



Endbericht

EVALUIERUNG DES LANDESPROGRAMMS
„SOLIDARISCHES ZUSAMMENLEBEN DER
GENERATIONEN (LSZ)“



Impressum

Ramboll

Neue Grünstraße 17-18
10179 Berlin
T +49 30 302020-0
www.ramboll.de

im Auftrag des

Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie

Werner-Seelenbinder-Str. 6
99096 Erfurt

Autorinnen

Anna Iris Henkel (anna-iris.henkel@ramboll.com)
Nina Schwarz

© Dezember 2021

Inhalt

1. EINLEITUNG	4
1.1 Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“	4
1.2 Evaluierung des Landesprogramms	6
1.3 Aufbau und Inhalt des vorliegenden Berichts	12
2. BESCHREIBUNG UND ANALYSE DER ZIELERREICHUNG UND UMSETZUNG	13
2.1 Planungspersonal des Landesprogramms	16
2.2 Planung der Umsetzung vor Ort.....	23
2.3 Steuerung des Landesprogramms vor Ort.....	29
2.4 Beteiligung an der Umsetzung vor Ort.....	36
2.5 Maßnahmenförderung im Landesprogramm	42
2.5.1 Maßnahmenförderung: Auswertung der Angaben in den Controllingberichten	44
2.5.2 Maßnahmenförderung: Einblicke in die Umsetzung vor Ort.....	55
3. EINSCHÄTZUNG ZU NUTZEN UND EFFEKTEN DES LANDESPROGRAMMS	66
3.1 Einschätzungen und Erfahrungswerte kommunaler Ansprechpersonen	67
3.2 Einschätzungen und Erfahrungswerte landesweiter Trägervertretungen	70
3.3 Einschätzungen und Erfahrungswerte der Mitglieder von Steuerungsgremien	74
4. FAZIT UND EMPFEHLUNGEN	77
5. LITERATURVERZEICHNIS	86
6. ANHANG	88
6.1 Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie (Stand: Juni 2021)	88
6.2 Fallstudienberichte: Lokale Ansätze zur Umsetzung des Landesprogramms	92

1. Einleitung

Der vorliegende Endbericht zur Evaluierung des Landesprogramms „Solidarisches Zusammenleben der Generationen (LSZ)“ fasst die gesammelten Einblicke und Erkenntnisse zur Förderung und dessen Umsetzung zusammen. Die Evaluierung erfolgte zwischen Januar und Dezember 2021 und somit im dritten und letzten Förderjahr der aktuellen Richtlinie des Landesprogramms.¹ Im Auftrag des zuständigen Fachreferats, dem Referat für Familien- und Seniorenpolitik im Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) wurde die Evaluierung auf Basis des im Oktober 2020 erstellten Konzeptes² durchgeführt. Das Konzept wurde mit Beteiligung der AG Sozialplanerinnen und -planer sowie der Projektgruppe LSZ erarbeitet.

Nachfolgend wird in die Ziele und den Förderaufbau des Landesprogramms eingeführt, das Vorgehen der Evaluierung erläutert und der Aufbau und Inhalt des Endberichts vorgestellt.

1.1 Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“

Mit dem im Jahr 2019 eingeführten Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ wird die Förderung und Umsetzung der regionalen Familienförderung grundlegend verändert. Das Landesprogramm ist zentraler Bestandteil der seit 2013 im Freistaat Thüringen verfolgten Anstrengungen, eine Antwort auf den Wandel von Familie und Familienformen sowie auf diverse familiäre Bedarfslagen zu finden und familiengerechte Rahmenbedingungen zu schaffen.³ Der Förderung und Umsetzung liegt ein erweiterter Familienbegriff zugrunde, der Familie als ein wandelbares System, im Sinne einer fürsorgeorientierten generationsübergreifenden Solidargemeinschaft versteht.

Im Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2014⁴ vereinbart, bündelt die Landesregierung im Landesprogramm familienpolitische Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen der regionalen Familienförderung und überträgt diese in die Verantwortung der kommunalen Ebene. Ziel ist es, die kommunalen Verantwortlichen, die Landkreise und kreisfreien Städte, stärker an der Planung und Umsetzung regionaler, familienfördernder Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen zu beteiligen und somit ihren Entscheidungsspielraum zu erhöhen und ihre Eigenverantwortung zu stärken. So sollen die „Landkreise und kreisfreien Städte bei der

¹ Richtlinie zum Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ (Richtlinie LSZ), abrufbar auf: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Gesetz-Richtlinie-Angebotskatalog.pdf. Zuletzt abgerufen am 21.11.2021.

² Konzept zur Evaluierung des Landesprogramms „Solidarisches Zusammenleben der Generationen (LSZ)“, TMSGFF, Oktober 2020, abrufbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Konzept_Evaluation_LSZ.pdf. Zuletzt abgerufen am 25.11.2021.

³ Vgl. Das Thüringer Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, Systematisierung eines modernen Familienbegriffs und Entwicklung einer zielorientierten Programmatik, Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE), abrufbar auf: https://www.ikpe-erfurt.de/wp-content/uploads/2017/05/Folder_IKPE_LSZ_web1.pdf. Zuletzt abgerufen am 21.11.2021.

⁴ Koalitionsvertrag für die 6. Wahlperiode des Thüringer Landtags, November 2014, abrufbar unter <https://forum.thueringer-landtag.de/sites/default/files/downloads/Koalitionsvertrag%20vom%202020.%20November%202014.pdf>. Zuletzt abgerufen am 25.11.2021.

Entwicklung und bedarfsgerechten Gestaltung einer nachhaltigen Sozial- und Bildungsinfrastruktur für Familien unter besonderer Berücksichtigung der demografischen Entwicklung“⁵ unterstützt und gefördert werden. Sie treffen in enger Zusammenarbeit mit den Trägern und Organisationen und unter Beteiligung der Betroffenen vor Ort, auf Grundlage eines integrierten fachspezifischen Plans, dezentrale Fördermittelentscheidungen der regionalen Familienförderung. Um den regionalen Begebenheiten Rechnung tragen zu können, haben die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte hierfür einen hohen Freiraum in der Ausgestaltung der Förderung und Umsetzung vor Ort.

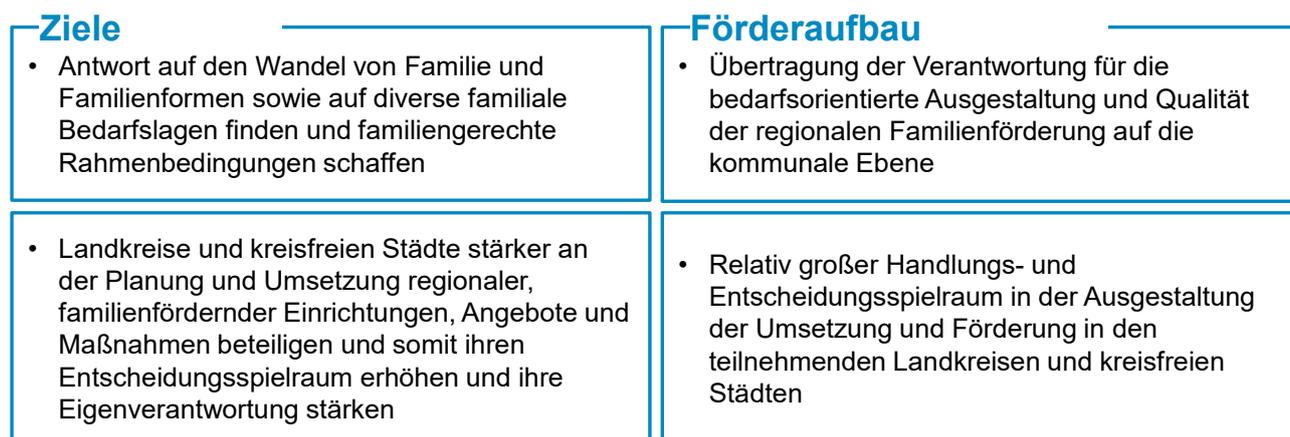


Abb. 1: Landesprogramm: Ziele und Förderaufbau

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Koalitionsvertrags (November 2014), des Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz (Dezember 2018) und des Konzepts zur Evaluierung (Oktober 2020).

Grundlagen sind im Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz (ThürFamFöSiG) sowie in der Richtlinie zum Landesprogramm festgeschrieben und wurden zum 1. Januar 2019 flächendeckend implementiert. Das Land stellt jährlich mindestens 10 Millionen Euro für familienunterstützende beziehungsweise planerische und koordinierende Aufgaben in den Kommunen und für Angebote der Familienförderung bereit. Die Kommunen beteiligen sich mit einem Eigenanteil von mindestens 30 Prozent an der Gesamtförderung.⁶ Die Förder-summe des Landes kann sich in Abhängigkeit der jährlichen Haushaltsplanung erhöhen. Im Jahr 2020 standen annähernd 14 Millionen Euro zur Verfügung. Im Jahr 2021 annähernd 16 Millionen Euro. Die Landkreise und kreisfreien Städte werden zudem seitens des zuständigen Fachreferats fachlich begleitet. Die vor Ort für die Planung und Umsetzung des Landesprogramms verantwortlichen Personen können zudem auf Unterstützung durch die von der Landesregierung bereitgestellten Prozessbegleitung⁷ zurückgreifen.

Sowohl die Förderung als auch die Umsetzung des Landesprogramms sind voraussetzungsvoll. Aus diesem Grund hat sich TMASGFF entschieden, das Landesprogramm eva-

⁵ Das Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz vom 18. Dezember 2018, § 4 Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, abrufbar unter https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Gesetz-Richtlinie-Angebotskatalog.pdf. Zuletzt abgerufen am 21.11.2021.

⁶ Für mehr Informationen zur Finanzierung siehe FAQ-Leitfaden, 2021, abrufbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/Downloads/FAQ-Katalog.pdf. Zuletzt abgerufen am 14.12.2021.

⁷ Diese wird durch das Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE) durchgeführt.

luieren zu lassen, um Ansatzpunkte für die Fortschreibung der Förderung und Weiterentwicklung des Programms zu erhalten. Aber auch, um Einblicke in die Umsetzung und Förderung zu erhalten, zu beschreiben und zu diskutieren.

1.2 Evaluierung des Landesprogramms

Die Evaluierung dient dazu, die Förderung und Umsetzung zu beschreiben und zu analysieren, um so Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie und Weiterentwicklung des Programms abzuleiten. Sie ist formativ, also begleitend zur Umsetzung des Landesprogramms im Zeitraum von Januar bis Dezember 2021 und somit begleitend zum dritten und letzten Jahr der Förderung über die aktuelle Richtlinie und in Vorbereitung der neuen Richtlinie.

► Perspektive der Evaluation

Ein Programm, welches darauf zielt, grundlegende Veränderung in der regionalen Familienförderung zu bewirken und sich dadurch auszeichnet, dass die Umsetzung dezentral erfolgt, ist eine herausfordernde Aufgabe. Die geförderten Landkreise und kreisfreien Städte verfügen über einen großen Freiraum in der Ausgestaltung – von der Frage, wie sie die Steuerung, Planung und Beteiligung ausgestalten bis hin zu der Frage, welche Bedarfe welcher Zielgruppen sie in welcher Form decken. In der zentralen Annahme, dass vor Ort am besten entschieden werden kann, was wie und in welcher Form gebraucht wird, um Bedarfe zu decken und familiengerechte Rahmenbedingungen zu schaffen. Als Voraussetzung für eine bisherige Förderung in Stufe 3 und zukünftige Förderung nach Auslaufen der Stufenförderung sind die Landkreise und kreisfreien Städte aufgefordert, einen integrierten fachspezifischen Plan zu erarbeiten, der sich an den Qualitätsstandards „Integrierte Planung“ orientiert.⁸

Aus evaluatorischer Perspektive gibt es somit *ein Landesprogramm* auf Landesebene. Dies betrifft die mit dem Programm verfolgten Ziele und die Art, wie die Förderung ausgestaltet ist, also den Förderaufbau. Trotz der Berücksichtigung diverser regionaler Begebenheiten und den eingeräumten Freiräumen bei der Ausgestaltung vor Ort, bilden die Ziele und der Förderaufbau aus Landesebene den Rahmen für die vor Ort getroffenen Umsetzungs- und Förderentscheidungen. Zum anderen gibt es *23 Landesprogramme* auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte, denn: Alle teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte wählen ihre eigenen Umsetzungs- und damit einhergehenden Förderstrategien. Schlussendlich beeinflusst die Umsetzung vor Ort und die regional getroffenen Fördermittelfeststellungen, welche Effekte und Veränderungen mit dem Programm erreicht und angestoßen werden. Die 23 Umsetzungen vor Ort beeinflussen somit die Wirkungsweise des einen Landesprogramms. Zugleich fordert und fördert das eine Landesprogramm 23 Landesprogramme.

⁸ Qualitätskriterien für eine fachspezifische integrierte Planung im Landesprogramm, Januar 2018. Abrufbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/QS_Planung.pdf. Zuletzt abgerufen am 17.11.2021.

1 LSZ	23 LSZ	1x23 LSZ
Förderung	Umsetzung	Fortführung
Zielerreichung und Wirkungsweise auf Landesebene	Lokale Umsetzung in den teilnehmenden Gebietskörperschaften	Fortschreibung der Richtlinie und Weiterentwicklung des Programms
<ul style="list-style-type: none"> • Wirkt die Förderung entsprechend der Ziele? • Werden die mit der Förderung intendierten Ziele erreicht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird das Landesprogramm vor Ort umgesetzt? Welche Ziele werden vor Ort verfolgt? • Welche Veränderungen stößt es an? Welche Wirkungen entfaltet die Umsetzung vor Ort? • Welches Verständnis der Wirkungsweise haben die unterschiedlichen Beteiligten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern können kommunale Ziele, Maßnahmen und Umsetzung gestärkt werden? • Wie kann das Landesprogramm weiterentwickelt werden?

Abb. 2: Evaluationsperspektive auf das Landesprogramm: Zentrale Fragen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Konzepts zur Evaluierung (Oktober 2020).

Kausale Zusammenhänge oder spezifische Korrelationen zu belegen, ist bei einem solchen Förderaufbau kaum möglich noch wünschenswert. Den Landkreisen und kreisfreien Städten Entscheidungsverantwortung und Entscheidungsspielraum zu übertragen, kann im Gegenzug nicht bedeuten, diese Entscheidungen vorzugeben, zu sanktionieren oder zu bewerten. Die Umsetzung vor Ort zu bewerten, ist somit nicht Auftrag der Evaluation. Vielmehr dienen Einblicke und Erkenntnisse über die Umsetzung und Förderung vor Ort dazu, die Zielerreichung auf Programmebene zu qualifizieren und so die Wirkungsweise zu spezifizieren, also Effekte und Nutzen zu verdeutlichen und einzuordnen. Die Evaluation ist daher im Gegensatz zu einer Wirkungsanalyse als wirkungsorientierte Implementationsanalyse aufgebaut.

Wirkung, Wirksamkeit oder Wirkungsweise: Im Sprachgebrauch werden diese Begriffe häufig synonym verwendet. Evaluationstheoretisch und -praktisch haben sie unterschiedliche Bedeutungen. Prinzipiell stehen sie für Ergebnis oder Effektivität. Allerdings unterscheiden sie sich bezüglich der Frage, ob dieses Ergebnis (Wirkung) auf einen bestimmten Eingriff, eine bestimmte Eigenschaft oder eine bestimmte Ausprägung (Ursache) zurückzuführen ist (im weitesten Sinne als Kausalität bezeichnet). Während Wirkung das Ergebnis einer Ursache ist, bezeichnet Wirksamkeit das Ausmaß, in dem etwas die (gewünschte) Wirkung zeigt, also die beabsichtigten Auswirkungen hat oder den erhofften Nutzen zeigt. Die Wirkung einer Maßnahme im Gegensatz zur Wirksamkeit kann auch unabhängig der expliziten oder intendierten Ziele betrachtet werden. Wirksamkeit erfordert somit, dass diese Zusammenhänge belegt sind (Kausalität). Aus diesem Grund wird in der Evaluation des Landesprogramms von **Wirkungsweise** gesprochen. Dies bezieht sich auf die Art und Weise, wie das Landesprogramm funktioniert, auch auf den damit erzielten Nutzen und die erreichten Effekte. Ergebnisse werden jedoch nicht bewertet noch kausale Zusammenhänge belegt.

Die Evaluation ist auch aufgrund der Ziele und des Förderaufbaus beteiligungsorientiert konzipiert und durchgeführt. Für die Einblicke und Erkenntnisse in diesem Endbericht wurden maßgeblich die Einschätzungen und Erfahrungswerte der umsetzenden und beteiligten Akteure und Akteurinnen erhoben und ausgewertet. Zudem wurden Ergebnisse gemeinsam interpretiert. In diesem Sinne leistet die Evaluierung einen Beitrag dazu, Annahmen, Wirkungsweisen und Bewertungskriterien explizit zu machen und einen methodisch und fachlich fundierten Beitrag zum Dialog, zur Diskussion und zur gemeinsamen Weiterentwicklung des Programms, seiner Ziele und Umsetzung zu geben.

► Erhebungen und Auswertungen

Es ergeben sich sehr unterschiedliche Perspektiven auf das Landesprogramm und seine Umsetzung. Perspektiven, die zugleich an der Umsetzung vor Ort beteiligt sind.

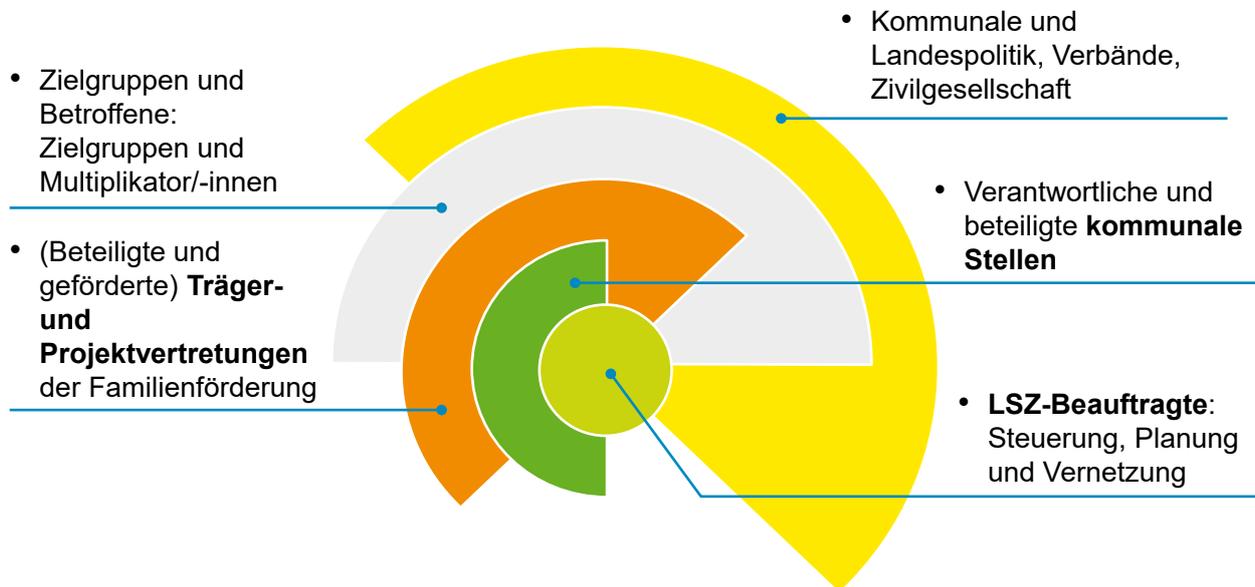


Abb. 3: Perspektiven auf das Landesprogramm

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Konzepts zur Evaluierung (Oktober 2020).

An diesen unterschiedlichen Perspektiven hat sich auch die Evaluierung orientiert, um praktische Erfahrungswerte und Einschätzungen zu einzelnen Bestandteilen des Landesprogramms einzuholen. Dies ermöglicht, auf das große Ganze zu schließen. Eingeholt wurden u.a.:

- Erfahrungswerte und Einschätzung der LSZ-Beauftragten in einer teilstandardisierten Befragung (LSZ-Beauftragten-Befragung) sowie in Fallstudien.
- Erfahrungswerte und Einschätzung der Träger- und Projektvertretungen in einer qualitativen Trägerbefragung und in Fallstudien.
- Die Erfahrungswerte und Einschätzungen von verantwortlichen und beteiligten kommunalen Stellen in einer explorativen Befragung der kommunalen Ansprechpersonen und in Fallstudien.
- Alle drei Perspektiven sind in einer standardisierten Onlinebefragung der Mitglieder von Steuerungsgremien erfasst worden.

Bis auf die Ebene der Zielgruppen ist die Evaluierung nicht vorgestoßen. Wenn es mit den oben genannten Gruppen Überschneidungen gibt, wurden teilweise auch die Erfahrungswerte und Einschätzungen von kommunalen politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern sowie Verbänden, zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eingeholt. Darüber hinaus wurden qualitative Interviews mit dem zuständigen Fachreferat, der Prozess- und Trägerbegleitung⁹ und der Bewilligungsbehörde geführt.

⁹ Im zweiten Halbjahr 2021 wurde von ORBIT e.V. (Organisationsberatung Thüringen) eine Reihe von Trägerregionalkonferenzen im Landesprogramm durchgeführt.

Zudem wurden eine Reihe von Gruppendiskussionen und Workshops genutzt, erste Ergebnisse und Erkenntnisse vorzustellen und zu diskutieren. Die Fallstudien sind in Form von Fallstudienberichten aufgearbeitet und finden sich sowohl auf der Programmwebseite als auch im Anhang zu diesem Bericht.

LSZ-Beauftragte: Mit LSZ-Beauftragten sind die Personen gemeint, die vor Ort in den Kommunalverwaltungen für die Koordinierung und Umsetzung des Landesprogramms zuständig sind. In der Regel aber nicht ausschließlich, handelt es sich hierbei um Personalstellen oder Personalstellenanteile, die über das Landesprogramm beantragt werden können. Die Personen und ihre Stellen sind sehr unterschiedlich bezeichnet. In der Regel werden sie nicht LSZ-Beauftragte/r genannt. Sehr häufig handelt es sich um die kommunalen Sozialplanerinnen und -planer. Aus diesem Grund wird für diese Personen, ihre Aufgaben und ihre Personalstellen(-anteile) im vorliegenden Endbericht der Begriff **Planungspersonal** verwendet.

Zudem wurden vorhandene Daten und Dokumente ausgewertet. Neben den sogenannten Controllingberichten, die jeweils zum 30. Juni für das vergangene Förderjahr eingereicht werden, gehören hierzu die Erfahrungsberichte und die integrierten fachspezifischen Pläne, die im Zuge der Antragsstellung eingereicht werden.

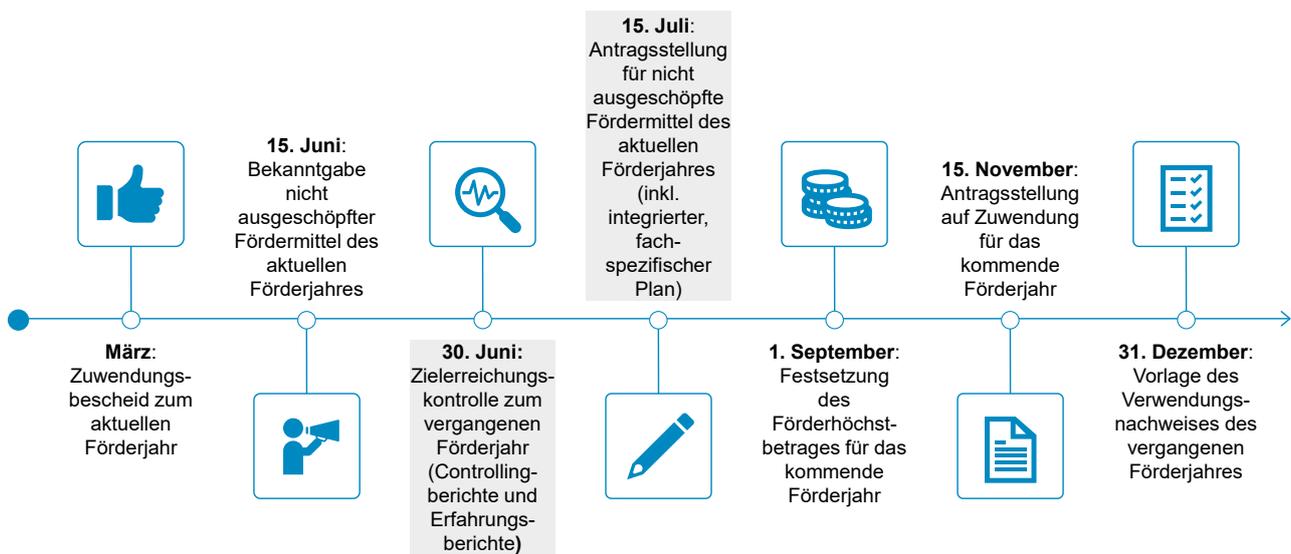


Abb. 4: Jährlicher Förderzyklus: Dokumente und Daten

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Die Erfahrungsberichte werden mit den Controllingberichten eingereicht und wurden für den Zeitpunkt 01.07.2020 ausgewertet.¹⁰ Die integrierten fachspezifischen Pläne wurden zum selben Zeitpunkt ausgewertet. Diese wurden jedoch zu unterschiedlichen Zeitpunkten vorgelegt. Die Auswertungen unterscheiden sich von Ausschnitt zu Ausschnitt, vor allem bezüglich der Gesamtheit, also bezüglich der Anzahl der betrachteten Standorte. Die Gesamtheit ist jeweils als n ausgewiesen. Aus diesem Grund ist in den jeweiligen Kapiteln und Unterkapiteln eingeführt, auf welchen Informationen die Beschreibungen basieren und welche Unterlagen zur Orientierung für die Analyse genutzt wurden.

¹⁰ Eine Vorlage der Erfahrungsberichte und der Controllingberichte ist hier abrufbar: <https://www.lsz-thueringen.de/fachliche-informationen>. Zuletzt abgerufen am 29.11.2021.

Eine dieser Auswertungen betrifft die Zielerreichung auf Landesebene. Wenn im vorliegenden Bericht von Zielerreichung gesprochen wird, bezieht sich das auf die Auswertung der in der Richtlinie festgehaltenen Indikatoren zur Zielerreichungskontrolle laut der Verwaltungsvorschrift zu § 23 ThürLHO (Thüringer Landeshaushaltsordnung). Die Angaben werden jährlich im Zuge der sogenannten Controllingberichte erfasst und sind entsprechenden Zielen zugeordnet. Als Indikatoren zur Zielerreichung (Controlling) beziehen sich diese auf die Erreichung der Programmziele wie in der nachfolgenden Tabelle ausgewiesen. Sie dienen nicht dazu, die Zielerreichung auf Ebene der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte abzubilden.

Aussagekraft der Indikatoren zur Zielerreichung: Die Auswertung der Angaben in den Controllingberichten ist als ein aggregierter Ausschnitt zu verstehen, der die Programmziele abbildet. Die Angaben bilden weder die gesamte Bandbreite der Aktivitäten im Landesprogramm ab, noch was mit ihnen erreicht wird. Denn: Ziele setzten sich die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte schließlich auf Grundlage der (datengestützten) Sozialplanung selbst. Als aggregierte Kennzahlen zur Kontrolle der Zielerreichung beziehen sie sich somit beispielsweise auf die Verteilung der geförderten Aktivitäten auf die Handlungsfelder oder der Trägerschaft. Die gebildeten Indikatoren lassen sich im engeren Sinne nicht bewerten, vor allem, da keine Zielwerte gebildet werden können. Zudem, so haben die Diskussionen der Auswertung gezeigt, liegen den gemachten Angaben sehr unterschiedliche Definitionen und Verständnisse zugrunde. Auch ihre Interpretation lässt einen großen Spielraum. Ihre Aussagekraft ist somit eingeschränkt. Sie dienen jedoch nichtsdestoweniger dazu, einen übergeordneten Blick zu werfen.

Programmziele (Ziffer) und Indikatoren	
Ziel (1.5.1)	Bestandssicherung: Fortführung des bisherigen Bestands an geförderten Erziehungs-, Ehe-, Familien- und Lebensberatungsstellen, Frauenzentren, Familienzentren, Seniorenbeauftragten und -beiräte sowie Thüringer Eltern-Kind-Zentren (ThEKiZ)
	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der geförderten Einrichtungen und darin beschäftigte Fachkräfte • Anzahl der geförderten Angebote und Maßnahmen • Anzahl der geförderten Familienbildungsmaßnahmen
Ziel (1.5.2)	Teilnahme am Landesprogramm (Stufenförderung)
	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die sich am Landesprogramm beteiligen und eine Landesförderung nach dieser Richtlinie beantragen • Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die die Steuerungs-, Planungs-, Vernetzungs- und Beteiligungsprozesse zur Entwicklung und Umsetzung einer fachspezifischen, integrierten Planung vorbereiten und entsprechende Mittel beantragen • Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die Steuerungs-, Planungs-, Vernetzungs- und Beteiligungsprozesse anhand einer fachspezifischen, integrierten Planung durchführen
Ziel (1.5.3)	Vorhalten bedarfsgerechter Einrichtungen und Schaffung neuer Maßnahmen, Angebote und Einrichtungen für Familien in der Region in den einzelnen Handlungsfeldern

Programmziele (Ziffer) und Indikatoren	
	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl bestehender und neuer bedarfsgerechter Maßnahmen, Angebote und Einrichtungen, aufgeschlüsselt nach Handlungsfeldern
Ziel (1.5.4)	Kooperation und Vernetzung der Kommunalverwaltung und Leistungserbringer innerhalb der Verwaltung (Fachbereichen) und der Sozialräume
	<ul style="list-style-type: none"> Benennung der Anzahl der beteiligten Akteure und Akteurinnen in den Landkreisen und kreisfreien Städten Anzahl von Kooperationsvereinbarungen und Vernetzungstreffen
Ziel (1.5.5)	Nutzung von Verfahren zur Bürgerbeteiligung bei der fachspezifischen, integrierten Planung
	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die Verfahren der Bürgerbeteiligung nutzen Anzahl der Bürgerbeteiligungsverfahren
Ziel (1.5.6)	Pluralität der Maßnahmen, Angebote und Einrichtungen sowie Gewährleistung des Vorrangs der freien Träger
	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Maßnahmen, Angebote und Einrichtungen unterteilt nach freier und öffentlicher Trägerschaft (in den Landkreisen und kreisfreien Städten)

Tab. 1: Zielerreichung: Programmziele und Indikatoren

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz (Dezember 2018).

Zur Auswertung der Controllingberichte, allen voran die Auswertung der Indikatoren zur Zielerreichung aber auch etwaigen Zusatzauswertungen gibt es wichtige nachfolgende methodische Hinweise:

- In den Controllingberichten werden Angaben erfasst, die zur Auswertung der Indikatoren zur Zielerreichung dienen. Zudem können die Angaben für zusätzliche Auswertungen genutzt werden. Ob es sich um einen Indikator handelt oder eine Zusatzauswertung ist, ist jeweils vermerkt.
- Nicht alle in der Richtlinie gebildeten Indikatoren ergeben sich eins zu eins aus den Angaben in den Controllingberichten wie etwa die Unterscheidung in geförderte Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen aber auch Indikatoren zu Kooperation und Vernetzung sowie Bürgerbeteiligung. Gebildete Annäherungen sind an den entsprechenden Stellen ausgeführt.
- In den Controllingberichten finden sich keine Angaben zur Höhe der Fördermittel, so dass diese nicht ausgewiesen sind.
- Bei einigen Angaben sind Mehrfachnennungen möglich wie beispielsweise bei den zusätzlich abgefragten Merkmalen der neu geförderten Aktivitäten oder auch bei der ausgewiesenen Trägerschaft der Aktivitäten. Ist dies der Fall, ist es bei den jeweiligen Auswertungen vermerkt und in der Regel keine Prozentangaben gebildet.
- Grundsätzlich ist die jeweilige Gesamtheit, also die gesamte Anzahl, nicht immer dieselbe, da sich die Auswertungen zum Teil auf bestimmte Ausschnitte beziehen. Die jeweilige Gesamtheit ist aus diesem Grund jeweils vermerkt.
- Des Öfteren sind Angaben nicht gemacht und fehlen somit. Es ist nicht immer eindeutig, ob die abgefragte Angabe nicht zutrifft, also beispielsweise keine Personalstellen oder

Personalstellenanteile gefördert werden oder es sich nicht um eine Familienbildungsmaßnahme handelt oder die Angabe fehlt. Darauf ist jeweils hingewiesen.

- In einigen Fällen wurden sogenannte manuelle Kodierungen vorgenommen. Das heißt: Die sich nach den gemachten und nicht gemachten Angaben ergebende Auswertung, beispielsweise die Aktivitäten, die als Familienbildungsmaßnahmen gekennzeichnet wurden und solche, die nicht als Familienbildungsmaßnahme gekennzeichnet wurden, wurden nochmals überprüft. Nach den eingetragenen Namen der jeweiligen Aktivitäten wurde manuell überprüft, ob es sich um eine Familienbildungsmaßnahme handelt und gegebenenfalls neu zugeordnet (kodiert). Auch darauf ist an den entsprechenden Stellen hingewiesen.

1.3 Aufbau und Inhalt des vorliegenden Berichts

Der **Endbericht zur Evaluierung** des Landesprogramms ist wie folgt aufgebaut:

- In **Kapitel 2** wird anhand verschiedener Bausteine des Landesprogramms die Zielerreichung und Umsetzung beschrieben und analysiert.
- Das **Kapitel 3** erörtert Einschätzung zu Nutzen und Effekten des Landesprogramms aus verschiedenen Perspektiven.
- In **Kapitel 4** wird ein Fazit gezogen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Programms formuliert.

Lesehinweise: Eine weitere Gliederungsebene ist mit Pfeilen gekennzeichnet. Zudem finden sich an entsprechenden Stellen wichtige Exkurse und Definitionen in Boxen sowie methodische Hinweise in grau hinterlegten Boxen.

2. Beschreibung und Analyse der Zielerreichung und Umsetzung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Zielerreichung und die Umsetzung des Landesprogramms vor Ort erörtert. Die Zielerreichung bezieht sich auf die in der Richtlinie festgehaltenen Ziele und damit einhergehenden Indikatoren, wie sie im Kapitel 1.2 aufgelistet sind. Zentrales Ziel ist es, dass die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte die Grundlagen für Steuerungs-, Planungs-, Vernetzungs- und Beteiligungsprozesse schaffen und ihre Durchführung sicherstellen (Ziffer 1.5.2).

Bisher beziehen sich die damit einhergehenden Indikatoren auf die mit dem Landesprogramm eingeführte Stufenförderung. In allen gebildeten Stufen sind die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte aufgefordert, die vor Einführung des Landesprogramms vom Land geförderten Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen der regionalen Familienförderung (sogenannte Bestandssicherung) fortzuführen. Ab Stufe 2 erhalten die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte zusätzliche Mittel bis zu 60.000 Euro jährlich für die Schaffung dieser Grundlagen. Ab Stufe 3 der Förderung erhalten sie ein zusätzliches Budget, um – über die Bestandssicherung hinaus – vor Ort Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen der Familienförderung zu finanzieren.¹¹ Das Budget ergibt sich nach Antragsstellung, die jährlich zum 15. November des Vorjahres erfolgt, auf Basis der in der Richtlinie festgeschriebenen Kriterien zur Bemessung des Förderhöchstbetrags.

Auslaufen der Stufenförderung und Bestandssicherung: Die neue Richtlinie des Landesprogramms führt die Stufen nicht fort. Förderungsvoraussetzung bleibt die Grundlagen einer integrierten fachspezifischen Planung, die mit dem Vorlegen eines entsprechenden Plans nachgewiesen werden muss. Im § 4 Absatz 2 des Richtlinienentwurfs heißt es: „Die Förderung der Landkreise und kreisfreien Städte nach Absatz 1 erfolgt auf der Grundlage einer von dieser durchgeführten bedarfs- und beteiligungsorientierten fachspezifischen integrierten Planung.“ Mit Auslaufen der Stufenförderung entfällt auch die Unterscheidung zwischen Einrichtungen, Angeboten und Maßnahmen im Bestand und neu geförderten Aktivitäten im Landesprogramm.

Die Kriterien zur Bemessung des Förderhöchstbetrags legen einen Schwerpunkt auf die Unterstützung von ländlichen Räumen, die besonders von soziodemografischen Veränderungen betroffen sind. In Konsequenz erhalten die Landkreise und kreisfreien Städte unterschiedlich hohe finanzielle Unterstützung. In der Verwendung, der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel sind sie prinzipiell frei. Als Erstempfänger übernehmen sie auch die Weiterleitung der Zuwendungen für Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen und somit die Verantwortung für die Fördermittelvergabe und damit einhergehende finanzadministrative Aufgaben.

¹¹ *Der Förderzweck Familienförderung ist zu beachten und Doppelförderung auszuschließen.*

Ziel: Teilnahme der Landkreise und kreisfreien Städte			
Stufe	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Stufenziel	Erhalt bestehender Einrichtungen	Erhalt bestehender Einrichtungen sowie Vorbereitung und Durchführung der integrierten fachspezifischen Planung	Umsetzung des integrierten fachspezifischen Plans einschließlich Fortführung der Planung
Indikator	Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die sich am Landesprogramm beteiligen und eine Landesförderung nach der Richtlinie beantragen	Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die die Steuerungs-, Planungs-, Vernetzungs- und Beteiligungsprozesse zur Entwicklung und Umsetzung einer integrierten fachspezifischen Planung vorbereiten und entsprechende Mittel beantragen	Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die Steuerungs-, Planungs-, Vernetzungs- und Beteiligungsprozesse anhand einer integrierten fachspezifischen Planung durchführen
Zielerreichung (01.07.2019)	2 Landkreise/kreisfreie Städte	7 Landkreise/kreisfreie Städte	11 Landkreise/kreisfreie Städte
Zielerreichung (01.07.2020)	2 Landkreise/kreisfreie Städte	5 Landkreise/kreisfreie Städte	17 Landkreise/kreisfreie Städte
Zielerreichung (01.07.2021)	1 Landkreis/kreisfreie Stadt	1 Landkreis/kreisfreie Stadt	21 Landkreise/kreisfreie Städte

Tab. 2: Teilnahme am Landesprogramm (Stufenförderung)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz (Dezember 2018).
Hinweis: Derzeit läuft die Antragsstellung für das nächste Förderjahr.

Hinter den aggregierten Kennzahlen der Zielerreichung zur Maßnahmenförderung, Steuerung und Beteiligung stehen vielfältige Umsetzungs- und Förderstrategien der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte. Im Sinne des Programms haben und nutzen die Landkreise und kreisfreien Städte den Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum. Grundsätzlich werden ihnen kaum Vorgaben gemacht. Es gibt allerdings Prinzipien, an denen sie sich orientieren, die sich maßgeblich aus den Qualitätsstandards „Integrierte Planung“ ergeben, wie bereits in Kapitel 1.2 eingeführt.

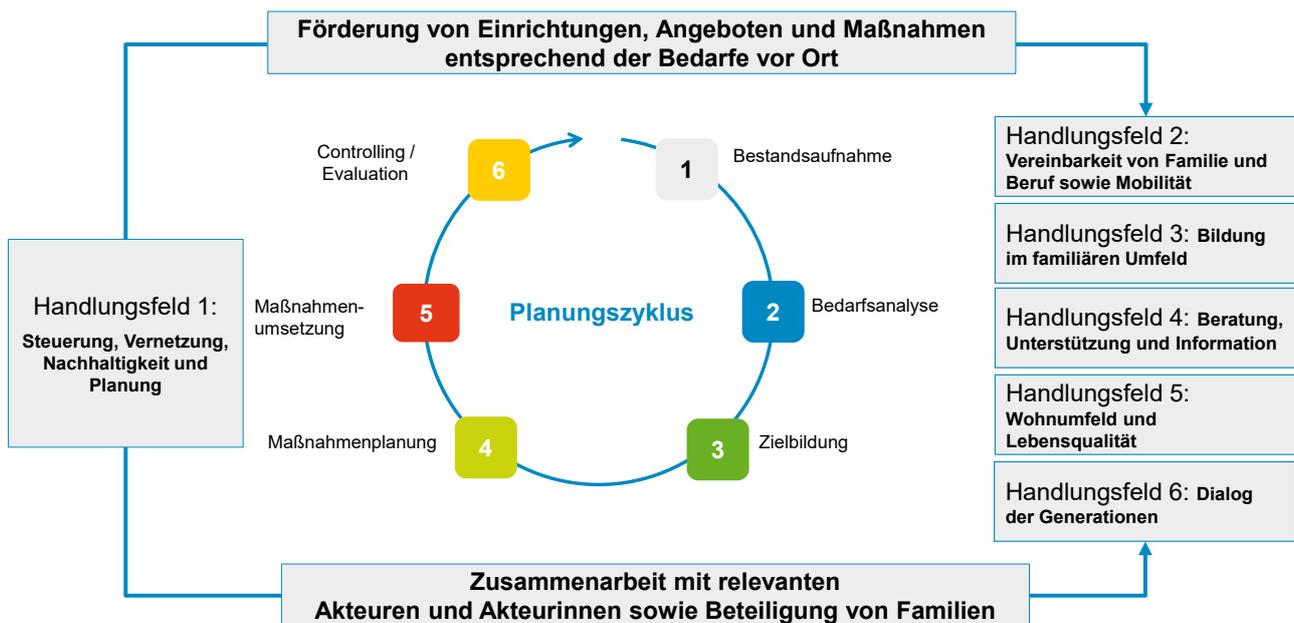


Abb. 5: Umsetzung des Landesprogramms vor Ort: Qualitätsstandards zur Planung und Handlungsfelder

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Qualitätskriterien für eine fachspezifische integrierte Planung im Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen (Januar 2018).

Die Qualitätskriterien für eine fachspezifische integrierte Planung im Landesprogramm sehen eine Reihe von Prinzipien vor. Die Planung und somit auch die Umsetzung der Förderung vor Ort sollen:

- sich an den Schritten des Planungszyklus orientieren;
- sich entlang der Handlungsfelder an den Lebenswelten und Bedarfen von Familien ausrichten;
- in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachbereichen innerhalb der kommunalen Verwaltung einerseits und mit freien Trägern, Kommunalpolitik und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren andererseits entwickelt werden;
- sowie Familien an der Planung beteiligen.

Kurzum: Die Umsetzung des Landesprogramms vor Ort erfolgt in einem strategischen, integrierten Sozialplanungsprozess, der die Grundlage für die Fördermittelentscheidungen bildet.



Abb. 6: Sozialplanungsprozess und Maßnahmenförderung

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Maßnahmen können in sechs Handlungsfeldern gefördert werden.¹² Während die Handlungsfelder 2 bis 6 die unterschiedlichen Lebenswelten und Bedarfe von Familien in ihren vielfältigen Formen abdecken, bilden Maßnahmen im Handlungsfeld 1 die Grundlage für die Planung, Steuerung und Beteiligung vor Ort. So werden von den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten im Handlungsfeld 1 als Grundlage vor allem personelle Ressourcen finanziert.

Beteiligung ist, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen werden, eine Querschnittsaufgabe, die auf vielfältige Weise zu vielzähligen Zeitpunkten erfolgt. So beziehen sich die nachfolgenden Beschreibungen und Analysen zur Beteiligung jeweils auf spezifische Ausschnitte, die die Aktivitäten und damit erzielten Effekte und Veränderungen nicht in ihrer Gänze abbilden. Von zentraler Bedeutung für alle Instrumente, Prozesse und Inhalte des Sozialplanungsprozesses sind die im Landesprogramm geförderten Planungspersonalstellen. Aus diesem Grund beginnen die nachfolgenden Ausführungen mit diesem Punkt.

2.1 Planungspersonal des Landesprogramms

Die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte haben ab einer Förderung in der Stufe 2 des Landesprogramms die Möglichkeit, Personalstellen und Personalstellenanteile für die Umsetzung des Landesprogramms zu finanzieren (LSZ-Beauftragte). Wie hoch beispielsweise der Umfang ist oder welche Personen mit welchen Qualifikationen an welcher Stelle in den Kommunalverwaltungen damit beauftragt werden, steht den Landkreisen und kreisfreien Städten frei.

Deutlich wurde in den Befragungen und Fallstudien, dass die personellen Ressourcen für die Koordinierung und Umsetzung des Landesprogramms eine Etablierung und Weiterentwicklung von Sozialplanung in den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten zum Teil erst ermöglichte beziehungsweise maßgeblich unterstützt. Seit 2020 ist es zudem mög-

¹² Diese gehen auf den Verein für Familiengerechte Kommune auf <https://www.familiengerechte-kommune.de/> zurück.

lich, zusätzlich auch personelle Ressourcen für die Fördermittelvergabe (Verwaltungsfachkraft) geltend zu machen. Mit Schaffung dieser Personalstellen hat das zuständige Fachreferat auf den Aufwand bei der förderrechtlichen Verwaltung des Landesprogramms reagiert und somit zu einer Entlastung sowie Unterstützung der für die Planung zuständigen Personen beigetragen. Sie spielen, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen, eine entscheidende Rolle für die Umsetzung des Landesprogramms.

Methodische Hinweise zur Ermittlung des eingesetzten Planungspersonals: Der genaue Umfang des eingesetzten Planungspersonals ist schwierig zu ermitteln. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Angaben in den Controllingberichten (Stand: 01.07.2021 für das vergangene Förderjahr). Enthalten sind alle Einträge, in denen laut des Namens der Aktivitäten eindeutig zu ermitteln ist, dass sie sich auf das eingesetzte Planungspersonal beziehen - unabhängig davon, ob diese sich im Bestand oder bei den neu geförderten Aktivitäten oder in unterschiedlichen Handlungsfeldern finden. Die sich so ergebenden Kennzahlen sind vermutlich weder vollständig noch abschließend. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Angaben nicht den gesamten Umfang abbilden – auch weil zum Teil die Angaben zu dem Anteil an geförderten Fachkräften zu den Aktivitäten fehlen. Häufig sind Stellenanteile angegeben, so dass davon auszugehen ist, dass die zutreffenden Personen einen höheren Stellenanteil haben als angegeben. Zudem ist es möglich, dass es im Berichtszeitraum Änderungen und Aufstockungen bei der Finanzierung des Planungspersonals gab. Des Weiteren sind die über das Landesprogramm finanzierten Planungspersonalstellen nicht die einzigen investierten personellen Ressourcen. Vielmehr haben die Befragungen und Fallstudien sowie die Auswertung der Erfahrungsberichte (Stand: 01.07.2020 für das vergangene Förderjahr) ergeben, dass häufig zusätzliche Personen und somit Stellen(-anteile) an der Umsetzung beteiligt sind. Dies gilt für etwaige haushälterische und finanzadministrative Aufgaben. Aber auch für andere Projektförderungen und damit einhergehende personelle Ressourcen, die inhaltliche Überschneidungen haben. Zudem gibt es Landkreise und kreisfreie Städte, die Sozialplanungspersonal(-stellen) fördern und die personellen Ressourcen des Landesprogramms zusätzlich oder komplementär einsetzen.

