

**ZEFIR-Materialien Band 4**

# **KOMMUNALPOLITIK FÜR FAMILIEN**

Herausforderungen, Instrumente, Erfahrungen

Angelika Engelbert (Hrsg.)

**ZEFIR**

**RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM**  
FAKULTÄT FÜR SOZIALWISSENSCHAFT  
ZENTRUM FÜR INTERDISZIPLINÄRE  
REGIONALFORSCHUNG

**ZEFIR-Materialien Band 4 (August 2017)**

Angelika Engelbert (Hrsg.)

Kommunalpolitik für Familien — Herausforderungen, Instrumente, Erfahrungen

Verlag: ZEFIR (Verlagsnummer: 978-3-946044)

Die Schriftenreihe wird herausgegeben vom

© Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR), Fakultät für Sozialwissenschaft,  
Ruhr-Universität Bochum, LOTA 38, 44780 Bochum (zugleich Verlagsanschrift)

Herausgeber der Schriftenreihe:

Prof. Dr. Jörg Bogumil

Prof. Dr. Sören Petermann

Prof. Dr. Jörg-Peter Schräpler

**ISBN: 978-3-946044-04-8**

# **Kommunalpolitik für Familien**

Herausforderungen, Instrumente, Erfahrungen

Angelika Engelbert (Hrsg.)



## Inhaltsverzeichnis

<i>Angelika Engelbert</i> Kommunalpolitik für Familien – eine Einführung .....	9
---	---

### I. Lebensbedingungen und Unterstützungsbedarfe vor Ort

<i>Annett Schultz</i> Segregation – Ursachen und Auswirkungen .....	23
<i>Annett Schultz</i> Familien mit Zuwanderungsgeschichte: Wohnsituation, Wohnumfeld und Segregation .....	29
<i>Angelika Engelbert</i> Die Lebenssituation von Alleinerziehenden .....	34
<i>Joscha Link</i> Unterstützung für Alleinerziehende – ein Interview mit Antje Beierling.....	41
<i>Angelika Engelbert</i> Die Familiensituation von Kindern mit Behinderungen .....	44
<i>Joscha Link</i> Kinderreiche Familien in Deutschland – ein Interview mit Dr. Elisabeth Müller .....	50

### II. Strategische Instrumente: Bausteine eines Kommunalen Managements für Familien

#### Ziel- und Strategiekonzepte

<i>Angelika Engelbert/ Dennis Neumann</i> Familienpolitische Leitbilder in Nordrhein-Westfalen .....	55
<i>Klaus Burkholz/ Rainer Möller</i> Familienpolitische Leitlinie der Stadt Dortmund .....	61
<i>Angelika Engelbert</i> Kommunales Management für Familien im Kreis .....	66
<i>Christiane Wilk</i> Kommunales Management für Familien in einer kreisangehörigen Stadt – ein Erfahrungsbericht .....	71
<i>Vanessa Gaffron/ Beatrix Schwarze</i> Kommunales Qualitätsmanagement: Ein Baustein gelingender Familienpolitik .....	76

#### Verwaltungsstrukturen

<i>Jörg Bogumil</i> Strategische Ausrichtung der Kommunalverwaltung.....	83
<i>Angelika Engelbert</i> Verwaltungsstrukturen und Familienpolitik – Die Situation in den Kommunen Nordrhein-Westfalens.....	89

<i>Johanna Possinger</i> Kommunale Familienbüros als zentrale Anlaufstellen für Familien.....	97
<i>Angelika Engelbert</i> Familienbüros in Nordrhein-Westfalen.....	105
<b>Vernetzung und Kooperation</b>	
<i>Joscha Link</i> „Unternehmen und Kommunen müssen an einem Strang ziehen“ – ein Gespräch mit Ulrich Kramer .....	114
<i>Vanessa Gaffron</i> Unternehmen und Kommunen: Gemeinsam für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	118
<i>Ingmar Ebhardt</i> Erfahrungsbericht: Unternehmenswettbewerbe als Triebfeder für Familienfreundlichkeit.....	124
<b>Information und Marketing</b>	
<i>Uwe Montanus</i> Kommunale Familienberichterstattung. Chancen, Anstöße und Wirkungen in einer kreisangehörigen Kommune .....	128
<i>Wolfgang Rütting</i> Am Anfang stand der Familienbericht - Von der Berichterstattung zur prozesshaften Gestaltung der Familienpolitik am Beispiel des Kreises Warendorf .....	138
<i>Oliver Müller</i> Informationen für Familien - Familienrelevante Leistungen transparent machen.....	145
<i>Christina Günther/ Désirée Frese</i> Aufsuchende Elternkontakte – Zielsetzungen, Konzepte und Wirkungen - Ergebnisse eines Evaluationsprojektes.....	153
<i>Joscha Link</i> Aufsuchende Elternkontakte – die Sicht von Eltern und Fachleuten. Ein Interview mit Christina Günther und Désirée Frese .....	161
<i>Beatrix Schwarze</i> Braucht „Kommunales Management für Familien“ ein Marketingkonzept?.....	168
<b>Beteiligung von Familien</b>	
<i>Angelika Engelbert</i> Familien beteiligen. Hintergründe und Voraussetzungen.....	175
<i>Beatrix Schwarze</i> Methoden der Beteiligung von Familien.....	180
<i>Vanessa Gaffron</i> Beteiligung von Familien in Dortmund, Altena und Oberhausen .....	187
<i>Beatrix Schwarze</i> Sozialraumgespräche am Beispiel der Stadt Oberhausen.....	193
<i>Vanessa Gaffron</i> Spilleitplanung: Partizipation in der räumlichen Planung .....	196

## **Netzwerkstärkung**

<i>Angelika Engelbert</i> Bürgerschaftliches Engagement von und für Familien.....	201
<i>Günther Herber</i> Die Arbeit des Vereins „Paten für Arbeit in Essen“ – Ein Erfahrungsbericht .....	209
<i>Beatrix Schwarze/ Angelika Engelbert</i> Stiftungen und Fonds: Unterstützung für Familien vor Ort .....	214

## **III. Aus der kommunalen Praxis: Familienpolitische Themen und zielgruppenbezogene Ansätze**

<i>Angelika Engelbert/ Vanessa Gaffron/ Joscha Link</i> Projekte und Maßnahmen zur Förderung der Erwerbstätigkeit von Alleinerziehenden.....	225
<i>Angelika Engelbert/ Annette Franzke</i> Kommunale Familienzeitpolitik – Entwicklung und Ansätze.....	231
<i>Joscha Link</i> Familienzeiten und Zeitpolitik – Ein Interview mit Dr. Martina Heitkötter .....	238
<i>Joscha Link</i> Kommunale Familienzeitpolitik in Herzogenrath – Ein Interview mit Birgit Kuballa .....	241
<i>Joscha Link</i> Familiengerechte Stadtentwicklung – Ein Interview mit Prof. Dr. Klaus Peter Strohmeier .....	245
<i>Joscha Link</i> Voraussetzungen für familiengerechte Mobilität .....	249
<i>Vanessa Gaffron/ Angelika Engelbert</i> Hilfe und Unterstützung für Alleinerziehende im Alltag .....	253
<i>Vanessa Gaffron</i> Unterstützung von Familien mit Jugendlichen – Ergebnisse eines Workshops.....	258
<i>Joscha Link</i> Familien und Sport – familienfreundliche Sportvereine, sportfreundliche Kommunen.....	264



### **Familienpolitik bleibt eine Herausforderung für Kommunen**

Familienpolitik wird hierzulande vor allem in der Zuständigkeit des Bundes verortet. Dies ist unter anderem durch die starke Fokussierung der deutschen Familienpolitik auf materielle Leistungen wie Kindergeld oder Steuerfreibeträge begründet und hat auch Auswirkungen auf die Ausgestaltung kommunaler Leistungen. Es wird allerdings immer deutlicher, dass gerade die kommunale Ebene einen starken Einfluss auf die Lebenssituation von Familien und auf die Lebenschancen der Kinder hat. Kommunale Familienpolitik sieht sich allerdings immer noch vor die Frage gestellt, ob Leistungen und Angebote für Familien eher zum pflichtigen, vor allem im SGB VIII festgelegten Aufgabenbereich gehören oder aber ob es sich um freiwillige (und damit weniger verbindliche) Aufgaben der Kommune handelt. Die Antwort auf diese Frage ist vor allem für Kommunen mit finanziellen Engpässen bzw. für solche in der Haushaltssicherung entscheidend. Familienpolitik muss sich deshalb in weiten Teilen der Finanzlage der Kommune anpassen, sie wird damit zum Spielball der finanziellen Möglichkeiten, was ihre Gestaltungschancen einschränkt und dazu führt, dass kommunales Engagement für Familien häufig anderen kommunalen Politikbereichen nachgeordnet wird.

Auch strukturelle Verfestigungen in der Verwaltungsgliederung wirken einschränkend und werden erst langsam erkannt und aufgebrochen. Hierzu gehört häufig eine gewisse Unsichtbarkeit von Familienpolitik im Verwaltungsaufbau. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass der Begriff „Familie“ – und damit das Signal für eine Zuständigkeit für Familienangelegenheiten – in den Verwaltungsstrukturen der Kommunen keineswegs selbstverständlich ist, wie die Verwaltungsstudie des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) aus dem Jahr 2010 nachgewiesen hat (Engelbert/ Wunderlich 2012, Wunderlich 2014). Zander und Dietz haben in diesem Zusammenhang von einer „versteckten Politik“ gesprochen (2003:17). Wir haben es auf der kommunalen Ebene also mit einem Auseinanderklaffen von inhaltlicher Zuständigkeit für Familien einerseits und struktureller Nichtzuständigkeit andererseits zu tun (vgl. auch Schultz u.a. 2009, Strohmeier 2010). Dies erschwert nicht nur die Durchsetzung familienpolitischer Reformen innerhalb der Verwaltung, sondern schränkt auch die Wahrnehmung von Zuständigkeit und damit den Zugang der Familien zur Verwaltung und zu den Hilfemöglichkeiten ein.

Gleichzeitig können jedoch aber viele Verwaltungsbereiche für Familien bedeutsam werden. Dazu gehören nicht nur die Kinder- und Jugendhilfe oder der allgemeine Sozialdienst, sondern zum Beispiel auch Schulamt, Gesundheitsamt, Stadtentwicklung, Bauamt oder die für Gebührenordnungen zuständigen Stellen. Die sich hieraus ergebenden Herausforderungen einer „Querschnittsaufgabe Familienpolitik“ werden noch lange nicht in allen Kommunen voll umfänglich bewältigt.

### **Unterstützung der kommunalen Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen**

Spätestens seit dem fünften Familienbericht (BMFuS 1994) wird auf der Bundesebene die Relevanz eines kommunalen Engagements für Familien gesehen (hierzu auch BMFSFJ 2009). Dies macht sich zum Beispiel an der im Jahr 2004 gegründeten Bundesinitiative „Lokale Bündnisse für Familie“ fest, die stark auf die Gründung und Stärkung lokaler Partnerschaften abstellt und damit nicht nur unter-

schiedliche Stellen der Kommunalverwaltung, sondern auch weitere familienpolitische Akteure zusammenführen will.

Anders als in manchen anderen Bundesländern hat Nordrhein-Westfalen bereits relativ früh auf die erkennbaren Herausforderungen reagiert. Schon zu Beginn der 2000er Jahre fanden hier Forderungen nach einer Stärkung der kommunalen Familienpolitik landespolitische Berücksichtigung, die bis heute (trotz wechselnder politischer Mehrheitsverhältnisse) andauert (hierzu auch Wunderlich 2014: 71ff., MFKJKS 2015). So wurden im bevölkerungsreichsten Bundesland mit dem Modellprojekt „Kommunale Familienberichterstattung und kommunales Management für Familien“ im Zeitraum 2001 bis 2006 neue Wege bei der Unterstützung kommunaler Familienpolitik beschritten. Das Land hat damals in Kooperation mit kommunalen Partnern, dem Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA) und dem ZEFIR ein Format kommunaler Familienberichterstattung entwickelt, das (als kostenpflichtiges Angebot) noch heute von der Faktor Familie GmbH, einer Ausgründung aus dem ZEFIR, Bestand hat (MGFFI 2007, Wunderlich 2014:87f).

Seit 2007 bietet das von den Kommunen angeregte und ebenfalls vom ZEFIR betreute Informations- und Qualifizierungszentrum für Kommunen (IQZ) Serviceleistungen für die kommunalpolitischen Akteure in Nordrhein-Westfalen. Ziel der Arbeit des IQZ ist es, Kommunen dabei zu unterstützen, eine für sie passgenaue Familienpolitik zu entwickeln und familiengerechte Konzepte nachhaltig zu fördern, wobei insbesondere eine strategische Ausrichtung des Verwaltungshandelns im Vordergrund steht. Inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit sind Information, Vernetzung und Qualifizierung. Über Workshops und Fachtagungen wird praxisrelevantes Wissen vermittelt und Vernetzung ermöglicht. Familienpolitik ist ein typisches Querschnittsthema. Die Zusammenarbeit familienpolitischer Fachleute innerhalb, aber auch zwischen den Kommunen ist unverzichtbar, um koordinierte und zukunftsweisende Angebote für Familien einzurichten. Voneinander lernen setzt voraus, dass man voneinander weiß. Vernetzung wird deshalb auch durch eine Informationsplattform, durch gemeinsame Veranstaltungen oder durch die gemeinsame Arbeit an einzelnen Projekten erleichtert. Im Internetportal [familie-in-nrw.de](http://familie-in-nrw.de) werden Grundlagen- und Vertiefungswissen, praxisrelevante Informationen zum Beispiel über familienpolitische Entwicklungen und Strukturen in den Kommunen sowie zu „Beispielen guter Praxis“ präsentiert. Sie bieten vielfältige Anregungen für die kommunalpolitischen Akteure.

Die Implementierung einer familienfreundlichen Kommunalpolitik setzt voraus, dass engagierte und vor allem qualifizierte Fachleute sich des Themas annehmen und ihr Wissen fortlaufend aktualisieren. Das IQZ ermöglicht mit dem Internetportal [familie-in-nrw.de](http://familie-in-nrw.de) einerseits Orientierung im Fortbildungsangebot und trägt andererseits mit eigenen Qualifizierungsangeboten zur Förderung einer bedarfsgerechten kommunalen Familienpolitik bei. Vor allem der Zertifikatskurs „Kommunales Management für Familien“ (später: „Prävention in der kommunalen Familienpolitik“) hat mit seinen mittlerweile über 200 Absolventinnen und Absolventen in Nordrhein-Westfalen den Aufbau eines professionellen Netzwerkes ermöglicht, in dem alle auf ein geteiltes Grundlagenwissen sowie auf viele Beispiele guter Praxis zum Thema Kommunale Familienpolitik zurückgreifen können (Engelbert u.a. 2010).

Die bundes- und vor allem die landespolitischen Aktivitäten haben in Nordrhein-Westfalen insgesamt also eine stärkere strategische Ausrichtung der Familienpolitik vorgebracht. Aber nicht überall hat in ausreichendem Maße eine notwendige Weiterentwicklung und Stärkung der kommunalen Familienpolitik stattgefunden – weder landes- noch bundesweit. Grundlagenwissen und Erfahrungsberich-

te der Fachleute vor Ort, wie sie in diesem Band zusammengestellt werden, haben deshalb nach wie vor Bedeutung.

### **Strategische Instrumente für ein Kommunales Management für Familien**

Grundlegend für die landespolitische Initiative für Kommunale Familienpolitik und für die Arbeit des IQZ ist die Orientierung am Konzept des "Kommunalen Managements für Familien". Dieses Konzept unterscheidet grundsätzlich drei Dimensionen (Heinz 2000).

- Im Zentrum eines „normativen Managements“ steht die grundlegende Klärung des Selbstverständnisses der Kommune in Bezug auf die von ihr zu gestaltende Lebenssituation von Familien. Ein häufig genanntes Beispiel ist die Entwicklung eines familienpolitischen Leitbildes. Hierbei kann es um inhaltliche Ziele gehen, aber auch um die Formulierung eines generellen Verständnisses der Bedeutung und der Unterstützungsbedarfe von Familien. Eine Entwicklung von Zielen oder Visionen kann auch im Rahmen der Fachplanung (z. B. der Jugendhilfeplanung) erfolgen oder aber als Folge der Auseinandersetzung mit kommunaler Familienberichterstattung stattfinden.
- Beim „strategischen Management“ geht es um ein auf die formulierten Ziele abgestimmtes Verwaltungshandeln, bei dem vier Zielfelder zu berücksichtigen sind: Die angestrebten familienpolitischen Ergebnisse, die erforderlichen Programme, die erforderlichen Ressourcen sowie die notwendigen Prozesse und Strukturen
- Im Zentrum des „operativen Managements“ steht die optimale Gestaltung der erforderlichen Abläufe und der binnenstrukturellen Gegebenheiten. Hierzu gehören Personalentwicklungsmaßnahmen, die Qualitätsstandards sowie die Organisation der Arbeitsteilung und der Finanzierung. Da Familienpolitik eine typische Querschnittsaufgabe ist, sind Kooperation und Vernetzung der Akteure unbedingt notwendig. Die Aufgaben eines operativen Managements sind mindestens ebenso wichtig wie Zielsetzung und Programmatik.

Für die kommunalen Akteure steht die Frage im Vordergrund, was konkret getan werden kann, um im Rahmen eines kommunalen Managements ein stärker strategisches Vorgehen zu implementieren und dabei auf dem Weg hin zu einer bedarfsgerechten und passgenauen Politik für Familien besser voran zu kommen. Im Rahmen einer „Innenorientierung“ im kommunalen Management für Familien stehen nach Hensen (2006:120) die Bündelung von Verwaltungsaufgaben, ein organisiertes und abgestimmtes Handeln sowie die kommunale Fachverantwortung für Familien im Focus. Die „Außenorientierung“ umfasst Anlaufstellen für Familien, den Dialog mit ihnen sowie die Interessenvertretung. Dies liefert erste Ansatzpunkte für eine Benennung „strategischer Instrumente“ der kommunalen Familienpolitik.

Aber auch darüberhinausgehend steht für das kommunale Management für Familien mittlerweile ein recht umfassendes Repertoire an strategischen Instrumenten zur Verfügung. Allerdings hat die Tatsache, dass letztlich jede Kommune vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Situation ihren eigenen Weg finden und gehen muss und es deshalb eine kaum überschaubare Vielfalt an Instrumenten gibt, auch dazu geführt, dass eine Orientierung im „Dschungel“ der strategischen Instrumente zunehmend schwer fällt. Die bislang vorliegenden Ansätze einer systematisierenden Herangehensweise können die gegebene Vielfalt und Unübersichtlichkeit kaum bündeln bzw. auflösen (vgl. etwa Schmidt 2006b, Gerlach u.a. 2010, FaFo 2014, Wunderlich 2014). Zwar finden sich eine ganze Reihe mehr oder weniger übereinstimmender Überblicke zu konkreten Unterstützungsmaßnahmen aus dem Bereich der

Familienpolitik, eine überzeugende Systematik strategisch ausgerichteter Instrumente, die auch neuere Entwicklungen einschließen kann, liegt jedoch nicht vor.

Wenn im Folgenden von strategischen Instrumenten die Rede ist, so werden hierunter Maßnahmen, Strukturen und Vorgehensweisen verstanden, die im Rahmen eines kommunalen Managements dazu dienen, eine bedarfs- und zielorientierte Steuerung mit entsprechendem Ressourceneinsatz zu ermöglichen. Hierbei sollten die beschriebenen Herausforderungen einer Unterstützung von Familien auf der kommunalen Ebene bewältigt oder zumindest angegangen werden. Folgende Unterscheidung von Typen strategischer Instrumente erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll. Sie wird der inhaltlichen Struktur im zweiten Teil des Sammelbandes zugrunde gelegt und unten weiter expliziert:

- Strategiekonzepte
- Verwaltungsstrukturen
- Kooperation und Vernetzung
- Information und Marketing
- Beteiligung
- Netzwerkstärkung

Damit „das Rad nicht immer wieder neu erfunden“ werden muss, sind gerade Anregungen und Erfahrungen aus laufenden und auch aus abgeschlossenen Initiativen und Projekten wichtig. In diesem Sammelband sind Texte zum Thema kommunale Familienpolitik versammelt, die in den letzten acht Jahren als vertiefende Texte im Internetportal [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de) veröffentlicht worden sind, dort jedoch aufgrund eines umfassenden Relaunchs in Zukunft nicht mehr zu finden sein werden. Sie bieten kurz gefasstes Grundlagenwissen für die familienpolitischen Akteure in den Kommunen und dokumentieren Schritte und Erfahrungen auf dem Weg hin zu einer problem- und bedarfsgerechten Unterstützung für Familien.

Um die Texte weiterhin der Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, wurde im ZEFIR beschlossen, sie auf der Grundlage einer neuen Strukturierung als Materialienband zu veröffentlichen. Eine Aktualisierung bzw. Neufassung war dabei nicht gefordert, jedoch grundsätzlich möglich, falls dies von den Autorinnen oder Autoren so gewünscht werden sollte. Das war allerdings – bis auf ganz wenige Ausnahmen – nicht der Fall. Alle Beiträge sind mit ihrem ursprünglichen Entstehungsdatum versehen, um sie zeitlich einordnen zu können. Gegebenenfalls wurde ein Aktualisierungsdatum hinzugefügt. Für die freundliche Zustimmung der Autorinnen und Autoren zur erneuten Publikation sei an dieser Stelle herzlich gedacht.

Es muss betont werden, dass die einzelnen Texte vor allem im Zusammenhang mit konkreten Anfragen, Arbeitsaufgaben, Kenntnissen, Kontakten und verfügbaren Kompetenzen entstanden sind. Die Systematik der jetzigen Zusammenstellung kann dazu beitragen, im „Dschungel“ der strategischen Instrumente eine Ordnungsvorstellung zu entwickeln und auf dieser Basis auch die Analyse der Ist-Situation, den Zielfindungsprozess und das konkrete Vorgehen zu unterstützen.

Insgesamt gliedert sich der Band in drei Hauptteile. Zunächst geht es in den Beiträgen um die Beschreibung der Lebenssituation von Familien, wobei unterschiedliche Perspektiven eingenommen und Schwerpunkte gesetzt werden. Der zweite Teil widmet sich dem strategischen Instrumentarium einer kommunalen Familienpolitik und hat hier auch seinen Schwerpunkt. In einem dritten Teil geht es schließlich um einzelne Problembereiche und um praktische Zugänge zu ihrer Behandlung.

## **I Lebensbedingungen und Unterstützungsbedarfe vor Ort**

Kommunales Management für Familien hat zunächst einmal alle Familien im Blick, eine Fokussierung auf bestimmte „Problemgruppen“ sollte zugunsten einer grundsätzlichen Verbesserung der Lebensbedingungen der Familien möglichst vermieden werden. Dennoch muss man davon ausgehen, dass es in bestimmten Familien typische Benachteiligungen gibt und dass einzelne Lebenssituationen mit besonderen Herausforderungen und Risiken verbunden sind. Immer wieder wird in diesem Zusammenhang der Blick auf Familien mit alleinerziehenden Eltern (zumeist Müttern), auf Familien mit Migrationshintergrund und auf Familien mit mehr als zwei Kindern und dabei vor allen auf solche in Armutslagen gerichtet. Zu den Familien mit besonderen Herausforderungen gehören auch diejenigen, in denen Kinder mit einer Behinderung oder chronischen Krankheit leben. Auch sozialräumliche Ungleichheitsstrukturen, die sich unter anderem am Grad der Segregation festmachen, sind in diesem Zusammenhang im Blick. Die Beiträge zu Lebensbedingungen und Unterstützungsbedarfen befassen sich jeweils mit der Situation von Familien, auf die zumindest jeweils eine dieser Herausforderungen zutrifft.

Die Ungleichverteilung von Bevölkerungsgruppen in Quartieren ist nicht immer problematisch. Segregation kann auch von Vorteil sein, wenn so die Entstehung bedarfsgerechter Infrastruktur begünstigt wird. Im Beitrag von *Annett Schultz* wird erklärt, wie Segregation entsteht und wie sie sich auf die Situation von Familien auswirken kann. Zur Wohnsituation von Familien mit Migrationshintergrund gibt es in Deutschland nur wenige empirische Studien, insbesondere wenn Fragen der Wohnsituation und des Wohnumfelds mit Merkmalen der sozialen und ethnischen Segregation des Wohnquartiers von Migrantinnen und Migranten verbunden werden. Mit den Daten der kommunalen Familienberichterstattung in nordrhein-westfälischen Kommunen kann ein weiterer Beitrag von *Annett Schultz* diese Lücke ein Stück weit schließen. Die Lebenssituation von Alleinerziehenden ist in mehrerlei Hinsicht durch besondere Herausforderungen geprägt. Im Beitrag von *Angelika Engelbert* wird ausgeführt, dass für den Alltag alleinerziehender Eltern und für die Entwicklung ihrer Kinder jedoch weniger die Lebensform an sich als vielmehr die Ausstattung mit ökonomischen und sozialen Ressourcen entscheidend ist. *Joscha Link* hat die Sicht des Verbandes Alleinerziehender Mütter und Väter e.V. auf die Situation der Alleinerziehenden und deren Unterstützungsbedarfe im Gespräch mit *Antje Beierling*, der Verbandsvorsitzenden erfragt. *Angelika Engelbert* skizziert anschließend in ihrem Beitrag, was die Lebenssituation von Familien prägt, in denen ein Kind mit einer Behinderung lebt und welche Unterstützung die Familien benötigen. Im Interview mit *Dr. Elisabeth Müller* geht *Joscha Link* der Frage nach, ob und inwieweit sich für Familien mit mehreren Kindern spezifische Unterstützungsbedarfe ergeben.

## **II Strategische Instrumente: Bausteine eines Kommunalen Managements für Familien**

### **Ziel- und Strategiekonzepte**

Strategiekonzepte beziehen sich auf generelle Ziele, Visionen, Missionen und Programme der kommunalen Familienpolitik. Konkret sind hierunter etwa familienpolitische Leitbilder oder Leitsätze zu verstehen, (integrierte) Förder- und Handlungskonzepte oder auch die Teilnahme am Audit familien-gerechte Kommune. Solche Instrumente tragen dazu bei, Familienpolitik in der öffentlichen Aufmerksamkeit zu stärken und Verantwortlichkeit zu zeigen. Sie verhindern ein spontan-planloses Reagieren auf akute Herausforderungen und bieten die Chance, ganzheitliche und integrierende Konzepte zu entwickeln und ihre Umsetzung zu vereinfachen. Strategiekonzepte erleichtern einen bedarfsgerech-

ten Einsatz von Ressourcen sowie die Einführung und Umsetzung hierauf beruhender Projekte und Maßnahmen.

Immer mehr Kommunen in Nordrhein-Westfalen haben mittlerweile ein familienpolitisches Leitbild. Auf der Grundlage einer Internetrecherche aus dem Jahr 2009 gibt der Beitrag von *Angelika Engelbert* und *Dennis Neumann* eine Übersicht über die Inhalte von Leitbildern und Leitsätzen zum Thema Familie in nordrhein-westfälischen Kommunen. Ein Beispiel für ein Leitbild, das mit Hilfe von Expertengesprächen, Runden Tischen und Zielfindungswshops mit Bürgern gemeinsam erarbeitet worden ist, stellt die Familienpolitische Leitlinie der Stadt Dortmund aus dem Jahr 2002 dar. Sie ist ein umfassendes Dokument politischer Ziele, die sich alle Beteiligten zur ganzheitlichen Förderung des Familienstandorts Dortmund auf die Fahnen geschrieben haben. *Klaus Burkholz* und *Rainer Möller* aus der Dortmunder Stadtverwaltung berichten hierüber.

Kommunales Management für Familien ist ein Thema, für das sich zunehmend auch die kleineren Städte und Gemeinden in Nordrhein-Westfalen interessieren. In solchen Kommunen sind eigene Strukturen und besondere Herausforderungen zu berücksichtigen. Die Familienpolitik der Kreise ist dabei grundsätzlich ein wichtiger Aspekt. Ein Workshop des IQZ versammelte Vertreter aus den nordrhein-westfälischen Kreisen und arbeitete am Thema. Die wichtigsten Ergebnisse werden im Beitrag von *Angelika Engelbert* zusammengestellt. *Christiane Wilk* schildert ihre Erfahrungen bei der Einführung eines „Kommunalen Managements für Familien“ in einer kreisangehörigen Stadt. Dabei geht es um die Ausgangssituation, um konkrete erste Schritte ebenso wie um Stolpersteine und Erfolge.

Die Einführung eines Qualitätsmanagements in der kommunalen Verwaltung begünstigt die am Bedarf der Familien orientierte Umsetzung und Verstetigung familienpolitischer Maßnahmen. Das Potential eines kommunalen Qualitätsmanagements wird in den meisten Verwaltungen allerdings noch nicht umfänglich ausgeschöpft. *Vanessa Gaffron* und *Beatrix Schwarze* beschreiben die wichtigsten Merkmale des Qualitätsmanagements und mögliche Ansatzpunkte.

## **Verwaltungsstrukturen**

Die Einführung neuer, problemangemessener Verwaltungsstrukturen reagiert unter anderem auf die Herausforderungen des Querschnittsthemas Familie und ebenso auf die fehlende Dokumentation von Zuständigkeit sowohl nach innen als auch nach außen. Hierauf bezogene Strukturen in der Kommunalverwaltung zeigen und bündeln Zuständigkeiten, institutionalisieren Verantwortlichkeit und Kooperation und ermöglichen eine abgestimmte Politik sowie Zugänge für Familien. Dies ist über verschiedene Wege möglich und reicht von der Neuformulierung von Stellenbeschreibungen über die Einrichtung neuer koordinierender Stellen (z. B. Familienbeauftragte), die Einführung von Kooperationsmodellen, die Einrichtung von zentralen Anlaufstellen (Familienbüros), eine Einführung sozialraumorientierter Verwaltungsstrukturen bis hin zur Neuorganisation der Verwaltungsstrukturen (zum Beispiel mit der Einführung eines Amtes/ Fachbereichs, das/der für alle Belange von Familien zuständig ist).

Es gibt unterschiedliche Ansätze, eine ressortübergreifende Kooperation in der Verwaltung institutionell zu stärken. Je nach zugrunde liegendem Modell verfügen die mit kommunaler Familienpolitik befassten Beschäftigten der Verwaltung über ein unterschiedliches Maß an Informationen, Entscheidungskompetenzen und Durchsetzungskraft. *Jörg Bogumil* beschreibt diese Modelle und geht auf ihre Stärken und Schwächen ein. Jede Kommune hat letztlich ihre eigene Verwaltungsgliederung. Der Begriff „Familie“ taucht darin allerdings eher selten auf. Dennoch haben sich in vielen Städten und

Gemeinden querschnittsorientierte Strukturen und Arbeitsweisen entwickelt. Dies zeigen Ergebnisse einer Befragung nordrhein-westfälischer Kommunen des ZEFIR, über die *Angelika Engelbert* berichtet.

Familienbüros können umfassende Servicezentren für Familien sein. Sie schaffen Zugänge zu den Familien und ermöglichen eine bessere Gestaltung von Planungsprozessen. Das hat eine bundesweite Untersuchung des Deutschen Vereins gezeigt, über deren Ergebnisse *Johanna Possinger* informiert. Familienbüros spielen auch in den Kommunen Nordrhein-Westfalens eine wichtige Rolle. Die Umfrage des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung aus dem Jahr 2010 belegt: Eine eher strategische Ausrichtung der kommunalen Familienpolitik und die Einrichtung von Familienbüros hängen eng miteinander zusammen. Der Beitrag von *Angelika Engelbert* stellt die Ergebnisse vor.

### **Vernetzung und Kooperation in der Kommune**

Eine weitere Herausforderung liegt in der Entwicklung von lokalen Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen die über die Verwaltung hinausgehen, diese gleichwohl jedoch einbeziehen. Sie sind wichtig aufgrund der Komplexität der Strukturen und der Vielfalt von Trägern und Akteuren vor Ort. Deren unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und Handlungslogiken verhindern häufig ein koordiniertes Vorgehen und behindern bedarfsorientierte und ressourcenschonende Unterstützungsbemühungen. Durch die Einbeziehung möglichst vieler gesellschaftlicher Kräfte sollte es möglich werden, gemeinsam und auch öffentlichkeitswirksam vorzugehen und Synergieeffekte zu nutzen. Inzwischen gibt es eine Vielzahl solcher Netzwerke, die häufig überregional unterstützt und koordiniert werden, wie zum Beispiel die Lokalen Bündnisse für Familie, die Netzwerke der Frühen Hilfen oder Netzwerke für einzelne Zielgruppen (wie zum Beispiel für alleinerziehende Eltern).

Vor allem eine gelingende Kooperation von Verwaltung und Unternehmen/ Arbeitgebern ist lohnend, aber auch voraussetzungsreich. Im Interview von *Joscha Link* mit dem Berater *Ulrich Kramer* werden Hintergründe und Ansatzpunkte für eine solche Kooperation deutlich. Der Text von *Vanessa Gaffron* fasst die Diskussionen und Ergebnisse der Veranstaltung „Gemeinsam erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Familienbewusste Kooperation mit Unternehmen“ zusammen, die das IQZ 2011 durchgeführt hat, und stellt beispielhafte Projekte einer unternehmerischen und kommunalen Zusammenarbeit vor. Im Kreis Steinfurt wurde zum wiederholten Mal ein Unternehmenswettbewerb zur Familienfreundlichkeit durchgeführt – mit nachhaltigen Wirkungen für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie *Ingmar Ebhardt* berichtet.

### **Information und Marketing**

Damit Angebote und Maßnahmen bedarfsgerecht auf die Situation der Familien in einer Kommune zugeschnitten werden können, sind Informationen über Lebenslagen und über Probleme und Unterstützungsbedarfe erforderlich. Entsprechende Daten können über mehrere Wege gewonnen werden. Hierzu gehören eine konsequente Ausnutzung vorhandener Informationen (z. B. aus dem Einwohnermeldeamt, der Schuleingangsuntersuchung oder der Sozialberichterstattung), Analysen des vorhandenen Angebotes oder auch gezielte Befragungen von Familien.

Angebote und Maßnahmen für Familien wirken nur dann unterstützend und entlastend, wenn sie genutzt werden. Hierfür ist entsprechendes Wissen nicht nur über das Vorhandensein solcher Hilfen, sondern auch über dessen Ressourcenqualität und über Nutzungsbedingungen und -folgen erforderlich. Vor allem die Trägervielfalt und Unsicherheiten hinsichtlich der Zuständigkeit der kommunalen

Ebene verstärken diese Problematik auf Seiten der Familien. Strategische Instrumente, die auf Information und Marketing abstellen, vermitteln notwendiges Wissen an die Familien und dienen gleichzeitig dazu, ein notorisch unterbelichtetes kommunalpolitisches Thema in Politik und Öffentlichkeit stärker in den Vordergrund zu rücken und damit nachhaltig zu stärken. Dies trägt dazu bei, Familien mit Unterstützungsbedarf zu erreichen und Schwellenängste abzubauen, aber auch dazu, das Thema Familienpolitik als Standortmerkmal zu vermitteln. Es geht hierbei also nicht nur darum, Informationen *für* Familien (oder für Arbeitgeber) zu vermitteln, sondern auch die Informationslage *über* Familien und ihre Bedarfe zu verbessern und damit den planenden und umsetzenden Stellen notwendiges Wissen zur Verfügung zu stellen. Sozial- und Familienberichterstattung, Familienatlanten oder Familientage sind Beispiele für diese Kategorie strategischer Instrumente, ebenso wie Broschüren, Flyer oder Internetseiten.

Welche weitergehenden Prozesse mit kommunaler Familienberichterstattung in der Kommune in Gang gesetzt werden können, zeigt der Bericht von *Uwe Montanus* aus Kreuztal: Im Zusammenspiel mit der Gründung eines Bündnisses für Familie und der anschließenden Auditierung als familiengerechte Kommune wurde ein familienpolitisches Gesamtkonzept eingeführt. Auch der Kreis Warendorf (Kreistag) hat im Jahr 2003 den Familienbericht und das Familienprogramm beschlossen. Viele seiner familienpolitischen Aktivitäten haben hier ihren Anfang. *Wolfgang Rüting* beschreibt den Prozess und seine Ergebnisse.

Die Leistungen der Kommunen für Familien sind vielfältig. Es fehlt den Familienangehörigen jedoch oftmals an Überblick und vor allem an Zeit, um sich ausreichend über das vorhandene Angebotsspektrum zu informieren. Wie können familienrelevante Maßnahmen transparent gemacht werden? Antworten auf diese Frage stellt *Oliver Müller* vor. Im Rahmen des Ausbaus präventiver Angebote haben viele Kommunen in den letzten Jahren Willkommensbesuche zur Begrüßung von Neugeborenen eingeführt. Sie sind mittlerweile ein wichtiges Instrument, um Familien frühzeitig über das bestehende Unterstützungsangebot zu informieren. Von *Christina Günther* und *Désirée Frese* werden Ergebnisse einer Untersuchung des Instituts für Soziale Arbeit (ISA) zur Bestandsaufnahme und Systematisierung des Angebotes in Nordrhein-Westfalen vorgestellt. *Joscha Link* sprach außerdem mit den beiden Wissenschaftlerinnen, um mehr über die Sichtweise von Eltern und Fachkräften zu erfahren, die ebenfalls in dem ISA-Projekt untersucht wurde.

Marketing im Rahmen eines Kommunalen Managements für Familien ist sinnvoll. Ein an den Familien ausgerichtetes kommunales Marketing wirkt nach innen und außen und kann in der Kommune positive Wirkungen für Familien entfalten, wie *Beatrix Schwarze* in ihrem Beitrag ausführt.

## **Beteiligung von Familien**

Durch die Beteiligung von Familien kann die Passgenauigkeit von Maßnahmen erhöht werden. Familienangehörige werden als Expertinnen bzw. Experten in eigener Sache gesehen und behandelt, wodurch – zusätzlich zum professionellen Expertenwissen – das „Insiderwissen“ von Familien berücksichtigt werden kann. Dies trägt nicht nur dazu bei, die Bedarfe der Familien klarer zu sehen, gleichzeitig wird auch das familienpolitische Instrumentarium in der Öffentlichkeit bekannter gemacht und dessen Akzeptanz und somit der Zugang verbessert. Eine Mitwirkung von Familien(angehörigen) kann dabei über unterschiedliche Wege erfolgen. Sie umfasst eine Beteiligung an der Planung, Vorbereitung und/oder Umsetzung von Angeboten (wie z. B. bei der Aufstellung von Bebauungsplänen oder der Spielplatzplanung) ebenso wie institutionalisierte Formen der Partizipation wie etwa Elternbeiräte oder Kinder- und Jugendparlamente.

Die Beteiligung von Familien an kommunalpolitischen Planungs- und Entscheidungsprozessen ist wichtig, jedoch nicht immer einfach. *Angelika Engelbert* bereitet Forschungsergebnisse zum ehrenamtlichen Engagement bzw. zu politischer Partizipation sowie einschlägige Erfahrungen familienpolitischer Fachleute auf. Sie bieten Anregungen und Hilfestellungen für die Vorbereitung und Durchführung von Beteiligungsprozessen. Diese Beteiligung braucht Methode: Die Auswahl konkreter Beteiligungsmethoden setzt die Kenntnis von Anwendungs- und Umsetzungsbedingungen in Bezug auf die Familien voraus. Der Text von *Beatrix Schwarze* stellt Methoden vor, die auch bei der Beteiligung bildungsferner Familien eingesetzt werden können. *Vanessa Gaffron* fasst die wichtigsten Inhalte, Ergebnisse und Diskussionen des Workshops „Beteiligung von Familien“ zusammen, der 2011 in Oberhausen vom IQZ durchgeführt wurde. Im Blick standen dabei Herausforderungen und mögliche Ansätze für eine gelingende Beteiligung von Familien im kommunalen Kontext. Wie Sozialraumgespräche konkret initiiert, geplant und durchgeführt werden können, zeigt der anschließende Beitrag von *Beatrix Schwarze* am Beispiel der Stadt Oberhausen. Auch im Rahmen der Spielleitplanung werden Kinder und Jugendliche an Prozessen der räumlichen Planung beteiligt. Dabei werden konkrete Handlungsbedarfe identifiziert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt, wie *Vanessa Gaffron* in ihrem Beitrag verdeutlicht.

### **Netzwerkstärkung**

Im Rahmen des kommunalen Managements für Familien liegt die Funktion der Kommune und damit der Kommunalverwaltung weniger darin, selbst die erforderlichen Unterstützungsangebote für Familien zur Verfügung zu stellen. Vielmehr wird die Kommune eher als Visionär, Initiator, kreativer Gestalter und Moderator gesehen, deren Aufgabe es ist, günstige Bedingungen für andere Akteure zu schaffen. Hierzu gehören auch die informellen Netzwerke der Familien wie Nachbarschafts-, Verwandtschafts- und Freundesnetzwerke und ebenso die zivilgesellschaftlichen Hilfen im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements. Beide Formen der Unterstützung haben ihre eigene Qualität und bieten unverzichtbare Leistungen für Familien. Eine Stärkung der informellen Netzwerke ist notwendig und sinnvoll, da ihre Entstehung und Aufrechterhaltung nicht selbstverständlich sind. Kommunale Maßnahmen zur Qualifizierung, Koordinierung und Unterstützung sind deshalb wichtige Beiträge im Rahmen eines strategischen kommunalen Managements für Familien.

Bürgerschaftliches Engagement ist ein unverzichtbarer Beitrag zur Stärkung des Gemeinwohls – und zur Stärkung der Familien. Ein abgestimmtes Vorgehen von Kommunalverwaltung und bürgerschaftlichem Engagement ist dabei wichtig. *Angelika Engelbert* zeigt anhand von Beispielen aus nordrhein-westfälischen Kommunen, welche Schritte man gehen kann. In Essen kümmern sich zum Beispiel ehrenamtlich tätige Patinnen und Paten um junge Menschen. Sie begleiten diese über mehrere Jahre und unterstützen sie und ihre Familien in vielerlei Hinsicht beim Übergang von der Schule in den Beruf sowie während der Ausbildungszeit. *Günter Herber* berichtet in seinem Beitrag über das Engagement des Vereins „Paten für Arbeit“.

Stiftungen und Fonds bieten eine Möglichkeit, die Situation von Familien durch direkte finanzielle Unterstützung oder durch die Förderung familienpolitisch relevanter Projekte zu verbessern. Unabhängig von öffentlichen Geldern der Kommunen können auf diese Weise durch bürgerschaftliches Engagement Projekte gefördert oder finanzielle Hilfen für Familien zur Verfügung gestellt werden, wie *Beatrix Schwarze* und *Angelika Engelbert* ausführen. Auch hierbei können Kommunen unterstützend tätig werden.

### III Aus der kommunalen Praxis: Familienpolitische Themen und zielgruppenbezogene Ansätze

Hinsichtlich der konkreten Arbeitsbereiche im Rahmen kommunaler Familienpolitik gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Ordnungsvorschlägen, denen sich eine Vielfalt konkreter Projekte und Instrumente zuordnen lässt (vgl. beispielsweise Zander/ Dietz 2003, Schmidt 2006a, Fafo 2014). Einige solcher Arbeitsbereiche bzw. Themen wurden auch im Internetportal familie-in-nrw.de ausführlicher behandelt (zum Beispiel im Rahmen von Schwerpunktthemen). Hierzu zählen Vereinbarkeit, zeitpolitische Ansätze, Stadtentwicklung und Wohnen, Freizeit und Sport oder auch Alltagshilfen.

Viele Unterstützungsangebote für Alleinerziehende setzen an deren materieller Benachteiligung und am erhöhten Armutsrisiko an. Durch mehrere Bundesprogramme und kommunale Initiativen wurden die (Wieder)Aufnahme einer Erwerbstätigkeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für alleinerziehende Mütter gefördert. *Angelika Engelbert*, *Vanessa Gaffron* und *Joscha Link* haben hierzu Informationen zusammengestellt.

Die Zeitressourcen von Familien werden durch eine Vielzahl von Taktgebern und „Stellschrauben“ beeinflusst. Dementsprechend sind auch die Einflussmöglichkeiten auf der kommunalen Ebene vielfältig und komplex. Wichtig ist, dass familienpolitische Maßnahmen „zeitsensibel“ sind. Der Beitrag von *Angelika Engelbert* und *Annette Franzke* zeigt, wo Kommunen ansetzen können. *Martina Heitkötter* vom Deutschen Jugendinstitut in München befasst sich schon seit Langem mit Zeitkonflikten von Familien und mit lokaler Zeitpolitik. *Joscha Link* sprach mit ihr über Zeitstress in Familien und über die Herausforderungen für Kommunen. Herzogenrath hat sich als eine von bundesweit fünf Kommunen am Modellprojekt "Kommunale Familienzeitpolitik" beteiligt. *Joscha Link* hat *Birgit Kuballa*, Koordinatorin des Lokalen Bündnisses für Familie in Herzogenrath, zu ihren Erfahrungen mit dem Projekt befragt.

Zum Thema „Stadtentwicklung“ sprach *Joscha Link* mit Stadt- und Regionalforscher Peter Strohmeier über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen in der Stadtentwicklung – und darüber, wie diese familiengerecht gestaltet werden kann. Im Rahmen der Stadtentwicklung müssen Mobilitätskonzepte immer mitgedacht werden. Viele kleine Projekte, die sich besonders auf die Schulwege konzentrieren, zeigen, wie Kommunen Mobilität familiengerecht mitgestalten können. *Joscha Link* fasst vorhandene Ansätze zusammen.

Informations- und Bildungsangebote, Alltagshilfen sowie Ansätze zur Stärkung der Netzwerkunterstützung und der sozialen Anerkennung gehören zum Spektrum eines breit gefächerten Hilfeangebotes für Alleinerziehende. *Vanessa Gaffron* und *Angelika Engelbert* berichten unter anderem von kommunalen Beispielen.

Die Lebensphase Jugend ist unter anderem durch Pubertät, das Austesten von Grenzen und durch Zukunftsfragen geprägt. Trotz aller Unabhängigkeitsbestrebungen spielt gerade in dieser Phase die Unterstützung der Eltern eine wichtige Rolle. Im Fokus eines IQZ-Workshops standen Ansätze und Programme, die die gesamte Familie in dieser Lebensphase unterstützen und stärken können. Der Beitrag von *Vanessa Gaffron* beschreibt diese Projekte und fasst die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammen. Unter anderem der Sport bietet Familien attraktive Gelegenheiten, gemeinsam aktiv zu werden. Sportvereine können mit familiengerechten Freizeitmöglichkeiten viel bewirken. Davon profitieren alle – Familien, Vereine und Kommunen, wie *Joscha Link* ausführt.

## Literatur

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009): Lokale Handlungsfelder nachhaltiger Familienpolitik. Monitor Familienforschung Ausgabe 20, Berlin

BMFuS, Bundesministerium für Familie und Senioren (1994): Familie und Familienpolitik im geeinten Deutschland. Zukunft des Humanvermögens. Fünfter Familienbericht, Bonn

Engelbert, A./ Gaffron, V./ Schwarze, B. (2010): Das IQZ: Qualifizierung und Vernetzung für die kommunale Familienpolitik. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Demographie konkret – Kommunale Familienpolitik neu gestalten, Gütersloh, S. 45-49

Engelbert, A./ Wunderlich, H. (2012): Zum Stand der kommunalen Familienpolitik. Ergebnisse einer Studie in Nordrhein-Westfalen. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 3, S. 199-2010

FaFo, Familienforschung Baden-Württemberg (2014): (Hrsg.): Handreichung Familienfreundliche Kommune, Stuttgart

Gerlach, I./ von Hehl, S./ Juncke, D. (2010): Vom Nutzen aktiver Familienpolitik. Wie Kommunen sowie Kreis profitieren können. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

Heinz, R. (2000): Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart

Hensen, G. (2006): Kommunales Management für Familien (Komma FF) – ein Modellprojekt in NRW. In: Schmidt, Nora (Hrsg.), Handbuch kommunale Familienpolitik, Berlin, S. 117-123

MFKJKS, Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (Hrsg.) (2015): Familienbericht Nordrhein-Westfalen. Familien gestalten Zukunft, Düsseldorf

MGFFI, Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2007): Kommunales Management für Familien. Strategien und Konzepte für eine zukunftsorientierte Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Schmidt, N. (2006a) (Hrsg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik. Ein Praxishandbuch für mehr Familienfreundlichkeit in Kommunen, Berlin

Schmidt, N. (2006b): Überblick über Steuerungsinstrumente in der kommunalen Familienpolitik. In: Schmidt, N. (Hrsg.), Handbuch Kommunale Familienpolitik. Ein Praxishandbuch für mehr Familienfreundlichkeit in Kommunen, Berlin, S. 111-116

Schultz, A./ Strohmeier, K. P./ Wunderlich, H. (2009): Örtliche Familienpolitik – warum und wie? In: der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2009, S. 185-206

Strohmeier, K. P. (2010): Lokale Planung und Steuerung für Familien – Elemente einer nachhaltigen örtlichen Familienpolitik. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Lokale Handlungsfelder nachhaltiger Familienpolitik, Berlin, S. 30-34

Wunderlich, H. (2014): Familienpolitik vor Ort. Strukturen, Akteure und Interaktionen auf kommunaler Ebene, Opladen

Zander, Margherita./ Dietz, Berthold (2003): Kommunale Familienpolitik. Expertise für die Enquete-kommission „Zukunft der Städte in NRW“ des Landtages von Nordrhein-Westfalen, MS

**I.**

**Lebensbedingungen und  
Unterstützungsbedarfe  
vor Ort**



## Segregation – Ursachen und Auswirkungen\*

Soziodemographische Differenzierungen innerhalb eines Stadtgebietes und die räumliche Konzentration bestimmter Bevölkerungsgruppen in verschiedenen Stadtgebieten sowie letztlich die Entstehung sozialstrukturell, demographisch und ethnisch relativ homogener Stadtregionen sind keine neuen Phänomene der Stadtentwicklung. Sie sind vielmehr ein Charakteristikum städtischer Lebensverhältnisse. Die Ungleichverteilung von Bevölkerungsgruppen in Quartieren ist dabei nicht immer problematisch. Segregation kann auch von Vorteil sein, wenn die Entstehung bedarfsgerechter Infrastruktur begünstigt wird. Im Folgenden wird erklärt, wie Segregation entsteht und wie sie sich auswirken kann. Problematisch ist Segregation dann, wenn sich soziale Benachteiligungen in bestimmten Stadtregionen kumulieren. Segregation wird dann zur besonderen Herausforderung für die Kommune, insbesondere auch für die kommunale Familienpolitik.

### Was bedeutet Segregation?

Der Begriff der Segregation bezeichnet sowohl den Zustand der Ungleichverteilung, also die „disproportionale Verteilung von Bevölkerungsgruppen über das Stadtgebiet“ (Friedrichs 1995), als auch den dynamischen Prozess, der zu dieser Ungleichverteilung führt. Dabei wird unterschieden zwischen

- demographischer Segregation, also der räumlichen Differenzierung der Bevölkerung nach dem Alter sowie dem Haushaltstyp oder der Lebensphase,
- ethnischer Segregation, d. h. der Differenzierung nach Nationalität und ethnischer Zugehörigkeit sowie
- sozialer Segregation nach sozialstrukturellen Merkmalen wie Einkommen und Armut, Bildungsstatus oder beruflicher Stellung und Arbeitslosigkeit.

Als entscheidender Mechanismus der Segregation wird der innerstädtische Wohnungsmarkt wirksam. Wenn die Wohnung eine Ware ist, die auf Wohnungsmärkten gehandelt wird, ist Segregation der Wohnbevölkerung unvermeidlich und wird auch in Zukunft Bestandteil der Stadtentwicklung sein. Zum einen werden individuelle Wohnpräferenzen wirksam: Menschen wohnen bevorzugt in der Nachbarschaft von Menschen mit ähnlichen Interessen, Lebensstilen und in ähnlichen Lebensphasen. Die Realisierung dieser Präferenzen trifft auf Restriktionen durch das Wohnungsangebot in den Städten und die verfügbaren ökonomischen Ressourcen der Wohnungssuchenden. Gleichzeitig werden Mechanismen der Wohnungszuteilung durch städtische und soziale Institutionen wirksam, beispielsweise durch den Sozialwohnungsbau. Der Rückzug staatlicher und kommunaler Beteiligungen an Wohnungsgesellschaften verringert den politischen Einfluss auf solche Prozesse. Es bleiben aber Handlungsspielräume, denn auch durch Kooperationen mit Wohnungsunternehmen kann eine Kommune Einfluss nehmen auf die Entwicklungen vor Ort.

### Ursachen von Segregation

In der Vergangenheit war – vor dem Hintergrund von Wohnungsengpässen in wachsenden Städten – die Verdrängung sozial benachteiligter Gruppen aus attraktiven Wohngebieten charakteristisch für

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2008 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

die Entstehung von Segregation. Diese Bevölkerungsgruppen konzentrierten sich dann meist in randständigen Wohngebieten der Städte. Solche Strukturen konnten sich in vielen Fällen verfestigen und haben bis heute Bestand. In Städten mit anhaltend angespannten Wohnungsmärkten spielen solche „Gentrifizierungsprozesse“ (Verdrängung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen) bis heute eine Rolle.

Unter den Bedingungen einer schrumpfenden Bevölkerung lassen sich aber in vielen Städten entspanntere Wohnungsmärkte finden. Hier entsteht Segregation nicht über Verdrängung, sondern über sogenannte „Entmischung“: Die Kernstädte verlieren Familien und Kinder an ihr Umland bzw. an ihre attraktiven innerstädtischen Randgebiete. In den betroffenen Innenstadtlagen bleiben diejenigen zurück, die nicht über ausreichende finanzielle und soziale Ressourcen verfügen, um belastete Stadtteile zu verlassen. Auch bleiben ältere Menschen, die weniger mobil sind. Alterungsprozesse solcher Stadtteile werden so beschleunigt.

Häufig ist eine wachsende Korrelation demographischer, ethnischer und sozialer Segregation zu beobachten. Das bedeutet: In Gebieten, wo der soziale Status gering ist, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dort auch viele Kinder und viele Menschen mit Zuwanderungsgeschichte leben. In den 1970er Jahren war dieser Zusammenhang noch längst nicht so deutlich. Aus diesem generellen Trend dürfen aber im Einzelfall keine voreiligen Rückschlüsse gezogen werden: Nicht jeder Bereich mit hohem Anteil ausländischer Bevölkerung weist einen niedrigen Sozialstatus auf – oder umgekehrt. Aus diesen Gründen sind Kommunen gut beraten, ihre eigene Datengrundlage zu verbessern. Es ist wichtig, segregierte Bereiche zu identifizieren und die Gründe für deren Entstehung zu kennen. Nur so können Kommunen auf problematische Entwicklungen angemessen reagieren. Leider gibt es wenige verlässliche Daten, auf die man sich dabei stützen kann. Die erforderliche kleinräumige Betrachtung von Quartieren, Blöcken oder sogar einzelnen Straßenzügen ist bei den meisten Erhebungen nicht möglich. Regelmäßige kleinräumige Armuts- oder Familienberichterstattung kann helfen, solche Defizite zu beheben.

### **Wie sich Segregation auswirken kann**

In bestimmten Stadtquartieren überlagern sich soziale Probleme mit baulichen Problemen des Wohnungs- und Infrastrukturbestandes. So kann der Sozialraum selbst eine soziale Benachteiligung der verbleibenden Bevölkerung bewirken (Gebietseffekte). Diese Effekte entstehen auch dadurch, dass durch das Quartier bzw. durch die in einem Quartier vorherrschenden sozial benachteiligten Gruppen Verhaltens- und Denkweisen geprägt werden. „Die Einschränkung der Erfahrungswelten [...] durch die fehlende Repräsentation von sozialen Rollen, die ein ‚normales‘ Leben ausmachen wie beispielsweise Erwerbstätigkeit, regelmäßiger Schulbesuch etc. stellt eine Benachteiligung dar, weil sie die Möglichkeiten sozialen Lernens beschränkt und einen Anpassungsdruck in Richtung Normen und Verhaltensweisen erzeugt, die von der übrigen Gesellschaft mit Ausgrenzung beantwortet werden.“ (ILS/ZEFIR 2003) Besonders für Kinder und Jugendliche kann dies die Sozialisationsbedingungen und die Lebenschancen nachhaltig beeinflussen, da die Erfahrungsmöglichkeiten mit positiven Rollen und gesellschaftlich akzeptierten Normen und Verhaltensweisen geringer werden.

Segregation wird in den Städten und aus Sicht der Stadtentwicklung oft als Standortnachteil und häufig als Entwicklungshindernis der Stadt insgesamt gesehen. Besondere Befürchtungen – deren Berechtigung sehr kontrovers diskutiert wird – lösen dabei ethnische Segregationstendenzen sowie die Gefahr der Bildung so genannter „Parallelgesellschaften“ aus, d. h. der räumlichen, sozialen und kulturellen Abschottung ethnischer Gruppierungen. Unbestritten bleiben jedoch die negativen sozialen

Konsequenzen für segregiert lebende Bevölkerungsgruppen in der Stadt, insbesondere für Familien und Kinder. In diesem Kontext werden problematische Segregationstendenzen als Verletzung des Ziels zur Herstellung „gleichwertiger Lebensverhältnisse in allen Teilräumen“ des Raumordnungsgesetzes diskutiert (Raumordnungsgesetz § 1, Abs. 2, Satz 6).

In besonderem Maße scheinen ungleiche Chancen an Schulen zu Tage zu treten. Bei einer Expertenbefragung (ILS/ZEFIR 2003) wurden negative Auswirkungen von Segregation auf die Bildungsqualität von Schulen in benachteiligten Quartieren konstatiert. Wenn daraus eine Verschlechterung der Chancen für die betroffenen Kinder und Jugendlichen resultiert, trägt dies zur Verfestigung der Segregation bei. Soziale Mobilität gründet sich nicht zuletzt auf die Qualität der Bildung, insofern kommt dem Bildungsangebot in sozial benachteiligten Bereichen eine Schlüsselfunktion zu. Die Wahrung der Bildungschancen der eigenen Kinder gilt als wichtige Umzugsmotivation für fortziehende Familien. Es ziehen aber nur diejenigen um, die es sich leisten können. Ein bereits benachteiligtes Quartier verliert in einem solchen Prozess selektiver Entmischung gerade diejenigen, die eine Trendumkehr mittragen könnten, die andere (Eltern) vielleicht animieren könnten.

Eine Kommune verliert auf diesem Wege möglicherweise sogar Einnahmen. Ziehen leistungsstarke (aktuell oder potentiell) und einkommensstarke Familien nicht innerhalb der Stadt sondern in das Umland um, zahlen sie künftig ihre Steuern an die Nachbarkommune. Diese Mittel fehlen der ersten Kommune dann, in der die Quote Benachteiligter und der Anteil von Leistungsempfängenden infolge solcher Entwicklungen tendenziell steigt.

Auch eine Entmischung nach Altersgruppen und Lebenszyklusphasen ist beobachtbar. Verspricht man sich etwa vom Miteinander der Generationen positive Effekte für Jung und Alt, dann sind Überalterungen in peripheren Randlagen gleichermaßen problematisch wie die Konzentration von Einpersonenhaushalten junger Menschen im erwerbsfähigen Alter, die dann miteinander kaum noch in Berührung kommen.

Die Menschen in den Einpersonenhaushalten werden ihre Konzentration in einem Quartier nicht als Benachteiligung empfinden. Auch etablierte Bevölkerungsgruppen mit höheren Einkommen sind in der Regel besonders stark segregiert, ohne dass diese selbst gewählte Segregation als Problem angesehen wird. Probleme entstehen eigentlich nur aus der unfreiwilligen kleinräumigen Konzentration unterschiedlich benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Positive und negative Aspekte der Segregation werden in der folgenden Übersicht skizziert.

Segregation	PRO Vorteile	CONTRA Nachteile
Ökonomische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ethnische Segregation: Ökonomische Vorteile, da soziale Homogenität die Ausbildung von informellen Hilfsnetzen („ethnic community“) begünstigt und ethnische Ökonomien („ethnic economy“) als auch den Aufbau einer bedarfsgerechten Infrastruktur fördert.</li> <li>Diese „ethnic community“ ermöglicht eine wirtschaftliche Selbständigkeit und wirkt sich deshalb integrationsfördernd aus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soziale Segregation: Eine Konzentration von Armutshaushalten führt zu einer Verschlechterung des Dienstleistungsangebots in einem Quartier =&gt; kann die Abwanderung von Mittelschichtshaushalten beschleunigen.</li> <li>Dies kann zu einem Sinken der Mieteinnahmen und zu rückläufigen Investitionen führen sowie eine Vernachlässigung der Bausubstanz nach sich ziehen.</li> <li>Dadurch wird eine Abwärtsentwicklung des Quartiers beschleunigt.</li> <li>=&gt; In sozial homogenen Bereichen können circulus-vitiosus-Effekte auftreten (sich selbst verstärkende Prozesse).</li> </ul>
Soziale Aspekte	<p>Ethnische Segregation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einwandererquartiere bilden „Brückenköpfe“ und fungieren als „Starthilfe“ in die neue Gesellschaft; haben dadurch eine psychosoziale u. informelle Funktion und können Isolation mildern.</li> <li>Die Schaffung „kultureller Identitäten“, „sozialer Schutzräume“ und funktionierender Nachbarschaften.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sozial homogene informelle Hilfsnetze sind weniger leistungsfähig und wirken eher benachteiligend.</li> <li>Der Verlust an integrierten Gruppen verringert die soziale Stabilität im Quartier.</li> <li>Durch den Verlust an Trägern stadtteilbezogener Institutionen können konfliktmoderierende Potenziale verloren gehen.</li> <li>Ethnische Segregation kann zu Rückzug, Abschottung bis hin zur Ausbildung von Parallelgesellschaften führen.</li> <li>Durch die räumliche Ballung von Minderheiten wird deren Sichtbarkeit und Problemwahrnehmung erhöht, was Konflikte zwischen Mehrheits- und Minderheitsgesellschaft verschärfen kann.</li> </ul>
Politische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die räumliche Nähe von Menschen gleicher Lebenssituation fördert ihre Organisationsfähigkeit und politische Agitation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soziale/ethnische Segregation:</li> <li>Die Vertretung politischer Interessen wird erschwert.</li> <li>Durch die räumliche „Abschottung“ werden Probleme vielfach nicht von kommunalen Eliten wahrgenommen.</li> </ul>

Segregation	PRO Vorteile	CONTRA Nachteile
Gesamtbewertung	<u>Ethnisch-homogene Quartiere:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erleichtern die Integration von Zugewanderten.</li> <li>• stellen einen Beitrag für eine multikulturelle Gesellschaft, da sie gegenseitiges Verständnis fördern.</li> </ul>	<u>Sozial gemischte Quartiere sind:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regenerationsfähiger, denn je höher der Anteil marginalisierter Personen in einem Quartier, desto stärker ist die soziale Distanz zur übrigen Stadt, was Ausgrenzung verstärken kann.</li> </ul>

*Tabelle übernommen aus ILS/ ZEFIR 2003: 11f., zusammengestellt nach Häußermann/ Siebel 2001: 72f; Heitmeyer/ Dollase/ Backes 1998: 443ff*

### **Möglichkeiten der Kommunen und Handlungsansätze vor Ort**

Der beobachtbare politische Konsens in der bundesdeutschen Familienpolitik zur Bekämpfung von Familienarmut, der Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung und vor allem die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf könnten auch den Familien in stark segregierten Bereichen in struktureller Hinsicht helfen. Genauso wichtig wie die Profilierung und der Ausbau der familienpolitischen Leistungen des Bundes und der Länder sind aber integrierte Handlungsansätze „vor Ort“ in den Städten und Gemeinden, die die Lebenssituation von Familien und Kindern sozialräumlich in den Blick nehmen.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für lokales Handeln sollte sein, Jugendlichen den Zugang zur Wahrnehmung positiver Rollen und gesellschaftlich akzeptierter Normen und Verhaltensweisen zu erhalten bzw. zu ermöglichen. Je weniger in einem Quartier Erwerbstätigkeit oder die Selbstverständlichkeit regelmäßigen Schulbesuchs erlebbar sind, desto anspruchsvoller ist die Aufgabe, diese Normen und Optionen durch (Ganztags-) Angebote und Projekte der Jugendhilfe (nach Möglichkeit im Schulkontext) in der Wahrnehmung der Jugendlichen wach zu halten. Aus dem Landesprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ gibt es einen reichen Erfahrungsschatz, wie sozial benachteiligte Quartiere aufgewertet werden können. Auch wenn diese Projekte so angelegt sein sollten, dass sie zu selbsttragenden Strukturen führen, stehen die beobachtbaren Erfolge nicht selten in Zusammenhang mit den Finanzmitteln, die für dieses Programm zur Verfügung standen. Gleichwohl sollten die Erkenntnisse aus den Programmgebieten potentiell übertragbar sein auf Situationen an anderem Ort. Kommunale Planung sollte also die Erfahrungsberichte annähernd vergleichbarer Gebiete in die eigenen Überlegungen mit einbeziehen.

Schon kleine Veränderungen können der „Entmischung“ entgegenwirken. Durch größere Flexibilität bei der Belegung von Sozialwohnungsbeständen und Aussetzung von Ausgleichsabgaben kann zum Beispiel ein Anreiz für Bürgerinnen und Bürger gesetzt werden, nicht fortzuziehen, sondern im angestammten Quartier zu verbleiben. Dies vermindert die Fluktuation in einem Stadtteil und könnte Stabilisierungstendenzen fördern. In den Schulen können Veränderungen von Schulbezirksgrenzen zu ethnisch und sozial stärker durchmischten Klassen führen.

## Literatur

Friedrichs, J. (1995): Stadtsoziologie, Opladen

Häußermann, H./ Siebel, W. (2001): Integration und Segregation – Überlegungen zu einer alten Debatte. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, 40. Jg. 2001: 72ff

Heitmeyer, W./ Dollase, R./ Backes, O. (Hrsg.) (1998): Die Krise der Städte. Analysen zu den Folgen desintegrativer Stadtentwicklung für das ethnisch-kulturelle Zusammenleben, Frankfurt/Main

ILS/ZEFIR (2003): Sozialraumanalyse – Soziale, ethnische und demografische Segregation in den nordrhein-westfälischen Städten. Gutachten für die Enquetekommission „Zukunft der Städte in NRW“ des Landtags Nordrhein-Westfalen, Dortmund/Bochum

ILS/ZEFIR (2006): Sozialraumanalyse – Soziale, ethnische und demografische Segregation in den nordrhein-westfälischen Städten. ILS-NRW-Schriften Bd. 201, Dortmund

*Familien mit Zuwanderungsgeschichte:  
Wohnsituation, Wohnumfeld und Segregation\**

Zur Wohnsituation von Familien mit Migrationshintergrund bzw. Zuwanderungsgeschichte gibt es in Deutschland ausgesprochen wenige empirische Studien, insbesondere wenn Fragen der Wohnsituation und des Wohnumfeldes mit Fragen der sozialen und ethnischen Segregation von Migrantinnen und Migranten in der Stadtgesellschaft verbunden werden. Aufgrund ihrer Kleinräumigkeit bieten die Daten der Familienbefragungen, die in 13 nordrhein-westfälischen Kommunen und zwei Kreisen zwischen 2005 und 2007 durchgeführt wurden, eine ausgesprochen gute Datenbasis, um diese Zusammenhänge empirisch detaillierter zu betrachten. Um Effekte segregierter Wohnquartiere erfassen zu können, unterscheiden wir bei den folgenden Analysen nicht nur zwischen Familien unterschiedlicher Migrantengruppen und Familien ohne Migrationshintergrund, sondern auch zwischen Stadtteilen mit niedrigen und hohen Anteilen an Migrantenfamilien. In den 15 Stadtteilen mit niedrigen Anteilen an Migrantenfamilien haben lediglich zwischen fünf und elf Prozent der im Stadtteil lebenden Familien einen Migrationshintergrund. In den 15 Stadtteilen mit hohem Anteil an Migrantenfamilien sind zwischen 37 und 68 Prozent der Familien Migrantenfamilien. In dieser letzten Gruppe ist demnach bereits eine hohe Konzentration von Migranten erkennbar. Diese Stadtteile liegen zumeist eher zentrumsnah in den jeweiligen Kommunen. Stadtteile mit nur geringen Anteilen an Familien mit Migrationshintergrund hingegen sind häufig in Stadtrandlagen zu finden. Die Stadtteilgruppen werden im Folgenden stellvertretend für vergleichbare Stadtteile mit hoher bzw. niedriger Prägung durch Migrantenfamilien analysiert.

**Die Wohnsituation von Familien mit und ohne Migrationshintergrund im Vergleich**

Familien mit Migrationshintergrund sind hier definiert als Familien mit mindestens einem Kind unter 18 Jahren und mit mindestens einem Elternteil mit Migrationshintergrund. D.h.: Mindestens ein Elternteil hat eine nichtdeutsche Staatsangehörigkeit, mindestens ein Elternteil hat neben der deutschen eine zweite Staatsangehörigkeit oder mindestens ein Elternteil ist außerhalb Deutschlands geboren. Die Ergebnisse der Familienbefragungen zeigen über alle Projektkommunen hinweg, dass die Wohnsituation von Familien mit Migrationshintergrund im Durchschnitt schlechter ist als von Familien ohne Migrationshintergrund. Das gilt für alle Merkmale der Wohnsituation gleichermaßen. Migrantenfamilien wohnen in engeren, vergleichsweise teureren Wohnungen, verfügen seltener über Wohneigentum und zahlen anteilig am Haushaltseinkommen höhere Mieten. Im Mittel der Projektkommunen beispielsweise zahlen Migrantenfamilien in Mietwohnungen 31 Prozent ihres monatlichen Nettoeinkommens für Miete, Familien ohne Migrationshintergrund hingegen durchschnittlich 27 Prozent. Die Eigentümerquote liegt unter Familien ohne Migrationshintergrund bei 54 Prozent und unter Familien mit Migrationshintergrund bei 33 Prozent.

Am deutlichsten zeigt sich die Schlechterstellung von Migrantenfamilien am Wohnungsmarkt aber hinsichtlich der Wohnfläche und der hierfür aufzubringenden Kaltmiete. So liegt in den Projektkommunen die durchschnittliche Wohnfläche pro Person in Migrantenfamilien bei 22,2 Quadratmetern und die durchschnittliche Kaltmiete bei 5,99 Euro pro Quadratmeter. Die vergleichbaren Werte für Familien ohne Migrationshintergrund sind eine durchschnittliche Wohnfläche pro Person von 28,8

---

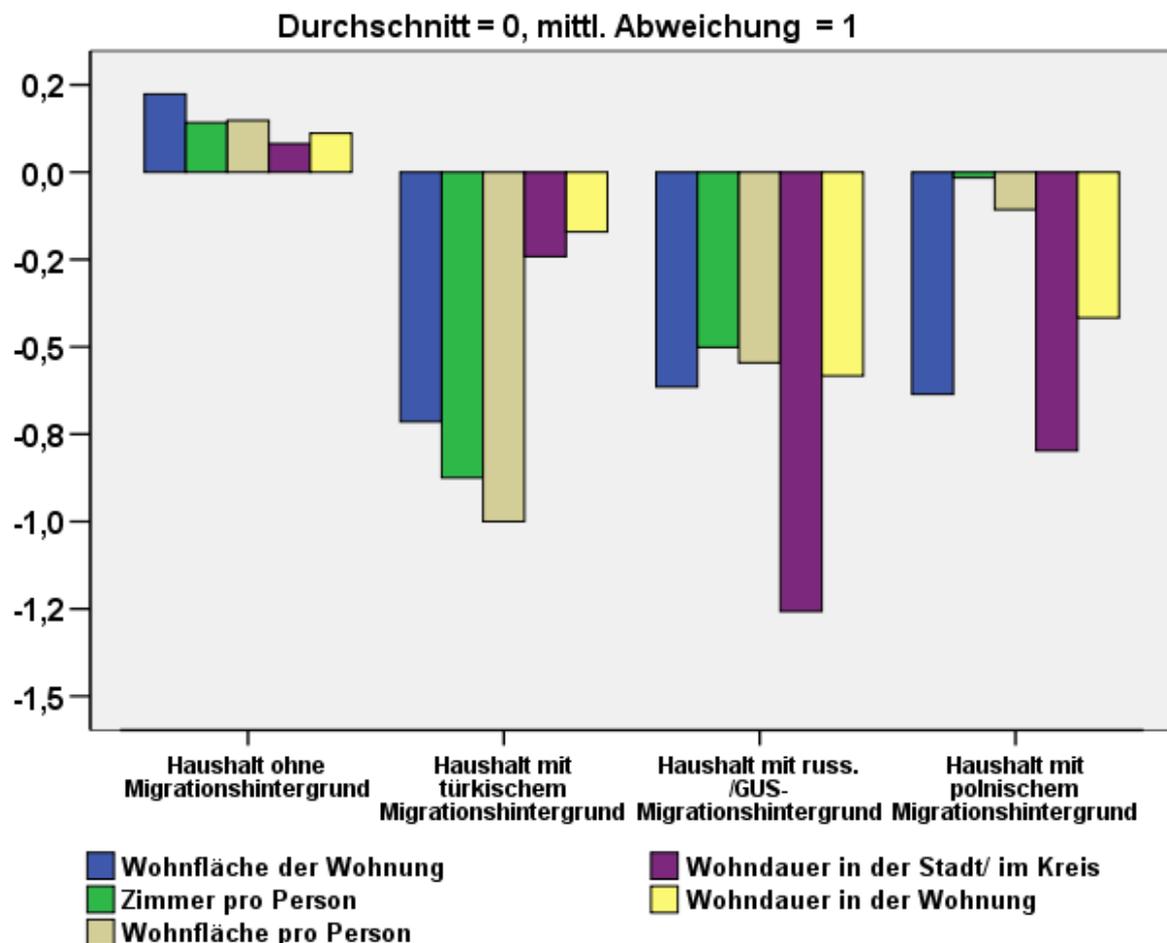
\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2008 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Quadratmetern und 5,66 Euro Kaltmiete pro Quadratmeter. Migrantenfamilien bezahlen demnach für deutlich beengtere Wohnverhältnisse einen im Durchschnitt höheren Preis.

### Unterschiede nach Migrantengruppen

Betrachtet man verschiedene Komponenten der Wohnsituation etwas detaillierter nach unterschiedlichen Herkunftsländern, so werden ganz spezifische Unterschiede innerhalb der Gruppe der Migrantenfamilien sichtbar (vgl. Abbildung 1). Dafür haben wir die entsprechenden Angaben so transformiert, dass der Durchschnitt über alle Gruppen gleich Null gesetzt wird und die mittlere Abweichung der Einzelwerte gleich eins ist. So entstehen für die vier betrachteten Gruppen Profile, anhand derer die einzelnen Merkmale für die jeweilige Gruppe als unter- oder überdurchschnittlich eingeordnet und zwischen den Gruppen miteinander verglichen werden können.

**Abb. 1: Wohnsituation von Familien ohne Migrationshintergrund und nach Migrantengruppen in den Projektkommunen**



Quelle: Familienbefragungen in 15 nordrhein-westfälischen Kommunen 2005 – 2007 (kombinierter Datensatz)

Überdurchschnittlich enge Wohnverhältnisse lassen sich insbesondere für Familien mit türkischem Migrationshintergrund erkennen. Am geringsten ausgeprägt sind die Unterschiede zu Familien ohne Migrationshintergrund hingegen für Haushalte mit polnischem Migrationshintergrund. Für Haushalte mit russischem Migrationshintergrund bzw. aus anderen GUS-Staaten lassen sich mittlere Werte erkennen, die aber dennoch unterhalb des Durchschnitts aller Familien liegen.

Darüber hinaus lassen sich zwischen den Migrantengruppen deutliche Unterschiede hinsichtlich der Wohndauer nachweisen. Hinsichtlich dieser Merkmale unterscheiden sich Haushalte mit türkischem Migrationshintergrund am wenigsten von Haushalten ohne Migrationshintergrund. Die Wohndauer in der Stadt bzw. im Kreis liegt für diese Haushalte nur etwas unter dem Durchschnitt aller Haushalte. Auch hinsichtlich der Wohndauer in der Wohnung zeigen sich nur geringe Unterschiede.

Sehr viel deutlicher fallen die Unterschiede für die Haushalte der beiden anderen Migrantengruppen aus. Insbesondere für Haushalte mit russischem Migrationshintergrund bzw. aus anderen GUS-Staaten lassen sich deutlich unterdurchschnittliche Werte für die Wohndauer in der Stadt bzw. im Kreis erkennen, was auch darin begründet ist, dass diese Familien häufig noch nicht so lange in Deutschland leben.

### **Familienstrukturen und ethnische Segregation**

Die Wohnsituation von Familien mit Migrationshintergrund wird häufig nur mit Blick auf die räumliche Konzentration von Migrantenfamilien in bestimmten Stadtquartieren diskutiert. „Parallelgesellschaften“ oder „Ghettoisierung“ sind öffentlichkeitswirksame Schlagworte zur Artikulation von Ängsten, die in diesen oft sehr kontrovers geführten Diskussionen zum Ausdruck kommen. Segregation als Charakteristikum von modernen Städten ist aus soziologischer Sicht aber nur problematisch, wenn sie zur Verfestigung oder Verstärkung soziodemographischer Ungleichheit und Benachteiligung sowie zum sozialen Ausschluss von Bevölkerungsgruppen innerhalb der Stadt führt.

Daher stellt sich die Frage, ob es nicht eher soziale und demographische Selektions- und unfreiwillige Segregationsprozesse sind, die zu einer Konzentration von Migrantenfamilien in bestimmten Stadtteilen führen und Aspekte freiwilliger ethnischer Segregation als Ausdruck einer bewussten Abschottung in den öffentlichen Diskussionen überbetont werden.

Vergleicht man Stadtteile mit niedrigen und hohen Migrantenanteilen und unterscheidet innerhalb dieser Stadtteilgruppen die Familienstrukturen von Familien mit und ohne Migrationshintergrund, so zeigt sich sehr deutlich eine Verbindung von demographischer und ethnischer Segregation (vgl. Tabelle 1).

**Tab. 1: Demographische oder ethnische Segregation**

	Stadtteile mit niedrigem Migrantenanteil		Stadtteile mit hohem Migrantenanteil	
	Familien mit Migrationshintergrund	Familien ohne Migrationshintergrund	Familien mit Migrationshintergrund	Familien ohne Migrationshintergrund
<b>Anteil der Alleinerziehenden</b>	<b>6,3</b>	<b>10,9</b>	<b>10,4</b>	<b>20,6</b>
<b>Anteil der kinderreichen Familien</b>	<b>15,2</b>	<b>13,8</b>	<b>25</b>	<b>13,6</b>
<b>Anteil der Familien mit jüngstem Kind unter 3 Jahren</b>	<b>28,2</b>	<b>19,2</b>	<b>29,3</b>	<b>20,2</b>
<b>Anteil der Familien mit jüngstem Kind zwischen 14 und 18 Jahren</b>	<b>15,4</b>	<b>19,8</b>	<b>13,1</b>	<b>18,4</b>

Quelle: Familienbefragungen in 15 nordrhein-westfälischen Kommunen 2005 – 2007 (kombinierter Datensatz)

Die Anteile der Alleinerziehenden beispielsweise sind in Stadtteilen mit hohen Anteilen an Migrantenfamilien sowohl unter den Familien mit als auch unter den Familien ohne Migrationshintergrund signifikant höher als in Stadtteilen mit niedrigen Migrantenanteilen. Für kinderreiche Familien lässt sich nur bedingt ein vergleichbarer Effekt erkennen. Hier fällt aber auf, dass kinderreiche Familien mit drei oder mehr Kindern unter 18 Jahren im Haushalt anteilig am häufigsten unter den Migrantenfamilien in Stadtteilen mit einem hohen Anteil an Migrantenfamilien zu finden sind.

Ein Zusammentreffen von demographischen und ethnischen Effekten lässt sich auch für spätere Familienphasen erkennen. Das Alter des jüngsten Kindes in der Familie erlaubt dabei Rückschlüsse auf die Familienphase: Bei Familien mit Kindern unter drei Jahren handelt es sich zumeist um junge Familien, Familien mit jüngsten Kindern im Alter von 14 bis unter 18 Jahren hingegen sind bereits in einer späteren Familienphase. Es zeigt sich, dass sowohl Familien ohne als auch Familien mit Migrationshintergrund in einer späteren Familienphase anteilig etwas häufiger in Stadtteilen mit einem niedrigen Migrantenanteil leben. D.h. auch Migrantenfamilien verlassen in späteren Familienphasen die innerstädtischen Stadtteile bzw. ziehen in Stadtteile in besseren Wohnlagen um, wenn sie die Möglichkeit dazu haben.

### **Lebensbedingungen und ethnische Segregation**

Dennoch ist in den Stadtteilen mit niedrigem Migrantenanteil der Anteil der Migrantenfamilien mit älteren Kindern deutlich niedriger als unter Familien ohne Migrationshintergrund. Dies liegt insbesondere an der Kumulation sozialer und ethnischer Segregationsprozesse, denn nur wenige Migrantenfamilien können sich einen solchen Umzug tatsächlich leisten (vgl. Tabelle 2). Dies wird besonders anhand der deutlich höheren Anteile der armen Migrantenfamilien und der im Durchschnitt deutlich geringeren Einkommen der Migrantenfamilien ersichtlich.

Zugleich zeigt sich aber auch, dass auch für Familien ohne Migrationshintergrund in den Stadtteilen mit einem hohen Migrantenanteil, also den so genannten „Problemquartieren“, eine größere Armutsbetroffenheit und durchschnittlich geringere Einkommen nachzuweisen sind. Hintergrund dieser höheren Armutsbetroffenheit in diesen Stadtteilen sind sowohl für Familien mit als auch für Familien

lien ohne Migrationshintergrund die geringere Erwerbseinbindung, d.h. insbesondere höhere Arbeitslosenquoten. Besonders bedeutsam in diesem Zusammenhang ist aber der im Durchschnitt deutlich niedrigere formale Qualifikationsstatus der Eltern in diesen Familien.

**Tab. 2: Soziale oder ethnische Segregation**

	Stadtteile mit niedrigem Migrantenanteil		Stadtteile mit hohem Migrantenanteil	
	Familien mit Migrationshintergrund	Familien ohne Migrationshintergrund	Familien mit Migrationshintergrund	Familien ohne Migrationshintergrund
Anteil der Familien mit Einkommen aus hauptberuflicher Tätigkeit	87,3	92,8	64,6	86,8
Anteil von Familien mit niedrigem Bildungsstatus	28,6	16,2	44,2	20,4
Anteil von Familien mit höchstem Bildungsstatus	16,9	27,4	15,3	24,3
Anteil der armen Familien*	26,7	10,2	48	16,1
Durchschnittliches Äquivalenzeinkommen	834 €	1.048 €	724 €	1.031 €

Quelle: Familienbefragungen in 15 nordrhein-westfälischen Kommunen 2005 – 2007 (kombinierter Datensatz)

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es heute die zu beobachtende zunehmende Korrelation von ethnischer, demographischer und sozialer Segregation ist, die letztlich zu einer Konzentration von Migrantenfamilien führt. Es handelt sich hierbei häufig um unfreiwillige Segregation, d.h. das Zurückbleiben sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen in bestimmten Stadtgebieten. Die in diesen Stadtteilen häufig kumulierenden sozialen Benachteiligungen betreffen insbesondere Familien und besonders häufig Migrantenfamilien.

Die Ergebnisse der Familienbefragungen zeigen aber auch, dass die Wohnsituation und das Wohnumfeld trotz der vergleichsweise schlechteren Wohnsituation von Migrantenfamilien im Durchschnitt besser bewertet werden als von Familien ohne Migrationshintergrund. Dies gilt, obwohl für den Lebensalltag von Migrantenfamilien Wohnumfeldqualitäten (wie ein kindgerechtes Wohnumfeld oder die Anbindung an Bus und Bahn) nachweislich wichtiger sind und durch diese Familien auch höher bewertet werden.

Hier wirkt wiederum die enge Korrelation von sozialen und ethnischen Merkmalen, denn gerade für ärmere Familien decken sich Sozial- und Beziehungsraum stärker mit dem Nahraum des Wohnortes. Da Familien mit Migrationshintergrund anteilig deutlich häufiger von Armut betroffen sind, sind Wohnumfeldqualitäten gerade für diese Familien bedeutsam. Verbesserungen der Wohnumfeldqualitäten, nicht nur, aber besonders in so genannten „Problemquartieren“, sind daher insbesondere für Migrantenfamilien wichtig.

Übergreifend zeigt sich, dass die Integration von Migrantenfamilien in erster Linie eine soziale Aufgabe ist und erst in zweiter Linie auch kulturelle Komponenten berücksichtigen sollte.

## Die Lebenssituation von Alleinerziehenden\*

Spätestens seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts hat die Lebensform „Alleinerziehend“ kontinuierlich zugenommen. Inzwischen ist hierzulande jede fünfte Familie alleinerziehend – allerdings nicht immer auf Dauer. Für ihre Lebenssituation ist vor allem die Möglichkeit, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen, entscheidend. Hierfür wiederum sind Betreuungsangebote und die Unterstützung im privaten Umfeld wichtige Voraussetzungen. Wie aber sehen die alleinerziehenden Eltern selbst ihre Situation und wie sehen sie ihre Zukunft? Wo liegen nach ihrer Meinung die größten Schwierigkeiten und Herausforderungen ihres Alltags? Für den folgenden Überblick wurden aufschlussreiche Daten und einschlägige Forschungsergebnisse zu diesen und anderen Fragen zusammengestellt. Besondere Aufmerksamkeit kommt dabei der Situation und den Entwicklungsvoraussetzungen der Kinder zu.

### Erwerbstätigkeit

In den letzten 15 Jahren ist die Erwerbseinbindung alleinerziehender Mütter bezogen auf das gesamte Bundesgebiet unverändert geblieben. Während jedoch die Erwerbstätigkeitsquote der Alleinerziehenden in den alten Bundesländern gestiegen ist, sank diese in den neuen Bundesländern kontinuierlich (Statistisches Bundesamt 2010: 17f.). Hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung zeigen sich zunächst keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen Müttern in unterschiedlichen Familienformen: 2011 lag die Erwerbsquote sowohl der alleinerziehenden Mütter als auch der Mütter in Paarfamilien bei 70,2 Prozent (BMAS 2013: 20).

Die Einbindung in den Arbeitsmarkt ist dabei maßgeblich abhängig vom Alter des jüngsten Kindes. Dies trifft zwar auch auf Mütter in Paarfamilien zu, gilt jedoch noch stärker für Alleinerziehende: von ihnen sind lediglich 41,7 Prozent mit Kindern unter drei Jahren erwerbstätig, während dies immerhin für 52,7 Prozent der Mütter in Paarfamilien zutrifft (ebd.).

Wenn alleinerziehende Frauen erwerbstätig sind, dann arbeiten sie häufiger (zu 41,4 Prozent) in Vollzeit (über 34 Std.) als andere Mütter (23,8 Prozent) (BMAS 2013: 24.). Die Einbindung in den Arbeitsmarkt ist vor allem bei alleinerziehenden Müttern mit einem mittleren und hohen Bildungsstand stärker ausgeprägt. Dies gilt zwar auch für Mütter in Paarhaushalten, jedoch liegt die Erwerbsquote von alleinerziehenden Müttern mit mindestens einem mittleren Bildungsstatus in allen Altersklassen der Kinder deutlich höher. Fast ein Viertel (23,6 Prozent) der Alleinerziehenden verfügt nur über einen niedrigen Bildungsstand, bei den Müttern in Paarfamilien sind es 16,5 Prozent (ebd.: 22).

### Einkommenssituation

Betrachtet man den überwiegenden Lebensunterhalt, so zeigt sich, dass 2009 über die Hälfte aller alleinerziehenden Mütter diesen durch die eigene Erwerbstätigkeit finanziert. Dies entspricht in etwa dem Anteil der Mütter in Paarfamilien.

Für Alleinerziehende spielen in ökonomischer Hinsicht die Unterhaltszahlungen eine sehr wichtige Rolle – zumindest dann, wenn sie hierauf Anspruch haben und ihn auch erhalten. In 2008 hatten 19 Prozent der Alleinerziehenden keinen Anspruch auf Unterhaltszahlungen und bei 40 Prozent gab es

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2014 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Probleme mit dem Unterhalt, der entweder gar nicht oder nicht vollständig bzw. nicht regelmäßig gezahlt wurde (BMFSFJ 2008b: 32).

Alleinerziehende sind überdurchschnittlich häufig von Armut bedroht. Insgesamt leben 2011 ungefähr 40 Prozent von Leistungen nach dem SGB II (BMAS 2013: 34). Diese Anteile liegen konstant hoch. Von den alleinerziehenden Müttern mit kleinen Kindern (unter drei Jahren) sind es sogar mehr als drei Viertel, die diese Unterstützungsleistungen beziehen. Außerdem bleiben Alleinerziehende deutlich länger von Transferzahlungen abhängig. Dies gilt vor allem für Alleinerziehenden-Bedarfsgemeinschaften mit mehr als einem Kind (BMAS 2013: 34).

Von den insgesamt 1,2 Millionen Kindern, die in Deutschland von relativer Armut bedroht sind, wächst fast jedes zweite (43 Prozent) in einem Ein-Eltern-Haushalt auf. Damit liegt die Armutsgefährdung von Kindern aus Alleinerziehendenhaushalten über dem europäischen Durchschnitt (37 Prozent) (BMFSFJ 2012c: 52f.).

### **Alleinerziehende Väter**

Der Anteil der alleinerziehenden Väter an allen Alleinerziehenden ist nach wie vor gering. Er liegt bei ungefähr 10 Prozent. Deutliche Unterschiede zwischen alleinerziehenden Müttern und Vätern gibt es hinsichtlich des Bildungsstandes und der Erwerbstätigkeit. Alleinerziehende Väter sind im Schnitt besser gebildet und gehen häufiger einer Erwerbstätigkeit nach. Allerdings besteht auch bei ihnen ein Zusammenhang zwischen der beruflichen Einbindung und dem Alter des jüngsten Kindes. Ist dieses unter sechs Jahre alt, ist nur die Hälfte (51 Prozent) erwerbstätig. Bei Kindern ab dem zehnten Lebensjahr sind drei von vier Vätern beruflich aktiv (Statistisches Bundesamt 2010: 29). Die höhere berufliche Einbindung der Väter hängt auch damit zusammen, dass sie zum einen überwiegend ältere Kinder betreuen und zum anderen erst später im Lebenslauf alleinerziehend werden und die berufliche Bildungs- und Etablierungsphase bereits abgeschlossen haben.

Entsprechend hoch ist auch der Anteil derjenigen Väter, die ihren überwiegenden Lebensunterhalt durch eine berufliche Tätigkeit finanzieren. Drei Viertel der alleinerziehenden Väter lebt vornehmlich vom eigenen Einkommen, bei den Müttern sind es nur 58 Prozent. Während im Jahr 2010 40 Prozent der alleinerziehenden Mütter mit einem Einkommen unter 1300 Euro auskommen mussten, traf dies nur auf 21 Prozent der alleinerziehenden Väter zu (ebd.).

### **Kinderbetreuung und soziale Netzwerke**

Für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie gilt ein bedarfsgerechtes Angebot an Kinderbetreuung als Schlüsselgröße. Die ganz besondere Bedarfssituation alleinerziehender Eltern ergibt sich dabei aus der Alleinzuständigkeit für die Betreuung und Erziehung der Kinder und durch geringere Handlungsspielräume zum Ausgleich von Betreuungsengpässen und Betreuungsausfällen. Umfang, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Bezahlbarkeit und Qualität der Betreuungsarrangements spielen für Alleinerziehende daher eine ganz besonders wichtige Rolle.

Passgenaue Betreuungsarrangements lassen sich häufig nur durch eine Kombination unterschiedlicher Angebote erreichen. Gerade zu ungewöhnlichen Zeiten kann die Betreuung dann zu einem großen und kaum noch zu bewältigenden Kostenfaktor werden, der eine Arbeitsaufnahme oder -fortführung unrentabel erscheinen lässt. Alleinerziehende gehören aufgrund fehlender oder schlechterer (Aus)Bildung oder schlecht bezahlter Tätigkeiten und auch aufgrund ihrer häufig unterbrochenen

Berufsbiografien besonders häufig zu den Geringverdienern. Die Kostenfrage ist für sie daher ausschlaggebend.

Nachweislich ist der Besuch der Kindertageseinrichtung für die Entwicklung der Kinder wichtig. Ein früher und längerer Kita-Besuch trägt zur Kompetenzentwicklung der Kinder bei und wirkt sich zum Beispiel auf den qualifizierten Verbleib im Bildungssystem aus (BMFSFJ 2012c: 113ff). Dies gilt ganz besonders für Kinder von Alleinerziehenden. Viele Alleinerziehende wollen auch aus diesem Grund ihr Kind in Institutionen betreuen lassen – unabhängig davon, ob sie einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Immerhin 84 Prozent der Alleinerziehenden mit zu Hause betreuten zweijährigen Kindern suchen einen Betreuungsplatz, 79 Prozent stehen auf entsprechenden Wartelisten (BMFSFJ 2012c: 23ff). Fast die Hälfte der Alleinerziehenden, deren Kinder zwei Jahre und älter sind und die eine Betreuung in Anspruch nehmen, erhofft sich einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des Kindes (ebd.: 24).

Zwischen 2006 und 2012 stieg der Anteil der unter Dreijährigen in Tageseinrichtungen von 12,1 Prozent auf 23,4 Prozent. Betrachtet man ausschließlich die Situation in Westdeutschland, ist dieser sogar von 6,8 Prozent auf 18,2 Prozent gestiegen und hat sich damit nahezu verdreifacht. Dennoch geht man hier noch nicht von einer vollständigen Deckung des Bedarfs aus. Alleinerziehende Mütter nehmen im Vergleich zu Paarfamilien häufiger und länger sowohl institutionelle Kinderbetreuungsangebote als auch informelle Kinderbetreuung (Großeltern, Verwandte) in Anspruch (Lois/Kopp 2011: 63). Sie haben für ihre unter drei jährigen Kinder im Jahr 2011 in 49,7 Prozent der Fälle Betreuungsunterstützung von Verwandten und in 12,8 Prozent der Fälle von Freunden und Bekannten erhalten. Bei Müttern in Paarhaushalten waren dies nur 30,7 bzw. 3,2 Prozent (BMAS 2013: 27). Immer noch führt aber mangelnde Passgenauigkeit bzw. Flexibilität der Betreuungsangebote dazu, dass Alleinerziehende komplizierte Kombinationsmodelle von institutioneller und privater Betreuung suchen und koordinieren müssen. Dies bringt wiederum erhöhte organisatorische und zeitliche Aufwendungen und insofern einen höheren Grad an Belastungen für die Alleinerziehenden mit sich.

Gleichzeitig sehen sich gerade Alleinerziehende in ihrem Umfeld häufig dem Vorwurf ausgesetzt, das Kind fremdbetreuen zu lassen, obwohl sie „nur“ zu Hause sind. Für die Alleinerziehenden ergeben sich dadurch verunsichernde und belastende „Doppelbotschaften“. Von ihnen wird erwartet, dass sie sich einerseits besonders gut um ihr Kind kümmern und andererseits ihren Lebensunterhalt möglichst selbständig sichern sollen.

Informelle Unterstützung vor allem durch Mitglieder der Herkunftsfamilie ist für Alleinerziehende grundsätzlich besonders wichtig. Im Jahr 2008 hatten 69 Prozent von ihnen Eltern oder Verwandte, von denen sie Unterstützung erhalten. Damit gibt es in dieser Hinsicht kaum Unterschiede zu den Eltern in Paarbeziehungen. Netzwerkpflge verlangt aber auch eigene „Investitionen“ in Form von Engagement und vor allem Zeit und gerade über Zeit können Alleinerziehende nur in eingeschränktem Maße verfügen – zumindest diejenigen, die erwerbstätig sind. Immerhin 20 Prozent der Alleinerziehenden verfügen über ein weniger enges oder über gar kein familiales Netzwerk, das im Bedarfsfall helfen könnte (BMFSFJ 2008a: 8).

### **Die Situation der Kinder**

Vergleicht man die Situation der Kinder in verschiedenen Familientypen anhand aktueller Daten, so lassen sich zwar für Kinder aus Paarfamilien günstigere Entwicklungsmilieus feststellen als für Kinder aus Ein-Elternfamilien, die Effekte sind jedoch insgesamt eher schwach (Walper/ Wendt 2005: 211).

Dies gilt vor allem, wenn weitere Faktoren wie Familienklima oder die Qualität der Partnerschaft kontrolliert werden. Neuere Studien stellen zum Beispiel keine Unterschiede hinsichtlich der Versorgungs- und Erziehungspraktiken im Umgang mit Kindern bei Alleinerziehenden und anderen Eltern fest (Ziegler 2012: 3). Die befragten Mütter zeigten unabhängig von der Familienform überwiegend fördernde und haltgebende Erziehungsstile. Auch aktuelle Vergleiche der Aktivitäten von Kindern zeigten nur geringe Unterschiede und lassen keine Rückschlüsse auf Benachteiligungen der Kinder von Alleinerziehenden zu (BMAS 2013: 48f.).

Ob und wie eine Trennungsbewältigung für die Kinder funktioniert bzw. ob und welche Belastungen und weitere negative Folgen des Lebens mit nur einem Elternteil für Kinder entstehen, wird ebenso wie deren Wohlbefinden vor allem durch die Gestaltung der Beziehungen innerhalb der Familie sowie durch das elterliche Verhalten geprägt (Sander 2011, Ziegler/ Seelmeyer 2011). Grundsätzlich geht man davon aus, dass für die Kinder Alleinerziehender solche Familienkonstellationen günstig sind, in denen wenn möglich „Eltern in gemeinsamer Sorge in der Kindererziehung kooperieren oder eine parallele Elternschaft ausüben“ (Sander 2011: 18). Die Frage, wie die getrennt lebenden Väter und Mütter die Zeit mit dem Kind gestalten, ist wichtiger als Häufigkeit und Dauer des Kontaktes. Dabei kommt es vor allem darauf an, wie die Beziehung zum Kind ist, ob eine vertrauensvolle Umgebung für das Kind geschaffen wird und ob Kindern das Gefühl vermittelt wird, geliebt und angenommen zu werden (BMFSFJ 2012a: 22f.).

Eine vertrauensvolle und emotional unterstützende Beziehung zwischen getrennt lebendem Elternteil und Kind ist jedoch vor allem von der Situation vor der Trennung abhängig. Dies betrifft die Beziehung zwischen (getrennt lebendem) Elternteil und Kind ebenso wie die grundsätzlichen Erziehungspraktiken und die vorhandenen Handlungskompetenzen von Eltern und Kindern.

Ob und wie Kinder (möglicherweise dauerhaft) unter einer Trennung ihrer Eltern leiden, hängt auch vom Ausmaß der Veränderungen der Lebensumstände ab. Je nachdem, wie viele und welche Bereiche sich für die Kinder verändern und welche Bedeutung diese haben, sind dann die Anpassungspotenziale des Familienalltags gefordert. Die Ergebnisse der Familienforschung belegen, dass die Unterstützung durch Freunde und Verwandte eine der wichtigsten Ressourcen eines funktionierenden Familienlebens ist. Vor allem der problemadäquate Umgang mit besonderen Herausforderungen, wie sie zum Beispiel durch eine Trennung bzw. Scheidung gegeben sind oder die Bewältigung von Alltagsstress, wie er für Alleinerziehende immer wieder festgestellt wird, kann durch die Unterstützung in einem sozialen Netzwerk aufgefangen werden. Dies hat auch die Forschung zur Bewältigung von Scheidungsfolgen bei Kindern bestätigt (Sander 2011: 16). Die Bedeutung des sozialen Netzwerks prägt grundsätzlich die Selbstsicht der Alleinerziehenden. Ihr Selbstkonzept baut weniger darauf auf, dass sie sich als „allein erziehend“ betrachten. Vielmehr heben sie hervor, dass sie über komplexe Beziehungen und Netzwerkstrukturen verfügen und eben nicht „allein“ sind (BMFSFJ 2011: 8).

Für Kinder macht sich Netzwerkunterstützung vor allem daran fest, dass es Personen gibt, die als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, die sich um sie kümmern und sorgen. Die Möglichkeiten, eine solche Unterstützung zu erfahren, sind unabhängig vom Familienstand und unabhängig von der sozialen Lage (Ziegler 2012: 5).

Sowohl für die Bewältigung von Scheidungsfolgen als auch hinsichtlich des allgemeinen Wohlbefindens und der Entwicklungsbedingungen von Kindern wird gerade in den letzten Jahren im Übrigen immer wieder auf die Bedeutung der sozioökonomischen Lage der Familie hingewiesen (Walper/

Wendt 2005, Sander 2011, BMAS 2013: 48ff.). So zeigen die Daten des Kindersurveys deutliche Effekte des Pro-Kopf-Einkommens in fast allen betrachteten Verhaltensbereichen.

Auffallend ist also, dass es offensichtlich nicht die Familienform als solche ist, die die Aktivitäten, das Wohlbefinden und die Entwicklung von Kindern beeinflusst. Entscheidend sind vielmehr die grundsätzliche Eltern-Kind-Beziehung, die Bewältigungskompetenzen und vor allem die Ausstattung mit sozialen und ökonomischen Ressourcen. Das aber sind Einflussgrößen, die für alle Lebensformen mit Kindern gelten. „Die Aussicht auf eine gute Kindheit ist in erster Linie stark von der sozio-ökonomischen Lage der Familie abhängig, weniger vom Status Alleinerziehung“ (Ziegler 2011: 7).

### **Die subjektive Sicht der Alleinerziehenden**

Vor allem ihre oft schwierige ökonomische Situation stellt für alleinerziehende Mütter eine deutliche Herausforderung dar (BMFSFJ 2011: 8, BMAS 2013: 46). Sie empfinden ein höheres Risiko und auch eine höhere Belastung als Mütter in Paarhaushalten. Dies ist auch abhängig von der Einkommenshöhe, denn wenn mittlere oder höhere Einkommen zur Verfügung stehen, wird der Unterschied zwischen beiden Gruppen geringer. Insgesamt sehen aber auch die besser verdienenden alleinerziehenden Mütter größere Schwierigkeiten und Belastungen als die in Paarhaushalten lebenden.

Ein Drittel der in Partnerschaft lebenden Frauen, aber jede zweite Alleinerziehende wünscht sich vor allem mehr Zeit mit den Kindern (Meier-Gräwe/ Kahle 2009: 108). Alleinerziehende Frauen sehen aber auch Probleme hinsichtlich ihrer persönlichen Freizeit und der Zeit, die ihnen für soziale Kontakte bleibt. Sie leiden besonders häufig unter Zeitdruck. „51 Prozent aller alleinerziehenden Frauen und 61 Prozent der alleinerziehenden erwerbstätigen Frauen leiden immer oder oft unter Zeitdruck“ (BMFSFJ 2012b: 42). Für Mütter in Paarhaushalten gilt dies nur zu 42 Prozent.

Der überwiegende Teil der Alleinerziehenden wünscht sich ein Leben in Partnerschaft und dementsprechend sind es vor allem die Frauen ohne neuen Partner, die unzufriedener sind als andere Mütter. Fragt man jedoch nach der voraussichtlichen Zufriedenheit in einem Jahr bzw. in fünf Jahren, so schmilzt der Unterschied zusammen. „Viele Alleinerziehende rechnen offenbar damit, dass sie mit ihrer Lebenssituation in einem Jahr deutlich zufriedener sind und dass sich diese im weiteren Zeitverlauf weiterhin verbessert“ (BMFSFJ 2012a: 14). Dies kann daran liegen, dass die Kinder mit zunehmendem Alter weniger Betreuungsbedarf haben und dadurch die Erwerbsmöglichkeiten besser werden.

Die meisten alleinerziehenden Mütter haben jedoch eine positive Haltung gegenüber der eigenen Lebenssituation entwickelt (BMFSFJ 2011: 7). Sie sind optimistisch, was ihre eigenen Bewältigungskompetenzen angeht und zeigen ein hohes Maß an Selbstbewusstsein. Das gilt auch für die Sicht der Eltern auf ihre Kinder. Sie berichten nicht häufiger über Problembelastungen und Problemverhalten ihrer Kinder als andere Eltern (Ziegler/ Seelmeyer 2011: 36).

Mit Blick auf die subjektive Sicht auf die eigene Lebenssituation zeichnet sich insgesamt eine Art Polarisierung ab. Es gibt Alleinerziehende, die die Unabhängigkeit des Lebens ohne Partner/in durchaus schätzen, auch wenn sie sich im Alltag mancherlei Herausforderungen stellen müssen. Es gibt aber auch Gruppen, die mit vielfältigen und häufig kumulativ auftretenden Problemen konfrontiert sind und die in hohem Maße unter Überforderung und Stress leiden. Diese Alleinerziehenden wünschen sich Unterstützung und Auswege aus einer Situation, die sie nicht gewünscht haben und mit der sie nicht zufrieden sind.

