



Deutsches
Jugendinstitut



Eine Arbeitshilfe für die Lokalen Bündnisse für Familie

Strategien der Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle

Instrumente für eine erfolgreiche und ergebnisorientierte
Tätigkeit der Lokalen Bündnisse für Familie

Modul 1

**Joachim Nöthen
Erich Eisenstecken**

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

München, Januar 2005

Inhaltsverzeichnis

1. Instrumente zur Zielerreichung und ihre Einsatzmöglichkeiten im Lokalen Bündnis für Familie	3
1.1 Die Bedeutung von Zielen und Zielfindung für die Lokalen Bündnisse für Familie ..	3
1.2 Der „Dreischritt“ der Zielerreichung: Zielfindung, Zielvereinbarung, Zielkontrolle	5
1.3 Zielvereinbarungen als zentrales Instrument der Zielerreichung	7
1.3.1. Zielvereinbarungen im Unternehmen („Management by objective“)	7
1.3.2 Zielvereinbarung als ergebnisorientierte Globalsteuerung des Verwaltungshandelns	8
1.3.3 Zielvereinbarungen als Unterscheidung von Maßnahmen und Zielen	11
1.3.4 Zielvereinbarungen als Zeit- und Ressourcenplanung	13
1.3.5 Zielvereinbarungen und Controlling	16
1.3.6 Zielvereinbarungen und Zielkontrolle	18
1.3.7 Zielvereinbarungen als Partizipationsprozess	19
1.3.8 Schriftliche Festlegung von Zielen (Information und Transparenz)	20
1.3.9 Zielvereinbarungen mit mehreren Zielen	20
1.3.10 Der Umgang mit Zielkonflikten	21
1.3.11 Zielvereinbarungen als Vertrauensarbeit	23
1.4 Leitbildentwicklung	23
1.4.1 Das Leitbild als umfassende Zielbestimmung	23
1.4.2 Die verschiedenen Funktionen des Leitbildes: Orientierung, Identität, Motivation, Transparenz und Wertvermittlung	24
1.4.3 Leitbildentwicklung und Lokale Bündnisse für Familie	26
1.5 Familienbezogene Informationen als Zielorientierungshilfe	26
1.5.1 Familienberichte	27
1.5.2 Familienbeteiligung und Erhebung familienbezogener Daten	28
1.5.3 Familien- und Kinderfreundlichkeitsprüfungen - Familienaudits	29
2. Beispiele aus der Praxis der Lokalen Bündnisse für Familie	31
2.1 Das Lokale Bündnis für Familie im Landkreis Erlangen-Höchstadt	31
2.2 Das Lokale Bündnis für Familie in Bielefeld	32
2.3 Der Kinder- und Familienbeirat der Stadt Leipzig	33
2.4 Zusammenfassung: Die Heterogenität der Lokalen Bündnisse	34
3. Schritt für Schritt: Die Phasen der Zielerreichung	35
3.1 Die Anfangsphase: Entwicklung einer eigenen Zielvorstellung und die Wahl geeigneter Bündnispartner	36
3.2 Die Zielfindungsphase: Festlegung gemeinsamer Ziele und Maßnahmen	39
3.3 Die Umsetzungsphase: Durchführung und Wirkung von Maßnahmen	41
3.4 Die Auswertungsphase: Das Erreichen der gemeinsamen Ziele	42
4. Praktische Hinweise und Hilfestellungen	44
4.1 Weiterführende Internetseiten und unterstützende Einrichtungen bzw. Institute ..	44
4.2 Literaturverzeichnis	46

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

Die Schaffung von familienfreundlichen Verhältnissen auf lokaler Ebene anzuregen und zu unterstützen ist das Hauptanliegen der „Lokalen Bündnisse für Familie“, die zwischen Kommunen, Unternehmen, Wohlfahrtsverbänden, Kirchen und anderen gesellschaftlichen Institutionen in verschiedenen Kommunen und Städten auf Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gegründet wurden. Dabei spielt die Frage, **wie** die Bündnisse zu ihren Zielen gelangen, eine zentrale Rolle.

1.1 *Die Bedeutung von Zielen und Zielfindung für die Lokalen Bündnisse für Familie*

Warum braucht ein „Lokales Bündnis für Familie“ klare Zielvorstellungen? Zunächst einmal ist die Ausgangssituation der Bündnisse insofern eine besondere, als sie aus einer Heterogenität von Partnern bestehen. So können die einzelnen Partner ganz unterschiedlich organisiert sein, was sich auf das gemeinsame Finden von Zielen als nachteilig auswirken kann. Der Zielfindungsprozess kann auch dadurch erschwert werden, dass die einzelnen Partner unterschiedliche gesellschaftliche Positionen einnehmen und dementsprechend verschiedene Möglichkeiten haben, ihre Interessen durchzusetzen. Meist werden die Bündnisse zunächst von wenigen einzelnen Gruppierungen initiiert, die sich dann weitere Partner suchen. Damit ist die Ausgangslage für die einzelnen Bündnispartner im Bündnis ganz verschiedenartig: Manche Partner haben bereits klare Zielvorstellungen, andere müssen diese erst entwickeln. Aufgrund der Heterogenität der Partner ist zu erwarten, dass auch ihre Motivations- und Interessenlage sehr unterschiedlich sein kann. Familienpolitik bedeutet für ein Wirtschaftsunternehmen sicherlich etwas anderes als für die kommunale Verwaltung. Schließlich können auch die Vorstellungen darüber, was überhaupt unter Familie zu verstehen ist, deutlich voneinander abweichen.

Um unter diesen Bedingungen erfolgreich arbeiten zu können, ist die Festlegung auf klare Ziele unabdingbar, wobei bereits dem Zielfindungsprozess eine wichtige Funktion für die Stabilität des Bündnisses zukommt. Denn gerade bei einem Bündnis, das aus einer Vielzahl von Partnern zusammengesetzt ist, ist es wichtig, dass die unterschiedlichen Vorstellungen nicht „unter den Tisch gekehrt werden“, sondern für alle Partner erkennbar offen gelegt wer-

den. In diesem Sinne ermöglicht der Zielfindungsprozess, dass die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den jeweiligen Interessen und Motiven deutlich werden.

Der Zielfindungsprozess fördert die gegenseitige Wahrnehmung der am Bündnis beteiligten Partner. Auch werden über die gemeinsame Zielfindung gleichwertige Bedingungen für alle Partner geschaffen – insbesondere wenn die Zielfindung als ein transparentes, alle Partner gleichermaßen beteiligendes Verfahren konzipiert wird. Damit können die organisatorischen und machtstrategischen Unterschiede der Partner teilweise ausgeglichen werden.

Die Gewinnung von Zielen ist weiterhin für jeden einzelnen am Bündnis Mitwirkenden von Vorteil.

Denn: Klar definierte Ziele wirken motivierend und aktivierend.

Es arbeitet sich deutlich einfacher, wenn man weiß, wofür man etwas tut und man die einzelnen Schritte mitverfolgen kann, die zum Erreichen eines Ziels führen. Auch Hindernisse und Fehlentwicklungen können nur erkannt werden, wenn man weiß, was am Ende das Ergebnis sein soll. Dementsprechend lässt sich über eine klare Zielbestimmung überhaupt erst prüfen, ob und inwieweit das Gewünschte erreicht wurde bzw. erreicht werden kann.

Gemeinsame Ziele können weiterhin identitätsstiftend wirken und das Bewusstsein für die gemeinsame Arbeit aber auch für die Thematik selbst wecken bzw. verstärken. Denn klar definierte Ziele wirken motivierend und aktivierend.

Um effizient arbeiten zu können, müssen klare Zielvorgaben formuliert sein. Nur so können konkrete Maßnahmen beschlossen und klare Prioritäten gesetzt werden. Der Zielfindungsprozess verbessert somit auch die Strategieentwicklung.

Abbildung 1:

Wirkungen des Zielfindungsprozess



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

1.2 Der „Dreischritt“ der Zielerreichung: Zielfindung, Zielvereinbarung, Zielkontrolle

Die Zielfindung stellt den ersten Schritt der Zielerreichung dar, dem die Zielvereinbarung und die Zielkontrolle folgen. Da die Bündnisse keine hierarchischen Strukturen besitzen, ist die **Zielfindung** auf Konsens ausgelegt und stellt einen partizipativen Prozess dar. Entscheidend ist auch die Frage, auf welche Weise die allgemeinen Ziele auf konkrete Ziele und Maßnahmen herunter gebrochen werden und welche Verfahren dabei zur Anwendung kommen.

PARTIZIPATION bezeichnet die gleichberechtigte Einbindung von Individuen in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse.

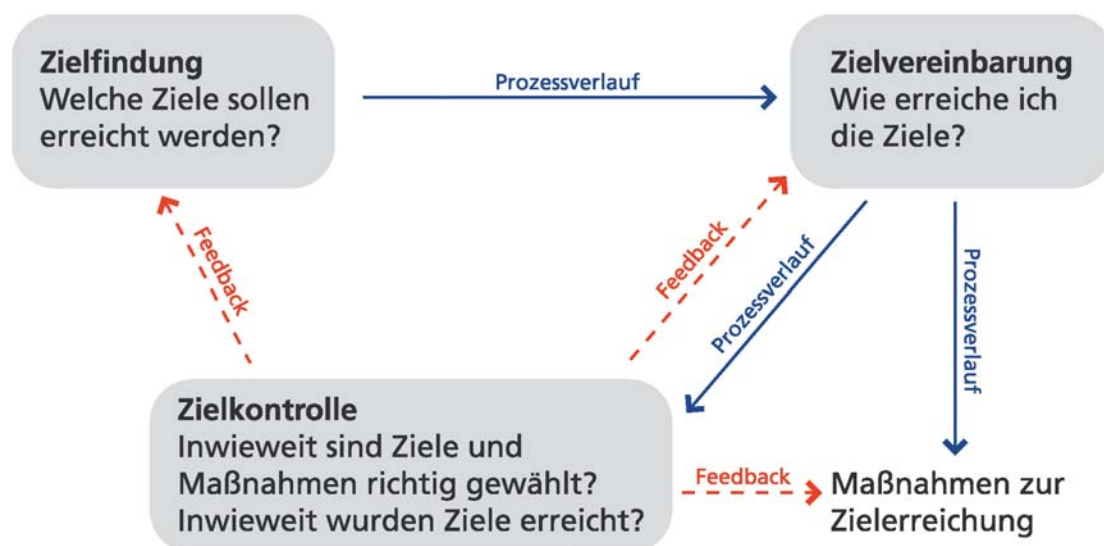
Nachdem die gemeinsamen Ziele beschlossen sind, gilt es zu gewährleisten, dass die Ziele auch umgesetzt werden. Hierzu dient die **Zielvereinbarung**, über die sich unter anderem festlegen lässt, welche Handlungsschritte von den jeweiligen Partnern unternommen werden und welcher zeitliche Rahmen ihnen dafür zur Verfügung steht. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Frage nach den zur Zielerreichung notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen¹.

RESSOURCEN sind alle Mittel, die im weitesten Sinne in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen eingehen. Dazu zählen vor allem die personellen und finanziellen Mittel (Sach-, Dienst- und Arbeitsleistungen) und die Infrastruktur (wie z.B. Räume, Telefon, PC, Kopierer, aber auch email-Verteiler oder persönliche Kontakte).

Insbesondere für die zukünftige Entwicklung der Lokalen Bündnisse ist schließlich die **Zielkontrolle** von Bedeutung. Dabei geht es darum zu erfahren, ob und inwieweit die vereinbarten Ziele und Maßnahmen erreicht wurden und wie unter Einsatz zusätzlicher Strategien und Maßnahmen gegebenenfalls eine bessere Zielerreichung gelingen könnte. Die Zielkontrolle stellt einen Rückkopplungsmechanismus dar, dessen Ergebnis auf die Zielfindung und die Zielvereinbarung zurückwirken und neue Zielfindungswege und Zielvereinbarungsstrategien in Gang setzen kann.

Abbildung 2:

Der Dreischritt der Zielerreichung und die Feedback-Funktion der Zielkontrolle



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

¹ Vgl. Deutscher Städtetag (Hg.): Verwaltungsmodernisierung – auf den Begriff gebracht! Köln 1997, S.45.

Die folgenden Seiten möchten Hinweise zu den drei Schritten der Zielerreichung – Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle - geben und Vorschläge anbieten, auf welche Weise die Zielerreichungsinstrumente für die Lokalen Bündnisse für Familie nutzbringend eingesetzt werden können. Ergänzend werden Good-Practice-Beispiele aus bereits bestehenden Lokalen Bündnissen vorgestellt und die typischen Phasen eines Zielerreichungsprozesses erläutert. Abschließend werden Hinweise auf unterstützende Institute, Internetseiten und Literatur angegeben.

1.3 Zielvereinbarungen als zentrales Instrument der Zielerreichung

Die Zielerreichung der Lokalen Bündnisse für Familie kann durch den Einsatz von Zielerreichungsinstrumenten gefördert und verbessert werden. Ein erfolgreiches und bekanntes Steuerungsinstrument stellen Zielvereinbarungen dar, die sowohl in der Privatwirtschaft als auch im Verwaltungsbereich vielfach zum Einsatz kommen. Im Folgenden soll untersucht, inwieweit die Zielvereinbarungen auch für das Lokale Bündnis für Familie sinnvoll genutzt werden können.

1.3.1. Zielvereinbarungen im Unternehmen („Management by objective“)

Der Dreischritt „Zielfindung“ „Zielvereinbarung“ „Zielkontrolle“ stellt einen Prozess dar, den es zu steuern gilt. Dabei geht vor allem die Privatwirtschaft seit einigen Jahren dazu über, die Prozesse nicht mehr über den Mitteleinsatz, sondern über das gewünschte Ergebnis bzw. Ziel zu lenken. Ein Teilaspekt dieses Steuerungskonzepts, das auch unter dem Titel „Management by objective“ bekannt ist, sind die so genannten Zielvereinbarungen². Die Unternehmensführung beteiligt die einzelnen MitarbeiterInnen am Zielfindungsprozess und delegiert somit Verantwortung. Alle MitarbeiterInnen sollen bei ihrer Arbeit das Ziel (objective) kennen. Das Treffen von Zielvereinbarungen ist Bestandteil dieses Konzepts: In regelmäßigen – meist jährlichen – Mitarbeitergesprächen werden die Ziele formuliert, an denen sich die MitarbeiterInnen in Folge orientieren sollen.³

² Vgl. Walter Bungard: Zielvereinbarungen – Renaissance eines „alten“ Führungskonzepts auf Gruppen- und Organisationsebene, in: Walter Bungard/Oliver Kohnke (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, 2. Aufl., Wiesbaden 2002

³ Vgl. zur Konzeption und Zielsetzung von Mitarbeitergesprächen die Internetseiten der USP - Unternehmensberatung Schwerpunkt Personal: <http://www.personalentwicklungsberatung.de>

ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE eröffnen die Möglichkeit der aktiven Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Zielfindung und -gestaltung und dienen der Übertragung von Verantwortung an die MitarbeiterInnen.

