

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Untersuchungen und Empfehlungen zu ausgewählten Aspekten der Wirkung  
Lokaler Bündnisse für Familie

September 2010

# AUSGEWÄHLTE ASPEKTE DER WIRKUNG LOKALER BÜNDNISSE FÜR FAMILIE

Verfasserinnen:

Dr. Melanie Staats

Christine Rösch

Dr. Berit Stoyanov

**LOKALE BÜNDNISSE  
FÜR FAMILIE**

Eine Initiative des Bundesministeriums  
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Geleitet aus dem Europäischen Sozialfonds



**RAMBOLL**

**DIW econ**

## INHALT

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Rahmenbedingungen, Ressourcen und Strukturen der Lokalen Bündnisse</b>	<b>5</b>
2.1	Initiierung und Ausrichtung der Bündnisse	5
2.2	Akteure und Zusammenarbeit in den Lokalen Bündnissen	7
2.3	Finanzierung der Bündnisse	11
2.4	Strukturen und interne Steuerung der Lokalen Bündnisse	11
<b>3.</b>	<b>Aktivitäten und Wirkungen in den Handlungsfeldern der Lokalen Bündnisse</b>	<b>15</b>
3.1	Bedeutung der Handlungsfelder	15
3.2	Aktivitäten und Wirkungen im Handlungsfeld Kinderbetreuung	15
3.3	Aktivitäten und Wirkungen im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie	21
3.4	Aktivitäten und Wirkungen im Handlungsfeld Familienfreundliches Lebensumfeld	24
3.5	Übergeordnete Wirkungen der Lokalen Bündnisse	26
<b>4.</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>27</b>
<b>5.</b>	<b>Beispiele ausgewählter lokaler Bündnisse</b>	<b>29</b>
5.1	Ortenauer Bündnis für Familie	29
5.2	Lokales Bündnis für Familie Spremberg	33
5.3	Mescheder Bündnis für Familie	39

## 1. EINLEITUNG

Die 2004 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMSFSJ) gegründete „Bundesinitiative Lokale Bündnisse für Familie“ unterstützt örtliche und regionale Netzwerke von Partnern aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Ziel, die unmittelbaren Lebensbedingungen von Familien zu verbessern. Langfristig sollen die Lokalen Bündnisse dazu beitragen, dass sich ein familienfreundliches Klima in Deutschland etabliert und das Thema in der öffentlichen Agenda fest verankert wird.

Die Initiative Lokale Bündnisse für Familie wurde von Beginn an in regelmäßigen Abständen wissenschaftlich begleitet. Im Zentrum der Untersuchungen steht mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen letztendlich die Frage, unter welchen Bedingungen die Bündnisarbeit gelingen kann und welche Wirkungen erzielt werden. Eine Netzwerkanalyse zu den ökonomischen Effekten der Lokalen Bündnisse im Jahr 2006 hat v. a. Wirkungen auf der Ebene der Akteure vor Ort betrachtet. Diese umfassten u. a. einen verbesserten Informationsaustausch, eine intensivere Kooperation bei der Schaffung und Weiterentwicklung von Angeboten, die Verwirklichung ganzheitlicher Ansätze für Familien, die Erschließung zusätzlicher Ressourcen sowie die Stärkung des Innovationsklimas (Prognos AG, 2006). Die Bündnisarbeit bewirkt allerdings auch weiterreichende ökonomische Vorteile: Mit den entstehenden Arbeitsplätzen verbessert sich das Einkommen der Menschen, Staat und Kommunen erzielen höhere Steuereinnahmen, und die Qualität sozialer Dienstleistungen wird bei sinkenden Kosten aufrecht erhalten (ebd.).

Wenig bekannt ist bisher über die Wirkungen für Kinder und Jugendliche, Familien, Eltern, Alleinerziehende etc. Zudem hat sich die Bündnislandschaft seit der letzten Erhebung im Jahr 2006 verändert: Die Zahl der Initiativen hat zugenommen (im Juli 2010 waren 628 Bündnisse registriert), und im Laufe der längeren Zusammenarbeit der Beteiligten haben sich zahlreiche Veränderungen ergeben.

Daher hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Anfang 2009 eine neue Untersuchung (bei Rambøll Management Consulting und DIW econ) in Auftrag gegeben. Diese Analyse sollte Empfehlungen geben, wie die Bündnisinitiative besser gesteuert und die Arbeit vor Ort zukünftig weiter ausgestaltet werden kann. Dazu ist insbesondere betrachtet worden:

1. Beschreibung der Lokalen Bündnisse hinsichtlich ihrer Arbeitsschwerpunkte, der Profile der Akteure vor Ort und ihrer Arbeits- und Kooperationsstrukturen
2. Ergebnisse der Bündnisse in den einzelnen Handlungsfeldern und den übergeordneten Nutzen der Bündnisse für die Kommunen.

Im Rahmen der Untersuchung wurden Fachleute, außenstehende Akteure sowie Programmverantwortliche befragt. Mit Hilfe von regionalen Rahmendaten wurde beleuchtet, ob die Gründung der Lokalen Bündnisse am regionalen Bedarf ausgerichtet ist oder vielmehr durch andere Faktoren, wie beispielsweise die Verfügbarkeit personeller und finanzieller Ressourcen bestimmt wird. Eine umfassende bundesweite Befragung der Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie der Beteiligten lieferte genauere Informationen zur Organisation und Form der Bündnisarbeit, ihren Aktivitäten und Zielen, ihrem Nutzen und zu den verschiedenen Bündnistypen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Neben 186 Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren beteiligten sich 181 Akteure von insgesamt 177 verschiedenen Lokalen Bündnissen für Familie aus dem gesamten Bundesgebiet. Bei 529 bereitgestellten und recherchierten Adressen entspricht dies einem Rücklauf von 34 Prozent.

Um die Beschreibung und Bewertung der Bündnisse zu vertiefen, wurden folgende zehn Lokale Bündnisse in umfangreichen Vor-Ort-Studien exemplarisch untersucht:

**Tabelle 1: Ausgewählte Fallstudien**

Bündnis	Bundesland
Frankfurter Bündnis für Familien, Frankfurt a.M.	Hessen
Ortenauer Bündnis für Familien, Ortenaukreis	Baden-Württemberg
Oranienburger Forum für Familie	Brandenburg
Mescheder Bündnis für Familie	NRW
Erlanger Bündnis für Familie	Bayern
Lokales Bündnis für Familie Neu-Anspach	Hessen
Dien"Heim für Familien", Dienheim	Rheinland- Pfalz
Familie und Arbeitswelt - Kinderbetreuung und mehr, Bad Oldesloe	Schleswig-Holstein
Lokales Bündnis für Familien Spremberg	Brandenburg
Lokales Bündnis für Familie Neu Wulmstorf	Niedersachsen

Ein zentraler Bestandteil der Vor-Ort-Besuche war die sogenannte Kosten-Nutzen-Analyse. Sie soll zeigen, wie sich der Arbeitsaufwand der Beteiligten zum Nutzen für diejenigen, die die Angebote in Anspruch nehmen, verhält. Eine besondere Herausforderung lag dabei in den vorhandenen Daten, welche die Grundlage der Analyse bilden. So berichteten die Bündnisakteure in den Fallstudien über erfolgreiche Projekte und Aktivitäten der Bündnisse, die den Familien zugute kommen. Eine kontinuierliche Messung und Dokumentation der Ergebnisse erfolgt allerdings nur selten. Gleichzeitig werden Einnahmen und Ausgaben in den Bündnissen nicht systematisch erfasst. Daher muss sich die Bewertung oftmals auf die subjektive Einschätzung der Beteiligten verlassen. Aufgrund der guten Datenlage der Bündnisse in Dienheim und Frankfurt am Main war eine vertiefte Analyse zum wirtschaftlichen Nutzen für die Region dennoch möglich.

Die folgenden Kapitel stellen die wesentlichen Befunde der Untersuchung dar. Dabei werden zunächst die Rahmenbedingungen, Ressourcen und Strukturen der Lokalen Bündnisse in der Initiative beschrieben. Das dritte Kapitel beleuchtet die Ansätze und Ergebnisse in den einzelnen Handlungsfeldern (Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf, familienfreundliches Lebensumfeld) und zeigt, inwiefern sie die Attraktivität und die Familienfreundlichkeit der beteiligten Gemeinden, Städte und Landkreise beeinflussen. Schließlich werden jene Aspekte beschrieben, die die Bündnisarbeit fördern können. Das abschließende Kapitel stellt die Bündnisse in Spremberg und dem Ortenaukreis näher vor.

## 2. RAHMENBEDINGUNGEN, RESSOURCEN UND STRUKTUREN DER LOKALEN BÜNDNISSE

### 2.1 Initiierung und Ausrichtung der Bündnisse

Die Bündnisinitiative hat sich schnell zur Erfolgsgeschichte entwickelt: Seit ihrem Beginn im Jahr 2004 hat die Zahl der Bündnisse jährlich im Schnitt um 20% zugenommen, mehr als die Hälfte der derzeit 628 Zusammenschlüsse besteht bereits seit mehr als zwei Jahren.

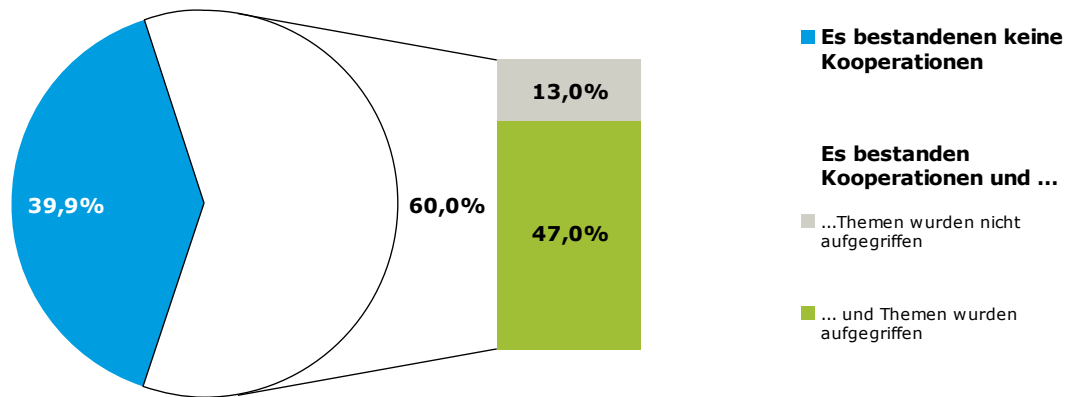
Wie ist diese Dynamik zu erklären? Welche Einflüsse sind für die Entstehung und inhaltliche Ausrichtung der Lokalen Bündnisse maßgeblich? Die Analysen zeigen drei zentrale Bedingungen: Erstens entwickeln sich die Bündnisse als Reaktion auf die jeweiligen Bedarfslagen vor Ort, also die Situation von Familien und Kindern. So können ein Mangel an Kinderbetreuungs- oder Ganztagsschulangeboten, fehlende Unterstützungsstrukturen für pflegende Angehörige oder mangelnde Familienfreundlichkeit im Lebensumfeld die Akteure vor Ort zum Engagement veranlassen. Unsere Untersuchungen belegen, dass sich die lokalen Bündnisse vor allem in jenen Regionen ansiedeln, in denen ein erhöhter Bedarf nach Kinderbetreuung besteht<sup>2</sup>. So sehen beinahe 80 Prozent der befragten Bündnisse diesen Bereich als einen ihrer wichtigsten Betätigungsfelder an. Zweitens besteht bei den Kommunen, die ein Bündnis initiieren, das Interesse ihre Standortattraktivität zu erhöhen. In beinahe allen Vor-Ort-Besuchen wurde die Steigerung der Attraktivität der Kommune für Familien als ein bedeutender Motivator benannt. Drittens ist für die Entwicklung der Bündnisse entscheidend, inwieweit vor Ort bereits Strukturen der Zusammenarbeit existieren. Blickt man auf die Ausgangsbedingungen der Bündnisse, so wird deutlich, dass es vorteilhaft sein kann, auf bereits vorhandene Netzwerke von beteiligten Institutionen, Organisationen oder Einrichtungen zurückzugreifen. Wie die Befragung der Koordinatoren und Koordinatorinnen zeigt, baut die Mehrheit der Bündnisse auf Bestehendem auf (siehe Abbildung 1):

- In 60 Prozent der Bündnisse bestanden bereits vor der Gründung lokale Netzwerke, die eine ähnliche Zielsetzung wie die Bündnisinitiative verfolgten.
- Knapp die Hälfte der Bündnisse mit (47 Prozent) hat Themen aus den bereits bestehenden Strukturen aufgegriffen.

Damit wird die inhaltliche und organisatorische Ausrichtung eines Bündnisses maßgeblich durch die Zusammensetzung der Akteure und die von ihnen besetzten Themen beeinflusst. Bereits angegangene Themen und Projekte, die von einzelnen Akteuren alleine nicht erfolgreich umgesetzt werden konnten, bilden dabei gute Anknüpfungspunkte für die Entwicklung und Umsetzung von Projektideen im Bündnis. Im Bündnisansatz gelingt es, familienpolitische Impulse und Interessenlagen verschiedener Initiatorinnen und Initiatoren zusammenzubringen und in eine gemeinsame Gestaltung örtlicher Familienpolitik einzubinden. So werden Einrichtungen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft, soziale Organisationen, Unternehmen, Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften im Gründungsgeschehen aktiv. Die neu gegründeten Bündnisse bringen zusätzliche und innovative Impulse für die bereits bearbeiteten Themen und beschleunigen damit die Realisierung der Projekte.

<sup>2</sup> Dazu wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen einem Indikator (beispielsweise dem Anteil von Kindern und Jugendlichen an der Gesamtbevölkerung) und der Existenz bzw. Häufigkeit Lokaler Bündnisse in den Landkreisen und kreisfreien Städten besteht. Zudem wurde die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungsplätzen in den Regionen in Beziehung zu der Existenz bzw. Anzahl von Lokalen Bündnissen gesetzt.

Abbildung 1: Anteil der Bündnisse, die sich auf bestehende Kooperationen/Themen stützen



Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Voraussetzung dafür ist, beim Aufbau des Netzwerkes die maßgeblichen Akteure aus dem Bereich Familienpolitik zu integrieren und die Unterstützung durch die Entscheidungsträger in den Kommunen zu sichern. Ohne die lokale gesellschaftliche und politische Unterstützung ist die Verbesserung der Lebenssituation der Familien in den Regionen nur schwer umsetzbar (vgl. Fallstudienbeispiel 1).

Neben diesen drei genannten Bedingungen, die die Entstehung eines Bündnisses beeinflussen, wird darüber hinaus deutlich, dass auch die familienpolitischen Aktivitäten der Bundesländer die Dynamik der Bündnisgründungen befördern. So unterstützen einige Bundesländer durch finanzielle Mittel, Öffentlichkeitsarbeit oder die Einrichtung von Kontakt- und Servicestellen die lokalen Bündnisse für Familie.

#### Fallstudienbeispiel 1: Ausrichtung der Bündnisse

*Wege zur Entstehung und Ausrichtung der Bündnisse: „von oben“ auf den Weg gebracht oder durch Initiativen „von unten“ angestoßen*

Das **Frankfurter Bündnis** für Familie konnte nach seiner Gründung auf eingespielte Strukturen der Zusammenarbeit zwischen den maßgeblichen Akteuren der Familienpolitik vor Ort zurückgreifen. Diese definieren die übergeordneten politischen Zielsetzungen der Bündnisarbeit „top-down“ und brechen sie auf die einzelnen Handlungsfelder herunter.

In **Erlangen** hingegen ist die Bündnisarbeit stark als „bottom-up“-Prozess angelegt. Das Bündnis verfügt über eine sehr hohe öffentliche Präsenz und beteiligt sich maßgeblich an politischen Diskussionen. Dadurch werden die wirtschaftlichen und kommunalpolitischen Entscheidungsträger immer wieder auf die Belange von Familien aufmerksam gemacht. Schließlich wird so erreicht, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit häufiger auf der Tagesordnung von Politik und Unternehmen stehen.

Die Arbeit richten die Bündnisse nach der Gründung in Abhängigkeit von den regionalen Bedarfslagen und den vorhandenen Kooperationsstrukturen sowohl auf kurzfristige als auch auf längerfristige Weichenstellungen aus. In der Startphase der Bündnisaktivität wird der Fokus häufig auf schnell umsetzbare Themen und Projekte gelegt, wie etwa Bedarfsermittlung, Ferienbetreuung und flexible Randzeitenbetreuung. Generell können vor allem Projekte in den Handlungsfeldern Kinderbetreuung,

Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Familienfreundliches Lebensumfeld schneller umgesetzt werden, weil hier bereits Strukturen vorhanden und die Beteiligten für das Thema sensibilisiert sind.

Mit der Dauer der Bündnisarbeit nimmt der Einfluss der Vorerfahrungen des Netzwerkes ab. So ist im Zeitverlauf erkennbar, dass sich die Ausrichtung der Bündnisaktivitäten hin zu neuen Entwicklungsthemen vollzieht. Gerade der Bereich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist oftmals mit „Aufbauarbeit“ verbunden, weil dieses Handlungsfeld für viele der an den Bündnissen beteiligten Akteure „Neuland“ darstellt und die Vorlaufzeit entsprechend länger ist. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nimmt die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu. Insbesondere die im Rahmen der Fallstudien interviewten Akteure der öffentlichen Verwaltungen wünschen sich daher, dass die Bündnisse in diesem Bereich aktiv werden. Die Bündelung des vorhandenen Wissens, der finanziellen und zeitlichen Ressourcen der einzelnen Bündnisakteure ermöglicht, neue Themen voranzutreiben.

