der Maßnahmen

Die familienbezogenen Maßnahmen, die von den Lokalen Bündnissen für Familie umgesetzt werden, stehen in einer bestimmten Dynamik, die in der Regel einer gewissen Nachsteuerung bedarf (vgl. Modul 1, Kap. 1.3.5), da mit die Ziele, für die die Maßnahmen stehen, auch erreicht werden können (vgl. zur Unterscheidung von Maßnahme und Ziel: Modul 1, Kap. 1.3.3).

Ein auf soziale Nachhaltigkeit ausgerichtetes Denken und Handeln berücksichtigt in diesem Sinne, dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stetig wandeln und dementsprechend Maßnahmen langfristig unterschiedliche Wirkungen haben können, die nicht mehr mit den ursprünglichen Zielvorstellungen in Zusammenhang stehen oder aber ungewollte Nebenfolgen zeigen, die für die gesellschaftliche Entwicklung nachteilig sein können.

Grundsätzlich können die Maßnahmenwirkungen dahingehend unterschieden werden, ob sie im Sinne der gemeinsamen Zielvorstellungen verlaufen (positive Effekte) oder aber nicht zur Zielführung dienen (negative Effekte). Beides lässt sich durch eine Nachhaltigkeitsprüfung erkennen.

Zwar ist das Konzept der Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund des Bewusstwerdens der nachteiligen Wirkungen des Handelns auf die natürliche Umwelt entstanden (vgl. Kap. 1.), es wäre allerdings eine verkürzte Auffassung von Nachhaltigkeit, diese ausschließlich als Wahrnehmung negativer Effekte zu verstehen. Denn genauso wichtig, wie die Nachsteuerung bei Fehlentwicklungen ist die Erfolgsmeldung, wenn die Wirkungen der Maßnahmen entsprechend den gemeinsamen Zielvorstellungen verlaufen. Vor allem für die Bündnisarbeit sind der Erfolg und die Erfolgsmeldung von großer Bedeutung. Erfolg bzw. die Information über Erfolg schafft selbst Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 1.4). In diesem Sinne kann die Nachhaltigkeitsprüfung auch als Erfolgskontrolle genutzt werden.

Abbildung 5:

Positive langfristige Effekte von Maßnahmen

Effektivitätssteigerung
aufgrund zunehmender
Breitenwirkung

Verstärkung der Maßnahmenwirkung
aufgrund veränderter gesellschaftlicher
Rahmenbedingungen (Zunahme
zielführender bzw. zielfördernder Effekte)

Positive Effekte von Maßnahmen

Synergieeffekte im
Zusammenhang mit
anderen Maßnahmen

Strategische Einführung
von Maßnahmen führt zu
nachhaltigeren Wirkungen

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Im günstigsten Fall verstärken sich die Wirkungen von Maßnahmen im Zeitverlauf. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass sich immer mehr Partner an den Maßnahmen beteiligen oder dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für den Wirkungsgrad der Maßnahme vorteilhaft entwickeln. In diesem Sinne würde z.B. die Bereitstellung arbeitsplatznaher Kinderbetreuungsmöglichkeiten die familienfreundlichen Effekte der Verlängerung ihrer Öffnungszeiten unterstützen.

Des Weiteren kann die strategische Einführung einer Maßnahme zu positiven Effekten führen. So ist damit zu rechnen, dass die bei einem gesellschaftlich einflussreichen Partner eingeführte Maßnahme eine größere Chance auf eine Breitenwirkung hat. Auch kann unter Umständen der Wirkungserfolg einer Maßnahme dadurch verbessert werden, dass ihre Einführung mit positiven Konsequenzen (Belohnungen, Imageverbesserungen, neue Kooperationsmöglichkeiten, Netzwerkzugänge) verbunden wird. Schließlich kann auch das Zusammentreffen verschiedener Maßnahmen zur wechselseitigen Verstärkung ihrer Wirkungen führen (Synergie, vgl. Modul 1, Kap.3.2).

Abbildung 6:

Negative langfristige Effekte von Maßnahmen

Nachlassen der
Maßnahmenwirkung
(Effektivität)

Umkehrung der Maßnahmenwirkung
aufgrund veränderter gesellschaftlicher
Rahmenbedingungen (Zunahme nicht
zielführender bzw. zielhemmender Effekte)

Negative Effekte von Maßnahmen

Wirkungsblockade aufgrund
des Zusammentreffens
unterschiedlicher
Maßnahmen

Punktuelle Einführung von
Maßnahmen führt u. U.
zu reduzierten Wirkungen

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Bei den negativen langfristigen Effekten der Maßnahmen wird entweder das Ziel nicht erreicht oder es werden sogar Wirkungen erzeugt, die mit dem ursprünglichen Ziel im Widerspruch stehen. Der deutlichste Fall liegt z.B. dann vor, wenn eine Maßnahme keine Wirkung mehr zeigt. Die Maßnahme verliert an Effektivität (vgl. Modul 1, Kap. 1.3.5), d.h. ihr Zielerreichungsgrad wird stetig geringer.

Ein Beispiel für eine Maßnahme, die langfristig gegenteilig zu der ursprünglich gewünschten Absicht wirkt, kann die Arbeitszeitflexibilisierung sein. So kann sie zwar zunächst einen familienfreundlichen Aspekt haben, da die Arbeitszeiten z.B. besser an die Kindergartenzeiten angepasst werden können. Langfristig kann die Arbeitszeitflexibilisierung aber umgekehrte Effekte erzeugen, insbesondere, wenn sie mit anderen Instrumenten gekoppelt ist. So ist mit

der Flexibilisierung von Arbeitszeiten nicht selten eine Zunahme des Arbeitsvolumens verbunden, was statt zu der gewünschten Entlastung eher zu einer zusätzlichen Belastung der Familie führt.¹²

Die Wirkung einer Maßnahme kann unter Umständen eingeschränkt sein, wenn sie nur punktuell durchgesetzt wurde. So profitieren von großräumig eingeführten Arbeitszeitflexibilisierungen nicht nur mehr Familien, sondern es ist auch zu erwarten, dass ihre Folgewirkungen nachhaltiger sein werden. Je mehr Unternehmen und Einrichtungen sich an Maßnahmen beteiligen, desto schwieriger wird es für die anderen, es nicht zu tun.

Schließlich ist es denkbar, dass festgelegte Maßnahmen mit anderen Maßnahmen kollidieren und sich in ihrer Wirkung gegenseitig blockieren. Die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten und die Verlängerung der Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen stellen für sich betrachtet durchaus familienfreundliche Maßnahmen dar. In ihrer Kombination können sie sich jedoch zumindest für die Beschäftigten des Einzelhandels in ihrer Wirkung aufheben, da die familienfördernden Effekte, die mit der Verlängerung der Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen verbunden sind, durch die Arbeitszeitveränderungen, die auf die längeren Ladenöffnungszeiten zurückzuführen sind, wieder kompensiert werden.

Eine umfassende Einschätzung der Wirkungen der Maßnahmen ist nur möglich auf der Grundlage geeigneter Informationen. Diese können über **Interviews mit ausgewählten Experten** wie Unternehmensleitungen, Fachkräften von Beratungsstellen oder ElternvertreterInnen gewonnen werden. Auch **Befragungen von Zielgruppen** können verwertbare Informationen über den Maßnahmenverlauf liefern. So ist es vor allem interessant, von den Betroffenen selbst zu erfahren, ob und inwieweit sie Verbesserungen ihrer Situation wahrnehmen und inwieweit sie neue Angebote nutzen. Gerade über die Befragung der von den Maßnahmen Betroffenen kann man recht schnell zuverlässige Informationen über ihren Erfolg, aber auch über mögliche Fehlentwicklungen erhalten. Um über einen längeren Zeitraum und vor allem auch über das Zusammenwirken verschiedener Maßnahmen Informationen zu bekommen, lohnen sich **Auswertungen von Daten**. Hierbei kann es sich z.B. um statistische Auswertungen über die Nutzung von familienfreundlichen Angeboten oder über veränderte Verhaltensweisen der Betroffenen handeln. Schließlich bietet auch die **systematische Beobachtung von Veränderungsprozessen** eine gute Möglichkeit, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu überprüfen. Hierzu zählt auch die Wahrnehmung der öffentlichen Meinung zum Thema. In diesem Sinne kann z.B. Beispiel die Auswertung von familienbezoge-

¹² Aktuelle Studien zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten insbesondere im Zusammenhang mit der Einführung ergebnisorientierter Steuerungsinstrumente, zeigen diesen Effekt der Mehrarbeit und Zunahme von Unsicherheit ganz deutlich. Vgl. hierzu: G. Günter Voß/Hans Pongratz: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, 2. Aufl., Berlin 2004

nen Presseberichten ebenso hilfreich sein wie die Kenntnisnahme der Entwicklung familienbezogener Gesetze.