► Stellenumfang

In den Controllingberichten lassen sich 21 Einträge eindeutig auf die über das Landesprogramm eingesetzten Planungspersonalstellen beziehen. Hierzu gehören auch verwaltungstechnische Aufgaben. Die Angaben sind von 16 Landkreisen und kreisfreien Städten gemacht. In drei Fällen fehlen die Angaben zum Stellenumfang. Der angegebene Stellenumfang pro Eintrag variiert zwischen den Landkreisen und kreisfreien Städten laut den Angaben deutlich. Er reicht von 0,2 VZÄ bis zu 1,0 VZÄ. In 13 Fällen beträgt er 0,5 VZÄ oder mehr. Es gibt allerdings Einträge, die darauf hinweisen, dass nicht der gesamte Umfang angegeben ist oder über das Landesprogramm finanziert wird. Beispielsweise gibt es den Eintrag „Verwaltungsfachkraft 1,0 VbE“, geförderter Stellenumfang ist allerdings mit 0,325 angegeben oder „Sozialplanung im LSZ 20%“. Fünf Landkreise und kreisfreie Städte haben jeweils zwei Einträge gemacht, die wie folgt bezeichnet und ausgestattet sind:

Umfang der Planungspersonalstellen: Beispiele	
Bezeichnung	VZÄ
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstelle Sozialplanung LSZ • Personalstelle Vernetzung/Koordination LSZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Angabe zum Umfang
<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeitung FöMi (Sachbearbeiter LSZ) • Stabsstelle Sozialplanung (Sozialplaner LSZ) 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 • 1
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstelle Haushaltssachbearbeiter • Personalstelle Sozialplanerin 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,25 • 0,9
<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsmäßige Umsetzung der Richtlinie LSZ • Personalstelle Integrierte Sozialplanung LSZ inkl. FB 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,2 • 0,5
<ul style="list-style-type: none"> • Sozialplanung LSZ • Personal für LSZ-spezifische Verwaltungsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,2 • 0,875

Tab. 3: Planungspersonal: Beispiele

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Angaben in den Controllingberichten; Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr.

Der genaue Umfang, der mit der Umsetzung des Landesprogramms beschäftigten Mitarbeitenden in der Kommunalverwaltung, ist auf diesem Weg jedoch schwierig zu ermitteln. Insbesondere, da für die Umsetzung häufig auf weiteres Personal zurückgegriffen wird. So zeigen die Einblicke in die Umsetzung vor Ort, dass insbesondere jene Standorte, die über eine Stabsstelle für Sozialplanung verfügen, auf weiteres Planungspersonal zurückgreifen können. Andere Standorte greifen auf spezifisches, mit der Abrechnung von Förderprogrammen vertrautes Personal anderer Verwaltungseinheiten (z.B. Controlling) zurück. Standorte, die einen Stellenanteil von 0,2 VZÄ über das Landesprogramm fördern, sind differenzierter zu betrachten. So verfügen die Personen oftmals über weitere Stellenanteile, die anderweitig finanziert werden (z.B. über die Armutsprävention), jedoch inhaltliche oder prozessuale Überschneidungen aufweisen. Obwohl dies im Sinne eines integrierten Sozialplanungsansatzes nachvollziehbar ist, bleibt es fraglich, inwiefern ein Stellenanteil von 0,2 VZÄ für das mit der Umsetzung des Landesprogramms verbundene Aufgabenspektrum ausreicht. Die für die Koordinierung verantwortlichen Personen vor Ort nehmen eine zentrale Rolle für die Umsetzung des Landesprogramms ein. Mit Einführung des Landesprogramms wurde sowohl auf bestehendes (Planungs-)Personal zurückgegriffen als auch neues Personal eingestellt.

► Verankerung und Verortung

Die Umsetzung wird von der Anbindung der Stellen in die Verwaltungsstruktur des Landkreises beziehungsweise der kreisfreien Stadt beeinflusst. Die organisatorische Verankerung und fachliche Verortung der Planungspersonalstellen haben sich als ein zentraler Einflussfaktor auf die Umsetzung herauskristallisiert. Vor allem, um die Stellschraubenposition zwischen Kommunalverwaltung und -politik gut und vermutlich mit geringeren Reibungsverlusten wahrzunehmen. Es wurde deutlich, dass dies in der Regel vor allem dann gut funktioniert, wenn die Personalstelle möglichst hoch und übergeordnet im Sinne von quer zu den Fachbereichen angesiedelt ist. Dies kann die Einbindung anderer Verwaltungseinheiten vereinfachen, die integrierte Zusammenarbeit fördern und die Befugnisse des Planungspersonals vergrößern. Hingegen wird bei Standorten, in denen die Planungspersonalstellen an spezifische Ämter oder Fachbereiche angesiedelt sind, zum Teil deutlich, dass dies eine fachbereichsübergreifende und auch integrierte Zusammenarbeit sowohl mit verwaltungsinternen als auch externen Akteurinnen und Akteuren (z.B. Träger) sowohl herausfordernder als auch abstimmungs- und zeitintensiver macht.

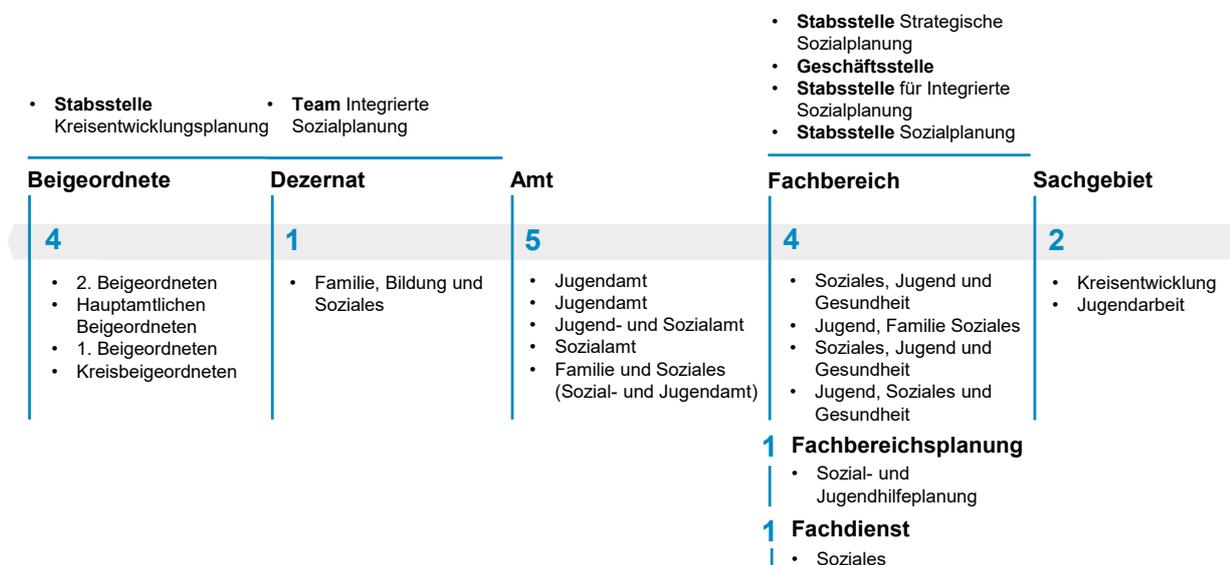


Abb. 7: Personalstelle: Organisatorische Verankerung und fachliche Verortung

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Erfahrungsberichte; Stand: 01.07.2020 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Erfahrungsberichte: 21.

Hinweis: Angaben zur organisatorischen Verankerung der Personalstelle finden sich zu 18 Landkreisen und kreisfreien Städte. Laut diesen Angaben sind sechs Personalstellen in Stabsstellen oder vergleichbarem angesiedelt. Hierunter fallen auch Angaben wie etwa „Team Integrierte Sozialplanung“ und „Geschäftsstelle des Fachbereichs“. Mit einer Ausnahme beziehen sich andere Bezeichnungen der Stabsstellen auf die Sozialplanung. In einem Fall ist es die Stabsstelle Kreisentwicklungsplanung.

In fünf der 18 betrachteten Fällen waren die Planungsstellen auf Ebene der Beigeordneten, sowie Dezernentinnen und Dezernenten angesiedelt. Bei den fünf in Ämtern angesiedelten Stellen waren diese häufig auf Amtsleitungsebene verortet. Gleiches gilt für die vier bei Fachbereichen angesiedelten Stellen. Hier finden sich zudem die meisten Stabsstellen. Die fachliche Zuordnung (Soziales, Jugend (und Familie) sowie Gesundheit) spiegelt dabei die fachlichen Bezüge der Planung und Steuerung des Landesprogramms wieder. Insbesondere die Arbeit und auch Zusammenarbeit in Stabsstellen wurde häufig als Erfolgsfaktor angeführt. Dies ermöglichte die Bündelung von Aufgaben über Projekte und Fachbereiche hinweg und beutete so auch Synergieeffekte. Zudem sei es so oft einfacher, die Fachbereiche

anzusprechen und einzubinden. Auch, da so gewisse Aufgaben übergeordnet erfolgen könnten und den Fachbereichen als Dienstleistung angeboten werden können.

► Aufgaben und Qualifikationen

Gemäß dem Handbuch zum Landesprogramm¹³ werden folgende sieben Arbeitsschwerpunkte der Sozialplanung definiert, die die verschiedenen Schritte des Planungszyklus aufgreifen:



Abb. 8: Landesprogramm: Arbeitsschwerpunkte in der Sozialplanung

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Handbuch Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ (August 2021).

Hinweis: GK=Gebietskörperschaft, LSZ=Landesprogramm

Im Folgenden wird auf ausgewählte Arbeitsschwerpunkte beziehungsweise auf die grundsätzliche Aufgabenteilung zwischen dem Planungspersonal und weiteren Mitarbeitenden in den Verwaltungen eingegangen. Die weiteren Arbeitsschwerpunkte wie etwa Beteiligung sind Gegenstand der nachfolgenden Unterkapitel. In der Übersicht zu den Arbeitsschwerpunkten nicht enthalten sind die förderrechtlichen, verwaltungstechnischen Aufgaben, die ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung sind. Nach Aussage der Mehrheit der interviewten Planungspersonen (LSZ-Beauftragten) sind diese mit einem hohen Aufwand verbunden.

Die Einblicke in die Umsetzung haben ergeben, dass die Arbeitsschwerpunkte prinzipiell in allen betrachteten Fällen von dem eingesetzten Planungspersonal aufgegriffen werden. Die jeweiligen Aufgabenzuschnitte unterscheiden sich allerdings. Zum einen spielt eine Rolle, wie bereits angeführt, wie die Verwaltungsstrukturen aufgebaut sind und auf welche weiteren Kapazitäten zurückgegriffen werden kann. So werden mal verwaltungstechnische, koordinierende oder planerische Aufgaben an Mitarbeitende im Team, andere Verwaltungseinheiten oder Führungskräfte abgegeben. Auch die Frage, inwiefern die Umsetzung des Landesprogramms als Sozialplanung verstanden wird, nimmt einen Einfluss auf Aufgaben und Schwerpunkte des eingesetzten Planungspersonals. Zudem ergeben sich unterschied-

¹³ Vgl. Handbuch Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“: Angebots- und Maßnahmenkatalog (August 2021), abrufbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/LSZ_Handbuch_Angebotskatalog_web.pdf. Zuletzt abgerufen am 29.11.2021.

liche Rollen und Verantwortungen, die auch beeinflussen, welche Rolle das Planungspersonal gegenüber beispielsweise den Maßnahmenträgern einnimmt. Wie unterschiedlich die Planungspersonalstellen arbeiten, zeigen die zwei nachfolgend gegenübergestellten Beispiele:

Planungspersonal: Aufgabenteilung und Rollenverständnis im Landesprogramm		
Stellenbezeichnung	Sozialplaner/-in	LSZ-Beauftragte/-r
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialplanung • Koordination des Gesamtprozesses Sozialplanung; Landesprogramm als Teil der Sozialplanung • Netzwerkarbeit • Gremiensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation zu Fachbereichen und Trägern • Fördermittelverwaltung
Von anderen Verwaltungsmitarbeitenden übernommene Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Fördermittelverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialplanung und Koordination des Gesamtprozesses • Gremiensteuerung
Rolle gegenüber Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltlich-fachliche Begleitung und Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fördermittelgeber

Tab. 4: Aufgabenteilung und Rollenverständnis: Beispiele

Quelle: Eigne Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der LSZ-Beauftragten-Befragung (n=11), Stand: Sommer 2021 und Fallstudien (4), Stand: Herbst 2021.

Hinweis: Es handelt sich um zwei konkrete Beispiele.

Im Arbeitsschwerpunkt *Anpassung der Organisationsstruktur* stellt die Etablierung der Steuerungsprozesse für das Landesprogramm vielerorts einen wichtigen Meilenstein der interdisziplinären und interinstitutionellen Zusammenarbeit dar. Dagegen ist der unter dem Arbeitsschwerpunkt aufgeführte Handlungsansatz, Sozialplanung als Koordinierungsstelle in der Verwaltung zur Koordinierung des Gesamtprozesses zu etablieren¹⁴, sehr voraussetzungsvoll. Als Aufgabe ist dies nur schwer bis gar nicht von dem Planungspersonal allein oder eigenständig umzusetzen. Vielmehr betrifft es (organisations-)strukturelle Veränderungen in den Kommunalverwaltungen in ihrer Gesamtheit. Eine solche Veränderung erfordert einen Konsens vor Ort, die Zeit und Überzeugung braucht. Auch eine (hohe) organisatorische Verankerung der Planungspersonalstelle bedeutet nicht automatisch weitreichende organisationale Veränderungen. Von Vorteil ist es, wenn Sozialplanung in den Landkreisen und kreisfreien Städten als ein relevantes Instrument akzeptiert ist.

¹⁴ Vgl. *Handbuch Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen, S. 10.*

Um die skizzierten Arbeitsschwerpunkte umzusetzen, sind entsprechende Qualifikationen beziehungsweise Vorerfahrungen des Planungspersonals notwendig. Hierzu wurden seitens der Landkreise und kreisfreien Städte entsprechende Angaben in den Erfahrungsberichten, die mit den jährlichen Controllingberichten eingereicht werden, gemacht. Die Auswertung hat ergeben:

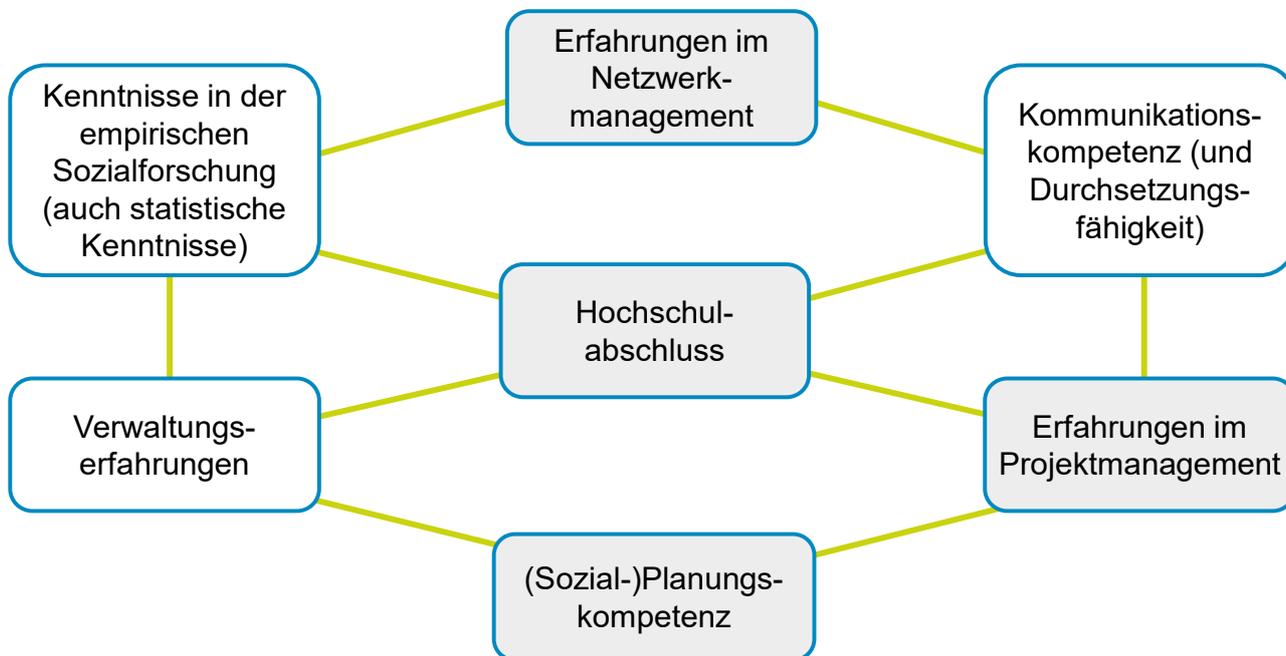


Abb. 9: Planungspersonal: Relevante Qualifikationen und Vorerfahrungen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Erfahrungsberichte; Stand: 01.07.2020 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der ausgewerteten Erfahrungsberichte: 21.

Hinweis: Die Qualifikationen, die auch bei den Vorerfahrungen am häufigsten genannt wurden, sind grau hinterlegt. In allen ausgewerteten Erfahrungsberichten der in Stufe 3 geförderten Standorte (17 Landkreise und kreisfreien Städte) sind Angaben zu den Vorerfahrungen des eingesetzten Planungspersonals gemacht. In 16 Erfahrungsberichten sind Ausführungen zu relevanten Qualifikationen enthalten.

Ein Hochschulabschluss wird als eine Voraussetzung für eine eigenständige Durchführung der Sozialplanungsprozesse gesehen und sichert im besten Falle ab, dass auf notwendiges Wissen über Methoden der empirischen Sozialforschung beziehungsweise statistischer Verfahren zurückgegriffen werden kann. Diese sind vor allem für erforderliche datengestützte Methoden der Erhebung und Auswertung von Bedeutung. Die Sozialwissenschaften sind hier am häufigsten genannt, aber auch artverwandte Studienrichtungen, die planungs- und prozessorientiertes Wissen vermitteln wie etwa Sozial- und Gesundheitsmanagement sowie Gesellschafts- oder Wirtschaftswissenschaften. Zu der (Sozial-)Planungskompetenz gehören weitere methodische Kompetenzen, die zum Beispiel Beteiligungsverfahren und Moderation betreffen, aber auch den Umgang mit den Stufen des Planungszyklus und Partizipationsverfahren. Erfahrungen im Netzwerkmanagement sichert laut den Ausführungen in den Erfahrungsberichten vor allem eine funktionierende Zusammenarbeit mit Akteuren und Akteurinnen aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und den Trägern. Eine ähnliche Funktion übernehmen Erfahrungen in der Verwaltung und im Projektmanagement. Zusätzlich wurden Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeit als eine relevante Qualifikation angeführt. Begründet wird dies damit, dass diese Fähigkeiten der Planungspersonen wichtig seien, um fachliche Standpunkte vertreten zu können, divergierende Interessen zusammenzuführen und somit die Aushandlung von Ergebnissen zu sichern.

Insgesamt wird deutlich, dass die Rolle des Planungspersonals auch im Verhältnis zur Sozialplanung, eine entscheidende ist und das Planungspersonal zum Teil viel Verantwortung bei der Umsetzung des Landesprogrammes übernimmt. Ihnen obliegen Aufgaben, die über ihre Rolle als Sozialplaner und Sozialplanerinnen hinausgehen wie etwa die finanzadministrative Abwicklung. Die Umsetzungserfahrungen verdeutlichen, wie wichtig die personelle Besetzung und Ausstattung von Steuerungs-, Planungs-, Vernetzungs- und Beteiligungsprozessen sind.

2.2 Planung der Umsetzung vor Ort

Die für eine Förderung in der Stufe 3 mit Antragstellung eingereichten integrierten fachspezifischen Pläne stellen eine wichtige Fördergrundlage, aber auch Umsetzungsgrundlage im Landesprogramm dar. Hierfür sind die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte, wie zu Beginn des Kapitels eingeführt, aufgefordert, die Qualitätsstandards zur Planung einzuhalten. Bei der Etablierung der Planungsprozesse ging es insbesondere bei jenen Landkreisen und kreisfreien Städten, die bisher nicht über eine Sozialplanung verfügten, darum, geeignetes Personal zu rekrutieren sowie die Anbindung der Planungspersonalstelle in die Verwaltungsstrukturen zu organisieren. Sowohl bei der erstmaligen Bewerbung als auch beim Stufenwechsel wurde berichtet, dass die Erstellung des Plans hohe Anforderungen stellt. Entsprechend wird der Beschluss eines integrierten fachspezifischen Plans im Kreistag beziehungsweise Stadtrat als wichtiger Erfolg in der Umsetzung des Landesprogramms bewertet.

Methodische Hinweise zur Beschreibung und Analyse der Planungsgrundlagen: Die nachfolgenden Ausführungen zu den Planungsgrundlagen beziehen sich auf die Ausführungen der im Zuge der Antragsstellung eingereichten integrierten fachspezifischen Pläne (auch **Sozialpläne** genannt). Ein integrierter fachspezifischer Plan muss ab einer Bewerbung um Stufe 3 vorgelegt werden und darf nicht älter als drei Jahre sein. Grundsätzlich kann er sich auf einen Zeitraum von drei Jahren beziehen. Die ausgewerteten Sozialpläne beziehen sich somit auf unterschiedliche Zeitpunkte und -räume. Ausgewertet wurden Pläne, die zum 01.07.2020 vorlagen. Ergänzt sind diese Auswertungen um Erfahrungswerte und Einschätzungen aus der **Befragung der kommunalen Ansprechpersonen**.

Auch bezüglich der integrierten fachspezifischen Pläne gibt es Unterschiede, angefangen mit ihrer Bezeichnung. Diese reicht von beispielsweise *Fachplan*, *Fachplan Familie*, *Familienförderplan* zu *Sozialplan* bis *Plan LSZ*.

► Sozialpläne: Aufbau und Inhalt

Die Sozialpläne weisen zum Teil große Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten auf, die in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst sind:

Sozialpläne: Unterschiede und Gemeinsamkeiten	
Unterschiede	Gemeinsamkeiten
<ul style="list-style-type: none"> Zum Teil wird entlang des Planungszyklus ausgeführt, wie der Sozialplan erstellt wurde. 	<ul style="list-style-type: none"> Erste Planungsschritte des Planungszyklus werden detaillierter ausgeführt. Der Detailgrad und

Sozialpläne: Unterschiede und Gemeinsamkeiten	
Unterschiede	Gemeinsamkeiten
Zum Teil wird entlang des Planungszyklus ausgeführt, wie der Sozialplanungsprozess geplant ist. In manchen Fällen ist dies weder trennscharf noch eindeutig nachvollziehbar.	die Konkretheit bei den Beschreibungen der späteren Planungsschritte nimmt ab. <ul style="list-style-type: none"> Planungsschritte der Maßnahmenplanung und -umsetzung sowie Evaluation/Controlling sind deutlich weniger erläutert.
<ul style="list-style-type: none"> Zum Teil werden geplante Aktivitäten beschrieben. Zum Teil beziehen sich die Erläuterungen auf bereits durchgeführte Aktivitäten und so ermittelte Ergebnisse und Erkenntnisse. Zum Teil sind bereits ermittelte Ergebnisse und Erkenntnisse festgehalten, die Aufschlüsse über bereits durchgeführte Aktivitäten zulassen. 	<ul style="list-style-type: none"> Ein Großteil der Landkreise und kreisfreien Städte greift auf Vorerfahrungen in der Sozialplanung zurück (insb. Armutspräventionsstrategie, aber auch z.B. Sozialberichterstattung, Demografie- oder Seniorenberichte, Fachplanungen). In nur drei von 20 Fällen wurde angegeben, über keine oder keine wesentlichen Vorerfahrungen zu verfügen.
<ul style="list-style-type: none"> Ausführungen beziehen sich auf unterschiedliche Zeitpunkte Dies gilt allen voran auch auf die Frage der verwendeten Daten. 	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Bestandsaufnahme ist das häufigste genannte Ziel die Beschreibung und Analyse der Angebotsstruktur. Die Bedarfsanalyse ist am umfangreichsten beschrieben und orientiert sich meist an den Handlungsfeldern des Landesprogramms.
<ul style="list-style-type: none"> Die Pläne weisen einen sehr unterschiedlichen Detailgrad auf. Einige sind sehr ausführlich, andere eher knapp. 	<ul style="list-style-type: none"> Vor allem bei der Zielbildung, nehmen organisationale und personelle Fragen der Steuerung, Planung und Beteiligung eine zentrale Rolle ein (entspricht HF 1) und stellen eine Voraussetzung für die anderen Handlungsfelder dar.

Tab. 5: Sozialpläne: Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der integrierten fachspezifischen Pläne im Zuge der Antragsstellung im Landesprogramm; Stand: 01.07.2020; Anzahl der ausgewerteten Pläne: 20.

Hinweis: Die Pläne beziehen sich auf unterschiedliche Zeitpunkte und -räume. HF=Handlungsfeld.

Für viele Landkreise und kreisfreie Städte stellte die Erarbeitung des integrierten fachspezifischen Plans als zentrale Fördergrundlage im Landesprogramm eine Herausforderung dar: Sowohl auf ressourcentechnischer als auch fachlicher Ebene. Aus den Erfahrungswerten und Einschätzungen der befragten kommunalen Ansprechpersonen lassen sich zugleich zentrale Erfolge und Veränderungen im Zuge der Erstellung der Sozialpläne ableiten:

Sozialpläne: Herausforderungen sowie Erfolge und Veränderungen		
Aspekt	Herausforderungen	Erfolge und Veränderungen
Ressourcentechnisch	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher zeitlicher Druck und hohe Arbeitsbelastung, vor allem wenn gleich mit Förderbeginn eine Bewerbung für Stufe 3 gestellt wurde • Aufbringen der notwendigen personellen Ressourcen für die Erstellung des integrierten fachspezifischen Plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, eine Sozialplanungsstelle zu finanzieren und zu besetzen - insbesondere durch die Fördermöglichkeit im Landesprogramm (HF 1) • Verwaltungsinterne Akzeptanz einer (integrierten) Sozialplanung und damit verbundene Unterstützung • Vorerfahrungen bei der Erstellung des integrierten fachspezifischen Plans
Fachlich	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende oder unzureichende kleinräumige Datenbasis • Aufwändige Netzwerkarbeit; insbesondere zu kreisangehörigen Gemeinden und Städten sowie Trägern im ländlichen Raum • Bündelung unterschiedlicher Interessenslagen - sowohl von Politik als auch der Träger • Beteiligung schwer erreichbarer Bevölkerungsgruppen • Erschwerte Beteiligung aufgrund der Kontaktbeschränkungen während der Corona-Pandemie 	<ul style="list-style-type: none"> • Impuls für Beteiligungsprozesse und Bedarfsanalysen zur Zielbildung • Integrierte, fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung • Nutzung bestehender Netzwerke • Umsetzung von Befragungen der Bevölkerung oder von Trägern bzw. Sonderauswertungen bestehender Befragungen

Tab. 6: Erarbeitung der Sozialpläne: Herausforderungen sowie Erfolge und Veränderungen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Befragung kommunaler Ansprechpersonen (n=22 Standorte, 23 Personen), Stand: Frühjahr 2021.
Hinweis: HF=Handlungsfeld.

► Bestandsaufnahme und Bedarfserhebung

Die in den Sozialplänen aufgeführten Aktivitäten zur Bestandsaufnahme und zur Bedarfsanalyse weisen hohe Überschneidungen auf und lassen sich zum überwiegenden Teil den drei Kategorien *Daten, Umfragen und Befragungen* sowie *Beteiligung* zuordnen.¹⁵ Auf welche Informationen und Instrumente dabei am häufigsten zurückgegriffen wird, zeigt die nachfolgende Abbildung:

¹⁵ Selbstverständlich gibt es hier eine prinzipielle Überschneidung. So sind auch Umfragen und Befragung natürlich ein Beteiligungsinstrument.

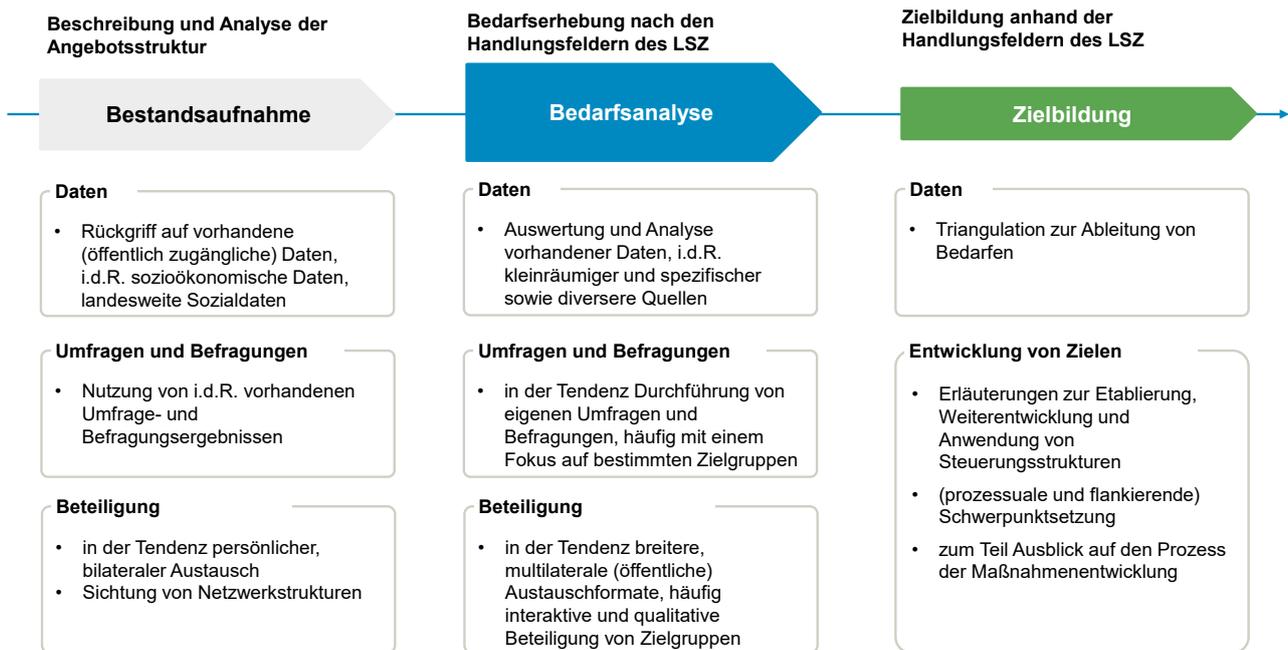


Abb. 10: Planung: Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse und Zielbildung

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der integrierten fachspezifischen Pläne im Zuge der Antragsstellung im Landesprogramm; Stand: 01.07.2020; Anzahl der ausgewerteten Pläne: 20.

Hinweis: Die Pläne beziehen sich auf unterschiedliche Zeitpunkte und -räume. Entsprechend der Häufigkeit der Aktivitäten ist die Bedarfsanalyse am größten, gefolgt von der Bestandsaufnahme und der Zielbildung. Die Nutzung von Daten zur Bestandsaufnahme wird allerdings in allen betrachteten Fällen explizit aufgeführt. Die Nutzung von Daten zur Bedarfsanalyse in 16 der 17 in Stufe 2 geförderten Fälle.

Trotz der hohen Überschneidungen zwischen der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse verändert sich der Blickwinkel zwischen den zwei Planungsschritten. Zum einen wird der Blick spezifischer, vor allem bezüglich des regionalen und thematischen Zuschnitts. Zum anderen werden vor allem die Umfragen und Befragungen aber auch eingesetzte Instrumente und Format der Beteiligung in der Phase der Bedarfsanalyse aktiver: Es werden öfter eigene Befragungen und Umfragen angeführt und eigene Beteiligungsformate erläutert. Zudem beziehen sich Aktivitäten zur Beteiligung in der Bestandsaufnahme tendenziell stärker auf bilaterale Abstimmungen sowie die Sichtung von Netzwerkstrukturen, während die Beteiligung in der Phase der Bedarfsanalyse multilateraler ausgerichtet ist.

► Zielbildung

Wie bereits angeführt, nimmt der Detailgrad in den Sozialplänen insbesondere bei der Erläuterung zur Zielbildung ab. So sind lediglich in etwa der Hälfte der betrachteten Sozialpläne die Aktivitäten zur Zielbildung näher erläutert. Ebenso häufig ist eine Schwerpunktsetzung erkennbar. Zum größten Teil ist diese prozessual und bezieht sich auf bereits genutzte oder geplante Steuerungs- und Abstimmungsstrukturen.

Zielbildung		
Zielformulierung	Schwerpunkte	Steuerungsstrukturen
<ul style="list-style-type: none"> • Zielmatrix: Differenzierung in (strategische) Leitziele/Oberziele, Mittelziele, Unterziele, Teilziele (zum Teil ergänzt mit Indikatoren und Zeiträumen) • Häufig: Handlungskonzept mit Handlungszielen in allen Handlungsfeldern • Spezifisch genannt: familieninfrastrukturelle Ziele und Zielkonferenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmenkatalog oder Ausführungen zu geplanten Maßnahmen oder Angebote • Ermittlung von Angebots- und Bedarfsstrukturen; Sozialraum-, Angebots- und Bedarfsanalyse • Erarbeitung von Herausforderungen, Handlungszielen und Handlungsempfehlungen • Sozialräumliche Schwerpunktsetzung; Bürgerbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsgremien wie etwa Beirat für integrierte Sozialplanung oder Steuerungsgruppe LSZ • Beteiligung wie etwa Beteiligungsbeirat • Integrierte Sozialplanungsprozesse: Prozesse zur Zielbildung in Zusammenarbeit mit verwaltungsinternen und -externen Akteurinnen und Akteuren • Planungsgrundlagen wie etwa Projektkoordination, Planungsbeirat oder auch (verwaltungsinterne) Sozialplanungskonferenz

Tab. 7: Zielbildung: Zielformulierung, Schwerpunkte und Steuerungsstrukturen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der integrierten fachspezifischen Pläne im Zuge der Antragsstellung im Landesprogramm; Stand: 01.07.2020; Anzahl der ausgewerteten Pläne: 21.

Hinweis: Die Pläne beziehen sich auf unterschiedliche Zeitpunkte und -räume. In 11 Fällen ist die Zielbildung eindeutig aufgegriffen, in 10 Fällen eine Schwerpunktsetzung erkennbar, die sich in sechs Fällen eindeutig auf geplante oder bereits genutzte Steuerungs- und Abstimmungsstrukturen bezieht. Die Maßnahmenentwicklung wird in fünf Fällen aufgegriffen.

Bei der Zielformulierung nimmt vor allem die Frage der Zielmatrix eine erkennbare Rolle ein. Zudem wird auf Handlungskonzepte und -ziele in den Handlungsfeldern Bezug genommen. Weitere Schwerpunkte sind geplante Maßnahmen, die Frage nach (sozialräumlichen) Angeboten und Bedarfen sowie zum Teil die grundsätzliche Frage nach Beteiligung als zentraler Bestandteil der Planung und Umsetzung des Landesprogramms.

► Ziele der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte

Nach Aussage der befragten kommunalen Ansprechpersonen geht es in den meisten Landkreisen und kreisfreien Städten zunächst darum relevante Angebotslücken zu identifizieren und Sozialplanung nachhaltig zu etablieren, um zu konkreten Zielen, Angeboten und Maßnahmen zu kommen. Entsprechend werden auch Ziele der Angebots- und Maßnahmenförderung benannt.

Methodische Hinweise zur Befragung der kommunalen Ansprechpersonen: Zu Beginn der Evaluierung wurde in **22 teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten** explorative Interviews mit in der Kommunalverwaltung zuständigen Ansprechpersonen geführt. Die Idee war, mit Personen in der Kommunalverwaltung zu sprechen, die unabhängig vom Landesprogramm eine Funktion oder ein Amt innehaben und sich für die Umsetzung des Landesprogramms verantwortlich zeichnen. Befragt wurden: 5 Sozialplanerinnen und Sozialplaner, 3 Stabstellenleitungen, 5 Fachbereichsleitungen, 3 Jugendamtsleitungen, 2 Referentinnen bzw. Referenten, 1 Seniorenbeauftragte/r, 3 Dezernentinnen bzw. Dezernenten und 1 Landrat/Landrätin. Insgesamt wurden **23 Personen angesprochen**.

■ **Relevante Angebotslücken identifizieren:**

Für die Landkreise und kreisfreien Städte geht es zunächst darum, einen Überblick zu vorhandenen Angeboten zu erhalten, um darauf aufbauend Angebotslücken zu identifizieren sowie entsprechende Maßnahmen zu planen. Insbesondere von Landkreisen wird dabei das Ziel einer besseren Zusammenarbeit mit kreisangehörigen Gemeinden und Städten aufgeführt, um deren Probleme und Einschätzungen wahrzunehmen und entsprechende Lösungen zu entwickeln. Kritisch wird angemerkt, dass durch das Landesprogramm eine neue Kommunikation im ländlichen Raum erforderlich wurde, die sich aus einer größeren Abhängigkeit der Gemeinden und Städte vom Landkreis und dessen Planung ergebe. Konnten Gemeinden und Städte sich vor dem Landesprogramm selbstständig auf Förderungen bewerben, sind sie nun davon abhängig, inwieweit finanzielle Mittel des Landkreises für diese Förderung eingeplant sind beziehungsweise zu den Zielen des Landkreises passen. Als Beispiel werden hier unter anderem ThEKiZ genannt: Eine Gemeinde oder Stadt kann Träger eines ThEKiZ sein, ist nun aber darauf angewiesen, dass der Landkreis die Umsetzung von ThEKiZ auch zukünftig in der Gemeinde oder Stadt für relevant erachtet. Die Kommune als Träger kann dies nicht mehr selbstständig entscheiden.

■ **Integrierte Sozialplanung in der Verwaltungsstruktur der Landkreise und kreisfreien Städte verankern:**

Zum Teil geht es dabei um die erstmalige Etablierung einer integrierten Sozialplanung und der dafür notwendigen Abstimmungsprozesse mit den anderen Fachplanungen, zum Beispiel der Jugendhilfeplanung. Lediglich einer der befragten Standorte hält die Vorgabe einer integrierten Sozialplanung für überzogen und führt dies darauf zurück, dass zum einen Sozialplanungen einzelner Fachbereiche bereits seit Jahren vorhanden sind und ein darüber hinausgehender integrierter Ansatz insbesondere für Landkreise mit einer geringen Bevölkerungszahl, übersichtlichen Infrastrukturen und guter Vernetzung in der Fläche nicht zusätzlich notwendig sei. Der integrierte Ansatz und die damit verbundene notwendige ressortübergreifende Arbeit stellt für einige Landkreise und kreisfreien Städte eine Herausforderung dar. Einen großen Einfluss hat dabei die jeweilige Verwaltungsstruktur beziehungsweise die konkrete Anbindung des Landesprogramms. Die Erstellung des integrierten fachspezifischen Plans und dessen Umsetzung wird dabei, so die Einschätzungen und Erfahrungswerte, durch eine Stabstelle integrierter Sozialplanung und deren Anbindung an den Landrat oder die Landrätin beziehungsweise ein Dezernat erleichtert. Die Anbindung des Landesprogramms und der Sozialplanung an einen spezifischen Fachbereich hingegen kann die Vernetzung zu anderen Fachbereichen zur Erstellung des Plans und dessen Umsetzung erschweren.

Schließlich setzen sich die Landkreise und kreisfreien Städte übergreifende Ziele, die sie mit der Umsetzung des Landesprogramms verfolgen. Diese greifen regionale Gegebenheiten auf. Häufig haben die befragten kommunalen Ansprechpersonen diese wie folgt formuliert:

■ **Steigerung der Attraktivität der Kommune durch familienfreundlichere Gestaltung in der Infrastruktur:**

Dabei geht es zunächst um die Sicherung bestehender Angebote (Bestandssicherung). Darüber hinaus wird zum Teil eine Weiterentwicklung der geförderten Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen im Bestand angestrebt, in dem die Angebote personell als auch strukturell erweitert werden, um beispielsweise Anforderungen an empfohlene Personalschlüssel in der Familienbildung gerecht zu werden oder auch neue Zielgruppen durch die Etablierung mobiler Angebote (besser) erreichen zu können. Häufiger geht es allerdings darum, neue Angebote zu schaffen. Vordergründig werden seitens der kommunalen Ansprechpersonen die Identifizierung von Angebotslücken und die dafür notwendige Umsetzung von Beteiligungsprozessen genannt. Im Gegenzug wurde auf konkrete Angebote in den Gesprächen und auch in den Sozialplänen weniger Bezug genommen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass sich die erläuterten Ziele auf Herausforderungen in einem größeren Kontext beziehen. Im Vordergrund bei den Landkreisen stehen hier insbesondere die Herausforderungen des ländlichen Raums, wie etwa die Erreichbarkeit von Angeboten, das Verhindern des Wegzugs und das Ermöglichen des Zuzugs jüngerer Menschen. Neben jungen Familien werden auch häufiger ältere Menschen als zentrale Zielgruppe für die Angebotsentwicklung gesehen, um die Bedarfe dieser wachsenden Bevölkerungsgruppe besser aufzugreifen. Konkret wurde hier zum Beispiel auf die bessere Unterstützung pflegender Angehöriger durch neue Informations- und Hilfsangebote, die Umsetzung präventiver Gesundheitsangebote oder die Förderung von Seniorenbeauftragten eingegangen. Aber auch die Förderung der generationsübergreifenden Arbeit stellt in einigen Landkreisen und kreisfreien Städten ein zentrales Thema dar.

2.3 Steuerung des Landesprogramms vor Ort

Welche Steuerungsstrukturen für die Umsetzung des Landesprogramms gewählt werden, obliegt der jeweiligen Landkreise und kreisfreien Städte. Angaben zu den Steuerungsgrundlagen sind in der Anlage *Steuerung* in den Controllingberichten zu finden.

► Steuerungsmodelle und Steuerungsstrukturen

Dort wird zwischen folgenden Steuerungsmodellen und Besetzungen unterschieden:

Steuerungsmodelle	
Modell A:	Der Landkreis beziehungsweise die kreisfreie Stadt steuert mithilfe zweier Steuerungsgremien.
Modell B:	Der Landkreis beziehungsweise die kreisfreie Stadt steuert mithilfe eines Steuerungsgremiums.
Besetzung: intern	Das Steuerungsgremium ist mit verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteuren besetzt (z.B. Vertreterinnen und Vertreter verschiedenster Fachbereiche, Beauftragte der Kommunalverwaltung).
Besetzung: extern	Das Steuerungsgremium ist mit verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren besetzt (z.B. Wohlfahrtsverbände, Maßnahmenträger, Kommunalpolitik, Bürgerschaft).

Tab. 8: Differenzierung: Steuerungsmodelle und Besetzung

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte.

Entlang dieser Differenzierung ergibt sich aus den Angaben der Controllingberichte 2021 (Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr) folgendes Bild:

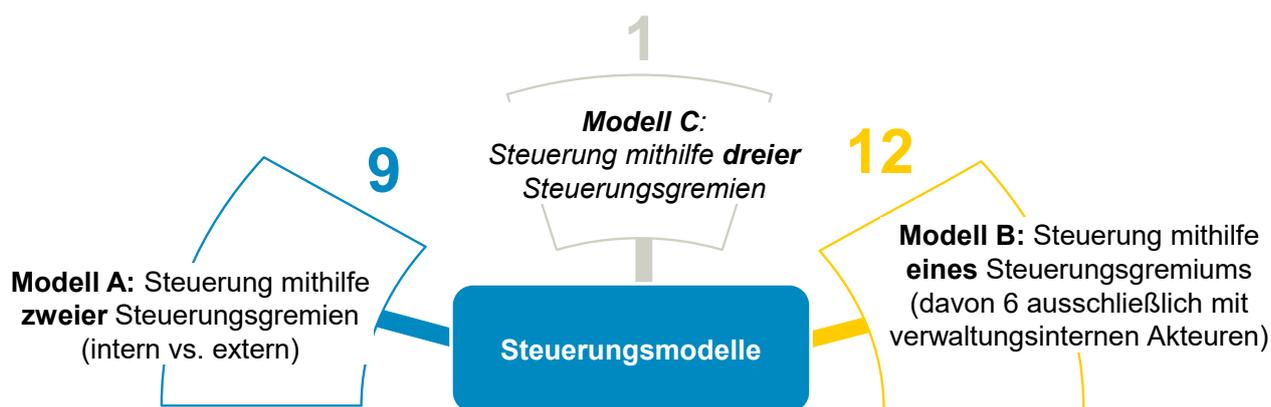


Abb. 11: Steuerungsmodelle im Landesprogramm: Modell A und B

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Angaben in den Controllingberichten, Anlage *Steuerung*, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.

Hinweis: Angaben zu den Steuerungsmodellen liegen für 22 Landkreise und kreisfreien Städte vor.

In allen Fällen, in denen angegeben wurde, mit *zwei* Steuerungsgremien (Modell A) zu steuern, gibt es jeweils ein verwaltungsintern und ein extern besetztes Steuerungsgremium (insgesamt neun Fälle). In den zwölf Fällen, in denen angegeben ist, dass mit *einem* Steuerungsgremium gesteuert wird (Modell B), handelt es sich am häufigsten um verwaltungsinterne Gremien (sechs Fälle). In vier weiteren Fällen handelt es sich um externe Gremien, die zum Teil aber auch mit verwaltungsinternen Akteuren und Akteurinnen besetzt sind. Für zwei weitere Fälle geht aus dem Controllingbericht, Anlage *Steuerung*, die genaue Besetzung des Gremiums nicht hervor. Darüber hinaus gibt es einen Landkreis, der im Controllingbericht angibt, mithilfe von *drei* Gremien zu steuern (Modell C). Hier handelt es sich um ein internes Gremium und zwei externe Gremien zur Steuerung.

Die Einblicke in die Praxis haben ergeben, dass in der Regel mehrere Steuerungsgremien an der Umsetzung des Landesprogramms vor Ort beteiligt sind. Die verschiedenen Funktionen der Steuerung werden in der Regel nicht von einem Gremium abgedeckt. Gleichzeitig müssen die Funktionen und die Gremienarbeit ineinandergreifen.