## 2.2 Akteure und Zusammenarbeit in den Lokalen Bündnissen

Die Bündnisse pflegen vielfältige Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren in der Region und wachsen ständig. Die Auswertung der Befragung von 186 Koordinatorinnen und Koordinatoren ergab, dass die Anzahl der beteiligten Einrichtungen und Einzelpersonen sehr unterschiedlich ist: das kleinste Bündnis hatte zum Gründungszeitpunkt nur einen Partner und konnte bis heute weitere drei hinzugewinnen, demgegenüber engagierten sich im größten Zusammenschluss 357 Beteiligte bereits im Gründungsprozess.

**Tabelle 2: Anzahl der Akteure bei Gründung und heute**

Anzahl der Akteure	Heute	Bei Gründung
Kleinstes Bündnis	4	1
Größtes Bündnis	511	357
Durchschnittliche Anzahl (Mittelwert)	38	30
Mittleres Bündnis (Median – 50% haben mind. die angegebene Anzahl)	27	19

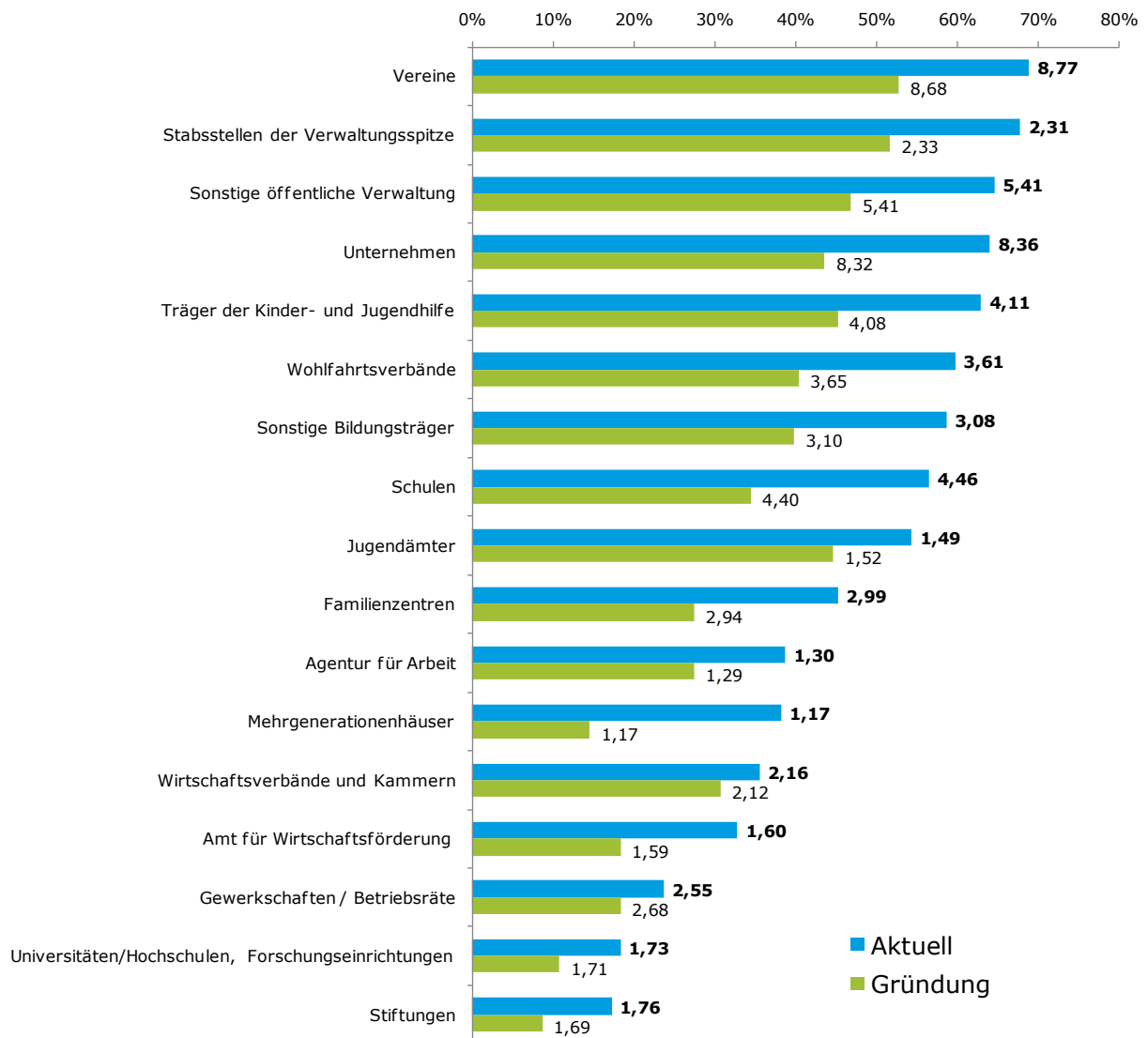
Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Bei ihrer Gründung verfügte die Hälfte der befragten Bündnisse über mindestens 19 Partner. Zum heutigen Zeitpunkt sind es 27 Partner und mehr. Am häufigsten vertreten sind dabei Vertreter der Kommunen (Verwaltungsspitze und andere Verwaltungsakteure): In mehr als 90 Prozent der Bündnisse sind Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung aktiv, in zwei Dritteln der Zusammenschlüsse agieren sie als Koordinatoren. Die kommunale Verwaltung kooperiert zudem häufig mit anderen

öffentlichen Verwaltungen, insbesondere mit der Bundesagentur für Arbeit. So sind insgesamt 158 Dienststellen der BA in Lokale Bündnisse eingebunden (Vgl. Abbildung 2)<sup>3</sup>. Eine wichtige Rolle spielen zudem Vereine. So gaben mehr als die Hälfte der Bündnisse (53 Prozent), an, dass Vereine bereits zum Zeitpunkt der Gründung beteiligt waren, heute sind es sogar 70 Prozent.

<sup>3</sup> BMFSFJ (2009a): Factsheet I: Zusammensetzung der 625 Lokalen Bündnissen für Familie. Unter: [http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf\\_pressemappe/presse\\_7920100709111152.pdf](http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf_pressemappe/presse_7920100709111152.pdf), letzter Zugriff 14.07.2010

**Abbildung 2: Anteil der Bündnisse, in denen ein jeweiliger Akteurstyp vertreten ist (in Prozent) und dessen durchschnittliche Anzahl\***



Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186.

\*Der Durchschnittswert für Unternehmen bezieht nur solche Bündnisse ein, die angegeben haben, Unternehmen in ihrem Bündnis integriert zu haben.

Schließlich spielen Unternehmen und Wirtschaftsverbände in der Zusammensetzung der Bündnisse eine entscheidende Rolle – hier engagieren sich mittlerweile fast alle Industrie- und Handelskammern und über 5.000 Betriebe aller Größen und Branchen. Die Wirtschaft ist damit insgesamt in rund 78 Prozent der Bündnisse vertreten. Unternehmen arbeiten in rund zwei Drittel der Bündnisse mit, in knapp der Hälfte sind sie von Anfang an beteiligt. Für das Engagement der Unternehmen sind unterschiedliche Motive ausschlaggebend. So erwartet die Hälfte der Unternehmen einen Imagegewinn durch die Mitwirkung in Lokalen Bündnissen für Familien; von 43 Prozent wird personalwirtschaftlicher Nutzen, von circa einem Drittel der Betriebe Standortverbundenheit als Grund zur Beteiligung angegeben<sup>4</sup>. Tatsächlich scheinen sich die Erwartungen der Unternehmen in vielen Fällen zu bestätigen. So bewerteten 95 Prozent der befragten Unternehmen den Nutzen für sie selbst als eher hoch.

Vor dem Hintergrund einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist dieses hohe Engagement der Unternehmen sehr positiv zu bewerten. Auch zukünftig werden Unternehmen als ein Schlüsselfaktor für die Bündnisarbeit angesehen. Von den nahezu 96 Prozent der Bündnisse, die

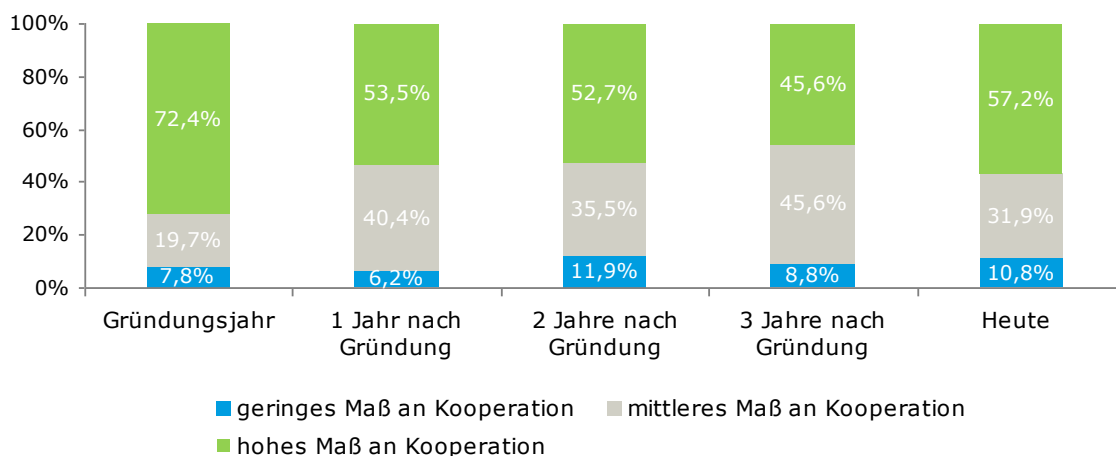
<sup>4</sup> BMFSFJ (2009b): Factsheet Unternehmensbeteiligung in Lokalen Bündnissen für Familie. Unter: [http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf\\_unternehm\\_engagement/presse\\_320090831101641.pdf](http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf_unternehm_engagement/presse_320090831101641.pdf), letzter Zugriff: 9.10.2009.

zukünftig weitere Bündnispartner hinzugewinnen wollen, sind mehr als 70 Prozent bestrebt, die Wirtschaft zukünftig noch stärker in ihre Arbeit einzubeziehen.

Aber auch soziale Einrichtungen und Träger sind in der Mehrzahl der Bündnisse zahlenmäßig stark eingebunden. In rund 68 Prozent der Lokalen Bündnisse engagieren sich Wohlfahrtsverbände oder ihre Zusammenschlüsse als Verband oder als Träger sozialer Einrichtungen; 144 Mehrgenerationenhäuser bzw. ihre Träger beteiligen sich derzeit an der Bündnisarbeit<sup>5</sup>.

Wie unsere Untersuchungen zeigen, werden die Bündnisse mit zunehmender Bestandsdauer vielfältiger: Während bei Gründung rund sechs Akteursgruppen pro Bündnis vertreten waren, sind es heute rund neun. Die Anzahl der genannten Bündnisakteure sagt jedoch nichts über die Stärke und Häufigkeit des Engagements aus, das sich von einer punktuellen bzw. anlassbezogenen Unterstützung bis hin zu einer kontinuierlichen Mitarbeit erstrecken kann. Unsere Untersuchungen belegen, dass das Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen den Bündnisbeteiligten insgesamt hoch ist, jedoch im Zeitablauf abnimmt. Während im Gründungsjahr die Mehrzahl der befragten Bündnisse ein hohes Maß an Kooperation verzeichnete, geben für das dritte Jahr nach Gründung nur noch weniger als die Hälfte der Bündnisse enge Kooperationsbeziehungen an (siehe Abbildung 3).

**Abbildung 3: Bewertung des Ausmaßes der Kooperation im Zeitverlauf**



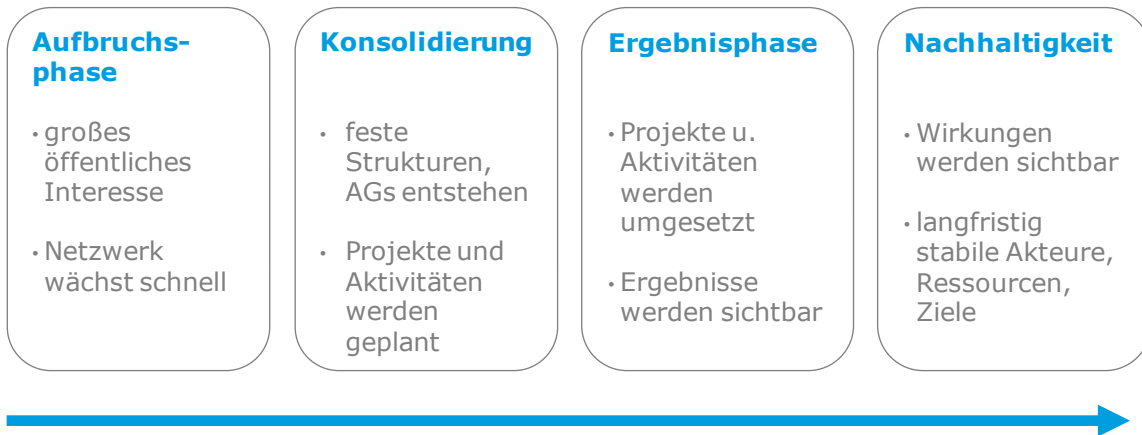
Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Die Gründe für die abnehmende Kooperation der Beteiligten sind vielfältig. Zunächst ist davon auszugehen, dass in und unmittelbar nach der Gründungsphase ein höheres Maß an Koordination erforderlich ist, um Themen zu erarbeiten, Zielvorstellungen abzugleichen und konkrete Projekte zu entwickeln. Insofern ist in dieser Zeit mit einer engeren Zusammenarbeit zwischen Koordinatorinnen bzw. Koordinatoren und Akteuren als im weiteren Verlauf zu rechnen. Gleichzeitig ist es für viele Akteure schwierig, die für eine kontinuierliche Kooperation erforderlichen zeitlichen Ressourcen langfristig aufzubringen. In diesem Zusammenhang kommt erschwerend hinzu, dass der zeitliche Aufwand, der mit der Bündnisarbeit einhergeht, nicht selten unterschätzt wird. Auch mangelnde zeitliche Ressourcen können daher ein sinkendes Maß an Kooperation und Zusammenarbeit – bis hin zur Auflösung von Arbeitsgruppen – erklären. Wie von den Interviewpartnern in den Fallstudien wiederholt berichtet wurde, bildet sich unter den Bündnispartnern mit der Zeit daher meist ein kleines Kernteam heraus, das Projekte aktiv vorantreibt und umsetzt.

<sup>5</sup> BMFSFJ (2009a ebd.)

Zusammenfassend lässt sich ein typischer Verlauf der Bündniszusammenarbeit in die folgenden Phasen einteilen:

**Abbildung 4: Phasen der Zusammenarbeit in den Bündnissen**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die *Aufbruchsphase* ist meist begleitet durch ein großes öffentliches Interesse am neu gegründeten Bündnis. Viele Akteure wollen sich und ihre Ideen einbringen. Danach folgt die *Konsolidierungsphase*, es bilden sich feste Strukturen, Arbeitsgruppen entstehen und verschiedene Projekte und Initiativen bilden sich heraus. In der *Ergebnisphase* werden – je nach Ausmaß des Bündnisses und des Engagements der Beteiligten – Projekte umgesetzt und Projekterfolge sichtbar. In der abschließenden *Nachhaltigkeitsphase* werden die Auswirkungen der Bündnisarbeit in der Region deutlich und die Grundlagen für ein langfristiges Wirken gelegt. Hierbei erfolgt häufig eine Konzentration auf erfolgreiche Ansätze, neue Impulse sind in dieser Phase in geringerem Maße zu erwarten.

Ob und wann ein Bündnis die Nachhaltigkeitsphase erreicht, hängt maßgeblich davon ab, die für die verschiedenen Aufgaben der Bündnisarbeit benötigten Akteure und Mittel zu sichern. Insbesondere die Kommunen und Unternehmen nehmen bei der Entwicklung und Sicherung nachhaltiger Strukturen wichtige Rollen ein:

#### *Kommune*

- Kommune stellt im Schnitt 51% des Budgets
- zwei Drittel der Koordinatoren sind für die Verwaltung tätig
- wichtige Akteure in der Öffentlichkeitsarbeit

#### *Unternehmen*

- in zwei Dritteln der Bündnisse vertreten
- Unternehmen sind entscheidende Impulsgeber für die Festlegung der Bündnisziele
- 70% der Bündnisse möchten Unternehmen stärker einbinden
- 95% der befragten Unternehmen bewerten Nutzen des Bündnisses als hoch.