## Literatur

BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013): Alleinerziehende unterstützen – Fachkräfte gewinnen. Report 2013, Berlin

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2012a): Alleinerziehende in Deutschland – Lebenssituationen und Lebenswirklichkeiten von Müttern und Kindern, Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik, Ausgabe 28, Berlin

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2012b): Zeit für Familie. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik. Achter Familienbericht, Berlin

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012c): Familienreport 2012. Leistungen, Wirkungen, Trends, Berlin

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2011): Lebenswelten und -wirklichkeiten von Alleinerziehenden, Berlin

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008a): Alleinerziehende in Deutschland – Potenziale, Lebenssituationen und Unterstützungsbedarfe. Monitor Familienforschung, Ausgabe 15, Berlin

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008b): Alleinerziehende: Lebens- und Arbeitssituation sowie Lebenspläne. Ergebnisse einer Repräsentativumfrage im Herbst 2008 – Ergebnisband, Berlin

Lois, D./ Kopp, J. (2011): Elternschaftskonstellationen bei Alleinerziehenden. In: Schwab, D./ Vaskovics, L.A. (Hrsg.), Pluralisierung von Elternschaft und Kindschaft. Familienrecht, Soziologie und Psychologie im Dialog. Sonderheft 8 der Zeitschrift für Familienforschung. Opladen & Farmington Hills MI, S. 59-77

Meier-Gräwe, U./ Kahle, I. (2009): Balance zwischen Beruf und Familie – Zeitsituation von Alleinerziehenden. In: Heitkötter, M./ Jurczyk, K./ Lange, A./ Meier-Gräwe, U. (Hrsg.): Zeit für Beziehungen? Zeit und Zeitpolitik für Familien. Opladen & Farmington Hills, MI, S. 91-110

Sander, E. (2011): Kinder in Einelternfamilien. In: Informationsdienst Forum online Sexualaufklärung und Familienplanung, Alleinerziehende im Lebensverlauf 1-2011, <http://forum.sexualaufklaerung.de/index.php?docid=1385> (letzter Zugriff: 09.12.2013)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2010): Alleinerziehende in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Wiesbaden

Walper, S./ Wendt, E.-V. (2005): Nicht mit beiden Eltern aufwachsen – ein Risiko? In: Alt, C. (Hrsg.), Kinderleben – Aufwachsen zwischen Familie, Freunden und Institutionen, Schriften des DJI: Jugendpanel, Band 1, Aufwachsen in Familien, Wiesbaden, S. 187-216

Ziegler, H. (2011): Auswirkungen von Alleinerziehung auf Kinder in prekärer Lage. Bielefeld. [http://presse.healthcare.bayer.de/html/pdf/presse/de/digitale\\_pressemappen/Bepanthen/Factsheet\\_Studie.pdf](http://presse.healthcare.bayer.de/html/pdf/presse/de/digitale_pressemappen/Bepanthen/Factsheet_Studie.pdf) (Letzter Zugriff: 13.04.2015)

Ziegler, H./ Seelmeyer, U. (2011): Erleben und Bewältigung von Armut und Arbeitslosigkeit bei Alleinerziehenden. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, H.2, S. 32-42

## Unterstützung für Alleinerziehende – ein Interview mit Antje Beierling\*

Alleinerziehende stehen vor besonderen Herausforderungen. Im Gespräch mit der Vorsitzenden des nordrhein-westfälischen Verbandes alleinerziehender Mütter und Väter, Antje Beierling, ging es hierum und um kommunale Handlungsmöglichkeiten.

### **Frau Beierling, Ihr Verband macht sich für die Interessen von Alleinerziehenden stark. Wer gehört aus Verbandssicht zu dieser Gruppe?**

*Die Gruppe der Alleinerziehenden ist sehr heterogen. Dazu gehören ledige Mütter sowie getrennte, geschiedene und verwitwete Mütter und Väter. Manche haben noch nie mit einem Partner zusammengelebt, andere wiederum über Jahrzehnte. Viele Mütter haben nach wie vor auf eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit verzichtet, andere waren die Familiernährerin. Aus der unterschiedlichen Gruppenzugehörigkeit ergeben sich jeweils ganz spezifische individuelle Herausforderungen. Der VAMV NRW vertritt die Interessen von Alleinerziehenden mit ihren Kindern, die nicht mit dem anderen leiblichen Elternteil zusammenleben.*

### **Der Verband selbst beschreibt sich als „Seismograph“, der schnell erkennt, welche aktuellen Probleme vorherrschen. Welche Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe von Alleinerziehenden würden Sie aktuell besonders hervorheben?**

*Wenn der Sommer naht, suchen auch Alleinerziehende nach Urlaubsmöglichkeiten. Es gibt zu wenig preiswerte Angebote, die sich vor allem an Alleinerziehende richten. Dabei ist eine Auszeit zur Regeneration und zur Wiederherstellung der Eigenkräfte dringend erforderlich.*

*Für Alleinerziehende, die mit ihrer Erwerbstätigkeit in den typischen Frauenberufen – Pflege, Einzelhandel, Arzthelferin – ihre Familie ernähren wollen, fehlen passgenaue Betreuungsangebote. Weder eine Kita noch die OGS hat Öffnungszeiten am Wochenende oder nach 18.00 Uhr.*

*Am meisten Angst haben Alleinerziehende davor, dass sie selber krank werden und für ihre Kinder nicht mehr ausreichend sorgen können. Oftmals sind die sozialen Netze nicht vorhanden und andere Angebote stehen nicht zur Verfügung.*

*Mit der Änderung des Unterhaltsvorschussgesetzes – Wegfall der Bezugszeit von 6 Jahren und Erweiterung des Alters auf 18 Jahre – ist ein großer Meilenstein getan. Jetzt wird es darauf ankommen, wie zügig und unkompliziert die Antragstellung ab dem 1.7.2017 in den Kommunen gelingen wird.*

### **In vielen Diskussionen über Alleinerziehende geraten die alleinerziehenden Väter in den Hintergrund, weil sie im Vergleich eine relativ kleine Gruppe sind. Gibt es bei dieser Gruppe besonderen Unterstützungsbedarf?**

*Alleinerziehende Väter unterscheiden sich vor allem im Umfang ihrer Erwerbstätigkeit. Vor und nach der Trennung arbeiten sie erheblich öfter in Vollzeit als die Mütter. Sie betreuen allerdings in der Regel auch ältere Kinder, deren Betreuungsbedarf nicht mehr ganz so hoch ist. Die Vollzeittätigkeit sorgt in der Regel auch dafür, dass die Familie nicht so sehr von Armut bedroht ist. Alleinerziehende Väter*

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2013 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de), 2017 aktualisiert von Antje Beierling

*haben jedoch häufiger noch weniger verlässliche Netzwerke als alleinerziehende Mütter und berichten über größere Schwierigkeiten bei Arbeitsgebern und Kollegen beim Verständnis für die familiäre Situation.*

*Die Ansprachen von alleinerziehenden Vätern über die Familienbildung und Familienselbsthilfe sowie in den Kitas könnte aus unserer Sicht optimiert werden.*

**Unsere Arbeit richtet sich vor allem an familienpolitische Akteure in den Kommunen. Welche Probleme sehen Sie im Aufgabenbereich der örtlichen Ebene?**

- 1. Kinderbetreuungsangebote in allen Bereichen  
Ausbau von Plätzen für U3 und Ü3 Kinder, ergänzende Kinderbetreuung frühmorgens, am späten Nachmittag und am Wochenende, Notfallbetreuung bei erkrankten Eltern und ein Angebot für kranke Kinder sowie ausreichend qualitativ gute Schulbetreuungsangebote auch in den Ferien.*
- 2. Bessere Ausstattung der Beistandschaft und der Unterhaltsvorschusskassen  
Die Armut von Alleinerziehenden mit ihren Kindern kann durch Erwerbstätigkeit und durch den vollständigen Kindesunterhalt erheblich verringert werden.*
- 3. Einrichtung von Anlaufstellen  
In diesen sollte ein umfangreiches Wissen im Kontext der Lebenssituationen von Alleinerziehenden gebündelt werden. Hier erhalten Alleinerziehende die passende Unterstützung aus einer Hand. Gemeinsam mit den Alleinerziehenden sollte systematisch der individuelle Unterstützungsbedarf erfasst und zu passgenauen Hilfen vermittelt werden. Darüber hinaus müssten aufsuchende und mobile Dienst angeschlossenen sein.*

**Welche Unterstützungsangebote im kommunalen Bereich halten Sie aktuell für ganz besonders wichtig?**

*Ein sehr bedeutendes Thema ist nach wie vor die Kinderbetreuung. Alleinerziehende wünschen sich bezahlbare, verlässliche, bedarfsgerechte und qualitätsvolle Ganztagsangebote. Die größten Probleme ergeben sich bei der Schulbetreuung und bei den Öffnungszeiten der Kindertageseinrichtungen. Da der Partner fehlt, kann dieser auch nicht früh morgens, spät abends oder nachts die Betreuung übernehmen. Ergänzende bzw. bedarfsgerechte Kinderbetreuungsangebote stehen überall auf der Wunschliste ganz oben. Ebenso selbstverständlich ist der Wunsch nach Arbeitgebern, die mehr Rücksicht nehmen auf Familienbelange und familienfreundliche Arbeitsplätze zur Verfügung stellen.*

**Wo sehen Sie Lücken im Angebot?**

*Es fehlen subventionierte Haushaltsnahe Dienstleistungen, die insbesondere Ein-Eltern-Familien entlasten können und auch in Notfällen einspringen sowie Infobroschüren oder Internetportale, in denen übersichtlich alle Angebote für Alleinerziehende aufgelistet sind. Alleinerziehende müssen die Möglichkeit haben, diffus zu suchen, gezielt zu finden und Anregungen für konstruktives Handeln zu erhalten.*

**Gibt es konkrete positive Beispiele im Unterstützungsspektrum, die Sie hervorheben und den Kommunen zur Nachahmung empfehlen möchten?**

*Zwei Beispiele in eigener Sache:*

*In Essen führt der VAMV seit 2 Jahren ein Modellprojekt zur ergänzenden Kinderbetreuung durch: Sonne, Mond und Sterne, gefördert von der Walter-Blüchert-Stiftung und der Stadt Essen. Das Angebot können derzeit 25 Alleinerziehende nutzen. Geschulte Kinderfeen betreuen die Kinder im Haushalt der Eltern früh morgens, spät abends über Nacht und am Wochenende. Damit eröffnen sich berufliche Perspektiven im Dienstleistungsbereich für die die herkömmlichen Betreuungsangebote nicht ausreichen. Wir möchten dieses Modell gerne mit anderen Kommunen und Trägern weiterentwickeln.*

*Alleinerziehende haben große Angst, einmal auszufallen und niemanden für die Versorgung der Kinder zu haben. Es fehlen landesweit ausreichende Angebote zur Notfallbetreuung. In Düsseldorf, Münster und Essen organisiert der VAMV seit über 20 Jahren die Versorgung und Betreuung der Kinder von erkrankten oder zeitweise überforderten Müttern und Vätern.*

## *Die Familiensituation von Kindern mit Behinderungen\**

Der Wandel der Familie und die ihm zugrunde liegenden gesellschaftlichen Entwicklungen gehen mit weitreichenden Herausforderungen für das Familienleben einher. Hierzu gehören u.a. die mit der Vielfalt und Veränderbarkeit der Familienlandschaft verbundenen hohen Anforderungen an Partnerschaft und Elternschaft. Auch die Netzwerke von Familien und damit die Unterstützungspotentiale haben sich verändert. Ebenso stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie viele Familien vor Probleme und längst nicht alle finden den Zugang zu den Einrichtungen und Diensten, die ihnen Entlastung bieten könnten. Einige besonders gravierende Strukturprobleme werden im Folgenden näher betrachtet und im Hinblick auf ihre besondere Relevanz für Familien mit Kindern mit Behinderungen vorgestellt. Immer gilt dabei: die Familien sind zuallererst Familien wie alle anderen auch. Für sie entstehen ähnliche Probleme und Schwierigkeiten. Zu fragen ist allerdings danach, ob und welche Ausprägung solche Herausforderungen für Familien haben, die Verantwortung für Kinder mit Behinderungen übernommen haben und ob das Hilfesystem hierauf ausgerichtet ist.

### **Anforderungen an die Elternrolle**

Funktionierende Partnerschaftsbeziehungen werden für die Menschen wichtiger und gleichzeitig voraussetzungsvoller, da unterschiedliche Lebensentwürfe und unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse miteinander vereinbart werden müssen. Partnerschaften werden dadurch labiler, wie auch die hohen Scheidungsquoten zeigen. Damit werden nicht nur die Eltern, sondern auch die Familien anfälliger für Konflikte und ihre Folgen.

Besonders schwierig wird die Situation deshalb, weil die hohen Erwartungen an die Partnerschaft mit den gleichzeitig hohen Erwartungen an die Ausfüllung der Elternrolle kollidieren. Vor dem Hintergrund eines deutlich gestiegenen Wissens um die Entwicklungsvoraussetzungen und Fördermöglichkeiten von Kindern setzt sich zunehmend eine Vorstellung durch, nach der Entwicklung grundsätzlich steuerbar ist. Das „Ideal des perfekten Kindes“ dominiert in den Köpfen vieler Eltern. Gleichzeitig gehört ein hohes Maß an Verantwortlichkeit zur Elternrolle. Dies führt zu „Machbarkeitsillusionen“ und setzt Eltern unter hohen Erwartungsdruck. Sie sollen die Entwicklung der Kinder bestmöglich begleiten und fördern (Beck-Gernsheim 1994). Damit ist ganz grundsätzlich eine starke „Pädagogisierung von Kindheit“ verbunden, die Eltern verunsichern kann und ihnen das Einfinden in die Elternrolle erschwert.

Für die Eltern der Kinder mit Behinderungen erhöhen sich die Anforderungen an die Elternrolle und verschärft sich das Problem der Verunsicherung deutlich. Unsicherheiten entstehen für sie zum einen aufgrund der zusätzlichen und erhöhten Aufwendungen für die Versorgung und Pflege eines Kindes mit einer Behinderung. Unsicherheiten verstärken sich zum zweiten aufgrund der ausbleibenden Bestätigung durch die Umwelt. Anerkennung ist für Eltern in hohem Maße daran gebunden, dass Kinder (standardisierte) Entwicklungsfortschritte machen. Solche Fortschritte stellen sich allerdings bei Kindern mit Behinderungen in aller Regel verzögert oder gar nicht ein. Unsicherheiten entstehen vor allem aber durch die fehlenden gesellschaftlichen Vorgaben im Umgang mit Menschen mit einer Behinderung. Dies zeigt sich insbesondere in den (ebenfalls auf Unsicherheit beruhenden) Reaktio-

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

nen aus dem sozialen Umfeld (Cloerkes 2001). In dieser Situation „traditionsloser Elternschaft“ müssen „emotional-expressive Anteile“ der Elternrolle, die insbesondere auf gegenseitige emotionale Stabilisierung und die Mobilisierung von Unterstützung im informellen System zielen, neu gesucht werden. Hinzu kommt, dass die Familien professionelle und institutionalisierte Hilfe benötigen. Diese steht jedoch nicht automatisch zur Verfügung. Auch sie muss gesucht und „richtig“ genutzt werden. Das macht den „instrumentell-technischen Anteil“ einer neu zu findenden Elternrolle aus (Thimm 1974). Besonders schwierig ist diese Aufgabe, weil auch für die Eltern der Kinder mit Behinderungen das Primat der Förderung und der hohen Verantwortlichkeit gilt und Überforderung bzw. Schuldgefühle drohen.

Auch wenn sich aufgrund dieser Situation die potenziellen Konflikte zwischen Partner- und Elternrolle verschärfen und insofern Schwierigkeiten bzw. Belastungen der Partnerschaften erwartbar wären, kann die These einer Beeinträchtigung der Qualität oder gar einer schweren Störung der Partnerschaft in Familien, in denen ein Kind mit einer Behinderung lebt, empirisch nicht bestätigt werden (Engelbert 1989, Thurmair 1990, Beck 2002). Dies gilt auch für die Situation der Geschwister, die in den letzten Jahren zunehmend beachtet wurde. Sie sind zwar in vielerlei Hinsicht besonders gefordert und zum Teil auch in hohem Maße belastet, in ihrer Entwicklung jedoch keineswegs grundsätzlich beeinträchtigt. Vielmehr spricht einiges dafür, dass die Geschwister von Kindern mit Behinderungen auch besondere Entwicklungschancen haben (Cloerkes 2001, Beck 2002).

### **Vereinbarkeitsprobleme**

Familien sind typischerweise mit einer Vielzahl von Aufgaben befasst, die sich aus den jeweiligen Familienstrukturen, den Bedürfnissen aller Mitglieder und deren Verpflichtungen außerhalb der Familie ergeben. Hier stellt sich grundsätzlich das Erfordernis, alle Aufgaben zu koordinieren und miteinander zu vereinbaren. Gewandelte Geschlechtsrollen und der Wunsch der Frauen nach Erwerbsarbeit, aber auch die Notwendigkeit, das Familieneinkommen zu sichern, sind Hintergründe der Vereinbarungserfordernisse. Besonders schwierig ist die Vereinbarung von Familienarbeit und Erwerbstätigkeit für Alleinerziehende oder wenn beide Elternteile erwerbstätig sind. Begründet ist dies durch immer noch unzureichende außerfamiliäre Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und durch die weiterhin existierende geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Haushalt und bei der Kindererziehung. Folgen solcher Vereinbarkeitsprobleme zeigen sich zum einen als Irritationen, Spannungen und Auseinandersetzungen in der Partnerschaft, zum anderen führt ihre (unvollständige und unbefriedigende) Lösung häufig zu Zeitstress oder mündet im (traditionellen) Ernährermodell mit den bekannten Nachteilen vor allem für die Frauen sowie in Einschnitten im Familienbudget.

Auch das Vereinbarkeitsproblem stellt sich mit besonderer Schärfe für die Familien der Kinder mit Behinderungen. Unsicherheiten, Anforderungen und Belastungen aufgrund der Behinderung des Kindes führen hier häufiger als in anderen Familien zu traditionellen Lösungen, bei denen die Mütter auf eine Erwerbstätigkeit verzichten. Zwar hat auch die Erwerbstätigkeitsquote dieser Mütter zugenommen, sie sind aber immer noch in deutlich geringerem Maße erwerbstätig als andere Mütter (Hirchert 2004). Grundsätzlich gibt es hier – wie in allen Familien – jedoch deutliche Unterschiede nach dem Bildungsgrad und dem Berufsstatus der Eltern. Ein Aufgeben der Erwerbstätigkeit finden wir eher in den unteren Sozialschichten (ebd., Beck 2002).

## **Armut und soziale Ungleichheit**

Die Familienpolitik in Deutschland ist vergleichsweise stark auf materielle Leistungen ausgerichtet. Dennoch gilt nach wie vor, dass Kinder „Privatsache“ der Eltern sind und dass diese den größten Teil der anfallenden Kinderkosten übernehmen. Gleichzeitig sinken aufgrund des Vereinbarkeitsproblems aber die Chancen, diese Kosten durch ein höheres oder auch nur durch ein gleich bleibendes Einkommen zu tragen. Die hierdurch entstehende Schere zwischen anfallenden Kosten und verfügbaren Mitteln hat zur Folge, dass Familien mit Kindern hierzulande mittlerweile relativ häufig von Armut betroffen sind. Dies drückt sich nicht nur in einem deutlichen Zusammenhang zwischen der Höhe des (gewichteten) Pro-Kopf-Einkommens und der Kinderzahl aus, sondern auch in den mit Abstand höchsten Sozialhilfequoten in der Kinderpopulation. Diese „generationale Ungleichheit“, die zugleich auf die Benachteiligung von Eltern verweist, stellt eine der markantesten Ungleichheitsstrukturen dar und begründet Befürchtungen, dass die Leistungserbringung von Familien im Allgemeinen und das Kindeswohl im Besonderen gefährdet seien. Verschärft wird diese strukturelle Benachteiligung von Familien und Kindern noch dadurch, dass sich aufgrund von Segregationsprozessen auch eine sozial-räumliche Dimension von Armut und Unterversorgung herausgebildet hat. Familien und insbesondere arme Familien konzentrieren sich in Wohngebieten mit schlechter Infrastruktur und geringerer Lebensqualität (Strohmeier 2006).

Das Problem materieller Benachteiligung trifft die Familien der Kinder mit Behinderungen in besonderer Schärfe. Zum einen sind arme Familien stärker von Behinderungen betroffen. Vor allem (aber keineswegs ausschließlich) Lernbehinderungen treten eher auf, u.a. weil Präventions- und Hilfeangebote schichtspezifisch genutzt werden (Beck 2002: 232). Zum anderen sind die Möglichkeiten, Erwerbseinkommen zu erzielen, aufgrund der skizzierten Vereinbarkeitsprobleme in den Familien stärker eingeschränkt. Gleichzeitig ergeben sich häufig zusätzliche Kosten aufgrund der besonderen Versorgungs- und Förderaufwendungen. Das hat zur Folge, dass das Durchschnittseinkommen deutlich geringer als in vergleichbaren Familien mit Kindern ohne Behinderungen ausfällt. Der bekannte starke Zusammenhang zwischen Einkommen und Wohnsituation führt außerdem dazu, dass der in der Regel höhere Bedarf an Bewegungs-, Anregungs- und Versorgungsspielräumen durch entsprechende Wohnverhältnisse häufig nicht gedeckt werden kann (Cloerkes 2001: 250).

## **Ressourcen der Problembewältigung**

Jede Familie entwickelt Routinen, mit denen ihr Alltag bewältigt werden kann. Probleme können dann entstehen, wenn sich Veränderungen ergeben und Routinen angepasst werden müssen. Alle Familien stehen mehr oder weniger häufig vor solchen Alltagsproblemen, hin und wieder müssen aber auch schwere Herausforderungen und Schicksalsschläge bewältigt werden. Entscheidend ist dabei die Frage, welche Faktoren eine erfolgreiche Problembewältigung erleichtern und Familien damit vor schwerwiegenden Krisen oder gar vor dem Zusammenbruch schützen können. Übereinstimmend hat die Forschung in diesem Zusammenhang herausgearbeitet, dass nicht nur Persönlichkeitsstärken der Eltern oder eine positive Definition der Situation hilfreich sind, sondern dass insbesondere soziale Ressourcen für Familien eine herausragende Bedeutung haben. Familien, die einerseits auf ein höheres Maß an partnerschaftlichem und familialem Zusammenhalt, andererseits auf Unterstützung im Freundes- und Verwandtenkreis zurückgreifen können, gelingt es eher, sich mit der Entwicklung neuer Routinen, neuer Orientierungen und Rollenzuweisungen an eine schwierige Situation anzupassen und hierdurch drohende Krisen zu vermeiden. Gerade soziale Unterstützungsnetze

werden insofern für Familien immer wichtiger, so dass die Verfügungschancen über informelle Hilfeleistungen für das Funktionieren von Familien entscheidend sind.

Diese Zusammenhänge gelten grundsätzlich auch für Familien in denen ein Kind mit einer Behinderung lebt und für die Bewältigung ihrer besonderen Herausforderungen. Problematisch scheint dabei am ehesten eine ausreichende Versorgung mit Netzwerkressourcen zu sein. Deren grundsätzliche Stärke liegt für alle Familien in der emotionalen Unterstützung. Zwar finden auch ganz konkrete instrumentelle Hilfeleistungen statt, deren Bedeutung wird jedoch in der Regel überschätzt (Häussler/Bormann 1997).

Grundsätzlich muss man davon ausgehen, dass die sozialen Netze von Familien mit Kindern mit einer Behinderung kleiner sind als die von anderen Familien (Engelbert 1989) und dass dies ganz besonders für Familien gilt, in denen die Eltern ein eher geringes Einkommen und eine niedrigere Berufsposition haben (Heckmann 2004). Gründe hierfür liegen in der bereits genannten stärkeren Unsicherheit im Umgang mit Menschen mit einer Behinderung. Die Netzwerkbildung und -pflege wird zusätzlich jedoch dadurch erschwert, dass die sozialen Netze der Familien in hohem Maße durch den Kontakt mit (problemzentrierten) Professionellen und mit spezialisierten Hilfeinstitutionen geprägt sind. Häufig sind diese nur wenig lebensweltnah ausgerichtet. Aufbau und Pflege von informellen Netzwerken sind deutlich schwieriger, weil in der Umwelt der Familien solche institutionellen Umwelten dominieren (Schumann u.a. 1989).

### **Bedeutung und Schwierigkeiten einer Inanspruchnahme von Hilfen**

Verantwortlichkeits- und Solidaritätsnormen führen in der Regel dazu, dass Familien im Bedarfsfall alle Energien mobilisieren und verfügbare Ressourcen einsetzen. Das erwartet ihre Umwelt und das erwarten auch die Familienmitglieder selbst. Solche Erwartungen existieren ohne Berücksichtigung der konkreten Lebenssituation. In gravierenden Problemsituationen und wenn notwendige Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, kann aber schnell Überforderung eintreten. Dieser Überforderung soll in der Regel mit sozialpolitischen Hilfe- und Unterstützungsleistungen begegnet werden. Hinsichtlich ihrer problemadäquaten Nutzung und ihrer faktischen Wirkungen stellt sich jedoch ein grundsätzliches Problem: Ein funktionierendes Familienleben setzt gelingende Balancen voraus. Besonders wichtig ist die Balance zwischen einem angemessenen Maß an familialem Zusammenhalt und einer notwendigen Öffnung gegenüber der Familienumwelt. Familien haben und brauchen eigene Handlungslogiken und einen gewissen „Eigensinn“. Im Kontakt mit der Umwelt und insofern auch im Kontakt mit den Hilfesystemen besteht für die Familien aber auch die Gefahr einer situationsunangemessenen Einflussnahme und Fremdsteuerung. Dies ist ein Grund für die Zurückhaltung bei einer Inanspruchnahme von sozialen Dienstleistungen, die bekanntlich in den unteren Sozialschichten sehr viel eher eintritt. Es ist aber auch ein Grund für Schwierigkeiten und Belastungen im Kontakt mit dem Hilfesystem. Über diejenigen Familienmitglieder, deren Hilfebedarfe den Kontakt mit den Hilfeinstitutionen begründen, erhalten Professionelle „Einblick“ in das Familiengeschehen, wodurch deren „Schlüssellochfunktion“ begründet und das Familienleben zumindest teilweise „öffentlich“ wird. Familienlogik und institutionelle bzw. professionelle Logik können hierdurch aufeinander treffen, und davon sind andere Familienmitglieder und ist das gesamte Familiensystem betroffen.

Vor allem Letzteres ist für die Lebenssituation von Familien typisch, die ein Kind mit einer Behinderung haben. Sie sind fast schon zwangsläufig auf ein sehr komplexes und spezialisiertes Hilfesystem verwiesen, das vor allem auf die Hilfebedarfe des Kindes ausgerichtet ist (Engelbert 1999). Das Merkmal „Behinderung des Kindes“ dominiert bei diesen Begegnungen. Aufgrund des intensiven und

fortgesetzten Kontaktes stellt sich das oben skizzierte Problem mit besonderer Schärfe: Eltern werden gerade im Prozess der Neufindung ihrer Elternrolle immer wieder auf das „Problem“ Behinderung und auf ihre Sonderrolle verwiesen, was die Inklusion von Eltern und Kindern erschwert. Ein weiteres, gerade für Familien von Kindern mit Behinderungen besonders wichtiges Problem resultiert daraus, dass für die Elternrolle ein hohes Maß an Verantwortlichkeit kennzeichnend ist. Es führt dazu, dass in der Wahrnehmung der Eltern die Bedürfnisse ihres Kindes im Vordergrund stehen und verhindern, dass Belastungen und Probleme anderer Familienangehörigen thematisiert und aufgegriffen werden. Hilfeangebote, die auf die besondere Situation der Familien abstellen, gewinnen zwar an Bedeutung, und Empowerment sowie „Erziehungspartnerschaft“ werden zunehmend wichtig; dennoch fehlt es dem Hilfesystem für Kinder mit Behinderungen vor allem an einer grundsätzlichen „Familienorientierung“, die die Situation der ganzen Familie im Blick hat. Dies ist das übereinstimmende Ergebnis der neueren Forschung, die sich gerade mit diesem Thema intensiv befasst hat (Engelbert 1999, Eckert 2001, Thimm & Wachtel 2002, Heckmann 2004). Hierbei ist auch wichtig, dass der Kontakt mit dem Hilfesystem schwierig sein kann und dass zu seiner erfolgreichen und nicht belastenden Nutzung wiederum soziale Ressourcen (nämlich familialer Zusammenhalt und Netzwerkkunterstützung) erforderlich sind, die ihrerseits ungleich verteilt sind (Engelbert 1999).

## **Fazit**

Die unverkennbar stärkere Ausprägung von typischen Problemen des Familienlebens in den Familien der Kinder mit einer Behinderung hat in der Familiensoziologie immer wieder zu der Frage geführt, ob Familien mit der Bewältigung von schwerer Krankheit oder Behinderung grundsätzlich „überfordert“ sind. Mittlerweile haben die Ergebnisse der empirischen Forschung aber eindrücklich ein anderes Bild zeichnen und damit die defizitdominierte Sicht ersetzen können: Die Familien haben keine grundsätzlich anderen Probleme, es sind vielmehr die für das heutige Familienleben typischen Probleme, die für Familien von Kindern mit Behinderungen allerdings eine stärkere Ausprägung erhalten. Die Behinderung eines Kindes stellt die Familien unzweifelhaft vor hohe Anforderungen, die gerade im Zusammentreffen mit benachteiligenden Lebensbedingungen in eine erschwerte Lebenssituation münden. Sie sind aber keineswegs grundsätzlich mit dieser Aufgabe überfordert – wenn ihnen hierbei ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Wichtiger als die Frage nach einer Gefährdung ist deshalb die Frage, ob die Familien über diejenigen Ressourcen verfügen, die sie bei der Erbringung ihrer wichtigen Leistungen stärken. In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich die Forderung nach einer lebensweltnahen familienfördernden Politik wichtig. Weitere Forderungen sind hier jedoch unabdingbar. Sie betreffen zum einen eine stärkere „Familienorientierung“ im Hilfesystem für Menschen mit Behinderungen. Zum anderen muss sich das „Regelsystem“ für die Belange der Familien von Kindern mit Behinderungen stärker öffnen. Inklusion bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein kommunales Management für Familien verstärkt die Familien mit besonderen Herausforderungen in den Blick nimmt, und dazu gehören die Familien von Kindern mit Behinderungen.

## **Literatur**

Beck, I. (2002): Die Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen mit Behinderung und ihrer Familien in Deutschland: soziale und strukturelle Dimensionen. In: Hackauf, H./ Seifert, B./ Beck, I./ Jantzen, W./ Mrozynski, P.: Gesundheit und Behinderung im Leben von Kindern und Jugendlichen, München, S. 178-317

- Beck-Gernsheim, E. (1994): Gesundheit und Verantwortung im Zeitalter der Gentechnologie. In: Beck, U./ Beck-Gernsheim, E.: Riskante Freiheiten, Frankfurt/M., S. 316-335
- Cloerkes, G. (2001): Soziologie der Behinderten. Eine Einführung. 2. neu bearb. u. erweiterte Auflage, Heidelberg
- Eckert, A. G. (2001): Eltern behinderter Kinder und Fachleute: Erfahrungen, Bedürfnisse und Chancen, Bad Heilbrunn
- Engelbert, A. (1989): Behindertes Kind – „gefährdete“ Familie? Eine kritische Analyse des Forschungsstandes. In: Heilpädagogische Forschung, Bd. XV, H. 2, S. 104-111
- Engelbert, A. (1999): Familien im Hilfenetz. Bedingungen und Folgen der Nutzung von Hilfen für behinderte Kinder, Weinheim und München
- Häußler, M./ Bormann, B. (1997): Studie zur Lebenssituation von Familien mit behinderten Kindern in den neuen Bundesländern, Baden-Baden
- Heckmann, C. (2004): Die Belastungssituation von Familien mit behinderten Kindern. Soziales Netzwerk und professionelle Dienste als Bedingung für die Bewältigung, Heidelberg
- Hirchert, A. (2004): Frauen zwischen Kind und Beruf: Mütterliche Erwerbstätigkeit in Familien mit einem behinderten Kind – Realität und Selbstverständnis, Würzburg
- Schumann, W./ Schädler, J./ Frank, H. (1989): Soziale Netzwerke – Eine neue Sichtweise der Lebenssituation von Kindern mit Behinderungen. In: Zeitschrift für Heilpädagogik, Bd. 40, H. 2, S. 95-105
- Siebter Familienbericht (2006): Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Bundestagsdrucksache Nr. 16/1360
- Strohmeier, K. P. unter Mitarbeit von A. Schultz (2006): „Segregation in den Städten“. Herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung. Gesprächskreis Migration und Integration, Bonn
- Thimm, W. (1974): Zur sozialen Situation der Familien mit behinderten Kindern. In: Vierteljahresschrift für Heilpädagogik, Bd. 43, S. 11-18
- Thimm, W. & Wachtel, G. (2002): Familien mit behinderten Kindern. Wege der Unterstützung und Impulse zur Weiterentwicklung regionaler Hilfesysteme, Weinheim und München
- Thurmair, M. (1990): Die Familie mit einem behinderten Kleinkind. In: Frühförderung interdisziplinär, Bd. 9, S. 49-62

## *Kinderreiche Familien in Deutschland – ein Interview mit Dr. Elisabeth Müller\**

Brauchen kinderreiche Familien besondere Unterstützung und wie sollte sie aussehen? Im Interview mit Dr. Elisabeth Müller, der Vorsitzenden des Verbandes kinderreicher Familien Deutschland e.V. ging es um Herausforderungen und Möglichkeiten eines kommunalen Engagements für diese Gruppe von Familien.

### **Frau Müller, wie viele Kinder machen eine Familie zu einer „kinderreichen Familie“ und was unterscheidet eine kinderreiche Familie von anderen Familien?**

*Aus Sicht unseres Verbandes sind es drei oder mehr Kinder, die eine Familie „kinderreich“ sein lassen. Dies deckt sich mit der gängigen Definition der „Mehrkindfamilie“, wobei wir keine Anforderungen an das Alter der Kinder oder die Art der Familie stellen. Sprich: Auch eine Lebenspartnerschaft mit bereits erwachsenen Kindern ist uns willkommen.*

*Den Unterschied zu Familien mit bis zu zwei Kindern sehen wir in eben diesem Reichtum – für die Eltern, die so viele wunderbare Momente mit ihren Kindern erleben dürfen, für die Kinder selbst, die sich im geschwisterlichen Miteinander so viel geben können und für die Gesellschaft, die um emotional gefestigte und ideenreiche Zukunftsträger bereichert wird.*

### **Wo sehen und erleben Sie in Ihrer Arbeit – und vielleicht auch privat – besondere Herausforderungen für kinderreiche Familien?**

*Es gibt einen Satz, den uns der Medizin-Nobelpreisträger Thomas C. Südhof, selbst siebenfacher Vater, unlängst mitgegeben hat: „In kinderreichen Familien ist oft das Geld knapp, und vieles muss improvisiert werden, aber die konstante Kommunikation zwischen allen kann die soziale und kreative Erziehung in kinderreichen Familien vereinfachen.“ Er fasst nicht nur die Herausforderung zusammen, die unsere Mitglieder, ehrenamtlichen Helfer und ich selbst erleben, sondern er weist auch auf die Lösung hin. Sie lautet Kommunikation – nicht nur innerhalb der Familie, sondern auch in die Gesellschaft hinein.*

### **Wie könnten Mehrkindfamilien besser unterstützt werden? Welche Handlungsfelder sehen Sie und Ihr Verband in Bezug auf Mehrkindfamilien als am dringendsten an?**

*Es gibt viele Themen, bei denen wir uns als Verband aktiv einbringen. Dazu zählen sicher die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Wohnraumsuche oder eine stärkere finanzielle Förderung. Der Kern unserer Arbeit besteht allerdings zunächst darin, unseren Verband als Botschafter kinderreicher Familien in Deutschland zu positionieren. Wir werden bereits von der Politik beteiligt, von der Wirtschaft als Partner gesucht und sind in den Medien präsent. Unser nächstes Ziel ist es, im breiten gesellschaftlichen Diskurs das Bild von Kinderreichen aufzuzeigen, die nicht kurios, verarmt und überfordert sind – sondern glücklich.*

**Es wird deutlich, dass Sie einen sehr positiven Blick auf kinderreiche Familien haben. Es gibt jedoch auch eine andere Seite: Auf Ihrer Website zeigen Sie anhand von Statistiken, dass das Armutsrisiko**

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2015 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

**ab dem dritten Kind deutlich ansteigt. Wird dieses Risiko nur damit begründet, dass mehr Kinder natürlich auch mit mehr Kosten verbunden sind?**

*Auch hier gibt es eine sichtbare und eine verborgene Dimension. Natürlich potenzieren sich die laufenden Kosten mit der Zahl der Kinder. Notwendigkeiten wie Arzneimittelkosten, Heizkosten oder die unzähligen, kleinen Zuzahlungen im Bildungswesen treffen hier auf Familien, in denen es aus reiner Zeitlogik meist nur einen Alleinverdiener gibt. Und je nach Alter der Kinder und Eltern drohen am Horizont schon finanzielle Fragezeichen bezüglich Berufsausbildung und Altersversorgung.*

*Verschärft wird die Situation noch durch strukturelle Ungleichgewichte beim derzeitigen Rentensystem. Prof. Dr. Martin Werding, der hierzu eine Studie für die Bertelsmann-Stiftung verfasst hat, spricht von einer massiven Benachteiligung von Familien. Ein heute 13-Jähriger zahlt während seines Erwerbslebens durchschnittlich 77.000 Euro mehr in die Rentenkasse ein, als er selbst an Rente beziehen wird. Nur Kinderlose brauchen hier nicht mitdenken. Alle anderen dürfen alarmiert sein – zumal, wie Prof. Werding im Rahmen einer Präsentation auf dem ersten Familienkongress unseres Verbandes bemerkte, sich bisher nur wenige Verantwortliche mit dieser wichtigen Projektion befassen wollen.*

**Bei der Rentenversicherung müssen sicherlich noch dicke Bretter gebohrt werden, um langfristig Erfolge zu erzielen. Die Verbandsarbeit ist im Alltag doch oft „kleinteiliger“, oder? Wie werden Sie direkt vor Ort tätig?**

*Vor Ort setzen wir auf die Vernetzung der Mitgliedsfamilien, die Verstärkereffekte von Veranstaltungen sowie die Verbreitungswirkung lokaler Medien. Konkret veranstalten wir Stammtische und Familienfeste, wir verleihen unser Fair-Family-Siegel an Unternehmen, die kinderreiche Familien besonders berücksichtigen, sind bei Messen und Podiumsdiskussionen präsent und informieren die lokalen Medien über unseren Verband. Ferner stellen wir bundesweit den Kontakt zwischen kinderreichen Familien, die sich zuvor dazu bereit erklärt haben, und Medien (insbesondere TV) her. So leisten wir unseren Beitrag zu einer differenzierten und differenzierenden Berichterstattung über kinderreiche Familien.*

**Wie schaffen Sie es, in diesem recht jungen Verband diese Aufgaben zu bewältigen?**

*Sämtliche Funktionen innerhalb unseres Verbandes werden von ehrenamtlichen Mitgliedern gestemmt, die alle selbst eine kinderreiche Familie haben. Bundesweit engagieren sich über 70 Mitglieder in Feldern wie der Mitgliederverwaltung, dem Fundraising oder der Lobbyarbeit. In NRW sind es bereits über 30 ehrenamtliche Mitglieder, die zum Beispiel Familienfeste organisieren oder bei Parteitagen, Messen und Kongressen vor Ort sind.*

**Viele kinderreiche Familien haben einen Migrationshintergrund. Benötigt diese Gruppe besondere Unterstützung oder Beratung?**

*Für Familien mit Migrationshintergrund bieten wir eine ehrenamtliche, kostenlose Beratung durch eines unserer Mitglieder an, das selbst einen Migrationshintergrund hat. Die tatsächliche Nachfrage an unseren Verband bestätigt allerdings nicht, dass kinderreiche Familien mit Migrationshintergrund einen höheren Beratungsbedarf hätten als beispielsweise Alleinerziehende oder Mitglieder, die allgemeinen Rat in sozialen Angelegenheiten suchen.*

**Die Lebensbedingungen für Familien entscheiden sich vor Ort, in der direkten Umgebung. Was können Kommunen Ihrer Meinung nach besser machen?**

*Kinderreiche sind ein strategischer Standortvorteil und wir beobachten in letzter Zeit verstärkt, wie Städte und Gemeinden Kinderreiche in Familienbündnisse einladen oder im Umfeld familienrelevanter Sachverhalte anhören. Ein Organisationsgrad, wie ihn unser Verband mittlerweile erreicht hat, hilft dabei beiden Seiten. Mit dem erwähnten Zuhören und der Förderung der Vernetzung von Kinderreichen mit anderen familiennahen Vereinen sind die Kommunen also bereits aktiv involviert. Ausgehend von dieser Basis arbeiten wir daran, konkrete Verbesserungen für kinderreiche Familien zum Beispiel bei der Wohnraumsuche, im öffentlichen Nahverkehr oder beim Eintritt zu öffentlichen Einrichtungen (Museen, Bäder) zu erwirken.*

**Gerade beim letztgenannten Punkt ist eine oft genannte Möglichkeit, Familien zu unterstützen eine sogenannte „Familienkarte“. Ihr Verband betreibt auch das Onlineportal „deutschlandfamilienkarte.de“, das einen Überblick über Familienkarten in den einzelnen Bundesländern und Kommunen bietet. Wie schätzen Sie das Angebot derzeit ein? Hat sich bezüglich der Ermäßigungen für Familien in den letzten Jahren viel verändert?**

*Auf Landes- und Landkreisebene wird eine institutionalisierte Lösung meist nicht uneingeschränkt befürwortet, aber es gibt gerade in Süddeutschland einige sehr wache Kommunen. Wir erleben in unserer Arbeit, dass das Stichwort „Familienkarte“ hilft, den Dialog mit Städten und Gemeinden zu öffnen und über konkrete Vergünstigungsregelungen für Einrichtungen wie Museen, Schlösser oder Schwimmbäder zu sprechen, die tatsächlich im jeweiligen Verantwortungsbereich liegen. Natürlich streiten wir hier auch für die Ein- und Zweikindfamilien mit. Häufig besteht unsere Herausforderung aber darin, auf Regelungslücken aufmerksam zu machen, wenn eine Familienermäßigung nur bis zu vier Personen vorsieht. Meist herrscht hier keine Absicht – es hat nur kein Verantwortlicher daran gedacht, dass auch eine achtköpfige Familie vor dem Planetarium stehen könnte.*

**Neben den Kommunen sind die Unternehmen wichtige Partner, wenn es um die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht, auch und besonders bei Mehrkindfamilien. Was raten Sie Unternehmen?**

*Unternehmen müssen sich im „Jetzt“ noch stärker bewusst machen, welche spezifischen Kompetenzen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mitbringen, die eine kinderreiche Familie managen. Sie sollten dies umso mehr tun, als es im „Morgen“ noch schwieriger für sie wird, Fachkräfte zu gewinnen. Kinderreiche Arbeitnehmer haben sehr feine Antennen für Rahmenbedingungen – vor und hinter der Haustür. Gerade gründergeführte Unternehmen und Familienunternehmen wertschätzen diese Fähigkeit. Großkonzerne sollten ernsthaft abwägen, ob sie sich kurzfristigen Kampagnen zur raschen Arbeitskraftrückführung verschreiben oder auch einer langfristigen Strategie die Chance geben. In diesem Zusammenhang ist unser Verband bereits tätig. Besonders familienfreundliche Unternehmen können von uns mit dem Fair-Family-Verbandssiegel ausgezeichnet werden.*

**II:**

**Strategische Instrumente:**

**Bausteine eines Kommunalen Managements für  
Familien**



# Ziel- und Strategiekonzepte

Angelika Engelbert, Dennis Neumann

## *Familienpolitische Leitbilder in Nordrhein-Westfalen\**

Die Entwicklung eines kommunalen Leitbildes gilt als probates Mittel für eine strategische Ausrichtung der Kommunalpolitik und der Kommunalverwaltung. Auch im Rahmen eines kommunalen Managements für Familien wird die Entwicklung entsprechender Leitsätze und Leitbilder empfohlen. Immer mehr Kommunen folgen dieser Empfehlung. Darüber, wo solche Leitbilder existieren und was in ihnen inhaltlich festgelegt wird, gibt es allerdings kaum systematische Erkenntnisse. Sicherlich muss jede Kommune vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Situation ihre eigenen Schwerpunkte finden. Kenntnisse über bereits vorliegende Leitbilder und deren inhaltliche Schwerpunkte können jedoch hilfreich bei der Vorbereitung und Entwicklung eigener Leitbilder sein und einen Austausch unter den Kommunen erleichtern.

### **Woher kommen die Leitbilder?**

Einen ersten Zugang zu einer solchen Auswertung vorliegender Leitbilder bietet der Rückgriff auf Informationen, die von den Kommunen auf ihren eigenen Webseiten eingestellt wurden. Auch wenn eine solche Informationspolitik noch nicht überall bzw. in gleichem Umfang praktiziert wird, kann man doch davon ausgehen, dass immer mehr Kommunen die Möglichkeit nutzen, über ihre eigenen Aktivitäten im Internet zu informieren.

So konnten im Rahmen einer Internetrecherche des Informations- und Qualifizierungszentrums für Kommunen 33 kommunale Leitbilder, die in irgendeiner Weise auf das Thema „Familie“ eingehen, ausfindig gemacht werden. Auch wenn sicherlich nicht alle online verfügbaren Leitbilder erfasst werden konnten und es außerdem zu bedenken gilt, dass nicht alle Kommunen von den Möglichkeiten der Online-Veröffentlichung Gebrauch machen, scheint doch ein breiter Querschnitt der familienpolitischen Leitbilder in NRW vorzuliegen. Zumindest in Bezug auf die regionale Verortung der erfassten Kommunen, ihren Typus als Gebietskörperschaft sowie ihre Einwohnerzahl ergibt sich ein recht gutes Abbild der kommunalen Landschaft in NRW.

So konnten relevante Leitbilder aus jeweils sechs Kreisen bzw. kreisfreien Städten sowie aus 21 kreisangehörigen Städten und Gemeinden recherchiert werden. Von den insgesamt 27 Städten sind sieben Großstädte mit über 100.000 Einwohnern und elf Städte haben eine Einwohnerzahl zwischen 25.000 und 100.000 Einwohnern. Neun Gemeinden sind kleine Kommunen mit weniger als 25.000 Einwohnern. Geographisch verteilen sie sich über das gesamte Landesgebiet.

Jeweils neun Leitbilder stammen aus Kommunen der Regierungsbezirke Köln und Arnsberg, sechs Leitbilder aus dem Regierungsbezirk Düsseldorf. In weiteren fünf Kommunen des Regierungsbezirks Münster sowie vier Gemeinden des Regierungsbezirks Detmold konnten ebenfalls Leitbilder recherchiert werden.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2009 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Die inhaltliche Bindung durch die Entwicklung von Leitbildern hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Fast alle Leitbilder wurden im laufenden Jahrzehnt (2000 bis 2009) entwickelt. Das belegen die Erstellungsdaten der recherchierten Leitbilder. Dort, wo hierzu Angaben zu finden waren, wurde zu einem guten Drittel das Jahr 2009 oder 2008 genannt, bei einem weiteren Drittel entstanden die Leitbilder in den Jahren 2007 oder 2006. Der Rest wurde 2005 und früher erstellt.

### **Um welche Art von Leitbild handelt es sich?**

Bei der Bezeichnung der veröffentlichten Unterlagen findet sich keine einheitliche Begrifflichkeit. Hier ist zwar in aller Regel von „Leitbild“ die Rede, Begriffe wie „Leitlinie“, „Leitprojekt“, „strategisches Zielprogramm“, „Konzept“, „Deklaration“, „Leitsätze“, „Handlungsrahmen“ oder „Vision“ werden jedoch auch verwendet.

Mit Blick auf den thematischen Umfang der recherchierten Leitbilder lassen sich zwei Kategorien unterscheiden. Zum einen ‚eigenständige‘ familienpolitische Leitbilder die ausschließlich das Thema Familie behandeln, zum anderen ‚umfassende‘ Leitbilder, deren Leitsätze sich auf mehrere Bereiche kommunalpolitischen Handelns beziehen. Das Thema Familie stellt hier also einen Teilbereich innerhalb des gesamten Leitbildes dar. Dreizehn Leitbilder gehören dem ersten Typus an, die restlichen 20 Leitbilder sind ‚umfassend‘.

Innerhalb der ‚umfassenden‘ Leitbilder variiert der Umfang der Aussagen zum Thema Familie deutlich. Während in einigen Leitbildern mit nur einem Satz, zum Teil recht allgemein, zum Thema Familie Stellung bezogen wird („Wir wollen eine kinder- und familienfreundliche Stadt sein.“), widmen andere Leitbilder diesem Bereich einen eigenen Teilabschnitt mit teilweise bis zu zehn Seiten. Zumeist bewegt sich der Umfang jedoch im Rahmen bis zu einer Seite. Diese hohe Variationsbreite gilt auch für die ‚eigenständigen‘ Leitbilder zum Thema Familie, allerdings sind deren Umfang und Differenziertheit deutlich größer. Hier finden wir zumeist Leitbilder mit einem Umfang im Bereich von zwei bis fünf Seiten. Die eigenständigen familienpolitischen Leitbilder sind also, was den formalen Umfang betrifft, in aller Regel weiter gehend als die in umfassendere kommunale Leitbilder integrierten Aussagen zur Familie.

Dies sind nur scheinbar rein formale Kriterien zur Beschreibung des Stands der Leitbildentwicklung. Mit dem Umfang nehmen nämlich in aller Regel auch die Differenziertheit der angesprochenen Themen und die Genauigkeit der Aussagen zu.

Während sich formal eher knapp gehaltene Leitbilder zumeist als reine Aufzählung von Zielen und Absichten charakterisieren lassen, sind umfangreichere Leitbilder oftmals mit differenzierten Handlungskonzepten verbunden. Insgesamt ist dies bei einem Drittel der identifizierten Leitbilder der Fall. Dabei variiert der Grad der Differenziertheit dieser umsetzungsorientierten Teile stark. Solche Handlungskonzepte reichen von der Hervorhebung verschiedener Handlungsfelder bis hin zu integrierten Handlungskonzepten mit klaren Zielvorgaben oder der Definition konkreter Controlling-Indikatoren.

Zwei Drittel der Leitbilder geben Auskunft über den Prozess ihrer Entstehung. Dabei wird ersichtlich, dass Bürgerbeteiligung im Bereich der Leitbildgebung eine große Rolle spielt. Über 70 Prozent der Kommunen, die Angaben zum Entstehungsprozess des Leitbildes gemacht haben, gaben an, die Bürgerschaft im Leitbildprozess beteiligt zu haben. Dabei sind unterschiedliche Formen der Bürgerbeteiligung gebräuchlich, wie Bürgerforen, Workshops oder regelmäßige, themenspezifische Arbeitsgruppen. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger im Leitbildprozess kann mehrere Vorteile haben.

Zum einen kann ein intensiver Austausch mit der Bürgerschaft zu einem besseren Verständnis akuter Problemlagen und Handlungsbedarfe beitragen, zum anderen ist davon auszugehen, dass eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger die Integrationsfunktion eines Leitbildes stärkt, also zu einer insgesamt höheren Identifikation der Stadtgesellschaft mit dem Leitbild führen kann.

Dies ist insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn die in einem Leitbild vermittelten Werte, Normen und Regelungen Orientierung für das Handeln aller Akteure der Stadt / Gemeinde stiften sollen, sich also nicht ausschließlich auf die Arbeit kommunaler Politik und Verwaltung beziehen. In diesem Zusammenhang lässt sich konstatieren, dass über die Hälfte (18 von 33) der recherchierten Leitbilder nicht allein den Handlungsrahmen für die kommunale Verwaltung und Politik abstecken, sondern sich darüber hinaus an alle familienpolitisch aktiven gesellschaftlichen Gruppen und Personen richten. Von den 13 Leitbildern, die sich an alle gesellschaftlichen Akteure richten und deren Entstehungskontext rekonstruiert werden konnte, bezogen immerhin 12 die Bürgerinnen und Bürger in die Leitbilderstellung mit ein.

### **Welche zentrale Aussage wird mit dem Leitbild transportiert?**

Im Folgenden wollen wir mit Hilfe konkreter Beispiele einige zentrale inhaltliche und strategische Trends innerhalb der von uns recherchierten Leitbilder veranschaulichen.

#### Kernsätze zum Thema „Familienfreundlichkeit“

In aller Regel lassen sich innerhalb der Leitbilder Kernsätze identifizieren, die allgemein auf die (angestrebte) Familienfreundlichkeit der Kommune abzielen.

*„Wir wollen eine starke, familienfreundliche Stadt sein, in der sowohl Familien mit Kindern wie auch Jugendliche ein Umfeld finden, in dem sie sich positiv entwickeln können, damit sich auch künftige Generationen in Rhede zu Hause fühlen.“*

*„Wir werden Solingen zu einer besonders familienfreundlichen Stadt entwickeln, die Betreuungsangebote bedarfsgerecht ausweiten, die Generationen übergreifende Kommunikation fördern, weitere Betreuungs- und Pflegeangebote für Seniorinnen und Senioren schaffen...“*

*„Der Kreis Viersen ist ein Kreis für Familien. Er ist ein familienfreundlicher Standort mit hoher Wohnqualität.“*

*„Die Stadt Velbert bekennt sich zu dem Ziel: Velbert als familien- und kinderfreundliche Stadt.“*

*„Familien sind in Herten willkommen!“*

*„So wollen wir Lindlar 2020 sehen... 'Wir sind eine familienfreundliche Gemeinde.'“*

*„Wir sind familienfreundlich.“ (Plettenberg)*

In einigen Fällen wird an solch zentraler Stelle Bezug zur kommunalen Unterstützung der Familien deutlich...

*„Die kommunale Familienpolitik in Olsberg hat zum Ziel, eine Infrastruktur zu schaffen und zu unterstützen, die Familien bei der Erfüllung ihrer familienbezogenen Aufgaben stärkt und die Lebensbedingungen von Familien zu verbessern.“ (Olsberg)*

*„Wir werden weiter die Familie unterstützen“ (Kreis Soest)*

...teilweise wird an den positiven vorhandenen Unterstützungsstrukturen angesetzt:

*„Die vorhandenen positiven Merkmale der Stadt Honnef im Gesundheits- und Sozialbereich gilt es zu erhalten, zu verbessern, auszubauen und allen Bürgerinnen und Bürgern inner- und außerhalb der Stadt transparent zu machen, insbesondere für Familien mit Kindern und Jugendlichen.“*

Andere Leitbilder beziehen sich bereits an herausgehobener Stelle auf recht konkrete inhaltliche Ziele:

*„Die Familien werden bei ihrer zentralen Aufgabe der Erziehung von Kindern und Jugendlichen unterstützt und gefördert.“ (Minden)*

*„Für Familien, die für die zukünftige Entwicklung unserer Stadt besonders wichtig sind, bedeutet Bedürfnisgerechtigkeit vor allem kinderfreundliches Wohnen.“ (Moers)*

*„Wir wollen eine kinder- und familienfreundliche Stadt sein, wirtschaftlich florierend, die Arbeitsplätze schafft und erhält.“ (Rüthen)*

*„Bürgernähe fängt für uns bei den Kleinsten an. Wir schaffen ein familienfreundliches Umfeld. Wir binden die Bürger frühzeitig und umfassend in die Entscheidungen ein.“ (Weilerswist)*

*„Aachen will für Familien noch attraktiver werden. Das gilt vor allem für das Wohnungsangebot, die Förderung privaten Wohnraums, speziell für junge Familien...“*

#### Stellenwert kommunaler Familienpolitik

Aus den von uns identifizierten Kernsätzen der Leitbilder lassen sich häufig auch Aussagen für den allgemeinen Stellenwert des Themas in der Kommune ablesen. So findet man etwa Textpassagen, in denen vom „Mittelpunkt“ die Rede ist, in den Familienpolitik zu rücken sei...

*„Deshalb wollen wir alles daran setzen, dass auch künftig unser Kreis für junge Menschen, junge Familien und ihre Kinder attraktive Lebensbedingungen bietet, und rücken das Thema Familien- und Kinderfreundlichkeit noch stärker in den Mittelpunkt unserer Zukunftsplanung.“ (Borken)*

*„Die familienpolitische Leitlinie stellt die Familie in den Mittelpunkt kommunalen Handelns. Die Verantwortungsgemeinschaft für Dortmunder Familien umfasst alle gesellschaftlichen Gruppen, Akteure und die Familien selbst.“ (Dortmund)*

...oder Aussagen zur Bedeutung bzw. zur Planungsrelevanz der Bedürfnisse der Zielgruppe gemacht werden:

*„Die Familien-, Kinder- und Jugendfreundlichkeit hat in Wesseling höchste Bedeutung.“ (Stadt Wesseling)*

*„Bedürfnisse von Kindern und Familien einschließlich Lebensgemeinschaften mit Kindern sind Ausgangspunkt aller Planungen und Angebote.“ (Paderborn)*

*„Der Bereich Familie, Senioren und Seniorinnen Kinder sowie Jugend wird als permanente Zukunftsaufgabe für Köln verstanden und durch ein Netz bürgerschaftlich engagierter Menschen getragen und unterstützt.“ (Köln)*

Andere Leitbilder nehmen explizit Stellung zur Bedeutung unterschiedlicher Politik- und Handlungsebenen:

„Auf allen Handlungsebenen in der Stadt Troisdorf... werden kinder-, familien- und seniorenfreundliche Strukturen geschaffen und gefördert.“ (Troisdorf)

„Familienpolitik ist Aufgabe aller staatlichen Ebenen – Bund, Länder, Gemeinden.“ (Langenfeld)

### Handlungsbereiche

Diejenigen Leitbilder, die sich nicht nur auf eine oder auf wenige zentrale Aussage(n) beschränken, sondern auch schon konkrete Themenbereiche und Ziele benennen, unterscheiden sich sowohl in der Breite des Themenspektrums als auch hinsichtlich der jeweils hervorgehobenen Politikbereiche. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass bestimmte Handlungsbereiche deutlich häufiger thematisiert werden als andere.

**Abb. 1: Thematisierte Handlungsbereiche**



*Anm: (senkrechte Anordnung nach Häufigkeit des Auftretens, oben: am häufigsten genannt)*

*Quelle: Eigene Recherche und Darstellung*

An erster Stelle steht dabei die Betreuung von Kindern, was angesichts der aktuellen politischen Entwicklungen und Diskussionen erwartbar war. Mehr als die Hälfte der untersuchten Leitbilder bezieht sich explizit auf dieses Thema. Auch Wohnen und Bildung werden jeweils in fast der Hälfte der Leitbilder erwähnt. Freizeit, Erziehungsunterstützung und Infrastruktur sind weitere, häufig genannte kommunale Aufgabenbereiche. Letztlich kann man nicht von typischen Kombinationen ausgehen, auch hier gilt: (fast) jede Kommune definiert ihr eigenes themenbezogenes Leitbild – jedenfalls dann, wenn dieses Leitbild mehr beinhaltet als einen Kernsatz. Auffallend ist hier allerdings die Vielzahl unterschiedlicher Bereiche, in denen sich die Kommunen für Familien engagieren wollen. Insgesamt 19 verschiedene Themen finden sich in den Leitbildern – mit den bereits genannten Schwerpunkten.

## **Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Die Erscheinungsdaten der ausgewerteten Leitbilder zeigen: Leitbilder zum Thema Familie nehmen zu. Dabei kann man nicht davon ausgehen, dass es so etwas wie ein „Standardleitbild“ gibt. Auch wenn vergleichbare Zielsetzungen und Inhalte zu finden sind, entwickelt (bis auf eine Ausnahme) tatsächlich jede Kommune ihr eigenes Leitbild, auf ihrem eigenen Weg.

Insgesamt sind keine substantiellen Unterschiede zwischen unterschiedlichen Typen von Kommunen etwa zwischen kreisfreien Städten, Kreisen oder kreisfreien Städten und Gemeinden aufgefallen. Auch manche kleine Kommune hat ein elaboriertes Leitbild und auch die eine oder andere Großstadt begnügt sich in ihrem Leitbild mit wenigen Sätzen zur Familienpolitik.

Die Breite und Vielfalt der in den Leitbildern behandelten inhaltlichen Themen verweisen einmal mehr darauf, dass viele kommunale Verwaltungsbereiche vom Thema „Familie“ berührt sind. Familienpolitik ist ein klassisches Querschnittsthema, und bei der Umsetzung der Leitsätze sind notwendigerweise viele Ämter und Fachbereiche beteiligt.

### **Chronologie der Erarbeitung der „Familienpolitischen Leitlinie“**

Am 06.06.2000 beschloss der Ausschuss für Soziales, Familie und Gesundheit, einen familienpolitischen Workshop durchzuführen mit dem Ziel, eine familienpolitische Leitlinie für die Stadt Dortmund zu entwickeln. Der von der Verwaltung entwickelten Konzeption des Workshops wurde in der Sitzung des Ausschusses am 12.09.2000 zugestimmt.

Am 21.11.2000 fand der Workshop „Familie in Dortmund“ im Rathaus statt. 80 Dortmunder/innen diskutierten in drei Arbeitsgruppen darüber, in welche Richtung sich die kommunale Familienpolitik in Dortmund weiterentwickeln soll. An der Vorbereitung und Durchführung des Workshops waren das Frauenbüro, das Jugendamt und Vertreter/innen der Wohlfahrtsverbände beteiligt. Vorrangig, so das Ergebnis des Workshops, sollen die Themen „Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben“ und „familienfreundliche Stadtgestaltung“ bearbeitet werden. Parallel stellten die sozialpolitischen Sprecher/innen der Ratsfraktionen im Internet ihre Überlegungen zur Weiterentwicklung der Dortmunder Familienpolitik zur Diskussion. Von Mai bis September 2001 wurden die Ergebnisse des Workshops „Familie in Dortmund“ im Ausschuss für Soziales, Familie und Gesundheit in einer gemeinsamen Sitzung des Kinder- und Jugend- mit dem Schulausschuss und im Ausschuss für Umwelt, Stadtgestaltung und Wohnen diskutiert.

Die Verwaltung wurde beauftragt, die beim Workshop definierten Schwerpunkte in Folgeveranstaltungen gemeinsam mit interessierten Dortmunder/innen zu vertiefen. Die Belange von Familien mit behinderten Angehörigen sollten in der weiteren Diskussion in den Blick genommen werden, zudem auch der Ausschuss für Kultur, Sport und Freizeit sowie für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung mit dem Thema befasst werden. Am 27.11.2001 fand der Workshop „Die familienfreundliche Stadt: Planen, Wohnen, Nachbarschaft“ im Rathaus statt. Das Wohnungsamt, der Eigenbetrieb Kulturbetriebe, das Stadtplanungsamt, das Stadtbezirksmarketing, das Agenda-Büro, die Familienbildungsstätten und das Kulturzentrum „balou e.V.“ wirkten an der Vorbereitung und Durchführung mit. Neben den familienpolitisch engagierten Dortmunder/innen beteiligten sich Vertreter/innen der Dortmunder Wohnungswirtschaft und der Mieter- und Pächtervereine an der Diskussion. Die Ergebnisse des Workshops sind in den Entwurf der Leitlinie eingeflossen.

Am 22.02.2002 fand der Workshop „Familie heute: Arbeiten und Leben miteinander verbinden“ im Rathaus statt. Das Jugendamt, das Schulverwaltungsamt, die Regionalstelle Frau und Wirtschaft, das Frauenbüro, das Agenda-Büro und die Familienbildungsstätten wirkten an der Vorbereitung und Durchführung mit. Diesmal beteiligten sich neben den familienpolitisch engagierten Dortmunder/innen Vertreter/innen von Unternehmensverbänden und einzelner Unternehmen sowie der Gewerkschaften an der Diskussion. Die Ergebnisse des Workshops sind in den Entwurf der Leitlinie eingeflossen.

Bei der Veranstaltung des Frauenbüros zum Internationalen Frauentag 2002 am 08.03.2002 wurde interessierten Dortmunderinnen im Rahmen eines Forums angeboten, sich über die Entwicklung der

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2009 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

„Familienpolitischen Leitlinie“ zu informieren und Anregungen zu deren möglichen Inhalten zu geben.

Der Entwurf der „Familienpolitischen Leitlinie“ wurde im Internet und bei einem Hearing am 19.06.2002 zur Diskussion gestellt; die Anregungen und Rückmeldungen sind in der jetzt vorliegenden Fassung der „Familienpolitischen Leitlinie für die Stadt Dortmund“ enthalten. Regelmäßig wurde der Prozess zur Entwicklung einer „Familienpolitischen Leitlinie“ mit den familienpolitischen Sprecher/innen der Ratsfraktionen sowie der Arbeitsgemeinschaft der Familienbildungsstätten besprochen.

Die „Familienpolitische Leitlinie für die Stadt Dortmund“ ist ein erster Baustein in der Weiterentwicklung der kommunalen Familienpolitik in Dortmund. Die Weiterentwicklung dieser Leitlinie und die Fortschreibung der kommunalen Familienpolitik mit anderen Schwerpunkten, zum Beispiel der Situation von Familien mit älteren und/oder pflegebedürftigen Angehörigen, erfordert die Aufmerksamkeit und Zuarbeit des Rates, der Gremien des Rates und der Verwaltung.

Der Rat der Stadt Dortmund hat am 26.09.2002 die „Familienpolitische Leitlinie für die Stadt Dortmund“ beschlossen und die Verwaltung beauftragt, Familien im Sinne dieser Leitlinie in ihrer Tätigkeit zu unterstützen und sich an der Weiterentwicklung und Fortschreibung der familienpolitischen Leitlinie für die Stadt Dortmund zu beteiligen.

### **Umsetzung und weiteres Vorgehen**

Die familienpolitische Leitlinie der Stadt Dortmund stellt die Familie in den Mittelpunkt kommunalen Handelns. Die Verantwortungsgemeinschaft für Dortmunder Familien umfasst alle gesellschaftlichen Gruppen, Akteure und die Familien selbst.

Der mit dem Beteiligungsprozess zur Erarbeitung der familienpolitischen Leitlinie begonnene Austausch zur Verbesserung der Situation Dortmunder Familien wird fortgesetzt:

Im "familienpolitischen Netzwerk", das Bürger/innen, Politik und Verwaltung umfasst, werden regelmäßig familienpolitische Fragestellungen erörtert und die Umsetzung der familienpolitischen Leitlinie begleitet. Das familienpolitische Netzwerk entscheidet sich für familienpolitische Leitprojekte und trifft dazu konkrete Arbeitsabsprachen. Die Geschäftsführung des Netzwerkes übernimmt der Ausschuss für Soziales, Familie und Gesundheit und dessen Geschäftsführer/in.

Alle Angebote für Familien (Kultur, Schule, Beratung, Gesundheit, Bildung....) werden auf der Internetseite "Familie in Dortmund" als Informationsservice für Dortmunder Familien zusammengefasst.

Über die "Familienhotline" im neuen Callcenter der Stadtverwaltung können alle auf der Internetseite "Familie in Dortmund" erfassten Angebote auch telefonisch erfragt werden. So wird ein zeitnaher Service für die Familien bereitgestellt, die nicht über einen Internetzugang verfügen.

In das im Aufbau befindliche System eines Anregungs- und Beschwerdemanagements wird eine Anlaufstelle für Anregungen zur kommunalen Familienpolitik integriert.

In den zukünftigen Planungen und Aktivitäten von Politik und Verwaltung finden familienpolitische Belange Berücksichtigung. Familien werden in die jeweiligen Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses werden dokumentiert und in den Verwaltungsvorlagen dargestellt.

## **Themenfelder der „Familienpolitischen Leitlinie“**

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen
- Familienfreundliche Unternehmen - starke Familien
- Betreuungsangebote für Kinder
- Planen und Wohnen
- Stadtteil und Nachbarschaft

## **Die „Familienpolitische Leitlinie“ ist die gemeinsame Handlungsgrundlage**

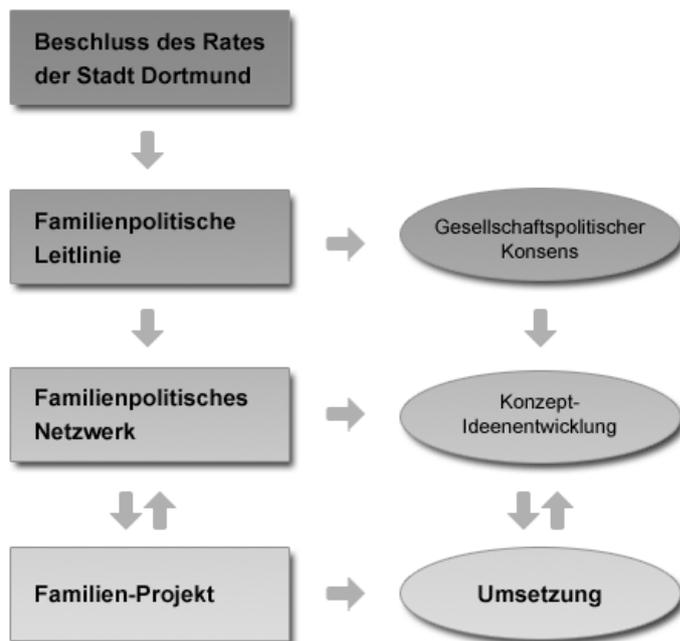
Der intensive Diskurs bei der Erarbeitung der Leitlinie und im Netzwerk hat dazu geführt, dass eine gemeinsame Orientierungsgrundlage von Politik und gesellschaftlichen Gruppierungen vorliegt, die als Handlungsgrundlage aller Beteiligten für die weitere Gestaltung familienpolitischer Maßnahmen dient. Weiterhin hat der beschriebene Diskussionsprozess zu einem offeneren Umgang zwischen allen Partnern geführt, was sich als kultureller Gewinn und zusätzlicher Stabilisierungsfaktor ausgewirkt hat.

Die Umsetzung der Leitlinie wird vom familienpolitischen Netzwerk begleitet. Am 18.02.2003 trafen sich erstmals 21 Vertreterinnen und Vertreter aus Bürgerschaft, Politik und Verwaltung zur konstituierenden Sitzung des Netzwerkes. Seine Aufgabe ist es, die gemeinsame Arbeit von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung im Sinne der familienpolitischen Leitlinie zu vernetzen und Impulse für die Verbesserung der Situation der Familien in Dortmund zu geben. Über das familienpolitische Netzwerk wurde eine der Verwaltung vorher eher verschlossene Ressource aktiviert.

Das Netzwerk ist in den Ausschuss für Soziales, Familie und Gesundheit des Rates der Stadt Dortmund eingebunden. Die Vorsitzende dieses Ausschusses leitet die Sitzungen. Geschäftsführer des Netzwerkes ist der Leiter des Familien-Projekts. Das Netzwerk ist heute zentraler Bestandteil des lokalen „Bündnisses für Familie“ und neben je neun Vertretern aus der Verwaltung und aus dem Rat der Stadt sind hier folgende Organisationen durch elf Repräsentanten vertreten: evangelische und katholische Familienbildungsstätten, Mütterzentrum, Elternverband, Frauenzentrum, Wohlfahrtsverbände, Arbeitsagentur, Fachhochschule, Behindertenselbsthilfeorganisation und der Jugendring.

Diese auf breitester Basis geschaffene Grundlage hat sich als wichtiger Motor für die zielorientierte kooperative Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Gruppierungen bei der praktischen Umsetzung erwiesen.

Abb. 1: Die Vernetzungsstrukturen und das partnerschaftliche Handeln haben sich bewährt



Quelle: Eigene Darstellung

### Familienpolitik ist auch Querschnittsaufgabe

Eine moderne Verwaltung orientiert sich an den Interessen der Bürgerschaft. Die Stadt Dortmund ist die einzige deutsche Großstadt, die seit vielen Jahren einen ununterbrochenen Weg der Verwaltungsmodernisierung gegangen ist. Im Ergebnis dieses Weges arbeitet die Stadt heute mit neuen Steuerungsinstrumenten und Steuerungsansätzen. Prinzipien wie Dezentralisierung, Vernetzung und Beteiligung werden mehr und mehr sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der strategischen Ebene in die Verwaltungssteuerung eingebracht.

Um familienpolitische Zielsetzungen wirkungsvoll umsetzen zu können und vor allen Dingen möglichst schnell auf die Problemstellungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zu reagieren, wurde das Familien-Projekt als zentraler Bestandteil einer langfristig angelegten kommunalen Strategie ins Leben gerufen.

Zentrales Ziel des Familien-Projektes ist die Weiterentwicklung familienfreundlicher Strukturen in den Kernbereichen

- Bildung und Betreuung
- Erziehung und Beratung
- Kultur, Sport und Freizeit
- Leben und Wohnen

Neben der ständigen Weiterentwicklung der Angebote in den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit sowie Leben und Wohnen ist die Schaffung einer „lückenlosen und hochwertigen Bildungs- und Betreuungskette von der Geburt bis zum Eintritt in das Berufsleben“ zentrales Ziel des Familien-Projektes.

Hier wird mit Erfolg das Prinzip der Einbindung von externem und vor allen Dingen bürgerschaftlichem Engagement und der Vernetzung bisher nebeneinander wirkender Kräfte im öffentlichen und privaten Sektor angewendet. Auf diesem Weg ist es gelungen, den notwendigen Modernisierungsprozess der Verwaltung erfolgreich mit einer aktiven Familienpolitik zu verknüpfen.

### **Das Familien-Projekt und seine Partner sind erfolgreich**

Die beschriebenen Vorteile der partnerschaftlichen Umsetzung und die Querschnittsstruktur des Familien-Projektes haben ein klares gemeinsames politisches Ziel formuliert, das eine Eigendynamik entwickelt hat und dessen Umsetzung für alle Beteiligten nachvollziehbar verfolgt werden kann. Dabei werden die erzielten Erfolge als "gemeinsame Erfolge" wahrgenommen. Alle Beteiligten bewegen sich in einer „win/win-Situation“, die als entscheidende Kraft für eine nachhaltig wirkende Motivation und eine erfolgreiche Umsetzung wirkt.

Entscheidend für diese Wirkung sind:

- Ämterübergreifende Strukturen
- Abbau klassischer Hierarchien
- Offene Kommunikation und Transparenz
- Kooperativer Arbeitsstil
- Gemeinsam formulierte, breit getragene Ziele
- Wettbewerb und Vereinbarungsmanagement

Im Ergebnis sind folgende positive Effekte zu bemerken:

- Das Familien-Projekt ist in Dortmund als Partner für Familien akzeptiert
- Familienfreundlichkeit hat sich zu einem gesamtstädtischen Thema entwickelt
- Alle Partner haben ihr Engagement verstärkt
- Politik versteht sich als unterstützender Partner bei der Umsetzung von Maßnahmen

## *Kommunales Management für Familien im Kreis\**

Der Begriff „Kommunales Management für Familien“ steht für eine zeitgemäße Ausrichtung kommunaler Familienpolitik, die zielorientiert vorgeht und hierbei strategische Instrumente einsetzt. Weniger das Einzelprojekt zählt, sondern die kommunale Gesamtstrategie beim Querschnittsthema Familie. Um für Familien passgenaue Leistungen anbieten zu können, sind Informationen über die Situation von Familien ebenso wichtig wie ein Überblick über vorhandene Angebote. Dabei ist zu bedenken, dass es nirgendwo so ist wie im Durchschnitt! In jeder Kommune und vor allem in jedem Stadt- und Ortsteil finden sich unterschiedliche Familien- und Problemstrukturen und somit auch unterschiedliche Herausforderungen für die kommunale Familienpolitik. Eine sozialräumliche Sicht bei der Planung und beim Angebot von familienpolitischen Leistungen ist deshalb grundsätzlich wichtig.

Nordrhein-Westfalen hat insgesamt 219 Kommunen mit weniger als 25.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Diese Kommunen gehören einem der 31 Kreise an und die meisten von ihnen verfügen über kein eigenes Jugendamt. Für sie sind in der Regel die Kreisjugendämter zuständig. Nach der Gebietsreform und der kommunalen Neuordnung in Nordrhein-Westfalen bestehen die meisten dieser kleineren Kommunen aus mehreren Ortsteilen, die bis dahin eigenständig waren. Jeder dieser Ortsteile hat eine eigene Geschichte und individuell gewachsene Strukturen. Die jeweilige Ortsidentität der Bewohnerinnen und Bewohner speist sich nicht zuletzt auch aus der Abgrenzung von Nachbarorten. In den Flächengemeinden gibt es häufig weite Entfernungen zwischen diesen Ortsteilen, die keineswegs immer durch ein ausreichendes Angebot des öffentlichen Personennahverkehrs überbrückt werden.

Auch wenn sich kleinere Kommunen hinsichtlich ihrer sozialräumlichen Strukturen von den größeren Städten deutlich unterscheiden, so gilt auch hier: Genau hinschauen ist wichtig. Familienpolitische Fachleute aus kleineren Gemeinden bestätigen dies: Die Situation in den einzelnen Ortsteilen ist für die Familien häufig sehr unterschiedlich.

Im Rahmen von drei Workshops im Kontext der Werkstattreihe der Landesinitiative "Familie kommt an. In Nordrhein-Westfalen" hat das Informations- und Qualifizierungszentrum für Kommunen (IQZ) die Familienpolitik in kleineren Städten und Gemeinden bzw. in Kreisen in den Fokus gestellt. Hierbei wurden die Erfahrungen von familienpolitischen Fachleuten aus ganz Nordrhein-Westfalen ausgetauscht und Beispiele guter Praxis aus einzelnen Kommunen vorgestellt. In Arbeitsgruppen haben sich die Teilnehmenden dieser Workshops mit den besonderen Herausforderungen und mit möglichen Antworten auf ihre Fragen befasst. Der vorliegende Beitrag fasst die wesentlichen Ergebnisse dieser Workshops, die im Auftrag des nordrhein-westfälischen Familienministeriums durchgeführt wurden, zusammen.

Eines wurde in den Diskussionen der Workshops immer wieder deutlich: Familienpolitik vor Ort steht immer zwangsläufig im Zusammenhang mit der Kreisfamilienpolitik. Auf das besondere Verhältnis zwischen den kleineren Städten und Gemeinden und dem Kreis wird deshalb abschließend eingegangen.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2009 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

## **Das Thema Familienpolitik stärken**

Dass kommunale Familienpolitik für die Situation der Familien eine ganz besondere Rolle spielt, wird grundsätzlich auch in den kleineren Kommunen zunehmend gesehen und berücksichtigt. Allerdings ist eine explizite Familienpolitik und sind eindeutige Zuständigkeiten und vor allem eine strategische Ausrichtung der Verwaltung erst vereinzelt zu finden. Eine Möglichkeit, das Thema Familienpolitik zu stärken und damit gute Grundlagen für Verwaltungsaktivitäten zu schaffen, ist die Entwicklung eines familienpolitischen Leitbildes. In den kreisangehörigen Städten und Gemeinden stellt sich allerdings die Frage, in welchem Verhältnis ein solches gemeindliches Leitbild zu einem ggf. ebenfalls vorhandenen familienpolitischen Leitbild des Kreises stehen sollte. Hier sind insbesondere die Verwaltungsspitzen der einzelnen Städte und Gemeinden und die zuständigen Leitungs- und Koordinationsgremien (zum Beispiel die Konferenz der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister) gefragt.

Politische Beschlüsse zur kommunalen Familienpolitik – nicht nur bezogen auf ein solches familienpolitisches Leitbild – werden von den Fachleuten aus den kleineren Kommunen grundsätzlich als hilfreich betrachtet („ich bin froh über jeden Antrag, der Familienpolitik zum Thema hat“). Sie erleichtern das Verwaltungsengagement. Als sinnvoll werden in diesem Zusammenhang auch immer wieder themenbezogene Informationen für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger genannt.

Allerdings verweisen die kommunalen Fachleute auch auf die häufig zu lange Reaktionszeit und auf den notwendigerweise hohen Kommunikationsaufwand, der schnelle Problemlösungen behindere. In jedem Falle aber wird eine funktionierende Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung als wichtig und hilfreich angesehen.

## **Besondere Verwaltungsstrukturen: besondere Herausforderungen**

Die Größe der Verwaltung hat Auswirkungen auf den Grad der Arbeitsteilung und damit auf die Spezialisierungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung. In kleineren Gemeinden wird das Thema Familienpolitik häufig von Beigeordneten, den kommunalen Gleichstellungsbeauftragten oder von Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern „mitbedient“, die auch mit anderen Aufgaben betraut sind. Nur ganz selten gibt es eigens und ausschließlich für das Thema Familie zuständige Stellen in der Kommunalverwaltung. Damit ergeben sich zum Beispiel für Gleichstellungsbeauftragte, die auch für Familienpolitik zuständig sind, (mindestens) zwei Bezugspunkte der Arbeit, welche keineswegs deckungsgleich und stellenweise sogar kaum miteinander vereinbar sind. Ohne eine entsprechende Stärkung des Themenbereichs Familie durch die Verwaltungsspitze ist den Herausforderungen an diese „Multi-Taskerinnen“ in der Verwaltung nur schwerlich zu begegnen. Eine solche Stärkung schließt auch die Verfügungsmöglichkeiten über zusätzliche finanzielle Ressourcen ein.

Die Tatsache, dass kleinere Kommunen kein eigenes Jugendamt haben, kann einerseits als ein spezifisches Hindernis für die Einführung eines strategischen Managements für Familien gesehen werden. Familienpolitik hat als klassisches Querschnittsthema unterschiedliche institutionelle Anbindungen. Ist ein eigenes kommunales Jugendamt vorhanden, wird es aufgrund seiner fachlichen Bezüge und seiner Pflichtaufgaben in diesem Bereich in der Regel als in besonderer Weise für das Thema Familie zuständiges Amt verstanden. Dies gilt auch für das Kreisjugendamt. Mit der Zuständigkeit für die Jugendhilfe wird in Kommunen ohne eigenes Jugendamt insofern häufig auch die Zuständigkeit für die Familie an das Kreisjugendamt „abgegeben“. Allerdings liegt hierin aus Sicht der Fachleute auch eine Chance, da auf Kreisebene eher neue und ungewöhnliche Verwaltungslösungen, die stärker dem Querschnittscharakter der Familienpolitik entgegenkommen, möglich scheinen. Die Kooperation der

kleineren Städte und Gemeinden mit dem Kreisjugendamt stellt daher eine besondere Herausforderung für die Arbeit dar. Abzuwarten bleibt, wie viele kleinere Kommunen sich zukünftig entschließen, ein eigenes Jugendamt einzurichten und ob dies Folgen für die kommunale Familienpolitik haben wird.

### **Die Rolle der Verwaltungsspitze**

Der Verwaltungsspitze scheint in den kleineren Kommunen eine fast noch größere Rolle zuzukommen als in den größeren Städten. Sie werden als wichtige Motoren der kommunalen Familienpolitik immer wieder hervorgehoben. Mit Blick auf die „Multi-Taskerinnen und Multi-Tasker“ in der Verwaltung wurde oben bereits deren familienpolitische Stärkung und Unterstützung durch die Leitungsebene hervorgehoben. Darüber hinaus geht es aber auch ganz grundsätzlich um die Frage der Wertschätzung und Positionierung des Themas innerhalb der Verwaltung. Hier kann die explizite und konstruktive Unterstützung durch den Bürgermeister oder die Bürgermeisterin den Weg hin zur Einführung eines kommunalen Managements für Familien maßgeblich bereiten. Dies betrifft auch und besonders die Möglichkeiten zur querschnittsorientierten Kooperation der einzelnen Verwaltungsbereiche und die Einführung neuer, querschnittsorientierter Verwaltungslösungen. Auch ein kooperatives und vernetztes Handeln über die Gemeindegrenzen hinweg hängt maßgeblich vom Engagement der Verwaltungsspitze ab.

### **Stärkung des ehrenamtlichen Engagements**

Bürgerschaftliches bzw. ehrenamtliches Engagement spielt im Rahmen der kommunalen Familienpolitik grundsätzlich eine wichtige Rolle. Vor dem Hintergrund des familialen Wandels und der demographischen Entwicklung nimmt die Größe familialer Netzwerke und nehmen ihre Unterstützungspotentiale tendenziell ab. Hilfen durch nicht-verwandtschaftliche Netzwerke werden wichtiger. Freiwilliges Engagement für andere, also auch für Familien, das in organisierten Gruppen (z. B. Vereinen) geleistet wird, spielt in den kleineren Gemeinden traditionell eine verhältnismäßig große Rolle. Entsprechend wurde von den Fachleuten aus diesen Kommunen das Thema Engagementförderung und Engagementnutzung mit großem Interesse eingebracht und diskutiert. In diesem Zusammenhang wurde angemerkt, dass die Informationen über vorhandene Strukturen und Aktivitäten nicht ausreichen. Insbesondere mangelt es an einer funktionierenden und ortsteilübergreifenden Koordination der Angebote.

Vorhandene Kooperationsgrenzen zwischen der Verwaltung und den freien Trägern werden dabei als erschwerend für eine dauerhafte Kooperation mit Ehrenamtlichen gesehen. Eine Koordinationsstelle, die voran bringt, was vorhanden ist und gleichzeitig initiierend wirken kann, wurde von den Fachleuten als eine mögliche Lösung diskutiert. Allerdings sollte sich aus Sicht der Fachleute die Kommune selbst hierbei eher im Hintergrund halten. Voraussetzung dafür, dass solche Koordinierungsangebote funktionieren – unter welcher Trägerschaft auch immer – ist ein funktionierendes Vertrauensverhältnis zwischen Kommune und Freiwilligen bzw. ihren Vereinen und Gruppierungen. Einerseits müssen die Vereine einer Unterstützung gegenüber aufgeschlossen sein und Egoismen vermeiden, und andererseits müssen die Kommunen Vertrauen in die Selbstregulierungsfähigkeit der Vereine entwickeln. Gerade in den kleineren Städten und Gemeinden wird in diesem Zusammenhang das persönliche Gespräch zwischen Verwaltung und Ehrenamtlichen wichtig. Fazit der Diskussion war, dass die Förderung des ehrenamtlichen Engagements für Familien ein wichtiges Aufgabenfeld für die Zukunft gerade der kleineren Kommunen ist.

## **Das Datenproblem**

Auch wenn das Angebotsspektrum und die Anzahl der familienpolitischen Angebote im Vergleich zu den größeren Kommunen stärker eingeschränkt sind, so werden auch aus den kleineren Städten und Gemeinden Stimmen laut, die beklagen, dass vorhandene Hilfen für Familien vielen unbekannt bleiben und dass grundsätzlich zu wenige Daten – und vor allem zu wenige miteinander kompatible Daten – zur Verfügung stehen. Das bedeutet nicht unbedingt, dass familienpolitikrelevante Daten nicht gesammelt werden, allerdings ist ihr Vorhandensein häufig nicht bekannt. Gewünscht wurde in diesem Zusammenhang vielfach die Einrichtung einer kreisweit arbeitenden Servicestelle. Diese könne dazu beitragen, Datenbestände zu sichten, zu vereinheitlichen und für die kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie für den Kreis aufzubereiten bzw. zumindest bei ihrer Aufbereitung Hilfestellungen zu bieten.

## **Die Bedeutung des Kreises für die Familienpolitik der kleineren Kommunen**

Vertreter und Vertreterinnen der kleineren Kommunen hielten die Aktivitäten der Kreise auch deshalb für bedeutsam, weil sie dazu beitragen können, die Lebensbedingungen der Familien in der Region zu vereinheitlichen und existierende Ungleichheiten abzubauen (Beispiel: Elternbeiträge für die Kinderbetreuung).

Grundsätzlich wurden aus den Städten und Gemeinden klare Zuständigkeiten und feste Ansprechpersonen auf der Kreisebene angemahnt.

Eine gegenseitige Informierung der Städte und Gemeinden im Kreis und auch eine mögliche Arbeitsteilung in Bezug auf familienpolitische Maßnahmen erschienen eher möglich, wenn sie vom Kreis organisiert und begleitet werden.

## **Herausforderungen an ein kommunales Management für Familien im Kreis**

Für das Gelingen eines kommunalen Managements in den kleineren Kommunen kommt es deshalb nicht nur auf deren eigene strategische Ausrichtung an. Ebenso wichtig sind die funktionierende Kooperation im Kreis, also die interkommunale Zusammenarbeit, sowie die Kooperation mit der Kreisverwaltung. Beides wird durch eine familienorientierte strategische Ausrichtung der Kreise selbst maßgeblich gesteuert. Für Kreise gelten dabei im Prinzip die gleichen Anforderungen an ein strategisches Management für Familien wie für Städte und Gemeinden allgemein. Von den Vertreterinnen und Vertretern aus nordrhein-westfälischen Kreisen wurden dabei die folgenden besonderen Herausforderungen an eine Kreisfamilienpolitik genannt:

Für die Anerkennung der Kreispolitik ist es wichtig, eine „regionale Identität“ herzustellen. Hierfür ist ein „lokales Wollen regionaler Orientierungen“ eine wichtige Voraussetzung. Wesentlich sind dabei die frühzeitige Information aller Beteiligten und ein Verhandeln mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden „auf Augenhöhe“. Ein unbedingt erforderliches gemeinsames Vorgehen mit den Städten und Gemeinden setze deshalb grundsätzlich Offenheit auf allen Seiten voraus.

In der Kreisverwaltung sollte sich ein Bewusstsein für die eigenen Serviceaufgaben gegenüber den Städten und Gemeinden entwickeln, wobei es wichtig ist, dass sich keine Doppelstrukturen etablieren. Vielmehr sollte die Kreispolitik dort einsetzen, wo sich für die Städte und Gemeinden Lücken in der Versorgung ergeben. Voraussetzung hierfür ist dann unbedingt eine gute Informationslage über die Situation vor Ort.

Von den Fachleuten aus den Kreisen wurde auch die Bedeutung der „Initialzündung“ im Kreisgebiet hervorgehoben. Einzelne Gemeinden können als Vorreiter für eine erfolgreiche kreisweite Strategie Beispielfunktion für die anderen Kommunen haben, und dies muss auch mit entsprechender Öffentlichkeitsarbeit verbunden werden. Hierfür eignen sich vor allem besonders aktuelle und brennende Themen, an denen möglichst viele Kommunen interessiert sind.

Vertreterinnen und Vertreter aus den Kreisen Nordrhein-Westfalens haben sich in den Arbeitsgruppen der IQZ-Workshops auch intensiv mit der Frage befasst, wie eine stärkere strategische Ausrichtung des Kreises letztlich durchgesetzt werden kann. Als mögliche Lösungswege bei vorhandenen Schwierigkeiten und Hindernissen wurden vor allem vorgeschlagen:

- Interessenverbände einbeziehen
- Kommunale Spitzenverbände ansprechen
- Führungskräfte entsprechend schulen
- Landesangebote nutzen
- Regionale Netzwerke gründen
- Gemeinsam Standortvorteile hervorheben
- Den Austausch der Kreise untereinander stärken
- Regionale Identität stärken

Vertreterinnen und Vertreter aus Kreisen, die auf diesem Weg bereits fortgeschritten sind, betonten – nach den zugkräftigsten Argumenten für ein Kreis-Familienmanagement befragt – vor allem das Kosten-Nutzen-Argument. Ein koordiniertes Vorgehen von Kreis und angehörigen Städten und Gemeinden, bei dem man sich gemeinsam für eine Stärkung der Familienpolitik aufstellt, spart Geld. Doppelstrukturen werden so vermieden und Probleme effektiver angegangen.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Möglichkeiten, koordiniert und zielorientiert vorzugehen in hohem Maße danach, wie die Jugendamtsstrukturen im Kreis beschaffen sind. Je mehr kommunale Jugendämter vorhanden sind, desto schwieriger wird ein gemeinsames strategisches Management im Kreis. Eine besondere Herausforderung an ein kommunales Management für Familien im Kreis ist es deshalb, die einzelnen Jugendämter der Städte und Gemeinden sowie das Kreisjugendamt einzubinden und sie querschnittsorientiert an der Entwicklung eines strategischen Managements für Familien zu beteiligen.

### **Weiterführende Links**

Bertelsmann-Stiftung: Kleine Gemeinden im ländlichen Raum:

<http://www.wegweiser-kommune.de/themenkonzepte/demographie/download/pdf/LaendlicherRaum.pdf>

Bayrischer Landkreistag: Grundsätze zur Familienpolitik der Landkreise:

[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Familienpolitik/s\\_761.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Familienpolitik/s_761.html)

## *Kommunales Management für Familien in einer kreisangehörigen Stadt - ein Erfahrungsbericht\**

### **„Familienmanagement“ in der öffentlichen Wahrnehmung**

Ich beginne mit einer Glosse, die unter den „Stammtischparolen“ der wöchentlichen Samstags-Kolumne am 10.11.2007 in unserer Tageszeitung "Süderländer Tageblatt" abgedruckt war:

„Na Gott sei Dank, wir haben ein Thema, das sich für Vorträge, Debatten und Smalltalk bei Sektchen und Kanapees gleichermaßen eignet. Es geht darum, wie Plettenberg damit klar kommt, dass Ältere älter, Jüngere erst gar nicht geboren werden und Mittelalte zu- oder fortziehen. Was jeder schon immer wusste, heißt heute „demographischer Wandel“ und der muss bewältigt werden. Treffen also in diesen Tagen mehr als drei Leute aus dem öffentlichen Leben zusammen, werden sie seitens der Stadtverwaltung mit einem Vortrag über den DW – so nennen wir das Phänomen mal kurz und knackig – beglückt. Und damit auch alle mit der gleichen Dosis der Erleuchtung bestrahlt und mit der identischen Sprachregelung geimpft werden, gibt es neuerdings ein vom Rat verabschiedetes DW-Leitbild. Beziehungsreicher Name: „Plettenberg – wir bauen Brücken.“ Oha, denkt sich der Redakteur und beginnt sich in dem Zehnseiter festzulesen. Schon spannend, was man in der DW-Bibel erfährt. „Wir installieren ein kommunales Familienmanagement als Querschnittsaufgabe bei der Stadtverwaltung Plettenberg“ lesen wir unter „Wir bauen Brücken zu den Familien“ und nehmen atemlos zur Kenntnis, dass die Demographiebeauftragte zur kommunalen Familienmanagerin fortgebildet wird. Ja hömma, das ist ja klasse!“ Zitatende, es geht noch weiter so.

Was lernen wir daraus? a) Plettenberg ist tief im Sauerland und b) für kommunales Familienmanagement besteht noch nicht ganz so viel Verständnis. Was folgt daraus für die zukünftige Plettenberger Familienmanagerin? Sie muß dafür sorgen, dass die Plettenbergerinnen und Plettenberger sich etwas unter dem Begriff kommunales Familienmanagement vorstellen können und auch wissen, in welchem Zusammenhang er steht. Ich möchte nämlich nicht mit der Familienmanagerin verwechselt werden, die in der TV-Werbung für Staubsauger ein erfolgreiches, kleines Familienunternehmen führt.

Aber wie kam es dazu, dass Plettenberg dieses neue Steckenpferd bekam? Um mein Projekt, die „Einführung eines kommunalen Familienmanagements als Querschnittsaufgabe bei der Stadtverwaltung Plettenberg“ einordnen zu können, muss man die Vorgeschichte und die Ausgangslage kennen.

### **Die Ausgangslage**

Plettenberg ist eine der Kommunen, die stark von den Herausforderungen des Demographischen Wandels betroffen ist. Die Bertelsmann Stiftung prognostiziert für die Zeit von 2003 – 2020 einen Bevölkerungsrückgang um 9,8 Prozent.

Das ist Grund genug für die Stadt Plettenberg, tätig zu werden, gegen zu steuern und die Problematik umfassend anzugehen. Im September 2006 fasste der Rat den Grundsatzbeschluss, dass die Stadt Plettenberg aktiv den Prozess des demographischen Wandels gestaltet. Der Arbeitskreis Demogra-

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2008 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

phischer Wandel wurde ins Leben gerufen, in dem neben Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung auch das Stadtmarketing, die Freiwilligenzentrale und die Wirtschaft vertreten sind.

Anfang 2007 wurde ich Demographiebeauftragte. Im Rahmen von Demographietrainings mit der Bertelsmann Stiftung im ersten Halbjahr 2007 wurden erste Handlungsfelder für Plettenberg herausgearbeitet: Imagewandel, Familien-, Senioren- und Wirtschaftsfreundlichkeit.

Im Juni 2007 erhielt ich Kenntnis von der Fortbildung „Kommunales Management für Familien“. Da zu diesem Zeitpunkt klar war, dass die Beschäftigung mit der Familie das zentrale Thema im Zusammenhang mit der Steuerung des Prozesses des demographischen Wandels in Plettenberg ist, befürwortete der Bürgermeister meine Teilnahme an dieser Fortbildung und ich meldete mich an.

In Plettenberg gibt es gute Ansätze und Angebote, sowohl von kommunalen Stellen als auch von nichtstaatlichen Institutionen. Das Thema Familie ist positiv besetzt. Politik und Verwaltung, Einrichtungen und Verbände versuchen im Moment, zum Thema Familienfreundlichkeit weitere Angebote zu entwickeln, im Grunde eine sehr positive Entwicklung, die aber nicht immer koordiniert abläuft. Zielsetzung ist die Entwicklung eines familienfreundlicheren Klimas in der Stadt, um die hohe Abwanderung zu verlangsamen. Die Stadtverwaltung befand sich im Herbst 2007 durch die Auflösung der Dezernate und die Einrichtung von Fachbereichen, bedingt durch die Pensionierung eines Dezernenten, im Umbruch.

Meiner Meinung nach war das ein guter Zeitpunkt, um neue Strukturen zum Thema Familie in Form der Einführung eines kommunalen Familienmanagements zu erarbeiten. Wilder Aktionismus und unabgestimmte Angebote können so vermieden werden. Zurzeit fehlen auch noch Datengrundlagen und gebündelte Informationen, um differenziert viele Aspekte des Themas Familie zu beleuchten, um Schwachstellen in Plettenberg genau zu benennen und um zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln.

Seit 2007 bin ich mit der „Stabsstelle Demographie und Gleichstellung“ direkt dem Bürgermeister unterstellt. Ich arbeite seit 1983 bei der Stadtverwaltung Plettenberg, ganz überwiegend im Hauptamt und seit 1996 zusätzlich als Gleichstellungsbeauftragte. Die Demographiebeauftragte ist laut Stellenausschreibung zuständig für alle relevanten Fragen und Themenstellungen rund um den demographischen Wandel und die Koordination der damit zusammenhängenden Entwicklungen und Probleme.

## **Die ersten Schritte**

Der Bürgermeister beauftragte mich direkt im Anschluss an das erste Modul des Zertifikatskurses am 10.10.2007 mit der Projektleitung für die „Einführung eines kommunalen Familienmanagements als Querschnittsaufgabe bei der Stadtverwaltung Plettenberg“, nachdem ich ihm meine Projektidee vorgestellt hatte.

Notwendig war zunächst die Information und Beteiligung weiterer Personen und Stellen in Verwaltung und Politik, für die das Thema „Kommunales Familienmanagement“ fremd war. Als erstes habe ich im Oktober 2007 Gespräche mit dem Bürgermeister und dem Jugendamtsleiter geführt, die ihre Unterstützung für das Projekt zusicherten. Um das Thema „Familie“ auch nach außen zu betonen und sichtbarer zu machen, wurde vereinbart, in den aufgrund einer Verwaltungsstrukturänderung zum 01.11.2007 neu geplanten Fachbereich 3 erstmalig den Begriff Familie aufzunehmen. Der Fachbereich 3 heißt jetzt „Ordnung, Soziales, Jugend und Familie“ und dementsprechend ist das frühere Jugendamt jetzt das „Fachgebiet Jugend und Familie“.

Maßgeblicher als die Namensgebung ist aber, das Thema „Familie“ in allen Bereichen des Verwaltungshandelns zu implementieren und die Wirkung von Maßnahmen und Entscheidungen hinsichtlich ihrer Familienfreundlichkeit zu prüfen. Dazu müssen noch Kriterien entwickelt werden. Möglich sind beispielsweise die Einführung einer Familienverträglichkeitsprüfung in Bauleitverfahren und die Anwendung der Kriterien zur Prüfung der Familiengerechtigkeit einer Kommune, die zurzeit gemeinsam vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, der Bertelsmann Stiftung und der berufundfamilie gGmbH entwickelt werden, um Kommunen zertifizieren zu können.

Erleichternd für die strategische Planung war, dass im Rahmen des Arbeitskreises Demographischer Wandel bereits sehr intensiv eine Leitbilddiskussion auch zum Handlungsfeld Familie geführt wurde. Ich habe den Mitgliedern des Arbeitskreises erläutert, wie wichtig es sei, ein kommunales Familienmanagement einzuführen, um von Anfang an Strukturen aufzubauen und Entscheidungen anhand von aufbereiteten Daten zu treffen. Der Arbeitskreis stimmte diesem Vorschlag zu, die „Einführung eines kommunalen Familienmanagements als Querschnittsaufgabe bei der Stadtverwaltung Plettenberg“ wurde daraufhin mit in das Handlungsfeld Familie aufgenommen.

Strategisch bedeutsam und ein Meilenstein des Projektes war die Ratssitzung am 06.11.2007, in der einstimmig das vom Arbeitskreis Demographischer Wandel erarbeitete Leitbild mit den Handlungsfeldern, Zielen und möglichen Maßnahmen (unter anderem: Wir installieren ein kommunales Familienmanagement als Querschnittsaufgabe bei der Stadtverwaltung Plettenberg) beschlossen wurde. Das Leitbild und die Ausführungen zum Handlungsfeld „Familie“ sind in einer Familienbroschüre abgedruckt.

Die Bedeutung der Daten wurde mir in der Fortbildung zur kommunalen Familienmanagerin sehr nahe gebracht. Anfang 2008 habe ich in unserer Lenkungsgruppe angeregt, im Rahmen eines „Daten-Forums“ zu überlegen, welche Daten in welcher Form wo vorhanden sind, welche Daten für welche Zwecke im Zusammenhang des demographischen Wandels, insbesondere zum Thema Familie benötigt werden usw. Das Daten-Forum mit Beteiligung der Fachbereichsleitungen und der EDV hat erstmalig am 07.02.2008 stattgefunden und wird weiter tagen, um sich auf eine sinnvolle Gliederung des Stadtgebiets zu verständigen und um zu überlegen, welche Daten benötigt werden, wo sie herkommen, ob externe Hilfe nötig sein wird, ob evtl. eine Statistikstelle eingerichtet werden kann usw..

Aber nicht nur auf der strategischen Ebene, sondern auch auf der operativen Ebene hat sich in den letzten Monaten viel getan. Die Öffentlichkeitsarbeit ist mir wichtig: Ich habe bei allen möglichen Gelegenheiten für das kommunale Familienmanagement geworben, ich bin mit dem Leitbild oder der DW-Bibel, wie die Presse das bezeichnet, quasi als Predigerin durch die Stadt gezogen. Gepredigt habe ich im Rahmen der Auftaktveranstaltungen „Weniger – älter – bunter“ am 23.10.2007, mittags für die Beschäftigten der Verwaltung und abends für die Bevölkerung und Presse, in der Sitzung des Jugendhilfeausschusses, im Rahmen des SIHK-Wirtschaftsgespräches, bei Vorträgen bei einem großen Sportverein oder bei der katholischen Gemeinde in Plettenberg. Immer mit dem Ziel, deutlich zu machen, dass die Verbesserung der Familienfreundlichkeit in Plettenberg, an der alle interessiert sind, strukturiert und kooperiert anhand von Daten erfolgen soll.

## **Die ersten Maßnahmen**

Seit Ende 2007 sind erste Maßnahmen angelaufen, bei denen mir besonders gut die Zusammenarbeit mit ganz verschiedenen Bereichen gefallen hat und die auch sichtbar machen, in wie vielen Arbeits-

gebieten das Thema Familie eine Rolle spielt. Besonders hilfreich ist auch, dass für manche Maßnahmen Kolleginnen und Kollegen die Federführung haben.

Zur besseren Vermarktung der bereits bestehenden guten Angebote in Plettenberg haben wir die Familienbroschüre in Kooperation mit Fachbereichsleiter 3, Fachgebietsleiter Soziales und Wohnen und Sachgebietsleiter Allgemeiner Sozialer Dienst erstellt.

In Kooperation mit der Leiterin des zukünftigen städtischen Familienzentrums biete ich ab Januar 2008 einen neuen Kurs für Alleinerziehende an, eine Form der gewünschten Zielgruppenarbeit innerhalb der großen Plettenberger Familie.

Meine persönliche Lieblings-Maßnahme ist die Erarbeitung eines Vorschlags zur kommunalen Wohneigentumsförderung in Plettenberg in Kooperation mit Bürgermeister, Fachgebietsleitung Stadt- und Umweltplanung, Bauordnung und Bauverwaltung und dem für Liegenschaften zuständigen Mitarbeiter.

Zur Erleichterung der Situation armer und nicht gut verdienender Familien soll die Beitragspflicht für Kindergartenbeiträge und für die Elternbeiträge zur offenen Ganztagschule erst ab einem Jahreseinkommen von 37.500 € mit Abzug von Kinderfreibeträgen und Beitragsfreiheit für Geschwisterkinder gelten. Diese Regelungen sollen auch in einer Sitzung des Rates verabschiedet werden.

Geprüft wird zurzeit auch noch die Einführung eines Sozial-Passes für arme Familien unter der Federführung des Fachgebietsleiters Soziales und Wohnen, das soll Mitte des Jahres 2008 verabschiedet werden.