► **Beispiel: Landkreis Hildburghausen**

Die Steuerungsstrukturen sind daher zum Teil sehr komplex, wie nachfolgendes Beispiel zeigt:

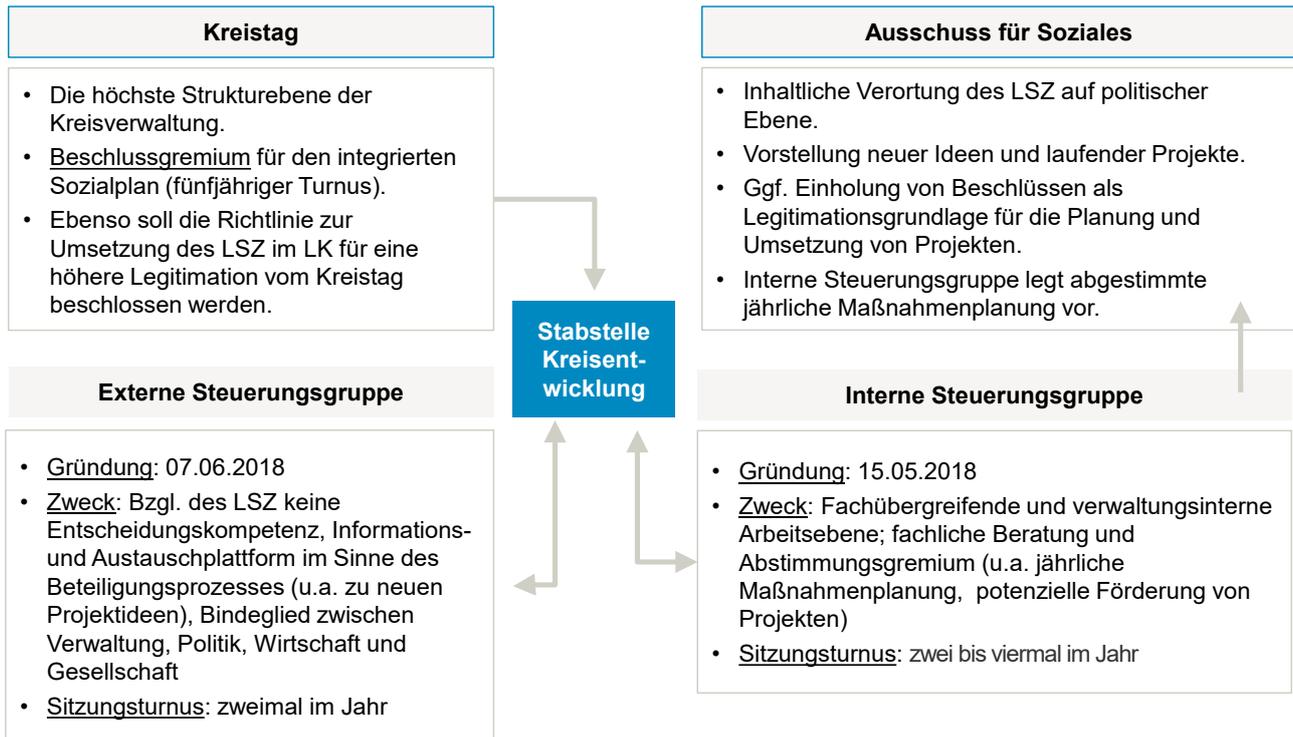


Abb. 12: Steuerungsstrukturen im Landesprogramm: Beispiel Landkreis Hildburghausen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting im Zuge der Fallstudien, Stand: Herbst 2021.
Hinweis: LSZ=Landesprogramm, LK=Landkreis.

Für das Landesprogramm wurde erstmals eine *verwaltungsinterne, fachbereichsübergreifende Steuerungsgruppe* eingerichtet, um Fachexpertisen sowohl für die Kreisentwicklung als auch für die Umsetzung des Landesprogramms effektiv zu nutzen. In den Gremiensitzungen findet vor allem ein Informationsaustausch zu Neuerungen auf unterschiedlichen Ebenen – von der Landesregierung über das Landesprogramm hin zu den Fachbereichen – statt. Dem Gremium ist die jährliche Maßnahmenplanung des Landesprogramms vorzulegen und mit den Mitgliedern abzustimmen. Des Weiteren wird durch das Gremium die Förderfähigkeit neuer Projekte und Maßnahmen mit einem hohen Fördervolumen beraten und eine potenzielle Förderung abgestimmt. Die jährliche Maßnahmenplanung ist wiederum dem *Sozialausschuss* vorzulegen. Dieser verankert das Landesprogramm auf politischer Ebene. Nach Bedarf werden über den Sozialausschuss weitere Beschlüsse als Legitimationsgrundlage für die Planung und Umsetzung von Projekten eingeholt. Übergreifende Entscheidungen zum Sozialplan und zur Förderrichtlinie werden durch den *Kreistag* eingeholt.

Das *externe Steuerungsgremium* besteht u.a. aus Vertreterinnen und Vertretern der Bürgerinnen und Bürger aller Altersgruppen im Landkreis; kommunalen und freien Trägern sowie politischen Akteurinnen und Akteuren. Es verfügt bezüglich des Landesprogramms über keine Entscheidungskompetenz. Das Gremium stellt allerdings ein zentrales Instrument zum gegenseitigen Informationsaustausch dar, um Rückmeldungen zu den Bedarfslagen verschiedener Alters- und Zielgruppen sowie Ideen für Maßnahmen von den Mitgliedern zu erhalten. Die dahinterstehenden Vernetzungsstrukturen mussten komplett neu erarbeitet werden. Die intensive Netzwerkarbeit zu den externen Vertreterinnen und Vertretern wird als wichtiger Erfolgsfaktor für eine bedarfsgerechte Steuerung angesehen.

Das Beispiel zeigt, dass insbesondere die Fördermittelentscheidungen zum Teil in weiteren, etablierten Strukturen in der kommunalen Verwaltung und Politik getroffen werden und die Fördermittelentscheidung erfordert, bestehende fachliche Ausschüsse einzubinden. Ebenso spielt die Frage der Entscheidungskompetenzen der beteiligten Gremien eine wesentliche Rolle.

► **Steuerungsgremien: Funktionen**

So wird vor Ort in der Regel mit mehreren Gremien gesteuert, die nicht alle in den Controllingberichten angegeben sind. Auch weil es sich hier zum Teil um bereits bestehen beziehungsweise unabhängig vom Landesprogramm bestehende Gremien handelt. Die verwaltungsinterne, fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit wird so um die externe Perspektive der kommunalpolitischen Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen, der Träger, der Wirtschaft und der Bürger und Bürgerinnen erweitert und weiterentwickelt. Schlussendlich wird die so getroffene integrierte Entscheidungsfindung als Empfehlung in die politischen Ausschüsse gegeben. Vieles deutet darauf hin, dass vor allem die Schnittstelle zwischen den Fachbereichen der Kommunalverwaltung und kommunalpolitischer Entscheidungsfindung eine wichtige Aufgabe in der Steuerung des Landesprogramms darstellt. Eine Auswertung der weiteren Angaben zu den Entscheidungskompetenzen sowie den Gründungszwecken der ausgeführten Steuerungsgremien ergibt ein breit gefächertes Bild. Das Spektrum, wie in der untenstehenden Abbildung aufgegriffen, verdeutlicht, wie vielzählig und vielfältig die Funktionen der Steuerungsgremien sind.

Entscheidungskompetenz

Gründungszweck

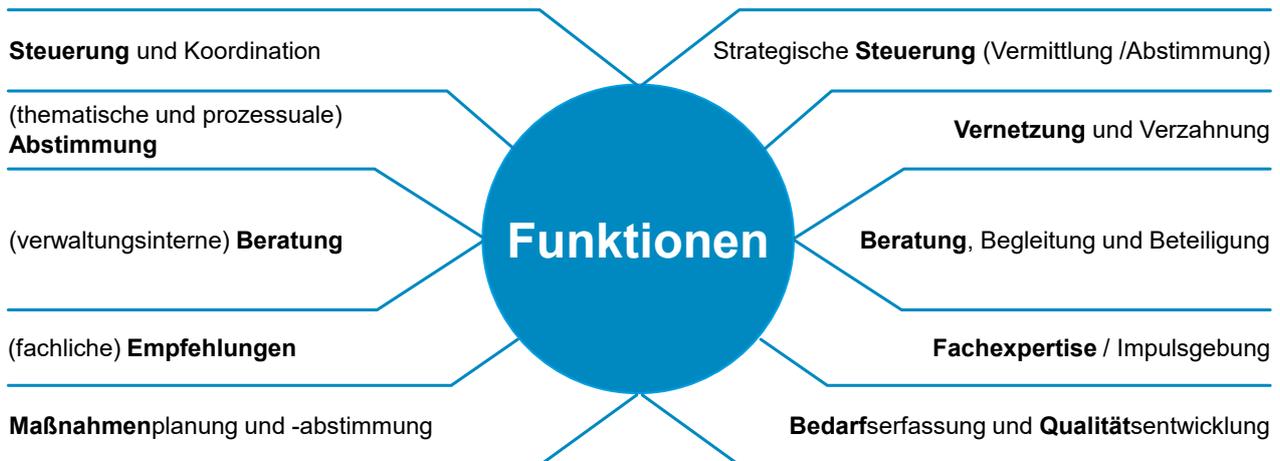


Abb. 13: Steuerungsgremien: Funktionen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Angaben in den Controllingberichten, Anlage *Steuerung*, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.

Hinweis: Entscheidungskompetenz ist nicht weiter definiert und bezieht sich somit nicht notwendigerweise auf die Fördermittelentscheidung. Zu den 21 Landkreisen und kreisfreien Städte, zu denen prinzipiell Ausführungen zu den Steuerungsgremien vorliegen, liegen nur zum Teil Angaben zum Gründungszweck und zur Entscheidungskompetenz vor.

Es lassen sich fünf zentrale Funktionen ableiten. Die *Steuerung* ist eine davon und prinzipiell eine übergeordnete Funktion. Die *thematische und prozessuale Abstimmung*, die wiederum der Vernetzung und Verzahnung dient, ist eine weitere Funktion. Aus den Fallstudien wird deutlich, dass es bei verwaltungsinternen Gremien insbesondere um den Austausch und auch die Abgrenzung zu anderen Fachbereichen geht. Bei externen Gremien dient diese Abstimmung einer zielgerichteten Maßnahmenplanung, indem Bedarfe vor allem im ländlicheren Raum erfasst werden und damit die zum Teil fehlende, kleinräumige Sozialdatenlage auszugleichen. Abstimmung und Vernetzung ist daher eng mit der weiteren Funktion der *Beratung* gekoppelt, die einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Während sich diese bei der Entscheidungskompetenz in der Tendenz auf verwaltungsinterne Beratung bezieht, ist die Funktion beim Gründungszweck in der Regel weiter gefasst und betrifft auch die externe Zusammenarbeit. *Empfehlungen* sind die vierte wichtige Funktion. Aus der LSZ-Beauftragten-Befragung und den Fallstudien kann konstatiert werden, dass es sich dabei um beispielsweise Empfehlungen für die Maßnahmenförderungen handelt, deren Entscheidungen durch weitere, dritte Gremien wie etwa in Ausschüssen oder im Kreistag getroffen werden. Die letzte Funktion betrifft die *Maßnahmenebene*. Hier übernehmen die Steuerungsgremien Aufgaben wie die Maßnahmenplanung und -abstimmung auf der einen Seite und Fragen der Bedarfsorientierung und Qualitätsentwicklung auf der anderen Seite.

► Steuerungsgremien: Entscheidungskompetenzen und Fördermittelentscheidung

Zusätzlich zu den bisherigen Auswertungen ergeben auch die Angaben der befragten Mitglieder von Steuerungsgremien ein zum Teil komplexes und nochmals deutlich differenzierteres Bild.

Methodische Hinweise zur Onlinebefragung der Mitglieder von Steuerungsgremien. Die Befragung wurde im September/Oktober 2021 durchgeführt und über das Planungspersonal an Mitglieder von Steuerungsgremien in den Landkreisen und kreisfreien Städten versandt. **60 Mitglieder** haben an der Befragung teilgenommen.¹⁶ Der größte Teil der befragten Personen hat sich der Kommunalverwaltung zugeordnet (52%), gefolgt von der Kommunalpolitik (13%) sowie Maßnahmen- und Projektträger (12%) und spezifisch der LIGA (7%). Die Mitglieder hatten die Chance, grundsätzliche Angaben zu ihrem Steuerungsgremium und ihrer Teilnahme zu machen. Danach waren sie aufgefordert, ihre Zustimmung zu fünf Aussagen zum Landesprogramm auf Basis einer Skala von 1 - *trifft voll und ganz zu* - bis 5 - *trifft überhaupt nicht zu* - abzugeben und jeweils in sogenannten offenen Textfeldern zu begründen.

Die meisten Befragten (n=47) sind nur an einem Gremium im Rahmen des Landesprogramms beteiligt (78%). In den meisten Fällen (n=42) wurde angegeben, dass das Gremium auch mit externen Akteuren und Akteurinnen (z.B. Trägern) besetzt ist (70%). In der Mehrheit haben die Befragten angegeben (n=43), dass das Landesprogramm ausschließlich Thema in den Gremien ist (72 Prozent).

Angaben zur Ausgestaltung der Steuerungsgremien der befragten Mitglieder		
Beteiligung an Steuerungsgremien	An <u>einem</u> Steuerungsgremium beteiligt: 78%	An <u>mehreren</u> Steuerungsgremien beteiligt: 22%
Zusammensetzung des Steuerungsgremiums	Ausschließlich mit <u>verwaltungsinternen</u> Mitgliedern besetzt: 30%	Auch mit <u>verwaltungsexternen</u> Mitgliedern besetzt: 70%
Rolle des Landesprogramms	Landesprogramm ist <u>ausschließliches Thema</u> im Gremium: 72%	Landesprogramm ist <u>eins von mehreren Themen</u> im Gremium: 28%
Beteiligung an Entscheidungen zur Fördermittelvergabe	<u>Stimmberechtigung</u> im Gremium: 63%	<u>Keine Stimmberechtigung</u> im Gremium: 37%

Tab. 9: Ausgestaltung der Steuerungsgremium

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Onlinebefragung der Mitglieder von Steuerungsgremien (n=60), Stand: Oktober 2021.

Zudem gab mehr als die Hälfte der Befragten (52%, n=31) an, dass Entscheidungen zur Fördermittelvergabe im Landesprogramm in dem Steuerungsgremium getroffen werden. Dies korreliert häufig mit der Aussage, dass in dem Gremium auch Projektanträge bewertet werden. 60 Prozent der Befragten gaben dabei an, stimmberechtigt zu sein (n=36). Schließlich gaben 48 Prozent der Befragten an (n=29), dass in dem Steuerungsgremium zwar keine Entscheidungen getroffen, aber Empfehlungen zur Fördermittelvergabe gegeben werden.

¹⁶ Auf Basis der Angaben in den Controllingberichten zur Steuerung und den Einblicken aus der Praxis ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um einen kleinen Teil der insgesamt an relevanten Steuerungsgremien teilnehmenden Mitgliedern handelt.

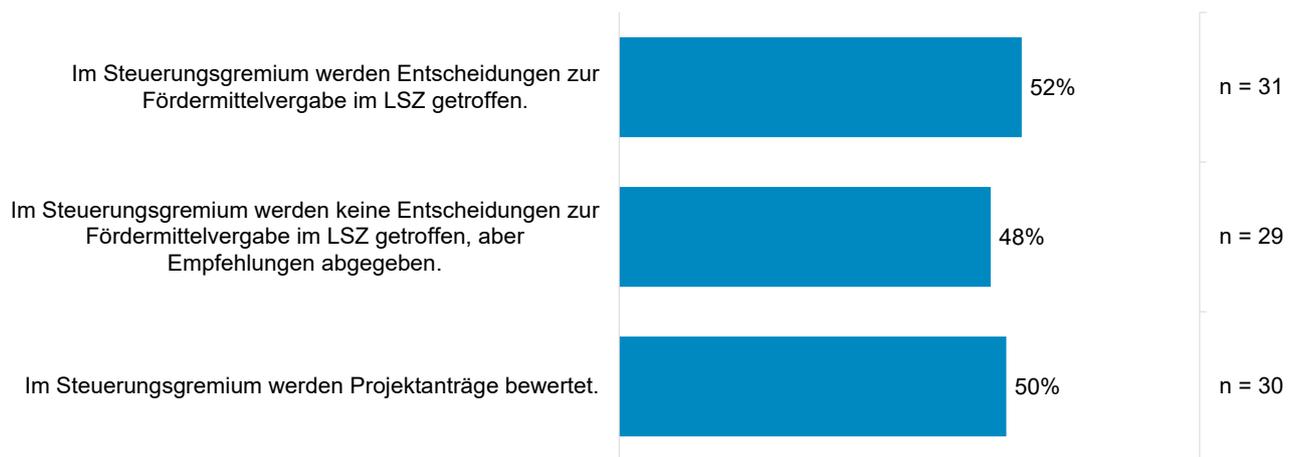


Abb. 14: Fördermittelentscheidungen: Befugnisse in den Steuerungsgremien

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Onlinebefragung der Mitglieder von Steuerungsgremien (n=60), Stand: Oktober 2021.

Hinweis: Die Frage lautete: Inwieweit ist Ihr Gremium befugt, Fördermittelentscheidung im Landesprogramm zu treffen?

Die Einblicke in die Praxis verdeutlichen, dass die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte bei der Frage der Steuerung mit Hilfe von Steuerungsgremien einen lernenden Prozess durchlaufen und sehr individuelle Lösungen gefunden werden, die im besten Falle in bestehende Strukturen eingebettet sind. Bei der Frage, wer und wie an der Steuerung beteiligt werden sollte, wurde in vielen Landkreisen und kreisfreien Städte noch keine abschließende Antwort gefunden. Die nachfolgend aufgeführten Herausforderungen und Gelingensbedingungen zeigen, in welchem Spannungsfeld sich die formale beziehungsweise institutionelle Steuerung teilweise bewegt.

Steuerung des Landesprogramms: Herausforderungen und Gelingensbedingungen	
Herausforderungen	Gelingensbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> Identifikation mit dem Landesprogramm und dessen Zielen auf allen Ebenen der Verwaltung. 	<ul style="list-style-type: none"> Eine möglichst hohe Anbindung des Landesprogramms in der Verwaltungsstruktur des Landkreises oder der kreisfreien Stadt (z.B. Stabsstelle beim Landrat/bei der Landrätin). Ebenso ist eine breite Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit relevant.
<ul style="list-style-type: none"> Abwägung bezüglich der Größe der Gremien – Arbeits- und Beschlussfähigkeit bei breiter Beteiligung sicherstellen. 	<ul style="list-style-type: none"> Breite Beteiligung gleicht parteipolitische Interessen in Ausschüssen aus. Strukturierung der Arbeit des Steuerungsgremiums durch eine Geschäftsordnung. Einführung eines Rotationsprinzips in den Gremien, um Innovation zu ermöglichen und ein „Festfahren“¹⁷ zu verhindern. Die aktive Einbindung des Land-/Stadtrats, auch als Vermittler in den Kreistag, in Abstimmung mit

¹⁷ Wörtlich aus geführten Gesprächen übernommen.

Steuerung des Landesprogramms: Herausforderungen und Gelingensbedingungen	
Herausforderungen	Gelingensbedingungen
	verschiedenen Fraktionen oder zu spezifischen Themen und um die Beschlussfassungen abzusichern.
<ul style="list-style-type: none"> • Kriteriengeleitete Projektauswahl vor politischer Einflussnahme in Entscheidungsgremien verteidigen. • Mitglieder nehmen teilweise mehrere Funktionen in den Gremien ein und vertreten damit mehrere (Partikular-)Interessen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datengestützte Bedarfsanalysen als Grundlage für Projektauswahl. • Nutzung einer abgestimmten Bewertungsmatrix für kriteriengeleitete Projektauswahl. • Kriterienmatrix nicht verhandelbar; das bringt Transparenz für Projekte und Entscheiderinnen und Entscheider (z.B. im Ausschuss). • Projekte stellen sich im Ausschuss vor, damit die Mitglieder sie kennenlernen und einen persönlichen Bezug bekommen. So sind sie eher bereit, von „ihren“¹⁸ Projekten abzuweichen.
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Bedarfen über Daten hinaus sowie Umwandlung der Ziele in konkrete Maßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensive Netzwerkarbeit auch über die Gremienstrukturen zu externen Akteuren und Akteurinnen hinaus (insb. im ländlichen Raum). • Jenseits der Planung und der Rolle als Fördermitgelgeber: Begleitung und Beratung der Maßnahmenumsetzung/-träger. • Offene Projektauftrufe zu einzelnen Handlungsfeldern im Landesprogramm erhöht die Beteiligung und führt zu neuen Projektideen.
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivität in den Gremien trotz thematischer Breite effizient gestalten und das unterschiedliche Interesse der Mitglieder aufgreifen, auch um die Motivation der Mitglieder zur Mitwirkung und Teilnahme zu erhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz herstellen über Entscheidungen und Prozesse; Informationsfluss auch über Projekte/Maßnahmen kontinuierlich sicherstellen (in Gremien/durch Pressearbeit).
<ul style="list-style-type: none"> • Gremiendurchführung in pandemischen Zeiten (digitale Umsetzung). 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Voraussetzungen • Bereitschaft der Gremienmitglieder • Zum Teil: Satzungsanpassungen erforderlich

Tab. 10: Steuerung: Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Befragung kommunaler Ansprechpersonen (n=22 Standorte, 23 Personen), Stand: Frühjahr 2021 und LSZ-Beauftragten (n=11), Stand: Sommer 2021.

2.4 Beteiligung an der Umsetzung vor Ort

Wie die bisherigen Ausführungen bereits verdeutlichen: Nimmt die Beteiligung an der Umsetzung des Landesprogramms vor Ort auf vielfachen Ebenen, in diversen Kontexten und in vielfältiger Form einen entscheidenden Stellenwert ein. Beteiligung erfolgt prinzipiell bei jedem Schritt des Planungszyklus und darüber hinaus grundsätzlich, wie beispielsweise in Form der Teilnahme an Steuerungs- und Fördermittelentscheidungen. Verschiedene Akteurinnen und Akteuren werden adressiert und eingebunden, ihre Perspektiven eingeholt und berücksichtigt. Auch Familien und Zielgruppen selbst werden beteiligt. Wie und in welcher

¹⁸ Wörtlich aus geführten Gesprächen übernommen.

Form sowie mit welchem Ergebnis wird nochmals in dem Unterkapitel zur Maßnahmenförderung, allen voran in den Einblicken in die Umsetzung vor Ort (Unterkapitel 2.5.2) deutlich. Nachfolgend werden die bisherigen und nachfolgenden Ausführungen zur Beteiligung um zwei spezifische Ausschnitte ergänzt: Den Angaben aus den Controllingberichten in der Anlage *Beteiligung* und den Einblicken aus der Onlinebefragung der Steuerungsmitglieder.

► Beteiligung und Beteiligungsformen

In der Anlage *Beteiligung* der Controllingberichte haben die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte die Möglichkeit, einzutragen, welche Zielgruppen sie in welcher Form an der Umsetzung vor Ort beteiligen. Die Bezeichnung der Zielgruppen ist ihnen grundsätzlich freigestellt. Die Beteiligungsform untergliedert sich in sechs verschiedene: *Informieren*, *Meinung einholen*, *mitentscheiden* und *entscheiden* sowie *an der Umsetzung beteiligt*. Zudem sind entsprechende Indikatoren gebildet. Diese ergeben sich trotz zum Teil sehr detaillierten Angaben nicht eins zu eins aus den Controllingberichten, so dass hier Näherungswerte genutzt werden.

Methodische Hinweise zur Auswertung der Indikatoren zu Vernetzung und Kooperation (Ziffer 1.5.4) sowie Bürgerbeteiligungsverfahren (Ziffer 1.5.5): Die Indikatoren *Anzahl der Vernetzungstreffen* und *Anzahl der Kooperationsvereinbarungen* lassen sich aus den Angaben nicht ermitteln. Für den Indikator *Benennung der Anzahl der beteiligten Akteure und Akteurinnen in den Landkreisen und kreisfreien Städten* sind alle angegebenen Akteurinnen und Akteure in der Anlage *Beteiligung* unabhängig von der jeweiligen Beteiligungsform gezählt und übergeordneten Kategorien zugeordnet worden. Auch die Indikatoren *Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte, die Bürgerbeteiligungsverfahren nutzen* und *Anzahl der Bürgerbeteiligungsverfahren* ergeben sich nicht eins zu eins aus den Angaben in den Controllingberichten. Als Annäherung ist wie folgt vorgegangen worden: Zum einen ist ausgewiesen, wie viele Landkreise und kreisfreie Städte angegeben haben, mindestens einmal Bürgerinnen und Bürger als Zielgruppe beteiligt zu haben – unabhängig der Form. Zum anderen ist ausgewiesen, wie viele der neu geförderten Aktivitäten (Reiter: neue, bedarfsgerechte Maßnahmen) auf *Grundlage von Bürgerbeteiligung* gefördert oder umgesetzt werden sowie wie viele Landkreise und kreisfreie Städte mindestens eine solche Maßnahme fördern.

Die Auswertung der gemachten Angaben in den Anlage *Beteiligung* beziehen sich auf insgesamt 272 Einträge von Akteurinnen und Akteuren, die beteiligt wurden. Die Nennungen verteilen sich wie folgt auf die gebildeten Kategorien:

Beteiligte Akteurinnen und Akteure					
Kategorie	Träger- vertretung	Kommunal- politik	Bürgerinnen und Bürger	Kommunal- verwaltung	Wirtschafts- vertretung
Anzahl	86	75	55	46	10
Anteil	31%	27%	20%	17%	4%

Tab. 11: Beteiligung: Akteure und Akteurinnen (Zielerreichungsindikator)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Angaben in den Controllingberichten, Anlage *Beteiligung*, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.

Hinweis: Insgesamt wurden 275 Nennungen gezählt, allerdings sind davon nur 272 weiter spezifiziert worden, so dass sie in die Auswertung einfließen konnten. Beispielsweise die Nennung „Fördermittelgeber“ ist nicht berücksichtigt worden, da sie nicht eindeutig zuzuordnen ist. Die Angaben wurden von 22 Landkreisen und kreisfreien Städten gemacht.

Alle Akteurinnen und Akteure werden am häufigsten informiert und/oder ihre Meinung eingeholt. Akteurinnen und Akteure der Kommunalpolitik und -verwaltung können im Vergleich am häufigsten mitentscheiden oder entscheiden. Trägervertretungen und Bürgerinnen und Bürger sind im Vergleich am häufigsten selbst an der Umsetzung beteiligt. Es zeigt sich, dass adressierte Akteure und Akteurinnen der Kommunalpolitik, der Trägervertretung, Bürger und Bürgerinnen sowie Akteure und Akteurinnen aus der Kommunalverwaltung in allen fünf Formen beteiligt wurden. Vertretungen der Wirtschaft bilden die einzige Ausnahme: Laut den Angaben können sie nicht entscheiden. Insgesamt spielt bei den Angaben in der Anlage *Beteiligung* die Information und das Einholen von Meinungen der verschiedenen Akteure und Akteurinnen die größte Rolle.

Selbstverständlich handelt es sich bei diesen Angaben um eine Momentaufnahme. Dieselbe Auswertung der Angaben aus den Controllingberichten im Jahr zuvor (Stand: 01.07.2020 für das vorangegangene Förderjahr) hat sich beispielsweise auf 147 Nennungen aus 21 Landkreisen und kreisfreien Städten bezogen. Am häufigsten waren Vertreterinnen und Vertreter der Kommunalpolitik vertreten (23%), gefolgt von Vertreterinnen und Vertretern der Träger (30%). An der Reihenfolge der anderen Kategorien hat sich nichts geändert.¹⁹

In der Tendenz lässt sich jedoch festhalten, dass vor allem Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter über beide Auswertungszeitpunkte hinweg am seltensten genannt wurden. Die gemachten Nennungen beziehen sich auf Unternehmen und Wirtschaftsverbände. Unter die anderen Kategorien fallen:

Beteiligte Akteurinnen und Akteure	
Kategorie	Spezifizierung
Kommunalverwaltung	Am häufigsten näher spezifiziert sind Ebenen wie Amtsleitung und Fachbereichsleitung. Hierzu zählen auch Nennung wie Steuerungs- und Projektgruppen sowie bspw. Jobcenter und Schulämter.

¹⁹ Bürgerinnen und Bürger hatten einen Anteil von 17% an den Nennungen. Kommunalverwaltung 14% und Wirtschaftsvertretungen 4%.

Beteiligte Akteurinnen und Akteure	
Kategorie	Spezifizierung
Bürgerinnen und Bürger	Am häufigsten näher spezifiziert sind Zielgruppen, vor allem Eltern, Kinder und Familien, aber auch Jugendliche und ältere Bürgerinnen und Bürger sowie Seniorinnen und Senioren. Hierzu zählen auch die Nennungen <i>Öffentlichkeit</i> .
Kommunalpolitik	Am häufigsten angegeben sind Ausschüsse, Ausschuss- oder Kreistags- bzw. Stadtratsmitglieder sowie Vertretung der Städte und Gemeinden und Beiräte, bspw. Seniorenbeiräte.
Trägervertretungen	Am häufigsten näher spezifiziert sind freie Träger, Projektträger, Vereine und Wohlfahrtsverbände sowie Netzwerke und Netzwerkpartnerinnen und -partner, bspw. Frühe Hilfen.

Tab. 12: Spezifizierung: Beteiligte Akteure und Akteurinnen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Angaben in den Controllingberichten, Anlage *Beteiligung*, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.

Hinweis: In die Auswertung eingeflossen sind 272 Nennungen. Die Angaben wurden von 22 Landkreisen und kreisfreien Städten gemacht.

Bürgerbeteiligung nimmt laut den Zielen des Landesprogramms einen besonderen Stellenwert ein. Auch hier sind Indikatoren gebildet, die sich nicht eins zu eins aus den Angaben ergeben. Somit sind Näherungswerte gebildet worden, die sich auf eben diese Nennungen von Bürgerinnen und Bürgern als Zielgruppe der Beteiligung beziehen. Die eingetragenen Nennungen zu beteiligten Bürgerinnen und Bürgern decken prinzipiell die gesamte Bandbreite möglicher Zielgruppen ab. Die 55 Nennungen decken zudem 18 der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte ab.

Bürgerbeteiligung und Bürgerbeteiligungsverfahren	
Anzahl der LK/kfS, die mindestens ein Bürgerbeteiligungsverfahren durchgeführt haben	Anzahl der neuen, bedarfsgerechten Maßnahmen auf Grundlage von Bürgerbeteiligung
55 Nennungen von Bürgerinnen und Bürgern als Zielgruppe der Beteiligung	80 Aktivitäten
Angaben von 18 Landkreisen und kreisfreien Städten	Angaben von 12 Landkreisen und kreisfreien Städten
Quelle: Controllingberichte, Anlage <i>Beteiligung</i> , Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr	Quelle: Controllingberichte, Reiter: neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr

Tab. 13: Bürgerbeteiligungsverfahren (Zielerreichungsindikator)

Hinweis: LK=Landkreis, kfS=kreisfreie Stadt.

Auch hier handelt es sich um eine Momentaufnahme, die selbstverständlich nicht die gesamte Bandbreite an Beteiligung in der Umsetzung des Landesprogramms abbildet. Dieselbe Auswertung der Angaben aus den Controllingberichten im Jahr zuvor (Stand: 01.07.2020

für das vorangegangene Förderjahr) hat ergeben: 25 Nennungen von Bürgerinnen und Bürgern als Zielgruppe der Beteiligung von 15 teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten. Zudem war für 97 der neu geförderten Maßnahmen angegeben, dass sie auf *Grundlage von Bürgerbeteiligung* gefördert oder umgesetzt wurden. Mindestens eine solche Aktivität hatten sieben Landkreise und kreisfreie Städte angegeben.

► Einbindung in den Steuerungsgremien

In der Onlinebefragung der Steuerungsmitglieder hatten diese die Möglichkeit, anzugeben, inwiefern sie ihre Kompetenzen und ihr regionales Wissen in den Gremien gewinnbringend einbringen können. Mehr als zwei Drittel haben angegeben, dass sie den Eindruck haben, dass dies zutrifft. 68 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu (n=41). 17 Prozent stimmen der Aussage teilweise zu (n=10). Lediglich 10 Prozent der Befragten stimmen der Aussage nicht zu (n=6).

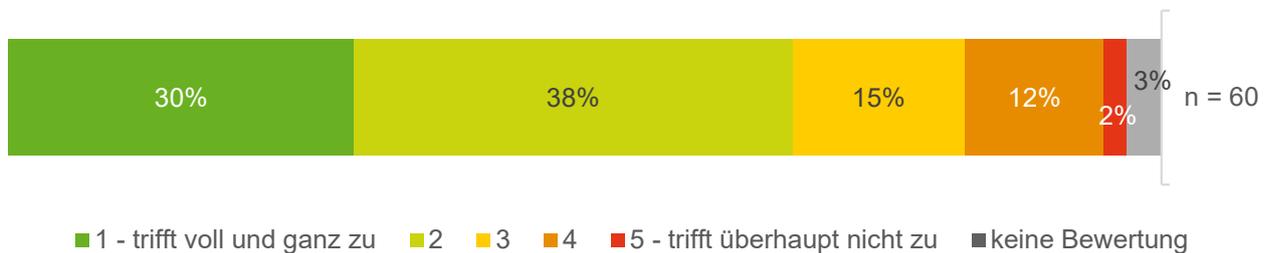


Abb. 15: Steuerungsgremien: Bewertung der Partizipationsmöglichkeiten

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Onlinebefragung der Mitglieder von Steuerungsgremien (n=60), Stand: Oktober 2021.

Hinweis: Die Aussage lautete: Ich habe den Eindruck, dass ich meine Kompetenzen und mein regionales Wissen im Steuerungsgremium gewinnbringend einbringen kann.

Die befragten Steuerungsmitglieder waren eingeladen, ihre Zustimmung zu der Aussage zu begründen. Die Begründungen von denen, die zustimmen, beziehen sich darauf, dass es im Steuerungsgremium gelingt, ihre Kompetenzen und ihr regionales Wissen gewinnbringend einbringen zu können. Kompetenzen und regionales Wissen wurden insbesondere auf folgende Punkte bezogen:

- Kenntnisse über politische Zielvorstellungen sowie die regionalen Bedingungen und Problemlagen
- Kenntnisse über die soziale Infrastruktur im Landkreis/der kreisfreien Stadt
- Langjährige Erfahrung im Austausch mit Projekten/Trägern und innerhalb der kommunalen Verwaltung
- Planungsverständnis und Erfahrung in der Umsetzung von Angeboten und Maßnahmen
- Erfahrungen in der ämterübergreifenden Netzwerkarbeit

In den Begründungen wurden zudem Partizipationsmöglichkeiten über das Steuerungsgremium im Allgemeinen bewertet. Die Ausführungen sind in der nachfolgenden Tabelle nach dem jeweiligen Zustimmungsgang aufgeschlüsselt:

Begründungen: Partizipationsmöglichkeit		
Zustimmung	Sowohl als Auch	Ablehnung
<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Teilhabe durch Rede- und Stimmrecht möglich • Austauschformate im Gremium fördern das Einbringen von regionalem Wissen • Das Gremium bietet die Möglichkeit für angeregte, kontroverse Debatten • Wertschätzung und Anerkennung von Bewertungen und Einschätzungen von Experten und Expertinnen aus der Zivilgesellschaft • Fachübergreifende Zusammenarbeit in der Kommunalverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der partizipativen Teilhabe ist gegeben. Persönliche Beziehungen zwischen Projekten/Trägern und Steuerungsmitgliedern können jedoch objektive Entscheidungsfindung beeinflussen, so dass eingebrachtes Wissen nicht immer gewinnbringende Erfolge herbeiführt. • Abhängigkeit von der Besetzung des Steuerungsgremiums • Festlegung von objektiven Kriterien zur Entscheidungsfindung sinnvoll, aber es fehlt an fachübergreifender Zusammenarbeit/Kompetenz zur Bestimmung dieser Kriterien 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsgremium dient nur der Informationsvermittlung („Informationsgremium“²⁰) • Raum und Akzeptanz für kritische Beleuchtung von Projektideen wird im Steuerungsgremium nicht eingeräumt

Tab. 14: Steuerungsgremien: Begründungen zur Bewertung der Partizipationsmöglichkeiten

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der standardisierte Onlinebefragung der Mitglieder von Steuerungsgremien (n=60), Stand: Oktober 2021.

Hinweis: Auswertung der Nennungen in offenen Textfeldern. Begründungen bei einer Skalenbewertung von 1-2 sind der Spalte *Zustimmung*, 3 *Sowohl als auch* und 2-5 *Ablehnung* zugeordnet.

Festhalten lässt sich, dass den Anforderungen an Beteiligung, wie sie sich aus der Programmphilosophie und den Qualitätsstandards zur Planung als Voraussetzung für bedarfsgerechte familienpolitische Maßnahmen ergeben, grundsätzlich Rechnung getragen wird. Zudem zeigt sich: Beteiligung erfolgt weder zu einem Zeitpunkt, noch betrifft sie eine Zielgruppe oder folgt einer bestimmten Form. Sie dient auch nicht einem Ziel. Was sich jedoch über alle bisherigen und aus allen nachfolgenden Ausführungen zur Beteiligung zeigt, ist: Sie trägt zur bedarfsgerechten Maßnahmenförderung und Weiterentwicklung der familienunterstützenden Infrastruktur bei.

²⁰ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

2.5 Maßnahmenförderung im Landesprogramm

Die Maßnahmenförderung im Landesprogramm unterteilt sich nach verschiedenen Kriterien. Zum einen nach den gebildeten Handlungsfeldern, die die Bandbreite der Familienformen, Lebensphasen und somit der Zielgruppen des dem Landesprogramm zugrundeliegenden Familienbegriffs abdecken. Zum anderen nach Maßnahmen im Bestand und den sogenannten neuen, bedarfsgerechten Maßnahmen. Mit der Einführung des Landesprogramms wurde die bisherige regionale Familienförderung der Thüringer Landesregierung in das Landesprogramm überführt. Hierzu gehören familienunterstützende Leistungen, die gesetzlich festgeschrieben sind und mit entsprechenden Fördermitteln hinterlegt sind, die sich in der im Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz festgeschriebenen jährlichen Gesamtförderung von mindestens 10 Millionen Euro wiederfinden.

Bestandssicherung: Mit der Einführung des Landesprogramms wurde im Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz festgehalten, dass die Leistungen der regionalen Familienförderung als sogenannte Bestandssicherung bis zum Jahresende 2020 von den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten in der bisherigen Form und Höhe fortzusetzen sind. Mit Beginn des dritten Förderjahres der aktuellen Richtlinie läuft die Bestandssicherung aus. Die Angaben beziehen sich auf den Stand zum 01.07.2021 und somit das vorangegangene Förderjahr, in dem die Bestandssicherung noch einschlägig war.

Zu den Maßnahmen im Bestand gehören die nach den Sozialgesetzbüchern vorgesehenen familienunterstützenden Leistungen, die sogenannte pflichtige Aufgaben darstellen.

- Hierzu gehören die im Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz festgeschriebenen Erziehungs- Ehe,- Familien und Lebensberatungsstellen (EEFLB) (§ 28 SGB VIII) sowie Angebote und Maßnahmen der Familienbildung (§ 16 SGB VIII), die beispielsweise häufig in Familienzentren²¹ oder auch Frauenzentren²² angeboten und umgesetzt werden.
- Zudem gehören hierzu auch die Förderung von Seniorenbeiräten und -beauftragten.²³
- Auch die Thüringer Eltern-Kind-Zentren (ThEKiZ) und die damit einhergehenden Fördermittel fallen unter die Bestandssicherung.

Auch nach Auslaufen der Bestandssicherung handelt es sich hierbei um Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen, die im Sinne von gesetzlichen und pflichtigen kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben fortzusetzen sind. Gestaltungsspielraum ergibt sich allerdings beispielsweise bei der Frage, in welcher Form, von welchem Träger, in welcher Höhe und an welchem Standort. Vor allem die Leistungen der Familienbildung weisen gesetzlich bereits einen relativ hohen Entscheidungsfreiraum auf.

²¹ Familienzentren erfüllen Aufgaben nach SGB VIII §16 Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) und sind mit ihren Familienbildungsangeboten ein wichtiges Feld präventiver und kommunaler Jugendhilfepolitik und Sozialplanung (§§16, 78, 80 KJHG). Sie sind in der Regel Bestandteil der örtlichen Jugendhilfeplanung nach SGB VIII § 80. Das Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz (ThürFamFöSiG §§15ff) und die entsprechende Verordnung seiner Durchführung (ThürFamFöSiG – DVO) beschreibt das Engagement des Landes Thüringen für Familienzentren und Familienbildung und die entsprechende Förderung von Familienbildungsangeboten und Familienzentren. Vor der Einführung des Landesprogramms war die Stiftung FamilienSinn für die Förderung von Familienbildungsangeboten zuständig.

²² In der Thüringer Verordnung zur Förderung von Frauenzentren (ThürFZFöVO) festgeschrieben.

²³ Nach der Förderrichtlinie nach § 4 Abs. 3 des Thüringer Seniorenmitwirkungsgesetzes.

Verzahnung mit kommunaler Fachaufsicht und Fachplanungen: Im Landesprogramm sind somit auch Leistungen und Maßnahmen überführt, die beispielsweise in der fachlichen Verantwortung der Jugendhilfepfanung liegen. Das ist auch weiterhin so. Das Landesprogramm hat nicht zum Ziel, diese Verantwortungen und damit einhergehende Leistungen und Maßnahmen zu ersetzen. Die Idee des Programms ist es, sie stärker mit anderen familienpolitisch relevanten Bereichen zu verzahnen, sinnvoll zu ergänzen und um beispielsweise seniorenpolitische oder auch generationsübergreifende Aktivitäten zu erweitern. Nicht zuletzt diese Aufgabe erfordert eine enge Zusammenarbeit und Kooperation mit existierenden kommunalen Fachplanungen innerhalb der jeweiligen Kommunalverwaltungen.

Neben den überführten Leistungen hält das Landesprogramm zusätzliche Mittel vor, um neue Aktivitäten zu fördern. Diese werden als neue, bedarfsgerechte Maßnahmen bezeichnet. Diese Bezeichnung bedeutet allerdings nicht, dass die Aktivitäten im Bestand nicht bedarfsgerecht sind. Den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten werden jährlich zusätzliche Mittel für neu geförderte Aktivitäten zur Verfügung gestellt. Die Höhe dieser Mittel sind zum einen abhängig davon, wie viele Mittel im Landeshaushalt eingestellt werden. Zum anderen werden sie auf Basis der festgeschriebenen Kriterien zur Bemessung des Förderhöchstbetrags zwischen den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten verteilt.

Methodische Hinweise zur Unterscheidung zwischen geförderten Einrichtungen, Angeboten und Maßnahmen: Sowohl die Ausführungen im Thüringer Familienförderungsgesetz als auch die Richtlinie zum Landesprogramm unterscheiden bei den geförderten Aktivitäten zwischen *Einrichtungen, Angeboten und Maßnahmen*. Diese Zuordnung wird in den Controllingberichten nicht explizit abgefragt. Aus diesem Grund wurde für die Auswertung wie folgt vorgegangen: Alle Aktivitäten, bei denen geförderte Personalstellen oder Personalstellenanteile angegeben wurden, wurden in einem ersten Schritt als Einrichtung klassifiziert. Diese Unterscheidung liegt sowohl den Aktivitäten im Bestand als auch den neu geförderten Aktivitäten zugrunde. Somit fallen unter Einrichtungen auch die in Kapitel 2.1 ausgewiesenen **Planungspersonalstellen und -anteile** sowie etwa Honorarkosten. Bei den **Aktivitäten im Bestand und den neu geförderten Aktivitäten** sind die Einträge zudem manuell überprüft worden: Solche, bei denen Angaben zu den geförderten Fachkräften fehlen, die aber nach dem Namen der Aktivität zu diesen zählen, sind zusätzlich als Einrichtung gezählt worden (manuelle Rekodierung). Dies betrifft die ThEKiZ, die Erziehungsberatungsstellen, die Familienzentren, die Frauenzentren, die Frauenkommunikationszentren und Frauen- und Familienzentren. Wenn sowohl Einrichtungen als auch Angebote und Maßnahmen betrachtet werden, sind diese als **Aktivitäten** bezeichnet.

Die geförderten Aktivitäten sind grundsätzlich sehr unterschiedlich. Sie reichen von der Förderung ganzer Einrichtungen wie etwa bei den Erziehungsberatungsstellen über die Förderung zusätzlicher Maßnahmen oder auch Personal in existierenden Einrichtungen wie beispielsweise in den Thüringer Eltern-Kind-Zentren (ThEKiZ) oder den Familienzentren bis hin zu Instrumenten der Bedarfserhebung inklusive beispielsweise dafür notwendiger Erhebungs- und Auswertungssoftware. Eine besondere Rolle spielen zudem die sogenannten Mikroprojekte.²⁴ Nur für wenige geförderte Aktivitäten gibt es innerhalb des Landesprogramms Vereinbarungen über die Zuordnung zu den Handlungsfeldern. Grundsätzlich ist

²⁴ In den FAQs heißt es: „Die Idee von Mikroprojekten entspricht keinem eingeführten Begriff im Haushaltsrecht. Sie entsprechen vielmehr der Idee des LSZ im Rahmen der Neuausrichtung der Familienförderung nicht

es den Landkreisen und kreisfreien Städten freigestellt, welche geförderte Aktivität sie welchem Handlungsfeld zuordnen. Bei den Bestandseinrichtungen gibt es Leitlinien. Allerdings obliegt es auch hier, den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten, nach eigenen Überlegungen zu entscheiden.

In den Diskussionen der Ergebnisse der Auswertung wurde angemerkt, dass bei einer solchen Auszählung, beispielsweise eine einmalige Zahlung für ein Dorfgenerationenfest (Mikroprojekt) mit der Förderung eines Familienzentrums gleichgestellt werde, was als nicht angemessen und als eine potenziell starke Verzerrung erachtet wurde. Dahinterstehende Aufwände, aber auch die Fördervolumina und potenziell mit den Maßnahmen zu erzielenden Effekte unterscheiden sich schließlich zum Teil erheblich. Aus diesem Grund wird in der Fortschreibung der Richtlinie auf die Unterscheidung Einrichtung, Angebot und Maßnahme gänzlich verzichtet und Mikro-, Makro- und Modellprojekte voneinander unterschieden.

2.5.1 Maßnahmenförderung: Auswertung der Angaben in den Controllingberichten

Die Auswertung der gemachten Angaben in den Controllingberichten im Sommer 2021 (Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr) ergibt folgendes Bild:

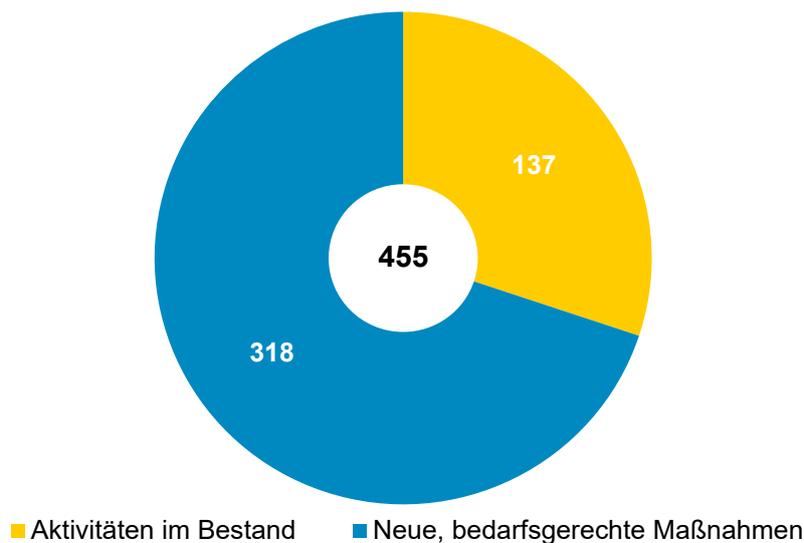


Abb. 16: Geförderte Aktivitäten: Bestand und neu

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Angaben in den Controllingberichten, Reiter: Bestandssicherung und neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.
Hinweis: Erst ab einer Förderung der Stufe 3 werden neue, bedarfsgerechte Aktivitäten refinanziert. Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte in Stufe 3: 21.