Abbildung 7:

Methoden der Informationsgewinnung zur Nachhaltigkeitsprüfung von Maßnahmen



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

1.4 Nachhaltigkeit der Ziele

Die Ziele, für die das Bündnis steht, sollen in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung erkannt und von möglichst vielen gesellschaftlichen Kräften unterstützt werden – das will der Blick auf die Nachhaltigkeit von Zielen gewährleisten. Das Verhältnis zwischen Bündnisarbeit, Maßnahmen und Zielen ist ein wechselseitiges. So unterstützen die Bündnisarbeit und die erfolgreiche Umsetzung der festgelegten Maßnahmen die Nachhaltigkeit der gemeinsamen Ziele. Andererseits können nur dann Maßnahmen Erfolg und die Bündnisarbeit eine langfristige Grundlage haben, wenn die Ziele als sinnvoll anerkannt sind.

Abbildung 8:

Möglichkeiten zur Nachhaltigkeitssicherung von Zielen



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

In diesem Sinne ist die Nachhaltigkeitssicherung der Maßnahmen immer zugleich auch eine Nachhaltigkeitssicherung der Ziele, die über die Maßnahmen erreicht werden sollen. Der Bündnisarbeit kommt dabei insofern eine Katalysatorwirkung zu, als sie ein gesellschaftliches Thema aufgreift, systematisch bearbeitet und möglichst viele Kräfte zu bündeln versucht. Dabei wirkt das Bündnis auch bewusstseinsbildend. Gerade bei der Gewinnung neuer Partner kann es darum gehen, diesen erst einmal die Thematik näher zu bringen und ihre Bedeutung aufzuzeigen.

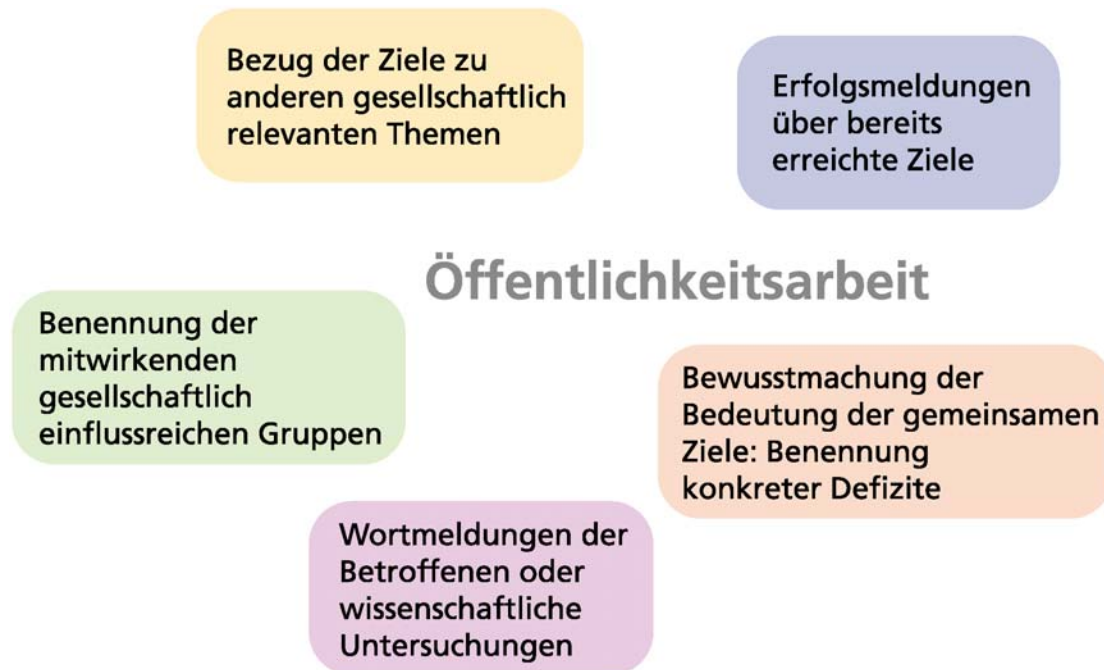
Die Nachhaltigkeit der Ziele kann unter einem räumlichen und einem zeitlichen Aspekt betrachtet werden. Zum einen geht es darum, stetig mehr Unternehmen und Institutionen dazu zu bewegen, in ihren Entscheidungen den Familienaspekt mit zu berücksichtigen. Die räumliche Ausdehnung kann auch darin bestehen, dass sich immer mehr Lokale Bündnisse für Familie bilden und sich miteinander vernetzen. Die Nachhaltigkeit der Ziele wird dabei durch den initiierten Kommunikationsprozess gefördert. Die Vernetzung der Bündnisse ermöglicht darüber hinaus, dass Ideen aber auch konkrete Materialien getauscht oder Prozessabläufe übernommen werden.

Die zeitliche Dimension der Zielnachhaltigkeit bezieht sich auf die langfristige Verankerung des Themas Familienfreundlichkeit im gesellschaftlichen Bewusstsein. Hierbei ist zu bedenken, dass die moderne Gesellschaft sich einerseits einer Flut von Themen gegenüber sieht, und es andererseits einen Trend zu immer neuen Themen gibt. Das Spektrum der relevanten Themen in einer Gesellschaft unterliegt immer auch bestimmten Moden und ob eine Ge-

sellschaft ein Thema für wichtig und unterstützungswürdig hält, hängt sehr stark davon ab, ob und inwieweit es gelingt, ein Thema auch in den Medien präsent zu halten.

Abbildung 9:

Nachhaltigkeit der Bündnisziele über Öffentlichkeitsarbeit



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Um die Ziele, die das Bündnis verfolgt, in die Gesellschaft zu tragen und damit Nachhaltigkeit zu bewirken, ist deshalb eine konsequente **Öffentlichkeitsarbeit** notwendig. Zielvorstellungen werden besonders intensiv wahrgenommen, wenn sie bereits mit Erfolgen verbunden präsentiert werden. Nachhaltige Wirkungen können auch erzielt werden, wenn das öffentliche Bewusstsein hinter den Zielen eine große Palette von Mitwirkenden oder gesellschaftlich relevante Gruppen erkennt. Die gesellschaftliche Bedeutung der Bündnisziele kann auch dadurch dokumentiert werden, dass sich Betroffene zu Wort melden oder auf wissenschaftliche Untersuchungen, die den Handlungsbedarf belegen, hingewiesen wird. Des Weiteren hilft die Anbindung der Bündnisziele an andere gesellschaftsrelevante Themen, wie z.B. die Rentensicherung oder das Überalterungsproblem der Gesellschaft.

1.5 Nachhaltigkeit der Bündnisarbeit

Die Frage, inwieweit ein Lokales Bündnis für Familie zu einer längerfristigen Zusammenarbeit bereit ist, hängt von vielen Faktoren ab und lässt sich nicht in jedem Fall von Beginn an steuern. So können die verfügbaren Ressourcen begrenzt – die MitarbeiterInnen haben nur ein bestimmtes Zeitbudget über einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung –, die Interessen der einzelnen Partner zu unterschiedlich oder der Zusammenschluss von vornherein als befristet definiert sein.

Abbildung 10:

Möglichkeiten zur Nachhaltigkeitssicherung der Bündnisarbeit



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

In erster Linie müssen zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Bündnisarbeit die strukturellen Rahmenbedingungen stimmen. Damit die Bündnisse längerfristig existieren können, genügt es nicht, sich allein auf die Zusammenarbeit zu einigen, sondern es muss dazu auch eine minimale formale Struktur geschaffen werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Festlegung eines festen Ansprechpartners bzw. der Einrichtung einer Koordinierungsstelle zu. Die Koordinationsaufgaben (regelmäßige Information der Mitglieder, Organisation von Treffen und Aktionen, Vertretung des Bündnisses gegenüber Dritten usw.) können auch von

einem Team, das aus mehreren Bündnispartnern zusammengesetzt ist, übernommen werden.

Entscheidend ist, dass es sowohl in der Außenwahrnehmung Personen gibt, die für die Organisation des Bündnisses und den Prozessablauf verantwortlich sind, als auch für die Bündnispartner selbst klare Ansprechpartner zur Verfügung stehen, an die sie sich zu jeder Zeit wenden und die über den aktuellen Stand der Bündnisarbeit informieren können. Zu den strukturellen Rahmenbedingungen zählen auch klare Verfahrensregeln, wie man Bündnismitglied wird und wie man Vorstellungen in das Bündnis einbringt. Es muss dementsprechend deutlich sein, wer zum Bündnis gehört und welche Funktion er im Bündnis hat (Mitgliedsliste). Auf die Bedeutung der Schriftform ist ja bereits mehrfach hingewiesen worden (vgl. Modul 1, Kap. 1.3.8).