Idealtypisch handelt es sich bei den Zielvereinbarungsgesprächen um Aushandlungsprozesse zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten. Das „Management by objective“ berücksichtigt auch „bottom up“-Prozesse, d.h. die Initiierung von Zielen und Veränderungsprozessen auf der Arbeitsebene. Neben der klaren Orientierung an Zielen stellt das „Management by objective“ einen Versuch dar, klassische hierarchische Strukturen aufzubrechen und so die mit ihnen verbundenen Probleme zu umgehen. Indem jede einzelne Mitarbeiterin bzw. jeder einzelne Mitarbeiter auf bestimmte Ziele, an deren Festlegung er selbst beteiligt ist, verpflichtet wird und er die Art und Weise ihrer Realisierung teilweise autonom bestimmen kann, gewinnt er Gestaltungsspielräume und seine Identifikation mit dem Unternehmen nimmt zu.

1.3.2 *Zielvereinbarung als ergebnisorientierte Globalsteuerung des Verwaltungshandelns*

Das Konzept einer ergebnisorientierten Steuerung wurde in der Folge auch für das Verwaltungshandeln bedeutsam. Unter der Bezeichnung „Neue Steuerung“ wurden Zielerreichungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und Leitbildentwicklung insbesondere im Zusammenhang mit der Modernisierung der Verwaltung diskutiert und angewendet⁴.

NEUE STEUERUNG bezeichnet die deutsche Variante des New Public Management, worunter allgemein der Versuch verstanden wird, die neuen produktorientierten Managementkonzepte der Privatwirtschaft für die Verwaltung nutzbar zu machen.

⁴ Insbesondere wird bei der Neuen Steuerung eine Verringerung der Staatstätigkeit, eine stärkere Marktorientierung des Verwaltungshandelns, erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten der BürgerInnen und Deregulierungsmaßnahmen angestrebt. Einen guten Überblick über den Entwicklungsstand des New Public Management und die darin zum tragen kommenden Instrumente findet sich in: Joachim Nöthen, Michaela Pichlbauer, Erich Eisenstecken: New Public Management. Aufgaben, Erfahrungen und Grenzen der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland, in: Manfred Moldaschl, Andreas Hinz, Thomas Wex (Hg.): Reorganisation im Non-Profit-Sektor. Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München/Mering 2004, S.59 – S.96

Allgemein versteht man im Verwaltungskontext unter Zielvereinbarungen, verbindliche Absprachen zwischen verschiedenen Gruppen, die zumeist unterschiedlichen Hierarchieebenen angehören. Diese Vereinbarungen werden auch als „Kontrakte“ bezeichnet⁵. Das Besondere der Zielvereinbarung ist der Gedanke der Globalsteuerung. In diesem Sinne werden z.B. ähnlich wie bei den Mitarbeitergesprächen der Privatwirtschaft mit den MitarbeiterInnen einer Behörde klare Ziele und Maßnahmen vereinbart, ohne indes genau festzulegen, wie die dazu benötigten Ressourcen einzusetzen sind. Entsprechend werden auch hier der Ressourceneinsatz und die zeitliche Strukturierung der Zielerreichung in die Verantwortung der jeweiligen MitarbeiterInnen gelegt.

Meist ist mit der Zielvereinbarung die Zuweisung eines bestimmten Budgets verbunden, das die klassische Mittelverteilung ersetzt, bei der vorgegeben ist, wie die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen zu verwenden sind⁶.

Die Zielvereinbarungen orientieren sich somit auf übergeordnete Aspekte, womit eine Erhöhung der Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft der betroffenen Einheiten erreicht werden soll. Einzelne Mitarbeiter, mit denen ein Kontrakt geschlossen wurde, erhalten einen größeren Handlungsspielraum aber auch **mehr Verantwortung**.

„Die Zielvereinbarung bildet die Vertrauensgrundlage dafür, dass sich die Partner den vereinbarten Zielen verpflichtet fühlen und ihre Arbeit an diesen ausrichten. Die jeweils vorgesetzte Einheit überträgt einen Teil ihrer Verantwortung und Entscheidungskompetenz – also nicht nur die Ausführung bestimmter Aktivitäten – auf die nachgeordnete Einheit. Sie verzichtet weitgehend auf Verfahrenskontrolle, Einzelanweisungen und -eingriffe.“⁷

Die Zielvereinbarungen stellen **gegenseitige Verpflichtungserklärungen** dar, insofern sie die übergeordnete Ebene zur Bereitstellung der benötigten Ressourcen zwingen und die untergeordnete Ebene die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen in einem bestimmten Zeitrahmen garantieren muss. Zielvereinbarungen sind unabhängig von ihrer jeweiligen individuellen Gestaltung eine Möglichkeit, das Verantwortungsgefühl der beteiligten Personen bzw. ihre Identifikation mit den in Frage stehenden Zielen zu erhöhen.

⁵ Dementsprechend hat sich für den Bereich der öffentlichen Verwaltung auch die Bezeichnung „Kontraktmanagement“ eingebürgert (Vgl. Nöthen, u.a., a.a.O., S.67)

⁶ Vgl. zum Prinzip der Budgetierung als Element der „Neuen Steuerung“ in der Verwaltung: Karin Weiß, Das Neue Steuerungsmodell – Chance für die Kommunalpolitik?, Opladen 2002, S.63f

⁷ Bundesministerium des Innern: Praxisempfehlungen für die Erstellung und den Abschluss von Zielvereinbarungen im Bundesministerium des Innern und in den Behörden des Geschäftsbereichs des BMI, S.5, http://www.staat-modern.de/Anlage/original_549672/Praxisempfehlungen-fuer-die-Erstellung-und-den-Abschluss-von-Zielvereinbarungen.pdf

Dieser Aspekt der Identitätsstiftung und Stärkung des Verantwortungsbewusstseins, der über Zielvereinbarungen erreicht werden kann, lässt sich auch für die Lokalen Bündnisse für Familie nutzbar machen, die ansonsten schon aufgrund des Fehlens einer hierarchischen Struktur sowohl mit der Privatwirtschaft als auch mit Verwaltungseinheiten nicht ohne weiteres verglichen werden können. Deshalb ist der Transfer eines für den Verwaltungssektor konzipierten Instruments für die Lokalen Bündnisse insgesamt eher kritisch zu sehen und muss für jeden einzelnen Aspekt der Zielvereinbarungen gesondert geprüft werden. Insbesondere Konsensbildung und Partizipation stellen Besonderheiten der Zielfindung innerhalb der Lokalen Bündnisse dar. Entsprechend müssen die Instrumente der Zielvereinbarung angepasst werden.

1.3.3 Zielvereinbarungen als Unterscheidung von Maßnahmen und Zielen

Das Instrument der Zielvereinbarung beinhaltet eine Reihe von Teilaspekten, die im Folgenden mit Bezug auf die Arbeit der Lokalen Bündnisse vorgestellt werden.

Abbildung 3:

Teilaspekte der Zielvereinbarungen und Vereinbarungsbedingungen bei den Lokalen Bündnissen



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Zielvereinbarungen stellen eine strukturierte und systematische Form der Zielerfassung dar.

Insbesondere wenn es sich wie bei den Lokalen Bündnissen für Familie um einen durch Heterogenität geprägten Zusammenschluss handelt, der durch Freiwilligkeit und Gleichberechtigung gekennzeichnet ist, ist es wichtig, eine klare Form zu finden, in der die Ziele des Zusammenschlusses zum Ausdruck kommen und damit eine gewisse Verbindlichkeit erhalten.

Die **schriftliche Fixierung** der angestrebten Ziele, wie sie die Zielvereinbarung ermöglicht, hat den Vorteil, dass sie zum einen nach einem konstruktiven Verständigungsprozess mit klarer Ergebnisorientierung verlangt. Zum anderen erlaubt eine weitgehend deutliche Zieldefinierung eine bessere Einschätzung der Handlungsoptionen und stellt überdies wie bereits erwähnt eine Möglichkeit der Identitätsbildung dar. Indem die einzelnen Partner gemeinsam einen Ziel- und Maßnahmeplan erarbeiten, vergewissern sie sich zugleich ihrer eigenen Zielvorstellungen und nehmen die Zielvorstellungen der beteiligten Partner zur Kenntnis.

Insofern dienen Zielvereinbarungen der Förderung von Information und Transparenz, die insbesondere für die Lokalen Bündnisse von hoher Bedeutung sind.

Die Zielvereinbarung unterscheidet zwischen der Maßnahme bzw. dem Produkt d.h. dem Output und seiner Wirkung d.h. dem Outcome.⁸

OUTPUT bezeichnet das Ergebnis eines Prozesses: das Produkt, das nach außen abgegeben wird bzw. die durchgeführte Maßnahme (z.B. veränderte Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen).

OUTCOME bezeichnet die Wirkung des Outputs, d.h. das durch die durchgeführte Maßnahme sich zeigende Ergebnis bzw. das erreichte Ziel (z.B. verbesserte Berufschancen für die Erziehungsberechtigten).

So soll über die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, wie z.B. die Verlängerung der Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen, das Ziel erreicht werden, die Berufstätigkeit der Erziehungsberechtigten zu ermöglichen bzw. zu verbessern. Entscheidend für die Bewertung ist dann nicht, wie viele Kindergärten ihre Öffnungszeiten verlängert haben, sondern ob sich dadurch tatsächlich die Berufs- und Karrierechancen der Betroffenen positiv entwickelt haben.

Gerade vor diesem Hintergrund ist die Unterscheidung zwischen Output und Outcome auch für die Lokalen Bündnisse für Familie relevant: Eine strikte Trennung zwischen Maßnahme und Ziel verhindert, dass man sich zu sehr auf die Maßnahmen konzentriert und dabei das Ziel aus den Augen verliert.

⁸ Vgl. zur Bestimmung von Output und Outcome sowie weiteren Begriffsbestimmungen im Verwaltungsbereich das Online-Verwaltungslexikon von Dr. Burkhard Kreamer von der Fachschule des Bundes für öffentliche Verwaltung: Online-Verwaltungslexikon. Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, Köln 2004, www.olev.de

Es besteht dann weniger die Gefahr, dass man den Erfolg des Bündnisses einseitig an den durchgeführten Maßnahmen bemisst, statt deren Wirkungen mit zu berücksichtigen. Auch für die Zielkontrolle ist die Differenz von Output und Outcome bedeutsam. Unter Umständen lässt sich z.B. der gleiche Outcome über andere Outputs schneller und wirkungsvoller erreichen. Outputs können sich auch in ihrer Wirkung verstärken oder neutralisieren. Für die Einschätzung des Zusammenhangs von Output und Outcome sind fachliche Kenntnisse erforderlich. Insgesamt sollte der Zielvereinbarungsprozess wissenschaftlich fundiert und auf der Basis von Daten und unter Berücksichtigung von Informationen über die konkreten Familiensituationen geschehen (*zu den entsprechenden Methoden: s. Kap. [1.5](#)*)

1.3.4 Zielvereinbarungen als Zeit- und Ressourcenplanung

Neben den Zielvorstellungen und den beschlossenen Maßnahmen im engeren Sinne beinhaltet die Zielvereinbarung einen **festgelegten Zeitplan**, der den zeitlichen Ablauf des Maßeinsatzes beschreibt. Die Ziele sollten so definiert sein, dass sie in einem überschaubaren Zeithorizont erreichbar sind. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Mitarbeit im Bündnis teilweise ehrenamtlich ist, kommt es darauf an, die Zeitplanung möglichst realistisch zu gestalten.

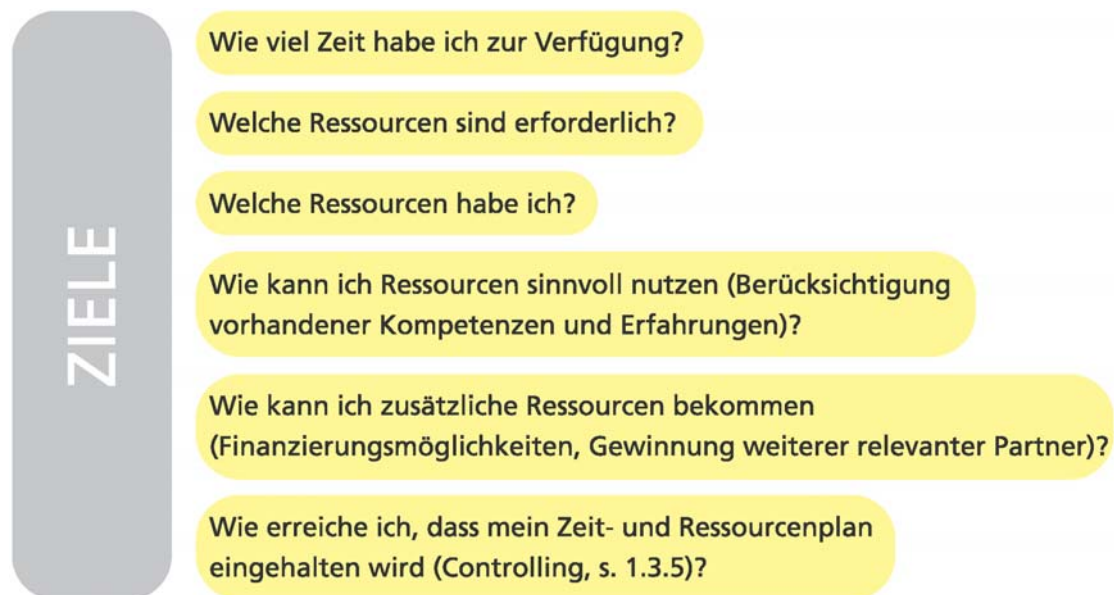
Die Ressourcenplanung stellt ebenfalls einen wesentlichen Bestandteil der Zielvereinbarung dar. Dabei sollten die Ziele so konkret wie möglich formuliert sein, damit die für ihre Umsetzung erforderlichen [Ressourcen](#) erkannt und benannt werden können. Neben einer Auflistung der bereitgestellten Ressourcen, geht es darum, die **Arbeitsverteilung** und **Verantwortlichkeiten** innerhalb des Bündnisses festzulegen. Die Ziele sollten so gewählt sein, dass sie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht werden können, da sonst ein effektives Arbeit im Bündnis erschwert wird und zunehmende Frustrationen den Arbeitszusammenhang insgesamt gefährden.

Für die beteiligten Partner bedeutet die Bündnisarbeit zumeist eine erhöhte Arbeitsbelastung. Hier kommt es darauf an, Tätigkeiten gleichmäßig und unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Kompetenzen der beteiligten Partner zu verteilen.

Für die Durchführung zielorientierter Maßnahmen sind neben personellen auch finanzielle Ressourcen erforderlich, die gegebenenfalls zu beschaffen sind. Auch hier wären die dafür Verantwortlichen zu bestimmen und in die Zielvereinbarung mit einzubeziehen.