Sowohl bei den Aktivitäten im Bestand als auch bei den neu geförderten Aktivitäten wird in den Controllingberichten abgefragt, ob es sich um eine Einrichtung, ein Angebot oder eine Maßnahme der Familienbildung (§16 SGB VIII) handelt. Im Falle der Bestandssicherung handelt es sich hierbei um einen Indikator. Bei den neu geförderten Aktivitäten um eine

nur auf die Förderung von Einrichtungen zu setzen, sondern ebenso kleinere Projekte mit Innovationspotential zu fördern. Die Richtlinie LSZ definiert Mikroprojekte ebenfalls nicht weiter.“

Zusatzauswertung. In beiden Fällen sind untenstehend nur die Einträge ausgewiesen, in denen das Kreuz bei Familienbildungsmaßnahme gesetzt wurde. Wichtig ist, zu beachten, dass prinzipiell beispielsweise alle Familienzentren als solche gezählt werden könnten. Nicht in allen Fällen wurde hier jedoch ein Kreuz bei Familienbildungsmaßnahme gesetzt. Es ergeben sich jedoch große Überschneidungen mit den unten ausgewiesenen Einrichtungen im Bestand.

Aktivitäten der Familienbildung, Familienerholung (§ 16 SGB VIII)		
Kategorie	Aktivitäten im Bestand	Neu geförderte Aktivitäten
Anzahl	60 von 137	35 von 318
Anteil	44%	11%
Standorte	Mindestens eine Familienbildungsmaßnahme: 15 Landkreise/kreisfreie Städte	Mindestens eine Familienbildungsmaßnahme: 9 Landkreise/kreisfreie Städte

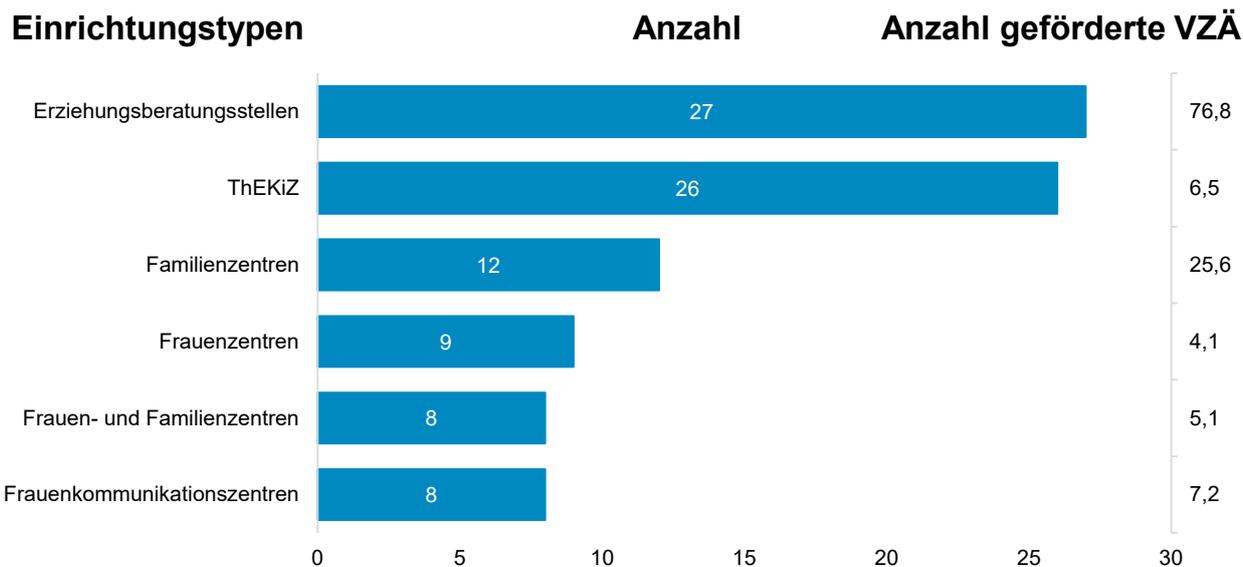
Tab. 15: Geförderte Familienbildungsmaßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: Bestandssicherung und neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, Merkmal: Familienbildung, Familienerholung (§16 SGB VIII), Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.

Hinweis: Erst ab einer Förderung der Stufe 3 werden neue, bedarfsgerechte Aktivitäten refinanziert. Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte in Stufe 3: 21.

► Aktivitäten im Bestand

Die gesetzlich festgeschriebenen Leistungen machen unter den Aktivitäten im Bestand, unabhängig davon, ob sie als Familienbildungsmaßnahmen ausgewiesen sind oder nicht, den größten Anteil aus. 88 der 137 ausgewiesenen Aktivitäten fallen unter folgende Einrichtungstypen (64%).



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: Bestandssicherung, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23. Anzahl der Einrichtungen: 90.

Hinweis: Oben ausgewiesen sind alle Einträge von Aktivitäten im Bestand, die dem jeweiligen Einrichtungstyp nach dem Namen der Aktivität eindeutig zuzuordnen sind. Nicht alle haben Angaben zu geförderten Personalstellen oder Personalstellenanteilen gemacht. Sie sind nichtsdestoweniger als Einrichtungen ausgewiesen. Außer Einträge, die sich offensichtlich Weise auf Zuschüsse oder zusätzliche Ressourcen zu bestehenden Einrichtungen beziehen. Bei den Erziehungsberatungsstellen sind bei 23 von 27 Einträgen Angaben zu geförderten Personalstellen(-anteilen) gemacht. Bei den ThEKiZ sind bei 16 von 26 Einträgen Angaben zu geförderten Personalstellen(-anteilen) gemacht. Bei den Familienzentren bei 10 von 12 Einträgen. Bei den Frauenzentren bei 5 von 9 Einträgen. Bei den Frauen- und Familienzentren bei 7 von 8 Einträgen. Bei den Frauenkommunikationszentren bei 8 von 8. Einträgen.

Neben diesen 88 geförderten Einrichtungen im Bestand, gibt es weitere neun, die nicht unter die oben aufgeführten Einrichtungstypen gehören, in denen jedoch Personalstellen oder Personalstellenanteile finanziert werden. Hierzu gehören zum einen Nennungen, die sich auf Personalkosten beziehen sowie beispielsweise Mehrgenerationenhäuser oder die kommunale Kofinanzierung von ANKER-Projekten.²⁵ Für die 99 als Einrichtungen qualifizierten Aktivitäten sind bei 76 Einträgen, die Höhe der damit einhergehenden Personalstellen angegeben.²⁶ Es ergeben sich insgesamt 143,4 geförderte Vollzeitäquivalente (VZÄ). Im Durchschnitt ergibt sich somit ein Wert von 1,9 geförderten VZÄ pro im Bestand geförderter Einrichtung. Es werden mindestens 0,025, maximal 7,3 VZÄ in einer Einrichtung gefördert.

Die im Bestand geförderten Aktivitäten, die nicht unter die oben aufgeführten Einrichtungstypen fallen, sind zum ganz überwiegenden Teil seniorenpolitische Maßnahmen, allen voran Seniorenbeiräte und Seniorenbeauftragte, aber auch Seniorenbüros oder Seniorenmitwirkung sowie Seniorenförderung. 17 Landkreise und kreisfreie Städte geben in den Controllingberichten an, mindestens eine dieser Aktivitäten im Bestand zu fördern. Geförderte Personalstellen oder Personalstellenanteile werden hier nicht angegeben. Bis auf wenige Ausnahmen sind die seniorenpolitischen Aktivitäten dem Handlungsfeld 6 *Dialog der Generationen* zugeordnet. Vereinzelt auch dem Handlungsfeld 5 *Wohnumfeld und Lebensqualität* und 4 *Beratung, Unterstützung und Information*. Alle 137 geförderten Aktivitäten im Bestand verteilen sich laut den gemachten Angaben auf die Handlungsfelder wie folgt:

²⁵ Aber auch beispielsweise die Angabe „Honorarkräfte“, die laut dem Namen der eingetragenen Aktivität leider nicht weiter zugeordnet werden kann.

²⁶ Unabhängig davon, ob es sich hierbei um Honorarstellen oder sozialversicherungspflichtige Stellen handelt.

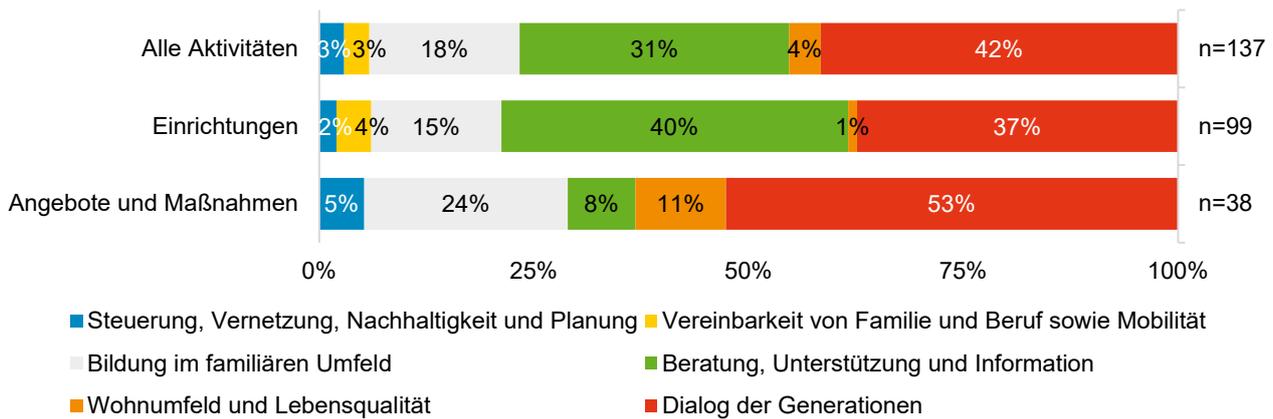


Abb. 18: Aktivitäten im Bestand: Aufgeschlüsselt nach Handlungsfeldern (Zielerreichungsindikator)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: Bestandssicherung, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.

Hinweis: Unter Einrichtungen fallen somit auch etwaige Personalstellen oder -anteile. In Einzelfällen wurden Aktivitäten anteilig auf mehrere Handlungsfelder aufgeteilt. Diese wurden für die Auswertung einem Handlungsfeld zugeordnet - unabhängig davon, ob zusätzlich das Merkmal *handlungsfeldübergreifend* ausgewählt wurde.

Über alle im Bestand geförderten Aktivitäten fallen die meisten in das Handlungsfeld 6 *Dialog der Generationen* (42%), gefolgt von dem Handlungsfeld 4 *Beratung, Unterstützung und Information* (31%) sowie dem Handlungsfeld 3 *Bildung im familiären Umfeld* (18%). Unter den Angeboten und Maßnahmen machen die Handlungsfelder 3 und 6 im Vergleich zu den Einrichtungen einen noch größeren Anteil aus. Bei den Einrichtungen ist hingegen das Handlungsfeld 4 stärker vertreten. Hierunter fallen vor allem die Erziehungsberatungsstellen, Frauenzentren und auch Frauenkommunikationszentren. Die Familienzentren hingegen sind am häufigsten dem Handlungsfeld *Dialog der Generationen* zugeordnet. Am geringsten sind über alle Aktivitäten das Handlungsfeld 1 *Steuerung, Vernetzung, Nachhaltigkeit und Planung*²⁷, das Handlungsfeld 2 *Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Mobilität* und 5 *Wohnumfeld und Lebensqualität* ausgewählt. Im Handlungsfeld 2 sind vor allem Frauenunterstützende Aktivitäten zu finden. Laut den Namen der Aktivitäten lässt sich keine mobilitätsspezifische Aktivität identifizieren. Gleiches gilt prinzipiell für die Einträge in Handlungsfeld 5, unter denen vor allem seniorenpolitische Mitwirkung fällt. Es ist davon auszugehen, dass die Landkreise und kreisfreien Städte, die in diesen Aktivitäten einen Beitrag zur Verbesserung des Wohnumfelds und der Lebensqualität von Seniorinnen und Senioren sehen, sie dem Handlungsfeld 5 zugeordnet haben.

Aktivitäten im Bestand zu seniorenpolitischer Mitwirkung befinden sich laut den gemachten Angaben zu einem überwiegenden Teil in öffentlicher Trägerschaft. Darüber hinaus sind vor allem ThEKiZ in öffentlicher Trägerschaft angegeben. Die Verteilung der Trägerschaft über alle im Bestand geförderten Aktivitäten ergibt folgendes Bild:

²⁷ Hierunter fallen wenige Einträge zu Sach- und Honorarkosten, die leider nicht weiter spezifiziert sind.

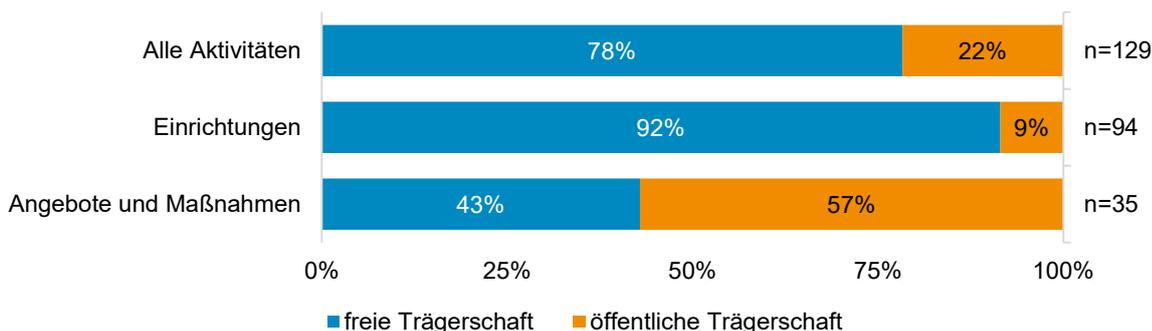


Abb. 19: Aktivitäten im Bestand: Trägerschaft (Zielerreichungsindikator)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: Bestandssicherung, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.
Hinweis: Zu acht der eingetragenen Aktivitäten fehlen die Angaben zur Trägerschaft.

Bei den gemachten Angaben sind bei den Aktivitäten in freier Trägerschaft am häufigsten die Diakonie und die AWO angegeben. Bei den sich in öffentlicher Trägerschaft befindenden Aktivitäten sind am häufigsten (kreisangehörige) Städte und Gemeinden angegeben.

► Neue, bedarfsgerechte Aktivitäten

Im Vergleich zu den geförderten Aktivitäten im Bestand ist die reine Anzahl der neu geförderten Aktivitäten höher. In den Controllingberichten fallen 318 von 455 eingetragenen Aktivitäten unter neue, bedarfsgerechte Maßnahmen (70%). Zum einen machen Angebote und Maßnahmen – also solche Aktivitäten, in denen keine Personalstellen oder Personalstellenanteile gefördert werden – im Vergleich zu den geförderten Aktivitäten im Bestand einen höheren Anteil aus, wie in der untenstehenden Abbildung zur Aufschlüsselung nach Handlungsfeldern, ausgewiesen. 121 Aktivitäten sind im Zug der Auswertung als Einrichtungen klassifiziert (38%). 197 Aktivitäten sind als Angebote und Maßnahmen (62%) klassifiziert. Im Vergleich zu den im Bestand geförderten Aktivitäten ergeben sich weniger Unterschiede bei der Aufschlüsselung nach Handlungsfeldern zwischen Einrichtungen – also solchen Aktivitäten, die mit Personalstellen oder Personalstellenanteilen gefördert werden – und Angeboten und Maßnahmen – also solchen Aktivitäten ohne über das Landesprogramm geförderte Personalstellen oder Personalstellenanteile. Auch bei den neu geförderten Aktivitäten finden sich beispielsweise ThEKiZ oder Familienzentren sowie Einträge, die darauf hindeuten, dass Angebote von Bestandseinrichtungen ausgeweitet werden oder bestehende Einrichtungen mit zusätzlichen Mitteln gefördert werden.

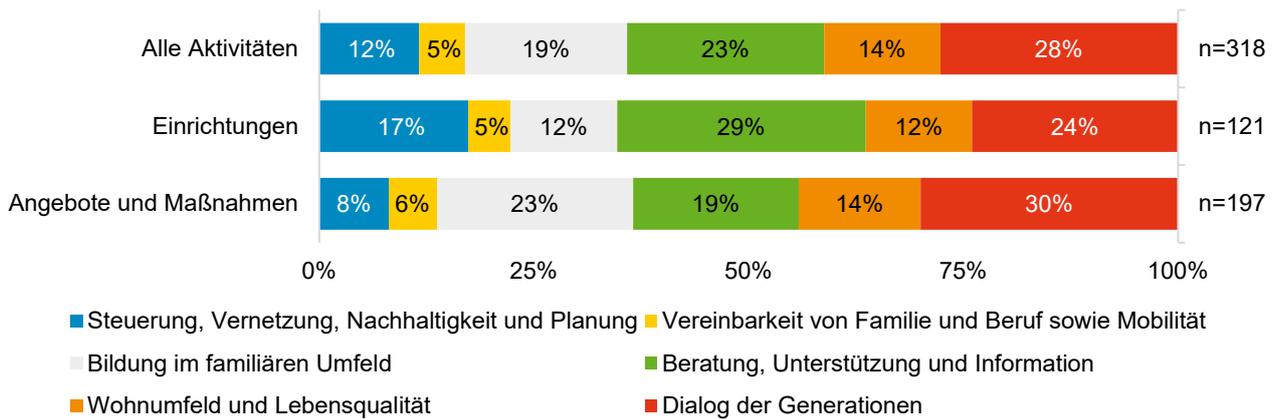


Abb. 20: Neue Aktivitäten: Aufgeschlüsselt nach Handlungsfeldern (Zielerreichungsindikator)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.

Hinweis: Unter Einrichtungen fallen somit auch etwaige Personalstellen oder -anteile. In Einzelfällen wurden Aktivitäten anteilig auf mehrere Handlungsfelder aufgeteilt. Diese wurden für die Auswertung einem Handlungsfeld zugeordnet – unabhängig davon, ob zusätzlich das Merkmal *handlungsfeldübergreifend* ausgewählt wurde.

Zudem sind auch die sich ergebenden Vollzeitäquivalente der 121 als Einrichtungen klassifizierten neu geförderten Aktivitäten ein Hinweis darauf, dass es sich hier in der Tendenz um kleinere Fördervolumina pro Aktivität handelt. Für die 121 als Einrichtungen qualifizierten Aktivitäten sind bei 111 die Höhe der damit einhergehenden Personalstellen(-anteile) angegeben. Diese ergeben insgesamt 66,3 geförderte Vollzeitäquivalente (VZÄ). Im Durchschnitt ergibt sich 0,6 VZÄ pro geförderter Einrichtung. Es werden mindestens 0,037 VZÄ, maximal 3,4 Vollzeitäquivalente in einer Einrichtung gefördert.

Im Vergleich zu der Verteilung der geförderten Aktivitäten im Bestand, zeigt die Auswertung der neu geförderten Aktivitäten nach Handlungsfeldern aufgeschlüsselt maßgeblich zwei Aspekte: Zum einen verteilen sich die neu geförderten Aktivitäten gleichmäßiger über alle sechs Handlungsfelder. So zeigt sich bei der Aufschlüsselung nach Handlungsfeldern, dass die Landkreise und kreisfreien Städte bei den neu geförderten Aktivitäten mehr Gestaltungsspielraum haben, diese nach unterschiedlichen Gesichtspunkten zuzuordnen. Somit ist auch die Trennschärfe geringer. Beispielsweise finden sich die sogenannten Dorfkümmerner in verschiedenen Handlungsfeldern. Gleiches gilt auch für die verschiedenen Zielgruppen. So finden sich auch Angebote und Unterstützungsleistungen für beispielsweise Seniorinnen und Senioren in allen Handlungsfeldern.

Zum anderen sind die Aktivitäten häufiger dem Handlungsfeld 1 *Steuerung, Vernetzung, Nachhaltigkeit und Planung* (12%), Handlungsfeld 2 *Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Mobilität* (5%) und Handlungsfeld 5 *Wohnumfeld und Lebensqualität* (14%) zugeordnet. Obwohl sie auch bei den neu geförderten Aktivitäten ebenso wie bei den Aktivitäten im Bestand den geringsten Anteil ausmachen.

Eine qualitative Differenzierung der neu geförderten Aktivitäten nach Handlungsfeldern ergibt zudem, dass die Anzahl der geförderten Aktivitäten in den Handlungsfeldern 1, 2 und 5 zwar geringer ist, es sich in der Tendenz in diesen Handlungsfeldern jedoch um Aktivitäten

handelt, die strukturellerer Natur sind. Im Handlungsfeld 1 *Steuerung, Vernetzung, Nachhaltigkeit und Planung* finden sich beispielsweise Instrumente zur Bedarfserhebung und Beteiligungsverfahren. Im Handlungsfeld 2 *Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Mobilität* finden sich beispielsweise Netzwerkaktivitäten wie beispielsweise die Unterstützung der Lokalen Bündnisse für Familie oder Beratungsaktivitäten wie etwa ein kommunales Pflegeinformationszentrum sowie Aktivitäten, die auf eine „Verbesserung der Mobilitätsbedürfnisse im ländlichen Raum“ zielen. Auch im Handlungsfeld 5 *Wohnumfeld und Lebensqualität* sind Aktivitäten eingetragen, die potenziell weitreichende Effekte zeigen können. Mit Abstand sind hier die meisten Dorfkümmerner angegeben sowie Einrichtungen zur Förderung von Begegnung oder auch Wohnmodelle.

Handlungsfelder 1, 2 und 5: Maßnahmen	
Handlungsfeld	Neu geförderte Aktivitäten
HF 1: Steuerung, Vernetzung, Nachhaltigkeit und Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Personalstellen(-anteile) für die Sozialplanung aber auch <i>bspw.</i> für die Koordination der Dorfkümmerner • Software und technische Ausstattung, <i>bspw.</i> „Erstellung einer Datenbank zu den Angeboten für Familien“ und Familienkompass • Bedarfserhebungen und Beteiligungsverfahren, beispielsweise „Ideenschmiede“ sowie Haushalts- und Familienbefragungen und <i>bspw.</i> „Vereinsvorstandsbefragung“ • Moderationsleistungen wie etwa für das Netzwerk Prävention und Prozessbegleitung sowie <i>bspw.</i> „Multiplikatoren-schulung“ • Beteiligung (Eigenmittelanteil) am GKV-Förderprogramm
HF 2: Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilität, vor allem Busse <i>bspw.</i> „Bürgerbus“ und „Badebus“ aber auch „Verbesserung der Mobilitätsbedürfnisse im ländlichen Raum“ und „Kofinanzierung BULE-Projekt Land.mobil“ • Seniorinnen und Senioren sowie Pflege, vor allem Unterstützung und Beratung auch für pflegende Angehörige <i>bspw.</i> „Kommunales Pflegeinformationszentrum“ • Netzwerk- und Beratungsaktivitäten für Eltern und Familien, <i>bspw.</i> „öffentlichkeitswirksames Familiennetzwerk“ oder „Lokales Bündnis für Familien“ • Sowie <i>bspw.</i> „Begleitung/Vermittlung von Leihomas/Leihopas sowie Familienpaten“, Informations- und Beratungsstelle „AKTIV & GESUND im Beruf“ oder auch „HipHop und Graffiti Workshop“

HF 5: Wohnumfeld und Lebensqualität

- Dorfkümmerer
- Vor allem Aktivitäten zur Begegnung wie bspw. Begegnungsstätten und „Mehrgenerationencafé“ oder „Jugend- und Sozialcafé“
- Feste und Freizeitaktivitäten wie bspw. Tanzcafé, „Backen wie die Urgroßeltern“ oder „Kulturpunkt“
- Seniorinnen und Senioren wie etwa „Informationsflyer zu Seniorenwohnprojekt“ oder altersgerechtes Gärtnern
- Oder bspw. „Fahrradfreundliche Stadt für Familien“, „Neugeborenenbegrüßung“ oder „Wohnmodell Magnetcenter“

Tab. 16: Neue Aktivitäten: Qualifizierte Betrachtung nach den Handlungsfeldern 1, 2 und 5 (Zusatzbewertung)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.
Hinweis: Handlungsfeld 1, 2 und 5 umfassen 97 Aktivitäten. HF=Handlungsfeld.

Wie bei den Aktivitäten im Bestand fällt auch bei den neu geförderten Aktivitäten der größte Teil in das Handlungsfeld 6 *Dialog der Generationen* (28%), gefolgt vom Handlungsfeld 4 *Beratung, Unterstützung und Information* (23%) und dem Handlungsfeld 3 *Bildung im familiären Umfeld* (19%).

Handlungsfelder 3, 4 und 6: Maßnahmen	
Handlungsfeld	Neu geförderte Aktivitäten
HF 3: Bildung im familiären Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Familienbildung und Elternunterstützung, Elterncoaching und Elternbegleitung, vor allem auch Medienbildung wie etwa MEiFA (Medienwelten in der Familie) oder „Bildungsangebote zur Steigerung der Medienkompetenz“ - auch für Seniorinnen und Senioren wie bspw. das Projekt „Aktiv mit Medien * Medienmentor*innen für Senior*innen“ • Gesundheit und Prävention mit einem Schwerpunkt auf (gesunde und nachhaltige) Ernährung wie bspw. „Gesunde Literatur auf dem Land“, „zahngesunde Ernährung“ und „Ich kann kochen - Gesunde Ernährung in Familien“ oder „Präventionsmaßnahmen: Angebote zu Essstörungen“ • Freizeit, kreative Angebote und Feste, maßgeblich für Kinder und Eltern wie bspw. „Eltern-Kind-Camp“, „Familien-, Spaß-, Spiel- und Sportfest“, Kinderfest - für Kinder mit und ohne Behinderung“, „NaturspielTag“ oder „Imkern mit Grundschulkindern“ – aber auch „Generationsübergreifender Beratungstreff“

<p>HF 4: Beratung, Unterstützung und Information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pflege, Demenz und Seniorinnen und Senioren wie <i>bspw.</i> „Beratungs- und Kontaktstelle für Menschen mit Demenz und deren Angehörige“ • (Mobile) Beratung, Begleitung und Unterstützung von Eltern, Kinder, Familien aber auch <i>bspw.</i> geflüchteten Menschen, zugezogene Familien, hyperaktiven Kindern, Gewalttäterinnen und -täter – aber auch Ehrenamtlichen • Generationsübergreifende Aktivitäten wie <i>bspw.</i> „Digitale barrierefreie Netzwerkarbeit und Informationsaustausch zur Vernetzung der Generationen“ oder auch „Intergenerativer Familienwegweiser“ und die Dorfkümmerner • Informationen wie <i>bspw.</i> „Digitales Informationssystem“, „Sozialdatenbank“, „Vorsorgemappen“, „Broschüren für die Beratung durch das Jugendamt“ oder auch „Konzeptentwicklung zur Bedarfsanalyse zielgruppenspezifischer Informationskanäle“ sowie Netzwerkaktivitäten wie <i>bspw.</i> „Aufbau und Begleitung eines Netzwerkes von Stadtteilmüttern/Stadtteilvätern“
<p>HF 6: Dialog der Generationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (Kulturelle) generationsübergreifende Aktivitäten wie <i>bspw.</i> „3 Generationen an einem Tisch“, „Generationsübergreifende Feier zur deutschen Wiedervereinigung“, „generationsübergreifendes Bürgercafé“, „Bogenschießen als erlebnispädagogisches, generationsübergreifendes Freizeitangebot“, „Tanz der Generationen-Vom Walzer zum Hip-Hop-Künstlerische Werte verschiedener Generationen und Kulturen“, „Generationenübergreifender Kulturaustausch in der Region“ oder „Ausstattung der kirchlichen Arbeit zur Verbesserung des Dialogs der Generationen“ • Unterstützung von ThEKiZ, Familien- und Frauenzentren, Dorfkümmerner und Familienlotsen, Leihgroßeltern; Bürger- und Dorftreffs • Seniorenarbeit und Nachbarschaftshilfen wie <i>bspw.</i> Seniorenbeiräte oder „Rentenschmiede“ • Kinder und Familien wie <i>bspw.</i> „Familienbastelnachmittag und Kennenlernen von unterschiedlichen Lebensformen“ und „Kindertag im Märchenwald“ • Sowie <i>bspw.</i> „Förderung und Stärkung der Vereinskultur und Revitalisierung des dörflichen Lebens“ oder „Projekt zur Unterstützung der Mobilität (z.B. Begleitung, Hol- und Bringdienst u.ä.)“

Tab. 17: Neue Aktivitäten: Qualifizierte Betrachtung nach den Handlungsfeldern 3, 4 und 6 (Zusatzwertung)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.
Hinweis: Handlungsfeld 3, 4 und 6 umfassen 221 Aktivitäten. HF=Handlungsfeld.

Die qualifizierte Betrachtung der in den Handlungsfeldern 3, 4 und 6 geförderten Aktivitäten zeigt eine sehr hohe Bandbreite in allen drei Handlungsfeldern, die thematisch von der Unterstützung von Pflegebedürftigen und ihren Angehörigen über Angebote für Familien, Eltern und Kindern reicht. Im Handlungsfeld 4 *Beratung, Unterstützung und Information* finden sich laut den Namen der eingetragenen Aktivitäten in den Controllingberichten tendenziell die meisten nach bestimmten Zielgruppen differenzierten Aktivitäten. Genannt sind beispielsweise geflüchtete Menschen, zugezogene Familien sowie hyperaktive Kinder und ihre Eltern. Das Handlungsfeld 3 *Bildung im familiären Umfeld* zeigt in der Tendenz einen

Schwerpunkt auf Familien mit Kindern. Seniorinnen und Senioren werden vor allem durch Angebote zur Medienbildung angesprochen. Gleichzeitig finden sich auch im Handlungsfeld 6 *Dialog der Generationen* Angebote für Familien mit Kindern wie etwa Freizeitaktivitäten, beispielsweise „Kindertag im Märchenwald“ und zusätzliche Unterstützung der ThEKiZ, Familienzentren oder Familienlotsen. Aber auch in diesem Handlungsfeld werden Seniorinnen und Senioren adressiert mit etwa der Förderung von Seniorenbeiräten, Nachbarschaftshilfen oder der „Rentenschmiede“. Ein Schwerpunkt haben die geförderten Aktivitäten im Handlungsfeld 6 in der generationsübergreifenden Begegnung mit Angeboten wie beispielsweise „Tanz der Generationen“ oder „3 Generationen an einem Tisch“.

Zugleich finden sich auch in diesen Handlungsfeldern Aktivitäten, die struktureller Natur sind wie etwa die Informationsangebote im Handlungsfeld 4, beispielsweise „Digitales Informationssystem“ oder „Konzeptentwicklung zur Bedarfsanalyse zielgruppenspezifischer Informationskanäle“. Auch im Handlungsfeld 6 *Dialog der Generationen* finden sich Angebote wie etwa „Ausstattung der kirchlichen Arbeit zur Verbesserung des Dialogs der Generationen“, „Förderung und Stärkung der Vereinskultur und Revitalisierung des dörflichen Lebens“ oder „Projekt zur Unterstützung der Mobilität (z.B. Begleitung, Hol- und Bringdienst, u.Ä.)“.

Schlussendlich zeigt die qualifizierte Betrachtung der Aktivitäten nach Handlungsfeldern aufgeschlüsselt, dass *generationsübergreifende* Angebote sich prinzipiell in allen Handlungsfeldern finden lassen. Als *generationsübergreifend* sind 201 von 318 neu geförderten Aktivitäten in den Controllingberichten ausgewiesen. Es ist zwar davon auszugehen, dass sich hier viele Doppelungen ergeben, also eine Aktivität sowohl dem Handlungsfeld *Dialog der Generationen* zugeordnet ist, als auch als *generationsübergreifend* qualifiziert ist. Es bestätigt allerdings, dass generationsübergreifende Aktivitäten nicht nur im Handlungsfeld 6 gefördert werden.

Zudem zeigt auch die Auswertung zusätzlicher in den Controllingberichten abgefragten Merkmale, dass es sich bei den neu geförderten Aktivitäten in der Regel um kleinere Projektförderungen handelt. So sind 109 der neu geförderten Aktivitäten laut den gemachten Angaben sogenannte Mikroprojekt. Mikroprojekte sind (haushaltsrechtlich) nicht einheitlich definiert. Mit Mikroprojekten soll der Idee des Landesprogramms Rechnung getragen werden, „im Rahmen der Neuausrichtung der Familienförderung nicht nur auf die Förderung von Einrichtungen zu setzen, sondern ebenso kleinere Projekte mit Innovationspotential zu fördern.“²⁸

²⁸ Ausführungen in den FAQs.

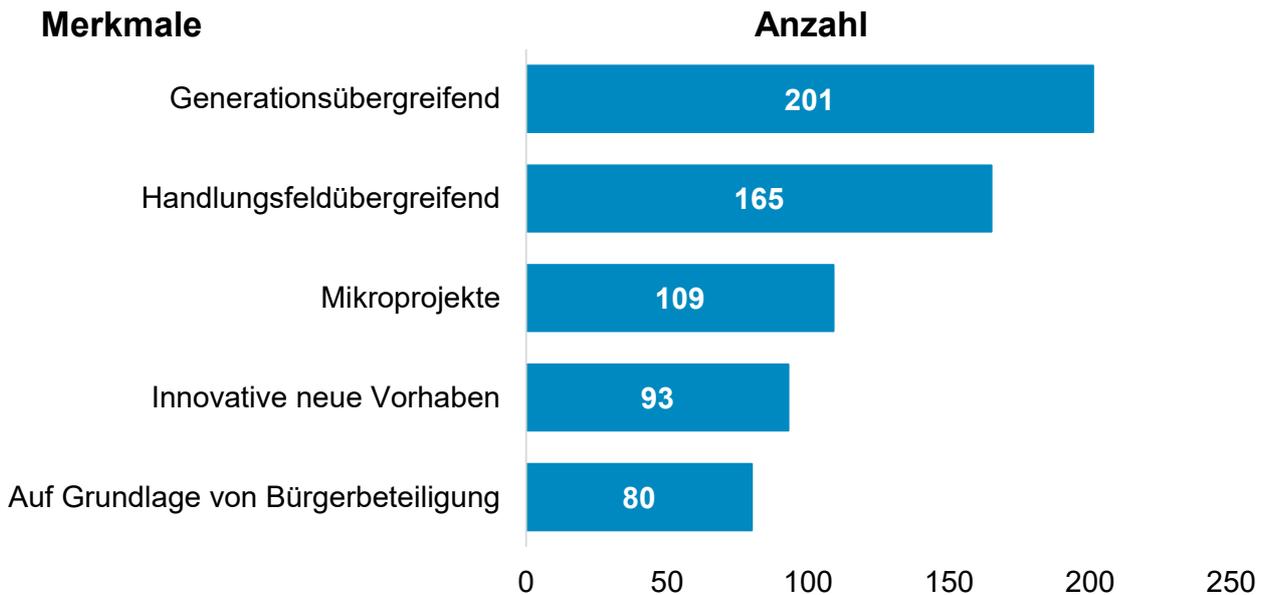


Abb. 21: Neue Aktivitäten: Zusätzliche Merkmale (Zusatzauswertung)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, nach Merkmalen, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.
Hinweis: Mehrfachnennungen möglich.

165 der neu geförderten Aktivitäten sind *handlungsfeldübergreifend*, d.h. sie betreffen mindestens zwei Handlungsfelder. 93 Aktivitäten sind als *innovative Vorhaben* gekennzeichnet und 80 auf *Grundlage von Bürgerbeteiligung* gefördert.

Die Verteilung der Trägerschaft der neu geförderten Aktivitäten zeigt:

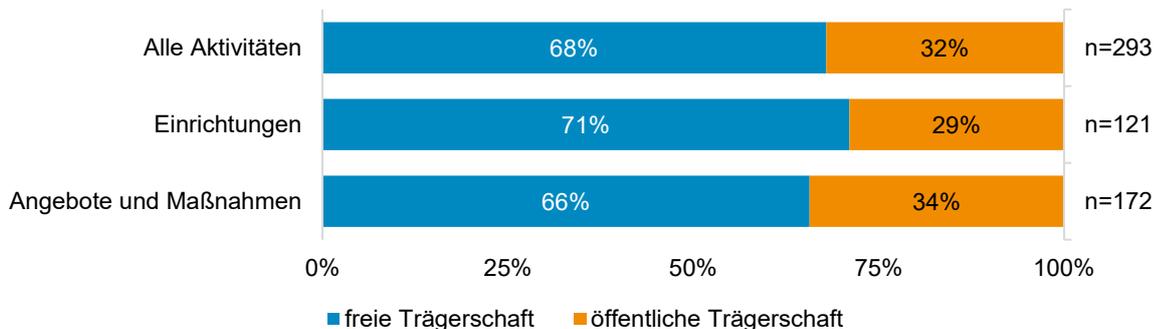


Abb. 22: Neue Aktivitäten: Trägerschaft (Zielerreichungsindikator)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Controllingberichte, Reiter: neue, bedarfsgerechte Maßnahmen, Stand: 01.07.2021 für das vorangegangene Förderjahr; Anzahl der Controllingberichte: 23.
Hinweis: Zu 21 Aktivitäten fehlen die Angaben zur Trägerschaft. In vier Fällen sind die Aktivitäten in doppelter Trägerschaft.

Zwischen der Trägerschaft von Einrichtungen sowie Angeboten und Maßnahmen ergibt sich kaum ein Unterschied bei der Verteilung in freie und öffentliche Träger. Im Vergleich zur Trägerschaft der im Bestand geförderten Aktivitäten nehmen öffentliche Träger einen größeren Anteil ein. Am häufigsten sind hier die Landratsämter sowie Städte und Gemeinden genannt. Bei den freien Trägern sind auch bei den neu geförderten Aktivitäten die AWO und die Diakonie am häufigsten genannt.

2.5.2 Maßnahmenförderung: Einblicke in die Umsetzung vor Ort

Die Maßnahmenentwicklung aufbauend auf Bestandserhebungen, Bedarfsanalysen und eingebettet in die Zielbildung, ist eine zentrale Aufgabe der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte bei der Umsetzung des Landesprogramms vor Ort. Wie die Ausführungen zur Planung, Steuerung und Beteiligung bereits zeigen, ist diese eine herausfordernde und voraussetzungsvolle Aufgabe – nicht nur in administrativer Hinsicht. Die für die Umsetzung des Landesprogramms verantwortlichen Personen sind hier auch aufgefordert, fachlich und inhaltlich sowohl innerhalb der Kommunalverwaltungen als auch außerhalb mit beispielsweise Trägervertreterinnen und Trägervertretern, weiteren fachlichen Expertinnen und Experten sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zusammenzuarbeiten. Zudem ist auch die Begleitung und Beratung der Projektträger in der Maßnahmenumsetzung sowie ihre Evaluation eine wichtige Aufgabe und Stellschraube.

Dies betrifft sowohl sehr unterschiedliche Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen als auch eine verhältnismäßig hohe Anzahl. Zur Verdeutlichung: Teilt man die Anzahl der geförderten Aktivitäten durch die Anzahl der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte, begleiten diese im Schnitt sechs Bestandsaktivitäten²⁹ und 15 neu geförderte Aktivitäten³⁰ bei der Umsetzung. Zudem wurde von zuständigen Personen vor Ort in der LSZ-Beauftragten-Befragung berichtet, dass hinter einem Eintrag in den Controllingberichten, in der Tat eine Reihe von Aktivitäten stehen können. Beispielweise wurde im Falle eines Dorfkümmernerprojekts von acht Einzelprojekten berichtet.

Allein aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen auf Seiten der Kommunalverwaltung aber auch auf Seiten der Maßnahmenträger erfolgt die Maßnahmenbegleitung unterschiedlich intensiv. Allerdings wurde in der teilstandardisierten Befragung der LSZ-Beauftragten, in den Fallstudien und auch in der Befragung der Trägervertreterinnen und -vertretern deutlich, dass dieser Aufgabe und der hierfür nötigen Zusammenarbeit eine wichtige Rolle zukommt. Auch für die Beteiligung der Träger und nicht zuletzt für den Mehrwert des Landesprogramms.

Methodische Hinweise zur Auswahl der betrachteten Maßnahmenbeispiele: In der teilstandardisierten Befragung der LSZ-Beauftragten (11 teilnehmende Landkreise und kreisfreie Städte in Stufe 3 der Förderung) haben wir anhand zweier konkreter Beispiele die Maßnahmenförderung erörtert. Zum einen waren die Gesprächspartnerinnen und -partner aufgefordert, eine Aktivität im Bestand auszusuchen, mit der intensiver Kontakt besteht sowie eine neu geförderte Aktivität, die als besonders relevant erachtet wird. Relevanz war dabei definiert als eine Aktivität, die ohne das Landesprogramm nicht oder nicht in der Form gefördert werden würde, sowie als innovativ verstanden werden kann, da ihr der erweiterte Familienbegriff des Landesprogramms zugrunde liegt und im besten Falle unter Beteiligung der Zielgruppen entwickelt wurde sowie die bestehende regionale Familienförderung ergänzt.

²⁹ Zum Zeitpunkt der Auswertung haben 23 Landkreise und kreisfreien Städte Aktivitäten im Bestand gefördert.

³⁰ Neu geförderte Aktivitäten haben zum Zeitpunkt der Auswertung 21 Landkreise und kreisfreien Städte umgesetzt.

In der Befragung und im Zuge der Fallstudien wurde anhand konkreter Beispiele die Maßnahmenförderung, ihre Umsetzung und die erzielten Effekte erörtert. Folgende Beispiele wurden diskutiert:

Erörterte Maßnahmenbeispiele	
Aktivitäten im Bestand	Neu geförderte Aktivitäten
<p>Familien- und Frauenzentren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 Familienzentren • 1 Frauenkommunikationszentrum • 1 Frauen- und Familienzentrum 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 (Machbarkeitsstudie) Bürgerbusse • 1 Brücke der Generationen • 1 Nord-Kultur der Generationen <p>Dorfkümmerner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Dorfkümmerner <p>Anlauf- und Beratungsstellen (auch mobil)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Service.Generationen • 1 Etablierung der Anlaufstelle für Informationen, Beratung, soziale Dienste und Angebote • 1 Soziallotsen • 1 Kommunales Pflege- und Informationszentrum/ Seniorenamt
<p>Erziehungsberatungsstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Erziehungsberatungsstellen 	<p>Erziehungsberatungsstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Ehe-, Erziehungs-, Familien- und Lebensberatung mobil und vernetzt (Erweiterung der bestehenden Erziehungsberatungsstelle)
<p>Thüringer Eltern-Kind-Zentren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 ThEKiZ 	<p>Thüringer Eltern-Kind-Zentren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 ThEKiZ

Tab. 18: Maßnahmenförderung: Beispiele

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der teilstandardisierten Befragung der LSZ-Beauftragten (n=11), Stand: Sommer 2021.

In allen 11 betrachteten Fällen übernehmen die für die Umsetzung des Landesprogramm zuständigen Personen, allen voran das Planungspersonal, die Begleitung der Maßnahmenumsetzung auf Seiten der Kommunalverwaltungen – inklusive der vor allem bisher sehr zeitintensiven Beratung zu förderrechtlichen Fragen. Ohne Ausnahme wurde davon berichtet, dass die Maßnahmenbegleitung in unterschiedlicher Intensität erfolgt. Dies ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass die personellen Ressourcen nicht ausreichen, um alle Maßnahmen in derselben Form und Intensität zu begleiten. Grundsätzlich wurde betont, dass das Planungspersonal versucht, bei Bedarf beratend und begleitend zur Verfügung zu stehen. Ein Angebot, welches von den Trägern auch häufig in Anspruch genommen wird.

Deutlich wird, dass die Maßnahmenbegleitung in der Regel sowohl die Maßnahmenplanung als auch Maßnahmenumsetzung sowie die Maßnahmenevaluation umfasst. Zum Teil ist dies sehr eng verzahnt. Beispielsweise treten in Einzelfällen Träger mit Konzeptideen an

das Planungspersonal heran, so dass die Maßnahmenbegleitung bereits mit der Maßnahmenentwicklung beginnt.

Maßnahmenbegleitung



Abb. 23: Maßnahmenbegleitung entlang des Planungszyklus

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Planungszyklus.

Die LSZ-Beauftragten-Befragung hat ergeben, dass Aktivitäten als bedarfsgerecht gelten, wenn sie den Zielen des integrierten fachspezifischen Plans entsprechen – sei es, ob diese an sie herangetragen werden oder ausgeschrieben werden, spezifisch oder in einem offenen Projektauftrag. Berichtet wurde auch davon, dass zum Teil Maßnahmen ausgeschrieben wurden, es aber keine oder keine ausreichend qualifizierten Anträge gab, beispielsweise zu Mobilitätsprojekten. Die Planung findet dabei jährlich statt. Häufig liegt die Maßnahmenplanung und -umsetzung in den Händen der Maßnahmenträger.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Umsetzung vor Ort derzeit an den Punkt kommt, dass die Begleitung der Maßnahmenumsetzung eine bedeutendere Rolle spielt. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Bestandssicherung ausläuft und sich somit grundsätzlich auch bezüglich der bisher in derselben Form und Höhe geförderten Aktivitäten im Bestand Fragen zu ihrer Weiterentwicklung stellen. Zum anderen kommen viele der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte in die Phase der Evaluation des Planungszyklus und es stellt sich somit die Frage, wie gut die bisher geförderten Maßnahmen funktionieren, inwiefern sie ihre Ziele erreichen und wie sie zukünftig ausgestaltet sein könnten. Auch dies sei eine Aufgabe, die maßgeblich von dem zuständigen Planungspersonal vor Ort übernommen wird und häufig der Anlass ist, über die Umsetzung von Maßnahmen und ihre Weiterentwicklung grundsätzlich und spezifisch nachzudenken. So werden derzeit Evaluationskonzepte erarbeitet, die auch Einblicke liefern sollen, um die Fortschreibung und Weiterentwicklung der integrierten fachspezifischen Pläne zu informieren.

ThEKiZ – sowohl erprobt als auch innovativ: ThEKiZ wurden sowohl als eine relevante Aktivität im Bestand als auch eine neue innovative Maßnahme genannt. Die intensive fachliche Begleitung durch die Fachberatung der Kommunalverwaltung des ThEKiZ im Bestand und gemeinsame Reflexion der Umsetzung in Form von Sachstandsberichten im Zuge des Verwendungsnachweises sowie die Ergebnisse einer vom Träger durchgeführten Umfrage von Familien in Form von Feedbackbögen hat u.a. dazu geführt, dass das Programm in Kindertageseinrichtungen in anderen Stadtteilen ausgeweitet werden soll. Das ThEKiZ als neue innovative Maßnahme wurde aufgrund einer Bedarfsanalyse für den ländlichen Raum ermittelt. In dem Dorf wurde im Vorfeld ein Gemeindeentwicklungskonzept erarbeitet. Im Zuge dessen wurde in Workshops der Bedarf an einem Dorfgemeinschaftszentrum identifiziert. Das Konzept und der Bedarf wurden vom Trä-

ger bei der Kommunalverwaltung eingereicht. Zusammen mit dem Träger und der Leitung der Kindertageseinrichtung wurde im Anschluss im Gespräch mit der Sozialplanung und dem Jugendhilfeausschuss über das Konzept beraten und entschieden, die Maßnahme zu fördern.