Zur Familie gehören für uns auch die Seniorinnen und Senioren. Da die Maßnahmen aber hier anders gelagert sind als für die „jungen Familien“, wurde ein eigenes Handlungsfeld erarbeitet, in dem ebenfalls Maßnahmen angelaufen sind, zum Beispiel

- ein groß angelegtes Generationenprojekt mit Beteiligung aller Altersgruppen („Jung und Alt im Plettenberger Wald“)
- eine erste Seniorenkonferenz
- die Wahl eines Seniorenbeirates in der zweiten Jahreshälfte 2008 (Vorbereitung vom Fachgebietsleiter Soziales und Wohnen)
- die Einrichtung eines Begegnungszentrums in Koordination mit der Freiwilligenzentrale.

Neu eingerichtet wurden in diesem Jahr vier Arbeitsgruppen jeweils zu den Handlungsfeldern Imagegewandel, Familie, Senioren und Wirtschaft. Diese Arbeitsgruppen dienen als Ideenbörse und Diskussionsforum mit weiteren Akteurinnen und Akteuren, die mögliche Maßnahmen vorbereiten und den politischen Gremien zur Verabschiedung vorschlagen sollen.

### **Aktueller Stand und Ausblick**

Bei der Vorstellung des Projektes „Kommunales Management“ wurde mir erstmalig der Zusammenhang – oder besser der Rahmen – für die verschiedenen Inputs im Rahmen der Fortbildung klar, zum anderen konnte ich die verschiedenen Bausteine eines kommunalen Familienmanagements anhand der Ausführungen zum Modellprojekt besser zuordnen. Klar wurde mir auch, dass ich das geplante kommunale Familienmanagement als Querschnittsaufgabe bei der Stadtverwaltung nicht so wissen-

schaftlich wie vielleicht nötig einführen kann. Die Rahmenbedingungen dazu fehlen vor Ort. Dennoch hat der Prozess in Plettenberg begonnen.

Auch wenn wir in Plettenberg anders vorgehen als Verwaltungen in einer Großstadt, auch wenn wir noch keinen Familienbericht und kein „Change Management“ haben, hat sich in den letzten Monaten eine Menge bewegt. Von vollkommen neuen Wegen in der Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und weiteren Beteiligten über Veränderungen in der Verwaltungsorganisation bis hin zur Verabschiedung eines Leitbildes und der Projektarbeit in neuartigen Arbeitsgruppen wurden sehr intensiv neue Strukturen eingeführt und eingeübt. Allen Beteiligten – und dies sind inzwischen ziemlich viele – ist klar, dass den neuen Herausforderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, mit diesen neuen Strukturen begegnet werden muss, dass Veränderungsprozesse in vielfältiger Hinsicht anzustoßen sind und dass für diese Aufgabe Geld und Personal zur Verfügung gestellt werden muss.

Alle Beteiligten in Plettenberg verfolgen intensiv aus unterschiedlichen Beweggründen heraus das Ziel: Wir sind familienfreundlich. Und diese hohe Motivation und das Engagement der Beteiligten in Kombination mit neuen Kooperationen zwischen Gruppen und Menschen, die sich noch nie vorher begegnet sind, und neuen Methoden machen diese neue Herausforderung so spannend und interessant. Positiv ist auch, dass unser Bürgermeister den demographischen Wandel und auch die Familienfreundlichkeit als Chefsache betrachtet und ihnen einen hohen Stellenwert einräumt. Insofern ist die Einführung des kommunalen Familienmanagements, die die von allen Beteiligten gewollte Zielsetzung sehr gut unterstützt, auf fruchtbaren Boden gefallen und wird von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren mitgetragen.

Erfolgreich ist mein Vorhaben meiner Meinung nach dann, wenn das Projekt kein Projekt mehr ist, sondern wenn das kommunale Familienmanagement als Querschnittsaufgabe nicht nur auf dem Papier, sondern auch im Denken und tatsächlichen Tun bei allen Beteiligten in der Stadtverwaltung Plettenberg als Querschnittsaufgabe wahrgenommen und umgesetzt wird.

### **Was bedeutet Qualität?**

Qualität bezeichnet die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung aufweisen muss, um Anforderungen aus Kunden- und Unternehmenssicht erfüllen zu können. Verwaltungsleistungen im Bereich „Kommunales Familienmanagement“ sind in der Regel Dienstleistungen. Die Qualität dieser Dienstleistung definiert sich zum einen durch die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden und zum anderen durch die Erfüllung festgelegter Standards.

Die Dienstleistungsqualität in der kommunalen Verwaltung vollzieht sich demnach im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Kundinnen und Kunden (z. B. Öffnungszeiten und Angebote) einerseits und der Einhaltung von festgelegten Mindeststandards andererseits. Die Festlegung der professionellen Standards erfolgt zumeist vor dem Hintergrund der Erfahrungen und des Wissens von Fachleuten. Diese definieren Ober- bzw. Untergrenzen, die eingehalten werden müssen, um die Wirksamkeit einer Maßnahme zu sichern. Die Qualität einer Dienstleistung kann durch die Festlegung solcher Grenzen messbar und damit kontrollierbar gemacht werden. Zudem müssen im Verwaltungskontext in der Regel auch die Gestaltungsziele der politischen Mehrheit mit in das Qualitätsverständnis einfließen. Den Rahmen all dieser Aspekte stellt die Frage der finanziellen Machbarkeit dar – die Überlegungen zur Festlegung von Qualitätsaspekten der Verwaltungsdienstleistung müssen demnach vor dem Hintergrund der entstehenden Kosten geprüft werden.

Die Dienstleistungen, die eine Verwaltung für Familien erbringt, sind in der Regel personenbezogen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass in einem direkten Kontakt eine Person aus der Verwaltung eine Leistung erbringt und eine Bürgerin oder ein Bürger (externe Kunden) oder eine Fachkraft eines anderen Fachbereiches (interne Kunden) die Leistung abnimmt. Sie werden daher stark durch das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage beeinflusst. Die Personen selbst haben im Interaktionsgeschehen also eine herausragende Bedeutung.

Die Bedeutung des Zusammenspiels zwischen Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung verdeutlicht, dass die Dienstleistungsqualität nicht nur durch das Endergebnis bestimmt wird. Genauso wichtig ist demnach die Qualität des Dienstleistungsprozesses, wie sich dies beispielsweise an den Warte- und Bearbeitungszeiten, die die Kunden auf sich nehmen müssen, zeigt. Auch inhaltliche Aspekte, wie etwa die Kompetenz und Freundlichkeit der Ansprechpersonen, die Richtigkeit der erhaltenen Informationen und der Beratungssituation angemessene Räumlichkeiten sind entscheidend. Qualität entsteht als Zusammenspiel von Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität.

### **Was ist Qualitätsmanagement?**

Als Qualitätsmanagement (QM) werden jegliche organisierten Maßnahmen bezeichnet, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen dienen.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2009 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Qualitätsmanagement ist ein Element des „Neuen Steuerungsmodells“, mit dem die Nachhaltigkeit, die Wirtschaftlichkeit und die Orientierung an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger in der öffentlichen Verwaltung gefördert werden soll. Ein ganzheitlich angelegtes Qualitätsmanagement bietet die Chance, bereits vorhandene bzw. geplante Modernisierungsinstrumente wie z. B. Kosten- und Leistungsrechnung oder Controlling zu bündeln und zu vernetzen und dem Trend entgegenzuwirken, Modernisierung vorwiegend unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betreiben. Durch ein funktionsfähiges QM werden die Strukturen innerhalb der Verwaltung festgelegt und gesichert, die auf die Qualität der Leistungsbereitschaft und Fähigkeit der Verwaltung, die Prozessabläufe sowie die Ergebnisse der Dienstleistung Einfluss haben.

Qualitätsmanagement beruht auf einem gemeinsamen Qualitätsverständnis innerhalb der Verwaltung und baut auf einer für alle Mitarbeitenden verbindlichen Qualitätsstrategie auf. Der Wille der Verwaltungsspitze, Qualität nachhaltig zu verbessern und gemeinsam mit den Beschäftigten eine Strategie zu entwickeln, ist daher für die Einführung eines Qualitätsmanagements zentral.

Die Qualitätsziele werden dabei soweit wie möglich an den Erwartungen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet und die Mitarbeitenden gemäß der neuen Qualitätsanforderungen qualifiziert. Ein weiteres zentrales Feld bei der Einführung von QM ist die Optimierung der Dienstleistungsprozesse, die zum Beispiel durch eine Bündelung der Zuständigkeiten erreicht werden kann. Indem an der Zielsetzung orientierte Qualitätsstandards und -kriterien (Bewertung der Ergebnisse, der Potentiale und Prozesse der Leistungserbringung) für ein erfolgreiches Familienmanagement definiert werden, wird ein mit Kennzahlen hinterlegtes Erfolgscontrolling möglich. Qualitätsmanagement verursacht zwar zunächst Kosten, gleichzeitig kann die Einführung von QM gerade angesichts knapper Ressourcen nützlich sein, um diese Ressourcen zielgerecht einzusetzen und durch Optimierung von Prozessen Kosten einzusparen.

**Abb. 1: Qualitätsmanagement: 6 Felder**



Quelle: Stadt Hamburg o.J.: 15

## **Aufgaben für Kommunen**

Beschäftigte der kommunalen Verwaltung sind gefordert, Bürgerinnen und Bürger oder verwaltungs-externe Partnerinnen und Partner mehr und mehr als Kundinnen und Kunden zu betrachten. Diese sind bereit, eigene Leistungen mitwirkend einzubringen, und es werden ihnen Dienstleistungen an-

geboten. Verbunden ist damit ein Perspektivwechsel im Bewusstsein der Mitarbeitenden, von einer gewährenden Verwaltung zu einer gestaltenden Verwaltung, die um erfolgreich handeln zu können, die „Bürgerin“ und den „Bürger“ mit in die Prozessgestaltung einbezieht. Die Qualität einer Dienstleistung lässt sich bei einem vorhandenen Qualitätsmanagement über die Summe der vorhandenen Eigenschaften in Bezug auf Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, Prozessgestaltung und zielbezogene Ergebniserreichung definieren.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGST) empfiehlt den kommunalen Verwaltungen zur Förderung der Kundenorientierung:

- eine qualifizierte, motivierende und leistungsfördernde Führung
- wirkungsorientierte Zielsetzungen
- klare Definitionen für kommunale Produkte und Leistungen
- eine Zusammenarbeit, Kommunikation und Transparenz zwischen Politik und Verwaltung
- einen wirtschaftlichen und wirksamen Ressourceneinsatz
- ein aussagefähiges Rechnungswesen
- ein wirksames Controlling
- Leistungsvergleiche und Wettbewerb
- Nutzung der Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnik
- eine konsequente Kundenorientierung und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger

### **Vorteile für die Familien**

Ein strategisch implementiertes Qualitätsmanagement setzt die angestrebte Wirkung von familienpolitischen Maßnahmen in der Kommune auf ein gesichertes Fundament. Das Qualitätsmanagement beschreibt, wie die notwendigen Schritte im Zusammenwirken von Verwaltung mit Bürgerinnen und Bürgern und Partnern wie den freien Trägern und der Wirtschaft vorzunehmen sind.

Für Qualitätsmanagement bedeutsam ist die ständig lernende und sich weiterentwickelnde Verwaltung. Denn wie gut eine Dienstleistung ist, hängt wesentlich von dem Qualitätsverständnis und den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, die sie erbringen.

Demokratisch entwickelte Standards und Prozesse in der Verwaltung, die regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden, sind insbesondere in den Bereichen wichtig, in denen sozialräumliche Dimensionen von Familien in den Blick zu nehmen sind. Ein gutes Zusammenspiel zwischen Stadtentwicklung, Wohnwirtschaft, Arbeitgebern und Familien unterstützenden Angeboten lässt sich durch die genaue Planung und Steuerung der „internen Faktoren“ sowie der Einbeziehung der Familien in den Leistungsprozess erreichen.

Für Familien, die vor sehr unterschiedlichen Herausforderungen stehen, ist ein gutes Qualitätsmanagement der Verwaltung, das sichtbar und spürbar deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft (Erscheinungsbild, Angebote, Verhalten der Mitarbeitenden,...) herausstellt, außerordentlich wichtig, da auf diese Weise ein Vertrauen bei den Familien geschaffen wird, das dazu beiträgt, diese Angebote auch zu nutzen.

Ziel eines qualitätsorientierten Familienmanagements ist zum Beispiel, dass die Verwaltung anhand eines klaren familienpolitischen Leitbildes, welches die strategische Orientierung vorgibt

- aktiv ihre Leistungen anbietet
- Bürgerinnen und Bürger als Kundinnen und Kunden berät
- Lösungsmöglichkeiten für Anliegen der Familien sucht
- Aufträge entgegennimmt und zielgruppengenaue Angebote entwickelt

### **Umsetzung mittels kostenpflichtiger QM-Systeme**

Alle bereits dargestellten Aspekte des QM (siehe Abbildung 1) finden sich mit unterschiedlicher Gewichtung in den gängigen Verfahren und Systemen des Qualitätsmanagements wieder. Gängige kostenpflichtige Systeme sind zum Beispiel Ansätze des Total Quality Management (TQM), an das auch das bekannte European Foundation for Quality Management (EFQM) anschließt.

Diese Ansätze sind noch umfassender als das ebenfalls sehr verbreitete DIN EN ISO 9000ff System, das zum Beispiel den Vergleich mit anderen Organisationen nicht mit einbezieht. Ebenfalls ein strategischer Ansatz, der mittlerweile in enger Verbindung zu QM gesehen wird, ist die sogenannte Balanced Score Card (BSC), die ursprünglich im Controllingbereich entwickelt wurde.

Alle Modelle setzen auf eine ständige Überprüfung und Anpassung der Prozesse, stellen also die lernende Organisation und eine ständige Verbesserung der Qualität in den Fokus.

Zentrale Idee der TQM Modelle ist es, eine unternehmensweite Qualitätsstrategie zu etablieren, die im Bewusstsein aller Mitarbeitenden verankert werden und durch einen ständigen Verbesserungsprozess erreicht werden soll. Die European Foundation for Quality Management hat hierzu mit ihrem europaweit anerkannten Modell ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe Unternehmen systematisch ihre Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten analysieren, dokumentieren und bewerten können. Das EFQM-Modell für Excellence, eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur, kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence herangezogen werden.

Das DIN EN ISO 9000ff System ist eine internationale und branchenübergreifende Normengruppe. Sie zielt einerseits durch Prozessnormierung auf die Verhütung von Fehlern, andererseits auf das Erreichen einer kontinuierlichen Verbesserung ab. Hierzu definiert sie Anforderungen an ein kunden- und prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem zum Nachweis der Fähigkeit, ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickeln und liefern zu können.

Die Balanced Score Card ermöglicht ebenfalls eine umfassende Organisationsbewertung, die neben finanziellen Kennzahlen auch weitere zukunftsrelevante Faktoren berücksichtigt. Mit Hilfe der Balanced Score Card kann die Kommune eine signifikante Verbesserung der internen wie externen Kommunikationsstrukturen erreichen. Die BSC stellt eine praktische Ergänzung zur Leistungsmessung dar, wenn man nach dem EFQM-Modell vorgehen will.

### **Einzelne Instrumente des Qualitätsmanagement**

Für die Verbesserung der Qualität von kommunalen Leistungen für Familien kann zunächst auch die Einführung einzelner QM –Instrumente sinnvoll sein. Dass noch kein umfassendes QM in der eigenen Verwaltung eingeführt wurde, bedeutet nicht, dass die Qualität der Familienleistungen nicht durch die Verwirklichung der folgenden Instrumente verbessert werden könnte:

- Leitbilder, Qualitätsstandards, Qualitätsaudit zur Selbst-Fremdbewertung

- Leistungsvergleiche und Benchmarking
- Qualitätszirkel:
  - Schwachstellen in der Leistungserstellung aufdecken
  - Für die Kunden wichtige Prozesse erkennen
  - Wichtige Interaktionsprozesse in der Verwaltung identifizieren und gestalten
  - Kundenbeteiligung und –befragung:
    - Regelmäßige Kundenbefragungen
    - Regelmäßige interne Mitarbeiterbefragungen
    - Unabhängige Befragung Dritter
    - Aktives Beschwerdemanagement

## **Etablierung in der Kommunalverwaltung**

### Erfolgsfaktoren

Ob die Einführung eines QM in der Verwaltung erfolgreich verläuft, ist entscheidend von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängig.

Als solche gelten insbesondere:

- Die Führungsspitze akzeptiert die Einführung eines QM und engagiert sich bei ihrer Umsetzung.
- Die Vorteile eines QM-Systems werden allen Mitarbeitenden verdeutlicht.
- Der Zusammenhang des QM als verbindende Klammer für Prozesse in der Verwaltung wird aufgezeigt.
- Mitarbeitende werden einbezogen.
- Die wirkungsorientierten Zielsetzungen werden schnell erlebbar.
- Es ist deutlich, wem der Nutzen zugutekommt.
- Die zusätzliche Arbeitsbelastung ist angemessen.

## **Messbarkeit der Qualität**

Damit die Qualität bewertet und gemessen werden kann, braucht es, wie bereits erläutert, an den Zielen ausgerichtete Qualitätskriterien und -indikatoren. Diese müssen für die einzelnen Leistungsbereiche definiert werden. Im Bereich der Leistungen im Kontext Kommunales Familienmanagement könnten zum Beispiel folgende Kriterien von Bedeutung sein:

- Berücksichtigung gesetzlicher Grundlagen
- Annehmlichkeit des physischen Umfeldes (Erreichbarkeit, Ausstattung, Erscheinungsbild des Personals)
- Verständlichkeit und Umfang der Information
- Wirtschaftlichkeit
- Preis
- Zuverlässigkeit der Dienstleistung
- Einfühlungsvermögen (Flexibilität, Bereitschaft auf individuelle Wünsche einzugehen)
- Leistungskompetenz (Wissen, Erfahrung, Vertrauenswürdigkeit und Freundlichkeit des Personals)

## **Bedeutung für das Kommunale Familienmanagement?**

Bei den Anliegen, die Familien betreffen, dominierte in der Vergangenheit in der Verwaltung ein fachbereichsbezogenes Denken. Folge ist, dass zum Teil die Bereiche Schule, Kindertageseinrichtungen, Soziales, Gesundheit, Jugend in unterschiedlichen Fachbereichen verantwortet werden. Damit hier alle für die Familien an einem Strang ziehen, bedarf es beschriebener Prozesse, die für alle verbindlich sind. Ein implementiertes QM kann helfen, die Vernetzung zwischen den Bereichen zu organisieren und Verwaltungsleistungen familienfreundlicher zu gestalten.

Neben den organisatorischen Voraussetzungen bedarf es auch struktureller Rahmenbedingungen, die gerade für die Zusammenarbeit im Feld der Familienpolitik wichtig sind. Die Wechselwirkungen, die durch vorhandene Rahmenbedingungen entstehen und die die Qualität mitbestimmen, sind deshalb zu beachten. So ist zum Beispiel die personelle Kontinuität bei der konkreten, auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit mit Familien wichtig. Dies gilt aber genauso in der Kooperation mit Unternehmen, Kooperationspartnern im Stadtteil oder Sponsoren. Kontinuität der Personen spielt eine wesentliche Rolle für die Verstetigung effektiver Unterstützungsnetze. Sparzwänge und Tarifgegebenheiten sowie zeitlich begrenzte Projektaktivitäten behindern aktuell fördernde nachhaltige Strukturen.

Für ein gelingendes kommunales Familienmanagement ist es deshalb notwendig, im Interesse der Bürgerinnen und Bürger - und damit explizit der Familien – politische Ziele zu formulieren, die dazu auffordern, fachbereichsübergreifend und unter Einbezug verwaltungsexterner Partnerinnen und Partner zu denken und zu handeln, Bedarfe vor Ort frühzeitig zu erkennen, präventiv Strukturen zu verändern, Prozesse anzupassen und innovative Angebote zu entwickeln.

## **Literatur**

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen – Projekt Verwaltungsmodernisierung – (2003): Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen: Qualitätsmanagement, Düsseldorf

Stadt Hamburg: Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung o.J.  
<http://www.hamburg.de/contentblob/2302568/435422721f97d127d6fa2743031b14e4/data/leitfaden-qm.pdf> (letzter Zugriff: 06.12.2016)

Meffert, H./ Bruhn, M. (1996): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, Berlin

Bieberstein, I. (1998): Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen

KGST- Kommunale Gemeinschaftsstelle (1995): Qualitätsmanagement Bericht 6, Köln

European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Das EFQM-Modell für Excellence : Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen (2003), Brüssel

## **Weiterführende Links:**

<http://www.hamburg.de/contentblob/2302568/435422721f97d127d6fa2743031b14e4/data/leitfaden-qm.pdf> (letzter Zugriff: 06.12.2016)

<https://www.braunschweig.ihk.de/geschaeftsfelder/innovation-umwelt.html> (letzter Zugriff: 07.12.2016)

<http://www.efqm.de/efqm-modell.html> (letzter Zugriff: 08.12.2016)

# Verwaltungsstrukturen

Jörg Bogumil

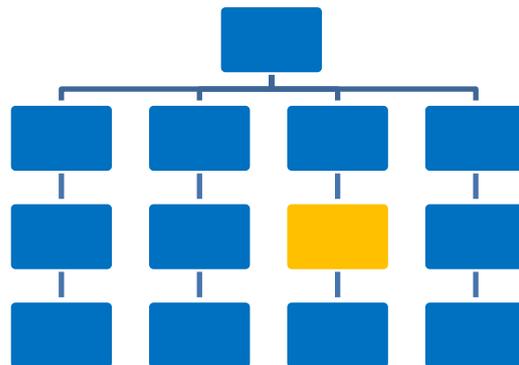
## Strategische Ausrichtung der Kommunalverwaltung\*

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, eine ressortübergreifende Kooperation in der Verwaltung institutionell zu stärken. Je nach zugrundeliegendem Modell verfügen die mit kommunaler Familienpolitik befassten Beschäftigten der Verwaltung über mehr oder weniger Informationen, Entscheidungskompetenzen und Durchsetzungskraft. „Reine“ Modelle sind in der Realität allerdings kaum zu erwarten. Es kann Abwandlungen oder Mischformen geben. Um deren Funktionsweise zu beschreiben, bietet sich eine Unterscheidung von „Idealtypen“ an.

### Amt für kommunale Familienpolitik

Die größtmögliche Stärkung erfährt die „kommunale Familienpolitik“, wenn für sie ein integriertes Amt bzw. ein integrierter Fachbereich eingerichtet wird. Alle den Bereich der Familienpolitik betreffenden kommunalen Verantwortungsbereiche werden hierbei in einer Zuständigkeit gebündelt.

Abb. 1: Ein Amt für kommunale Familienpolitik ist fest in der Struktur einer Kommunalverwaltung verankert



Quelle: Eigene Darstellung

Die Vorteile dieser Konstruktion sind klare Verantwortlichkeiten und eine Beibehaltung der Verfahren. Die Koordinierung von Prozessen wäre also weiterhin in den klassischen hierarchischen Strukturen möglich. Es gäbe einen eigenen Verwaltungsunterbau. Bei dezentraler Ressourcenverwaltung ist ein flexiblerer Einsatz der Ressourcen für die Belange der Familienpolitik möglich, als dies der Fall wäre, wenn die Mittel verschiedenen Ämtern zur Verfügung gestellt würden. Die Konkurrenz zwischen solchen Ämtern würde bei einer Zusammenfassung ebenfalls nicht mehr bestehen. Das Amt bzw. der Fachbereich hätte ein höheres politisches Gewicht und damit bessere Artikulationsmöglichkeiten gegenüber der Politik und anderen Fachbereichen. Nachteile einer solchen Konstruktion wären Schnittstellenprobleme und damit zusammenhängende Widerstände: Es stellt sich die Frage, welche Aufgabenbereiche, Personen und Etats in einen neuen Zuständigkeitsbereich überführt würden. Für einen solchen Umbau müssten politische Mehrheiten gewonnen werden. Geronnene Ämterstrukturen und Partikularinteressen könnten diesen Prozess erschweren. Auch müssen rechtliche

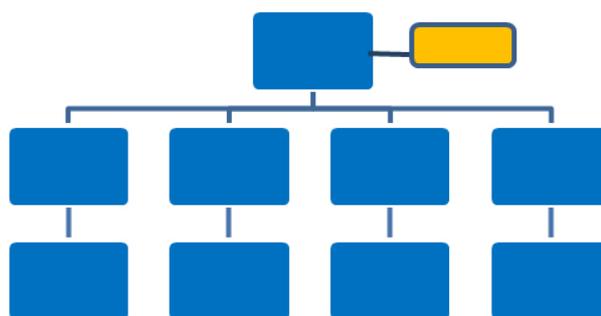
\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2007 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Grenzen beachtet werden: Die gesetzlich dem Jugendamt zugeschlagenen Zuständigkeiten müssten dort verbleiben. Beim Personal eines neuen integrierten Bereiches wären (zumindest zu Beginn) Qualifizierungsprobleme zu erwarten. Die bisher thematisch fokussierte Arbeitsweise müsste ggf. einer ganzheitlichen Herangehensweise weichen. Denkbar sind in diesem Zusammenhang Konflikte zwischen denjenigen, die den neuen Weg unterstützen und denjenigen, die der alten Struktur bzw. ihrem alten Aufgabenzuschnitt nachtrauern. Beispiele für integrierte Ämter bzw. Fachbereiche gibt es in der Praxis kommunaler Selbstverwaltung übrigens bereits. Die Bürgerämter (auch Bürgerbüros genannt) sind das bekannteste Beispiel für eine Struktur, in der vormals getrennte Aufgaben bzw. Dienstleistungen einer Kommune zusammengeführt wurden.

## Stabsstellen

Fast genauso mächtig wie eigenständige Ämter bzw. Fachbereiche können Stabsstellen sein. Dies hängt davon ab, wie sie aufgestellt sind. Stabsstellen sind spezialisierte Einheiten mit fachspezifischen Aufgaben außerhalb der klassischen Hierarchien nach dem Linienprinzip – also ohne Weisungskompetenz und Unterbau. Zu unterscheiden sind strategische Stabsstellen (z. B. Controlling), konzeptionelle Stabsstellen (z. B. zur Verwaltungsmodernisierung) und anzuhörende/kontrollierende Stabsstellen (z. B. Gleichstellungsbeauftragte).

**Abb. 2: Eine Stabsstelle für Familienpolitik könnte direkt bei der Verwaltungsspitze angesiedelt werden**



Quelle: Eigene Darstellung

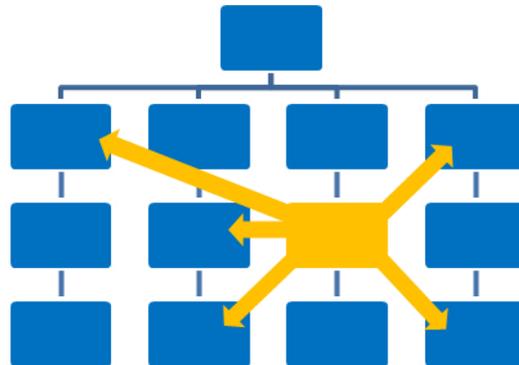
Die Unabhängigkeit von Ressortinteressen ist der größte Vorteil von Stabsstellen in der Verwaltung. Ein kurzer Draht zur politischen Führung reduziert die so genannte Steuerungslücke. Mit einer Stabsstelle sind konzeptionelle, strategische Arbeiten möglich, ohne auf Linienaufgaben Rücksicht zu nehmen. Der fehlende Verwaltungsunterbau und wenig eigene Ressourcen sind der Nachteil dieser Freiheit: Die in den Stabsstellen erarbeiteten Konzepte können nicht eigenständig durchgeführt werden. Doppelzuständigkeiten sind möglicherweise nicht zu vermeiden. Es kann zu Konflikten mit Ressorts kommen und es gibt keine eigene Ergebnisverantwortung. Wenn eigene Weisungsrechte fehlen, ist die Stabsstelle stark auf politischen Rückhalt angewiesen.

## Federführung

Vergleichsweise schwächer als Amt oder Stabsstelle ist das Konzept der Federführung. Davon wird gesprochen, wenn einer Verwaltungseinheit für eine bestimmte Aufgabe die eindeutige Verantwortlichkeit zugesprochen wird. Doppelzuständigkeiten sollen so vermieden werden. Die federführende Einheit kann ein Amt (z. B. das Jugendamt) oder eine Stabsstelle (z. B. die Gleichstellungsbeauftragte) sein. Die federführende Einheit ist gleichzeitig verpflichtet, die anderen von Entscheidungen be-

troffenen Verwaltungseinheiten zu beteiligen. Eine Mitzeichnung im sog. „Sternverfahren“, wie es aus der Bauordnung bekannt ist, kann hier als Prinzip verankert werden.

**Abb. 3: Aus der bewährten Struktur heraus beteiligt die für Familienpolitik federführende Einheit weitere Einheiten**



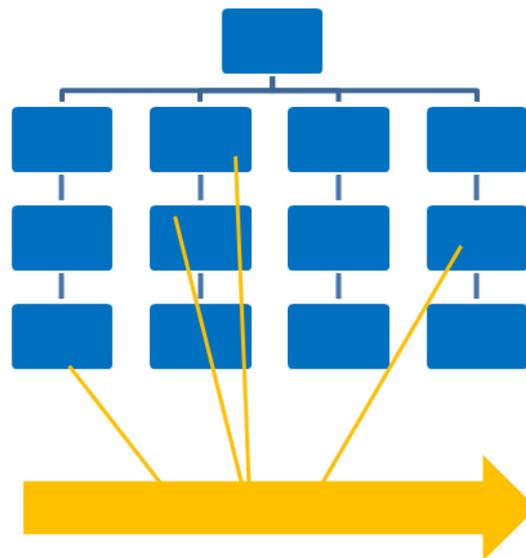
*Quelle: Eigene Darstellung*

Eine Einheit mit der Federführung zu beauftragen, lässt sich schnell und kostengünstig umsetzen. Es gibt geringe Transaktionskosten. Zudem sind Fragen von Verantwortlichkeiten klar beantwortet. Nachteile können bei Konflikten mit anderen Ressorts entstehen. Es muss gewährleistet werden, dass übergreifende Ziele gegebenenfalls Vorrang haben gegenüber Interessen des eigenen Ressorts. Trotz klarer Verantwortlichkeit für eine Aufgabe gibt es keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Ressorts. Dies kann eine einheitliche Zielrichtung der Aktivitäten einer Kommune im betroffenen Politikbereich gefährden.

### **Projektorganisation**

Ein Projekt ist ein einmaliges, klar umrissenes Vorhaben mit definiertem Anfang und definiertem Schluss. Solche befristeten Strukturen empfehlen sich nur, wenn auch die Aufgabenstellungen, auf die sie sich beziehen, befristet sind. Für die dauerhafte und komplexe Aufgabe kommunaler Familienpolitik scheint eine Projektorganisation daher ungeeignet. Für einzelne Aspekte solcher Aktivitäten kann sie geeignet sein. Beispiele für Projektorganisation sind „Soziale Stadt“ oder „Stadtumbau Ost/West“.

Abb. 4: Das Familienprojekt steht außerhalb der Ämterstruktur der Kommunalverwaltung



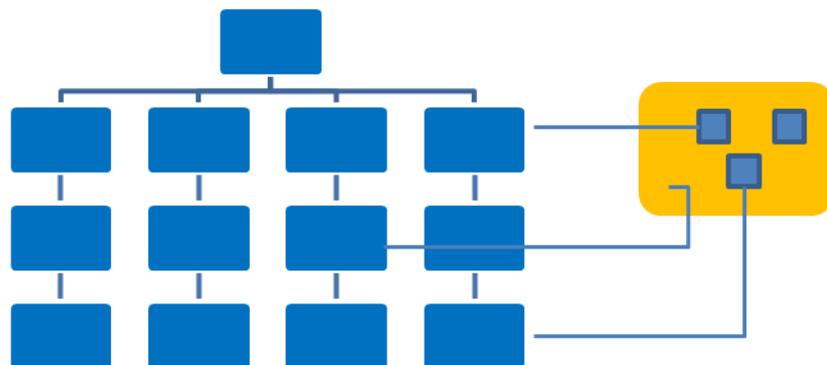
Quelle: Eigene Darstellung

Für neue Themen und akute Probleme erscheint die Projektorganisation als Instrument geeignet. Die autarke Arbeitsweise begünstigt eine vertiefende Einarbeitung in komplexe Sachverhalte. Nachteil der Projektorganisation ist die unsichere Nachhaltigkeit: Wird die Ergebnissicherung nicht organisiert, können Erkenntnisse und Erfahrungen verloren gehen. Ähnlich wie bei Stabsstellen leidet das Konstrukt unter einer Outsider-Position im Verwaltungsapparat sowie unter häufigen Abstimmungserfordernissen.

### Koordinationsgremien

Koordinationsgremien sind informelle oder formelle Gremien zur horizontalen Abstimmung zwischen Ressorts. Beispiele für solche Kommunikationszirkel sind Arbeitsgruppen oder Dezernentenrunden.

Abb. 5: Die einzelnen Ämter der Kommunalverwaltung entsenden Teilnehmende in das Koordinationsgremium „Familienpolitik“



Quelle: Eigene Darstellung

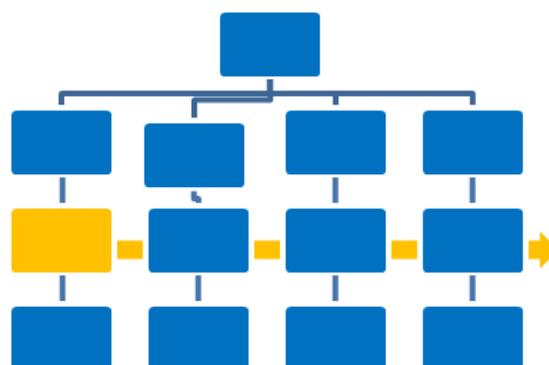
Das Instrument berücksichtigt alle relevanten Interessen und Meinungen innerhalb einer Verwaltung und ist insofern sehr genau. Diese Genauigkeit kann bei komplexer Thematik oder kontroversen Positionen aber zu Entscheidungsverzögerung führen – oder Entscheidungen verhindern. Koordinationsprozesse lassen sich grundsätzlich unterscheiden nach positiver und negativer Koordination. Dabei

drücken die Adjektive „positiv“ und „negativ“ keine Wertung aus, sondern beschreiben die Handlungsoptionen beteiligter Einheiten. Bei Prozessen negativer Koordination beschränkt sich die Beteiligung auf die Frage, ob eine entsprechende Planung mitgetragen werden kann, oder ob es Einwände gibt. Die Initiative zur Problemverarbeitung geht von einer spezialisierten Einheit aus und ist ihr zugeordnet. Diese ist vorrangig auf das eigene Problem fixiert, ansonsten interessiert nur, inwieweit andere Bereiche negativ durch vorgesehene Lösungen und Maßnahmen betroffen sind. Gegebenenfalls wird das koordinierende Gremium um Nachbesserung gebeten. Die Kommunikation findet aber immer nur zwischen genau zwei Einheiten gleichzeitig statt. Im Falle positiver Koordination kommunizieren alle potentiell an einer Entscheidung beteiligten Einheiten auch untereinander – und zwar auch gestaltend. Auf der Grundlage einer Analyse des gesamten Problemzusammenhangs sollen Maßnahmen aus unterschiedlichen Bereichen ausgewählt werden, die einander unterstützen und gemeinsam zur Problemlösung beitragen. Dadurch erhöht sich allerdings die Zahl möglicher Kommunikationsvorgänge um ein Vielfaches. Es droht Entscheidungsunfähigkeit und Intransparenz. Im Falle von positiver Koordination können zu hohe Transaktionskosten entstehen. Daher dominiert in der Regel die negative Koordination.

### Definition als Querschnittsaufgabe

Noch weniger „mächtig“ als die bisher genannten Varianten ist diese Organisationsform, die eine horizontale Zentralisierung beschreibt. Aus den Facheinheiten werden einzelne Aufgaben und Kompetenzen herausgelöst, die dann bereichsübergreifend von einer neuen Querschnittseinheit wahrgenommen werden. Diese eignen sich gut für Serviceaufgaben wie Computerwartung oder andere Service-Aufgaben. Das Konstrukt erscheint – zumindest auf den ersten Blick – schlecht geeignet für inhaltliche politische Aufgaben.

**Abb. 6: Eine Querschnittseinheit Familie könnte eine zentrale Service-Stelle für Familienfreundlichkeit der Kommunalverwaltung sein**



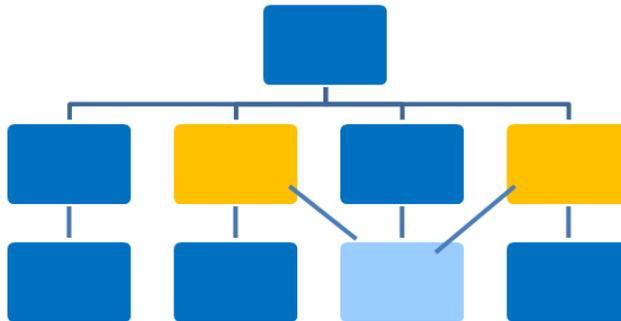
Quelle: Eigene Darstellung

Vorteile der Querschnittseinheit sind die Unabhängigkeit von Ressortinteressen und der größere Ausgleich von Nachfrageschwankungen: Je mehr Einheiten sich die Ressource teilen, desto besser werden Höhen und Tiefen der Nachfrageintensität ausgeglichen. Ein kurzer Draht zur politischen Führung reduziert die Steuerungslücke. Eine Bündelung der Kompetenz begünstigt genauere Einschätzungen zu Bedarf und Verfahrensoptimierungen. Problematisch erscheint in Bezug auf dieses Instrument die genaue Abgrenzung von Kompetenzen. Zudem müssen Schnittstellen definiert werden, wann auf welchem Weg die Querschnittseinheit eingebunden wird – und wann nicht.

## Mehrliniensystem

Im Mehrliniensystem (funktionale Organisation) werden – als Ergänzung des „Ein-Linien-Systems“ wie man es aus einem klassischen Organigramm kennt – Aufgabenbereiche unterschiedlicher Linien miteinander verknüpft. Fachbereiche unterschiedlicher „Stränge“ einer Verwaltung stehen so in unmittelbarer Verbindung zueinander. Ein Beispiel für diese Organisationsform ist der Allgemeine Soziale Dienst (ASD).

**Abb. 7:** Für die Bewältigung der familienpolitischen Aufgabe werden Ämter verschiedener Bereiche der Kommunalverwaltung verbunden



Quelle: Eigene Darstellung

Vom Mehrliniensystem kann eine Entlastung der Leitungsspitze erhofft werden, denn wenn die unteren Ebenen regulär zusammenarbeiten, ist die Spitze in die einzelnen Vorgänge organisatorisch und inhaltlich nicht involviert. Es gibt eine Verkürzung der Informations- und Weisungswege sowie eine direktere und schnellere Kommunikation. Dass eine Einheit dadurch faktisch mehreren Vorgesetzten unterstellt sein kann, kann produktive Konflikte befördern und die Problemlösungskapazität erhöhen. Bei Mehrfachunterstellungen besteht aber auch die Gefahr der Unklarheit von Verantwortlichkeiten. Wenn die Verbindlichkeit einzelner Weisungen im Einzelfall geprüft werden muss, ist die Ersparnis von „Umwegen“ schnell wieder verbraucht. Hinzu können wie bei Querschnittseinheiten Schnittstellen- und Kompetenzabgrenzungsprobleme treten. Einzelne Dienste oder Aufgaben (z. B. ASD) lassen sich im Mehrliniensystem leichter neu organisieren als ganze politische Handlungsfelder (z. B. kommunale Familienpolitik).

## Verwaltungsstrukturen und Familienpolitik – Die Situation in den Kommunen Nordrhein-Westfalens\*

Aufgrund der Aufgabenvielfalt für Familien sind in einer Kommune viele Stellen mit Vorgängen befasst, die Familien betreffen. Offensichtlich ist dies bei Themen wie Kinder und Jugend, und auch Bildung ist eng mit familialen Leistungen verbunden. Ähnlich verhält es sich mit den Bereichen Schule, Freizeit oder Kultur.

Familien sind aber auch von Entscheidungen und Leistungen in Verwaltungsstellen betroffen, deren Nähe zur Familienpolitik weit weniger offensichtlich ist: Der Fahrplan des öffentlichen Personennahverkehrs macht möglicherweise zusätzliche Fahrdienste für die Kinder notwendig oder erschwert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf; die kommunale Abgabenordnung greift in das Familienbudget ein. Damit sind zum Beispiel auch Verkehrsamt, Ordnungsamt oder Hauptamt „familienrelevant“. Je nach dem Zuschnitt der Kommunalverwaltung sind oft 10, manchmal aber auch bis zu 20 Verwaltungseinheiten in der einen oder anderen Weise involviert. Familienpolitik ist insofern ein typisches Querschnittsthema.

Querschnittsthemen stellen besondere Anforderungen an die Verwaltung. So geht es zum einen darum, Kommunikation und Kooperation zwischen den verschiedenen Verwaltungsbereichen herzustellen und zu sichern. Zum anderen ist es im Sinne der Zielgruppe sinnvoll, eine Bündelung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorzunehmen und auch eindeutige Zuständigkeiten zu signalisieren, damit für Familien der Weg in die Verwaltung und die Suche nach Unterstützung leichter wird.

### Vorgaben und Lösungen für die kommunale Ebene

Abhängig von der Einwohnerzahl gibt es in den Kommunen unterschiedliche Organisationsstrukturen in der Verwaltung. Kleine Verwaltungen haben häufig einen zweistufigen Verwaltungsaufbau, bestehend aus der Verwaltungsleitung und der Ämterebene. In größeren Kommunalverwaltungen gibt es zwischen Verwaltungsleitung und Ämterebene oft noch die Ebene der Dezernate. Die einzelnen Ämter können je nach Größe intern nochmals in Abteilungen und Sachgebiete unterteilt sein.

Im Rahmen des seit den 90er Jahren verbreiteten „Neuen Steuerungsmodells“, das eine Abkehr von veralteten bürokratischen Strukturen verfolgte, sollten auch Lösungen für die Herausforderungen, die sich für Querschnittsthemen stellen, gefunden werden. Viele Kommunen haben inzwischen eine stärkere Zusammenfassung von inhaltlich nahen Ämtern zu Fachbereichen vorgenommen. Wichtige Grundlage hierfür ist eine Orientierung an „Produkten“. Der Produktplan der KGSt aus dem Jahr 1997 sieht zwar 41 (bereits zusammen gefasste) „Produktgruppen“, aber nur noch fünf sogenannte „Produktbereiche“ vor. An die Stelle der stark ausdifferenzierten und spezialisierten Ämter sind dann häufig so genannte Fachbereiche getreten, die eine Mehrzahl von ähnlichen Produktgruppen zusammen fassen, um einerseits den Bürgern bzw. Kunden umfassendere und ganzheitliche Dienstleistungsangebote machen zu können und um andererseits insgesamt eine schlankere und effizientere Organisation zu gewährleisten (Hopp/ Göbel 2008: 7f).

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Auch wenn die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement den Kommunen also Vorlagen zur Gliederung ihrer Verwaltung und ausformulierte Konzepte zur Verwaltungsmodernisierung zur Verfügung stellt: Den inneren Aufbau der Verwaltung, also den Organisationsplan und damit auch die formale Zuständigkeit für das Thema „Familie“ bestimmt jede Verwaltungsleitung selbst (Bogumil/ Holtkamp 2006: 68f). Verpflichtend ist lediglich die Einrichtung eines Jugendamtes – außer in den Fällen, in denen ein Kreisjugendamt zuständig ist. Mit welchen fachlichen Aufgabenbereichen das Jugendamt allerdings kombiniert wird, bleibt ebenfalls den Kommunen überlassen.

Die Verwaltungsforschung kennt verschiedene Möglichkeiten einer ressortübergreifenden Koordination, die ein Querschnittsthema wie „Familie“ im Gesamtgebilde einer Verwaltung jeweils anders verankern. Das Thema erhält dementsprechend einen jeweils eigenen Stellenwert. So wäre ein eigenes Amt für kommunale Familienpolitik ein starkes Signal für die Bedeutung des Themas in der Kommune, aber auch eine eigene Stabsstelle für Familienpolitik, die außerhalb der Verwaltungshierarchie angesiedelt ist, kann das Thema stärken. Denkbar ist auch die Federführung eines Amtes für Aufgaben der Familienpolitik oder eine Projektorganisation. Kooperation und Koordination zwischen den mit Familienthemen befassten Verwaltungsstellen kann schließlich auch durch Koordinationsgremien oder Arbeitsgruppen gefördert werden (Bogumil 2008, in diesem Band).

### **Die Bedeutung verwaltungsstruktureller Vorgaben**

Mit dem Konzept eines „Kommunalen Managements für Familie“ ist die Vorstellung verbunden, dass Aktivitäten für Familien auf der kommunalen Ebene an Zielen orientiert sein sollen und dass vorhandene Ressourcen auf dieser Grundlage eingesetzt und gebündelt werden. Dies setzt zunächst voraus, dass die Kommune sich für Familienpolitik zuständig sieht und dass sie dies nach innen (in der Verwaltung) und nach außen (gegenüber anderen familienpolitischen Akteuren und vor allem gegenüber den Familien selbst) signalisiert. Es setzt außerdem voraus, dass strukturelle und personelle Voraussetzungen für eine fachlich notwendige Aufgabenbündelung und Kooperation gegeben sind.

Wenn Bürgerinnen und Bürger ein Anliegen haben, suchen sie unter anderem den Weg in die Bezirks-, Gemeinde- oder Stadtverwaltung. Hier müssen sie sich – zumeist mit kompetenter Unterstützung durch Bürgerservice oder Empfang – orientieren und die für ihr Anliegen zuständigen Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung finden – sowohl fachlich als auch räumlich. Zuständigkeit nach innen und außen wird bereits durch die Abteilungs- oder Referats- bzw. Stellenbezeichnung deutlich. Hier stellt sich also die Frage, ob die Bezeichnung „Familie“ im Organisationsplan der Kommune auftaucht.

Auch die Zusammenfassung von Aufgaben bzw. Organisationseinheiten zu Fachbereichen oder Produktgruppen schafft Vorgaben für die konkrete Arbeit. Gemeinsame Zuständigkeit für mehrere Arbeitsgebiete ermöglicht zumindest auf der Leitungsebene eher eine fachbezogene und stärker integrierende Sicht, die eine Querschnittsorientierung und Kooperation dieser Einheiten begünstigt. Damit sind strukturelle Voraussetzungen für die Behandlung des Querschnittsthemas „Familie“ gegeben. Wichtig ist, mit welchen weiteren Arbeitsgebieten die für Familie zuständige Verwaltungseinheit befasst ist.

Die Verbreitung des neuen Steuerungsmodells hat in vielen Kommunen zu weitreichenden strukturellen Änderungen geführt. Grundsätzlich wurde die Arbeit an Querschnittsthemen eher gefördert, da vielerorts die stark segmentierte Aufteilung zugunsten umfassenderer Fachbereiche aufgegeben

wurde. Die für Familienpolitik wichtige Frage ist, ob auch ihre Verortung und ihr Stellenwert von solchen Reformen berührt waren und um welche Art von Umstrukturierung es sich gehandelt hat.

Im Rahmen eines kommunalen Managements für Familie ist darüber hinaus im Zusammenhang mit einer koordinierten Planung und Steuerung und im Interesse einer besseren Zugänglichkeit für die Familien eine Bündelung der Zuständigkeiten bedeutsam. Gleichzeitig ist jedoch davon auszugehen, dass längst nicht alle tatsächlich für Familien relevanten Aufgaben und mit Familie befassten Stellen organisatorisch zusammen geführt werden können. Es verbleibt daher – neben der Aufgabe der Bündelung – die Aufgabe der Vernetzung und Kooperation sowohl innerhalb der Verwaltung als auch mit familienpolitischen Akteuren, die nicht zur Verwaltung der Kommune gehören. Frage ist, in welchem Umfang solche Strukturen in den Kommunen mittlerweile vorhanden sind.

Die Studie „Kommunalverwaltung und Familienpolitik in NRW“ des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) aus dem Jahr 2010 bietet einen Überblick darüber, in welchem Umfang solche Strukturen vorhanden sind (vgl. hierzu ausführlich Wunderlich 2010). Sie basiert auf einer schriftlichen Befragung, an der sich nahezu jede zweite Kommune in Nordrhein-Westfalen beteiligt hat. Ihre Ergebnisse sind repräsentativ.

### **Der Begriff „Familie“ in der Kommunalverwaltung**

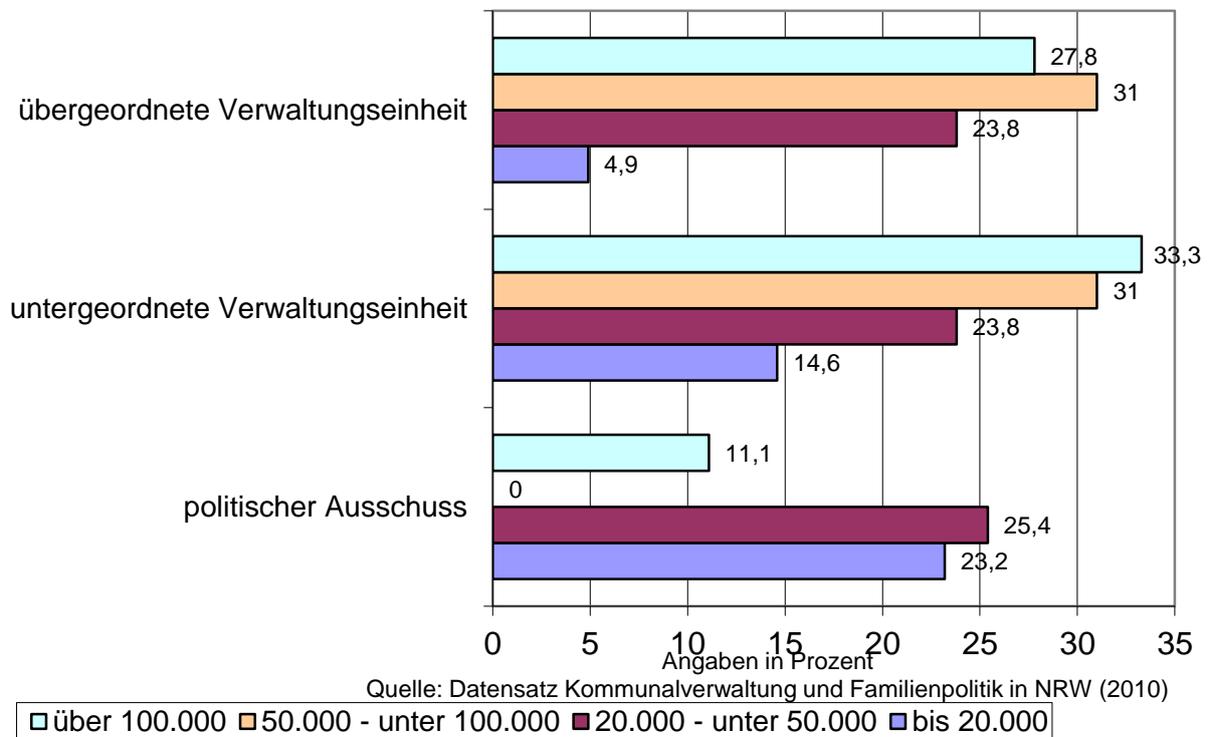
Die Verantwortlichkeiten für Familie sind in den Kommunen Nordrhein-Westfalens nicht nur unterschiedlich angesiedelt, sondern variieren auch stark in den für sie gewählten Bezeichnungen. Die Befragten sollten unter anderem möglichst genau angeben, wo in ihrer Kommune die Zuständigkeit für Familienpolitik angesiedelt ist. Unterschieden wurde im Rahmen der Befragung nach der für Familie zuständigen „übergeordneten Verwaltungseinheit“ und der „untergeordneten Verwaltungseinheit“. Diese Formulierung war angezeigt, da auch die Bezeichnung der Verwaltungsebenen sehr unterschiedlich gehandhabt wird. So ist von Ämtern, Abteilungen, Bereichen oder auch von Fachbereichen die Rede, wenn es um die konkrete, operative Ebene in der Verwaltung geht. Für die Zusammenfassung der einzelnen Verwaltungsbereiche zu übergeordneten Einheiten finden sich Bezeichnungen wie zum Beispiel Fachbereich, Dezernat oder Vorstandsbereich.

Wie nicht anders zu erwarten war, wurden von den 202 Kommunen, die sich beteiligt haben, sehr viele unterschiedliche Bezeichnungen für die jeweils zuständige Verwaltungseinheit genannt. Eine große Vielfalt wurde sowohl in der Zusammenstellung oder Reihenfolge der verwendeten Begriffe als auch bei den einbezogenen Bereichen selbst deutlich. So gab es bei den für Familienpolitik zuständigen untergeordneten Verwaltungseinheiten insgesamt 142 verschiedene Bezeichnungen, bei den übergeordneten Verwaltungseinheiten waren es sogar 180 unterschiedliche Bezeichnungen und Begriffskombinationen.

Ungefähr ein Viertel aller Kommunen ab 20.000 Einwohnern in Nordrhein-Westfalen drückt in Bezug auf die übergeordnete Verwaltungsebene die Zuständigkeit für Familie auch begrifflich aus (Abbildung 1). Bei den kleineren kreisangehörigen Städten und Gemeinden ist dies bislang noch kaum der Fall. Geringere, aber durchaus noch feststellbare Differenzen zeigen sich bei den untergeordneten Verwaltungseinheiten. Eine deutliche Abstufung gibt es jedoch auch hier: je größer die Kommune, desto eher wird auch in der Verwaltungsgliederung das Thema kommunale Familienpolitik ausgewiesen.

Soweit die folgenden Auswertungen nach der Einwohnerzahl differenzieren, blieben die Kreise außer Betracht.

**Abb. 1: Verwendung des Begriffs „Familie“ in Verwaltung und Ausschüssen nach Einwohnerzahl der Kommune**



Bei 29 Prozent der Kommunen taucht der Begriff „Familie“ entweder in der Bezeichnung der übergeordneten oder der untergeordneten Verwaltungseinheit auf. Nur 11 Prozent verwenden ihn bei der Bezeichnung beider Ebenen (Wunderlich 2010: 30). Insgesamt kann festgehalten werden, dass Familienpolitik nach wie vor eher ein „verstecktes Thema“ der Kommunalverwaltung ist. Dies kontrastiert stark mit einer gleichzeitig feststellbaren großen Bedeutung für die Kommunalverwaltung (ebd.: 16).

In der Kommunalpolitik bzw. in den hierfür wichtigen fachlichen Zuschnitten der Ausschüsse zeigt sich ein etwas anderes Bild: Vor allem in den kleineren Kommunen mit einer Einwohnerzahl bis 50.000 Einwohnern signalisiert die Kommunalpolitik Zuständigkeit für Anliegen der Familien und verwendet (unter anderen) den Begriff „Familie“ in der Ausschussbezeichnung. In den größeren Städten ist dies kaum der Fall.

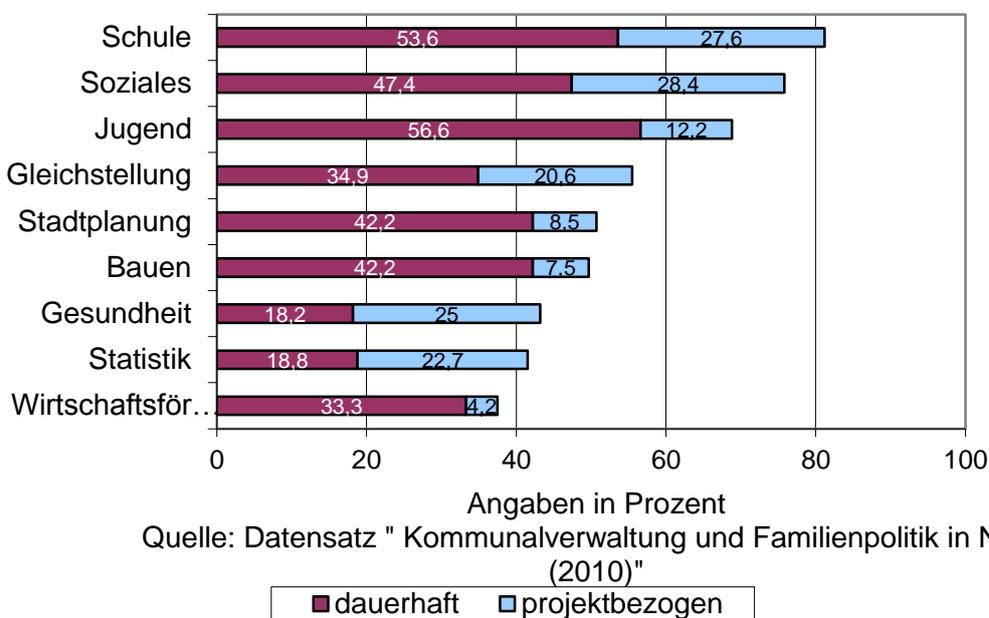
### Strukturelle Voraussetzungen für Kooperation

Familienthemen werden besonders häufig denjenigen übergeordneten Verwaltungseinheiten zugeschlagen, die auch für Soziales (43 Prozent der Kommunen) oder Jugend (42 Prozent) zuständig sind. Es folgen die Themen Schule (23 Prozent), Sport (17 Prozent), Kultur (15 Prozent) und Bildung (13 Prozent). Aufgrund der gegebenen inhaltlichen Nähe bieten sich solche Zusammenfassungen in Dezernaten oder Fachbereichen an. Seltener wird die Zuständigkeit für Familie mit Fachthemen zusammengefasst, deren inhaltliche Bezüge zur Familienpolitik durchaus gegeben sind, aber keineswegs selbstverständlich auch gesehen werden. Hierzu gehören etwa Arbeit, Finanzen, Gesundheit, Gleichstellung, Integration, Sicherheit oder Wohnen.

Mit Blick auf die untergeordnete Verwaltungseinheit zeigt sich ein vergleichbares Bild. Auch hier sind die Fachbegriffe Jugend und Soziales am häufigsten vertreten. Insgesamt ist die Themenvielfalt auf der untergeordneten Ebene aufgrund der dort praktizierten stärkeren Spezialisierung der Verwaltungseinheiten jedoch deutlich geringer.

Ohne Berücksichtigung von Dezernats-, Fachbereichs-, Ämter- oder Gebietszuschnitten wurde auch danach gefragt, ob und in welchem Maße eine Kooperation zwischen der für Familie zuständigen untergeordneten Stelle und bestimmten, für eine Kooperation besonders wichtigen Verwaltungseinheiten faktisch stattfindet. Unterschieden wurde bei den Antwortvorgaben nach einer „dauerhaften, verbindlichen Zusammenarbeit“ und einer „projektbezogenen Zusammenarbeit“. Die folgende Aufstellung knüpft teilweise an den über Verwaltungsstrukturen vorgegebenen Bündelungen an, lässt jedoch auch davon unabhängig deutliche Schwerpunkte im Alltagsgeschäft erkennen.

**Abb. 2: Tatsächliche Kooperation mit anderen Verwaltungsstellen**



Besonders stark ausgeprägt ist die Kooperation mit den für Schulfragen zuständigen Verwaltungsstellen. Zu vermuten ist, dass vor allem aufgrund des fortschreitenden Ausbaus des Ganztagsbetriebs und der offenen Ganztagschule fortgesetzte Kooperationserfordernisse gegeben sind.

Eine Zusammenarbeit mit den Stellen für Soziales und Jugend ist offensichtlich im Alltagsgeschäft der familienpolitischen Akteure die Regel. Aber auch die Kooperation mit der Gleichstellungsstelle und mit den für Stadtplanung und Bauen zuständigen Stellen wird in jeder zweiten Kommune in Nordrhein-Westfalen dauerhaft und verbindlich oder projektbezogen praktiziert. Mit den für Gesundheit und Statistik zuständigen Stellen wird ebenfalls recht häufig kooperiert – allerdings eher projektbezogen und punktuell.

Eine dauerhafte und verbindliche Kooperation mit der Wirtschaftsförderung ist in jeder dritten Kommune gegeben. Dies kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass die Bedeutung von Familienpolitik als Standortfaktor in vielen Städten und Gemeinden Nordrhein-Westfalens gesehen wird und sich dort bereits entsprechende Kooperationsstrukturen entwickelt haben.

## Veränderungen in den letzten Jahren

Die Frage nach den für Familienpolitik relevanten Verwaltungsreformen lautete: „Hat es in Ihrer Verwaltung in den letzten 10 Jahren Umstrukturierungen gegeben, die die Zuständigkeit für kommunale Familienpolitik betroffen haben?“ Explizit eingeschlossen war hier auch die Einrichtung von Lenkungsgruppen, Steuerungsgruppen etc.. Die Befragten sollten stattgefundene Umstrukturierungen benennen. Hierfür waren keine Antwortmöglichkeiten vorformuliert.

Auch hier zeugt die Sichtung der Antworten vor allem für die kommunale Vielfalt: Letztlich hat jede Kommune einen eigenen, auf ihre besondere Situation zugeschnittenen Weg gesucht, so dass man nicht davon ausgehen kann, dass die Reform von Verwaltungsstrukturen und die Zuständigkeit für Familienpolitik ein einheitliches Bild ergeben. Allerdings fallen gewisse Tendenzen auf.

Insgesamt haben Umstrukturierungen, die die Zuständigkeit für Familienpolitik betreffen, im Verlaufe der letzten 10 Jahre in mehr als einem Drittel aller Kommunen stattgefunden. Ein eindeutiger Schwerpunkt liegt – entsprechend den Empfehlungen des neuen Steuerungsmodells – auf der Zusammenlegung und Bündelung von Zuständigkeiten für Familie (in ungefähr jeder dritten Kommune mit Reformmaßnahmen im Bereich der Familienpolitik). Weitere Schwerpunkte betreffen eine Aufwertung des Bereichs durch Personal- und Stellenaufstockungen, die Einrichtung einer eigenen Verwaltungseinheit, die Einrichtung von Arbeitskreisen und Projektgruppen oder eine neue und zumeist eindeutigere Zuordnung des Bereichs „Familie“ innerhalb der Verwaltung.

## Bündelung von Zuständigkeiten und Kooperation

Eine Umsetzung von Querschnittsorientierung kann zum einen die Bündelung von Zuständigkeiten durch eigens hierfür eingerichtete bzw. ausgewiesene Stellen in der Verwaltung beinhalten. Dies wäre zum Beispiel durch die Stelle eines/einer Familienbeauftragten oder durch die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle (z. B. eines Familienbüros) möglich und wurde in der ZEFIR-Studie auch erfragt. Eine Konzentration von familienpolitischen Zuständigkeiten kann jedoch durchaus auch bei anderen Verwaltungsstellen erfolgen. Auch hiernach wurde gezielt gefragt.

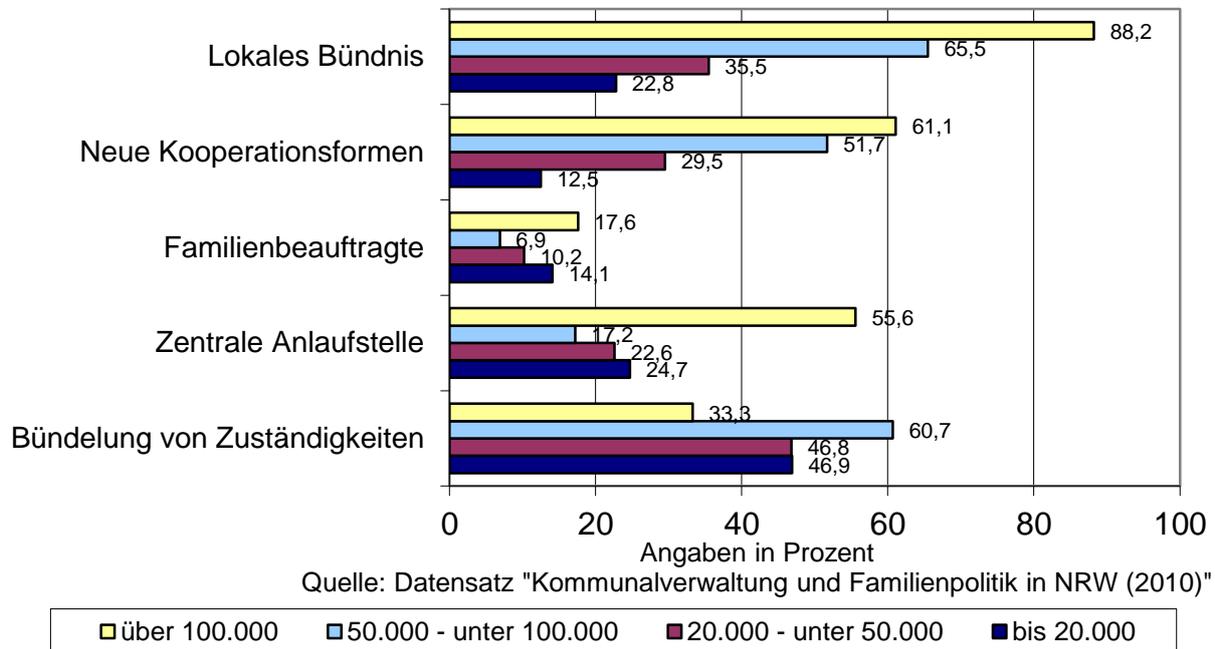
Daneben ist die Vernetzung und Kooperation sowohl innerhalb der Verwaltung als auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung ein wichtiger Schritt hin zu mehr Querschnittsorientierung beim Thema Familie. Dies wird durch unterschiedliche Kooperationsformen innerhalb der Verwaltung möglich und außerdem durch die Arbeit der „lokalen Bündnisse für Familie“ voran gebracht. Solche Strukturen sind wie folgt vorhanden:

Lokales Bündnis für Familie:	38 %
Neue Kooperationsformen in der Verwaltung:	28 %
Familienbeauftragte/r:	12 %
Zentrale Anlaufstelle in der Verwaltung:	25 %
Konzentration bzw. Bündelung von familienpolitischen Zuständigkeiten:	48 %

Auf die Frage nach einer Bündelung familienpolitischer Zuständigkeiten haben über 48 Prozent der Befragten mit „ist vorhanden“ geantwortet. Eine zentrale Anlaufstelle und andere neue Kooperationsformen gibt es dagegen erst in 25 Prozent bzw. 28 Prozent der Kommunen. Aufgrund der unterschiedlichen Verwaltungsgrößen sind die Vernetzungsnotwendigkeiten und auch die Möglichkeiten

zur Einrichtung spezialisierter Verwaltungsstellen in größeren und kleineren Kommunen sehr unterschiedlich. Eine differenzierte Sicht auf die Verteilungen ist daher erforderlich.

**Abb. 3: Querschnittsorientierte Strukturen nach Einwohnerzahl**



Die Abbildung zeigt: Vernetzende Strukturen sind vor allem in den größeren Kommunen vorhanden, während das Bild bei den Strukturen, die Verantwortlichkeiten in speziellen Stellen und Aufgabenbereichen zusammenführen, keineswegs einheitlich ist. Zwar sind die größeren Städte bei der Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle deutlich im Vorteil, bei allen anderen bündelnden Strukturen gibt es jedoch nur geringe bzw. unsystematische Unterschiede nach der Einwohnerzahl. Hier scheint die Größe einer Verwaltung also zumindest bei den strukturellen Grundlagen für Querschnittsorientierung keine große Rolle zu spielen.

### Fazit

Das „Querschnittsthema Familie“ ist in der Kommunalverwaltung organisatorisch an vielen Stellen vertreten – die Zuständigkeit hierfür wird in sehr unterschiedlicher Weise mit anderen Fachthemen kombiniert. Die explizite Verwendung des Begriffs in der Verwaltungsgliederung ist jedoch nicht die Regel. Nur in verhältnismäßig wenigen Kommunen wird die Zuständigkeit für Familie auf der übergeordneten Verwaltungsebene oder auf der untergeordneten Ebene explizit in der Bezeichnung der Verwaltungseinheit auch ausgewiesen. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die „Auffindbarkeit“ der zuständigen Fachleute, sondern signalisiert auch, dass der unbestreitbar hohe Stellenwert des Themas sich noch nicht in den Verwaltungsstrukturen wieder findet.

Mit Blick auf die organisatorischen Strukturen ergeben sich vor allem starke Bezüge zu den Themen Jugend, Soziales, Bildung, Schule, Sport und Kultur. Mit diesen Stellen werden im Arbeitsalltag auch besonders häufig „dauerhafte und verbindliche“ Kooperationen praktiziert. Daneben gibt es in vielen Kommunen aber auch mit ganz anderen Bereichen dauerhafte oder projektbezogene Kooperation.

Die Bündelung von Zuständigkeiten und Vernetzung ist ebenfalls in vielen Kommunen bereits strukturell verankert. Hier sieht es so aus, dass kleinere Kommunen eher auf Aufgabenbündelung setzen,

während Lokale Bündnisse und neue Kooperationsstrukturen eher in größeren Städten eingerichtet werden.

### **Literatur**

Bogumil, J./ Holtkamp, L. (2006): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine policyorientierte Einführung, Wiesbaden

Hopp, H./ Göbel, A. (2008): Die öffentliche Verwaltung als Gegenstand modernen Managements: Funktionen, Strukturen und Probleme. In: Dies., Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart, 3. Auflage

Schultz, A./ Strohmeier, K. P./ Wunderlich, H. (2009): Örtliche Familienpolitik – warum und wie? In: der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2009, S. 185-206

Wunderlich, H. (2010): Kommunalverwaltung und Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen. Auswertungsbericht. ZEFIR, Bochum

## *Kommunale Familienbüros als zentrale Anlaufstellen für Familien\**

Elterngeld, Mutterschaftsgeld, Kindergeld, Kinderzuschlag, Unterhaltsvorschuss – Deutschland verfügt über eine Vielzahl finanzieller Unterstützungsleistungen für Familien, die an verschiedenen Stellen bearbeitet und ausgezahlt werden. So muss das Mutterschaftsgeld etwa bei der Krankenkasse beantragt werden, das Kindergeld wird aber von den Familienkassen der Bundesagentur für Arbeit ausgezahlt. Für Eltern gestalten sich diese unterschiedlichen Zuständigkeiten häufig sehr unübersichtlich und verwirrend. Oftmals wissen Familien gar nicht, was ihnen eigentlich zusteht. Dies ist für Familien ein Zustand, den bereits der Siebte Familienbericht der Bundesregierung bemängelt hat: „Der Maßnahmenkatalog deutscher Familienpolitik ist unüberschaubar und intransparent“ (BMFSFJ 2005: 458), kritisiert die Sachverständigenkommission und spricht von einer „unübersichtlichen Fülle von finanziellen Unterstützungsleistungen“ (ebd.: 456). Auch im Bereich der infrastrukturellen Familienförderung stehen Eltern häufig vor dem Problem der Unübersichtlichkeit, wollen sie sich über bestehende Angebote der Kindertagesbetreuung, Kindertagespflege oder der Familienbildung informieren. Welche Kita ist die beste für unser Kind? Wohin können wir uns wenden, wenn wir in der Erziehung nicht mehr weiter wissen? Wo finden wir eine bezahlbare Haushaltshilfe? Mit solchen und anderen Fragen fühlen sich Eltern oft in ihrem Alltag alleine gelassen. Viele Familien wünschen sich deshalb eine zentrale Anlaufstelle, in der sie umfassend zu allen familienrelevanten Themen informiert und beraten werden. Eine solche Anlaufstelle kann ein kommunales Familienbüro sein.

Die Geschäftsstelle des Deutschen Vereins hat 2008 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine Recherche zu Kommunalen Familienbüros als zentrale Anlaufstellen durchgeführt (Schwanecke 2009: 84). Den konkreten Anlass für die Recherche gab die Empfehlung des Kompetenzzentrums für Familienbezogene Leistungen, monetäre Familienleistungen zu bündeln und zwar in Form „Bürgernaher Familienbüros“ (BMFSFJ 2008: 84). Wir sollten deshalb unter anderem den Fragen nachgehen, wie viele Familienbüros bundesweit bereits existieren, welche Aufgabenfelder diese bearbeiten und welche konzeptionellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten insbesondere hinsichtlich eines Antragsmanagements für monetäre Familienleistungen bestehen. Dabei stellte sich gleich zu Beginn heraus, dass – unabhängig von den Empfehlungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – in den letzten zwei bis drei Jahren zahlreiche Familienbüros in Gemeinden, Städten und Landkreisen entstanden sind. Je nach Bundesland und Region haben diese jedoch unterschiedliche thematische Ausrichtungen. Ihnen gemein ist jedoch, dass sie alle als zentrale Anlaufstellen konzipiert wurden und sich inzwischen vielerorts auch erfolgreich zu selbigen entwickelt haben.

### **Was sind kommunale Familienbüros?**

Kommunale Familienbüros – je nach Bundesland und Region auch Familien- und Kinderservicebüros, Familienstützpunkte oder Familieninfobüros genannt – sind Einrichtungen, die als zentrale Anlaufstellen konzipiert wurden, um Familien entsprechend ihrer jeweiligen Bedarfe vor Ort möglichst „aus einer Hand“ zu informieren und zu beraten. Für Familien nehmen sie eine „Lotsenfunktion“ ein, denn sie stellen dabei in den meisten Fällen keine eigenen Angebote – im Sinne von Kursen, Seminaren

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2010 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

und Bildungsangeboten – bereit, sondern sie vermitteln lediglich die bestehenden Angebote, wie zum Beispiel die der freien Träger, des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) sowie die ihrer Kooperationspartner. Kommunale Familienbüros sind somit auch Schnittstellen zwischen den Familien, der Kommunalverwaltung und Netzwerken (wie zum Beispiel den Lokalen Bündnissen für Familie). Sie schaffen Angebotstransparenz darüber, was vor Ort an Unterstützungsmöglichkeiten für Familien bereits besteht und erfüllen somit die Funktion eines „Schaufensters“ der kommunalen Familienpolitik. Gleichzeitig bietet sich ihnen durch den direkten Kontakt zu den Familien die Chance, deren spezielle Anregungen und Bedarfe vor Ort aufzunehmen, Angebotslücken aufzudecken und somit als „Seismograph“ und Impulsgeber für die Weiterentwicklung der kommunalen Familienpolitik tätig zu sein.

Auch in Bezug auf monetäre Familienleistungen sind kommunale Familienbüros keine Kasse im Sinne einer Zahlstelle, sondern lediglich Dienstleister, indem sie Beratungen durchführen, Antragsformulare bereitstellen und Leistungsanträge entgegen nehmen (BMFSFJ 2008: 84). Die mit der Berechnung und Bewilligung finanzieller Familienleistungen betrauten Stellen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene bleiben erhalten, aus Sicht der Familien besteht jedoch nur noch eine einzige Anlaufstelle, nämlich das örtliche Familienbüro. Familien erhalten durch die dort tätigen Fachkräfte einen persönlichen „Lotsen“, der sie zu möglichst allen familienrelevanten Fragen informieren soll und der ihnen so Zeiten und Wege erspart. Dazu gehören Fragen rund um Kindertagesbetreuung und -pflege, Erziehung, Bildung und Freizeitmöglichkeiten sowie mindestens eine Erstberatung hinsichtlich finanzieller Unterstützungsmöglichkeiten.

**Abb. 1: Mögliche Funktionen Kommunaler Familienbüros**



Quelle: Schwanecke 2009: 15

### Bestand und Verbreitung Kommunaler Familienbüros

In einem ersten Aufschlag, die Zahl der Familienbüros bundesweit im Rahmen unserer Recherche zu erfassen, stießen wir auf 254 Familienbüros. Dabei konnten wir allerdings nur Einrichtungen berücksichtigen, auf die sich bis Dezember 2008 Hinweise im Internet finden ließen. Mittlerweile gehen wir davon aus, dass bislang rund 400 Familienbüros in Gemeinden, Städten, Stadtteilen und Landkreisen

errichtet worden sind. Alleine die Zahl der von uns erfassten 169 Familienbüros in Niedersachsen ist inzwischen auf 280 angestiegen. Familienbüros existieren bislang in 13 Bundesländern. Sie sind jedoch äußerst ungleich verteilt.

**Tab. 1: Anzahl Familienbüros je Bundesland**

<b>Statistik: Anzahl Familienbüros je Bundesland (Stand: 05.12.2008)</b>	
Niedersachsen	169
Nordrhein-Westfalen	36
Bayern	11
Hessen	9
Schleswig-Holstein	7
Baden-Württemberg	6
Rheinland-Pfalz	4
Mecklenburg-Vorpommern	4
Berlin	3
Brandenburg	2
Thüringen	1
Sachsen	1
Hamburg	1
Sachsen-Anhalt	0
Saarland	0
Bremen (u. Bremerhaven)	0
<b>Gesamtzahl</b>	<b>254</b>

Quelle: Schwanecke 2009: 10

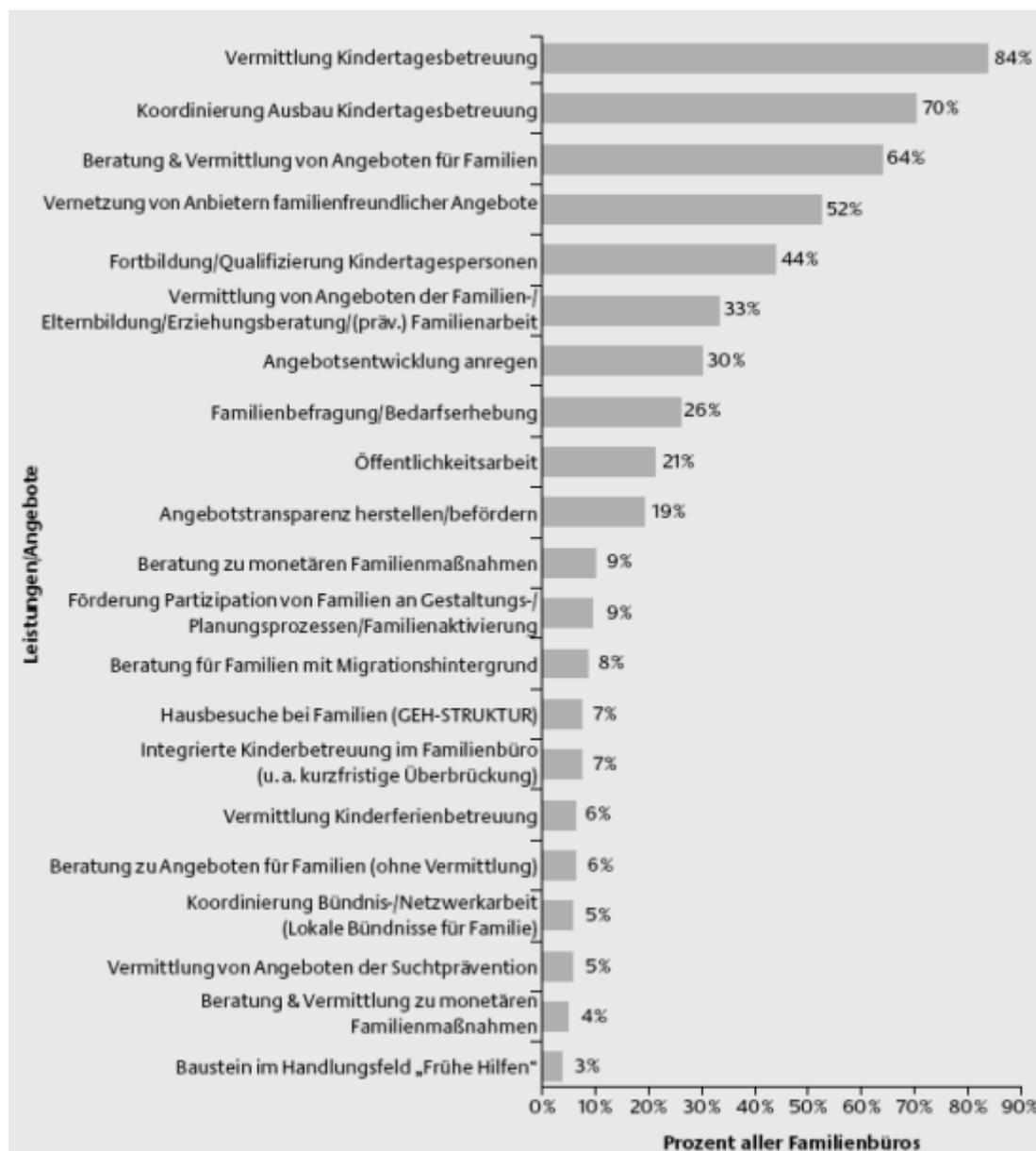
Den Anstoß zur Errichtung kommunaler Familienbüros geben häufig Landesinitiativen, Modellprojekte und Wettbewerbe. So wurden allein in Niedersachsen in Folge des Landesprogramms „Familien mit Zukunft“ 169 Familienbüros eingerichtet (ebd.). Danach folgen hinsichtlich der Anzahl der Familienbüros Nordrhein-Westfalen (36), Bayern (11), Hessen (9) und Schleswig-Holstein (7). Dabei unterscheiden sich die inhaltlichen Schwerpunkte und Zielsetzungen der Familienbüros häufig je nach Region. In Niedersachsen legen die Familienbüros zum Beispiel einen starken Fokus auf die Kindertagespflege. Sie werben Tagespflegepersonen an, organisieren deren (Weiter-)Qualifizierung, vermitteln diese an Eltern und schaffen teilweise ein Vertretungsnetz. In Schleswig-Holstein wurden Familienbüros hingegen als zentrale Anlaufstellen für die Beratung und das Antragsmanagement für monetäre Familienleistungen errichtet, wie sie auch das Kompetenzzentrum für familienbezogene Leistungen im BMFSFJ empfiehlt. Jenseits von solchen Landesprogrammen bzw. Modellprojekten gehen die Eröffnungen kommunaler Familienbüros häufig auf die Initiativen von familienpolitisch engagierten Bürgermeistern, Ortsvorstehern und Landräten zurück. Dabei ist es auffällig, dass die Einrichtungen insbesondere dort entstehen, wo kommunale Familienpolitik bereits aktiv mit verschiedenen Instrumenten gestaltet wird. So sind in 71 Prozent der untersuchten Kommunen, in denen ein Familienbüro etabliert wurde, zuvor bereits ein oder mehrere Lokale Bündnisse für Familie gegründet worden. Nicht selten dienen die Familienbüros zugleich auch als Koordinatoren der Lokalen Bündnisse. Familienbüros werden von den Kommunen somit zumeist als ein „Baustein“ der familienpolitischen Gesamtstrategie eingerichtet.

### **Aufgaben Kommunaler Familienbüros**

Primäre Aufgabe von Familienbüros ist es, Familien umfassend über bestehende familienbezogene Angebote zu informieren, zu beraten und diese auch weiter zu vermitteln. Dabei orientieren sie sich am konkreten Bedarf der Familien vor Ort. Je nach Sozialraum kann das Angebotsspektrum deshalb

unterschiedlich sein. Wie die untenstehende Grafik verdeutlicht, berät und vermittelt der Großteil der Anlaufstellen Möglichkeiten der Kindertagesbetreuung bzw. der -tagespflege – ein Bereich, der in der Praxis stark von Familien nachgefragt wird. Auch die Vermittlung von Angeboten der Familienbildung sowie der Erziehungsberatung gehört zum Leistungsspektrum der Familienbüros. Hingegen greifen bislang weniger als 10 Prozent der von uns untersuchten Einrichtungen die Idee des Kompetenzzentrums auf und führen Beratungen zu monetären Leistungen durch.

**Abb. 2: Aufgaben kommunaler Familienbüros**



Um Familien als „Lotse“ zu dienen und ihnen einen Überblick über bestehende Angebote vor Ort zu geben, sind Kommunale Familienbüros darauf angewiesen, sich mit lokalen Partnern zu vernetzen. In der Praxis sind Kooperationen deshalb weit fortgeschritten. Durch diese Vernetzung erhalten Familienbüros jedoch nicht nur Informationen über existierende Angebote bzw. Angebotslücken, sondern sie schaffen auch neue Zugänge zu Familien, indem sie mit Akteuren wie zum Beispiel Schulen, Kitas, Hebammen, Ärztinnen und Ärzten oder auch Religionsgemeinschaften zusammenarbeiten.

## Modelltypen Kommunaler Familienbüros

Die von uns untersuchten Familienbüros unterscheiden sich nicht nur in ihrem konzeptionellen Ansatz, sondern auch hinsichtlich ihrer Trägerschaft, der institutionellen Anbindung, ihrer Zielgruppen und Angebote. Im Rahmen der Recherche haben wir vier Modelltypen gebildet, um diese Vielfalt aussagekräftig in übersichtlicher Form darstellen zu können. Zu jedem Modelltyp wurde außerdem ein Praxisbeispiel untersucht.

Abb. 3: Vier Modelltypen

Modelltypen Kommunaler Familienbüros		Einzugsbereich	Praxisbeispiel
<b>Modelltyp A</b>	Das Familienbüro als <b>zentrale Anlaufstelle</b>	Gemeinden, Klein- und Mittelstädte	Familienbüro Celle
<b>Modelltyp B</b>	Das Familienbüro- <b>Netzwerk</b>	Großstädte, Gemeindeverbände und Landkreise	Familienbüros des „Familien-Projekts“ Dortmund
<b>Modelltyp C</b>	Das <b>mobile</b> Familienbüro	Gemeindeverbände und Landkreise	Mobiles Familienbüro Landkreis Erlangen-Höchstadt
<b>Modelltyp D</b>	Das Familienbüro als zentrale Anlaufstelle in <b>Wohngebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf</b>	Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf	Familienbüro Neuruppin

Quelle: Schwanecke 2009: 19; eigene Darstellung

Familienbüros, die zu Familienbüro-Netzwerken gehören (Modelltyp B), stellen 56 Prozent der insgesamt 254 Familienbüros dar. Das „klassische Familienbüro“ als zentrale Anlaufstelle (Modelltyp A) bildet einen Anteil von rund 38 Prozent. Als zentrale Anlaufstellen für Familien in Wohngebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf wirken bundesweit zwölf Familienbüros (Modelltyp D). Das Mobile Familienbüro (Modelltyp C) wurde in Deutschland bislang zweimal realisiert, jedoch befinden sich seit 2009 beide Standorte in einer Projektpause. In der Praxis können sich diese vier Modelltypen auch überschneiden.

### Anbindung und Trägerschaft

Zuständig für die Prüfung der institutionellen Anbindung von Familienbüros sind die Jugendämter. Die Mehrzahl der untersuchten Familienbüros befindet sich in öffentlicher Trägerschaft. Dies hat den Vorteil, dass Kommunen bereits eine Vielzahl von Leistungen für die Familie erbringen und somit oft einen guten Überblick darüber haben, was vor Ort bereits besteht. Doppelungen und Parallelstrukturen können so leichter vermieden werden. Auf der anderen Seite bieten sich auch freie Träger, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe, sowie konfessionelle Träger für die Einrichtung kommunaler Familienbüros an. Beide haben ihrerseits den Vorteil, dass sie aufgrund ihrer Verwaltungsferne oft als niedrigschwellig gelten und häufig bessere Zugänge zu Familien haben.

In Abhängigkeit vom Träger variiert auch die räumliche Anbindung der Familienbüros. Für Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft bieten sich nicht nur Behörden an (hier v.a. Jugendämter), sondern auch attraktive Ladenlokale in den Einkaufszentren der Innenstädte. Familienbüros in freier Trägerschaft werden zumeist in bestehende Einrichtungen wie Kindertagesstätten, Familienzentren oder Stadtteilzentren integriert. Ausschlaggebend für die Akzeptanz und Nachfrage bei den Familien selbst ist, dass die zentralen Anlaufstellen gut erreichbar, niedrighschwellig und bürgernah sind. Geht es darum, sich für eine geeignete räumliche und institutionelle Anbindung des Familienbüros zu entscheiden, sollte deshalb die Leitfrage lauten: Wie, wo, womit und durch wen erreichen wir die Familien, die wir erreichen wollen?

### **Personelle und finanzielle Ressourcen**

Die Mehrzahl der von uns untersuchten Familienbüros verfügt über zwei hauptamtliche, in der Regel weibliche Ansprechpartnerinnen, die mit unterschiedlichen Stellenanteilen die Arbeit vor Ort leisten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Familienbüros in öffentlicher Trägerschaft tätig sind, bringen meist berufliche Erfahrungen aus relevanten Bereichen der Sozialverwaltung, wie zum Beispiel der Kindertagesbetreuung, mit. In Familienbüros, die in freier Trägerschaft betrieben werden, besteht das Personal hingegen meist aus Sozialpädagog/innen, Familientherapeut/innen und Erzieher/innen. Unterstützt werden die hauptamtlichen Fachkräfte meist von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gerade bei Familienbüros in Wohngebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf (Modelltyp D) sind Ehrenamtliche oft entscheidend, um bessere Zugänge zu Familien, zum Beispiel durch Hausbesuche, zu gewinnen.

Der Großteil der Einrichtungen wird aus Mitteln der Kommune finanziert. Auch die Möglichkeit der Finanzierung bzw. Teilfinanzierung der Projektkosten durch Stiftungen und andere soziale Organisationen wird genutzt. Als sehr effektiv für die Errichtung und den Bestand von kommunalen Familienbüros erweisen sich in der Praxis Landesprogramme, wie etwa das Landesprogramm „Familien mit Zukunft“ in Niedersachsen, bei dem sich das Land bis zu 50 Prozent an den anfallenden Projektkosten beteiligt. Andere Möglichkeiten der Förderung, wie zum Beispiel Sponsoring durch Unternehmen werden zwar angestrebt, leisten jedoch bislang kaum einen Beitrag zur Etablierung von Familienbüros.

### **Herausforderungen**

Die Sicherstellung einer langfristigen Finanzierung sowie die personelle Ausstattung sind nur zwei der zentralen Herausforderungen, mit denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Familienbüros konfrontiert sind. Kooperationsbeziehungen mit den Anbietern familienrelevanter Leistungen müssen aufgebaut und stetig gepflegt werden, will man dem Anspruch einer zentralen Anlaufstelle, die Transparenz über das bestehende Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten herstellt, gerecht werden. Die Schaffung von Parallelstrukturen muss dabei unbedingt vermieden werden, um zu verhindern, dass für Familien erneut Unübersichtlichkeit entsteht. Auch die Bereitstellung eines Angebots, das sich am tatsächlichen und je nach Nachbarschaft teilweise sehr spezifischen Bedarf der Familien vor Ort orientiert, ist keine leichte Aufgabe. Zudem ist es vor der Eröffnung eines Familienbüros schwierig abzusehen, wie der neue Service von den Bürgerinnen und Bürgern angenommen werden wird. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang eine kommunale Familienberichterstattung, um den tatsächlichen Bedarf prognostizieren zu können. Die meisten von uns untersuchten Familienbüros laufen in den ersten Wochen zögerlich an und verzeichnen dann mit steigendem Bekanntheitsgrad

wachsende Besucherzahlen. Neben einer Öffentlichkeitsarbeit, die den Service der zentralen Anlaufstelle von Beginn an bekannt macht, ist auch positive Mund-zu-Mund-Propaganda durch zufriedene Besucherinnen und Besucher ein wichtiger Erfolgsfaktor.

## **Fazit und Perspektiven**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kommunen Familien zunehmend als Leistungsträger der Gesellschaft anerkennen und sich dazu aufmachen, ihnen den Alltag bestmöglich zu erleichtern. Kommunale Familienbüros können in diesem Sinne umfassende Servicezentren für Familien sein – ein Anspruch, dem die Mehrzahl der bestehenden Einrichtungen versucht gerecht zu werden. Für die Kommunen selbst ergeben sich durch die Errichtung einer zentralen Anlaufstelle für Familien zahlreiche Vorteile. Sie schaffen bessere Zugänge zu Familien und erhalten aus erster Hand Erkenntnisse über die tatsächlichen Bedarfe vor Ort. Indem Familienbüros mit anderen familienrelevanten Einrichtungen und Organisationen kooperieren, können sich messbare Synergieeffekte ergeben. Diese können derart weitreichend sein, dass sie der Kommunalverwaltung ermöglichen, Planungsprozesse, beispielsweise im Ausbau der Kindertagesbetreuung oder in der Jugendhilfeplanung, bedarfsorientierter zu gestalten. In seinen „Empfehlungen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben“ hat sich der Deutsche Verein (2009) deshalb für die Einrichtung kommunaler Familienbüros ausgesprochen. Grundsätzlich sollten dabei Doppelungen vermieden werden, die erneut Verwirrung bei den Familien vor Ort stiften könnten. Hierbei sollte je nach Standort auch sorgfältig geprüft werden, ob die Bevölkerungszahlen in der Gemeinde die Einrichtung eines Familienbüros rechtfertigen. Vielerorts kann es angemessener sein, eine/n Mitarbeiter/in der Kommunalverwaltung als Ansprechpartner/in, bspw. als „Familienbeauftragte/n“, zu benennen. Der Begriff „Familienbüro“ ist dabei zu vernachlässigen. Entscheidend ist vielmehr, dass eine zentrale Anlaufstelle vorhanden ist, an die sich Familien wenden können.

Im Rahmen unserer Recherche zu den kommunalen Familienbüros sollten wir letztlich auch prüfen, inwiefern eine Erweiterung des bestehenden Angebots um ein Antragsmanagement für monetäre Familienleistungen für die Einrichtungen sinnvoll und durchführbar ist. Wir kamen hier zum Schluss, dass eine solche Weiterentwicklung grundsätzlich wünschenswert ist, denn der Bedarf von Familien, auch hierzu „aus einer Hand“ beraten zu werden, ist durchaus vorhanden. Für die Praxis ergeben sich allerdings eine Reihe von offenen Fragen, die es noch zu beantworten gilt. So sollte z. B. bei einem solchen monetären Antragsmanagement insbesondere die Beratungs- und Prozesstiefe, die kommunale Familienbüros leisten sollen, vorab geklärt werden. Da gerade die Berechnung monetärer Unterstützungsangebote meist fundiertes Know-how erfordert, wird es für viele Familienbüros sinnvoll sein, sich lediglich auf eine Erstinformation und Grundberatung zu Familienleistungen zu beschränken. Darüber hinaus fehlen in den Familienbüros bislang wichtige Rahmenbedingungen, die für ein monetäres Antragsmanagement nötig sind. Neben praktischen Voraussetzungen, wie einer geeigneten EDV-Software, die die Bereitstellung und Weiterleitung der relevanten Anträge ermöglicht, bestünde dann auch ein erheblicher Bedarf an personeller Weiterqualifizierung, um die Mitarbeiter/innen auf diese neuen Aufgaben vorzubereiten, selbst wenn es sich lediglich um eine Erstinformation handeln sollte. Auch die Kooperationsbeziehungen zu den zuständigen Behörden, wie zum Beispiel der Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit, müssten ausgebaut werden. Grundsätzlich wäre eine solche Aufgabenerweiterung für die Kommunen nur mit der Unterstützung durch den Bund und die Länder zu leisten. Dabei sollte jedoch vermieden werden, dass eine solche Weiterentwicklung von Familienbüros hin zu einem Antragsmanagement für monetäre Familienleistungen durch entsprechende Bundes- bzw. Landesprogramme den Einrichtungen „top down“ vorgegeben

wird. Nicht alle Familienbüros, dies wurde in der Untersuchung deutlich, sehen hierfür mit Blick auf ihren jeweiligen Sozialraum primären Handlungsbedarf. Zu erkennen, was Familien vor Ort tatsächlich konkret benötigen, ist eine Stärke von kommunalen Familienbüros, die auch bei einer Weiterentwicklung ihrer Aufgabenschwerpunkte nicht vernachlässigt werden sollte.

## **Literatur**

BMFSFJ (2005): Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Siebter Familienbericht, Berlin

BMFSFJ (2008): Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Arbeitsbericht des Kompetenzzentrums für familienbezogene Leistungen, Berlin

Deutscher Verein (2009): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben, NDV 2009, 513ff, [www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)

Schwanecke, U. (2009): Kommunale Familienbüros – Recherchebericht zur Situation der Beratungs- und Serviceleistungen für Familien in Kommunen und erste konzeptionelle Eckpunkte zum Ausbau und zur Weiterentwicklung kommunaler Familienbüros. Download unter: [www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)

## Familienbüros in Nordrhein-Westfalen\*

Inhaltliche Verantwortlichkeit und strukturelle Nichtzuständigkeit: dieses Begriffspaar kennzeichnet besonders gut eine der grundlegenden Herausforderungen an kommunale Familienpolitik. Für die Lebenssituation und für die Lebensqualität von Familien sind die Verhältnisse vor Ort entscheidend. Hier entwickeln sich Handlungsoptionen, hier werden aber auch Probleme und Unterstützungsbedarfe von Familien deutlich. Kommunen stehen damit in einer hohen Verantwortung hinsichtlich der Daseinsvorsorge und der Lebenschancen von Familien (Biedenkopf u.a. 2009, BMFSFJ 2009).

Gleichzeitig ist jedoch von einer strukturellen Nichtzuständigkeit der kommunalen Ebene für die Belange der Familien auszugehen. Ein starkes Gewicht der deutschen Familienpolitik liegt – auch im internationalen Vergleich – auf Geldleistungen. Die Zuständigkeit für Kindergeld, Elterngeld, Steuerfreibeträge und andere monetäre Leistungen liegt beim Bund. Auf der Bundesebene werden in der Regel auch Steuerungsmöglichkeiten und Gestaltungskompetenzen verortet. Sie sind im Aufgabenbereich eines Bundesfamilienministeriums gebündelt und werden zum Beispiel durch das „Kompetenzzentrum für familienbezogene Leistungen“ fachlich begleitet. Familienpolitik ist hier also durchaus ein expliziter und anerkannter Politikbereich.

Auf der kommunalen Ebene ist Familienpolitik dagegen in weiten Bereichen immer noch eher „implizite“ Politik. Sie findet in der Regel in Fachbereichen und Ämtern statt, die den Begriff „Familie“ in ihrer Bezeichnung nicht tragen. So weisen lediglich 11 Prozent der Kommunen den Begriff „Familie“ sowohl auf einer übergeordneten Verwaltungsebene (z. B. Fachbereich, Verwaltungsvorstand) als auch auf der untergeordneten Verwaltungsebene (z. B. Amt) in ihrer Bezeichnung explizit aus (Wunderlich 2010). Auch deshalb fehlen Steuerungs- und Gestaltungsoptionen in der kommunalen Familienpolitik.

Familienpolitik ist außerdem eine typische Querschnittspolitik. In der klassischen Ämterstruktur, aber auch in neu strukturierten Verwaltungen sind immer mehrere Abteilungen bzw. Ämter mit Leistungen für Familien befasst. Dies reicht von den traditionell zuständigen Ämtern wie Jugendamt oder Sozialamt über das Schulamt, das Verkehrsamt, das Personalamt, die Gleichstellungsbeauftragte bis hin zum Wohnungsamt oder Stadtplanungsamt. So sind in einer typischen Kommunalverwaltung leicht 10-15 Verwaltungsbereiche mehr oder weniger für die Belange von Familien zuständig.

Für die Familien ergeben sich aus dieser Situation Unsicherheiten und Zuständigkeitsfragen. Fachleute müssen sich mit vielen Stellen vernetzen und abstimmen. Einige Kommunen gehen diese schwierige Situation mittlerweile an, indem sie eine zentrale Anlaufstelle für Familien und/oder eine kommunale Koordinationsstelle schaffen. Hierfür steht der Begriff des „Familienbüros“. Wie verbreitet sind solche Einrichtungen mittlerweile und welchen Beitrag können sie leisten, um die kommunale Familienpolitik zu stärken? Im Folgenden wird die nordrhein-westfälische Situation genauer betrachtet. Hierfür wurden Daten der Studie „Kommunalverwaltung und Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen“ des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) ausgewertet.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2010 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)  
Ergebnisse einer neueren Studie des ZEFIR zu nordrhein-westfälischen Familienbüros finden sich in Engelbert u.a. 2016

## **Familienbüros im Rahmen eines Kommunalen Managements für Familien**

Kommunale Familienpolitik sollte vor dem Hintergrund der gegebenen Herausforderungen auf eindeutigen und handlungsorientierten Zielvorstellungen basieren, passgenau auf die jeweiligen Bedingungen vor Ort zugeschnitten sein, strategisch vorgehen, klare und verlässliche Strukturen aufbauen und die Familien in einem beteiligungsorientierten Prozess einbeziehen (Schultz u.a. 2009). Wesentlich sind dabei eine enge Vernetzung und die Kooperation mit allen familienpolitischen Akteuren vor Ort

In Nordrhein-Westfalen laufen solche Bemühungen bereits seit einigen Jahren im Konzept eines „Kommunalen Managements für Familien“ zusammen (MGFFI 2007). Hierbei geht es „...um den Aufbau einer umfassenden kommunalen Gesamtstrategie zur Implementierung familienfreundlicher Strukturen, in denen die Kommunalverwaltung vor der Managementaufgabe steht, interne und externe Einflussfaktoren und Bedingungen im Sinne von Familien abzustimmen, umzugestalten und zu optimieren“ (Hensen 2007:117).

Drei Dimensionen eines kommunalen Managements werden unterschieden (Heinz 2000): Im Zentrum des „normativen Managements“ steht die grundlegende Klärung des Selbstverständnisses der Kommune in Bezug auf die von ihr zu gestaltende Lebenssituation von Familien. Beim „strategischen Management“ geht es um ein auf die formulierten Ziele abgestimmtes Verwaltungshandeln, bei dem anzustrebende familienpolitische Ergebnisse, erforderliche Programme und Ressourcen und die notwendigen Prozesse und Strukturen zu berücksichtigen sind. Im Zentrum des „operativen Managements“ steht die optimale Gestaltung der erforderlichen Abläufe und der binnenstrukturellen Gegebenheiten.

Familienbüros können eine strategische Orientierung der Familienpolitik voran bringen, indem sie zum Beispiel Prozesse der Zielfindung und -festlegung anstoßen und begleiten, Informationsgewinnung und -verbreitung stärken oder Vernetzung und Kooperation initiieren und moderieren. Gleichzeitig können sie auch eine allseits bekannte und verlässliche Anlaufstelle für Familien sein, die nicht nur Informationen sammelt, bereit hält und weiter gibt, sondern auch eine Art „Seismograph“ für die Bedarfe der Familien ist und ihnen durch die Organisation von Beteiligungsprozessen eine Stimme geben kann (vgl. Schwanecke 2009).

Familienbüros können also in einem doppelten Sinne „Anlaufstelle“ sein: für die familienpolitisch tätigen Akteure vor Ort einerseits und für die Familien andererseits. Ob und inwieweit diese Funktionen ausgefüllt und miteinander gekoppelt werden, ist jedoch immer eine Frage der konzeptionellen Ausrichtung und der Prioritätensetzung vor Ort.

## **Beispiele für Aufgaben nordrhein-westfälischer Familienbüros**

Bereits die bundesweit angelegte Studie des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (Schwanecke 2009, Possinger in diesem Band) hat aufzeigen können, dass die Aufgabenstellungen der Familienbüros facettenreich und heterogen sind. Es gibt viele unterschiedliche Formen der Organisation und der konkreten Arbeit von Familienbüros, wobei jedoch auch Typen ausgemacht wurden. Dies gilt auch für Nordrhein-Westfalen, wenngleich sich hier nicht alle der bundesweit identifizierbaren Organisationsformen von Familienbüros wiederfinden lassen. Eine Besonderheit machen hier außerdem die zu Familienzentren erweiterten Kindertagesstätten aus. Sie sollen eine niedrigschwellige und sozialräumlich orientierte Anlaufstelle insbesondere für junge Familien sein. Auf diese Ein-

richtungen bezieht sich dieser Beitrag jedoch nicht. Vielmehr liegt das Augenmerk auf zentralen Anlaufstellen bzw. Familienbüros.

Theoretisch können hierbei zwei Typen von Einrichtungen unterschieden werden. Eher strategisch ausgerichtete Familienbüros sehen ihre Aufgabe vor allem in der Gewährleistung von planenden, steuernden und organisatorischen Aktivitäten, während andere sich eher als Anlaufstellen für Familien verstehen und ihre Aufgabe vornehmlich in der Information und Beratung sehen. Faktisch kombinieren die meisten Familienbüros jedoch diese beiden Aufgabentypen – mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten. Drei Beispiele sollen dies veranschaulichen (Stand: 2010):

### **Familienbüro „FamoS“ in Wiehl: Anlaufstelle für Familien mit vernetzenden Aufgaben**

Das Familienbüro „FamoS“ versteht sich im Sinne der „Familienorientierten Stadt Wiehl“ vor allem als eine erste Anlaufstelle für Familien rund um alle Fragen der Erziehung, Förderung, Betreuung und Freizeitgestaltung. Konkret werden neu zugezogene Familien über vorhandene Angebote informiert, Grundinformationen für Eltern nach der Geburt eines Kindes zur Verfügung gestellt, Hinweise über kinder-, jugend- und familienorientierte Angebote oder Hilfen bei der Suche nach einem passenden Betreuungsangebot für Kinder geboten, Informationsveranstaltungen durchgeführt, passende Angebote und Ansprechpersonen vermittelt und familienunterstützende Angebote initiiert. Zu den konkreten Angeboten des Familienbüros gehören der Familienpass, ein Baby-Begrüßungs-Service, ein Elternhandbuch und eine Internetplattform. Gleichzeitig versteht sich das Familienbüro aber auch als Netzwerkkoordinator und arbeitet mit vielen Personen/Institutionen zusammen wie zum Beispiel mit den Tageseinrichtungen für Kinder / Familienzentren, mit Schulen, Kinderärztinnen und -ärzten, Gesundheitsamt, (Früh-)Förderstellen, Beratungsstellen, Therapeutinnen und Therapeuten und mit dem Jugendamt.