Um das Lokale Bündnis für Familie am Leben zu erhalten, ist es auch erforderlich, dass das Bündnis sich veränderungsbereit und offen für neue Impulse zeigt.

Stabilität hat Flexibilität zur Voraussetzung¹³. Impulsgeber können z.B. neue Partner sein, die sich dem Bündnis anschließen. Neue Partner bringen in der Regel neue Ideen und Zielvorstellungen in das Bündnis ein, die einen Motivationsschub für die Bündnisarbeit bedeuten können, aber auch Veränderungen mit sich bringen. Überhaupt ist es für die Nachhaltigkeit des Bündnisses von Vorteil, wenn der Zielfindungsprozess nach dem Erreichen der angestrebten Ziele fortgesetzt wird (vgl. Modul 1, Kap. 3.4). Neue Ziele können dem Bündnis einen neuen Auftrieb geben, insbesondere wenn sich die Bündnisarbeit bislang als erfolgreich erwiesen hat. Zur Nachhaltigkeitsförderung dient auch die Vernetzung mit anderen Bündnissen. Aus dem Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Bündnissen können neue Impulse für die eigene Bündnisarbeit entstehen. Außerdem können die Erfahrungen anderer Bündnisse zur Nachhaltigkeitsprüfung der eigenen Maßnahmen genutzt werden (vgl. Kap. 1.4).

Das Verhältnis der einzelnen Bündnispartner untereinander ist entscheidend für die Nachhaltigkeit des Bündnisses. In diesem Sinne dienen alle Maßnahmen, die die Beziehung der Bündnispartner untereinander festigen auch der Nachhaltigkeit des Bündnisses selbst.

Eine auf Partizipation, Information und Transparenz (vgl. Modul 1, Kap. 1.3.8) ausgerichtete Kommunikationsstruktur kann so einen wichtigen Beitrag zur Verstetigung des Bündnisses leisten. Die langfristige Entwicklung des Bündnisses wird auch befördert, wenn die Bündnis-

¹³ In diesem Sinne spricht Luhmann von der „dynamischen Stabilität“ von Systemen, Vgl. Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt/Main 1984, S.79

partner neben der Bündnisarbeit weitere gemeinsame Interessen entdecken, die zu neuen Kooperationen führen und damit die Beziehungen der Bündnispartner zueinander enger werden lassen. Insofern es sich bei den Bündnissen um freiwillige Zusammenschlüsse handelt, kommt den persönlichen Kontakten der Bündnispartner zueinander eine besonders große Bedeutung zu.

Wer sich besser kennt, kann auch besser miteinander zusammenarbeiten und eine gute Zusammenarbeit beeinflusst auch positiv deren Langfristigkeit.

Zur Motivation können auch die Bündniserfolge einen Beitrag leisten (*vgl. zur Erfolgskontrolle: Kap. 1.3*). Eine Möglichkeit, Erfolge sichtbar zu machen, stellen Zertifizierungen dar. Auf der Mitarbeiterenebene können auch erfolgsorientierte Gratifikationen motivierend wirken. Ein weitere wichtige Möglichkeit der Nachhaltigkeitssicherung stellt die Öffentlichkeitsarbeit dar (*vgl. Abbildung 8*). Indem das Bündnis seine Ziele und Maßnahmen öffentlich macht, werden diese aus einer Außenperspektive wahrgenommen und bewertet. Selbstverständlich werden damit auch Erwartungen an das Bündnis geweckt. Diese gesellschaftliche Aufmerksamkeit kann durchaus für das Bündnis insgesamt sehr motivierend sein.

2. Beispiele aus der Praxis der Lokalen Bündnisse für Familie

Mittlerweile haben sich bereits über 100 Lokale Bündnisse für Familie gebildet, die unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit gefunden haben und praktizieren¹. Teilweise sind die Bündnisse aus bereits bestehenden Zusammenschlüssen und kommunalen Initiativen hervorgegangen, teilweise handelt es sich um Neugründungen, die sich aufgrund der Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) formiert haben. Im Folgenden werden drei Lokale Bündnisse vorgestellt und im Hinblick auf ihre Sicherung von Nachhaltigkeit untersucht.

2.1 *Das Regionale Netzwerk für Kinderbetreuung in Eschborn*

Das "Regionale Netzwerk für Kinderbetreuung" ist ein Zusammenschluss der vier Kommunen Bad Soden, Eschborn, Schwalbach und Sulzbach sowie freier Träger der Jugendhilfe, der lokalen Wirtschaft und dem Verein Netzwerk für Eltern und Tagesfamilien NET e.V.. Ziel des Bündnisses ist es, das Angebot an qualifizierter Kindertagespflege für berufstätige Eltern über die kommunale Grenze hinaus zu fördern, zu vernetzen und zu optimieren. Ein Schwerpunkt der Bündnisarbeit liegt auf der Rekrutierung, Qualifizierung und Vermittlung von Tagesmüttern bzw. -familien. Die Besonderheit des Netzwerks ist die konsequente Einbeziehung von und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der lokalen Wirtschaft. Vor allem wurde das unternehmerische Know how bereits bei der Bündniskonzeption durch die Einführung eines professionellen Projektmanagements genutzt. Kommunen und Unternehmen legten gemeinsam erste Zielvorgaben fest und die freien Träger (NET e.V.) verpflichteten sich zur Einhaltung bestimmter Zielwerte. In den vier im Netzwerk eingebundenen Kommunen sollten zunächst insgesamt 100 Tagesmütter qualifiziert und rund 400 Betreuungsplätze geschaffen werden. Die Versorgungsquote bei den Unter-3-jährigen soll bis 2006 über 20% liegen.

In Folge fand eine Veranstaltung der Kommunen, der Wirtschaft und der Interessensgruppen mit verschiedenen so genannten Breakout-Gruppen statt, auf der das entwickelte Konzept vorgestellt wurde. Die Veranstaltung diente darüber hinaus der Akzeptanzprüfung. Auch konnten die beteiligten Gruppen ihre eigenen Erwartungen einbringen.

¹ Einen Überblick über die Bündnisse findet sich in der Datenbank des Deutschen Jugendinstituts München, <http://www.dji.de/lokale-buendnisse/dbzugang.htm>

Als gemeinsames Ergebnis wurde festgehalten, dass

- der Mittelstand im Projekt ausreichend Berücksichtigung finden muss,
- die Sicherheit der Kinder bei allen Maßnahmen oberste Priorität haben sollte,
- alle Interessengruppen berücksichtigt werden müssen, wobei insbesondere die Wahlmöglichkeit der Eltern im Bereich der zur Verfügung stehenden Betreuung beachtet werden sollte.

Für ein örtliches Unternehmen bestand von Anfang an Interesse an der Bündnisarbeit, da es zeitgleich von seinem Mutterunternehmen mit der Einrichtung von Elternserviceleistungen beauftragt wurde. In diesem Sinne konnte für das Bündnis ein Kompetenztransfer fruchtbar gemacht werden. Das Unternehmen bot sein Know how im Projektmanagement und in der Produktentwicklung (Kinderbetreuung als bedarfsgerechte und hoch qualitative Serviceleistung) an, wohingegen die Kommune ihre Fachkompetenz im Bereich Kinderbetreuung, die vorhandene soziale Infrastruktur und die kommunalen Netzwerke (Informationsverteiler, Presseamt, Kindertagesstätten, Beratungsstellen) einbrachte.

Nachhaltigkeitsaspekte zeigen sich im Bündnis von Eschborn vor allem im Hinblick auf die Festlegung genauer Zielwerte, die eine eindeutige Überprüfung zulassen. Auch ist die - an der Arbeitsweise der Privatwirtschaft orientierte - Organisation mit ihren klaren Abläufen nachhaltigkeitsfördernd.

Zur Verstetigung der Maßnahmen auf kommunaler Ebene wendet das Regionale Netzwerk ein Modell der stufenweisen Einbindung an. Hierbei übernimmt jeweils für ein Jahr eine Kommune die Vorreiterrolle und wird aktiv. So führt eine Kommune z.B. die Grundqualifizierung für Tagesmütter gemeinsam mit einem in der Kommune ansässigen und von NET e.V. angeleiteten Träger durch. Nach einem Jahr wird diese Aufgabe an die nächste Kommune übertragen. Damit die erste Kommune weiterhin im Prozess bleibt, werden in ihr dann die Weiterbildungsmaßnahmen für Tagesmütter fortgesetzt und Spieltreffs für Eltern und Tagesfamilien organisiert. So ist gewährleistet, dass die Maßnahme langfristig wirkt. Ein ähnliches Prinzip findet im Unternehmensbereich Anwendung. Auch hier ist jeweils ein Unternehmen für ein Jahr in der aktiven Rolle. Das Unternehmen vertritt das regionale Netzwerk sowohl nach außen als auch ins eigene Unternehmen hinein, entwickelt Elternnetzwerke im Unternehmen und flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Nach einem Jahr wird die repräsentative Aufgabe an ein neues Partnerunternehmen weitergegeben und der Prozess damit fortgesetzt und der Wirkungsraum erweitert.

