

Abbildung 12:

Nachhaltigkeitsprüfung der Zielfindungsphase

Vierter Schritt: Festlegung der gemeinsamen Ziele

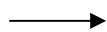
Welche Wirkungen haben die Ziele auf die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt?
Welche anderen gesellschaftlichen Bereiche werden von den gemeinsam entwickelten Zielvorstellungen berührt?
Mit welchen gesellschaftlichen Zielvorstellungen geraten die Ziele in Konflikt?

Fünfter Schritt: Bestimmung der zielbezogenen Maßnahmen

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

Sechster Schritt: Zeit- und Ressourcenplanung

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



Zur weiteren Unterstützung von Nachhaltigkeit:

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

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.3 Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Umsetzungsphase

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Abbildung 13:

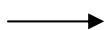
Nachhaltigkeitsprüfung der Umsetzungsphase

Siebter Schritt: Aufgabenverteilung

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

Achter Schritt: Controlling

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



Zur weiteren Unterstützung von Nachhaltigkeit:

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

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.4 Möglichkeiten der Nachhaltigkeitssicherung in der Auswertungsphase

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

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

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

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

Abbildung 14:

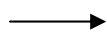
Nachhaltigkeitsprüfung der Auswertungsphase

Neunter Schritt: Soll-Ist-Vergleich und Prozesskontrolle

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

Zehnter Schritt: Nachhaltigkeitssicherung

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



Zur weiteren Unterstützung von Nachhaltigkeit:

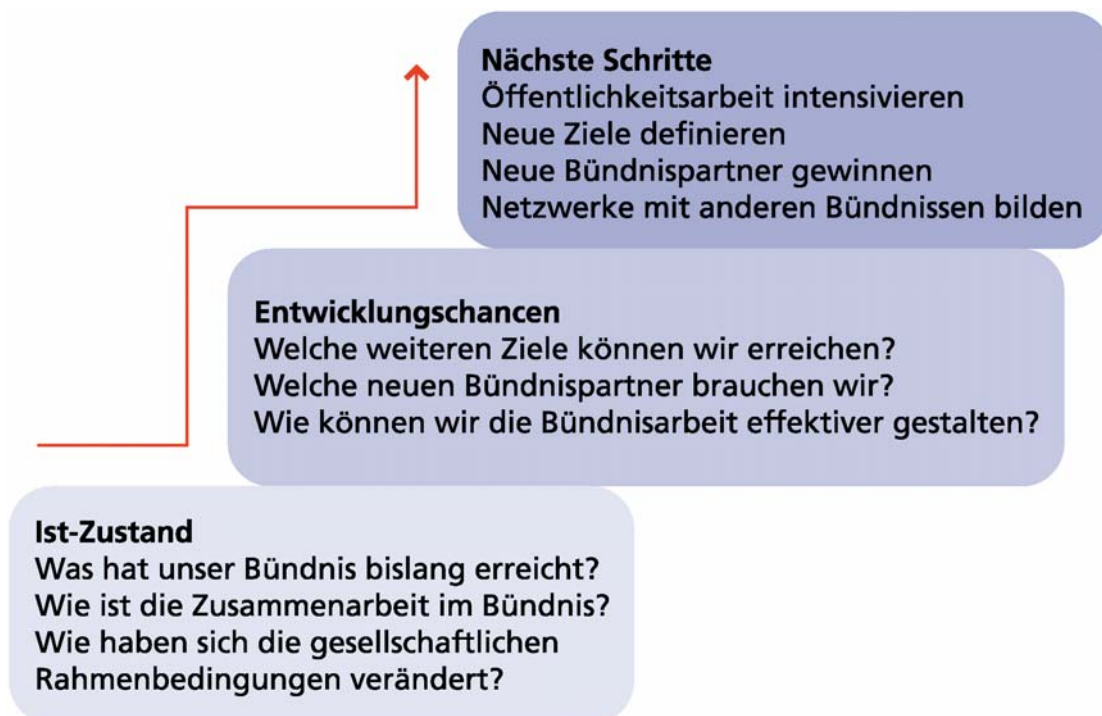
- Protokollierung der Schritte 9 und 10
- Schriftliche Festlegung der Ergebnisse des Soll-Ist-Vergleichs und der Prozesskontrolle, Strategiepapier, Veröffentlichungen

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

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

Abbildung 15:

Absicherung der Bündnisarbeit



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

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

Sozialwissenschaftliches Institut München



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

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



BÜNDNIS für FAMILIE

www.bff-nbg.de

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

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

4.2 Literaturverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, Frankfurt/Main 1984

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

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

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

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

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