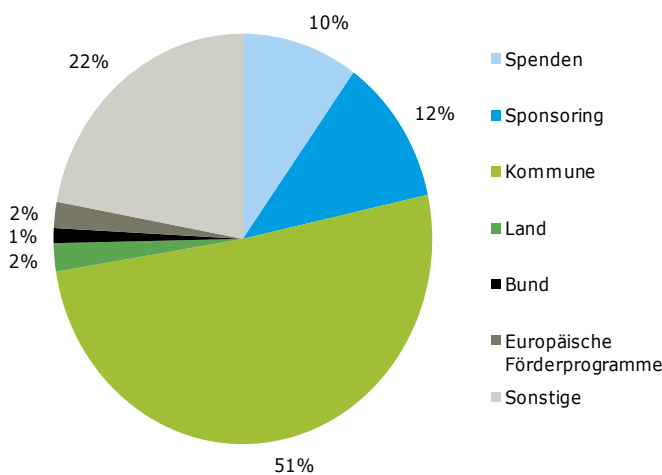
## 2.3 Finanzierung der Bündnisse

Die Finanzierung der Bündnisarbeit ist von Fall zu Fall sehr unterschiedlich. Bei über der Hälfte der Bündnisse (58,2%) übernimmt die Kommune 50% oder mehr der Finanzierung. Insgesamt gaben drei Viertel der Bündnisse an, einen Teil ihrer Finanzierung von der Kommune zu erhalten (75,8%). Durchschnittlich übernimmt die Kommune 51% der Finanzierung (siehe Abbildung 5).

Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die Bezahlung der Gehälter für die Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie die Bereitstellung bzw. Finanzierung von Sachmitteln. Letztere beinhaltet bspw. die Übernahme der Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit, etwa für Drucke, Material und professionelle Grafikerstellung sowie die Organisation von Veranstaltungen (z.B. Unterstützung bei der Initiierung des „Marktplatz Neu-Anspach“). Darüber hinaus stellt die Kommune Mittel in Form einer unentgeltlichen Nutzung von Räumlichkeiten wie Sporthallen und Schulen für die Bündnisarbeit zur Verfügung (bspw. Dienheim, Spremberg).

Einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung der Bündnisse leisten auch die vielen anderen Partner, ohne dass dabei eine bestimmte Akteursgruppe besonders hervorsticht (s. „Sonstige Finanzierung“ in der Abbildung). Die Partner bringen ihr Fachwissen, eigene Arbeitsleistung oder Sachmittel wie Räumlichkeiten oder technische Ausstattung für Arbeitskreistreffen, Workshops und Veranstaltungen ein.

**Abbildung 5: Durchschnittliche Anteile der Finanzierungsquellen der Bündnisse in Prozent**



Quelle: Befragung der Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186  
Prozentuale Angaben beziehen sich auf die durchschnittlichen Anteile an den Finanzierungsquellen über alle Bündnisse hinweg; nicht gewichtet nach Finanzierungsvolumen.

zustande kommen.

## 2.4 Strukturen und interne Steuerung der Lokalen Bündnisse

Entsprechend der unterschiedlichen Zusammensetzung und Ziele der einzelnen Bündnisse unterscheiden sich auch die Strukturen und die Organisation der Arbeit. Dabei muss zwischen der Steuerung der Bündnisse insgesamt und der Planung und Organisation auf der Projektebene unterschieden werden.

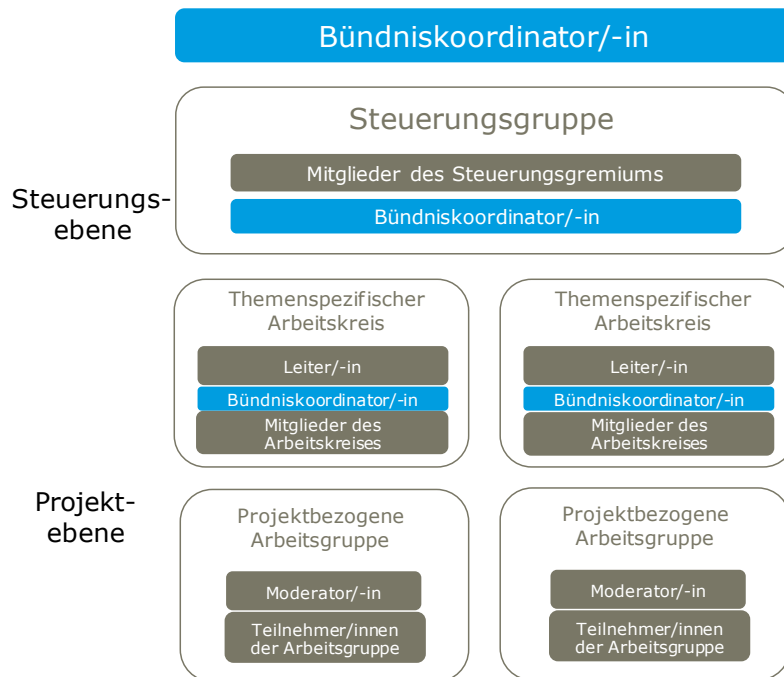
Sponsoring und Spenden stellen weitere wichtige Finanzierungsquellen dar. Solche Zuwendungen sind oft projektbezogen und zweckungebunden und fließen den Bündnissen nicht regelmäßig zu. Die eingeworbenen Mittel werden z. B. für Unterlagen und Broschüren wie den Familienwegweiser oder Bewerbungstrainings (Neu Wulmstorf, Neu Anspach) verwendet.

Darüber hinaus fließen Mittel aus Förderprogrammen der Europäischen Union (z.B. ESF, EFRE), des Bundes oder der Länder in die Bündnisfinanzierung ein.

Was aus dem Bündnisbudget finanziert wird, ist sehr unterschiedlich, beinhaltet in der Regel aber zumindest die Stelle der Koordinatorin bzw. des Koordinators. Sofern Unternehmen eigene Mittel verwenden, um selbstständig Projekte im Bündniskontext durchzuführen, werden diese in der Regel nicht in das Bündnisbudget eingerechnet – obwohl sie einen erheblichen Anteil ausmachen können und die Projekte auf Initiative der Bündnisse

Abbildung 6 zeigt die unterschiedlichen Ebenen und die dort angesiedelten Funktionen und Gremien.

**Abbildung 6: Mögliche Steuerungsgremien und -ebenen**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die übergeordnete Steuerungsgruppe ist für die Koordination der gesamten Bündnisarbeit zuständig. 62 Prozent der befragten Koordinatorinnen und Koordinatoren geben an, dass sich die Steuerungsgruppen regelmäßig treffen. Auf der Projektebene kann nochmals zwischen themenspezifischen Arbeitskreisen und projektbezogenen Arbeitsgruppen unterschieden werden. Steuerungsgruppen und themenspezifische Arbeitskreise stellen die am weitesten verbreiteten Gremien dar. Gleichwohl tauschen sich mehr als zwei Drittel der Bündnisse regelmäßig auch auf der Ebene von Einzelprojekten und Arbeitsgruppen über Ideen und Ergebnisse aus.

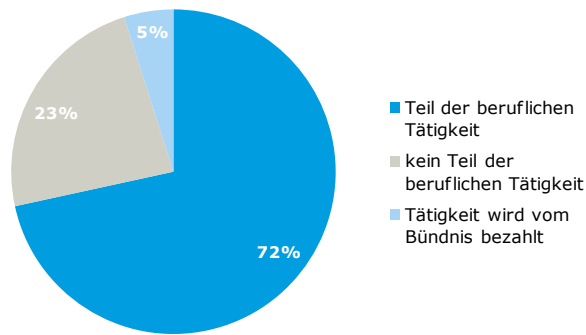
#### Fallstudienbeispiel 2: Steuerungsgremien

In **Frankfurt** ist die übergeordnete Steuerung des Bündnisses in Form eines Kuratoriums organisiert. Auf der Projektebene bestehen vier Arbeitsgruppen. Der Bündniskoordinator übernimmt eine anleitende und moderierende Funktion für diese Arbeitsgruppen.

In **Neu Wulmstorf** kommt dem so genannten Lenkungs-gremium eine hohe Bedeutung zu. Die Sprecherinnen und Sprecher der Arbeitsgruppen (Projektebene) sind Mitglieder dieses Gremiums, die vierteljährlich über die Fortschritte in den Arbeitsgruppen berichten. In der Lenkungsgruppe werden die Durchführung und Umsetzung öffentlichkeitswirksamer Veranstaltungen beschlossen und über das weitere Vorgehen im Bündnis entschieden.

Die Aufgabe der Bündniskoordination in **Dienheim** reicht besonders weit. Da es in diesem Bündnis weder eine Steuerungsgruppe noch einzelne Arbeits- oder Projektgruppen gibt, ist sie vornehmlich für die Initiierung und Unterstützung von Kooperationen, für die Vernetzung der beteiligten Akteure sowie die Entwicklung kreativer Ideen für mögliche Projekte verantwortlich.

**Abbildung 7: Bündniskoordination als Teil der beruflichen Tätigkeit**

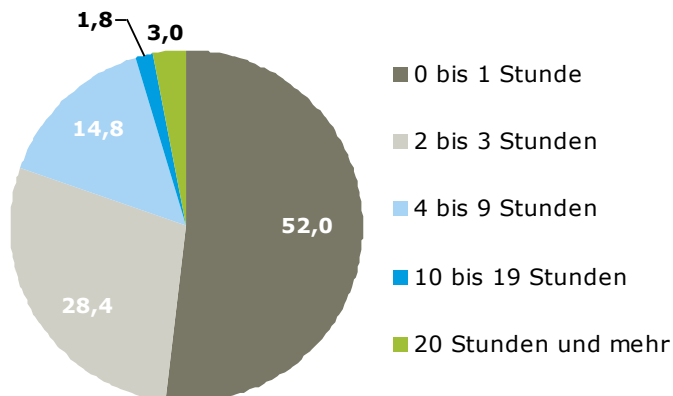


Quelle: Befragung der Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Der Bündniskoordinatorin bzw. dem -koordinator kommt eine besondere Rolle zu. Sie bzw. er ist allen Steuerungseinheiten des Bündnisses übergeordnet. Aufgrund der Bedeutung dieser Funktion sind die Bündniskoordinatorinnen bzw. -koordinatoren zumeist direkt für das Bündnis angestellt oder nehmen ihre Funktion als Teil ihrer beruflichen Tätigkeit wahr (vgl. Abbildung 7). Im Durchschnitt sind die Koordinatorinnen und Koordinatoren in dieser Funktion 10,7 Stunden pro Woche aktiv. Dabei weisen Koordinatorinnen und Koordinatoren, deren Stelle direkt für das Bündnis finanziert wird, den größten Stundenumfang auf, während Personen, die die Koordinationsfunktion nicht als Teil ihrer beruflichen Tätigkeit ausüben, am seltensten einen hohen wöchentlichen Arbeitsumfang aufweisen.

Deutlich geringer ist der durchschnittliche zeitliche Arbeitsaufwand der übrigen befragten Bündnisakteure. So widmet mehr als die Hälfte der Akteure der Bündnisarbeit bis zu einer Stunde wöchentlich. Nur ein geringer Prozentsatz (3 Prozent) ist mehr als 20 Stunden pro Woche mit der Bündnisarbeit beschäftigt (vgl. Abbildung 8).

**Abbildung 8: Durchschnittlicher wöchentlicher Arbeitsaufwand der Bündnisakteure**



Quelle: Befragung der Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Um die Bündnisarbeit zu steuern und eine verbindliche Beteiligung sicherzustellen, trifft die überwiegende Mehrheit der Bündnisse (74 Prozent) Vereinbarungen mit den Bündnispartnern zur Durchführung von Aktivitäten und Projekten. Das zweithäufigste Steuerungsinstrument ist die Bedarfsermittlung in den Handlungsfeldern. Sie wird von 65 Prozent der befragten Bündnisse genutzt. Während 45 Prozent der Bündnisse Zielvereinbarungen formulieren, werden deren Ergebnisse jedoch nur von knapp 30 Prozent überprüft. Gleichsam findet in weniger als einem Drittel der Bündnisse eine Evaluation statt (23 Prozent). Etwa 12 Prozent der Bündnisse verzichtet gänzlich auf Instrumente zur Steuerung auf der inhaltlichen Ebene.

## Zentrale Erkenntnisse zu Rahmenbedingungen, Ressourcen und Strukturen der Lokalen Bündnisse

### Gründe für die Bündnisgründung

- Lokale Bündnisse werden vor allem in jenen Regionen gegründet, in denen ein erhöhter Bedarf nach Kinderbetreuung vorherrscht
- Kommunen wollen durch die Bündnisgründung die Standortattraktivität für Familien erhöhen.
- Vorhandene Strukturen und bestehende Netzwerke erleichtern die Initiierung eines Bündnisses.
- Initiativen der Bundesländer unterstützen die Gründung von Bündnissen.

### Vorhandene Strukturen und Themen bringen schnellen Erfolg

- Bündnisse übernehmen eine Verstärkungsfunktion für bereits bearbeitete Themen
- Mit zunehmender Dauer der Bündnisarbeit nimmt der Einfluss der Vorerfahrungen ab

### Inhaltliche und organisatorische Ausrichtung werden beeinflusst durch:

- Nachfrage von einzelnen Akteuren, die den Bedarf nach bestimmten Leistungen kommunizieren und ggf. auch Angebote finanzieren
- vorherige Themen als Anknüpfungspunkte

### Größe und Zusammensetzung

- Bündnisse wachsen: Bei Bündnisgründung verfügen 50 Prozent der Bündnisse über mind. 19 Partner, heute sind es 27 Partner und mehr.
- Bündnisse werden vielfältiger: ca. 8 Akteursgruppen pro Bündnis heute, bei Gründung 5,8
- Beteiligung von Unternehmen nimmt zu: Unternehmen sind in zwei Dritteln der Bündnisse beteiligt – bei Gründung in nur 45 Prozent. Durchschnittlich 8,4 Unternehmen pro Bündnis (mit mind. einem Unternehmen) aktiv.

### Kooperation und Steuerung

- Bündniskoordination erfolgt mehrheitlich im Rahmen der Arbeitszeit:
  - Für 72 Prozent der Koordinator/innen gehört die Bündnisarbeit zur beruflichen Tätigkeit, 4,9 Prozent werden direkt vom Bündnis bezahlt.
- Bündnisse weisen individuelle Steuerungsstrukturen auf:
  - Projektbezogene Arbeitsgruppen/Projektteams sind überall vorhanden.
  - Steuerungsgruppen und/oder (themenspezifische) Arbeitskreise treten unregelmäßig auf.
- Je nach Steuerungsstruktur werden Angebote, Konzepte und Projekte „top-down“ oder „bottom-up“ initiiert.

### Finanzierung

- Hauptfinanzierungsquellen sind die Kommunen, Eigenleistungen der Akteure, Sponsoring und Spenden.
  - Etwa die Hälfte der Finanzierung (personelle und Sachmittel) wird durch die Kommunen erbracht.
  - Spenden und Sponsoring ca. 10 Prozent
- Typische Beiträge der Partner: Räumlichkeiten, Arbeitszeit, Veranstaltungen
- Spenden: oft projektbezogen, nicht regelmäßig oder zweckungebunden

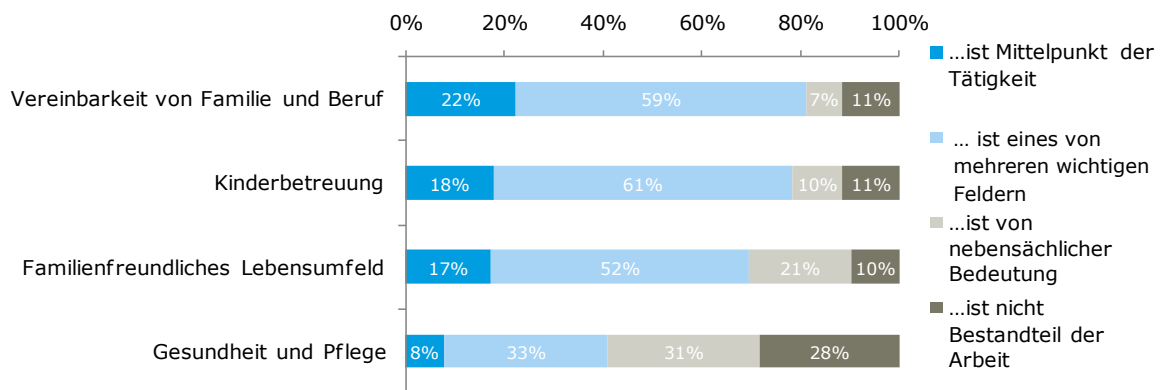
### 3. AKTIVITÄTEN UND WIRKUNGEN IN DEN HANDLUNGSFELDERN DER LOKALEN BÜNDNISSE

Im Anschluss an die Beschreibung der Strukturen und Ressourcen der Bündnisse werden nun im Folgenden die Handlungsfelder und Aktivitäten der Bündnisse diskutiert. Ausgehend von den zentralen Handlungsfeldern der Bündnisse werden zunächst die handlungsfeldübergreifenden Aktivitäten abgeleitet und anschließend die zentralen Aktivitäten in den jeweiligen Handlungsfeldern beschrieben.

#### 3.1 Bedeutung der Handlungsfelder

Die Handlungsfelder „Kinderbetreuung“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sind für nahezu alle Bündnisse (79 % bzw. 82 %) wichtig. Die Handlungsfelder „Familienfreundliches Lebensumfeld“ und „Gesundheit und Pflege“ liegen in ihrer Bedeutung an dritter und vierter Stelle (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Bedeutung der verschiedenen Handlungsfelder für die Bündnisse in Prozent



Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Die jeweiligen Schwerpunkte der einzelnen Bündnisse richten sich nach den spezifischen regionalen Rahmenbedingungen, dem konkreten Handlungsbedarf vor Ort und der Ausrichtung in den Handlungsfeldern. Um die Lebenssituation von Familien zu verbessern, sind die einzelnen Bündnisakteure in vielfältiger Weise in den Bündnissen engagiert. Entsprechend ist auch das Aktivitätsspektrum in den einzelnen Handlungsfeldern breit gefächert.