Schließlich lässt sich eine Verstetigung der Maßnahmen über die Steuerungsgruppe erreichen, die aus den vier Bürgermeistern und einem Vertreter des jeweils aktiven Unternehmens gebildet wird. Die Bürgermeister der Steuerungsgruppe vertreten das regionale Netzwerk nach außen (Gemeinde, Wirtschaft, Politik, Verwaltung auf Kreis- und Landesebene)

und nach innen (Fraktionen, kommunale Gremien, Verwaltung). So werden die Themen des Regionalen Netzwerkes weitergetragen und zusätzliche Kommunen zur Mitarbeit motiviert. Entscheidend für die Nachhaltigkeit der beschlossenen Maßnahmen ist weiterhin die Vernetzung der einzelnen Institutionen, die vor allem zu einer Verbesserung des Informationsflusses führen soll. Die gemeinsame Arbeit an dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat eine optimale Standortqualität für Familien und somit einen Wettbewerbsvorteil für Kommune und Wirtschaft zum Ziel.

2.2 Planungsgruppe Familie in Aschaffenburg

Ende 2003 ist aus einer Initiative des Jugendhilfeausschusses unter Mitwirkung des Unterausschusses Jugendhilfeplanung die „Planungsgruppe Familien in Aschaffenburg“ entstanden. Als übergeordnetes Ziel verfolgt die Gruppe die „Stärkung der Familienfreundlichkeit in der Stadt Aschaffenburg“. Dieses übergeordnete Ziel soll über fünf konkrete Ziele erreicht werden: Erstens sollen den Familien gezielte Informationen bereit gestellt werden, zweitens soll für die Familien eine Interessenvertretung etabliert werden, drittens sollen die Familien an allen Prozessen beteiligt werden, die sie betreffen, viertens soll die Wohn- und Infrastruktur für Familien verbessert werden und schließlich soll die Betreuungssituation der drei Kindergruppen „Vorkindergarten“, „Kindergarten“ und „Schule“ analysiert und verbessert werden. Da der Zielfindungsprozess noch nicht abgeschlossen ist, können weitere konkrete Ziele hinzukommen.

Die Planungsgruppe Familien in Aschaffenburg ist ein breites Bündnis aus sozial orientierten Fachämtern, Stadtplanungsamt und Zivilgesellschaft (Wohlfahrtsverbände, Bildungseinrichtungen, Familienselbsthilfeinitiativen und Stadtjugendring). Dabei werden auch Familien - vor allem als Informationsträger - in die Zusammenarbeit einbezogen.

In seiner Arbeitsweise zeigt sich das Bündnis in Aschaffenburg konsequent informations- und kommunikationsorientiert. Dies ist auch unter dem Aspekt der Sicherung von Nachhaltigkeit bedeutsam. So hat sich das Bündnis als besondere Aufgabe vorgenommen, bis Anfang 2005 einen „Familienwegweiser“ zu erstellen. Dieser wird Informationen über Freizeit, Bildung sowie Betreuungs- und Beratungsmöglichkeiten für Familien enthalten. Darüber hinaus werden auch die Themengebiete Wohnen und Gesundheit angesprochen.

Die Verbesserung der Wohnsituation wird von der Planungsgruppe als eines ihrer konkreten Ziele stark vorangetrieben. In diesem Sinne wirkt das Bündnis bei der Planungswerkstatt Nilkheim mit, wo es um die Neubebauung eines größeren Wohngebietes geht.

Zur Überprüfung der vom Bündnis festgelegten Zielvorstellungen wurde eine Befragung der Familien am Kinderkulturtag im Juni 2004 durchgeführt. Insgesamt wurden 138 Familien zu

verschiedenen Themen der Familienpolitik befragt. Die Befragung bestätigte noch einmal die hohe Bedeutung, die Kindergärtenplätze, Kinderkrippen, Freizeiteinrichtungen und das kulturelle Angebot für die Familien haben.

Die Planungsgruppe verfügt über einen im Büro des Oberbürgermeisters angesiedelten Koordinator, der auch als fester Ansprechpartner fungiert. Die Nachhaltigkeit der Bündnisarbeit wird über diese Stabsstelle gewährleistet. Bezogen auf die Maßnahmen werden Handlungsempfehlungen formuliert und mit der Politik abgestimmt. Diese werden dann vom Jugendhilfeausschuss beschlossen. Dadurch ist die Nachhaltigkeit der Maßnahmen garantiert. Für die Umsetzung der Maßnahmen und das Controlling ist wiederum die Stabsstelle verantwortlich. Das Bündnis in Aschaffenburg erreicht Nachhaltigkeit auch durch seine gut strukturierte Organisation. So basiert die Arbeit der Planungsgruppe auf klaren Beschlüssen der politischen Entscheidungsträger und das Bündnis hat als Gremium der Jugendhilfeplanung Antragsrecht im Jugendhilfeausschuss.

2.3 Bündnis für Familie in Nürnberg

Der Nürnberger Stadtrat hat im Juni 2000 einstimmig beschlossen, ein breites gesellschaftspolitisches Bündnis für Familie ins Leben zu rufen.² Am Bündnis beteiligen sich alle Bereiche der Stadtverwaltung, die Stadtratsfraktionen und familienrelevante Akteure der Kirchen, Familienverbände, Gewerkschaften sowie der Kammern (IHK und HWK). Ziel des Bündnisses ist es, die Lebens- und Arbeitsbedingungen von Familien stärker in den Mittelpunkt kommunalpolitischen Handelns zu rücken, familienpolitisches Bewusstsein in den verschiedenen Politikbereichen zu verankern und insgesamt ein familien- und kinderfreundliches Klima in der Stadt zu schaffen.

Die Bündnisarbeit konzentriert sich thematisch auf fünf Handlungsfelder: „Familie und Arbeitswelt“, „Förderung der Familie“, „Kampagne Erziehung“, „Lebensraum Stadt“ sowie „Familie/ Bildung/ Kultur“, wobei in jedem Jahr ein besonderer Schwerpunkt gewählt wird. Das Bündnis hat bereits eine Vielzahl konkreter Projekte, Maßnahmen und Kampagnen angestoßen und umgesetzt. Zu den allgemeinen Zielen, die das Bündnis zu erreichen versucht, zählen die Sicherung und Förderung des Lebens mit Kindern, die Anerkennung und Stärkung von Familien, die Schaffung und Verbesserung von Entfaltungs- und Lebensräumen für Kinder, Jugendliche und Familien, die Vernetzung von kommunalen Ressourcen, Kompetenzen und Potenzialen sowie die Entwicklung und Verankerung eines breiten familienpolitischen

² Zu ausführlicheren Informationen über das Bündnis und seine Arbeit: www.bff-nbg.de. Auf der Homepage befinden sich auch eine Vielzahl downloadbarer Texte zur Bündnisarbeit sowie Hilfestellung für Familien. Ein Bericht über alle Projekte des Bündnisses bis einschließlich Sommer 2004 ist als Papier und auf CD-ROM erhältlich.

Bewusstseins.³ Insbesondere mit den beiden letzten Zielvorstellungen werden Ziele angesprochen, die auch der Nachhaltigkeit der Ziele dienen ([vgl. Kap. 1.4](#)).

Das Bündnis verfügt über einen eigenen MitarbeiterInnenstab, der die familienpolitischen Aktivitäten des Bündnisses organisiert. Um eine möglichst breite Einbindung gesellschaftlicher Akteure und eine möglichst hohe BürgerInnenbeteiligung zu erreichen, basiert die Erarbeitung konkreter Maßnahmen auf offen angelegten Arbeitsformen wie thematische „Runde Tische“, verschiedene Projekte und Kampagnen sowie öffentliche Veranstaltungen. Aktuell besteht ein Runder Tisch „Kindertagesstätten“, an dem fast alle Kindertagesstättenträger beteiligt sind.

Das Bündnis ist auf fünf Jahre angelegt. Bei der Festlegung von Maßnahmen wird die Nachhaltigkeit stets mitberücksichtigt. So wird darauf geachtet, dass die Maßnahmen auch nach dem Ausscheiden des Bündnisses weitergeführt werden. In diesem Sinne versucht das Bündnis eine „Verstetigung durch Kooperation“ zu erreichen.