► Aktivitäten im Bestand

Bei den Aktivitäten im Bestand wurde, wie prinzipiell vom Landesprogramm intendiert, die Förderung und auch die Umsetzung erst einmal weitergeführt. Dies bedeutet in Einzelfällen auch, dass bisher kein oder nur wenig Kontakt zu den Trägern der Aktivitäten im Bestand besteht. Wenn, dann vor allem, um zur Umsetzung und Förderung des Landesprogramms zu informieren sowie förderrechtliche Fragen zu beantworten. Allerdings wurde in vielen Fällen davon berichtet, dass vermehrt in Zusammenarbeit mit den Maßnahmenträgern im Bestand über eine Weiterentwicklung der Maßnahmen, ihrer Umsetzung und auch Förderung diskutiert wird.

Die in der LSZ-Beauftragten-Befragung erörterten Beispiele aus der Bestandssicherung verdeutlichen allen voran, dass es sich bei den Familienzentren, Frauenkommunikationszentren und Frauen- und Familienzentren, den Erziehungsberatungsstellen sowie zum Teil auch den ThEKiZ um langjährig etablierte Einrichtungen handelt, die als ein wichtiger Bestandteil der sozialen Infrastruktur verstanden werden und die zum Teil bereits in engem und regelmäßigem Austausch mit den Kommunalverwaltungen stehen. Maßgeblich die Anbindung an die Jugendhilfeplanung und damit einhergehend den Jugendämtern und Jugendhilfeausschüssen stellen prinzipiell bereits eine Begleitung der Maßnahmenumsetzung sicher. Gleichzeitig haben sich neben finanziellen und finanzadministrativen Änderungen auch inhaltliche Veränderungen durch die Überführung in das Landesprogramm ergeben, die nachfolgend erläutert sind. Zu beachten ist, dass es sich hier nicht notwendigerweise um einen repräsentativen Einblick handelt, da das Planungspersonal (LSZ-Beauftragte) in der Befragung aufgefordert waren, sich auf Beispiele zu beziehen, mit denen sie bereits in (relativ) intensiven Kontakt stehen.

Häufig hat das Planungspersonal persönlich Kontakt aufgenommen, um einen Austausch zu ermöglichen. Zugleich erfordert diese Kontaktaufnahme, mit der notwendigen Fachlichkeit auf die Träger zuzugehen, um in einen inhaltlichen Austausch zu kommen. Bestehende Netzwerke und Gremien spielen hierbei eine wichtige Rolle: Sowohl um in den persönlichen Kontakt zu kommen als auch, um einen inhaltlich motivierten Austausch zu fördern. Besonders relevant ist es an dieser Stelle, dass nicht nur auf Leitungsebene diskutiert wird, sondern auch die operative Ebene eingebunden wird. Damit sind die in den Einrichtungen und Projekten arbeitenden Beratungsfachkräfte, wie beispielsweise Psychologinnen und Psychologen, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sowie Erziehungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gemeint, die beispielsweise im Zuge der AG „Hilfen zur Erziehung“ vor Ort bereits zusammenkommen und sowohl die Bedarfe der Zielgruppen gut kennen als auch einen Zugang zu ihnen haben. Diese verfügen zum Teil über relevante eigene Netzwerke wie beispielsweise mit Kitas, Schulen, Ausbildungsbereichen, der Polizei, Justiz, dem Familiengericht, der Suchthilfe und der Schuldnerberatung. Eine mögliche dritte Ebene betrifft die administrative Ebene: Sowohl auf Seiten der Träger und Projekte als auch auf Seiten der Kommunalverwaltung, beispielsweise die Verwaltungsfachkräfte, die die Umsetzung des Landesprogramms zum Teil vor Ort unterstützen. Voraussetzung ist allerdings,

dass auf beiden Seiten ausreichend Zeit, Engagement und Bereitschaft zum Austausch besteht.

Darüber hinaus wurde in etwa der Hälfte der befragten Standorte von regelmäßig, mindestens einmal im Jahr, stattfindenden bilateralen Gesprächen berichtet. Anlass und Bezeichnung dieser Gesprächsformate und -termine umfassen *Qualitätsgespräche*, *Qualitätsdialoge* oder *Qualitätsentwicklungsgespräche* sowie *Zielerreichungs- und Zielerreichungsreflexionsgespräche*. Häufige Themen sind mögliche Befragungen der Nutzerinnen und Nutzer oder potenzieller Zielgruppen, die Evaluation der Maßnahmenumsetzung, Entwicklungsperspektiven und Auswertung von etwaigen Dokumenten und Berichten. Beispielsweise wurde von einem durch den Träger verfassten Qualitätsbericht berichtet, in dem das jeweilige Projekt und dessen Konzept, die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Räumlichkeiten, Personal), die Inanspruchnahme des Angebots (z.B. Anzahl und Merkmale der Teilnehmenden), Vernetzungsaktivitäten und Projektergebnisse enthalten sind. Darüber hinaus ist geplant, die Maßnahmen auch durch die Nutzerinnen und Nutzer evaluieren zu lassen. Häufig wird diesbezüglich auf die für die Aktivitäten im Bestand vorhandenen Qualitätskriterien, definierte Standards und fachliche Empfehlungen zurückgegriffen.³¹ Somit findet Qualitätsentwicklung vor allem als Qualitätsüberprüfung statt, die im Abgleich ermöglicht, neue Ideen und Anregungen zu sammeln. Zudem erfordert dies vor allem ein zwischen der Sozialplanung und Jugendhilfeplanung vereinbartes Rollenverständnis und eine damit einhergehende Aufgabenverteilung.

Im Falle der **Familien- und Frauenzentren** wurde häufig berichtet, dass sowohl das Aufgabenspektrum als auch die Höhe der Förderung³² im Zuge der Überführung in das Landesprogramm erweitert beziehungsweise erhöht wurde. In den allermeisten Fällen basiert dies auf der im Zuge der Erstellung des integrierten fachspezifischen Plans erarbeitete Bestandsaufnahme. Häufig wurde diese durch Befragungen der relevanten Zielgruppen, die oft gemeinsam mit den Maßnahmenträgern spezifisch mit Nutzerinnen und Nutzern sowie (regional) potenzielle Zielgruppen der Einrichtung durchgeführt wurden, ergänzt. So wurde beispielsweise entschieden, bestehende Angebote durch weitere Familienbildungsmaßnahmen zu ergänzen oder bestehende Angebote auszuweiten wie beispielsweise Elterncafés oder PEKiP-Kurse. In vielen Fällen wurde davon berichtet, dass sich ergebende konzeptionelle und inhaltliche Veränderungen gemeinsam mit den Maßnahme- oder Projektträgern erarbeitet wurden und mit internen und externen Akteurinnen und Akteuren diskutiert wurden. Eingebunden waren beispielsweise: Jugendämter, Gleichstellungsbeauftragte, bestehende Netzwerke sowie Beiräte und Ausschüsse. Zu den vereinbarten Veränderungen gehören auch andere und zusätzliche Räumlichkeiten und in einem Fall auch ein Trägerwechsel.

Ein Schwerpunkt zeigt sich bei den erörterten Beispielen darin, Bewohnerinnen und Bewohner in den ländlichen Räumen (noch) besser zu erreichen. So wurde beispielsweise ein

³¹ Diese stehen für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, Erziehungs-, Ehe-, Partnerschafts- und Familienberatung, den Thüringer Eltern-Kind-Zentren sowie Qualitätsstandards zur Entwicklung psychologischer Beratung, Familienzentren und Familienferienstätten bereits. Alle abrufbar auf <https://www.lsz-thueringen.de/fachliche-informationen>. Zuletzt abgerufen am 21.11.2021.

³² Beispielsweise von 25.000 auf 90.000 Euro. Beispielsweise Schaffung einer komplett neuen Personalstelle.

bestehendes Familienzentrum um das Projekt „Mobile Familienarbeit“ über das Landesprogramm erweitert, um Familien und Seniorinnen und Senioren in strukturschwachen Regionen zu ermöglichen, die Angebote des Familienzentrums lokal zu nutzen. Spezifisch wird das Ziel verfolgt, insbesondere junge Frauen und Mädchen als Teilnehmende zu gewinnen, die im ländlichen Raum einen geringen Anteil an der Bevölkerung ausmachen. In anderen Fällen ging es eher darum, die Einrichtungen auch für Seniorinnen und Senioren zu öffnen. Häufig wurde davon berichtet, dass hier die Verzahnung und Bündelung mit anderen, bereits bestehenden Angeboten erfolgt wie beispielsweise ein Kreissenorenbüro in dem Zentrum anzusiedeln, die Kooperation mit Angeboten, auch digitalen Angeboten, der Volkshochschule auszuweiten oder den Seniorinnen und Senioren integriert die Nutzung von anderen Angeboten wie etwa einem Digital-Kompass zu ermöglichen. Gleiches zeigt sich bei einer stärkeren Ansprache von jüngeren Menschen. Ein Erfolgsfaktor in der mobilen Beratung und Begleitung ist es, mit bestehenden Einrichtungen wie etwa Schulen, Jugendclubs oder Mehrgenerationenhäusern zu kooperieren. Zugleich wurde davon berichtet, dass eine stärker integrierte soziale Infrastruktur auch zu einer effizienteren Nutzung vorhandener Fördermittel führen kann. Beispielsweise können Sachkosten zwei Einrichtungen und Projekten gleichzeitig zugutekommen und die so freiwerdenden Mittel für eine Tarifierung bei den Personalkosten genutzt werden.

Ähnliches trifft auch auf die erörterten Beispiele der **Erziehungsberatungsstellen** zu: Das erhöhte Mitspracherecht und die damit einhergehenden Entscheidungsmöglichkeiten der Kommunalverwaltungen wurden in allen drei Fällen genutzt, um die personelle Ausstattung mit der Überführung in das Landesprogramm zu verbessern. Mittel werden genutzt, um die Personalkosten auf empfohlene Richtwerte zu erhöhen und einzustellen, die Entgeltgruppen anzupassen oder gemeinsam mit dem Fachbereich Wirtschaft dynamisierte Personalkosten anzupassen und in der Folge mit dem Träger neue Verträge auszuhandeln.³³ Seitens der Träger wurde betont, dass diese Unterstützung auch dazu führt, dass der Träger weniger Zeit damit verbringen muss, die notwendige finanzielle Ausstattung über mehrere Fördertöpfe hinweg einzusammeln und somit mehr Zeit für die pädagogische Arbeit frei wird.

Als ein Kernthema der Kinder- und Jugendhilfe wurde in vielen Gesprächen deutlich, dass vor allem die geleistete Präventionsarbeit als ein zentraler Mehrwert der Erziehungsberatungsstellen gesehen wird. Im Vergleich zu den Familien- und Frauenzentren ist die Umsetzung und Begleitung im Falle der Erziehungsberatungsstellen nochmals stärker entwickelt und über die Jugendhilfeplanung und den damit einhergehenden Fachplanungsprozessen bereits in der Kommunalverwaltung verankert. Hierzu gehören auch bereits etablierte Prozesse wie etwa jährliche Sachberichte, deren fachliche Auswertung sowie die Fortschreibung von Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen oder auch die Erfassung von Daten und Kennzahlen und deren regelmäßige Auswertung. Auf diesen, so wurde berichtet, soll in Zukunft aufgebaut werden, um die Evaluierung auch im Zuge des Landesprogramms zu ermöglichen. Auch hier wird in der Regel mit den zuständigen Personen in der Kommunalverwaltung einerseits und den Trägern andererseits zusammengearbeitet, um gemeinsam zu erörtern, woran beispielsweise die Effekte gemessen werden und woran festgemacht werden sollte, ob es den Bedarf für Anpassungen und Weiterentwicklungen gibt.

³³ In einem Fall wurde beispielsweise die personelle Ausstattung zudem um 0,5 VZÄ aufgestockt.

Festhalten lässt sich, dass auf vielfache Weise Kontakt zu den Trägern der Aktivitäten im Bestand besteht. Gemeinsam wird erörtert, wie eine Weiterentwicklung aussehen kann. Veränderungen reichen von personeller Aufstockung über die Erweiterung von Zielgruppen und Angeboten bis hin zu grundsätzlicheren Neustrukturierungen wie etwa Standort- und Trägerwechsel. Häufig spielen finanzadministrative Fragen eine Rolle. Beispielsweise wurde davon berichtet, dass eine Kommunalverwaltung zusammen mit einem Familienzentrum plant, das Familienzentrum dabei zu unterstützen, die unterschiedlich genutzten Fördermittel – von Kreisfördermitteln über Bundesmittel sowie Spenden – bei der Vergabe zu vereinfachen, um den administrativen Aufwand auf beiden Seiten zu verringern.

► Neu geförderte, innovative Aktivitäten

Bei den als innovativ erörterten Maßnahmenbeispielen fallen Gemeinsamkeiten ins Auge. Zum einen handelt es sich bei allen Beispielen um im engeren Sinne generationsübergreifende Aktivitäten wie etwa der *Brücke der Generationen*, ein Angebot zur Begegnung von Kindern und Seniorinnen und Senioren oder *Nord-Kultur der Generationen*, ein Angebot an der Schnittstelle zwischen Seniorenbegegnungsstätte und Jugendzentrum. Oder um solche, die grundsätzlich mehreren Zielgruppen zugutekommen wie etwa die (mobilen) Anlauf- und Beratungsstellen: *Service.Generationen*, *Soziallotsen* und die *Etablierung einer Anlaufstelle für Informationen, Beratung, soziale Dienste und Angebote*, die sich grundsätzlich an Menschen in verschiedenen Lebensphasen richten. Gleiches trifft selbstverständlich auch für die *Dorfkümmerer* zu sowie das mittlerweile maßgeblich mit ehrenamtlichem Engagement gut entwickelte Beispiel der *Bürgerbusse*. Einzige Ausnahme im engeren Sinne ist das *kommunale Pflegeinformationszentrum*, zumindest hat dieses eine konkrete Zielgruppe, auch wenn hier nichtsdestoweniger natürlich auch pflegende Angehörige adressiert werden.

Des Weiteren fällt ins Auge, dass die meisten der erörterten Beispiele, auch wenn sie komplett neu ins Leben gerufen wurden, in der Regel auf früheren Erfahrungswerten, vorherigen Projektförderungen oder bestehender Infrastruktur basieren. Beispielsweise wurde auf ermittelte Bedarfe im Zuge eines ThINKA-Projekts (Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung), dem Modellprojekt „Sicherung der Mobilität im ländlichen Raum“, der Armutspräventionsstrategie oder Integrierten Stadtentwicklungskonzepten aufgebaut. Zum allergrößten Teil wurden spezifische Beteiligungsformate und Befragungen genannt. Es wurde von ermittelten Bedarfen berichtet, die nun gedeckt werden konnten, die auf vorherigen Beteiligungs- und Netzwerkaktivitäten beruhen wie etwa:

- Gesprächen mit Expertinnen und Experten zur Diskussion von Sozialstrukturdaten;
- Einem Beteiligungs-Workshop mit verschiedenen bereits bestehenden Beratungsstellen, Stadtteilbüros sowie dem Jobcenter, der Stadtplanung und den Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragten;
- Netzwerkarbeit mit Pflegeanbietern und pflegenden Angehörigen;
- Einem breit angelegten Agenda-Prozess, in dem vor allem die fehlende Unterstützung von wohnungslosen Menschen identifiziert wurde;
- Oder den Ergebnissen einer durchgeführten Bevölkerungsumfrage.

Genannte bestehende Einrichtungen und Infrastruktur sind beispielsweise Begegnungsstätten in kirchlicher oder freier Trägerschaft, die zum Teil an der Konzeptentwicklung aktiv beteiligt waren. Nicht zuletzt trifft dies auf die *Erweiterung der Erziehungsberatungsstelle* um

ein mobiles Angebot zu. Hierbei handelt es sich nicht im engeren Sinne um ein neues Konzept, sondern es wird ein erprobtes Konzept beziehungsweise dezentralisiert, um die räumliche Abdeckung zu erhöhen und mehr Menschen zu erreichen. Zunächst wurden die Angebote der Erziehungsberatungsstelle auf andere Standorte, maßgeblich dort, wo es ein solches Angebot noch nicht gab sowie auf Grundzentren mit einem hohen Anteil an Leistungsempfängerinnen und -empfängern ausgeweitet, um vor allem benachteiligte Familien in ihrem direkten Umfeld zu erreichen. Für die Standortwahl wurde auf Erkenntnisse eines bestehenden Familiennetzwerks und entsprechender Fachbereiche zurückgegriffen. Über das Landesprogramm werden für das mobile Angebot zusätzlich 2,5 VZÄ gefördert. Zudem greift das mobile Angebot auf bestehende Infrastruktur zurück. In Kooperation mit anderen Trägern können deren Räumlichkeiten genutzt werden, beispielsweise auch in einem ThEKiZ. Dies gewährleistet einen niedrigschwelligen und nicht-stigmatisierenden Zugang zu Familien. Gemeinsam mit dem Träger wird die Umsetzung auf Basis des Sachberichts reflektiert und weiterentwickelt.

Die Vernetzung mit bereits bestehender Infrastruktur spielt auch bei vielen der anderen erörterten Beispiele eine wichtige Rolle. Vor allem die (mobilen) Anlauf- und Beratungsstellen wie etwa *Service.Generations* oder die *Soziallotsen* haben dezidiert zum Ziel, zum einen die Zielgruppen über bestehende, andere Unterstützungsleistungen und -möglichkeiten aktiv zu informieren und an diese zu vermitteln. Die gilt auch im Umkehrschluss, also die zum Teil vielfältige Infrastruktur für Familien zu verbinden und so auch von zielgruppenspezifischen Einrichtungen und Angeboten Menschen vermittelt zu bekommen, die zusätzlich Unterstützungs- und Beratungsbedarf haben. So soll auch die Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen und Angeboten gestärkt werden. Eine intensivere Kooperation der Träger untereinander hat beispielsweise zum Ziel den Erfahrungs- und Wissensaustausch zu ermöglichen und zu nutzen: Beispielsweise durch die tägliche Beratungsarbeit identifizierte Lücken im Angebots- und Versorgungsnetz aufzuzeigen und wenn möglich gemeinsam aufzugreifen. Ziel ist es, den Wissens- und Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden einerseits zu erhöhen und andererseits Lösungen für zum Teil komplexe Problemlagen der Menschen oder regional spezifischer Problemlagen zu finden. Hier spielt auch die Schnittstelle zur Kommunalverwaltung eine wichtige Rolle. Um dies zu gewährleisten wurde beispielsweise von einem monatlichen Jour Fixe der Sozialplanung, den Beratungsfachkräften und den zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten berichtet, in denen auch auf Basis einer geführten Statistik über beispielsweise Anfragezahlen, -zeitpunkte und -inhalte sowie Angaben zu Alter und Geschlecht sowie Beratungsergebnissen, fortlaufend neue Bedarfe registriert und gefundene Lösungen erörtert werden.

Zudem wird eine Mehrheit der genannten neuen geförderten Aktivitäten in öffentlicher Trägerschaft umgesetzt: Am häufigsten von Landratsämtern, gefolgt von kreisangehörigen Gemeinden und einer kreisfreien Stadt. Zum einen ist dies darauf zurückzuführen, dass auch hier häufig der ländliche Raum einen Fokus bildet oder die Idee ist, verschiedene Sozialräume auch in den städtischen Gebieten abzudecken. Zum anderen ist dies auch darauf zurückzuführen, dass eine öffentliche Trägerschaft als Teil des Konzeptes gesehen wird. Beispielsweise explizit die Idee war, eine neutrale, trägerunabhängige Beratungsstelle rund um die Themen Alter und Pflege zu etablieren, da aus bilateralen Gesprächen mit den Hilfen

zur Pflege, den Seniorenbeauftragten und dem Sozialamt ermittelt wurde, dass es grundsätzlich einen Bedarf für ein solches Beratungsangebot gibt. Nichtsdestoweniger ist auch hier darauf geachtet worden, nicht in Konkurrenz zu bestehenden Angeboten und Trägern zu treten, so dass im Anschluss mit relevanten Trägerorganisationen in den Austausch getreten wurde, um zu ermitteln, wo genau die „weißen Flecken“³⁴ liegen.

In den Gesprächen mit den LSZ-Beauftragten wurde deutlich, dass vor allem bei neu geförderten Aktivitäten, die kreis- oder stadtangehörig sind, die Maßnahmenbegleitung sich von der Begleitung von Maßnahmen in freier Trägerprojekte unterscheidet. Sie ist zum Teil deutlich intensiver, da das Planungspersonal hier auch Aufgaben der Maßnahmenumsetzung oder zumindest -koordinierung übernehmen. Das Planungspersonal unterstützt in diesen Fällen aktiver bei der Planung, Personalbesetzung, Vertragsgestaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Beschaffung und Personalbegleitung, auch um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen. Zum anderen können sie in diesen Fällen nicht automatisch auf qualifiziertes Fachpersonal zurückgreifen und sind somit noch mehr darauf angewiesen, den Austausch mit Fachexpertinnen und -experten oder lokalen Akteurinnen und Akteuren wie etwa Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern oder mit bestehenden Netzwerken aufzunehmen.

Gemeinsamkeiten bestehen in der Maßnahmenbegleitung darin, dass es viele bilaterale und unilaterale Gespräche zwischen dem Planungspersonal und den Maßnahmenverantwortlichen gibt, die wie bereits angesprochen, in der Regel bereits vor der Maßnahmenförderung begonnen haben und zum Teil zur Maßnahmenentwicklung geführt haben. Dies trägt dazu bei, dass neue Kooperationsbeziehungen entstanden sind, die nun auch für die Umsetzung genutzt werden können. Bei der Planung der *Bürgerbusse* beispielsweise, die in Form einer Machbarkeitsstudie erfolgte, wurde uns davon berichtet, dass eine neue Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis und den Kommunen entstanden ist. Zur Auswertung der Studie seien alle zusammengekommen, auch die Verkehrsunternehmen sowie die kommunal Zuständigen. Aus diesem Zusammentreffen sei eine neue Kooperation entstanden, die nun auch die Umsetzung und Weiterentwicklung des Projektes begleitet. So sei beispielsweise angedacht, das Konzept auch für eine touristische Nutzung weiterzuentwickeln. Zudem haben viele der beteiligten Kommunen die Mittel bereits aufgestockt und es ist denkbar, dass sich die *Bürgerbusse* zukünftig eigenständig tragen. Die Aufstockung der Mittel durch kreisangehörige Städte und Gemeinden wurde auch bei den *Dorfkümmerern* als Erfolg der bisherigen Projektumsetzung erwähnt.

Dorfkümmerer – eine Idee, viele Wege: Die zwei betrachteten Projekte zeigen, wie vielfältig und unterschiedlich die Umsetzung vor Ort ist – auch wenn es sich prinzipiell um dieselbe Projektidee handelt. Angefangen von der personellen Ausstattung: Während das eine Projekt maßgeblich auf ehrenamtlichem Engagement beruht, sind in dem anderen Projekt sozialversicherungspflichtige Stellen im Umfang von 20-30 Wochenstunden eingesetzt, mit dem Ziel „Lücken im Ehrenamt“³⁵ zu füllen. Während das eine Projekt sich in einer Trägerschaft befindet, wird das andere Projekt von einer Mehrzahl an freien und öffentlichen Trä-

³⁴ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

³⁵ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

gern umgesetzt. Während das eine Projekt in einem ersten Schritt vor allem auf eine kleinteilige, ortsteilbezogene Abdeckung setzt, sind in dem anderen Projekt die Dorfkümmerer eher mobil und dezentral eingesetzt und greifen vor allem auf bestehende Anlaufpunkte wie etwa Seniorenzentren zurück und fungieren eher als „Scharnier“³⁶. Während in dem einen Projekt eine umfassende Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie etwa der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister im Vorfeld stattgefunden hat, setzt das andere Projekt auf die Aktivierung und Mobilisierung im Zuge der Projektumsetzung.

Es lässt sich festhalten, dass hinter all den neu geförderten als innovativ erörterten Beispielen viel Engagement, Zeit und Beteiligung einer Vielzahl an Menschen vor Ort steht. Zugleich zeigt sich, dass auch mit zum Teil verhältnismäßig kleinen Fördersummen mit viel Engagement und im Zusammenwirken mit bestehenden Leistungen ein großer Mehrwert erreicht werden kann. Dies wurde in den Gesprächen immer wieder auch bezüglich der Mikroprojekte hervorgehoben und mit Beispielen verdeutlicht. Sie ermöglichen niedrigschwellig Dinge auszuprobieren und, wenn sie die gewünschten Effekte zeigen, zu skalieren und zu erweitern. Häufig wurde hier auf mobile Beratungsleistungen verwiesen. Auch unter den erörterten Beispielen hat sich eine Aktivität aus einem Mikroprojekt entwickelt. Mikroprojekte ermöglichen zudem Aktivitäten zu fördern, die sonst nicht förderfähig wären. So wurde uns beispielsweise davon berichtet, Bänke auf einem Sportplatz finanziert zu haben, die tatsächlich dazu geführt haben, dass nun ältere Menschen dort verweilen und so ins Gespräch mit den dort spielenden Kindern und Jugendlichen kommen. Oder die nötigen finanziellen Mittel zur Verfügung stellen zu können, um den Erhalt einer Kegelbahn zu ermöglichen, die in einem Projekt zur Wohnumfeldgestaltung in dörflichen Strukturen auf Wunsch von den Bewohnerinnen und Bewohnern erhalten werden sollte. Auch ein Wunschbaum für sozial benachteiligte Kinder oder die Chance, eine Sommerferienfreizeit zu unterstützen, wurden hier als Beispiele genannt. Potenzial besteht hier auch darin, dass die Menschen positive Erfahrungswerte mit ihrer Kommune sammeln. Schlussendlich bieten Mikroprojekte die Chance, das oft entscheidende ehrenamtliche Engagement zu unterstützen und wertzuschätzen, nicht zuletzt auch mit Trainings und Schulungen, die wiederum zur Qualitätsentwicklung und somit zur Wirksamkeit der Maßnahmen beitragen können.

Maßnahmenbegleitung: Herausforderungen und Gelingensbedingungen	
Herausforderungen	Gelingensbedingungen
Vergabe und Finanzierung	
<ul style="list-style-type: none"> • Jährlicher Förderzyklus (finanzadministrativer Aufwand, potenziell fehlende finanzielle Planungssicherheit); grundsätzlich viele, oft kleinteilige Finanzierungsfragen beispielsweise zu Honorarkosten und Sachkosten; eine besondere Umstellung für Bestandseinrichtungen • Übertragung der Mittel des Landesprogramms ins Folgejahr (besonders relevant aufgrund der Verzögerungen in der Umsetzung durch die Einschränkungen der Corona-Pandemie) • Umsetzung integrierter Sozialplanung bei gleichzeitiger Umsetzung von Projektförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eigener Förderrichtlinien der Landkreise und kreisfreien Städte, um einheitliche Bedingungen für die Antragstellung, Förderfähigkeit der Maßnahmen, Zuwendung und Verwendung der Fördermittel vorzugeben. • Transparenz: Klare Informationen und Kommunikation nach außen, beispielsweise durch Veröffentlichung des Sozialplans und von Kurzkonzepten der Maßnahmen • (Finanzielle) Synergien herstellen, die zu einer kosteneffizienteren Umsetzung führen können

³⁶ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

Maßnahmenbegleitung: Herausforderungen und Gelingensbedingungen	
Herausforderungen	Gelingensbedingungen
<p>übersteigt personelle Ressourcen; Gefahr, dass die Sozialplanung zu kurz kommt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme gesetzlicher Pflichtleistungen kann in Konkurrenz mit neuen, bedarfsgerechten Maßnahmen stehen. 	<p>(z.B. durch Zusammenführung mehrerer Maßnahmen unter einem Dach).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zum Teil gelingt es, finanzadministrativen Aufwand zu reduzieren, welches als große Entlastung verstanden wird. • Offene Projektaufrufe, um vorhandene Ideen und Vorstellungen potenzieller Maßnahmenträger aufgreifen zu können
Maßnahmenausgestaltung	
<ul style="list-style-type: none"> • Auf Seiten der Kommunalverwaltung: Nicht ausreichend personelle Ressourcen (hoher Aufwand bei der Beratung zu förderrechtlichen Fragen) • Heterogene Trägerlandschaft; Trägereinbindung und -information erschwert; relativ viele Sorgen und Befürchtungen • Zudem: Auch begrenzte personelle Ressourcen auf Seiten der Maßnahmenträger 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachlich-inhaltlicher Austausch mit den Maßnahmenträgern (unabhängig ihrer formalen Einbindung und Beteiligung an der Umsetzung des Landesprogramms vor Ort), auch um das Wissen um Bedarfe und den Zugang zu Zielgruppen zu nutzen und um Befragungen durchzuführen • Kurze Wege zur Kommunalverwaltung; kontinuierliche Beratung und Begleitung der Maßnahmenumsetzung • Weniger (fachliche) Vorgaben ermöglicht bedarfsgerechtere Erweiterungen der Angebotspalette in Bestandseinrichtungen (z.B. Familienzentrum). • Aufbau auf bestehender Infrastruktur insbesondere im ländlichen Raum (bspw. „Wiederbelebung eines Gemeindehauses“)
Evaluation und Qualitätsentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl an unterschiedlichen Formaten, Zielgruppen, etc., erschwert die Vergleichbarkeit • Vor allem eine Herausforderung bei langlaufenden Projekten und komplett neu entwickelten Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation gemeinsam mit den Maßnahmenträgern und dem umsetzenden Personal entwickeln und durchführen • Anwendung der bestehenden Qualitätskriterien und fachlichen Empfehlungen • Entwicklung vergleichbarer Kriterien und Standards für neu geförderte Aktivitäten
Corona-Pandemie	
<ul style="list-style-type: none"> • Verzögerungen in der Maßnahmenumsetzung u.a. durch Umstellung von Konzepten und Angebotsformen; erschwerte Personalgewinnung in unsicheren Zeiten • Erreichbarkeit der Zielgruppe: neue und zum Teil komplexe Problemlage von Familien und älteren Menschen haben sich verstärkt, beispielsweise geringes Einkommen, eingeschränkte Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternative (digitale) Formate; Konzeptanpassungen, um digitale Teilhabe zu ermöglichen (z.B. durch Kooperation mit Trägern der Medienbildung) • Mediennutzung inkl. W-LAN ermöglichen (Ausstattung und Zugang) • Nutzung von digitalen Kommunikationskanälen zum fortlaufenden Austausch (bspw. WhatsApp-Gruppen)

Tab. 19: Maßnahmenbegleitung: Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der LSZ-Beauftragten-Befragung (n=11), Stand: Sommer 2021 und Fallstudien (4), Stand: Herbst 2021.

3. Einschätzung zu Nutzen und Effekten des Landesprogramms

Wie die Ausführungen zur Zielerreichung und Umsetzung zeigen, sind das Landesprogramm und seine Umsetzung nicht nur sehr heterogen, sondern auch voraussetzungsvoll. Einflussfaktoren und Wechselwirkungen sind vielfältig und somit auch die Wirkungsweise komplex. Nicht nur die Ziele und der Förderaufbau fordern grundlegende Veränderungen und Entwicklungen, sondern auch eine erfolgreiche Umsetzung und Förderung vor Ort macht diese zum Teil notwendig. Für viele der verantwortlichen, beteiligten und nicht zuletzt betroffenen Akteure und Akteurinnen bedeutet dies, auch Einstellungen und Überzeugungen zu überdenken und weiterzuentwickeln. Welche Chancen und Risiken dies birgt und welche Herausforderungen und Gelingensbedingungen sich aus den Erfahrungswerten und Einschätzungen ableiten lassen, ist in diesem Kapitel nach den unterschiedlichen Perspektiven erläutert:

Befragte Akteure und Akteurinnen			
Perspektive	Kommunale Ansprechpersonen	Trägervertreterinnen und -vertreter auf Landesebene	Mitglieder von Steuerungsgremien
Erhebung	Explorative qualitative Befragung; 22 teilnehmende Landkreise und kreisfreie Städte	Qualitative Befragung von Trägervertreterinnen und -vertretern (Mitglieder der Projektgruppe LSZ)	Standardisierte Online-Befragung der Mitglieder von Steuerungsgremien
Zeitpunkt	März 2021	November/Oktober 2021	September/Oktober 2021
Befragte Personen	23	6	60

Tab. 20: Befragungen: Akteure und Akteurinnen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Hinweis: Unter die sechs befragten Trägervertreterinnen und -vertreter zählen auch qualitative Interviews mit der Prozess- und Trägerbegleitung.

Auch wenn es sich hierbei um unterschiedliche Perspektiven handelt, sind die Einschätzungen zum Teil sehr ähnlich oder beziehen sich auf dieselben Aspekte. Deutlich wird über alle Perspektiven und Einschätzungen hinweg, dass die Ziele des Landesprogramms grundsätzlich auf hohe Akzeptanz stoßen. Vor allem die zentrale Annahme, dass vor Ort am besten entschieden werden kann, was in welcher Form gebraucht wird, wird grundsätzlich geteilt. Dass ein solcher Ansatz Potenziale bietet, ist ebenso eine geteilte Einschätzung. Erfahrungswerte dazu, inwiefern dieser potenzielle Mehrwert des Landesprogramms erzielt werden kann, wie also eine Umsetzung und Ausgestaltung gelingen kann, zeigt zugleich: Eine pauschale Lösung gibt es nicht. Nicht zuletzt wird erneut bestätigt, dass dies auch auf die regionalen Unterschiede und damit einhergehenden Herausforderungen auch in der regionalen Familienförderung zurückzuführen ist.

3.1 Einschätzungen und Erfahrungswerte kommunaler Ansprechpersonen

Die Befragung der kommunalen Ansprechpersonen hat ergeben, dass trotz anfänglicher Skepsis bei Einführung des Landesprogramms, das Programmziel von den befragten Ansprechpersonen übergreifend als wichtig erachtet wird. Hervorgehoben wurde insbesondere, dass das Landesprogramm der Heterogenität der kreisfreien Städte und Landkreise Rechnung trage. Lediglich an einem Standort wurde eine eher geringe Akzeptanz geäußert. Begründet wurde diese damit, dass die Vorgaben einer integrierten Sozialplanung überzogen seien beziehungsweise die fördertechnische Umsetzung teilweise eine Einmischung in die kommunale Selbstverwaltung bedeute. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Teilnahme im Prinzip „alternativlos“ sei, da nur eine Teilnahme ermögliche, auch die Finanzmittel für gesetzlich festgeschriebene Aufgaben zu erhalten. Lediglich an einem Standort ist das Landesprogramm aufgrund einer bereits nach eigenen Aussagen gut ausgebauten Angebotsstruktur für Familien und guter finanzieller Ausstattung weniger relevant.

Nachfolgend ausgewiesen sind der von befragten kommunalen Ansprechpersonen erörterte Mehrwert der Umsetzung des Landesprogramms sowie die sich ergebenden Chancen und Risiken. Die mit der Umsetzung verfolgten Ziele finden sich in Kapitel 2.2 unter *Ziele der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte*.

► Mehrwert des Landesprogramms

Der von den befragten kommunalen Ansprechpersonen erkannte Mehrwert lässt sich prinzipiell in drei Bereiche differenzieren. Zum Teil handelt es sich hier um einen potenziellen Mehrwert, der sich somit erst zukünftig entfalten kann.

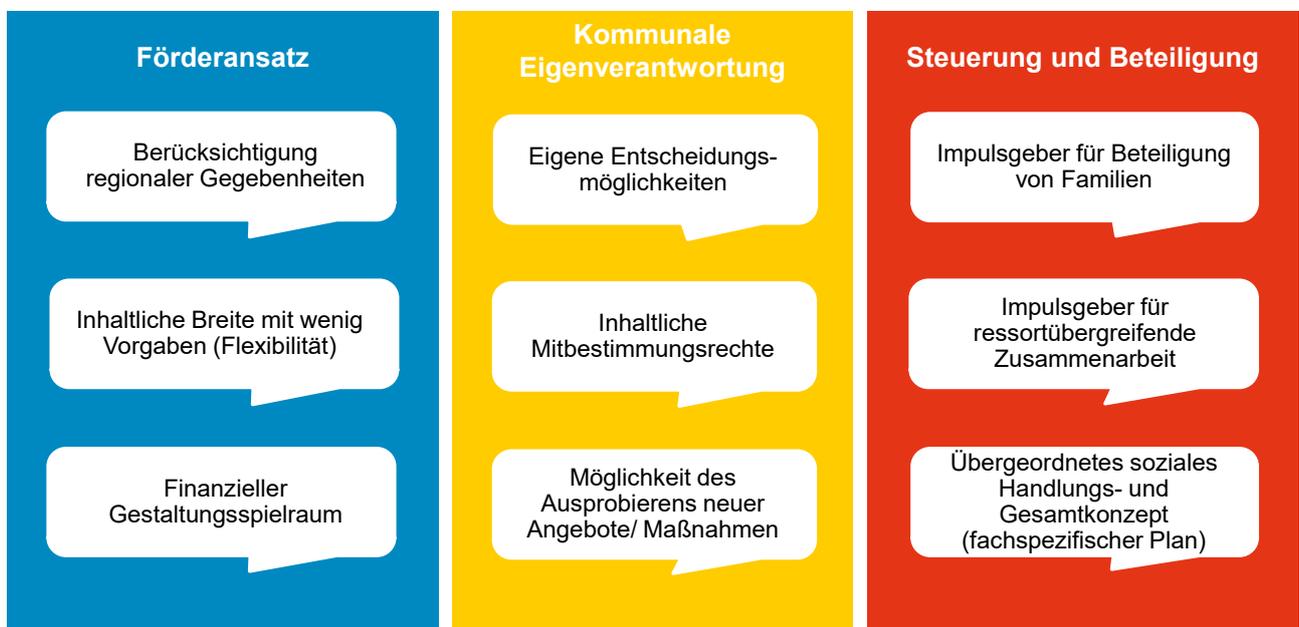


Abb. 24: Kommunale Perspektive: Mehrwert des Landesprogramms

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Befragung kommunaler Ansprechpersonen (n=22 Standorte, 23 Personen), Stand: Frühjahr 2021.

Der Förderansatz ermöglicht es laut den Einschätzungen der kommunalen Ansprechpersonen, die regionalen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Zudem sichert die inhaltliche Breite

mit wenigen Vorgaben eine große Flexibilität in der Ausgestaltung der Umsetzung und Förderung vor Ort, die es wiederum prinzipiell ermöglicht, die regionalen Gegebenheiten auch zu beachten. Besonders relevant ist hier der finanzielle Gestaltungsspielraum. Die über das Landesprogramm zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel spielen grundsätzlich eine wichtige Rolle bei den Einschätzungen – insbesondere für jene Landkreise und kreisfreien Städte, die sich in Haushaltskonsolidierung befinden. Für viele Landkreise und kreisfreie Städte spielen vor allem jene Fördermittel eine wichtige Rolle, die es ihnen ermöglichen, eigene Ziele, abgestimmt auf ihre Region zu verfolgen, und damit über pflichtige Aufgaben hinauszugehen. Lediglich an einem Standort wurde davon berichtet, dass die finanzielle Ausstattung auch ohne die zusätzlichen Mittel des Landesprogramms ausreichen.

Der Mehrwert einer gesteigerten kommunalen Verantwortung wird vor allem darin gesehen, eigene Entscheidungen treffen zu können, inhaltlich mitbestimmen zu können und die Möglichkeit zu haben, Angebote und Maßnahmen auszuprobieren – sei es in Form von Modell- oder Pilotprojekten oder mithilfe der Mikroprojekte. Kritisch wird dabei jedoch von einigen Landkreisen und kreisfreien Städten der bürokratische Aufwand der Fördermittelvergabe und -abrechnung angemerkt. Zum Teil haben hier die Landkreise und kreisfreien Städte bereits individuelle Lösungen, beispielsweise durch die Deckelung der Gesamtzahl von Mikroprojekten oder die Erstellung einer eigenen Richtlinie für Mikroprojekte erarbeitet.

Ein Mehrwert wird vor allem darin gesehen, vor Ort umzusetzen, also zu steuern und zu beteiligen, , d.h. Impulse setzen zu können: Sowohl für die Beteiligung von Familien als auch die ressortübergreifende Zusammenarbeit. Insbesondere die Möglichkeit, ein übergeordnetes soziales Handlungs- und Gesamtkonzept zu erarbeiten und umzusetzen, wurde von vielen der befragten Ansprechpersonen als ein zentraler Mehrwert gesehen und gleichzeitig als wichtige Voraussetzung dafür benannt, diese Impulse setzen zu können als auch aufzunehmen und zu nutzen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass das Fehlen eines übergeordneten Gesamt- und Handlungskonzeptes ein Risiko darstellen kann.

► **Chancen und Risiken der Umsetzung des Landesprogramms**

Aufbauend auf dem (potenziellen) Mehrwert ergeben sich Chancen und Risiken in der Umsetzung des Landesprogramms. Allen voran beziehen sich diese aus der Perspektive der kommunalen Ansprechpersonen auf die gesteigerte kommunale Eigenverantwortung. Während die Chancen einer gesteigerten kommunalen Eigenverantwortung prinzipiell gesehen werden, ist es keine Selbstverständlichkeit, diese auch zu nutzen. Deutlich wurde: Die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte schwanken oftmals zwischen der Möglichkeit, den sich ergebenden Gestaltungsspielraum zu nutzen und dem Wunsch nach (spezifischeren oder weiterführenden) Vorgaben durch das Land.

Chancen und Risiken der Umsetzung des Landesprogramms aus der Perspektive kommunaler Ansprechpersonen	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> Mehr Entscheidungshoheit für Landkreise/kreisfreie Städte 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzielles Risiko aufgrund der befristeten Förderung und des einzubringenden Eigenan-

**Chancen und Risiken der Umsetzung des Landesprogramms
aus der Perspektive kommunaler Ansprechpersonen**

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss auf bedarfsgerechte Gestaltung der Angebotsstruktur zur Steigerung der Attraktivität der Landkreise/kreisfreien Städte • Steuerungsmöglichkeiten durch finanzielle Ressourcen • Umsetzung von Projekten mit kreisangehörigen Gemeinden und Städten und damit Wirkung in der Fläche • Höhere Akzeptanz/Inanspruchnahme der Angebote gegenüber den Bürgern und Bürgerinnen, insb. durch deren Beteiligung • Fachübergreifende Zusammenarbeit und Gestaltung 	<p>teils – insbesondere, wenn die finanziellen Mittel des Landesprogramms sinken und damit mehr finanzielle Verantwortung auf die kommunalen Ebene übergeht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoher verwaltungstechnischer Aufwand aufgrund des jährlichen Förderzyklus, gerade bei der Beantragung und Abrechnung der Mittel • Aufbau eigener Strukturen zur Fördermittelvergabe, etc. • Eigenverantwortung für Fördermittelvergabe an Träger und damit einhergehende abzulegende Rechenschaft (neue Erwartungshaltung gegenüber den Gebietskörperschaften) • Instrumentalisierung der Beteiligung für politische Einflussnahme

Tab. 21: Kommunale Eigenverantwortung: Chancen und Risiken

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Befragung kommunaler Ansprechpersonen (n=22 Standorte, 23 Personen), Stand: Frühjahr 2021.

Die Möglichkeit, soziale Infrastruktur bedarfsgerecht zu entwickeln, wird als eine zentrale Chance genannt. Mehr Entscheidungshoheit und finanzielle Ressourcen bei der Maßnahmenförderung können auch dazu beitragen, den ländlichen Raum zu stärken, eine höhere Inanspruchnahme der Angebote zu erreichen und die fachübergreifende Zusammenarbeit zu stärken und zu gestalten. Gleichzeitig ergeben sich aus der damit einhergehenden, vor allem finanziellen Verantwortung, bestimmte Risiken. Viele von diesen beziehen sich auf die finanzadministrativen Aufgaben, den damit einhergehenden Aufwand und eine grundsätzlich auch finanziell gestiegene Verantwortung. Erneut wird der jährliche Förderzyklus als Risiko benannt. Ein weiteres genanntes Risiko liegt in der politischen Einflussnahme. Erfahrungswerte betreffen die Instrumentalisierung der Beteiligung vor Ort für politisch verfolgte Ziele.

3.2 Einschätzungen und Erfahrungswerte landesweiter Trägervertretungen

Analog zu den Unterschieden in den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten wurde in den Gesprächen mit landesweiten Trägervertreterinnen und -vertretern deutlich, dass es auch *die* Träger nicht gibt beziehungsweise sowohl ihre Perspektive, ihre Ausgangsbedingungen und ihre Erfahrungen mit dem Landesprogramm sehr unterschiedlich sind. Im Umkehrschluss gibt es auch keinen Königsweg bezüglich ihrer Beteiligung oder gar eine universelle Lösung für mögliche Herausforderungen.

Ihre fachliche Perspektive, ihre Größe und ihre personellen Ressourcen beeinflussen die Einschätzungen der Träger zum Landesprogramm. Nicht zuletzt beeinflusst das auch, welche Relevanz sie den über das Landesprogramm zur Verfügung stehenden Mitteln und ihrem potenziellen Anteil daran, zusprechen. Des Weiteren beeinflusst die Relevanz der finanziellen Mittel auch ihre Bereitschaft, sich aktiv zu beteiligen. So wurde unter anderem betont, dass die Einführung des Landesprogramms und damit einhergehende Veränderungen viel Zeit und Engagement auf Seiten der Träger erfordert hat und immer noch erfordert. Dies betrifft auch und nicht zuletzt die Notwendigkeit, sich vor Ort zum Teil erstmalig oder intensiver zu vernetzen, in die Planungen der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte hineinzudenken und Steuerungsstrukturen nachzuvollziehen.

Die geschilderten Einblicke und Erfahrungswerte beinhalten Chancen und Risiken in maßgeblich drei Bereichen. Gleichzeitig geben sie Hinweise auf Gelingensbedingungen aus Sicht der Träger. Prinzipiell spiegeln sich die Chancen mit den Risiken und umgekehrt.

Chancen und Risiken in der Umsetzung des Landesprogramms aus der Perspektive von Trägern	
Chancen	Risiken
Strategische Weiterentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Handlungsspielraums der Regionen • Regional spezifische, partnerschaftliche Weiterentwicklung der Familienförderung • Erhöhte kommunale Fachlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Überforderung der verantwortlichen und beteiligten Akteure und Akteurinnen • Fehlende Transparenz (Planungsperspektive, Entscheidungsfindung) • Aufweichen von Fachlichkeit
Maßnahmenförderung	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel einsetzbare Mittel für die Maßnahmen-ebene, um spezielle Bedarfe vor Ort aufgreifen zu können • Erweiterung um Projekte, die sonst nicht förderfähig wären 	<ul style="list-style-type: none"> • Neu zu verhandelnde Qualitätsstandards und -kriterien • Fehlende Möglichkeiten zur Umsetzung grundlegender Veränderungen
Finanzierung	
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Verzahnung von Förderungen • Investition komplementärer Kreismittel, auch um Innovationen zu fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkung auf jährlichen Förderzyklus • Fokus auf Weiterleitung der Landesmittel • Prekäre kommunale Haushaltslage

Tab. 22: Chancen und Risiken: Einschätzungen aus Sicht der Trägervertretungen

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der qualitativen Trägerbefragung (n=4), Stand: Herbst 2021.