Abbildung 4:

Zeit- und Ressourcenplanung als Teil der Zielvereinbarung



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Häufig stellt gerade die Finanzierung von Maßnahmen eine besondere Herausforderung für die Lokalen Bündnisse für Familie dar. Da für die Initiative keine Bundesmittel zur Verfügung gestellt werden, sind die Bündnisse auf eigene Finanzierungsquellen angewiesen.

Auch in diesem Zusammenhang kommt der Zielvereinbarung insofern eine wichtige Bedeutung zu, als klar definierte und kommunizierbare Ziele die Geldbeschaffung erleichtern. Die Geldgeber möchten wissen, welche Ziele sie durch ihre Vergabe finanzieller Mittel unterstützen. Gute und erkennbar realisierbare Ziele haben eine größere Chance gefördert zu werden.

PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSCHAFT (PPP) bezeichnet unterschiedliche Formen öffentlich-privater Kooperation, um die Strukturen des öffentlichen Sektors mit dem Know-how der Privatwirtschaft zum gegenseitigen Vorteil zu verbinden.

Als eine Finanzierungsmöglichkeit bietet sich in diesem Kontext die Public-Private-Partnerschaft an. Hierunter werden Kooperationsformen zwischen den Kommunen und der privaten

Wirtschaft verstanden⁹, die sich durch eine längerfristig institutionalisierte Zusammenarbeit auszeichnen, wie sie auch die Lokalen Bündnisse darstellen¹⁰.

Beide Seiten bringen dabei unterschiedliche Ressourcen für die Entwicklung einer gemeinsamen Infrastruktur in das Bündnis ein. Kosten entstehen ja nicht nur für die beschlossenen Maßnahmen, sondern auch bezogen auf die Aufrechterhaltung des Bündnisses selbst. Neben Personal- und Sachkosten sind vor allem auch Kosten für die notwendige Öffentlichkeitsarbeit zu veranschlagen.

Eine weitere nutzbare Finanzierungsmöglichkeit ist das so genannte „Sponsoring“. Dabei stellen vornehmlich Privatunternehmen Fördergelder für bestimmte öffentlichkeitswirksame Maßnahmen zur Verfügung und werden im Gegenzug als Sponsoren in der Öffentlichkeit benannt. Für die Unternehmen bietet das Sponsoring eine interessante Möglichkeit die Eigenwerbung mit der Unterstützung von für sie selbst vorteilhaften Zielen zu verbinden.

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten stellen alle Formen des so genannten Fundraising dar. Diese Möglichkeit der Geldbeschaffung reicht von der klassischen Spende, über die Teilnahme an Wettbewerben bis hin zum Erzielen von eigenen Einnahmen eventuell über angebotene Beratungstätigkeiten¹¹.

SPONSORING bezeichnet eine Kooperationsform bei der Personen bzw. gesellschaftliche Organisationen gegen Nennung des Namens oder Produkts des Sponsors zu Werbezwecken finanziell unterstützt werden.

FUNDRAISING („fund“ = Geld; „to raise“ = etwas aufbringen) bezeichnet im engeren Sinne alle Formen der Geldbeschaffung, bei der die benötigten Ressourcen in der Regel ohne marktadäquate materielle Gegenleistung beschafft werden.

⁹ Der Einsatz privater Unternehmen für gesamtgesellschaftliche Belange wird auch unter dem Stichwort „Corporate Citizenship“ thematisiert, worunter allgemein die „freiwillige Einbeziehung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte in die allgemeine Geschäftstätigkeit“ verstanden wird (Definition nach Grünbuch 366 der Europäischen Kommission zitiert nach: Gunter Kayser: Corporate Citizenship. Das Unternehmen als „guter Bürger“, Bonn 2002, S.2; <http://www.ifm-bonn.org/presse/corp-kayser.pdf>); Vgl. hierzu auch: Harald Seehausen, Kerstin Uhrig: Zugang zu Unternehmen und deren Einbindung als Bündnispartner – unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensgröße. Eine Arbeitshilfe für die Lokalen Bündnisse für Familien, München 2004 <http://www.dji.de/praxisinformationen>

¹⁰ Vgl. hierzu: Bertelsmann Stiftung, Clifford Chance Pünder Initiative D21 (Hg.): Public Private Partnership und E-Government. Eine Publikation aus der Reihe PPP für die Praxis, Gütersloh/Kassel 2003, http://www.begix.de/Sum_PPP_BST.pdf

¹¹ Vgl. zur Definition von „Sponsoring“: Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1997, S.3523; Vgl. zur Definition von „Fundraising“: Michael Urselmann, Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern 2002, S.21; Vgl. zu den Möglichkeiten des Fundraising: Bernd Jaenicke: Fundraising-Lexikon, Lexikon und praktischer Ratgeber für Ihr erfolgreiches Fundraising, Konstanz 2002.

1.3.5 Zielvereinbarungen und Controlling

Von besonderer Bedeutung insbesondere für die Motivation der Beteiligten zur langfristigen Zusammenarbeit im Bündnis ist, dass die erreichten Erfolge auch sichtbar werden.

Gerade ehrenamtliche Tätigkeiten werden nur dann aufrechterhalten, wenn der einzelne das Gefühl hat, dass sein Engagement etwas bewirkt. Auch Teilerfolge können motivierende Effekte haben.

Deshalb ist es sinnvoll, den Prozess begleitend zu verfolgen und die Wirkung der vereinbarten Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Ein adäquates Berichtswesen und Controlling stellt einen wesentlichen Bestandteil der Zielvereinbarung dar¹².

BERICHTSWESEN meint die systematische und periodische Dokumentation und Aufarbeitung relevanter Informationen meist in Form eines Soll-Ist-Vergleichs.

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.

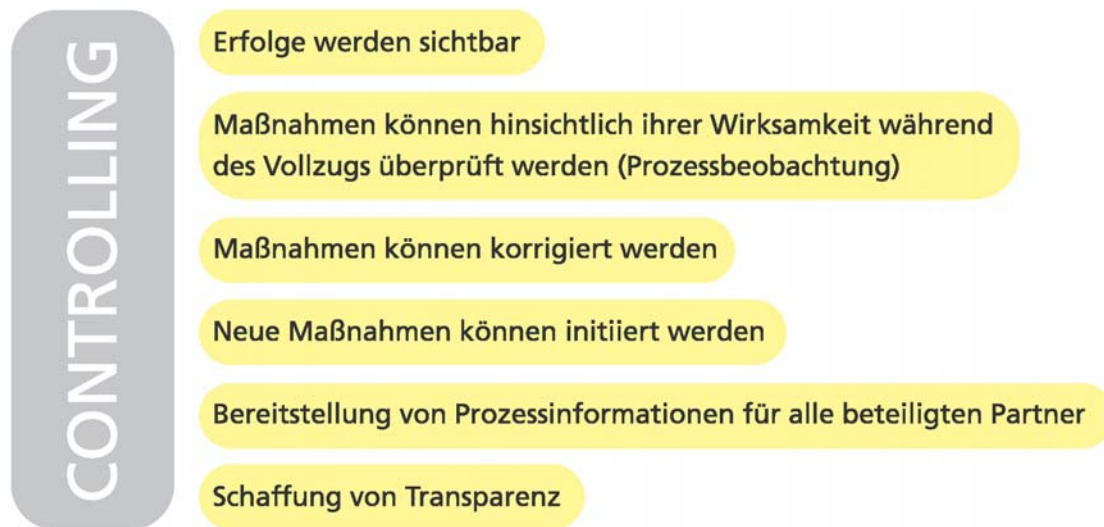
Der Zielerreichungsprozess verläuft normalerweise nicht linear, da er mit einer Vielzahl von Faktoren in Zusammenhang steht, die nicht alle bekannt sind bzw. nicht alle gleichermaßen kontrolliert werden können. Folglich ist eine periodische, systematische und zielorientierte Prozessbeobachtung notwendig. Gerade die gesellschaftliche Wirklichkeit ist vielschichtig und komplex, so dass es häufig zu nicht-gewollten Ergebnissen kommen kann. Ebenso sind Zielkonflikte denkbar (*siehe unter [1.3.10](#)*). Die beschlossenen Maßnahmen können weiterhin erst sehr verzögert oder gar nicht wirken¹³. Mittels des Controllings lässt sich der Zielerreichungsprozess als Teil der Zielvereinbarung systematisch beobachten und begleiten. Darüber hinaus bietet das Controlling die Möglichkeit, auf der Grundlage neu gewonnener Informationen in den Prozess einzugreifen, um gegebenenfalls Ziele zu präzisieren und Maßnahmen neu zu koordinieren.

¹² Vgl. Online-Verwaltungslexikon, a.a.O.; Weiterführende Literatur zum Controlling: Péter Horváth, Controlling, 9. Aufl., München 2003; speziell für den Verwaltungsbereich: Kurt Promberger, Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung, Wien 1995

¹³ vgl. hierzu Modul 2: Nachhaltigkeit von Maßnahmen <http://www.dji.de/praxisinformationen>

Abbildung 5:

Controllingfunktionen



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Beim Controlling werden die geplanten Maßnahmen mit dem tatsächlich Erreichten und seinen Wirkungen hinsichtlich seiner Effektivität und Effizienz verglichen. Mit der Effektivität ist die Zweckmäßigkeit der beschlossenen Maßnahmen im Hinblick auf die angestrebten Ziele gemeint. Die Effektivität ist somit ein Maß für den Grad der Zielerreichung, d.h. sie gibt an, ob und in welchem Ausmaß die beschlossenen Maßnahmen überhaupt zur Zielerreichung dienen. Davon zu unterscheiden ist die Effizienz der durchgeführten Maßnahmen. Sie bezieht sich weniger auf den Zusammenhang zwischen Maßnahme und Outcome, sondern auf die Produktivität der Maßnahme, d.h. auf den Umsetzungsprozess der Maßnahme selbst, der unter Umständen mit Reibungsverlusten verbunden sein kann, die es zu erkennen und zu minimieren gilt. Die Effizienz berücksichtigt folglich den zur Durchführung der Maßnahme benötigten Mitteleinsatz. Es geht darum zu untersuchen, inwieweit das Ergebnis den Aufwand, der sich zumeist in Form von Kosten zeigt, rechtfertigt¹⁴.

EFFEKTIVITÄT („andere Maßnahmen tun“) bezeichnet den Grad der Zielerreichung, d.h. das Ausmaß, in dem die beabsichtigten Wirkungen (Effekte) über die durchgeführten Maßnahmen erreicht werden können (Soll-Ist-Vergleich).

EFFIZIENZ („Maßnahmen anders tun“) bezeichnet das Verhältnis zwischen dem Ressourceneinsatz (Kosten, Zeit- und Arbeitsaufwand) und dem erzielten Ergebnis und überprüft damit die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes.

¹⁴ Online-Verwaltungslexikon, a.a.O.

Das Controlling ist, wie sich zeigt, eng mit den Zieldefinitionen verbunden und stellt ein unverzichtbares Mittel der ziel- bzw. ergebnisorientierten Steuerung dar¹⁵.

1.3.6 Zielvereinbarungen und Zielkontrolle

Der Erfolg der Lokalen Bündnisse für Familie hängt auch davon ab, inwieweit es gelingt, eine für alle Beteiligten **zufrieden stellende Organisationsstruktur** aufzubauen. Hierzu zählt, dass sich im Bündnis klare Aufgabenverteilungen herausbilden und sich die einzelnen Partner für ihren jeweiligen Aufgabenbereich längerfristig verantwortlich fühlen. Die Heterogenität der beteiligten Partner kann dabei insofern von Vorteil sein, als sie eine Vielfalt unterschiedlicher Kompetenzen und Talente erwarten lässt, die für eine kreative und produktive Bündnisarbeit genutzt werden können.

Um den Bestand des Bündnisses zu sichern und das Verantwortungsgefühl der beteiligten Partner zu stärken, müssen die Zielvereinbarungen durch Kontrollmechanismen ergänzt und Maßnahmen benannt werden, die bei einer Zielabweichung getroffen werden sollen. In der Regel werden moderate Kontrollen nicht negativ, sondern prozessfördernd erlebt, denn sie signalisieren einerseits das Interesse des Kontrollierenden am Prozess und verlangen andererseits, dass der Kontrollierende selbst auch über den Prozess informiert ist.

Um den Zielerreichungsprozess nicht in seiner Dynamik zu gefährden und gegebenenfalls sogar einen Abbruch zu riskieren, ist es vorteilhaft, wenn über das oben bereits beschriebene Controlling hinaus, eine Kontrolle im engeren Sinne in den Prozess integriert wird. Es geht darum, regelmäßig zu überprüfen, ob und inwieweit die beteiligten Akteure, die ihnen aufgetragenen Aufgaben erfüllen. Auch um flexibel auf veränderte Situationen reagieren zu können, ist eine Kontrolle des Prozesses unabdingbar, denn nur so werden Veränderungen überhaupt erkannt. Deshalb gilt es, im Bündnis eine Instanz zu installieren, die über den Prozess in seiner Gesamtheit informiert ist. Sie sollte wissen, wer welche Aufgaben mit welchem Zeitrahmen übernommen hat und inwieweit die Aufgabenerfüllung bereits vollzogen wurde. Die Zielvereinbarung stellt im idealen Fall eine vorausschauende Planung dar – Controlling wird auch als eine „Kontrolle im Voraus“ definiert und die Kontrolle im hier beschriebenen Sinne lässt sich auch als Teilaspekt des Controllings auffassen - , die als „Plan B“ auf neue Gegebenheiten reagiert, z.B. wenn ein Bündnispartner, die ihm übertragene Aufgabe nicht erledigen kann.

¹⁵ Vgl. Kurt Promberger, Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung, a.a.O., S.24

Da es sich bei den Lokalen Bündnissen für Familie um freiwillige Zusammenschlüsse handelt, stößt die Kontrolle und insbesondere die Möglichkeiten des Einsatzes von Sanktionen bei Nichterfüllung an starke Grenzen. Dennoch kann auch hier die „formale“ Einrichtung einer den Prozess koordinierenden Instanz dazu führen, dass sich die beteiligten Partner stärker verpflichtet fühlen und ihren Aufgaben verantwortungsbewusster nachkommen. Inwieweit dies jedoch tatsächlich möglich ist, hängt von der jeweiligen Konstellation des Zusammenschlusses ab.

1.3.7 Zielvereinbarungen als Partizipationsprozess

Da es sich bei den Lokalen Bündnissen für Familie um die Zusammenarbeit von gleichberechtigten Partnern auf freiwilliger Basis handelt, ist eine 1:1-Übertragung des Zielvereinbarungsinstruments der Neuen Steuerung aber erst recht eine Übernahme des Zielvereinbarungskonzepts der Privatwirtschaft weder möglich noch wünschenswert. Dennoch kann auch für die Lokalen Bündnisse das Instrument der Zielvereinbarung als Vertrauensgrundlage für die gemeinsame Arbeit genutzt werden.