Das Lokale Bündnis in Nürnberg hat Vorbildcharakter für andere Bündnisse und entfaltet mit seinen Projekten wie z.B. die Kampagne Erziehung bundesweite Wirkung. Nachhaltigkeit wird auch dadurch erreicht, dass die vom Lokalen Bündnis erstellten Materialien anderen Bündnissen zur Verfügung gestellt werden.

2.4 Zusammenfassung: Verschiedene Facetten der Nachhaltigkeit

Wie die Beispiele zeigen, ist die Nachhaltigkeit in der Bündnisarbeit auch dann Thema, wenn keine expliziten Nachhaltigkeitssicherungsmaßnahmen durchgeführt werden. Nachhaltigkeit hat verschiedene Facetten. Dementsprechend nutzen die Bündnisse unterschiedliche Wege, um die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit und der gemeinsam festgelegten Maßnahmen zu sichern. Die Gewährleistung von Nachhaltigkeit kann sich auf die klare Vorgabe von Zielwerten, auf die Organisation der Bündnisarbeit im Sinne einer stufenweisen Einbindung oder der Einrichtung einer Koordinierungsstelle und der kontinuierlichen Abstimmung mit den politischen Entscheidungsträgern oder aber auf die Auswahl der Kooperationspartner beziehen. Es ist davon auszugehen, dass neben dieser eher impliziten Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Bündnisarbeit konkrete Nachhaltigkeitsprüfungen in Zukunft an Relevanz gewinnen werden. Denn erst dann werden sich, da die meisten Bündnisse dazu noch nicht lange genug bestehen, die langfristigen Wirkungen von Maßnahmen zeigen. Auch die Frage der weiteren Zusammenarbeit im Bündnis wird dann drängend werden. Ein Bündnis, das möglichst früh und kontinuierlich Prozessbeobachtung und Nachhaltigkeitsprüfung in seine Arbeit integriert, wird weniger anfällig für Fehlentwicklungen sein.

³ Vgl. http://www.familienbuendnisse.de/testarea/pdf_buendnisse/nuernberg.pdf

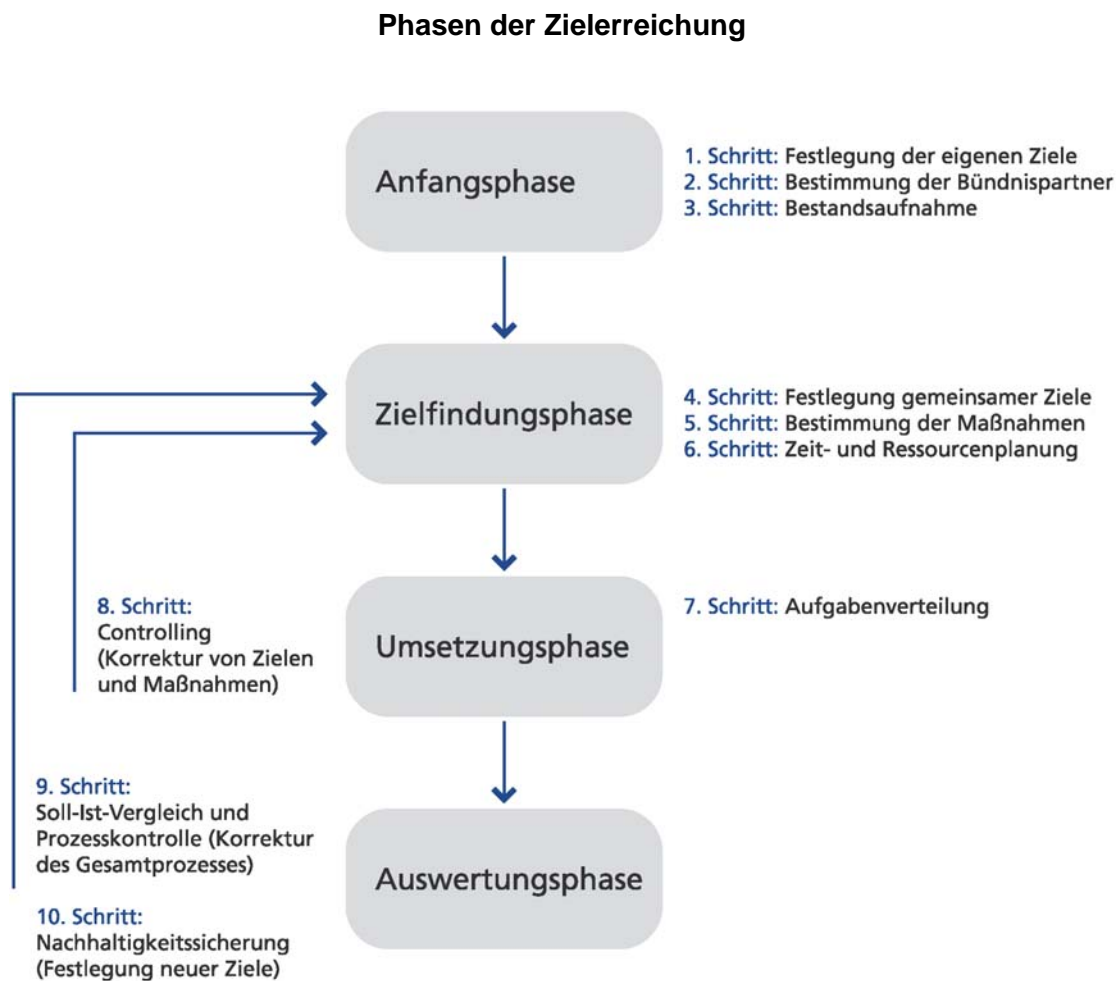
3. Schritt für Schritt:

Nachhaltigkeitsprüfung der Zielerreichungsphasen

Die Sicherung der zukünftigen Entwicklung des Lokalen Bündnisses und der Verstetigung seiner Ergebnisse sollte nicht erst am Ende des Zielerreichungsprozesses stehen, sondern die Bündnisarbeit von Anfang an begleiten. Denn nur so ist zu gewährleisten, dass Nachhaltigkeit auch gelingen und ein breites Spektrum an Nachhaltigkeitssicherungsmaßnahmen sinnvoll eingesetzt werden kann. Aufgabe der Lokalen Bündnisse ist die Verwirklichung familienfreundlicher Ziele. Die konkrete Bündnisarbeit ist an diesen Zielen orientiert und lässt sich deshalb als ein Zielerreichungsprozess beschreiben (*vgl. Modul 1*). Da sich die Nachhaltigkeit sowohl auf die Nachhaltigkeit der Ziele und Maßnahmen als auch auf die zielorientierte Bündnisarbeit selbst bezieht, steht sie mit dem Zielerreichungsprozess in einem engen Zusammenhang und muss mit diesem zusammen betrachtet werden. Es geht dabei um die Frage, wie sich Nachhaltigkeit in den verschiedenen Phasen der Zielerreichung jeweils sichern lässt.

Die Zielerreichung lässt sich nach vier Phasen unterscheiden, denen verschiedene Arbeitsschritte zugeordnet sind: Die **Anfangsphase** dient der Bündnisgründung durch die allgemeine Festlegung seiner Aufgaben und die Wahl der Bündnispartner durch den Initiator. Daran schließt sich die **Zielfindungsphase** an, in der gemeinsame Bündnisziele und Maßnahmen vereinbart werden. In der anschließenden **Umsetzungsphase** werden die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und der Prozess ihrer Umsetzung sowie ihre Wirksamkeit beobachtet. Schließlich wird in der **Auswertungsphase** die Zielerreichung im Hinblick auf die Verbesserung der Situation der Familien überprüft, wobei neue Ziele und Maßnahmen entdeckt werden können. Weiterhin steht in der Auswertungsphase der Gesamtprozess hinsichtlich seiner Gestaltung und seines Ablaufs auf dem Prüfstand (*vgl. zur detaillierten Beschreibung der einzelnen Ablaufschritt: Modul 1, Kap. 3*).

Abbildung 10:



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.1 Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Anfangsphase

Zunächst einmal mag es überraschen, dass Fragen der Nachhaltigkeit bereits den Bildungsprozess des Bündnisses mitbestimmen sollen. Normalerweise hat man ein Ziel (1. Schritt), überlegt mit wem zusammen man dieses Ziel erfolgreich verfolgen kann (2. Schritt) und welche Mittel einem dazu zur Verfügung stehen (3. Schritt). Die Frage der Dauer der Zusammenarbeit steht dabei in der Regel weder im Fokus noch die Nachhaltigkeit der Ziele und Maßnahmen. Andererseits sollen gerade über die Ziele der Lokalen Bündnisse langfristige Veränderungen in der Familienpolitik erreicht werden. Im Idealfall wirken sich die vor Ort durchgesetzten Maßnahmen auch in anderen Regionen aus bzw. wirken dort als Initialzündung zur Gründung weiterer Bündnisse.