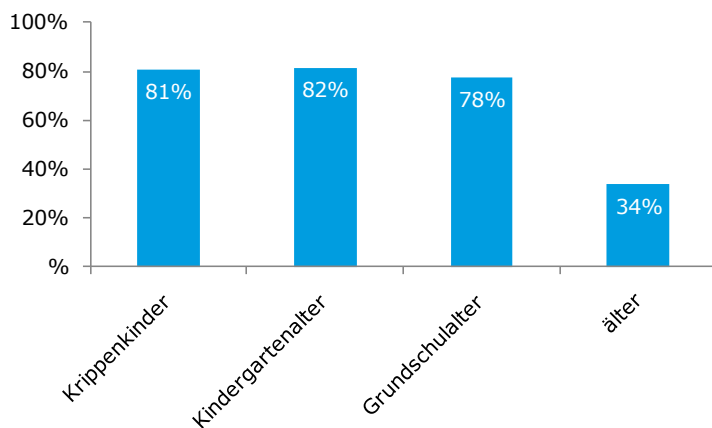
#### 3.2 Aktivitäten und Wirkungen im Handlungsfeld Kinderbetreuung

Wie auch in den anderen drei Handlungsfeldern legen die Bündnisse im Bereich der Kinderbetreuung besonderen Wert auf die verbesserte Information von Eltern. Mehr als drei Viertel der Bündnisse informieren durch Materialien, Datenbanken und Servicestellen über das bestehende Kinderbetreuungsangebot (vgl. Tabelle 3: Beispielhafte Aktivitäten im Handlungsfeld Kinderbetreuung).

**Tabelle 3: Beispielhafte Aktivitäten im Handlungsfeld Kinderbetreuung**

Art der Aktivitäten	Anteil der Bündnisse, die diese Aktivität umsetzen	Beispiele aus den Fallstudien
<i>Information und Sensibilisierung</i>	77,3 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienwegweiser bzw. Familienatlas</li> <li>• Servicestelle für Familien und Unternehmen</li> </ul>
<i>Bedarfsermittlung</i>	64,4 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfragen bei Schulen, Eltern und Kitas zum Betreuungsbedarf</li> <li>• Umfrage bei Unternehmen zu betrieblicher Betreuung</li> </ul>
<i>Schaffung neuer Betreuungsmöglichkeiten</i>	70,5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau Ferienbetreuung</li> <li>• Ausbau der Betreuung für Kinder unter drei Jahren</li> <li>• Betriebliche Kinderbetreuung</li> <li>• Hausaufgabenhilfe für Schülerinnen und Schüler</li> </ul>
<i>Initiierung und Unterstützung von Kooperationen</i>	77,3 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen von Unternehmen und Tagespflege, von Unternehmen und Trägern der Kinder- und Jugendhilfe</li> </ul>

Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren (Anteil der Nennungen), N=186, Fallstudien (beispielhafte Aktivitäten)

**Abbildung 10: Altersgruppen, auf die sich die Arbeit im Handlungsfeld Kinderbetreuung bezieht**

Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Gewährleistung einer Randzeit- und Notfallbetreuung (66,1 Prozent) sowie um die Etablierung einer regelhaften Kindertagesbetreuung (53,2 Prozent). Ältere Kinder (älter als Grundschulalter) sind für ca. ein Drittel der Bündnisse von Bedeutung.

Darüber hinaus sind die Bedarfsermittlung und die Schaffung neuer Betreuungsmöglichkeiten von großer Bedeutung für die Bündnisarbeit. Die Bedarfsermittlung wird dabei z. B. mit Hilfe von Umfragen bei Schulen, Eltern und Kindertagesstätten zum Betreuungsbedarf im allgemeinen oder Umfragen hinsichtlich der Ermittlung flexibler und passgenauer Betreuungszeiten im speziellen sichergestellt. Zudem sollen neue Betreuungsangebote vor allem für Kinder vom Krippen- bis zum Grundschulalter (jeweils ca. 80 Prozent der Bündnisse) geschaffen werden (vgl. Abbildung 10). Dabei geht es vor allem um die

### Fallstudienbeispiel 3: Kooperation in der Ganztagschule

#### **Lokales Bündnis Dien "Heim für Familien"**

##### **Aktivitäten**

Vernetzung des Sportangebots der Vereine mit den örtlichen Schulen, Ergebnis: Außerschulische Kooperationspartner übernehmen Nachmittags- und Ganztagsbetreuung an den örtlichen Schulen (250 Schulstunden pro Woche)

##### **Spezifische Wirkungen für Kinder und Jugendliche**

Zusätzliche Freizeitangebote  
Sportliche Betätigung

##### **Spezifische Wirkungen für Eltern**

Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
Entlastung in ihrer Betreuungs- und Erziehungsverantwortung  
Zeitliche Entlastung im Alltag

##### **Spezifische Wirkungen für Kooperationspartner**

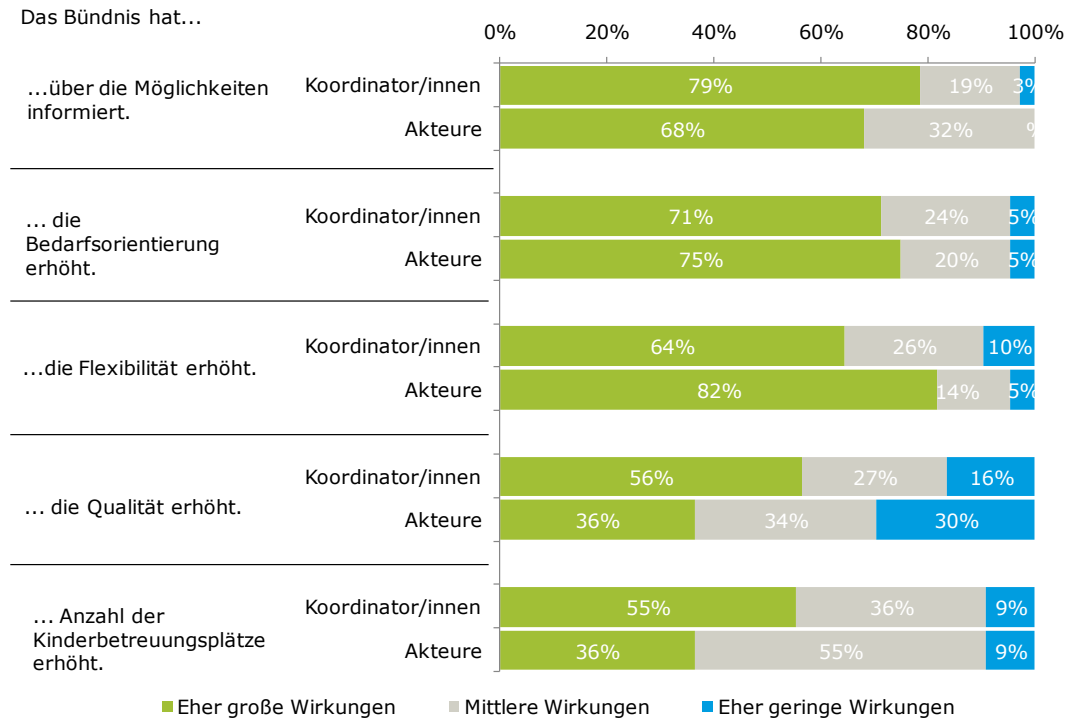
Schulen:

- Stärkung des Profils als Ganztagschule
- Einsparung zeitlicher und personeller Ressourcen

Vereine:

- Stärkung ihrer öffentlichen Wahrnehmung
- Verbesserung der Mitgliederwerbung

Die Anstrengungen der Bündnisakteure im Handlungsfeld Kinderbetreuung zeigen insbesondere große Wirkungen hinsichtlich der Information über Betreuungsmöglichkeiten, der Erhöhung der Bedarfsorientierung und einer verbesserten Flexibilität der Angebote. Für diese Aspekte sehen jeweils mehr als zwei Drittel der befragten Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie Bündnisakteure große Wirkungen. Über 90 Prozent der Befragten sehen mindestens mittlere Wirkungen. Letzteres gilt auch für die Erhöhung der Anzahl der Kinderbetreuungsplätze. Die geringsten Impulse sehen die Befragten, v.a. die Bündnisakteure, bei der Erhöhung der Angebotsqualität in der Kinderbetreuung (vgl. Abbildung)

**Abbildung 11: Wirkungen im Handlungsfeld Kinderbetreuung**

Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186, Bündnisakteure, N=181

Anmerkung: Werte über/unter 100 Prozent bei den einzelnen Wirkungsdimensionen sind rundungsbedingt.

Aus Sicht der Bündnisbeteiligten profitieren Kinder und Jugendliche, Alleinerziehende, Familien, berufstätige Mütter und Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger am stärksten von den Projekten im Handlungsfeld Kinderbetreuung. Die Untersuchungen belegen zudem, dass die Aktivitäten der Lokalen Bündnisse im Bereich der Kinderbetreuung auch mit erheblichem finanziellem Nutzen für Unternehmen, betroffene Familien und Kommunen sowie Träger der Kinder- und Jugendhilfe einhergehen (vgl. Fallstudienbeispiel 4). Unternehmen profitieren dabei v. a. von der Schaffung flexibler, oftmals betriebsnaher Kinderbetreuungsangebote für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die kommunale Verwaltung kommt ihrem Auftrag zum Ausbau und zur Verbesserung der Kinderbetreuung erfolgreicher nach und die Träger der Kinder- und Jugendhilfe können als Anbieter von Kinderbetreuung ihre Angebote ausbauen.

#### Fallstudienbeispiel 4: Betriebseigene Kinderbetreuung<sup>6</sup>

##### Frankfurter Bündnis für Familien

###### Aktivitäten

Einrichtung einer betriebseigenen Kinderbetreuungseinrichtung  
Kinderbetreuungszuschuss für Eltern

###### Spezifische Wirkungen für Eltern

Schnellerer beruflicher Wiedereinstieg  
Positive Beeinflussung der Arbeits- und Lebenszufriedenheit  
Gesteigerte Motivation, Effizienz und Produktivität

###### Spezifische Wirkungen für Unternehmen

Zügigere Rückkehr der Eltern in das Unternehmen  
Erhöhung der Durchschnittsarbeitszeit von Teilzeitrückkehrer/innen  
Geringerer Fortbildungs- und Einarbeitungsaufwand nach Rückkehr aus Elternzeit  
Geringere Fluktuation von Eltern und dadurch geringere Rekrutierungskosten  
Verbessertes Betriebsklima  
Verstärkte Bindung an das Unternehmen  
Gesteigerte Attraktivität des Unternehmens bei Rekrutierung von neuem Personal

##### Monetäre Bemessung des Nutzens einer Kinderbetreuungsstätte nach 5 Jahren:

Nutzen des Unternehmens	714.000 Euro
Nutzen der Familien/Eltern	2.545.000 Euro
Nutzen der Kommune	738.000 Euro
<b>Gesamtnutzen des Bündnisses</b>	<b>3.997.000 Euro</b>

Der Nutzen der Eltern ergibt sich dabei aus Kosteneinsparungen bei Elternbeiträgen sowie Mehreinkommen durch eine frühere Rückkehr an den Arbeitsplatz. Der Nutzen der Kommune resultiert aus Steuermehreinnahmen und Einsparungen beim Elterngeld durch die früher zurückkehrenden Eltern sowie durch zusätzlich zur Verfügung stehende Sozialbeiträge. Unternehmen schließlich profitieren durch geringere Fluktuations-, Wiedereinstiegs- und Überbrückungskosten. Hier sind es in der Regel die Unternehmen selbst, die solche Projekte finanzieren. Auch bei Unterstützung durch das Bündnis (z. B. Initiierung und Konzeptentwicklung) bewerten die Akteure ein solches Projekt dann oftmals nicht als Teil des Bündnisses. Jenseits der Zurechnungsfrage liegt aber gerade in diesem Feld ein großes Potenzial für die Bündnisse zur Aktivierung privater Mittel für familienpolitische Maßnahmen, insbesondere in Regionen, in denen Großunternehmen ihren Sitz haben.

<sup>6</sup> Bei der Nutzenanalyse wurde die Optionen: Errichtung einer betriebseigenen Kindertagesstätte und der Erwerb von Belegrechten für 40 Kindertagesplätze gegenübergestellt. Die Gesamtkosten einer betriebseigenen Kindertagesstätte betragen einer Investitionssumme von 500.000 Euro und einen Nutzungszeitraum von 5 Jahren ca. 1,6 Mio. Euro. Demgegenüber stehen die Kosten der Belegrechtsoption von ca. 2,2 Mio. Euro. Damit ergibt sich für das Unternehmen ein Nettounutzen aus der Errichtung einer betriebseigenen Kindertagesstätte von 714.000 Euro. Der Nutzen der Familien/Eltern in Höhe von 2,5 Mio. Euro errechnet sich aus dem diskontierten Nutzeneinsparpotenzial der Elternbeiträge beider Optionen (ca. 200.000 Euro), dem unmittelbaren Nettoeinkommenszugewinn der Vollzeitkräfte nach einjähriger Rückkehr aus der Elternzeit (ca. 430.000 Euro), sowie dem unmittelbaren Nettoeinkommenszugewinn der Teilzeitkräfte nach einjähriger Rückkehr aus der Elternzeit (ca. 1,9 Mio. Euro). Seitens der Kommune werden für die Nutzenanalyse die Kosten für Fördermittel (ca. 750.000 Euro) und Elterngeld für 1 Jahr (ca. 680.000 Euro) die Mehreinnahmen aus Steuern (ca. 620.000 Euro) und Sozialbeiträgen (ca. 1,45 Mio. Euro), sowie die Einsparungen für Elterngelder (2 Monate, da die maximale Förderungszeit von 14 Monaten nicht ausgeschöpft wird) in Höhe von ca. 90.000 Euro gegenübergestellt. Demnach ergibt sich für die Kommune ein Nettounutzen in Höhe von 738.000 Euro. In der Summe beträgt damit der Gesamtnutzen für alle Beteiligte der Bündnisarbeit hinsichtlich der Errichtung einer betriebseigenen Kindertagesstätte in Höhe von fast 4 Mio. Euro.

## Zentrale Erkenntnisse zu Aktivitäten und erzielten Wirkungen im Handlungsfeld Kinderbetreuung

### Aktivitäten

- Bereitstellung von Informationen zum Betreuungsangebot und Initiierung von Kooperationen (z.B. zwischen Unternehmen und Trägern von Betreuungseinrichtungen) stehen bei mehr als drei Viertel der im Handlungsfeld aktiven Bündnisse im Vordergrund
- 70 % der Bündnisse wollen neue Betreuungsplätze schaffen.
- Die Aktivitäten der Bündnisse betreffen sowohl Kinder im Krippenalter (81%) als auch Kinder im Kindergartenalter (82%) und im Grundschulalter (78%).

### Wirkungen

- Die besondere Stärke der Bündnisse im Handlungsfeld Kinderbetreuung liegt in den Bereichen Information, Bedarfsorientierung und Flexibilisierung. Hier sehen die meisten der befragten Koordinatoren und Akteure große Wirkungen.
- Je etwas mehr als die Hälfte der Koordinatorinnen und je etwa ein Drittel der Bündnisakteure bescheinigen den Bündnissen große Wirkungen im Hinblick auf die Qualitätsverbesserung und Schaffung neuer Angebote.

### Profitierende Personengruppen und Akteure

- Mit Kindern, Familien, Alleinerziehenden und berufstätigen Müttern bilden zentrale Zielgruppen der Aktivitäten im Handlungsfeld Kinderbetreuung auch die wichtigsten Profiteure.
- Unternehmen, Kommunen und Träger der Kinder- und Jugendhilfe stellen aus Sicht der Bündnisbeteiligten die wichtigsten profitierenden Akteursgruppen dar.

### 3.3 Aktivitäten und Wirkungen im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf konzentrieren sich viele Anstrengungen der Bündnisse auf die Sensibilisierung von Unternehmen. Ziel ist es, die Vorteile familienfreundlicher Personalpolitik zu verdeutlichen und Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit einzuleiten (z.B. anhand von firmenübergreifenden Wettbewerben für familienfreundliche Unternehmen). Mehr als drei Viertel der in diesem Handlungsfeld aktiven Bündnisse sind hier tätig (vgl. Tabelle 4).

**Tabelle 4: Beispielhafte Aktivitäten im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

<b>Art der Aktivitäten</b>	<b>Anteil der Bündnisse, die diese Aktivität umsetzen</b>	<b>Beispiele aus den Fallstudien</b>
<i>Information und Sensibilisierung</i>	77,6 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenwettbewerb zur Familienfreundlichkeit</li> <li>• Etablierung des Themas Elternkompetenz in Unternehmen</li> </ul>
<i>Bedarfsermittlung</i>	64,4 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensbefragungen</li> </ul>
<i>Entwicklung neuer Angebote und Konzepte</i>	67,2 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitregelungen in Unternehmen und Telearbeit</li> <li>• Vermittlung von Haushaltsnahen Dienstleistungen</li> </ul>
<i>Initiierung und Unterstützung von Kooperationen</i>	68,9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen von Unternehmen und Vermittlungsstellen für Haushaltsnahe Dienstleistungen</li> </ul>

Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren (Anteil der Nennungen), Fallstudien (beispielhafte Aktivitäten)

Die Lokalen Bündnisse für Familie setzen eine Vielzahl neuer Konzepte und Ansätze um, die zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen. Dabei rücken auch immer häufiger Lösungsansätze für eine verbesserte Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in den Vordergrund, wie das Beispiel des Frankfurter Bündnisses zeigt (vgl. Fallstudienbeispiel 5). Gleichwohl stellt der Bereich für viele Bündnisse ein weiter zu erschließendes Zukunftsthema dar, sodass berufstätige pflegende Angehörige derzeit noch am wenigsten von den Projekten dieses Handlungsfeldes profitieren (vgl. Abbildung 12).