Für den Zielfindungs- und Zielvereinbarungsprozess sowie zur Effizienzsteigerung sollte dabei beachtet werden, dass möglichst viele Partner an der Festlegung der Ziele beteiligt und Ziele nicht einseitig von einer oder wenigen Gruppen vorgegeben werden. Da es sich beim Lokalen Bündnis für Familie um einen partizipativen Zusammenschluss handelt, sollten auch die Betroffenen selbst, d.h. die Familien in die Bündnisarbeit einbezogen werden (vgl.

[1.5.2](#))¹⁶.

Oftmals gehen zwar die Impulse zur Konstituierung eines Bündnisses von einer spezifischen Gruppe aus, die dementsprechend schon Zielvorstellungen in den Prozess einbringt. Meist spielen die Kommunen diese Rolle. Gerade aber vor diesem Hintergrund ist es wichtig, alle Partner am Zielfindungsprozess zu beteiligen. Auch wenn das Lokale Bündnis für Familie die Verwirklichung gemeinnütziger Ziele zur Aufgabe hat, darf nicht übersehen werden, dass die am Bündnis beteiligten Partner stets auch ihre Eigeninteressen mitbringen, die für ihre Zielvorstellungen eine Rolle spielen und nicht ausgeklammert werden dürfen, wenn eine gemeinsame Bündnisarbeit Erfolg versprechend sein soll.

¹⁶ Vgl. hierzu auch: Zinser, Claudia, Aktivierung und Beteiligung von Familien. Familien als Akteure im Rahmen der Bündnisarbeit, Fachlicher Informationsbaustein und Arbeitshilfe, München 2004
<http://www.dji.de/praxisinformationen>

1.3.8 *Schriftliche Festlegung von Zielen (Information und Transparenz)*

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Ziele schriftlich festgelegt werden sollten. Überhaupt ist es sinnvoll, die wichtigsten Schritte und Ergebnisse im Bündnis zu protokollieren. Dies sollte in einer Form geschehen, die auch den Prozessverlauf noch kenntlich werden lässt.

Um die Interpretationsspielräume der einzelnen Partner möglichst gering zu halten, sollten die Ziele einfach und klar formuliert werden.

Komplexe Zielbestimmungen bewähren sich kaum, da sie einerseits von den einzelnen Partnern unterschiedlich verstanden werden können, was in der Regel zu Reibungsverlusten in der konkreten Zusammenarbeit führt. Darüber hinaus lassen sich komplexe Zielvorstellungen wesentlich schwieriger in Maßnahmen übersetzen. Die schriftliche Fixierung von Zielen und Prozessverläufen erlaubt auch eine bessere Zielkontrolle und verhilft durch ihre Transparenz neuen Partnern, sich schneller in den Prozess einzufinden. Untersuchungen zeigen, dass der Bestand von Zusammenschlüssen oftmals durch den **Mangel an Kommunikation** gefährdet ist. Auch hier erweist sich die Schriftform der Zielvereinbarung als bedeutsam, wobei natürlich weitere kommunikationsfördernde Maßnahmen - wie z.B. regelmäßige Treffen zum Informationsaustausch, Feedback-Workshops, Öffentlichkeitsarbeit, auch „informelle“ Begegnungen, wie Feste etc. - in den Bündnissen initiiert sein müssen.

1.3.9 *Zielvereinbarungen mit mehreren Zielen*

Meistens haben es Zielvereinbarungen nicht nur mit der Festlegung eines Ziels zu tun, sondern mit der Erstellung eines Zielkatalogs, d.h. mit mehreren Zielen, die aufeinander bezogen sind und sich an einem übergeordneten Ziel, wie bei den Lokalen Bündnisse an der Familienfreundlichkeit, orientieren.

EIN ZIELKATALOG bezeichnet eine Sammlung von Zielen, die in einem systematischen bzw. hierarchischen Zusammenhang stehen.

Bei der Festlegung auf mehrere Ziele kommt es sowohl darauf an, das Gesamtziel nicht aus den Augen zu verlieren als auch Handlungsfähigkeit zu bewahren. Deshalb ist es notwendig zu wissen, welche Ziele in welcher Reihenfolge erreicht werden sollen.

Da die Zielerreichung eines Ziels zumeist auch einen Einfluss auf den Zielerreichungsprozess der anderen Ziele hat, ist die **Festlegung der Rangfolge** der zu erreichenden Ziele für den gesamten Prozess wichtig und sollte Teil der Zielvereinbarung sein. Auch um einen klaren und möglichst reibungslosen Handlungsablauf zu ermöglichen, ist es wichtig, dass die Ziele in eine Rangfolge gebracht werden, um daraus eindeutige Handlungsschritte ableiten zu können.

Die Zielerreichung hat überdies einen Einfluss auf das Lokale Bündnis selbst, denn Erfolge wirken motivierend und stabilisierend.

Bei der Festlegung der Rangfolge von Zielen sollte deshalb neben der inhaltlichen Relevanz (Wichtigkeit des Ziels für die Betroffenen) und der Berücksichtigung der gegenseitigen Beeinflussung von Zielen auch bedacht werden, dass gerade die ersten Ziele, auf die sich ein Lokales Bündnis festlegt, nicht zu schwer zu erreichen sein sollten und der Erfolg nicht von zu vielen nicht beeinflussbaren Faktoren abhängen sollte.

Das Lokale Bündnis für Familie steht in diesem Zusammenhang selbst in einem Entwicklungsprozess, und gerade vor dem Hintergrund einer längerfristigen Zusammenarbeit, kommt der richtigen Zielwahl eine große Bedeutung zu.

Darüber hinaus kann es bei der Festlegung der Maßnahmen sinnvoll sein, einerseits zu vergleichen, inwieweit eine Maßnahme mehrere Ziele abdeckt und andererseits inwieweit sich eine Maßnahme auf Ziele von höherem Rang bezieht.

1.3.10 Der Umgang mit Zielkonflikten

In der Regel sind die einzelnen Ziele miteinander verbunden und selbstverständlich sollten die Ziele nicht in Widerspruch zueinander stehen, genauso wenig, wie die Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Diese zunächst banal anmutende Forderung kann sich in der Praxis sehr schnell als bedeutsam erweisen. So lebt z.B. auch die Familienpolitik von der Spannung zwischen der Berufs- und Karriereförderung einerseits und der Verbesserung der häuslichen Situation andererseits.

Zielkonflikte können sich auch ergeben, weil die verschiedenen Steuerungsfelder nicht linear zueinander verlaufen, sondern in vielfältigen Wechselbeziehungen stehen. Veränderungen in einem Bereich ziehen zumeist Veränderungen in allen anderen Bereichen nach sich, die aufgrund der Komplexität des Zusammenhangs nicht immer vorausgeplant werden können

und eventuell gegenläufig zu den festgelegten Zielen sind¹⁷. Konflikte und gegenläufige Entwicklungen können auch dann entstehen, wenn Maßnahmen - meist aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen - nur zum Teil umgesetzt oder ihr Vollzug ausgesetzt werden muss. Deshalb können z.B. kurzfristige Haushaltskonsolidierungen zu Zielkonflikten der kommunalen Familienpolitik führen¹⁸.

ZIELKONFLIKTE bezeichnen Widersprüche in einer Organisation, die entweder dadurch entstehen,

- dass miteinander unverträgliche Ziele gleichzeitig erreicht werden sollen oder
- dass in einer Organisation verschiedene Partner jeweils unterschiedliche Ziele haben und sich über eine Vorrangigkeit nicht einigen können.

Grundsätzlich gilt, dass auch in Bezug auf Zielkonflikte, die auch mit der unterschiedlichen Interessenlage der beteiligten Partner in Zusammenhang stehen können, **Offenlegung** und **Transparenz** vorrangig sind. Eine Zielerreichung ist überhaupt nur möglich, wenn bereits im Vorfeld die mit bestimmten Zielen und Maßnahmen verbundenen Widersprüche und Konflikte thematisiert und wenn möglich neutralisiert werden. Unter Umständen können Zielkonflikte und Widersprüche über die Entwicklung eines Leitbilds beseitigt oder zumindest bewusst gemacht werden (siehe [1.4](#)).

Konflikte können sich aber auch erst im Zielerreichungsprozess zeigen bzw. entstehen. Hier wird einmal mehr die Funktion des Controllings deutlich, das auch als „Frühwarnsystem“ genutzt werden kann. Je deutlicher und je früher Konflikte erkannt werden, desto besser können sie bewältigt werden.

¹⁷ In diesem Zusammenhang wird in der Literatur zur kommunalen Familienpolitik das so genannte „magische Fünfeck“ der kommunalen Entwicklung diskutiert. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Bereiche „Wirtschaft“ „Sozialstruktur“ „Städtebau“ „Soziale und kulturelle Infrastruktur“ und „Kommunale Selbstverwaltung“ in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen und sich gegenseitig aufeinander beziehen, wobei davon ausgegangen wird, dass ein so genannter „magischer Zustand“ erreichbar ist, in welchem sich die einzelnen Faktoren gleichgerichtet beeinflussen (Dirk Heuwinke/Christiane Küster: Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik. Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1996, S.26f).

¹⁸ Schönig spricht in diesem Zusammenhang von einem „Trilemma der kommunalen Familienpolitik“, das darauf beruht, dass die drei Zielvorstellungen „Besondere Familienförderung“ „Berücksichtigung der Interessen kinderloser Haushalte“ (in diesem Zusammenhang spielt auch die Frage nach der Gerechtigkeit beschlossener Maßnahmen eine Rolle, vgl. Modul 2) und die „kurzfristige Haushaltskonsolidierung“ nicht gleichgerichtet gesteuert werden können (Werner Schönig, Kommunale Familienpolitik. Grundfragen, Handlungsansätze und Zielkonflikte, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Wesseling 2002, S.15, http://www.kas.de/db_files/dokumente/materialien_fuer_die_arbeit_vor_ort/7_dokument_dok_pdf_3334_1.pdf)

1.3.11 Zielvereinbarungen als Vertrauensarbeit

Die Zielvereinbarungen können nur erfolgreich sein, wenn sie von allen Partnern als bindend angesehen werden. Da es sich beim Lokalen Bündnis für Familie um einen freiwilligen Zusammenschluss handelt, lässt sich die Verbindlichkeit der Vereinbarungen nur über vernünftige Einsicht erreichen, was wiederum voraussetzt, dass sich alle beteiligten Partner in den Zielvereinbarungen wieder finden. Grundsätzlich können gemeinsame Ziele nur auf der Basis einer von Vertrauen gekennzeichneten Atmosphäre entwickelt werden. Gelingt es den Zielvereinbarungsprozess weitgehend offen und transparent zu gestalten, so stellt die Zielvereinbarung selbst eine vertrauensbildende Maßnahme dar.

In diesem Sinne können die Zielvereinbarungen zusammenfassend als ein von Pragmatismus geleitetes Dokument der Zusammenarbeit gekennzeichnet werden. Als Leitlinien dienen:

- die klare Erkennbarkeit von Zielen,
- die Festlegung von Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen,
- die konsequente Zielorientiertheit (konkrete Maßnahmen, Beachtung von Effektivität und Effizienz, Zielrangfolge) sowie
- die gleichwertige Berücksichtigung aller Partner.

1.4 Leitbildentwicklung

Ein weiteres Instrument, das im Zielfindungsprozess der Lokalen Bündnisse für Familie sinnvoll eingesetzt werden kann, stellt die Leitbildentwicklung dar. Im Unterschied zu den konkreten Zielvereinbarungen konzentriert sich die Leitbildentwicklung auf die Bestimmung der umfassenden Ziele einer Organisation oder eines Zusammenschlusses. Im Folgenden soll untersucht werden, ob und inwieweit ein Leitbild für die Bündnisarbeit nutzbringend sein kann.

1.4.1 Das Leitbild als umfassende Zielbestimmung

Wie die Zielvereinbarungen hat auch die Leitbildentwicklung ihren Ursprung in der auf die Steuerung privater Unternehmen ausgerichteten Managementtheorie und stellt somit ein weiteres Instrument der ergebnisorientierten Steuerung dar.

Das Leitbild enthält die **Mission** (den Auftrag der Organisation) und die **Vision** (ihre strategischen Ziele)¹⁹.

DAS LEITBILD (mission statement) bezeichnet den Auftrag (mission) und die strategischen Ziele (vision) einer Organisation sowie die Art und Weise ihrer Umsetzung (values).

Die an der Leitbildentwicklung der Privatwirtschaft orientierten kommunalen Leitbilder formulieren die längerfristig gültigen Globalziele einer Kommune sowie ihre Grundsätze, Normen und Regeln²⁰. So beinhalten Leitbilder die Globalziele und Wertvorstellungen, an denen sich die konkreten Ziele und Maßnahmen auszurichten haben. Grundsätzlich geht es um die Frage, für wen die Organisation tätig ist und was sie erreichen möchte.

1.4.2 Die verschiedenen Funktionen des Leitbildes: Orientierung, Identität, Motivation, Transparenz und Wertvermittlung

Die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes hat für die Organisation mehrere Funktionen. So wird über das Leitbild für die einzelnen Organisationsmitglieder oder bezogen auf z.B. die Lokalen Bündnisse für die einzelnen daran beteiligten Gruppen, ein **gemeinsames Grundverständnis** hergestellt. Damit übernimmt das Leitbild eine Orientierungsfunktion. Ebenso bedeutsam ist die Identifikationsleistung, die die Entwicklung eines Leitbilds beinhaltet. Die gemeinsame Festlegung auf globale Ziele steigert in der Regel auch das Identifikationsbewusstsein der beteiligten Gruppen mit diesen Zielen. Als dritte Funktion tritt neben die Orientierungs- und Identifikationsfunktion die Motivation hinzu.

So ist davon auszugehen, dass die Orientierung an gemeinsam festgesetzten Zielen und das Bewusstsein für die Gemeinsamkeit der Ziele die beteiligten Gruppen intensiver und nachhaltiger zum Einsatz für diese Ziele bewegen²¹.

Schließlich kommt dem Leitbild eine Transparenzfunktion zu. Indem die Organisation bzw. das Bündnis klar formulierte Globalziele besitzt, wird sie auch für die Öffentlichkeit deutlicher wahrnehmbar. Diese Außenwirkung des Leitbildes ist vor allem vor dem Hintergrund als bedeutsam anzusehen, dass Organisationen auf Öffentlichkeit angewiesen sind.

¹⁹ Online-Verwaltungslexikon, a.a.O.

²⁰ Online-Verwaltungslexikon, a.a.O.

²¹ Vgl. zu den ersten drei benannten Funktionen: Göttrik Wewer: Leitbilder und Verwaltungskultur, in: Stephan von Bandemer, u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998, S.145

Für die Lokalen Bündnisse für Familie spielt die Öffentlichkeit in besonderer Weise eine Rolle, da die Bündnisse auf externe Geldgeber angewiesen sind.