► Strategische Weiterentwicklung

Die strategische Weiterentwicklung ist sowohl eine zentrale Chance als auch ein Risiko und nicht zuletzt eine maßgebliche Voraussetzung für eine gelungene Umsetzung und Förderung vor Ort. Laut den Ausführungen der befragten Trägervertreterinnen und -vertreter bietet das Landesprogramm die Chance, dass sich die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte als fachliche Partner weiterentwickeln. Voraussetzungen hierfür sind allerdings viele genannt worden. Zentral ist eine strategische Ausrichtung der Umsetzung und Förderung vor Ort, die auch eine politisch getragene, zumindest mittelfristige Planungsperspektive und ein strukturelles Planungsverständnis, wie etwa wiederholte Befragungs- und Beteiligungsinstrumente, beinhaltet. Aus Sicht der Träger ist es somit wichtig, dass nachvollziehbar ist, „wo die Reise hingehet und warum“³⁷, so dass sie sich positionieren, orientieren und einbringen können.

Zudem wurde angemerkt, dass dies auch erfordert, dass die Träger als fachliche Expertinnen und -experten verstanden und eingebunden werden. Insbesondere sei dies für eine gelungene Beteiligung von Bedeutung. Beispielsweise wurde darunter verstanden, dass die Relevanz und Effektivität der formalen Einbindung gewährleistet sein müsste. Die Träger möchten also auch hier wissen, warum sie mit welchem Ergebnis an welchen Sitzungen und Formaten teilnehmen. So sei es nicht immer zielführend, ausschließlich die Ebene der Geschäftsführung oder Leitung einzubinden, sondern eben auch die operative Ebene, die nah an den Zielgruppen und ihren Bedarfen ist. Dies könne einen entscheidenden Beitrag zur Motivation, Bereitschaft und Akzeptanz leisten. Betont wurde jedoch auch, dass eine „open door policy“³⁸ der (Sozial-)Planungsstellen eine grundsätzliche Gelingensbedingung sei. Die Träger wissen es im Umkehrschluss sehr zu schätzen, wenn sie auf kurzen und informellen Wegen, den persönlichen Austausch finden. Gleichzeitig sei es sowohl für die formale als auch informelle Beteiligung wichtig, dass die (Sozial-)Planung und damit beauftragten Personen auch innerhalb der Kommunalverwaltung ein klares Rollenverständnis haben. Dies unterstütze eine klare und aktive Kommunikation mit den Trägern und beispielsweise auch die Gestaltung ihrer formalen Einbindung. So könnten sie dann unter anderem eigenständig entscheiden, wen sie auf Seiten der Träger zu welchen Sitzungen einladen und so unterschiedliche Besetzungen ermöglichen. Den Trägern ist bewusst, dass dies nicht einzig und allein im Einflussbereich einzelner Personen liegt. Zugleich sind vor allem personelle Wechsel hier immer wieder eine Herausforderung. Ein klares Rollenverständnis sei aber auch wichtig, um zu gewährleisten, dass (Entscheidungsfindungs-)Strukturen transparent sind, den Aktivitäten eine Klammer gesetzt wird und die Verzahnung sowie Rückkopplung beispielsweise in Ausschüsse sichergestellt wird.

Erörterte Risiken betreffen entsprechend fehlende Transparenz, die eben auch durch eine fehlende strategische Ausrichtung beziehungsweise Planungsperspektive, unklare Rollenverständnisse und nicht nachvollziehbare Entscheidungsfindungsregelungen innerhalb der Kommunalverwaltung bedingt sein kann. Ein weiterer Risikofaktor betrifft im Gegensatz zu einer gesteigerten Fachlichkeit das Aufweichen von Fachlichkeit. Als ein zentrales Beispiel wurde hier die Verzahnung und Rückkopplung mit bestehenden Fachplanungen genannt.

³⁷ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

³⁸ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

Diese sei unbedingt notwendig. So sei es unabdingbar, dass beispielsweise der Jugendhilfe- oder auch Sozialausschuss an relevanten Entscheidungen beteiligt ist. Auch wenn die Ausführungen gezeigt haben, dass die Trägervertreterinnen und -vertreter dem Instrument einer integrierten, strategischen Sozialplanung und dem damit einhergehenden Mehrwert sowie der inhaltlichen Breite des Landesprogramms gegenüber positiv eingestellt sind, wurde als Beispiel auch genannt, dass *Gesundheit manchmal auch nur Gesundheit* ist und es weiterhin zielgruppenspezifische Bedarfe gibt, die nicht mit allen Mitteln integriert betrachtet werden müssen.

Das größte Risiko für eine strategische Weiterentwicklung erkennen die Träger in der Überforderung der verantwortlichen und beteiligten Akteure und Akteurinnen – sowohl auf Seiten der Kommunalverwaltung als auch auf Seiten der Träger. Fehlende zeitliche und personelle Ressourcen führen dazu, dass die Chancen nicht genutzt werden könnten. Angemerkt wurde auch, dass auf Seiten der Träger das Risiko besteht, einen „Sättigungsgrad“³⁹ zu erreichen. Immerhin müssen sie sich um viele Fördermittel und damit einhergehende administrative, prozessuale und inhaltliche Anforderungen kümmern. So sei es auch wichtig, bei der Einbindung und Beteiligung darauf zu achten, dass dies trotz allem in einem angemessenen Verhältnis zur Fördersumme stehe. Dies sichere nicht zuletzt ihre Motivation, sich einzubringen.

► Maßnahmenförderung

Die Einschätzungen zu Chancen der Maßnahmenförderung stimmen mit denen der anderen eingeholten Perzeptiven überein. Maßgeblich besteht die Chance darin, Mittel für die Maßnahmenebene flexibel einzusetzen, um spezielle Bedarfe vor Ort aufgreifen zu können. Voraussetzung hierfür ist vor allem die Flexibilität, die die Handlungsfelder bieten. Ebenso wurde genannt, dass das Landesprogramm es ermögliche, die Maßnahmenförderung, um Projekte zu erweitern, die sonst nicht förderfähig wären. Diese können zu einer Stabilisierung von maßgeblich freiwilligen Aufgaben wie beispielsweise seniorenpolitische Aufgaben und Mitwirkung beitragen. Im besten Falle könnten diese so mit einer erhöhten Planungsperspektive und -sicherheit gefördert werden.

Genannte Risiken betreffen vor allem den neuen „Finanzierungsstrom“⁴⁰. Dieser führe zum Teil vor Ort dazu, dass grundlegend neu aufgestellt wird und somit auch neu verhandelt werden müsse. So sei in einem ersten Schritt, vor allem mit Blick auf die Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen im Bestand die Frage bestehender Qualitätsstandards und -kriterien von der Fördermittelvergabe „entkoppelt“⁴¹ worden. Gleichzeitig hätten sich aber die „Realitäten“⁴² nicht unbedingt (grundlegend) verändert und somit gäbe es auch keinen Grund, sich nicht auch weiterhin an den Qualitätsstandards und -kriterien zu orientieren. Mit dem neuen „Finanzierungsstrom“ sei zudem nicht automatisch gewährleistet, dass grundlegende und strukturelle Veränderungen und damit einhergehende Projekte gefördert werden könnten. Als Beispiel wurde die Frage der Mobilität vor allem im ländlichen Raum genannt. Hier seien Problemlagen und mögliche Lösungen zum Teil bereits seit Jahren bekannt. Die

³⁹ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

⁴⁰ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

⁴¹ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

⁴² Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

hierfür notwendigen Veränderungen sind jedoch so grundlegender Natur, dass sie nicht unbedingt mit kleineren, vor allem (zeitlich) befristeten Projektförderungen gelöst werden könnten.

► Finanzierung

Die erörterten Chancen und Risiken bezüglich der Finanzierung beziehungsweise finanziellen Ausgestaltung ergänzen die von den kommunalen Ansprechpersonen getroffenen Einschätzungen. Quintessenziell wird deutlich, dass es von zentraler Bedeutung ist, ob und wie die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte ihren finanziellen Gestaltungsspielraum ausgestalten. Hierzu gehört auch die Frage, wie sie mit dem vom Land vorgegebenen jährlichen Förderzyklus verfahren.

Als Chance wurde eine stärkere Verzahnung von Förderungen und Fördermitteln genannt. Dies greift mit den Ausführungen zur Maßnahmenbegleitung in Kapitel 2.5.2 ineinander, in denen auch deutlich wurde, dass in Einzelfällen die Umsetzung des Landesprogramms dazu führt, (finanzielle) Synergien zu erschließen und finanzadministrativen Aufwand zu reduzieren. Als Chance wurde zudem benannt, dass eine erhöhte kommunale Eigenverantwortung dazu führen kann und laut den Erfahrungswerten der befragten Trägervertreterinnen und -vertretern auch in Einzelfällen bereits führt, dass kommunale Mittel, allen voran Kreismittel strategischer und sinnvoller komplementär investiert werden. Als Gegenbeispiele wurde hier speziell die wohl teilweise vorkommende Praxis angeführt, mit dem neuen „Finanzierungsstrom“ die erforderlichen kommunalen Eigenmittel auf die Träger zu verschieben. Eine Praxis, die im Gespräch als „Sollbruchstelle“ bezeichnet wurde.

Schlussendlich bestehe jedoch das Potenzial, Innovation zu fördern und zu ermöglichen. Voraussetzungen hierfür greifen eng mit den Potenzialen der strategischen Weiterentwicklung ineinander. Maßgeblich braucht es hierfür: Eine „agile Verwaltung“⁴³, die sich „was traut“⁴⁴ und grundsätzlich risikobereit ist. So könnten die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte, den Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum nutzen, auch um den prinzipiell vorgegebenen jährlichen Förderzyklus entgegenzutreten und eigene Mittel entsprechend zu investieren. Konzentrieren sie sich ausschließlich auf die Weitergabe der Landesmittel und somit auf die Rolle als Fördermittelgeber, stellt dies ein Risiko dar. Auch der jährliche Förderzyklus und die damit einhergehenden haushälterischen Beschränkungen wurden als zentrales Risiko genannt. Wenn sich die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte auf diese Vorgaben beziehen, um ausschließlich jährlich befristete Projektförderung zu ermöglichen, führe dies zu mehr Planungsunsicherheit und steigere die Unverhältnismäßigkeit des Aufwands bezüglich der Fördermittelbeantragung und des Verwendungsnachweises. Vor allem sei dies potenziell „katastrophal“⁴⁵ bezüglich der Fachkräfte. Diese zu gewinnen und zu halten sei bereits schwer genug. Ein Problem, welches durch eine zusätzliche, wenn auch nur formale, Befristung verstärkt werden könnte.

⁴³ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

⁴⁴ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

⁴⁵ Wörtlich aus den Gesprächen übernommen.

3.3 Einschätzungen und Erfahrungswerte der Mitglieder von Steuerungsgremien

Neben den bereits im Kapitel 2.3 zur Steuerung enthaltenen Angaben zur Ausgestaltung der Teilnahme an den betreffenden Steuerungsgremien – allen voran der Frage der Beteiligung an der Fördermittelentscheidung – sowie ihrer Einschätzung zu den Partizipationsmöglichkeiten, wie in Kapitel 2.4 zur Beteiligung aufgegriffen, hatten die befragten Mitglieder die Möglichkeit, anhand verschiedener Aussagen ihre Einschätzungen zum Landesprogramm abzugeben und zu begründen. Die Auswertung ergibt folgendes Bild:

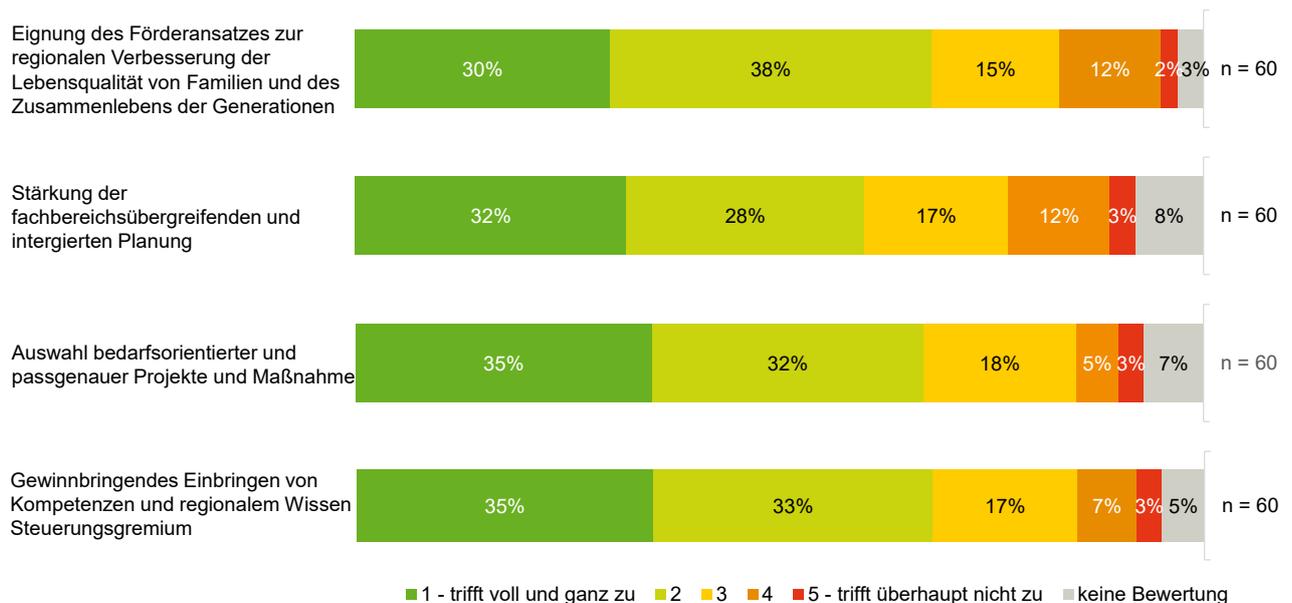


Abb. 25: Mitglieder von Steuerungsgremien: Einschätzungen zum Landesprogramm

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der standardisierten Onlinebefragung der Mitglieder von Steuerungsgremien (n=60), Stand: Herbst 2021.

Hinweis: Bis auf die Aussage zum Einbringen von Kompetenzen und regionalem Wissen wurden keine Begründungen von befragten Mitgliedern angegeben, die die 3, also *sowohl als auch*, auf der Skala ausgewählt haben.

Über alle abgefragten Aussagen hinweg, ist die Zustimmung hoch. Am stärksten wird mit 68 Prozent der Aussage zugestimmt, der Förderansatz des Landesprogramms sei geeignet, die Lebensqualität von Familien und das Zusammenleben der Generationen regional zu verbessern. Ebenso hoch (68%) ist die Zustimmung zu der Aussage, dass die Mitglieder den Eindruck haben, ihre Kompetenzen und ihr regionales Wissen in den Gremien gewinnbringend einbringen zu können. Begründungen zu dieser Bewertung sind bereits im Kapitel 2.4 aufgegriffen. Die nachfolgenden Begründungen zeigen eindeutig: Das Potenzial ist groß, die Umsetzung aber weder selbstverständlich noch überall erfolgreich.

► Eignung des Förderansatzes⁴⁶

Die Begründung der Befragten, die der Aussage (sehr) zustimmen, ergibt, dass sie der Überzeugung sind, dass die „Regionen“⁴⁷ die Bedarfe am besten kennen. Die relativ flexible Umsetzung des Landesprogramms vor Ort lässt den nötigen Gestaltungsspielraum, um passgenaue Angebote zu fördern und die Fördermittel bedarfsgerecht zuweisen zu können – im Gegensatz beispielsweise zum „Gießkannenprinzip“⁴⁸. Insbesondere neue Angebote erproben zu können, fördere die Innovation und auch die „Kreativität“⁴⁹. Gleichzeitig könne die Beteiligung der Akteurinnen und Akteure vor Ort auch zu einer höheren Identifikation der Bürgerinnen und Bürger „mit ihrer Region“⁵⁰ führen und somit „Bürgernähe“⁵¹ erreicht werden.

Befragte Mitglieder der Steuerungsgremien, die der Aussage weniger oder nicht zustimmen, haben dies unter anderem damit begründet, dass der kommunale Handlungsspielraum in der Praxis doch zu begrenzt sei, der jährliche Förderzyklus die Nachhaltigkeit schwäche und die Aufgaben und Verantwortungen zu vielfältig und nur schwer „bepfanbar“⁵² seien. Zudem sei keine Kontrolle der Mittelverteilung gewährleistet. Auch angemerkt wurde, dass das Landesprogramm im ländlichen Raum zu unbekannt sei und ein bestehendes „negatives Image“⁵³ der Kommune verhindere, die Lebensqualität für beispielsweise junge Familien zu verbessern. Ein zentraler Einwand bezieht sich auf die grundsätzliche Idee des Landesprogramms: So bedeute dies in manchen Fachbereichen wie etwa dem Aufbau von Pflegestützpunkten, dass Verantwortungen des Landes „nach unten gedrückt“⁵⁴ werden.

► Bedarfsorientierung und Passgenauigkeit der Projektauswahl und Fördermittelentscheidung⁵⁵

Befragte, die der Aussage (sehr) zustimmen, haben dies vor allem damit begründet, dass das Landesprogramm es ermögliche, einen Fokus auf die Besonderheiten in den Regionen zu legen und auf Erfahrungswerte zu beispielsweise „Planungs-, Sozial- und Lebensräumen“⁵⁶ aus bestehenden (Netzwerk)-Strukturen sowie von regionalen Expertinnen und Experten zurückzugreifen. So könnten im besten Fall durch eine Bündelung Doppelstrukturen vermieden werden und eine „Übersichtlichkeit“⁵⁷ geschaffen werden, die auch zu einer „flächendeckenden Angebotslandschaft“⁵⁸ beitragen kann. Als zentrale Gelingensbedingung

⁴⁶ Die Aussage lautet: Ich halte den Förderansatz des Landesprogramms, die kommunale Eigenverantwortung der Thüringer Landkreise und kreisfreien Städte zu stärken, für geeignet, um die Lebensqualität von Familien und das Zusammenleben der Generationen regional zu verbessern.

⁴⁷ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁴⁸ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁴⁹ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵⁰ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵¹ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵² Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵³ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵⁴ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵⁵ Die Aussage lautet: Die Umsetzung des Landesprogramms vor Ort trägt zu einer Stärkung der fachbereichsübergreifenden und integrierten Planung bei.

⁵⁶ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵⁷ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁵⁸ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

wird ein divers besetztes Steuerungsgremium angeführt, im besten Falle mit Akteurinnen und Akteuren, die an der Fördermittelentscheidung beteiligt sind und den „Einbezug“⁵⁹ verschiedener Zielgruppen ermöglichen. Einschränkend wurde darauf hingewiesen, dass eine solche Bewertung noch nicht zu treffen sei, da eine Evaluation noch ausstehe.

Ein Punkt, der auch von denen angeführt wurde, die der Aussage weniger oder gar nicht zustimmen. So fehle es grundsätzlich an einer „Evaluation über die Entscheidungsfindung zur Vergabe der Fördermittel“⁶⁰. Des Weiteren beziehen sich die Begründungen vor allem auf eben nicht fundierte getroffene Entscheidungen, sondern „willkürlichen Grundsatzentscheidungen“⁶¹ oder die Einflussnahme etablierter Träger auf kommunalpolitische Entscheidungsträgerinnen und -träger, die innovative, passgenaue und am Bedarf orientierte Veränderungen verhinderten.

► **Stärkung der fachbereichsübergreifenden und integrierten Planung**⁶²

Befragte, die der Aussage (sehr) zustimmen, haben dies vor allem damit begründet, dass das Landesprogramm als Initiator beziehungsweise Motor für eine fachbereichsübergreifende integrierte Planung und deren Verankerung in der Kommunalverwaltung fungiere. So werde dem hierfür notwendigen (interdisziplinären) Austausch, beispielsweise zwischen Verwaltung und Trägern, der Netzwerkarbeit und Kooperation und der Beteiligung Rechnung getragen. All dies sei vor allem für die notwendige Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure im ländlichen Raum wichtig. Grundsätzlich können so Bedarfe erkannt und aufgenommen werden sowie „sozialpolitische Bedarfe ganzheitlich wahrgenommen werden“⁶³. Erneut wird auch hier angeführt, dass so Doppelförderungen vermieden und Synergieeffekte genutzt werden können.

Ein Punkt, der auch von denen angeführt wurde, die der Aussage weniger oder gar nicht zustimmen. So verhindere die Verwaltungsstruktur eine fachbereichsübergreifende und integrierte Planung beziehungsweise dessen Stärkung. Beispielsweise wurde auch angemerkt, dass die Transparenz zur Sozialplanung nicht ausreichend sei, der Austausch mit den Trägern und Leistungserbringenden nicht stattfände oder es grundsätzlich an einer qualifizierten Koordinierung und Beteiligung der wichtigen Akteure und Akteurinnen fehle. Den Begründungen zu entnehmen ist zudem, dass die Steuerung im Landesprogramm nicht grundsätzlich zur Vermeidung von Doppelstrukturen führt, sondern dass es auch Gremien gibt, die Doppelstrukturen zu „bestehenden Planungsgremien“⁶⁴ bedeuten.

⁵⁹ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁶⁰ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁶¹ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁶² Die Aussage lautet: Ich bin der Ansicht, dass durch die regionalisierte Projektauswahl und Fördermittelentscheidungen im Landesprogramm die ausgewählten Projekte/Maßnahmen bedarfsorientiert und passgenau sind.

⁶³ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁶⁴ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

4. Fazit und Empfehlungen

Abschließend wird in diesem Kapitel ein Fazit gezogen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Landesprogramms formuliert. Zudem finden sich im Anhang die bereits Mitte 2021 formulierten Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie. Als Fazit werden Antworten auf die zentralen Evaluierungsfragen gegeben, wie sie in Kapitel 1.2 eingeführt sind. Diese beinhalten auch die Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Landesprogramms. Die Empfehlungen sind als Anregungen zur Reflexion und für Diskussionen zu verstehen.

Mit dem Landesprogramm hat das Land Thüringen einen neuen Weg der Familienpolitik eingeschlagen. Gemäß der Richtlinie ist das Ziel des Programms die Sicherung, Stärkung und Initiierung einer den jeweiligen regionalen Voraussetzungen entsprechenden und an den Bedarfen von Familien orientierten sozialen Infrastruktur, die durch neue Formen der Steuerung und Vernetzung in den Landkreisen und kreisfreien Städten das Zusammenleben der Generationen stärkt und unterstützt.⁶⁵ Eben diese neuen Formen der Steuerung und Vernetzung und die hierfür notwendigen Planungsgrundlagen haben die ersten drei Jahre des Landesprogramms und seiner Umsetzung vor Ort bestimmt. Und hier ist, wie die Ausführungen in diesem Bericht zeigen, viel passiert.

Zudem fielen diese ersten drei Jahre in eine bisher noch nie dagewesene Ausnahmesituation. Die Corona-Pandemie und ihre vielfältigen Konsequenzen für beispielsweise die Umsetzung von Angeboten und Maßnahmen, das Funktionieren von etablierten Einrichtungen und Abstimmungsstrukturen und -prozesse sowie schlussendlich für die Situation von Familien und Kommunalverwaltungen, haben einen kaum zu quantifizieren und zu qualifizierenden Einfluss auf die Umsetzung genommen. Entsprechend waren die Pandemie und ihre Konsequenzen auch ein zentrales Thema in der Evaluierung. Nicht zuletzt hat die Pandemie auch die Durchführung der Evaluierung beeinflusst. Die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte haben hierauf flexibel reagiert. Mit viel Engagement auch in der Umsetzung des Landesprogramms und mithilfe des Landesprogramms wurden kreative Lösungen gefunden, um kurzfristige Bedarfe aufzugreifen und auch weiterhin die Lebensqualität von Familien - von Jung bis Alt - abzusichern. Somit hat sich das Landesprogramm als ein gutes Instrument im Krisenfall erweisen können.

■ Zielerreichung und Wirkungsweise auf Landesebene

Die Ergebnisse der Evaluierung bestätigen, dass mit der Umsetzung des Landesprogramms vor Ort auch im Regelfall, Antworten auf den Wandel von Familie und Familienformen sowie auf diverse familiäre Bedarfslagen gefunden werden und so familiengerechte Rahmenbedingungen geschaffen werden können. Die Überzeugung, dass vor Ort am besten entschieden werden kann, welche Bedarfe in welcher Form gedeckt werden müssen, teilen mit ganz wenigen Ausnahmen alle in der Evaluierung befragten und eingebundenen Akteure und Akteurinnen, trotz zum Teil sehr unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungswerte. Auf dieser geteilten Überzeugung basiert die Akzeptanz für das Landesprogramm und dessen Förderaufbau.

⁶⁵ Vgl. Ziffer 1.4 der Richtlinie des Landesprogramms.

Insbesondere die Anforderung, die Umsetzung und Förderung vor Ort auf einer integrierten fachspezifischen Planung zu basieren, stellt sich als zentral für die Zielerreichung und Wirkungsweise heraus. Auf vielfache Weise wurde deutlich, wie wichtig eine solche Planung für die Umsetzung und Steuerung sowie maßgeblich für die Maßnahmenförderung und nicht zuletzt für ihre Bedarfsgerechtigkeit ist. Im Umkehrschluss stellt sich eine solche Planung als eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Umsetzung und Beteiligung heraus. Bereits für die Planung, aber eben auch ihre Durchführung, werden die Aktivitäten in der Regel:

- mit bestehenden Fachplanungen verzahnt,
- in Netzwerk- und Gremienarbeit eingebettet,
- diverse Zielgruppen und ihre Bedarfe berücksichtigt,
- Verbände, Träger, Projekte und ihre Fachkräfte beteiligt,
- sowie politische Entscheidungsträgerinnen und -träger eingebunden
- und haushälterische Planungen und Entscheidungen einbezogen.

Die beiden letzten Punkte sind vor allem für die Fördermittelentscheidung und den finanziellen Gestaltungsspielraum relevant. Zudem haben die Erfahrungswerte und Einschätzungen gezeigt, dass eine solche Planung im besten Fall strategischer Natur sein sollte – nicht zuletzt, um eine längerfristige Perspektive für die Weiterentwicklung der Familieninfrastruktur und des Landesprogramms zu ermöglichen. Eine strategische Planung dient also dazu, die Eigenverantwortung der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte zu stärken und ihnen einen strategischen und fachlichen Rahmen für ihren erhöhten Entscheidungsspielraum zu geben.

In diesem Zusammenhang ist es ebenso von besonderer Relevanz, dass die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte eigene Ziele mit der Umsetzung und Förderung vor Ort verfolgen. Ziele sind ein unabdingbarer Bestandteil einer Strategie. An ihnen orientiert sich die Planung, Steuerung, Beteiligung und Maßnahmenförderung. Die verfolgten Ziele vor Ort geben zudem Auskunft darüber, ob das Landesprogramm auf Landesebene seine Ziele erreicht. Aus diesem Grund sind nachfolgend noch einmal die vor Ort verfolgten Ziele, wie sie bereits in Kapitel 2.2 unter *Ziele der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte* ausgeführt sind, aufgelistet:

- Die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte haben zum Ziel, die Attraktivität ihrer Kommunen durch eine familienfreundliche Gestaltung der Infrastruktur zu steigern.
- Die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte wollen die integrierte Sozialplanung in der Verwaltung verankern und weiterentwickeln.
- Die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte planen, durch die Umsetzung und Förderung vor Ort relevante Angebotslücken zu identifizieren und zu schließen.

Über alle befragten kommunalen Ansprechpersonen hinweg, wurde deutlich, dass der (potenzielle) Mehrwert des Landesprogramms vor allem in der Kombination der Ziele und ihrer Erreichung liegt. Lediglich ein befragter Standort hält die Vorgabe einer integrierten Sozialplanung für überzogen und führt dies darauf zurück, dass zum einen Sozialplanungen einzelner Fachbereiche bereits seit Jahren vorhanden sind und ein darüberhinausgehender

integrierter Ansatz insbesondere für Landkreise mit einer geringen Bevölkerungsanzahl, einer übersichtlichen Infrastruktur und guter Vernetzung in der Fläche nicht zusätzlich notwendig sei.⁶⁶

Es lässt sich also festhalten, dass die mit dem Landesprogramm intendierten Ziele erreicht werden beziehungsweise erreicht werden können. Es wird deutlich, dass die Idee des Landesprogramms auf Landesebene auch die Umsetzung vor Ort auszeichnet. Um es mit den Worten von Herrn Prof. Dr. Fischer, dem Leiter des Instituts für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE)⁶⁷ und somit langjährigem fachlichen Berater des Landesprogramms am 9. November 2021 auf dem Fachtag „3 Jahre LSZ, 10 Jahre ThEKiZ - Erfolgsmodelle der Thüringer Familienförderung“⁶⁸ auszudrücken:⁶⁹

- Das Landesprogramm ermöglicht und verfolgt eine Lokalisierung der Familienpolitik.
- Das Landesprogramm zeichnet sich durch seinen kleinteiligen Vernetzungs- und Planungscharakter aus.
- Das Landesprogramm zielt dabei auf eine Verbindung der und zwischen den Generationen.

In dieser Kombination, so Herr Prof. Dr. Fischer, handelt es sich um einen deutschlandweit einmaligen Förderansatz. In diesem Sinne werden auch einmalig Erfahrungen gesammelt.

Die gesammelten Erfahrungswerte sind dabei, so zeigen die Ausführungen in diesem Bericht, unterschiedlich zwischen den Landkreisen und kreisfreien Städten ebenso wie zwischen verschiedenen umsetzenden und beteiligten Akteurinnen und Akteuren. Allerdings zeigen die Einblicke in die Umsetzung vor Ort auch, wie bereits im Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur Modellphase des Landesprogramms⁷⁰ festgehalten wurde, dass in allen teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten wichtige Umsetzungsschritte trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen, regional diverser Rahmenbedingungen und verschiedener Umsetzungswege gemacht wurden. Deutlich wird, dass dies sowohl in den Landkreisen und kreisfreien Städten gelungen ist, die vor der Einführung auf wenig oder gar keine relevanten Vorerfahrungen, insbesondere in der Sozialplanung und damit einhergehenden Planungsprozesse zurückgreifen konnten. Aber auch den Landkreisen und kreisfreien Städten, die bereits auf Vorerfahrungen und damit einhergehenden Steuerungs-, Planungs- und Beteiligungsprozesse zurückgreifen konnten, ist es gelungen, sich weiterzuentwickeln. Es ist davon auszugehen, dass der verhältnismäßige große Handlungs- und Entscheidungsspielraum in der Ausgestaltung der Umsetzung und Förderung in den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten, der durch das Landesprogramm ermöglicht wird, eine zentrale Voraussetzung dafür ist, dass sich diese auf ihre jeweilige Art und Weise weiterentwickeln.

⁶⁶ *Gesprochen wurde mit 22 der 23 Landkreise und kreisfreien Städte im Freistaat Thüringen.*

⁶⁷ *Das IKPE ist seit 2018 mit der Prozessbegleitung des Landesprogramms beauftragt.*

⁶⁸ *Für die Dokumentation siehe <https://www.tmasgff.de/lsz-fachtag>.*

⁶⁹ *Aus dem Gedächtnis wiedergegeben.*

⁷⁰ *Fischer et al.: Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, Abschlussbericht 2018. Abrufbar unter https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/Abschlussbericht_wissenschaftliche_Begleitung_LSZ.pdf. Zuletzt abgerufen am 01.12.2021.*

■ Lokale Umsetzung in den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten

Die lokale Umsetzung erfolgt sehr unterschiedlich und dass in Übereinstimmung mit der Philosophie des Landesprogramms. So ergeben sich prinzipiell 23 Landesprogramme. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Evaluierung, dass die Umsetzung vor Ort sich an gemeinsamen Prinzipien orientiert. In diesem Sinne handelt es sich um *ein* Landesprogramm mit 23 Ausprägungen. Welche Bedeutung diese Prinzipien für die Wirkungsweise haben, verdeutlicht bereits die integrierte fachspezifische Planung als zentrale Gelingensbedingung für die Zielerreichung und Wirkungsweise auf Landesebene. Gemeinsame Prinzipien als Rahmen für die Umsetzung und Förderung vor Ort spielen eine wichtige Rolle. Sowohl als eine Orientierung, die zur Verfügung gestellt und nutzbar gemacht wird, wie etwa mit den Qualitätskriterien für eine fachspezifische integrierte Planung im Landesprogramm oder dem Handbuch. Nicht zuletzt hat auch die Evaluierung auf diese nutzbar gemachten Leitlinien zurückgegriffen, um die Umsetzung zu beschreiben, zu analysieren und zu diskutieren. Aber auch als Prinzipien, an denen sich umsetzende, beteiligte und betroffene Akteure und Akteurinnen orientieren können. Allen voran die für die Umsetzung des Landesprogramms eingesetzten Planungspersonen, aber auch alle weiteren beteiligten und betroffenen Akteure und Akteurinnen.

Die weitere Bekanntmachung, das Werben um Akzeptanz, die Diskussion und der Austausch über diese Prinzipien und Leitlinien kann zur Anpassung und Weiterentwicklung der Umsetzung vor Ort maßgeblich beitragen. Beteiligung und damit einhergehende Netzwerk- und Vernetzungsarbeit sind auch hierfür von zentraler Bedeutung. Zudem scheint nun, nach den letzten drei Jahren und der Entwicklung, die die Umsetzung vor Ort genommen hat, der Zeitpunkt gekommen, auch Prinzipien und Leitlinien für die Maßnahmenebene in den Blick zu nehmen. Und somit Überlegungen und Erfahrungswerte der teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte zusammenzuführen und gemeinsam zu reflektieren, wie sie diese Verantwortung wahrnehmen und warum sie in welcher Form ihre Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume nutzen. Die Einblicke in die Maßnahmenbegleitung vor Ort haben gezeigt, dass sich hier die Erfolge, Effekte und somit der Mehrwert des Programms zeigen. Aus diesem Grund ist die nächste Phase im Programm eine entscheidende. Die Evaluation der Maßnahmenebene wie sie zurzeit angestoßen und durchgeführt wird, ist ein wichtiger nächster Schritt. Die Phase der Evaluierung kann zentrale Impulse für das erneute und wiederholte Durchlaufen des Planungszyklus setzen. So kann die Umsetzung und deren Wirksamkeit vor Ort und auf Landesebene gestärkt werden.

Um Prinzipien, ihren Mehrwert und sich aus den Erfahrungen ergebene Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen zu stärken, braucht es allen voran Offenheit, Transparenz sowie die Bereitschaft aus Misserfolgtem zu lernen. All dies erfordert, Verantwortung zu übernehmen, aber auch abzugeben und zu teilen. Grundsätzlich wird deutlich, dass einerseits der Wunsch nach mehr Orientierung, Vorgaben und einer damit einhergehenden Einheitlichkeit, zum Beispiel bei der Umsetzung der Handlungsfelder oder der „Muster-Richtlinien“ zur Fördermittelvergabe an Letztempfänger besteht. Andererseits wird die Autonomie beziehungsweise kommunale Selbstverwaltung hervorgehoben, die beispielsweise durch die Aufnahme weiterer Förderprogramme in das Landesprogramm, den individuellen Gestaltungsspielraum der Landkreise und kreisfreien Städte konterkarieren könnte. Prinzipiell und durchgehend zeigen die Erfahrungswerte und Einschätzungen, dass es sich hier um eine

zum Teil dünne Linie zwischen dem Wunsch nach Eigenverantwortung und dem Wunsch nach Vorgaben und Standards handelt. Ein Grund mehr, gemeinsame Prinzipien und Leitlinien zu stärken, die es zum einen ermöglichen, die autonome Umsetzung und Förderung vor Ort zu schützen oder gar zu stärken und gleichzeitig dem Wunsch nach Orientierung nachzukommen. Von besonderer Relevanz sind offene und vertrauensvolle Diskussionen, um die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte in ihrer Eigenverantwortung zu stärken und zu befähigen, ihren Entscheidungsspielraum verantwortungsbewusst zu nutzen - wie das Beispiel der Fördermittelvergabe zeigt. Das *eine* Landesprogramm gibt hier zwar einen zum Teil als sehr restriktiv bezeichneten Rahmen vor. Die Beispiele aus der Umsetzung vor Ort zeigen jedoch, wie groß der *Gestaltungsspielraum* auf Ebene der Gebietskörperschaften sein kann.

Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen bei der Umsetzung der Prinzipien gibt es viele. Wechselwirkungen zwischen ihnen und Spannungsverhältnisse, in denen sich die Umsetzung bewegt, sind vielfältig. Die umsetzenden und beteiligten Akteure und Akteurinnen wissen auch hier am besten, welche diese sind und wie Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen in unterschiedlichen Kontexten verfolgt werden sollten. Ein Königsweg gibt es nicht. Aus diesem Grund orientieren sich auch die Empfehlungen an Prinzipien und ihren Spannungsverhältnissen.

■ Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Landesprogramms

Die Umsetzung des Landesprogramms stellt hohe Anforderungen an Planung, Steuerung und Beteiligung. Aber eben auch an die Übernahme von Verantwortung. Wie die Einblicke in die Umsetzung vor Ort ergeben, gelingt diese Übernahme von Verantwortung vor allem, wenn ihr möglichst klare Rollenverständnisse sowie nachvollziehbare Entscheidungsfindungsprozesse zugrunde liegen. Transparenz herzustellen, auch in Form einer öffentlichen Diskussion, ist eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Weiterentwicklung. Es zeigt sich jedoch, dass eben diese nachvollziehbare und fachlich fundierte aber gleichzeitig beteiligungsorientierte Entscheidungsfindung sehr voraussetzungsvoll ist. Im Prinzip setzt dies voraus, dass sie in den jeweiligen Kommunalverwaltungen gefunden, verankert und akzeptiert ist, bevor sie vermittelt werden kann. Insofern ist die in den Arbeitsschwerpunkten des Planungspersonals aufgeführte *Anpassung der Organisationsstruktur* der Gebietskörperschaften zentral. Hierbei handelt es sich um eine Aufgabe, die große Teile der Kommunalverwaltung betrifft, eine organisationskulturelle Dimension hat und somit auch veränderte Einstellungen und Überzeugungen erfordert. Diese ändern sich jedoch nur durch entsprechende Erfahrungswerte und erreichte Effekte. Es braucht also Zeit und Erfolge. Deutlich wird: Es handelt sich um Lernprozesse, Erfahrungswerte und die Aushandlung von Interessen – in 23 Fällen, aber auch auf der übergreifenden Ebene.

Die Übernahme von Verantwortung und damit einhergehende Anforderungen an die Umsetzung und Förderung des Landesprogramms gehen mit unterschiedlichen Spannungsverhältnissen einher, die der Philosophie des Landesprogramms, nicht zuletzt als lernendes Programm, immanent sind. Sie müssen, in diesem Sinne, nicht aufgelöst werden, bilden jedoch den Rahmen, in dem das Landesprogramm sich bewegen und lernen wird.

Die Spannungsverhältnisse betreffen aus der Sicht der Evaluation zentrale Ebenen der Weiterentwicklung. Zwischen den Ebenen bestehen Wechselwirkungen. Auf diesen Ebenen bewegt sich die Weiterentwicklung auf einem Spektrum. Somit ist die Frage, welche Rolle die Kommune vor Ort einnimmt und zukünftig einnehmen wird – die als Fördermittelgeber oder fachlicher Partner - kein *entweder oder*, sondern vielmehr ein *sowohl als auch* beziehungsweise die Frage, wo ein geglückter Mittelweg zwischen den zwei Polen liegt.

Die LSZ: Ein lernendes Programm!

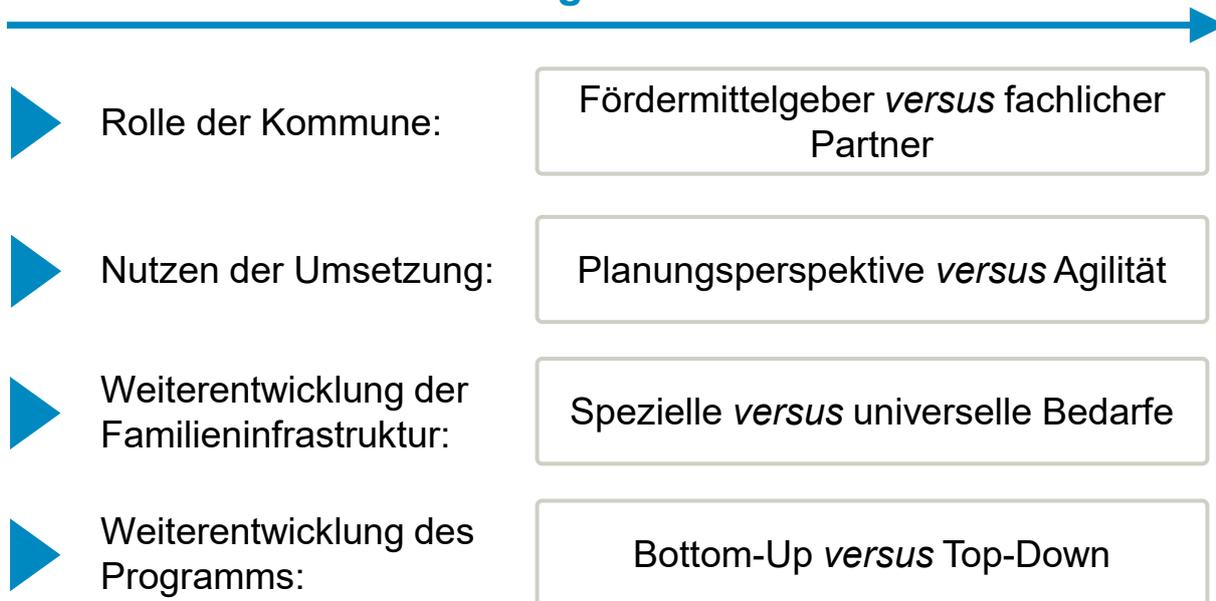


Abb. 26: Perspektiven zur Weiterentwicklung des Landesprogramms

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

In diesem Sinne und auch im Sinne der Philosophie des Landesprogramms basiert die Weiterentwicklung auf einem Aushandeln. Einem Aushandeln, welches auf Basis der Lernprozesse und damit einhergehenden Erkenntnisse im Austausch, in der Auseinandersetzung und somit im Dialog gemeinsam und koordiniert erfolgen sollte. Auch zukünftig sollte darauf hingewirkt werden, dass die Landkreise und kreisfreien Städte relevante (Er-)Kenntnisse austauschen und so voneinander lernen. Dies kann auch auf der Maßnahmenebene perspektivisch einen Mehrwert haben, für erprobte Angebote und Maßnahmen, die Weiterentwicklung von Einrichtungen, aber auch für eventuelle über Kreisgrenzen hinweg notwendige Projekte beispielsweise im Bereich der Mobilität.

Begleitung und Beratung, Vernetzung und Austausch wie etwa über das Ministerium und die Prozessbegleitung sind von zentraler Bedeutung und könnten weiter ausgebaut werden, vor allem auch, um andere Akteure und Akteurinnen und Perspektiven als die der Sozialplaner und Sozialplanerinnen (Planungspersonal) zusammenzubringen. Die Durchführung von Regionalkonferenzen für Träger, wie bereits im zweiten Halbjahr 2021 durch ORBIT e.V. (Organisationsberatungsinstitut Thüringen) erfolgt, ist eine solche Maßnahme. Weitere Ansatzpunkte für ein gemeinsames Lernen könnten die Ausgestaltung der Fördermodalitäten vor Ort sein. Zudem könnte es auch sinnvoll sein, die Leitungsebene in den Kommunalverwaltungen zu vernetzen. Während es sinnvoll ist, das Planungspersonal engmaschig

und individuell zu begleiten, können andere Akteure und Akteurinnen auch punktuell oder wiederholt begleitet werden oder durch eine zentrale Informations- und Beratungsstelle adressiert werden.

► **Rolle der Kommune zwischen Fördermittelgeber und fachlicher Partner**

Die teilnehmenden Landkreise und kreisfreien Städte werden auch zukünftig ausloten müssen beziehungsweise im besten Falle strategisch entscheiden müssen, welche Rolle sie in der Umsetzung und Förderung des Landesprogramms einnehmen wollen. Zugespielt müssen sie entscheiden, ob sie die Rolle des Fördermittelgebers um eine Rolle als fachlicher Partner erweitern möchten. Impulse zu setzen, wie beispielsweise für die ressortübergreifende Zusammenarbeit oder die Beteiligung von Familien, welche von den kommunalen Ansprechpersonen als Mehrwert der Umsetzung des Landesprogramms genannt wurden, ist ein erster Schritt. Die Verantwortung dafür zu übernehmen, diese Impulse auch zu nutzen, zu begleiten und nachhaltig zu stärken, wäre ein folgerichtiger nächster Schritt. Zentral hierfür ist der Stellenwert der Sozialplanung, und der damit einhergehenden Fachlichkeit, klare Rollenverständnisse und Entscheidungsfindungswege. Kommunale Verantwortung zu übernehmen, heißt auch, klar zu kommunizieren, wo etwa die Verantwortung der Fachplanungen oder der Maßnahmenträger liegt und wie diese ineinandergreifen. Als Ansatzpunkt wurden in der Befragung der Mitglieder von Steuerungsgremien beispielsweise genannt,⁷¹ die Steuerungsgremien auch als politische Gremien zu nutzen, die die Bedarfsplanungen sozusagen übersetzen, wie etwa in priorisierte Förderbereiche.⁷² Ein fachlicher Partner zu sein, erfordert, so die Ausführungen der befragten Mitglieder auch den Mut „bestehende Strukturen in Frage zu stellen“⁷³ und die Qualität der Angebotsstruktur bedarfsgerecht zu gestalten. Unabdingbar hierfür ist es, die Beteiligung beizubehalten und weiter auszubauen, insbesondere auch zu externen Akteurinnen und Akteuren. Nicht zuletzt, um die Akzeptanz für neu gesetzte Impulse zu gewinnen sowie auch langfristig angelegte Veränderungen erreichen zu können.

► **Nutzen der Umsetzung zwischen Planungsperspektive und Agilität**

Das Landesprogramm beziehungsweise seine Umsetzung bietet die Chance, sowohl auf kurzfristige und kleinteilige Bedarfe zu reagieren als auch langfristige und grundlegende Bedarfe zu decken. So zeigen etwa die Mikroprojekte einen zum Teil großen Mehrwert. Gleichzeitig sind vor allem auch die etablierten Einrichtungen der Familienförderung wichtige Partner für die Kommunalverwaltungen vor Ort, um die Infrastruktur bedarfsgerecht auszubauen. Um dieses Potenzial zukünftig auszuschöpfen, bedarf es einer Strategie, die es ermöglicht, langfristig zu planen sowie einer Umsetzung, die den nötigen Raum für kurzfristige Anpassungen und Reaktionen sichert. Besonders relevant, neben einer integrierten und strategischen Sozialplanung, ist es hierfür, sowohl den (finanziellen) Gestaltungsspielraum, den das Landesprogramm einräumt, zu nutzen sowie eigene kommunale Mittel ent-

⁷¹ Die befragten Mitglieder hatten die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge und Ansätze zur Weiterentwicklung des Landesprogramms in sogenannten offenen Textfeldern einzutragen.

⁷² Spezifisch wurde darauf hingewiesen, dass diese Gremien nicht auch gleichzeitig für die Bewertung und Auswahl von Projekten zuständig sein müssen. Vielmehr sei es sinnvoll, diese zwei Aufgaben getrennt voneinander zu betrachten.