## Fallstudienbeispiel 5: Vereinbarkeit von Pflege und Beruf – Kompetenztraining Pflege

### Frankfurter Bündnis für Familie

#### Aktivitäten

Angebot eines „Kompetenztraining Pflege“ zu Vorbereitung auf die Pflegesituation in Zusammenarbeit mit sechs Partnern (AOK Hessen, BHF-Bank, Commerzbank, DZ Bank, IG Metall Vorstandsverwaltung und Deutsche Telekom Netzproduktion)

In diesem Kurs, der von Expertinnen und Experten geleitet wird, werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über den Umgang mit Pflegebedürftigen informiert und können dieses Wissen zum gegebenen Zeitpunkt im Alltag einsetzen. So sind sie auf eine bereits bestehende oder zukünftige Pflegesituation besser vorbereitet und können den Pflegebedürftigen fachgerechter begegnen.

#### Spezifische Wirkungen für erwerbstätige Personen und deren Familien

Sind auf die Pflegesituation vorbereitet

Können den Pflegebedürftigen mit Fachwissen begegnen

#### Spezifische Wirkungen für die beteiligten Unternehmen

Image als familienfreundliches Unternehmen

Attraktivität für potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

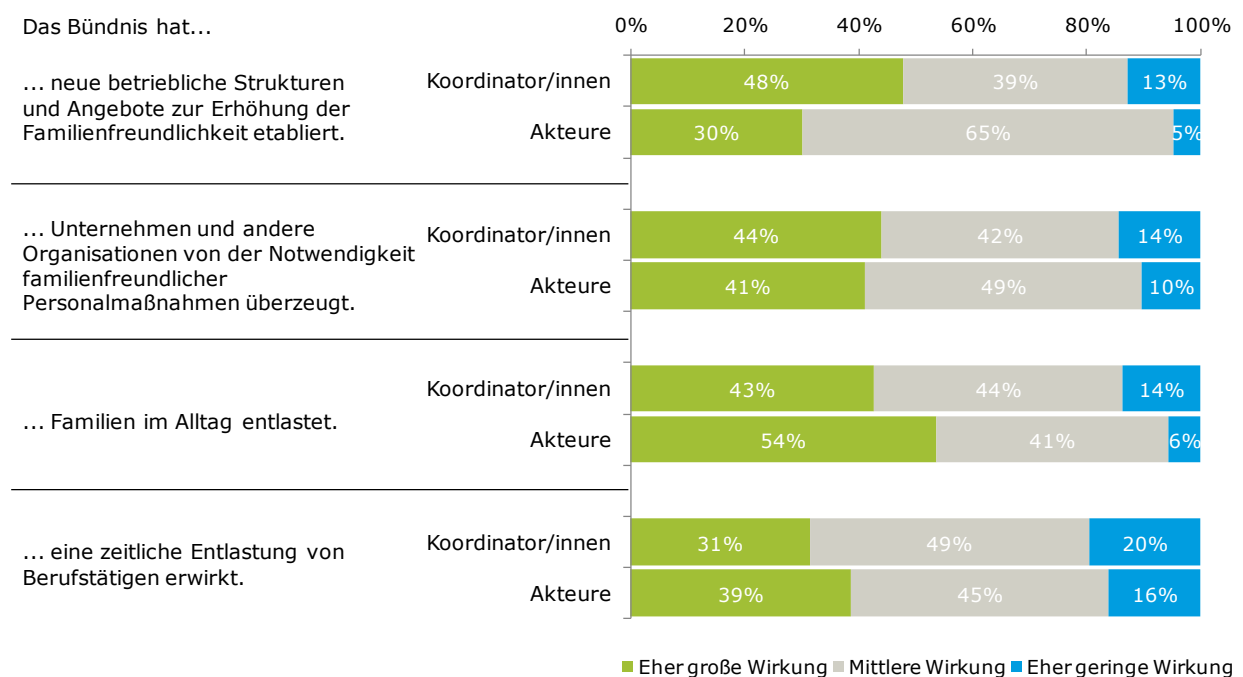
Effektive Ressourcennutzung

Vorbereitung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine Pflegesituation

Insgesamt schätzen die Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren sowie Bündnisakteure die Wirkungen in dem Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf geringer als im Bereich Kinderbetreuung ein – trotz einer ähnlich hohen Bedeutung des Handlungsfeldes. Dabei werden die größten Erfolge bei der Sensibilisierung von Unternehmen für familienfreundliche Maßnahmen und der Etablierung konkreter betrieblicher Strukturen und Angebote erzielt (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12).

Abbildung 12: Wirkungen im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186, Bündnisakteure, N=181

Anmerkung: Werte über/unter 100 Prozent bei den einzelnen Wirkungsdimensionen sind rundungsbedingt.

Berufstätige Mütter und Alleinerziehende sind die größten Profiteure von Projekten der Bündnisse im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Zielgruppen haben die größten Probleme, Familie und Beruf zu vereinbaren, sodass sie bereits aus kleinen Veränderungen einen großen Nutzen ziehen können. In ähnlicher Weise profitieren von diesen Maßnahmen auch Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. Bemerkenswert ist zudem, dass die Befragten vielfach auch positive Wirkungen für berufstätige Väter feststellen. Knapp die Hälfte der befragten Koordinatorinnen und Koordinatoren und über ein Drittel der befragten Bündnisakteure stellen fest, dass auch berufstätige Väter von den Aktivitäten der Bündnisse besonders profitieren. Insgesamt wird damit deutlich, dass die Bündnisse auf die gesellschaftliche Herausforderung veränderter Rollenbilder in der Erbringung familialer Aufgaben reagieren und durch ihre Aktivitäten entsprechende Bewusstseinsbildungsprozesse fördern.

Darüber hinaus profitieren vor allem die Unternehmen durch die Bündnisarbeit im Handlungsfeld. Neben den Effekten auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch die Umsetzung von familienfreundlicher Personalpolitik erzielt werden und auch dem Unternehmen zu Gute kommen, haben sie im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte aufgrund ihres familienfreundlichen Images Vorteile gegenüber anderen Unternehmen. Außerdem profitiert die kommunale Verwaltung zum einen als Arbeitgeber und zum anderen durch höhere Steuereinnahmen und geringere Sozialleistungsausgaben aufgrund der wachsenden Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt.

### **Zentrale Erkenntnisse zu Aktivitäten und erzielten Wirkungen im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

#### **Aktivitäten**

- Sensibilisierung und Information von Unternehmen stellen bei 78 % der Bündnisse, die das Handlungsfeld bearbeiten, die Hauptaktivität dar.
- 69 % der Bündnisse initiieren Kooperationen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren, die weitere Maßnahmen und Unterstützungsangebote bereitstellen können.
- Ca. 67 % der Bündnisse entwickeln neue Konzepte und etablieren Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit.

#### **Wirkungen**

- Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren sowie Bündnisakteure schätzen die Wirkungen in dem Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf geringer als im Bereich Kinderbetreuung ein – trotz einer ähnlich hohen Bedeutung des Handlungsfeldes.
- Die größten Wirkungen werden bei der Etablierung konkreter betrieblicher Strukturen und Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit erzeugt. Beinahe die Hälfte der Koordinatorinnen und Koordinatoren und 30 % der Bündnisakteure bestätigen hier große Erfolge.
- 44 % der Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren sowie 41 % der Bündnisakteure bescheinigen große Wirkungen bei der Sensibilisierung von Unternehmen für familienfreundliche Maßnahmen.

#### **Profitierende Personengruppen und Akteure**

- Nutznießer der Aktivitäten im Handlungsfeld sind vor allem Kinder, berufstätige Mütter und Alleinerziehende.
- Unter den beteiligten Akteuren profitieren Unternehmen und die kommunale Verwaltung am stärksten von den Aktivitäten der Bündnisse.

### 3.4 Aktivitäten und Wirkungen im Handlungsfeld Familienfreundliches Lebensumfeld

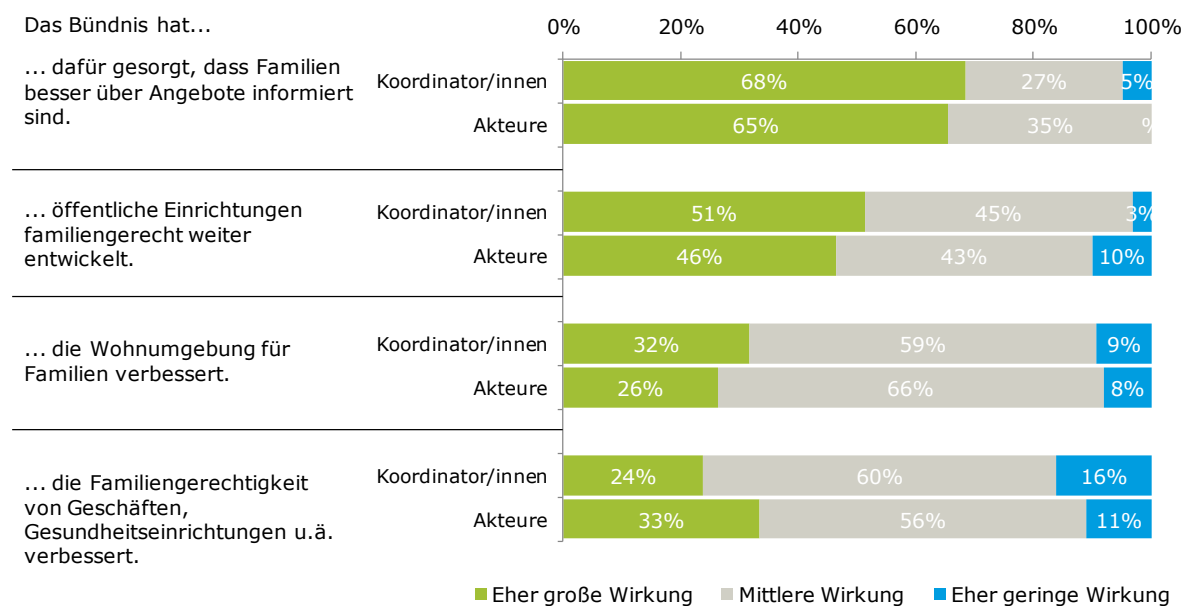
Auch im Handlungsfeld „Familienfreundliches Lebensumfeld“ sind Aktivitäten zur Information über die bestehenden Angebote zentral. Durch Familienwegweiser, Stadtpläne und die Auszeichnung familienfreundlicher Geschäfte informieren die Bündnisse über interessante Angebote für Familien. Konkrete Projekte zielen auf den Ausbau bzw. die Anpassung des ÖPNV an den regionalen Bedarf oder den Aufbau eines generationenübergreifenden Begegnungs- und Erlebniszentrums. Aber auch Aktivitäten, die den Alltag von pflegenden Angehörigen erleichtern, werden umgesetzt, wie z.B. die Einrichtung einer Notfallbetreuung für pflegende Angehörige oder Nachbarschaftshilfen (vgl. Tabelle 5).

**Tabelle 5: Beispielhafte Aktivitäten im Handlungsfeld Familienfreundliches Lebensumfeld**

<b>Art der Aktivitäten</b>	<b>Anteil der Bündnisse, die diese Aktivität umsetzen</b>	<b>Beispiele aus den Fallstudien</b>
<i>Information und Sensibilisierung</i>	77,9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienwegweiser</li> <li>• Stadtpläne für Kinder und Senioren</li> <li>• Auszeichnung familienfreundlicher Geschäfte</li> </ul>
<i>Bedarfsermittlung</i>	67,2 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfrage bei Seniorinnen und Senioren zu Bedarfslagen in ihrem Wohnumfeld</li> </ul>
<i>Entwicklung neuer Angebote und Konzepte</i>	71,0 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau ÖPNV (Anbindung ans Stadtzentrum)</li> <li>• Verbesserung der Radwege</li> <li>• Bau von „Spielpunkten“</li> <li>• Einrichtung von Notfallbetreuung für pflegende Angehörige</li> </ul>
<i>Initiierung und Unterstützung von Kooperationen</i>	62,3 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung eines Runden Tisches, um familienbezogene Angebote besser zu bündeln</li> </ul>

Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren (Anteil der Nennungen), Fallstudien (beispielhafte Aktivitäten)

Im Handlungsfeld Familienfreundliches Lebensumfeld bescheinigen die Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren sowie die Bündnisakteure einen sehr differenzierten Nutzen der Bündnisse. Die größten Wirkungen ergeben sich hinsichtlich einer besseren Transparenz und Information über familienbezogene Angebote (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 13: Wirkungen im Handlungsfeld Familienfreundliches Lebensumfeld**

Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren N=186, Bündnisakteure N=181

Anmerkung: Werte über/unter 100 Prozent bei den einzelnen Wirkungsdimensionen sind rundungsbedingt.

Familien sowie Kinder und Jugendliche profitieren am stärksten von der Bündnisarbeit in diesem Handlungsfeld. So sehen knapp 60% der Befragten einen deutlichen Nutzen für diese Personengruppen.

### Zentrale Erkenntnisse zu Aktivitäten und erzielten Wirkungen im Handlungsfeld Familienfreundliches Lebensumfeld

#### Aktivitäten

- Sensibilisierung und Information über bestehende Angebote im Umfeld stellen bei ca. 78 % der Bündnisse, die das Handlungsfeld bearbeiten, die Hauptaktivität dar.
- Ca. 67 % der Bündnisse führen Bedarfsermittlungen durch, um Problemlagen und notwendige Angebote zu identifizieren.
- 71 % der Bündnisse entwickeln neue, konkrete Angebote und Konzepte, mit denen das jeweilige Wohn- und Lebensumfeld familienfreundlicher gestaltet werden soll.

#### Wirkungen

- Die größten Wirkungen zeigen sich in einer besseren Transparenz und Information über familienbezogene Angebote. Etwa zwei Drittel der Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren (68 %) sowie der Akteure (65 %) sehen hier große Wirkungen.
- Etwa die Hälfte der Koordinatorinnen und Koordinatoren (51 %) und Akteure (46 %) bescheinigen große Wirkungen bei der familiengerechten Weiterentwicklung öffentlicher Einrichtungen.

#### Profitierende Personengruppen und Akteure

- Am meisten profitieren Familien und Kinder und Jugendliche von der Bündnisarbeit. Knapp 60 % der befragten Koordinatorinnen und Koordinatoren sehen einen deutlichen Nutzen für diese Personengruppen.

### 3.5 Übergeordnete Wirkungen der Lokalen Bündnisse

Insgesamt setzen die Bündnisse positive Impulse in acht Feldern (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Strategische Wirkungsfelder der Bündnisse

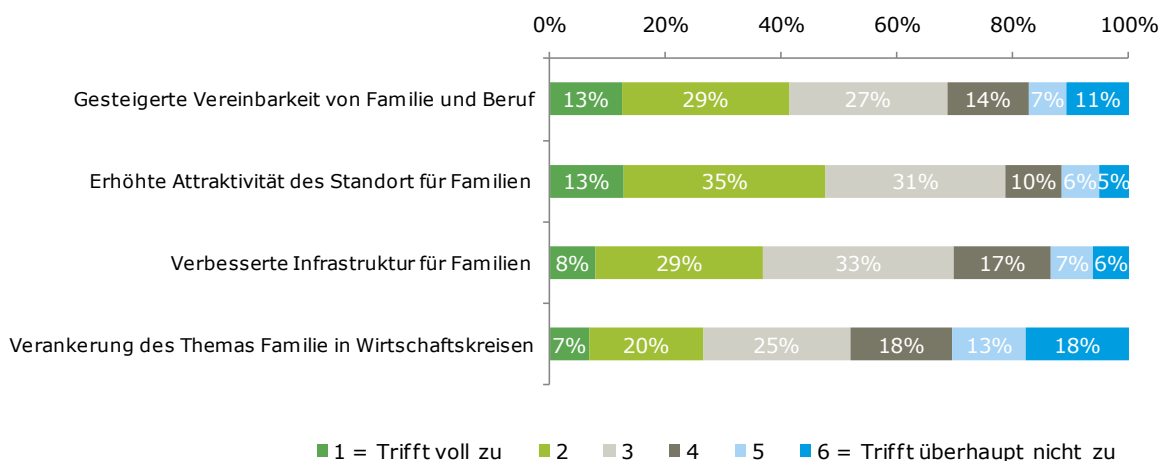


Quelle: Eigene Darstellung.