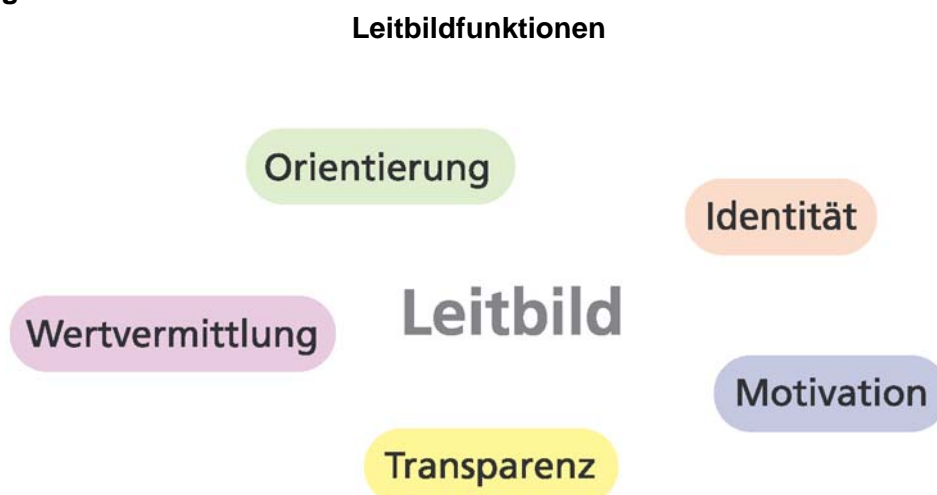
Auch um weitere Gruppen zur Mitarbeit zu bewegen, kann das Vorhandensein eines Leitbilds als Orientierungsrahmen von Vorteil sein. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um diejenigen Gruppen handelt, wie im vorliegenden Fall den Familien, die im Leitbild selbst angesprochenen werden.

Die obersten Zielvorstellungen, die in einem Leitbild zum Ausdruck kommen, implizieren immer auch **Wertvorstellungen**, deren Vermittlung somit Funktion eines Leitbildes sein kann.

Dabei ist nicht nur entscheidend, was man mit welchen Mitteln umsetzen möchte, sondern auch welchen gegenseitigen Umgang man pflegt und wie man sich der Öffentlichkeit präsentiert.

Die Wertvorstellungen, die man in die Gesellschaft tragen möchte, sollten immer auch relevant für das eigene Handeln sein.

Abbildung 6:



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

1.4.3 Leitbildentwicklung und Lokale Bündnisse für Familie

Die Leitbildentwicklung innerhalb der Lokalen Bündnisse für Familie muss im Zusammenhang mit der jeweiligen konkreten Situation vor Ort betrachtet werden. Generell bietet die Leitbildentwicklung zwar einerseits – wie oben ausgeführt – Vorteile, die auch für die Lokalen Bündnisse für Familie von Bedeutung sind. Vor allem wenn es darum geht, eine kontinuierliche und langfristige Zusammenarbeit der Bündnispartner zu erreichen, stellt das Leitbild einen möglichen **Stabilitätsfaktor** dar. Andererseits kann die Leitbildentwicklung zu Reibungsverlusten führen und einen enormen Zeitaufwand benötigen, der dann nicht mehr im Verhältnis zu den beabsichtigten Ergebnissen steht. Die Grenzen der Gemeinsamkeit können sich z.B. bereits bei dem Versuch zeigen, sich auf einen möglichst konkret definierten Familienbegriff zu einigen.

Entscheidend ist deshalb, die Zieldiskussion von vornherein auf einer konkreten statt abstrakten Ebene anzusiedeln. Jeder der beteiligten Partner sollte ausgehend von der Situation in seinem eigenen Bereich Ziele definieren und diese in die gemeinsame Zielplanung einbinden. Eine pragmatische Sichtweise und Handhabung ist auf jeden Fall einer theoretischen Erörterung vorzuziehen. Die zu vereinbarenden Ziele sollten klar und eindeutig festgelegt sein. Dazu ist die Formulierung eines Leitbilds nicht notwendigerweise Voraussetzung. Wichtiger als die Leitbildentwicklung ist in diesem Zusammenhang die Orientierung der Zieldefinierung an den konkreten Lebensbedingungen der Familien.

1.5 Familienbezogene Informationen als Zielorientierungshilfe

Die Ziele, die ein Bündnispartner im Hinblick auf eine bestimmte Thematik für relevant hält, hängen sehr stark mit der eigenen Verortung in dieser Thematik zusammen und müssen nicht ohne weiteres mit den tatsächlichen Belangen der Betroffenen übereinstimmen. Ist beispielsweise für ein Unternehmen die Beseitigung von organisatorischen Defiziten der Kinderbetreuung ein vorrangiges Ziel, um z.B. durch die Verbesserung der Öffnungszeiten von Kindergärten die Fehlzeiten bei Müttern zu reduzieren, so können im lebensweltlichen Zusammenhang der Familien selbst ganz andere Problematiken dringlicher sein. Die eigene Zieldefinition, selbst wenn es sich wie hier um die Verwirklichung gemeinnütziger Ziele handelt, ist also zwangsläufig abhängig von der eigenen Perspektive.

Eine Anbindung an die konkret ermittelte Situation der Familien ist also dringend erforderlich, um ein weitergehendes und u.U. stimmigeres Problemverständnis für die Zielfindung zu erhalten. In den Prozess der Zielfindung sollte deshalb eine regelmäßige Bestandsaufnahme des Ist-Zustands integriert werden. Wie sieht die soziale Realität der Familien aus und wie wird sie von diesen selbst wahrgenommen? Hierzu bieten sich eine Vielzahl von Informationsquellen und Daten an.

Für alle vorgestellten Instrumente gilt, dass sie einerseits die Grundlage für die Arbeit eines Lokalen Bündnisses für Familie sein können, weil sie praxisrelevante Informationen liefern, an denen sich die Zielfindung der Bündnispartner orientieren kann. Andererseits liegen nicht immer genügend verwertbare Informationen über die soziale Realität von Familien vor. Dann kann genau diese systematische Beschaffung und Aufarbeitung dieser Informationen eine erste Aufgabe eines Lokalen Bündnisses für Familie sein²².

1.5.1 Familienberichte

Eine Möglichkeit der Bestandsaufnahme ist der so genannte Familienbericht.²³ Er enthält - meistens bezogen auf eine Region - wichtige Angaben zu den Familienstrukturen und Haushalten sowie Daten zur Erwerbstätigkeit und zum Einkommen. Daneben werden das soziale Umfeld beschrieben (Wohnen und Gesundheit) sowie besondere Problemlagen (z.B. Arbeitslosigkeit, Wohnprobleme, Sucht, Gewalt) benannt. Darüber hinaus beinhaltet der Familienbericht eine Bestandsaufnahme der familienbezogenen Institutionen und eine Auflistung ihrer Angebote. Auch werden im Familienbericht konkrete Maßnahmen und Zielvorstellungen für eine längerfristige Familienpolitik benannt. Der Familienbericht kann eine wichtige Quelle für den Zielfindungsprozess eines Lokalen Bündnisses darstellen, zumal er selbst bereits Zielvorstellungen auf fachlicher Grundlage entwickelt. Umgekehrt kann aber die Erstellung eines Familienberichts bereits Aufgabe eines Lokalen Bündnisses für Familie sein und entsprechend unter Einbezug verschiedener Beteiligter erfolgen²⁴.

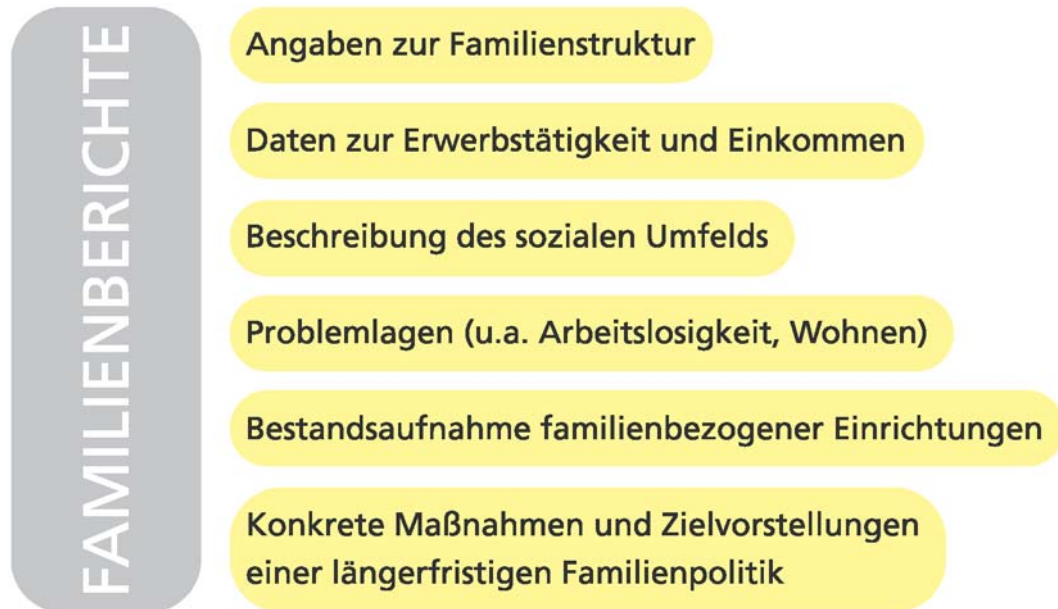
²² Vgl. hierzu und zum Folgenden auch das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegebene Online-Handbuch „Lokale Bündnisse für Familie“ S.29–S.43, http://familienhandbuch.ies.uni-hannover.de/handbuch.html?&no_cache=1

²³ Vgl. zu den Familienberichten: Jordan, Erwin/Gregor Hensen (Institut für soziale Arbeit e.V.): Kommunale Familienberichterstattung. Ein Baustein zur Fundierung der Aktivitäten lokaler Bündnisse für Familien, http://www.isa-muenster.de/pdf/Komm_Familienberichterst.pdf

²⁴ Die Bundesregierung hat mittlerweile insgesamt sechs Familienberichte vorgelegt, wobei sich der letzte Bericht mit der besonderen Situation der Familien ausländischer Herkunft in Deutschland befasst. Unter dem Titel "Zukunft der Familie - Gesellschaftlicher Wandel und sozialer Zusammenhalt" wird im Juni 2005 die Veröffentlichung des 7. Familienberichts erwartet, der sich hauptsächlich mit der Balance von Familie und Arbeitswelt im Lebensverlauf befassen wird. Untersucht werden der Wandel und die Stabilität von Familien sowie Veränderungen im Bereich Arbeit, Bildung und Wirtschaft. Als

Abbildung 7:

Informationen der Familienberichte



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

1.5.2 Familienbeteiligung und Erhebung familienbezogener Daten

Eine weitere sinnvolle Möglichkeit, den Zielfindungsprozess zu unterstützen, ist die Beteiligung der Familien selbst. Die Lokalen Bündnisse sollten auf jeden Fall bereits in ihrer Konstituierungsphase auf das „Know-how“ der Familien zurückgreifen, denn niemand kennt die familienbezogenen Belange besser als die Betroffenen.

Als Beteiligungsformen bieten sich eine Vielzahl von Möglichkeiten an²⁵. Hierzu zählen u.a. die Familienbeiräte und Familientische²⁶, Zukunftswerkstätten und Befragungen²⁷.

Besonderheit beinhaltet der 7. Familienbericht ein dialogisches Vorgehen. So stellen die Wissenschaftlerinnen der Sachverständigenkommission ihre vorläufigen Ergebnisse und familienpolitischen Überlegungen mit ausgewählten gesellschaftlichen Partnern vor. Vorstellungen von verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen werden so von Anfang an im Bericht berücksichtigt. Vgl. <http://www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=2089>

²⁵ Vgl. Claudia Zinser, Aktivierung und Beteiligung von Familien. Familien als Akteure im Rahmen der Bündnisarbeit, Fachlicher Informationsbaustein und Arbeitshilfe, München 2004. <http://www.dji.de/praxisinformationen>

²⁶ Seit November 2002 läuft z.B. in Bayern das Pilotprojekt „Kommunale Familientische“. Das gemeinsam vom Institut für Organisationskommunikation (IFOK), Bensheim und dem Lehrstuhl für christliche Gesellschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt entwickelte Projekt verfolgt das Ziel „möglichst viele unterschiedliche Personen und Institutionen, die auf die Lebenssituation von Familien im

Wichtig beim Einbezug der Familien in die Zielplanung ist vor allem, dass ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Familien und ihrer Lebensentwürfe Berücksichtigung findet. So sollten sich die Familien, die bei der Zielfindung mitwirken, hinsichtlich ihrer soziodemografischen Merkmale (Kinderzahl, Generationen, Bildung, Herkunftsregion) ebenso unterscheiden wie bezüglich der jeweiligen Lebenslage, in der sie sich befinden. Statt einer direkten Mitwirkung von Familien bzw. als Ergänzung und Vorbereitung derselben (z.B. für die Auswahl der zu beteiligenden Familien) können Informationen aus familienbezogenen Erhebungen wie regelmäßige Bürgerbefragungen wertvoll sein. Der Vorteil dieser Daten liegt vor allem darin, dass sie zumeist nach wissenschaftlichen Standards erhoben wurden und dementsprechend weitgehend objektiv bzw. mehrperspektivisch sind. Außerdem sind Informationen aus Erhebungen systematisch aufbereitet und ermöglichen eine differenzierte Betrachtung der konkreten Familiensituationen nach soziodemografischen Unterschieden und im Zeitverlauf, wie z.B. in Panel-Studien.

PANEL-STUDIEN sind Studien, die eine weitgehend gleich bleibende Grundmenge an Daten zu unterschiedlichen Zeitpunkten bei den gleichen Personen erheben.

Erhebungen bzw. Umfragen können auch gezielt zur Informationsgewinnung zu bestimmten familienbezogenen Themen eingesetzt werden. So erhält man relativ kurzfristig aktuelle Daten zu spezifischen familienbezogenen Problemlagen, die der Zielfindung im Lokalen Bündnis als Entscheidungshilfe dienen können.