### **Familienbüro Oberhausen: strategische Ausrichtung**

Auftrag des Oberhausener Familienbüros ist es, mit dafür Sorge zu tragen, dass Oberhausen sich nachhaltig weiter zu einer familienfreundlichen Stadt entwickelt. Neben der Koordinierung der familienpolitischen Aktivitäten im Oberhausener Bündnis für Familie gehören die Netzwerkarbeit unter Einbeziehung von Unternehmen sowie die Entwicklung von Projekten im Kontext „Familienfreundlichkeit“ zu den Kernaufgaben des Familienbüros. Diesen Auftrag verfolgt das Familienbüro auf drei Wegen: es informiert, es koordiniert und es initiiert. Darüber hinaus initiiert das Familienbüro die Evaluation von familienpolitischen Maßnahmen und Projekten und entwickelt diese gemeinsam mit anderen Akteuren im Oberhausener Bündnis für Familie weiter. Das Familienbüro versteht sich gleichermaßen als Dienstleister und als Impulsgeber für eine nachhaltige und umfassende Förderung der Familienpolitik in Oberhausen.

### **Familienbüro Hamm: Koordination und Anlaufstelle**

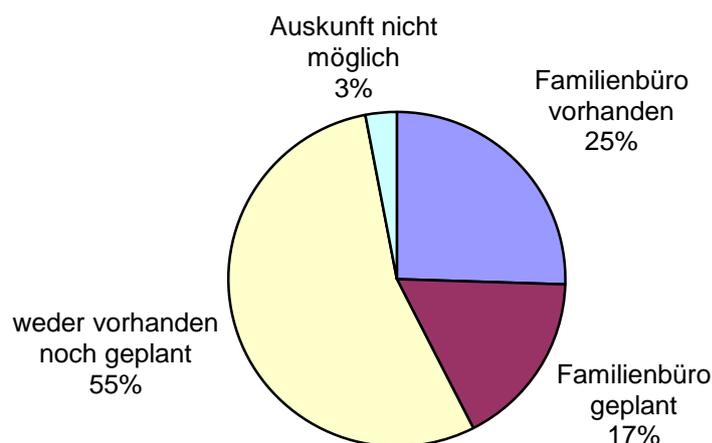
Das Familienbüro in Hamm ist zentrale Anlauf- und Organisationseinheit für Eltern, Fachkräfte und Interessierte und bietet zu allen Fragen der Familienfreundlichkeit und familienbezogenen Leistungen in Hamm Unterstützung. Es ist beim Jugendamt angesiedelt und koordiniert einen Arbeitskreis, der sich aus den familienrelevanten Abteilungen der Stadtverwaltung zusammensetzt. Hier wird ein themenbezogener Austausch unter den Ämtern gepflegt und es werden gemeinsam Ideen für familienfreundliche Projekte entwickelt. Das Familienbüro ist auch Anlaufstelle für Eltern, sozialpädagogische Fachkräfte und alle Interessierten. Es bietet in Zusammenarbeit mit anderen Stellen Informatio-

nen zu allen Fragen der Familienfreundlichkeit und familienbezogenen Leistungen in Hamm. Über Elternbefragungen werden Anregungen und Wünsche der Familien aufgegriffen. Das Familienbüro gibt regelmäßig einen Familien-Infobrief heraus und stellt Broschüren zu den bestehenden familienfreundlichen Angeboten zur Verfügung. Es unterstützt darüber hinaus Betriebe bei der Umsetzung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen.

### Verbreitung von Familienbüros in Nordrhein-Westfalen

Das Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) hat Ende 2009 allen Kommunen in Nordrhein-Westfalen einen einheitlichen Fragebogen zum Stand ihrer Familienpolitik zugeschickt. Fast die Hälfte der angeschriebenen Städte, Kreise und Gemeinden (47,3 Prozent) hat sich an dieser Umfrage beteiligt. Die Strukturmerkmale dieser Kommunen entsprechen den Gemeindestrukturen in ganz Nordrhein-Westfalen, so dass hier von repräsentativen Ergebnissen ausgegangen werden kann. Gefragt wurde in dieser Studie auch danach, ob eine „Zentrale Anlaufstelle für Familien in der Verwaltung (Bsp. Familienbüro)“ vorhanden oder aber in Planung ist. Durch die Kombination der Begriffe Anlaufstelle und Familienbüro sollte ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Organisations- und Konzeptionsmodelle erfasst werden. Abbildung 1 zeigt den Verbreitungsgrad solcher Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen:

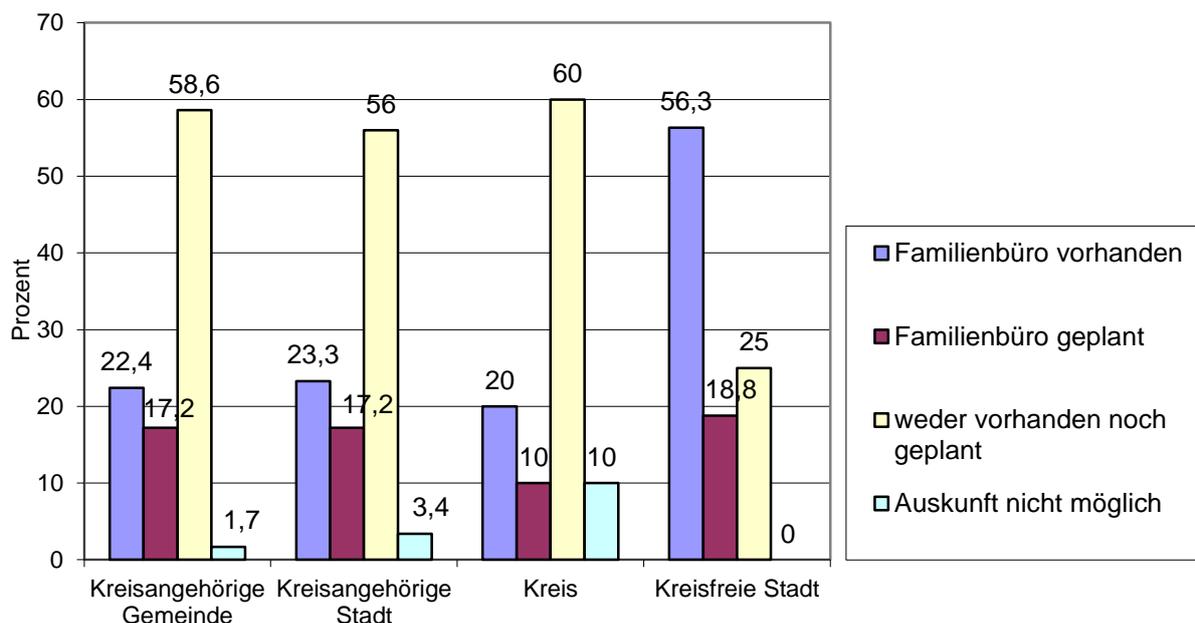
**Abb. 1: Familienbüros in Nordrhein-Westfalen (n=200)**



Quelle: Datensatz „Kommunalverwaltung und Familienpolitik in NRW (2010)“

Insgesamt gaben 26 Prozent der Kommunen an, dass eine zentrale Anlaufstelle bzw. ein Familienbüro vorhanden ist, in weiteren 17 Prozent der befragten Kommunen ist ein solches in Planung. Das bedeutet, dass im Falle einer Realisierung aller Planungen in Zukunft höchstwahrscheinlich 43 Prozent der nordrhein-westfälischen Kommunen über eine zentrale Anlaufstelle verfügen werden.

**Abb. 2: Familienbüro nach Gebietskörperschaftstyp**



Quelle: Datensatz „Kommunalverwaltung und Familienpolitik in NRW (2010)“

Abbildung 2 zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Gebietskörperschaftstypen. In mehr als jeder zweiten kreisfreien Stadt findet man eine zentrale Anlaufstelle für Familien bzw. ein Familienbüro. Kreisangehörige Gemeinden haben dagegen nur zu 22,4 Prozent eine solche Stelle eingerichtet. Auch in den kreisangehörigen Städten und in den Kreisen selbst sind Familienbüros eher die Ausnahme als die Regel. Einschränkend ist hierzu anzumerken: Kreisfreie Städte und Kreise haben sich zwar in ungefähr gleichem Umfang an der Befragung beteiligt wie die kreisangehörigen Kommunen, aufgrund der deutlich geringeren Gesamtzahlen sind die Fallzahlen in der Studie hier jedoch gering. Dies legt eine gewisse Vorsicht bei der Interpretation eines solchen Vergleichs nahe. Bemerkenswert ist jedoch in jedem Fall der verhältnismäßig hohe Anteil von Kommunen, die derzeit die Einrichtung eines Familienbüros planen. Dies spricht dafür, dass die Funktionen einer Anlaufstelle in den nordrhein-westfälischen Städten und Gemeinden offensichtlich zunehmend wichtig werden und dass Familienbüros auf dem Weg sind, zu einem „Standardinstrument“ der kommunalen Familienpolitik zu werden.

Geht man davon aus, dass sich die Kommunen an dieser Befragung unabhängig von dem Vorhandensein eines Familienbüros beteiligt haben, kann auf der Grundlage der Befragungsergebnisse und der bekannten Gesamtzahl von Kommunen in den einzelnen Gebietskörperschaftstypen die Anzahl von Familienbüros bzw. zentralen Anlaufstellen in ganz Nordrhein-Westfalen geschätzt werden.

Dabei würde sich eine Gesamtzahl von insgesamt 105 bereits vorhandenen zentralen Anlaufstellen bzw. Familienbüros in Nordrhein-Westfalen ergeben. Rechnet man die in Planung befindlichen Familienbüros hinzu, so würde sich die Anzahl sogar auf 182 belaufen. In dieser Höhe scheinen die Werte kaum realistisch zu sein. Grundsätzlich kann man jedoch davon ausgehen, dass es deutlich mehr Familienbüros gibt, als bislang bei Internetrecherchen festgestellt wurde. Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge hat im Jahr 2008 36 Familienbüros in Nordrhein-Westfalen ausfindig

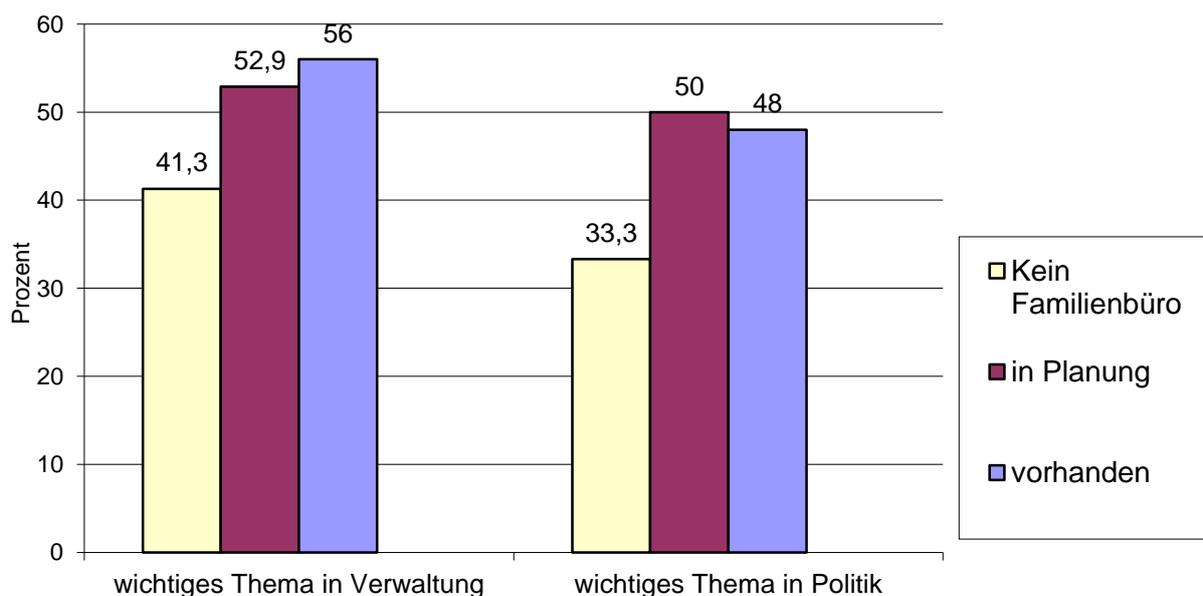
gemacht und auch eigene Recherchen ergaben für das Jahr 2009 lediglich eine Anzahl von 38 Familienbüros, die sich auffindbar im Internet präsentieren.

### Die „strategische Wirkung“ von Familienbüros

Über die konkreten Aufgaben und vor allem über die strategische Orientierung in den Kommunen mit einem Familienbüro sagen diese Zahlen noch nichts aus, allerdings lassen sich aus den Daten der ZEFIR-Studie Zusammenhänge zwischen dem Vorhandensein einer zentralen Anlaufstelle und der allgemeinen Bedeutung des Themas Familienpolitik sowie dem Einsatz strategischer Instrumente ermitteln. Auch damit sind allerdings keine Aussagen zur Frage möglich, ob diese Situation denn wirklich auf Aktivitäten der Familienbüros zurück zu führen sind, denn die Einrichtung eines Familienbüros erfolgt auch im Rahmen einer grundsätzlichen strategischen Ausrichtung der Kommune und ist dann eher Ergebnis als Initiator kommunalpolitischer Aktivitäten. Vor allem der Blick auf Unterschiede zwischen der Situation in Kommunen mit vorhandenem oder geplantem Familienbüro ermöglicht aber weitere Rückschlüsse auf den „strategischen Wirkungsgrad“ von Familienbüros.

Abbildung 3 zeigt zunächst Unterschiede in der Bedeutung des Themas „Familienpolitik“ zwischen Kommunen mit (geplantem) und ohne Familienbüro. Dort, wo eine zentrale Anlaufstelle vorhanden ist, ist das Thema Familienpolitik laut Auskunft der befragten MitarbeiterInnen in der Kommunalverwaltung wichtiger. Dies gilt für die Verwaltung wie für die Politik. Die nur geringen Unterschiede zwischen Kommunen, in denen ein Familienbüro geplant ist und solchen, in denen es bereits vorhanden ist, deuten jedoch darauf hin, dass das „Thema“ (und die Auseinandersetzung hierüber) auch dort besonders aktuell ist, wo noch über Konzeption und Ausrichtung eines Familienbüros nachgedacht wird. Hier liegt also der Schluss nahe, dass nicht das Familienbüro selbst die Bedeutung des Themas steuert, sondern eher seine bevorstehende Einrichtung.

**Abb. 3: Relevanz des Themas Familienpolitik in Verwaltung und Politik (Angaben in Prozent)**

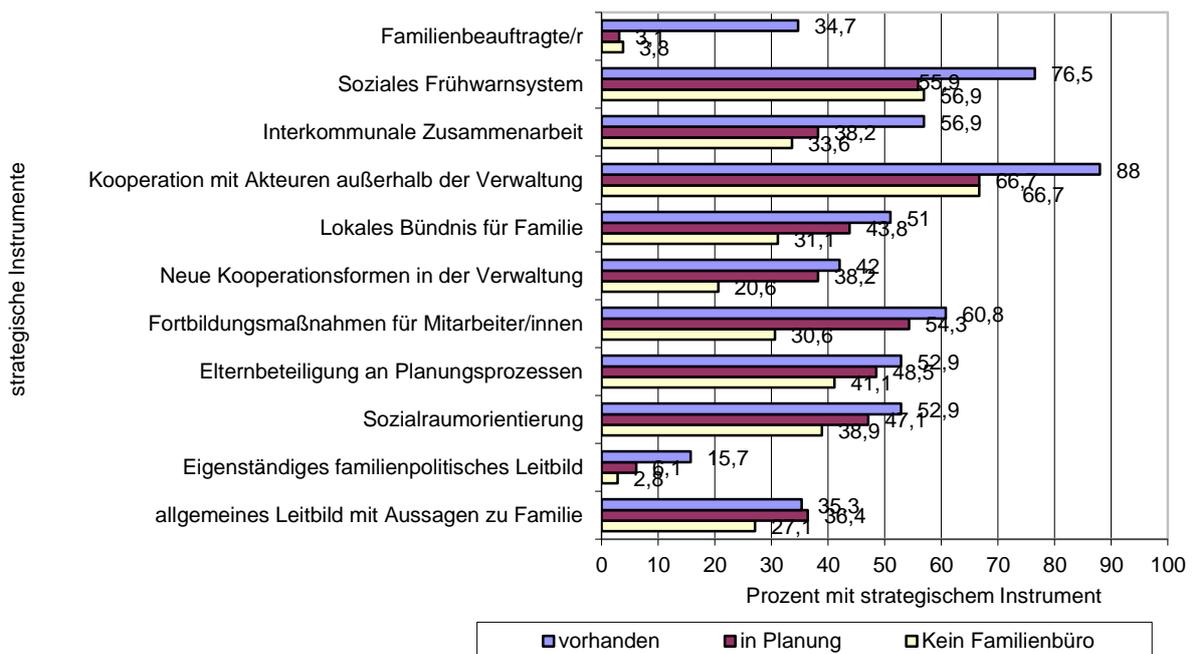


Quelle: Datensatz „Kommunalverwaltung und Familienpolitik in NRW (2010)“

In der Verwaltungsstudie wurde nicht nur nach einer zentralen Anlaufstelle bzw. einem Familienbüro gefragt, sondern auch nach weiteren familienpolitischen Instrumenten, die in besonderer Weise die Umsetzung eines kommunalen Managements für Familien ermöglichen. Hierzu gehören vor allem Verwaltungsstrukturen, die dem „Querschnittsthema Familie“ gerecht werden und die Vernetzung und Kooperation innerhalb und außerhalb der Verwaltung erleichtern (zum Beispiel Lokales Bündnis für Familie, soziales Frühwarnsystem, Kooperation innerhalb der Verwaltung, mit anderen lokalen Akteuren oder mit anderen Kommunen). Auch Instrumente, die eine Familienpolitik ermöglichen, die nah an den Problemen ist und den Familien Mitsprache ermöglicht (zum Beispiel Beteiligungsmöglichkeiten für Familien an Planungsprozessen, Sozialraumorientierung) oder Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden gehören hierzu. Schließlich ging es auch um verbindliche und von allen geteilte familienpolitische Ziele wie sie sich zum Beispiel an familienpolitischen Leitbildern oder entsprechenden Aussagen in allgemeinen Leitbildern festmachen lassen.

Ein Vergleich zwischen Kommunen mit und ohne zentrale Anlaufstelle / Familienbüro zeigt recht deutlich: wenn ein Familienbüro vorhanden ist, dann gibt es in den Kommunen auch grundsätzlich mehr strategisch ausgerichtete familienpolitische Instrumente (vgl. Abbildung 4).

**Abb. 4: Familienbüros und strategische Instrumente**



Quelle: Datensatz „Kommunalverwaltung und Familienpolitik in NRW (2010)“

Dieser Zusammenhang gilt in besonderem Maße für Familienbeauftragte, für soziale Frühwarnsysteme, für die interkommunale Zusammenarbeit und für die Kooperation mit Akteuren außerhalb der Verwaltung. Aber auch alle anderen abgefragten strategischen Instrumente sind in Kommunen mit Familienbüros eher vorhanden. Dieser Zusammenhang könnte trivialer Natur sein, da vor allem die kreisfreien Städte Familienbüros eingerichtet haben und es dort auch eher Familienbeauftragte gibt. Allerdings bleiben die Unterschiede auch sichtbar, wenn der Gebietskörperschaftstyp kontrolliert wird.

Einiges lässt darauf schließen, dass eine stärkere strategische Aufstellung der Kommunalverwaltung (auch) auf die Aktivitäten der Familienbüros zurückzuführen ist. So gibt es deutliche Unterschiede

zwischen den Kommunen, in denen das Familienbüro bereits eingerichtet worden ist und denjenigen, in denen es sich in Vorbereitung bzw. in Planung befindet. Zwar scheinen auch die Kommunen, die auf dem Weg zum Familienbüro sind, aktiver als andere zu sein, der Unterschied zu den bereits etablierten Familienbüros ist jedoch durchgängig zu erkennen.

Dies kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass eine strategische Orientierung in den Kommunen durch die Familienbüros noch weiter forciert wird. Auf jeden Fall ist aber davon auszugehen, dass Familienbüros eher in strategisch orientierten Kommunen zu finden sind bzw. in Planung sind. Wir haben es hier also höchstwahrscheinlich mit einer wechselseitigen „Wirkung“ zu tun.

## **Resümee**

Familienbüros sind eine Möglichkeit, die Herausforderungen an eine kommunale Familienpolitik zu bewältigen und ein strategisches Management für Familien umzusetzen. Ihre Verbreitung in Nordrhein-Westfalen scheint größer als gemeinhin angenommen – darauf weisen die Ergebnisse einer Befragung der Kommunalverwaltungen in Nordrhein-Westfalen hin. Viele Kommunen planen offensichtlich derzeit, eine zentrale Anlaufstelle bzw. ein Familienbüro einzurichten. Bislang finden sich solche Einrichtungen eher in kreisfreien Städten als in kreisangehörigen Kommunen oder in Kreisen.

In Kommunen mit einem bereits arbeitenden Familienbüro gibt es deutlich mehr strategisch ausgerichtete Instrumente als in anderen Kommunen. Dies kann nur zum Teil darauf zurück-geführt werden, dass es sich bei den Städten und Gemeinden mit einer zentralen Anlaufstelle wahrscheinlich auch eher um Kommunen handelt, die grundsätzlich offener für eine explizite und strategisch ausgerichtete kommunale Familienpolitik sind. Unterschiede zu den Kommunen mit geplanten Familienbüros lassen darauf schließen, dass auch die Aktivitäten der Familienbüros selbst die familienpolitische Landschaft verändern und zur Verfestigung einer strategischen Orientierung beitragen.

## **Literatur**

Biedenkopf, K./ Bertram, H./ Niejahr, E. (2009): Starke Familien – Solidarität, Subsidiarität und kleine Lebenskreise. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel, Stuttgart

Bogumil, J. (2007): Strategische Ausrichtung der Kommunalverwaltung. (s. den Beitrag in diesem Band)

BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009): Lokale Handlungsfelder nachhaltiger Familienpolitik. Monitor Familienforschung Ausgabe 20, Berlin

Engelbert, A./Gaffron, V./Linde, K. (2016): Familienbüros in Nordrhein-Westfalen. Verbreitung, Aufgaben und Erfolgsbedingungen, Bochum. Download unter <http://www.zefir.ruhr-uni-bochum.de/zefirpub.html>

Heinz, R (2000): Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart

Hensen, Gregor (2007): Kommunales Management für Familien (Komma FF) – ein Modellprojekt in NRW, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, S. 117-123

MGFFI, Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2007): Kommunales Management für Familien, Düsseldorf

Schultz, A./ Strohmeier, K. P./ Wunderlich, H. (2009): Örtliche Familienpolitik – warum und wie? In: der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2009, S. 185-206

Schwanecke, U. (2009): Kommunale Familienbüros. Recherchebericht zur Situation der Beratungs- und Serviceleistungen für Familien in Kommunen und erste konzeptionelle Eck-punkte zum Ausbau und zur Weiterentwicklung Kommunaler Familienbüros, Berlin

Wunderlich, H. (2010): Kommunalverwaltung und Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen. Auswertungsbericht. ZEFIR-Materialien Band 1, Bochum

## Vernetzung und Kooperation

Joscha Link

### *„Unternehmen und Kommunen müssen an einem Strang ziehen“ – ein Gespräch mit Ulrich Kramer\**

Unternehmen sind immer mehr gefragt, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit einzuleiten. Im Gespräch mit dem Berater Ulrich Kramer ging es um die Frage, wie dies gelingen kann und wie Kommunen dabei unterstützend tätig werden können.

**Politik und Verwaltung, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoffen sich Unterstützung bei ihren Bemühungen um Vereinbarkeit. Wie schätzen Sie die Situation aktuell ein, nehmen die Unternehmen diese Rolle an?**

*Eindeutig „ja“. Eine Wiederholungsuntersuchung (Gerbracht 2013), die unser Institut in den Jahren 2006/2007 und 2012/2013 im Auftrag des NRW-Familienministeriums in Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt hat, zeigt, dass die Wichtigkeit von Vereinbarkeit in den Betrieben weiter stark zugenommen hat und Vereinbarkeit mittlerweile als zu organisierendes Thema in den Fachbereichen angekommen ist. Führungskräfte vor Ort sind beispielsweise zunehmend damit konfrontiert, dass auch männliche Fachkräfte Elternzeit nehmen und „familiär bedingte Ausfallzeiten“ zunehmend auch in Arbeitsfeldern und Bereichen zu managen sind, in denen dies in der Vergangenheit kaum vorkam. Dies stellt Betriebe vor neue Herausforderungen: Neben der Einführung und Weiterentwicklung „allgemeiner betrieblicher Maßnahmen“ zur besseren Vereinbarkeit – wie zum Beispiel Kontakthaltung zu Beschäftigten in Elternzeit – wird es in Betrieben zunehmend als betriebliche Aufgabe verstanden, Führungskräfte vor Ort für die Wichtigkeit des Themas zu sensibilisieren und bei der Abstimmung praxisnaher tragfähiger Lösungen zu unterstützen.*

**Die Bedeutung dieser Maßnahmen für die Unternehmen wird auf der einen Seite immer wieder betont. Eine Studie aus dem Jahr 2013 (Gerlach 2013) zeigt jedoch auf der anderen Seite, dass nur 11 Prozent der Unternehmen Maßnahmen für bessere Vereinbarkeit eingeführt haben, weil sie Schwierigkeiten bei der Personalakquise hatten. Unterschätzen die Unternehmen das Problem oder gelten die Argumente nur in manchen Branchen oder Regionen?**

*Sicherlich gibt es Unternehmen, die familienorientierte Rahmenbedingungen für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften als eher nebensächlich einschätzen und für die dies auch zutrifft. Beispielsweise spielt Vereinbarkeit in Betrieben mit einem hohen Männeranteil tendenziell eine geringere Rolle als in „Frauenbetrieben“, da Familien- und Haushaltsaufgaben weiterhin überwiegend von Frauen wahrgenommen werden. Da der demografische Wandel und die damit verbundenen „Schmerzeffekte“ erst ab 2015 richtig spürbar werden, gehe ich davon aus, dass der Handlungsdruck insgesamt größer wird. Auch der Trend zu mehr „Männer-Elternzeit“ – verstärkt durch das Elterngeld Plus – wird die betrieblichen Entscheidungsträger zwingen, sich mit diesen Themen strategisch und operativ auseinanderzusetzen.*

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2015 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

**Laut einer weiteren Studie (Bechmann 2013) unterstützte 2012 nur knapp jeder fünfte Kleinbetrieb seine Beschäftigten mit familienfreundlichen Arbeitszeitregelungen, während jeder zweite mittlere Betrieb und über drei Viertel der Großbetriebe ein solches Angebot machten. Wird das Thema Vereinbarkeit besonders in kleinen Betrieben noch unterschätzt? Oder fällt es den großen Unternehmen einfach leichter, tätig zu werden?**

*Nach meinen Erfahrungen sowohl aus der Beratungspraxis als auch aus Forschungsprojekten zur Vereinbarkeit in Klein- und Mittelbetrieben sind Kleinbetriebe in keiner Weise weniger familienfreundlich als Großbetriebe, aber anders familienfreundlich: Während Großbetriebe vielfach ein breites Reservoir an Vereinbarkeitsmaßnahmen vorhalten können, ist dies in Kleinbetrieben in der Regel nicht möglich – und auch nicht sinnvoll. Hier werden – vielfach im direkten Gespräch zwischen Inhaber und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter – Probleme offen besprochen und oftmals kreative Lösungen gefunden. Kleinbetriebe sind aber häufig eher zurückhaltend, mit entsprechenden Maßnahmen an die Öffentlichkeit zu gehen. Hier gilt es anzusetzen, denn gerade KMU können vielfach mit „echter gelebter Familienorientierung“ gegenüber Großbetrieben punkten.*

*Erlauben Sie mir noch einen Hinweis zum Thema Arbeitszeiten: Familienfreundliche Arbeitszeiten sind in vielen Fällen sehr hilfreich, um Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Sie sind aber kein Allheilmittel für gute Vereinbarkeit und in bestimmten Job-Konstellationen nur sehr schwer umsetzbar: Denken Sie nur an einen Spediteur oder ein Krankenhaus.*

**Sie haben vermutlich schon mit vielen Unternehmen zusammengearbeitet. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren dafür, dass ein Betrieb familienfreundlich – oder vereinbarkeitsfreundlich – wird?**

*Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit lassen sich in den Betrieben mit größerem Wirkungsgrad und weniger Reibungsverlusten umsetzen und nachhaltig stabilisieren, wenn sie durch eine dazu passende Betriebskultur getragen werden. Dazu gehören aus meiner Sicht insbesondere drei Elemente: Erstens gegenseitige Rücksichtnahme der Beschäftigten mit und ohne Familienaufgaben; zweitens gelebtes Prinzip des „Gebens und Nehmens“ der Führungskräfte und Beschäftigten mit Blick auf die Berücksichtigung von Kundenanforderungen und Familienbelangen; und drittens eine offene Kommunikation auf allen Unternehmensebenen zum Pro und Kontra einzelner betrieblicher Maßnahmen und der familienfreundlichen Rahmenbedingungen insgesamt.*

**Können Sie ein besonders positives Projekt nennen, an dem Sie beteiligt waren?**

*Ich erinnere mich spontan an ein Organisationsprojekt in der Produktentwicklung eines größeren mittelständischen Unternehmens. Ziel des Projekts war eine deutliche Reduzierung der Entwicklungszeiten, um in neuen Märkten Fuß zu fassen.*

*Ein zentrales Ergebnis der IST-Analyse, basierend auf Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern und einer Projektevaluation, war, dass fünf Engpassmitarbeiterinnen und -mitarbeiter häufig Termine nicht einhalten konnten, weil sie in den arbeitsintensiven Phasen Projekterfordernisse und familiäre Belange einfach nicht mehr unter einen Hut bekamen. Durch die Veränderung der Aufgabenzuschnitte (Entlastung von Dokumentationsarbeiten) und die Möglichkeit, am Samstag ungestört weiter arbeiten zu können (Partnerin bzw. Partner übernimmt in dieser Zeit die Familienpflichten) wurde die Belastung der Kollegen deutlich reduziert. Für die Samstagarbeit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann zeitversetzt einen freien Tag innerhalb der Woche nutzen.*

*Das Positive ist, dass in dem Unternehmen nun vor jedem Projektstart generell auch die Thematik der Vereinbarkeit offen angesprochen wird und präventive Lösungen auf den Weg gebracht werden. Dies nicht per Anordnung durch Führungskräfte, sondern durch Abstimmung der Projektbeteiligten. Ergebnis: Deutlich verkürzte Entwicklungszeiten und engagierte Beschäftigte mit „freiem Kopf“ für Projekte und Familie.*

**Sie arbeiten auch für und mit Kommunen. Wie können Kommunen die Unternehmen und Betriebe dabei unterstützen, sich familienfreundlich aufzustellen?**

*Die Attraktivität einer Region für Fachkräfte aller Altersgruppen und mit unterschiedlichen familiären Konstellationen lässt sich dann spürbar erhöhen, wenn alle Akteure einer Region – wie zum Beispiel betriebliche Entscheidungsträger, Wirtschaftsförderer, Gleichstellungsbeauftragte, Ressort- und Projektverantwortliche – gemeinsam lernen, „an einem Strang“ zu ziehen. Kommunen können eine wichtige Schlüsselrolle dabei spielen, Vereinbarkeits-Know-how in Unternehmen zu verankern und umsetzungsstarke Arbeitsnetzwerke zur Weiterentwicklung bedarfsgerechter Infrastrukturangebote zum Beispiel mit Blick auf Kinderbetreuung, Schule und Pflegeangebote aufzubauen.*

**Mit welchen Herausforderungen und mit welchen Stolpersteinen muss man bei der Kooperation von Unternehmen mit Kommunen rechnen?**

*Auf beiden Seiten besteht meines Erachtens die Kern-Herausforderung darin, sich in die Rahmenbedingungen, Anforderungen und auch Zwänge der jeweils anderen Seite hineinzusetzen. Beispielsweise stößt der Wunsch vieler Betriebe nach möglichst hoher Flexibilität der Kinderbetreuungsangebote an einzuhaltende gesetzliche und pädagogische Grenzen auf Seiten der kommunalen Akteure. Gleichzeitig gibt es auf kommunaler Seite Wissensdefizite bezogen auf konkrete betriebliche Herausforderungen und daraus abgeleitete Bedarfe an Unterstützungsleistungen. Hier gilt es, mit Kreativität, Augenmaß und auch „Mut zu neuen Wegen“ auf beiden Seiten gemeinsam die jeweils beste Lösung umzusetzen.*

**Angenommen ich wäre der Personalchef eines mittelgroßen Betriebes und der Geschäftsführer würde auf mich mit der Bitte zukommen, die Vereinbarkeit für die Mitarbeiter kurzfristig zu verbessern. Womit sollte ich beginnen?**

*Ich würde die betrieblichen Führungskräfte zusammenrufen und sie anhand betrieblicher Beispiele und gesellschaftlicher Trends für die zunehmende Wichtigkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Fachkräftegewinnung und Fachkräftesicherung im Betrieb sensibilisieren sowie ihnen praxisnahe Tipps im Umgang mit unterschiedlichen job-bezogenen und familiären Problemkonstellationen geben. Führungskräfte mit „offenem Ohr“ und Managementgeschick sind der Erfolgsfaktor Nummer 1 für tragfähige Vereinbarkeitslösungen.*

**Und wenn ich in einer Kommune tätig wäre und die Unternehmen diesbezüglich stärken wollte? Welche Argumente würden mein Anliegen gegenüber den Unternehmen am Ort am besten stützen? Und welche Hilfsangebote sollte ich unterbreiten?**

*Hierbei kommt es insbesondere darauf an, den betrieblichen Entscheidungsträgern zu verdeutlichen, welchen konkreten Nutzen der Betrieb aus einer verstärkten Zusammenarbeit mit der Kommune zieht. Zuerst geht es sicherlich darum, die Transparenz der bereits vorhandenen kommunalen Infrastrukturangebote rund um Vereinbarkeit im Betrieb zu erhöhen – wie zum Beispiel Angebote zur Kinderbetreuung auch in Ferien, Beratungsangebote rund um Pflege von Angehörigen etc.*

## Literatur

Weiterführende Angaben zu den genannten Studien:

Bechmann, S./ Dahms, V./ Tschersich, N./ Frei, M./ Leber, U./ Schwengler, B. (2013): Beschäftigungsmuster von Frauen und Männern, Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2012, IAB-Forschungsbericht 14/2013. Online unter: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb1413.pdf>

Gerbracht, P./Hegner, F./ Kramer, U./Strecker, M. (2013): Familiensinn und Kundennähe – attraktive Arbeitgeber bieten beides. Umsetzungserfahrungen und Praxistipps aus Klein- und Mittelbetrieben, Düsseldorf. Online unter:

<https://broschueren.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/mfkjks/familiensinn-und-kundennaeh-attractive-arbeitgeber-bieten-beides/1678>

Gerlach, I./Schneider, H./Schneider, A. K./Quednau, A. (2013): Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Studie, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Münster und Berlin

## *Unternehmen und Kommunen: Gemeinsam für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf\**

### **Zur Situation von Familien**

Privates und Berufliches unter einen Hut zu bekommen, stellt für viele Familien eine Herausforderung dar. Die gestiegene Erwerbstätigkeit von Müttern sowie die wachsende Zahl von Alleinerziehenden werfen immer neue Fragen bezüglich vorhandener Betreuungsangebote für Familien mit Kindern auf. Hinzu kommt ein verändertes Rollenverständnis der Väter, verbunden mit dem Wunsch, sich in den familiären Alltag stärker einzubringen und ebenfalls Erziehungs- bzw. Betreuungsaufgaben zu übernehmen. Die Umsetzung dieser Wünsche scheitert jedoch meist am ungelösten Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wodurch eine gemeinsame Verantwortungsübernahme für die Kinder noch immer eher die Ausnahme als die Regel darstellt. Vor dem Hintergrund einer älter werdenden Gesellschaft wächst auch die Zahl derer, die Angehörige pflegen, beständig. In vielen Unternehmen fehlt hierfür die entsprechende Sensibilität. Häufig wird das Thema gänzlich tabuisiert. Die Suche nach und die Umsetzung von tragbaren Lösungen für die Vereinbarung von Pflegetätigkeit und Beruf erfolgt daher oftmals ohne anerkennende Unterstützung von Seiten der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Untersuchungen machen deutlich: Um sich den Herausforderungen der Vereinbarkeitsproblematik stellen zu können, wünschen sich Familien vor allem flexible Arbeitszeitregelungen und Hilfe in Notfallsituationen (Betreuung, Krankheit, Pflege).

### **Mehr Flexibilität für individuelle Lösungen**

Für alle Herausforderungen spielt Flexibilität eine besonders wichtige Rolle. Individuell entwickelte Lösungsmodelle einzelner Familien zur beruflichen Vereinbarkeit, wie die Kombination unterschiedlichster Betreuungsangebote (zum Beispiel morgens Kita und abends Großeltern), erfordern einen hohen logistischen Aufwand: Zeitstress wird zunehmend zum Problem. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, wie Unternehmen und Kommunen die Familien in ihrem Bestreben, Privates und Berufliches zu harmonisieren, unterstützen können.

Durch ein flexibles Zeitmanagement (z. B. Gleitzeit, Teilzeit, Urlaubsregelungen) sowie eine familienfreundliche Arbeitsorganisation (z. B. Home Office, Telearbeit, Teamarbeit, Wiedereinstieg) kann zum Beispiel die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens ohne hohen Ressourceneinsatz gesteigert werden. Familienunterstützende Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie beispielsweise eine betriebliche Kinderbetreuung oder eine Pflegeberatung, sind weitere mögliche Aktivitätsfelder.

### **Ein Gewinn für alle Beteiligten**

Familienfreundlichkeit im Unternehmen rechnet sich: Von einer gelungenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf profitieren sowohl Unternehmen als auch Kommunen. Sie fördert ein positives Image des Arbeitgebers und erleichtert die Rekrutierung und den Verbleib von qualifiziertem Personal. Produktivität und Arbeitszufriedenheit steigen und Fehlzeiten verringern sich.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Für Kommunen sind die Leistungen von Familien darüber hinaus nicht nur in ökonomischer, sondern auch in politischer und sozialer Hinsicht wertvoll.

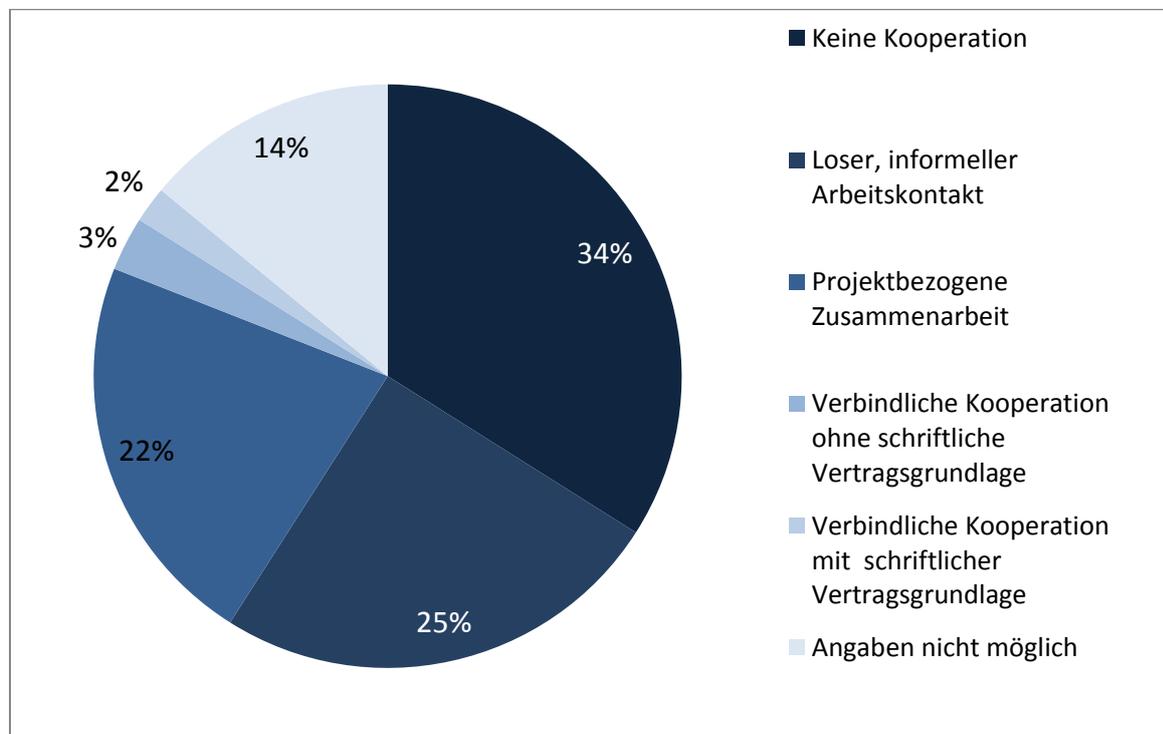
Die Lebenssituation der Familien vor Ort wird entscheidend durch die Arbeitsbedingungen geprägt, die sie vorfinden. Daher ist die Unterstützung familienfreundlicher Personalpolitik ein wichtiger Beitrag in Rahmen eines kommunalen Managements für Familien.

### Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kommune

Kooperationen zwischen Kommune und Unternehmen erweitern die Möglichkeiten des unternehmerischen Engagements, bündeln Kompetenzen und schaffen Synergien. In der Praxis sind solche Kooperationen noch lange nicht selbstverständlich. Zum einen ist die Abstimmung zwischen Wirtschaftsförderung und der für Familien zuständigen Fachbereiche in der Kommune oftmals nicht ausreichend entwickelt. Zum anderen fällt den Unternehmen die Einbindung externer Akteure oftmals schwer.

Die Studie „Kommunalverwaltung und Familienpolitik in NRW“ des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) aus dem Jahr 2010 belegt, dass Kooperationen zwischen Kommunen und Unternehmen in Nordrhein-Westfalen sich zumeist auf projektbezogene Zusammenarbeit (21,9 Prozent) oder auf einen eher losen, informellen Arbeitskontakt (24,7 Prozent) beschränken. Über ein Drittel der Kommunen in Nordrhein-Westfalen kooperiert gar nicht mit den vor Ort ansässigen Betrieben. Hier sind noch wertvolle Ressourcen für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorhanden.

Abb. 1: Kooperation zwischen Kommunen und Unternehmen



Quelle: Datensatz "Kommunalverwaltung und Familienpolitik in NRW (2010)", eigene Berechnungen

## Beispielhafte Projekte einer erfolgreichen Kooperation

Im Rahmen der Veranstaltung „Gemeinsam erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Familienbewusste Kooperation mit Unternehmen“, die das Informations- und Qualifizierungszentrum für Kommunen 2011 im Auftrag des nordrhein-westfälischen Familienministeriums durchgeführt hat, wurden beispielhafte Projekte einer unternehmerischen und kommunalen Zusammenarbeit vorgestellt und diskutiert. Auf deren Ergebnisse wird im Folgenden eingegangen (Stand 2011).

Im Kreis Unna berät und unterstützt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt unter dem Motto: „Starke Familien und Unternehmen im Kreis Unna“ interessierte Unternehmen und ihre Beschäftigten rund ums Thema Familienfreundlichkeit. Beratungen zu allgemeinen Fragen der Elternzeit, Kinderbetreuung, Wiedereinstieg oder Angehörigenpflege gehören genauso ins Programm wie die Entwicklung individueller Lösungen. Darüber hinaus unterstützt ein Handlungsleitfaden Firmen dabei, den beruflichen Aus- und Wiedereinstieg gut zu gestalten. Um den Kontakt zu interessierten Unternehmen herzustellen, wurde zunächst ein Unternehmenswettbewerb ausgerufen. Dieser sollte den Dialog zwischen den Firmen eröffnen und zu einer Ideenbörse werden. In diesem Rahmen wurde 2010 die Firma ExTox als familienfreundlichstes Unternehmen im Kreis ausgezeichnet. Die Unternehmensphilosophie wurde dabei speziell unter der Prämisse „Familienfreundlichkeit“ entwickelt: „Nicht zuerst der Profit, sondern zuerst die Familie. Das ist unser Ziel, weil jeder, wir alle, meine Mitarbeiter und ich, wir arbeiten doch für unsere Familie“, meint Geschäftsführer Ludger Osterkamp.

Passgenaue Kinderbetreuung ist ein wichtiger Schlüssel für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Besonders problematisch sind für Eltern Ferienzeiten oder das Betreuungsangebot für Kinder in Randzeiten (früh morgens oder spät abends) sowie in Notfallsituationen. Hier können Unternehmen handfeste Unterstützung für Familien mit Kindern anbieten – wie beispielsweise die Barmenia Versicherung: gemeinsam mit der Station Natur und Umwelt bietet sie in Wuppertal Ferienkurse an. Gegen einen geringen Kostenbeitrag können Kinder von Beschäftigten während der Arbeitszeit qualitativ gut betreut werden.

Die Arbeitsmarktintegration von Ein-Eltern-Familien zu fördern hat sich das Jobcenter im Kreis Unna zur Aufgabe gemacht. Unter dem Motto „Stark im Job. Gute Arbeit für Alleinerziehende“ werden spezielle Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Alleinerziehende im Leistungsbezug angeboten. Durch individuelles Coaching, problemlösungsorientierte Beratungsgespräche und gezielte Fortbildungen wird die berufliche Integration von zumeist weiblichen Alleinerziehenden unterstützt und befördert.

Darüber hinaus wendet sich das Serviceteam auch an Unternehmen, um diese für das Thema zu sensibilisieren und als für Familien aktive Arbeitgeber zu gewinnen. Dabei unterstützt es die Unternehmen kostenfrei und problemorientiert bei allen Fragen der Personalrekrutierung. Die (Re-)Integration Alleinerziehender in die Arbeitswelt wird so gezielt vorangetrieben. Eine vielfältige Unterstützung sei notwendig: „Dienstleistungsketten sind DAS Thema, gerade wenn es um Alleinerziehende geht“, berichtet Tina Riedel aus dem Projekt.

Die Tabuisierung des Themas Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erschwert oftmals die Annahme und Bereitstellung von Unterstützungsleistungen von Unternehmen. Mit dem Projekt „MuT (Mobilisieren und Tun)“ setzt sich die Stadt Bielefeld für eine Sensibilisierung für häusliche Pflege in der Arbeitswelt ein. Die Kommune hat ein Konzept entwickelt, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Bielefeld zu verbessern. Zusammen mit den Tochterunternehmen wurde eine Umfrage bei Mitar-

beiterinnen und Mitarbeitern der Stadt durchgeführt, mit der der Unterstützungsbedarf der Angestellten ermittelt wurde. Die Betroffenen sollen im Anschluss mit einem speziellen Angebot unterstützt und durch die Vernetzung mit Kolleginnen und Kollegen in der gleichen Lebenssituation gestärkt werden. Zudem werden Führungskräfte geschult, um ein Klima zu schaffen, das pflegenden Beschäftigten mit Akzeptanz, Rücksichtnahme und Wertschätzung begegnet. Im Rahmen eines Unternehmensnetzwerks sollen gute Ansätze in den Unternehmen vorangetrieben und Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit auch im Verbund gestemmt werden.

„Das Thema ist nicht in aller Munde - aber doch in vieler Munde und das gibt mir die Zuversicht, dass wir richtig liegen mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ ordnet Jacqueline Mugaragu-Lamprecht von der REGE mbH Bielefeld die Situation des Themas „Pflege“ im Kontext von Vereinbarkeit ein. „Mir ist bewusst geworden, dass es da noch keinen Königsweg gibt. Auch die gesetzlichen Möglichkeiten sind noch nicht ausgeschöpft“, findet eine Teilnehmerin der Veranstaltung.

Im Rahmen des Beratungs- und Qualifizierungsprojektes „FAMILIENbewusste Unternehmen in Hamm“ werden Unternehmen gezielt bei der Ausarbeitung von familienfreundlichen Maßnahmen beraten und unterstützt. Die Wirtschaftsförderung und das Familienbüro in Hamm greifen dabei auf Partner aus der Wirtschaft zurück. In mehreren Workshops, die im Verbund aller teilnehmenden Unternehmen stattfinden, sowie an individuellen Beratertagen wird ein maßgeschneidertes Konzept entwickelt, an dessen Ende die Auszeichnung als familienbewusstes Unternehmen steht. Die Finanzierung wird dabei – abhängig von der Unternehmensgröße – anteilig von der Wirtschaftsförderung und den Unternehmen geschultert. Für Ralf Sweltik (Leiter Controlling/internationales Personalmanagement), dessen Firma „Hesse GmbH Co. KG“ aktuell an dem Projekt teilnimmt, liegt der Reiz vor allem darin, die Familienfreundlichkeit des Unternehmens als Gesamtstrategie zu entwickeln und zu planen. Es zeigte sich, dass die Vernetzung und der Austausch zwischen den am Projekt teilnehmenden Unternehmen Synergieeffekte freisetzen, von denen alle profitieren können. So wurde beispielsweise ein Leitfaden für Mitarbeitergespräche in einem Unternehmen entwickelt und leicht angepasst von den anderen Unternehmen übernommen. Die Wirtschaftsunternehmen haben deshalb beschlossen, auch über die Projektphase hinaus gemeinsam am Thema weiterzuarbeiten. Familienfreundlichkeit sei ein Thema, so die Sicht des Firmenvertreterers Sweltik, das man bereits aus rein wirtschaftlichen Überlegungen nicht mehr ignorieren könne. Zudem wird der Imagegewinn des Unternehmens als zusätzlicher Anreiz zur Teilnahme am Projekt bewertet.

Rund um das Thema familienunterstützende Dienstleistungen dreht sich alles beim „Aachener Familienservice“, einem gemeinsamen Projekt der Stadt Aachen und des Caritasverbands für die Regionen Aachen-Stadt und Aachen-Land e.V.. Für Unternehmen sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entwickelt der Aachener Familienservice maßgeschneiderte Angebote und bietet diese nachfrageorientiert und verlässlich an. Dabei obliegt die Projektsteuerung der städtischen Wirtschaftsförderung, während die operative Umsetzung durch den Caritas-Verband erfolgt. In einem sozialen Netzwerk werden die bestehenden Dienste und Angebote von Trägern in Aachen zusammengeführt und den Unternehmen aus einer Hand angeboten. Für die Sicherung der Leistungsqualität sorgen vertraglich festgeschriebene Qualitätsstandards. Angeboten werden sowohl öffentlich geförderte Maßnahmen und kostenlose Serviceleistungen als auch gewerbliche Angebote. Die Finanzierung kann dabei flexibel zwischen dem Unternehmen oder dem jeweiligen Mitarbeitenden aufgeteilt werden. Die Einbindung von Ehrenamtlichen ist fester Bestandteil des Familienservice. So können zusätzliche Leistungen kostenlos erbracht werden, wie beispielsweise die „Familienfeuerwehr“ – eine durch qualifizierte Bürgerinnen und Bürger sichergestellte Notfallbetreuung für Kinder.

In den Bedarfsanalysen zeige sich besonders im Bereich der Pflege eine enorme Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen, die die Personalentwicklung vermutet, und denjenigen, die von den Beschäftigten formuliert werden, so die Projektleiterin Ute Melchior. Auch hier sei die Randzeitenbetreuung eine große Herausforderung für Beschäftigte.

Ebenfalls „Hilfen aus einer Hand“ bietet das HANAH – Servicebüro für Familien und Senioren der Stadt Lennestadt. Als Beratungs- und Vermittlungsstelle für haushaltsnahe und familienunterstützende Dienstleistungen vermittelt es öffentliche, ehrenamtliche und private Angebote. Als Kontaktstelle für Ehrenamt und Servicebüro des Lennestädter Bündnisses für Familie führt es darüber hinaus die Bedarfe und Angebote der Bevölkerung zusammen. Das Servicebüro sei Resultat einer Bevölkerungsumfrage und stoße auf großen Rückhalt in der Stadtgesellschaft, so eine Teilnehmerin aus Lennestadt.

Eine münsterlandweite Strategie zur nachhaltigen Verbesserung der Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsleben im ländlichen Raum verfolgt das Projekt „FAMM (Familie – Arbeit – Mittelstand im Münsterland). Mit der Durchführung von Workshops und anderen Aktivitäten übernimmt es für Unternehmen und Kommunen durch die Bündelung und Verbreitung von Informationen eine beratende sowie vernetzende Funktion. Darüber hinaus hat es gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung das Qualitätssiegel "Familienfreundlicher Mittelstand" speziell für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt und implementiert.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Unternehmen erkennen vermehrt die Bedeutung einer familienfreundlichen Personalpolitik, sowohl aus ökonomischer als auch aus sozialer Sicht. Unternehmerisches Engagement zu initiieren und zu fördern ist kommunalpolitisch von großer Wichtigkeit: Zum einen wird die Lebensqualität der Familien entscheidend durch die Bedingungen der Arbeitswelt geprägt und zum anderen werden auf diese Weise neue Ressourcen für familienfreundliche Maßnahmen mobilisiert. Kommunen und Unternehmen profitieren gleichermaßen von einer gelungenen Kooperation.

Dabei gibt es, wie die Vielfalt der vorgestellten Projekte verdeutlicht, ganz unterschiedliche Handlungsfelder und Ebenen, bei denen die Zusammenarbeit von Kommunen und Unternehmen ansetzen kann, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

„Beruf und Pflege“ ist hingegen momentan noch ein „Schattenthema“, das in seiner stetig steigenden Bedeutung erst langsam ins Blickfeld von Unternehmen und Kommunen rückt. Hier werden gerade Lösungsansätze erprobt, wie dieser Herausforderung begegnet werden kann. Als wichtigste Voraussetzung gilt hierbei zunächst die Sensibilisierung und Enttabuisierung von häuslicher Pflege in der Arbeitswelt.

Als Dreh- und Angelpunkt einer gelungenen Vereinbarkeit zeigte sich in vielen Diskussionen eine verlässliche Kinderbetreuung: gerade für Rand- und Ferienzeiten oder in Notfallsituationen mangelt es noch vielerorts an Angeboten. Flexible Lösungen, wie sie einige der hier skizzierten Projekte anbieten, müssten daher vermehrt zum Einsatz kommen und als Beispiel guter Praxis dienen, wie die Familienfeuerwehr des Aachener Familienservices: „Was ich heute mitnehme, ist die „Familienfeuerwehr“. Die möchte ich auch bei uns im Kreis einführen“, so eine Teilnehmerin der Veranstaltung. Auch das Ferienbetreuungskonzept des Servicebüro HANAH hat zum Beispiel zur Nachahmung in

anderen Kommunen angeregt: „Das trage ich mit ins nächste Treffen des Bündnisses für Familie“, so eine Stimme aus dem Plenum.

Die Diskussionen zeigten, dass die Fragen und Herausforderungen, vor denen Kommunen und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bezüglich einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Nordrhein-Westfalen stehen, oftmals dieselben sind. Dabei muss das Rad nicht immer neu erfunden werden. Oft ist es einfacher und zielführender, Ideen zu übertragen und voneinander zu lernen. Nicht nur die konkrete Kooperation zwischen Wirtschaft und Kommunen, sondern auch interkommunaler und unternehmensübergreifender Erfahrungsaustausch bieten wichtige Impulse für die Weiterführung des Themas.

*Ingmar Ehardt*

## *Erfahrungsbericht: Unternehmenswettbewerbe als Triebfeder für Familienfreundlichkeit\**

Die Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt mbH (WEST) hat in 2012 bereits zum dritten Mal den Unternehmenswettbewerb „Betriebsplus Familie“ erfolgreich durchgeführt. 32 Teilnehmer und 100 Gäste auf der feierlichen Preisverleihung belegen den Erfolg. Mittlerweile hat die WEST eine ganze Palette von Angeboten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Unternehmen im Kreis Steinfurt ins Leben gerufen und etabliert. Informationsveranstaltungen, Kleinworkshops, Erstberatung und weitere Serviceangebote zählen zum Portfolio der Wirtschaftsförderung. In Zusammenarbeit mit den Nachbarkreisen aus dem Münsterland wurde das Gütesiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ entwickelt, das von der Bertelsmann Stiftung übernommen wurde und heute bundesweit vermarktet wird. Ebenfalls in Kooperation dieser Kreise wurde ein Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege entwickelt, der betriebliche Pflegekoffer für das Münsterland.

### **Der Wettbewerb machte den Anfang**

Auch wenn der Wettbewerb heute nur noch einen Teilbaustein von „Betriebsplus Familie“ (<http://www.betriebsplusfamilie.de>) darstellt, war die Erstaufgabe in 2008 der Startschuss für die Entwicklung. Das Thema war für die Wirtschaftsförderung im Kreis seinerzeit noch Neuland. Eine gewisse Unsicherheit war schon vorhanden: Ist das überhaupt interessant für die Unternehmen im Kreis? Wie intensiv sollen wir uns damit beschäftigen? Das galt es für uns herauszufinden. Unser Wettbewerb war im Prinzip eine Art Versuchsballon.

Trotz der Unsicherheit war die Entscheidung relativ schnell gefällt, das Thema zumindest für die Laufzeit des Wettbewerbs etwas offensiver anzugehen. Mit „Betriebsplus Familie“ wurde zügig ein Name für den Wettbewerb gefunden. Frühzeitig sicherte sich die WEST auch die Partnerschaft der beiden Zeitungen im Kreis und des Lokalsenders RadioRST, die eine umfassende Berichterstattung zusagten und auf dem Werbeflyer mit Logo vertreten waren.

Bei der Konzeptionierung galt es mehrere Faktoren unter einen Hut zu bringen: Die Teilnahme sollte möglichst einfach sein und doch individuell auf die Unternehmen eingehen. Zu guter Letzt mussten die Beiträge vergleichbar sein und der Jury ein möglichst objektives Urteil erlauben.

Die Lösung war ein mehrstufiges Verfahren. Auf der Wettbewerbshomepage wurden Informationen zu den verschiedenen familienfreundlichen Themenfeldern zusammengetragen und den Unternehmen beispielhaft präsentiert, um ein Gefühl zu vermitteln, was überhaupt zur Familienfreundlichkeit gehören kann. Um auf die unterschiedlichen Bedingungen einzugehen wurden die Teilnehmer nach Unternehmensgröße in zwei Kategorien eingeteilt. Kleine Unternehmen bis 50 sowie große Unternehmen mit über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2013 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

## **Interviews in Unternehmen liefern wichtige Informationen**

Eine Anmeldung zum Wettbewerb war sehr einfach möglich. Ausreichend war bereits eine Email mit Benennung der Ansprechpartner und verschiedenen familienfreundlichen Aspekten im Unternehmen – gerne auch in Stichpunkten niedergeschrieben. Im Anschluss erfolgte ein Wettbewerbsinterview durch das Organisationsteam. Die Interviews folgten einem Leitfaden, der in Anlehnung an die Informationen und Angebote des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ und des audit berufundfamilie entwickelt wurde. Die Interviewer befassten sich mit dem Betriebsklima, Engagement und Umgang mit individuellen Problemsituationen, sowie generellen Maßnahmen. „Wir haben sehr schnell festgestellt, dass der Leitfaden wirklich nur ein Leitfaden ist. Die Idee, die wir anfangs hatten, die Erfassung mittels Abhaken von verschiedenen Maßnahmen zu übernehmen, haben wir sehr schnell verworfen“ erklärt Sandra Waterkamp, die auch stark in die Entwicklung des Konzepts eingebunden war. „Letztendlich haben wir schon feste Themenbereiche gehabt, aber wir haben hierzu für jedes Unternehmen individuelle Notizen gemacht und einen Steckbrief erarbeitet. Denn letztlich hat jedes Unternehmen andere Voraussetzungen und auch Lösungsansätze.“

Die Interviews erfolgten vor Ort bei den Unternehmen oder telefonisch – ganz nach deren Wunsch. Schnell wurde klar, dass bei den Teilnehmern das Interesse sehr groß war. Aus den Interviews ergab sich ein reger Austausch zwischen WEST und Unternehmen, über Probleme beim Zeitmanagement in der Produktion bis hin zu den Möglichkeiten, Mitarbeiter mit Familie steuerlich zu entlasten. Auffallend auch: Bei nahezu allen Teilnehmenden fanden sich im Verlauf des Gesprächs familienfreundliche Aspekte, Maßnahmen und Grundeinstellungen, die diese bei der Anmeldung noch gar nicht im Kopf hatten. Viele Unternehmen haben den Wettbewerb genutzt, um sich überhaupt das erste Mal systematisch mit dem Thema auseinanderzusetzen und eine Bestandsaufnahme von dem zu machen, was bislang so im Vorbeigehen erfolgte: „Was bedeutet Familienfreundlichkeit für uns? Was machen wir eigentlich, um familienfreundlich zu sein? Wo haben wir Potential zur Verbesserung bzw. wo haben wir vielleicht bislang unerkannten Bedarf bei unseren Beschäftigten?“ Die WEST stand dabei als Sparringspartner gerne zur Verfügung.

Bereits während der Interviews fragte die WEST auch ab, an welchen Stellen sich die Unternehmen noch mehr Unterstützungsmöglichkeiten wünschten. Der Wunsch nach mehr allgemeinen Informationen zur Familienfreundlichkeit und Austauschmöglichkeiten mit anderen Unternehmen im Kreis wurden häufig genannt. Auch thematisch wurden konkrete Aussagen gemacht: Bereits 2008 stand das Thema Pflege bei einigen Teilnehmern ganz oben auf der Liste der zukünftigen Herausforderungen, die es anzugehen gilt.

## **Breite Unterstützung im Kreis und von außerhalb**

Alles andere als trivial war die endgültige Urteilsfindung. Wer sollte jetzt den ersten Preis bekommen, welche Unternehmen letztlich ausgezeichnet werden? Hierzu wurde eine fünfköpfige Jury bestimmt, denen das Organisationsteam eine Auswahl der besten Kandidaten vorstellte. In der Jury sollten Fachverstand und Familienvertreter beteiligt sein. Martina Nötzold vom Verband für alleinerziehende Mütter und Väter e.V. sowie Dr. Erwin Weßling, Inhaber der WESSLING Gruppe, sind seit der ersten Auflage glaubwürdige und kompetente Vertreter von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Mit Günter Borowski ist ein Vertreter der Wohlfahrtsverbände dabei. Landrat Thomas Kubendorff lässt sich eine Teilnahme an der Diskussion natürlich nicht nehmen. Unterstützung bekam er in 2008 vom Fachdienstleiter Kinder und Jugend der Stadt Ibbenbüren, Benedikt Gröver. Seitdem sich dieser

im Ruhestand befindet, ist mit dem Bürgermeister von Laer, Detlev Prange, ein weiterer Vertreter aus der Politik an Bord. Die Urteilsfindung in der ersten, wie auch in folgenden Wettbewerbsauflagen war alles andere als einfach und der Grund für angeregte Diskussionen über mehrere Stunden.

Am 27. November 2008 fand in Stroetmanns Fabrik die feierliche Preisverleihung des ersten Wettbewerbs mit über 100 Gästen statt. Landrat Thomas Kubendorff ließ es sich nicht nehmen, jeden der 24 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorzustellen und persönlich zu gratulieren. Um auch einen inhaltlichen Mehrwert zu generieren hatte man sich frühzeitig an die Kolleginnen und Kollegen vom „Erfolgsfaktor Familie“-Netzwerk gewandt, die sich bereitklärten einen Grundlagenvortrag zur Familienfreundlichkeit, angereichert mit guten Beispielen aus dem Netzwerk, zu halten. Für die WEST ein Glücksfall: Die damals geknüpften Kontakte haben wir bis heute erhalten und intensiviert. Wenn wir individuelle Fachanfragen für bestimmte Problemstellungen aus den Unternehmen bekommen, greifen wir sehr gerne auf das Netzwerkbüro in Berlin zurück. Dort erhalten wir eigentlich immer entweder direkt die Informationen, die unsere Unternehmen brauchen oder zumindest einen geeigneten Kontakt, der uns weiterhelfen kann.

### **Es bleibt nicht beim Wettbewerb...**

Aufgrund der vielen positiven Rückmeldungen zum Wettbewerb war die Entscheidung schnell getroffen, dass Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch längerfristig eine wichtige Rolle bei der WEST spielen sollte. Das Ziel, wenigstens zwei größere Informationsveranstaltungen im Kreis zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Jahr auszurichten, hält die WEST bis heute ein. Für besonders interessierte Unternehmen werden Kleinworkshops angeboten, auf denen diese sich gezielt zu bestimmten Themen austauschen könnten. Schließlich war man auf Seite der Organisatoren so angetan von den verschiedenen Aktivitäten und Konzepten der Teilnehmer, dass schnell der Entschluss feststand, in 2009 alle Teilnehmer in einer Broschüre mit guten Beispielen für den Kreis vorzustellen. Das Schreiben der Artikel übernahm in Absprache mit den Unternehmen das Organisationsteam der WEST.

Der Wettbewerb wurde mittlerweile zum dritten Mal aufgelegt und mit 30 Teilnehmern in 2010 und 32 Teilnehmern in 2012 wurden jeweils Steigerungen erreicht. Aufgrund der großen Nachfrage nach den Abschlussbroschüren mit den guten Beispielen wurde auch die Auflage kontinuierlich gesteigert und liegt nach 1000 Stück in 2009 mittlerweile bei 2500 Exemplaren für die aktuelle Version. Ein weiteres Indiz für den Erfolg und die Nachhaltigkeit, mit der auch die Unternehmen im Kreis das Projekt „Betriebsplus Familie“ allgemein angehen, ist das Beispiel des Unternehmens „Döcker und Partner – Steuerberater Wirtschaftsprüfer Rechtsanwalt“. Der Wettbewerbssieger aus 2008 hat sich seither kontinuierlich weiterentwickelt und auch immer wieder bei den Aktivitäten von „Betriebsplus Familie“ eingebracht. In 2012 wurden die Rheinenser dann im Rahmen des bundesweiten „Erfolgsfaktor Familie“-Wettbewerbs von der Kanzlerin als familienfreundlichstes Unternehmen Deutschlands ausgezeichnet. Als zusätzliche Anerkennung durch die WEST wurde Frau Saborowski als Vertreterin des Unternehmens einmalig in die Jury für den Wettbewerb 2012 berufen.

### **Erfolge schaffen neue Herausforderungen**

Diese Begebenheit lenkt den Blick auf ein Problem für die zukünftige Entwicklung des Wettbewerbs: Der Kreis von Unternehmen, die sich mittlerweile schon jahrelang und intensiv mit dem Thema auseinandersetzen, verringert die Erfolgchancen für Newcomer. Die Möglichkeit, den Preis immer an den gleichen Kreis von Unternehmen oder im Extremfall immer an das gleiche Unternehmen zu ver-

geben, würde den Wettbewerb allerdings weniger attraktiv machen. Auch für die Sieger ist es in der Außendarstellung schwer zu kommunizieren, warum sie in einem Jahr gewonnen haben und im nächsten Jahr nicht. Die fälschliche Schlussfolgerung, die Sieger aus der letzten Runde hätten nachgelassen, könnte nur zu leicht aufkommen. Die WEST hat sich deshalb dazu entschieden, für zukünftige Neuauflagen, eine weitere Teilnehmerkategorie ins Leben zu rufen. Die Unternehmen, die schon einmal im Rahmen von „Betriebsplus Familie“ ausgezeichnet wurden, werden in einer eigenen Gruppe bewertet. Der Schwerpunkt liegt hier insbesondere auf dem Bereich der Weiterentwicklung. Mit dieser Aufteilung soll der Anreiz für neu teilnehmende Unternehmen verbessert werden, die sich nicht von den „alten Hasen“ abschrecken lassen sollen. Gleichzeitig soll der Anreiz für die Sieger steigen, sich erneut am Wettbewerb zu beteiligen und der Initiative so nicht verloren zu gehen.

Unterm Strich bleibt festzuhalten: Ein Unternehmenswettbewerb zur guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann ein gutes Instrument sein, um auf kommunaler Ebene mit den Unternehmen ins Gespräch zu kommen, Kontakte zu knüpfen und Eindrücke zu erhalten, an welchen Stellen bei der Wirtschaft Informations- und Unterstützungsbedarf besteht.

## **Literatur**

„Betriebsplus Familie“-Broschüre mit guten Beispielen 2013 sowie weitere Informationen zum Wettbewerb und der Initiative allgemein ist erhältlich bei der WEST:

Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt (WEST) Tecklenburger Str. 848565 Steinfurt

## **Weiterführende Links**

[www.betriebsplusfamilie.de](http://www.betriebsplusfamilie.de) (letzter Zugriff: 22.02.2017)

[www.familieundberuf.nrw.de](http://www.familieundberuf.nrw.de) (letzter Zugriff: 22.02.2017)

[www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de](http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de) (letzter Zugriff: 22.02.2017)

## Information und Marketing

Uwe Montanus

### *Kommunale Familienberichterstattung. Chancen, Anstöße und Wirkungen in einer kreisangehörigen Kommune\**

#### **Vorbemerkung**

Kreuztal, eine kreisangehörige Stadt mit rund. 32.000 Einwohnern in Südwestfalen, ist eine relativ junge Stadt, die mit der kommunalen Neugliederung 1969 entstand. Die Bevölkerungsentwicklung in Kreuztal ist mit den Stichworten „Schrumpfung – Alterung – Geburtenrückgang – kulturelle Vielfalt“ treffend beschrieben; der Bevölkerungsgewinn zwischen 1975 und 1999 ist ausschließlich auf den Zuzug Nichtdeutscher zurückzuführen. Ohne diese Zuzüge wäre die Bevölkerungszahl lediglich konstant geblieben. Der Rückgang der Bevölkerung mit der Abnahme der „dynamischen“ Jahrgänge scheint gestoppt. Die Einwohnerzahl ist in den letzten Jahren von 30.500 auf über 32.000 EW angestiegen. In Kreuztal leben rund 4.000 Familien mit mindestens einem Kind unter 18 Jahren.

Anfang 2006 beschließt der Sozialausschuss, die Erstellung des ersten Kreuztaler Familienberichtes beim Zentrum für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung (heute: Regionalforschung) (ZEFIR) zu beauftragen. Etwa zeitgleich wird ein Familienbericht seitens des Kreises Siegen-Wittgenstein auf den Weg gebracht, so dass für die anderen neun kreisangehörigen Städte und Gemeinden Vergleichsdaten auf der Ebene der jeweiligen Gesamtkommune vorliegen. Nach erneuter politischer Diskussion wurde für 2015 eine Wiederholungsbefragung beschlossen; diese Fortschreibung sollte an den Fragestellungen aus 2006 anknüpfen, um anschließend eine vergleichende Darstellung zu ermöglichen und Entwicklungen aufzuzeigen.

Ergänzend wurde eine Jugendbefragung beauftragt, die zeitgleich durchgeführt und mit den soziodemografischen Daten des Familienfragebogens verknüpft wurde. Die Durchführung beider Befragungen lag in den Händen von Faktor Familie GmbH, als Nachfolgerin von ZEFIR.

Die verschiedenen Handlungsfelder kommunaler Familienpolitik waren und sind in der Kreuztaler Verwaltung nebeneinander in Fachämtern angesiedelt. Die Stadt Kreuztal verfügt weder über ein eigenes Jugendamt noch über eine eigene abgeschottete Statistikstelle. Die freiwilligen familienpolitischen Leistungen (Familienberichterstattung, Bündnis für Familie, Audit familiengerechte Kommune, Durchführung von Projekten) sind mittlerweile dem Fachamt „Kinder – Jugend – Familie – Stadtteilmanagement“ (Familienbüro) zugeordnet.

Eine lebendige und breit verankerte Beteiligungs- und Dialogkultur, über die Mitbestimmungsgremien in den Bildungseinrichtungen von Kindertageseinrichtungen und Schulen hinaus, die Wissen über Lebenslagen, Bedarfe und Wünsche von Familien abbildet, gab es vor dem ersten Kreuztaler Familienbericht nicht. Dem entsprechend lag in Politik und Verwaltung vor der Familienbefragung im Rahmen der Berichterstattung in nur wenigen ausgewählten Bereichen eine Selbsteinschätzung zu ihrer Lebenssituation von den Familien selbst vor. Das hat sich zwischenzeitlich grundlegend verändert.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2010 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de), überarbeitet 2017 von Uwe Montanus

Exemplarisch wird hier die kommunale Familienberichterstattung in Kreuztal mit ihren lokalen Besonderheiten sowie den konkreten Anstößen und Wirkungen vorgestellt. Zwei weitere Instrumente als wichtige Bausteine kommunaler Familienpolitik komplettieren das Trio zu einem kommunalen Management für Familien.

### **Der Kreuztaler Familienbericht – kleinräumig mit lokalen Besonderheiten**

Hinsichtlich der Rolle und Aufgabenstellung definiert der Sozialausschuss im November 2005 für die Stadt Kreuztal:

„Entscheidend ist die Einführung einer kooperativ gestalteten sowie systematisch und konsequent an den Bedürfnissen der Familien ausgerichteten Familienförderung, die auf der kommunalen Ebene angesiedelte Akteure maßgeblich beteiligt und aktiv einbindet. (...) Der Stadt Kreuztal kommt hierbei die Rolle des Initiators zu und wird dauerhaft die Koordination sowie Steuerung zu übernehmen haben.“

Insbesondere hinsichtlich der Familienberichterstattung wurde deutlich gemacht, dass eine aktive kommunale Familienpolitik als Weichensteller für die Lebenslagen von Familien immer wichtiger werden würde, familienfreundliche Strukturen aber nur erfolgreich verankert werden können, wenn die geeigneten Informationssysteme und Instrumente dafür vor Ort vorhanden sind.

### **Ein Familienstatistisches Informationssystem – „FIS“**

Die erste große Herausforderung 2005 war das Zusammentragen der verstreut liegenden Daten aus den Bereichen „Bevölkerung – wirtschaftliche Lebenslagen – Gesundheit – Bildung & Betreuung – Jugendhilfe“. Dabei sprudelte nicht jede Quelle sofort gut. Dass der zu erwartende „Nutzen“ den Aufwand rechtfertigt, davon konnten die Partner durch eine ausführliche Vorstellung des neuen Instrumentes „Familienberichterstattung“ überzeugt werden.

Die Daten aus der amtlichen Kommunalstatistik und Daten, die für Verwaltungszwecke erhoben werden, wurden zusammengetragen. Die „Lieferanten“ (Einwohnermeldeamt, Gesundheitsamt, Jugendamt, Arbeitsamt / ARGE, Sozialamt, Schulamt, Beratungsstellen) waren als Kooperationspartner dabei durchaus gefordert. Das Zusammentragen der Daten war für uns als Kommune ohne eigenes Jugendamt im Haus eine besondere Herausforderung. Durch die Beteiligung der verschiedenen Ressorts erstreckte sich der Zeitraum der Datenbeschaffung immerhin über rund acht Monate. Insbesondere die kleinräumige Datenerhebung bzw. -aufbereitung bedeutete für die beteiligten Stellen häufig einen erhöhten Aufwand. Im Rückblick kann man nur feststellen, dass man immer mit nicht vorhersehbaren Schwierigkeiten bei der Datenbeschaffung rechnen muss – vor allem beim „ersten Mal“.

Die Daten des FIS gliederten sich in folgende Themenbereiche:

- Bevölkerung / Bevölkerungsstruktur / Demografie
- Sozialhilfebezug / Arbeitslosigkeit / ALG II
- Kinderbetreuung und öffentliche Infrastruktur für Kinder und Jugendliche
- Schule, Bildung, Bildungsbeteiligung und Schulkinderbetreuung
- Gesundheitsversorgung und -vorsorge
- Jugendhilfe – Beratung, Unterstützung und Intervention (JGH und HzE)

Mit der zweiten Familienbefragung 2015 hat die Stadt Kreuztal den KECK-Atlas der Bertelsmann Stiftung implementiert.

## **Die Familienbefragung**

Das Wissen darüber, wie Familien ihren Alltag bewerten, welche Herausforderungen sie zu bewältigen haben und was sie zur Gestaltung ihres Alltages benötigen, liegt bei den Familien selbst. In der Familienbefragung gewähren Familien genau den Einblick, der den lokalen Akteuren in seiner Gesamtheit und Vielschichtigkeit häufig verschlossen ist. (Dies wird im übernächsten Abschnitt genauer erläutert.)

Im Vergleich zur o. g. Datenbeschaffung haben wir die Erfahrung gemacht, dass man bei der Befragung der Familien offene Türen einläuft! Skeptische und kritische Rückmeldungen waren die Ausnahme.

## **Die Befragung**

- Standardisierter Fragebogen mit rd. 80 Fragen
- Repräsentative Stichproben aus dem Einwohnermelderegister
- Familien mit mindestens einem Kind unter 18 Jahren im Haushalt

### Themen

- Wohnsituation und -umfeld
- Persönliche Daten
- Angaben zu den Kindern
- Freizeit & Inanspruchnahme von Dienstleistungen
- Ausbildung / Beruf
- Einkommens- und Erwerbssituation

### Berücksichtigung von lokalen Besonderheiten

- Stichprobe A (Vollerhebung Wohnsiedlung)
- Stichprobe B (alle anderen Stadtbereiche)
- Zusatzmodul für lokale Besonderheiten:  
Vollerhebung in einer Wohnsiedlung (Geschosswohnungsbau), wo ein besonderer Unterstützungsbedarf bei Familien besteht und nach passgenauen Lösungen für diesen Stadtteil gesucht wurde.

Die Einbeziehung der lokalen Besonderheiten wurde im Vorfeld mit den MitarbeiterInnen des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) / Faktor Familie GmbH abgestimmt, das Erkenntnisinteresse der Stadt erläutert und diskutiert und schließlich von ZEFIR / Faktor Familie in den Fragebogen eingearbeitet.

Die Fragebögen wurden stadtseitig an die Familien aus der repräsentativen Stichprobe verschickt und mussten dort auch wieder abgegeben werden. Ein Erinnerungsschreiben vor Ablauf der Abgabefrist war von Beginn an fest eingeplant. Die ausgefüllten Fragebögen wurden im Anschluss zur Auswertung an ZEFIR weitergereicht.

Der Fragebogen im DIN A 5 Format auf 26 Seiten mit 83 Fragen – eine Zumutung?

Bei beiden Befragungen waren nahezu alle Fragebögen sorgfältig, sauber und vollständig ausgefüllt, was wir als Hinweis auf die Ernsthaftigkeit bei der Beantwortung der Fragen gedeutet haben. Die in der Vorbereitung geäußerte Befürchtung, dass Familien mit Zuwanderungsgeschichte Schwierigkeiten beim Ausfüllen haben könnten, hat sich bei der Durchsicht der abgegebenen Fragebögen nicht bestätigt.

Die Rücklaufquoten lag bei rd. 40 Prozent (2006) / 34 Prozent (2015). Es wurden jeweils rd. 2.000 Fragebögen versendet.

Durch die Befragung haben die Kreuztaler Familien Einblicke gewährt, die der Verwaltung und Politik bisher nicht vorlagen. Möglich wurden dadurch Einblicke in Lebens- und Familiensituationen und deren vielfältige Belastungen und Herausforderungen – auch für die unterschiedlichen Stadtbereiche / Stadtteile. Die Mehrzahl der Fragebögen enthalten den „weiblichen Blick“ auf Familie (über die Hälfte der Fragebögen wurden von den Müttern ausgefüllt) und signalisieren eine große Erwartung an die lokalen / kommunalen Akteure, die Rahmenbedingungen für Familien an deren Bedarfen entlang zu gestalten.

### **Der schriftliche Bericht**

Im schriftlichen Familienbericht 2007 schließlich wurden die beiden Datenquellen

- Daten aus der Kommunalstatistik (FIS) und
- Daten der Familienbefragung

zusammengeführt und miteinander verknüpft.

Neben der Textfassung wurden die Ergebnisse der beiden Datenquellen tabellarisch, grafisch sowie kartografisch aufbereitet und dargestellt.

Die Ergebnisse sind im Familienbericht folgendermaßen gegliedert.

- Bevölkerungsentwicklung und Bevölkerungsprognose
- Familienstrukturen kleinräumig
- Wirtschaftliche Lage von Familien
- Familien mit besonderem Unterstützungsbedarf
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Lebensraum Stadt
- Kinder in der Familie
- Fritz-Erler-Siedlung
- Sonderteil: Innenstadtentwicklung „Brachfläche Heugraben“

Die Ergebnisse der zweiten Befragung 2015 wurden in Form eines kommentierten Tabellenbandes dargestellt.

### **Das Trio – Zusammenspiel verschiedener Instrumente**

Nach der Fertigstellung des Familienberichtes im Jahr 2007 wurden in Kreuztal zwei weitere Instrumente implementiert:

- 2008 Gründung des Kreuztaler Bündnisses für Familie
- 2012 Zentrale Veranstaltung des Kreuztaler Bündnisses für Familie
- 2010 „Audit familiengerechte Kommune“ – Ratsbeschluss zu den Zielvereinbarungen (Teilnahme als Testkommune in der Pilotphase)
- 2015 Rezertifizierung „Audit familiengerechte Kommune“

Dass die Familienberichterstattung in diesem Dreischritt als Instrument am Anfang stand, erwies sich als ausgesprochen hilfreich, da es die Diskussion in der Gründungsphase des Bündnisses für Familie befruchtete und qualifizierte. Im Rahmen der Auditierung als familiengerechte Kommune waren mit der vorausgegangenen Datenerhebung zentrale Daten bereits erhoben und die Selbsteinschätzung der bisherigen familienpolitischen Leistungen fiel entsprechend leicht.

Sowohl in der Arbeit des Bündnisses für Familie als auch im Prozess der Auditierung gingen vom Familienbericht wichtige Impulse aus; insbesondere auch deshalb, weil der Blick und die Selbsteinschätzung der Familien zu ihrer Lebenssituation und ihrer Zufriedenheit über die Ergebnisse aus dem Fragebogen kleinräumig vorlagen.

Wie sich diese drei Instrumente gegenseitig ergänzen, welche unterschiedlichen Aufgaben sie erfüllen, welche unterschiedlichen Akteursgruppen jeweils beteiligt sind und wo die Schnittmengen liegen, lässt sich am besten mit der folgenden Grafik sowie der Aufstellung verdeutlichen.

**Abb. 1: Strategische Instrumente und ihre Überschneidungen**



*Quelle: eigene Darstellung*

Entsprechend ihrer Aufgabenstellung sind jeweils verschiedene Personengruppen eingebunden und beteiligt:

*Familienberichterstattung:* Verwaltungen – Erhebung der familienrelevanten Daten Familien im Rahmen der Befragung

*Bündnis für Familie:* Alle lokalen familienpolitischen Akteure

*Audit familiengerechte Kommune:* Politische EntscheiderInnen (Bürgermeister, Fraktionen, Projektleitung, Verwaltung, ausgewählte Akteure)

### **Familien werden differenzierter wahrgenommen / Anstöße & Wirkungen**

Eltern mit und ohne Trauschein, alleinerziehende Mütter und Väter, traditionelle Familien, Patchworkfamilien, Familien aus anderen Kulturkreisen ... Familien sind ein ziemlich „buntes Volk“. Diese Vielfalt – die sehr verschiedenen Lebensbedingungen, die Zufriedenheit und der mögliche Unterstützungsbedarf von Familien – sind mit der kleinräumigen Beschreibung im Familienbericht stärker ins Blickfeld lokaler Politik und Öffentlichkeit gerückt. Insbesondere Fachkräfte und lokale Akteure in Sachen Familie griffen die Ergebnisse aktiv auf und fühlten sich in ihrem täglichen Tun unterstützt.

### **Schärfere Wahrnehmung durch differenziertes und verknüpftes Erhebungsmaterial**

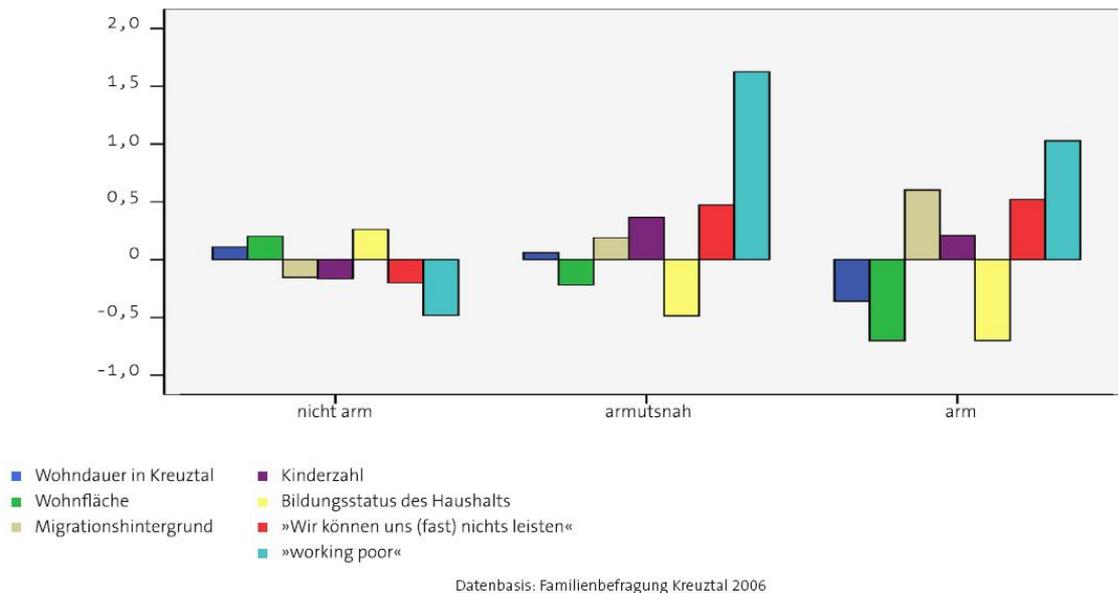
Die unten aufgeführten Beispiele geschärfter Wahrnehmung in der lokalen Öffentlichkeit bezogen sich auf die Lebenssituation von Familien und deren Zuordnung auf Stadtteile sowie in Kreuztal auf einen Sozialraum in der Stadtmitte.

- Arme und armutsnahe Familien wurden im städtischen Raum wahrnehmbar und waren mit dem Bericht räumlich klar zuzuordnen. Die sichere Vermutung, dass diese Familien mit besonderem Unterstützungsbedarf in der Stadtmitte zu finden sind, wurde durch differenziertes Zahlenmaterial und Befragungsmaterial bestätigt. Die grafische Darstellung veranschaulichte die großen Abweichungen vom übrigen Stadtgebiet nochmals. Insbesondere die verschiedenen Dimensionen der Familienarmut (Einkommensarmut, Bildungsbeteiligung, gesellschaftliche Teilhabe / soziale Beziehungsnetze, Gesundheit) in der Stadtmitte wurden in ihrem Zusammenwirken sichtbar gemacht.
- Working Poor – Knapp ein Drittel der Familien lebt in armen und armutsnahen Verhältnissen, davon vier Fünftel obwohl mindestens ein Elternteil erwerbstätig ist. Auch hier konnte der Zusammenhang mit Bildungsstatus und Lebensform (alleinerziehend) deutlich gemacht werden.
- Alleinerziehende – Deutlich wurden die Einschränkungen durch die schwierige Einkommenssituation mit den alltäglichen Bemühungen, hier klar zu kommen, private Hilfe oder institutionelle Unterstützung zu bekommen. Die hohe Zahl dieser Gruppe in Kreuztal, insbesondere ihre Zuordnung zu einzelnen Stadtteilen, war für viele Akteure eine Überraschung. Handlungsbedarfe ließen sich aus der Befragung unmittelbar ablesen.
- Großelterliche Unterstützung ist in den Familien weniger vorhanden als allgemein für den ländlichen Raum angenommen wurde.

### **Lebenslagenprofil**

Exemplarisch wird hier die Grafik zu den Lebenslagenprofilen von Familien in den drei Einkommensgruppen (arm, armutsnah, nicht arm) vorgestellt, die auf der Datenbasis der Familienbefragung erstellt werden konnte.

Abbildung 5.11: Lebenslageprofil armer, armutsnaher und nicht armer Familien in Kreuztal



## Konkrete Anstöße auf verschiedenen Ebenen

Die veränderte Wahrnehmung mündete auf drei Ebenen in konkreten Anstößen; in den politischen Fachausschüssen, dem Kreuztaler Bündnis für Familie sowie dem Audit familiengerechte Kommune spielten die Ergebnisse des Familienberichtes immer wieder eine Rolle. Sie sensibilisierten und schärften den Blick und waren die Initialzündung für Projekte in verschiedenen Handlungsfeldern.

In der Auftaktveranstaltung zum Kreuztaler Bündnis für Familie Anfang 2008 wurden kurz zuvor veröffentlichte Ergebnisse aus dem Familienbericht zum wichtigen Impulsgeber. Mit der Kreuztaler Beteiligung am „Audit familiengerechte Kommune“ erwies sich das differenzierte Erhebungsmaterial aus dem Familienbericht erneut als ausgesprochen nützlich und wirkte unmittelbar in die Zielformulierung sowie Benennung von Maßnahmen im Auditierungsprozess ein.

Im Rückblick wurden zahlreiche Anträge formuliert, Empfehlungen ausgesprochen sowie Handlungsfelder und Maßnahmen benannt bzw. brach liegende Themen aufgegriffen.

Beispielhaft seien hier genannt:

- Beschlussfassung zur Evaluation sozialpolitischer Maßnahmen / Wirksamkeit familienpolitischer Maßnahmen (u.a. die Neufassung der Förderung einkommensarmer Familien im Kreuztaler Stadtpass)
- Innenstadtentwicklung „Heugraben“ – Politische Richtungsentscheidung auf Grundlage der Familienbefragung 2006 / Antragsgrundlage für Stadtumbauförderung / Initiierung des Projektes „Mehrgenerationen wohnen“ / Integriertes Entwicklungs- und Handlungskonzept Kreuztal Mitte 2016
- Begrüßungsbesuche bei Familien mit Neugeborenen – Implementierung eines Besuchsdienstes gemeinsam mit der DRK-Kinderklinik Siegen
- Internetseite für Familien – Aufbau & Pflege einer Internetpräsenz
- Kreuztaler Familienkarte – Einbindung von Partnern aus Handel und Gastronomie sowie Dienstleistung und Handwerk bei der Herausgabe einer unkomplizierten Rabattkarte für alle Familien

- Elternbildung – Etablierung einer gemeinsamen Plattform von Trägern der Familienbildung und lokalen Einrichtungen und Aufbau einer Angebotsstruktur

### **Herstellung von Öffentlichkeit**

Nach der offiziellen Veröffentlichung der Ergebnisse in einer gemeinsamen Sitzung des Rates und der Fachausschüsse wurden die Ergebnisse für Interessenschwerpunkte weiter aufbereitet und auf unterschiedlichen Wegen je nach Interessen- und Erkenntnisbedarf Institutionen bzw. Gruppen zugänglich gemacht oder präsentiert:

- Politik & Verwaltung
- Lokale Einrichtungen & Akteure
- Familien
- Fachöffentlichkeit vor Ort
- Unternehmen

Insbesondere bei den lokalen Akteuren und Trägern von Einrichtungen, „die in Sachen Familie unterwegs sind“, trat die Kommune hier gleichermaßen als Dienstleister und Impulsgeber auf! Die Ergebnisse des Familienberichts wurden auch dabei rege genutzt und verbreitet. Im Einzelnen waren dies:

- Wesentlicher Bestandteil bei der Gründungsveranstaltung zum Kreuztaler Bündnis für Familie
- Vorträge vor Fachkollegen, Lehrern und bei internen Fortbildungsveranstaltungen
- Einrichtungen wie Familienzentren griffen u.a. im Rahmen der Erlangung ihrer Zertifizierung auf dieses Wissen, dass jeweils kleinräumig aufbereitet zur Verfügung gestellt wurde, gerne zurück
- Thematische Präsentationen vor politischen Gremien sowie gesellschaftlichen Gruppen wie Integrationsbeirat, Stadtteilforen, Kirchengemeinden wurden regelmäßig durchgeführt
- Veröffentlichung im Internet

Die Erhebung, Aufbereitung und Bereitstellung dieses Wissens waren und sind in Kreuztal ein Baustein für eine breitere und qualifizierte Diskussion und verhalfen dem Thema Familie zu einer Präsenz im öffentlichen Bewusstsein. Die Information und Aufklärung der Öffentlichkeit sowie die Beratung von Politik, Verwaltung und familienpolitischen Akteuren hat eine gute Wirkung erzielt.

Das Interesse an den Ergebnissen hält auch vier Jahre nach der ersten Veröffentlichung weiterhin an; es werden Abfragen zu Teilergebnissen zur Verfügung gestellt.

### **Chancen und unmittelbarer Nutzen im Tagesgeschäft**

Für Kreuztal als kleine Kommune ohne eigenes Jugendamt war der Nutzen des Familienberichts insbesondere in der Verwaltung hoch. Die Aussagen der Familien selbst, die Beschreibung der familialen Lebenslagen spielten eine große Rolle.

Der Familienbericht war zum Beispiel Grundlage für zahlreiche Förderanträge:

- Lokale Förderanträge (Jugendarbeit)
- Förderanträge „Stadtumbau West“ (Stadterneuerung)
- Ziel 2 Förderung – EFRE (Stadterneuerung)

- Förderung Kinder- & Jugendförderplan NRW (Jugendhilfe)
- BAMF-Förderantrag (Integration)
- Förderantrag „Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser“
- Förderantrag „Starke Quartiere – Starke Menschen“

Im Auditierungsprozess „Audit familiengerechte Kommune“ war er

- Grundlage für die Bestandanalyse im Audit-Fragebogen, der hier als Instrument der Analyse und Selbsteinschätzung verwendet wird.

Außerdem bot er Argumentations- und Entscheidungshilfen für die und in den politischen Gremien vor Ort:

- Evaluation und anschließende Neukonzipierung des Kreuztaler Stadtpasses im Jahr 2008 und anschließende Aufstockung der finanziellen Familienförderung.

### **Vergleichbarkeit der Ergebnisse und Anbindung an überregionale Netzwerke**

Der einheitliche Indikatorenkatalog sowie standardisierte Fragebogen machen einen Vergleich und vor allem Austausch mit anderen Kommunen möglich. Bemerkenswert ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse (bei zentralen Indikatoren) aus der Landessozialberichterstattung NRW, was in der Veröffentlichung und Präsentation vor Ort von großem Interesse war.

Ausgesprochen hilfreich ist die vom Familienministerium geförderte Anbindung an überregionale Netzwerke, wie sie vom IQZ organisiert und fachlich begleitet wird.

### **Und danach? „Stolpersteine“**

Das Instrument der Familienberichterstattung ist angelegt auf eine

- Fortschreibung der Daten sowie
- erneute Befragungen oder Teilbefragungen der Familien

In der einmaligen Erstellung sozusagen als „Eintagsfliege“ gehen von der Familienberichterstattung wichtige Impulse aus; ihre Stärke liegt aber vor allem in der langfristigen Verankerung. Allerdings ...

- Besonders in Zeiten finanzieller Not der Kommunen ist die Bereitschaft von Politik und Verwaltung, sich dieses Instrument dauerhaft „zu leisten“ und sich dessen zu bedienen, wenig ausgeprägt.
- Wahlperioden markieren Wendepunkte; das Ausscheiden von familienpolitischen Promotoren und Schlüsselpersonen kann dabei von noch größerer Bedeutung sein, als die Veränderung von politischen Mehrheiten.
- So sehr auch aus dem Bereich der Fachöffentlichkeit und der lokalen Akteure für deren Arbeit ein differenziertes Informationssystem nachgefragt wird, so wenig ist dieses Instrument im kommunalpolitischen Raum bzw. bei den politischen Entscheidern als politisch / strategisches Planungsinstrument verankert. Der Nutzen für die operative sowie für die Entscheidungsebene wird immer noch unterschätzt.
- Die bundes- und landespolitischen Schwerpunktsetzungen (bspw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf) bestimmen nach wie vor das politische Tagesgeschäft und die Schwerpunktsetzungen in

der kommunalen Familienpolitik. Eigene, an den örtlichen Bedarfen entwickelte familienpolitische Projekte sind die Ausnahme.

## **Literatur**

Strohmeier, K.P./ Bader, S./ Melzer, B./ Schultz, A./ Wunderlich, H. (2007) Familienbericht Kreuztal 2007. Lebenslagen und Zufriedenheit von Familien in Kreuztal. Zentrum für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung (ZEFIR) der Ruhr-Universität Bochum, Team Familienberichterstattung in Kooperation mit der Stadt Kreuztal

Faktor Familie GmbH (2016): Kommentierter Tabellenband der Stadt Kreuztal 2016. Wiederholungsbefragung von Kreuztaler Familien über ihre Lebenslage und Zufriedenheit

*Wolfgang Rütting*

## *Am Anfang stand der Familienbericht - Von der Berichterstattung zur prozesshaften Gestaltung der Familienpolitik am Beispiel des Kreises Warendorf\**

Im Kreis Warendorf hat sich seit 1991 eine umfangreiche Planungspraxis und Planungskultur entwickelt, in deren Mittelpunkt insbesondere die Beteiligung betroffener Menschen stand und steht. So wurde hier eine der ersten Jugendhilfeplanungen bundesweit nach den Vorgaben des SGB VIII erstellt. Dem folgte die Erarbeitung eines Altenhilfeplanungsberichtes sowie zahlreiche sozialräumliche Fortschreibungen und Umsetzungsentwicklungen auf kommunaler Ebene. Aus Sicht des Kreistages des Kreises Warendorf wurde es später als erforderlich angesehen, diese Planungen unter einem gemeinsamen Dach zusammenzufassen und die gesamte Lebenswirklichkeit und die Entwicklungsbedingungen von Familien zu beschreiben. Vor diesem Hintergrund wurde der Verwaltung der Auftrag erteilt, einen Familienbericht und ein Familienprogramm zu erstellen. Die Arbeiten hierzu begannen als erste Vorbereitungen bereits 1999 und konnten Anfang des Jahres 2003 abgeschlossen werden. Der vergleichsweise lange Erstellungszeitraum des Familienberichtes und des Familienprogramms für den Kreis Warendorf ist im Wesentlichen der Prozesshaftigkeit dieses Planungsansatzes zuzuschreiben und einer hiermit eng in Verbindung stehenden ausgeprägten Beteiligungsorientierung. Weit über 3.000 Akteure wurden im Verlauf der Berichterstellung in den Prozess eingebunden. Es handelte sich hierbei um Haupt- und Ehrenamtliche aus allen Dienstleistungssektoren für Familien. Daneben und gleichbedeutend war es aber auch wichtig, Familien direkt in diesen Prozess einzubeziehen. Ferner wurden bereits im laufenden Prozess, eben auf Grund der Aktualität der Beteiligungsergebnisse, in den Städten und Gemeinden des Kreises Warendorf sowie auf der Ebene des Kreises Warendorf selbst Projekte durchgeführt, in deren Verlauf Umsetzungen meist kleinräumiger Bedarfsanforderungen erfolgten. Der Prozess der Berichterstellung sowie der Prozess der Umsetzung verliefen somit zeitweise parallel.

### **Kommunale und Regionale Familienpolitik als Querschnittsaufgabe etablieren:**

Der Erarbeitung/Erstellung des Familienberichtes und des Familienprogramms für den Kreis Warendorf liegen unterschiedliche Überlegungen und Zielvorstellungen zu Grunde. Zum einen geht es darum, familienrelevante Leistungsbereiche und hiermit in Verbindung stehende Aufgabenstellungen ressortübergreifend und damit kooperativ im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtungsweise zu erschließen. Hiervon leiten sich entsprechende Zielvorstellungen ab sowie das Erfordernis, ein familienorientiertes Handlungsprogramm zu entwickeln. Der Familienbericht des Kreises Warendorf orientiert sich dabei an der Frage nach den Wohnverhältnissen von Familien, den Möglichkeiten der Teilhabe an den Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten, der gesundheitlichen Förderung von Familien, dem Thema Selbsthilfe und Ehrenamt für und von Familien sowie der Funktionalität der sozialen Dienstleistung.

Die Bemühungen zur Erstellung des Familienberichtes und des Familienprogramms richten sich dabei explizit auf die Förderung positiver Lebensbedingungen von Familien im Kreis Warendorf und die hiermit in Verbindung stehenden Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei wird aus kommunalpolitischer Sicht das Leitmotiv verfolgt, den Kreis Warendorf als Familienregion weiter zu stärken. Dies bedeutet,

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Familien in ihrem Lebensalltag anzusprechen und bei dessen Bewältigung zu unterstützen. Familie, in welcher Lebensform auch immer angetroffen, wird dabei als wesentliche und gesellschaftstragende regionale Ressource verstanden. In Erweiterung dieser Leitidee werden Familien als regionaler Standortvorteil gegenüber anderen Regionen gesehen und wertgeschätzt. Insofern erwerben kommunale Gebietskörperschaften in dem Maße einen regionalen Mehrwert, indem es ihnen gelingt, Familien an sich zu binden. Es geht also darum, Familien zu stärken, ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern und zu unterstützen. Der Familienbericht und das Familienprogramm des Kreises Warendorf richten sich dabei im Schwerpunkt an der Anforderung aus, eigenverantwortlich handelnde familiäre Gemeinschaften zu fordern und zu unterstützen. Familien mit einem kompensatorischen Begleitungs- und Unterstützungsbedarf werden dabei nicht außer Acht gelassen. In diesen Fällen soll der Gefahr entgegengewirkt werden, dass Familien den Anschluss an eine positive Entwicklung verlieren könnten.

### **Warum Bürgerbeteiligung?**

Planung „vom grünen Tisch“, so lehrt die Erfahrung, geht häufig an den Interessen und Bedürfnissen der betroffenen Menschen vorbei. Wirkungsvolle und auf Nachhaltigkeit angelegte Planungsprozesse kommen nicht umhin, sich mit den Betroffenen, in diesem Falle mit den Familien selbst, kooperativ auseinanderzusetzen. In den Lebenswelten von Familien (soziale Netzwerke), im individuellen und weiteren Sinne, entstehen die wesentlichen Hinweise auf eine zu entwickelnde regionale Familienpolitik. Hieraus ergibt sich dann zwangsläufig auch eine entsprechende „Erdung“ der erarbeiteten Zielvorstellungen und Handlungsprogramme. Nur das kann am Ende wirkungsvoll und bürgernah realisiert werden, was sich im Vorfeld im Zuge einer Rückkoppelung mit den Betroffenen selbst als Bedarf dargestellt hat. Aufgabe von Planung ist hierbei zweierlei: Zum einen geht es um die Organisation und Bereitstellung valider Beteiligungsinstrumente (im Sinne einer echten, authentischen Beteiligung). Zum anderen müssen unter planungskonzeptionellen Gesichtspunkten Verfahren entwickelt werden, wie zum Beispiel die formulierten Bedarfe aus Sicht der Betroffenen „realpolitisch“ umzusetzen sind. Das, was in vielen Beteiligungsforen bekannt und dokumentiert wird, ist handlungsorientiert auszuwerten, erneut zu dokumentieren und in Handlungsvorschlägen valider Art darzustellen.

Hierzu wurden im Kreis Warendorf im Verlauf des Planungsprozesses unterschiedlichste Konzepte und Verfahren entwickelt und erfolgreich umgesetzt.

### **Zielorientierung und Handlungsgewichtung:**

Ein auf Nachhaltigkeit hin angelegter Planungsprozess kommt nicht umhin, relevante Aussagen und Handlungsempfehlungen zu formulieren. Erfahrungsgemäß – und so war es auch im Kreis Warendorf – werden im Verlauf eines mehrmonatigen Planungsprozesses eine Fülle von Interessen und Bedürfnissen formuliert, von denen sich unterschiedlichste Handlungsanforderungen und folglich Ziele ableiten. Diese gilt es zu gewichten und in Handlungsschwerpunkten zusammenzuführen.

Im Ergebnis weist der Familienbericht des Kreises Warendorf hierzu eine Prioritätenmatrix aus. Diese Prioritätenmatrix stellt ein Instrument dar, mit dem es möglich ist, dokumentierte Bedarfsaussagen und Handlungsanforderungen einerseits zu gewichten, andererseits aber auch Umsetzungszeiträume zu definieren.

**Abb. 1: Grundlage für die Gewichtung der einzelnen Handlungsbedarfe**

Bewertung	Grad der...		
	...sozialen Folgewirkungen	...gesetzlichen Verpflichtung	...Realisierbarkeit
sehr hoch	6	3	kurzfristig (k)
durchschnittlich	4	2	mittelfristig (m)
sehr gering	2	1	langfristig (l)

*Quelle: eigene Darstellung*

Diese Matrix wurde auf alle identifizierten 78 Handlungsbedarfe angewendet. Je nach dem Grad der sozialen Folgewirkungen bzw. der gesetzlichen Verpflichtungen wurden „Punkte“ vergeben und dann zusammen gerechnet. Die ermittelte Gesamtpunktzahl war Grundlage für die Verortung jedes Handlungsbedarfs in einer Prioritätenliste. Insgesamt wurden 36 der Handlungsbedarfe als kurzfristig zu realisieren eingestuft.

In der Matrix werden die erarbeiteten Handlungsbedarfe hinterlegt. Die einzelnen Handlungsbedarfe werden dann in Relation gesetzt zu den Faktoren „soziale Folgewirkung“, „gesetzlicher Verpflichtungsgrad“ und „Realisierbarkeit“. Der Faktor Realisierbarkeit beinhaltet sowohl eine Einschätzung zur tatsächlichen Machbarkeit der angestrebten fachlichen Handlung als auch eine Aussage zum Umsetzungszeitraum. Die Prioritätenmatrix bleibt in jedem Fall ein Instrument im Aushandlungsprozess zur fachlichen Einordnung und Gewichtung aller erkannten Handlungsbedarfe. Es ersetzt nicht den fachlichen Diskurs hierzu und die Konsensbildung.