Indem die Bündnisse in den Regionen Aufmerksamkeit und Unterstützung mobilisieren, Mitgestaltungsmöglichkeiten und Austausch schaffen, können sie die Grundlage für Veränderungen kreieren, die dem jeweiligen Bedarf entsprechen, von den Akteuren vor Ort getragen werden und damit eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Verankerung erfüllen. Gleichzeitig können die Bündnisse als Katalysator für zivilgesellschaftliche Aktivitäten wirken, weil sie eine Plattform bilden, die zu Engagement motiviert und dieses sinnvoll bündelt. So können Synergien entstehen, Ressourcen effizient genutzt, Angebote und Förderinstrumente durch gegenseitige Abstimmung effektiver eingesetzt und die erforderlichen Kompetenzen durch gezielte Qualifizierung sichergestellt werden. Auf diese Weise kann eine systematische Gesamtstruktur in der Region etabliert werden, die für Verantwortliche wie Adressaten gleichermaßen besser überschaubar und nachvollziehbar ist. Davon profitieren nicht nur Kinder, Jugendliche, berufstätige Mütter und Väter, Alleinerziehende und pflegende Angehörige vor Ort, sondern auch die Region als Ganzes, weil sich die Attraktivität des Standortes für Familien und Unternehmen erhöht.

Dies belegen auch noch einmal die Einschätzungen der Befragten zu den übergeordneten Wirkungen der Bündnisse. So wird insbesondere Beitrag der Bündnisse zur Erhöhung der Standortattraktivität sowie zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf positiv eingeschätzt (siehe Abbildung 15). Zudem bewerten die befragten Akteure die unternehmensspezifischen Wirkungen im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einem großen Teil als eher hoch und sehen die Unternehmen als Hauptprofiteure in diesem Feld. Gleichwohl fällt die Einschätzung im Hinblick auf die Verankerung des Themas Familie in Wirtschaftskreisen relativ verhalten aus. Das zeigt, dass bisher zwar schon viele Unternehmen in die Bündnisarbeit eingebunden sind, sei es als Partner oder als Zielgruppe, und von den Aktivitäten der Bündnisse profitieren. Nach wie vor besteht aber die Herausforderung, das Thema der Familienfreundlichkeit noch stärker in Wirtschaftskreisen zu verankern und mehr Unternehmen zu gewinnen, die Maßnahmen umsetzen. Das bestätigen auch die Aussagen der interviewten Wirtschaftsverbände und Wirtschaftsförderungen.

Abbildung 15: Allgemeine Wirkungen der Bündnisse



Quelle: Befragung Bündniskoordinatorinnen und -koordinatoren, N=186

Anmerkung: Werte über/unter 100 Prozent bei den einzelnen Wirkungsdimensionen sind rundungsbedingt.

## 4. ERFOLGSFAKTOREN

Es hat sich gezeigt, dass die Lokalen Bündnisse für Familie in vielfältiger Weise einen wertvollen Beitrag zu mehr Familienfreundlichkeit in ihrem Umfeld leisten. Sowohl in den einzelnen Handlungsfeldern als auch auf übergeordneter Ebene haben sie es geschafft, mit ihren Aktivitäten unter Einbeziehung verschiedener Partner die Situation für Familien und deren einzelne Mitglieder insgesamt positiv zu beeinflussen.

Auch wenn die Rahmenbedingungen, der Aufbau und die Ziele der über 620 Bündnisse in Deutschland sehr unterschiedlich sind, stellt sich die Frage: Welche Faktoren führen zu einer erfolgreichen Bündnisarbeit? Die Untersuchungen im Rahmen der Evaluation ergaben Hinweise auf wichtige Bedingungen, die für den Erfolg der Bündnisse eine entscheidende Rolle spielen können. Dabei sind drei wesentliche Bereiche der Bündnisarbeit zu unterscheiden:

1. *Erfolgsfaktor Gesamtsteuerung des Bündnisses*: strukturelle Ansiedlung des Bündnisses; Rolle der Koordinatorin/des Koordinators; Projektplanung
2. *Erfolgsfaktor Kooperation*: Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Bündnis; Kommunikation und Information
3. *Erfolgsfaktor Beteiligung von Schlüsselakteuren*: Einbindung und Rolle von Schlüsselakteuren

### 1. Gesamtsteuerung

Als lokal bzw. regional organisierte Netzwerke reagieren die Bündnisse auf die Bedarfslagen von Familien in ihrem Umfeld und gestalten die Rahmenbedingungen für Familien durch konkrete Maßnahmen und Projekte. Zentrale Rahmenbedingungen liegen wiederum im Einflussbereich der Landkreise und Kommunen. Der Bündniserfolg wird daher maßgeblich dadurch beeinflusst, dass diese Akteure den familienpolitischen Netzwerkansatz unterstützen und die *Gesamtsteuerung des Bündnisses* in enger Abstimmung mit den Entscheidungsträgern der Kommune erfolgt. Es ist hilfreich, Vertreterinnen und Vertreter der kommunalen Politik in das Lenkungsgremium des Bündnisses einzubinden, sodass die Bündnisziele und Vorhaben auf die Planungen der Kommune abgestimmt werden können.

Daneben hat die Person der Koordinatorin bzw. des Koordinators eine zentrale Bedeutung für die Steuerung des Bündnisses. Die Koordinationsfunktion lässt sich am treffendsten mit dem Begriff des „Katalysators“ beschreiben, der die Arbeit der unterschiedlichen Akteure vorantreibt und sie in ihrer Arbeit unterstützt. Ohne eine engagierte Person in dieser Funktion ist, so die Erfahrungen aus den Fallstudien die Nachhaltigkeit eines Bündnisses kaum zu gewährleisten. Um ihrer Planungs- und

Koordinierungsfunktion überhaupt gerecht werden zu können, benötigen die Koordinatorinnen und Koordinatoren umfangreiche Informationen über den Arbeitsstand und die Zielerreichung ihres jeweiligen Bündnisvorhabens. Die Erfassung von Ergebnissen und Wirkungen (z. B. Nutzerzahlen) erleichtert die bedarfsgerechte Steuerung und die Erfolgsvermittlung nach innen und außen. Dabei sollte sich das Bündnis auf konkrete und überschaubare Zielsetzungen verständigen, die kurz- oder mittelfristig umzusetzen sind. So können schnelle Erfolgserlebnisse sichergestellt werden, die zu einer hohen Motivation der Akteure führen.

## 2. Kooperation

Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Bündnisarbeit ist zudem eine *intensive Zusammenarbeit der beteiligten Akteure und Kooperationspartner*. Bündnisse, die regelmäßige Treffen auf der Steuerungs- oder Arbeitsebene durchführen, erreichen sowohl eine höhere allgemeine Wirkung als auch größere Erfolge in den zentralen Handlungsfeldern (außer Familienfreundliches Lebensumfeld). Zwischen den Akteuren sollte ein kontinuierlicher Austausch und Wissenstransfer ermöglicht werden, der mit möglichst geringem Zeit- und Arbeitsaufwand für die Akteure verbunden ist. Wirkungsvolle Kooperationsstrukturen eines Bündnisses zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:

- Die Verantwortung für die Planung und Steuerung des Bündnisses ist auf mehrere Schultern verteilt – hohe Arbeitsbelastungen werden vermieden!
- Ein ständiger Informationsfluss und offene Dokumentation der Bündnisarbeit (z. B. durch Protokolle im Internet) schaffen Transparenz und ermöglichen Austausch zwischen den Bündnispartnern.
- Es sind arbeitskreisübergreifende Treffen vorgesehen, die den Erfahrungs- und Wissensaustausch auf Ebene des Gesamtbündnisses ermöglichen.
- Kontinuierliche Einflussmöglichkeiten (nicht aber Teilnahmeverpflichtung) der Akteure sind gesichert und stärken deren Interesse und Umsetzungsbereitschaft.

## 3. Beteiligung von Schlüsselakteuren

Die *Einbindung von Schlüsselakteuren* bringt für die Bündnisarbeit insgesamt, aber auch für die beteiligten Akteure selbst viele Vorteile. Die verschiedenen Akteurstypen bringen ihr spezifisches Wissen und relevante Mittel in die Bündnisse ein und ermöglichen erst dadurch eine wirkungsvolle Arbeit in den einzelnen Handlungsfeldern. Allerdings kann die Konkurrenz zwischen ähnlich aufgestellten Akteuren eine effektive Zusammenarbeit in den einzelnen Handlungsfeldern erschweren. Aus diesem Grund sollte der gemeinsame Nutzen einer Zusammenarbeit für die verschiedenen Akteure immer ersichtlich sein.

In vielen Fällen schaffen es die Bündnisse, genau die Akteure einzubinden, die auch einen effektiven Mehrwert für die Netzwerkarbeit bringen. Schwierigkeiten entstehen v. a. dort, wo Bündnisse in neuen Themenfeldern aktiv werden wollen, etwa im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Nicht immer bringen die bereits beteiligten Akteure das erforderliche Wissen mit, um in diesem neuen Feld erfolgreich zu sein. Daher ist hier entscheidend, auf neue Akteure zuzugehen, die über eine lange Erfahrung in diesem Bereich verfügen und dieses Wissen in die Projektarbeit einbringen können. Nur wenn eine kontinuierliche Ausweitung bzw. Anpassung ihrer Zusammensetzung gelingt, können die Bündnisse innovative Projekte für Familien vor Ort anstoßen.

## 5. BEISPIELE AUSGEWÄHLTER LOKALER BÜNDNISSE

Im Folgenden werden ausgewählte Bündnisse (Ortenauer Bündnis für Familie, Lokales Bündnis für Familie Spremberg, Mescheder Bündnis für Familien) vorgestellt, die im Rahmen von Fallstudien vertieft untersucht worden sind. Die exemplarische Beschreibung belegt die bisher ausgeführten Ergebnisse.

### 5.1 Ortenauer Bündnis für Familie

#### *Ausgangslage und Struktur des Bündnisses*

Gegründet wurde das „Ortenauer Bündnis für Familien“ im Jahr 2004. Die Initiative ging maßgeblich von der Kreisverwaltung in Person des Landrats aus, der das Jugendamt des Kreises mit der Koordination beauftragt hat. Motiviert war die Gründung von dem Anliegen, das Bewusstsein für Familien im Ortenaukreis zu stärken und die einzelnen Städte und Gemeinden auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit zu unterstützen. Das Bündnis fungiert hierbei als eine Art Dach, unter dem die kreiszugehörigen Städte und Gemeinden eigene Aktivitäten und Projekte im Sinne kleinerer Einzelbündnisse (z. B. „Offenburger Bündnis für Familie“) umsetzen.

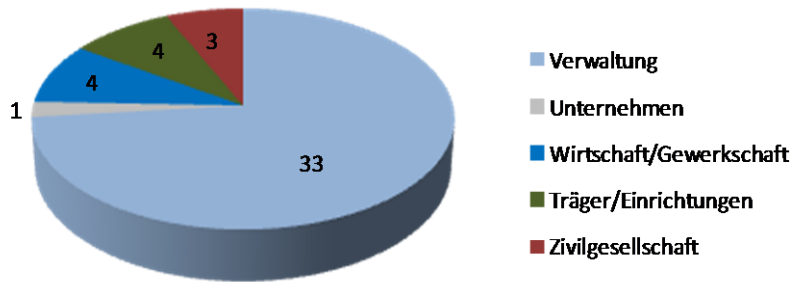
Einen guten finanziellen Handlungsrahmen hat der Ortenaukreis aufgrund seiner vergleichsweise hohen Einnahmen aus der Gewerbesteuer, seiner geringen Arbeitslosenquote und dem relativ niedrigen Anteil an Sozialhilfeempfängern. Das durchschnittliche Haushaltseinkommen ist ebenso wie der Bevölkerungsanteil von Kindern und Jugendlichen relativ hoch. Auch ist ein vergleichsweise großer Anteil von Frauen erwerbstätig, viele davon

Gründungsjahr	2004
Koordination	Liegt beim Jugendhilfeplaner im Jugendamt des Landkreises Arbeitsaufwand des Koordinators: ca. 5h/höchst. 20h/Woche (Teil der beruflichen Tätigkeit)
Bündnispartner	Gesamt: 45 (bei Gründung: 23). Träger/Einrichtungen: 4, Verwaltung 33; Unternehmen: 1, Wirtschaftsverband/Gewerkschaften: 4, Zivilgesellschaft: 3
Finanzierung	Kommune : 100 Prozent
Steuerung	Zentrale Steuerung durch Entwicklung von Leitvisionen und Rahmenzielsetzungen; themenspezifische AGs und Treffen; kreisweites Kennzahlen für Plätze in der Kinderbetreuung
<b>Regionale Ausgangslage</b>	
Regionstyp	Verstädterter Raum
Regionale Sozialstruktur	Geringe Arbeitslosenquote; hohe Frauenerwerbsquote; hohe Anzahl an Kindern und Jugendlichen
Vorhandene Strukturen Vorerfahrungen	Keine etablierten Netzwerkstrukturen auf Kreisebene Heterogene Ausgangslage; vor allem die großen Kreisstädte waren schon im Vorfeld familienpolitisch aktiv, z.B. Konzept „Kinder- und familienfreundliches Offenburg“ (seit 1989). Kleine Gemeinden im Mittelschwarzwald bisher wenig Erfahrungen.

allerdings in Teilzeit. Aus den Rahmenbedingungen ergeben sich als mögliche Ansatzpunkte für die Bündnisarbeit die Schaffung von ausreichend Kinderbetreuungsangeboten (von U-3-Bereich bis hin zur Schulkinderbetreuung) sowie von kind- und familienfreundlichen Lebensräumen und die Etablierung von Unterstützungsangeboten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Das Anliegen des Ortenauer Bündnisses, die einzelnen Städte und Gemeinden auf dem Weg zu mehr Familienfreundlichkeit zu unterstützen, spiegelt sich in seiner Zusammensetzung wieder: Von den insgesamt 45 Mitgliedern des Bündnis kommen mehr als zwei Drittel dem Bereich der öffentlichen Verwaltung (siehe Abb. 16). Die Finanzierung erfolgt auch ausschließlich aus kommunalen Mitteln. Wichtige Akteure im Bündnis sind außerdem die Tageselternvereine und die Wohlfahrtsverbände, die sich vornehmlich in den Handlungsfeldern „Kinderbetreuung“ und „Erziehungsverantwortung wahrnehmen“ engagieren. Die Einbindung der Wirtschaft hat vor allem auf der Verbandsebene stattgefunden (IHK, Kreishandwerkerschaft), Unternehmen sind bisher wenig aktiv.

Abbildung 16: Anzahl der Bündnisakteure nach Akteursgruppen



Für die *Gesamtsteuerung* des Bündnisses ist eine Lenkungsgruppe verantwortlich, welcher die Träger der Kinder- und Jugendhilfe, Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Städte und Gemeinden des Landkreises und der Bündniskoordinator angehören. Die Gruppe trifft sich mindestens einmal pro Jahr. Ein großer Teil der alltäglichen Arbeitsorganisation liegt bei dem Bündniskoordinator, der dem Jugendamt zugeordnet ist. Dieser bringt in Spitzenzeiten knapp die Hälfte seiner Arbeitszeit für die Bündnisarbeit auf, die Teil seiner beruflichen Tätigkeit ist. Die einzelnen Aktivitäten werden zudem von sechs Bündnisbotschafterinnen und -botschaftern (Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Kirchen) unterstützt, die sich in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich für das Thema „Familienfreundlichkeit“ einsetzen. *Facharbeitsgemeinschaften* und *Partnertreffen* auf Kreisebene unterstützen die Zielkonkretisierung und Steuerung in den einzelnen Handlungsbereichen und dienen zur Weiterentwicklung der Bündnisarbeit. Vertreter der unterschiedlichen Akteure entwickeln hier gemeinsam Empfehlungen und Maßnahmen, die den Städten und Gemeinden als Anregung für die eigene Arbeit dienen sollen.

Die *inhaltliche Ausrichtung* des Bündnisses auf Kreisebene erfolgt über folgende Leitlinien: Wertschätzung für Familien schaffen, Familienfreundliche Infrastruktur, Betreuung und Bildung für mehr Lebenskompetenz fördern, Erziehung stärken – Familienbildung fördern, Balance von Familie und Arbeitswelt. Diese Leitlinien basieren auf einem breiten Konsens der beteiligten Akteure und bilden die Grundlage für die Bündnisaktivitäten der einzelnen Städte und Gemeinden.

#### *Zentrale Handlungsfelder: Aktivitäten und Wirkungen*

Den inhaltlichen Schwerpunkt der Bündnistätigkeit stellen die Handlungsfelder Kinderbetreuung und Familienfreundliches Lebensumfeld dar. Zentrale Themen im Handlungsfeld "Kinderbetreuung" sind der qualitative und quantitative Ausbau der Kinderbetreuung für unter Dreijährige und damit verbunden die Stärkung der Tagespflege. Im Handlungsfeld "Familienfreundliches Lebensumfeld" stehen die Themen Information und Sensibilisierung von Familien sowie die Abstimmung und Verknüpfung bestehender Angebote im Mittelpunkt. Ergänzt werden diese Schwerpunktbereiche v. a. durch Aktivitäten im Handlungsfeld „Erziehungsverantwortung wahrnehmen“, wie beispielsweise Information und Beratung zu Erziehungsfragen.