1.5.3 Familien- und Kinderfreundlichkeitsprüfungen - Familienaudits

Grundlage eines Zielfindungsprozesses kann auch eine Familien- und Kinderfreundlichkeitsprüfung sein. Dieses Anfang der 90er Jahre entwickelte Konzept untersucht die möglichen Konsequenzen kommunaler Maßnahmen wie z.B. Bauvorhaben für Familien und Kinder. Die **Familien- und Kinderfreundlichkeitsprüfung** ist ein mit der Umweltverträglichkeitsprüfung

lokalen Kontext einwirken, in einem kreativen und projektorientierten Prozess zusammen zu führen“ (Projektbeschreibung im Internet, http://www.stmas.bayern.de/familie/tische/index_t.htm). Dabei soll die Bedarfssituation in den jeweiligen Kommunen aufgegriffen und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Familienorientierung entwickelt werden. Die Ergebnisse der sieben Pilotkommunen werden in einen praxisorientierten Leitfaden im Sinne einer Vernetzung allen bayerischen Kommunen zur Verfügung gestellt. Neben der Vernetzung gelten als weitere obersten Zielvorgaben, die Informationsgewinnung, die Stärkung der Selbstverantwortung und die Gestaltung der Partizipation (IFOK, Der Familien-Tisch. Von der Politik für Familien zur Politik mit Familien, Bensheim 2002, S.3, <http://www.stmas.bayern.de/familie/tische/tischinf.pdf>).

²⁷ Vgl. zur genaueren Bestimmung der einzelnen Beteiligungsformen: Claudia Zinser, Aktivierung und Beteiligung von Familien. Familien als Akteure im Rahmen der Bündnisarbeit, Fachlicher Informationsbaustein und Arbeitshilfe, München 2004 (s.o.)

vergleichbares Instrument, das die Familien- und Kinderfreundlichkeit bei kommunalen Planungsverfahren sichern soll. Es lässt sich aber auch auf alle kommunalen Bereiche – wie z.B. die Öffnungszeiten von Behörden - ausweiten, die Folgen für Familien und Kinder haben. Für die Prüfung wird ein Kriterienkatalog erstellt, der die wichtigsten Anforderungen an eine familien- und kinderfreundliche Umwelt enthält.²⁸ Das Prüfungsverfahren selbst kann sowohl ämterintern als auch extern von Familien- und Kinderbeauftragten oder Familienbüros durchgeführt werden. Über die Familien- und Kinderfreundlichkeitsprüfung können ressortübergreifend die Bedürfnisse der Familien und Kinder in die planerischen und politischen Entscheidungen einbezogen werden, um eine zielgruppenorientierte Planung zu verwirklichen. Kritisch ist jedoch zu bemerken, dass das Prüfungsverfahren unter Umständen zu einer Zunahme von Bürokratie führen und die Entscheidungsprozesse deutlich verlängern kann.

Ein weiteres Verfahren zur Überprüfung und Einführung familienbewusster Maßnahmen, das Grundlage aber mehr noch Aufgabe eines Lokalen Bündnisses für Familie sein kann, ist das so genannte **Familienaudit**, das sich insbesondere auf das Verhältnis von Arbeit und Familie konzentriert und dementsprechend überprüft, ob und inwieweit Betriebe in ihrer Arbeitsorganisation und Personalpolitik Familienbelange berücksichtigen. Es geht dabei darum, eine Balance zwischen Arbeit und Beruf zu ermöglichen.²⁹ Familienaudits können mit Zertifizierungsmaßnahmen verbunden sein, worin ein zusätzlicher Anreiz für die Bündnispartner und damit für das Lokale Bündnis für Familie liegen kann.³⁰ In diesem Sinne dienen die Audits auch der Qualitätssicherung.

²⁸ Das vom Staatsinstitut für Frühpädagogik herausgegebene Online-Familienhandbuch nennt insgesamt sieben Grundprinzipien, die bei der Kinderfreundlichkeitsprüfung zu beachten sind. Hierzu zählen die Berücksichtigung von Rechten von Kindern und Jugendlichen, die Gewährleistung von Gesundheit und Sicherheit von Kindern und Jugendlichen, die Gebrauchsfähigkeit der anstehenden Entscheidungen, die Veränderbarkeit der Planung, das Schaffen von Erlebniswelten, die Beteiligung der Kinder bei den Planungs- und Gestaltungsprozessen sowie der Einbezug von Bündnispartnern, die sich für die Durchsetzung von Kinderinteressen einsetzen; <http://www.familienhandbuch.de>.

²⁹ Unter dem Titel „Work-Life-Balance“ haben mittlerweile eine Vielzahl von Unternehmen Programme initiiert, die konkret die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum Ziel haben. Die einzelnen Maßnahmen können dabei recht vielfältig sein und reichen von flexibleren Arbeitszeiten bis zur Bereitstellung von betriebseigenen Kindergärten. Vgl. Joachim Nöthen, Michaela Pichlbauer, Werner Fröhlich: Prozesssteuerndes Informationsscreening bei flexiblen Arbeitszeitmodellen im Rahmen von Work-Life-Balance, Sim-Paper 238, München 2004

³⁰ Eine solche Zertifizierungsmöglichkeit über ein Audit bietet z.B. die gemeinnützige Hertie-Stiftung an. Insgesamt haben bislang über 80 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt mehr als 220.000 Beschäftigten am Audit Beruf & Familie zur Verbesserung familiengerechter Arbeitsbedingungen teilgenommen. <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=audit.audit>.

Auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) unter dem Titel „Erfolgsfaktor Familie 2005“ einen Unternehmenswettbewerb initiiert, an dem 366 Firmen aus unterschiedlichen Branchen teilnehmen. Ziel dabei ist es, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass sich Investitionen in Familienfreundlichkeit auch betriebswirtschaftlich lohnen.

2. Beispiele aus der Praxis der Lokalen Bündnisse für Familie

Mittlerweile haben sich bereits über 100 Lokale Bündnisse für Familie gebildet, die unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit gefunden haben und praktizieren³¹. Teilweise sind die Bündnisse aus bereits bestehenden Zusammenschlüssen und kommunalen Initiativen hervorgegangen, teilweise handelt es sich um Neugründungen, die sich aufgrund der Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend formiert haben. Im Folgenden werden einige Lokale Bündnisse vorgestellt und im Hinblick auf ihren Zielerreichungsprozess hin untersucht.

2.1 Das Lokale Bündnis für Familie im Landkreis Erlangen-Höchstadt

Das Bündnis für Familie im Landkreis Erlangen-Höchstadt hat sich zum Ziel gesetzt, den Landkreis durch mehr Familienfreundlichkeit als attraktiven und vielfältigen Lebens- und Wirtschaftsraum zu stärken. Ausgangspunkt war ein Projekt zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit im Landratsamt sowie die Einrichtung der Stelle eines Familienbeauftragten für den Kreis. Im Zentrum der Bündnisarbeit stehen die Verbesserung der Kinderbetreuung sowie die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Der Zielfindungsprozess wurde zunächst über eine hausinterne Arbeitsgruppe unter Leitung des Landrates in Gang gesetzt. Diese machte Zielvorgaben für den internen Bereich (Landratsamt) und plante eine Bündnisstruktur vor. Dabei wurden insgesamt sechs verschiedene „Blickwinkel“ auf Familienfreundlichkeit entwickelt:

1. Stress in der Familie
2. Das Zusammenleben von jung und alt
3. Familienfreundliche Gemeinde
4. Familienfreundliches Unternehmen
5. Familienbildung
6. die Kindertagesbetreuung

Die einzelnen Themenbereiche wurden öffentlich bekannt gegeben und Interessenten konnten sich zu den jeweiligen Themen melden. Zudem wurden rund 350 Institutionen, Vereine, Firmen, Multiplikatoren und Interessensgruppen angeschrieben. Mit Ausnahme der Famili-

³¹ Einen Überblick über alle Bündnisse findet sich in der Datenbank des Deutschen Jugendinstituts (DJI), http://213.133.108.158/Lokale_Buendnisse/

enbildung ließen sich alle Themenfelder gut besetzen. Im Anschluss fand eine Auftaktsveranstaltung statt, in der versucht wurde, einen Zielkonsens herzustellen. Entsprechend der verschiedenen vorformulierten „Blickwinkel“ wurden Workshops gebildet. Im Mittelpunkt der Bündnisarbeit steht der Gedanke der Dezentralisierung. So ist für die Organisation der jeweiligen Workshops nicht die Kommune zuständig, sondern die verschiedenen beteiligten Institutionen. Das Landratsamt kontrolliert nicht, erhält aber die Ergebnisprotokolle der jeweiligen Workshops und bleibt somit in den Gesamtprozess eingebunden. Die Ergebnisse der einzelnen Workshops sollen wieder zusammengeführt werden. Dabei ist zu erwarten, dass es Überschneidungen zwischen den in den einzelnen Workshops entworfenen Ideen und geplanten Maßnahmen geben wird bzw. sie sich ergänzend zueinander verhalten. Bis März 2005 sollen fünf bis acht Projekte ausgeschrieben werden. Die ersten Impulse für das Bündnis gingen von der kommunalen Verwaltung aus. Um Ziele und Inhalte der Bündnisarbeit in einem gemeinsamen Willensbildungsprozess zu erarbeiten will der Landrat im Laufe des Jahres in Zusammenarbeit mit dem „Bündnis für Familie“ ein familienpolitisches Gesamtkonzept vorlegen.

2.2 Das Lokale Bündnis für Familie in Bielefeld

Das Lokale Bündnis für Familie in Bielefeld wurde im Oktober 2004 gegründet. Dem ging eine halbjährige Vorlaufzeit voraus, die der Entwicklung gemeinsamer Zielvorstellungen diente und die mit der Erstellung einer Deklaration und einer Geschäftsordnung abgeschlossen wurde. Durchaus im Sinne der Leitbildentwicklung hat man in Bielefeld darauf Wert gelegt, zu einer gemeinsamen Auffassung von Familie und Familienpolitik zu gelangen. Insbesondere wurde dabei der Aspekt der häuslichen Pflege in den Familienbegriff mit aufgenommen.

„Familie gestaltet den ersten Lebensraum von Mädchen und Jungen. Er ist der erste Ort, an dem Kinder Erziehung und Bildung erfahren. Familien sind nach wie vor der Ort, an dem die meisten Menschen häusliche Pflege und Betreuung erfahren, weil sie krank, von einer Behinderung betroffen oder alt sind.“ (Bielefelder Bündnis für Familien – Deklaration).

Ziel des Bündnisses ist die Verbesserung der Situation von Familien in Bielefeld. Diese soll zugleich in das Bewusstsein von Politik und Gesellschaft gelangen. Im Unterschied zur Ausgangssituation im Landkreis Erlangen-Höchstadt wurden in Bielefeld von Anfang an ver-

schiedene Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen in den Zielfindungsprozess einbezogen. In diesem Sinne spiegeln die verschiedenen Arbeitsschwerpunkte auch die unterschiedlichen familienbezogenen Interessen der Bündnispartner wider. Hierzu zählen die Bereiche Arbeitswelt, Lebensraum Stadt, Kinderfreundlichkeit, Pflege, Gesundheit, Migration sowie Bildung, Erziehung und Kultur. Wichtig ist dem Bündnis auch, dass Familien sich an seiner Arbeit beteiligen können: Das Bündnis will eine Anlaufstelle für Familien sein.

2.3 Der Kinder- und Familienbeirat der Stadt Leipzig

In Leipzig findet sich insofern eine besondere Situation, als es neben dem gerade in Gründung begriffenen Bündnisses für Familie bereits einen Kinder- und Familienbeirat gibt, der im Sinne der Verbesserung der Situation für Familien und Kinder für die Stadt Leipzig tätig ist. An dem im Jahr 2000 aus der Initiative „Kinder- und Familienfreundlichkeit“ entstandenen Kinder- und Familienbeirat sind eine Vielzahl unabhängiger Netzwerkteilnehmer beteiligt - über 400 Personen haben an der Erstellung des in Auftrag gegebenen Familienberichts mitgewirkt. Der Zusammenschluss beruht auf dem Prinzip der Partizipation und wurde vom Stadtrat eingesetzt, um

„das Wissen über die Lebensbedingungen von Familien mit Kindern zu vertiefen und die Interessen von Kindern, Jugendlichen und Familien stärker in die Öffentlichkeit zu rücken.“ (Kinder- und Familienbeirat der Stadt Leipzig, Onlineinformationen).

Aus einer Fülle von empirischen Befunden und den Erfahrungen der Evaluation der Kinderfreundlichkeitsprüfung wurde ein umfangreicher Familienbericht erstellt. Das Kompendium, das im Jahre 2000 einstimmig vom Stadtrat votiert wurde, enthält eine gemeinsame Programmatik und davon abgeleitete Leitsätze:

„1. Kinder und Familien bedeuten für eine Stadt Lebendigkeit und Zukunft. Ziel der Stadt Leipzig, ihres Stadtrates und der Stadtverwaltung ist es daher, Leipzig als lebenswerten Raum für Kinder und Familien zu gestalten. Kinder und Familien sollen sich in ihrer Stadt wohl fühlen, entwickeln und sich mit ihr identifizieren können.

2. Die Lebensbedingungen von Kindern, Jugendlichen und Familien hinsichtlich Wohn- und Umweltbedingungen, Gesunderhaltung, Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten sowie Kultur und Erlebnisvielfalt werden sensibel wahrgenommen und weiter verbessert. Risiken und Gefährdungen soll entgegengesteuert werden.

3. Unter Beachtung einer ganzheitlichen, generationsübergreifenden Sicht erhalten Kinder, Jugendliche und Familien besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung. Soziale Ausgewogenheit und

Durchmischung sind angezielt, Segregationsprozesse und soziale Problemballungen sollen vermieden werden.“ (Kinder- und Familienbericht der Stadt Leipzig, S.9)

Ausgehend von diesen familienpolitischen Zielvorstellungen entwirft der Familienbericht der Stadt Leipzig zwölf kommunale Handlungsrichtlinien, die sich auf die vier Handlungsfelder „Lebensraum Stadt“, „Gesundheit“, „Kultur mit Verweis auf Freizeit und Sport“ und „Unterstützung und Förderung – Jugendhilfe und Schule“ erstrecken. Sie reichen von der Unterstützung einkommensschwacher, kinderreicher und allein erziehender Familien bei der Wohnungssuche über die Beteiligung der Familien an den Stadtentwicklungs- und Planungsprozessen sowie präventiver Maßnahmen im Gesundheitsbereich bis zum bedarfsgerechten Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen.

Aus der ursprünglichen Aufgabe der Berichtserstellung ist der Beirat als feste Institution der Stadt hervorgegangen und wurde mit Beginn der Legislaturperiode ausdrücklich bestätigt. Mit dem Lokalen Bündnis für Familien, das sich am 25. August 2004 gründete und dem Kinder- und Familienbeirat gibt es personelle Verknüpfungen, die im Interesse des Gesamtthemas intensiv genutzt werden.

2.4 Zusammenfassung: Die Heterogenität der Lokalen Bündnisse

Die drei hier aufgezeigten Beispiele der praktischen Bündnisarbeit sind sehr unterschiedlich und spiegeln insgesamt die abwechslungsreiche Landschaft der Lokalen Bündnisse für Familie wider. Sie sind also nicht nur intern als heterogen anzusehen, sondern weisen auch von Bündnis zu Bündnis deutliche Unterschiede auf. Aufgrund der jeweiligen historischen Situation und den Konstitutionsbedingungen der Bündnisse sind zum Teil unterschiedliche Strategien zur Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle angebracht. Dennoch wird im Folgenden versucht ein allgemeines Ablaufschema der Zielerreichung zu entwickeln, das sich auf die bisherigen Ergebnisse zur Konzeption von Zielvereinbarungen stützt und die besonderen Gegebenheiten der Lokalen Bündnisse für Familie berücksichtigt.