Durch die Bündnisarbeit in der eigenen Kommune oder Region sollte also auch eine gesellschaftliche Breitenwirkung erzielt werden. Dies ist aber nur möglich, wenn die Wirkungen der beschlossenen Maßnahmen dauerhaft sind. Zielerreichung und Nachhaltigkeit sind somit eng miteinander verbunden. Deshalb ist es sinnvoll, Fragen der Nachhaltigkeit bereits bei der Zielfindung mit zu bedenken.

Dies kann bereits bei der **Festlegung der eigenen Ziele** geschehen, indem die möglichen gesellschaftlichen Konsequenzen der Zielerreichung gedanklich vorweggenommen und Auswirkungen auf andere soziale Bereiche mitberücksichtigt werden. Ziele, die z.B. in Widerspruch zu anderen gesellschaftlichen Zielen stehen - hinter denen sich einflussreiche Interessengruppen verbergen (*vgl. Zielkonflikte – Modul 1, Kap. 1.3.10*) -, verlangen nach besonderen Strategien, damit nachhaltige Wirkungen zu erwarten sind. Gerade vor diesem Hintergrund erweist es sich als wichtig, für die eigenen Ziele ebenfalls **einflussreiche Partner zu gewinnen**.

Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit sollte bereits in der Anfangsphase bei der Wahl der Bündnispartner neben der ähnlichen Zielorientierung und den zu erwartenden Einflussmöglichkeiten der potentiellen Partner auch berücksichtigt werden, inwieweit eine längerfristige Kooperation mit diesem Partner möglich und sinnvoll ist. Dies hängt natürlich von dessen Interessen, aber auch von den ihm zur Verfügung stehen Ressourcen ab.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer auf einer längerfristigen Zusammenarbeit ausgerichteten Bündnisarbeit ist deutlicher höher als diejenige eines kurzfristigen Zusammenschlusses. So können Maßnahmen wirkungsvoller umgesetzt werden, insbesondere aufgrund der Möglichkeit einer kontinuierlichen Nachsteuerung zur Effektivitätsverbesserung. Auch ist zu erwarten, dass ein Bündnis, das sich zu einer längerfristigen Zusammenarbeit entschlossen hat, besser mit Rückschlägen und Widerständen umgehen kann. Die gegenseitige Wahrnehmung der jeweiligen Interessen und Motive der Partner braucht ebenfalls Zeit und lässt sich somit Erfolg versprechend nur über einen längerfristigen Zusammenschluss erreichen.

Wer gut aufeinander eingespielt ist, kann produktiv arbeiten. Dieser Prozess benötigt aber Zeit.

Der zeitliche Rahmen und das im Bündnis liegende Entwicklungspotenzial sollte von Beginn an zwischen den Bündnispartnern diskutiert werden. Wie alle anderen Schritte des Bündnisses auch, sollten die auf die zukünftige Entwicklung bezogenen Vereinbarungen schriftlich

festgehalten werden. Generell kann davon ausgegangen werden, dass schriftliche Dokumentationen, zu denen auch das Anlegen von Datenbanken zählen, die Nachhaltigkeit fördern.

Die Nachhaltigkeitsprüfung sollte schließlich auch Teil der **Bestandsaufnahme** sein. Bei der Festlegung der dem Bündnis zur Verfügung stehenden Ressourcen sollte geprüft werden, inwieweit die Ressourcen auch längerfristig genutzt werden können bzw. wie eine längerfristige Nutzung der Ressourcen abgesichert werden kann. Hierbei kann es z.B. sinnvoll sein, bestimmte Ressourcen, wenn sie in gleicher Qualität von verschiedenen Partnern bereitgestellt werden können, nicht immer von den selben Partnern abzurufen, sondern unter Aufstellung eines Zeitplans auf alle möglichen Partner zu verteilen.

Abbildung 11:

Nachhaltigkeitsprüfung der Anfangsphase

Erster Schritt: Festlegung der eigenen Ziele

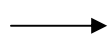
Welche Wirkungen haben meine Ziele auf die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt?
Welche anderen gesellschaftlichen Bereiche werden von meinen Zielvorstellungen berührt?
Mit welchen gesellschaftlichen Zielvorstellungen geraten meine Ziele in Konflikt?

Zweiter Schritt: Bestimmung der Bündnispartner

Mit welchen potentiellen Partnern ist eine langfristige Zusammenarbeit möglich?
Wie kann ich eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit zwischen den Bündnispartnern erreichen?

Dritter Schritt: Bestandsaufnahme

Welche auch langfristig nutzbaren Ressourcen stehen zur Verfügung?
Wie lässt sich ein dauerhafter Ressourceneinsatz herstellen?



Zur weiteren Unterstützung von Nachhaltigkeit:

- Protokollierung der Schritte 1 und 3
- Schriftliche Festlegung aller getroffenen Vereinbarungen: Gründungsdokument, Bestandsaufnahme der Ressourcen, Nachhaltigkeitssicherungsmaßnahmen

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.2 *Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Zielfindungsphase*

Was für die eigenen Zielvorstellungen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit gilt, lässt sich uneingeschränkt auf die **gemeinsame Zielfindung** übertragen. Auch hier sollte überlegt werden, wie die zu verfolgenden Ziele im gesellschaftlichen Kontext wirken und mit welchen Widerständen bei ihrer Umsetzung zu rechnen ist. Der Nachhaltigkeitsaspekt kann durchaus ein Kriterium bei der Zielfindung selbst sein: Es gilt zu überlegen, welche Zielerreichung die Situation der Familien längerfristig am deutlichsten verbessert.

Für die **Bestimmung der Maßnahmen** liegt die Bedeutung des Nachhaltigkeitsaspekts auf der Hand (vgl. Kap. 1.3). Die ausgewählten Maßnahmen sollten ja möglichst effektiv sein, d.h. dauerhaft in Richtung der zu verwirklichenden Ziele wirken.

In diesem Sinne stellt die Nachhaltigkeitsprüfung ein wichtiges Auswahlkriterium für die zu beschließenden Maßnahmen dar.

Dabei spielt nicht nur eine Rolle, welche Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt, sondern auch in welchem Kontext diese umgesetzt werden. Die Wirkung von Arbeitszeitflexibilisierungen ist natürlich nachhaltiger, wenn diese in großen Unternehmen mit vielen Beschäftigten durchgeführt werden.

Der **Zeit- und Ressourcenplan** sollte ebenfalls unter dem Gesichtspunkt von Nachhaltigkeitsaspekten mitgestaltet werden. Um einen adäquaten Zeitrahmen für die Umsetzung der Maßnahmen festzulegen, ist es erforderlich, deren langfristige Wirkungen möglichst gut abschätzen zu können. Selbstverständlich muss der Zeitplan auch Widerstände und Hemmnisse berücksichtigen, die bei der Umsetzung einer Maßnahme auftreten können. Die gedankliche Vorwegnahme der gesellschaftlichen Entwicklung kann auch für die Ressourcengestaltung bedeutsam sein, da sie Hinweise auf eventuell zukünftig zur Verfügung stehende Ressourcen liefert. Um die Nachhaltigkeit von Maßnahmen und vor allem auch deren Überprüfung zu gewährleisten, kann es gegebenenfalls sinnvoll sein, **genaue Zielgrößen** festzulegen wie z.B. die Schaffung einer festgelegten Zahl von Kinderbetreuungsplätzen innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens.

Abbildung 12:

Nachhaltigkeitsprüfung der Zielfindungsphase

Vierter Schritt: Festlegung der gemeinsamen Ziele

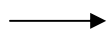
Welche Wirkungen haben die Ziele auf die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt?
Welche anderen gesellschaftlichen Bereiche werden von den gemeinsam entwickelten Zielvorstellungen berührt?
Mit welchen gesellschaftlichen Zielvorstellungen geraten die Ziele in Konflikt?

Fünfter Schritt: Bestimmung der zielbezogenen Maßnahmen

Welche Maßnahmen wirken im Sinne der Zielerreichung am nachhaltigsten?
Welche Nebenfolgen sind mit den festgelegten Maßnahmen verbunden?
Wie lässt sich erreichen, dass die beschlossenen Maßnahmen längerfristig zur Zielerreichung genutzt werden können?

Sechster Schritt: Zeit- und Ressourcenplanung

Wie lange dauert es bis die festgelegten Maßnahmen Wirkung zeigen?
Welche Widerstände können bei der Maßnahmenumsetzung auftreten und inwieweit verändern diese den zeitlichen Rahmen?
Welche Ressourcen stehen dem Bündnis eventuell zukünftig zur Verfügung?
Wer finanziert die Maßnahme weiter, wenn die derzeitige Finanzierung zu Ende geht?