⁷³ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

sprechend zu investieren. Die Frage der finanzadministrativen Abwicklung auf Landesebene spielt auch hier eine Rolle. So ist eine Forderung, beispielsweise auch der befragten Mitglieder von Steuerungsgremien, „Bürokratie“⁷⁴ abzubauen und „Planungssicherheit“⁷⁵ herzustellen, beispielsweise mithilfe mehrjähriger Fördervereinbarungen oder einer „Dynamisierung“⁷⁶ der Fördersumme. Die Frage der finanzadministrativen Abwicklung und dem damit einhergehenden kommunalen Gestaltungsspielraum ist ein Bereich, in dem ein Lernprozess im Programm sowohl zwischen den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten als auch zwischen dem Landesministerium und der kommunalen Ebene aktiv erfolgen sollte.

► **Weiterentwicklung der Familieninfrastruktur zwischen speziellen und universellen Bedarfen**

Wie bereits bei den Ausführungen zu den anderen Ebenen angeklungen, bedeutet die Umsetzung des Landesprogramms auch ein Aushandeln zwischen verschiedenen Förderbereichen, Zielgruppen und Regionen. Dies betrifft im engeren Sinne die Frage der pflichtigen und freiwilligen Aufgaben. Aber auch in besonderem Maße die Frage des ländlichen und städtischen Raums. Eine Stärkung des ländlichen Raums ist vielerorts ein zentrales Anliegen in der Umsetzung des Landesprogramms. Nicht zuletzt legen das Landesprogramm beziehungsweise die Kriterien zur Bemessung des Förderhöchstbetrags einen Schwerpunkt auf die Unterstützung von ländlichen Räumen, die besonders von soziodemografischen Veränderungen betroffen sind. Auch hier hat sich mit der Einführung des Landesprogramms eine Veränderung ergeben, die zum Teil auch kritisch erörtert wurde: Durch die Einführung sei eine neue Kommunikation im ländlichen Raum erforderlich, die sich aus einer größeren Abhängigkeit der Gemeinden und Städte vom Landkreis und dessen Planung ergebe. Könnten Gemeinden und Städte sich vor dem Landesprogramm selbstständig auf Förderungen bewerben, sind sie nun davon abhängig, inwieweit finanzielle Mittel des Landkreises für diese Förderung eingeplant sind beziehungsweise zu den Zielen des Landkreises passen. All dies wird auch zukünftig erfordern, die zur Verfügung stehenden Mittel zielgerichtet einzusetzen, ohne beispielsweise Förderbereiche, Zielgruppen oder Regionen gegeneinander auszuspielen.

Von besonderer Bedeutung sind die regelmäßige Überprüfung und Reflexion der Umsetzung und damit erreichte Ziele und Effekte – auch und gerade, weil die Umsetzung vor Ort so unterschiedlich verläuft. Regelmäßige Evaluationen vor Ort und übergreifend können dazu beitragen, Prinzipien und Leitlinien sowie Qualitätsstandards und -kriterien weiterzuentwickeln. Evaluationsergebnisse sollten dazu genutzt werden, einen vertrauensvollen und transparenten Dialog und Austausch zu führen und von den umsetzenden und verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren dazu genutzt werden, die eigene Arbeit zu reflektieren.

<p>Bedeutung einer Zielerreichungskontrolle: Trotz aller berechtigten Einwände bezüglich der Aussagekraft der Indikatoren zur Zielerreichung, ist es für Evaluationen wichtig auch auf Kennzahlen und deren Entwicklung im Zeitverlauf zurückgreifen zu können. Eine Interpretation des sich so ergebenden Ausschnitts sollte beteiligungsorientiert reflektiert werden und so auch die Kennzahlen weiterentwickelt werden. Aus diesem</p>

⁷⁴ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁷⁵ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

⁷⁶ Wörtlich aus den offenen Nennungen übernommen.

Grund empfiehlt es sich, die Indikatoren weiter zu erheben, auszuwerten und zu diskutieren. Es sollte zugleich darauf hingewirkt werden, dass ihre Aussagekraft gestärkt wird, was bereits damit erreicht werden kann, dass die Einträge vermehrt mit einem ähnlichen Verständnis erfolgen.

► Weiterentwicklung des Landesprogramms zwischen Bottom-Up und Top-Down

Das notwendige Aushandeln oder Ausloten im Landesprogramm bewegt sich zwischen Bottom-Up und Top-Down. Nicht nur betrifft dies das Verhältnis zwischen Landesregierung und Gebietskörperschaften und somit die Frage der Eigenverantwortung versus Vorgaben. Dies betrifft auch die integrierte und fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit vor Ort – innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltungen. Auch hier muss ein Gleichgewicht zwischen *von unten* aufgenommen Anregungen und Vorstellungen und *von oben* verantworteten Umsetzungs- und Förderstrategien gefunden und gehalten werden. Die Frage der Zielerreichung und Wirksamkeit kann nur in geteilter Verantwortung zwischen Land, Kommune und Träger beantwortet werden.

Das Land kann weiterhin dazu beitragen, vor allem die Frage der Qualität zu diskutieren und zu stärken. Die Rolle des Landes sollte auch darin bestehen, die Gebietskörperschaften dabei zu begleiten und zu unterstützen, ihre Eigenverantwortung auszufüllen. Weiterhin scheint es sinnvoll in Form einer Prozessbegleitung das Lernen in den Gebietskörperschaften, zwischen den Gebietskörperschaften und zwischen dem Land und den Gebietskörperschaften zu ermöglichen. In diesem Sinne kann und sollte das Programm auf die Erkenntnisse *von unten* zurückgreifen, um *von oben* zu unterstützen. Das Land muss seinen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum nutzen, um die Umsetzung vor Ort zu unterstützen und die Landkreise und kreisfreien Städte weiter zu befähigen. Nicht zuletzt kann so auch zur Nachhaltigkeit beigetragen werden. So ist es wichtig, weiterhin auf Landesebene auch dafür Verantwortung zu übernehmen, dass es vor Ort, vor allem beim Planungspersonal aber auch anderen Fachkräften eine möglichst konstante und verstetigte Personalförderung verfolgt wird. Grundsätzlich muss weiterhin dazu beigetragen werden, Motivation zu halten und Anreize zu setzen. Maßgeblich, aber nicht ausschließlich, über zur Verfügung gestellte finanzielle Mittel.

Aus diesem Grund ist es von großer Relevanz, dass, wie es Herr Frank Schulze, der zuständige Abteilungsleiter für Soziales, Frauen und Familie des TMASGFF beim Abschluss und Ausblick des Fachtags „3 Jahre LSZ, 10 Jahre ThEKiZ - Erfolgsmodelle der Thüringer Familienförderung“ am 9. November 2021 formuliert hat, das Landesprogramm im „politischen Raum angekommen“⁷⁷ ist. Dies ist sowohl auf Landesebene die Voraussetzung dafür, dass weiterhin in die Umsetzung des Landesprogramms vor Ort und somit in die bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Familieninfrastruktur investiert wird. Dies ist aber auch die Voraussetzung in den teilnehmenden Landkreisen und kreisfreien Städten dafür, dass die Chancen und Potenziale genutzt werden können.

⁷⁷ Aus dem Gedächtnis zitiert.

5. Literaturverzeichnis

Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE) (2018): Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, Abschlussbericht 2018. Verfügbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/Abschlussbericht_wissenschaftliche_Begleitung_LSZ.pdf., https://www.ikpe-erfurt.de/wp-content/uploads/2017/05/Folder_IKPE_LSZ_web1.pdf., abgerufen am 01.12.2021.

Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE) (2017): Thüringer Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, Systematisierung eines modernen Familienbegriffs und Entwicklung einer zielorientierten Programmatik. Verfügbar unter: https://www.ikpe-erfurt.de/wp-content/uploads/2017/05/Folder_IKPE_LSZ_web1.pdf., abgerufen am 21.11.2021.

Koalitionsvertrag für die 6. Wahlperiode des Thüringer Landtags (2014). Verfügbar unter: <https://forum.thueringer-landtag.de/sites/files/downloads/Koalitionsvertrag%20vom%202020.November%202014.pdf>, abgerufen am 25.11.2021.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2021): FAQ-Leitfaden. Verfügbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/FAQ-Katalog.pdf, abgerufen am 14.12.2021.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2021): Handbuch „Landesprogramm Solidarisches Zusammenleben der Generationen“: Angebots- und Maßnahmenkatalog. Verfügbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/LSZ_Handbuch_Angebotskatalog_web.pdf, abgerufen am 29.11.2021.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2020): Konzept zur Evaluierung des Landesprogramms „Solidarisches Zusammenleben der Generationen (LSZ)“. Verfügbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Konzept_Evaluation_LSZ.pdf, abgerufen am 25.11.2021.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2018): Qualitätskriterien für eine fachspezifische integrierte Planung im Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“. Verfügbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/Downloads/QS_Planung.pdf, abgerufen am 17.11.2021.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2018): Richtlinie zum Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“. Verfügbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/Gesetz-Richtlinie-Angebotskatalog.pdf, abgerufen am 21.11.2021.

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2018): Thüringer Familienförderungssicherungsgesetz vom 18. Dezember 2018. Verfügbar unter: https://www.lsz-thueringen.de/fileadmin/user_upload/LSZ/Downloads/Gesetz-Richtlinie-Angebotskatalog.pdf, abgerufen am 21.11.2021.

6. Anhang

6.1 Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie (Stand: Juni 2021)

Im Rahmen der kommunalen Befragung wurden die verantwortlichen Ansprechpersonen ausgehend von ihren Umsetzungserfahrungen, zu möglichen Handlungsansätzen und Änderungsvorschlägen zur Fortschreibung der Richtlinie und Weiterentwicklung des Landesprogramms befragt. Zudem wurde in Interviews auf Landesebene mit der Prozessbegleitung, der Bewilligungsbehörde und dem Fachreferat im TMASGFF die Handlungsansätze und Änderungsvorschläge in einem ersten Schritt erörtert und reflektiert. In einem zweiten Schritt wurden sie mit zahlreichen Akteuren in unterschiedlichen Beteiligungsformaten (Workshop mit Projektgruppe LSZ; Fokusgruppe kommunale Ansprechpersonen, AK Sozialplaner und Sozialplanerinnen) diskutiert und weiterentwickelt. Zudem gab das TMASGFF einen Ausblick auf deren geplante Berücksichtigung in der aktuellen Fortschreibung der Richtlinie.

Konkret wurden entlang von fünf Themencluster folgende Handlungsansätze und Änderungsvorschläge gemacht und deren Umsetzbarkeit für die aktuelle Richtlinienfortschreibung erörtert:

► Förderansatz

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Bekanntgabe des Förderhöchstbetrages kommt zu spät	1. Frühere Bekanntgabe des Förderhöchstbetrages	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen am Förderaufbau sind aufgrund haushaltsrechtlicher Vorgaben des Landes nicht möglich. • Jährliche Förderung und Anteilsfinanzierung bleibt. • Ggf. mit neuer Regierung Doppelhaushalt möglich.
Wunsch nach besserer Planbarkeit insb. langfristiger Projekte	2. Festschreibung des Förderhöchstbetrages für mehr als ein Jahr	
Der jährliche Förderzyklus ermöglicht keine langfristige Planung	3. Antragsstellung für mehr als ein Jahr	
Das Aufbringen des Eigenanteils bei Adhoc-Erhöhung der Landesmittel birgt finanzielles Risiko für GK - fehlende Verlässlichkeit.	4. Verzicht auf Anteilsfinanzierung	

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Unklarheit über Fortbestand der Richtlinie	5. Frühere Kommunikation / Verlängerung der Richtlinie	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetz sichert Finanzierung grundsätzlich ab. • Fortschreibung erfolgt; durch die Pandemie kommt es auch im TMASGFF zu verzögerten Prozessen. • Vorgesehen ist: • Bestandschutz wird aufgehoben • Stufen fallen weg • Sozialplan als Fördervoraussetzung bleibt; es wird jedoch eine Einzelfallentscheidung eingeführt, wodurch nur Mittel für Bestandsförderung möglich sind.

Tab. 23: Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie: Förderansatz

► Handlungsfelder

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Wunsch nach Schärfung der Handlungsfelder zur besseren Zuordnung von Angeboten/Maßnahmen	1. Bessere Abgrenzung der Handlungsfelder durch Überarbeitung des Handbuchs	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird keine stärkere Abgrenzung geben. Eine unterschiedliche Ausgestaltung ist durchaus erwünscht. • Es werden vorerst keine neuen Handlungsfelder hinzukommen. Das Thema Ehrenamt wird weiterhin ein Querschnittsthema sein.
Unzureichende Abgrenzung des Landesprogramms zu anderen Förderungen, insb. der Thüringer Ehrenamtsstiftung	2. Explizite Aufnahme des Themas Ehrenamt als Handlungsfeld	
Bedenken der „Überfrachtung“ des Landesprogramms durch Einbindung weiterer Förderprogramme und Wegfall des kommunalen Gestaltungsspielraums	3. Ausweitung des Landesprogramms muss mit Erhöhung der Fördermittel einhergehen	

Tab. 24: Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie: Handlungsfelder

► Förderaufbau

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Bekanntgabe des Förderhöchstbetrages kommt zu spät	1. Frühere Bekanntgabe des Förderhöchstbetrages 2. Festschreibung des Förderhöchstbetrages für mehr als ein Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen am Förderaufbau sind aufgrund haushaltsrechtlicher Vorgaben des Landes nicht möglich.
Wunsch nach besserer Planbarkeit insb. langfristiger Projekte		

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Der jährliche Förderzyklus ermöglicht keine langfristige Planung	3. Antragsstellung für mehr als ein Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche Förderung und Anteilsfinanzierung bleibt. • Ggf. mit neuer Regierung Doppelhaushalt möglich.
Das Aufbringen des Eigenanteils bei Adhoc-Erhöhung der Landesmittel birgt finanzielles Risiko für GK - fehlende Verlässlichkeit.	4. Verzicht auf Anteilsfinanzierung	
Unklarheit über Fortbestand der Richtlinie	5. Frühere Kommunikation / Verlängerung der Richtlinie	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetz sichert Finanzierung grundsätzlich ab. • Fortschreibung erfolgt; durch die Pandemie kommt es auch im TMASGFF zu verzögerten Prozessen. • Vorgesehen ist: • Bestandschutz wird aufgehoben • Stufen fallen weg • Sozialplan als Fördervoraussetzung bleibt; es wird jedoch eine Einzelfallentscheidung eingeführt, wodurch nur Mittel für Bestandsförderung möglich sind.

Tab. 25: Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie: Förderaufbau

► Personalförderung

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Wunsch der Förderung von mehr als einer Sozialplanungsstelle aufgrund der Aufgabenvielfalt, des Umfangs und von Vertretungsmöglichkeiten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelle der Sozialplanung in der Richtlinie festschreiben 2. Förderfähigen Stellenumfang erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stelle des Sozialplaners wird explizit in die Richtlinie aufgenommen (bis zu einer VbE)
Wunsch nach Verstetigung/Sicherung der Personalstellen (insb. Sozialplanung), die aufgrund der jährlichen Antragsstellung im Landesprogramm öfter an Jahresverträge gebunden sind	<ol style="list-style-type: none"> 3. Personalkosten von jährlicher Antragsstellung abkoppeln bzw. Finanzierung von Personalstellen von mindestens drei Jahren garantieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleinteilige Vorgaben bei den Regelungen für die Verträge mit Letztempfängern werden gestrichen. • Entscheidung für mehrjährige Verträge liegt bei den Kommunen.

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Berücksichtigung der Lohnkostenentwicklung in der Förderung	4. Dynamisierung der Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit ist keine Dynamisierung der Förderung vorgesehen. • Aufwuchs müsste durch Gesetzesänderung verstärkt werden.

Tab. 26: Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie: Personalförderung

► **Verwaltungstechnische Umsetzung**

Handlungsansätze	Änderungsvorschläge	Umsetzbarkeit gemäß TMASGFF
Hoher Verwaltungsaufwand im Landesprogramm aufgrund der jährlichen Antragsstellung sowie bei Rückzahlung ungenutzter Fördermittel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pauschalisierte Festbetragsfinanzierung wie bei der örtlichen Jugendhilfe 2. Mitnahme verbliebener Fördermittel ins nächste Kalenderjahr 3. Abbau von Verwaltungsaufwand für stetige Förderprojekte (Bestand) 4. Pauschalförderung für Mikroprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird keine wesentlichen Änderungen geben. • Ziel ist es die Vernetzung der Kommunen untereinander zu fördern, um voneinander zu lernen und den Umgang vor Ort zu stärken.
Wunsch nach flexibler Mittelverwendung innerhalb einer Gebietskörperschaft		

Tab. 27: Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie: Verwaltungstechnische Umsetzung

6.2 Fallstudienberichte: Lokale Ansätze zur Umsetzung des Landesprogramms

Nachfolgend sind die im Zuge der Fallstudien erarbeiteten und mit den befragten Personen vor Ort abgestimmten Fallstudienberichte angehängt. Sie enthalten vertiefte Einblicke in die Umsetzung des Landesprogramms vor Ort.

Diese finden sich auch auf der Programmwebseite. Inhalte unterscheiden sich nicht. Eventuell kann die Darstellung auf der Programmwebseite abweichen. Hyperlinks sind als blaue und unterstrichene Wörter gekennzeichnet. In den Fallstudienberichten wird das Landesprogramm als LSZ abgekürzt.

Die Fallstudienberichte sind in alphabetischer Reihenfolge angehängt:

- Hildburghausen (Landkreis)
- Jena (Stadt)
- Saale-Orla-Kreis (Landkreis)
- Unstrut-Hainich-Kreis (Landkreis)

LANDKREIS HILDBURGHAUSEN

LOKALE ANSÄTZE ZUR UMSETZUNG DES
LANDESPROGRAMMS „SOLIDARISCHES
ZUSAMMENLEBEN DER GENERATIONEN (LSZ)“



Landkreis



Planungsregion:
Südwestthüringen



Stufe 3 im LSZ



seit 2019 im LSZ



■ Steuerung des LSZ im Landkreis Hildburghausen

Mit Einführung des LSZ betrat der Landkreis Hildburghausen **Neuland** auf dem Gebiet der **integrierten Sozialplanung**. Da auf keine Vorerfahrungen aus anderen Projekten zurückgegriffen werden konnte, mussten zunächst Strukturen zur Umsetzung des LSZ aufgebaut werden. Mit den finanziellen Mitteln des LSZ konnte eine dauerhafte **Stelle für die Sozialplanung geschaffen** werden. Die **Kreisentwicklungsplanung** wurde aus dem Fachbereich Schulverwaltung herausgelöst und als übergeordnete **Stabsstelle** eingerichtet, zu der auch der Bereich integrierte Sozialplanung gehört. Nach Aussagen der Leiterin der Kreisentwicklungsplanung und Sozialplanerin spiegelte sich nun die gesamte thematische Bandbreite des LSZ in der Kreisentwicklungsplanung wider, die zuvor vor allem auf das Thema Tourismus und ÖPNV ausgelegt war. Die Etablierung des LSZ sowie seiner Steuerungs- und Netzwerkarbeit wurde in den ersten drei Jahren des Landesprogramms durch eine Personalstelle geleistet. Seit 2021 wird die Sozialplanerin durch zwei neue Kolleginnen unterstützt, die verwaltungstechnische und prozessbegleitende Aufgaben im LSZ übernehmen, sodass Ressourcen für weitere Aufgaben im Rahmen des LSZ und der Kreisentwicklungsplanung nun frei werden.

Verankerung der Personalstelle

- Stabsstelle
Kreisentwicklungsplanung
- Dezernat II, hauptamtlicher Beigeordneter

Personal: Ressourcen

- 3 Personalstellen
- 1,75 VZÄ über LSZ gefördert

Erfolgsfaktor: Förderung der Sozialplanungsstelle über das LSZ



Die Förderung der Sozialplanungsstelle über das LSZ gab den entscheidenden Impuls eigene Planungs- und Entwicklungsprozesse im Landkreis neu zu beleben.

Erstmals wurde zudem eine **verwaltungsinterne, fachbereichsübergreifende Steuerungsgruppe** implementiert, um die Fachexpertisen sowohl für die Kreisentwicklung als auch für die Umsetzung des LSZ effektiv zu nutzen. Nach Aussage der Sozialplanerin war hier zunächst viel Aufklärungsarbeit bezüglich des grundsätzlichen Nutzens von integrierter Sozialplanung zu leisten sowie das LSZ als ein Teil der Sozialplanung in den Köpfen zu verankern. Entsprechend des integrierten Ansatz-

zes wird das LSZ als ein Thema neben vielen bezogen auf die Kreisentwicklungsplanung behandelt. Die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und der Kreisentwicklungsplanung habe sich mit dessen **Anbindung als Stabsstelle beim hauptamtlichen Beigeordneten** (Dezernat II) verbessert.

Herausforderung: Etablierung von Sozialplanung



Es bedarf viel Aufklärungsarbeit, um den Nutzen und Mehrwert von integrierter Sozialplanung in der Kreisverwaltung zu verdeutlichen.

Mitglieder der internen Steuerungsgruppe

- Integrierte Sozialplanung
- Fachbereich schulische Gesundheitsförderung/ Psychiatriekoordination, Fachbereich Jugendarbeit/ Jugendhilfeplanung, Fachbereich Soziale Dienste/ Erzieherische Hilfen, Fachbereich Regionalplanung und Wirtschaftsförderung, Fachbereich ÖPNV
- Fachberatung Kindertagesstätten Netzwerk Frühe Hilfen, Pflegeberatung
- Fachcontrolling des Jugend- und Sozialamtes
- Netzwerkkoordination Migration Integration
- Kämmerei
- Stabsstelle Ehrenamt-, Kultur- und Sportförderung
- Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit

In den Gremiensitzungen findet ein Informationsaustausch zu Neuerungen auf unterschiedlichen Ebenen (Land, LSZ, Fachbereich) statt. Darüber hinaus werden spezifische Projekte thematisiert. So standen 2020 die Zielerreichungskontrolle im LSZ und 2021 der Aufbau des Qualitätsmanagements im Fokus. Zudem wird die **Maßnahmen- und Ressourcenplanung** im LSZ **abgestimmt**. Diskussionen gäbe es nach Aussage der Sozialplanerin wenig, eher inhaltliche Nachfragen. Auch ein Mitglied des internen Steuerungsgremiums bestätigt, dass die von der Sozialplanerin vorgestellte Maßnahmenplanung und Fördermittelvergabe kaum diskutiert werde, da diese auf dem zuvor im **Kreistag** abgestimmten fachspezifischen Plan beruhe.

Neben der Etablierung von internen Steuerungs- und Vernetzungsstrukturen hat sich der Landkreis ein **externes Netzwerk** u.a. mit Vertreterinnen und Vertretern der Bürgerinnen und Bürger aller Altersgruppen im Landkreis; kommunalen und freien Trägern sowie politischen Akteurinnen und Akteuren **komplett neu erarbeitet**. Ein externes Steuerungsgremiumsmitglied und Bürgermeister bestätigt, dass

Erfolgsfaktor: Netzwerkarbeit



Intensive Netzwerkarbeit insbesondere mit Trägern, Bürger*innen und kommunalpolitischen Akteuren und Akteurinnen ermöglicht eine bedarfsgerechte Steuerung durch die Kreisverwaltung.

sich mit dem LSZ und der personellen Besetzung in

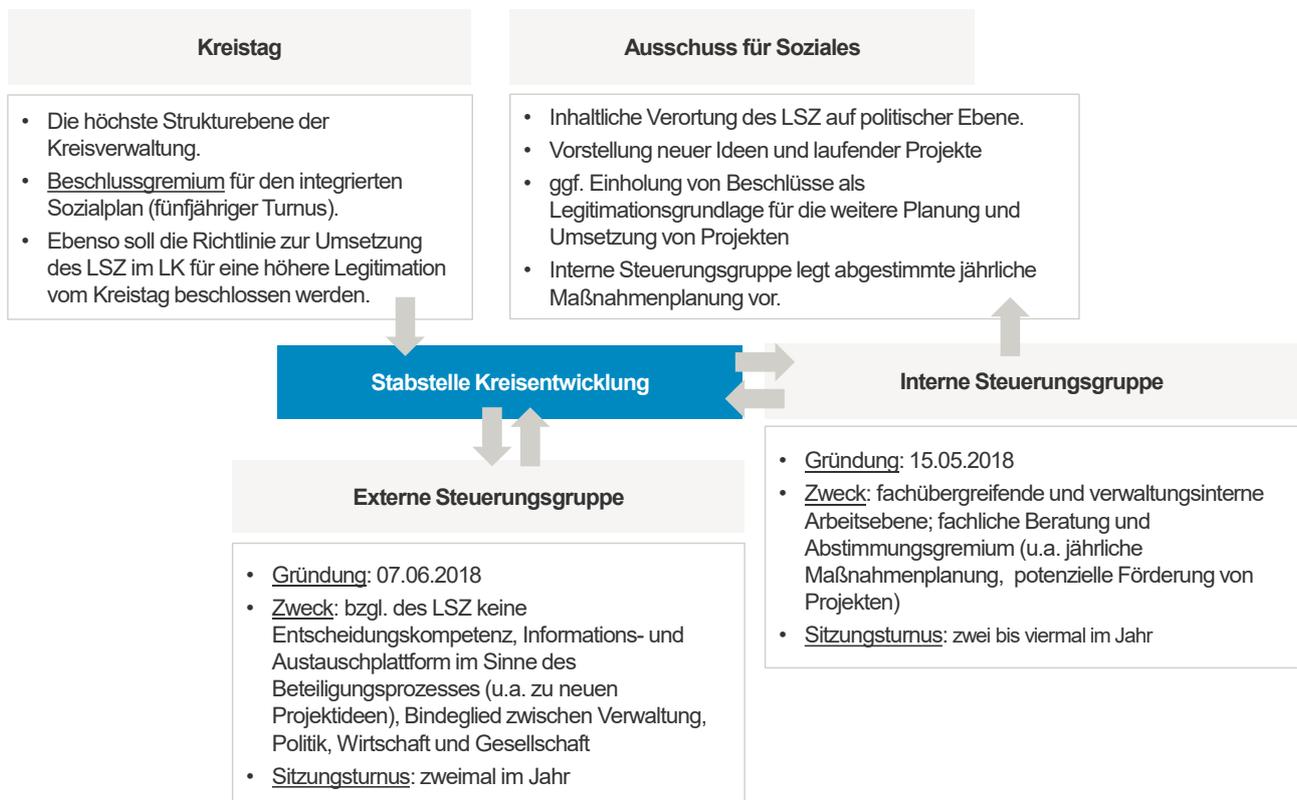
der Kreisentwicklungsplanung die Zusammenarbeit mit der Kreisverwaltung deutlich verbessert und intensiviert habe. So verginge keine Woche, in der der Bürgermeister keinen Kontakt zur Stabsstelle Kreisentwicklungsplanung habe.

Mitglieder der externen Steuerungsgruppe

- Vertreter*innen der Bürger*innen aller Altersgruppen im Landkreis
- Kommunale und freie Träger sowie Wirtschaft im Landkreis
- Politische Akteure und Akteurinnen aus den kommunalen Gebietskörperschaften/Planungsräumen des Landkreises

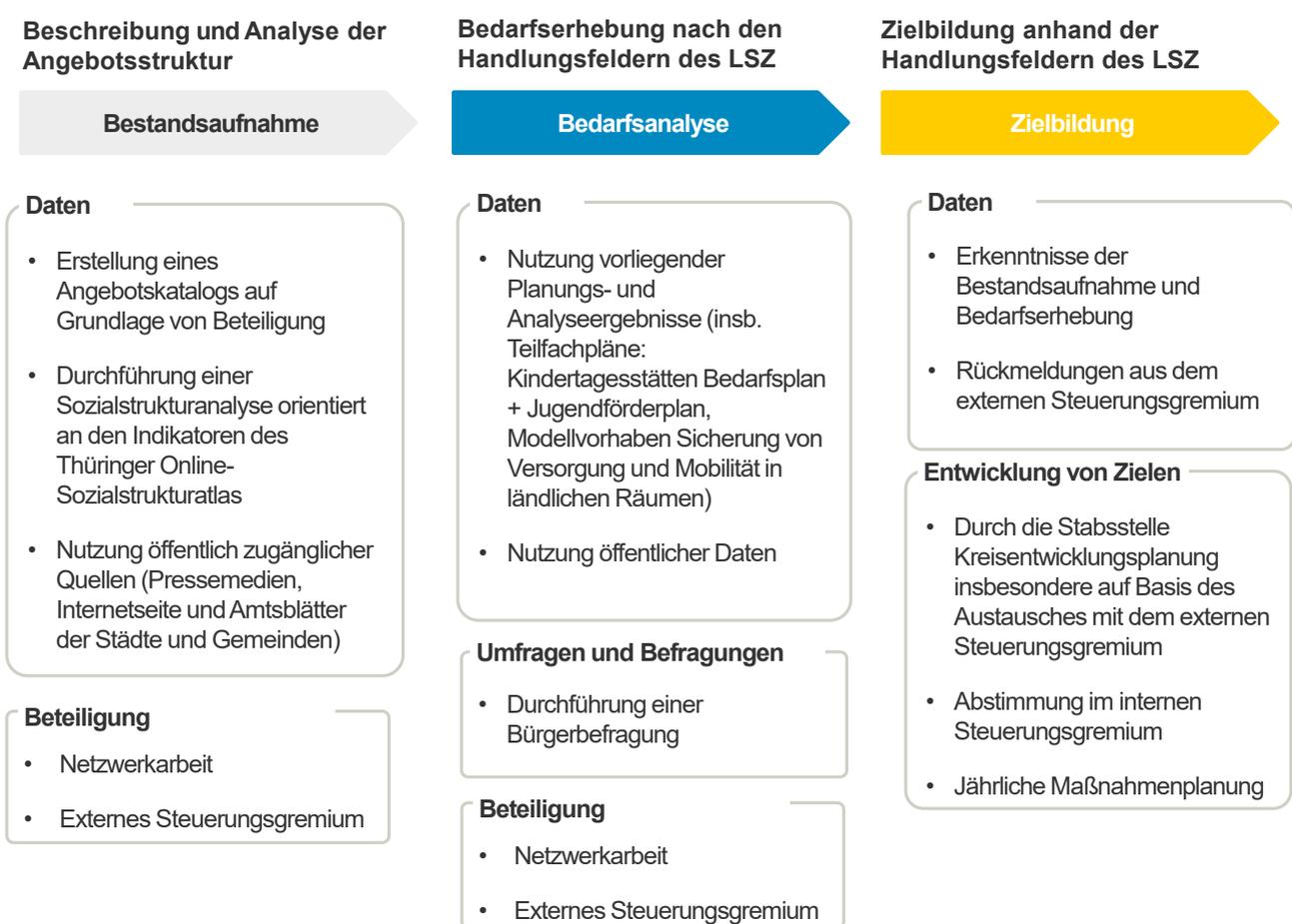
Die ursprüngliche Idee, das externe Gremium an der Zielbildung und Maßnahmenplanung im LSZ zu beteiligen, scheiterte an der breiten Besetzung des Gremiums. Dennoch stellt das externe Steuerungsgremium für die Sozialplanerin ein zentrales Instrument zum gegenseitigen Informationsaustausch dar, um Rückmeldungen zu den Bedarfslagen verschiedener Alters- und Zielgruppen sowie Ideen für Maßnahmen von den Mitgliedern zu erhalten. Um thematisch fokussierter zu arbeiten, sollen zukünftig Arbeitsgruppen gebildet werden, um auch die Umsetzung der Maßnahmen zu besprechen. Das Vorgehen wird aktuell mit einem „Expertennetzwerk Senioren und Pflege“ erprobt.

Letztendliche Entscheidungsbefugnisse obliegen dem Ausschuss für Soziales bzw. dem Kreistag als höchste Strukturebene der Kreisverwaltung.



■ Planung und Umsetzung des LSZ in Hildburghausen

Der im Jahr 2018 erarbeitete integrierte fachspezifische Plan definiert für den Landkreis Hildburghausen die **Schwerpunkte** bezogen auf die Handlungsfelder im LSZ. Für die Definition von Schwerpunkten und Zielbildung wurden verschiedene Instrumente der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse genutzt.



Quelle: Fachspezifischer Plan (Antragsstellung)

Die eigentliche **Maßnahmenplanung** erfolgt **jährlich durch den Bereich integrierte Sozialplanung**, um nach eigenen Aussagen notwendige Anpassungen (z.B. zur Abgrenzung mit anderen Förderprogrammen) oder Nachsteuerungen (z.B. bei Nicht-Inanspruchnahme des Angebots) vornehmen zu können. Für die Entwicklung von Maßnahmen stellt die **Beteiligung der Mitglieder des externen Steuerungsgremiums** nach Aussage der Sozialplanerin die wichtigste Quelle dar. Auch das Gremium selbst versteht sich nach Aussage eines Mitgliedes als wichtiger Impulsgeber, der im Austausch über Projekte und Bedarfe Ideen an die Kreisentwicklung heranträgt, die gegebenenfalls in konkreten Maßnahmen münden.

**Erfolgsfaktor:
Begleitung der
Leistungserbringer**

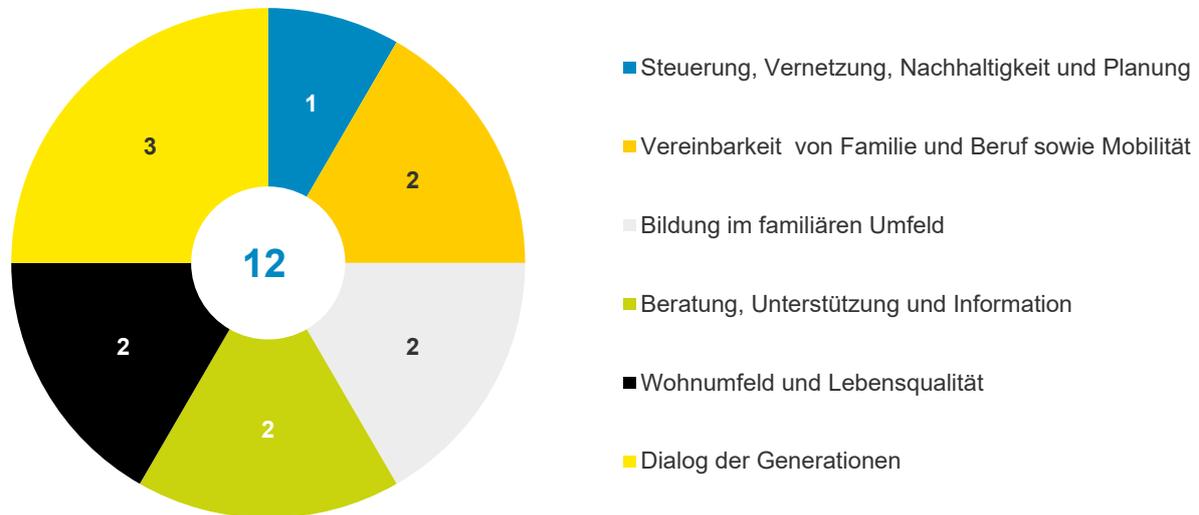


Kontinuierliche Begleitung und Beratung der Leistungserbringenden fördert eine zielgerichtete Maßnahmenumsetzung.

U.a. aufgrund der intensiven Vernetzungsarbeit in der Etablierung des LSZ konnte nach Aussage der Sozialplanerin erst Mitte 2019 mit der **Maßnahmenumsetzung** begonnen werden. Aktuell (Stand: Sommer 2021) werden **zwölf Aktivitäten** (inklusive der Personalstelle Sozialplanung) im Landkreis Hildburghausen über das LSZ gefördert, die relativ gleichmäßig auf die Handlungsfelder verteilt sind. Ein leichter Schwerpunkt liegt auf Maßnahmen im Handlungsfeld 6 „Dialog der Generationen“, von denen zwei zentrale Maßnahmen nachfolgend vorgestellt werden. Nach Aussage der Sozialplanerin, ist die Anzahl der Projekte und

Maßnahmen jedoch viel höher und im Controlling seien nur die Schwerpunkte abgebildet. So gliedert sich das Gesamtprojekt „Dorfkümmerer“ zum Beispiel

in acht Einzelprojekte. Ebenso wird eine Vielzahl an Mikroprojekten umgesetzt. So kommt der Landkreis nach eigener Aussage auf über 30 Projekte in 2021.



Quelle: Controllingbericht des Landkreis Hildburghausen (Stand: Sommer 2021)

In der Umsetzung der Maßnahmen versteht sich die Sozialplanerin gegenüber den Leistungserbringenden nicht nur als **Fördermittelgeber**, sondern setzt auf eine **kontinuierliche Begleitung und Beratung**. Dies sei zwar zeitaufwändig, aber ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Maßnahmenumsetzung, wie das Beispiel des BINKO zeigt.

Die Förderung der Maßnahmen erfolgte bislang auf unterschiedlichen Wegen (z.B. Projektauftrufe, direkte Ansprache von Trägern). Um diesen **Prozess zu formalisieren** und auch **Anforderungen** an die Maßnahmenumsetzung zu **definieren**, wird aktuell eine **eigene Förderrichtlinie** erarbeitet. Darin werden das Antragsverfahren und die Bewertung der Förderfähigkeit der Anträge mittels einer umfassenden Bewertungsmatrix einheitlich geregelt sowie fachliche Standards festgelegt. Neben der internen Steuerungsgruppe und dem Sozialausschuss möchte die Sozialplanerin die Richtlinie zudem mit dem **Kreistag** abstimmen, um eine höhere Legitimation zu erreichen.

Die bisherige Maßnahmenumsetzung soll evaluiert werden, um bestehende Maßnahmen zu sichern, auszubauen und Qualitätsentwicklung zu leisten. Ein entsprechendes **Evaluationskonzept** befindet sich aktuell in der Abstimmung. So ist 2021 die Evaluation der Projekte „Dorfkümmerer“ und 2022 u.a. die Evaluation des Frauenkommunikationszentrums BINKO geplant.

■ Projektbeispiele: Familienfördernde Maßnahmen im Landkreis Hildburghausen

Frauenkommunikationszentrum (BINKO)	
Handlungsfeld im LSZ	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsfeld 4: Beratung, Unterstützung und Information
Ziel(e) des LK	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Bildungsangeboten • Koordinierung und Finanzierung präventiver Angebote • Aufbau und Organisation von Nachbarschaftshilfen
Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> • Diakonischen Sozialen Dienste Sonneberg
Ort der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Hildburghausen; ländlicher Raum
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> • Frauen, Seniorinnen und Senioren sowie weitere interessierte Bürgerinnen und Bürger
Inhalt(e)	<ul style="list-style-type: none"> • Frauenkommunikationszentrum und Kreissenorenbüro • Ort der Begegnung, Kommunikation, Information, Bildung und Kultur

Wie hat sich die Einrichtung im LSZ weiterentwickelt?

Im Austausch zwischen der Einrichtung mit der Leiterin der Kreisentwicklungsplanung im Rahmen der Maßnahmenplanung wurde schnell deutlich: Das **Frauenkommunikationszentrum** in Hildburghausen, im ländlichen Raum, entspricht nicht mehr den **Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger** vor Ort. Dies war der

Projektleiterin von BINKO schon seit längerem bewusst. So fiel es schwer, insbesondere junge Frauen und Mädchen als Teilnehmende zu gewinnen, die im ländlichen Raum einen geringen Anteil an der Bevölkerung ausmachten und sich durch andere Förderprogramme eher angesprochen fühlten. Eine **Erweiterung der Zielgruppe** und vor allem die Ansprache älterer Menschen war daher notwendig. Um diese Zielgruppe besser zu erreichen, entstand die Idee, das **Kreissenorenbüro** bei BINKO **anzusiedeln**.

Nicht nur aufgrund der COVID-19-Pandemie wurde schnell deutlich, dass **digitale Teilhabe** ein großes Thema auch für Seniorinnen und Senioren ist. So liegt ein wichtiger Tätigkeitsschwerpunkt von BINKO auf präventiven Angeboten der Medienbildung. Unter anderem unterstützen ehrenamtliche **Medienmentorinnen und -mentoren** Seniorinnen und Senioren im Umgang mit digitalen Anwendungen. Im Vergleich zu klassischen Bildungsangeboten in Gruppen können die Medienmentorinnen und -mentoren individuell auf das Tempo der Wissensvermittlung der jeweiligen Seniorinnen und Senioren eingehen, die sich so auch häufiger trauen, konkrete Nachfragen zu stellen. In Kooperation mit der VHS Hildburghausen hat BINKO zudem den Zuschlag für den DIGITAL KOMPASS Standort Hildburghausen erhalten und profitiert in der Medienbildungsarbeit von den Angeboten und Leistungen des DIGITAL Kompass (z.B. kostenfreie Onlinevorträge; thematische Handouts). Von der Medienbildungsarbeit des Frauenkommunikationszentrums profitiert auch der Landkreis. So fördert der Landkreis im Rahmen eines **Modellprojekts** eine Fahrplan-App inkl. E-Ticket, um den

ÖPNV im Landkreis attraktiver zu gestalten und den Bürgerinnen und Bürgern mehr Flexibilität in ihrem Mobilverhalten zu ermöglichen. Dieses Thema hat BINKO aufgegriffen und unterstützt mit Hilfe der Medienmentorinnen und -mentoren Seniorinnen und Senioren in der Anwendung des E-Tickets. Seit September 2021 fungiert BINKO in Kooperation mit dem Hospizverein Emmaus Hildburghausen e.V. darüber hinaus als Kontaktstelle rund um das Thema „Vorsorge“ und bietet kostenfreie Beratung und Informationsveranstaltungen zum Thema an.

Vor dem LSZ wurden Frauenzentren in Thüringen über eine eigene Richtlinie des Landes finanziert. Einen Austausch mit der Kreisverwaltung gab es lediglich auf finanzieller Ebene bezogen auf die Anteilsfinanzierung. Mit der Förderung über das LSZ findet nun eine **inhaltliche Auseinandersetzung** zusammen mit der Kreisverwaltung statt, die zu einer bedarfsgerechten Weiterentwicklung des Frauenkommunikationszentrums geführt hat. Bei der Weiterentwicklung von BINKO stießen die Projektleiterin und Sozialplanerin auf Widerstände des damaligen Trägers, der dem skeptisch gegenüberstand, sodass schließlich ein **Trägerwechsel** stattfand. Mit der Förderung des LSZ und Angliederung des Kreissenorenbüros⁷⁸ an BINKO konnte nach Aussage der Projektleiterin nun auch auskömmlicher gewirtschaftet werden. Sachkosten konnten durch die doppelte Nutzung (Frauenkommunikationszentrum und Kreissenorenbüro) halbiert und Tarifierpassungen bei den Personalkosten umgesetzt werden. Schließlich profitieren BINKO und das Kreissenorenbüro von den inhaltlichen Schnittmengen und ergänzen sich in ihrer Arbeit.

Was hat sich mit der Förderung über das LSZ verändert?

⁷⁸ Das Seniorenbüro Landkreis Hildburghausen ist ein eigenständiges Projekt mit eigenem Konzept.

Dorfkümmerer

Handlungsfeld im LSZ	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsfeld 6: Dialog der Generationen
Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> • Städte und Gemeinden im Landkreis Hildburghausen
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Projektstandorte in allen Planungsräumen des Landkreises • 7.500 Euro pauschaler Förderbetrag pro Projekt
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Situation vor Ort (z.B. durch Organisatoren von Veranstaltungen) • Unterstützung eines aktiven Dorflebens (z.B. durch Lösung von Problemen) • Förderung des Austausches mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren in der Kommune auf Augenhöhe • Nutzung der Fähigkeiten und Erfahrungen gestandener Menschen in der Dorfgemeinschaft für eine Tätigkeit mit gesellschaftlichem Mehrwert
Aufgaben der Dorf-kümmerer	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach regionalen Besonderheiten und spezifischen Bedarfslagen können Schwerpunkte im Tätigkeitsprofil gesetzt werden: Kultur/Kunst, Wandern/Tourismus, Sport, Gesundheit/Prävention, Dialog der Generationen, Nahversorgung, Freizeitgestaltung.

Wie kam es zur Projektidee und was sind Ziele der Maßnahme?

Die Etablierung sogenannter **Dorfkümmerer** wurde als Handlungsempfehlung aus dem Modellvorhaben „Langfristige Sicherung von Versorgung und Mobilität im ländlichen Raum“ formuliert, um eine „**Absicherung der Grundbedürfnisse**“ zu gewährleisten. Mit dem LSZ standen nun finanzielle Ressourcen zur Umsetzung der Maßnahme zur Verfügung. Für das Projekt wurde ein **Kurzkonzept von der Sozialplanerin erarbeitet**, welches ebenso übergreifende Ziele definiert. Dem Landkreis war es nach Aussage der Sozialplanerin dabei wichtig, den Projektstandorten nur wenige Vorgaben zu machen, um der **Individualität im ländlichen Raum** und den unterschiedlichen Bedarfen vor Ort Rechnung zu tragen.

So hat sich die Dorfkümmerin am Standort Auengrund zum Beispiel das Ziel gesetzt, über unterschiedliche Aktivitäten (z.B. Kinderfeste, Frauen- und Männertagsfeiern, Informationsveranstaltungen zum Thema Vorsorge, Umgestaltung des Mehrgenerationentreffpunktes) den sozialen Zusammenhalt zwischen den Generationen aber auch zwischen den Ortsteilen zu stärken und das Vereinsleben wieder anzukurbeln. Auch der Bürgermeister des Projektstandortes Schleusingen sieht insbesondere in der Stärkung der Dorfgemeinschaft und ebenso in der ortsteilübergreifenden Arbeit die Hauptaufgabe der Dorfkümmerer, um gemeinsam im ländlichen Raum zu „überleben“.

Insgesamt stehen **pro Projektstandort jährlich 7.500 Euro Budget** zur Verfügung. Wie diese finanziellen Mittel entlang der Handlungsfelder des LSZ umgesetzt werden, ist Aufgabe der Dorfkümmerner. Zwei der interviewten Dorfkümmerner sind **ehrenamtlich** tätig, zudem ehrenamtliche Ortsteilbürgermeister/-in und zum Teil noch berufstätig. Mit viel Engagement zeigen sie, dass mit einer verhältnismäßig kleinen Fördersumme ein großer Mehrwert für die Dorfgemeinschaft erreicht werden kann.

Wie wird die Maßnahme umgesetzt?