Die Prioritätenmatrix bildet die Grundlage für das Familienprogramm und die hierin enthaltenen, auf einer Zeitschiene abgelegten Umsetzungsschritte. Über dieses Programm hatte am Ende der Kreistag als regionales Parlament zu entscheiden und die hiermit in Verbindung stehenden Handlungsempfehlungen in den Umsetzungsprozess zu geben. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass der Familienbericht und das Familienprogramm im Kreis Warendorf nicht nur beteiligungsorientiert angelegt ist, sondern bereits im Konzept den Prozess der Umsetzung und eine hiermit in Verbindung stehende Nachhaltigkeit vorgibt.

### **Mit der Vorlage des Berichtes beginnt die eigentliche Arbeit...**

Im Zusammenhang mit eingeleiteten Planungs- und Entwicklungsprozessen wird mit Recht auf die Notwendigkeit einer Nachhaltigkeit hingewiesen. Was aber bedeutet Nachhaltigkeit konkret? Im Kern ist hierunter zweierlei zu subsumieren. Zum einen müssen die angestrebten Ziele und Handlungen Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozesse anstoßen und sich damit strukturell und prozesshaft etablieren. Zum anderen beinhaltet Nachhaltigkeit immer auch das Erfordernis, die Zielreali-

sierung zu überprüfen. Dieses sowohl aus Sicht der Planungsverantwortlichen, als auch aus Sicht der Betroffenen selbst. Insofern sind Planungsprozesse immer wieder neu auf die aktuelle Situation auszurichten. Dies beinhaltet eine systematische Überprüfung und eine gezielte Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen. Um das zu gewährleisten, kümmert sich eine dezernatsinterne Steuerungsgruppe um die Umsetzung der definierten Ziele und Handlungsaspekte.

## **Meilensteine im Umsetzungsprozess**

Der Familienbericht und das Familienprogramm für den Kreis Warendorf weisen Ziele und Handlungsrichtungen aus. Diese gilt es in den vereinbarten Zeiträumen auszugestalten, umzusetzen und weiter zu entwickeln. Der Familienbericht steckt dabei den Handlungsrahmen und Zielsetzungen ab. In diesem Fall die Förderung, Unterstützung und Verbesserung der Teilhabemöglichkeiten von Familien im Kreis Warendorf. Er bleibt aus planerischer Sicht sinnvollerweise offen für inhaltliche Ausgestaltungsmöglichkeiten. Rückblickend und aktuell haben sich hierzu im Wesentlichen die nachfolgend skizzierten Handlungsfelder und Arbeitsbereiche etabliert:

### **1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Hiermit in Verbindung steht eine der wichtigsten Herausforderungen für Familien. Es geht darum, Familien die Möglichkeit zu geben, Berufstätigkeit und Familie gut miteinander (im Sinne des Kindeswohls) zu vereinbaren. Der Kreis Warendorf baut hierzu kontinuierlich sein Betreuungsprogramm aus. Allein für Kinder unter drei Jahren werden bis zum Jahr 2013 in Tageseinrichtungen und in Tagespflege über 1.300 neue Plätze geschaffen. Der Rechtsanspruch für Kinder unter drei Jahren soll realisiert werden. Damit Eltern das für sie passende Angebot finden können, ist eine Kinderbetreuungsborse als Ergebnis des Familienberichtes eingerichtet worden. Für Familien im Kreis Warendorf gilt die Zusage, in jedem Fall ein kindgerechtes Betreuungsangebot zu finden – insbesondere immer dann, wenn die Eltern berufstätig sind. Hierauf richtet sich die Arbeit der Betreuungsborse aus. Das zur Verfügung stehende Tagesangebot ist hier dokumentiert einschließlich erforderlicher Informationen über Einrichtungen und Tagespflegemöglichkeiten. Gleichzeitig werden die Erfahrungen der Kinderbetreuungsborse unter qualitativen Aspekten in den Planungsprozess zurückgeführt und Planungsprozesse weiterentwickelt.

### **2. Projekt Familie, Arbeit, Mittelstand (FAMM)**

Der Kreis Warendorf ist beteiligt am Projekt Familie, Arbeit, Mittelstand. Hierbei handelt es sich um ein aus EU-Mitteln gefördertes münsterlandweites Projekt, welches durch die vier Münsterlandkreise getragen wird. Das Projekt verfolgt seit Juli 2008 eine gemeinsame münsterlandweite Strategie zur nachhaltigen Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Arbeitsleben im ländlichen Raum. Das Projekt zielt auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben als wichtiger Standortfaktor im Münsterland ab.

Entwickelt, erprobt und implementiert wird ein Qualitätssiegel, mit dem kleine und mittlere Unternehmen ihre familienfreundliche Personalpolitik nach außen dokumentieren können. Darüber hinaus werden betriebsnahe und betriebliche Angebote der Kinderbetreuung angestrebt. Zudem bilden sich lokale Netzwerke, in die insbesondere auch Vertreter der Wirtschaft eingebunden sind.

### **3. Sprachförderung als Basis der Bildungsbeteiligung**

Projekte FIT (Frühkindliches Integrationstraining) und Sprachförderung an Grundschulen:

Frühe und durchgängige Sprachförderung sowie eine aktive Elternbeteiligung haben in dem 2009 gestarteten Projekt eine Schlüsselfunktion. Das FIT-Projekt zielt auf die Förderung der Muttersprachkompetenz, der deutschen Sprache und der allgemeinen Entwicklung ab. Das Projekt korrespondiert unmittelbar mit erweiterten Sprachförderprogrammen an Grundschulen und Schulen der Sekundarstufe I. Diese Sprachförderprogramme sind auch Teil der frühen Hilfen für Familien. Hierdurch wird die Möglichkeit geschaffen, Familien nicht nur bei der Förderung der Kinder zu begleiten und zu unterstützen, sondern sie hierbei aktiv einzubinden. Lernen findet insofern auf unterschiedlichen Ebenen statt: Zum einen mit Blick auf die Förderung der betroffenen jungen Menschen. Zum anderen erhalten Eltern durch eben eine aktive Einbringung Anregungen zur Gestaltung des Erziehungsalltages und zur Bewältigung praktischer Alltagsanforderungen.

#### 4. Familientelefon

Familien benötigen in ihren unterschiedlichen Lebenslagen und Alltagsanforderungen oftmals sofortige Unterstützung und Ratschläge. Hierfür steht das Familientelefon als leicht zugängliche und kostenfreie Informationsquelle zur Verfügung. Das Familientelefon ist kein Notruftelefon. Insofern ist es während der regulären Dienstzeiten des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien geschaltet. Für Familien besteht die Gewähr, rund um das Thema Familie in seinen gesamten Facetten Hinweise und erste Ratschläge zu erhalten. Diese beziehen sich auf Betreuungsmöglichkeiten für Kinder genauso wie die Möglichkeit, bei Krisen und Konflikten und sonstigen Fragen zum Lebensalltag Informationen zu erhalten.

#### 5. Familiengutscheine

Der Kreis Warendorf hat das Angebot „Familiengutscheine“ konzipiert und seit 2004 kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut. Sinn der Familiengutscheine ist es, Familien mit unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichem Bildungsstand den Zugang zu Familienbildungsangeboten zu eröffnen. Hierzu wird ein Gutschein in Höhe von 50,00 € ausgestellt. Familien erhalten diesen Gutschein grundsätzlich nach der Geburt des ersten Kindes. Aber auch darüber hinaus ist es dem Amt für Kinder, Jugendliche und Familien jederzeit möglich, auf Anfrage von Familien weitere Familiengutscheine auszustellen. Mit dem Familiengutschein haben Familien die Chance, Angebote der Familienbildung wahrzunehmen. Nachdem diese Familiengutscheine zunächst ausschließlich in den Familienbildungsstätten im Kreis Warendorf eingesetzt werden konnten, ist es seit 2010 auch möglich, die Familiengutscheine in den Familienzentren einzulösen. Damit ist ein weiterer Schritt zur Verbreitung und der Chance für Familien, diese Gutscheine einzulösen, geleistet worden. Die Anzahl der in Anspruch genommenen Familiengutscheine und die Bekanntheit dieses Angebotes steigt kontinuierlich. Erfreulich ist, dass mit dem Familiengutschein auch so genannte „bildungsferne“ Familien angesprochen werden. Das Programm der Familienbildungsstätten und der Familienzentren stellt sich hierauf mit verschiedensten Angeboten differenziert ein. Ein weiterer Nebeneffekt ist folgender: Familienbildung als eine Möglichkeit niedrigschwelliger Angebote für Familien wird im Kreis Warendorf vielen Bevölkerungsgruppen wesentlich besser zugänglich gemacht, als dies in den Vorjahren noch möglich war.

#### 6. Familienzentren

Das Land Nordrhein-Westfalen entwickelt und fördert seit 2006 die Familienzentren. Diese Entwicklung ist im Kreis Warendorf aktiv aufgegriffen worden. Über die Pilotphase hinaus wurden und werden Familienzentren initiiert und über die vorhandenen Fördermöglichkeiten des Landes NRW hinaus finanziell unterstützt. Diese Unterstützung erstreckt sich sowohl auf die Entwicklung der örtlichen

Familienzentren selbst als auch auf die zur Verfügungstellung weiterer Beratungs- und Bildungsmöglichkeiten. Die Familienzentren entwickeln sich zunehmend zu sozialräumlichen Kristallisationspunkten familienorientierter Unterstützungsangebote und Dienstleistungen. Sie sind zudem ein wichtiger Bestandteil der Bildung von lokalen Netzwerken. Vielen Familien wird über die Familienzentren der Weg zu niedrigschwelligen Hilfen, aber auch die Möglichkeit zu Kontakten im sozialen Nahraum erschlossen.

#### 7. Lokale Bündnisse 'Frühe Hilfen und Schutz im Kreis Warendorf' – Netzwerkbildung.

Die frühe Förderung für Kinder und Jugendliche sowie gut erreichbare und umfassende Hilfen und Unterstützungen für Familien stehen bei der Bildung der lokalen Netzwerke Frühe Hilfen und Schutz im Kreis Warendorf im Vordergrund. Dazu entwickeln die Fachkräfte der unterschiedlichen Berufsgruppen aus Jugendhilfe, Schule, Gesundheitswesen, ARGE etc. Netzwerke in den Städten und Gemeinden des Kreises Warendorf. Das Ziel: Angebote und Förderprogramme für Familien und Kinder auf lokaler Ebene (Sozialraum) zusammenzuführen und zu optimieren. Ferner soll ein hoher Erreichungsgrad der Hilfen und Leistungen realisiert werden. Zugangshemmnisse zu weiterführenden Angeboten werden dabei abgebaut. Der Aufbau der Netzwerke erfolgt in gemeinsamer Verantwortung der Städte und Gemeinden sowie des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien des Kreises Warendorf. Die Idee zur Bildung der lokalen Bündnisse geht aus von dem Erfordernis, Strukturen „sozialer Frühwarnung“ zu schaffen. Die frühe Aufmerksamkeit für Unterstützungs- und Schutzbedarfe erfordert aber auch, betroffenen Familien Hilfen anzubieten. Die lokalen Bündnisse versuchen diesen Anspruch zu realisieren und Handlungsmöglichkeiten weiterzuentwickeln.

#### 8. Demografiebericht

Als unmittelbare Erkenntnis aus dem Familienbericht wurde für den Kreis Warendorf deutlich:

Wir werden weniger und älter. Diese Entwicklung trifft letztendlich auch ländliche Regionen. Hierauf gilt es sich langfristig einzustellen. Der Demografiebericht des Kreises Warendorf greift dabei die durch den Familienbericht aufgezeigten familienpolitischen Handlungsstränge auf und verknüpft diese mit der Fragestellung nach der Bevölkerungsentwicklung im Kreis Warendorf. Insofern entwickelt der Demografiebericht im Ergebnis Strategien, wie unter den langfristigen demografischen Gesichtspunkten im Kreis Warendorf die familienpolitischen Handlungsstränge weiter zu sichern und umzusetzen sind.

#### 9. Integrationsbericht des Kreises Warendorf - Motto: Einander kennen lernen

Im Zeitraum 2008 bis 2010 wurde der Integrationsbericht für den Kreis Warendorf erstellt. In seiner Konzeption und Umsetzung folgt der Integrationsbericht dem Muster des Familienberichtes und des Familienprogramms. Dieser Integrationsbericht ist letztendlich eine unmittelbare Folge der Erkenntnisse aus der Familienberichterstattung und der Erfahrung in der Umsetzung. Im Kreis Warendorf, einer eher ländlichen Region, liegt der Anteil der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund bei rd. 18 Prozent. Dieser Anteil wird lt. Prognosen weiter ansteigen. Grund genug, sich frühzeitig im Rahmen kommunalpolitischen Handelns Gedanken dazu zu machen und Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie ein sozialverträglicher und förderlicher Integrationsprozess gestaltet werden kann. Hierbei stehen die Familien im Fokus, mit Bedarf in Handlungsfeldern wie Bildung, Sprache, Gesundheit und Sport sowie Arbeit und Wirtschaft. Diese Aufgabenbereiche waren schon Gegenstand der Überlegungen bei der Erstellung des Familienberichtes und des Familienprogramms 2003. Sie finden

jetzt hier unter dem Gesichtspunkt einer förderlichen Gestaltung der Integrationsprozesse im Kreis Warendorf eine erneute Akzentuierung. Es geht darum, Familien mit Zuwanderungsgeschichte gute und sichere Entwicklungsmöglichkeiten im Kreis Warendorf anzubieten. Der Kreis Warendorf erkennt damit an, dass auch eine ländliche Region eine Zuwanderungsregion darstellt und perspektivisch – auch unter demografischen Gesichtspunkten – auf Zuwanderung angewiesen ist. Die hiermit in Verbindung stehenden Integrationsleistungen stehen im Mittelpunkt und sind produktiv zu fördern. Der Integrationsbericht greift dabei die Handlungsstränge des Familienberichtes 2003 auf, ergänzt sie um die integrativen gesellschaftspolitischen Aspekte und setzt sie in der Umsetzung fort. Auch der Integrationsbericht basiert auf einer breiten Beteiligung vieler Akteure u. a. aus dem Profibereich, dem Bereich der Ehrenamtlichen, aber insbesondere auch der betroffenen Menschen unterschiedlichster kultureller und sozialer Herkunft.

#### 10. Warendorfer Praxis – frühe Beratung in Trennungs- und Scheidungssituationen zur Konfliktlösung

Dieses Angebot wurde im Zusammenwirken mit den Familiengerichten, den Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten sowie den Trägern der Jugendhilfe im Kreis Warendorf im Jahr 2008 initiiert. Ziel des Angebotes ist es, im Zusammenwirken aller Beteiligten, Einrichtungen und Institutionen, in den frühen Phasen der Konfliktbildung weiterzuentwickeln und bei dessen Bewältigung zu unterstützen. Im Kontext von Trennung und Scheidung der Familie ist ein Verfahren abgestimmt worden, das auf die Handlungsfähigkeit der Familie setzt, gleichzeitig aber aktive Beratung und Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellt. Die enge Kooperation unterschiedlicher Auftrags- und Rollenträger hat dazu geführt, dass die Belange von Familien in Krisen und Konfliktlagen ressortübergreifend verstanden und bewertet werden. Familien erhalten hierdurch aktive Hilfe zur Selbsthilfe bei gleichzeitigem Schutz der betroffenen jungen Menschen in Fällen von Konflikten und Krisen innerhalb der Familie.

#### **Fazit**

Die o. a. Darstellungen unterschiedlicher Entwicklungsstränge, allesamt verknüpft mit dem Ziel, den Lebensalltag von Familien in den unterschiedlichen Lebensphasen zu begleiten und zu unterstützen, nehmen ihren Anfang beim Familienbericht und dem Familienprogramm des Kreises Warendorf. Hier wurde erstmals mit entsprechender Deutlichkeit das Thema Familie als Querschnittsthema kommunaler Struktur- und Angebotsentwicklung definiert. Der Prozess der Umsetzung war und ist weiterhin dadurch bestimmt, das Prinzip Familie als Querschnittsaufgabe zu sehen. Dies hat, wie oben dargestellt, nachhaltigen Einfluss auf die Weiterentwicklung entsprechender Aufgabenstellungen. Mittelfristig wird es darum gehen, die Förder- und Unterstützungsangebote für Familien sukzessive aus einer ressortgebundenen Zuständigkeit herauszulösen. Das, was Familien benötigen, erfordert eine ganzheitliche Betrachtung als Verantwortungs- und Dienstleistungsträger.

Dem Bildungsbegriff kommt hierbei aktuell und künftig eine explizierte Bedeutung zu. Der Bildungsprozess beginnt mit der Geburt des Kindes und durchläuft unterschiedliche Entwicklungsphasen. Diese werden im Wesentlichen durch die Familie getragen und beeinflusst. Im Gelingen ist dies davon abhängig, wie Familien, in welcher Lebensform auch immer, den Bildungsprozess ihrer Kinder fördern und unterstützen können. Kommunale Familienpolitik als planvolles und zielgerichtetes Handeln orientiert sich hieran und wird vorausschauend die Rahmenbedingungen setzen müssen, um Familien in einem sich rasch verändernden gesellschaftlichen Kontext positive Lebens- und Entwicklungsbedingungen anbieten zu können. Diese sind letztlich darauf ausgerichtet, die Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der Familie zu ermöglichen und zu unterstützen.

## Informationen für Familien - Familienrelevante Leistungen transparent machen\*

Nachhaltige Veränderungen in den Bevölkerungs- und Familienstrukturen haben in den letzten Jahren das Thema Familie stärker in den Fokus kommunalpolitischer Entscheidungen rücken lassen. Familienfreundlichkeit ist für viele Städte und Gemeinden zu einem wichtigen Markenzeichen geworden: Es gibt innovative Projekte und Maßnahmen, die zur Steigerung eines familienfreundlichen Umfeldes beitragen und konkrete Hilfe- und Unterstützungsleistungen für Familien ermöglichen. So können beispielsweise Eltern Unterstützungs- bzw. Orientierungshilfen erhalten oder kompetente Ansprechpersonen bei Erziehungsfragen aufsuchen. Gerade in der ersten Familienphase müssen junge Eltern neue Kompetenzen entwickeln, um den zunehmend komplexen Alltag zu bewältigen.

Eine familienfreundliche Kommune zeichnet sich vor allem durch ein breites und vielschichtiges Angebot aus, mit dem verschiedene Generationen in unterschiedlichen Familienphasen erreicht werden. Familienpolitische Maßnahmen müssen daher auch generationsübergreifend gedacht und geplant werden. Dabei ist es nicht nur wichtig, diese an die Bedürfnisse der Familien vor Ort anzupassen und Familien als Experten ihrer eigenen Lebens(um)welt wahrzunehmen; Familien müssen vor allem ausreichend über das Leistungsspektrum familienrelevanter Maßnahmen und Projekte innerhalb (und außerhalb) der Kommune informiert sein! Nur so ist gewährleistet, dass vorhandene Serviceleistungen rechtzeitig in Anspruch genommen werden (können). Gute Angebote, die schlecht kommuniziert werden, verfehlen ihre Zielgruppe.

Vor allem wenn eine zentrale Anlauf- bzw. Informationsstelle fehlt, kann ein breites Angebot unterschiedlichster Akteure in einer Gemeinde sehr schnell undurchsichtig werden. Oftmals fehlt es aufgrund der familiären und beruflichen Doppelbelastung einfach an Zeit, um sich über Maßnahmen und Möglichkeiten vor Ort immer wieder zu informieren. Auch kulturelle (Sprach-)Barrieren können eine Inanspruchnahme familienrelevanter Angebote verhindern.

Deshalb sollte eine Kommune sich nicht nur die Frage stellen, welche neuen und innovativen Projekte zukünftig umgesetzt werden sollen, sondern auch, wie Familien über neue und/oder bereits bestehende Angebote in der Kommune ausreichend informiert werden können. Dabei sollte das komplette Angebotsspektrum unter Berücksichtigung aller familienpolitischen Akteure innerhalb der Kommune bedacht werden, um dem Querschnittsthema Familienpolitik gerecht zu werden.

Die Wege, über die Familien auf familienrelevante Angebote in der Kommune aufmerksam gemacht oder über gesetzliche Leistungsansprüche informiert werden können, sind vielfältig:

- Elternbriefe bzw. Newsletter
- Informationsflyer und –broschüren (z. B. Familienwegweiser)
- Zentrale Anlaufstellen für Familien (z. B. Familienbüros)
- Hausbesuche (z. B. Überbringung von Begrüßungspaketen)
- Lokale Nachrichtenmedien (Radio, Zeitungen)
- Internet (z. B. Familienportal, Soziale Netzwerke)
- Institutionelle Vernetzungen (z. B. durch Flyeraustausch)

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

- Öffentliche Veranstaltungen (z. B. Familientage)
- Hotline bzw. Beratungstelefon (z. B. Notfalltelefon für Familien)
- Marketing/Kooperation mit Unternehmen (z. B. Familienkarte)

Damit bestimmte Personengruppen nicht ungewollt ausgeschlossen und gewünschte Zielgruppen nicht verfehlt werden, sind niedrigschwellige Informationsangebote in der Kommune wichtig.

### **Niedrigschwellig informieren**

In der Organisation ihres Alltages fehlt es Familien oftmals an Zeit, sich ausreichend über familienrelevante Angebote in der Kommune zu informieren. Daher ist es umso wichtiger, Familien in ihrer Lebenswelt abzuholen und den Aufwand zur Informationsbeschaffung so gering wie möglich zu halten. Zudem müssen auch strukturelle, kulturelle oder sprachliche Besonderheiten berücksichtigt werden. Niedrigschwelligkeit verlangt eine inhaltliche, zeitliche und örtliche Orientierung von (Informations-)Angeboten an der Lebenswelt von Familien (vgl. im Folgenden Deutscher Verein 2006: 146ff). Optimal wäre ein Informationsfluss, der Familien ohne zusätzlichen (zeitlichen) Eigenaufwand erreicht und keine Kosten verursacht, bzw. keine strukturellen oder sprachlichen Hürden aufbaut.

Familien zu informieren kostet Zeit und Geld. Allen Geboten der Niedrigschwelligkeit zu genügen, stellt sehr hohe Anforderungen an die Kommunen. Trotzdem sollte in Politik und Verwaltung ein Bewusstsein über die Kriterien der Niedrigschwelligkeit bestehen, damit bestimmte Personengruppen nicht ungewollt verfehlt werden. Zudem können viele Zielgruppen bereits durch eine Bündelung des Informationsflusses erreicht werden.

Kriterien der Niedrigschwelligkeit:

- Situation vor Ort berücksichtigen:  
Bestehende Sozialstrukturen vor Ort, wie beispielsweise selbst organisierte Treffen von Personen mit Migrationshintergrund, können genutzt werden, um Angebote bekannt zu machen. Dies steigert die Bereitschaft, sich auch an Projekten zu beteiligen.
- Familienfreundliche (Öffnungs-)Zeiten:  
In vielen Familien besteht Zeitmangel. Vor allem Alleinerziehenden oder berufstätigen Eltern fehlt die Zeit, um zum Beispiel Informationsveranstaltungen zu besuchen oder Sprechstundenzeiten in Ämtern wahrzunehmen. Informationsangebote sollten daher nicht nur zu den üblichen Arbeitszeiten stattfinden, sondern auch die Randzeiten berücksichtigen.
- Räumliche und finanzielle Hürden abbauen:  
Gebühren können zur Exklusion von benachteiligten Familien führen. Unnötige Kosten zur Aufbereitung von Informationen sollten daher vermieden werden, damit diese nicht auf die Familien umgelegt werden müssen. Der Fokus sollte mehr auf den Inhalt und weniger auf die Präsentation gelegt werden – es müssen nicht immer Hochglanzbroschüren sein.  
Bedacht werden muss auch die räumliche Erreichbarkeit. Bei der Planung von Informationsveranstaltungen oder Familientagen sind daher beispielsweise auch die Fahrpläne des örtlichen ÖPNV zu berücksichtigen, um die Teilnahme zu erleichtern. Zugleich sollten verschiedene Räumlichkeiten oder Orte in einer Kommune genutzt werden, um alle Generationen in unterschiedlichen Familiensituationen und Lebenswelten zu erreichen.  
Gerade in schwierigen Lebenssituationen fehlt häufig die Bereitschaft, Hilfe anzunehmen und Informations- bzw. Beratungsstellen aufzusuchen, auch weil dies zu Gefühlen der Verunsiche-

rung, Unzulänglichkeit und Schuld führen kann. Hier ist bereits bei der Aufbereitung von Informationen ein hohes Maß an Sensibilität und die Gewährleistung von Anonymität erforderlich.

- **Freiwilligkeit:**

Die Teilnahme an Informationsveranstaltungen sollte freiwillig sein. Verpflichtende Programme sollten in der Regel vermieden werden, um die Entscheidungssouveränität der Familien zu wahren. Zudem können Pflichtveranstaltungen die Akzeptanz für weitere familienrelevante Initiativen und Projekte verringern.

- **Präventive Information:**

Familien sollten frühzeitig und gezielt über Angebote in der Kommune informiert werden, damit notwendige Unterstützung so früh wie möglich geleistet und entsprechende Lösungen angeboten werden können. Kommunale Akteure können hierbei auch aktiv auf Familien zugehen und mit ihnen gemeinsam Lösungen entwickeln. Dadurch können weitere Bedarfe, lokale Besonderheiten oder ethnische-kulturelle Hürden ermittelt und Informationen zielgerecht vermittelt werden.

Eine Kooperation mit verschiedenen Instanzen (Schwangerschaftsberatungsstellen, Geburtskliniken, KiTas, Jugendamt etc.) fördert eine frühe Kontaktaufnahme und hilft Unterstützungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen. Durch den regelmäßigen Kontakt mit Familien entsteht zudem eine Vertrauensbasis und der Informationsaustausch mit der Familie bleibt gewährleistet.

- **Informationen aus einer Hand:**

Hintergrundinformationen über familienrelevante Angebote (aller Akteure) in einer Kommune sollten für Familien möglichst über eine zentrale Anlaufstelle zugänglich gemacht werden. Dadurch sind die unterschiedlichen Angebote und Leistungen einer Kommune sowie anderer familienrelevanter Akteure in Kreisen, Städten oder Gemeinden für Familien leichter abrufbar. Zudem werden durch eine zentrale Informationsstelle (z. B. Familien- bzw. Generationenbüro) unnötige Wege vermieden und für Familien entfällt zeitlicher Mehraufwand.

Ein weiterer Vorteil der Bündelung von Informationen „in einer Hand“ liegt für Familien darin, auch mehr über Unterstützungsleistungen in prekären Lebenslagen bzw. in Notsituationen zu erfahren – ohne dass eine Stigmatisierung riskiert oder erfahren wird.

- **Kulturelle und ethnische Besonderheiten:**

Informationen sollten immer möglichst viele Personen erreichen – selbst dann, wenn der Fokus auf einer speziellen Zielgruppe, wie beispielsweise den Alleinerziehenden, liegen sollte. Gerade in Kommunen mit hohem Anteil von Familien mit Migrationshintergrund müssen auch die unterschiedlichen Situationen der ethnischen Gruppen bedacht werden, um ungewollte sprachliche oder kulturelle Zugangshürden zu vermeiden. Eine informative Beratung muss an der unmittelbaren Lebensrealität der Zielgruppe ansetzen. Das Wissen und das Verständnis von institutionellen Strukturen in Deutschland sind bei erst seit kurzer Zeit hier lebenden Familien erwartungsgemäß weniger ausgeprägt als bei Familien, die seit mehreren Generationen in Deutschland leben.

Die Kommune sollte daher im Vorfeld ausreichend über die ethnische Zusammensetzung der Zielgruppe informiert sein und Informationen ggf. in verschiedenen (Bilder-)Sprachen bereitstellen. Durch Aufklärungsarbeit kann zudem die Toleranz der familienrelevanten Akteure gegenüber ethnischen Minderheiten erhöht werden, um kulturelle Besonderheiten im Informations- und Unterstützungsprozess berücksichtigen zu können.

- **Nutzung moderner Medien:**

Neben der Nutzung klassischer Medien, wie zum Beispiel Elternbriefe oder Informationsflyer, ist die Einbindung digitaler Medien unverzichtbar geworden. Das Internet ist ein wichtiges Werkzeug der Informationsrecherche und ein Internetauftritt ist für eine Kommune heutzutage obliga-

torisch. Kommunale Webportale sind deshalb auch eine bedeutsame Plattform zur Aufarbeitung familienrelevanter Informationen (z. B. Hintergrundinformationen zu den verschiedenen Anlaufstellen, Öffnungszeiten, aktuelle Termine, Angebotsübersichten etc.). Der Vorteil liegt vor allem in der zeitlichen und räumlichen Unabhängigkeit, wie, wann und wo Informationen abgefragt werden können.

Hinzu kommt die steigende Relevanz sozialer Netzwerke (wie Twitter, Facebook, etc). Die Hauptfunktion dieser Dienste liegt in der Vernetzung von verschiedenen Akteuren (z. B. Privatpersonen und Unternehmen). Zur Informationsübermittlung bieten Sie den Vorteil, Informationen in der Regel zielgerecht an Interessenten heranzutragen, da Nutzerinnen und Nutzer von sozialen Internetdiensten sich bewusst mit der entsprechenden Person bzw. Institution vernetzt haben. Dadurch erhalten (und erwarten) sie automatisch Informationen, ohne eigenen Rechercheaufwand betreiben zu müssen.

- **Gender Mainstreaming:**  
Bei der Bereitstellung und Übermittlung von Informationen ist es wichtig, die zu erreichende Zielgruppe im Blick behalten und zu entscheiden, ob eine Personengruppe genderneutral angesprochen oder Mütter und Väter gesondert berücksichtigt werden sollten. Genderspezifische Eingrenzungen können zur ungewollten Exklusion von Personengruppen führen.
- **Vernetzend informieren:**  
Familienrelevante Angebote der verschiedenen Akteure in einer Kommune stehen manchmal unverbunden nebeneinander und Informationen werden selten ausgetauscht. Vernetzung kann dabei helfen, Informationen über das eigene Ressort hinaus zu verbreiten. Durch einen institutionenübergreifenden Austausch von Informationsflyern wird ein dezentrales Informationsnetz geschaffen. Broschüren können zudem an unterschiedlichen Orten in der Kommunalverwaltung ausgelegt werden. Die einzelnen Institutionen haben dadurch die Möglichkeit, auf sich aufmerksam zu machen und das Bewusstsein für familienrelevante Angebote vor Ort erhöhen.

### **Informationswege: Beispiele aus der Praxis**

Kommunen können Familien über verschiedene Zugangswege erreichen und informieren. Die Wahl des Informationsmediums oder des Instrumentes kann entscheidende Auswirkungen auf die Erreichbarkeit der Zielgruppe haben. Beispielsweise haben manche Familien in prekären Lebenslagen aufgrund fehlender finanzieller Mittel Probleme, Informationen zu Unterstützungsleistungen zu erhalten, die ausschließlich im Internet angeboten werden.

So unterschiedlich wie die eingangs aufgelisteten Informationswege sind auch die Maßnahmen der einzelnen Kommunen in Nordrhein-Westfalen, um Familien über die lokalen Leistungen und familienrelevanten Angebote aufzuklären. Serviceleistungen wie Elternbriefe, Begrüßungsbesuche oder spezielle Ratgeber für Familien gibt es zum Beispiel bereits in vielen Kommunen. Im Folgenden werden beispielhaft Maßnahmen zur Informationsvermittlung über familienorientierte Angebote aus einzelnen Kommunen vorgestellt, um die Möglichkeiten unterschiedlicher Informationswege zu verdeutlichen (Stand 2011).

### **Informationen aus einer Hand: Das Familiennetz in Werne**

Trotz eines vielfältigen Angebotes an familienrelevanten Maßnahmen hatten Familien in der Stadt Werne oft keine oder nur unzureichende Kenntnis über die vorhandenen Leistungen in der Kommu-

ne. Deshalb beschloss die Stadt, ihre Angebotsstruktur zu optimieren und weitere Bedarfe zu ermitteln.

Ein Schwerpunkt war hierbei, die Beratung von Familien zu verbessern und einen strukturierteren Überblick über die angebotenen Leistungen zu schaffen. Dafür wurde in Werne 2009 eine zentrale Anlaufstelle unter dem Begriff FAMILIENnetzWerne eingerichtet. Diese ist angegliedert an die Abteilung Jugend, Familie und Bildung der Stadt Werne. Mit einem Onlineauftritt auf den städtischen Internetseiten und einer eigenen Infobroschüre versteht sich das Netzwerk als Ansprechpartner in allen Familienfragen.

Über die zentrale Anlaufstelle können Informationen über Kindertagesbetreuungen, freie Kindertagesplätze, Tagesmutterangebote, Krabbelgruppen, Kindergeld, Elternzeit, Freizeit- und Sportangebote, Bildungsangebote (Musikschule) etc. erfragt werden. Zugleich dient die Servicestelle der vernetzten Beratung und informiert rund um das Thema Familie sowie über Kinder- und Jugendsprechstunde und gibt Auskunft über in Werne vorhandene Einrichtungen, Ärzte und Therapeuten.

Das Begrüßungspaket „Kid Box“ ist ein weiterer Bestandteil der Informationspolitik des Familiennetzes. Alle Eltern mit einem neugeborenen Kind erhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Allgemeinen Sozialen Dienstes – sofern erwünscht – einen Hausbesuch und werden auf diese Weise frühzeitig über bestehende Angebote und Hilfen informiert. Damit haben Familien die Gelegenheit, rechtzeitig Fragen zu stellen und sich über gesetzliche Leistungen sowie kommunale Angebote zu informieren. Zudem beinhaltet das Begrüßungspaket u.a. Informationen über Gesundheit und Ernährung, zu Kinderbetreuungs- und Bildungsangeboten, Anträgen, Finanzen und wirtschaftlichen Hilfen sowie eine Angebotsübersicht über verschiedene soziale Einrichtungen der Stadt. Ebenso enthalten ist ein Elternbrief – als begleitender Ratgeber zur Entwicklung des Kindes – inklusive einer aufklärenden DVD „Das Leben beginnt“, um auch Eltern zu erreichen, welche visuelle Medien bevorzugen.

Das FAMILIENnetzWerne bietet zudem unterschiedliche Begegnungsmöglichkeiten durch regelmäßig stattfindende Treffen und Veranstaltungen (z. B. jährliches Familienfest), wo Familien über aktuelle Maßnahmen der Stadt informiert und neue Bedarfe ermittelt werden können.

### **Aktiv informieren: Der Kreisfamilientag in Paderborn**

Ein Familientag ist ein gutes Instrument, um Angebote für Familien transparent zu machen und ihnen direkte Beratung sowie fachlichen Austausch zu ermöglichen. Zudem können Familien in neue Projekte eingebunden werden, um die Beteiligung und die Akzeptanz zu erhöhen. Kommunen haben dadurch eine doppelte Chance: Einerseits können sie Informationen für Familien anbieten, andererseits haben sie die Gelegenheit, Wünsche, Vorschläge und Hinweise auf Bedürfnisse von Familien einzuholen (z. B. durch Diskussionsforen).

Der Kreisfamilientag Paderborn dient hierbei als „Markt für Möglichkeiten“ für Familien. Verschiedene Anbieter familienrelevanter Leistungen stellen ihre Angebote vor und stehen für weitere Informationen zur Verfügung. Familien können sich auf diesem Weg bei Vereinen und Institutionen über angebotene Dienstleistungen im Familienbereich informieren. Zudem haben die einzelnen Akteure die Gelegenheit, sich untereinander austauschen und vernetzen.

Damit eine bessere Erreichbarkeit für Familien gewährleistet wird, findet der Kreisfamilientag im Abstand von zwei Jahren jeweils in einer anderen Kommune des Kreises Paderborn statt.

## **Information mit Mehrwert: Der Flyer zum Einkaufsführer in Herten**

Einkaufsführer oder Familienkarten dienen in erster Linie dazu, Vergünstigungen für kommunale und/oder kommerzielle Leistungen anzubieten und Familien finanziell zu entlasten. Sie können aber auch indirekt helfen, auf vorhandene Angebote aufmerksam zu machen und Hemmschwellen zur Inanspruchnahme besonderer Hilfeleistungen zu senken.

Seit 2009 verteilt die Stadt Herten mit Hilfe verschiedener Institutionen (KITAs, Kirchengemeinden, beteiligte Träger von Angeboten) einen Flyer zum „Herten-Pass“. Dieser enthält neben den Informationen zur Beantragung auch weitere Hinweise zu Vergünstigungen bei Bildungs- und Sportangeboten sowie zu Angeboten anderer Träger (Tafel/Caritas-Läden, Umweltwerkstatt), welche von Familien genutzt werden können. Zusätzlich wird über Floh- und Trödelmärkte sowie Kinderkleidermärkte und Kindertageseinrichtungen informiert.

Über diesen Weg erhalten Familien Hintergrundinformationen dazu, wie sie preiswerter haushalten können. Die Auflistung der teilnehmenden Institutionen gibt außerdem einen ersten Einblick in familienfreundliche Angebote in der Kommune.

## **Zielgruppenorientiert: Elternbriefe in Köln**

Elternbriefe können Familien bei Erziehungsfragen unterstützen, um möglichen Problemen vorzubeugen. Die Stadt Köln verschickt kostenlos an alle Eltern, die ihr Kind in Köln anmelden, automatisch Elternbriefe des Arbeitskreises Neue Erziehung e.V. (ANE). So gehen den Eltern - über die ersten acht Lebensjahre des Kindes verteilt - 46 Briefe per Post zu, die sie bei der Erziehung des Kindes begleiten. Inhaltlich entsprechen die Briefe dabei dem jeweiligen Alter des Kindes.

Neben den regulären Elternbriefen können Eltern kostenfrei Briefe zu besonderen Themen anfordern, welche Informationen für spezielle Lebenslagen erhalten. Sie umfassen Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Hilfestellungen und Hintergrundinformationen für Eltern mit Kindern in der Pubertätsphase (von 10-13 und 13-18 Jahren) oder behandeln Fragen zur Erkennung sexuellen Missbrauchs und zur häuslichen Gewalt gegenüber Kindern. Zum Abbau kultureller Barrieren gibt es zusätzlich neun zweisprachige Elternbriefe in Deutsch und Türkisch, die von Eltern jedoch angefragt werden müssen.

Die Stadt Köln plant, zukünftig bei der Versendung dieser Elternbriefe Unterlagen über eigene Angebote für Familien beizufügen. Auf diese Weise kann sie zielgruppengerecht Personen in unterschiedlichen Lebensphasen und mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen erreichen.

## **Digital informieren: Kinderstadtpläne in Jülich und Kaarst**

Informationen können für alle Familien oder nur für bestimmte Personengruppen aufgearbeitet werden. Die Kinderstadtpläne der Kommunen Jülich und des evangelischen Jugendcentrums Holzbüttgen mit Unterstützung der Stadt Kaarst konzentrieren sich bewusst auf eine jüngere Zielgruppe und liefern dadurch eine anschauliche und kindgerechte Übersicht zu kommunalen Angeboten für Kinder und Jugendliche, wobei sicherlich auch andere von diesem Service profitieren.

Ferner bieten die Seiten im Einzelnen weitere Serviceleistungen an, wie zum Beispiel einen Freizeitkalender, ein Kinder- und Jugendforum oder einen Newsletter. Die Stadt Kaarst verknüpft zudem den Kinderstadtplan mit Google Maps und OpenStreetMap, wodurch die Umgebungssuche vereinfacht

wird und detaillierte Wegbeschreibungen abgefragt werden können. Der Stadtplan Jülich liefert zudem Informationen über sichere Schulwege oder Hauptstraßen, an denen besondere Vorsicht geboten ist.

Die beiden Kinderstadtpläne der Kommunen zeigen, wie durch die Einbindung digitaler Medien Informationen für einzelne Zielgruppen entsprechend aufgearbeitet und angeboten werden können.

### **Informieren als Dienstleistung**

Diese Beispiele machen deutlich: Die Wege zu den Familien sind vielfältig – und diese Vielfalt ist notwendig! Viele Kommunen haben die Notwendigkeit erkannt, Familien aktiv über (kommunale) Angebote zu informieren oder generelles Hintergrundwissen zu Erziehungsfragen zu vermitteln, um präventive Hilfen zu gewährleisten.

Die Bereitstellung von Informationen, auch unter Berücksichtigung verschiedener Print- und Digitalmedien, sollte zum Dienstleistungsangebot jeder Kommune gehören. Unter dem Gebot der Niedrigschwelligkeit und der Zielgruppenorientierung können hierbei sowohl ganze Familien in unterschiedlichen Lebensphasen als auch einzelne Familienmitglieder verschiedener Generationen direkt angesprochen und erreicht werden.

Mit einer für Familien angepassten Informationspolitik können Kreise, Städte oder Gemeinden frühzeitig auf neue Projekte oder geplante Maßnahmen aufmerksam machen und bereits in der Planungsphase zu (mehr) Beteiligung aufrufen.

Die Möglichkeit, Informationsmaterial an unterschiedlichen Orten zu erhalten, kann darüber hinaus für Familien ebenso nützlich sein wie eine zentrale Anlaufstelle für akute Fragen. Wenn familienrelevante Akteure ihre Materialien untereinander austauschen können, so institutionsübergreifend Informationsflyer oder -broschüren an verschiedenen Stellen angeboten werden, um ein dezentrales Informationsnetz für Familien zu etablieren.

Mit einer effizienten Informationspolitik macht die Kommune nicht nur die Leistungen für Familien deutlich, sondern entlastet sie auch bei der Suche nach Unterstützung, baut Hemmschwellen ab und steigert die Akzeptanz zur Teilnahme- bzw. Inanspruchnahme.

### **Literatur**

Deutscher Verein (2006): Niedrigschwelliger Zugang zu familienunterstützenden Angeboten in Kommunen. In: Schmidt, N. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik. Ein Praxisbuch für mehr Familienfreundlichkeit in Kommunen, Berlin, S. 145 - 160.

## **Weiterführende Links**

Kinderstadtplan Jülich:

<http://www.juelich.de/kinderstadtplan/html/stadtplaene.html> (letzter Zugriff: 17.01.2017)

Kinderstadtplan Kaarst:

<http://www.kinderstadtplan.info/> (letzter Zugriff: 17.01.2017)

Kreisfamilientag Paderborn:

[http://www.kreis-paderborn.de/kreis\\_paderborn/buergerservice/amtsverzeichnis/aemter/51-jugendamt/familien/kreisfamilientag.php](http://www.kreis-paderborn.de/kreis_paderborn/buergerservice/amtsverzeichnis/aemter/51-jugendamt/familien/kreisfamilientag.php) (letzter Zugriff: 17.01.2017)

Werne:

<https://werne.de/index.php?id=294> (letzter Zugriff: 17.01.2017)

Herten-Pass:

<https://www.herten.de/service/aemter-und-institutionen/buergerbuero/herten-pass.html> (letzter Zugriff: 17.01.2017)

Köln – Elternbriefe:

<http://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/familie-kinder/hilfe-beratung/elternbriefe> (letzter Zugriff: 17.01.2017)

## *Aufsuchende Elternkontakte – Zielsetzungen, Konzepte und Wirkungen - Ergebnisse eines Evaluationsprojektes\**

Im Rahmen des Ausbaus präventiver Angebote zur Etablierung von Netzwerken früher Hilfen und sozialen Frühwarnsystemen sowie zur Verbesserung des Kinderschutzes haben viele Kommunen in den letzten Jahren Willkommensbesuche zur Begrüßung von Neugeborenen eingeführt. Diese kommunalen Babybegrüßungsdienste dienen der Information über familienrelevante Angebote für Eltern, die ein Kind bekommen haben. In den letzten Jahren ist eine Vielzahl von Varianten an Babybegrüßungsdiensten entstanden, die sich in ihren Schwerpunkten, der Beteiligung von Professionen und Institutionen unterscheiden. Bisher fehlte eine Bestandsaufnahme und Systematisierung der Verbreitung dieses neuen Angebotes und seiner konzeptionellen Vielfalt in Nordrhein-Westfalen.

### **Inhalte des Projektes**

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für soziale Arbeit e.V. in Nordrhein-Westfalen das Praxisentwicklungsprojekt „Aufsuchende Elternkontakte: Konzeptionen, Ziele, Wirkungen“ durchgeführt. Es wurde von der Aktion Mensch e.V. und dem Familienministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (MFKJKS) gefördert und dauerte von Mai 2010 bis April 2012. Erhoben wurden Erkenntnisse zum Angebot, Organisationsvarianten und Wirkungen aus Sicht der Eltern und Fachkräfte. Auf Basis der Erhebungen und qualitativen Befragungen wurden Empfehlungen für die Praxis zum Aufbau und zur Optimierung von Willkommensbesuchen formuliert. Als Projektstandorte wirkten die Kommunen Münster, Gelsenkirchen, Düsseldorf, Dormagen und Köln mit.

### **Forschungsschritte**

Das Projekt ist in zwei Untersuchungsteile gegliedert. Im ersten Untersuchungsteil, dessen Ergebnisse hier dargestellt werden, erfolgte im Rahmen einer quantitativen und qualitativen Studie eine Gegenstandsbestimmung zum Angebot „Willkommensbesuch“ und eine Bestandsaufnahme zur Existenz und Verbreitung von Organisationsvarianten in der nordrhein-westfälischen Praxis.

### **Ergebnisse der quantitativen Analyse**

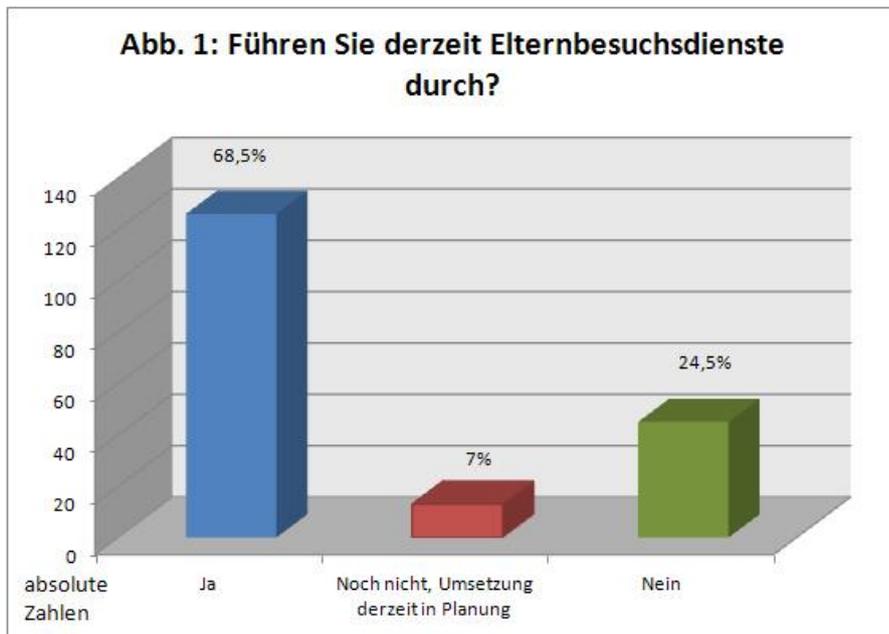
#### Verbreitung der Babybegrüßungsdienste in Nordrhein-Westfalen

Zum Zeitpunkt der Erhebung wurden alle nordrhein-westfälischen Jugendämter (n=184) mit einem Online Fragebogen zum Umsetzungsstand ihrer Babybegrüßungsdienste befragt. Den Rückmeldungen zufolge haben insgesamt 126 Kommunen und Kreise (68,5 Prozent) einen Begrüßungsbesuch bei Eltern zur Geburt ihres Kindes angeboten (Abb. 1). 13 Jugendämter (7 Prozent) meldeten zurück, dass sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung die Umsetzung eines Elternbesuchsprogramms in der Planungsphase befand, so dass davon ausgegangen werden kann, dass sich die Zahl der Standorte, die einen Willkommensbesuch umsetzen, inzwischen erhöht hat. Lediglich 24,5% (n=45) der Jugendämter meldeten zurück, zum Zeitpunkt der Datenerhebung in ihrer Kommune bzw. ihrem Kreis keine Willkommensbesuche zur Geburt eines Kindes umgesetzt zu haben.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2012 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

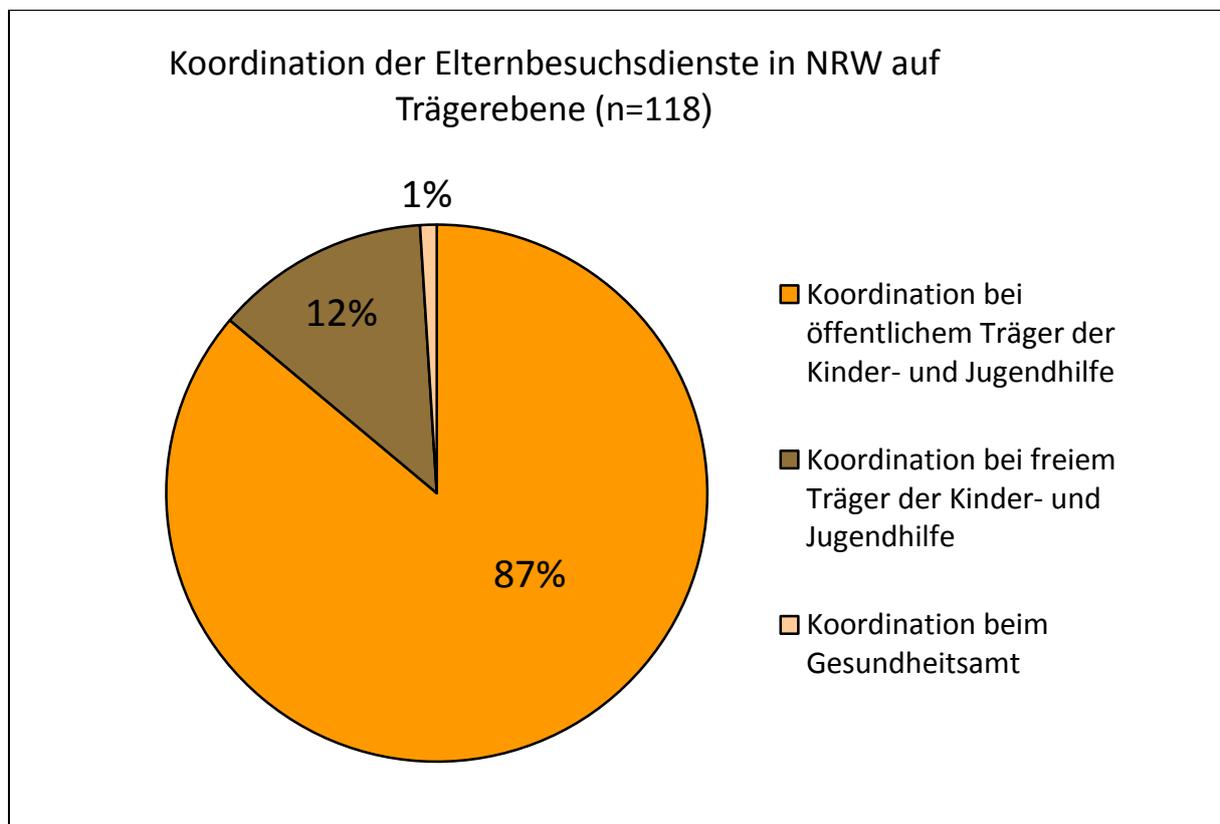
Abb. 1: Stand der Umsetzung der Babybegrüßungsdienste in Nordrhein-Westfalen (08/2010)



#### Koordination der Babybegrüßungsdienste in Nordrhein-Westfalen

Die Aufgabe der Koordination lag in 87 Prozent der Fälle überwiegend in der Gesamtverantwortung der öffentlichen Jugendhilfe (vgl. Abb. 2). In 14 Kommunen und Kreisen (12 Prozent) lag die Koordination in der Hand eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe. In einem Fall hatte das Gesundheitsamt des Kreises die Steuerungsverantwortung.

Abb. 2: Koordinationsstellen der Babybegrüßungsdienste in Nordrhein-Westfalen (Stand August 2010)



## Organisationsvarianten der Babybegrüßungsdienste

Welche weiteren Institutionen an der Durchführung dieser Angebotsform beteiligt sind, zeigt Tabelle 1. Die Angaben der Standorte wurden zu sechs verschiedenen Organisationsvarianten auf Institutionen- bzw. Trägerebene zusammengeführt. Hierbei konnte eine deutlich heterogene Umsetzung dieser neuen Angebotsform festgestellt werden. Die Umsetzung in alleiniger Verantwortung des öffentlichen Jugendhilfeträgers stellt mit 62 Prozent die häufigste Variante dar, denn unter anderem gilt: „Auch für die Jugendämter ist es attraktiv, eigene Begrüßungsprojekte zu entwickeln. Der zu erwartende Imagegewinn in der Bevölkerung, die Öffnung der Zugänge zur Behörde und nicht zuletzt die Einrichtung zusätzlicher Stellen in den Allgemeinen Sozialen Diensten sind verheißungsvoll“. (Stork 2008)

An zweiter Stelle steht die Kooperation zwischen dem öffentlichen Jugendhilfeträger und freien Trägern der Jugendhilfe (14 Prozent), gefolgt von der Umsetzungsvariante, bei der freie Träger in alleiniger Verantwortung die Babybegrüßungsdienste koordinieren und durchführen (10 Prozent). In 7 Prozent der Fälle existiert eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Jugendhilfeträger und Gesundheitswesen. Die beiden letzten abgrenzbaren Organisationsvarianten sind mit 2 Prozent bzw. 1 Prozent sehr selten vertreten.

**Tab. 1: Organisationsvarianten der Babybegrüßungsdienste in NRW (n=116)**

	<b>Koordination</b>	<b>Beteiligung an der Durchführung</b>	<b>Anzahl (Prozent)</b>
<b>Variante 1</b>	Öffentliche Kinder- und Jugendhilfeträger	Öffentliche Kinder- und Jugendhilfeträger	n= 72 (62 %)
<b>Variante 2</b>	Öffentliche Kinder- und Jugendhilfeträger	Freie Kinder- und Jugendhilfeträger	n= 16 (14 %)
<b>Variante 3</b>	Öffentliche Kinder- und Jugendhilfeträger	Öffentliche Kinder- und Jugendhilfeträger / Träger bzw. freie MitarbeiterInnen der Gesundheitshilfe	n= 8 (7 %)
<b>Variante 4</b>	Freie Kinder- und Jugendhilfeträger	Freie Kinder- und Jugendhilfeträger	n= 12 (10 %)
<b>Variante 5</b>	Öffentliche Kinder- und Jugendhilfeträger	Öffentliche und freie Kinder- und Jugendhilfeträger (Familienzentren in unterschiedlicher Trägerschaft)	n= 2 (2 %)
<b>Variante 6</b>	Träger der Gesundheitshilfe	Öffentliche Kinder- und Jugendhilfeträger und Institutionen der Gesundheitshilfe	n= 1 (1 %)

## Qualifikation der Mitarbeiter

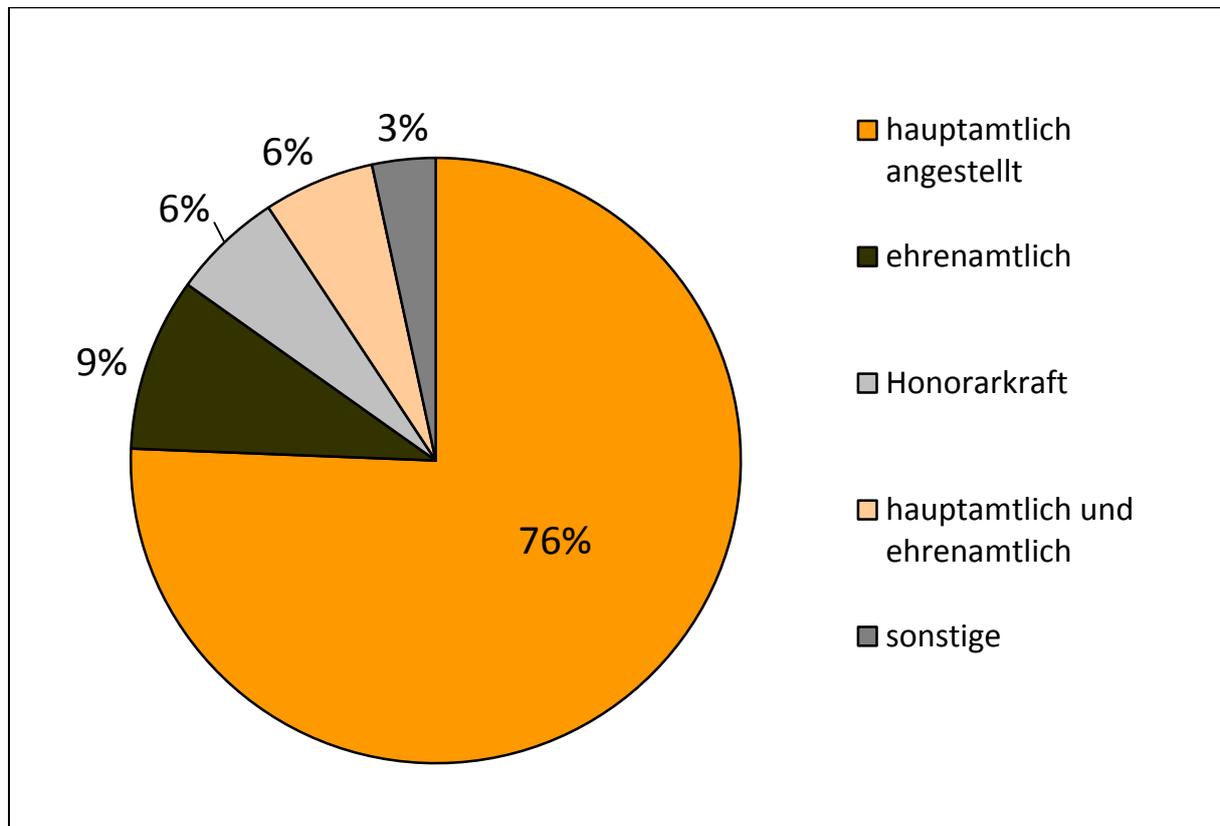
Mit 67 Prozent wird der größte Teil der die Elternbesuche umsetzenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Fachkräften des (sozial)pädagogischen Bereiches rekrutiert. In 12 Prozent der Fälle werden Hebammen und Kinderkrankenschwestern als Mitarbeiter der Gesundheitshilfe eingesetzt. In gleicher Häufigkeit existieren zudem Mischmodelle, in denen sowohl pädagogische Fachkräfte als auch Mitarbeiterinnen aus Heilberufen im Rahmen der Elternbesuche tätig sind. Ehrenamtlich Engagierte werden in 9 Prozent der Fälle eingesetzt, wobei diese zum Teil (3 Prozent der Fälle) von pädagogischen Fachkräften unterstützt werden. Die Standorte, die zum Zeitpunkt der Datenerhebung ehren-

amtlich Tätige bei den Babybegrüßungsdiensten einsetzen, gaben an, diese vor ihrem Einsatz sach- und fachgerecht zu schulen.

#### Beschäftigungsstatus der Mitarbeiter

76 Prozent der Fachkräfte im aufsuchenden Elternkontakt sind überwiegend hauptamtlich beschäftigt, 9 Prozent arbeiten auf rein ehrenamtlicher Basis. Bei weiteren 6 Prozent liegt eine Mischfinanzierung vor, indem sowohl haupt- als auch ehrenamtlich Beschäftigte an der Umsetzung der Elternbesuche beteiligt sind. An sieben Standorten werden die besuchenden Fachkräfte auf Honorarbasis beschäftigt. Hinter der Kategorie „sonstige“ (n=4) verbergen sich weitere Mischfinanzierungsmodelle.

**Abb. 3: Beschäftigungsstatus der Mitarbeiter der Babybegrüßungsdienste (n=119)**



#### **Ergebnisse der qualitativen Konzeptanalyse**

Zur Vertiefung der quantitativen Ergebnisse wurden die Konzeptpapiere von 21 Standorten mit häufigen und seltenen Organisationsvarianten von Willkommensbesuchen im Hinblick auf Begründungen, Zielbestimmungen und Prozesse näher analysiert. Die Variante 6 konnte nicht in die Analyse einbezogen werden, da der einzige Standort, der den Willkommensbesuch nach diesem Ansatz anbietet, kein schriftliches Konzept eingereicht hatte.

#### Zielbestimmungen der Angebote zum „Willkommensbesuch“

Die bedürfnisorientierte Information der Eltern findet sich in allen Konzepten wieder. Ein anderes sehr häufig genanntes Ziel ist, je nach Bedarf der Eltern, Hilfeangebote zu vermitteln (16 Konzepte). Die Vermittlungstätigkeit wird oft mit dem Ziel verbunden (10), die Erziehungskompetenz der Eltern

zu steigern, i.d.R. durch Beratung der aufsuchenden Fachkräfte oder Bewerbung von bzw. Vermittlung in ergänzende Angebote. Zudem ist in manchen Konzepten (7) ein erklärtes Ziel, zu Aspekten der Gesundheitsförderung zu informieren. Weiter soll der Babybegrüßungsdienst zum Beispiel die Familienfreundlichkeit der Kommune steigern (9), eine frühzeitige Erkennung von Belastungen und niedrigschwellige Unterstützung befördern (13). Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die identifizierten Ziele, die die häufigsten Nennungen hatten. Weitere Zielkategorien wie zum Beispiel „Ehrenamt fördern“ oder „über Früherkennungsuntersuchungen informieren“ wurden nur sehr selten genannt und sind deshalb hier nicht aufgeführt.

**Tab. 2: Übersicht der identifizierten Zielkategorien und Häufigkeit ihrer Nennung in Konzepten (nur Zielkategorien mit mind. 7 Nennungen)**

Ziele	Anzahl
Informieren, Informationen filtern	21
Hilfeangebote vermitteln	16
Frühzeitiges Erkennen und Unterstützen bei Belastungen	13
Zugang zu den Eltern schaffen	13
Erziehungskompetenz stärken	10
Familienfreundlichkeit der Kommune steigern	9
Gesundheit des Kindes fördern	7
Kinderschutz verbessern	7

Zusammenfassend haben sich auf Grundlage der ermittelten Zielkategorien folgende drei Schwerpunktsetzungen herauskristallisiert.

#### Schwerpunkt „Familienfreundlichkeit steigern“

Mit dem Ziel „Familienfreundlichkeit steigern“ soll der Babybegrüßungsdienst vor allem dazu dienen, die Kommune zu repräsentieren und ihre Familienfreundlichkeit darzustellen. Das anonyme „Kommune-Bürger-Verhältnis“ soll persönlicher gestaltet werden. Weiter soll der Babybegrüßungsdienst auch Bedarfslagen und Wünsche zur Verbesserung der kommunalen Infrastruktur für Familien sammeln. Der Besuchsdienst fungiert im Rahmen des Willkommensbesuches hier sowohl als „Repräsentant“ für die Kommune als auch als „Botschafter“ oder „Vermittler“ zwischen Eltern und Kommune. Konzepte, in denen dieses Ziel stark hervorgehoben wird, betonen die Vermittlungstätigkeit des Babybegrüßungsdienstes weniger stark. Es geht mehr darum, das Kind in der Kommune willkommen zu heißen, die Eltern über die familienunterstützenden Maßnahmen der Kommune zu informieren und als „kompetenter Partner“ für die Familien aufzutreten. Das folgende Textbeispiel erläutert diese Zielbestimmung:

„Familien [...] sollen in der Weise unterstützt werden, als familien- und situationsgerechte Angebote, die bereits bei der Stadt xxx und den freien Trägern vorhanden sind, gebündelt und den Betroffenen erleichternd zugänglich gemacht sowie mit den Betroffenen gemeinsam und bedarfsorientiert neue Angebote initiiert und aus stadt- und familienpolitischer Sicht familienfreundliche Strukturen fortentwickelt werden.“

#### Schwerpunkt „Frühzeitiges Erkennen von Belastungen und Angebotsvermittlung“

Einige Konzepte verweisen auf die Problematik, dass belastete Familien durch die in den Hilfesystemen verbreitete Komm-Struktur die für sie hilfreichen Angebote nicht wahrnehmen. Der Babybegrü-

ßungsdienst wird als geeignetes Instrument gesehen, bedürftige, aber dem Jugendhilfesystem ferne Eltern kennen zu lernen, ihnen die passenden Angebote direkt zu offerieren und bei Bedarf zu vermitteln.

Als besonders hilfreich wird dabei der persönliche Kontakt zwischen Besuchenden und Besuchten gewertet, der die Chance zur Entwicklung einer „Vertrauensbeziehung“ bietet und auf dieser Grundlage die sofortige oder spätere Wahrnehmung von Hilfen erleichtern sowie „Hemmschwellen“ zur Wahrnehmung von Hilfen abbauen soll. Weiter möchte man mit dem Angebot „Willkommensbesuch“ einen nicht stigmatisierenden Zugang zu den belasteten Familien ermöglichen, indem alle Eltern in einer Kommune besucht werden. Der Besuchsdienst fungiert in Konzepten mit diesem Schwerpunkt nicht nur als „Botschafter“ der Kommune und als „Wegweiser durch das Hilfelabyrinth“ sondern auch als „Bootsführer“, der die Familien direkt zum Angebot bringt. Hierbei wird die Hilfevermittlung stärker forciert, z. B. durch die Möglichkeit, dass die Fachkraft bei Bedarf ein bis zwei weitere Male zur Beratung kommen kann und die Vermittlung in Hilfen intensiver begleiten kann. Folgendes Zitat aus einem Konzept veranschaulicht diesen Schwerpunkt:

„Viele hochbelastete Familien finden nicht den Weg in eine Familienbildungsstätte mit klassischer Kommstruktur. Um Unterstützungs- und Hilfebedarfe solcher Familien überhaupt wahrzunehmen, sehen wir es als erforderlich an, im Sinne einer Geh-Struktur die Familien zu Hause zu besuchen. [...] Diese nicht stigmatisierende Vorgehensweise bietet die größte Chance zur Kooperationsbereitschaft der Familien und Wahrnehmung von Problemlagen.“

Diese Schwerpunktsetzung verlangt eine sehr rege und lebendige Vernetzung (z. B. in einem Netzwerk Frühe Hilfen oder einem sozialen Frühwarnsystem) und geht oft damit einher, dass der Babybegrüßungsdienst eine zentrale Rolle in der lokalen Vernetzung übernimmt. Die Koordination der Willkommensbesuche trägt dabei auch wesentlich zu einer kommunalen Hilfeoordination für Familien insgesamt bei. In Abgrenzung zum Schwerpunkt „Familienfreundlichkeit steigern“ geht dieser Ansatz über die Weitergabe von Informationen als eine kommunale, familienpolitische Serviceleistung hinaus und verbindet den Willkommensbesuch stärker mit der Intention, einen Zugang zu unterstützungsbedürftigen Familien zu schaffen und mit der Möglichkeit, diese bei Bedarf umfangreicher beraten und nötige Unterstützungsangebote vermitteln zu können.

#### Schwerpunkt „Eigenständiges Beratungsangebot vorhalten“

Die dritte Schwerpunktsetzung umfasst das Vorhalten eines umfassenden Beratungsangebotes für die nachgeburtliche Phase, mit dem der Besuchsdienst die Eltern unmittelbar berät und unterstützt. Der Willkommensbesuch kann ad hoc zu einem eigenständigen Hilfeangebot werden. Möglich sind mehrere Folgetermine und die Zusammenarbeit mit Fachkräften aus dem Gesundheitswesen (z. B. Hebammen und Kinderkrankenschwestern), die von ihrer Ausbildung her detailliertes Fachwissen zur nachgeburtlichen Betreuung von Neugeborenen, Müttern und den Familien insgesamt besitzen. Folgendes Zitat illustriert diesen Zielschwerpunkt:

„Drei Kinderkrankenschwestern mit Zusatzqualifikationen im Bereich der frühen Kindheit und Heilpädagogik, bieten individuelle Beratung zur Förderung der Entwicklung des Säuglings und des Kleinkindes bis zu drei Jahren, Unterstützung und Begleitung bei besonderen Belastungen, Stillunterstützung sowie Beratung zum Thema Ernährung an.“

In Abgrenzung zu den beiden anderen Schwerpunkten verfolgt dieser Ansatz die größte inhaltliche Varianz und Intensität an Informations- und Beratungsleistungen für Familien. Je nach Bedarf kann der Willkommensbesuch ein einmaliger Informationsservice sein oder zu einer längeren intensiven Beratung und Begleitung der Familie werden.

## **Ausblick**

Das Angebot „Willkommensbesuch“ wurde zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Juli/August 2010 bereits von knapp 70 Prozent der Kommunen mit eigenem Jugendamt im Land Nordrhein-Westfalen durchgeführt und ist damit auf dem bestem Wege, ein neues „Regelangebot“ der Jugendhilfe zu werden.

Die ersten Ergebnisse der Gegenstandsbestimmung haben dabei die Vielfalt der Organisationsvarianten und der Zielbestimmungen der Willkommensbesuche aufgezeigt. Darüber hinaus wird im Rahmen dieser ersten Bestandsaufnahme auch das fachliche Potential dieses Angebotes sichtbar. Die Besuchsdienste können im Sinne einer familienpolitischen Serviceleistung, der Schaffung eines niedrigschwelligen Zugangs zu unterstützungsbedürftigen Familien und einer gezielten Angebotsvermittlung sowie als ein in der Intensität und im Inhalt flexibles Beratungs- und Hilfeangebot für Familien in der nachgeburtlichen Phase eingesetzt werden. Die Varianz der Ziele, die mit dem Willkommensbesuch verknüpft werden, bildet dabei in gewisser Weise auch die Heterogenität der Organisationsformen ab. Unterschiedliche Träger sind in der Koordination tätig und an der Durchführung beteiligt. Verschiedene Professionen sind in unterschiedlichen Beschäftigungsformen mit der Umsetzung betraut.

Als deutliche Trends können beobachtet werden, dass der öffentliche Träger in den meisten Kommunen in der Umsetzung der Willkommensbesuche federführend ist und mehrheitlich pädagogische Mitarbeiter in hauptamtlichen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten. Allerdings ist auch offensichtlich geworden, dass die Umsetzung der Babybesuchsdienste unter dem Dach des öffentlichen Trägers an eine Vielzahl verschiedener Abteilungen und Fachdienste (ASD, Abteilungen der Familienförderung, Familienbüros, Familienzentren) angebunden wird. Wenn freie Träger die Verantwortung in der Koordination der Willkommensbesuche übernehmen, geht dieses oftmals mit einem Anstieg der Beteiligung von verschiedenen Professionen und Beschäftigungsformen einher.

Gemeinsam ist den verschiedenen Organisationsvarianten, dass sie sich den gleichen Herausforderungen und offenen Fragen stellen müssen. So müssen sie unter anderem fachliche Antworten darauf finden, wie sich der Willkommensbesuch im Spannungsfeld zwischen Beratung und Kontrolle aufstellen lässt, wie die Besuche konform der datenschutzrechtlichen Bestimmungen gestaltet werden können und wie sich dieses Angebot im Netzwerk der Hilfesysteme als Regelangebot etablieren kann. Eine wichtige Wirkung des Babybesuchsdienstes kann dabei sein, als Bindeglied und „Sprachrohr“ zwischen Kommune und Familien zu fungieren und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Lebenssituationen für Familien zu initiieren. So kann der Willkommensbesuch dazu beitragen, dass Familien einen ersten positiven Eindruck von der Jugendhilfe erhalten. Er leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur Imageverbesserung der Jugendhilfe, vor allem der Jugendämter, die oftmals noch als reine Eingriffsbehörden verstanden werden. Umgekehrt kann die Jugendhilfe durch den direkten Kontakt zu den Familien erfahren, welche Bedarfe und Nöte bestehen und strukturelle Verbesserungen für Familien auf kommunalpolitischer Ebene anregen. Die Familien erfahren durch den Besuch eine Wertschätzung und erhalten die Möglichkeit, sich über die Weitergabe von konkre-

ten Verbesserungsvorschlägen an die Fachkräfte der Babybegrüßungsdienste indirekt an der kommunalen Familienpolitik zu beteiligen.

*Es handelt sich um eine gekürzte Fassung des Originaltextes: Günther, Christina/ Frese, Désirée: Aufsuchende Elternkontakte – Zielsetzungen, Konzepte und Wirkungen – Ergebnisse eines Evaluationsprojektes. In: Institut für soziale Arbeit (Hrsg.) (2011): ISA-Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2011. Münster (Waxmann), S. 232-255 (Quelle: [http://www.isa-muenster.de/cms/upload/pdf/fruehe-kindheit-familie/Frese\\_Guenther\\_Elternbesuchsdienste\\_ISA\\_Jahrbuch\\_2011.pdf](http://www.isa-muenster.de/cms/upload/pdf/fruehe-kindheit-familie/Frese_Guenther_Elternbesuchsdienste_ISA_Jahrbuch_2011.pdf))*

## **Literatur**

Stork, R. (2008): Kommunale Babybegrüßungsdienste – die frühesten „Frühen Hilfen“ nach der Geburt. Vortrag in Münster im September 2008. (Quelle: [http://www.eaf-bund.de/documents/FPI/2009/FPI\\_1\\_2009.pdf](http://www.eaf-bund.de/documents/FPI/2009/FPI_1_2009.pdf), letzter Zugriff: 13.01.2017))

## *Aufsuchende Elternkontakte – die Sicht von Eltern und Fachleuten. Ein Interview mit Christina Günther und Désirée Frese\**

Das Institut für soziale Arbeit in Münster hat vor einigen Jahren eine Untersuchung zu Willkommensbesuchen in nordrhein-westfälischen Kommunen durchgeführt. Hierbei ging es auch um die Sicht der Eltern und um die Erfahrungen der Fachleute. Im Interview wurden die beteiligten Wissenschaftlerinnen nach den wichtigsten Ergebnissen gefragt.

**Ein erster Teil des Projektes hatte eine Bestandsaufnahme und Systematisierung der Willkommensbesuche zum Ziel. Welche Ziele verfolgten Sie mit dem zweiten Teil der Untersuchung?**

*Während der erste Untersuchungsteil des Forschungsprojektes darauf abzielte, das neue Angebot „Willkommensbesuch“ in seinem konzeptionellen Inhalt und in seiner Verbreitung in Nordrhein-Westfalen zu erfassen, stellt der zweite Teil eine Wirkungsanalyse des Angebotes dar. Hierzu wurden qualitative Interviews mit Eltern und Fachkräften geführt. Die Befragung der Eltern diente dazu, ihre Wahrnehmung und ihr Erleben des Besuches zu erfassen und auf diese Weise Aussagen über ihre Haltung zum Willkommensbesuch zu erhalten. Dabei ging es vor allem um die allgemeine Akzeptanz des Angebotes, um die Wahrnehmung von Kontrolle sowie um Einschätzungen zum erlebten Nutzen des Besuches. Die qualitative Befragung der Fachkräfte sollte Erkenntnisse zu Gelingensbedingungen und Hinweise zur Optimierung des Angebotes liefern.*

**Wie sind Sie bei der Befragung genau vorgegangen?**

*Es wurden 39 Interviews mit Eltern, die einen Willkommensbesuch erhalten haben, an den fünf beteiligten Projektstandorten geführt. Weiter wurden an jedem Standort Einzelinterviews mit den Abteilungsleitungen der Fachdienste geführt, in denen der Willkommensbesuch angesiedelt ist, sowie mit den für die Besuche zuständigen Koordinatoren. Darüber hinaus wurden die besuchenden Mitarbeiter/innen und ehrenamtlichen Besucher/innen in Gruppen interviewt. Auch externe Fachkräfte, die eng mit jungen Familien zusammenarbeiten (Hebammen, Leitungen von Kindertageseinrichtungen, Familienbildungsstätten etc.) wurden zu Ihren Einschätzungen bezüglich des Angebotes „Willkommensbesuch“ befragt.*

**Befassen wir uns zunächst mit den Adressaten der Besuche, also den Eltern: Sie sagen, es ging Ihnen um die Wahrnehmung des Angebots – sind Willkommensbesuche ein Angebot, das von den Eltern akzeptiert wird?**

*Ja, die Eltern begrüßen grundsätzlich die Willkommensbesuche. Fast alle befragten Eltern äußern, dass sie die Idee als sinnvoll erachten und als Bereicherung erleben. Man muss aber sagen, dass aufgrund der Auswahlkriterien der Interviewpartner/innen (freiwillige Zustimmung der besuchten Eltern über eine postalisch zu versendende Einverständniskarte) mehrheitlich interessierte Elternteile mit mittlerem bis hohem Schulabschluss und Berufsstatus erreicht wurden, die überwiegend keinen Hilfebedarf hatten. Eltern, die den Besuch ablehnten, konnten aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht befragt werden.*

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2013 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

## **Sind die Besuche auch hilfreich für die Eltern? Welchen Nutzen ziehen sie aus dem Besuch?**

*Die Eltern sagen, dass sie durch den Willkommensbesuch Aufmerksamkeit und Wertschätzung von öffentlicher Seite erfahren haben. Darüber hinaus geben die Befragten an, dass sie durch die Informationen mit lokalem Bezug eine konkrete Entlastung im Alltag erfahren. Der persönliche Kontakt vermittelt das Gefühl, dass „jemand für sie da ist“. Manche Eltern schätzen den Willkommensbesuch als nützliche Maßnahme ein, unterstützungsbedürftige Familien, die von sich aus keine Hilfe holen würden, zu erreichen und ihnen Hilfen anzubieten. Auch wird der Willkommensbesuch als sinnvoll eingeschätzt, um Kinder vor Vernachlässigung und Misshandlung zu schützen. Die Eltern, die von Jugendamtsmitarbeiter/innen besucht wurden, betonen weiter, dass der Besuch dazu beiträgt, ein positives und umfassenderes Bild des Jugendamtes zu vermitteln. Je nachdem, welche inhaltlichen Schwerpunkte die Eltern im Willkommensbesuch erlebt haben, melden sie darüber hinaus folgende Nutzenaspekte zurück:*

- *Sie haben einen persönlichen Ansprechpartner für ihre Belange kennen gelernt, den sie über den Besuch hinaus kontaktieren können.*
- *Sie haben Handlungssicherheit bei bestimmten Themen gewonnen (z. B. Schütteln, sichere Schlafposition, Ernährungsfragen, finanzielle Hilfen, Unterstützung bei Antragsstellungen etc.).*
- *Weitere Beratungskontakte werden einfacher (z. B. im Hinblick auf Elterngeld, Wohngeld und Unterhaltsfragen oder bei der Vermittlung von umfassenden Hilfen (z. B. Haushaltshilfe, Kinderbetreuung, Beratung zu Hilfen zur Erziehung)).*
- *Die Familien bekommen Gelegenheit, sich zu ihren Bedarfen in der Kommune (Kinderbetreuung, Verkehrswege, Spielplätze etc.) zu äußern.*

## **Die Besuche werden ja von unterschiedlichen Berufsgruppen bzw. Stellen durchgeführt. Unterscheidet sich die Einschätzung der Eltern, je nachdem, wer den Besuch vornimmt und in welcher Form er stattfindet?**

*Der Einsatz des Personals wird von den Eltern in Abhängigkeit von den Zielen des Willkommensbesuches gesehen. Ehrenamtliche werden für einen Willkommensbesuch, der hauptsächlich zur Informationsweitergabe und als Zeichen der Wertschätzung dient, anerkannt und für geeignet eingeschätzt. Verfolgt die Kommune allerdings darüber hinaus das Ziel, die Leistungen des Jugendamtes bekannt zu machen und Hemmschwellen zur Hilfeannahme zu senken, sehen Eltern Ehrenamtliche als unpassend an. Soll eine Imageverbesserung des Jugendamtes erreicht werden, betrachten Eltern Mitarbeiter/innen des Jugendamtes als „authentisch“. In die gleiche Richtung verweisen Äußerungen von Eltern im Hinblick auf ihre Wahrnehmung des Jugendamtes nach dem Besuch. So berichten viele Eltern, die von Beschäftigten des Jugendamtes besucht wurden, dass der Willkommensbesuch ein umfassenderes Bild vom Jugendamt vermitteln kann und sie das Jugendamt als Ansprechpartner kennengelernt haben.*

*Eltern, die von Ehrenamtlichen besucht wurden, berichten dagegen häufiger von Vorbehalten gegenüber dem Jugendamt und gegenüber einem persönlichen Besuch durch Beschäftigte des Jugendamtes. Sie äußern sich positiv über die Kommune und deren familienfreundliche Aktivitäten, behalten aber eine eher distanzierte Sicht auf das Jugendamt. Eltern übertragen anscheinend die positiven Erfahrungen, die sie im Besuch erleben, sehr stark auf die durchführende Institution des Besuches – oder*

scheuen sich, ihre negative Einstellung zum Jugendamt offen zu legen, wenn sie von dessen Beschäftigten besucht werden.

Der Einsatz von Hebammen wird weniger kontrovers eingeschätzt. Als vorteilhaft wird deren geschulter Blick für das Kind gesehen. Als besonders effektiv wird ihr Einsatz betrachtet, wenn die Familie noch keine Hebamme hat. Eine Schulung der Hebammen im Hinblick auf die lokale Infrastruktur für Familien sehen Eltern als wichtige Voraussetzung. Ähnlich wie bei den Ehrenamtlichen wird den Hebammen auch weniger die Vermittlung eines positiven Images des Jugendamtes zugetraut.

**Eine Kritik an Begrüßungsbesuchen betrifft deren „Kontroll-Funktion“. Wie stehen die Eltern hierzu?**

Unabhängig von der Organisationsform vermuteten an allen Standorten einige Eltern im Vorfeld des Besuches Kontrollabsichten, die sich zumeist in der konkreten Besuchssituation als unbegründet erwiesen haben. Einige Eltern fühlten sich jedoch latent kontrolliert. Dies wurde vereinzelt auch von Eltern geäußert, die von Ehrenamtlichen besucht wurden oder von Beschäftigten des Jugendamtes, die nicht in der Abteilung des Allgemeinen Sozialen Dienstes beschäftigt waren. Die Berichte der Eltern legen nahe, dass eher die Gesamtsituation, in der eine fremde Person in die Privatsphäre der Eltern eintritt und zu „privaten“ Themen wie Kindererziehung informiert, Gefühle von Kontrolle hervorruft – unabhängig von der institutionellen Herkunft der/des Besuchenden. Das konkrete Verhalten und Auftreten der Person kann diese Gefühle abschwächen oder bestärken. Daneben prägen auch persönliche sowie milieuspezifische Merkmale wie die Aufgeklärtheit der Eltern über ihre Rechte, ihr Selbstbewusstsein sowie bisherige Erfahrungen mit Hilfesystemen und staatlichen Behörden ihr Controllerleben und ihre Haltung zum Thema Kontrolle.

Darüber hinaus formulieren einige Eltern, dass sie eine Kontrollfunktion des Besuches vermuten, diese aber im Bereich des Kindeswohles auch für legitim und teilweise wünschenswert halten. Keiner der in diesem Sample Befragten kritisiert grundsätzlich ein mögliches Kontrollanliegen des Staates zum Wohlergehen der Kinder im privaten Bereich der Familie. Eine typische Einstellung ist, dass zwar Kontrolle von öffentlichen Instanzen generell als problematisch und kritisch zu betrachten ist, aber im Sinne des Wohlergehens der Kinder für richtig gehalten wird. Allerdings formulieren einige Eltern auch Grenzen, ab wann sie einen Besuch als „übergriffig“ erleben würden, zum Beispiel „wenn der Besuch alle zwei Wochen stattfindet“. Beobachtbar ist die typische Einschätzung, dass man selber nicht zu den „kontrollbedürftigen Familien“ gehöre, den „Begrüßungsbesuch“ aber akzeptiere, damit alle Familien erreicht werden können.

**Aus Sicht der Eltern werden die Besuche im Großen und Ganzen also begrüßt. Sprechen wir über die Fachkräfte. Was ist aus deren Sicht entscheidend für das Gelingen des Besuchs?**

Die von den Fachkräften geäußerten Gelingensbedingungen betreffen die Qualitätssicherung und Entwicklung, die Kompetenzen des besuchenden Personals und einige Aspekte der Besuchssituation. Weiter gibt es wesentliche konzeptionelle und strukturelle Gelingensbedingungen, die an dieser Stelle näher erläutert werden sollen. Standortübergreifend wurden mehrere konzeptionelle Gelingensbedingungen von den Fachkräften benannt. So ist ein breiter Zugang zu den Familien eine wichtige Gelingensbedingung. Nur das von Problemlagen losgelöste, stigmatisierungsfreie Anschreiben und Aufsuchen aller Eltern führt laut Aussage der Befragten zu einer breiten Akzeptanz und trägt dazu bei, die Distanzierung vom Kontrollauftrag glaubwürdig zu untermauern. In Bezug auf die Annahme des Besuches verbessert insbesondere die Widerspruchslösung (Den Eltern wird ein Terminvorschlag mit

Ablehnungsoption unterbreitet. Reagieren diese darauf nicht, findet der Willkommensbesuch am vorgegebenen Datum statt.) die Erreichbarkeit von Familien. Weiter wird die Rollenklarheit und Haltung der Besucher/innen als konzeptionelle Gelingensbedingung formuliert. Diese müsse beinhalten, dass man den Familien mit einer respektvollen Haltung und nicht in kontrollierender Absicht begegnet und sich als „Gast“ der Familien versteht.

Im Hinblick auf die Organisationsform wird die Trennung der Willkommensbesuche vom Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) des Jugendamtes von einigen Standorten als eine weitere Gelingensbedingung für das Angebot formuliert, da auf diese Weise vermieden werde, dass der Willkommensbesuch von den Eltern mit dem Wächteramt des Jugendamtes in Verbindung gebracht wird und diese Berührungsgänge gegenüber dem Willkommensbesuch entwickeln könnten.

Weitere wichtige Gelingensbedingungen betreffen strukturelle Rahmenbedingungen. Hierzu zählen die Nachhaltigkeit des Angebotes, die Koordination von Netzwerken, eine teaminterne und externe Kooperation, ein lokaler Bezug der vorgestellten Angebote sowie eine gute Öffentlichkeitsarbeit.

### **Wo sehen die Fachkräfte besondere Herausforderungen?**

In fachlicher Hinsicht sind die Heterogenität der Familien und deren unterschiedliche Lebensverhältnisse und daraus entstehende Bedürfnisse eine Herausforderung. Zum Beispiel bringt die besondere Lebenslage von Asylbewerber/innen mit ungesichertem Aufenthaltsstatus aufgrund der eingeschränkten Handlungsfähigkeit und der deutlich mittelschichtorientierten Angebote im Begrüßungsordner eine schwierige Besuchssituation mit sich. Aus den teilweise hohen Ansprüchen mancher Eltern aus sozioökonomisch gut situierten und bildungsnahen Milieus resultieren wiederum andere Herausforderungen an die Besucher/innen. Insbesondere Eltern, die selbst unvorbereitet mit einer Behinderung des Kindes konfrontiert wurden, benötigen in den ersten Wochen nach der Geburt neben sehr speziellen Informationen auch eine umfassendere psychosoziale Begleitung. In diesen Fällen stellt der Datenschutz eine besondere Herausforderung dar, da Vorabinformationen erschwert und somit eine individuell auf Bedarfslagen abgestimmte Beratung verhindert werden.

Organisatorische Herausforderungen sind für die Fachkräfte beispielsweise die frühzeitige Erreichung der Eltern (d.h. ggf. bereits während der Schwangerschaft), da einige Informationen wie zum Beispiel Eltern-geldanträge zur Zeit der Willkommensbesuche für den Großteil der Familien nicht mehr relevant sind. Um eine verbesserte Erreichbarkeit von Vätern zu ermöglichen, müssten intern flexiblere Besuchszeiten geschaffen werden. Auch die Sicherstellung geeigneter Arbeitsvertretungen im Krankheitsfall oder zu Urlaubszeiten wird als wichtige Aufgabe beschrieben, für die interne Lösungen gesucht werden müssen. Die Besucher/innen sind stellenanteilig zumeist mit den eigenen Besuchen vollständig ausgelastet, so dass die Übernahme weiterer Besuche sich häufig als Überlastung herausstellt. Außerdem können sie eine Beratung zu wohnortnahen Angeboten „in Vertretung“ oft nicht gewährleisten, da sie stadtteilspezifische Angebote und Einrichtungen nicht kennen. Auch eine ausschließliche Tätigkeit als Besucher/in und eine sehr hohe Anzahl an Besuchen sind Herausforderungen, die zu Lasten der Qualität von Besuchen führen und organisationsintern gelöst werden müssen.

Eine weitere ständige Herausforderung liegt darin, die Aktualität der Informationen zu gewährleisten. Schwierig gestaltet sich oft auch die Klärung der Schnittstelle zwischen Willkommensbesuch und dem Allgemeinen Sozialen Dienst. Eine qualitative Analyse der Konzeptpapiere zeigt, dass einige im Hinblick auf das Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle Uneindeutigkeiten aufweisen. Nur in weni-

gen Konzeptpapieren findet sich zum Beispiel eine eindeutige Abgrenzung von den Aufgaben im Zusammenhang mit dem Paragraphen 8a SGB VIII (Kindeswohlgefährdung).

**Ziel der Untersuchung war es auch, Handlungsempfehlungen zu geben. Aus den verschiedenen Studienteilen ergibt sich wahrscheinlich eine Fülle von Handlungsempfehlungen. Sprechen wir exemplarisch über einige dieser Empfehlungen: Worauf sollte bei der Kontaktierung der Eltern besonders geachtet werden?**

*Um den Willkommensbesuch umzusetzen, sollten Wege einer frühzeitigen Information und Kontaktierung der Eltern gefunden werden. Dies könnte zum Beispiel durch die kurze Vorstellung des Begrüßungsdienstes in Geburtsvorbereitungskursen gelingen. Hebammen, Schwangerschaftsberatungsstellen oder Gynäkolog/innen könnten Flyer zum Willkommensbesuch und ein „Starter-Set“ verteilen, in dem erste relevante Flyer und Formulare enthalten sind, die für die Zeit der Schwangerschaft bis zum Zeitpunkt des Willkommensbesuches wichtig sind. Hinweise auf Ergänzungen durch eine umfassende persönliche Beratung und ein Begrüßungsgeschenk für das Neugeborene sollen die Eltern bereits auf den Besuch einstimmen und diese zur Annahme des Angebots motivieren. Darüber hinaus könnten die Flyer und das „Starterset“ jeder jungen Mutter eines Erstgeborenen nach der Entbindung durch die Klinik überreicht werden. Es wäre sinnvoll, dem Starterset einige Informationen über den Besuch beizufügen und explizit die standardmäßigen Gesprächs- und Beratungsinhalte aufzulisten. Dies schafft gegenüber den Eltern Transparenz.*

*Um mehr Kundenorientierung zu ermöglichen, könnten die Eltern anhand eines Rückmeldebogens („Sie haben Fragen zu speziellen Themen?“ bzw. „Sie haben einen speziellen Beratungsbedarf? Bitte teilen Sie uns diesen über den beigegefügteten Bogen mit.“) spezielle und persönliche Beratungsbedarfe im Vorfeld der Besuche ankündigen, so dass bei Bedarf ganz individuell auf die Familien eingegangen werden kann*

*Aus den standortübergreifenden Rückmeldungen der Eltern ergeben sich auch Hinweise zur Gestaltung der Anschreiben an die Eltern: Generell sollte das Anschreiben zur ersten Information oder zur Terminankündigung die standardmäßigen Gesprächs- und Beratungsinhalte auflisten, damit die Eltern wissen, zu welchen Themen sie Informationen erhalten. Um Eltern die Freiwilligkeit des Angebotes unmissverständlich deutlich zu machen, ist im Anschreiben ein kurzer Satz empfehlenswert, dass es sich bei dem Begrüßungshausbesuch um ein Serviceangebot der Stadt handelt und keine Verpflichtung besteht, dieses anzunehmen. Weiter könnte im Anschreiben erwähnt werden, dass man außer den Adressen keine weiteren Daten von den Eltern hat, so dass bei Krankheit oder Verspätungen die Besucher/in die Eltern hierüber nicht oder nur postalisch informieren können. Wenn die Eltern in solchen Fällen eine schnellere Rückmeldung haben möchten, können sie dem Besuchsdienst ihre Telefonnummer übermitteln.*

*Sollten sich Eltern in Telefonaten verunsichert zeigen, ob sie den Besuch annehmen sollen, weil sie eine Kontrollintention vermuten, ist zu empfehlen, immer wieder auf die Freiwilligkeit des Angebotes zu verweisen und eher den Eltern abzuraten, den Besuch anzunehmen, wenn sie sich dabei unwohl fühlen. Auch sollte ihnen angeboten werden, das Gespräch woanders als zu Hause bei den Eltern zu führen sowie die Informationen und das Geschenk postalisch zu erhalten oder bei der durchführenden Stelle abzuholen.*

## **Und welche Arbeitsbedingungen sind für die Fachkräfte am besten geeignet, einen erfolgreichen Willkommensbesuch durchzuführen?**

*Um den Willkommensbesuch in steter und hochwertiger Qualität zu erbringen, bedarf es bestimmter Arbeitsbedingungen. Zunächst sollte eine angemessene Anzahl an Besuchen festgelegt werden, die ein/e Besucher/in mit einer Vollzeitstelle in einem Jahr leisten kann. Eine zu hohe Besuchsanzahl führt schnell zu einer Eintönigkeit in der Tätigkeit, der unbedingt vorzubeugen ist, da die Belastungen zu einer hohen personellen Fluktuation im Besucher/innen-Team beitragen können. Zudem leidet auch die Qualität der Besuche unter der aufgezeigten Quantität, da ab einer bestimmten Anzahl an Familienbesuchen pro Tag irgendwann nicht mehr nachvollziehbar ist, welcher Familie was bereits erzählt wurde. Auch die Möglichkeit, Familien mit höheren Beratungs- und Hilfebedarfen Folgebesuche anbieten zu können, ist angesichts einer personellen Minimalbesetzung kaum möglich, oftmals aber nötig.*

*Die Besuchszahl ist in Anbetracht der anderen Aufgaben, die von den Mitarbeiter/innen zu bewältigen sind, zu kalkulieren. Unabdingbar einzubeziehen sind hierbei folgende Aufgaben:*

- *Vor- und Nachbereitung der Besuche*
- *Folgebesuche*
- *Netzwerkpflege (Treffen in Stadtteilarbeitskreisen, Kooperationstreffen mit wichtigen Partner/innen, Besuche in wichtigen Institutionen im Stadtteil)*
- *Aufgaben der Qualitätsentwicklung (Fortbildungen, neue Kooperationen knüpfen, Informationen aktualisieren, Abläufe optimieren etc.)*
- *Teamentwicklung und Austausch zu Beratungsfällen und Neuigkeiten aus den Stadtteilen*

*Als Richtwert können ca. 200 bis max. 250 Besuche pro Vollzeitstelle im Jahr angenommen werden, wenn für die Mitarbeiter/innen die Besuche die Hauptaufgabe darstellen. Sind weitere Tätigkeiten zu berücksichtigen, müssen diese entsprechend berücksichtigt werden. Sollte das Team der Willkommensbesucher/innen sozialraumorientiert arbeiten, ist es wichtig, Arbeitsvertretungen in anderen Stadtteilen bei Krankheit und Urlaub zu organisieren sowie regelmäßige Hospitationen in den Stadtteilen zu absolvieren, in denen man als Arbeitsvertretung eingesetzt wird. Hospitationen mit anschließenden kurzen Auswertungen verhindern zudem Eigendynamiken und innovationshemmende Gewöhnung („Das mache ich immer so!“). Darüber hinaus ist es wichtig, im Rahmen von Teamsitzungen, Fallreflexionen und Fortbildungen stets Möglichkeiten zur Auseinandersetzung mit seiner Rolle und seinem Auftrag zu haben, um ein klares Auftreten zu vermitteln und eine gemeinsame Haltung im Team zu entwickeln.*

## **Abschließend noch eine letzte Frage: Wie sollen die Besuche ausgewertet werden? Empfehlen Sie eine Evaluation des eigenen Besuchsangebots?**

*Wir empfehlen, Daten zu Folgekontakten und -besuchen zu erheben, um Aufschluss über die Nachfrage nach weiteren Informationen und Beratungen zu geben. Um die Unterschiedlichkeit der Angebotsvermittlung darzustellen, bietet es sich an, erfolgte Vermittlungen anonym zu erfassen. Gerade wenn erreicht werden soll, dass Eltern gezielt bestimmte Angebote stärker wahrnehmen und hierzu zum Beispiel Gutscheine verteilt werden, sollten differenzierte Zahlen erhoben werden. An dieser Stelle ist allerdings davor zu warnen, diese Zahlen über zu bewerten. Wie die standortübergreifenden Ergebnisse gezeigt haben, liegt eine Wirkungsgrenze des Willkommensbesuches klar beim Willen und der*

*Freiwilligkeit der Eltern. Der/die Besucher/in kann über Angebote informieren, beraten und seine Vermittlungshilfe anbieten, die Eltern aber entscheiden schließlich, ob sie sich vermitteln lassen.*

## **Literatur**

Frese, D./ Günther, C. (2012): Willkommensbesuche für Neugeborene. Konzepte, Erfahrungen und Nutzen, Münster

## **Marketing in der Kommunalverwaltung**

Marketing soll beim Kunden zunächst ganz grundsätzlich ein positives Gefühl auslösen. Im Rahmen eines kommunalen Marketings soll dieses Gefühl dazu führen, dass die Bürgerinnen und Bürger sich mit ihrer Kommune identifizieren, dass sie dort wohnen wollen, sich wohl fühlen und für das Gemeinwohl einsetzen. Dieses Gefühl entsteht dann, wenn sich ein unverwechselbares positives Profil der Kommune (Corporate Identity) ausgebildet hat. Mit diesem Profil, das seinen Ausdruck in der gesamten Kommunikation, dem Verhalten der Mitarbeitenden, dem Leistungsspektrum und im gesamten Erscheinungsbild der Organisation findet, wird die Kommune unverwechselbar – sie hat ein Alleinstellungsmerkmal.

Die Notwendigkeit eines kommunalen Marketings steigt aufgrund der zunehmenden Bedeutung von „Kundenorientierung“ in der Verwaltung. Bürgerinnen und Bürger werden mittlerweile verstärkt als Kundinnen und Kunden gesehen, deren Wünsche und Bedarfe ernst zu nehmen sind. Hierdurch haben sich die Anforderungen sowohl an die Mitarbeitenden der Kommunen als auch an das Marketing in der öffentlichen Verwaltung verändert. Keine Verwaltung kann davon ausgehen, dass die Bürgerinnen und Bürger wissen, was die Kommune für sie tut oder anbietet oder dass genau diese Angebote gewünscht und geschätzt werden. Keine Kommune weiß also, was genau die gewünschten „positiven Gefühle“ bei welchen Zielgruppen auslöst.

Daher spielt die Bedarfsermittlung beim Marketing eine zentrale Rolle. Kommunales Marketing ist dementsprechend die Kunst, Bedarfe der Einwohnerinnen und Einwohner zu kennen, Strukturen und Dienstleistungen vorzuhalten, die überzeugen und daraus als Kommune Gewinn zu ziehen.

Auch die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Angebotsstrukturen ist ein zentraler Bestandteil des Marketings. Für Kommunen ist es wichtig, die Schwächen der eigenen Leistungen zu kennen, damit sie angegangen und abgebaut werden können und ihre Stärken (Angebote, Flexibilität, Transparenz, Qualität, Technologie, Kosten) herauszuarbeiten und weiter zu stärken.

## **Marketing für Familien: Baustein einer Gesamtstrategie**

Familien spielen für das Gemeinwohl, als Standortfaktor für die Unternehmen sowie im Prozess des demografischen Wandels eine wichtige Rolle. In den Kommunalverwaltungen und Unternehmen ist dies nicht immer ausreichend präsent, und es wird in kommunalpolitischen Entscheidungen nicht genügend berücksichtigt. Im Rahmen von Marketing wird die Bedeutung der Familien in den Mittelpunkt gerückt, damit sie sowohl in der Politik wie auch in der Öffentlichkeit die Wertschätzung und Unterstützung erhalten, die sie benötigen, um den an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen gerecht werden zu können. Familien brauchen eine solche Wertschätzung auch, um sich mit Ihrer Kommune identifizieren zu können.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Das Wohlbefinden von Familien in einer Kommune wird durch verschiedene Faktoren geprägt. Hierbei spielen eigene oder vermittelte Erfahrungen eine wichtige Rolle. Die wahrgenommene Qualität der Dienstleistungen mit Öffnungszeiten, Ausstattung der Räume oder die Erreichbarkeit trägt für Familien zum Beispiel neben der Art der persönlichen Kontakte (Freundlichkeit, Verlässlichkeit) wesentlich zum Image der Kommune bei. Um hier positive Bilder zu erreichen, ist eine strategische Ausrichtung der Kommune beim Thema "Familie" erforderlich.

Familien haben in erster Linie den Nutzen einer Leistung im Blick. Im Marketing muss es deshalb darum gehen, in Erfahrung zu bringen, was die Familien als Bedarf formulieren und welchen Nutzen sie erreichen möchten. Hierauf bezogene Leistungen zur Verfügung zu stellen und über sie ausreichend und transparent zu informieren, ist daher – wie bei allen Marketingaktivitäten – eine wichtige Herausforderung. Ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen (z. B. durch Familienberichterstattung oder Familienbefragung) werden alle Aktivitäten der Kommune dann konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse einer Unterstützung relevanter Zielgruppen (hier der Familien), mit dem Ziel der Bedarfsbefriedigung ausgerichtet (vgl. Bieberstein 1998, S.24). Marketing für öffentliche Dienstleistungen ist damit der Ausdruck einer umfassenden Managementkonzeption des Planens und Handelns.

Hierbei sollte das Hauptaugenmerk auf die Kundenorientierung für die vor Ort lebenden Familien gelegt werden. Marketing für Familien ist also mehr als nur Werbung! Es baut auf einer konsequenten Bedarfsorientierung und auf dem Ziel einer Verbesserung der Lebenslage der Familien auf. Gleichzeitig ist es Bestandteil der Standortpolitik einer Kommune. Ein ausgearbeitetes Managementkonzept sowie eine Mischung von Maßnahmen, die sowohl auf die verwaltungsinternen Verhältnisse als auch auf die externe Zielgruppe „Familie“ gerichtet sind, sind hierfür erforderlich.

## **Marketing für Familien**

Einer der wichtigsten Faktoren im Marketing-Mix ist eine gute Leistungsqualität. Es ist entscheidend, dass die vom Kunden erwartete Qualität erreicht oder sogar übertroffen wird und dass dies nach außen auch so kommuniziert wird.

### Qualitätsmerkmale vermitteln

Für Familien spielt das Angebot an Dienstleistungen eine besonders wichtige Rolle. Dienstleistungen sind immateriell, sie entstehen und wirken gleichzeitig und man kann sie vor der Inanspruchnahme nicht fühlen, sehen oder prüfen. Die Familien müssen deshalb darauf vertrauen, dass die angebotenen Leistungen in ihrer Kommune für sie zufriedenstellend erbracht werden. Ansonsten entstehen Zugangsbarrieren. Aufgabe des Marketing ist es deshalb, den Familien für sie wahrnehmbare Elemente des Leistungspotenzials sowie viele Informationen zur Verfügung zu stellen, damit diese Unsicherheiten ausgeglichen werden (z. B. ansprechende Ausstattungsmerkmale der KITA und flexible Öffnungszeiten, quantitativer und qualitativer Einsatz sowie Freundlichkeit der Mitarbeitenden). Die Familien müssen sich die Dienstleistung genau vorstellen können, ohne sie tatsächlich zu sehen. Die Dienstleistungen sollten durch innovative Leistungselemente, eine transparente Dienstleistungserbringung und eine positive Botschaft (z. B. durch Schaffung persönlicher Kontakte zwischen Dienstleistungsanbieter und Nachfragern, Gutscheine für kostenlose Beratung, Familienpass) gekennzeichnet sein.

Auf Landesebene wurde zum Beispiel ein Marketing für die Jugendämter vorbereitet: Viele Familien haben immer noch Vorbehalte gegen das Jugendamt und seine Angebote. Eine positive Darstellung der Leistungen im Rahmen der Jugendhilfe mit ihren vielfältigen Aufgabenbereichen und eine stärker familienorientierte Ausgestaltung vorhandener Dienstleistungen macht die Angebote für Familien präsenter, trägt dazu bei, Vorbehalte und Schwellenängste abzubauen und kann dadurch eine frühzeitige Inanspruchnahme von Angeboten erleichtern. Auf diese Weise werden Familien unterstützt und familienpolitische Wirkungen erzielt. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter erarbeitete daher gemeinsam mit den Jugendämtern für 2011 eine bundesweite Imagekampagne unter dem Motto „Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt“, die die Leistungen der Jugendämter für eine breite Öffentlichkeit sichtbar machen und mit positiven Bildern verknüpfen soll. Dies gelingt im Übrigen auch besser, wenn die Dienstleistungen der Jugendämter vor Ort in eine familienpolitische Marketingkampagne einbezogen werden.