Entsprechend der Organisationsstruktur des Bündnisses setzen die einzelnen Städte und Gemeinden eigenständige Projekte um, die sich an der Zielvereinbarung des Landkreisbündnisses orientieren. Die Tätigkeiten im Handlungsfeld Kinderbetreuung erreichten bisher in den Kommunen des Landkreises bereits Erfolge im Bereich der institutionellen Betreuung und der Tagespflege. Obwohl der Ausbau der Kinderbetreuung in Offenburg bereits seit über 20 Jahren intensiv verfolgt wird, hat die familienpolitische Ausrichtung in diesem Handlungsfeld durch das Bündnis und die gemeinsam entwickelten Ziele neue Impulse erhalten. Der Ausbau der Plätze für unter Dreijährige mit der Platzgarantie für Kinder ab zwei Jahren und der Verdopplung der Plätze für Kinder zwischen ein und zwei Jahren ist ein direktes Ergebnis der Bündnisarbeit. Gleiches gilt für den Ausbau der Betreuung in kleineren Gemeinden (z. B. Appenweiler, Langenhagen oder Hornberg), die hier über wenig Erfahrungen verfügen. Zudem fördert die Stadt Offenburg die Tagespflege mit einem Zuschuss für die Eltern, der sich nach der Zahl der Wochenstunden richtet (gefördert werden: 10 bis 20 Stunden mit

50 Euro, 20-30 Stunden mit 100 Euro, 30-40 Stunden mit 150 Euro, über 40h mit 200 Euro). Zwei kleinere Gemeinden im Raum Offenburg sind diesem Beispiel gefolgt und gewähren einen Zuschuss zur Qualifizierung von Tagespflegepersonen, wodurch neue Stellen geschaffen werden konnten. Als aktives Bündnismitglied kooperiert der Tageselternverein mit zwei Unternehmen im Raum Offenburg und bietet Nachmittags- sowie Ferienbetreuung für die Kinder der dort Beschäftigten an.

Im Handlungsfeld "Familienfreundliches Umfeld" konnten die Wohnumgebung und das Informationsangebot für Familien in einzelnen Kommunen verbessert werden. Die Idee zur verbesserten Ausrichtung des öffentlichen Nahverkehrs an den Bedarfslagen von Familien entstand in Lahr im Rahmen einer Zukunftswerkstatt. Familien mit Kindern bzw. berufstätige Eltern profitieren durch die zeitliche Entlastung, da ihre Kinder den öffentlichen Nahverkehr nutzen können und für sie Fahrdienste wegfallen. Berufspendlerinnen und -pendler werden durch die Möglichkeit, auch in städtischen Randgebieten einen Anschluss an den ÖPNV zu erhalten, finanziell entlastet. In Hornberg hat die Gemeindeverwaltung die von der städtischen Steuerungsgruppe vorgeschlagene Sanierung von Spielplätzen umgesetzt. Die hiermit erzielte Steigerung der Lebensqualität und Attraktivität der Gemeinde für Familien entspricht den ursprünglichen Intentionen, die Hornberg mit dem Beitritt zum Bündnis verfolgt hat. Mit der Etablierung eines Runden Tisches in Achern nach dem Vorbild des Ortenauer Bündnis werden Synergieeffekte erzielt, indem die beteiligten Akteure im Bereich Familienbildung gemeinsame Angebote erarbeitet haben, die in einem Familienwegweiser veröffentlicht sind.

#### *Übergeordnete Wirkungen*

Das Ortenauer Bündnis arbeitet vorwiegend strategisch und verbessert durch seine kreisübergreifende Tätigkeit die Rahmenbedingungen für die kommunale Familienpolitik. Die Leitlinien orientieren sich an übergeordneten Bedarfslagen wie dem Ausbau der Kinderbetreuung. Die Öffentlichkeitsarbeit sowohl für das Bündnis als auch für einzelne Projekte hat die erstellten Angebote transparenter gemacht und damit einen entscheidenden Beitrag geleistet, den Ortenaukreis für Familien und für Fach- und Führungskräfte (insbesondere in Offenburg) attraktiver zu machen.

#### *Erfolgs- und Risikofaktoren*

Als maßgeblicher Faktor für die erfolgreiche Gestaltung der familienpolitischen Rahmenbedingungen durch das Bündnis im Ortenaukreis können vor allem die bei der Gründung gemeinsam von den Beteiligten vereinbarten Leitlinien gesehen werden. Die Steuerung nach gemeinsamen, kreisübergreifenden Zielen trägt dazu bei, dass sich die Beteiligten mit der Arbeit des Bündnis identifizieren können und bereit sind, im eigenen Aufgabenbereich entsprechende Maßnahmen und Projekte umzusetzen. In regelmäßigen Arbeitstreffen gelingt es, das Bündnis entsprechend den Interessen der verschiedenen Beteiligten weiterzuentwickeln und dabei auch wissenschaftliche Expertise einfließen zu lassen.

Die Koppelung an die Kreisverwaltung und die Gemeinden sichert dem Bündnis die notwendige politische und finanzielle Stabilität und begünstigt die zentral organisierte Steuerung. Ohne die Einbindung der Kommunen, die bereits über lange familienpolitische Erfahrungen verfügen und bündnisspezifische Maßnahmen bereits in Eigenregie angestoßen haben, ist die erfolgreiche Arbeit des Ortenauer Bündnisses schließlich nicht denkbar.

Eine Herausforderung für die Arbeit des Bündnisses stellt seine große räumliche Ausdehnung dar. Als Kreisbündnis ist der Wirkungsradius sehr viel größer als bei Zusammenschlüssen, die lediglich in einer Kommune angesiedelt sind. Gemeinsame Treffen für kurzfristige, spontane Abstimmungen erfolgen nur selten. Zudem sind besonders die kleineren Kommunen im Landkreis aufgrund ihrer geringeren finanziellen und personellen Ausstattung häufig auf Kooperationen, z. B. bei der Etablierung einer Ferienbetreuung, angewiesen. Wenn die größeren Kommunen dazu keine Notwendigkeit sehen, gerät die Umsetzung von Angeboten ins Stocken. Da vor allem Vertreterinnen und Vertreter der Politik und Verwaltung im Bündnis aktiv sind, wird nicht immer den tatsächlichen Bedarfslagen vor Ort auf der

Arbeitsebene entsprochen und neue Akteure (z.B. aus der Zivilgesellschaft) und Themen finden nur schwer Eingang ins Bündnis.

**Abbildung 17: Erfolgs- und Risikofaktoren des Ortenauer Bündnisses für Familie**

- Erfolgreiches Agenda-Setting und Festlegung der Rahmenbedingungen für die Bündnisarbeit durch:
  - Vereinbarung von Leitlinien (Leitbild) und Zielvereinbarungen
  - Etablierung regelmäßiger Arbeitstreffen
- Dadurch erfolgreiche Projektumsetzung auf Städte- und Gemeindeebene möglich (Mehrebenen-Ansatz)
- Einbindung aller relevanten Akteure sowohl von Entscheidungsträgern als auch der Arbeitsebene fördert die Akzeptanz der Bündnismaßnahmen
- Kopplung der Gesamtsteuerung an die politische Ebene
- Hohe Fach- und Managementkompetenz des Koordinators
- Größere Gemeinden mit Vorerfahrung in der Familienpolitik

- Große räumliche Ausdehnung des Bündnisses erschwert gemeinsame Treffen
- Diskrepanz zwischen großen und kleinen Kommunen in der familienpolitischen Ausrichtung
- Konkurrenz zwischen einzelnen Kommunen erschwert die Zusammenarbeit
- Bündnisarbeit hauptsächlich auf kommunaler Ebene verankert; geringe Partizipation der Zivilgesellschaft
- Geringe Einbindung von KMU

## 5.2 Lokales Bündnis für Familie Spremberg

### Ausgangslage und Struktur des Bündnisses

Die Stadt Spremberg liegt im Landkreis Spree-Neiße und somit im südlichsten und nach Barnim und Oberspreewald-Lausitz von der Fläche her drittkleinsten Landkreis Brandenburgs. Der Landkreis Spree-Neiße gehört zu den engagierten Regionen für Familien (Prognos 2007). Kreise in diesem Regionstyp sind durch eine ungünstige demografische Situation und wirtschaftliche Schwäche gekennzeichnet. Mit Hilfe

#### Strukturen und Ressourcen

Gründungsjahr	2006
Koordination	Koordination erfolgt durch Initiativgruppe unter Leitung des Albert-Schweitzer-Familienwerks Brandenburg e.V. (ASF); Arbeitsaufwand des Koordinators: ca. 28 h/Woche (Teil der beruflichen Tätigkeit)
Bündnispartner	Gesamt: 58 (bei Gründung: 44). Träger/Einrichtungen: 18, Verwaltung: 9, Unternehmen: 23, Wirtschaftsverband/Gewerkschaften: 1, Zivilgesellschaft: 7
Finanzierung	Kommune: 73 Prozent, Sonstige (Bund, ASF u.a.): 14 Prozent, Sponsoring: 10 Prozent, Land: 3 Prozent
Steuerung	Regelmäßige Steuerung der Initiativgruppe auf der Ebene von Einzelprojekten und Arbeitsgruppen, jährliche Mitgliederversammlungen

#### Regionale Ausgangslage

Regionstyp	Ländlicher Kreis im Regionstyp II (verstädterter Raum)
Regionale Sozialstruktur	Relativ hohe Arbeitslosenquote, relativ hoher Anteil weiblicher Erwerbspersonen, relativ geringer Bevölkerungsanteil der unter 6-jährigen, relativ hohe Anzahl an Kita-Plätzen, zukünftig relativ hoher Bevölkerungsanteil der 60-jährigen und älter
Vorhandene Strukturen	Starkes Engagement von Zivilgesellschaften und generationenübergreifendes bürgerschaftliches Engagement, unterstützt durch Kommunalpolitik (z.B. beitragsfreies Kita-Jahr für in Spremberg gemeldete Kinder)
Vorerfahrungen	Starke kommunale Vernetzung und Zusammenarbeit von Zivilgesellschaften, und zentralen Akteuren der Familienpolitik

umfassender familienorientierter Angebote wird versucht, den demografischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen entgegenzutreten. Auch in Spremberg ist die Kinder- und Familienpolitik eine entscheidende Bedingung für Lebensqualität und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Als erste Kommune in Brandenburg wurde im Jahr 2007 das beitragsfreie Kita-Jahr vor der Einschulung beschlossen und im darauf folgenden Jahr umgesetzt.

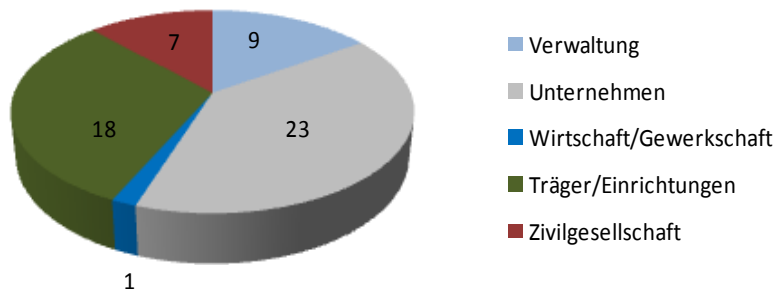
Der Landkreis Spree-Neiße ist durch eine durchschnittlich hohe Arbeitslosenquote gekennzeichnet. Gleichzeitig ist der Anteil weiblicher Erwerbspersonen vergleichsweise hoch. Zudem ist der Landkreis vergleichsweise stark vom demografischen Wandel betroffen. Entsprechend sind sowohl der Bevölkerungsanteil der unter Sechsjährigen als auch der Bevölkerungsanteil der sechs bis 18-Jährigen relativ gering. Darüber hinaus fällt der Anteil der Seniorinnen und Senioren vergleichsweise hoch aus, während der Anteil der Hochbetagten gegenwärtig relativ gering ist. Sicher ist in diesem Zusammenhang, dass der Anteil der 60-Jährigen und älter im Jahr 2020 im Regionstypvergleich stark zunehmen wird. Ungeachtet der Tatsache eines zukünftig steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung sind Pflegeheimplätze im Landkreis Spree-Neiße nur sehr gering ausgebaut.

Ausgehend von diesen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen lässt sich zum einen der Bedarf für hochwertige Bildungs- und Betreuungsangebote für Kinder, Steigerung der Attraktivität der Region als Wohnort für Familien zur Vermeidung von Abwanderungstendenzen erkennen und um den Bedürfnissen von pflegenden Angehörigen sowie den regionalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen, bedarf es schließlich eines schrittweisen Ausbaus von Pflegeangeboten.

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer nachhaltigen Verbesserung der Rahmenbedingungen für Familien wurde das Spremberger Lokale Bündnis für Familien im Jahr 2006 von einer Initiativgruppe gegründet. Diese setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Die Leitung des Bündnisses erfolgt durch das Albert-Schweitzer-Familienwerk Brandenburg e. V. (ASF). Schwerpunkt bildet der Versuch einer optimalen Vernetzung von Wirtschaft, Politik, öffentlichen Institutionen, freien Trägern und Bürgerengagement für ein lebenswertes Leben von Familien in der Stadt Spremberg.

Die insgesamt 58 engagierten Bündnisakteure lassen sich in fünf Akteursgruppen unterteilen (siehe Abbildung 18).

**Abbildung 18: Anzahl der Bündnisakteure nach Akteursgruppen**



In diesem Kontext stellen Unternehmen, wie z. B. die Vattenfall Europe Generation AG & Co. KG, die Nowara-Optik und die DAKO-Datentechnik GmbH, die größte Akteursgruppe dar. Dabei handelt es sich sowohl um größere Unternehmen, deren familienfreundliche Personalleistungen bereits

vor der Entstehung des Bündnisses Bestandteil der Unternehmensstrategie waren, als auch mittelständische Unternehmen. Letztere haben sich im Rahmen des durch das Bündnis initiierten Wettbewerbs "Familienfreundliche Unternehmen" z. T. erstmalig mit der Möglichkeit der Implementierung familienfreundlicher Maßnahmen im Unternehmen beschäftigt. Als zweigrößte Akteursgruppe sind Bildungsträger und Träger der Kinder- und Jugendhilfe an der Bündnisarbeit beteiligt. Akteure der öffentlichen Verwaltung umfassen neben der Stadt Spremberg, die Agenturen für Arbeit, das Amt für Wirtschaftsförderung und das Jugendamt. Schließlich können auch die örtlichen Vereine als ein wichtiger Bestandteil der Bündnisarbeit genannt werden.

Gut 70 Prozent der Finanzierung des Bündnisses erfolgt durch die Kommune. Darin beinhaltet ist u. a. das Gehalt der Bündniskoordinatorin. Dadurch ist das hohe Engagement der Bündniskoordinatorin von ca. 28 Stunden pro Woche dauerhaft gewährleistet. Außerdem tragen Sponsoring (10 Prozent) sowie Landesmittel (3 Prozent) zur Finanzierung bei.

Die *Gesamtsteuerung* des Spremberger Bündnisses ist Aufgabe der Initiativgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Die zentrale Aufgabe der Initiativgruppe, umfasst die Steuerung, Vernetzung und Unterstützung der vier Arbeitsgruppen. Dazu wird in der Initiativgruppe über den Sachstand der einzelnen Projekte in den Arbeitsgruppen berichtet, Ideen aufgegriffen, Prioritäten und Entscheidungen getroffen und über die weitere Arbeitsplanung beraten. Die Initiativgruppe trifft sich mit den Arbeitsgruppen in regelmäßigen Abständen und gemäß ihrer Arbeitspläne circa sechs- bis achtmal im Jahr. Die vier Arbeitsgruppen "Familienfreundlichkeit in Unternehmen", „Familie, Kinder und Gesundheit“, „Familie, Bildung, Kultur und Sport“, „Jung und Alt“ treffen sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch und für die Festlegung weiterer Schritte.

#### *Zentrale Handlungsfelder: Aktivitäten und Wirkungen*

Die Aktivitäten des Bündnisses zielen zum einen auf die Konzeption und Vernetzung auf der politisch-strategischen Ebene und zum anderen auf die Umsetzung und Durchführung von konkreten Projekten. Bei der politisch-strategischen Handlungsebene handelt es sich vor allem um Aspekte wie Sensibilisierung, die Vernetzung innerhalb und außerhalb des Bündnisses, die Initiierung von Konzepten und Ansätzen sowie die Erschließung neuer Arbeitsbereiche. Die aus der Arbeit in den einzelnen Arbeitsgruppen erarbeiteten Positionen des Bündnisses werden durch die Bündnisakteure in den familienpolitisch relevanten Ausschuss der Stadt eingebracht. Entsprechend setzt das Bündnis über die Gestaltung der regionalen Rahmenbedingungen, als ein wichtiger Bestandteil der Bündnisarbeit, bedeutsame Impulse für mehr Familienfreundlichkeit in der Stadt.

In der konkreten Projektarbeit bilden die Handlungsfelder Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Kinderbetreuung die inhaltlichen Schwerpunkte der Bündnisarbeit. Von zentraler Bedeutung sind die Abstimmung, Verknüpfung und die Erweiterung bestehender familienfreundlicher Maßnahmen und

Angebote vor allem in den Bereichen Kinderschutz, Gesunderhaltung von Kindern und Jugendlichen, Familienbildung sowie Stärkung der Erziehungskompetenzen von Eltern. Die Beratungsleistungen für Familien dienen sowohl dem Aufspüren von Bedarfslücken als auch der bedarfsorientierten Entwicklung neuer Beratungs- und Betreuungskonzepte. Dieses Ziel wird durch bedarfsorientierte Angebote zur Stärkung von Erziehungskompetenzen von Eltern, die Förderung sozialer Ressourcen und insbesondere die Entwicklung der Selbsthilfe und Selbstorganisation in Familien erreicht.