3. Schritt für Schritt: Die Phasen der Zielerreichung

Die folgenden Seiten beschreiben die einzelnen Schritte des Zielerreichungsprozesses und sollen den Lokalen Bündnissen als Hilfestellung dienen. Dabei handelt es sich um einen allgemeinen Ablaufplan, der die grundsätzlichen Verfahrensschritte thematisiert. Je nach spezifischer Ausgangssituation vor Ort kann sich eine davon abweichende Prozessgestaltung als sinnvoll erweisen, wobei jedoch auch in diesem Fall die folgenden Ausführungen zur Orientierung beitragen können.³²

Vereinfacht lässt sich die Zielerreichung in vier Phasen untergliedern, denen jeweils verschiedene für die Entwicklung des Gesamtprozesses relevante Aufgaben zukommen: Die **Anfangsphase** dient der Gründung des Bündnisses durch die allgemeine Festlegung seiner Aufgaben und die Wahl der Bündnispartner durch den Initiator. Daran schließt sich die **Zielfindungsphase** an, in der es darum geht, gemeinsame Bündnisziele und Maßnahmen festzulegen. In der **Umsetzungsphase** werden die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und der Prozess ihrer Umsetzung sowie ihre Wirksamkeit beobachtet. Schließlich wird in der **Auswertungsphase** die Zielerreichung im Hinblick auf die Verbesserung der Situation der Familien überprüft, wobei neue Ziele und Maßnahmen entdeckt werden können. Weiterhin steht in der Auswertungsphase der Gesamtprozess hinsichtlich seiner Gestaltung und seines Ablaufs auf dem Prüfstand. Die Ergebnisse der Auswertungsphase werden in den Prozess zurückgeführt und für die Nachhaltigkeit des Lokalen Bündnisses genutzt ([vgl. Modul 2](#))³³.

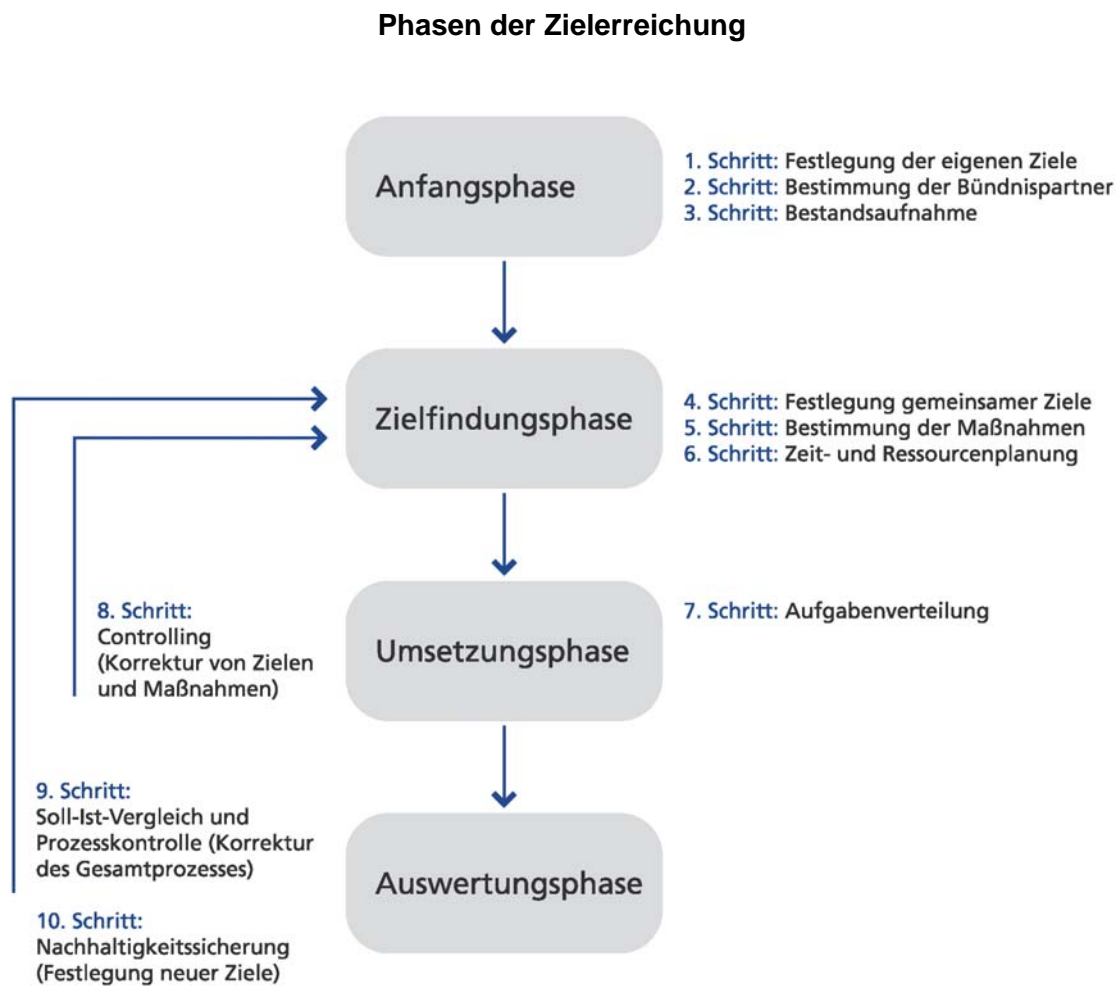
NACHHALTIGKEIT bedeutet die Berücksichtigung der langfristigen Folgen von Handlungen und Maßnahmen und die Sicherstellung, dass Handlungen und Maßnahmen im Sinne der gewünschten Ziele auf Dauer wirken.

³² Als Ergänzung zu dem hier beschriebenen Ablaufplan sei auf folgende Hilfen für Lokale Bündnisse für Familie verwiesen: Lokale Bündnisse in Thüringen - Leitfaden http://www.familien-in-thueringen.de/lokale_buendnisse/images/leitfaden/leitfaden.pdf;

Servicebüro Lokale Bündnisse für Familie (Hg.): Arbeitsbuch zum Aufbau eines lokalen Bündnisses. Anregungen und Arbeitshilfen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Lokalen Bündnissen für Familie <http://www.familienbuendnisse.de/testarea/pdf/Leitfaden.pdf>

³³ Die Nachhaltigkeitssicherung am Ende des Zielerreichungsprozesses stellt nur eine abschließende Überprüfung von Nachhaltigkeit dar und sollte bereits in allen anderen Ablaufphasen durch entsprechende Maßnahmen unterstützt werden. In diesem Sinne kann z.B. auch das Controlling zur Nachhaltigkeitssicherung der festgelegten Ziele und Maßnahmen genutzt werden (vgl. Modul 2).

Abbildung 8:



Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.1 Die Anfangsphase: Entwicklung einer eigenen Zielvorstellung und die Wahl geeigneter Bündnispartner

In der Anfangsphase wird zunächst festgelegt, was man mit der Bildung eines Lokalen Bündnisses überhaupt erreichen will und wer der Adressat möglicher Maßnahmen sein soll (vgl. *Vision und Mission* unter [1.4.1](#)). In diesem Sinne sollte man sich zunächst über die eigene Zielvision Klarheit verschaffen. Wichtig sind dabei, die Gründe, die zur eigenen Zielvorstellung geführt haben, ebenfalls zu formulieren. Dabei kann der Rückgriff auf bereits vorhandene familienbezogene Informationen sinnvoll sein (vgl. [1.5](#)). Durch die Offenlegung der (Hinter)Gründe der eigenen Zieldefinition wird über die jeweilige Motivations- und Interessenlage Rechenschaft abgelegt und zugleich eine Argumentationsgrundlage für den gemeinsamen Zielfindungsprozess geschaffen.

Im nächsten der eigenen Zielbestimmung folgenden Schritt geht es darum, diejenigen Bündnispartner zu ermitteln, die ähnliche Ziele haben bzw. bereit sein könnten, die eigenen Ziele mitzuverfolgen. Die Suche nach geeigneten Bündnispartnern sollte dementsprechend zweierlei berücksichtigen: zum Einen auf der inhaltlichen Ebene, dass die potenziellen Bündnispartner gleiche oder ergänzende Ziele haben und zum Anderen auf der organisatorischen Ebene, dass die potenziellen Bündnispartner genügend Ressourcen zur Verfügung haben, um den Zielerreichungsprozess auch mit zu unterstützen. Für die Wirksamkeit eines Lokalen Bündnisses für Familie kann es dementsprechend von Vorteil sein, möglichst einflussreiche Partner oder mit Bündnisarbeit bereits vertraute Partner zu gewinnen. Jedoch führt dies eventuell dazu, dass diese Partner im Bündnis selbst auch eine stärkere Machtposition einzunehmen versuchen. Dies zu verhindern bzw. einzuschränken ist dann wiederum eine Aufgabe des partizipativen Zielerreichungsprozesses (vgl. [1.3.7](#)). Unter Umständen profitieren auch bestimmte Gruppen von der Bündnisarbeit ohne direkt davon betroffen zu sein. Dies ist z.B. der Fall, wenn eine Unternehmensniederlassung von der Unternehmensleitung zu einer Verbesserung der Kinderbetreuung der eigenen MitarbeiterInnen verpflichtet wird. Hier profitiert dann das Unternehmen als Organisation selbst von der Bündelung der im Bündnis vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen.

Die Frage nach dem richtigen Umgang zwischen den Bündnispartnern und der Gestaltung des Arbeitszusammenhangs sollte schon am Anfang der Zusammenarbeit gestellt und beantwortet werden.

Die in der Anfangsphase eines Zusammenschlusses sich ausbildenden Strukturen bestimmen häufig die Qualität des weiteren Prozessverlaufs und lassen sich in der Folge nur unter hohem Aufwand wieder ändern. Deshalb ist es wichtig, dass das Bündnis von Anfang an auf gegenseitige Information und Transparenz Wert legt (vgl. [1.3.8](#)). Hierzu bietet sich an, dass alle am Bündnis Interessierten ihre Motive und eigenen Zielvorstellungen offen legen, um in einem gemeinsamen Prozess zu einer gemeinsamen Zielfindung zu gelangen.

Schließlich sollte sich das Bündnis in dieser Phase einen Überblick über die vorhandenen Ressourcen verschaffen, da eine Zielbestimmung nur insofern sinnvoll ist, als die zu ihrer Erreichung notwendigen Maßnahmen auch durchgeführt werden können (vgl. [1.3.4](#)).

Eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Mittel kann durchaus motivierend wirken, da die einzelnen Partner erkennen, welche neuen und erweiterten Möglichkeiten der Zielerreichung das Bündnis im Unterschied zu den Möglichkeiten des Einzelnen bietet.

Es ja gerade das Besondere des Zusammenschlusses, dass er Ressourcen und Ideen bündelt und somit Optionen eröffnet, die eine einzelne Gruppierung nicht hat.

Abbildung 9: Schritte der Anfangsphase

Erster Schritt: Festlegung der eigenen Ziele

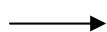
Welche Ziele habe ich?
Wer soll davon profitieren?
Welche Gründe kann ich für meine Ziele anführen?
Auf welche familienbezogenen Informationen kann ich zurückgreifen?

Zweiter Schritt: Bestimmung der Bündnispartner

Wer hat ähnliche Ziele wie ich?
Wer hat Einfluss und kann mir helfen, meine Ziele zu verwirklichen?
Wer kann von der Bündnisarbeit selbst profitieren?
Welche zusätzlichen Kompetenzen brauche ich?
Wer kennt sich im Thema aus (Berücksichtigung der Betroffenen!)?

Dritter Schritt: Bestandsaufnahme

Wer macht alles mit?
Auf welcher Grundlage möchten wir zusammenarbeiten?
Welche Ziele und Motive haben die anderen Partner?
Welche Ressourcen haben wir gemeinsam zur Verfügung?



Zur Unterstützung von Information und Transparenz:

- Klare Festlegung der Verantwortlichkeiten (Wer organisiert den Prozess?)
- Protokollierung der Schritte 1 bis 3

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.2 Die Zielfindungsphase: Festlegung gemeinsamer Ziele und Maßnahmen

Auf der Grundlage der bereits in den Prozess eingespeisten eigenen Ziele kann die Zielfindung eingeleitet werden. Dabei geht es zum einen darum, dass sich die Bündnispartner in ihrer jeweiligen Motivations- und Interessenlage besser kennen lernen. Zum anderen sollen gemeinsame Ziele gefunden werden, die es zu erreichen gilt. In dieser Phase der Bündnisarbeit müssen unter Umständen auch Grundsatzdiskussionen geführt werden, vor allem wenn die Vorstellungen der einzelnen Bündnispartner weit auseinander liegen oder sehr unklar sind. Grundsatzdiskussionen, die auch in die Entwicklung eines Leitbilds münden können (vgl. [1.4](#)) sind zwar zeitaufwändig, ihr Fehlen kann sich aber für den weiteren Prozess als ungünstig erweisen und zu ständigen Verständigungsschwierigkeiten führen. Ihre Notwendigkeit hängt jedoch sehr stark von der konkreten Zusammensetzung des Bündnisses ab.

Da die einzelnen Partner in der Regel freiwillig am Lokalen Bündnis teilnehmen und gleichberechtigte Partner sind, kann die gemeinsame Zielfindung nur auf Konsens beruhen. Dabei ist es wichtig, dass sich alle Partner mit den gemeinsamen Zielen identifizieren und sich in den Zielen zumindest Teilaspekte der jeweiligen eigenen eingebrachten Zielvorstellungen der einzelnen Bündnispartner wieder finden.

In dieser Phase der Bündnisarbeit werden unter Umständen Zielkonflikte deutlich (vgl. [1.3.10](#)). Auch hier gilt es, diese offen zu legen, um gemeinsame Lösungsstrategien zu entwickeln. Unter Umständen kann es in diesem Zusammenhang sinnvoll sein, andere Ziele, die nicht miteinander in Konflikt stehen, zu finden und vorzuziehen. Anfängliche Zielkonflikte können sich aber auch im Verlauf des Prozesses auflösen.

In einem engen Zusammenhang mit der gemeinsamen Zielfindung sollte auch die Festlegung der Maßnahmen stehen, wobei diese ebenfalls in einem gemeinsamen Prozess beschlossen werden müssen. Je nach der Größe des Lokalen Bündnisses kann es aber organisatorisch sinnvoll sein, dass sich zu einzelnen Zielen bzw. Themen Arbeitsgruppen bilden, die dann einen jeweils auf ein oder mehrere Ziele hin bezogenen Maßnahmenkatalog entwickeln, der schließlich dem Lokalen Bündnis für Familie insgesamt zur Diskussion und Entscheidung vorgelegt wird.