#### Kommunikation zwischen Fachleuten und Familien

Die Qualität der Dienstleistungserbringung wird von den Familien vor allem an der kundenorientierten Interaktion zwischen den Mitarbeitenden der Kommune und der Familie gemessen. Dienstleistungen, die von den Kommunen für Familien erbracht werden, erfordern häufig eine aktive Beteiligung der Familien (z. B. im Rahmen von Beratungssituationen im Jugendamt). Anspruch einer Marketingorientierung ist es, dabei bewusster die Sicht der Familien (Erreichbarkeit, Gestaltung der Büroräume, Atmosphäre) einzunehmen und dabei auch die Rahmenbedingungen der Kommunikationsprozesse zu berücksichtigen.

Aus der Sicht von Bürgerinnen und Bürgern sind folgende Faktoren wichtig (vgl. Berger 2007, S. 339):

- Möglichst einen Ansprechpartner und eine Zuständigkeit
- Umgang auf Augenhöhe und mit Freundlichkeit
- Möglichkeit der Medienwahl zwischen Internet, Telefon, Brief, persönlichem Termin
- Umfassende Information in verständlicher Sprache
- Kurze Bearbeitungszeit und Termintreue
- Gut erreichbare, angenehme Amtsgebäude mit langen Öffnungszeiten

#### Die richtige Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen finden

Ein weiterer Punkt ist die richtige Ansprache der jeweiligen Zielgruppen wie z. B. junge Familien, Senioren oder der Familien mit Zuwanderungsgeschichte. Jeder elfte Einwohner Deutschlands hatte im Jahr 2005 einen ausländischen Pass, das Durchschnittsalter der Bevölkerung mit Migrationshintergrund lag im gleichen Zeitraum bei etwa 36 Jahren (vgl. Statistisches Bundesamt 2006). Eine bilinguale Ansprache dieser Gruppe scheint oftmals wirkungsvoller zu sein als die Ansprache ausschließlich über die Muttersprache. Das sollte sowohl bei den Inhalten als auch bei Formulierungen im Kontakt mit Familien mit Zuwanderungshintergrund berücksichtigt werden und auf die einzelnen ethnischen Zielgruppen abgestimmt sein (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2008). Des Weiteren sollten die jeweilige Lebensphase und damit verbundene Orientierungen berücksichtigt werden: So sollten Angebote für Jugendliche anders kommuniziert werden als Informationen und Angebote die sich an Seniorinnen und Senioren richten.

### Informationsmedien nutzen

Auch eine Überprüfung vorhandener Broschüren kann die Kommunikation mit den Familien verbessern. Hierbei geht es um die Frage, ob die gewünschten Informationen über Angebote, Zuständigkeiten und Zugangswege in verständlicher und bürgernahe Form präsentiert werden. Ebenso kann die Erstellung einer Familienbroschüre mit allen für Familien relevanten Einrichtungen, Angeboten und Leistungen oder die Verbesserung eines zielgruppen-, sozialraum- bzw. anlassspezifischen Internetauftritts für Familien einen guten Überblick bieten und gleichzeitig Lücken oder Überschneidungen im Angebot aufzeigen. Für Familien kann es auch zeitliche Entlastung bringen, wenn alle notwendigen Formulare online auf der Homepage der Kommune verfügbar sind. Für die Außenpräsentation sind zum Beispiel bilinguale Informationsflyer sowie Internetseiten für Familien wichtig, die nach Lebenssituationen gegliedert sind, wie sie etwa in Dortmund oder Aachen erarbeitet wurden.

### Strukturen schaffen

Marketing verbessert die Zusammenführung von Informationen für Familien. Hierdurch wird für alle ein Überblick über vorhandene Angebote möglich, der nicht nur den Zugang zu Hilfen und Unterstützung für die Familien wesentlich vereinfacht, sondern auch die spezifische Ausrichtung der Familienpolitik einer Kommune vermitteln kann.

Beispiele für positive Herangehensweisen sind auch vernetzte Angebote wie Familienservicecenter, Familienhotlines und Stadtteilbüros mit geschulten kundenorientierten Mitarbeitenden. Hierdurch werden Strukturen geschaffen, die für die Gesamtausrichtung der kommunalen Familienpolitik stehen und damit auch verbunden werden. Sie können Bedarfe ermitteln und Informationen verbreiten.

### **Internes Marketing**

Zentral ist weiterhin, dass innerhalb der Verwaltung eine Umorientierung erfolgt. Dies betrifft vor allem eine interne Orientierung an Leitlinien und Zielen im Umgang mit den Familien, eine familienbewusste Personalentwicklungspolitik, die Familienfreundlichkeit der Verwaltung selbst sowie ein vernetztes bzw. integriertes Marketingkonzept.

### Leitlinien und Ziele

Eine interne und externe Zielsetzung als familienfreundliche bzw. familiengerechte Kommune ist im Rahmen eines Marketings unverzichtbar. Das Herausbilden einer positiven Corporate Identity (CI) setzt eine konsequente Identitätspolitik auf der Grundlage eines familienorientierten Leitbildes und ein entsprechendes Verhalten aller Organisationsteile, langfristige Zielsetzungen und ein definiertes Soll-Image voraus.

Der Umgang der Fachleute mit den Familien basiert wesentlich auf der allgemeinen Haltung zu den Kundinnen und Kunden. Viele Verwaltungen haben hierfür bereits eigene Leitlinien und Ziele entwickelt, die vereinzelt auch das Kriterium der Familienfreundlichkeit ansprechen. Solche Grundlagen tragen dazu bei, ein einheitlich positives Klima im Umgang zwischen Familien und Verwaltungspersonal zu fördern.

### Familienbewusste Personalpolitik

Eine familienbewusste Personalpolitik, die sich als Ausdruck eines „Marketing nach innen“ versteht und die nach außen Wirkung erzeugt, ist deshalb eine wichtige Basis für familienorientiertes Handeln

in der Verwaltung. Personalentwicklungsmaßnahmen sollten zum Ziel haben, einen fachkundigen, kundenorientierten Auftritt gegenüber den Familien zu fördern. Hierbei sollte Wert darauf gelegt werden, dass der Beratungsablauf fachlich kompetent und wertschätzend stattfindet. Die Kunden gehen davon aus, dass die Mitarbeitenden der Verwaltung in den für sie wichtigen Angebotsbereichen einen Wissensvorsprung haben sollten. Dies erfordert einschlägige Fortbildungsmaßnahmen für das Personal.

### Familienfreundliche Verwaltung

Wer selbst familienfreundliche Arbeitsbedingungen erlebt, erfährt direkt und persönlich eine Wertschätzung der Leistungen von Familien. Die Familienfreundlichkeit der Verwaltung ist damit ein indirekter, aber wichtiger Weg hin zu mehr Familienorientierung des Verwaltungspersonals. Was die Mitarbeitenden hierdurch selber an Familienbewusstsein entwickeln, können sie auch in ihren eigenen Arbeitsalltag einbringen und an ihre Kundinnen und Kunden weitergeben. Nicht nur die Kundenorientierung, auch die Mitarbeiterorientierung muss deshalb innerhalb der Verwaltung einen hohen Stellenwert haben.

### Familienbezogene „Corporate Identity“ und vernetztes Marketing

Familienpolitik ist eine Querschnittsaufgabe. Sie erfordert die Zusammenarbeit aller mit Familie befassten Verwaltungsstellen bzw. aller Akteure auf der lokalen Ebene. Ähnlich sollten auch die Marketingaktivitäten angegangen werden. Vernetztes Marketing ist dadurch gekennzeichnet, dass nicht allein die spezialisierten Abteilungen wie „Öffentlichkeitsarbeit“ oder „Stadtmarketing“ einbezogen werden, sondern Marketingkonzepte abteilungsübergreifend mit den Familien im Fokus entwickelt und umgesetzt werden. Für die Zukunft wird die „richtige“ Vernetzung bei der Planung und Erbringung nicht nur der Leistungen, sondern auch des hierauf bezogenen Marketings ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Kommunen sein.

Hierdurch wird ein koordiniertes Vorgehen bei allen Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen ermöglicht (Mitarbeiterzeitung, Imagebroschüren, Personalwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, Give-Aways etc.) sowie ein abgestimmter Einsatz aller erlebbaren visuellen Gestaltungsmerkmale der Kommune (Zeichen, Farben, Namen, Logo etc.). Damit außerdem ein einheitliches Verhalten der Mitarbeitenden erlebbar wird, bedarf es einer gewissen Standardisierung der Abläufe.

### **Das Beispiel Aachen**

In Aachen wurde ein von zuvor formulierten Leitlinien und Zielen abgeleitetes Marketingkonzept entwickelt. Ausgangspunkt war die Zielformulierung: *„Wir wollen ein gesellschaftliches Klima schaffen, das Familien stärkt. Familien sollen sich in Aachen wohl fühlen. Sie sollen gerne nach Aachen ziehen, gerne hier bleiben. Junge Menschen wollen wir dazu bewegen, hier eine Familie zu gründen.“* Hierzu wurden mit Unterstützung der Marketingfachleute in der Verwaltung Antworten auf folgende Fragen gesucht:

- Welcher Nutzen soll den Familien geboten werden?
- Ist dieser für die Interessen und Bedarfe der Familien relevant?
- Was zeichnet die Kommune aus?
- Gibt es ein Alleinstellungsmerkmal?
- Wie lautet die Botschaft, die bei den Familien ankommen soll?
- Entfaltet die Botschaft in der Öffentlichkeit Überzeugungskraft?

Als Ergebnis der Arbeit wurden folgende Ziele festgehalten:

Familienfreundliches Aachen - Familie zum Stadtgespräch machen

- familienfreundliche Angebote der Stadt bekannt machen
- in Dialog mit den Bürgern treten über ihre Anforderungen, Wünsche, Erwartungen und Mitarbeit
- Image „Aachen als Familienstadt“ kommunizieren

Zielgruppen:

- Familien
- Aachener Bevölkerung
- Unternehmen, Hochschulen, Einzelhandel, Hotellerie und Gastronomie
- Medien, auch überregional
- Stadtverwaltung

Strategie der Marketingkampagne:

- Die Kampagne soll Emotionen ansprechen und positive Bilder, bezogen auf Aachen, auslösen.
- Sie soll eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten deutlich machen.
- Alleinstellungsmerkmale des Aachener Bündnisses für Familie sollen herausarbeitet und bekannt gemacht werden.
- Alle Maßnahmen sollen im Rahmen einer integrierten Kommunikation aufeinander abgestimmt werden.

Die angebotenen Dienstleistungen, ein Internetauftritt, zahlreiche Flyer, Veranstaltungen und Veröffentlichungen wurden alle im gleichen Corporate Design präsentiert. Dies und die hierauf bezogenen Kooperationen mit weiteren kommunalen Akteuren haben dazu beigetragen, Aachen über die regionalen Grenzen hinweg als „familienfreundlich“ wahrzunehmen.

## **Fazit**

Aufgabe des Marketing im Hinblick auf ein kommunales Management für Familien ist es, ein eindeutiges und unverwechselbares Profil der Kommune zu entwickeln, zu sichern und zu kommunizieren, mit dem langfristig eine hohe Identifikation der Familien mit der Kommune erreicht wird (Kundenbindung).

Marketing ist daher mehr als Werbung! Marketing ist ein wichtiges Instrument eines umfassenden und zielgerichteten kommunalen Managements.

Kunden- und Qualitätsorientierung sollte dabei von den Kommunen als unternehmerische Grundeinstellung verstanden werden, die von der gesamten Organisation getragen wird. Das Personal in der Verwaltung erhält eine bedeutende Rolle im Marketing, da die Qualität der Dienstleistung maßgeblich vom Auftreten und dem Fachwissen der Mitarbeitenden hergestellt und gesichert wird.

Neben dem externen zielgruppenorientierten Marketing wird ein internes Marketing benötigt, damit die Voraussetzungen für ein querschnittsorientiertes und am Bedarf der Familien orientiertes Handeln in der Kommune geschaffen werden.

Da eine Kommune über eine Vielzahl von Wegen (Briefe, Presse, Flyer, Mitarbeiterkommunikation etc.) mit den Bürgerinnen und Bürgern kommuniziert, ist es notwendig, diese aufeinander abzustimmen und mittels einer integrierten Kommunikation ein für alle Zielgruppen stimmiges Bild einer familiengerechten Kommune zu vermitteln.

## **Literatur**

Berger, R. (2007): Anwendungsbereiche und Ziele von Marketing in der öffentlichen Verwaltung. In: Bruhn, K./ Meier, J. (Hrsg.): Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden, S. 327-347

Bieberstein, I. (1998): Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, Ludwigshafen

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hrsg.) (2008): Integrationsreport – Sprachliche Integration von Migranten in Deutschland, Nürnberg

Meffert, H./ Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): Statistisches Jahrbuch 2006 – Für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden

# Beteiligung von Familien

Angelika Engelbert

*Familien beteiligen. Hintergründe und Voraussetzungen\**

## Warum ist die Beteiligung von Familien wichtig?

Fachleute sind sich einig, dass die Beteiligung von Familien bei der Planung und Durchführung familienpolitischer Maßnahmen und Projekte wichtig ist. Familien(angehörige) sind in der Regel Expertinnen und Experten in eigener Sache und können dazu beitragen, ihre Lebenswelt für Politik und Verwaltung verständlicher zu machen. Hierdurch können Herausforderungen und Bedarfe festgestellt und familienpolitische Maßnahmen zielgenau ausgerichtet werden. Durch die Aktivierung von Familien im Rahmen von Beteiligungsverfahren kann überdies auch die Akzeptanz von Projekten und Programmen erhöht werden, da durch die Mitsprachemöglichkeiten eine Identifikation hiermit eher möglich ist. Schließlich geht man davon aus, dass durch die Beteiligung auch grundsätzlich die Potentiale für Selbsthilfe und freiwilliges Engagement gestärkt werden.

Die Beteiligung bringt also sowohl für die Familien selbst als auch für die Kommunen und für das Gemeinwesen Vorteile. Allerdings scheint die Umsetzung des Beteiligungsgedankens nicht einfach zu sein. Aus der kommunalpolitischen Praxis ist immer wieder zu hören, dass

- a) es sehr schwierig ist, überhaupt Familien zu einer Mitarbeit zu bewegen,
- b) die wenigen, die aktiviert werden können, häufig nicht diejenigen sind, für die familienpolitische Maßnahmen besonders wichtig wären,
- c) im Prozess der Beteiligung häufig die Konstanz der Teilnahme nachlässt.

## Voraussetzungen von Engagement und Beteiligung

Dass dies so ist, kann nicht überraschen. Schwierigkeiten einer Beteiligung von Familien resultieren daraus, dass gerade für sie wichtige, grundsätzlich bedeutsame Voraussetzungen für Partizipation und Engagement seltener vorhanden sind. Dies bedarf einer Erläuterung.

Aus der Forschung zum freiwilligen Engagement ist bekannt, dass die Motive für eine Beteiligung im Rahmen von Freiwilligenarbeit einer Doppelstruktur unterliegen. Der Spaß an der Tätigkeit oder der Wunsch, mit sympathischen Menschen zusammen zu sein, ist ebenso wichtig wie der Wunsch, anderen zu helfen bzw. etwas für das Gemeinwohl zu tun. Menschen engagieren sich also sowohl aus eigennützigem als auch aus gemeinwohlorientierten Motiven. Beide Motivbündel gelten weniger als Alternativen, sondern wirken für den Einzelnen eher gleichzeitig. Bevorzugt werden grundsätzlich

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2009 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)  
Zweitveröffentlichung 2010 unter dem Titel „Beteiligung braucht Rücksichtnahme! Warum es schwierig ist und wie es möglich wird, Familien zu aktivieren auf [www.buergergesellschaft.de](http://www.buergergesellschaft.de)

eher kurzfristige und flexible Aktivitäten, und der wichtigste Grund, mit einem bereits praktizierten Engagement aufzuhören, ist Zeitmangel.

Diese Ergebnisse werden durch Erkenntnisse zu politischer Partizipation bestätigt. Auch hier geht man von unterschiedlichen „Sinnhorizonten“ aus. Diese können sich auf den Wert der Beteiligung an sich und auf das Gemeinwohl ebenso beziehen wie auf die Lösung eigener Probleme oder den Wunsch nach Zusammenarbeit mit anderen. Auch hier gilt: Beteiligung wollen die Menschen nicht umsonst praktizieren, sondern sie wollen auch persönlich hiervon profitieren. Bekannt ist zudem, dass (persönlich oder politisch) relevante Themen eher zur Partizipation motivieren und vor allem, dass „mächtige Interessen“ einfacher zu vertreten sind als andere. Im Prozess der Partizipation selbst werden vertraute Engagementformen bevorzugt.

Im Rahmen von Partizipation ist Geduld und ein „langer Atem“ der Beteiligten erforderlich, um Erfolge zu erzielen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Sprache als Hemmschwelle fungieren kann. Andere verstehen und eigene Vorstellungen glaubhaft und nachvollziehbar zu vermitteln, gelingt besser mit einem gewissen Maß an sprachlichen Kompetenzen und Ausdrucksmöglichkeiten.

### **Das „Sozialsystem Familie“: Ausgangslage für Beteiligung**

Die Frage ist nun, ob diese Voraussetzungen für Familien als gegeben anzunehmen sind. Zur Beantwortung sollte man sich die Besonderheiten des „Sozialsystems Familie“ vergegenwärtigen. Zunächst: Es gibt nicht „die“ Familie. Aufgrund der bekannten Prozesse des familialen Wandels geht man vielmehr von einer Vielfalt von Familienformen mit einer entsprechenden Vielfalt von Bedarfslagen und Interessen aus. Grundsätzlich haben Familien immer mehrere Mitglieder. Hieraus ergibt sich immer eine Vielzahl von Einzelinteressen, von Aufgaben und Routinen. Das Familienleben kann man sich deshalb auch als einen permanenten „Balanceakt“ vorstellen, bei dem es immer darum geht, den Anforderungen aller Familienmitglieder gerecht zu werden. Dies führt tendenziell zu Belastungen und Zeitstress und muss als ungünstige Ausgangslage für Engagement und Beteiligung gesehen werden.

Die Gesamtheit der anfallenden Aufgaben ändert sich für Familien aufgrund der ganz normalen Familienentwicklungsprozesse, aber auch aufgrund von unvorhersehbaren Ereignissen wie Krankheit oder Arbeitslosigkeit beständig. Insofern kann man auch nicht von einer dauerhaft stabilen Interessenlage ausgehen. Dies schränkt die Möglichkeiten für ein Engagement grundsätzlich ein. Erfolge der Beteiligung treten oft erst dann ein, wenn sich für diejenigen Familien, die sie mitbewirkt haben, vollkommen andere Bedarfslagen eingestellt haben. Ein „langer Atem“, der für viele Beteiligungsprozesse wichtig ist, kann unter diesen Bedingungen kaum aufgebracht werden.

Innerhalb von Familien herrscht eine spezielle Form von Solidarität vor. Sie wird besonders gut gekennzeichnet durch den Begriff der „verantworteten Elternschaft“ (Kaufmann). Er steht dafür, dass für Eltern die Interessen der Kinder im Vordergrund stehen. In aller Regel nehmen Eltern deshalb für sich selbst Nachteile in Kauf, wenn dadurch Vorteile für die Kinder entstehen. Beteiligungsaktivitäten, die ihre eigenen Interessen betreffen, erscheinen ihnen selbst und oft auch ihrer Umwelt überflüssig oder zumindest weniger wichtig.

Schließlich ist das Sozialsystem Familie in ganz besonderer Art und Weise auf eine verständnisvolle und rücksichtsvolle Umwelt angewiesen. Familien gelten als legitime Orte des Austauschs von Gefühlen und gegenseitiger Hilfe. Damit dies so sein kann, benötigen sie ein relativ hohes Maß an Zusam-

menhalt und damit auch an Abgrenzung gegenüber ihrer Umwelt. Umweltkontakte sind zwar notwendig, bedeuten aber auch andere Orientierungen und Verpflichtungen. Umweltkontakte, wie sie durch Beteiligung zwangsläufig entstehen, schaffen für Familien also weitere Sinnhorizonte, sie binden Zeit und Aufmerksamkeit und können dann, wenn sie zu viel Energie erfordern, das Familienleben auch beeinträchtigen. Es geht also auch hier darum, „Balancen“ zwischen Familienpflichten und außerfamilialem Engagement zu sichern.

### **Lebensbedingungen von Familien: Günstig für Beteiligung?**

Auch mit Blick auf die besondere Situation des „Familiensektors“ in unserer Gesellschaft zeigen sich typische Hindernisse für die Beteiligung von Familien. Hier ist zunächst auf die ökonomische Situation zu verweisen. Kinder kosten Geld und schränken gleichzeitig die Möglichkeiten, finanzielle Ressourcen aufzubauen, ein. Wichtigster Grund hierfür sind die Schwierigkeiten einer Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie. Kinder sind mittlerweile der am stärksten wirkende Ungleichheitsfaktor.

Ökonomische Benachteiligung und zunehmend auch Armut stellen weitere Herausforderungen an den Familienalltag. Der nachgewiesene Zusammenhang zwischen der ökonomischen Situation und der Gesundheit und Bildung von Kindern verstärkt dieses grundsätzliche Problem. Gerade in benachteiligten Sozialräumen verschärft sich die Situation, da aufgrund der Häufung der Probleme Abweichungserfahrungen für Eltern und Kinder zunehmend alltäglich und „normal“ sind (Strohmeier). Eingeschränkte Erfahrungsmöglichkeit eigener Nützlichkeit behindert die Entwicklung von Selbstvertrauen und Vertrauen in die soziale Umwelt. Das aber sind wichtige Bedingungen für die Bereitschaft und Fähigkeit, sich zu engagieren.

Dies sind insgesamt eher ungünstige Voraussetzungen für Beteiligung. Das Motiv Gemeinwohlinteresse kann sich zumindest in benachteiligten Sozialräumen, in denen Familien überdurchschnittlich häufig leben, nur schwerlich entwickeln, da oft „Gestaltungsoptimismus“ fehlt. Wenn Familien die Kompetenz abhandenkommt, Probleme eigenständig zu lösen und es zur Normalität wird, auf – finanzielle oder sonstige – Hilfe angewiesen zu sein, dann sinkt auch das Interesse an der Gestaltung der Bedingungen, unter denen Probleme gelöst werden könnten. Hinzu kommen oft eingeschränkte Sprachkompetenzen bei sozial benachteiligten Familien.

Die „strukturelle Rücksichtslosigkeit“ (Kaufmann) der Gesellschaft gegenüber den Belangen von Familien tangiert auch ihre Beteiligungsmöglichkeiten. Zwar gibt es durchaus eine ganze Reihe von Vereinen und Verbänden, die Familieninteressen vertreten. Ihre „Wirkmacht“ ist jedoch vergleichsweise gering, u.a. deshalb, weil auch sie unterschiedliche Gruppen und Interessen vertreten und oft nicht mit einer Stimme sprechen können. Familieninteressen sind keine „mächtigen“ Interessen und das bedeutet, dass die Selbstverständlichkeit und die Erfolgsaussichten eines Engagements und damit auch die motivierenden Momente für eine Partizipation der Familien eingeschränkt sind.

Wir finden in Familien also vergleichsweise häufig Voraussetzungen, die eine Partizipation eher erschweren. Dies muss bei der konkreten Planung von Maßnahmen und Projekten für Familien berücksichtigt werden. Es gibt eine ganze Reihe von Merkpunkten und Regeln für die Beteiligung von Adressatinnen und Adressaten politischer Maßnahmen. Manche gelten für Familien im gleichen Maße wie für andere Bürgerinnen und Bürger, manche gelten aus den oben genannten Gründen in ganz besonderem Maße für Familien, andere wiederum sind (fast) ausschließlich deshalb zu nennen, weil hier die besondere Situation von Familien im Fokus steht. Die im Folgenden zusammen gestellten „Re-

geln“ für eine Beteiligung von Familien wurden von familienpolitischen Fachleuten in zwei Workshops des Informations- und Qualifizierungszentrums für Kommunen zusammengetragen.

### **Politik, Öffentlichkeit und Verwaltung einbeziehen**

Familienpolitische Akteurinnen und Akteure betonen immer wieder, dass für eine funktionierende Beteiligung von Familien in den Kommunen ein echtes „Beteiligungsklima“ entwickelt werden muss. Beteiligung muss selbstverständlich sein und im Idealfall sollte eine Prüfung, ob und wie Familien sich bei neuen oder zu modifizierenden Vorhaben einbringen können, grundsätzlich stattfinden. Hierfür ist es zunächst wichtig, dass allen klar ist, dass und warum Familien eine Stimme zu geben ist. Hier sollte die Öffentlichkeit ebenso wie die politischen Gremien und Verantwortlichen unbedingt frühzeitig mit „ins Boot“ genommen werden. Politische Aufträge zur Beteiligung von Familien schaffen Verbindlichkeiten und ermöglichen im Zweifelsfall auch eher die Bereitstellung erforderlicher Ressourcen. Dass Beteiligung auch Geld kostet, ist dabei grundsätzlich zu bedenken. Dabei bietet es sich an, Ausschüsse, die inhaltliche Zuständigkeit oder zumindest Berührungspunkte zum Thema haben, einzubinden.

Auch in der Verwaltung ist die Etablierung einer Orientierung am „Kundenkreis“ der Familien unabdingbar für die Herstellung eines familienfreundlichen Beteiligungsklimas. Hierbei sollten möglichst alle Fachbereiche und Ämter, die mit Familienfragen befasst sind, an einem Strang ziehen und querschnittsorientierte Strukturen auch zur Festigung von Beteiligungsverfahren nutzen.

### **Gute Planung und Organisation sind wichtig**

Der Vorlauf für Beteiligungsprozesse, die funktionieren sollen, braucht Zeit. Eine gute Planung und Organisation ist unbedingt erforderlich. Die besonderen Zeitstrukturen des Familienalltags und die Zeitressourcen von Familienmitgliedern müssen dabei auf jeden Fall berücksichtigt werden.

Von Anfang an ist es wichtig, dass alle zu Beteiligten frühzeitig informiert werden und dass grundsätzlich auf ausreichende Transparenz geachtet wird. Diese Transparenz betrifft die Inhalte der Beteiligung (worum geht es?), die konkreten Beteiligungsformen und vor allem die Beteiligungsspielräume (wie weit geht die Mitsprache?). Weiterhin ist sicherzustellen, dass die Familien geeignete und ihnen bekannte Ansprechpersonen vorfinden und dass die Orte, an denen Beteiligungsprozesse stattfinden, für die Familien erreichbar und ansprechend sind. Die Ansprache und die Beteiligungsprozesse als solche sollten an der konkreten Situation der Familien ansetzen und dort wo möglich lebenswelt- und wohnortnah durchgeführt werden. Gerade für benachteiligte Familien werden auch nonverbale Formen der Beteiligung wichtig.

Grundsätzlich gilt, dass auch kleinere Beteiligungsprojekte Sinn machen und dass man eher „im Kleinen“ als gar nicht oder zu spät damit anfangen sollte, Familien in eigener Sache zu beteiligen. Es ist im Übrigen durchaus möglich und sinnvoll, an bereits vorhandenen Beteiligungsstrukturen oder -vorgängen anzusetzen. Auch für Beteiligung gilt: das Rad muss nicht immer neu erfunden werden.

### **Der richtige Umgang mit Familien**

Der Beteiligungsprozess selbst stellt besondere Anforderungen an die Verantwortlichen. Sie betreffen zunächst die Wertschätzung der Familien und ihrer Wünsche, was auch eine Reflexion der eigenen Haltung erfordert. Beteiligung bedeutet immer Machtabgabe, auch wenn diese Machtabgabe unterschiedlich stark ausfallen kann. Sie setzt voraus, dass die zu Beteiligten ernst genommen

werden und dass ihnen grundsätzlich die Fähigkeit zugetraut wird, für sich und für ihre Familien zu sprechen. Mangelndes Selbstvertrauen von Eltern ist häufig eine Folge fehlender sozialer Anerkennung.

Dabei ist es grundsätzlich wichtig zu berücksichtigen, dass die Familien(angehörigen) sich auch engagieren, weil sie Spaß an der Sache haben wollen und zum Beispiel gleichgesinnte Menschen treffen oder kennen lernen wollen. Wichtig ist, dass dies auch für Eltern akzeptiert wird, die nicht auf ihre Rolle als verantwortliche Erziehende reduziert werden dürfen. Die Einbeziehung bereits existierender Netze kann daher eine gute Möglichkeit sein, Menschen für ein Engagement im Rahmen von Beteiligungsprozessen zu gewinnen. Auch die typische Abfolge von Familienphasen kann genutzt werden, indem engagierte Eltern für weitere Beteiligungsprojekte, die sich auf Folgephasen der Familienentwicklung richten, direkt angesprochen werden.

Bei allen Beteiligungsprozessen sollte gelten, dass persönliche bzw. familiäre Anforderungen unbedingt vorgehen. Dies betrifft nicht nur einmalige terminliche Schwierigkeiten, sondern sollte bereits bei der Ansprache und Planung berücksichtigt werden.

### **Ergebnis- und umsetzungsorientiert arbeiten**

Eine umsetzungsorientierte Beteiligung von Familien setzt voraus, dass sich der Beteiligungsprozess nicht in stundenlangen, ergebnislosen Diskussionen erschöpft, sondern dass von Anfang an ein konkretes Ergebnis angestrebt wird, das auch schon die Festlegung von Umsetzungsschritten beinhaltet. Gerade für Familien, deren Bedarfs- und Interessenlage sich aufgrund der natürlichen Familienentwicklungsprozesse ja beständig ändert, sind kurzfristige Erfolge wichtig, von denen sie in ihrer aktuellen Situation selbst auch noch etwas haben.

Zur Ergebnisorientierung gehört auch, dass kleinere und größere Erfolge nicht als selbstverständlich hingenommen werden, sondern als solche an die Familien zurück gemeldet werden. Erst hierdurch können Gefühle von Machtlosigkeit angegangen werden und die Identifikation mit dem Ergebnis und mit dem Beteiligungsprozess als solchem gestärkt werden. Erfolge kommunizieren heißt auch, die Interessenvertretung der Familien in Gang zu setzen bzw. zu bestärken und einen Schritt hin zur Transformation von Familieninteressen in „mächtige Interessen“ zu gehen.

Ergebnis- und Umsetzungsorientierung darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass der Beteiligungsprozess an sich – vor allem aufgrund der wichtigen Kommunikations- und Auseinandersetzungsvorgänge – bereits wertvoll ist. Geduld gehört also unbedingt dazu – sowohl für die Familien als auch für die Fachleute.

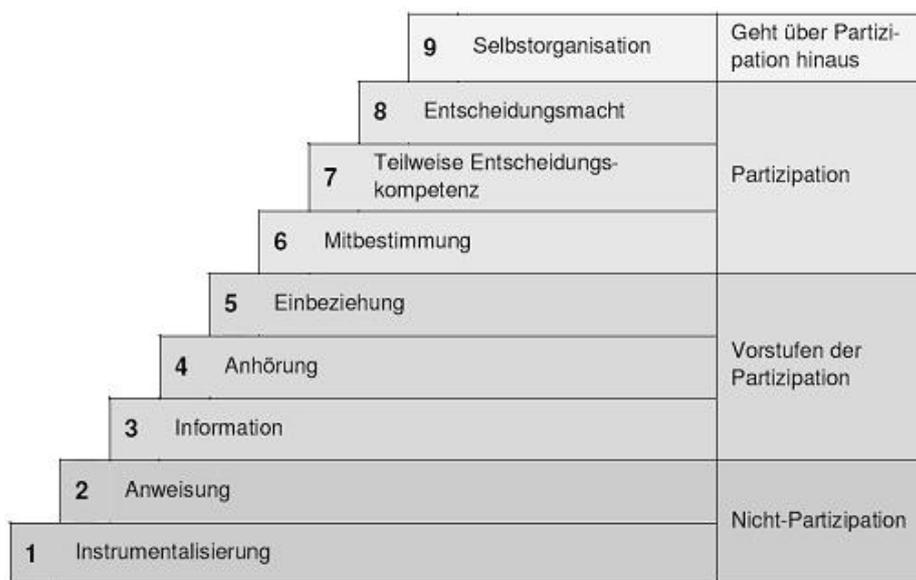
## Methoden der Beteiligung von Familien\*

Beteiligung von Familien hat nicht nur eine familien- und jugendpolitische Dimension (z. B. § 36 SGB VIII), sondern muss ebenso Teil eines leistungs- und organisationsbezogenen Qualitätsmanagement sein. Beteiligung von Familien findet meist über die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern auf der Grundlage der jeweiligen Gesetze oder im Rahmen der Gemeinwesenarbeit statt.

Im Rahmen eines „Kommunalen Familienmanagements“ ist die rechtzeitige Beteiligung von Familien besonders sinnvoll, um so Angebote auf die konkreten Bedarfe von Eltern und Kindern in der Kommune ausrichten zu können. Oder wie Bert Brecht formulierte: »Es ist eine demokratische und inhaltliche Selbstverständlichkeit, dass die Menschen das Haus, in dem sie leben wollen, selbst planen und gestalten können.«

Dazu bedarf es einer transparenten Aussage der Politik, welche Stufe der Beteiligung im jeweiligen Beteiligungsverfahren vorgesehen wird.

Abb. 1: Stufen der Beteiligung



Quelle: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1781/3298> (letzter Zugriff: 07.12.2016)

### „Familien sind Kunden in der Kommune“

Familien wollen ihr kommunales Umfeld „da, wo sie leben“, mit gestalten. Eine Kommune ist gut beraten, für die Familien, also die Kundinnen und Kunden der Kommune, Beteiligungsmöglichkeiten und Maßnahmen zu entwickeln, die dazu beitragen, die künftigen Lebensverhältnisse der Familien positiv zu gestalten. So können durch die Zufriedenheit der Familien mit Ihrem Lebensumfeld die Beziehungen der Familien intern und extern stabilisiert und ausgeweitet werden. Beteiligung setzt aber ein ressourcenorientiertes Menschenbild der Mitarbeitenden in der Kommune voraus, die An-

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2009 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

regungen der Familien zu schätzen wissen. Ziel ist der Aufbau einer langfristigen, vertrauensvollen und für beide Seiten vorteilhaften Beziehung.

Um eine motivierte und aktive Beteiligung der Familien zu erreichen, sind die Verantwortlichen vor eine schwierige Herausforderung gestellt – insbesondere unter Berücksichtigung der jeweiligen Lebenssituation von Familien.

Dabei erfordert Beteiligung nicht neue, sondern auf die Situation der zu beteiligenden Familien abgestimmte Methoden und Kommunikationskonzepte. Im Prozess der Beteiligung ist in erster Linie ein guter Kommunikationsprozess in Gang zu setzen.

Ausgangsfragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind deshalb:

1. Welche Familien genau will ich/ kann ich in welchem Maße beteiligen, welche Ziele sollen durch die Beteiligung erreicht werden?
2. Welche Ausgangsbedingungen finde ich bei den zu beteiligenden Familien vor? Welches Kommunikationskonzept ist erforderlich?
3. Welche strukturellen Voraussetzungen sind zu beachten?

Im Folgenden werden Methoden vorgestellt, die auch bei der Beteiligung von bildungsfernen Familien genutzt werden können. Vorausgesetzt wird hierbei, dass förderliche Rahmenbedingungen der Beteiligung wie zum Beispiel Transparenz, Glaubwürdigkeit, Grenzen der Beteiligung und kurzfristige Umsetzungserfolge, etc. berücksichtigt werden.

### **Schriftliche Familienbefragung**

In Ergänzung zu vorhandenen kommunalen Daten kann eine schriftliche Familienbefragung Einblicke in die von den Familien wahrgenommene Realität geben. Im Vordergrund der Befragung stehen Aspekte der sozialen und ökonomischen Lebenssituation, von den Familien wahrgenommene Bedarfe sowie Aspekte der Zufriedenheit von Familien, die mit der amtlichen Statistik und prozessproduzierten Daten nicht oder nur unzureichend abgebildet werden können.

Insgesamt wird der Fragebogen so aufgebaut, dass in Zukunft flexibel auf die Informationsbedarfe vor Ort reagiert werden kann. So ist es beispielsweise möglich, regelmäßig einen Satz von Kernfragen (soziodemografische und sozioökonomische Daten) zu stellen, die periodisch mit Fragen zu bestimmten Spezialthemen angereichert werden können. Mögliche Module der Befragung sind:

- Sozioökonomische Daten
- Soziodemografische Daten
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Lebensraum Stadt
- Familien mit besonderem Unterstützungsbedarf
- Kinder/Jugendliche in der Familie

## **Aktivierende Befragung**

Die aktivierende Befragung eignet sich vor allem in der kleinräumigen Stadtteil- und Gemeinwesenarbeit. Ziel ist es dabei, gemeinsam mit den betroffenen Familien Veränderungen zu erreichen, und zwar auch durch deren eigenes Handeln: Für die Familien – mit den Familien.

Menschen sind dann bereit sich für etwas zu engagieren, wenn sie ein Eigeninteresse haben und wenn sie von der Notwendigkeit überzeugt sind! Die aktivierende Befragung ist eine Methode herauszufinden

- was Familien denken und fühlen
- was sie als veränderungsbedürftig ansehen
- und inwieweit sie bereit sind, etwas zu tun, damit eine positive Veränderung eintritt

Wichtig ist die innere Haltung der beauftragenden Menschen in der Verwaltung, der Interviewerinnen und Interviewer und derjenigen, die die Befragung auswerten. Sie sollten neugierig auf die Meinung und Sichtweisen der Betroffenen sein und auf deren Fähigkeiten vertrauen, durch eigenes Handeln effektive Wirkungen zu erzielen.

Im Rahmen der aktivierenden Befragung muss ein Zusammentreffen mit anderen betroffenen Familien ermöglicht werden. Hierdurch kann eine Aktivierung der Menschen in einem kleinräumigen Bereich erreicht werden. Durch das Zusammenbringen mit anderen Interessierten können Gemeinsamkeiten entdeckt, Erfahrungen ausgetauscht und gemeinsame Handlungsschritte entwickelt werden.

Die Vorbereitung der aktivierenden Beteiligung besteht aus folgenden Phasen:

1. Auswahl eines Befragungsgebietes, das von den Familien als Quartier verstanden wird; Beteiligung lokaler Akteure
2. Schulung der Interviewerinnen und Interviewer
3. Sicherstellung der professionellen Begleitung von Aktivitäten bzw. Projekten, die sich aus der Befragung und dem sich anschließenden Zusammentreffen der Familien entwickeln

Bei der aktivierenden Befragung ist die anlassbezogene Einteilung des Befragungsgebietes, die Auswahl der Interviewenden in Bezug auf Sprachkenntnisse und zudem die Beteiligung bekannter Institutionen im Hinblick auf zu befragende Familien hilfreich. Auch die persönliche Einladung aller Familien insbesondere zu Auswertungsversammlungen, zentrale Ansprechpartnerinnen und -partner, Pressearbeit und die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Ergebnisse sind wichtige Merkmale.

## **Beteiligungsmobil**

Das Beteiligungsmobil zeichnet sich dadurch aus, dass ein entsprechend gekennzeichnetes Fahrzeug, eine tragbare Litfaßsäule oder ähnliches regelmäßig an der gleichen Stelle im Quartier auf Beteiligungsmöglichkeiten der Familien aufmerksam macht. Dabei werden Familien gezielt aufgefordert, ihre Ideen, Anregungen oder Kritik zu konkreten, die Familien im Quartier betreffenden Fragestellungen einzubringen.

Geschulte Befragende (z. B. Studierende) mit Aufnahmegerät nehmen die Anregungen auf, bzw. erfragen Ärgernisse, Ideen, Verbesserungsvorschläge von Familien (Eltern, Jugendliche, Kinder, Seniorinnen und Senioren).

Wichtig ist, dass keine einmalige Aktion stattfindet, sondern dass sich das Beteiligungsmobil fest als „Ort zur Beteiligung“ etabliert. Die öffentliche Ankündigung, wann das Beteiligungsmobil im Quartier Halt macht (über Presse, Aushänge und Handzettel), ist notwendig. Das Thema, zu dem Ideen, Anregungen bzw. Kritik gewünscht werden, muss benannt werden, und die Familien müssen zur Beteiligung motiviert werden. Hinweise, wo die Beiträge hingehen und was damit passiert, sind ebenso erforderlich wie ein Feedback an die Quartiersöffentlichkeit.

## **Open Space**

Bei Open Space handelt es sich um eine Methode ohne festen Programmablauf, bei der die Teilnehmenden zusammenkommen, um unter einem Hauptthema die Aspekte zu benennen und aufzuschreiben, die für sie höchste Priorität und Aktualität haben. Open Space dient der Aktivierung und Vernetzung von Menschen. Sie kann bei allen familienrelevanten Themen, bei denen schnelle Lösungen erarbeitet werden sollen, eingesetzt werden. Anregungen und Aspekte, die den Familien wichtig sind, können so einbezogen bzw. berücksichtigt werden.

Ein konkretes Thema wird mit einem klar umrissenen Vorgehen in einem klar definierten Rahmen bearbeitet. Folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein:

1. Ein großer Raum und ggf. mehrere kleinere Räume sind notwendig
2. Die Regeln von Open Space werden beachtet:
  - Wer kommt, ist die richtige Person – Die Teilnehmenden gehen nur in die Themengruppen, die sie interessieren
  - Offenheit, für das was passiert – Jeder Beitrag ist wichtig
  - Es beginnt, wenn die Zeit reif ist – Die Teilnehmenden legen die Zeitstruktur innerhalb eines Rahmens fest
  - Vorbei ist vorbei – Es steht nur die Zeit zur Verfügung, die verabredet worden ist
  - Es gilt das „Gesetz der zwei Füße“ mit den Erscheinungsformen:

„Hummeln“ ... sind diejenigen Personen, die von einer Gruppe zur anderen gehen, sich einbringen, weitergehen und so von einer Gruppe zur anderen befruchtend wirken.

„Schmetterlinge“ ... nehmen es leichter. Man findet sie beim Kaffee oder im Freien. Sie dienen als Zentrum für Zwischengespräche, Spaß und Erholung.

In Arbeitsgruppen entstehen nach den oben genannten Regeln viele Einzelaspekte zum Thema, die diskutiert werden. Für die jeweiligen Arbeitsgruppen übernimmt die Person, die die Arbeitsgruppe vorgeschlagen hat, die Verantwortung. Die Ergebnisse und ein weiteres Vorgehen werden abgesprochen. Es wird ein Protokoll erstellt. Für alle einsehbar werden die Arbeitsgruppenprotokolle veröffentlicht. Alle Teilnehmenden erhalten die Protokolle und vereinbaren ein Controlling.

## **Arbeitsbuchmethode – Acht Schritte**

Ein Vorteil der Arbeitsbuchmethode liegt darin, dass Familien persönlich von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren (möglichst zielgruppengenau) angesprochen und motiviert werden. Die Familien erhalten ein Arbeitsbuch, das je nach Thema und Zielgruppe ansprechend gestaltet wird. Wenn die Familien es möchten, erhalten sie Hilfestellung bei der Bearbeitung und können später bei Interesse in Arbeitsgruppen mitwirken. Es ist sinnvoll, die Methode in kleineren Quartieren und bei ähnlichen Interessenlagen zu nutzen, um die gewünschte Aktivierung zu erreichen.

Bei der Arbeitsbuchmethode wird in acht Schritten vorgegangen:

1. Vorklärung: Das Thema und die Adressatinnen und Adressaten der Handlungsempfehlungen sind definiert, die strukturellen Rahmenbedingungen liegen vor (Budget, Personal, Politik- bzw. Verwaltungsentscheidung) und Kooperationspartner, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können gewonnen werden
2. Eine hauptamtliche Koordinatorin bzw. ein hauptamtlicher Koordinator wird benannt
3. Eine heterogene Redaktionsgruppe wird gebildet
4. Für die Familien relevante Themenbereiche und Fragen werden festgelegt
5. Ein kreatives Arbeitsbuch (je nach Zielgruppe gestaltet, z. B. bebildert,..) mit offenen Fragen wird entwickelt
6. Das Arbeitsbuch wird vervielfältigt und persönlich durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren verteilt und eingesammelt. Als Richtwert sollte ein Rücklauf von 25 Prozent der Arbeitsbücher gegeben sein
7. Die Ergebnisse werden dokumentiert und an die Familien zurückgespiegelt. Es erfolgt eine Einladung zu thematischen Arbeitsgruppen mit interessierten Familien, die Handlungsempfehlungen erarbeiten
8. Handlungsempfehlungen der Arbeitsgruppe werden an die zuvor verabredeten Adressantinnen und Adressaten weitergegeben

## **Real Time Strategic Change (RTSC)**

Bei der RTSC Methode repräsentieren die Teilnehmenden den Querschnitt der Familien/Organisationen/Verantwortlichen zum zu bearbeitenden Familienthema im Quartier oder Stadtteil.

Das Thema wird dann in heterogen zusammengesetzten 8er-Gruppen bearbeitet. Dabei wechselt die Zusammensetzung der Gruppen in den verschiedenen Phasen.

In den vier Phasen werden die beteiligten Familien/Organisationen/Verantwortlichen dazu motiviert, ihre Unzufriedenheit mit der Realität deutlich zu machen. So wird ein Handlungsdruck erzeugt. Dadurch, dass in den heterogenen Gruppen gemeinsame Ziele identifiziert werden und erste Schritte zur möglichen Veränderung der Situation geplant werden, werden Energie für Veränderung freigesetzt, Grenzen der Veränderung verstehbar sowie Widerstände abgebaut.

Dieser Methode liegt das Prinzip zu Grunde: Aufrütteln x Ziele x Erste Schritte = Energie für Veränderung

## **Zukunftswerkstatt**

Mit der Zukunftswerkstatt gibt man Familien die Möglichkeit, sich an kommunalen Planungsvorhaben zu beteiligen. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Themen in einer Zukunftswerkstatt fördert die Kreativität, wirkt handlungsorientiert und aktiviert die Familien.

Eine Zukunftswerkstatt dient dazu, dass Familien den eigenen Standpunkt finden, Zusammenhänge verstehen, sich auszudrücken lernen und sich engagieren können. Die Zukunftswerkstatt will Mut zu einer aktiven Zukunftsplanung machen. Die Familien können Freude und Stolz am Ergebnis haben und nehmen die Verantwortung ihrer Arbeit wahr.

In der Zukunftswerkstatt werden gemeinsam Ideen entwickelt und Möglichkeiten zu deren Umsetzung erarbeitet. Sie findet in drei Phasen statt:

- Kritikphase (Generalkritik, Clustern, Bewerten, evtl. Vertiefung)
- Phantasiephase (Musik, Spaziergehen, Phantasiereise) und Ideensammlung (Brainwriting, Rollenspiel, Sketche, Malen, ... ); Interpretation der Ideen und/oder der kreativen Bilder bzgl. Realitäts-/Verwertungsgehalt)
- Umsetzungs- bzw. Verwirklichungsphase (Findung/Formulierung von Konzepten, Lösungsstrategien; Bewertung/Prüfung dieser Strategien; Festlegung praktischer Schritte/Perspektiven)

Die Zukunftswerkstatt braucht ein relevantes Thema, einen klaren Rahmen, eine erfahrene, kreative Moderation und wird dokumentiert. Was mit den Ergebnissen passiert, muss vorab deutlich sein. Die Methode „Zukunftswerkstatt“ wirkt in der Zusammenarbeit im Quartier motivierend.

Trotz aller Unterschiedlichkeit der Methoden lassen sich gemeinsame Essentials hervorheben: Familien lassen sich beteiligen, wenn

- die Beteiligung an vertrauten Orten stattfindet
- sie das Thema betrifft und/oder interessiert
- Beteiligung keine Eintagsfliege ohne Ergebnis bleibt
- die Beteiligung der Familien Wertschätzung erfährt
- Beteiligung zeitlich begrenzt ist
- Kommunikationsformen und Methoden gewählt werden, auf die Familien sich einlassen können
- Kinderbetreuung sichergestellt wird
- schnell Ergebnisse erzielt werden und Umsetzungen erfolgen

## **Literatur**

Lüttringhaus, M./ Richers, H. (2003), Handbuch Aktivierende Befragung, Bonn

Owen, H. (2001): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart

Bauer, P./ Bonsen, M./ Bredemeyer, S./ Herzog, J. I. (2003): Real Time Strategic Change: Schneller Wandel in Gruppen, Stuttgart

Jungk, R./ Müllert, N.(1989): Zukunftswerkstätten, München

Schröder, R. (1995): Kinder reden mit! Beteiligung an Politik, Stadtplanung und -gestaltung, Weinheim und Basel

Weitz, L./ Ley, A. (2015): Praxis Bürgerbeteiligung – Ein Methodenhandbuch, Bonn

Reinert, A.: Bedingungen von erfolgreicher Bürger(innen)beteiligung: <http://www.stadtteilarbeit.de> (letzter Zugriff: 07.12.2016)

**Weiterführende Links:**

Familienberichterstattung: Faktor Familie GmbH: <http://www.familie-in-nrw.de/index.php?id=1432> (letzter Zugriff: 07.12.2016)

Arbeitsbuchmethode: Wegweiser Bürgergesellschaft:  
<http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/aktivierende-befragung/aktivierende-befragung-im-alltag/arbeitsbuchmethode/104087/> (letzter Zugriff: 07.12.2016)

Deutsches Jugendinstitut: Aktivierung und Beteiligung von Familien:  
[http://www.dji.de/bibs/Lok\\_Buend\\_Praxisinfo/315\\_BeteiligungFamilien090205.pdf](http://www.dji.de/bibs/Lok_Buend_Praxisinfo/315_BeteiligungFamilien090205.pdf) (letzter Zugriff am 07.12.2016)

Stiftung Mitarbeit: <http://www.mitarbeit.de> (letzter Zugriff: 07.12.2016)

## *Beteiligung von Familien in Dortmund, Altena und Oberhausen\**

Die Beteiligung von Familien im Rahmen der örtlichen Familienpolitik wird vielerorts bereits als wichtiger und richtiger Weg angesehen: für die Entwicklung bedarfsgerechter Maßnahmen, zur Aktivierung von Potenzialen im Sinne einer Empowerment-Strategie und zur Schaffung von Akzeptanz für Angebote und Maßnahmen. Aber die Praxis zeigt: die Beteiligung von Familien ist oft nicht ganz einfach – eine zu geringe Teilnahme oder eine Beteiligung von überwiegend bildungsnahen Familien sind Erfahrungen, von denen kommunale Akteure immer wieder berichten.

Aus diesem Grund veranstaltete das Informations- und Qualifizierungszentrum für Kommunen (IQZ) am 17. November 2011 in Oberhausen einen Workshop, der die Herausforderungen und mögliche Ansätze für eine Beteiligung von Familien im kommunalen Kontext in den Blick nahm. Die wichtigsten Ergebnisse und zentralen Thesen der Veranstaltung werden in diesem Text dokumentiert.

Wie kommt es, dass es oftmals schwer fällt, Familien vor Ort einzubinden und zu aktivieren? In ihrem Vortrag stellte Dr. Angelika Engelbert, Leiterin des IQZ, mögliche Antworten auf diese Frage vor. Ein wichtiger Aspekt, der im Rahmen des Vortrages deutlich wurde ist, dass sich die Besonderheiten des Sozialsystems „Familie“ auf die Bereitschaft, sich in örtlichen Fragestellungen zu engagieren, auswirken.

### **Zentrale Thesen: Besonderheiten der Lebensform „Familie“ und ihre Bedeutung für Beteiligungsprozesse**

- Besonders junge Familien sind in der „Rush-Hour“ des Lebens. In dieser Phase liegen viele wichtige Entscheidungen und Verpflichtungen an und das Leben ist oft durch chronische zeitliche Überlastung geprägt – die Zeit für Engagement ist daher generell knapp.
- Die Themen und Interessen, die eine Familie bewegen, sind durch die verschiedenen Familienphasen geprägt und unterliegen einem stetigen Wandel. Für die Beteiligung von Familien bedeutet dies: wenn die Umsetzung der durch Beteiligung ermittelten Empfehlungen nicht kurzfristig zu realisieren ist, kann es sein, dass die engagierten Familien von dem Ergebnis selber nur noch wenig profitieren. Dies wirkt sich negativ auf die Motivation aus.
- Von nicht geringer Bedeutung ist die spezifische Form der familialen Solidarität. Eltern ordnen ihre eigenen Interessen in aller Regel denen der Kinder unter: die Bereitschaft sich zu beteiligen ist daher bei Themen größer, die das Wohl der Kinder in den Mittelpunkt stellen.
- Ein Großteil der Familien lebt in benachteiligten Sozialräumen. Hier werden die meisten Kinder geboren und hier wohnen die meisten Kinder. Der Gestaltungspessimismus, der in benachteiligten Gebieten oftmals herrscht, erschwert die Aktivierung der Familien.

### **Was können wir daraus lernen?**

- Man muss sensibel mit der Situation von Familien umgehen. Beteiligung ist freiwillig und sollte stets unter der Prämisse: „Familiales geht vor“ stehen.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2012 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

- Die Beteiligung von Familien sollte an Orten stattfinden an denen sich der Alltag der Eltern so-wieso abspielt. (zeitliche Entlastung, keine zusätzlichen Wege)
- Projekte und Maßnahmen, die „langen Atem“ brauchen, sollten möglichst mit kurzfristig realisierbaren Maßnahmen einhergehen, um Erfolge sichtbar zu machen und einen konkreten Gewinn für diejenigen Familien zu erzielen, die sich eingebracht haben.
- Beteiligungsprozesse, die vor allem Familien einbinden wollen, die in benachteiligten Stadtvierteln leben, brauchen besondere Voraussetzungen und Ansprache, um diese entsprechend aktivieren zu können.

### **Ansprache von Familien in einem benachteiligten Stadtteil: der Planerladen Dortmund e.V.**

Wie in einem benachteiligten Stadtteil eine Kultur der Beteiligung entstehen kann, schilderte Tülin Kabis-Staubach vom Planerladen Dortmund: Bereits seit 1982 ist der Verein in der Dortmunder Nordstadt unterwegs, um die Bewohnerinnen und Bewohner zur Mitgestaltung ihres Quartiers zu ermutigen und zu qualifizieren. Das sind oft ganz kleine Schritte. Anstatt sich über die „Unordnung“ im Viertel zu ärgern, werden die Bewohner zum Beispiel nun zweimal jährlich selbst aktiv: An diesen Tagen wird der Sperrmüll und alles was sich angesammelt hat, von den Bewohnern zusammengeräumt und von der Müllabfuhr abgeholt. Was Tülin Kabis-Staubach in ihren umfangreichen Erfahrungen mit der Beteiligung und Aktivierung von Familien in der Dortmunder Nordstadt gelernt hat: Zentral für das Gelingen solcher Projekte ist, dass man dort ansetzt, wo die tatsächlichen Interessen der Bewohner bestehen und vielleicht schon erste eigene Initiativen entstanden sind. Die Menschen wissen selbst am besten, was sie brauchen und damit diese Interessen auch formuliert werden, bedarf es vor allem einer Vertrauensbasis. Persönlicher Kontakt vor Ort ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Im Sinne eines Quartiersmanagements hat der Planerladen daher zum Beispiel eine Schuldnerberatung oder Jugendfreizeitstätten vor Ort eingerichtet. „Planen aus der Nähe“ ist das Motto, dem der Planerladen verpflichtet ist.

Das Spektrum der Ansprache ist vielfältig: Im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe wurden in dem multikulturell geprägten Stadtteil Konfliktlotsen mit unterschiedlichem Migrationshintergrund ausgebildet, die nun bei konkreten Problemen (mit Unterstützung des Planerladens) eine Moderationsfunktion übernehmen. In einem Jugendforum bringen Jugendliche ihre Ideen und Wünsche ein und lernen so, dass sie ihre Lebenswelt mitgestalten können. Durch eingerichtete Quartiersfonds können die Bewohnerinnen und Bewohner selbst entscheiden, wofür finanzielle Mittel in ihrem Stadtteil eingesetzt werden sollen.

Prägend für alle durchgeführten und entstehenden Aktivitäten ist der Einsatz von folgenden Instrumenten und Maßnahmen:

- Quartiersmanagement als Schlüsselinstrument
- Dialogprozesse auf Augenhöhe anzetteln (Gelegenheitsstrukturen schaffen)
- Entscheidungen an Nachbarschaften delegieren (z. B. Quartiersbeirat)
- Niedrigschwellige Andockungsmöglichkeiten schaffen (vor Ort, unkomplizierter Zugang)

In der anschließenden Diskussion wurde vor allem die Frage diskutiert, wo Beteiligungsprozesse angesiedelt sein müssten, um eine möglichst große Resonanz zu erfahren. Einige der Teilnehmenden sahen Vorteile darin, die Federführung statt bei der Verwaltung bei anderen Trägern, wie zum Beispiel gemeinnützigen Vereinen, anzusiedeln. Dadurch, so die Vermutung, würden Maßnahmen leichter zugänglich, auch weil „Verwaltung“ teilweise ein negatives Image in der Bevölkerung habe. Auf

der anderen Seite würde gerade dadurch allerdings die Chance verspielt, dieses Image zu ändern. Die Öffnung der Verwaltung sei ein positives Zeichen an die Bevölkerung. Vor dem Hintergrund der Vorträge ist für den Erfolg von Beteiligung vor allem das vorhandene Vertrauen und der persönliche Kontakt zu Akteuren und Familien vor Ort ausschlaggebend – eine Verwaltung die hier gut aufgestellt ist, hat gute Voraussetzungen für gelingende Beteiligungsprozesse.

### **Strategische Einbindung von Beteiligung und Engagement zur Gestaltung des demografischen Wandels: das Engagementkonzept der Stadt Altena**

Sinkende Geburtenraten und zunehmende Überalterung sind demografische Herausforderungen, die sich bereits in fast allen Kommunen zeigen. Die vom demografischen Wandel besonders betroffene Stadt Altena hat sich auf den Weg gemacht, diesen Herausforderungen gemeinsam mit ihren Bürgerinnen und Bürgern zu begegnen. Stefanie Hensel vom Generationenbüro Stellwerk stellte in ihrem Vortrag das hierfür entwickelte umfassende Engagementkonzept der Stadt vor. Unter dem Titel „Neues Altern in der Stadt“ (NAIS) wurde zunächst konzeptionell-strategisch die neue Generationenpolitik auf ein solides Fundament gestellt: die Erstellung eines Leitbildes und entsprechende Zukunftsszenarien mündeten schließlich in einem konkreten Maßnahmenkatalog. Das partizipatorisch erarbeitete „Entwicklungs- und Handlungskonzept (EHK)“ wurde 2007 beschlossen und beinhaltet über 300 konkrete Maßnahmen mit Finanz- und Zeitbezügen. Das Konzept zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements wurde dabei durch eine aktivierende Befragung flankiert. Diese Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger bereits in der Konzeptphase sei ein wichtiger Faktor für die weitere Bereitschaft zur Beteiligung gewesen, berichtete Frau Hensel. Interessierte Bürgerinnen und Bürger schlossen sich dann in einer Auftaktveranstaltung zu Aktionsgruppen zusammen. Daraus sind mittlerweile viele konkrete Projekte und Initiativen entstanden. Die Herangehensweise der Stadt Altena ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Förderung einer Beteiligungskultur als wichtiger Baustein einer gesamtkommunalen Strategie verankert werden kann.

Die Koordination und Vermittlung des bürgerschaftlichen Engagements wird seit 2008 durch das ehrenamtlich entstandene und betriebene Generationenbüro „Stellwerk“ organisiert.

Im Laufe der Zeit sind in den verschiedenen Aktionsgruppen, die durch das Büro zentral koordiniert werden, zahlreiche Projekte angestoßen und umgesetzt worden. Das Spektrum reicht von Vorlese- und Handarbeitspaten über die Ausbildung von sogenannten Behörden- und Integrationslotsen bis hin zu Stadtführungen speziell für Jung und Alt. Allen Projekten gemeinsam ist, dass die Ideen aus den Aktionsgruppen selbst stammen. Besonders im Fokus der Projekte steht dabei die Beziehung zwischen den Generationen.

Darüber hinaus möchte man auch in Altena möglichst niedrigschwellige Zugänge schaffen und die Menschen in ihren Stadtteilen erreichen und mobilisieren. Um dies zu erreichen, hat das Stellwerk auch auf Stadtteilebene verschiedene Aktionsgruppen installiert, die sich die Förderung einer aktiven Nachbarschaft in den Quartieren auf die Fahnen geschrieben haben.

Stefanie Hensel von der Stadt Altena begleitet und unterstützt das Team der ehrenamtlichen Mitarbeitenden des Generationenbüros bei ihrer Tätigkeit. Die Erfahrungen, die sie dabei gesammelt hat, gab sie gerne weiter:

- Man braucht Kooperationspartner außerhalb der Verwaltung! Anfangen sollte man mit denjenigen, die sowieso schon offen sind für das Thema. Bedenkenträger können vielleicht durch funktionierende Projekte und Maßnahmen „ins Boot geholt“ werden.
- Die Wertschätzung der ehrenamtlich Tätigen ist zentral für den Aufbau eines nachhaltig funktionierenden Netzwerkes! Hierbei spielen persönliche Worte und die öffentliche Anerkennung eine wichtige Rolle. In Altena wird diese Wertschätzung beispielsweise mit einem Bürgerpreis und kleinen „Dankeschön-Steinen“ kommuniziert.
- Darüber hinaus ist es wichtig, auch Qualifizierungsangebote für die Engagierten bereitzustellen: Auch dies ist eine Art der Wertschätzung und kann einen zusätzlich Anreiz darstellen, aktiv zu werden.

### **Beteiligung stärken und strategisch planen: aktuelle Entwicklungen in der Stadt Oberhausen**

Auch die Stadt Oberhausen hat sich auf den Weg gemacht: Mit einem Beteiligungskonzept für den Sozialraum Sterkrade-Mitte hat sie ein Pilotprojekt durchgeführt, das auf kleinräumige Beteiligungsstrukturen setzt. Die Anfrage kam aus dem Stadtteil selbst: Im Rahmen einer Sozialraumkonferenz wurde Bedarf zur Stärkung der Beteiligung der Anwohnenden formuliert.

Julia Blümer vom Büro für Chancengleichheit berichtete über das Pilotprojekt und die ersten entstandenen Beteiligungsstrukturen. Für die Erarbeitung wurde zum einen eine Steuerungsgruppe innerhalb der Stadtverwaltung eingerichtet und zum anderen ein Gremium mit den wichtigsten Akteuren (Vertreterinnen und Vertreter von Einrichtungen, Wohlfahrtsverbänden, Religionseinrichtungen etc.) des Stadtteils gegründet. Nach einer Analyse der bestehenden Bedarfe und Möglichkeiten wurde in vier Arbeitsgruppen an folgenden Maßnahmen gearbeitet, um die Beteiligung kurzfristig zu stärken:

- **Bewegungs- und Begegnungsräume:**  
Auf einem Schulhof sind regelmäßig stattfindende Veranstaltungen (z. B. Beachparty, Tauschbörsen, Basteltage) für Kinder und Jugendliche initiiert worden.
- **Leitfaden für Bürgerbeteiligung:**  
In verschiedenen Broschüren werden die wichtigsten und häufigsten Fragen rund um das Thema Beteiligung erörtert. Das Spektrum reicht dabei von der Darstellung der formell-gesetzlichen Beteiligungsmöglichkeiten in Oberhausen bis hin zu einer konkreten Anleitung, die Organisatoren dabei unterstützt, Beteiligungsprozesse möglichst optimal zu gestalten.
- **Sozialräumliches Informationssystem „wo-in-oberhausen“:**  
Diese Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Erstellung einer Internetplattform, auf der die Einrichtungen des Stadtteils sich und ihre Leistungen präsentieren können – um so die Bürgerinnen und Bürger besser und aktueller über Aktivitäten und Mitwirkungsmöglichkeiten informieren zu können.
- **Einführung/ Weiterentwicklung von Beteiligungsstrukturen:**  
Die strategische Ausrichtung und Verstetigung einer Beteiligungskultur stand im Mittelpunkt dieses Vorhabens. Es wurde ein umfassendes Konzept dazu erarbeitet, wie die bereits stattfindenden Sozialraumgespräche weiter ausgebaut werden können und zusätzlich auch kleinräumige Gespräche auf Stadtteilebene eingeführt werden können.

Die Erfahrungen und Konzepte sind in eine Beschlussvorlage für den Rat eingeflossen – eine diesbezügliche Entscheidung stand zum Zeitpunkt des Workshops noch aus. Das Projekt in Oberhausen verdeutlicht, wie das Thema „Beteiligung“ durch die Verwaltung vorangebracht werden kann. Ausgehend von einer konkreten Anfrage aus einem Stadtteil wurde ein Prozess angestoßen, der zum einen die Akteure im Stadtteil konkret unterstützt und zum anderen auch als Ausgangspunkt dient, um „Beteiligung“ als Thema in Verwaltung und Politik gesamtstädtisch voranzubringen und zu stärken.

In allen Beiträgen der Referentinnen wurde die Bedeutung der kleinräumigen Vorgehensweise und Ansprache für gelingende Beteiligungsprozesse hervorgehoben. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Verstetigung einer Beteiligungskultur und eine strategische Einbindung in die kommunale Gesamtausrichtung ein wichtiges Anliegen der Kommunen ist – die Wege, die hierbei beschritten werden (können), unterscheiden sich jedoch, wie an den Beiträgen aus Altena und Oberhausen deutlich wurde. Die aktive Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger bereits in einer konzeptionellen Phase wird dabei in jedem Fall als zentral angesehen.

### **Erfahrungen der Teilnehmenden**

In der anschließenden Arbeits- und Diskussionsphase trugen die Teilnehmenden ihre Erfahrungen und Einschätzungen bezüglich der Beteiligung von Familien zusammen. Für eine gelingende Einbeziehung von Familien kristallisierten sich folgende Aspekte heraus:

- **Kontakt herstellen und halten:**  
Auch die Erfahrungen der Teilnehmenden zeigen, wie wichtig die persönliche Ansprache der Familien ist. Der Aufbau und die Pflege eines Vertrauensverhältnisses seien für den Erfolg von Beteiligungsprozessen entscheidend – dazu gehöre es auch, die Ergebnisse die im Prozess entstehen entsprechend ernst zu nehmen und umzusetzen.
- **Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Beteiligungsverfahren:**  
Transparenz wurde als einer der Schlüsselfaktoren für gelingende Beteiligungsprozesse eingestuft. Ziel, Nutzen und Umfang der Beteiligung sollten – genau wie der zur Verfügung stehende Gestaltungsspielraum – im Vorfeld klar kommuniziert werden. Wichtig sei hierbei vor allem der Dialog mit den Mitwirkenden: Begrenzte Ressourcen und Realisierbarkeit der artikulierten Wünsche müssten offen thematisiert werden und würden dann keineswegs problematisch. Genauso entscheidend für den Erfolg sei die richtige Wahl von Zeit und Raum – eine Orientierung an der Lebenswelt der Familie sei hier ausschlaggebend.
- **Bedarfsorientierung:**  
Auch die Erfahrungen der Teilnehmenden unterstrichen noch einmal das, was die Expertinnen bereits in ihren Vorträgen geschildert hatten: Beteiligung macht nur dann Sinn, wenn sie sich an den (unterschiedlichen) Lebenslagen der Familien orientiert und tatsächliche Probleme und Interessen aufgreift. Von „Oben“ verordnete Beteiligung funktioniere nicht nachhaltig, wie verschiedene Beispiele, wie zum Beispiel die gescheiterte Einrichtung eines Jugendparlamentes, zeigten.
- **Bedingungen der Mitwirkung:**  
Für die Beteiligung von Familien sei die Freiwilligkeit und die flexible Gestaltung der Mitarbeit ein oberstes Gebot. Es müsse an jedem Zeitpunkt möglich sein, das Engagement zu beenden, ohne deswegen ein schlechtes Gefühl vermittelt zu bekommen. Der Wille zum Engagement sei oftmals vorhanden, aber die zeitlichen Ressourcen würden ein Engagement verhindern – dies zeigte sich zum Beispiel auch in einer kommunalen Jugendbefragung in der über die Hälfte der nicht-

engagierten Jugendlichen angaben, Interesse an einer Beteiligung zu haben, dies aber wegen Zeitmangel nicht realisieren könnten.

- Zielgruppe:  
Deutlich artikuliert wurde, dass die Zielgruppe „Familie“ unterschiedliche Mitglieder habe und damit auch verschiedene Interessenlagen mit sich bringe. Beteiligungsprozesse, die die Lebensqualität von Familien verbessern sollen, müssten daher gezielt Themen aufgreifen, die für einzelne Familienmitglieder von entscheidender Bedeutung sind.

Insgesamt, so verdeutlichte der Austausch, gibt es bereits in vielen Kommunen gute Ansätze für eine Beteiligung von Familien in örtlichen Angelegenheiten – allerdings finden diese Beteiligungsprozesse oftmals nur punktuell und ohne eine Einbindung in kommunale Strategien statt. Die Etablierung einer „Beteiligungskultur“ bedarf jedoch einer festen Verortung des Themas innerhalb der Verwaltung und Politik. Positive Beteiligungserfahrungen motivieren zu weiterem Engagement und schaffen die notwendige Vertrauensbasis – weshalb auf punktuelle Beteiligung im kleineren Rahmen keineswegs verzichtet werden sollte. Dass Beteiligung ein zentrales Instrument im kommunalen Management für Familien ist, wird vielerorts bereits gesehen. Jetzt gilt es, dies kommunal zu verankern und somit ein stabiles Fundament für die Entstehung einer Beteiligungskultur zu schaffen.

## Sozialraumgespräche am Beispiel der Stadt Oberhausen\*

Sozialraumgespräche haben in Oberhausen nach einer Erprobungsphase (1998 – 2001) in den Jahren 2005 bis 2008 bisher drei Mal in jedem Sozialraum stattgefunden. Die einmal jährlich stattfindenden Sozialraumgespräche sind moderierte und protokollierte Arbeitssitzungen von 2-3 Stunden Dauer, an denen etwa 20 im Sozialraum arbeitende Akteure teilnehmen. Themenschwerpunkt war zunächst die Sozialraumanalyse als Methode und in den Folgejahren die Situation der Familie in den Sozialräumen.

Eine räumliche Gliederung gibt es in Oberhausen durch die Festlegung von sechs Sozialräumen und 27 Quartieren, die von der Projektgruppe "Monitoring Soziale Stadtentwicklung" als einheitliche und verbindliche Stadtgebietsgliederung festgelegt wurden. Dabei bildeten Gemeinsamkeiten von Lebensbedingungen, Orientierungen und Zugehörigkeiten, natürliche Grenzen und die historisch gewachsene Struktur der Räume die Grundlage zur räumlichen Abgrenzung.

Der Sozialraum „Mitte/Styrum“ gliedert sich zum Beispiel in die drei Quartiere Innenstadt, Marienviertel-West und Styrum. Er zeichnet sich durch einen überdurchschnittlichen Anteil nichtdeutscher Bevölkerung, einen unterdurchschnittlichen Anteil minderjähriger Bevölkerung, eine hohe Quote Alleinerziehender, einen sehr hohen Anteil an SGB II – Leistungsempfängerinnen und -empfängern sowie eine sehr hohe Kinderarmut aus.

Seit 2007 wird ein Konzept entwickelt, das in den Sozialräumen Praxisnähe und Fachlichkeit gewährleistet. Es soll an gesellschaftliche Veränderungen anpassungsfähig bleiben. Zentrales Merkmal ist die Beteiligung der Akteure und Fachleute vor Ort.

### Ziele

Für die Sozialraumgespräche 2007, die in allen sechs städtischen Sozialräumen nach den gleichen Gestaltungsprinzipien durchgeführt wurden, waren folgende Ziele wichtig:

- Sozialräumliche Daten sollen für die Akteure im Sozialraum verstehbar und für die planerische Arbeit nutzbar sein und damit die Grundlage für konkrete Projekte darstellen.
- Bei der Auswahl konkreter Projekte werden die Akteure einbezogen, um Bedarfe von Bürgerinnen und Bürgern im Blick zu haben und diese zu berücksichtigen
- Bei allen Beteiligten besteht Kenntnis und Klarheit, mit welchen Zielsetzungen und Inhalten die gesamtstädtischen und sozialräumlichen Projekte umgesetzt werden.
- Die Sozialraumgespräche stellen den Start zu einer gestärkten Kommunikation und Kooperation der Akteure und der Projektverantwortlichen vor Ort dar.

### Der Weg

- Jeder Sozialraum wird einzeln betrachtet, da die Teilräume der Stadt sich erheblich voneinander unterscheiden (z. B. im Hinblick auf Einkommenssituation, Zuwanderungsgeschichte, demografische Entwicklung).

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2008 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

- Sozialräumliche Daten werden auf Ebene der 27 Quartiere vom Bereich Statistik und Wahlen zur Verfügung gestellt (Datenbasis 2005). Die Bereiche Bildung und Gesundheit können nur auf der Ebene der 24 statistischen Bezirke abgebildet werden, da es keine räumliche Übereinstimmung der Statistischen Bezirke und der Quartiere gibt.
- Die Sozialraumgespräche werden mit Hilfe von Orientierungsgesprächen intensiv vorbereitet. Mit zentralen Akteuren in den einzelnen Sozialräumen werden Problemlagen im Sozialraum bereits im Vorhinein identifiziert.
- Alle relevanten Akteure in den Sozialräumen werden durch die Jugendhilfe- und Sozialplanung eingeladen (schriftlich, mit Programm)
- Die Sozialraumgespräche werden extern moderiert.

### **Das Programm/ der Ablauf der Sozialraumgespräche:**

- Die spezifischen Sozialraumdaten zu Bevölkerung, Familienstrukturen, ökonomischer Situation, sozialer Intervention, Bildung, Kindergesundheit und sozialer Stabilität (Sozialraumanalyse) werden vorgestellt.
- Ergänzende Beschreibungen aus der subjektiven Sicht der Akteure über die Lage im Sozialraum (Sozialraumbeschreibung) folgen.
- Sozialraumanalyse und Sozialraumbeschreibung werden zusammengeführt und vorrangig zu bearbeitende Problemfelder gewichtet.
- Die Diskussion von Handlungsansätzen und geäußerten Projektideen sowie eine Prioritätensetzung schließen sich an.
- Eine Qualifizierung ausgewählter Projekte durch die Entwicklung von Projektsteckbriefen erfolgt.
- Vereinbarungen zur Zeit- und Aufgabenplanung der Projekte werden getroffen
- Die Übernahme der Projektverantwortlichkeit wird vereinbart.

### **Beispiel eines Projektsteckbriefes**

Problemfeld: Fehlende Erziehungskompetenz

- Projektidee: Familienbegleitung
- Projektgruppe: Name
- Projektziele: Familien/Eltern im Alltag stärken (Haushalt, Kochen, Organisation, Struktur)
- Begründung: Eltern sind mit der Alltagsbewältigung überfordert
- Zielgruppe: Eltern aus dem Quartier x
- Beteiligte: Ehrenamtliche Helferinnen und Helfer, Trainerinnen und Trainer, Kirchengemeinde, Jugendamt
- Projektleitung: [Name]
- Projektaufgabe: Eltern befähigen, ihren Alltag zu bewältigen
- Meilensteine: Bekanntmachung des Projektes, Gewinnung und Schulung von Ehrenamtlichen; Einsatz und Begleitung
- Ressourcen: Kontakte zu Ehrenamtlichen, KITA, Frühe Hilfen
- Kosten: Projektleitung, Schulung und Begleitung der Ehrenamtlichen

## **Ergebnisse der Sozialraumgespräche 2007**

Ein relevantes Ergebnis der sechs Sozialraumgespräche ist die Initiierung von insgesamt 19 konkreten Projekten, die in den jeweiligen Sozialräumen umgesetzt werden.

Durch das Projekt „Sauberer, sicherer Sozialraum“ soll zum Beispiel das subjektive Sicherheitsempfinden und die objektive Sicherheitslage sowie die Lebensqualität im Sozialraum verbessert werden. Projektmaßnahmen können dabei ein veränderter Reinigungsturnus an den Containerstandorten, eine Steigerung der Polizeipräsenz, eine verbesserte Beleuchtungssituation sowie Angebote für Jugendliche und Menschen mit Zuwanderungsgeschichte sein. Einbezogen werden sollen neben den Akteuren im Stadtteil die Stadtverwaltung, die Wirtschaftsbetriebe, die Polizei, der Präventive Rat, der Bürgerring und die Werbegemeinschaft.

Ziel eines weiteren Projektes „Aufsuchende Jugendarbeit am Südmarkt“ ist es, Kinder im Alter zwischen 10 und 14 Jahren an ihren Treffpunkten zu erreichen. Die Kinder sollen in ihrer sozialen Kompetenz gestärkt werden, indem sie in die Entwicklung von Aktivitäten einbezogen werden. Genutzt werden im Sozialraum vorhandene Ressourcen (Sportpartnerinnen und -partner, Verbände, Projekte).

### **Zentrale Projektkoordination**

Auf dieser Basis wurde auch die weitergehende Kommunikation und Kooperation zwischen den Akteuren, den Projektverantwortlichen und den Verwaltungsbereichen gestärkt. Um die Vernetzung und den fachlichen Austausch zwischen den Arbeitsgremien und den zentralen Organisationseinheiten der Verwaltung und der sozialen Leistungsanbieter sicherzustellen, wurde eine zentrale Projektkoordination unter Federführung der Jugendhilfe und Sozialplanung eingerichtet. Aufgabe der zentralen Projektkoordination ist es, die bestehenden Aktivitäten systematisch zu erfassen, die Vernetzung der Akteure zu fördern, die in den Sozialräumen entwickelten Projekte zu begleiten und bedarfsorientiert neue Projekte und Aktivitäten abzustimmen.

Die Weiterführung der Sozialraumgespräche sowie eine Begleitung der vereinbarten Projekte durch die zentrale Projektkoordination werden zur Konsolidierung der angelegten Strukturen beitragen.

## **Mehr als nur Spielplätze: Aufenthaltsorte für Kinder und Jugendliche**

Kinder und Jugendliche nutzen und erleben ihr Umfeld besonders intensiv. Dabei haben sich die räumlichen Bedingungen des Aufwachsens stark gewandelt: eine hohe Bebauungsdichte, zunehmender Verkehr und eine Spezialisierung der Nutzung öffentlicher Räume schränken Kinder- und Jugendliche in ihrer Freizeitgestaltung ein.

Das Spielen auf Straßen, Wegen und Plätzen, wie es früher selbstverständlich war, ist nicht mehr gefahrlos zu realisieren und frei gestaltbare (Natur-)Räume sind oftmals nicht selbstständig zu erreichen. Eine ausreichende Anzahl an qualitativ hochwertigen Spielplätzen ist dabei nicht genug – Kinder und Jugendliche erfahren und erleben ihre Umwelt als ganzheitlichen Lebensraum. Die Schaffung und Gestaltung einer familiengerechten räumlichen Struktur ist daher eine zentrale Aufgabe der kommunalen Familienpolitik. Die Spielleitplanung bietet hier einen Prozess an, der diese Entwicklung strategisch vorantreibt.

## **Spielleitplanung – was ist das?**

Die Spielleitplanung wurde als strategisches Instrument 1999 von der Landesregierung Rheinland-Pfalz im Rahmen des Aktionsprogramms "Kinderfreundliches Rheinland-Pfalz" entwickelt und in sieben Modellgemeinden durchgeführt. Seitdem findet sie auch in Kommunen anderer Bundesländer Anwendung: in Nordrhein-Westfalen hatten bis Ende 2012 bereits 15 Kommunen eine solche kindgerechte Planung als Maxime ihrer Stadtentwicklung eingeführt.

Das Kernelement der Spielleitplanung ist dabei die enge Verzahnung von räumlicher Planung und Partizipation von Kindern und Jugendlichen als Experten in eigener Sache.

Ziel der Spielleitplanung ist darüber hinaus die verbindliche Zusammenarbeit von Politik, Planern und Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe. Damit soll sichergestellt werden, dass bei der gesamträumlichen Entwicklung der Stadt die Sicht der Kinder und Jugendlichen berücksichtigt wird und die finanziellen Mittel effizient dort eingesetzt werden, wo wirklich Bedarf besteht. Bei der Spielleitplanung handelt es sich um einen Prozess, bei dem unter Einbeziehung der genannten Akteure die Bedarfe und die bestehende Situation vor Ort ermittelt und bewertet werden. Dies stellt eine Grundlage für die weitere strategische Ausrichtung der Stadtentwicklung dar. Die Verbindlichkeit der Maßnahmen und der Strategien wird dabei langfristig durch den sogenannten „Spielleitplan“ gewährleistet, der nach Erstellung durch den Rat beschlossen und fortlaufend umgesetzt und fortgeschrieben wird.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2012 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

**Abb. 1: Ablauf einer Spielleitplanung**



*(Quelle: eigene Darstellung)*

### **Qualitätsziele: Leitlinien geben Orientierung**

Das Instrument der Spielleitplanung legt nahe, zunächst ein Leitbild mit entsprechenden Leitlinien festzulegen. Dies sichert nicht nur den Blick für das „große“ Ziel, nämlich die kinder- und familienfreundliche Kommune, sondern verhindert auch eine Zersplitterung der Spielleitplanung in verschiedene Einzelmaßnahmen. Ist dieser Orientierungsrahmen festgelegt, gilt es, die Leitlinien in konkrete Qualitätsziele für die Durchführung der Spielleitplanung „herunter zu brechen“. Dabei werden Qualitätsziele für alle drei zentralen Elemente des Instrumentes festgelegt: Für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, für die räumliche Planung sowie für die Spiel-, Erlebnis- und Aufenthaltsbereiche (SEA-Bereiche) der Kommune.

Qualitätsziele für die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen zu formulieren und zu artikulieren hilft nicht nur dabei, die Qualität der Beteiligungsprozesse zu sichern, sondern ist darüber hinaus ein wichtiges Signal an die Bürgerschaft, dass die Aussagen und Meinungen der Kinder und Jugendlichen tatsächlich ernst genommen werden.

Zentral für die Qualität der Beteiligung ist es, möglichst viele Kinder und Jugendliche aus unterschiedlichen Altersgruppen und aus unterschiedlichen sozialen und ökonomischen Verhältnissen einzubinden und die Methoden entsprechend der jeweiligen Gruppe auszuwählen.

Bei den Qualitätskriterien für die räumliche Planung sowie bei den SEA-Bereichen geht es vor allem um Fragen nach vorhandenen Aufenthaltsbereichen, deren Qualität sowie deren Verteilung im Stadtgebiet. Darüber hinaus muss aber auch die (sichere) Erreichbarkeit der SEA-Bereiche gewährleistet werden: Gute Verkehrsanbindungen und gefahrlose Wege – auch zwischen den verschiedenen Aufenthaltsräumen – sind entscheidend für die Nutzung der vorhandenen Angebote und betreffen vorwiegend die räumliche Planung.

Die Formulierung und Konkretisierung der Qualitätsziele erfolgt jeweils vor Ort. Dies stellt die Grundlage dar, auf der die Kommune die ermittelten Sachlagen bewertet und Maßnahmen ableitet. Die entwickelten Qualitätsziele sind daher nicht nur Bewertungsmaßstab, sondern zugleich auch ein wichtiger Teil des Spielleitplans.

## **Zusammenarbeit notwendig: Akteure der Spielleitplanung**

Da das Planungsgebiet im Rahmen der Spielleitplanung als gesamter Raum auch jenseits der klassischen Spielplätze in den Blick genommen wird, handelt es sich um eine klassische Querschnittsaufgabe, die verschiedene Fachbereiche der Verwaltung betrifft.

Verwaltungsintern werden vor allem die räumlichen Fachplanungsbereiche und die Akteure der Jugendhilfe an einen Tisch gebracht. Typischerweise wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die die Spielleitplanung gemeinsam koordiniert. Wichtig hierbei ist es, einen Hauptverantwortlichen zu benennen, der für den gesamten Prozess zuständig ist.

In der Regel wird diese Aufgabe einer Fachplanerin oder einem Fachplaner zugesprochen. Bei der Planerin bzw. dem Planer laufen die Fäden zusammen und diese bzw. dieser koordiniert auch die Erhebungen in ihren gesamten Facetten.

Aber nicht nur verwaltungsintern ist Vernetzung gefragt: zentral für die Akzeptanz und damit für den Erfolg des Instrumentes ist die Beteiligung der Bürgerschaft. Neben der Einbeziehung von Kindern in einzelnen Stadtteilen und zu bestimmten Fragestellungen wird zusätzlich eine örtliche Arbeitsgemeinschaft installiert, die den gesamten Prozess der Spielleitplanung begleitet.

Hier werden Multiplikatoren des Zielgebietes eingebunden – und somit wichtige Wissensressourcen verbindlich an den Prozess gebunden. Deutlich wird hier eine weitere Stärke des Instrumentes: es entsteht eine Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur vor Ort, die weitere Potentiale freisetzen kann. Sind diese Strukturen eingerichtet, wird eine grundlegende Bestandsaufnahme durchgeführt.

## **Status Quo: Wie sehen Kinder, Experten und Stadtplanung das Gebiet?**

Als Bewertungsgrundlage der Situation vor Ort soll die Bestandserhebung flächendeckend die Qualitäten und Mängel des Bewertungsraumes aufzeigen. In ihr fließen Informationen, die die Planerin bzw. der Planer erhoben hat mit den Ergebnissen der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen sowie den Anregungen und Einschätzungen der wichtigen Akteure vor Ort zusammen.

Als ersten Schritt erkundet der Planer das Gebiet und identifiziert vorhandene SEA-Bereiche sowie mögliche räumliche Potenziale des Gebietes. Die Nutzung und Bedeutung vorhandener Strukturen kann der oder die Planerin nur durch die Kinder und Jugendlichen selbst erfahren – welche Orte werden bevorzugt, welche vermieden und welches sind die Wege, die die Kinder in ihrem Alltag häufig zurücklegen? Um das Gebiet aus dem Blickwinkel der Kinder wahrnehmen zu können, folgt daher als nächster Schritt die Erhebung mit den Kindern und Jugendlichen – oftmals kommen hierbei verschiedene Methoden der Beteiligung zum Einsatz. Zentrale Elemente der meisten bisher durchgeführten Spielleitplanungen sind die sogenannten „Streifzüge“, bei denen die Kinder und Jugendlichen gemeinsam mit dem Planer und oft unterstützt durch eine pädagogische Fachkraft „ihr“ Viertel begehen und dabei auf wichtige Orte und Probleme aufmerksam machen. Auch subjektive Landkarten, auf denen wichtige Punkte eingezeichnet werden können oder Fragebögen kommen häufig zum Einsatz. Gerade in größeren Kommunen bietet es sich an, auch freie Träger pädagogischer und sozialer Einrichtungen sowie Schulen und Kindertagesstätten in die Erhebung einzubeziehen. Hierdurch finden sich oftmals weitere wichtige Informationen für die künftigen Planungen und zudem wird die Bereitschaft der freien Träger, die Spielleitplanung zu unterstützen vergrößert. Aufgabe des Planers oder der Planerin ist es, alle diese Informationen in sogenannte „Bestandskarten“ zu überführen und auf Grundlage der Qualitätsziele zu bewerten. Diese erste Bewertung wird wiederum an die weiteren

Beteiligten zurückgespiegelt, diskutiert und entsprechend angepasst. Häufige Methoden der Beteiligung in dieser Phase sind niedrigschwellige Veranstaltungsformen wie beispielsweise Zukunftswerkstätten oder Open Space Veranstaltungen.

### Der Spielleitplan: Herzstück der kinder- und jugendgerechten Stadtplanung

Auf der Grundlage der Bestandserhebung wird im Anschluss der Spielleitplan erstellt. Neben der räumlichen Darstellung (Bestandskarten) und der Benennung räumlicher Entwicklungsziele enthält er auch die Ergebnisse der Beteiligungsphase, konkrete Maßnahmen und Projekte sowie die Prioritätensetzung. Darüber hinaus gibt er Aufschluss über die Beteiligungsmethoden der umzusetzenden Maßnahmen und gibt Hinweise zur planungsrechtlichen Absicherung im Rahmen der Bauleitplanung. Auch Empfehlungen bezüglich der entstandenen Netzwerkstrukturen und deren Fortsetzungen werden benannt. Dabei ist der Spielleitplan nicht nur für Adressaten der kommunalen Politik und Verwaltung bestimmt, sondern sollte auch für Laien verständlich aufbereitet sein. Nur so kann der Spielleitplan für die zukünftige partizipative Stadtentwicklung zu einem Dreh- und Angelpunkt für alle beteiligten Akteure werden: Er stellt die Entscheidungsgrundlage für die Stadtpolitik dar, ist darüber hinaus Informationsmedium für alle beteiligten Akteure und dient der Verwaltung bzw. den Planungsbehörden als Fachplan.

Für die gemeinsame Umsetzung werden alle Vorhaben und Projekte, die der Spielleitplan vorsieht, üblicherweise noch einmal in einer übersichtlichen Matrix zusammengefasst.

**Abb. 2: Auszug aus der Matrix eines Spielleitplans**

Projekte/ Vorhaben	Eigentums- verhältnisse	Empfohlene Beteiligungsmethode	Empfehlung zur Umsetzung	Priorität	Umsetzende Stellen	Qualitätsprüfung Realisierung bis
Ausweisung eines naturnahen Spielraumes	Gemeinde 13.000m <sup>2</sup> Privat: 5000m <sup>2</sup>		Grundstückskauf/ Pacht von 5.000m <sup>2</sup>	1	Grundstücksverwaltung Verbandsgemeinde	AG SLP bis Mitte 2014
Gestaltung des Kirchhofes	Kirche	Zukunftswerkstatt, Bauaktion, Pflegeaktion	Altersgruppen übergreifendes Angebot, Förderung durch Kirchengemeinde	2	ggf: Planer/in, Kirchengemeinde, Kinder, Sponsoren	AG SLP bis Ende 2013
Schaffung eines Jugendraumes	Gemeinde	Planungswerkstatt	Finanzierung: Dorferneuerung, Unterstützung durch Jugendpflege	1	Bürgermeister, Pädagogische Fachkraft, Jugendpflege, Jugendliche	AG SLP Jugendpflege
Starterprojekt Bushaltestelle	Gemeinde	Zukunftswerkstatt	Zeitnahe Umsetzung	1	Planer/in Fachkraft	AG SLP bis Dezember 2012

*(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Ministerium für Bildung, Frauen, Jugend Rheinland-Pfalz 2004)*

Der Spielleitplan wird gemeinsam mit den Qualitätszielen vom Rat verabschiedet und stellt sicher, dass die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen verbindlich in der Haushaltsplanung berücksichtigt werden. Er schafft somit die Grundlage für eine dauerhafte und gezielte Arbeit auf dem Weg zu einer familiengerechten Stadtentwicklung.

### Spielleitplanung ist eine örtliche Daueraufgabe

Die Umsetzung der Maßnahmen und Projekte erfolgt sukzessive – wichtig hierbei ist vor allem die Kontinuität. Dabei empfiehlt es sich, erste konkrete Projekte bereits im Prozess der Leitplanerstellung zu initiieren. „Starterprojekte“ mobilisieren und motivieren die Beteiligten bei der Mitarbeit an

der Erstellung des Spielleitplans, da Veränderungs- und Entwicklungspotentiale hier konkret erfahrbar werden. Insbesondere für die beteiligten Kinder und Jugendlichen wird der Prozess auf diese Weise nachvollziehbarer.

Der Spielleitplan unterscheidet Projekte von Vorhaben. Als Projekte werden kurz- oder mittelfristige Maßnahmen verstanden, die oftmals ohne aufwändige oder formelle Verfahren umgesetzt werden können. Vorhaben hingegen sind mittel- oder langfristig angelegt und bezeichnen Ergebnisse der Spielleitplanung, die in formelle räumliche Planungsinstrumente einfließen, wie beispielsweise den Bebauungsplan.

Um die Motivation der Akteure aufrechtzuerhalten, sollten regelmäßig konkrete Projekte gemeinsam geplant und durchgeführt werden. Der so gehaltene Kontakt zu Kindern und Jugendlichen kann auch Informationen über neue Bedarfe oder räumliche Probleme ergeben und somit in weitere Planungen einfließen. Die Spielleitplanung stellt als örtliche Daueraufgabe damit sicher, dass auch die Bedürfnisse neuer Generationen in den Blick genommen werden und kann durch die laufende Fortführung auf veränderte soziale und räumliche Strukturen reagieren.

### **Bilanz: Lohnt sich das?**

Die Spielleitplanung als integratives, strategisches Instrument ist darauf ausgerichtet, die Lebensqualität von Kindern und Jugendlichen vor Ort zu stärken. Der Einsatz dieses Instrumentes benötigt selbstverständlich personelle und finanzielle Ressourcen. Die genaue Analyse der örtlichen Gegebenheiten und vor allem deren Bewertung durch die Zielgruppe ermöglichen jedoch einen gezielten Einsatz von Ressourcen. Fehlinvestitionen können vermieden und die Mittel dort eingesetzt werden, wo Missstände als besonders gravierend eingeschätzt werden.

Wer Kinder und Jugendliche an Planungsprozessen beteiligt, erfährt nicht nur, wo die Bedarfe tatsächlich sind, sondern investiert auch in die nachwachsende Generation einer Kommune.

Hierbei geht es einerseits um Bildungsförderung und eine Stärkung von Handlungskompetenzen. Kinder und Jugendliche erfahren andererseits aber auch, dass ihre Anliegen ernst genommen werden. Diese positiven Erfahrungen steigern die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich auch als Erwachsene aktiv an der Gestaltung des Gemeinwesens beteiligen.

### **Literatur**

Ministerium für Bildung, Frauen, Jugend Rheinland-Pfalz (2004): Spielleitplanung - ein Weg zur kinderfreundlichen Gemeinde und Stadt, Mainz

Abt, J./ Hillmann, C. (Hrsg.) (2011): Kinder – und Jugendinteressen in der räumlichen Planung. Das neue Planungsinstrument „Spielleitplanung“ am Beispiel von Berlin. In: Graue Reihe des Instituts für Stadt- und Regionalplanung, Forum Stadt- und Regionalplanung e.V. (Hrsg.), Heft 31, Berlin

Abt, J. (2011): Kinder und Stadterneuerung. Das Instrument der Spielleitplanung. In: Altröck, U./ Kunze, R./ Schmitt, G./ Schubert, D. (Hrsg.): Jahrbuch Stadterneuerung 2011, Berlin

### **Weiterführende Links**

Extern: <http://www.spielplanung.de/> (letzter Zugriff: 14.02.2017)

# Netzwerkstärkung

*Angelika Engelbert*

## *Bürgerschaftliches Engagement von und für Familien\**

Freiwilliges Engagement von Bürgerinnen und Bürgern stärkt das Gemeinwohl. Es schafft Vertrauen, unterstützt soziale Netzwerke und bildet soziales Kapital. Gegenüber der professionellen oder rein privaten Hilfeleistung ist diese Form der Unterstützung gerade im sozialen Bereich mit besonderen Stärken verbunden. Hierzu gehört unter anderem ein hohes Maß an Flexibilität der Unterstützung und die Möglichkeit, Hilfe im Rahmen von persönlichen Beziehungen zu erhalten, ohne dabei eigene Verpflichtungen einzugehen.

Der folgende Beitrag nimmt die Perspektive der kommunalen Familienpolitik ein und fragt nach dem Verhältnis von Familie und bürgerschaftlichem Engagement. Dabei geht es keineswegs nur darum, die Möglichkeiten einer Entlastung und Unterstützung der Familien durch das Engagement auszuloten, sondern auch darum, die eigenen Beiträge der Familien zum bürgerschaftlichen Engagement zu verdeutlichen.

Die vorfindbaren Begriffe sind vielfältig. So wird von „bürgerschaftlichem Engagement“ zum Beispiel gesprochen, um die Beiträge der Bürgergesellschaft von öffentlichem oder privatem Engagement abzugrenzen, „Freiwilligenarbeit“ wird von den Engagierten als Bezeichnung der eigenen Tätigkeit bevorzugt, und in der (kommunalen) Praxis spricht man dagegen häufig immer noch vom „Ehrenamt“. Im Folgenden werden alle drei Begriffe synonym gebraucht.

### **Informationen zum Engagement**

Die Aufmerksamkeit für das Thema bürgerschaftliches Engagement nimmt in Öffentlichkeit und Politik immer mehr zu. Im Jahr 2001 haben die Vereinten Nationen das „Internationale Jahr der Freiwilligen“ ausgerufen. Viele öffentliche Kampagnen und Veranstaltungen haben damals auf die Leistungen von Menschen aufmerksam gemacht, die sich freiwillig und unentgeltlich engagieren. Aufgrund der Empfehlungen der Enquetekommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagement“ wurde ein Unterausschuss des Deutschen Bundestages zum Thema eingerichtet, und das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) befasst sich seit 2002 mit Fragen der Unterstützung und Förderung der Bürgergesellschaft.

Im Jahr 1999 wurde in der Bundesrepublik erstmals ein breit angelegter repräsentativer „Freiwilligensurvey“ durchgeführt, der detaillierte Auskunft über Art und Umfang des Engagements und seine Motive gibt. Seitdem wurde der Survey bereits zweimal (2004 und 2009) wiederholt. Die Veröffentlichung des aktuellen ausführlichen vergleichenden Berichtes ist für den Sommer 2010 vorgesehen.

Erste Auswertungen lassen jedoch bereits jetzt erkennen, dass sich wesentliche Strukturen und Trends beim bürgerschaftlichen Engagement in den letzten zehn Jahren verfestigt haben (Monitor Engagement 2010). So haben alle drei Befragungen zeigen können, dass sich ungefähr ein Drittel der

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2010 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Befragten tatsächlich in irgendeiner Form engagieren (36 Prozent). Zu einem Engagement (eventuell) bereit waren im Jahr 2009 insgesamt 37 Prozent. Dabei wurde Engagement sehr breit verstanden und Wert darauf gelegt, auch weniger häufige Engagementformen zu erfassen. Der Text der entsprechenden Frage in der Untersuchung lautet: „...freiwillig übernommene Aufgaben und Arbeiten, die man unbezahlt oder gegen geringe Aufwandsentschädigung...beispielsweise in einem Verein, einer Initiative, einem Projekt oder einer Selbsthilfegruppe ausübt“.

Hinsichtlich der Motivation der freiwillig Engagierten lassen sich nach wie vor zwei Motivbündel unterscheiden, die sich jedoch keinesfalls gegenseitig ausschließen. Demnach geht es den Freiwilligen einerseits darum, etwas für das Gemeinwohl zu tun, andererseits haben sie jedoch auch eigene Interessen, die sie mit dem Engagement verfolgen. Hierzu gehören zum Beispiel der Wunsch nach Geselligkeit, nach neuen Erfahrungen oder Bestätigung.

### **Familien ermöglichen Engagement**

In der Familie wird der Grundstein für das bürgerschaftliche Engagement gelegt. Hier lernen Kinder entscheidende Verhaltensweisen und -regeln und entwickeln normative Orientierungen, die für eine Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten wichtig sind. Eine zentrale Rolle spielt dabei das Lernen am Vorbild – vor allem am Vorbild der Eltern. Das in der Familie erfahrene „Engagementklima“ prägt nachhaltig die Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung im bürgerschaftlichen Engagement (Hartnuß/Klein 2006: 283).

Die Familie ist außerdem ganz grundlegend daran beteiligt, dass sich Offenheit und Interesse für eine aktive Teilnahme am Gemeinwesen entwickeln (Enquete-Kommission 2002: 291ff). In Familien sind Beziehungen möglich, die die Erfahrung von emotionaler Unterstützung und wechselseitiger Anerkennung gewährleisten. Dies ist wiederum Voraussetzung für die Entwicklung von Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Beides ist förderlich, um auf einer gesicherten Basis den Kontakt zur Umwelt zu suchen und aufrecht zu halten – zum Beispiel im Zusammenhang mit einem Engagement für andere. Auch die Erfahrung von gegenseitiger Unterstützung und Solidarität innerhalb und zwischen den Generationen sowie in familialen und außerfamilialen Netzwerken ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Verantwortung für andere übernommen wird.

Familien sind im Übrigen einer der wichtigsten Träger des bürgerschaftlichen Engagements. Mit der Haushaltsgröße nimmt der Anteil der Engagierten deutlich zu (Monitor Engagement 2010: 38). Die Ergebnisse des jüngsten Freiwilligensurveys haben das Bild der besonders Aktiven im „Familienalter“ (35-49 Jahre) noch einmal erhärtet. Dazu trägt sicherlich auch deren Engagement für (ihre) Kinder bei. So berichteten im Jahr 2004 69,4 Prozent derjenigen, die sich freiwillig engagierten und die in Partnerschaften mit Kindern lebten, dass es bei ihrem Engagement unmittelbar auch um ihre eigenen Kinder gehe (WZB 2009: 101). Im Bereich Kindergarten und Schule stieg die Engagementquote in den folgenden 10 Jahren weiter an. Mit einem Anteil von 6,9 Prozent gehörte er im Jahr 2009 nach wie vor zu den „großen Engagementbereichen“ (ebd: 18).

### **Familien werden unterstützt**

Familien schaffen insofern wichtige Grundlagen für bürgerschaftliches Engagement. Viele Familien erfahren aber auch selbst Unterstützung durch Ehrenamtliche. Vor allem die Vielfalt ihrer Aufgaben stellt Eltern vor große Herausforderungen, deren Bewältigung nicht immer gelingt und die manchmal

auch zu Überforderung führen können. Unterstützung ist deshalb fast immer hilfreich und in manchen Situationen unverzichtbar.

Hilfen für Familien kommen nicht nur von öffentlichen Institutionen und Professionellen, sondern werden auch im Rahmen von ehrenamtlichen Tätigkeiten angeboten. Fast die Hälfte (49 Prozent) des gesamten freiwilligen Engagements kommt Familien und älteren Menschen zugute, rund 40 Prozent ausschließlich den Familien und den Kindern (WZB 2009: 98). Durch bürgerschaftliches Engagement wird auf diese Weise Entlastung geschaffen, die auch dazu beiträgt, dass Familien sich wieder selbst helfen können. Gestärkt werden durch das Engagement auch die sozialen Netzwerke und das soziale Umfeld der Familien. Schließlich geht es hierbei auch um die Unterstützung derjenigen Institutionen (z. B. Wohlfahrtsverbände), die sich um Familien und ihre Angehörigen kümmern (Röbke 2005: 42).

Engagement sowohl für, als auch von Familien findet sich dabei insbesondere in den folgenden Bereichen (Hartnuß/Klein 2006: 284):

- Entlastung von alleinerziehenden Müttern und Vätern
- Erziehungsberatung
- Familienergänzende Angebote
- Freizeit- und Bildungsangebote für Eltern und Kinder
- Familienentlastende Angebote
- Hilfen beim Übergang von Schule in Ausbildung
- Familie und Gesundheit

### **Notwendige Unterstützung auf der kommunalen Ebene**

Bürgerschaftliches Engagement wird überall benötigt und es findet in allen Kommunen statt. Dennoch lassen sich Unterschiede feststellen. Das Vereinswesen und auch das bürgerschaftliche Engagement sind in den kleineren Kommunen stärker ausgeprägt (Engagementatlas 09: 25). Hieraus erklärt sich auch, dass Fachleute aus solchen Kommunen auf die Frage nach wichtigen Aspekten einer (Fort-) Entwicklung der kommunalen Familienpolitik besonders häufig auf den Einbezug und die Stärkung des bürgerschaftlichen (bzw. „ehrenamtlichen“) Engagements verweisen. Im Rahmen von vier Workshops, die das Informations- und Qualifizierungszentrum für Kommunen in den Jahren 2008 und 2009 speziell für Kommunen mit einer Einwohnerzahl bis 28.000 durchgeführt hat und bei denen über 100 familienpolitische Fachleute aus insgesamt 82 Kommunen dieser Größenordnung mitgearbeitet haben, wurden in diesem Zusammenhang eine ganze Reihe von Herausforderungen, aber auch viele Ansatzpunkte zu ihrer Bewältigung genannt.

Immer wieder angeführt wurde dabei, dass die tatsächliche Angebotslage, aber auch der gegebene Bedarf für ehrenamtlich bereit gestellte Hilfen zu wenig bekannt seien. Dies resultiere unter anderem aus einer gewissen „Strukturlosigkeit“ im Bereich des ehrenamtlichen Engagements. Viele Vereine würden eher isoliert von anderen arbeiten, auch vorhandene Konkurrenzen und „Empfindlichkeiten“ in der Vereinslandschaft würden eine geregelte Kooperation schwierig machen. Für die Kommune als öffentlicher Träger würden sich häufig recht hohe Anforderungen aus der Tatsache ergeben, dass Initiative, Moderation und Unterstützung für das bürgerschaftliche Engagement erforderlich seien.

Unklare Erwartungen und auch eine unklare Ressourcenlage auf beiden Seiten wurden als weitere Erschwernisse einer funktionierenden Zusammenarbeit genannt. Solche Kommunikationsbarrieren gebe es allerdings auch ganz allgemein zwischen der Kommune und den freien Trägern. Es fehlten

daneben häufig Initiative und Verlässlichkeit im Bereich des ehrenamtlichen Engagements. Umgekehrt komme dem bürgerschaftlichen Engagement jedoch nicht die erforderliche Wertschätzung zu.

Ein erster Schritt zur Bewältigung dieser Herausforderungen liegt in den Augen der Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer darin, eine Bestands- und Bedarfserhebung des bürgerschaftlichen Engagements für Familien durchzuführen. Kommunale Unterstützung solle zunächst bei dem ansetzen, was bereits vorhanden ist und funktioniert. Hierauf könne dann aufgebaut werden. Grundsätzlich wurde jedoch auch eine Ziel- und Ressourcenplanung für notwendig gehalten.