Wichtiger Bestandteil der Bündnisaktivitäten stellt zudem insbesondere die Sensibilisierung von Unternehmen für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen dar. Die Ausschreibung des Wettbewerbs „Familienfreundliches Unternehmen“ regt die teilnehmenden Unternehmen zur Überprüfung ihrer Personalpolitik und einer Bedarfsanalyse für familienfreundliche Maßnahmen an und führt gleichzeitig zu einem Imagegewinn für die prämierten Unternehmen. Mit der Motivation der Unternehmen zur Flexibilisierung betrieblicher Rahmenbedingungen, trägt das Bündnis so zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei.

Gegenstand der Bündnisaktivitäten im Handlungsfeld generationenübergreifende Zusammenarbeit ist die Qualifizierung von ehrenamtlich tätigen Personen aller Altersklassen. Die Helferinnen und Helfer können sich im Rahmen der Bündnisarbeit als Familienpatinnen und Familienpaten oder als Pflegebegleiterinnen und Pflegebegleiter engagieren und tragen auf diese Weise zur Stärkung der Familien bei. Der auf diese Weise aktivierte Generationendialog führt zu einem Ausbau sozialer Netzwerke und damit zu einer Verbesserung der Lebensqualität für alle Beteiligten.

#### *Übergeordnete Wirkung*

Ausgehend von der vornehmlich projektbezogenen Handlungsebene des Bündnisses, fördert die Arbeit vor allem die Stärkung und den Zusammenhalt von Familien und Generationen und bildet die Grundlage für eine nachhaltige Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen für Familien. Durch die intensive Netzwerktätigkeit werden insbesondere die Potentiale für die Umsetzung konkreter präventiver Maßnahmen zur Stärkung von Familien erkannt und gefördert. Weitere Wirkungen auf der übergeordneten Ebene lassen sich aus der Ausrichtung des Wettbewerbs "Familienfreundliches Unternehmen" ableiten. Hier hat die Arbeit des Bündnisses einen Einfluss auf die nachhaltige Verbesserung bzw. den Erhalt familienfreundlicher Personalpolitik. Auf diese Weise profitieren auch die angesiedelten Unternehmen von den Leistungsangeboten des Bündnisses und tragen zu einer Steigerung der Lebensqualität in der Region bei. Insgesamt haben die gebündelten Aktivitäten des Bündnisses und mithin die Zunahme der Angebots- und Leistungsvielfalt in der Region zu einer Steigerung der Standortattraktivität beigetragen.

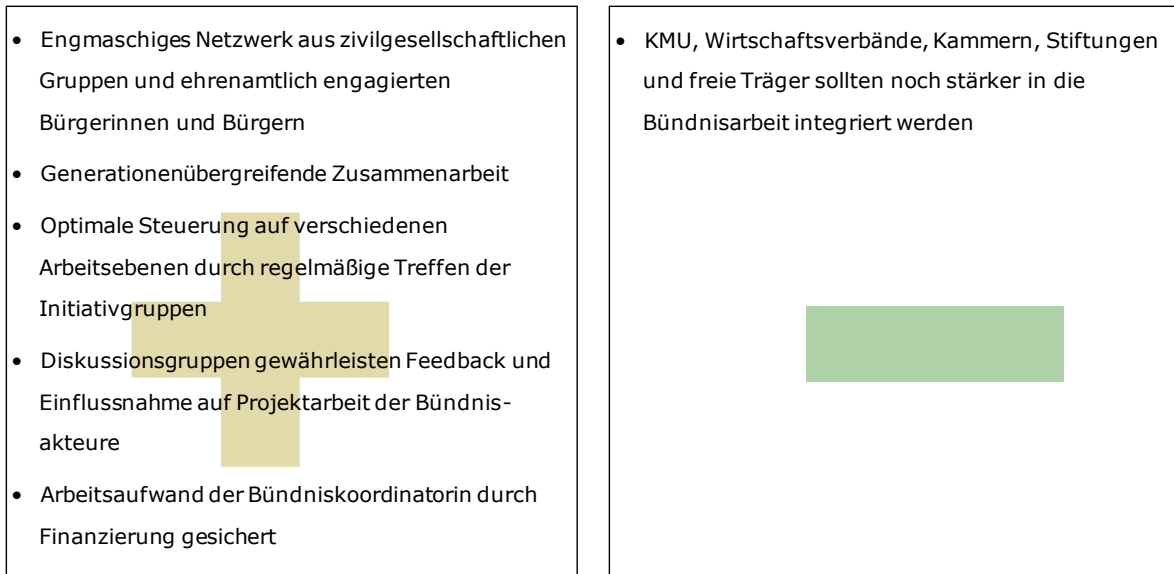
#### *Erfolgs- und Risikofaktoren*

Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor der Bündnisarbeit in Spremberg ist die enge Vernetzung der Akteure und mithin die Bündelung der Kompetenzen sowohl auf der politisch-strategischen als auch der projektbezogenen Handlungsebene. Die Steuerung durch die Initiativgruppe stellt eine kontinuierliche Rückkopplung hinsichtlich der Entwicklung, Umsetzung und dem Erreichen von Ergebnissen der Arbeitsgruppen sicher. Offene Diskussionsrunden, die bündnisinternen und -externen Akteuren einen Austausch über Projektideen ermöglichen, runden die bedarfsorientierte Zusammenarbeit ab. Das starke ehrenamtliche Engagement und die generationenübergreifende Zusammenarbeit stellen weitere Erfolgsfaktoren der Bündnisarbeit dar. Nicht zuletzt ermöglicht es die Finanzierung der Koordinatorenstelle den hohen Arbeitsaufwand im Rahmen der Bündnisaktivitäten zu bewältigen.

Obwohl das Bündnis bei der oben skizzierten Akteursstruktur die Gruppe der Unternehmen als größte Akteursgruppe verzeichnen kann, liegen an dieser Stelle noch Potentiale. Ausgenommen der Sensibilisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen für das Thema familienfreundliche Personalleistungen und der Gewinnung von Sponsoren für einzelne Projekte, ist es dem Bündnis noch nicht ausreichend gelungen, diese als Partner in die Bündnisarbeit zu integrieren. Um die

Nachhaltigkeit der Bündnisarbeit zu stärken, bedarf es der verstärkten Einbindung weiterer maßgeblicher familienpolitischer und wirtschaftsnaher Akteure wie z. B. Wirtschaftsverbände, Kammern und Stiftungen.

**Abbildung 19: Erfolgs- und Risikofaktoren des Spremberger Bündnisses für Familien**



### 5.3 Mescheder Bündnis für Familien

#### Ausgangslage und Struktur des Bündnisses

In Meschede macht sich der demografische Wandel insbesondere anhand der Bevölkerungsverluste in der Altersgruppe der 25-45-Jährigen bemerkbar. Sowohl die kommunale Wirtschaftsförderung als auch der Stadtmarketing e.V. setzen daher darauf, Meschede als einen familienfreundlichen Standort zu bewerben. Die regionalen Rahmendaten zeigen im Vergleich eine leicht erhöhte Arbeitslosigkeit und eine leicht erhöhte Frauenerwerbsquote auf. Auch das Haushaltseinkommen liegt über dem Durchschnitt, während es weniger Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger gibt.

Das 2004 gegründete Lokale Bündnis für Familie in Meschede hat sich die nachhaltige Förderung der Familienfreundlichkeit in der Kommune und damit einhergehend die grundsätzliche Steigerung der Attraktivität der Stadt für Familien zum Ziel gesetzt. Handlungsbedarf besteht bei den

Betreuungsangeboten, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch für Frauen, die eine Erwerbstätigkeit aufnehmen möchten, sowie für berufstätige Männer im Sinne einer gleichberechtigten Arbeitsteilung. Zudem kommt es auf eine familiengerechte Gestaltung des Wohn- und Lebensumfeldes sowie, im Hinblick auf den hohen Anteil der über 60-Jährigen, auf die Schaffung von altersgerechten Wohn- und Betreuungsangeboten und der barrierefreien Gestaltung des öffentlichen Raumes an.

Im Mescheder Bündnis sind mit 21 Bündnispartnern alle maßgeblichen familienpolitisch aktiven Akteure der Stadt vertreten. Insbesondere die Träger der Kinder- und Jugendhilfe, Bildungsträger sowie Akteure aus der Zivilgesellschaft engagieren sich im Bündnis. Die zumeist kleinen oder mittelständischen Unternehmen (KMU) sind über die Interessengemeinschaft „Mescheder Wirtschaft e. V.“ (IMW) sowie die Wirtschaftsförderung Meschede eingebunden. Koordiniert wird das Bündnis von zwei Vertreterinnen des Fachbereiches Generationen, Bildung und Freizeit der Stadt Meschede, die sich mit etwa sieben Wochenstunden im Rahmen ihrer Tätigkeit im Bündnis engagieren. Die Stadt erbringt auch den Großteil der Finanzierung (60%), den Rest übernehmen die Unternehmen und Kreditinstitute im Bündnis, auch Spenden tragen einen Anteil von 10% bei. Die Akteure im Bündnis steuern auch Sachmittel und Personal bei.

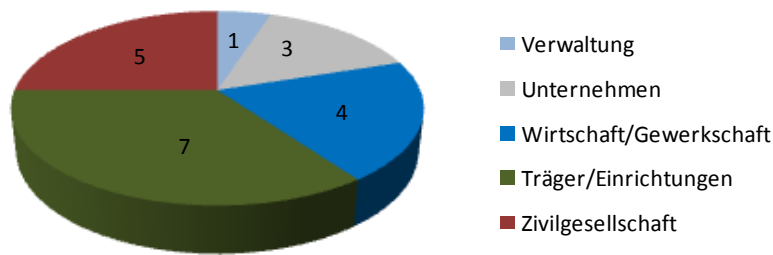
#### Strukturen und Ressourcen

Gründungsjahr	■	2004
Koordination	■	Bei der Leiterin des Fachbereichs Generationen, Bildung, Freizeit der Stadt Meschede verankert; 2 Koordinatorinnen; Arbeitsaufwand der Koordinatorin: ca. 7h/Woche (Teil der beruflichen Tätigkeit)
Bündnispartner	■	Gesamt: 21 (bei Gründung: 21 ) Träger/Einrichtungen: 7, Verwaltung: 1 , Unternehmen: 3 , Wirtschaftsverband/Gewerkschaften: 4, Zivilgesellschaft: 5
Finanzierung	■	Kommune : 60 Prozent, Sponsoring : 30 Prozent, Spenden: 10 Prozent
Steuerung	■	Lose Netzwerkstruktur: es gibt kein arbeitskreisübergreifendes Steuerungsgremium, Projektarbeit in fünf Arbeitskreisen, regelmäßig Treffen der Arbeitskreise alle 6 – 8 Wochen

#### Regionale Ausgangslage

Regionstyp	■	Verstädterter Raum
Regionale Sozialstruktur	■	Arbeitslosenquote liegt leicht über dem Durchschnitt in vergleichbaren Räumen; Die Zahl an Kindern und Jugendlichen ist vergleichsweise hoch, von Senior/innen ebenso; durchschnittliche Frauenerwerbsquote
Vorhandene Strukturen	■	Lange Tradition der Zusammenarbeit familienpolitisch relevanter Akteure (z.B. Seniorenbeirat ), lange bestehendes Engagement von Banken
Vorerfahrungen	■	Aufgrund der Tätigkeit der Koordinatorinnen im FB Generationen, Bildung, Freizeit greifen diese auf Vorerfahrungen in der Familienpolitik zurück. Durch die Initiierung des Bündnisses sind jedoch zahlreiche neue Themen aufgegriffen worden.

Abbildung 20: Anzahl der Bündnisakteure nach Akteursgruppen



Neben der Gesamtsteuerung durch die Koordinatorinnen gibt es fünf Arbeitskreise für die Konzeption und Umsetzung der Aktivitäten des Bündnisses. Den ehrenamtlichen Leiterinnen und Leitern unterstehen folgende Themenfelder: Kinderbetreuung, Bildung und

Erziehung, Lebensraum Stadt, Leben im Alter sowie Arbeitswelt und Familie. Die Arbeitskreise treffen sich regelmäßig (alle 6-8 Wochen) zum Erfahrungsaustausch und zur Initiierung neuer Projekte und Angebote. Die Moderation der Arbeitskreise erfolgt durch eine Ansprechperson im Arbeitskreis. Die Arbeitskreise stehen miteinander und auch mit anderen Bündnissen in Austausch, wobei der Wissenstransfer und die Publikation der Ergebnisse über die Website organisiert werden. Die Koordinatorinnen dokumentieren die Bündnisarbeit für den Fachbereich, jedoch wird kein kennzahlengestütztes Monitoring-System eingesetzt.

#### *Zentrale Handlungsfelder: Aktivitäten und Wirkungen*

Während sich die politisch-strategische Arbeit des Bündnisses auf die Öffentlichkeitsarbeit durch die Koordinatorinnen fokussiert, steht die Projektarbeit im Vordergrund. Generationenübergreifende Zusammenarbeit hat sich zum Schwerpunkt des Bündnisses entwickelt. Zu den Aktivitäten im Bereich Familie und Kinder zählen die Ermittlung des Bedarfs an Kinderbetreuung durch eine Elternbefragung, Eltern-Kind-Zentren, Kooperationen zur Randzeitenbetreuung, Einrichtung von Kinderspielpunkten in der Innenstadt und von Kinder-Notinseln und Information mittels eines Kinderstadtplans. Die Informationsangebote haben für mehr Transparenz und vermehrtes Wissen über in der Stadt vorhandene Angebote gesorgt. Ebenso ist der öffentliche Raum und insbesondere der Einkaufsbereich in der Innenstadt infolge der Vergabe des "Prädikats Familienfreundlichkeit" familiengerechter geworden.

Der Arbeitskreis Familie und Arbeitswelt schätzt die Wirkung seiner Aktivitäten selbst als begrenzt ein. In den lokalen Unternehmen gibt es wenige hochqualifizierte Arbeitsplätze, unter den Arbeitgebern herrschen traditionellere Rollenvorstellungen vor. Bei einer grundsätzlichen Akzeptanz der Notwendigkeit von Vereinbarkeit ist auf der Handlungsebene wenig Bewegungsbereitschaft festzustellen. Insbesondere die kleinen Unternehmen sind kaum für das Thema ansprechbar. Auch haben die Unternehmerinnen und Unternehmer kaum zeitliche Ressourcen für den Besuch von Informationsveranstaltungen, weshalb sich für die Akteure des Bündnisses empfiehlt, die Zielgruppe vor Ort aufzusuchen.

Besonders erfolgreich läuft das Projekt Ausbildungspatenschaften. In Zusammenarbeit mit der Stadtteilkonferenz Meschede Nord werden ehrenamtliche Patinnen und Paten an Haupt- und Förderschülerinnen und -schüler vermittelt, die sie bis zur Aufnahme eines Ausbildungsverhältnisses beraten und begleiten. Dadurch werden die Eltern der Schüler entlastet, Motivation und Eigeninitiative der Schüler gestärkt, ihre Schulleistungen und damit ihre Ausbildungschancen verbessert, wodurch der lokalen Wirtschaft qualifiziertere Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen. Schließlich profitieren auch die Patinnen und Paten selbst von der Anerkennung, die ihnen ihr Engagement in der Gemeinde einbringt.

### Übergeordnete Wirkung

Die Arbeit des Bündnisses hat zur Entstehung vieler neuer Angebote für Familien in der Stadt geführt. Die Bevölkerung wird weiter für das Thema Familienfreundlichkeit sensibilisiert, und ist besser über die bestehende familienpolitische Infrastruktur und ihre Angebote informiert, was auf die transparente, offene und partizipative Tätigkeit der Arbeitskreise zurückgeführt werden kann. Die Stadt Meschede wird infolge der Bündnisarbeit nachhaltig familienfreundlicher und als Standort attraktiver.

### Erfolgs- und Risikofaktoren

Die bewährte Zusammenarbeit der Akteure des Bündnisses trägt wesentlich zum Gelingen der Gestaltung der familienpolitischen Rahmenbedingungen bei und stellt insofern einen der zentralen Erfolgsfaktoren dar. Die enge Anbindung an die Stadtverwaltung ermöglicht es dem Bündnis, den Weg für neue Projekte im Bereich der Familienfreundlichkeit zu bereiten. Die transparente Kommunikation der Bündnisarbeit lädt zur Mitarbeit ein und führt dazu, dass sich die Aktivitäten eng am Bedarf der Zielgruppen orientieren können. Den Akteuren gelingt es auch, Sponsorengelder einzuwerben und somit die nachhaltige Finanzierung zu sichern.

Ungeachtet seiner Erfolge kann vom Bündnis aber nicht erwartet werden, kurzfristig gesellschaftliche Umbrüche zu bewirken. Seine Stärke liegt eher darin, Impulse zu setzen und bereits bestehende gesellschaftliche Diskussionen zu verstärken. Dazu müssen die Akteure im Bündnis klare Ziele in überschaubaren Zeiträumen verfolgen. Auch wenn lokale Unternehmen als Sponsoren auftreten, sind sie in die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen noch wenig eingebunden. Die Wirkungen der Bündnisarbeit werden nicht systematisch erfasst und eher nach dem Empfinden der Beteiligten eingeschätzt.

### Abbildung 21: Erfolgs- und Risikofaktoren des Mescheder Bündnis für Familien