Da Ziele nur über bestimmte Maßnahmen erreicht werden können, sollte die Zieldiskussion von Anfang an die dazu erforderlichen Maßnahmen mitbedenken. Ebenso wichtig ist, die zu ihrer Umsetzung benötigten Ressourcen zu berücksichtigen. Meist lassen sich die gleichen

Ziele über mehrere Maßnahmen erreichen. Hierbei sollte überlegt werden, welche Maßnahmen am effektivsten sind, welche Maßnahmen die größte Chance besitzen, in einem überschaubaren Zeitrahmen umsetzbar zu sein und welche Maßnahmen unter Ausnutzung von Synergieeffekten miteinander kombiniert werden können.

SYNERGIE bedeutet das Zusammenwirken von verschiedenen Faktoren, die sich in ihren Wirkungen gegenseitig verstärken.

Abbildung 10:

Schritte der Zielfindungsphase

Vierter Schritt: Festlegung der gemeinsamen Ziele

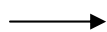
Wie lassen sich die Ziele der einzelnen Partner zu gemeinsamen Zielen verbinden?
Inwieweit benötigen wir ein Leitbild?
Welche Zielkonflikte gibt es und wie können wir sie lösen?

Fünfter Schritt: Bestimmung der zielbezogenen Maßnahmen

Mit welchen Maßnahmen können wir unsere Ziele erreichen?
Welche Maßnahmen sind am effizientesten und effektivsten?
Welche Maßnahmen lassen sich am schnellsten umsetzen (frühe sichtbare Erfolge wirken motivierend!)?

Sechster Schritt: Zeit- und Ressourcenplanung (vgl. [1.3.4](#))

In welchem Zeitrahmen sollen die Maßnahmen umgesetzt werden?
Welche Ressourcen brauchen wir?
Wie setzen wir unsere Ressourcen ein?
Wie kommen wir zu zusätzlichen Ressourcen?



Zur Unterstützung von Information und Transparenz:

- Klare Festlegung der Verantwortlichkeiten (Wer beschafft Ressourcen?)
- Protokollierung der Schritte 4 bis 6
- Schriftliche Festlegung der Zielvereinbarung

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.3 Die Umsetzungsphase: Durchführung und Wirkung von Maßnahmen

Sind die gemeinsamen Ziele und Maßnahmen festgelegt, so geht es darum, diese umzusetzen bzw. den Umsetzungsprozess zu kontrollieren. Organisatorisch steht dabei die Aufgabenverteilung im Mittelpunkt. Hierbei sollten die verschiedenen Partner gleichberechtigt berücksichtigt werden. Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz ist es sinnvoll, bei der Übertragung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten die jeweiligen Kompetenzen der Bündnispartner zu beachten. Geht es z.B. um die Etablierung familienfreundlicher Maßnahmen in der Privatwirtschaft, sollte in erster Linie derjenige für die Durchsetzung verantwortlich sein, der mit den Gegebenheiten der Privatwirtschaft bereits vertraut ist und eventuell über Kontakte in diesem Bereich verfügt.

Wichtig für den Bestand des Bündnisses ist gerade in dieser Phase ein reibungsloser Informationsfluss. Alle beteiligten Partner sollten in regelmäßigen Abständen über den Stand der Maßnahmenumsetzung und ihre Wirkung informiert werden.

In diesem Zusammenhang ist ein zumindest in Ansätzen einzurichtendes Controlling (vgl. [1.3.5](#)) für den Zielerreichungsprozess von Bedeutung. Auch hier gilt es zunächst wieder, den Verantwortlichen für die Beobachtung des Gesamtprozesses festzulegen. Über die Begleitung des Zielerreichungsprozesses können auch Informationen über die Wirksamkeit der beschlossenen Maßnahmen gewonnen werden, die gegebenenfalls zu einer Umsetzungs-korrektur genutzt werden können.

Neben der „internen“ Verbesserung von Information und Transparenz kommt natürlich auch der Information der Öffentlichkeit eine wichtige Funktion zu, die den gesamten Prozess begleiten sollte. Für die Öffentlichkeitsarbeit sind dementsprechend Ressourcen einzuplanen.

Selbstverständlich hat die Öffentlichkeitsarbeit³⁴ wiederum Effekte auf den Informationsfluss im Bündnis selbst, da die beteiligten Partner ja zugleich Bündnismitglieder und Teil der Öffentlichkeit sind.

³⁴ Vgl. hierzu: Servicebüro Lokale Bündnisse für Familie (Hg.): Arbeitsbuch PR für Lokale Bündnisse für Familie, http://www.familienbuendnisse.de/testarea/pdf/PR_Handbuch_LBFF.pdf

Abbildung 11:

Schritte der Umsetzungsphase

Siebter Schritt: Aufgabenverteilung

Wer kümmert sich um die Umsetzung bestimmter Maßnahmen?
Wie können die vorhandenen Kompetenzen der Partner im Bündnis produktiv genutzt werden?
Wer beobachtet den Prozess?
Wer koordiniert die einzelnen Arbeitsschritte der Bündnispartner?

Achter Schritt: Controlling

Inwieweit sind die beschlossenen Maßnahmen wirksam?
Wie müssen die Maßnahmen und der Ressourceneinsatz verändert werden, um ihre Effizienz und Effektivität zu erhöhen?
Inwieweit stimmt die festgesetzte Zeitplanung mit dem tatsächlichen Ablauf überein?
Welche ergänzenden Maßnahmen werden zur Zielerreichung benötigt?
Inwieweit nehmen die Verantwortlichen ihre Aufgaben wahr?

Zur Unterstützung von Information und Transparenz:

- Klare Festlegung der Verantwortlichkeiten (Wer setzt Maßnahmen um? Wer beobachtet den Prozess?; Wer koordiniert?)
- Protokollierung der Schritte 7 und 8
- Berichtswesen und Controlling, Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

3.4 Die Auswertungsphase: Das Erreichen der gemeinsamen Ziele

Die Auswertungsphase dient der Kontrolle des gesamten Prozesses. Dabei gilt es festzustellen, ob und inwieweit die gemeinsam festgelegten Ziele erreicht wurden (Soll-Ist-Vergleich). Des Weiteren sollte auch der Prozess selbst in seiner Entwicklung einer Reflexion unterzogen werden (Prozesskontrolle).

Da das Lokale Bündnis für Familie auf eine längerfristige Zusammenarbeit ausgerichtet ist, kommt gerade der rückblickenden Prozessbeobachtung eine wichtige Rolle zu. Es geht dabei darum, zu erfahren, wie die einzelnen Bündnispartner zusammengearbeitet und kommuniziert haben. Hierbei sollten eventuelle Störungen ermittelt und wenn möglich beseitigt werden.

Abbildung 12:

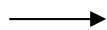
Schritte der Auswertungsphase

Neunter Schritt: Soll-Ist-Vergleich und Prozesskontrolle

Inwieweit wurden die beschlossenen Ziele erreicht?
Wie ist der Prozess insgesamt zu bewerten und zu korrigieren?
Was können wir beim nächsten Ziel besser machen?

Zehnter Schritt: Nachhaltigkeitssicherung

Wie kann erreicht werden, dass die Maßnahmen weiter Wirkung zeigen?
Wie kann ich den Bestand des Bündnisses absichern?
Welche weiteren Ziele gibt es, die es gemeinsam zu erreichen gilt?



Zur Unterstützung von Information und Transparenz:

- Protokollierung der Schritte 9 und 10
- Veröffentlichungen

Quelle: SIM - Sozialwissenschaftliches Institut München

Die Auswertungsphase sollte auch von einer erneuten Analyse der konkreten Situation der Familien vor Ort begleitet sein. Hierüber können Impulse für neue Ziele entstehen, denen sich das Bündnis in Folge zuwenden kann. So lässt sich der Bestand des Bündnisses über einen längeren Zeitraum sichern.

4. Praktische Hinweise und Hilfestellungen

4.1 Weiterführende Internetseiten und unterstützende Einrichtungen bzw. Institute



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

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



Lokale Bündnisse für Familie - fachlich wissenschaftliche Begleitung

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

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

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

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

Sozialwissenschaftliches Institut München



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

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



Ein unabhängiger und gemeinnütziger Verein mit Mitgliedern aus Praxis und Wissenschaft sozialer Arbeit, der Ergebnisse aus der Forschung mit Erfahrungen aus der Praxis zu verknüpfen und daraus Handlungsorientierungen für eine anspruchsvolle soziale Arbeit zu entwickeln versucht.

Institut für soziale Arbeit e.V.
Stadtstraße 20
48149 Münster
Telefon: (0251) 92 53 6-0
Fax: (0251) 92 53 6-80
Email: isa@muenster.de
Web: <http://www.isa-muenster.de>

KGSt

Die KGSt ist der von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Fachverband für kommunales Management. Sie wurde am 1. Juni 1949 in Köln als "Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung" gegründet. Gemeinsam mit ihren und für ihre Mitglieder befasst sich die KGSt mit Führung, Steuerung und Organisation der Kommunalverwaltung.

KGSt
Lindenallee 13-17
50968 Köln (Marienburg)
Telefon: 02 21/ 3 76 89-0
Fax: 02 21/ 3 76 89-59
E-Mail: kgst@kgst.de
Web: <http://www.kgst.de>

4.2 Literaturverzeichnis

Bandemer, Stephan v., u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998

Bertelsmann Stiftung, Clifford Chance Pünder Initiative D21 (Hg.): Public Private Partnership und E-Government. Eine Publikation aus der Reihe PPP für die Praxis, Gütersloh/Kassel 2003, http://www.begix.de/Sum_PPP_BST.pdf

Bundesministerium des Innern: Praxisempfehlungen für die Erstellung und den Abschluss von Zielvereinbarungen im Bundesministerium des Innern und in den Behörden des Geschäftsbereichs des BMI, http://www.staat-modern.de/Anlage/original_549672/Praxisempfehlungen-fuer-die-Erstellung-und-den-Abschluss-von-Zielvereinbarungen.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Online-Handbuch „Lokale Bündnisse für Familie“, http://familienhandbuch.ies.uni-hannover.de/handbuch.html?&no_cache=1

Bungard, Walter/Oliver Kohnke (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen - und Organisationsebene, 2. Aufl., Wiesbaden 2002

Bungard, Walter: Zielvereinbarungen – Renaissance eines „alten“ Führungskonzepts auf Gruppen- und Organisationsebene, in: Walter Bungard/Oliver Kohnke (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, 2. Aufl., Wiesbaden 2002

Deutscher Städtetag (Hg.): Verwaltungsmodernisierung – auf den Begriff gebracht! Köln 1997

Familienberichte der Bundesregierung: <http://www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=2089>

Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1997

Heuwinkel, Dirk/Christiane Küster: Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik. Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1996

Hertie-Stiftung (Familienaudits),
<http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=audit.audit>.

Horváth, Péter: Controlling, 9. Aufl., München 2003

IFOK, Der Familien-Tisch. Von der Politik für Familien zur Politik mit Familien, S.3, Bensheim 2002, <http://www.stmas.bayern.de/familie/tische/tischinf.pdf>

Jaenicke, Bernd: Fundraising-Lexikon, Lexikon und praktischer Ratgeber für Ihr erfolgreiches Fundraising, Konstanz 2002.

Jordan, Erwin/Gregor Hensen (Institut für soziale Arbeit e.V.): Kommunale Familienberichterstattung. Ein Baustein zur Fundierung der Aktivitäten lokaler Bündnisse für Familien, http://www.isa-muenster.de/pdf/Komm_Familienberichterst.pdf

Kayser, Gunter: Corporate Citizenship. Das Unternehmen als „guter Bürger“, Bonn 2002, <http://www.ifm-bonn.org/presse/corp-kayser.pdf>)

Lokale Bündnisse in Thüringen – Leitfaden, http://www.familien-in-thueringen.de/lokale_buendnisse/images/leitfaden/leitfaden.pdf

Moldaschl, Manfred/Andreas Hinz/Thomas Wex (Hg.): Reorganisation im Non-Profit-Sektor. Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München/Mering 2004

Nöthen, Joachim, Michaela Pichlbauer, Erich Eisenstecken: New Public Management. Aufgaben, Erfahrungen und Grenzen der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland, in: Manfred Moldaschl, Andreas Hinz, Thomas Wex (Hg.): Reorganisation im Non-Profit-Sektor. Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen, München/Mering 2004

Nöthen, Joachim, Michaela Pichlbauer, Werner Fröhlich: Prozesssteuerndes Informationsscreening bei flexiblen Arbeitszeitmodellen im Rahmen von Work-Life-Balance, Sim-Paper 238, München 2004

Online-Verwaltungslexikon. Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, Köln 2004, www.olev.de

Pilotprojekt „Kommunale Familientische“,
http://www.stmas.bayern.de/familie/tische/index_t.htm

Promberger, Kurt: Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung, Wien 1995

Schönig, Werner: Kommunale Familienpolitik. Grundfragen, Handlungsansätze und Zielkonflikte, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Wesseling 2002,
http://www.kas.de/db_files/dokumente/materialien_fuer_die_arbeit_vor_ort/7_dokument_dok_pdf_3334_1.pdf

Seehausen, Harald, Kerstin Uhrig: Zugang zu Unternehmen und deren Einbindung als Bündnispartner – unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensgröße. Eine Arbeitshilfe für die Lokalen Bündnisse für Familien, http://cgi.dji.de/bibs/Lok_Buend_Praxisinfo/315_ZugangzuUnternehmen1204.pdf.

Servicebüro Lokale Bündnisse für Familie (Hg.): Arbeitsbuch PR für Lokale Bündnisse für Familie, http://www.familienbuendnisse.de/testarea/pdf/PR_Handbuch_LBFF.pdf

Servicebüro Lokale Bündnisse für Familie (Hg.): Arbeitsbuch zum Aufbau eines lokalen Bündnisses. Anregungen und Arbeitshilfen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Lokalen Bündnissen für Familie, <http://www.familienbuendnisse.de/testarea/pdf/Leitfaden.pdf>

Staatsinstitut für Frühpädagogik (Hg.): Online-Familienhandbuch <http://www.familienhandbuch.de>.

Urselmann, Michael: Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern 2002, S.21

USP - Unternehmensberatung Schwerpunkt Personal, <http://www.personalentwicklungsberatung.de>

Weiß, Karin, Das Neue Steuerungsmodell – Chance für die Kommunalpolitik?, Opladen 2002

Wewer, Götztrik: Leitbilder und Verwaltungskultur, in: Stephan von Bandemer, u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998

Zinser, Claudia: Aktivierung und Beteiligung von Familien. Familien als Akteure im Rahmen der Bündnisarbeit, Fachlicher Informationsbaustein und Arbeitshilfe, München 2004, <http://www.dji.de/praxisinformationen>