Einer der wichtigsten Punkte auf der erarbeiteten Agenda war die Verbesserung der Kommunikationssituation zwischen öffentlichem und bürgerschaftlichem Bereich. Wichtig sei hier eine Kooperation „auf Augenhöhe“ und „ohne Bevormundung“, die gewährleisten könne, dass vorhandene Ängste, Unsicherheiten und Vorurteile auf beiden Seiten abgebaut werden können. Die Kommune solle sich dabei eher als Moderator verstehen und durch persönliche Gespräche gegenseitiges Vertrauen ermöglichen.

Insgesamt sei ein „Kümmerer“ wichtig, der die Förderung des ehrenamtlichen Engagements als seine Aufgabe sehe und für Kommunikation und Kooperation im Feld der Akteure Sorge trage – so die nahezu einhellige Meinung der beteiligten Fachleute aus den kleineren Kommunen.

### **Vielfältige Formen der kommunalen Förderung von Engagement**

Die Notwendigkeit einer Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements wird auf allen politischen Ebenen erkannt. In Nordrhein-Westfalen geht es dabei beispielsweise um Maßnahmen für einen besseren Versicherungsschutz der Engagierten und um das Thema Anerkennungskultur. Auch die kommunale Ebene ist im Blick, u.a. als Partner bei der Einführung der Ehrenamtskarte. Zudem wurde die strategische Weiterentwicklung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements vor Ort im Rahmen eines Workshops für Kommunen gefördert (Bergold/ Mörchen 2010). Dies soll in den folgenden Jahren fortgeführt werden.

Auf der kommunalen Ebene gibt es ebenfalls bereits vielfältige Formen der Unterstützung des Engagements. Hierzu gehören auch direkte und indirekte Zuwendungen an Vereine und Verbände.

In den letzten Jahren erwiesen sich viele Kommunen aber vor allem als Motor für die Einrichtung neuer Unterstützungsstrukturen (Jakob 2009). Hier geht es um infrastrukturelle Einrichtungen neuerer Art, die sämtlich für eine Stärkung des Ehrenamtes wichtig werden können, die sich allerdings von ihrem Bezug auf Engagementförderung und auch auf Familienpolitik unterscheiden. So stehen bei Selbsthilfekontaktstellen, bei Freiwilligenagenturen oder auch bei Seniorenbüros das *Engagement* und seine Förderung im Vordergrund. Den Mütterzentren, Nachbarschaftshäusern, Mehrgenerationenhäusern und auch den lokalen Bündnissen für Familien geht es dagegen vorrangig um die Unterstützung für *Familien*. Dennoch passiert auch hier Wesentliches zur allgemeinen Stärkung des Engagements.

Es gibt also bereits vielfältige Formen der Förderung und Unterstützung. Dennoch gilt zumindest mit Bezug auf das Engagement für Familien aus der Sicht der vor Ort Tätigen offensichtlich immer noch: „Bürgerschaftliches Engagement braucht Strukturen“ (Olk 2010: 45). Solche Strukturen lassen sich insbesondere durch Information, Kooperation, Koordination und durch eine gezielte Förderung der Rekrutierung und des Einsatzes von Ehrenamtlichen herstellen. Dies war insgesamt ein wichtiges Ergebnis der Diskussionen der familienpolitischen Fachleute. Einige Beispiele aus nordrhein-

westfälischen Kommunen können verdeutlichen, wie dies mit Bezug auf familienpolitische Ziele konkret zu realisieren ist.

Bei diesen Beispielen können vor allem drei Strategien einer Förderung des bürgerschaftlichen Engagements unterschieden werden, die angewandt und im Übrigen auch häufig miteinander kombiniert werden (Stand: 2010).

### **Gezielte Nutzung der Stärken ehrenamtlicher Unterstützung**

Einige Kommunen nehmen die Probleme einzelner, besonders belasteter Familiengruppen gezielt in den Blick und nutzen dabei auch die besonderen Stärken ehrenamtlicher Arbeit. So werden zum Beispiel sehr junge Familien (Mühlheim an der Ruhr), Alleinerziehende, benachteiligte Familien (Ennepe-Ruhr-Kreis) oder Familien mit Zuwanderungshintergrund durch kompetente Freiwillige begleitet. Sogenannte Patenmodelle ermöglichen den Aufbau längerfristiger vertrauensvoller Beziehungen und stärken Familien in ihrem Alltag und im Umgang mit ihrer Umwelt. Dabei werden auch gezielt Freiwillige mit vergleichbarem familiären, sozialen oder kulturellen Hintergrund rekrutiert.

*Das Projekt FamilienStart in **Mülheim an der Ruhr** begleitet junge Familien, besonders allein erziehende Mütter und Väter, zu Beginn der Familiengründung. Durch qualifizierte ehrenamtliche Patinnen und Paten erhalten junge Eltern Anleitung bei der Versorgung ihres Säuglings, werden vorhandene Fähigkeiten gestärkt und ausgebaut und Hilfen bei alltäglichen Angelegenheiten gegeben. Die Familien erhalten die Möglichkeit, für ca. ein Jahr durch eine verlässliche Bezugsperson unterstützt zu werden. Die Begleitung erfolgt in alltäglichen Angelegenheiten. Themenschwerpunkte sind vor allem die Ängste vor Isolation, Unsicherheiten in Erziehungsfragen, die Organisation des Haushaltes, die Begleitung zu Behörden und Ärztinnen und Ärzten sowie Hilfe für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte bei Verständigungsschwierigkeiten. Das CBE (Centrum für bürgerschaftliches Engagement) gewinnt und vermittelt die ehrenamtlichen Patinnen und Paten für das Projekt. Sie werden in verschiedenen Modulen von kompetenten Personen geschult. Ergänzend finden regelmäßige Treffen der Ehrenamtlichen mit den Fachkräften statt.*

*Im **Ennepe-Ruhr-Kreis** bieten sozial kompetente Mütter und Väter, die selbst Hilfen nach dem SGB II beziehen, frühzeitige, niedrigschwellige und vernetzte Hilfe für Familien an. Unterstützt werden vor allem Familien mit Kleinkindern und Schwangere. Durch entsprechende Qualifizierung werden die Patinnen und Paten auf ihre Aufgabe vorbereitet. Familien, die aufgrund persönlicher Vorurteile unterstützenden Stellen wie dem Jugendamt mit Misstrauen oder sogar Ablehnung begegnen, sollen über die freiwillige Annahme der Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen der Patinnen und Paten Vertrauen gewinnen und sich auch anderen Einrichtungen gegenüber offener zeigen. Die Patinnen und Paten fungieren als Bindeglied zwischen familienunterstützenden und beratenden Institutionen. Nach gemeinsamer Kontaktaufnahme des jeweiligen Netzwerkpartners und der Patinnen bzw. Paten können die hilfeschuchenden Familien sich für eine regelmäßige Unterstützung in Form von Hausbesuchen entscheiden.*

### **Gewinnung und Vermittlung von Ehrenamtlichen für Familienbelange**

In einigen Kommunen setzt man (auch) auf gezielte Strategien zur Rekrutierung und zum Einsatz von Ehrenamtlichen für die Unterstützung von Familien. Dies geschieht etwa im Kontext von allgemeinen Vermittlungshilfen für familienunterstützende Dienstleistungen, als Teil eines umfassenden Leis-

tungskatalogs von Servicestellen, wie in Werne oder im Rahmen eines generationsübergreifenden Projektes wie in Altena.

*In **Werne** gibt es eine Servicestelle für Familienzentren und Kindertageseinrichtungen in einem zentral gelegenen Haus. Unter dem gleichen Dach wurden auch ein Familientreffpunkt sowie ein Bürgerbüro eingerichtet, das über Angebote für Familien informiert. Die Anlaufstelle soll Angebote koordinieren und dazu beitragen, Bedarfslücken zu schließen. Sie ist nicht nur eine zentrale Anlauf- und Informationsstelle für alle Fragen und Anliegen rund um die Familie sowie eine Servicestelle für alle Werner Familienzentren und Kindertageseinrichtungen, sondern will über eine Ehrenamtsbörse zum Beispiel auch Paten und Leihgroßeltern vermitteln. Eine ständige Arbeitsgruppe sowohl von hauptamtlich Tätigen im Bereich Familienarbeit in Werne als auch ehrenamtlicher Kräfte wurde eingerichtet, mit dem Ziel, die Angebote der einzelnen Einrichtungen zu vernetzen und qualitativ zu erweitern.*

*In **Altena** wurde ein Markt der Möglichkeiten durchgeführt, der zur Gründung von vier „Aktionsgruppen“ mit über 60 Bürgerinnen und Bürger geführt hat. Unter anderem gibt es die Aktionsgruppe „Für Junge“, die Familien-Patenschaften initiiert, und die Gruppe „Für Ältere“, die sich Hilfe und Beratung für die ältere Generation vorgenommen hat. Im „Stellwerk“, dem Generationenbüro für Altena, suchen und vermitteln ehrenamtliche Helferinnen und Helfer unter hauptamtlicher Begleitung unter anderem solche Familienpaten und gewährleisten Koordination sowie die Verknüpfungen zum klassischen Ehrenamt und zu den Aktionsgruppen.*

## **Kooperation und Vernetzung von Professionellen und Ehrenamtlichen**

Im Rahmen einer Vernetzungsstrategie werden in den Kommunen dauerhaft funktionierende Kooperationsstrukturen wichtig. Motoren solcher Vernetzungsinitiativen sind nicht nur die Kommunen, sondern manchmal auch die Ehrenamtlichen selbst. Unterstützt werden sie dabei auch im Rahmen neuer institutioneller Strukturen, wie sie zum Beispiel die Nachbarschaftszentren in Hilden, ein Mütterzentrum in Kamen oder kreisweite Netze kommunaler Freiwilligenbörsen im Oberbergischen Kreis bieten.

*Die Stadt **Hilden** will Altentagesstätten zu attraktiven und nachfrageorientierten Begegnungsstätten weiter entwickeln. Fünf Altentagesstätten wurden bereits zu Nachbarschaftszentren umstrukturiert. Ziele sind unter anderem der Aufbau dauerhafter sozialer Beziehungen, projektbezogenes, freiwilliges Engagement, die Einrichtung von Hilfsbörsen, generationenübergreifende Nachbarschaftsprojekte sowie die Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteure im Gemeinwesen. Angestrebt ist der Aufbau von Netzwerken in fünf Stadtteilen. Angesprochen wurden alle Bürgerinnen und Bürger ab 50 Jahren. Selbst organisierte Netzwerke wurden gebildet, aus denen verschiedene Basisgruppen entstanden sind. Sie werden durch die Nachbarschaftszentren unterstützt.*

*In **Kamen** wollten einige Familien selbst aktiv werden und das soziale Leben mitgestalten. Hauptmotiv war der Wunsch nach einem Treffpunkt, einer Informationsdrehscheibe und Kontaktbörse für Eltern und Kinder im öffentlichen Raum (Familiencafe / offener Treff). Es ging um mehr Bildungs- und Freizeitaktivitäten aber auch darum, verschiedene Qualifikationen und Fähigkeiten zusammenzuführen und diese durch die „Plattform Familienbande“ für Besucher nutzbar zu machen. Realisiert wurde diese umfassende bürgerschaftliche Initiative für Familien und ihre Anliegen im Rahmen eines Mütterzentrums.*

*Der Ausbau eines Netzwerks von Professionellen und Ehrenamtlichen im **Oberbergischen Kreis** wird durch qualifizierte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren vor Ort vorangetrieben, und die Bürgerinnen und Bürger werden durch die Einrichtung von Zukunftswerkstätten an der Ideenfindung beteiligt. Potenzielle Freiwillige werden durch spezielle Beiträge in Zeitungen, Veranstaltungen oder durch gezielte persönliche Ansprache für die neuen Freiwilligendienste aller Generationen gewonnen. Im Zuge der Qualifizierung werden sie mit hauptamtlich Tätigen zusammengeführt. Die Partner der Projektinitiatoren sind z.T. in der Kreisverwaltung zu finden – etwa die Sozialen Dienste oder die Gleichstellungsbeauftragte des Kreises. Daneben können sie sich auch auf die Mithilfe der Familienbildungsstätte, der Freiwilligenbörse Gummersbach, des Mehrgenerationenhauses und der 13 Städte und Gemeinden stützen. Diese Projektpartner sind zu einer Steuerungsgruppe zusammengefasst.*

## **Resümee**

Bürgerschaftliches Engagement hilft den Familien und dem Gemeinwesen. Familien tragen aber auch selbst dazu bei, dass die Voraussetzungen für ein solches Engagement gegeben sind. Familienangehörige engagieren sich außerdem selbst in besonderem Maße für andere. Für viele Familien stellt eine ehrenamtliche Unterstützung durch andere aber auch eine wichtige Ressource zur Bewältigung des Alltags dar. Um diese Ressource mit ihren besonderen Stärken zu nutzen und zu vermehren, ist ein Zusammengehen von bürgerschaftlichem und öffentlichem Engagement sinnvoll. Vor allem Information, Koordination, Vermittlung und eine funktionierende Kooperation „auf Augenhöhe“ sind in diesem Zusammenhang gefordert. Beispiele aus nordrhein-westfälischen Kommunen können hierzu konkrete Ansatzpunkte aufzeigen.

## **Literatur**

Bergold, R./ Mörchen, A. (Hrsg.) (2010): Zukunftsfaktor bürgerschaftliches Engagement. Chance für kommunale Entwicklung. Beispiele und Perspektiven, Bad Honnef

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Informationen zum 3. Freiwilligensurvey (1999-2009), Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Monitor Engagement. Ausgabe Nr.2. Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009. Kurzbericht des 3. Freiwilligensurveys, Berlin

Engagementatlas 09 (2009): Engagementatlas 09. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen. Hrsgg. von Prognos AG und Generali Deutschland Holding AG

Hartnuß, B./ Klein, A. (2006): Familie und Bürgergesellschaft. In: Schmidt, N. (Hrsg.), Handbuch Kommunale Familienpolitik, Berlin, S.281-289

Jakob, G. (2009): Kommunen und bürgerschaftliches Engagement - gegenwärtiger Stand, Probleme und Lösungsansätze. Expertise für den Bericht „Potenziale und Grenzen von Zivilgesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement in Deutschland.“ Darmstadt  
[http://www.wzb.eu/zkd/zcm/zeng/pdf/expertise\\_jakob.pdf](http://www.wzb.eu/zkd/zcm/zeng/pdf/expertise_jakob.pdf) (letzter Zugriff: 27.05.2010)

Olk, T. (2010): Familien stärken und unterstützen durch freiwilliges und bürgerschaftliches Engagement. In: Dokumentation Familienkongress Dortmund, Familien stärken und unterstützen, S. 44-45

Röbke, T. (2005): Bürgerschaftliches Engagement und Lokale Bündnisse für Familie. In: Dokumentation der Fachtagung „Lokale Bündnisse für Familie und Bürgerschaftliches Engagement am 15.03.2005 in Berlin, Berlin (zitiert nach Hartnuß/ Klein 2006)

WZB (2009): Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Projektgruppe Zivilengagement: Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Berlin

Günter Herber

## *Die Arbeit des Vereins „Paten für Arbeit in Essen“ – Ein Erfahrungsbericht\**

Der Verein „Paten für Arbeit in Essen e.V.“ wurde 1998 gegründet. Als Ziel der Vereinsarbeit wurde die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in der Satzung festgeschrieben. Wir waren zu Beginn 15 Gründungsmitglieder, 2012 zählt der Verein 424 Mitglieder, davon 394 natürliche und 30 juristische Personen. Die Mitgliedsbeiträge sind die finanzielle Grundlage des Vereins und sichern ihm die konzeptionelle Unabhängigkeit. Dazu bemühen wir uns um Spenden. Dies gelingt auch immer wieder, da wir als gemeinnützig anerkannt sind. Ferner erhalten wir eine Zuwendung von der Stadt Essen, die in den letzten Jahren aber ständig reduziert wurde. Wir haben bisher auf jede Förderung verzichtet, die die konzeptionelle Unabhängigkeit gefährden könnte.

Die Form, in der wir unsere Arbeit heute leisten, haben wir im Laufe der Jahre entwickelt. Zwischen unseren Anfängen und der heutigen Form liegen Welten. Wir haben amateurhaft angefangen, mehr mit gutem Willen als mit profunder Sachkenntnis. Heute schätze ich unsere Arbeit schon als sehr professionell ein. Ich beschreibe unseren heutigen Stand, aber ich betone, dass es bis dahin ein weiter Weg war und wir keineswegs meinen, schon am Ziel zu sein.

### **Die Patinnen und Paten**

Das Prinzip unserer Arbeit: Patinnen und Paten begleiten junge Menschen beim Übergang von der Schule zum Beruf. Das ist ein ehrenamtliches, bürgerschaftliches Engagement von Männern und Frauen für einen Zeitraum von 4 bis 5 Jahren. Es beginnt im Laufe des 9. Schuljahres und endet in der Regel mit dem Abschluss der Ausbildung. Im Laufe der Jahre haben sich bis 2012 bei uns 231 Männer und Frauen engagiert. Einige übernehmen die Verpflichtung einmalig und ziehen sich dann wieder zurück, andere bleiben länger. Zurzeit arbeiten 110 Patinnen und Paten. Ich bin immer wieder überrascht, aber auch dankbar für dieses Engagement, das in aller Stille passiert, für das es so gut wie keine öffentliche Anerkennung gibt, das viel Zeit in Anspruch nimmt, das viel Geduld erfordert, das mit mancher Enttäuschung und viel Frust verbunden ist.

Waren wir zu Beginn eine kleine „Rentnerband“ von 7 Männern und Frauen im Rentenalter, so liegt 2012 der Altersdurchschnitt zwischen 30 und 50. Eine große Zahl unserer Patinnen und Paten ist noch berufstätig. Sie kommen aus allen gesellschaftlichen Gruppen, sind aber weitgehend mittel- bis oberschichtorientiert. Dabei sind wir anspruchsvoll. Wir fordern ein erweitertes Führungszeugnis. Niemand wird Pate, ohne an einem Einführungsseminar teilgenommen zu haben. Wir erwarten Teilnahme an Patentreffen und mindestens einmal im Jahr einen Verlaufsbericht an unsere Geschäftsstelle. Da die jungen Menschen uns wichtig sind, weichen wir von diesen Forderungen nicht ab. Wir konnten aber nicht feststellen, dass diese Forderungen Männer und Frauen abschrecken, vielmehr fühlen sie sich auch durch unsere Forderungen in ihrem Engagement ernst genommen.

### **Zusammenarbeit mit den Schulen**

Unser Modell bedingt eine enge Kooperation mit den Schulen. Die Lehrerinnen und Lehrer suchen die „Patenkinder“ nach den Vorgaben des Vereins aus, nicht der Verein wählt die „Patenkinder“ aus.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2012 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Diese Verantwortung haben wir bewusst abgegeben, weil nur die Lehrer die Schüler wirklich kennen. Die Lehrer bleiben Ansprechpartner für die Patinnen und Paten. Das Kollegium muss allerdings der Kooperation mit dem Verein zustimmen, ein Vertrauenslehrer muss neben dem Klassenlehrer unser Ansprechpartner sein. Ich spreche hiermit den Lehrerinnen und Lehrern meine Anerkennung aus, die für ihre Schüler diese zusätzliche Belastung auf sich nehmen. Zurzeit kooperieren wir mit 5 Schulen – 3 Gesamtschulen, 2 Hauptschulen – alles Schulen in sozial schwierigen Stadtteilen. Wir spüren in unserer Arbeit die zunehmende innerstädtische Segregation, die Trennung von Arm und Reich, von Gebildeten und Ungebildeten, von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund. Unsere Patinnen und Paten überschreiten diese Grenzen.

### **Die Jugendlichen...**

Wer sind unsere „Patenkinder“? Franz Josef Degenhardt sang schon 1965: „Spiel nicht mit den Schmuttelkindern, sing nicht ihre Lieder. Geh doch in die Oberstadt, mach's wie deine Brüder.“ Ich bleibe einmal bei dem Bild von Degenhardt, das ich auch vor kurzem in einem sozialwissenschaftlichen Buch gefunden habe. Unsere „Patenkinder“ kommen nicht in die Oberstadt. Auf die Essener Strukturen bezogen: Gruga und Baldeneysee sind für sie fremdes Terrain. Unsere Patinnen und Paten gehen in die Unterstadt, wir „spielen mit den Schmuttelkindern“. Unsere Patinnen und Paten kommen fast ausschließlich aus der Oberstadt. In der Regel begegnen die Menschen aus der Oberstadt nicht denen aus der Unterstadt. Viele unserer Patinnen und Paten haben bei der ersten Begegnung einen Kulturschock erlebt, weil sie in ein soziales Umfeld eintauchen mussten, das sie nicht kannten. Da schienen zwei Welten aufeinander zu prallen. Sie begegneten Schülerinnen und Schülern, die zwar ausbildungsfähig, aber nicht unbedingt ausbildungswillig sind. Vor kurzem las ich bei dem bereits erwähnten Sozialwissenschaftler: „Immer mehr vor allem junge Menschen verlernen zu wollen. Sie verlernen es, weil ihr soziales Umfeld ihnen tagtäglich zeigt, dass es keinen Sinn hat zu wollen. Wer nicht mehr will, hat auch keinen Grund zu lernen.“ Diese jungen Menschen erleben die Arbeitslosigkeit ihrer Eltern und den sozialen Abstieg ihres Stadtteils. Sie sehen, dass nur ganz wenige in ihrer Klasse einen Ausbildungsvertrag erreicht haben. Sie erfahren, dass auf ihr Bewerbungsschreiben nicht einmal eine Antwort erfolgt. Sie haben notwendige „Sekundärtugenden“ nicht gewonnen: Leistungsbereitschaft, Motivation, Vertrauen, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit. Wenn sie Bruchstücke davon gewonnen haben, sind sie ihnen durch ihre Lebenserfahrung wieder ausgetrieben worden.

### **...und ihre Familien**

Diese Sekundärtugenden lernt man in der Familie, in der Nachbarschaft, im sozialen Umfeld, in der Regel lange vor Beginn der Schule. Es ist bekannt, dass Menschen, die lange arbeitslos sind, diese Tugenden verlieren, dass sie aber auch in einem schwierigen sozialen Umfeld nicht zu erlernen sind. Daraus ergibt sich folgerichtig, dass die Lehrer bei der Auswahl der „Patenkinder“ immer häufiger auf die Familie schauen. Viele junge Menschen wachsen auf in überforderten Familien, die häufig zu den sogenannten „bildungsfernen Schichten“ gehören. Sie leben in sozial schwachen Nachbarschaften. Wenn es stimmt, dass sich diese Sekundärtugenden in diesen „kleinen Kreisen“ ausbilden, dann wird verständlich, warum sie diesen jungen Menschen fehlen. Ich las vor kurzem noch, die Familie sei „die Garantin sozialer Ungleichheit“. Je länger ich mich mit diesen Problemen beschäftige, desto mehr bestätigt sich mir diese Aussage. Ich glaube aber nicht, dass wir als Gesellschaft es uns leisten können, auf diese jungen Menschen zu verzichten. Aber abgesehen davon, ist es schade um jeden Einzelnen, der verlorenght.

## Was wir machen

Können wir da mit unserer Patenarbeit gegensteuern? Was machen unsere Patinnen und Paten eigentlich? Unser erstes Ziel war, den Ausbildungsabbruch zu verhindern. Uns waren, als wir mit der Vereinsarbeit starteten, junge Menschen anvertraut worden, die direkt vor Beginn der Ausbildung standen. Etwas später kam hinzu, bei der Bewerbung und der Suche nach einem Ausbildungsplatz zu helfen. Heute hat sich das Gewicht verlagert. Wir steigen früher ein und beginnen im 9. Schuljahr. Patinnen und Paten versuchen die Sekundärtugenden zu vermitteln, Jugendliche zu motivieren, ihnen zu zeigen, dass es sich lohnt, etwas zu wollen, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit vorzuleben. Bei der Auswahl der Patinnen und Paten ist uns darum die berufliche Qualifikation nicht wichtig, wir benötigen gestandene Persönlichkeiten, die diese Sekundärtugenden glaubhaft vorleben.

Etwa 50 Prozent unserer „Patenkinder“ haben einen Migrationshintergrund. Ich betone gerne, dass unsere Patinnen und Paten einen wichtigen Beitrag zur Integration dieser jungen Menschen leisten. Häufig haben wir es aber gar nicht mit einem ethnischen Problem zu tun, sondern genau wie bei den Jugendlichen mit deutschen Wurzeln mit einem sozialen Problem. Wenn man von einigen sprachlichen Defiziten absieht, sind die Unterschiede gar nicht so groß.

Dabei ist es wichtig, die Eltern zu beteiligen. Es kommt keine Patenschaft zustande, ohne dass die Eltern schriftlich mit ihrer Unterschrift einwilligen. Das ist Voraussetzung, aber nicht genug. Eltern müssen in den ganzen Prozess einbezogen werden. Was den jungen Menschen, die wir betreuen fehlt, sind qualifizierte Eltern. Der Hausbesuch der Patinnen und Paten bei den Eltern ist eine Selbstverständlichkeit. Das Gespräch, das gemeinsame Nachdenken über die nächsten Schritte ergeben sich dann von selbst. Einige Eltern sind unwillig und verstehen die Patinnen und Paten als Entlassung aus ihrer eigenen Verantwortung. Die meisten Eltern aber sind überfordert, wissen um ihre Überforderung und erkennen in den Patinnen und Paten dankbar eine Hilfe, die sie selbst ihren Kindern nicht geben können. Etwas sarkastisch sprach ich einmal von der Patenarbeit als einer „Nachbeelterung“. Manchmal ist es auch eine Qualifizierung der Eltern.

Natürlich nehmen die Patinnen und Paten auch noch andere Aufgaben wahr. Sie motivieren zu besseren schulischen Leistungen. Sie helfen bei der Berufswahl, bei der Suche des Ausbildungsplatzes und bei der Bewerbung. Sie versuchen, die Motivation während der Ausbildung aufrecht zu erhalten, schlichten bei Konflikten mit den Eltern oder dem Ausbildungsbetrieb, beraten bei der Überlegung, ob ein höherer Schulabschluss angestrebt werden soll, trösten bei Liebeskummer. Es ist eine intensive Beziehungsarbeit, die vom Vertrauen aller Beteiligten lebt.

Im Augenblick werden die Schulen überschwemmt mit verschiedenen Projekten, die beim Übergang von der Schule zum Beruf helfen sollen. Wir empfinden das nicht als Konkurrenz, wir sehen darin mehr ein hilfreiches Nebeneinander. Ich will diese Bemühungen in keiner Weise abwerten. Das Problem des Übergangs von der Schule zum Beruf ist so groß, das wir nicht zu viel tun können. Wir sind aber stolz auf unser Spezifikum: Ehrenamtlich und eins zu eins auf Augenhöhe. Der junge Mensch spürt, dass sich jemand mit ihm beschäftigt und nur mit ihm, ein Erwachsener, der das nicht macht, weil es sein Beruf ist, sondern weil er sich für ihn interessiert. Die Jugendlichen erleben einen Menschen, der sich Zeit für sie nimmt, obwohl er das nicht nötig hat. Der junge Mensch erfährt Wertschätzung trotz aller Probleme, die er mitbringt. Das ist für viele eine neue Erfahrung im Umgang mit Erwachsenen.

## **Vernetzung und Unterstützung**

Die Patinnen und Paten sind in der Regel nicht pädagogisch ausgebildet und kennen auch nicht die Feinheiten des dualen Ausbildungssystems. Darum brauchen wir Kooperationspartner. Wir haben enge Kontakte zur Kreishandwerkerschaft und zur IHK, die beide bei der Suche und Vermittlung von Ausbildungsplätzen hilfreich sind. Wir haben direkten Zugang zu den Berufsberatern der Arbeitsagentur. Ferner gehören zu unseren Partnern der ASD des Jugendamtes, die Erziehungsberatungsstelle der Stadt Essen, die Jugendberufshilfe. Unsere Patinnen und Paten wissen, für welche Fragen sie an welcher Stelle Rat und Hilfe bekommen. Wichtig ist natürlich auch, dass die Patinnen und Paten Wertschätzung durch die Verantwortlichen des Vereins erfahren.

Der Stadt Essen sind wir für ihre Hilfe dankbar. Die Zuwendung wird zwar im Rahmen der Sparmaßnahmen geringer, aber sie bleibt eine wesentliche Hilfe in der Finanzgestaltung des Vereins. Wir haben in städtischen Räumen mietfrei unsere Geschäftsstelle unterbringen können. Der Oberbürgermeister, viele Ratsmitglieder und einige Fraktionen sind Mitglied des Vereins. Der Oberbürgermeister, unabhängig von der politischen Farbe, lässt es sich nicht nehmen, jährlich in einer Vereinsveranstaltung eine Patenehrung vorzunehmen. Aber wichtig bleibt uns, dass die Kommunalpolitik dafür keine Einflussnahme beansprucht.

## **Ein Gewinn für alle Beteiligten**

Ich werde oft nach den Motiven gefragt, die Patinnen und Paten bewegen, die Arbeit zu tun. Sie sind sehr unterschiedlich, einige kann ich nennen. Diese Männer und Frauen fühlen sich mitverantwortlich für das Geschehen in dieser Gesellschaft. Sie wollen nicht nur kritisieren, sie wollen etwas tun, zumindest so viel, wie sie eben leisten können. Einige empfinden den Umgang mit diesen jungen Menschen als gesellschaftlichen oder auch politischen Skandal. Sie wissen, dass sie das grundsätzliche Problem nicht lösen können, aber jeder Einzelne ist wichtig. Zugleich wollen sie mit ihrem Tun den Skandal sichtbar machen und den Finger in die Wunde legen. Einige sagen, sie hätten in ihrer Jugend viele Chancen gehabt. Sie wollten nun dankbar davon etwas zurückgeben.

Ich betone: Was Patinnen und Paten leisten, ist kein Altruismus. Es ist ein bürgerschaftliches Engagement und damit eine politische Aktion. Es führt aber auch in eine „Win-Win-Situation“. Denn beide haben etwas davon, der Pate und sein Patenkind.

Für mich ist das, was wir tun, etwas Außerordentliches. Denn es liegt außerhalb der Ordnung. Männer und Frauen mischen sich in Dinge ein, die sie gar nichts angehen, ohne dass ihnen jemand den Auftrag gegeben hat. Sie sind durch nichts legitimiert, sie bringen keine der sonst notwendigen Voraussetzungen mit, sie lassen sich nicht bezahlen, aber sie packen an. Die Probleme, denen wir bei unseren „Patenkindern“ begegnen, können durch den Staat und das Bildungssystem nicht allein gelöst werden. Hier bedarf es der Unterstützung durch die Bürger. Ich will jetzt nicht mehr über das Bildungssystem klagen. Es ist nicht Teil der Lösung, es ist Teil des Problems. Darum ist Hilfe eigentlich nur von außerhalb des Systems möglich. Darum sind wir mit unserer Patenarbeit so wichtig.

## **Abschließend noch einige Zahlen**

- Von 2000 bis 2012 waren bei uns 231 Patinnen und Paten tätig, zurzeit (2012) sind 110 aktiv.
- Im gleichen Zeitraum haben wir an 5 Schulen 501 Patenschaften vermittelt.
- In 2012 wurden 130 Patenschaften betreut.

- Demnach waren 371 Patenschaften abgeschlossen. Davon haben 172 Jugendliche die Patenschaft abgebrochen, die meisten in der Kennenlern-Phase, also in den ersten drei Monaten. Das sind rund 46 Prozent, eine zwar große, aber angesichts des Klientels eine hinnehmbare Zahl. Die meisten brechen ab, wenn sie erkennen, dass Patenschaft kein reines Vergnügen ist, sondern Arbeit, Forderungen und Verpflichtungen mit sich bringt.
- Erfolgreich abgeschlossen haben die Patenschaft mit dem Gesellenbrief oder dem Übergang zu einem höheren Schulabschluss 199 Jugendliche. Das sind rund 54 Prozent. Auf diese Zahl sind wir auch ein wenig stolz. Denn das sind junge Menschen, die für die Patenschaft ausgewählt wurden, weil die Lehrer ihnen diese Leistung nicht zugetraut hatten.

### **Weiterführender Link**

Verein Paten für Arbeit e.V., Essen: [http://paten-fuer-arbeit-in-essen.de/pdf/patenschaft\\_wazartikel\\_2016.pdf](http://paten-fuer-arbeit-in-essen.de/pdf/patenschaft_wazartikel_2016.pdf) (letzter Zugriff: 17.01.2017)

## Stiftungen und Fonds: Unterstützung für Familien vor Ort\*

Gemeinsam mehr zu erreichen, ist das Ziel von Privatpersonen, Kommunen, ortsansässigen Unternehmen und Vereinen. Sie alle wollen durch finanzielles Engagement Familien stärken und das Gemeinwohl fördern und zwar dort, wo sie leben und arbeiten. Zu diesem Zweck werden immer häufiger Stiftungen und/oder Fonds gegründet, die lokale oder regionale Bezüge haben.

### Was kennzeichnet Stiftungen und Fonds?

Stifterin oder Stifter kann jede natürliche Person werden, die das 18. Lebensjahr vollendet hat. Auch jede juristische Person, wie beispielsweise ein rechtsfähiger Verein, kann sich als Stifter betätigen.

Eine Stiftung verfolgt mit der Vergabe von Geldmitteln festgelegte Zwecke. Grundlage ist dabei ein Vermögen, das in der Regel auf Dauer erhalten wird. Vergeben werden nur die Erträge des Stiftungsvermögens. Unterschieden werden selbstständige Stiftungen bürgerlichen Rechts, zu denen auch Bürgerstiftungen gehören, sowie unselbstständige Stiftungen bürgerlichen Rechts.

Selbstständige Stiftungen, von denen zurzeit über 95 Prozent die Kriterien der Gemeinnützigkeit erfüllen, sind auf Dauer geschaffene rechtsfähige Einrichtungen. Sie dürfen die jährlichen Erträge des grundsätzlich zu erhaltenden Stiftungsvermögens nur zu den Zwecken verwenden, die bei der Stiftungsgründung bestimmt worden sind. Sie bedürfen staatlicher Anerkennung und unterliegen der staatlichen Stiftungsaufsicht.

Zur Entstehung einer selbstständigen Stiftung bedarf es eines so genannten Stiftungsgeschäfts. Im Stiftungsgeschäft erklärt der Stifter seine Absicht, eine Stiftung zu gründen. Gleichzeitig verpflichtet er sich, ein im Stiftungsgeschäft genau bestimmtes Vermögen auf die noch entstehende Stiftung zu übertragen. In der Satzung entwirft der Stifter dann das rechtliche Gerüst für seine Stiftung. Hier legt er insbesondere fest, welchen Zweck die Stiftung verfolgen soll und welche Organe für die Stiftung handeln sollen.

Die unselbstständigen Stiftungen haben keine eigene Rechtspersönlichkeit und unterliegen weder staatlicher Anerkennung noch der staatlichen Stiftungsaufsicht. Unselbstständige Stiftungen sind Vermögenswerte, die von den Stifterinnen und Stiftern einer natürlichen oder juristischen Person treuhänderisch als Sondervermögen übertragen werden. Aus den Vermögenserträgen werden die (uneigennützigen und auf Dauer angelegten) Stiftungszwecke erfüllt.

Solche „Treuhandsstiftungen“ können bereits mit einem geringen Betrag gegründet werden (ca. 10.000 Euro). Bei ihnen können die Organisationsstrukturen des Treuhänders genutzt und damit Verwaltungskosten reduziert werden. Auch die steuerrechtlichen Privilegien für Stiftungen greifen. Allerdings besitzen Treuhandsstiftungen keine Rechtspersönlichkeit, können also nicht selbst Trägerin von Rechten und Pflichten sein. Das Stiftungsvermögen ist Eigentum des Trägers, so dass eine gewisse Abhängigkeit vom Treuhänder besteht. Für operativ tätige Stiftungen ist die Struktur der Treu-

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

handstiftung ungeeignet, da sie mangels Rechtsfähigkeit beispielsweise nicht selbst Personal einstellen oder als Veranstalter tätig werden kann.

Bei einem Fonds werden Spenden auf ein für diesen Zweck eingerichtetes Konto mit dem Ziel eingezahlt, dieses Geld anschließend für die vorher festgelegten Bereiche zu verwenden. Es kann so viel Geld vergeben werden, wie nach Abzug entstehender Kosten tatsächlich zur Verfügung steht. Für einen Fonds gibt es, anders als bei der Stiftung, keine klaren gesetzlichen Bestimmungen. Der Fonds stellt eine Art Sondervermögen dar, das durch eine Behörde oder Institution (z. B. einen Verein) treuhänderisch verwaltet wird, bis die Mittel zweckentsprechend verbraucht sind.

## Bürgerstiftungen für Familien

Leitidee einer Bürgerstiftung ist, dass mehrere Bürgerinnen und Bürger einer Kommune oder einer begrenzten Region finanzielle Mittel in kleinerem oder mittlerem Umfang gemeinsam in eine Stiftung einbringen. Bürgerstiftungen sind als selbstständige Stiftungen organisiert. Die beteiligten Bürgerinnen und Bürger bestimmen die Stiftungszwecke und die Zwecke oder Einrichtungen, für die Fördermittel vergeben werden, gemeinsam. Weitere „Zustiftungen“ (die das Stiftungsvermögen erhöhen) und Spenden (die vergeben werden können) werden gezielt angeworben. Viele Bürgerstiftungen fördern nicht nur Vorhaben anderer Organisationen oder Gruppen, sondern wollen auch selbst mit modellhaften Ideen und Projekten Vorbild sein. Eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit von Bürgerstiftungen ist insofern das eigene Engagement der Bürgerinnen und Bürger – auch in den Stiftungen selbst. Sie sind daher von der Mitwirkung möglichst vieler und unterschiedlicher Bürger und gesellschaftlicher Gruppen geprägt.

Selbstständige Bürgerstiftungen sind von der Kommune oder anderen Organisationen weitestgehend unabhängig. Sie sind (im Unterschied zur Bürgerinitiative) eine formal institutionalisierte, rechtlich anerkannte Körperschaft wie andere Stiftungen auch. Ebenso wie diese verfügen sie über ein unantastbares Stiftungsvermögen und setzen die Zinserträge für gemeinnützige Zwecke ein. Die folgende Grafik verdeutlicht die besonderen Strukturmerkmale einer Bürgerstiftung:

Abb. 1: Merkmale von Bürgerstiftungen



Quelle: [http://www.aktive-buergerschaft.de/buergerstiftungen/hintergrundwissen/fragen\\_und\\_antworten](http://www.aktive-buergerschaft.de/buergerstiftungen/hintergrundwissen/fragen_und_antworten) (letzter Zugriff: 07.12.2016)

Auch das Engagement für Familien spielt in vielen Bürgerstiftungen eine wichtige Rolle. Es gibt lokale oder regionale Bürgerstiftungen, die Hilfen für Familien direkt oder indirekt beziehungsweise unter anderen als Stiftungszweck benannt haben.

Die Bürgerstiftung „Unsere Kinder - Unsere Zukunft“ Bornheim hat ihre (auch) für Familien wichtige Zweckbestimmung in ihrer Präambel folgendermaßen zum Ausdruck gebracht: „Die Bürgerstiftung ‘Unsere Kinder - Unsere Zukunft’ will dem Gemeinwohl dienen, das Gemeinwesen der Region stärken und Kräfte der Innovation mobilisieren. Sie will erreichen, dass die Bürger und Wirtschaftsunternehmen der Region mehr Mitverantwortung für die Gestaltung ihres Gemeinwesens übernehmen. Dies soll zum einen durch das Einwerben von Zustiftungen und Spenden geschehen, welche die Bürgerstiftung in die Lage versetzen, regionale Projekte aus den Bereichen Jugend und Soziales zu fördern. Zum anderen sollen die Bürger dazu motiviert werden, sich ehrenamtlich in der Bürgerstiftung und den von ihr unterstützten Projekten zu engagieren. Dabei will sie Vorhaben initiieren und fördern, die nicht zu den regulären Aufgaben der Stadtverwaltung gehören.“

Oft wollen Förderer eine bestehende Bürgerstiftung unterstützen, dabei aber eigene Akzente setzen. Hier bieten sich folgende Möglichkeiten an: Bei einem Stiftungsfonds unter dem Dach einer Bürgerstiftung kann der Stiftende selber festlegen, wofür die Erträge des gespendeten Stiftungsfonds verwendet werden sollen. Ergänzend kann dem Fonds ein eigener Name geben werden. Ein Stiftungsfonds ist daher an sich eine einfache Zustiftung zur Erhöhung des Stiftungsvermögens einer bestehenden Stiftung, allerdings mit einer Auflage gegenüber der Stiftung, nämlich dem Zweck (z. B. Familien), für den das zugestiftete Vermögen verwendet werden soll.

Eine weitere Möglichkeit stellt die (unselbstständige) Treuhandstiftung dar. Sie bietet die Möglichkeit, mit geringem Zeit- und Verwaltungsaufwand eine Stiftung zu gründen und sie nach den eigenen Wünschen zum Beispiel von einer Bürgerstiftung verwalten zu lassen. Will man ein langfristiges Engagement für Familien ermöglichen und hat man interessierte vermögende Förderer, sprechen gute Gründe für eine eigene Bürgerstiftung mit dem Förderschwerpunkt „Familie“, zum Beispiel unter dem Dach einer bestehenden Bürgerstiftung. Beispiele hierfür sind die Bornheimer Bürgerstiftung „Unsere Kinder – unsere Zukunft“ und die Stiftung „Kinderhilfe Ense“:

Die Bornheimer Bürgerstiftung „Unsere Kinder – unsere Zukunft“ will, wie sie auf ihrer Homepage schreibt, "im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe verhindern, dass Kinder- und Jugendarbeit in Bornheim zum finanzpolitischen Spielball werden". Die Stiftung stellt dauerhaft finanzielle Mittel aus den Erträgen des Stiftungskapitals zur Verfügung, da das Stiftungskapital selber nicht aufgebraucht werden darf. Sie erreicht, dass die Bürgerinnen und Bürger selber bestimmen können (aber nicht müssen), was mit den Erträgen der Stiftung finanziert werden soll. Die Stiftung kann entsprechend dem Stiftungszweck Projekte und Maßnahmen zur Förderung von Bildung und Erziehung, der Völkerverständigung und Integration, der Jugendhilfe und der Jugendpflege in der Stadt Bornheim und Umgebung unterstützen. Zehn Prozent der Erträge des Stiftungskapitals, mindestens aber 1.000,- € sind pro Geschäftsjahr für die aufsuchende Jugendarbeit in der Stadt Bornheim zu verwenden.

Die gemeinnützige Stiftung „Kinderhilfe Ense“ will Kindern und Jugendlichen aus einkommensschwachen Familien, die in Ense eine Kindertageseinrichtung oder Schule besuchen, Unterstützung geben. Sie erhalten zum Beispiel Geld für ein warmes Mittagessen in Schule oder Kindertageseinrichtung, für Schulmaterialien, Hausaufgabenhilfe, Sportbekleidung oder für die Teilnahme am Klassenausflug, aber auch für den Vereinsbesuch, für „coole Kleidung“, für den Schwimmbadbesuch oder die Ferienfreizeit.

## **Fonds mit dem Schwerpunkt Familie**

Die Initiative zur Gründung eines Familienfonds kann von der Kommune selbst, von ortsansässigen Vereinen, Unternehmen oder Verbänden sowie von Einzelpersonen ausgehen. Es gilt, Initiatoren zu finden, die den Aufbau des Fonds zu ihrer Sache machen und entsprechende Unterstützerinnen und Unterstützer zu gewinnen.

Im Vorfeld sollte genau beschrieben werden, welche Förderzwecke Unterstützung finden und wie Antragsverfahren gestaltet werden bzw. wie über Anträge entschieden wird. Entsprechende Entscheidungsstrukturen müssen geschaffen werden. Die Einrichtung eines Kontos, Überweisungsträger und eine öffentlichkeitswirksame Werbung für den Fonds sind erforderlich.

Wichtig ist die unparteiische und verantwortliche Verwaltung des Fonds. Hier bieten sich unterschiedliche Modelle an. Denkbar ist die Ansiedlung bzw. Verwaltung des Fonds in einem Kooperationsmodell der vor Ort im Feld „Familie“ aktiven Wohlfahrtsverbände, innerhalb der Kommunalverwaltung, wenn die Initiative von außen kommt oder durch einen eigens zu diesem Zweck von prominenten Bürgerinnen und Bürgern gegründeten Förderverein. Durch die Verwaltung des Fonds bei einem als gemeinnützig anerkannten Träger sind die Zuwendungen im Rahmen der Steuer- bzw. Einkommenssteuererklärung abzugsfähig.

Ein Kinder- und Familienfonds kann helfen, wenn staatliche Mittel für bestimmte Zwecke gar nicht, nicht ausreichend oder nicht schnell bzw. ausreichend flexibel zur Verfügung stehen. Je nach Satzung können unterschiedliche Zwecke verfolgt werden. Es können zum Beispiel Projekte unterstützt werden, die den Familien gemeinsame Ferien ermöglichen (wie beim Fonds für Familienerholung des Katholischen Ferienwerks Oberhausen). Der Kinder- und Familienfonds kann aber auch dann unterstützen, wenn kein Geld in der Familie für den Besuch der Musikschule oder eines Sportvereins vorhanden ist.

Viele Menschen, Vereine, Stiftungen und Unternehmen können einen Fonds mit einer Einzel- oder Dauerspende unterstützen. Auch Anlässe wie eine Verabschiedung, ein Jubiläum, eine Dauerspendenaktion von Mitarbeitenden eines Unternehmens oder einer Verwaltung sowie Einzelspenden zu Weihnachten bieten Gelegenheit, das Vermögen eines Fonds zu erhöhen. Ebenso können Unternehmen aus ihrem Gewinn spenden oder Vereine und Clubs können dem Fonds Zuwendungen zukommen lassen. Optimal ist es, wenn kein Geld aus dem Fonds für Verwaltungskosten verwendet werden muss. Eine transparente Berichterstattung über die Verwendung der Gelder ist zwingend erforderlich.

Benefizkonzerte, bei denen auf einen Teil der Gage verzichtet wird, Kunstauktionen oder ähnliche kulturelle Veranstaltungen machen den Fonds bekannter und bringen neue Geldgeber. Die Schirmherrschaft durch eine geschätzte und bekannte Person des öffentlichen Lebens unterstreicht die Seriosität und erhöht die Spendenbereitschaft.

Kurzfristig organisierbare bzw. zeitlich befristete Spendensammlungen oder Fondsbildungen sind auch auf neuen und ungewöhnlichen Wegen möglich. Eine moderne Form der Spendengewinnung bietet das Handy. Die Spenderin oder der Spender gibt hierbei ein Schlüsselwort in das Textfeld des Handys ein und sendet die SMS an eine bestimmte Nummer. Der per SMS festgelegte Betrag wird gespendet und per Handyrechnung abgebucht. Der Eingang wird mit einer Dank-SMS bestätigt. Hierdurch können weitere Zielgruppen (Erst- und Kleinspender oder junge Menschen) gewonnen werden

und mit geringem Aufwand Geldmittel für einen genau benannten Zweck (Information über Plakate, Radio, Internet) gesammelt werden. Wichtig dabei ist, dass der Spendenzweck aktuell und überzeugend ist.

Schließlich gibt es auch Einzelaktionen, die aus der Kreativität von Menschen mit Gestaltungswillen entstanden sind, wie die Initiative „Rest-Cent“ bei der Mitarbeitende von Kommunalverwaltungen oder Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum auf einen kleinen Teil ihres Nettolohnes verzichten, indem sie den Centbetrag hinter dem Komma spenden.

Die folgenden Beispiele zeigen das Spektrum der bereits vorhandenen auf die Bedarfe von Familien bezogenen Fonds in Nordrhein-Westfalen:

*Beim Fonds Robin Good ermöglicht das gemeinsame Engagement von Diakonischem Werk und Caritasverband in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis unbürokratische Hilfen für Familien in Not. Der Fonds hilft, Notsituationen zu überbrücken und erzielt öffentliche Aufmerksamkeit für die Situation von Familien. Es geht den Verbänden darum, schnelle Hilfe ohne komplizierte Antrags- und Genehmigungsverfahren bereit zu stellen.*

*Der Fonds für Familienerholung des Katholischen Ferienwerks Oberhausen (FfF) wurde 2005 gegründet. Durch Zuschüsse aus dem Fonds soll Familien mit geringem Einkommen, Alleinerziehenden und kinderreichen Familien die Chance für gemeinsame Ferien gegeben werden. Familien können selber Mittel aus dem Fonds beantragen. Der Fonds ist auf die Unterstützung durch Spenden angewiesen. Die Spenden können steuerlich geltend gemacht werden.*

*„Cents für Pänz“ in Pulheim wurde durch die Karnevalsgesellschaft „Blau-Weiß Sinnersdorf“ initiiert. Ziel ist es, Kindern und Jugendlichen bis 16 Jahren, deren Erziehungsberechtigte sich in einer finanziellen Notlage befinden, die Teilhabe an pädagogischen Maßnahmen zu ermöglichen. Verwaltet wird der Fonds vom Jugendamt der Stadt Pulheim.*

*Der Verein Aktion für Kinder in Unna e.V. wurde 2005 gegründet. Er steht unter der Schirmherrschaft des Bürgermeisters und verfolgt allgemein das Ziel einer materiellen Hilfeleistung für bedürftige Kinder und Jugendliche aus Unnaer Familien mit geringem Einkommen sowie im Besonderen die Zahlung von Zuschüssen für Frühstück und Mittagessen für Kinder und Jugendliche, die eine Ganztagschule besuchen.*

### **Der besondere Nutzen von Bürgerstiftungen auf kommunaler Ebene**

Die Arbeit der Bürgerstiftungen und Fonds kann die Ziele eines kommunalen Managements für Familie fördern. Dies wird durch zumindest drei Aspekte erreicht:

a) Innovationen auf kommunaler Ebene voran bringen

Bürgerstiftungen können zu Ideenschmieden auf lokaler Ebene werden, indem sie zum Beispiel neue Partizipationsformen unterstützen oder unbürokratisch auf neue soziale Problem- und Bedarfslagen reagieren und hier innovative Lösungen unterstützen. Hierdurch kann zum Beispiel auch ansonsten chancenlosen Selbsthilfeinitiativen, die oft genug eine Vorreiterrolle im Bereich der sozialen Hilfen spielen, geholfen werden. Auch Fondsmittel bieten die Möglichkeit, außerhalb gesetzlich geregelter Strukturen und Förderwege auf neue Bedarfe einzugehen und hierdurch die Wahrnehmung und Behebung von Lücken des öffentlichen Hilfesystems vorzubereiten.

#### b) Ergänzung bestehender Unterstützungssysteme

Oft genug sind Aufgaben kurzfristig oder vorübergehend aus öffentlichen Mitteln nicht (mehr) oder vorübergehend nicht zu finanzieren. Stiftungen und Fonds für Familien können dazu beitragen, dass funktionierende Strukturen beibehalten werden können und eine evtl. später wieder einsetzende öffentliche Förderung hieran anknüpfen kann. Auch in Einzelfällen, bei denen Familien durch die Maschen des öffentlichen Hilfesystems fallen oder in „Grenzfällen“ öffentlicher Leistungsgewährung kann durch die unbürokratische Unterstützung aus Stiftungs- oder Fondsmitteln geholfen werden.

#### c) Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements

Bürgerstiftungen tragen dazu bei, dass die Engagementbereitschaft im Gemeinwesen gestärkt und das Engagementpotenzial besser genutzt werden kann. Die hier vorgesehene und häufig auch geförderte Partizipation der Bürgerinnen und Bürger befördert die praktische Demokratieentwicklung und kann auch für andere Bereiche des öffentlichen Lebens beispielhaft wirken. Gerade im Rahmen eines Kommunalen Managements für Familien, das eine sinnvolle Bündelung und den zielbezogenen Einsatz vorhandener Ressourcen verlangt, stellen solche Formen der Mittelbeschaffung und –verwendung sinnvolle Möglichkeiten dar, im Bereich der „freiwilligen Leistungen“ trotz finanzieller Engpässe weiterhin aktiv zu bleiben. Stiftungen und Fonds für Familien sind insofern wichtige Bestandteile eines lokalen Netzwerks für Familie.

### **Kooperationsmöglichkeiten für Kommunen und Stiftungen**

Der Erfolg der bürgerschaftlichen Initiativen baut in hohem Maße auf den lokalen Kooperations- und Unterstützungsstrukturen auf, und die Kommune spielt bei der Förderung von Stiftungen und Fonds eine ganz besonders wichtige Rolle (vgl. Wolf 2001). Verschiedene Beiträge sind hier denkbar, durch die die Kommunalverwaltung die Gründung und die Arbeit von Bürgerstiftungen und Fonds für Familien fördern und dadurch dazu beitragen kann, die Situation von Familien weiter zu verbessern.

a) Information: Um Stiftungsgründungen anzuregen, können Kommunen Informationsmaterial zu Fragen der Stiftungsgründung und der Stiftungsarbeit sammeln und interessierten Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung stellen. Dies betrifft auch Informationen zu bereits vor Ort vorhandenen Stiftungen und ihren Förderzwecken und -kriterien.

b) Expertenwissen: Rechtsexperten der Kommune können interessierte Bürgerinnen und Bürger im Prozess der Stiftungsgründung und Stiftungsarbeit beratend zur Seite stehen. Gerade in der Anfangsphase ist es sehr wichtig, vorhandenes Fachwissen bei den seit langem vor Ort tätigen Organisationen einzuholen. Hierzu gehören unbedingt auch die Fachleute aus der Kommunalverwaltung.

c) Moderation: Kommunen können nicht nur bei der Stiftungsgründung initiiierend und vernetzend wirken, sondern auch die erforderliche Vernetzung und fortlaufende Kooperation der vor Ort tätigen Institutionen im Sinne einer Stärkung der Stiftungsarbeit moderierend begleiten.

d) Verwaltung: Fachlich geschultes Personal der Kommunalverwaltung kann eingesetzt oder eingestellt werden, um bei der Stiftungs- bzw. Fondsverwaltung unterstützend tätig zu werden.

e) Mitarbeit bei der Mittelvergabe: Bei Entscheidungen über die Verwendung verfügbarer Mittel müssen grundsätzlich die Stiftungszwecke eingehalten werden. Im Einzelnen sind viele Stiftungen

jedoch auf weitere Informationen über bereits vorhandene Förderungen und offene Bedarfe angewiesen.

f) Spendenakquise: Spenden und Zustiftungen müssen in der Regel auf vielen verschiedenen Wegen akquiriert werden (Benefizveranstaltungen, Tombolas und Lotterien, Patenschaften für Unternehmen, Spendenbriefe, Jubiläumsspenden, Bußgeldverwendung). Auch dies kann durch entsprechende Aufrufe oder durch die Unterstützung von Schlüsselpersonen aus der Kommunalverwaltung voran gebracht werden.

g) Anerkennung: Wichtig ist die Bindung von Engagierten und Spendern an die Stiftungen und Fonds. Dabei spielen Aufmerksamkeit und Anerkennung für materielle und zeitliche Investitionen eine wichtige Rolle. Auch die Öffentlichkeitsarbeit, das Marketing und die kommunale Anerkennungskultur (Einladungen, Ehrungen) tragen hierzu bei.

h) Ideelle Unterstützung: Ganz grundsätzlich kann – wenn dies auf Seiten der Stiftungsgremien gewünscht ist – die Beteiligung von Personen des öffentlichen Lebens für die Erreichung der Stiftungszwecke hilfreich sein. Dies betrifft die Mitarbeit in den Stiftungsgremien oder etwa die Übernahme einer Schirmherrschaft durch die Verwaltungsleitung.

## **Fazit**

Kommunales Management für Familien kann durch die Arbeit von Stiftungen und Fonds für Familien wichtige Impulse und Unterstützung erhalten. Indem Kommunen die vor Ort tätigen Verbände, Vereine, Unternehmen oder Einzelpersonen bei solchen Initiativen begleiten und zum Beispiel durch die Übernahme einer Schirmherrschaft, durch Administration, Moderation oder Werbung unterstützen, tragen sie zur Mittelbeschaffung und zur Ermöglichung unbürokratischer Hilfen für Familien bei. Außerdem stärken sie das Bewusstsein für die Bedeutung der Familien im Gemeinwesen und die Aktivierung und den Aufbau von bürgerschaftlichem Engagement.

## **Literatur**

Wolf, A. C. (2001): Bürgerstiftungen und Bürgerengagement. In: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (Hrsg.): Materialien für die Arbeit vor Ort, Heft Nr. 21, Wesseling Download: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_3536-544-1-30.pdf?040615165332](http://www.kas.de/wf/doc/kas_3536-544-1-30.pdf?040615165332) (letzter Zugriff: 07.12.2016)

Innenminister des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2005): Stiften in Nordrhein-Westfalen. Einfach – vielfältig. Stiftungsideen aus den Regionen und das neue Gesetz. Download: [http://www.stiftungsverbund-westfalen.de/download/Stiften\\_in\\_NRW\\_-\\_einfach\\_vielfaeltig\\_-\\_Broschuere\\_IMNRW.pdf](http://www.stiftungsverbund-westfalen.de/download/Stiften_in_NRW_-_einfach_vielfaeltig_-_Broschuere_IMNRW.pdf) (letzter Zugriff: 07.12.2016)

**III.**

**Aus der kommunalen Praxis:**

**Familienpolitische Themen und zielgruppen-  
bezogene Ansätze**



## Projekte und Maßnahmen zur Förderung der Erwerbstätigkeit von Alleinerziehenden\*

Mit Blick auf die Lebenssituation von Alleinerziehenden<sup>1</sup> fallen vor allem deren deutliche materielle Benachteiligung und ein erhöhtes Armutsrisiko auf. Auch in der subjektiven Sicht auf die eigene Situation steht das Thema Finanzen ganz oben. Ein entscheidender Faktor für die finanzielle Lage ist das eigene Erwerbseinkommen der Alleinerziehenden. An der (Wieder)Aufnahme einer Erwerbstätigkeit setzten deshalb in den letzten Jahren mehrere Initiativen auf der Bundesebene an. Diese haben die Entwicklung von Ideen und Maßnahmen auf der kommunalen Ebene maßgeblich geprägt. Träger der Grundsicherung haben dabei mit anderen kommunalen oder gemeinnützigen Einrichtungen und freien Trägern zusammengearbeitet, um durch eine Aktivierung, Integration und Stabilisierung von hilfebedürftigen Alleinerziehenden deren Zugang zum Arbeitsmarkt zu verbessern.

### Die ESF-Programme des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Mit dem Ideenwettbewerb „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wurden im Zeitraum 2009 bis 2012 bundesweit insgesamt 77 Projekte aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundes gefördert – 18 davon in Nordrhein-Westfalen. Der Wettbewerb setzte an der Frage an, „ob diese Angebote auf die zielgruppenspezifischen Bedarfe der Alleinerziehenden zugeschnitten sind“ (Broens u.a. o.J.: 1). Er richtete sich dabei auf den Arbeitsmarktzugang für Alleinerziehende im SGB II-Bezug und sollte vor allem Projekte mit innovativen Herangehensweisen unterstützen. An den weitaus meisten Projektstandorten lag die Trägerschaft bei freien Trägern, die immer mit den Jobcentern kooperierten. Weitere Projekte lagen in alleiniger Trägerschaft der Jobcenter. Besonders wichtige Kooperationspartner waren dabei die Jugendämter, vor allem für die Gewährleistung einer passgenauen Kinderbetreuung.

Die konkrete Arbeit der Projekte bestand zumeist in einem umfassenden Profiling und – je nach Bedarf der Alleinerziehenden – in weiteren Unterstützungsmaßnahmen wie Aktivitäten zur persönlichen Stabilisierung und Aktivierung, zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung sowie Vermittlungsaktivitäten. Dabei fanden bei den meisten Projekten sowohl feste Kursformate in Gruppen als auch individuelle Einzelbetreuung Anwendung.

#### Projekte in Nordrhein-Westfalen

- AgfA - Agentur für Alleinerziehende (Kreis Borken)
- Gute Arbeit für Alleinerziehende im Kreis Siegen-Wittgenstein (Kreis Siegen-Wittgenstein)
- Gute Arbeit für Alleinerziehende (Kreis Herford)
- CompAS - Gute Arbeit für Alleinerziehende (Duisburg)
- Aladin – Alleinerziehende auf dem Arbeitsmarkt dauerhaft integriert (Kreis Minden-Lübbecke)
- IdA-iTz Integration durch Arbeitsaufnahme in Teilzeit (Rhein-Kreis Neuss)
- JobNet Alleinerziehende Gelsenkirchen (Gelsenkirchen)
- JobNet Alleinerziehende Recklinghausen (Recklinghausen)
- JobOffensive Alleinerziehende im Kreis Unna (Kreis Unna)

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2014 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

<sup>1</sup> Vgl. hierzu ausführlich Engelbert/Gaffron 2014

- KENNE Gute Arbeit in Düsseldorf (Düsseldorf)
- Kölner Alleinerziehende im Aufbruch (Köln)
- Neue Wege vor Ort - Alleinerziehende werden aktiv aktiv 1 (Stadtteile Dorstfeld und Wickede)
- Return (Wende-Möglichkeit) (Hochsauerlandkreis)
- Start & Win (Kreis Mettmann)
- ULLA - Unterstützung langzeitarbeitsloser lippischer Alleinerziehender (Kreis Lippe)
- VIA - Vermittlung und Integration Alleinerziehender (Mülheim an der Ruhr)
- Vorfahrt für Alleinerziehende (Kreis Kleve)
- WERDE - Wirkungskreis erweitern durch Erwerbstätigkeit (Dortmund)

Im Rahmen der Projektbegleitung wurden wichtige Erfolgsfaktoren in der Integrationsarbeit mit Alleinerziehenden identifiziert (vgl. Broens u.a. o.J.).

- Durch eine ganzheitliche und zielgruppenspezifische Betreuung können die persönlichen Lebensumstände der Alleinerziehenden besser gesehen und im Integrationsprozess berücksichtigt werden. Feste Ansprechpersonen können dadurch zum Dreh- und Angelpunkt für Angebote und Integration werden.
- Wichtig ist eine bedarfsgerechte berufliche Orientierung und Qualifizierung. Hierzu gehört ein umfassendes Profiling mit Blick auf die persönliche Situation der Alleinerziehenden. Eine möglichst praxisnahe Ausrichtung der Aktivitäten, die auch Rücksicht auf die Betreuungszeiten der Kinder nimmt, ist ein weiterer Schlüssel zum Erfolg.
- Gezielte Arbeitgeberansprache und individuelle Unterstützungsangebote wie etwa Stellenakquise tragen zur erfolgreichen Vermittlung von Alleinerziehenden bei.
- Zentral für die Arbeit der Modellprojekte war die Gewährleistung von Vereinbarkeit. Vor allem eine gesicherte Kinderbetreuung ist hierfür eine ganz wichtige Voraussetzung, aber auch der Rückgriff auf unterstützende soziale Netzwerke. Über eine möglichst praktische Heranführung an Betreuungsmodelle können existierende Vorbehalte der Alleinerziehenden besonders gut überwunden werden. In diesem Zusammenhang erwies sich die Kooperation mit den Jugendämtern als besonders erfolgversprechend.

In den Jahren 2011-2013 lief das ebenfalls vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales aufgelegte Programm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“. Auch hier standen arbeitsmarktpolitische Themen im Vordergrund, allerdings setzte dieses Programm ausschließlich auf der strukturellen Ebene an. Zielgruppe des Programms waren sowohl arbeitslose als auch beschäftigte Alleinerziehende. Das Fördervolumen betrug 25 Millionen Euro. Die zentrale Frage für die Arbeit vor Ort lautete: „Kann in den jeweils bestehenden Unterstützungsstrukturen vor Ort noch ein Mehr für Alleinerziehende und ihre Familien erreicht werden?“ (BMAS 2013: 72)

Bei diesem Programm wurde der Vernetzungsaspekt weiter verfolgt: an den Projektstandorten stand der Auf- und Ausbau von lokalen oder regionalen Netzwerken im Vordergrund. An 102 Projektstandorten, davon 20 in Nordrhein-Westfalen, wurden Netze von mindestens drei Netzwerkpartnern, von denen mindestens einer gesetzlicher Leistungsträger der aktiven Arbeitsmarktpolitik (Jobcenter oder Agentur für Arbeit) sein musste, unterstützt.

#### Projekte in Nordrhein-Westfalen

- Aktiv A – Aktivbündnis für Alleinerziehende im Rhein-Kreis Neuss (Rhein-Kreis Neuss)
- Arbeitgeber-Netzwerke net(t) for ME (Kreis Mettmann)

- Beruflicher Wiedereinstieg für Alleinerziehende in Dortmund (Dortmund)
- Düsselnetz für Alleinerziehende (Düsseldorf)
- Forum Alleinerziehende in der StädteRegion Aachen (StädteRegion Aachen)
- Job und Kids (Hamm)
- Jobkompass RAN (Remscheid)
- KANZ – Kölner AlleinerziehendenNetzwerk Zukunft (Köln)
- LückenLOS (Arnsberg, Olsberg, Hochsauerlandkreis)
- MEO für Alleinerziehende - Perspektiven sehen – vernetzt handeln (Region Mülheim an der Ruhr - Essen - Oberhausen)
- Mönchengladbacher Allianz für Alleinerziehende zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Mönchengladbach)
- NAVI - Netzwerk Alleinerziehende verantwortungsvoll integrieren (Bielefeld)
- Net Gelsenkirchen - Wirksame Hilfen für Alleinerziehende (Gelsenkirchen)
- Netzwerk 4B (Hagen)
- Netzwerk A – Wirksame Hilfen für Alleinerziehende in Bochum – insbesondere mit Kindern unter 7 Jahren (Bochum)
- Netzwerk Alleinerziehende Duisburg (Duisburg)
- Netzwerk für Alleinerziehende im Kreis Herford (Kreis Herford)
- Netzwerk Mono-Mig EN/Ruhr - Ruhrüberschreitende Hilfen für Alleinerziehende mit Zuwanderungshintergrund (Ennepe-Ruhr Kreis/ Bochum Süd)
- NewA – Netzwerk wirksamer Hilfen für Alleinerziehende in Herne (Herne)
- Wuppertaler Netzwerk für Alleinerziehende (Wuppertal)

Mit Hilfe der Förderung sollte ein ganzheitlicher Unterstützungsansatz verfolgt werden. Dazu sollten die lokalen Träger der Arbeitsmarktpolitik, der Kinder- und Jugendhilfe und anderer öffentlicher Leistungen stärker miteinander kooperieren, im Idealfall auch mit weiteren Trägern. Dem Programm liegt die Annahme zu Grunde, dass nicht die fehlenden Angebote ein Problem sind, sondern dass die vorhandenen Angebote häufig nicht bekannt oder schlecht koordiniert sind. Ziel des Programms war es daher, die Akteure vor Ort zu vernetzen und ihre Angebote für Alleinerziehende besser zu koordinieren und weiterzuentwickeln. Dabei sollten Synergien entstehen und Angebotslücken geschlossen werden.

Obwohl in den beteiligten Netzwerken jeweils passgenaue individuelle Lösungen gesucht wurden, können vier Schwerpunkte der Vernetzungsarbeit in diesem Programm identifiziert werden (BMAS 2013: 74f):

- Bestands- und Bedarfsanalysen (z. B. anhand von Datenauswertung und Befragungen)
- Dienstleistungsketten und Schnittstellenoptimierung (z. B. Anlaufstellen oder Lotsensysteme)
- Informationsangebote (z. B. Websites oder Treffs)
- Organisation von Teilzeitausbildung

Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg der Arbeit waren (neben einer anerkannten Koordination und einer funktionsfähigen operativen Ebene) vor allem die Mitwirkung der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt, der Geschäftsführungen – vor allem der Jobcenter – an der Steuerung der Netzwerke und die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt.

## Weitere Bundesprogramme

Im Jahr 2009 startete – als Teil der kooperativen Partnerschaft „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ mit der Bundesagentur für Arbeit und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales – das Projekt des Bundesfamilienministeriums „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“. Ziel des Projekts war es, Alleinerziehende bei der Arbeitssuche und im Erwerbsleben zu unterstützen. Auch hier lagen also arbeitsmarktpolitische Anliegen im Blickpunkt.

Zwölf Projektstandorte – ausgewählt aus 270 Bewerbungen – wurden mit jeweils 40.000 Euro unterstützt. Im Mittelpunkt dieser Projekte stand zum einen die individuelle Förderung bei der Arbeitssuche – beispielsweise durch Coaching und Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote –, zum anderen sollte eine verlässliche und bedarfsgerechte Kinderbetreuung aufgebaut werden. Um diese Ziele zu erreichen, wurde die bessere Vernetzung der betreffenden Akteure in sogenannten „Produktionsnetzwerken“ angestrebt.

In Nordrhein-Westfalen wurden zwei Standorte gefördert: Das MGH – Mütterzentrum Dortmund e.V. (Schwerpunkte: Koordination von Kinderbetreuungsangeboten; Beratung, Qualifizierung und Vermittlung Alleinerziehender) und die VHS Solingen (Schwerpunkte: Aufbau einer unterstützenden Infrastruktur, u. a. durch bedarfsgerechte Kinderbetreuung; Anbindung an Lokales Bündnis für Familien).

Im Sommer 2012 startete eine weitere Kampagne des Bundesarbeitsministeriums „Beschäftigungschancen für Alleinerziehende erschließen“ – erneut in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit. Im Rahmen einer Fachkräfteoffensive wurden in 20 Modellregionen Unternehmen angesprochen und über das Potenzial qualifizierter Alleinerziehender informiert. Die Kampagne richtete sich an Unternehmen, die Bedarf an Fachkräften hatten. Auch in dieser (einjährigen) Kampagne standen Netzwerke und Kooperationen im Mittelpunkt. In Nordrhein-Westfalen waren die Regionen Köln und Düsseldorf beteiligt.

Die Bundesinitiativen grenzen sich nur bedingt voneinander ab. Sie waren vor allem darauf ausgelegt, die (Wieder)Eingliederung von Alleinerziehenden in den Arbeitsmarkt zu fördern bzw. die Alleinerziehenden bei der Erwerbstätigkeit zu unterstützen und die Vernetzungsstrukturen zu stärken.

Die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit oder die Ausweitung des realisierten Stundenumfangs stellt, wie bereits aufgezeigt, den wichtigsten Baustein zur Bekämpfung des Armutsrisikos von Alleinerziehenden und den damit verbundenen schlechteren Teilhabechancen dar. Insbesondere für Alleinerziehende im Leistungsbezug sind daher viele Maßnahmen und Projekte zu finden, die auf berufliche Integration abzielen. Die Aktivitäten der Kommunen in diesem Bereich sind stark durch die Ausrichtung und Förderlogik der Bundes- und Landesinitiativen und dabei vor allem durch die im Zeitraum von 2009 bis 2012 durchgeführten Projekte „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ und „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ geprägt. Dies gilt auch für die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen. Einige von diesen Ideen und Projekte zur Unterstützung der Erwerbstätigkeit von Alleinerziehenden sowie weitere kommunale Beispiele werden im Folgenden kurz vorgestellt. Nähere Informationen hierzu finden sich jeweils auf den Seiten, die im Text verlinkt sind. Weitere Beispiele, die sich stärker auf die Unterstützung im Alltag der Alleinerziehenden beziehen, werden im Text „Hilfe und Unterstützung für Alleinerziehende im Alltag“ vorgestellt (s. den Beitrag in diesem Band).

## **Anlaufstellen für Alleinerziehende**

In einigen Jobcentern wurden spezielle Anlaufstellen für Alleinerziehende geschaffen. Ausgehend von der Beobachtung, dass alleinerziehende Männer und Frauen oftmals besonders motiviert sind, eine Beschäftigung aufzunehmen, aber dabei häufiger mit besonderen Schwierigkeiten konfrontiert sind, wurden Anlauf- und Beratungsstellen eingerichtet, deren Angebot der besonderen Situation von Alleinerziehenden gerecht werden soll und Leistungen über das normale Maß hinaus erbringt. Zum Angebotsspektrum gehört neben der individuellen Beratung für den beruflichen (Wieder-)Einstieg und einen eventuellen Qualifizierungsbedarf beispielsweise auch die Unterstützung bei der Suche nach einer passenden Kinderbetreuung. Beispiele für diese Anlaufstellen finden sich in Paderborn, im Kreis Soest oder der Städteregion Aachen. Die Beratungsstellen bieten jeweils unterschiedliche Leistungen an bzw. konzentrieren sich teilweise auf spezielle Gruppen von Alleinerziehenden. So richtet sich die Beratungsstelle in Mönchengladbach speziell an Alleinerziehende im SGB II-Bezug mit mindestens einem Kind unter drei Jahren. Im Kreis Lippe hat „ULLA“ vor allem die Langzeitarbeitslosen sowie spezielle Angebote für Alleinerziehende mit unter dreijährigen Kindern im Blick. Das Netzwerk „Mono-Mig EN/Ruhr“ bietet Ruhrüberschreitende Hilfen für Alleinerziehende mit Zuwanderungshintergrund und „VIA“ in Mülheim arbeitet auf Stadtteilebene.

## **Ansprache von Unternehmen**

Die Ansprache und Einbindung von Unternehmen ist für die berufliche Integration Alleinerziehender und die Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt unabdingbar, jedoch nicht immer ganz einfach. Verschiedene Kampagnen sind darum bemüht, Unternehmen auf die Potenziale von Alleinerziehenden als Arbeitskräfte aufmerksam zu machen und hierüber zum Teil bestehende einstellungshemmende Vorurteile (geringere Flexibilität, geringere Belastbarkeit), abzubauen. Die Kampagnen rücken die Kompetenzen und besonderen Stärken von Alleinerziehenden in den Blickpunkt oder zeigen Beispiele gelungener beruflicher Integration auf.

In Köln wurde im Rahmen der Kampagne „Beschäftigungschancen für Alleinerziehende erschließen“ eine gezielte Arbeitgeberansprache anhand von Bewerbungsmappen umgesetzt. Die Imagekampagne „Alleinerziehende können mehr“, im Kreis Mettmann und Düsseldorf bot verschiedene Dienstleistungen für Unternehmen an. Durch Infoveranstaltungen, Jobmessen und Seminare zum Thema „familienfreundliche Personalpolitik“ sollten Arbeitgeber sensibilisiert und für die Beschäftigung von Alleinerziehenden motiviert werden. Darüber hinaus stand den Unternehmen auch individuelle Beratung zu Fragen der Arbeitszeitmodelle, Teilzeitausbildung und Kinderbetreuungsangeboten zur Verfügung. Die Plakat-Kampagne „Alleinerziehend & Erfolgreich – Beispiel guter Praxis“ wurde im Kooperationsverbund der Städte Mülheim, Essen und Oberhausen realisiert. Neun verschiedene Plakate visualisieren unterschiedlich ausgerichtete erfolgreiche berufliche Integration Alleinerziehender. Die Plakate können kostenfrei bestellt oder online abgerufen werden. Zusätzlich kann die Imagekampagne auch als Wanderausstellung von interessierten Stellen angefordert werden.

Mit dem Fokus Wiedereinstieg ist in Duisburg die Beratungsleitstelle für Unternehmen aktiv. Die zentrale Anlaufstelle des „Netzwerkes W“(iedereinstieg) vermittelt Unternehmen kostenlose Beratung durch die entsprechenden Kooperationspartner bei Fragen zu verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten von Personalkosten bei Einstellung und Qualifizierung, der Arbeitsvertragsgestaltung und bei konkreten Problemen ihrer Beschäftigten mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

## **Kinderbetreuung**

Alleinerziehende brauchen nicht einmal besonders exotische Arbeitszeiten zu haben, um bei der Kinderbetreuung in Bedrängnis zu geraten. „Schon eine Stunde am Tag, in der die Kinder nicht versorgt sind, macht besonders Alleinerziehenden große Probleme“, weiß Brigitta Brinker, Geschäftsstellenleiterin des Jobcenters in Aachen. In aller Regel sind Betreuungsangebote jedoch nicht speziell bzw. exklusiv für Alleinerziehende gedacht, sondern stehen allen Familien offen – auch wenn bei der Platzvergabe Kinder von berufstätigen Alleinerziehenden häufig bevorzugt aufgenommen werden.

Das Betreuungsmodell "Minimax" in Bielefeld richtet sich vor allem an Unternehmen, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit flexiblen oder atypischen Arbeitszeiten beschäftigt sind oder an Mitarbeitende, die frühzeitig aus der Elternzeit zurückkommen möchten. Die Betreuungsplätze in der Kindertagesstätte werden dabei von einzelnen Betrieben für ihre Mitarbeitenden gebucht. Finanziert durch eine Unternehmenspauschale von 295 Euro je Betreuungsplatz bietet die Kita ganzjährig erweiterte Öffnungszeiten von 6:30 bis 20:30 Uhr, verzichtet auf Schließungszeiten in den Ferien und an Feiertagen und garantiert eine Betreuung am Wochenende. Die Eltern zahlen dabei den üblichen einkommensabhängigen Elternbeitrag und können zudem als zusätzliche (kostenpflichtige) Serviceleistung einen Hol- und Bringdienst für ihre Kinder beanspruchen oder zusätzliche Betreuungszeiten auch außerhalb der Kita für beispielsweise Begleitung auf einer Geschäftsreise buchen.

Auf regelmäßig auftretende Betreuungsbedarfe in Randzeiten zielt KIRA (KInderbetreuung in RAnd- und Notzeiten) in Aachen ab. Mit Hilfe von Tagesmüttern können Eltern regelmäßig auftretende Randzeiten überbrücken, aber auch Hilfe in Notfällen erhalten. In zwei Kitas in Aachen wird dies in Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen GmbH Picco-Bella anhand von ausgebildeten Tagespflegepersonen realisiert. Die Tagesmütter wurden zu diesem Zweck zu „geprüften Servicekräften für familienunterstützende Dienstleistungen“ weitergebildet. Die Fortbildung des Personals wurde durch das Jobcenter der Städteregion begleitet und – über Bildungsgutscheine – gefördert. Die Servicekräfte gehen zu den Familien nach Hause, zum Beispiel morgens, bevor Kindertagesstätte oder Schule öffnen; oder nachmittags, wenn die Eltern nach Kita-Schluss noch bei der Arbeit sind und betreuen dort die Kinder.

## **Literatur**

Broens, K./ Henkel, A./ Köberl, N./ Stegner, K./ Wielage, N. (2013): Programmbegleitung des ESF-Ideenwettbewerbs "Gute Arbeit für Alleinerziehende", Berlin

BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013): Alleinerziehende unterstützen – Fachkräfte gewinnen, Berlin

Engelbert, A./ Gaffron, V. (2014): Alleinerziehende in Nordrhein-Westfalen. Unterstützungsbedarfe und Unterstützungsmöglichkeiten. Bochum: (Download unter [http://www.zefir.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/alleinerziehende\\_in\\_nrw.pdf](http://www.zefir.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/alleinerziehende_in_nrw.pdf), letzter Zugriff: 20.02.2017)

Im Vergleich zu finanziellen Leistungen und zur infrastrukturellen Ausstattung werden für zeitpolitische Maßnahmen deutschlandweit noch erhebliche Lücken festgestellt. Allerdings steht eine zeitbezogene (Kommunal-)Politik vor großen Herausforderungen. Das Thema Zeit berührt hochkomplexe Zusammenhänge und verweist wie kaum ein anderes auf die Verwobenheit gesellschaftlicher Ebenen und Strukturen und damit gleichzeitig auf die Schwierigkeit politischer Einflussnahme. Dreht man an einer der vielen „Stellschrauben“ zeitlicher Alltagsstrukturen, so treten daher häufig an anderen Stellen nicht beabsichtigte Nebeneffekte auf.

### **Kommunale Zeitpolitik hat sich noch nicht durchgesetzt**

Kommunen mit einer expliziten und umfassenden Zeitpolitik sind sehr selten – zumindest in Deutschland. Mehr noch: Ehemals zeitpolitische Vorzeigestädte wie Bremen oder Hamburg setzen mittlerweile andere Prioritäten. Gleichwohl leben zeitpolitische Ideen in anderen Zusammenhängen fort (vgl. hierzu Possinger 2011). Kommunale Zeitpolitik mit explizitem Bezug auf die Situation von Familien gibt es zwar, aber sie ist noch weitaus seltener zu finden.

Die Ergebnisse einer Analyse des Deutschen Vereins zu den Vorgängen, Strukturen und politischen Lösungen in denjenigen Kommunen, die zeitpolitisch gesehen gut aufgestellt sind bzw. gut aufgestellt waren, zeichnen ein ambivalentes Bild. Einzelne Kommunen, wie zum Beispiel Hanau, haben demnach einen Vorbildcharakter und können gute Anregungen für zeitpolitische Initiativen liefern. Die Vielzahl von „abgelaufenen Modellprojekten und nicht realisierten Vorhaben“ bundesweit wirkt nach Possinger jedoch ernüchternd. Resümierend wird eine Aussage des zeitpolitischen Experten und Promoters Ulrich Mückenberger zitiert, der zu dem Schluss kommt: „Tatsächlich ist Zeitpolitik auf lokaler Ebene in Deutschland heute schlechter verankert, als sie es vor zehn Jahren schon einmal war...“ (Possinger 2011: 33).

Schwierigkeiten und Herausforderungen liegen demnach vor allem in der mangelnden Sensibilisierung für das Thema Zeitpolitik. Hintergrund ist zum Beispiel fehlendes Wissen über die Bedeutung von Zeitproblemen und Ansätzen zu ihrer Lösung. Vor allem wenn eine institutionelle Verankerung der Zeitpolitik fehlt, ist es schwierig, angesichts des erforderlichen „langen Atems“ auf Dauer am Thema zu bleiben. Zeitpolitik stößt außerdem auch an Zuständigkeitsgrenzen in Politik und Verwaltung. Günstig dagegen wirkt das Engagement von Führungspersönlichkeiten, eine gute Datengrundlage, eine breite Vernetzung sowie die Beteiligung von „Zeitnehmern und Zeitgebern“ (Possinger 2011: 34ff).

Abgesehen von Einzelaktionen zeigen sich konkrete kommunalpolitische Folgen der zeitpolitischen Schwerpunktsetzung in den Familienberichten des Bundes lediglich im Rahmen der Bundesinitiative der Lokalen Bündnisse für Familie. 2012 wurde dort das Pilotprojekt „Kommunale Familienzeitpolitik“ gestartet, an dem fünf Lokale Bündnisse teilgenommen haben. Die Kommunen setzten dabei unter Einbezug der jeweiligen lokalen Netzwerke unterschiedliche zeitpolitische Schwerpunkte. Mit der vielversprechenden Initiative „Neue Zeiten für Familie“ haben sich ein Jahr später 40 Großstädte in

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2013 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Deutschland in einer gemeinsamen Erklärung verpflichtet, „Familienzeitpolitik“ zu einer kommunalen Aufgabe zu machen und unter Beteiligung aller infrage kommenden Partner vorhandene Angebote auszubauen und weitere konkrete Maßnahmen zu entwickeln.

### **Zeitpolitisch relevante Zugänge**

Auch wenn explizite Familienzeitpolitik insofern erst allmählich auf die politische Tagesordnung rückt, gibt es für eine stärker zeitbezogene Familienpolitik schon viele gute Ansatzpunkte. In Nordrhein-Westfalen bietet die konsequente Ausrichtung auf ein „kommunales Management für Familien“, das unter anderem stark auf Sozialraumbezug, Qualifizierung und Vernetzung der lokalen Akteure setzt, die Möglichkeit, Zeitstrukturen des Familienlebens und der Familienpolitik zu berücksichtigen und die verschiedenen in der Diskussion kursierenden Dimensionen „kommunaler Zeitpolitik für Familien“ zu integrieren.

Hierzu gehören die Gestaltung *zeitlicher* Strukturen, wie zum Beispiel familienfreundliche Öffnungs- oder Arbeitszeiten, *infrastruktureller* Angebote im Rahmen von Betreuung oder familienunterstützenden Dienstleistungen, *räumlicher* Strukturen, die zum Beispiel Wegezeiten reduzieren und ihre familiensensible Konzipierung sowie *Informationsstrategien*, die sowohl die (zeitlichen) Bedarfe der Familien ermitteln als auch durch die Verbreitung von Wissen über Institutionen, Angebote und Maßnahmen Zeit sparen und Hilfenutzung erleichtern. Auch *Bildungsangebote*, die Zeitkompetenzen für Familien vermitteln oder ganz allgemein die Bewältigungsmöglichkeiten der Familien stärken, gehören zum breiten Repertoire an zeitrelevanten familienpolitischen Maßnahmen vor Ort (vgl. Heitkötter 2009).

### **Im Fokus: Zeitliche Synchronisation**

Zeitpolitik im engeren Sinne betrifft vor allem die Gestaltung zeitlicher Strukturen. In diesem Bereich lassen sich besonders häufig erste erfolgreiche Ansätze in den Kommunen beobachten. Hierzu zählt insbesondere die Synchronisation von Öffnungszeiten in öffentlichen Einrichtungen. Beispielhaft ist hier das Bürgeramt des Berliner Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg anzuführen. Mit dem Ziel, bürokratische Barrieren abzubauen und Wartezeiten für Behördengänge zu reduzieren, hat dieses zum einen seine Öffnungszeiten unter Einschluss der Samstag-Vormittage erweitert, zum anderen können Sprechzeiten komplikationslos im Internet vergeben werden. Auf Wunsch erhalten die Bürgerinnen und Bürger unmittelbar vor dem Termin eine Benachrichtigung per SMS. Mit dem gleichen Ziel haben auch in Stade 14 Behörden ihre Öffnungszeiten vereinheitlicht. Gemeinsam bieten sie einen „Bürger-tag“ an, welcher den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit gibt, Behördengänge zeitlich besser zu koordinieren und mit anderen Dingen zu vereinbaren. Zumindest bei den Zeitplänen der Behörden hat sich in den letzten Jahren demnach schon recht viel Positives getan.

Deutlich größere Herausforderungen stellen sich jedoch, wenn private Arbeitgeber, Einzelhandel oder private Dienstleistungsanbieter einbezogen werden sollen. In einigen Kommunen zeigen sich aber auch in diesem Bereich bereits gute Ansätze, wie bspw. in Neu Wulmstorf. In Kooperation mit einem ortsansässigen Lebensmittelmarkt strebt das lokale Bündnis für Familie die Reduzierung des alltäglichen Zeitstresses für Familien durch einen Lebensmittelservice an. Dieser soll Lebensmittel zu den Familien nach Hause liefern und diese am Wochenende zusätzlich mit vielfältigen Rezeptideen und den nötigen Zutaten versorgen.

Veränderte Anforderungen an Öffnungszeiten im Betreuungsbereich verlangen nach neuen Lösungen – auch und vor allem was die Einbeziehung kommunaler Akteure anbelangt. Eine Möglichkeit sind sogenannte „24-Stunden-Kitas“, wie es sie bspw. schon in Troisdorf gibt oder wie sie in Essen geplant sind. Mit ihrer „Rund-um-die-Uhr-Betreuung“ bieten sie insbesondere Eltern, die mit Schichtdienst oder anderen individuellen Arbeitszeitmodellen konfrontiert sind, eine flexible Betreuungsmöglichkeit, die sie Familie und Beruf leichter vereinbaren lässt. Auch in Notfällen haben Eltern hier die Möglichkeit, die flexible Betreuung in Anspruch zu nehmen. Dem „Notfall“ wendet sich auch das Projekt „BEN“ (Betreuungseingpass Notruf) der Gemeinde Neu Wulmstorf zu. Mit einem Anruf erhalten Eltern hier spontan Hilfe, wenn es einen Notfall in der Betreuung gibt, wie bspw. im Falle von Krankheit. In Aachen erprobt man gerade mit dem Projekt „KIRA“ (Kinderbetreuung in Rand- und Notzeiten), zeitlich bedingte Betreuungslücken anhand einer Randzeitbetreuung durch ausgebildete Tagespflegepersonen zu schließen. Die hier ausgewählten Beispiele machen deutlich: Kreative Lösungen für immer noch bestehende Betreuungsprobleme sind möglich, vor allem, wenn alle an einem Strang ziehen und nicht nur die vor Ort aktiven freien Träger, sondern auch Unternehmen, Betriebe und Bereiche der Zivilgesellschaft einbezogen werden.

Auch bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten und darüber hinaus gehender betrieblicher Unterstützungsangebote zeichnet sich immer deutlicher die Stärke eines gemeinsamen Vorgehens von Privatwirtschaft und kommunalen Akteuren ab. Bei der Entwicklung von Betreuungsangeboten, aber auch bei der Entwicklung von integrierten Konzepten, die für die Betriebe „Komplettlösungen“ anbieten, können Kommunen für ortsansässige Unternehmen wichtige Hilfestellung geben. So unterstützt die Stadt Köln zusammen mit dem Kölner Bündnis für Familie im Rahmen des Projekts „Familienfreundliche Kölner Gewerbegebiete“ bspw. Unternehmen darin, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu implementieren. Dabei haben Unternehmen einerseits die Möglichkeit, Informationen und Workshops rund um das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in Anspruch zu nehmen, andererseits werden aber auch im Rahmen einer individuellen Beratung gemeinsam bedarfsorientierte Lösungen entwickelt und Unternehmen bei der konkreten Realisierung familienfreundlicher Strukturen begleitet. Hierfür hat die Stadt sowohl ein Projektbüro als auch eine Hotline eingerichtet, unter der Unternehmen sich Unterstützung holen können. Auch in Mönchengladbach haben sich die Stadt und die Wirtschaftsförderungsgesellschaft zusammengetan, um den Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuung voranzutreiben. Gemeinsam wollen Sie ansässigen Unternehmen ein ganzes „Servicepaket“ zur betrieblichen Kinderbetreuung anbieten, bei dem dann die mit dem Betrieb verbundenen bürokratischen Aufgaben übernommen, Personal gestellt und ein Konzept zur pädagogischen Ausrichtung erstellt werden soll.

Relativ neu ist die Möglichkeit der flexibleren Gestaltung von Ausbildungszeiten – ein gerade für junge Eltern wichtiges Anliegen. Auch hier gibt es kommunale Angebote zur begleitenden Unterstützung von Ausbildungsbetrieben und Auszubildenden, wie das Projekt „Jobhebamme“ des Jobcenters Vechta. Dabei werden zum einen arbeitslose Alleinerziehende bei der Suche nach einem Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz sowie einer passgenauen Kinderbetreuung unterstützt, zum anderen aber auch die Aufgeschlossenheit von Arbeitgebern für Alleinerziehende gefördert und Unternehmen in allen Fragen rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf von einer Arbeitsvermittlerin beraten.

## **Zeitliche Entlastung durch infrastrukturelle Angebote**

Infrastrukturelle Angebote auf der lokalen Ebene können dazu beitragen, Zeitprobleme von Familien zu verhindern bzw. zu lösen. Deswegen empfiehlt der Deutsche Verein den Auf- und Ausbau einer sozialen Infrastruktur, die sich stärker an den Bedürfnissen von Familien orientiert (vgl. hierzu DV: 2013). Plädiert wird in diesem Zusammenhang insbesondere für die Verkürzung von Wege- und Begleitzeiten durch die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen, wie die zeitliche Synchronisierung von Einrichtungen und Dienstleistungsangeboten oder auch eine kinder- und familiengerechtere Gestaltung der räumlichen Mobilität. Als ein Infrastrukturangebot mit ganz besonderen und nachhaltigen Einflussmöglichkeiten gelten dabei die Familienbüros als zentrale Anlaufstellen für Familien (vgl. hierzu auch die Beiträge von Possinger und Engelbert in diesem Band). Sie sind wichtige Schnittstellen zwischen Familie, Politik und Verwaltung und können im Rahmen einer strategischen Ausrichtung das Thema Familienzeit in die Verwaltung und auf die politische Agenda bringen. Als Anlauf- und Informationsstellen sammeln und bündeln sie Informationen und ersparen den Familien dadurch private Zeitinvestitionen für die Suche nach Hilfen und Unterstützung.

Manche Zeitprobleme der Familien lassen sich durch die Inanspruchnahme professioneller familienunterstützender Dienstleistungen lösen. Häufig scheidet dies jedoch an den Kosten, die längst nicht alle unterstützungsbedürftigen Familien tragen können. Ansätze zur Lösung des Kostenproblems liegen unter anderem in einem (stärkeren) öffentlichen Engagement für diese Form der Familienunterstützung. Dies geschieht zum Beispiel durch die Einrichtung von kommunalen Servicestellen, die Nachfrage und Angebot zusammenbringen und zur größeren Transparenz des Marktes beitragen können oder durch Dienstleistungsagenturen, an deren Trägerschaft (auch) Kommunen beteiligt sind. In Mönchengladbach haben sich bspw. die Stadt und der örtliche Caritasverband zusammengeschlossen, um Familien in Krisensituationen Hilfe in Form von Familienpflegerinnen zur Seite zu stellen. Drohen die Probleme den Familien über den Kopf zu wachsen, helfen sie über einen befristeten Zeitraum aus und wirken entlastend und unterstützend im Haushalt sowie als Ansprechpartnerin in allen Familienfragen.

Darüber hinaus werden infrastrukturelle Lösungsansätze für das Zeitproblem auch durch Eigenengagement und durch den Einsatz eigener Zeit wichtig. Tauschringe ermöglichen es, auch ohne Geld Dienstleistungen zu erhalten, indem eigene Kompetenzen und freie Zeitressourcen eingesetzt werden. Hierfür können dann „im Tausch“ Leistungen Anderer genutzt werden, die benötigt, aber nicht oder nur schwerlich selbst erbracht werden können. Das Projekt „Wohnen für Hilfe“ bringt bspw. wohnungssuchende Studierende und hilfebedürftige Senioren zusammen. Studierende haben die Möglichkeit, unentgeltlich bei einem Senioren(paar) unterzukommen, dafür erhalten diese Hilfeleistungen im Alltag, die variabel von beiden Parteien vereinbart werden. Durch den Einsatz neuer Medien gehen solche Initiativen über den engeren Kreis der eigenen sozialen Netze (Freunde, Bekannte, Nachbar) hinaus und ermöglichen auch die Bildung neuer Netzwerke.

## **Raumstrukturen beeinflussen Mobilitätserfordernisse und -zeiten**

Ansatzpunkte für eine zeitrelevante Familienpolitik liegen auch in einer auf die besonderen Bedarfe von Familien ausgerichteten Gestaltung der räumlichen Strukturen der Familienumwelt. Sinnvoll ist zum Beispiel eine regulative Politik, die planerische und steuernde Maßnahmen unter Berücksichtigung der Situation von Familien ermöglicht oder eine Bündelung unterschiedlicher Angebote und Nutzungen an einem Ort. Auch wenn solche Maßnahmen nicht als „Zeitpolitik“ im engeren Sinn ver-

standen und bezeichnet werden, tragen sie doch zur Verbesserung der Wohnumfeldbedingungen der Familien bei, ersparen Wegezeiten und verringern Mobilitätsanforderungen. Durch räumlich nahe Freizeitangebote erübrigen sich häufig auch Bring- und Holdienste für Kinder, Jugendliche und ältere Familienmitglieder. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Sonnenpark in Düsseldorf-Oberbilk. Weil es an wohnungsnahen Spiel- und Erholungsmöglichkeiten fehlte, wurden hier gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern im Rahmen des Programms „Soziale Stadt NRW“ Grün- und Spielflächen neu angelegt bzw. umgebaut. Ziel war es, durch die Wohnumfeldverbesserung zum einen die Lebensqualität zu steigern, zum anderen die Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner mit ihrem Stadtteil zu erhöhen. Entstanden ist auf diese Weise eine wohnortnahe großzügige Spiel-, Ruhe- und Grünzone für alle Bevölkerungsschichten und Generationen im Stadtteil. Diese zeitpolitischen Effekte werden im kommunalen Raum aber insgesamt noch zu selten reflektiert und bewusst gefördert.

### **Informationen sparen Zeit und ermöglichen passgenaue Unterstützung**

Kommunen nutzen vielfältige Möglichkeiten, Informationen über die Situation und die Bedarfe von Familien zu erhalten. Vielfach werden dabei auch spezielle Zielgruppen angesprochen oder sozialraumbezogene Erhebungen durchgeführt. Hierdurch bieten sich grundsätzlich gute Chancen, auch Zeitaspekte des Familienlebens in den Blick zu nehmen. Im Rahmen des Projekts „Kommunale Zeitpolitik für Familien“ haben auch die beteiligten Modellkommunen Befragungen und Gesprächsrunden zu den Zeitbedarfen von Familien durchgeführt. Ziel war es, Zeitstrukturen zu analysieren sowie Ursachen für Zeitkonflikte aufzudecken und zu lösen. Erste Ergebnisse zeigen: unter anderem Krankheit, Verkehrsstaus und Überstunden bringen Eltern in Zeitstress.

Immer wichtiger werden gerade auf der lokalen Ebene Informationen für Familien über die ihnen zur Verfügung stehenden familienpolitischen Angebote, über wichtige Adressen, Projekte und Programme und ihre kommunale Verortung. Die Breite der hierfür nutzbaren Medien spiegelt sich auch in der Vielfalt von Broschüren, Flyern, Wegweisern, Internetseiten oder Veranstaltungen wider. Auch hierbei ist das Thema Zeit jedoch eher unterbelichtet. Vor allem thematisch einschlägige Aktionen oder Aktionstage widmen sich bislang explizit den Zeitproblemen von Familien.

Die Informationspolitik der Kommunen bietet jedoch insgesamt wichtige und gut nutzbare Möglichkeiten, die Familienzeit auf lokaler Ebene stärker zu berücksichtigen. Nicht zu vernachlässigen ist dabei, dass die Sammlung und Verbreitung von Informationen zur Familiensituation und Familienpolitik wichtige „Nebeneffekte“ hervorbringen kann. Das Querschnittsthema Familie ist sinnvoll nicht bearbeitbar ohne Kontakte und Kooperationen zwischen den Verwaltungsabteilungen und mit verwaltungsexternen Akteuren. Durch eine solche Zusammenarbeit wird in der Regel die Breite des Themas deutlich. Dies verbessert die Möglichkeiten, zeitpolitische Herausforderungen zu sehen und gemeinsam zu bearbeiten.

### **Familien brauchen Zeitkompetenzen**

Strukturelle Veränderungen sind wichtig, um die Ursachen von Zeitstress in Familien anzugehen. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass hiermit alle Probleme einer mangelnden Synchronisation dauerhaft behoben werden können. Individuelle Kompetenzen für einen angemessenen Umgang mit den zeitlichen Vorgaben und ihren Herausforderungen werden ebenso benötigt. Hierbei handelt es sich jedoch weniger um Formen des „Zeitmanagements“, sondern eher um Fähigkeiten zur zeitlichen Selbststeuerung bzw. um Fähigkeiten, die zeitliche Strukturen erkennen und reflektieren lassen und

die auch Abgrenzung gegenüber zeitlichen Erwartungen ermöglichen. Unter dem Motto „Kommst du mit, die Zeit entdecken?“ haben sich zahlreiche kommunale Akteure aus dem Bildungsbereich, wie Kitas, Horte und Grundschulen am bundesweiten „Tag der kleinen Forscher“ beteiligt, welcher dem Thema „Zeit“ gewidmet war. Ziel der Bildungsinitiative war es, Kindern spielerisch und experimentell ein Bewusstsein für die Zeit zu vermitteln. Beim Nachdenken über die Frage „Was machen wir mit der Zeit, und was macht sie mit uns?“ erlernten sie frühzeitig ein Gefühl für die Zeit und den Umgang mit ihr.

Die Institutionen des Erwachsenenbildungssystems vermitteln solche umfassenden Kompetenzen bislang nur eingeschränkt. Offen für die Vermittlung eines breiten Spektrums von „Zeitkompetenzen“ erweisen sich in Nordrhein-Westfalen vor allem die Familienbildungsstätten. Um deren Arbeit für die Familien noch stärker als bisher zugänglich zu machen, muss vor allem ein niedrigschwelliger Zugang gewährleistet sein. Dies erfordert unter anderem eine gezielte Ansprache auch der bildungsfernen Familien.

Im Bereich der Managementschulungen und der gewerkschaftlichen Bildungsangebote gibt es vielfältige Kurse und Fortbildungsangebote. Explizit auf Zeitkompetenzen ausgerichtete Angebote an Familien sind jedoch rar.

### **„Zeitsensible“ Familienpolitik in Kommunen**

„Kommunale Zeitpolitik für Familien“ gibt es bislang nur sehr vereinzelt, auch wenn die Initiative der deutschen Großstädte in dieser Hinsicht vielversprechend ist. Eine konsequent und strategisch aufgestellte Familienpolitik sollte jedoch selbstverständlich auch Zeitprobleme von Familien und ihre Ursachen im Blick haben. Insofern finden sich hierzulande auch schon viele Beispiele für den Einsatz (familien-)politischer Instrumente, mit denen sich Herausforderungen einer mangelnden zeitlichen Synchronisation angehen lassen.

Das bedeutet aber keineswegs, dass Zeitprobleme von Familien bereits in zufriedenstellendem Umfang auf der örtlichen Ebene angegangen werden. Eine zeitsensible Familienpolitik auszubauen und dies entsprechend zu kommunizieren, ist daher nach wie vor eine wichtige Herausforderung für die kommunalen Akteure.

### **Literatur**

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012): Achter Familienbericht, Berlin

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2011): Zeit für Familie. Ausgewählte Themen des 8. Familienberichts. Monitor Familienforschung, Ausgabe 26, Berlin

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2009): Memorandum Familie leben. Impulse für eine familienbewusste Zeitpolitik, Berlin

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2006): Siebter Familienbericht. Familien zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik, Berlin

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.) (2013): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur lokalen Familienzeitpolitik, Berlin

Engelbert, A./ Schwarze, B. (2010): Familienunterstützende Dienstleistungen. Informationen und Handlungsansätze für die kommunale Praxis, Bochum

Heitkötter, M. (2009): Der ‚temporal turn‘ in der Familienpolitik – zeitpolitische Gestaltungsansätze vor Ort für mehr Zeitwohlstand in Familien. In: Heitkötter, M./ Jurczyk, K./ Lange, A./ Meier-Gräwe, U. (Hrsg.), Zeit für Beziehungen? Zeit und Zeitpolitik für Familien, Opladen & Farmington Hills, MI., S. 401-428

Possinger, J. (2011): Kommunale Zeitpolitik. Ansätze, Erfahrungen und Möglichkeiten der Praxis. Reihe Jugend und Familie (J10), Berlin

Joscha Link

## *Familienzeiten und Zeitpolitik – Ein Interview mit Dr. Martina Heitkötter\**

Die Wissenschaftlerin Dr. Martina Heitkötter hat sich intensiv mit dem Thema Zeitstrukturen und Zeitpolitik befasst und hat ein kommunales zeitpolitisches Projekt durchgeführt. Im Interview wurde sie zu aktuellen zeitpolitischen Herausforderungen für Kommunen befragt.