Zur weiteren Unterstützung von Nachhaltigkeit:

- Protokollierung der Schritte 4 und 6
- Schriftliche Festlegung aller getroffenen Vereinbarungen: Gemeinsam festgelegte Ziele, Maßnahmenkatalog, Zeit- und Ressourcenplanung

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.3 Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Umsetzungsphase

Sind die gemeinsamen Ziele und Maßnahmen festgelegt, so geht es darum, diese umzusetzen bzw. den Umsetzungsprozess zu kontrollieren. Auch in dieser Phase spielt die Nachhaltigkeit eine Rolle. So wurde ja bereits bei der Bestandsaufnahme darauf hingewiesen, dass

die **Aufgabenverteilung** so zu gestalten ist, dass sie sowohl für die nachhaltige Wirkung der Maßnahmen als auch für den Bestand des Bündnisses selbst förderlich ist.

In diesem Sinne sollte darauf geachtet werden, dass der mit der Durchführung einer beschlossenen Maßnahme betraute Partner, diese langfristig gewährleisten kann. Andererseits gilt es einseitige Arbeitsbelastungen einzelner Bündnispartner zu vermeiden, da sie die Stabilität des Bündnisses insgesamt gefährden können. Ein Bündnis funktioniert am besten und nachhaltigsten, wenn Verantwortlichkeiten möglichst gleich verteilt sind.

Kann ein Bündnispartner Aufgaben nur temporär übernehmen, so sollte das Bündnis einen geordneten Wechsel bereits im Vorfeld planen, um einen möglichst reibungslosen Ablauf der Bündnistätigkeit zu gewährleisten.

Sich ständig wiederholende Kompetenzfragen und Diskussionen über unklare Aufgabenverteilungen können die Bündnisarbeit erheblich belasten. Wie für alle Phasen der Zielerreichung gilt auch hier, dass für den Erfolg von Nachhaltigkeit eine offene Kommunikation und Prozesstransparenz notwendig ist. Die Bündnispartner sollten an allen Bündnisschritten wenn möglich beteiligt, aber auf jeden Fall ausreichend informiert werden.

In diesem Zusammenhang kommt der Öffentlichkeitsarbeit eine zentrale Rolle zu, denn sie zwingt einerseits zur Transparenz der Bündnisarbeit und liefert andererseits Information. Im Sinne der Nachhaltigkeit kann öffentliche Anteilnahme am Prozessgeschehen des Bündnisses auch, worauf bereits hingewiesen wurde (*vgl. Kap. 1.5*), motivierend wirken.

Eine besondere Bedeutung gerade im Hinblick auf Nachhaltigkeit kommt dem **Controlling** zu (*vgl. Modul 1; Kap. 1.3.5*). Das Controlling stellt eine Form der Prozessbeobachtung dar, mit dessen Hilfe die Durchführung der Maßnahmen nachgesteuert und Entwicklungen korrigiert werden können. Die Prozessbeobachtung ist schon bei der Aufgabenverteilung zu berücksichtigen. Es muss sichergestellt sein, dass die Überprüfungen kontinuierlich und die Berichterstattung regelmäßig statt findet.

CONTROLLING bezeichnet ein Unterstützungssystem (Planung, Information, Kontrolle) zur Erfolgsfeststellung und Optimierung des Prozessverlaufs. Meist wird dabei unterschieden zwischen einem STRATEGISCHEN CONTROLLING (machen wir die richtigen Dinge?), das die langfristigen und grundsätzlichen Ziele im Blick hat und einem OPERATIVEN CONTROLLING (machen wird die Dinge richtig?), das sich auf die kurz- und mittelfristigen maßnahmenbezogenen Vorgänge richtet.

Der Übergang vom Controlling zur reinen Nachhaltigkeitsprüfung ist fließend. Vor allem das strategische Controlling beinhaltet immer auch eine Prognose der zukünftigen Entwicklung und trifft sich hier mit der Nachhaltigkeitssicherung (vgl. Kap. 1.3) Aufgrund bestimmter erwartbarer Ereignisse müssen dann unter Umständen Maßnahmen anders (operative Veränderungen) oder andere Maßnahmen (strategische Veränderungen) durchgeführt werden, um langfristige erwünschte Wirkungen zu erzielen. Controlling und Nachhaltigkeit sind somit wechselseitig aufeinander bezogen.

Abbildung 13:

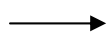
Nachhaltigkeitsprüfung der Umsetzungsphase

Siebter Schritt: Aufgabenverteilung

Können die Partner die Aufgabenerfüllung langfristig garantieren?
Wer führt die Maßnahme gegebenenfalls weiter?
Gibt es einseitige Arbeitsbelastungen, die den Bestand des Bündnisses gefährden?

Achter Schritt: Controlling

Wie wirken die beschlossenen Maßnahmen langfristig?
Gibt es erwartbare Ereignisse und gesellschaftliche Entwicklungen, die zu einer Korrektur der Maßnahmen zwingen?
Wie kann ich die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen langfristig sichern?



Zur weiteren Unterstützung von Nachhaltigkeit:

- Protokollierung der Schritte 7 und 8
- Schriftliche Festlegung aller Ergebnisse der Prozessbeobachtung: Stand der Maßnahmenentwicklung, Zusätzliche Maßnahmen

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.4 Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Auswertungsphase

Die Abschlussphase dient der Kontrolle des gesamten Prozesses. Insofern kommt dem Nachhaltigkeitsaspekt in dieser Phase eine entscheidende Bedeutung zu. Dem wird auch dadurch Rechnung getragen, dass diese Phase eine explizite Nachhaltigkeitssicherung enthält. Zunächst einmal geht es darum festzustellen, ob und inwieweit die gemeinsam festge-

legten Ziele erreicht wurden. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit sollte dieser **Soll-Ist-Vergleich** zu verschiedenen Zeitpunkten erfolgen. Dadurch kann die langfristige Effektivität der Maßnahmen beurteilt und mögliche rückläufige Entwicklungen erkannt werden.

Neben der Nachhaltigkeit der Maßnahmen ist gleichermaßen die Nachhaltigkeit der Bündnisarbeit relevant.

Zu deren Verbesserung kann die mit dem Soll-Ist-Vergleich verbundene **Prozesskontrolle** genutzt werden. Hierbei wird der gesamte Entwicklungsprozess des Bündnisses einer Reflexion unterzogen und auf mögliche Schwachstellen hin überprüft. In diesem Sinne kommt es darauf an zu erfahren, wie die einzelnen Bündnispartner miteinander kooperiert und kommuniziert haben.

Abbildung 14:

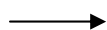
Nachhaltigkeitsprüfung der Auswertungsphase

Neunter Schritt: Soll-Ist-Vergleich und Prozesskontrolle

Inwieweit wurden die beschlossenen Ziele erreicht?
Wie verändern sich die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirkungen langfristig?
Gibt es langfristig gegenläufige Entwicklungen, die es bei der Durchsetzung der Maßnahmen zu berücksichtigen gilt?

Zehnter Schritt: Nachhaltigkeitssicherung

Wie kann erreicht werden, dass die Maßnahmen langfristig auch unter sich verändernden Bedingungen Wirkung zeigen?
Wie kann ich den Bestand des Bündnisses absichern?
Welche weiteren Ziele gibt es, die es gemeinsam zu erreichen gilt?
Welche neuen Partner könnten die Bündnisarbeit bereichern und eventuelle Prozessdefizite beheben helfen?



Zur weiteren Unterstützung von Nachhaltigkeit:

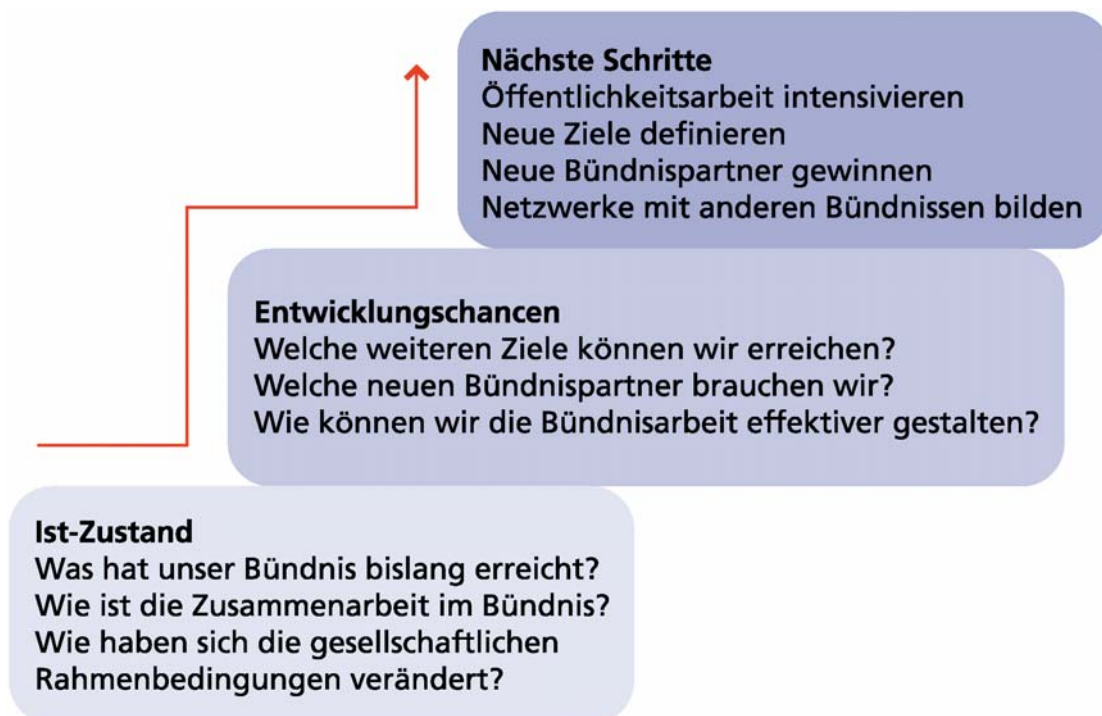
- Protokollierung der Schritte 9 und 10
- Schriftliche Festlegung der Ergebnisse des Soll-Ist-Vergleichs und der Prozesskontrolle, Strategiepapier, Veröffentlichungen

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Ergänzt wird die Auswertungsphase durch eine **erneute Analyse** der konkreten gesellschaftlichen Situation der Familien vor Ort und unter Berücksichtigung möglicher Entwicklungen. Daran kann sich eine erweiterte Zielbestimmung oder die Festlegung auf weitere Maßnahmen anschließen. Neue Ziele und einen erweiterten Maßnahmenkatalog, wie auch die Aufnahme neuer Partner ins Bündnis stellen gleichermaßen gute Möglichkeiten dar, um den Bestand des Bündnisses langfristig zu sichern und die Bündnisarbeit als einen kreativen und Erfolg versprechenden Prozess weiterzuführen. Die Ergebnisse lassen sich dann z.B. in einem Strategiepapier festhalten, das den aktuellen Zustand des Bündnisses beschreibt, seine Entwicklungschancen thematisiert und die nächsten Schritte der Bündnisarbeit beinhaltet.

Abbildung 15:

Absicherung der Bündnisarbeit



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Schließlich sollte auch jeder Bündnispartner für sich Bilanz ziehen, inwieweit er seine eigenen Ziele über das Bündnis erreichen konnte und wie er seine Rolle innerhalb des Bündnisses in Zukunft definiert. Diese Selbstvergewisserung stellt ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit der Bündnisarbeit dar, denn das Bündnis kann nur auf Dauer existieren, wenn jeder der beteiligten Partner in der gemeinsamen Bündnisarbeit auch einen Vorteil und Fortschritt für sein eigenes Unternehmen bzw. die Institution, für die er tätig ist, erkennt.

4. Praktische Hinweise und Hilfestellungen

4.1 Weiterführende Internetseiten und unterstützende Einrichtungen bzw. Institute



Der Internetauftritt der Bundesinitiative ist ein Ergebnis der kontinuierlichen Zusammenarbeit des Servicebüros und der lokalen Akteure, die die Informationen über ihre Arbeit liefern. Die Seiten enthalten einen Überblick über die Tätigkeiten aller an der Initiative beteiligten Partner und bieten downloadbare Hilfen zu verschiedenen Themen der Bündnisarbeit.

<http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de>



Lokale Bündnisse für Familie - fachlich wissenschaftliche Begleitung

Das fachlich-wissenschaftliche Begleitprojekt am DJI dokumentiert und untersucht Formen, Kapazitäten und Erfolgsbedingungen lokaler Bündnisse für Familie. Zielsetzung ist es zu untersuchen, unter welchen Bedingungen lokale Bündnisse als neuer Politikansatz geeignet sind, örtliche Potenziale aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu mobilisieren, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien zu verbessern. Die **Bündnis-Datenbank** dokumentiert bundesweit alle Lokalen Bündnisse für Familie. Umfassende Informationen zu jedem Bündnisstandort eröffnen einen breiten Überblick über die Umsetzung der familienpolitischen Bündnisidee vor Ort.

Darüber hinaus unterstützt und berät das Projekt die Initiative in fachlicher Hinsicht. Dazu gehört die Bereitstellung von **Arbeitshilfen** und **fachlichen Informationsbausteinen** als PDF-Download zu folgenden Themen:

- ▶ Aktivierung und Beteiligung von Familien
- ▶ Zugang zu Unternehmen und deren Einbindung als Bündnispartner
- ▶ Erschließung von Solidarpotenzialen im Wohn- und Lebensumfeld
- ▶ Strategien der Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle
- ▶ Absicherung der Nachhaltigkeit von Lokalen Bündnissen
- ▶ Formen innovativer Kinderbetreuung (inkl. Tagespflege)
- ▶ Betriebsnahe Formen der Kinderbetreuung
- ▶ Familienbildung
- ▶ Geschlechtergerechtigkeit
- ▶ Lokale Zeitpolitik

<http://www.dji.de/lokale-buendnisse>

Sozialwissenschaftliches Institut München



Das SIM ist ein unabhängiges Dienstleistungsunternehmen im Bereich der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Beratung und Forschung. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung innovativer Lösungen durch die praxisorientierte Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Zu den Aufgabenbereichen des SIM gehören u.a. die Moderation und Begleitung von Agendaprozessen, Kommunale Entwicklungsprojekte, Verwaltungsmodernisierung, Leitbildentwicklung, Work-Life-Balance, Zukunftswerkstätten und die Entwicklung neuer Führungskonzepte in der Gesundheits- und Sozialverwaltung.

SIM – Sozialwissenschaftliches Institut München
Landwehrstr. 37
80336 München
Telefon: 089 - 725 63 29
Fax: 089 - 55 77 95
E-Mail: sim@sim-sozialforschung.de
Web: <http://www.sim-sozialforschung.de>



BÜNDNIS für FAMILIE

www.bff-nbg.de

Die Seiten des **Nürnberger Bündnis für Familie** enthalten

- eine Übersicht sowie detaillierte Infos über alle Projekte und Planungen
- Materialien, die für einzelne Projekte erstellt wurden
- weiterführende Informationen
- ein reichhaltiges Download-Angebot

4.2 Literaturverzeichnis

Aachener Stiftung Kathy Beys: Online – Lexikon der Nachhaltigkeit,
<http://www.nachhaltigkeit.info/>

Bündnis-Datenbank des Deutschen Jugendinstituts München, <http://www.dji.de/lokale-buendnisse/dbzugang.htm>

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Forschung für Nachhaltigkeit,
http://www.fona.de/de/1_forschung/gesellschaft/index.php

Carlowitz von Carl: Sylvicultura oeconomica. Anweisung zur wilden Baum-Zucht (Reproduktion der Ausgabe Leipzig 1713), Freiberg 2000

Empacher, Claudia: Die sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit – Vorschläge zur Konkretisierung und Operationalisierung, <http://www.isoe.de/ftp/kerpen.pdf>

Grober, Ulrich: Modewort mit tiefen Wurzeln – Kleine Begriffsgeschichte von „sustainability“ und „Nachhaltigkeit“, in: Günter Altner/Heike Leitschuh-Fecht, u.a., Jahrbuch Ökologie 2003, München 2003

Hauptmann, Stefan: Nachhaltigkeit. Ein Leitbild einer reflexiven Gesellschaft?,
http://www.uni-bielefeld.de/iwt/general/iwtpapers/27_02.PDF

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung: Agenda 21. Globales Aktionsprogramm für eine nachhaltige Entwicklung <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm#Lexikon>

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, Frankfurt/Main 1984

Majer, Helge: Ganzheitliche Sicht von sozialer Nachhaltigkeit, http://www.unw-ulm.de/pdf/pdf_doc_neu/Helge_Majer2/Soziale%20Nachhaltigkeit.pdf

Meadows, Dennis/Meadows, Donella u.a.: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972

Nöthen, Joachim/Eisenstecken, Erich: Strategien der Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle. Instrumente für eine erfolgreiche und ergebnisorientierte Tätigkeit der Lokalen Bündnisse für Familie (Modul 1), München 2005; <http://www.dji.de/praxisinformationen>

Pfister, Gerhard/Renn, Ortwin: Nachhaltigkeit und Humanressourcen. Arbeitsbericht. 1997, <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1752/pdf/ab88.pdf>

Voß G. Günter/Pongratz, Hans: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, 2. Aufl., Berlin 2004