### **Sie haben sich mit dem Alltag von Familien beschäftigt, welche Rolle spielt die „Zeit“ für das Familienleben?**

*Zeit ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für ein gelingendes Familienleben und zwar sowohl Zeit, die die Familienmitglieder gemeinsam verbringen können, wie auch Zeiten, die jeder auch mal für sich braucht, um wieder Kraft zu tanken und sich zu regenerieren. Liebevolle, stabile Fürsorgebeziehungen zu den Kindern wie zu den Großeltern brauchen Zeit ebenso wie die alltägliche Versorgung, das Einkaufen, die Arztbesuche usw., aber auch die verschiedenen Leistungen, die Familien vielfach im Bereich der Bildung oder der Gesundheitsvorsorge erbringen.*

*Man kann sagen, dass Zeit ein zentraler Faktor ist für die gelingende Alltagsorganisation, für das Wohlbefinden, die Lebensqualität und letztlich auch für Erfahrungen der Sinnhaftigkeit. Dabei brauchen wir nicht nur eine gute Organisation von Zeiten im Alltag, sondern auch „unverzweckte“, freie Zeiten.*

### **Sie sprechen von „Familienzeiten“, was verstehen Sie unter diesem Begriff?**

*Familienzeiten sind wie bereits angedeutet vielschichtig. Aktuell steht meist die gemeinsame Zeit, die Familienmitglieder bei den Mahlzeiten, am Wochenende oder bei besonderen Anlässen zusammen verbringen, im Vordergrund. Diese Dimension der Familienzeiten ist sehr wichtig, aber es gibt auch andere wesentliche Ebenen, die es zu berücksichtigen gilt, möchte man Familien insgesamt zeitlich besser stellen: Beispielsweise sind Mütter und Väter nicht nur Eltern, sondern häufig auch Mann und Frau in einer Partnerschaft und Individuen mit eigenen Interessen und Bedürfnissen, die nicht in der Rolle der Mutter, des Partners oder der Arbeitnehmerin aufgehen. Auch das ist letztlich als Familienzeiten zu behandeln.*

*Darüber hinaus prägen auch die Beziehungen zu den Großeltern, zu Freunden, aber auch exklusive Zeiten, die Väter oder Mütter allein mit ihren Kindern verbringen, das Familienleben. Von daher plädiere ich stark für ein weites Verständnis von Familienzeiten.*

### **Welche Rolle spielt dabei die Erwerbstätigkeit der Eltern?**

*Die Erwerbstätigkeit der Eltern ist ein wesentlicher sogenannter Taktgeber für das Familienleben. Da zunehmend auch Mütter erwerbstätig sind, spielen die zeitlichen Anforderungen der Erwerbswelt über flexible Arbeitszeiten, spontane Meetings am späten Nachmittag oder Dienstreisen über Nacht von zwei Seiten her in die Familie hinein. Auch wenn viele Mütter in Deutschland nach wie vor in Teilzeit beschäftigt sind, stehen sie nicht mehr, wie in früheren Zeiten, als zeitlicher „Puffer“ zur Verfügung.*

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2011 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

### **Stehen Familien heute vor besonderen, zeitbezogenen Herausforderungen?**

*Ja, davon können wir ausgehen. Dafür sind die bereits angesprochene gestiegene Müttererwerbstätigkeit, die zunehmende Flexibilisierung und Deregulierung der Arbeitswelt verantwortlich, wie auch andere Faktoren wie die wachsende Vielfalt von Familienformen, steigende eigene wie gesellschaftliche Ansprüche an das Elternsein und die Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, was zu erhöhtem, meist zeitintensivem Aushandlungsbedarf führt.*

*Alle Familienmitglieder zeitlich unter einen Hut zu bekommen ist auch mit Blick auf die häufig vielfältigen außerschulischen Aktivitäten von Kindern, die meist das „Mama-Taxi“ brauchen, um von der Schule zum Fußballtraining, zum Tanzunterricht oder zur Musikschule zu kommen, kein leichtes Unterfangen.*

### **Was sind die Folgen von „Zeitknappheit“?**

*Aus unserer Sicht ist es nicht in erster Linie die Knappheit an Zeit, die Probleme im Familientag verursacht, sondern häufig die Frage der Passung zwischen den Anforderungen des Alltags einerseits und den Zeittakten im örtlichen Lebensumfeld: Der Familienalltag ist eingewoben in ein ganzes Netz lokaler Zeittakte, angefangen von den Betreuungs- und Schulzeiten, den Arbeitszeiten, den Zeiten, an denen Geschäfte, Ärzte, Handwerker oder andere Dienstleister geöffnet sind.*

*Da die veränderten Bedingungen der Arbeitswelt und die gewandelten familialen Lebensbedingungen noch nicht überall mit den Zeittakten der örtlichen Infrastruktur gut zusammenpassen, spannt es zeitlich mit der Folge, dass Familien ihren Alltag als einen stressigen Hürdenlauf und als ein erschöpfendes Vereinbarkeitsmanagement erleben, aber nicht mehr als eine qualitativ erfüllende und befriedigende Zeit.*

### **Gibt es Familien, die ganz besonders von Zeitstress betroffen sind?**

*Ja, seit dem siebten Familienbericht wissen wir, dass Familien mit kleinen Kindern und solche, in denen beide Eltern (Vollzeit) erwerbstätig sind, Mehrkindfamilien und Alleinerziehende in besonderem Maße von Zeitkonflikten betroffen sind. Aber auch besondere Konstellationen und Lebenslagen wie Schichtarbeiter/innen, Pendler/innen oder Neubürger/innen beispielsweise, die noch nicht über ein tragfähiges soziales Netz verfügen und sich Vieles erst erschließen müssen, stehen unter besonderem zeitlichen Druck.*

### **Können Sie einige Grundsätze nennen, auf die Kommunen bei der Umsetzung familienorientierter Zeitpolitik besonders achten sollten?**

*Grundsätzlich ist Zeitpolitik für Familien nicht isoliert zu betrachten, sondern als ein Bestandteil eines Dreiklangs nachhaltiger Familienpolitik, der auch in gleichem Maße die Infrastruktur sowie Geldleistungen für Familien im Blick hat. Kommunen sind in besonderer Weise bei der Zeitpolitik angesprochen, da die Lebensbedingungen des Alltags, in dem Familie stattfindet, stark vor Ort entschieden werden. Familienorientierte Zeitpolitik sollte sich daran ausrichten, Männern wie Frauen zu ermöglichen, Familie, Beruf sowie bürgerschaftliches Engagement zu verbinden, die zeitliche Eigenlogik von Familien zu respektieren und im Verhältnis der Generationen zueinander wechselseitige Unterstützung und Autonomie zu erlangen.*

*Auf der methodischen Ebene geht es darum, eine kontinuierliche Wissensbasis zu zeitbezogenen Themen aufzubauen (siehe z. B. kommunale Familienberichterstattung), Mitgestaltungsmöglichkeiten für Familien zu eröffnen sowie öffentliche Diskurse über Werte und Eckpunkte lokaler Zeitgestaltung für mehr familialen Zeitwohlstand anzustoßen.*

### **Wo liegen Ihres Erachtens die wichtigsten zukünftigen Herausforderungen für die Kommunen?**

*Es ist ein Grundverständnis zu erzeugen und zu vermitteln, dass kommunale Zeitpolitik ein Vorteil für alle ist und daher eine Kernaufgabe werden muss und keine Kür für gute Zeiten darstellt. Es geht um nichts weniger als attraktive Lebensbedingungen für Familien in Zeiten des demografischen Wandels und damit um einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit einer Kommune. Ansätze lokaler Zeitpolitik sind dabei geschickt strukturell und strategisch vor Ort zu verankern und mit Vorhandenem in anderen familienpolitischen Handlungsfeldern und auf anderen Handlungsebenen zu integrieren.*

Von Frau Heitkötter im Januar 2017 ergänzt:

### **Weiterführende Literatur**

Jurczyk, K./Heitkötter, M./Possinger, J. (2015): Stellungnahme des Deutschen Jugendinstituts zur öffentlichen Anhörung zur Zukunft der Familienpolitik in Nordrhein-Westfalen zum Thema Zeitpolitik am 24. August 2015. Online verfügbar unter:

[http://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/dasdji/stellungnahmen/2015/2015\\_08\\_24\\_Familienzeitpolitik.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/dasdji/stellungnahmen/2015/2015_08_24_Familienzeitpolitik.pdf)

Heitkötter, M./Zohren, H. (2017, im Erscheinen): Kommunale Familienzeitpolitik: Konkrete Ansätze zeitgerechter Stadt- und Infrastrukturplanung für Familien am Beispiel der Stadt Aachen. In: Henckel, D./Kramer, C. (Hrsg.): Zeitgerechte Stadt, Hannover

Joscha Link

## *Kommunale Familienzeitpolitik in Herzogenrath – Ein Interview mit Birgit Kuballa\**

Die Stadt Herzogenrath war Modellkommune im Bundesprojekt Kommunale Familienzeitpolitik. Über die Schwerpunkte der Kommune und die Erfahrungen aufgrund der Teilnahme gibt die für das Projekt zuständige kommunale Gleichstellungsbeauftragte Birgit Kuballa Auskunft.

**Sie haben sich mit Ihrer Kommune am Modellprojekt „Kommunale Familienzeitpolitik“ beteiligt. Wie kam es damals zur Ihrer Bewerbung?**

*Im Frühjahr 2012 ist das Aachener Bündnis mit der Frage auf uns zugekommen, ob wir mit ihnen zusammen – als die zwei aktiven Lokalen Bündnisse für Familie in der StädteRegion Aachen – am Pilotprojekt teilnehmen wollen. Dies wurde dann dem Familienministerium vorgeschlagen. Wir haben die Chancen gesehen, die solch ein Pilotprojekt mit sich bringt.*

**Gab es bereits zeitpolitische Initiativen in Herzogenrath?**

*Bis dahin hatten wir uns weder als Bündnis noch als Kommune mit dem Zeitthema beschäftigt, welches aber aus unserer Sicht eines der zentralen Themen für Familien ist.*

**Was waren denn die Arbeitsschwerpunkte Ihres Projektes?**

*Es haben sich folgende Bereiche und Bedarfe herausgestellt: „Mobilität/Verkehr“ – und da insbesondere die Themen „Pendlerinnen und Pendler“ und „Begleitmobilität der Eltern für ihre Kinder“ –, „Betreuung in Kita/Schule/Offener Ganztagschule“ und „Synchronisation von Öffnungszeiten und Bedürfnissen der Neubürger“.*

**Sprechen wir über den ersten Bereich „Mobilität und Verkehr“: Herzogenrath ist geprägt von vielen Berufspendlern. Was haben Sie in diesem Bereich konkret unternommen?**

*In einem Familienzeitcafé haben die Familien auf einem Stadtplan eingezeichnet, wo sie Stau erleben, wo weite Wege zurückzulegen sind, etc. Diese Ergebnisse und die gemachten Verbesserungsvorschläge sind von einer Arbeitsgruppe bewertet und weiter ausgearbeitet worden. Sie werden nun im zuständigen Bau- und Verkehrsausschuss der Stadt Herzogenrath behandelt.*

*Zudem gibt es in Herzogenrath eine Einfallstraße, die durch den Berufsverkehr überlastet ist. Sie ist auch eine der beiden Haupttrouten der Pendlerinnen und Pendler von und nach Aachen. Wir werden Ende des Jahres Informationsveranstaltungen machen, um über bestehende Mitfahrnetzwerke zu informieren. Dies werden wir in Herzogenrath gemeinsam mit dem Aachener Bündnis für Familie durchführen. Je mehr Berufspendlerinnen und -pendler sich ein Auto teilen, umso weniger Autos sind auf der Straße. Es bleibt noch festzulegen, ob wir das in Kooperation mit einer Firma oder mit einer Kindertageseinrichtung machen.*

*Zwei große Hemmnisse bei der Nutzung der vorhandenen Angebote wie zum Beispiel Mitfahrzentrale oder Pendlernetzwerk wollen wir damit abbauen: Zum einen die zurückhaltende Nutzung, da die*

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2013 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

*Handhabung nicht klar ist: Benötige ich ein Passwort, wenn ich über eine Internetplattform Mitfahrgelegenheiten anbiete oder in Anspruch nehme? Ist es mit Kosten verbunden? Bin ich versichert? Wie sehr muss ich mich festlegen? Zum anderen eine distanzierte Haltung, da die Mitfahrenden nicht bekannt sind. Viele Menschen scheuen sich, mit Fremden mitzufahren. Durch die Art der Veranstaltung informieren wir ganz praktisch über die Handhabung und wir bringen potentielle Nutzerinnen und Nutzer miteinander in Kontakt.*

**Sie wollten auch die Situation von Familien verbessern, in denen beide Elternteile erwerbstätig sind bzw. der alleinerziehende Elternteil berufstätig ist und deren Zeitkonflikte entschärfen. Wie sind Sie dabei vorgegangen?**

*Diese Menschen hatten wir uns zunächst als besondere Zielgruppe herausgesucht. Wir haben eine umfangreiche Fragebogenaktion durchgeführt, deren Rücklauf sehr gut war. Darüber hinaus haben 25 Musterfamilien zwei Wochen lang ein Zeittagebuch geführt. Die Ergebnisse aus beidem wurden in einem Familienzeitcafé mit einem Worldcafé und Workshop für die Kinder vertieft und konnten so konkretisiert werden. Daraus haben wir die Erkenntnis gewonnen, dass die Hauptursachen für Zeitstress bei allen Befragten fast gleich sind: Krankheit von Kindern oder eines Elternteils, unpassende Öffnungszeiten/Abstimmung von Schule, Kindergarten, Firma und Geschäften, Notfälle, Überstunden oder bestimmte Zeiten wie zum Beispiel am Morgen, wenn alle aus dem Haus müssen. Zeitstress erhöht sich allerdings mit dem Umfang der Berufstätigkeit und dem Weg zur Arbeit. Deshalb haben wir bei der weiteren Schwerpunktsetzung eher auf Themen wie zum Beispiel Betreuungszeiten und Mobilität geachtet als auf bestimmte Familientypen.*

**Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt war die „Synchronisation von Öffnungszeiten und Bedürfnissen der Neubürger“. Wo liegen für die neu zugezogenen Familien die besonderen Herausforderungen und was konnten Sie zur Verbesserung der Situation unternehmen?**

*Bei den neu zugezogenen Familien wurde in der Befragung deutlich, dass neben den genannten Faktoren für Zeitstress zusätzlich fehlende private Unterstützungsnetzwerke von Bedeutung sind. Dies konnte im Rahmen des Projektes jedoch nicht angegangen werden. Wir haben uns vielmehr auf die Informationssammlung und kompakte Weitergabe konzentriert. Die sogenannte „Neubürgermappe“, die alle im Rathaus erhalten, die sich neu anmelden, wird zurzeit aktualisiert, digitalisiert und dann zur Familienmappe. Damit erhalten die Familien alle relevanten Adressen, bei denen sie Unterstützung erhalten. Die digitalisierten Informationen werden auch an die Personalabteilungen der hier ansässigen Unternehmen weitergegeben. Sie können so die für Familien relevanten Informationen für ihre Beschäftigten vorhalten und auch bei potentiellen neuen Fachkräften damit werben.*

*Darüber hinaus packen wir gerade das Thema haushaltsnahe Dienstleistungen an. Es gibt einen städtereionalen Wegweiser dazu. Dieser muss aber dringend überarbeitet werden. Die Sondierungsgespräche dazu finden gemeinsam mit dem Anbieter und den beiden Bündnissen aus Herzogenrath und Aachen statt. Da es einerseits einen Bedarf der Familien dazu gibt, aber gleichzeitig auch Skepsis von einem anderen Teil der Familien, sind alle Weiterentwicklungen eng und konkret mit den Familien abzustimmen.*

**Gab es weitere Felder in denen Sie im Rahmen der Initiative tätig wurden? Was haben Sie beispielsweise im dritten Bereich „Betreuung in Kita/Schule/Offener Ganztagschule“ unternommen?**

*Wir haben bereits die Öffnungszeiten der Kitas ausgeweitet, stellen jetzt Überlegungen für die Randzeitenbetreuung an und versuchen die Ferienbetreuungsangebote besser auf die Bedürfnisse der Familien abzustimmen. Das Thema Öffnungszeiten hat sich bei uns so dargestellt: die Zeiten der Behörden, damit ist bei einer Kommune unserer Größe vor allem das Rathaus gemeint, sind ausreichend. Es gibt zusätzliche Öffnungszeiten an einem langen Donnerstag und jeden Samstag ist vormittags geöffnet; hier ist es eher eine Sache der Kommunikation. Den Zeitstress, bspw. um Besorgungen machen zu können, wollen wir nicht über Ausweitung von Öffnungszeiten reduzieren, sondern zunächst über die Wirtschaftsförderung eine Liste mit den Geschäften zusammenstellen und veröffentlichen, die einen Bringservice vorhalten oder Bestellungen per Internet ermöglichen. Zudem findet im November ein erster Termin mit den Kinderärzten statt, um mit ihnen über die Öffnungszeiten, Stoßzeiten und die besonderen Bedürfnisse der Familien und deren Zeitnöte zu reden.*

*Schließlich sind wir aktiv beim Thema „Begleitmobilität“. Hier geht viel Zeit „verloren“. Ein großer Teil, auch der 6-13 jährigen Kinder, wird von ihren Eltern mit dem Auto begleitet – sowohl zur Kita und Schule als auch zu Freizeitaktivitäten. Hier haben wir eine Mobilitätskampagne an allen Grundschulen gestartet. Begonnen haben wir mit der Aktualisierung der Schulwegpläne. Alle Eltern sind aufgefordert worden, den tatsächlichen Schulweg ihrer Kinder in einen Plan einzuzeichnen und es ist abgefragt worden, wie und mit wem die Kinder zur Schule kommen. Die Eltern sind zudem gefragt worden, ob sie mit ihren Kindern an dem Projekt „Walking Bus“, bei dem der Schulweg in Gruppen unter Begleitung von Erwachsenen zu Fuß zurückgelegt wird, teilnehmen würden.*

*Die Auswertungen erfolgen gerade. Jeder Schule bieten wir an, solch ein Projekt oder auch Maßnahmen wie „Verkehrszähler“ mit Bündnisunterstützung durchzuführen.*

**Welches Fazit ziehen Sie aus der Teilnahme am Modellprojekt?**

*Das Modellprojekt hat unsere Kommune enorm für das Thema Zeitpolitik sensibilisiert. Die kontinuierliche und aktive Mitarbeit innerhalb des Projektes seitens der Verwaltung, insbesondere der Wirtschaftsförderung und der Verkehrsbehörde, der unterschiedlichen Bündnispartner und neuen Projektpartner, wie zum Beispiel zwei große Betriebe und die Verkehrsbetriebe, zeigen, dass Zeitpolitik einen Nerv getroffen hat. Zeit ist ein kostbares Gut. Wollen wir Familien unterstützen und fördern, ist eine Zeitpolitik sinnvoll und effektiv. Der Stadtrat hat zudem beschlossen, nach Ablauf des Pilotprojektes das Thema weiter zu bearbeiten und die vielen Lösungsideen aus dem Projekt zur Reduzierung von Zeitstress in den Fachausschüssen zu behandeln. Die ursprünglich für ein Jahr gegründete Projektgruppe will das Thema weiter begleiten und hat sich bereits für nächstes Frühjahr zu einem Reflexionstreffen verabredet.*

**Was können Sie anderen Kommunen für die Umsetzung von eigenen Projekten empfehlen?**

*Ganz wichtig bei der Durchführung des Projektes war die Beteiligung der Familien. Nur so wird es konkret und erfolgt Akzeptanz. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Beteiligungsverfahren erhalten besondere Brisanz und Aufmerksamkeit, weil sie von den Familien selbst gekommen sind. Zudem sind die beteiligten Familien wieder gute Multiplikatoren für das Thema und für die Verbreitung der Ergebnisse.*

*Ich kann anderen Kommunen sehr empfehlen, das Thema Zeit für Familien anzugehen. Dabei sind Familien immer konkret miteinzubeziehen. Die Familien greifen das dankbar auf und die gemachten Lösungen sind direkt spürbar. Die Methode des Zeitcafés bietet sich dazu besonders gut an. Zudem ist ein bestehendes Familienbündnis oder ein Netzwerk sehr hilfreich. Das Thema Zeit betrifft so viele Bereiche, dass gute Kooperationen notwendig sind.*

## *Familiengerechte Stadtentwicklung – Ein Interview mit Prof. Dr. Klaus Peter Strohmeier\**

Peter Strohmeier war lange Jahre geschäftsführender Leiter des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung und hat die Diskussion über eine familiengerechte Kommunalpolitik maßgeblich geprägt. Thema des Interviews waren aktuelle Herausforderungen für die Stadtentwicklung.

### **Herr Strohmeier, warum sollte das Thema „Familie“ für die Stadtentwicklung überhaupt von Bedeutung sein?**

*Wenn wir fragen, wovon heute die Bevölkerungsentwicklung der Städte und Gemeinden abhängt, dann werden vermutlich viele Bürgermeister und Kommunalpolitiker sagen, dass der Arbeitsmarkt, die Zahl und die Art der Arbeitsplätze die wichtigste Rolle spielen. Tatsächlich ist das schon lange nicht mehr der Fall. Arbeitsmärkte sind heute regionale, nicht lokale Märkte. Immer mehr Menschen wohnen nicht in dem Ort, in dem sie arbeiten bzw. arbeiten nicht mehr dort, wo sie wohnen, das heißt immer mehr Erwerbstätige pendeln. Der wichtigste Faktor, der statistisch Wachstum oder Schrumpfung der Städte und Gemeinden erklärt, ist seit über dreißig Jahren die Familienwanderung.*

### **Können Sie das genauer erläutern? Wie sieht diese Familienwanderung aus?**

*Per Saldo verlassen seit den 1970er Jahren Mittelschichtfamilien, die sich das leisten können, die großen Städte und ziehen in die Umlandgemeinden im „Speckgürtel“ der Städte. Gleichzeitig wachsen viele Städte, vor allem Hochschulstandorte, durch Bildungswanderung junger Erwachsener, von denen viele in den Umlandgemeinden aufgewachsen sind – zudem zieht ein Teil der Elterngeneration gleichfalls vom Umland wieder in Richtung Stadt.*

*Von der Familienwanderung profitieren allerdings nicht alle kleinen Gemeinden, vom Trend zurück in die Stadt nicht alle Großen. Die Entwicklung der Kommunen, Wachsen oder Schrumpfen, ist also in erster Linie das Ergebnis von Standortentscheidungen, die Familien im Laufe ihrer Entwicklung für sich und ihre Mitglieder treffen. Für diese Entscheidungen können die Kommunen allenfalls Rahmenbedingungen setzen.*

### **Welche Rahmenbedingungen sind für Familien besonders wichtig und attraktiv? Was macht für Sie eine familienorientierte Stadtentwicklung aus?**

*Familienorientierte Stadtentwicklung orientiert sich an dem, was ist. Wenn die Mittelschichtfamilien sukzessive fortgezogen sind, dann leben in den großen Städten heute vor allem ärmere Familien und viele Einwandererfamilien. Es gibt Stadtteile in NRW, in denen die Mehrheit der Kinder im SGB II-Bezug lebt und wo fast alle einen „Migrationshintergrund“ haben. In den Gemeinden, die durch Familienwanderung profitieren, gibt es weniger Armut, aber dafür vermehrt Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den vielen Mittelschichtfamilien mit zwei berufstätigen Eltern.*

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2014 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

## **Was bedeutet das für die Kommunen?**

*Familiengerechtigkeit mag in einem Fall im Kern in der Lösung dieses Vereinbarkeitsproblems liegen, im anderen Fall geht es vordringlich um Wohnung, Wohnumfeld, Gesundheit oder gute Bildung. Eine familienorientierte Stadtentwicklung fragt zuerst, welche Familien in der Kommune leben, wo sie leben und wie es ihnen geht. Ohne Familienberichterstattung geht das eigentlich nicht.*

## **Gibt es trotz dieser regionalen Unterschiede aufgrund von Wanderungen und demografischer Entwicklung ein gemeinsames und besonders wichtiges Handlungsfeld?**

*Ich glaube, dass es nicht das eine herausstechende Handlungsfeld gibt. Besonders wichtig wird in Zukunft die Integration von unterschiedlichen Handlungsfeldern sein: Bildung, Armut, Gesundheit, Wohnen und Familie vor Ort. Wir haben nicht nur immer weniger Kinder, sondern unter diesen wenigen Kindern wachsen zu viele in Verhältnissen auf, die durch Bildungsarmut, Einkommensarmut, schlechte Wohnverhältnisse, Gesundheitsprobleme und soziale Ausgrenzung gekennzeichnet sind. Familiengerechte Stadtentwicklung integriert diese Handlungsfelder.*

*Für ein Kind sind heute in vielen Kommune fünf oder sechs Ämter zuständig, die nicht oder nur schlecht zusammenarbeiten. Bildung zum Beispiel findet nicht nur in der Schule oder in der Kita statt. Es kommt darauf an, Umgebungen für Kinder zu schaffen, in denen sie gut aufwachsen und sich entwickeln können. Dabei ist es wichtig, die oft überforderten Eltern und die Nachbarschaften mitzunehmen.*

## **Das zeigt, dass familienfreundliche Stadtentwicklung ein komplexes Themenfeld ist, das von vielen Faktoren abhängig ist. Sehen Sie konkrete Ansatzpunkte für die Kommunen?**

*Wir brauchen vor allem neues Denken. Es geht nicht darum, den „armen“ Familien zu helfen, sondern es geht darum, in eine Lebensform zu investieren, ohne deren Leistung die Zukunft von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik recht ungewiss wäre. „Fachkräftemangel“ droht nicht nur, weil jede Erwachsenenengeneration durch die Kinder nur zu zwei Dritteln ersetzt wird, sondern auch, weil immer mehr Kinder unter Bedingungen aufwachsen, die es schwierig machen, dass sie elementare soziale Fähigkeiten und Kompetenzen, das sogenannte „Humanvermögen“, entwickeln, von denen ihre gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Teilhabe abhängen wird: Gesundheit, Solidarität, Empathie, Vertrauen und Leistungsbereitschaft. Das gilt übrigens nicht nur für die „Unterschichtkinder“.*

*Familien schaffen Humanvermögen. Familiengerechte Stadtentwicklung braucht Informationen, wenn sie Gutes nicht im Blindflug tun und knappe öffentliche Mittel effektiv und effizient einsetzen will. Kommunen brauchen Daten für Taten. Ein weiterer Aspekt ist, die Familien an der Stadtentwicklung, und zwar dort wo sie leben, zu beteiligen. Kinder sind zum Beispiel ausgewiesene Experten für die Mängel in ihrem Quartier und wissen, was besser werden muss.*

## **Bürgerbeteiligung wird häufig als aufwändig und arbeitsintensiv angesehen. Schnell stellt sich die Frage nach Aufwand und Nutzen. Was ist aus Ihrer Sicht bei der Beteiligung von Familien im Rahmen von Stadtentwicklung zu berücksichtigten?**

*Familien mit einzubeziehen gibt ihnen die Erfahrung von Wirksamkeit und Gestaltungsmacht. In den Milieus der Großsiedlungen zum Beispiel, in denen eher resignativer Gestaltungspessimismus vorherrscht, wäre das ein wichtiger Aspekt des „Empowerment“ von Eltern und Kindern. Die Beteiligungsangebote müssen aber angemessen sein. Es gibt formalisierte Angebote des planerischen Mit-*

*redens und Mitentscheidens zum Beispiel anhand von Bebauungsplänen, die nicht jedermanns Sache sein dürften. Konkrete Veränderungen im Haus, im Quartier oder in der Schule aber ermöglichen auch ausgegrenzten oder sozial wenig integrierten Personen mitzureden und mitzutun, wenn sie einen konkreten Nutzen erkennen können. Bürgerbeteiligung ist mittlerweile ein selbstverständliches Element der politischen Kultur. Familienbeteiligung bei allen die Familien betreffenden Planungen und Entwicklungen sollte es werden. Gutes für Familien zu tun, ist gewiss aller Ehren wert, das Gute aber mit den Familien zu tun, verspricht nachhaltige Wirkungen.*

*Allerdings gilt: Kinder und Familien nehmen Probleme und Schwierigkeiten in ihrer Welt nicht entlang von Verwaltungszuständigkeiten wahr. Familiengerechte Stadtentwicklung ist immer eine Querschnittsaufgabe, die eine lokale Kultur der Kooperation und politische Führung braucht.*

### **Viele Kommunen stehen vor dem Problem der knappen Ressourcen – wie ist da familiengerechte Stadtentwicklung möglich?**

*Die Kommune kann nicht alles bezahlen und sie muss nicht alles bestimmen. Städte sollten eher Motivatoren und Moderatoren lokaler Bündnisse vieler Akteure sein. Es spricht nichts dagegen, z. B. die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft, die ja auch den Nutzen von mehr Familiengerechtigkeit haben, an den Kosten zu beteiligen. Dafür muss man sie aber auch mitentscheiden lassen. Wenn man die „multiple Projektitis“ sieht, unter der unsere kommunale Politik leidet, also die Vielzahl von Bundes-, Landes- und EU-Projekten, die eigentlich immer die gleichen Leute im Fokus haben, Soziale Stadt, Stadtbau-West, Lernen vor Ort, „neue Wirtschaftsförderung“, hinzu kommen zahlreiche Stiftungsprogramme, dann könnte man erhebliche Effizienzgewinne, sprich eine Konzentration der Mittel durch Abbau von Parallel- und Doppelstrukturen erzielen. Dazu aber müssten die Kommunen auch mehr entscheiden können.*

*Was ich in Deutschland und in NRW beobachte ist, dass fehlendes Geld gute und engagierte Bürgermeister nicht an erfolgreicher „integrierter“ Politik hindert, die sich ressortübergreifend und unter Beteiligung von Wirtschaft und Gesellschaft bemüht, „Familiengerechtigkeit“ herzustellen. Düsseldorf ist als familiengerechte Kommune erneut zertifiziert worden. Das überrascht vielleicht nicht. Aber andere Städte, denen es auch gut geht, haben sich noch gar nicht auf den Weg gemacht.*

*Unter den besonders aktiven und besonders erfolgreichen Städten im Hinblick auf Familiengerechtigkeit, sind bis jetzt besonders viele, die vom demografischen Wandel und vom wirtschaftlichen Strukturwandel in NRW besonders hart getroffen sind: Altena im märkischen Kreis, Gelsenkirchen, Herten und Gladbeck in der Emscher-Lippe-Region, um nur einige zu nennen. Familiengerechtigkeit ist eben keine Frage der Finanzen.*

### **Was macht Ihnen Mut, dass Familiengerechtigkeit mittelfristig in allen Kommunen als wichtiger Aspekt der Stadtentwicklung anerkannt wird?**

*Es gibt eine langsame, aber deshalb nicht weniger erfreuliche Zunahme von Kommunen, in denen die Spitzen und die Akteure, die faktisch die Lebenswirklichkeit von Familien und Kindern beeinflussen, erkannt haben, dass sie mehr und bessere Wirkung erzielen, wenn sie sich Ziele setzen und explizit zusammenarbeiten, um diese Ziele gemeinsam zu verwirklichen. Die Kommunen im „Audit familiengerechte Kommune“ sind ein hoffungsvoller Anfang. Ich hoffe hier auf einen Schneeballeffekt.*

**Zum Abschluss noch eine letzte Frage: Oft lohnt sich der Blick auf andere Regionen, um für die eigene Praxis zu lernen. Haben Sie in der letzten Zeit besonders erwähnenswerte Initiativen oder Beispiele guter Praxis kennengelernt?**

*Auf der Reise mit Ministerpräsidentin Hannelore Kraft nach Kanada und in die USA habe ich in der San Francisco Bay Area ein beispielhaftes Projekt kennengelernt: Hayward Promise Neighborhood, wo Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Politik ohne öffentliche Mittel eine erfolgreiche Integration von Stadtentwicklung, Bildung und Familienförderung hinbekommen haben, begründet als nachhaltige Investition in Menschen und als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel, das ist aber eher was zum Googeln...*

## Voraussetzungen für familiengerechte Mobilität\*

Entscheidend für die Lebenswürdigkeit einer Kommune sind zum einen die Angebote vor Ort, zum anderen aber auch, wie gut man die Orte erreicht, an denen Alltag und Freizeit verbracht werden. Neben Dienstleistungsangeboten und Nahversorgung spielen die Mobilitätsmöglichkeiten eine große Rolle für die Attraktivität einer Kommune. Dies gilt besonders für Familien – weshalb Mobilitätskonzepte auch auf Familien ausgerichtet sein sollten.

Ein familiengerechtes Mobilitätsangebot ist jedoch bisher nur selten Teil der Stadtentwicklung – oder es ist auf Aspekte der Verkehrssicherheit, wie Tempo30- bzw. Fußgängerzonen, beschränkt (Siehe VCD 2012: 2). Mobilität ist jedoch gerade in einer Welt, in der der Alltag immer mehr „verinselt“, d.h. sich an vielen verschiedenen Orten abspielt, von großer Relevanz. Gerade Familien müssen im Alltag oft noch mehr Wege zurücklegen als beispielsweise kinderlose Paare: ob nun auf dem Weg zur Kita oder zu Freizeitaktivitäten am Nachmittag.

### Handlungsspielräume für Kommunen

Antworten auf die Frage, welche Wege wie zurückgelegt werden können und müssen, bieten für Kommunen großen Handlungsspielraum, da diesbezüglich an vielen Stellen gesteuert werden kann: beginnend bei der Erschließung von Standorten und Grundstücken, der Gestaltung des Straßen- und Verkehrsnetzes, über Einflussnahme auf Verkehrsunternehmen bis hin zu kleinen Projekten, die Radfahrer oder Fußgänger unterstützen.

Eine strategische Planung die auch auf Familien ausgerichtet ist, bietet für Kommunen viele Vorteile. Der Verkehrsclub Deutschland (VCD) nennt in einer Broschüre einige dieser Vorzüge einer familienfreundlichen Verkehrsplanung: Unter anderem trägt sie zur einer erhöhten Verkehrssicherheit und zum Erhalt der Nahversorgung bei, sie stärkt den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), leistet einen Beitrag zum Umweltschutz und stärkt die Gesundheit, wenn häufiger auf das Auto als Verkehrsmittel verzichtet wird und so als Nebeneffekt der Bewegungsmangel bekämpft wird (VCD 2012: 2).

### Unterschiede zwischen Land und Stadt – „Ausnahme“ Alleinerziehende

Allerdings gibt es große Unterschiede darin, wie sich Familien bewegen – je nachdem in welchem Umfeld sie leben. Welche Unterschiede es diesbezüglich zwischen ländlichem Raum und Ballungszentren gibt, wird im „Handbuch Umwelt- und familienfreundliche Mobilität im ländlichen Raum“ des Fachbereichs Integrierte Verkehrsplanung der TU Berlin dargestellt. In diesem wird zunächst beschrieben, dass die Verkehrsmittelnutzung von Erwachsenen aus Haushalten mit Kind sich deutlich von jenen ohne Kind unterscheidet: in beiden Regionstypen (ländlicher Raum, Städte) nutzen Erwachsene aus Haushalten mit Kind häufiger den PKW und seltener öffentliche Verkehrsmittel (UFM Handbuch: 12).

Während dieser Unterschied in Städten eher gering ist (mit Kind: 51 Prozent, ohne Kind: 48 Prozent Autofahrer), sind diese Differenzen im ländlichen Raum deutlicher (65 Prozent zu 53 Prozent). Dies

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2014 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

liegt vor allem daran, dass die zurückzulegenden Wege im ländlichen Raum weiter sind und der ÖPNV schlechter ausgebaut ist – Alternativen zum Auto werden so unattraktiver. Zudem gilt, dass Mobilität auch immer mit Zeitaufwand verbunden ist und gerade der ÖPNV häufig als zeitaufwändiger wahrgenommen wird.

Doch nicht nur das Lebensumfeld ist entscheidend, sondern auch die Familienform. Denn während bei den Haushalten von Paaren mit Kind(ern) im Jahr 2011 der Ausstattungsgrad mit einem PKW bei 95 Prozent lag, hatten nur 71 Prozent der Haushalte von Alleinerziehenden einen eigenen PKW zur Verfügung (Datenreport: 164). Diese deutlich geringere Zahl lässt sich vermutlich mit der oft prekären finanziellen Situation und der Nicht-Erwerbstätigkeit von Alleinerziehenden erklären.

Will man die Situation für Familien verbessern, gilt es, Alternativen zum Auto zu stärken – zum einen aus den oben genannten Vorzügen in Bezug auf Verkehrssicherheit und Nahversorgung; zum anderen weil gerade in Familien mit prekären Lebenssituationen ein eigener PKW nicht vorausgesetzt werden kann. Während in ländlichen Gegenden noch über zusätzliche Parkplätze vor Kitas und Schulen diskutiert werden könnte, ist in städtischen Gebieten die Entwicklung weg vom Auto und hin zu ÖPNV, Rad und zu Fuß gehen geradezu „alternativlos“. Auch die Förderung der Mobilität in Bezug auf Familien sollte daher in diese Richtung gedacht werden.

### **Schulwege: Alternativen zum Elterntaxi**

Die Schwierigkeiten in Bezug zur Mobilität liegen unter anderem bei zusätzlichen Wegen, die Familien begehen müssen: denjenigen zur Kinderbetreuungseinrichtung oder Schule, denn diese sind die klassischen und typischen Wege, die Familien innerhalb ihres direkten Wohnumfeldes alltäglich zurücklegen.

Viele Initiativen wollen bei diesen Wegen leitend eingreifen – bietet sich dies doch auch aus mehreren Gründen an: Schüler die den Weg zur Schule selbstständig mit dem Rad oder zu Fuß zurücklegen, werden in ihrer Verkehrskompetenz gestärkt und selbstständiger; zudem bewegen sie sich mehr, sodass dem Bewegungsmangel entgegengewirkt wird. Doch auch die Verkehrssituation wird beruhigt, wenn weniger Autos unterwegs sind und nicht zuletzt kommt es auch der Umwelt zugute.

Das ursprünglich aus England stammende Konzept des „Walking Bus“ setzt genau hier an: es ist eines der beliebtesten und bekanntesten Projekte für Grundschüler, da es neben der Verkehrssicherheit auch das Verantwortungsgefühl und die Fitness der Kinder stärkt. Das Konzept sieht vor, dass eine Gruppe von Schülern in Begleitung von mindestens zwei Erwachsenen wie ein Bus mit Haltestellen, festen Routen und Fahrtzeiten „spielend“ zu Fuß zur Schule geht. Die Schulkinder werden so angeregt, ihren täglichen Schulweg gemeinsam zu Fuß zurückzulegen, anstatt das „Eltern-Taxi“ zu nutzen. Mittlerweile hat sich der „Walking Bus“ nicht nur in 28 Schulen im Kreis Paderborn, sondern auch in anderen Kommunen wie Köln oder Moers etabliert.

Schüler die schon größer und selbstständiger sind und folglich den Schulweg alleine zurücklegen, können mit Symbolen zusätzlich unterstützt und „begleitet“ werden. Eine solche Maßnahme ist das Projekt „Sicherer Schulweg entlang der Kinderfüße“ aus Unna. Auf den Gehweg gemalte Füße zeigen den sichersten Weg zur Schule und warnen vor gefährlichen Situationen. So werden Schüler früh zu sicheren Verkehrsteilnehmern geschult und steigern ihre Mobilitätskompetenz.

Doch nicht nur Fußgänger können unterstützt werden, auch auf dem Rad können Eltern und Kinder den Schulweg gemeinsam zurücklegen, zum Beispiel unter Mithilfe eines „Elterntaxis“ – einem Tan-

dem für Groß und Klein. Die Initiative ELTERNTAXI stattet regelmäßig Grundschulen mit diesen Rädern aus. Schulen können sich für die Teilnahmen an der Initiative bewerben, aus den Bewerbern werden je zehn Familien ausgewählt, die ein Elterntaxi-Tandem erhalten.

Ähnlich wie der „Walking Bus“ funktioniert das „Fahrradpooling“ – In kleinen Gruppen fahren Schüler gemeinsam mit dem Fahrrad zur Schule –, das insbesondere in ländlichen Gebieten sinnvoll sein kann, wenn größere Strecken zurückgelegt werden müssen. Brühl und Münster sind nur einige von vielen Kommunen in NRW, die das Radpooling an weiterführenden Schulen organisieren. Ziel dieses Projektes ist es, den Kindern nach ihrem Schulwechsel den neuen Schulweg in einer von Erwachsenen begleiteten Gruppe zu zeigen und sie dabei für Gefahren zu sensibilisieren.

### **Ratgeber für Kinderwege**

Neben diesen handfesten Aktionen, gibt es auch umfassendere, strategische Ansätze, die sich dem Thema Schulwege widmen: „Kinderstadtteilpläne“ oder „Schulwegratgeber“.

Beim Schulwegratgeber stehen neben Sicherheitsaspekten auch die Bewegungs- und Umweltverbundförderung im Mittelpunkt. In Zusammenarbeit von Verwaltung, Polizei, Schulen und Verkehrsunternehmen wird der Schulweg sowie das Mobilitätsverständnis der Schüler analysiert. Anschließend werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet und umgesetzt.

Die Koordinierungsstelle des Netzwerks „Verkehrssicheres Nordrhein-Westfalen“ (<http://www.verkehrssicherheit.nrw.de>), ein Projekt gefördert vom Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr, bietet kostenlose Seminare an, in denen die Entwicklung eines Schulwegratgebers vermittelt wird. Zudem hat sie auch einen Handlungsleitfaden zur Erstellung eines Schulratgebers veröffentlicht und hilft unter anderem mit der Bereitstellung von Fragebögen zum Schulweg und zum Mobilitätsverhalten sowie mit weiteren Materialien oder bei der Vermittlung von potentiellen Partnern.

Die Website des Projekts bietet zusätzlich eine Projektdatenbank, mit der anhand von Handlungsfeldern und Zielgruppen Projekte gesucht werden können. So können beispielsweise alle Projekte zum Thema „Mobilitätsmanagement“ von „Grundschulern“ angezeigt werden.

Eine ähnliche Art der Förderung der Mobilitätskompetenz ist die Erstellung eines Kinderstadtteilplans. Auch bei Kinderstadtteilplänen liegt der Fokus häufig auf den Schulwegen, allerdings werden oft auch Freizeitwege mit einbezogen. In Unna hat man die Gelegenheit der Erstellung eines Kinderstadtteilplans genutzt: „Quasi "nebenbei" wurde so auch der Schulwegeplan aktualisiert“.

Die Idee hinter den Stadtteilplänen wird dort wie folgt erklärt: Kinder verunglücken häufig nicht auf ihren Schulwegen, sondern nachmittags auf ihren Spiel- und Freizeitwegen, dort gilt es also anzusetzen. Schulwegpläne greifen also im Hinblick auf Verkehrssicherheit zu kurz, da Kinder nachmittags oft andere Wege gehen. Ein Kinderstadtteilplan, der sowohl die Schul- als auch die Freizeitwege beachtet, kann hier Abhilfe schaffen.

### **Familienfreundliche Förderung des ÖPNV**

Eine weitere Möglichkeit, Familien in ihrer Alltagsmobilität zu unterstützen, ist die Förderung des ÖPNV, sodass dieser als attraktive Alternative wahrgenommen wird. Neben der allgemeingültigen

Forderung nach einem „besseren Nahverkehr“ und der Barrierefreiheit von Bus- und Bahnhöfen bieten sich auch Initiativen an, die speziell auf Familien ausgerichtet sind.

Möglich ist zum Beispiel die Förderung durch Familientickets oder andere Begünstigungen wie die kostenlose Mitnahme von Kinderwagen oder Fahrrädern. Kinder fahren bis zu einem bestimmten Alter in vielen Verkehrsbetrieben bereits kostenlos, günstige Kombitickets – gerade am Wochenende – machen den ÖPNV für Familien attraktiv und führen die jungen Kunden gleich näher an Bus und Bahn. Ein explizites Familienticket gibt es beispielsweise im Aachener Verkehrsverbund AVV, ist aber aktuell eher Ausnahme als Regel.

In ländlichen Gegenden fangen „Bürgerbusse“ Lücken im Betriebsplan der regulären Verkehrsbetriebe auf. Da diese Angebote häufig von ehrenamtlichen Mitarbeitern ermöglicht und durchgeführt werden, sind sie zudem auch für Familien attraktiv, die finanziell schlechter gestellt sind. Bürgerbusse gibt es mittlerweile in vielen Kommunen in NRW.

Es zeigt sich, dass insbesondere die Schulwege viele Ansatzpunkte bieten, um Kinder und Jugendliche in ihrer Mobilitätskompetenz zu schulen und Alternativen zum Eltern-Taxi aufzuzeigen. Kinder die sich im Straßenverkehr sicher fühlen und ihren Schulweg selbstständig oder in Gruppen zurücklegen, entlasten die Eltern und verringern das Verkehrsaufkommen. Die familiengerechte Förderung des ÖPNV – und dessen Ergänzung durch ehrenamtliche Angebote – schafft zusätzliche Anreize, das Auto öfter stehen zu lassen.

## **Literatur**

Ahrend, C./ Herget, M. (2012): Umwelt- und familienfreundliche Mobilität im ländlichen Raum. Handbuch für nachhaltige Regionalentwicklung, Berlin

Statistisches Bundesamt (2013): Datenreport 2013 – Private Haushalte – Einkommen, Ausgaben, Ausstattung, Bonn

VCD, Verkehrsclub Deutschland (2012): VCD-Position – Mit Kindern unterwegs Anforderungen für kinder- und familienfreundliche Mobilitätsangebote, ohne Ort

## Hilfe und Unterstützung für Alleinerziehende im Alltag\*

Die deutlich schlechtere materielle Situation und ein höheres Armutsrisiko von Alleinerziehenden im Vergleich zu Paarfamilien gelten als besonders problematische Merkmale ihrer Lebenssituation. Dies ist ein Grund dafür, dass die Förderung der Erwerbstätigkeit für die kommunale Ebene Priorität hat, wenn es um Hilfen für Alleinerziehende geht. Darüber hinaus liegen Unterstützungsbedarfe aber auch in anderen Lebensbereichen, und auch hier ist es vor allem die kommunale Ebene, die Einfluss auf die Lebenschancen der Alleinerziehenden nimmt.

Untersuchungen zeigen zum Beispiel, dass orientierende Hilfen im „Dschungel“ der Träger und Maßnahmen gewünscht werden. Auch eine Stärkung individueller Kompetenzen, die außerhalb der beruflichen Qualifikationen liegen und zum Beispiel die Erziehung der Kinder oder den Umgang mit deren getrennt lebenden Vätern und Müttern betreffen, ist gefragt. Ein ganz besonders wichtiger Bereich ist für viele Alleinerziehende ein soziales Netzwerk, das bei Bedarf unterstützend tätig werden kann. Aus dem Blick gerät außerdem häufig, dass die Lebensform Alleinerziehend immer noch mit Vorurteilen belegt ist und eine soziale Anerkennung der Leistungen und der Stärken der alleinerziehenden Eltern ausbleibt. Schließlich ist die Bewältigung des ganz normalen Alltags für manche Alleinerziehende kaum zu schaffen. Auch hierfür ist Hilfe und Unterstützung erforderlich.

Auch wenn der Fokus der Aktivitäten auf der kommunalen Ebene eindeutig bei einer Förderung der Erwerbstätigkeit liegt, haben Kommunen auch in den anderen Bereichen innovative Projekte ins Leben gerufen bzw. im Rahmen von Landes- und Bundesprogrammen entwickelt. Grundsätzlich ist hervorzuheben, dass die meisten Maßnahmen und Unterstützungsangebote, die ganz allgemein für Familien entwickelt wurden, auch für Alleinerziehende wichtig und hilfreich sind. Die Besonderheiten der Lebenssituation von Alleinerziehenden müssen darüber hinaus auch mit spezifischen Angeboten berücksichtigt werden. Hierfür werden im Folgenden einige Ideen und Projekte beispielhaft vorgestellt.

### Information und Bündelung von Angeboten

Ausgehend von der Annahme, dass lokal bereits viele Angebote mit hoher Relevanz für Alleinerziehende vorhanden sind, diese jedoch häufig zu wenig bekannt oder schlecht koordiniert sind, haben einige Kommunen den Überblick über vorhandene Maßnahmen verbessert. Neben der umfassenden Information für die Zielgruppe bietet dies den Vorteil, auch die Kooperation zwischen den relevanten Akteuren in diesem Themenfeld anstoßen und die Netzwerkbildung vorantreiben zu können.

Kommunale oder regionale Internetseiten und auch gedruckte Wegweiser für Alleinerziehende bündeln in der Regel allgemeine Angebote vor Ort, die sich zwar nicht speziell oder ausschließlich an Alleinerziehende richten, jedoch für diese von besonderem Interesse sein können. Gedruckte Wegweiser für Alleinerziehende finden sich vor allem in den größeren kreisfreien Städten Nordrhein-Westfalens. Typischerweise bieten sie Informationen zu rechtlichen Fragestellungen, finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten, zu Kinderbetreuung, zu beruflichen Fragestellungen aber auch zur Freizeitgestaltung und Schwangerschaft. Beispiele für solche speziellen Wegweiser findet man u.a. in Bonn, Hagen oder Herne.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2014 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Vereinzelt stellen die Wegweiser auch ganz bestimmte Fragestellungen von Alleinerziehenden, wie beispielsweise Trennung und Scheidung, in den Mittelpunkt (z. B. in Detmold). Broschüren, die Angebote auf regionaler Ebene vorstellen, fokussieren (auch aufgrund der Fülle der Angebote) zumeist ganz bestimmte Themenbereiche, hier ist insbesondere die berufliche Integration und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende zu nennen (z. B. Kreis Herford, Kreis Mettmann, Kreis Gütersloh).

Spezielle Internetportale für Alleinerziehende sind ebenso vorhanden und insbesondere auf regionaler Ebene oder in Großstädten realisiert. Hier spielen die Kreise eine wichtige Rolle, indem sie die Angebote der Kommunen und des Kreises bündeln. Gute Beispiele hierfür findet man u.a. im Hochsauerlandkreis, im Kreis Recklinghausen oder im Kreis Warendorf.

Eine zentrale Anlaufstelle, an die sich Alleinerziehende mit all ihren Fragen und Bedarfen wenden können, ist eine weitere Möglichkeit, über Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten zu informieren. Die Anlaufstellen nehmen dabei eine „Lotsenfunktion“ ein und vermitteln die Zielgruppe an passende Ansprechpartner und Unterstützungsangebote. Die Anlaufstellen sind größtenteils im Rahmen des ESF-Bundesprogrammes „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ eingerichtet worden und spiegeln Bedarfe, die bei ihnen geäußert werden, zurück ins Netzwerk. Strukturell sind sie vorrangig bei den Gleichstellungsstellen oder den Jobcentern angebunden, auch weil diese in die geförderten Netzwerke eingebunden und dort aktiv sind. Mit dem Ende der Förderphase im Frühjahr 2013 mussten einige der eingerichteten Anlaufstellen allerdings wieder geschlossen werden.

Neben diesen umfassenden Informationsangeboten sind auch in manchen Jobcentern Anlaufstellen eingerichtet, die sich thematisch allerdings auf berufsrelevante Aspekte, vor allem den beruflichen (Wieder-)Einstieg von Alleinerziehenden, beschränken. (z. B. Paderborn, Mönchengladbach, Kreis Soest). Die „Fachstelle für Alleinerziehende“ im Rhein-Kreis Neuss stellt insofern eine Besonderheit dar, als ihr Schwerpunkt zwar auf dem beruflichen Wiedereinstieg von Alleinerziehenden liegt, sie sich jedoch darüber hinaus explizit auch „...bei allen weiteren individuellen Problemlagen wie zum Beispiel Wohnraumproblematik, Schulden, gesundheitliche Einschränkungen usw.“ zuständig fühlt.

In Gelsenkirchen weisen Familienlotsen in Institutionen und Unternehmen Alleinerziehenden den Weg. Dazu erhalten die Lotsinnen und Lotsen eine Schulung zu den Themen Arbeitsaufnahme, Bildung und Kinderbetreuung, damit sie den Ratsuchenden entsprechende Hilfestellung geben können. Den Multiplikatoren wird zusätzlich auch eine „Lotsenbox“, die wichtige Anlaufstellen, Dienstleistungen und Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf enthält, zur Verfügung gestellt.

In der Landeshauptstadt Düsseldorf informiert ein Newsletter Expertinnen und Experten sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die in ihrem beruflichen Umfeld Alleinerziehende unterstützen, über die Angebote in der Stadt. Er bietet eine Übersicht über die bestehenden Hilfen und Angebote für Alleinerziehende und soll die Kompetenz der Expertinnen und Experten und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bei der Beratung von Alleinerziehenden verbessern.

Die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit oder die Ausweitung des realisierten Stundenumfangs stellt den wichtigsten Baustein zur Bekämpfung des Armutsrisikos von Alleinerziehenden und der damit verbundenen schlechteren Teilhabechancen dar. Insbesondere für Alleinerziehende im Leistungsbezug sind daher viele Maßnahmen und Projekte zu finden, die auf berufliche Integration abzielen.

## **Soziale Einbindung und gesellschaftliche Anerkennung**

Offene Treffpunkte für alleinerziehende Mütter und Väter stellen das Kennenlernen, den Austausch, aber auch das „Luftholen“ vom oft stressigen Alltag in den Vordergrund. Besonders häufig finden sich solche Treffpunkte in größeren Städten. Die Treffpunkte sind meistens in freier Trägerschaft organisiert und bieten in einem festen Rhythmus Interessierten ohne Anmeldung die Möglichkeit zur Teilnahme. Der zwanglose Charakter wird dabei zum Beispiel durch ein gemeinsames Essen, wie auch bei den beliebten Frühstückstreffs, unterstrichen. Frühstückstreffs für Alleinerziehende finden sich etwa in Ratingen oder Gütersloh.

Weniger verbreitet sind Treffpunkte speziell für alleinerziehende Väter. Eines der seltenen Beispiele befindet sich in Hamm. Hier findet neben den wöchentlichen Alleinerziehendentreffen für Mütter einmal im Monat auch ein Treffen speziell für alleinerziehende Väter statt. Während die Kinder betreut werden, haben die Männer Zeit, sich auszutauschen und sich beraten zu lassen. Wie wichtig es ist, auch für alleinerziehende Väter einen Raum zu schaffen, in dem sie andere Männer in ähnlichen Lebenssituationen treffen können, wird immer wieder betont.

Das Programm „Familie leben – Alleinerziehende im Stadtteil werden aktiv“ in Düsseldorf beinhaltet neben offenen Treffs auch Gesprächskreise und Wochenendangebote für Alleinerziehende. Den Gesprächskreisen in Form einer festen Gruppe, in der unterschiedliche Themen aufgegriffen und erarbeitet werden, liegt ein Konzept zugrunde, das mit Düsseldorfer Familienbildungseinrichtungen entwickelt wurde und nun in den Sozialräumen angeboten wird.

Neben der konkreten sozialen Einbindung, wie sie durch die offenen Treffpunkte gefördert wird, wünschen sich Alleinerziehende auch gesellschaftliche Anerkennung und die Wahrnehmung ihrer Lebensform als Normalität. Der oftmals eingeschränkte Blick auf Alleinerziehende, mit dem ihre vielfältige Lebenswirklichkeit nicht angemessen wahrgenommen wird, entspricht nicht der Selbstwahrnehmung vieler Betroffener. Alleinerziehende wünschen sich daher auch Initiativen, die das negative Image verbessern, das mit ihrer Familienform oftmals verbunden wird. Hier gibt es allerdings erst wenige Ansätze, die sich grundlegend mit der Imageverbesserung beschäftigen. Ein Beispiel ist die Plakatausstellung „Solo Mama Mia – fiktive Imagekampagne für alleinerziehende Mütter“. Auf Initiative des Dornrosa e.V. und des Landesfrauenrat Sachsen-Anhalt e.V. zeigt die Ausstellung in humorvoller und positiver Ausrichtung alleinerziehende Mütter und wirbt für Respekt und Akzeptanz gegenüber dieser Familienform.

## **Bildungsangebote und Kompetenzerweiterung**

Die Seminarreihe „Erfolgreich Ziele formulieren“, des AlleinerziehendenNetz in Wuppertal will an drei Vormittagen alleinerziehenden Männern und Frauen das notwendige Handwerkszeug vermitteln, um die eigene Position zu definieren und die berufliche sowie private Zukunft zu planen. Der Austausch zwischen den Teilnehmenden ist dabei wichtiger Bestandteil des Konzeptes. Darüber hinaus werden Strategien zur Bewältigung des Alltages erarbeitet.

Einem ähnlichen Themenkomplex widmet sich in Heidelberg (Baden-Württemberg) der dreitägige Workshop „Auszeit vom Alltag, ich plane meine Zukunft“. Auch hier setzen sich die Alleinerziehenden mit den eigenen Zielen und Wünschen zu Beruf und Familie auseinander und erarbeiten Konzepte zur Überwindung von Hindernissen bei der Vereinbarung beider Lebenswelten.

Im bayrischen Günzburg wurden Alleinerziehende gemeinsam mit ihren Kindern zu einem „Aktivierungswochenende“ eingeladen. Die Kooperationsveranstaltung der Beratungsstelle für Alleinerziehende und des Jobcenters informierte die Teilnehmenden dabei insbesondere über die Hilfsangebote im Landkreis Günzburg, während die Kinder durch ein Freizeitprogramm unterhalten wurden. Der Schwerpunkt des „Aktivierungswochenendes“ liegt zum einen in der Informationsvermittlung und zum anderen in der Netzwerkbildung.

Ähnlich ausgerichtet ist das Seminar „Gemeinsam sind wir stark“ des Kreises Warendorf. An insgesamt vier Tagen beschäftigen sich die Alleinerziehenden vor allem mit dem Erkennen und der Erweiterung der eigenen Stärken. Ziel ist, eine bessere Balance für den Multitasking-Alltag mit Haushalt, Erziehung, Beruf und Privatleben zu finden. Dazu gibt es auch offene Gesprächsrunden, sowie ein Erlebnisprogramm für die Kinder und Mütter. Auch hier steht die Netzwerkbildung im Vordergrund.

In Detmold wendet sich die Seminarreihe „SeRa“ in erster Linie an Alleinerziehende im Leistungsbezug. In drei Modulen sollen die Teilnehmenden Hilfestellungen zu verschiedenen Themen erhalten und genügend Raum haben, um sich kennenzulernen und auszutauschen. Im ersten Modul werden in einem dreitägigen Kochkurs gesunde, preiswerte und leckere Mahlzeiten zubereitet, die auch Zuhause umgesetzt werden können. Es folgt ein Modul zum Thema „Erziehung“, bei dem das Jugendamt die Federführung übernimmt. In einem dritten Teil stehen Entspannung und Wellness im Mittelpunkt.

In Düsseldorf wurde das Programm „PALME“ (Präventives Elterntaining für alleinerziehende Mütter geleitet von ErzieherInnen) entwickelt, ein Programm zur Unterstützung alleinerziehender Mütter und ihrer Kinder. In 20 Sitzungen werden alleinerziehende Mütter darin angeleitet, eine stabile Eltern-Kind-Beziehung aufzubauen. Dazu wird sowohl die Selbstwahrnehmung geschult, als auch der Blick auf das Kind und seine Bedürfnisse. Zudem wird die Familie als Ganzes und die Rolle des Ex-Partners betrachtet. Abschließend werden Lösungen zur Bewältigung von Alltagskonflikten gesucht und in praxisnahen Übungen erlernt.

### **Hilfen bei der Alltagsbewältigung**

Familienpaten sollen Eltern unter anderem zu Beginn der Familienphase begleiten und unterstützen. Insbesondere alleinerziehende Väter und Mütter können von dieser häufig ehrenamtlich organisierten Unterstützungsform profitieren, auch wenn sie nicht die alleinige Zielgruppe sind.

Ein Familienpatenprojekt, das sich ausschließlich an Alleinerziehende richtet, findet sich im bayrischen Augsburg. Das von der Prisma e.V. Familien- und Jugendhilfe eingerichtete Projekt „füreinanderda“ will alleinerziehenden Müttern durch die Vermittlung ehrenamtlicher und lebens erfahrener Frauen Freiräume schaffen und sie in ihrem Alltag entlasten. Der Verein vermittelt dabei zwischen den zumeist alleinerziehenden Müttern und den Mentorinnen: er bringt Suchende und Engagierte zusammen und steht bei Konflikten helfend zur Seite. Dabei sind die zeitlichen Freiräume, die die Alleinerziehenden erhalten, frei gestaltbar und der Umfang der Betreuung ist individuell verschieden. Das Projekt finanziert sich aus Spendengeldern und ist für die Teilnehmenden kostenlos.

Speziell auf die Situation im ländlichen und strukturschwachen Raum angepasst wurde in Meiningen (Thüringen) unter der Bezeichnung „MofA - Mobile Unterstützung für Alleinerziehende“ ein (mobiles) Unterstützungsnetzwerks in der Region etabliert. Angebote und Projekte für Alleinerziehende sollen dabei im gesamten Raum Südthüringens (Landkreise Schmalkalden-Meiningen und Hildburghausen)

vernetzt werden. Ein „Netzwerkatlas“ listet alle Unterstützungsangebote der Region auf und ein mit PC und Informationsmaterial ausgestatteter „Infobus“ fährt zu festgelegten Zeiten kleine Orte der ländlichen Region an. Der Infobus bietet dabei den Netzwerkpartnern die Möglichkeit, ihre Angebote zu präsentieren und dient den Alleinerziehenden vor Ort als Beratungs- und Anlaufstelle bei Problemen jedweder Art.

Das sozialräumlich angelegte Modellprojekt „Zeit AG – Zeit für Kinder! Chancen für Alleinstehende! Gesundheit für alle!“ in Potsdam richtet sich vor allem an Alleinstehende und ihre Kinder, die in den Gebieten der „Sozialen Stadt“ leben. Es wird unter der Schirmherrschaft des Gesunde Städte-Netzwerks durchgeführt und von der Techniker Krankenkasse finanziell gefördert. Ausgehend von der Tatsache, dass Alleinstehende und ihre Kinder oftmals mehrfachen Belastungen ausgesetzt sind, zielt das Projekt darauf ab, Alleinerziehende in ihrem gesamten Lebensumfeld zu unterstützen und zu stärken. Angeboten werden im Rahmen des Projekts offene Treffpunkte zum Austauschen, unterstützen, kennenlernen und entspannen. Außerdem gibt es die Möglichkeit, im Rahmen einer „Service-Börse“ untereinander unentgeltlich gegenseitige Dienst- und Hilfeleistungen auszutauschen und gemeinsame Aktionen und Veranstaltungen zu planen. Die Servicebörse stärkt nicht nur nachbarschaftliche Solidaritätspotentiale sondern berücksichtigt auch die finanziellen Engpässe der Zielgruppe. Des Weiteren steht den Alleinerziehenden eine spezielle Internetplattform mit Informations- und Kontaktlinks zur Verfügung.

## **Literatur**

Engelbert, A./ Gaffron, V. (2014): Alleinerziehende in Nordrhein-Westfalen. Unterstützungsbedarfe und Unterstützungsmöglichkeiten, Bochum, Download unter [http://www.zefir.rub.de/mam/content/alleinerziehende\\_in\\_nrw.pdf](http://www.zefir.rub.de/mam/content/alleinerziehende_in_nrw.pdf) (letzter Zugriff: 06.12.2016)

## *Unterstützung von Familien mit Jugendlichen – Ergebnisse eines Workshops\**

Mit dem Eintritt in die Pubertät beginnt nicht nur für Heranwachsende eine spannende und oftmals nicht ganz unproblematische Zeit. Auch die Eltern sehen sich neuen Herausforderungen gegenüber. Denn obwohl sich die Jugendlichen in diesem Alter bewusst von den Eltern abgrenzen, bleiben diese weiterhin zentrale Bezugspersonen für ihre Kinder. Schwierigkeiten in der Schule, auffälliges Verhalten, Suchtprobleme oder berufliche Orientierungslosigkeit sind Probleme, bei denen auch die Erziehungs- und Unterstützungskompetenz der Eltern gefragt ist. Ein Workshop des IQZ im Februar 2014 beleuchtete Ansätze und Programme, die Jugendliche und ihre Familien in dieser Lebensphase unterstützen und stärken.

Wo grundsätzliche Bedarfe und Handlungsoptionen liegen, zeigte Matthias Bartscher von der Elternschule Hamm in seinem Vortrag auf.

### **Erziehungskompetenz der Eltern stärken: „Kinder brauchen Grenzen.“**

Wie bedeutend die Familie für den Werdegang des Kindes ist, hat unter anderem schon die PISA-Studie 2000 verdeutlicht. Hier wurde die Familie als wichtigster Faktor für den Bildungserfolg von Kindern und Jugendlichen identifiziert. Aber auch in allen anderen Lebensbereichen kommt dem Elternhaus eine zentrale Bedeutung zu. Um Jugendliche zu erreichen, sei daher die Förderung und Unterstützung der gesamten Familie erforderlich, betonte Bartscher in seinem Beitrag während des Workshops. Dabei finde der Familienalltag heute unter ganz anderen Bedingungen statt als noch vor 100 Jahren. Neue Unsicherheiten in Erziehungsfragen entstehen – Beratungsstellen für Eltern seien daher ein wichtiger Baustein zur Stärkung von Familien.

Zu vielen Problemen führe, so Bartscher, ein weit verbreitetes Erziehungsideal: anstatt Regeln und Kontrollen mit fortschreitendem Alter des Kindes immer weiter zu lockern, würde oftmals das genaue Gegenteil praktiziert. Die Vorstellung, dem Kind in der ersten Lebensphase besonders viel Autonomie zugestehen zu müssen, führe in der zweiten Lebensphase zu vielen Kämpfen und Problemen und damit letztendlich zu einer engeren Kontrolle durch die Eltern. Zudem würden in der Öffentlichkeit dominierende pädagogische Vorstellungen den Umgang mit auffälligen Jugendlichen erschweren und Verhaltensauffälligkeiten begünstigen. Der Mythos, dass Kinder und Jugendliche „per se“ gut seien, übersähe, dass Werte und Einstellungen erlernt und vermittelt werden. Dazu benötigen Kinder Eltern, die „Führung“ übernehmen und Werte und Regeln vermitteln. Oftmals sei es daher wirksamer, nicht die (unwilligen) Jugendlichen zu therapieren, sondern bei den Eltern zu beginnen und diese in einem Erziehungsverhalten zu stärken, das Jugendlichen sowohl Grenzen als auch Freiräume zugesteht.

### **Wie kann die Unterstützung der Eltern konkret realisiert werden?**

Neben diesem Leitbild eines autoritativen Erziehungsstils brauchen Eltern, so Bartscher, vor allem Angebote für (Erziehungs-) Gespräche und Coaching. Die Unterstützungsangebote müssen sich dabei vor allem an der Lebenswelt der Familien orientieren. Darüber hinaus kommt Orten der Vernetzung für Eltern eine wichtige Rolle zu. Während Jugendliche in der Regel gut vernetzt sind,

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2013 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

stehen Eltern ihren Fragen und Problemen häufig alleine gegenüber. Auch Argumente wie „alle anderen (im Freundeskreis oder in der Klasse) dürfen dies oder jenes...“ würden bei einem regen Austausch der Eltern an Wirkungsmacht verlieren. Wie diesem Unterstützungsbedarf auf örtlicher Ebene nachgekommen werden kann, zeigen folgende Anforderungen und Maßnahmen:

- Bildungs- und Erziehungspartnerschaft sollte in jeder pädagogischen Einrichtung verwirklicht werden (Haltung, Methoden, Strukturen, Settings)
- Elternkurse und Elterntrainings sollten nah an den pädagogischen Institutionen angeboten werden
- Elternberatung sollte in jeder Einrichtung stattfinden
- Formen der Selbstorganisation und der gegenseitigen Unterstützung der Eltern sollten gefördert und angestoßen werden

Ziel ist demnach die Verwirklichung einer regionalen Bildungslandschaft für die Zusammenarbeit mit Eltern.

### **Elterncoaching Autorität: „Die Eltern sind nicht das Problem. Die Eltern sind die Lösung.“**

Wie die Unterstützung von Eltern verhaltensauffälliger Jugendlichen aussehen kann, stellten Marcus Stein und Irina Raeder vom Spectrum Erziehungshilfe vor. Seit zwei Jahren bieten sie in Duisburg ein Autoritätscoaching für Eltern an. Im Rahmen der flexiblen Hilfen ermöglicht das Jugendamt der Stadt Duisburg Eltern die Teilnahme an dem sechs- bis neunmonatigen Trainingsprogramm zur Wiedererlangung der elterlichen Autorität. Es handelt sich um eine Einzelfallhilfe, die durch zwei Berater begleitet wird.

In der ersten Phase lernen die Eltern Deeskalationsstrategien kennen, um die Situation zu Hause zu entschärfen. In der zweiten Phase geht es dann um gewaltlosen Widerstand, durch den die Eltern an Präsenz zu Hause gewinnen. In dieser Phase wird auch ein individuelles Unterstützernetzwerk aufgebaut - Menschen, die eine positive Bindung zum Kind haben oder hatten werden einbezogen. Erst in der dritten und letzten Phase kommt es im Rahmen von Familiengesprächen zu einem ersten Kontakt zwischen den Beratenden und den Jugendlichen. Die positiven Erfahrungen mit dem Programm (die Erfolgsquote liegt bei ca. 80 Prozent) haben die Schwellen zur Inanspruchnahme von Angeboten des Jugendamtes gesenkt. Wo früher dem Jugendamt das Elterncoaching als „letzter Ausweg“ diente, werden die Beratenden nun früher einbezogen, was die Arbeit erleichtert. Aufgrund des hohen Bedarfs wird neben dem Einzelcoaching auch ein Gruppenkurs zur Elternbildung an der VHS angeboten. Zusätzlich wurde für Eltern, die das Programm durchlaufen haben, eine Selbsthilfegruppe ins Leben gerufen.

„Es ist nie zu spät für einen neuen Kurs im Umgang miteinander“, sagte Marcus Stein. Auch den Jugendlichen ginge es mit Eltern, die wieder Grenzen setzen (können), besser. Diese zu motivieren, am Programm teilzunehmen und immer wieder auf ihre „schwierigen“ Kinder zuzugehen, sei manchmal nicht ganz einfach. Diesen Eltern sage er dann immer: „Sie sind nicht das Problem. Aber Sie sind die Lösung“. Die Erfolgsquote gibt ihm Recht.

## **„Immer weniger trinken immer mehr“: Hart am Limit (HaLT) – ein Alkoholpräventionsprojekt**

Das Projekt HaLT ist ein kommunales Alkoholpräventionsprojekt, das durch das Bundesministerium für Gesundheit als Modellprojekt gefördert wurde. Die Länderkoordination in Nordrhein-Westfalen obliegt der Gingko-Stiftung für Prävention, deren Vorsitzender, Dr. Hans-Jürgen Hallmann, das Projekt im Rahmen des Workshops vorstellte. Anlass für die Initiierung von HaLT waren die zunehmenden Krankenhauseinweisungen wegen Alkoholmissbrauchs bei unter 18jährigen (Stichwort: „Komasaufen“). Zielgruppe sind daher vornehmlich Kinder und Jugendliche zwischen 13 und 17 Jahren, die aufgrund einer Alkoholvergiftung in einer Klinik behandelt wurden. Diesen soll im Rahmen einer neun bis zwölfstündigen Kurzintervention Risikokompetenz im Umgang mit Alkohol vermittelt werden.

„Die Jugendlichen wollen in der Regel einen kontrollierten Rausch erleben und verunglücken dabei“, so Hallmann. Ziel des erlebnispädagogischen Gruppenangebotes sei daher der verantwortungsvolle Umgang mit Alkohol und nicht (die kaum zu erreichende) Abstinenz. Neben diesem reaktiven Baustein (also der Intervention für gefährdete Jugendliche) umfasst das Projekt auch einen proaktiven Baustein, der Maßnahmen auf kommunaler Ebene anstößt und so dem Alkoholmissbrauch durch Jugendliche entgegen wirken soll. Durch die Vernetzung mit örtlichen Partnern wie beispielsweise Polizei, Sportvereinen, Schulen, Ordnungsämtern oder Gaststätten bemüht sich das Projekt um eine konsequente Umsetzung des Jugendschutzgesetzes und sensibilisiert durch eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit Eltern, Lehrer und Verkäufer für das Thema.

## **Düsseldorfer Diversion „Gelbe Karte“: „Die letzte Chance vor der Anklage.“**

Wenn Jugendliche „auf die schiefe Bahn“ geraten und straffällig werden, gilt es, Maßnahmen zu ergreifen, die verhindern, dass der eingeschlagene Weg weiter verfolgt wird und der Straftäter oder die Straftäterin weitere Delikte begeht. Wie durch die Kooperation von Staatsanwaltschaft, Jugendgerichtshilfe und Polizei ein Verfahren bereitgestellt wird, das genau dieses Ziel verfolgt, erläuterte Frank Schier, Jugendbeauftragter des Polizeipräsidiums Düsseldorf.

Das Projekt „Gelbe Karte“ ist dabei die letzte Möglichkeit für angezeigte Jugendliche, eine Gerichtsverhandlung zu vermeiden. Bei der Düsseldorfer Polizei sind speziell geschulte Jugendsachbearbeiter für jugendliche Straftäter zuständig. Diese entscheiden im Rahmen des Verhörs über die weiteren (möglichen) Maßnahmen. Jugendliche, bei denen die Rückfallgefährdung als hoch eingestuft wird, sind die typischen Adressaten der Gelben Karte.

Im Rahmen des Verfahrens nehmen die Jugendlichen gemeinsam mit ihren Eltern an einem Diversionstag teil. An diesem findet zunächst ein Gespräch mit der Jugendgerichtshilfe im Strafverfahren statt, in dem mögliche Ursachen und Missstände aufgedeckt werden können und geeignete erzieherische Maßnahmen für die Jugendlichen gesucht werden. Im Anschluss daran wird durch die Staatsanwaltschaft das Urteil gesprochen. Der Diversionstag erfolgt dabei möglichst zeitnah nach begangener Tat.

Das konzentrierte Verfahren scheint zu wirken: über 70 Prozent der Jugendlichen werden nicht mehr straffällig. Perspektivisch wünscht sich Schier ein noch stärker präventiv ausgerichtetes Eingreifen. „Gefährdete Jugendliche sind Lehrerinnen und Lehrern in der Regel schon bekannt, bevor es zur Strafanzeige kommt“, so Schier. Eine noch engere Kooperation mit den Schulen erscheint ihm daher

sinnvoll. Allerdings findet diese immer im Spannungsfeld der Strafverfolgungspflicht statt – eine „beratende Haltung“ ist vor diesem Hintergrund nur schwer zu verwirklichen.

### **„Wenn Kinder Kinder kriegen“ – Eltern auf Probe im Elternpraktikum**

Zur Auseinandersetzung von Jugendlichen mit dem Thema Elternschaft führt das Jugendamt der Stadt Duisburg in Kooperation mit dem DRK Familienbildungswerk Duisburg an allen neunten Klassen der Hauptschulen obligatorisch das sogenannte „Elternpraktikum“ durch. Gestützt durch Babysimulatoren erfahren die Jugendlichen eine Woche lang sehr konkret, was es heißt, Eltern zu sein.

Einen der Babysimulatoren brachten Ulrike Färber vom Jugendamt Duisburg und Tonja Christ vom DRK Familienbildungswerk, die das Praktikum vorstellten, zum Workshop mit. Und sie sorgten damit gleich für Aufsehen bei den anderen Teilnehmenden, die zunächst ein richtiges Baby im Kindertragesitz vermuteten. „Genau so geht es den Jugendlichen im Praktikum auch“, schmunzelt Färber. Auch deshalb sei es so wichtig, im Vorfeld des Elternpraktikums ausreichend Informationsarbeit zu leisten.

Bevor das Elternpraktikum stattfindet, werden der betroffene Stadtteil, Lehrerinnen und Lehrer und Eltern über die Maßnahme informiert. Zum Abschluss der Projektwoche besuchen die Schülerinnen und Schüler das Jugendamt und bekommen dort nicht nur Informationen über die Angebote und Leistungen des Amtes, sondern auch ein Zertifikat über die Teilnahme am Praktikum ausgehändigt. „Wir sind kein Babyabschreckprogramm“, betont Christ. Es gehe vielmehr darum, realistische Einblicke zu schaffen und auf diese Weise Teenagerschwangerschaften zu verhindern. Ziele des Praktikums sind:

- Die Vermeidung von zu früher Elternschaft und der damit verbundenen Benachteiligung von Jugendlichen und deren Kindern,
- der Umgang mit Überforderungssituationen zur Vermeidung von Kindeswohlgefährdung
- das frühzeitige Kennenlernen und die Akzeptanz von Hilfsangeboten (Beratung, Familienbildung),
- die Hinführung zu verantwortungsvoller späterer Elternschaft.

### **Den Übergang von der Schule in den Beruf gemeinsam erfolgreich gestalten**

Bei aktuell über 300 Ausbildungsberufen fällt es Jugendlichen verständlicherweise oft nicht leicht, den richtigen Beruf für sich zu finden. Laut einer Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) spielen bei der Berufswahl die Eltern, insbesondere die Mutter, nicht nur eine entscheidende, sondern sogar die größte Rolle. Das Internet als Informationsmedium nimmt in der wichtigen Phase der Berufsorientierung lediglich den zweiten Platz ein. Umso wichtiger ist es daher, die Eltern für diese Lebensphase ihres Kindes zu gewinnen und sie in ihren Unterstützungsleistungen zu stärken. Katrin Böhnke-Gudowski vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) präsentierte einen Überblick verschiedener Angebote zur Gestaltung des Übergangs von der Schule in den Beruf, die Eltern als wichtigste Bezugspersonen in dieser Phase berücksichtigen und ansprechen.

Im neuen Übergangmanagement Schule-Beruf (NÜS) ist die Elternarbeit bereits als Standard aufgenommen. In der Praxis findet man eine Vielzahl von Ansätzen und Projekten, die zumindest in Teilaspekten die ganze Familie ansprechen und stärken wollen. Speziell für Eltern aufbereitete Informationen zur Berufswahl und Ausbildungssuche ihres Kindes bietet beispielsweise der Göttinger Eltern-Kompass. In Stuttgart gibt es ebenfalls eine Handreichung, die der Frage nachgeht, wie Schule und Eltern gemeinsam Jugendliche bei der beruflichen Orientierung unterstützen können.

Darüber hinaus stellen verschiedene Internetplattformen Informationen zur Berufsorientierung explizit zugeschnitten für die unterschiedlichen Nutzergruppen Jugendliche, Lehrer oder Eltern bereit (siehe z. B. [www.planet-beruf.de](http://www.planet-beruf.de)). In Aktionen zur Berufsorientierung wie beispielsweise dem „Girls‘ Day“ oder dem „Boys‘ Day“ werden Eltern bewusst mit einbezogen und auf den entsprechenden Internetauftritten eingeladen, sich interaktiv in der „Wiki Eltern Berufsorientierung“ einzubringen. Auch auf Veranstaltungen werden Eltern vermehrt angesprochen. So bot beispielsweise die Berufsbildungsmesse 2012 neben Seminaren für Schülerinnen und Schüler auch Elternseminare an. Die IHK Offenbach hat den Bedarf vieler Eltern aufgegriffen und bietet seit 2010 Informationen im Rahmen eines Elternfrühstücks an.

### **Die Sicht der Teilnehmenden: Übergang Schule und Beruf**

Für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs von der Schule in den Beruf wurden von den Teilnehmenden des Workshops in der Arbeitsgruppe einige Aspekte als besonders wichtig hervorgehoben:

- Nähe zur Berufspraxis bei der Berufsorientierung
- Frühzeitige Förderung und Orientierung von Jugendlichen bereits ab der Klasse 7
- Einbeziehung der Eltern
- Informationen für Unternehmen
- Spezifische Angebote für bildungsferne Schichten

Die Teilnehmenden berichteten von einer Vielzahl an Maßnahmen und Projekten zur Berufsorientierung in ihren Kommunen. Jedoch fehle es an einer Transparenz der Angebote. Hier könnten durch gute Vernetzung zwischen den Initiativen Synergieeffekte und Übersichtlichkeit erzielt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt sei ein gut funktionierendes Unterstützungsnetzwerk aus Eltern, Lehrern und Wirtschaftsvertretern. Dabei sei es nicht nur wichtig, die Eltern - am besten durch persönliche Ansprache - mit ins Boot zu holen, sondern auch Arbeitgeber gezielt anzusprechen und mit Informationen zu versorgen. Ebenfalls als hilfreich wurde die Begleitung der Jugendlichen durch einen außenstehenden Dritten, wie zum Beispiel einen Ausbildungspaten, empfunden.

### **Die Sicht der Teilnehmenden: Unterstützung der Eltern bei der Erziehung**

Grundsätzlich waren die Teilnehmenden des Workshops der Ansicht, dass das Unterstützungssystem nicht mit den sich verändernden Herausforderungen der Familien „mitwachsen“. Es dominierte der Eindruck, dass Eltern sich zunehmend hilflos fühlen, dass ihnen altersentsprechendes Erziehungswissen fehle und die daraus entstehende Problematik gesellschaftlich kaum anerkannt sei. Schwierig werde es auch, weil die Vernetzungsmöglichkeiten der Eltern aufgrund hoher Anforderungen der Schule und im Beruf nachgelassen hätten und Gelegenheiten für den informellen Informationsaustausch somit abnehmen.

Da auch auf der Angebotsebene die Vernetzung schwierig sei, könnten – so ein Vorschlag – „Termin-konferenzen“ der Institutionen sinnvoll sein, bei denen es um eine zeitliche Koordination von relevanten Terminen geht. Konkrete Erfahrungen gab es zum Beispiel mit Informations- und Beratungsangeboten für Eltern. Hierbei sei zunächst das Zugangsproblem zu lösen. Sinnvolle Anreize seien wichtig, zugkräftige Themen (wie z. B. Pubertät) und vor allem der Weg über die Schulen bzw. über die Schulelternpflegschaft hätten sich als erfolgreich erwiesen. Bei der Durchführung von Beratungsangeboten – so die Teilnehmenden – ist eine gute Kenntnis der Familiensituation wichtig.

## **Die Sicht der Teilnehmenden: Kriminalitäts- und Gewaltvermeidung**

Die Teilnehmenden vertraten die Ansicht, dass es darum gehen müsse, möglichst präventiv aktiv zu sein. Auch bei bereits auffällig gewordenen Jugendlichen greife eine bloße Symptombekämpfung zu kurz – man müsse die Ursachen finden und beheben. “Gewalt“ an Schulen wurde als ein großes Thema benannt, allerdings würde dieses aus Angst vor Stigmatisierung häufig tabuisiert. Hier müsse eine neue Haltung etabliert und Informationen bereitgestellt werden. Die ursprünglich aufgrund der Amokläufe eingerichteten Krisenteams könnten in diesem Bereich eine tragende Rolle einnehmen. Auch Schulsozialarbeitern wurde eine zentrale Funktion zugesprochen und ihr verstärkter Einsatz gewünscht.

Darüber hinaus betonten die Teilnehmenden die Wichtigkeit von örtlichen Netzwerken. Die Zusammenarbeit der mit den Jugendlichen befassten Akteure erhöhe die Wirksamkeit von Maßnahmen. Darüber hinaus wünschte man sich für die Arbeit mit auffälligen Jugendlichen eine größere Kontinuität, die im Rahmen von Projekten häufig nicht gewährleistet werden könne.

### **Fazit: Ein Plädoyer für starke Eltern und starke Netzwerke**

Im Rahmen des Workshops zeigte sich, wie komplex und vielfältig die Bereiche sind, in denen Familien mit Jugendlichen unterstützt werden können. Ob Gesundheits-, Kriminalitäts- und Suchtprävention oder Berufswahlorientierung: der Unterstützung durch die Eltern wurde in allen Lebensbereichen eine zentrale Bedeutung zugesprochen. Hier gelte es durch Beratungs- und Vernetzungsangebote Eltern zu stärken und zu befähigen ihre Kinder altersgerecht zu unterstützen. Besonders wenn Kinder in der Jugendphase auffällig werden, seien Eltern sonst oftmals überfordert – zumal sich die Problemlagen häufig überschneiden.

Verhaltensauffällige Jugendliche leiden häufig auch unter einem riskanten Alkohol- oder Drogenkonsum. Der Übergang ins Berufsleben ist dementsprechend oft ebenfalls problematisch. Hier wird nicht nur der Familie sondern auch dem Wert von Netzwerken eine wichtige Rolle zugesprochen. Wenn die Akteure vor Ort an einem Strang ziehen, ergeben sich Synergieeffekte, die eine bessere Unterstützung der betroffenen Familie ermöglichen.

## *Familien und Sport – familienfreundliche Sportvereine, sportfreundliche Kommunen\**

Zeitdruck und mangelnde Zeitsouveränität gelten als wichtige neue Herausforderungen für Familienpolitik, da alle Familienmitglieder immer häufiger in den unterschiedlichsten Kontexten eingebunden sind. Beruf und Schule, Hobbys oder Ehrenamt – all diese Verpflichtungen führen auch dazu, dass in den Familien immer weniger Zeit gemeinsam verbracht wird.

Sowohl in der Schule als auch im Beruf und in der Freizeit verbringen wir zudem immer mehr Zeit sitzend – es mangelt an Bewegung und Aktivität. Eine gute Möglichkeit als Familie gemeinsam Zeit zu verbringen und sich zu bewegen ist es, gemeinsam Sport zu treiben.

Für Kommunen, welche die Familienfreundlichkeit vor Ort stärken wollen, bietet es sich daher an, familienfreundliche Sportangebote zu fördern. Da Sport auch heute noch hauptsächlich in Vereinen betrieben wird, sind diese gefragte Ansprech- und Kooperationspartner, wenn es darum geht, ein familienfreundliches Sportangebot zu schaffen.

### **Familien, Vereine und Kommunen – Profiteure von Familienfreundlichkeit**

Die Möglichkeit gemeinsam Sport zu treiben, bietet für die ganze Familie vielfältige positive Effekte. Sport hilft dabei, durch kollektive Aktivitäten den Zusammenhalt in der Familie zu stärken; ein Argument das umso stärker wird, je weniger Zeit aufgrund von individuellen Verpflichtungen zusammen verbracht wird. Angebote, die sich an die ganze Familie richten, sind daher besonders sinnvoll. Daneben bietet sich die Chance, mit anderen Familien in Kontakt zu kommen, sodass die Kinder gleichaltrige Spielgefährten kennen lernen können und sich den Eltern die Möglichkeit zum Austausch bietet.

Doch nicht nur die Familie als Gruppe profitiert, auch aus dem individuellen Blickwinkel wirkt sich Sport auf vielfältige Weise positiv aus: Bewegung stärkt die motorischen Fähigkeiten, verbessert die Gesundheit und kann somit ein aktives Leben unterstützen. Insbesondere diese gesundheitlichen Aspekte sind heutzutage von großer Relevanz, da sich Kinder – und auch die Eltern – oft zu wenig bewegen. Besonders bei Kindern wirkt sich Sport in einer Gemeinschaft förderlich auf die Entwicklung der Persönlichkeit aus. Werte wie Fairness, Zuverlässigkeit und Zusammenhalt werden genauso vermittelt wie der Umgang mit Freude und Enttäuschung.

Wie wichtig die Eltern für die Motivation der Kinder und Jugendlichen sind und wie wichtig sie als Bezugspersonen für die jungen Sportler sind, erklärt Renate Zimmer, Direktorin des Niedersächsischen Instituts für Frühkindliche Bildung und Entwicklung in einem Text für das Internetportal des DOSB: „Ich kann ein Kind nicht animieren, wenn ich als Eltern nicht selber zeige, wie wichtig mir die Bewegung ist“ (DOSB: Mitmachen und immer am Ball bleiben). Das A und O für die Motivation von Kindern sei daher das Mitmachen, denn die Eltern seien Vorbild und wenn sie sich nicht selbst sportlich betätigen, hieße es schnell „Du machst ja selber nichts!“. Umso wichtiger sind daher Angebote schon für die Jüngsten, in denen Eltern und Kinder gemeinsam aktiv sein können. Beliebte Angebote sind beispielsweise Babyschwimmkurse oder PEKIP.

---

\* Erstveröffentlichung des Beitrags 2013 auf [www.familie-in-nrw.de](http://www.familie-in-nrw.de)

Für viele Sportvereine wird es immer schwieriger, Mitglieder und freiwillige Helfer zu gewinnen: sinkende Mitgliederzahlen und zurückgehendes bürgerschaftliches Engagement prägen zunehmend die Situation. Besonders die jungen Erwachsenen verabschieden sich aus dem Vereinsleben. Familiengerechte Angebote der Sportvereine sind eine Möglichkeit, diesem Trend entgegenzuwirken und neue Mitglieder und engagierte Helfer zu gewinnen. Von familiengerechten Angeboten profitieren nicht nur Kinder und Eltern, sondern auch die Sportvereine selbst: Eine klassische win-win-Situation.

Von einem lebendigen Vereinsleben profitiert auch die Kommune. Die sozialen Effekte dürfen nicht unterschätzt werden: Sportvereine sind offen für alle und fördern die Gemeinschaft unterschiedlicher Personengruppen, unabhängig von Alter, Herkunft und sozialer bzw. ökonomischer Situation. Ein aktives Vereinsleben steigert so die Lebensqualität vor Ort. Nicht umsonst wird im Familienatlas 2012 die Zahl der „Kinder und Jugendlichen in Sportvereinen“ als Indikator für die Attraktivität einer Region genutzt (Familienatlas 2012: 19). Es zeigt sich: Familie und Sport(-vereine) ist eine Verbindung, die sich zu fördern lohnt; „familienfreundliche“ Sportvereine nutzen Mitgliedern, Sportlern und Kommunen.

### **Was sind familienfreundliche Angebote in Sportvereinen?**

Doch was bedeutet „Familienfreundlichkeit“ im Sportverein? Im Rhein-Kreis Neuss wurde dieser Frage nachgegangen, indem Eltern befragt wurden (Deutsche Sporthochschule Köln 2012: 116ff). Die Ergebnisse zweier Befragungen zeigen, dass die Vereine bei den Eltern ein sehr positives Image haben und dass die Eltern mit den Angeboten der Vereine im Großen und Ganzen zufrieden sind. Diese positive Sicht wird jedoch dadurch eingeschränkt, dass von den Sportvereinen hinsichtlich der Familienfreundlichkeit nicht allzu viel erwartet wird. Zudem wünschen sich die Eltern neue Angebote, was jedoch gegenüber den Vereinen nicht geäußert wird.

Aus Sicht der Vereine zeigt sich, dass sich diese selbst pauschal als familienfreundlich beschreiben. Allerdings erscheint diese Selbstbeschreibung bei näherem Hinsehen als zu positiv: Ein Bewusstsein für Familienbedarfe und ein klarer Familienbezug ist oft nicht zu erkennen. Dies liegt vielfach nicht am fehlenden Willen, sondern an eingeschränkten Möglichkeiten in Bezug auf die Gestaltung der Infrastruktur. Besonders kleine Vereine haben kaum passende Räumlichkeiten, um entsprechende Angebote vorzuhalten.

Die Befragung macht deutlich, dass Sportvereine auf Grund des positiven Images ein großes Potenzial haben, um den Wünschen von Familien gerecht zu werden, indem sie familienfreundliche Angebote vorhalten und so die sportlichen Aktivitäten aller Familienmitglieder fördern.

Die Familienfreundlichkeit kann sich auf zwei Arten zeigen: Zum einen dadurch, dass „familiengerechte“ Angebote inhaltlich auf Familien ausgerichtet sind (bspw. „Eltern-Kinder-Kurse“ oder Breitensportangebote), zum anderen indem die Sportangebote auf die besonderen Anforderungen der Familien Rücksicht nehmen (bspw. bezogen auf die Trainingszeiten, auf Flexibilität oder auf Kinderbetreuungsangebote).

Familienfreundlich sind also Angebote, die Familienmitglieder gemeinsam nutzen können – oder, wie es der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) in einer Broschüre beschreibt: „Familiensport ist ein Angebot von Bewegung, Spiel und Sport für Familien, das räumlich und zeitlich gemeinsam oder in einer räumlichen Nähe durchgeführt wird“ (DOSB – Familienfreundlichkeit im Sportverein 2012: 8).

Familienfreundlich sind aber auch Angebote, die es den Familienmitgliedern erleichtern an Veranstaltungen des Sportvereins teilzunehmen. Diese Angebote müssen sich an die Strukturen in den Familien anpassen. So sind heutzutage beispielsweise häufig beide Eltern berufstätig und können ihre Kinder somit erst am Nachmittag oder am Wochenende zum Sport begleiten bzw. selbst aktiv werden, Eltern mit Kleinkindern wiederum haben Bedarf an einer gleichzeitig angebotenen Kinderbetreuung.

### **Die acht Kriterien für Familienfreundlichkeit des DOSB**

Zur Überprüfung der Familienfreundlichkeit hat der DOSB einen Kriterienkatalog erstellt, der Vereine auf dem Weg zum familienfreundlichen Sportverein unterstützt (ebd.):

1. *Angebote des Vereins:* Das bedeutet, dass der Verein sportliche Angebote für alle Mitglieder einer Familie im Programm hat, von den Großeltern bis zum (Klein-)Kind. Diese Angebote können gemeinsam, zur gleichen Zeit oder getrennt angeboten werden. Besonders attraktiv sind Angebote, die sich an alle Familienmitglieder richten.

2. *Beteiligung von Familien:* Wünsche und Vorschläge von Familien werden im Verein oder Stadtteil abgefragt und möglichst umgesetzt. Engagierte Eltern werden von den Kindern als Vorbilder erlebt und Beteiligung wird positiv wahrgenommen.

3. *Einbinden in das soziale Umfeld:* Durch Zusammenarbeit mit anderen Organisationen entsteht ein familienfreundliches Netzwerk vor Ort.

4. *Familienfreundlichkeit in der Vereinsführung:* Für die langfristige Verankerung der Familienfreundlichkeit muss dies ein ernstes Anliegen der Vereinsführung sein. Nur so kann Familienfreundlichkeit erfolgreich Teil der Vereinskultur werden.

5. *Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit:* Damit mehr Familien auf die Angebote des Vereins aufmerksam werden, müssen diese entsprechend publik gemacht werden. Die Öffentlichkeitsarbeit ist daher nicht zu vernachlässigen.

6. *Beitragsgestaltung:* Die Beiträge sollten so gestaltet sein, dass allen Familienmitgliedern die Teilnahme an Angeboten des Vereins möglich ist. Familienbeiträge oder Ermäßigungen für das zweite oder dritte Kind sind einfach umsetzbare Möglichkeiten.

7. *Personal:* Besonders die an die ganze Familie und an kleine Kinder gerichteten Angebote brauchen speziell ausgebildetes Personal.

8. *Infrastruktur:* Eine gute Anbindung der Sportstätten an den öffentlichen Nahverkehr ist von Vorteil. So können Kinder ggf. auch allein zum Sport fahren. Zudem können Vereine Fahrgemeinschaften der Eltern fördern.

Weitere Anregungen und Hinweise für bewegte Familien und zu familienfreundlichen Sportangeboten gibt eine gemeinsame Broschüre des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport und des Landessportbundes NRW „Gemeinsam aktiv – Familie und Sport“. Dieses Begleitheft zur gleichnamigen Ausstellung macht in anschaulicher Weise die Bedeutung der Bewegung und des Sports für die Bedürfnisse und Wünsche von Familien sichtbar.

## **Sportentwicklungsplanung – Bestandsaufnahme für Kommune**

Für Kommunen bietet es sich an, eine Bestandsaufnahme des lokalen Sportangebots vorzunehmen um den aktuellen Bestand und Lücken im Angebot zu ermitteln. Ein Werkzeug dafür ist die Erstellung eines Sportentwicklungsplans: Die Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft beschreibt kommunale Sportentwicklungsplanung als „ein zielgerichtetes methodisches Vorgehen (...), um die Rahmenbedingungen für Sport und Bewegung in der Bevölkerung zu gestalten und in einem Gesamtkonzept festzulegen“ (Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft (2010: 9). Dazu gehört im Regelfall eine empirische Bestandsaufnahme, eine Bedarfsbestimmung, die Festlegung von Zielen und Maßnahmen und zuletzt die Abstimmung mit relevanten Interessengruppen. In der Sportentwicklungsplanung können Kommunen Familienfreundlichkeit in die Bedarfsbestimmung einbeziehen. In Nordrhein-Westfalen sind unter anderem die Universität Wuppertal und die Deutsche Sporthochschule Köln in diesem Bereich forschend tätig. Das Forschungsprojekt der Universität Wuppertal wird zurzeit vom MFKJKS finanziell gefördert.

In Nordrhein-Westfalen haben schon einige Kommunen diesen Prozess durchlaufen, zum Beispiel die Stadt Hamm und der Rhein-Kreis Neuss. Zwar sind diese Planungen nicht explizit auf Familien ausgerichtet, trotzdem lässt sich aufzeigen, wie das Thema „Familienfreundlichkeit“ aufgegriffen werden kann. In Hamm wird bei den Leitzielen die „familienfreundliche Konzeption“ der Sportstätten explizit genannt; „Familienfreundliche Sportstätten“ werden dementsprechend unter den notwendigen Maßnahmen aufgeführt.

## **Politik und Verbände haben das Potential erkannt**

Die Notwendigkeit, Familien speziell zu fördern wird von Sportverbänden und Politik gesehen. Besonders die Sportverbände haben das Thema „Familie“ als große Chance erkannt und eine Vielzahl an Programmen aufgelegt.

Die thematische Schwerpunktsetzung dieser Programme zeigt, welche Themen als besonders relevant angesehen werden. Einige bieten für Kommunen und Vereine Kooperationsmöglichkeiten an – insbesondere Schulen, Kindergärten und Familienzentren sind gern gesehene Kooperationspartner. Andere Programme haben die allgemeine Bewegungsförderung zum Schwerpunkt.

- Der Landessportbund NRW führt das Programm „NRW bewegt seine Kinder“ durch. Hierbei werden u.a. Kooperationen mit Kindertagesstätten und Ganztagschulen gefördert.
- In Kooperation von MFKJKS und Landessportbund NRW wurde das Breitensportprogramm „Sport für alle“ aufgelegt. Familien nehmen darin einen besonderen Stellenwert ein. So heißt es dort, dass „gemeinsames Sporttreiben in der Familie (...) Ausgrenzung und dem fehlenden Zusammenhalt in Familie und Gesellschaft entgegenwirken“ kann. Bewegung und Sport im Familien- und Berufsleben zu verankern ist daher ein Ziel des Programms.
- Der Deutsche Olympische Sportbund hat gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend das Projekt „Sport bewegt Familien“ gefördert. Es lief von 2011 bis Anfang 2013. Ziel des Projekts war es, Sportverbände und -vereine in Bezug auf ihre Familienfreundlichkeit zu sensibilisieren und Aktivitäten anzuregen. Positive Beispiele für Familienfreundlichkeit im Sport(-verein) sollten entwickelt und präsentiert werden. Zudem sollte die gesellschaftspolitische Bedeutung des Sports in der Familienpolitik aufgezeigt werden.
- „Bewegte Zeiten für Familien“ heißt das Projekt, das im Anschluss an „Sport bewegt Familien“ aufgelegt wurde. Es startete im Januar 2013. Ziel ist es diesmal, die Vernetzung von Verbänden

und Vereinen mit den Akteuren der Familienarbeit zu stärken – beispielsweise Familienorganisationen, Lokale Bündnisse und Mehrgenerationenhäuser. Durch die Kooperation sollen zielgruppengerechte Angebote entstehen.

Diese Programme zeigen beispielhaft Möglichkeiten und Ansatzpunkte der Förderung auf. Insbesondere die Vernetzung der beteiligten Akteure und die Sensibilisierung für die Familien in den Vereinen werden als wichtig erachtet.

### **Praxisbeispiele zeigen wie es geht**

Neben den von Verbänden und Vereinen geförderten Initiativen gibt es eine Vielzahl an konkreten Projekten in der kommunalen Praxis, in denen Vereine mit anderen Akteuren vorbildlich zusammenarbeiten und ein familienfreundliches Umfeld im Verein geschaffen haben. Diese Projekte bieten Anregungen für eigene Initiativen.

Zwei positive Beispiele, wie mit sehr einfachen Mitteln Kinder zum Sporttreiben gebracht werden und niederschwellig erste Kontakte zu Vereinen knüpfen können, sind das Bielefelder Programm „Sport4Kids“ und das Programm „Jedem Kind sein Hobby“ aus Steinhagen.

In Bielefeld erhält jedes Kind zu seinem vierten Geburtstag in der KiTa einen Jahresgutschein in Höhe von 50 Euro für eine Mitgliedschaft in einem Sportverein seiner Wahl. In Steinhagen können Grundschüler vier Wochen lang kostenlos an Aktivitäten u.a. in Sportvereinen teilnehmen. Die Vorteile dieser Maßnahmen liegen darin, dass zum einen alle Kinder erreicht werden – bzw. zumindest diejenigen, die eine Kita besuchen –, zum anderen bietet der ungebundene Gutschein die Möglichkeit, nach den persönlichen Interessen des Kindes einen Verein auszuwählen.

Anregungen bieten auch die besonders vorbildlichen Vereine, die in den verschiedenen Kategorien des Wettbewerbs „Familienfreundlicher Verein“ des Landessportbundes die ersten Plätze belegt haben.

Der Erstplatzierte der Kategorie 101-300 Mitglieder war 2008 der Leichtathletikclub Dortmund e.V. (LAC). Dieser Verein versteht sich explizit als Verein für die ganze Familie, was bereits im Briefkopf deutlich wird – hier findet man den Slogan „Sport und Bewegung für die ganze Familie“. Die Zielsetzung besonders familienfreundlich zu sein wird daher auch in einem Leitbild festgehalten. Dort ist zu lesen, „dass der Familiensport eine grundlegende Säule der Vereinsarbeit sein soll.“ Familienfreundlichkeit zeigt sich allerdings nicht nur auf dem Papier, denn der LAC hat eine Ansprechpartnerin für Familien, die zusätzlich auch Mitglied des Vorstandes ist. Das Thema Familienfreundlichkeit wird also von der Vereinsspitze vorgelebt und Punkt 3 des DOSB-Kriterienkatalogs „Familienfreundlichkeit in der Vereinsführung“ wird erfüllt. Auch den anderen Kriterien wird im Dortmunder Verein entsprochen: Angebote, die sich an alle Generationen richten, Wochenendkurse und ein Familienbeitrag runden das Angebot ab.

In der Kategorie der Vereine mit 301-1000 Mitgliedern setzte sich der Turnverein 09 Pivitsheide e.V. durch, bei dem „Familienfreundlichkeit“ mehrfach in der Zielsetzung genannt wird. Im Alltag zeigt sich dies dadurch, dass im Verein Personen aller Altersgruppe ein passendes Angebot finden: das Sportangebot „reicht von den Allerkleinsten, der ‚Pampers-Riege‘, über die Vorschulkinder, Schulkinder, Jugendlichen, Frauen, Herren bis zu den Senioren“. Ein Familienbeitrag wird ebenso angeboten. Zudem zeichnet sich der Verein durch Kooperationen aus: gemeinsam mit einer örtlichen Schule wird

Sportförderunterricht angeboten und im Rahmen des Programms „schwer mobil“ kooperiert man mit Kinderärzten.

Diese Beispiele zeigen, dass für die Umsetzung von Familienfreundlichkeit im Sportverein eine durchdachte, stimmige Gesamtstrategie wichtig ist, dass aber auch schon mit kleineren Maßnahmen und Projekten vorhandene Hürden überwunden werden können.

## **Literatur**

Deutsche Sporthochschule Köln (2012): Projektbericht „Familienfreundliche Netzwerke im Rhein-Kreis Neuss“. Unveröff. Manuskript

Deutscher Vereinigung für Sportwissenschaft e.V. (2010): Memorandum zur kommunalen Sportentwicklungsplanung, Hamburg

Deutscher Olympischer Sportbund (2010): Sport stärkt Familien! <http://www.dosb.de/uploads/media/FamilienfreundlicherSportWEB.pdf>, Frankfurt am Main

Deutscher Olympischer Sportbund (2012): Familienfreundlichkeit im Sportverein. [http://www.familie-sport.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/Familie/DOSB\\_Familienfreundlichkeit\\_web.pdf](http://www.familie-sport.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/Familie/DOSB_Familienfreundlichkeit_web.pdf), Frankfurt am Main

Deutscher Olympischer Sportbund: Mitmachen und immer am Ball bleiben, online unter <http://www.familie-sport.de/de/familie-und-sport/sport-fuer-familien/expertenrat/foerdermoeglichkeiten-der-motorischen-entwicklung/> (Zuletzt aufgerufen am: 12.01.2017)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): Familienatlas 2012 – Regionale Chancen im demografischen Wandel sichern, Berlin

## **Angaben zu den Autorinnen und Autoren**

*Angegeben ist jeweils die aktuelle Position (März 2017) und – falls davon abweichend – die Position zum Zeitpunkt der Erstellung des Beitrags*

**Beierling, Antje:** Vorstand des Verbandes alleinerziehender Mütter und Väter NRW e.V.

**Bogumil, Jörg, Prof. Dr.:** Inhaber des Lehrstuhls „Öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik“ der Ruhr-Universität Bochum

**Burkholz, Klaus:** Leiter des Jugendamtes der Stadt Dortmund

**Ebhardt, Ingmar:** Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt (WEST)

**Engelbert, Angelika, PD Dr.:** Projektleiterin im Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR)

**Franzke, Annette:** Jugendhilfeplanerin in Gelsenkirchen, war wissenschaftliche Hilfskraft im ZEFIR

**Frese, Désirée:** Mitarbeiterin der Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen im Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen, war wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA)

**Gaffron, Vanessa:** Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) (aktuell Projekt Präventive Familienpolitik – Ressourcenstärkung für Familien)

**Günther, Christina, Dr.:** Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA), Münster

**Heitkötter, Martina, Dr.:** Grundsatzreferentin (Fachgruppe Familienpolitik und Familienförderung) im Deutschen Jugendinstitut (DJI)

**Herber, Günther:** Mitglied des Vereins Paten für Arbeit e.V. Essen

**Kramer, Ulrich:** Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Sozialplanung, Management und Verwaltung (ISMV Dr. Hegner & Partner GmbH)

**Kuballa, Birgit:** Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Herzogenrath

**Link, Joscha:** Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) (aktuell Projekt Präventive Familienpolitik – Ressourcenstärkung für Familien)

**Möller, Rainer:** Mitarbeiter des Familien-Projekts Dortmund

**Montanus, Uwe:** Leiter des Jugendamtes der Stadt Kreuztal

**Müller, Elisabeth, Dr.:** Bundesvorsitzende des Verbandes kinderreicher Familien Deutschland e.V. (KRFD) sowie Mitglied im Vorstand der European Large Families Confederation (ELFAC).

**Müller, Oliver:** Projektleiter am Goethe-Institut China, war wissenschaftliche Hilfskraft im Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR)

**Neumann, Dennis:** Mitarbeiter im Büro des Oberbürgermeisters (Stabsstelle "Zukunft der Gesellschaft") der Stadt Herne, war wissenschaftliche Hilfskraft im Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR)

**Possinger, Johanna, Prof. Dr.:** Professorin für Geschlechterfragen in der Sozialen Arbeit an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, war wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge

**Rüting, Wolfgang:** Leiter des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien des Kreises Warendorf

**Schultz, Annett:** Geschäftsführerin der Faktor Familie GmbH mit Sitz in Bochum

**Schwarze, Beatrix:** Geschäftsführerin des Vereins Familiengerechte Kommune e.V., war wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR)

**Strohmeier, Klaus Peter, Prof. i.R. Dr.:** war Professor für Soziologie/ Stadt, Region und Familie, an der Ruhr-Universität Bochum sowie geschäftsführender Leiter des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR)

**Wilk, Christiane:** Leiterin des Fachgebiets Soziales und Wohnen der Stadt Plettenberg, war Demographie- und Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Plettenberg