Für die Ideenentwicklung wurde beispielsweise am **Projektstandort Waffenrod-Hinterrod** eine **Ideenwerkstatt als Instrument für Bürgerbeteiligung** genutzt. Bürgerinnen und Bürger konnten ihre Ideen zur Dorfentwicklung nach dem Motto „Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat. (Mark Twain)“ einbringen. Schließlich wurden die Ideen gemeinsam mit der Dorfgemeinschaft priorisiert und damit eine Auswahl konkreter Projekte getroffen. Von über 200 Ideen aus der Ideenwerkstatt wurden konkret 32 Projektideen in das Projekt Dorfkümmerner in den Kategorien „Gemeindehaus“, „Kinder und Jugendliche“, „Senioren“ und „Dorfgemeinschaft“ überführt, wovon **24 Projekte** in den Jahren 2019/2020 mit den Fördermitteln des LSZ umgesetzt werden konnten. Ein wichtiges Projekt war dabei die „Wiederbelebung“ des Gemeindehauses, welches zwar saniert wurde, aber indem kaum Aktivitäten stattfanden. Mit den Fördermitteln wurde u.a. ein Medienraum eingerichtet, der allen Besucherinnen und Besuchern des Gemeindehauses auch kostenlosen WLAN-Zugang ermöglicht. Über die digitale Erreichbarkeit konnten zudem Veranstaltungen mit externen Referentinnen und Referenten per Videokonferenz umgesetzt werden. Insgesamt wurde das Gemeindehaus auch für weitere Anbieter wieder attraktiv, die ihre Angebote nun dort durchführen (z.B. Seniorensportgruppe). Zur Zeit des Lockdowns während der COVID-19-Pandemie konnten mit den Räumlichkeiten Eltern mit nicht systemrelevanten Berufen eine alternative Kinderbetreuungsmöglichkeit angeboten werden. Ebenso konnte eine Schulklasse der Grundschule Eisfeld im Gemeindehaus für einen befristeten Zeitraum beschult werden.



Quelle: Christoph Bauer-Ideenwerkstatt Waffenrod-Hinterrod

Was bewirken die Dorfkümmerner an den Projektstandorten?

Die Wirkungen werden auf unterschiedlichen Ebenen sichtbar. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Ideenentwicklung und Umsetzung hat an den Projektstandorten vor allem einen hohen **Mobilisierungsfaktor**: Die Menschen vor Ort bringen sich ein, konkrete Ideen werden umgesetzt, Bürgerinnen und Bürger aller Generationen engagieren sich, Dorfgemeinschaften und

Vereine werden wiederbelebt. Nach Aussage eines Dorfkümmers wird damit auch die **Arbeit der hauptamtlichen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister unterstützt**, denen oftmals die Ressourcen fehlen, sich den konkreten Herausforderungen einzelner Ortsteile anzunehmen. Dies bestätigt auch der Bürgermeister von Schleusingen und hebt die Bedeutung der weichen Standortfaktoren zur Bewältigung des demografischen Wandels hervor.

Auch aus Sicht der Sozialplanerin hat der ständige Austausch mit den Dorfkümmern, u.a. über eine Whats-App-Gruppe, ebenso einen Mehrwert. So werden über den Austausch **Bedarfe an die Kreisverwaltung herangetragen**, die sonst nicht sichtbar geworden wären und in konkrete Förderideen im Rahmen des LSZ münden können.

Neben einer Evaluation der Dorfkümmers ist eine konkrete **Weiterentwicklung** des Projektes in Planung beziehungsweise bereits in der Erprobung. So soll das Projekt „Dorfkümmers“ als **„Gemeindekümmers“** weiterentwickelt und damit die ortsteilübergreifende Arbeit gestärkt werden. Mit der Idee ist der Dorfkümmers von Waffenrod-Hinterrod nach Absprache mit dem Bürgermeister von Eisfeld an die Sozialplanerin herangetreten. Gemündet ist dies in einem Pilotprojekt. Damit soll die Arbeit des Dorfkümmers auch anderen Ortsteilen in Eisfeld zugutekommen. Neu ist dabei eine **kommunale, finanzielle Beteiligung** der Stadt Eisfeld sowie die Aufstockung des Budgets aus der LSZ-Förderung über insgesamt 15.000 Euro. Mit den Fördermitteln werden sowohl ortsteilspezifische als auch ortsteilübergreifende Projekte gefördert. Nach erfolgreicher Erprobung soll das Modell auf andere Standorte im Landkreis ausgeweitet werden.



Wie wird das
Projekt zukünftig
weiterentwickelt?

STADT JENA

LOKALE ANSÄTZE ZUR UMSETZUNG DES
LANDESPROGRAMMS „SOLIDARISCHES
ZUSAMMENLEBEN DER GENERATIONEN (LSZ)“



Kreisfreie Stadt



Planungsregion:
Ostthüringen



Stufe 3 im LSZ



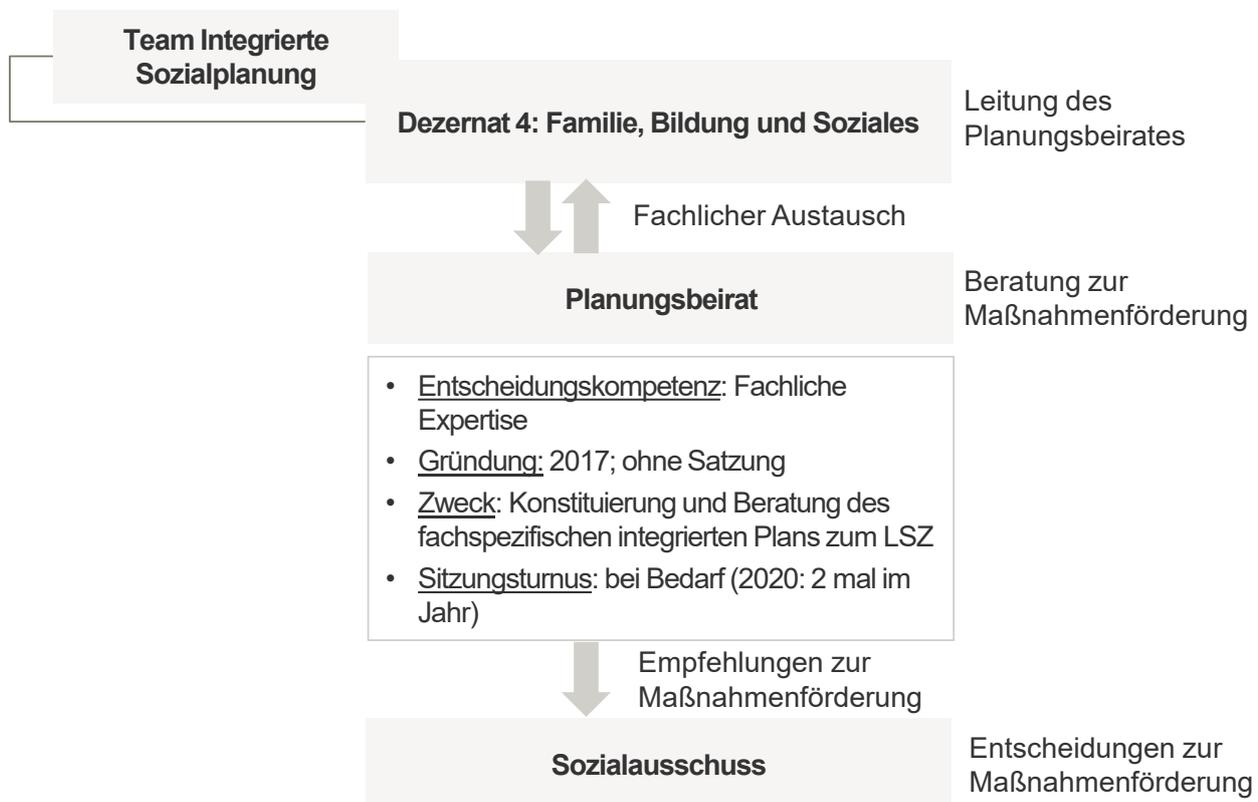
seit 2019 im LSZ



■ Steuerung des LSZ in der Stadt Jena

In Jena gab es bereits vor dem LSZ das Team „Integrierte Sozialplanung“, das verschiedene sozialplanerische Bereiche wie Armutsprävention, Altenhilfeplanung, Jugendhilfeplanung und Bildungsmanagement vereint. Der Austausch im Team ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf die Bedarfe in der Stadt. Das Team „**Integrierte Sozialplanung**“ ist beim Dezernenten für Familie, Bildung und Soziales verortet.

Für die Umsetzung des LSZ wurde keine neue Stelle eingerichtet. Die Leiterin des Teams „Integrierte Sozialplanung“ und Sozialplanerin ist im LSZ für Antragsprüfung und Koordination zuständig und Ansprechpartnerin auf Arbeitsebene. Die Leiterin des Fachdienstes Soziales ist die LSZ-Beauftragte der Stadt Jena und trägt damit die Gesamtverantwortung für die Umsetzung des Programms. Die verwaltungstechnischen Aufgaben werden durch Stellenanteile von verschiedenen Mitarbeitern seit 2020 bearbeitet, die über das LSZ gefördert werden.



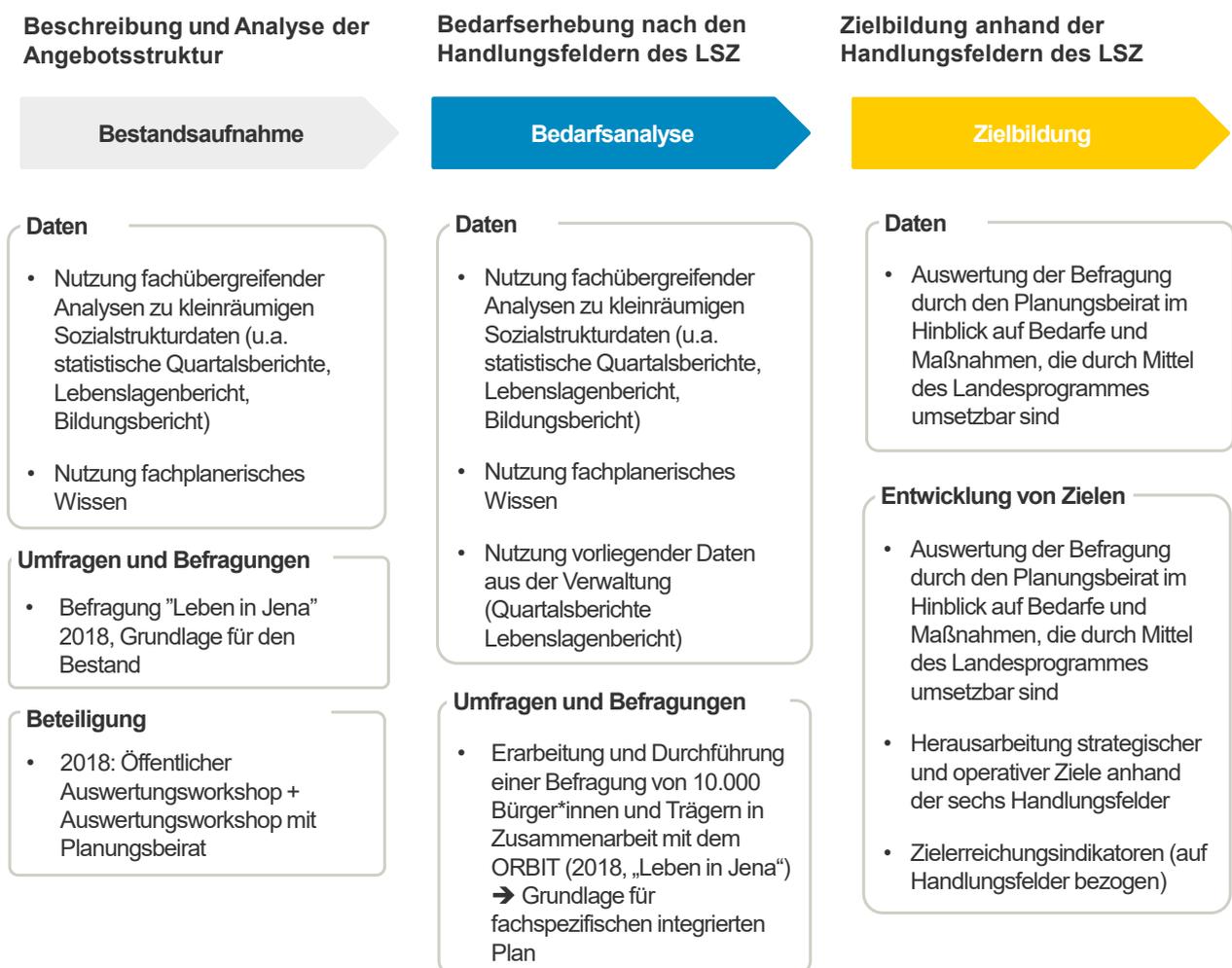
Bereits 2017 wurde für den Austausch in Vorbereitung des LSZ eine interne Lenkungsgruppe unter Leitung des Dezernenten gebildet. Mit Umsetzung des LSZ wurde das Gremium um externe Akteurinnen und Akteure erweitert und als **Planungsbeirat LSZ** etabliert. Der Planungsbeirat tagt regelmäßig nach Bedarf. Er fungiert als fachliches Gremium und berät über Projekte, Maßnahmen, Einrichtungen und Angebote. Der Dezernent für Familie, Bildung und Soziales leitet den Beirat. Die **Entscheidung** zur Fördermittelvergabe im LSZ trifft der **Sozialausschuss**.

Mitglieder des Planungsbeirates

- Dezernent des Dezernates für Familie, Bildung und Soziales
- Vertreter*innen der Fraktionen im Jenaer Stadtrat
- Fachdienstleiter*innen des Dezernates für Familie, Bildung und Soziales
- Vorsitzende Sozialausschuss
- Vertreter*innen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes (Kreisgruppe Jena)
- Vertreter*in des Jenaer Bündnisses für Familie
- Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Jena
- Projektkoordination LSZ

■ Planung und Umsetzung des LSZ in Jena

Die Stelle Sozialplanung gibt es in der Stadt Jena seit 2002. Für viele Bereiche liegen fachplanerisches Wissen sowie kleinräumige Sozialstrukturdaten vor, die für die Bedarfsanalyse genutzt werden können (siehe Abb. unten).



Um eine datenbasierte Entscheidungsgrundlage für kommunale Steuerungs- und Planungsprozesse zu erhalten, hat Jena außerdem die **Befragung „Leben in Jena“** in Auftrag gegeben. Mehr als 10.000 Bürgerinnen und Bürger wurden nach ihren Bedarfen sowie nach den Gründen gefragt, warum sie bestehende Angebote nicht nutzen. Ein zentrales Ergebnis der Befragung ist, dass die Stadt Jena über eine gut ausgebaute Angebotsstruktur für Familien verfügt, diese Angebotsvielfalt in der breiten Öffentlichkeit jedoch nicht ausreichend bekannt ist. Ein Schwerpunkt im LSZ liegt daher auf der Erarbeitung einer Datenbank, die Transparenz über die sozialen Einrichtungen in der Stadt und deren Angebote für Familien schaffen soll.

Die Ergebnisse der Befragung waren Grundlage für einen **öffentlichen Auswertungsworkshop** mit Bürger:innen, Träger:innen sowie Verwaltung und Politik. Im Anschluss wurden die strategischen und operativen Ziele in sechs Handlungsfeldern durch den Planungsbeirat erarbeitet.

Im Jahr 2020 wurden die auf Handlungsfelder bezogenen Zielerreichungsindikatoren entwickelt. Zu nennen wären hier beispielsweise die Durchführung einer speziell für pflegebedürftige, ältere Menschen konzipierte Freizeitveranstaltung und ein zusätzliches Präventionsangebot für Schwangere und junge Mütter sowie Väter in sozialen Problemlagen.

Herausforderung: Ressourcen für Bewertung der Projektanträge



Das Vorgehen bei der Bewertung der Projektanträge (34 Anträge für das Förderjahr 2021) bindet viele personelle Ressourcen.

Bei der Fördermittelvergabe arbeitet die Stadt Jena mit einem **Projektantrag**, der sich thematisch an den Handlungsfeldern des LSZ orientiert. Alle eingereichten Anträge werden zunächst **intern** von den Fachdienst- und Teamleitungen **geprüft** und anhand einer **Bewertungsmatrix** in eine Rangfolge gebracht. Das hat nach Aussage der Leiterin des Teams „Integrierte Sozialplanung“ den Vorteil, dass unterschiedliche Fachexpertisen und Erfahrungen Berücksichtigung finden.

Grundlage hierfür bildet der Abgleich mit dem fachspezifischen Plan. Außerdem wird geprüft, in welchen Bereichen es ungedeckte Bedarfe in der Stadt gibt, welche Projekte als Pilot gefördert und welche erfolgreichen Maßnahmen fortgesetzt werden. Die daraus resultierenden **Förderempfehlungen** werden im **Sozialausschuss beschlossen**.

Die **Umsetzung** der Projekte erfolgt **durch die Träger**. Als Instrument der Qualitätssicherung und Evaluation sollen sogenannte **Qualitätsdialoge** genutzt werden, die auf zuvor eingereichten Qualitätsberichten der Träger aufbauen. Inhalte der Qualitätsdialoge sind u.a.: Beschreibung des jeweiligen Projektes und dessen Konzept, die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Räumlichkeiten, Personal), die Inanspruchnahme von Angeboten (z.B.

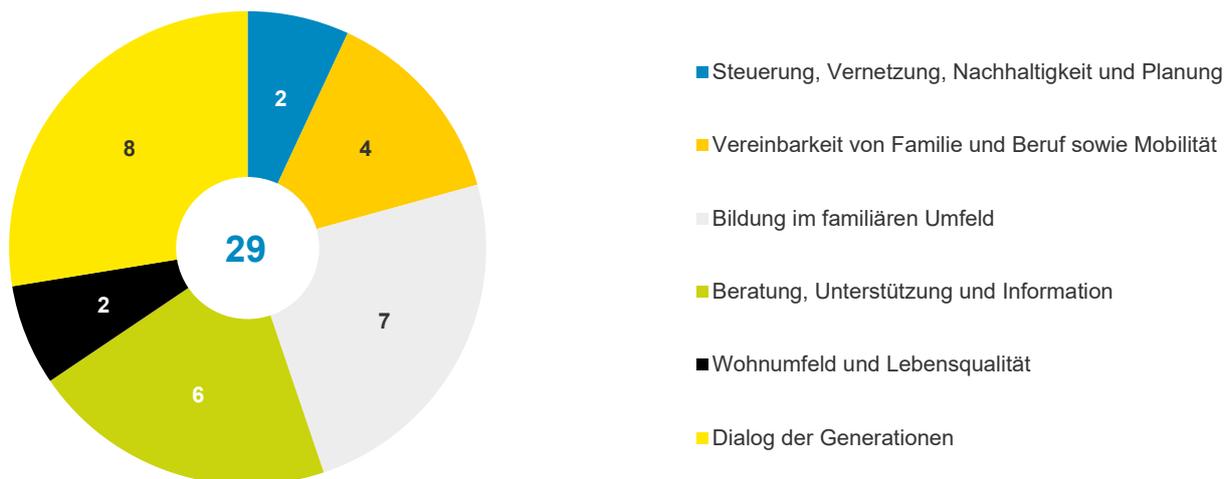
Erfolgsfaktor: Transparenz



Sowohl im Beirat als auch für die Öffentlichkeit sollte hohe Transparenz über die geförderten Projekte und Fördervolumen bestehen. Es ist daher geplant, eine Übersicht über geförderte Träger und ihre Projekte zu veröffentlichen. Die Vielfalt unterschiedlicher Projekte bietet anderen Trägern die Chance, sich über die Möglichkeiten im LSZ zu informieren und ggf. eigene Projekte zu entwickeln. Außerdem führt die Übersicht zu mehr Bekanntheit des LSZ.

Anzahl und Merkmale der Teilnehmenden), Vernetzungsaktivitäten, Projektergebnisse. Darüber hinaus ist auch geplant, die Maßnahmen durch die Nutzerinnen und Nutzer evaluieren zu lassen.

Im Jahr 2020 wurden in der Stadt Jena **29 Aktivitäten über das LSZ** gefördert (siehe Abb. unten). Dabei werden schwerpunktmäßig Aktivitäten in den Handlungsfeldern „Bildung im familiären Umfeld“ (3), „Beratung, Unterstützung und Information“ (4) und „Dialog der Generationen“ (6) umgesetzt.



Quelle: Controllingbericht der kreisfreien Stadt Jena (Stand: Sommer 2021)

■ Projektbeispiele: Familienfördernde Maßnahmen in der Stadt Jena

THEKIZ ANNE FRANK	
Handlungsfeld im LSZ	<ul style="list-style-type: none"> Handlungsfeld 5: Wohnumfeld und Lebensqualität
Ziel(e)	<ul style="list-style-type: none"> Das ThEKIZ ist ein niederschwelliger Begegnungsort für Familien aus dem nahen Sozialraum. Es möchte alle Familien erreichen und als Anlaufstelle und Ansprechpartner dienen.
Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> Kommunale Kindertagesstätten Jena
Ort der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> Zwischen den Stadtteilen Lobeda-Altstadt und Neulobeda
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> Familien im Stadtteil
Inhalt(e)	<ul style="list-style-type: none"> Kita mit 145 Betreuungsplätzen Angebote für Familien: Bildung und Beratung Eltern-Kind-Interaktionen wie z.B. Eltern-Kind-Sport, Krabbelgruppe, Spielfamiliennachmittage, Back- und Kochfamiliennachmittage Kooperationen mit über 30 Partnerinnen und -partnern im Stadtteil

**Wie wird die
Maßnahme
umgesetzt?**

Bereits seit 2012 bietet das **ThEKiZ Anne Frank** viel mehr als eine Kita: Der niedrigschwellige Zugang zu Eltern und Großeltern erleichtert den Zugang zu Lern- und Beratungsangeboten für Familien. Das ThEKiZ arbeitet nach dem Early-Excellence-Ansatz, bei dem die Öffnung in den Sozialraum, die Elternarbeit und die Fortbildung der Fachkräfte eine besondere Rolle spielen. Rückmeldungen an das ThEKiZ zeigen, dass der Elternbedarf sehr groß ist.

Über das LSZ wird im ThEKiZ anteilig eine Koordinatorenstelle finanziert, die vorher über die ThEKiZ-Richtlinie gefördert wurde. Ein Austausch mit der LSZ-Koordination findet über finanzielle und inhaltliche Themen statt, beispielsweise war die Einrichtung aktiv beteiligt an der Erarbeitung der fachlichen Empfehlungen des Landes für ThEKiZ. Eine fachliche Begleitung findet durch die Fachberatung der Stadt sowie die Landeskoordinations- und Fachstelle ThEKiZ statt.

Das ThEKiZ Anne Frank hat eine Elternbefragung durchgeführt, um die Angebote noch besser auf die Elternbedarfe anzupassen. Außerdem wurde es wissenschaftlich durch die FH Jena begleitet, die Evaluation soll fortgeführt werden.

**Herausforderung:
ThEKiZ-Förderung bindet
viele LSZ-Mittel**



Der ThEKiZ-Ansatz ist zukunftsweisend und ließe sich auf weitere Kitas übertragen. Allerdings bindet eine Förderung eines ThEKiZ viele Mittel, die dann für andere Projekte fehlen. Früher erfolgte die Förderung separat über die ThEKiZ-Richtlinie. Eine höhere Fördersumme würde sowohl die Entwicklung weiterer ThEKiZe als auch die Förderung weiterer Maßnahmen erleichtern.

Die Maßnahme soll weiter gefördert werden, weil sie eine gut etablierte Schnittstelle im Sozialraum bildet. Es ist bei den Familien bekannt und anerkannt. Im Juni 2021 wurde das ThEKiZ Anne Frank mit dem 2. Platz beim Deutschen KiTa-Preis in der Kategorie „Lokales Bündnis für frühe Bildung des Jahres“ ausgezeichnet.

**Wie hat sich die
Einrichtung im LSZ
weiterentwickelt?**

Im konkreten Fall der Einrichtung änderte sich bisher lediglich die Form der Antragstellung. Mögliche erste Weiterentwicklungsschritte anderer ThEKiZ im Zuge des Übergangs in das LSZ - wie eine engere Vernetzung mit der Sozialplanung oder eine Vorstellung der Arbeit im Jugendhilfeausschuss - erfolgten im Fall des ThEKiZ Anne Frank bereits.

Die Förderung von Thüringer Eltern-Kind-Zentren ist als eine von vielen Maßnahmen im LSZ verankert. Dies kann zu einer Konkurrenzsituation zwischen den Einrichtungen der verschiedenen LSZ-Maßnahmen um Fördergelder führen, die vorher separat gefördert wurden.

**Was hat sich mit der
Förderung über das
LSZ verändert?**

NORD-KULTUR DER GENERATIONEN

Handlungsfeld im LSZ	• Handlungsfeld 6: Dialog der Generationen
Maßnahmenträger	• Evangelisch-Lutherischer Kirchenkreis
Umsetzung	• Kirche Löbstedt, Jena
Ziele	• Treffpunkt für alle Generationen schaffen und Austausch ermöglichen
Inhalt	• Mit der Nord-Kultur der Generationen wurde die Kirche in Löbstedt zu einem lebhaften Treffpunkt im Stadtteil entwickelt. Die Kulturkirche bietet Theater, Konzerte, einen Mittagstisch und einen Garten.

Wie wird die Maßnahme umgesetzt?

Die Maßnahme „**Nord-Kultur der Generationen**“ ist eine Bereicherung für den Ortsteil Löbstedt und darüber hinaus: Die generationenübergreifenden Angebote schaffen Möglichkeiten zur Begegnung und zum Austausch und zielen auf ein stärkeres Miteinander. Neben der Aktion „Auf Rädern zum Essen“, einem Mittagstisch für Seniorinnen und Senioren, wurde eine Veranstaltungsreihe „Spätlese“ vorbereitet. Hier kommt man bei einer Lesung, einem Konzert, einem Spielnachmittag oder verschiedenen Kreativangeboten in Kontakt. Partner sind die Seniorenbegegnungsstätten im Stadtteil Nord, die jenawohnen GmbH, die Seniorenbeauftragte der Stadt, die SAMS-Initiative, das Netzwerk „Nord für Nord“ oder das Christliche Gymnasium. Mit der Seniorenrikscha werden Ausflüge durch die Stadt angeboten, bei denen zum Beispiel Schüler als Fahrer fungieren.

Gespräche und die persönliche Ansprache der Anwohnerinnen und Anwohner gelten als Erfolgsfaktoren, um potenzielle Besucherinnen und Besucher zu erreichen und Bedarfe zu erfassen.

Das Projekt erfährt eine gute Resonanz und bindet insbesondere die Menschen ein, die sonst nicht von den klassischen und bereits vorhandenen Angeboten erreicht werden.

Die Projektidee wurde von Ralf Kleist (verstorben) und Michael Illmer entwickelt, der auch im Projekt selbst tätig ist. Trotz der Pandemie konnten einzelne Veranstaltungen durchgeführt werden.

Wie kam es zur Projektidee und was sind Ziele der Maßnahme?

SAALE-ORLA-KREIS

LOKALE ANSÄTZE ZUR UMSETZUNG DES
LANDESPROGRAMMS „SOLIDARISCHES
ZUSAMMENLEBEN DER GENERATIONEN (LSZ)“



Landkreis



**Planungs-
region: Ost-
thüringen**



Stufe 3 im LSZ



seit 2019 im LSZ



■ Steuerung des LSZ im Saale-Orla-Kreis

Der Saale-Orla-Kreis hat 2016 im Rahmen der Armutspräventionsstrategie mit der integrierten Sozialplanung begonnen und konnte so bereits auf Vorerfahrungen zurückgreifen. Das bestehende, verwaltungsintern besetzte Gremium zur Steuerung der Armutsprävention wurde 2018 umstrukturiert und zum **Planungsbeirat** weiterentwickelt, der seitdem für die Umsetzung des Landesprogrammes sowie zur Steuerung der Umsetzung der Armutspräventionsstrategie genutzt wird. Um die Beteiligung von internen sowie externen Akteuren und Akteurinnen zu gewährleisten, sollte neben dem Planungsbeirat, eine Planerkonferenz eingeführt werden, in der ein Austausch unterschiedlicher Fachbereichsplanungen ermöglicht werden sollte. Zudem wurde die Koordinierung des **Netzwerkes „Gut leben und alt werden im Saale-Orla-Kreis (SOK)“** durch das Landratsamt übernommen. Durch die Einbettung des Netzwerkes in das Landratsamt können Bedarfe und Ideen von den Bürgern und Bürgerinnen direkt in das Sozialplanungsteam des Landkreises getragen werden.

Erfolgsfaktor: Sozialplanungsteam



Starke Bündelung von Themen und der regelmäßige Austausch innerhalb des Sozialplanungsteams.

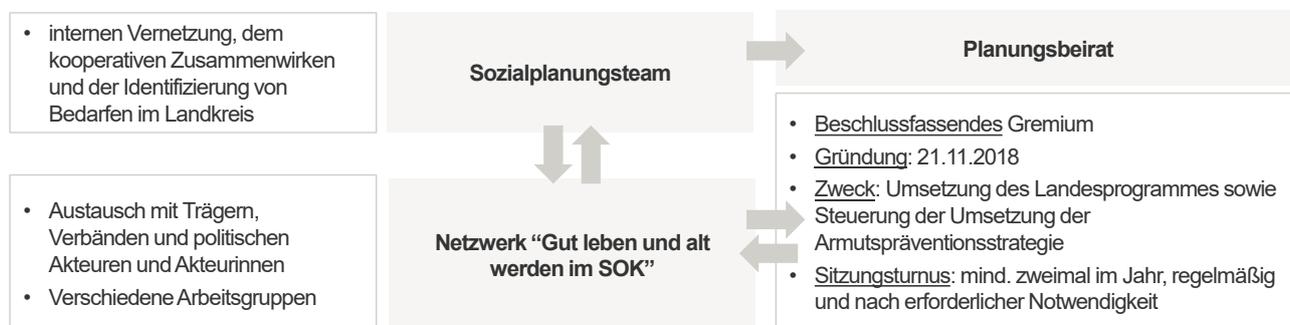
Anstatt der Planerkonferenz wurde ein wöchentliches Zusammentreffen des **Sozialplanungsteams** des **Fachbereichs Soziales, Jugend und Gesundheit** etabliert. Dieses dient der internen Vernetzung, dem kooperativen Zusammenwirken und der Identifizierung von Bedarfen im Landkreis. Im Sozialplanungsteam werden Aufgaben und Projekte sowie damit einhergehende Projektstellen gebündelt.

Darunter fallen das LSZ, die Armutspräventionsstrategie, die kommunale Gesundheitsförderung, die Jugendhilfeplanung und das Bundesteilhabegesetz. Zukünftig wird auch das AGATHE-Programm im Fachbereich angesiedelt sein. Zudem wünscht sich die Sozialplanerin ein stärkeres Zusammenwirken mit der Regionalplanung, die im Fachbereich Ordnung, Umwelt und Wirtschaft ansässig ist. Beispielsweise in der Abstimmung von Planungsräumen und im Hinblick auf die Erstellung einer fachbereichsübergreifenden Planungsdatenlage.

Herausforderung: übergreifende Planungsdatenlage



Die Erstellung und Einigung auf eine fachbereichsübergreifende Planungsdatenlage würde kommende Bestandsanalysen erleichtern.



Das externe Netzwerk „Gut leben und alt werden im Saale-Orla-Kreis“ wird zum Austausch mit Trägern, Verbänden und politischen Akteuren und Akteurinnen genutzt. Die Koordinierung des Netzwerkes liegt seit 2019 beim Landratsamt. Ziel des Netzwerkes sind unter anderem die Umsetzung der Leitlinien und Maßnahmen der Armutspräventionsstrategie und des LSZ unter Beteiligung von engagierten Personen vor Ort. Darüber hinaus hat es sich zur Aufgabe gemacht, Bedarfe der Bevölkerung und der Netzwerkmitglieder zu ermitteln und auf diese zu reagieren. Das Netzwerk dient der direkten Kommunikation im Kreis, beispielsweise auch, um Informationen und Angebote an die Bürger und Bürgerinnen heranzutragen, aber auch von diesen Ideen zu erhalten und zu unterstützen. Es besteht aus verschiedenen temporären Arbeitsgruppen (z.B. AG Familienleitbild, AG „An später denken“ zur Daseinsvorsorge, AG Mobilität) und arbeitet inhaltlich zu landkreisspezifischen Themen. Die Themen für die Arbeitsgruppen werden nach Bedarf und aktuell zu bearbeitenden Themen festgelegt. Durch die Einbettung des Netzwerkes in das Landratsamt haben engagierte Akteure und Akteurinnen im Saale-Orla-Kreis unmittelbar die Möglichkeit, ihre Anliegen an das Sozialplanungsteam zu vermitteln.

**Erfolgsfaktor:
Bewertungsmatrix**



Die Nutzung einer Bewertungsmatrix zur Ermittlung von geeigneten Maßnahmen / Projekten ermöglicht eine am Bedarf orientierte Steuerung.

**Herausforderung:
Aktivierung der
Planungsbeiratsmitglieder**



Aktivierung der Planungsbeiratsmitglieder zu Diskussionen und Förderung von Austausch.

Der **Planungsbeirat** setzt sich aus internen und externen Mitgliedern zusammen und dient der Vernetzung sowie der Diskussion der Planungsergebnisse und -prozesse. Er ist ein **beschließendes Gremium**. Er beschließt die durchzuführenden Maßnahmen im Rahmen des Landesprogrammes, nimmt eine Priorisierung dieser vor und entscheidet über die Ressourcenplanung. Nach Aussagen der Sozialplanerin und

der Planungs Koordinatorin im Rahmen der Armutspräventionsstrategie, die gleichzeitig das Netzwerk „Gut leben und alt werden im Saale-Orla-Kreis“ koordiniert, sowie einer Vertreterin des Beirats gäbe es in Bezug auf das Einbringen der Mitglieder Optimierungspotenzial. Seitens der Planerinnen wird mehr Initiative von den Mitgliedern gewünscht. So gäbe es zum Teil wenig Diskussion, sondern in der Regel die Annahme unterbreiteter Vorschläge, beispielsweise zur Bewertung von Maßnahmen in Bezug auf die Fördermittelentscheidung und die Priorisierung. Aus diesem Grund wird derzeit überlegt, wie die Mitglieder stärker aktiviert werden könnten. Möglich wäre es, in der neuen Förderperiode, ein Rotationsprinzip der Mitglieder einzuführen, um wechselnde Perspektiven und Interessen abzubilden und ein „Festfahren“ zu verhindern.

Mitglieder des Planungsbeirats

- Landrat
- Sozialplanerin LSZ, Planungs Koordinatorin, Jugendhilfeplanerin
- Koordinatorin kommunaler Strukturaufbau Gesundheitsförderung, Fachdienst Wirtschaft, Kultur, Tourismus des Landratsamtes
- Vertretung des Jugendhilfeausschusses, Vertretung des Ausschusses für Soziales, Gesundheit, Gleichstellung und Familie
- Vorsitzender der Kreisverbandes Saale-Orla-Kreis des Städte- und Gemeindebundes Thüringen e.V., Vertretungen der LIGA der freien Wohlfahrtsverbände des Saale-Orla-Kreises,
- Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt des Jobcenters, Demografie- und Seniorenbeauftragte
- Vertretungen der LEADER Aktionsgruppe Saale-Orla und Vertretung der Superintendentur des Kirchenkreises Schleiz

Verankerung der Personalstelle

- Fachbereich 3 – Soziales, Jugend, Gesundheit
- Als Teil des Sozialplanungsteams

Personal: Ressourcen

- 0,9 VZÄ Sozialplanung
- 0,25 VZÄ Haushaltssachbearbeitung

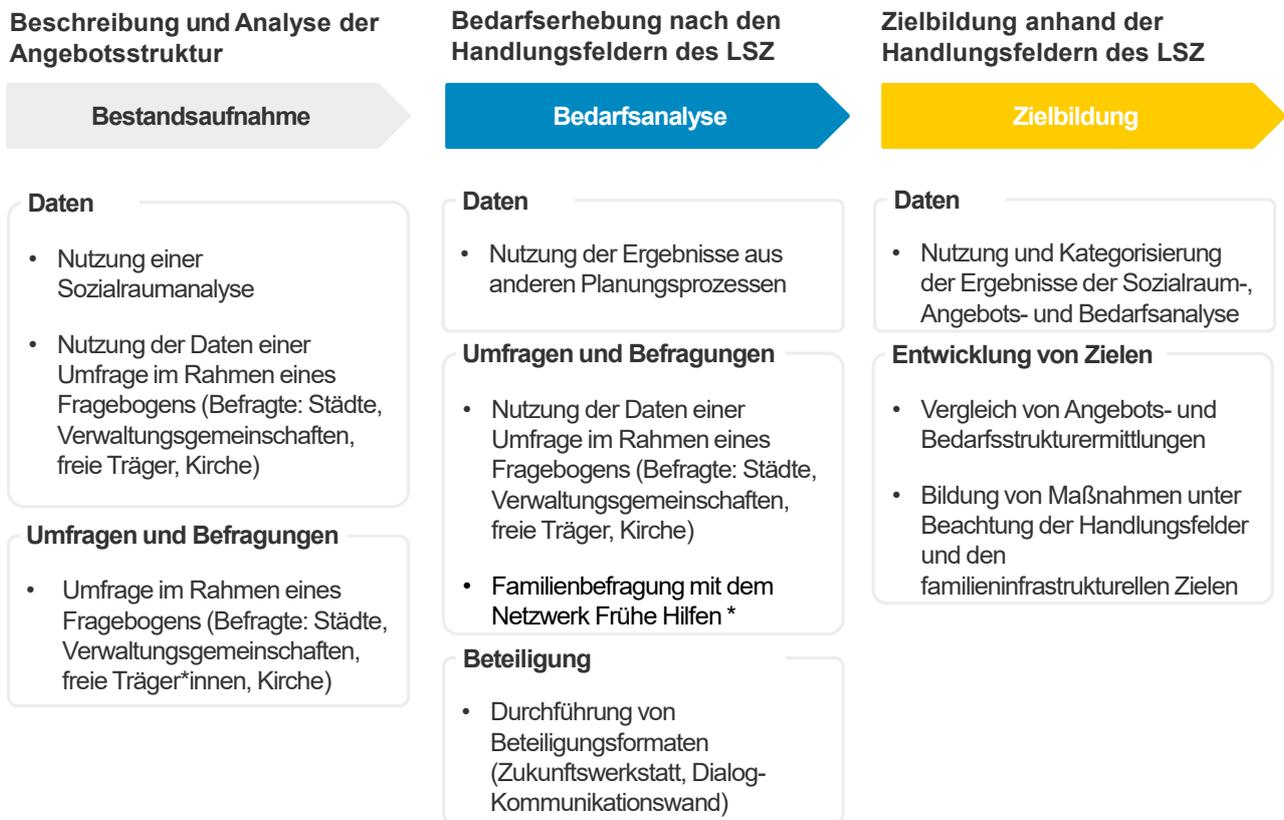
Die Steuerung des LSZ wurde in den ersten zwei Jahren durch eine Personalstelle mit zunächst 27 und nachfolgend 28,5 Stunden geleistet. Seit dem Jahr 2019 wird die Sozialplanerin durch einen Kollegen unterstützt, der verwaltungstechnische Aufgaben im LSZ übernimmt. Diese Unterstützung bietet der Sozialplanerin die Möglichkeit, sich intensiver der operativen Arbeit zu widmen. Im März 2020 konnte eine Erhöhung der Stunden auf 36 erreicht werden.

■ Planung und Umsetzung des LSZ im Saale-Orla-Kreis

Der erarbeitete fachspezifische Plan „[Familienförderplan des Saale-Orla-Kreises 2019-2022](#)“ stellt die wichtigste Planungsgrundlage für das LSZ dar und definiert die Schwerpunkte bezogen auf die unterschiedlichen Handlungsfelder. Als Flächenlandkreis, der sich je nach Verwaltungsgemeinschaft mit sehr unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sieht, erfolgt in dem Familienförderplan eine kleinräumige Betrachtung einzelner Sozialräume. Als Grundlage zur Analyse werden die sozioökonomische Situation sowie die bestehenden Angebote und Bedarfe beleuchtet, um letztlich Ziele sowie entsprechende Maßnahmen ableiten zu können.

Netzwerkpartner und -partnerinnen bei der Erarbeitung des Familienförderplans waren sowohl freie Träger und Schulen, Bürger und Bürgerinnen, Vereine sowie Städte, Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften. Auch die LEADER-Aktionsgruppe sowie die Planungs Koordinatorin des Netzwerks „Gut leben und alt werden im Saale-Orla-Kreis“ und die Jugendhilfeplanerin waren beteiligt, wenn auch in unterschiedlicher Form und Intensität. Der erste Familienförderplan wurde bewusst offen formuliert, um Projekte oder Träger nicht a

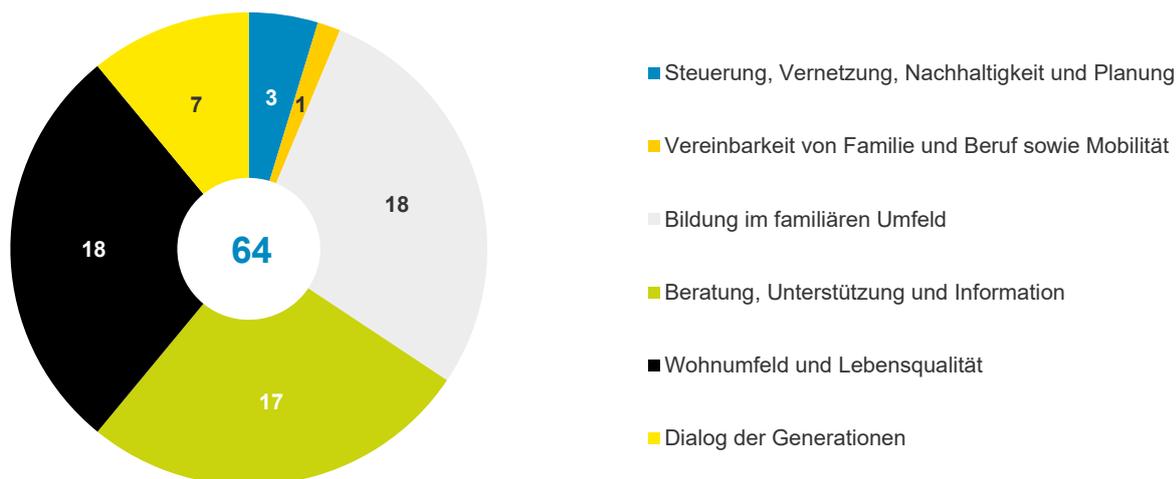
priori auszuschließen. Für die Definition von Zielen wurden verschiedene Instrumente der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse zur Zielbildung genutzt.



Quelle: Fachspezifischer Plan (Antragsstellung)

*Die Familienbefragung wurde erst 2020 nach der Erstellung des Familienförderplanes durchgeführt. Deshalb konnten die Ergebnisse daraus nicht im Familienförderplan integriert werden. Die Ergebnisse werden jedoch bei der aktuellen Umsetzung des LSZ einbezogen.

Die eigentliche **Maßnahmenplanung** erfolgt durch die Sozialplanung im Fachbereich Soziales, Jugend und Gesundheit. Die Entscheidungskompetenz über die Förderung und die Priorisierung der jeweiligen Maßnahmen liegt beim Planungsbeirat. Derzeit (Stand: Sommer 2021) erhalten **64 Aktivitäten** im Saale-Orla-Kreis eine Förderung durch das Landesprogramm. In den Handlungsfeldern 3, 4 und 5 gibt es entsprechend der Bedarfsermittlung eine Vielzahl an Angeboten für die Bürger und Bürgerinnen des Landkreises. Die Personalstelle im Landratsamt wird über das Handlungsfeld 1 gefördert.



Quelle: Controllingbericht des Saale-Orla-Kreises (Sommer 2021)

**Erfolgsfaktor:
Beteiligung**



Der bottom-up-Ansatz den der Saale-Orla-Kreis häufig bei Projektaufufen verfolgt, involviert die Bürger*innen und erhöht damit die Beteiligungsmöglichkeiten und Mitnahme der Bevölkerung.

Die Sozialplanerin besitzt in der **Maßnahmenumsetzung** eine **begleitende und beratende Funktion**. Sie bietet aktiv Unterstützung und Beratung zur Konzepterstellung an. Die offene Kommunikation und Unterstützung bei der Maßnahmenkonzeption und Projektentwicklung wird von den Projektträgern als sehr positiv angesehen. Gleichzeitig stellt dies die Sozialplanerin vor die Herausforderung,

die Breite an Tätigkeiten zu bündeln. Es fehle häufig an Zeit zur noch stärkeren inhaltlichen Arbeit, u.a. aufgrund des hohen Aufwands an Verwaltungstätigkeiten.

**Herausforderung:
Vielzahl an Tätigkeiten**



Die Zeit für inhaltliche Arbeit ist durch den hohen Aufwand an Verwaltungstätigkeiten begrenzt.

Um einheitliche Bedingungen für die Antragstellung, Förderfähigkeit der Maßnahmen, Zuwendung und Verwendung der Fördermittel vorzugeben, wurde 2018 die **Richtlinie** des Saale-Orla-Kreises zur Umsetzung des Landesprogrammes „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ erstellt. Diese konkretisiert die Regelungen der **Richtlinie** zum Landesprogramm. Sie befindet sich bereits in der vierten Fassung. Die Ansprache von potenziellen Leistungserbringenden erfolgt bis dato in der Regel durch Projektaufufe. Einzelne Träger traten außerdem mit eigenen Konzeptideen an die Sozialplanerin heran.

**Erfolgsfaktor:
Gestaltungsspielraum**



Der eigene finanzielle Gestaltungsspielraum fördert die Möglichkeit einer landkreis- und bedarfsgerechten Umsetzung von Maßnahmen.

Seit Mitte 2021 gibt es ein durch die Sozialplanerin erarbeitetes **Evaluationskonzept**. Dieses muss allerdings noch detaillierter definiert werden, bevor die Umsetzung erfolgen kann. Im Jahr 2021 werden im Rahmen der Qualitätssicherung bereits einige Pro-

jekte über **Zwischenberichte** evaluiert. Diese wurden zusätzlich zu den pflichtigen Sachberichten eingeführt und sollen einen Überblick über den Zwischenstand einer Maßnahme geben. Sie geben Antworten auf Fragen, wie: „Was ist im ersten Halbjahr im Projekt passiert?“, „Wo wollen wir im zweiten Halbjahr hin?“, „Wo und wie müssen Veränderungen vorgenommen werden?“.

Für die nächste Förderperiode stehen Planungen im Raum, die in dieser Förderperiode keine Umsetzung mehr finden können. Unter anderem ist angedacht, mit größeren Projekten Zielerreichungsgespräche und zum Ende des Jahres Zielreflektionsgespräche zu führen. Für die Fortschreibung des Familienförderplans wird vorgesehen, ein partizipatives Format zur Bedarfsanalyse als Präsenzveranstaltung oder digital durchzuführen. Verschiedenste Akteure und Akteurinnen sollen eingeladen werden und besprechen, welche Bedarfe es in den unterschiedlichen Sozialräumen gibt. Möglicherweise werden etablierte Formate neu aufgesetzt. Es sollen neue Ziele formuliert und mit Maßnahmen unteretzt werden. Zusätzlich sollen die Akteure und Akteurinnen, die jetzt vor Ort Projekte umsetzen, Teilnehmerumfragen durchführen lassen. Dadurch sollen ebenfalls Wünsche und Bedarfe ermittelt werden.

■ Projektbeispiele: Familienfördernde Maßnahmen im Saale-Orla-Kreis

Familienzentrum Pößneck	
Handlungsfeld im LSZ	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsfeld 3: Bildung im familiären Umfeld
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Bildungsangeboten (für Kinder und Erwachsene) • Entlastung von Familien • Freizeitgestaltung • Netzwerkbildung
Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> • Freizeitzentrum Pößneck e.V.
Ort der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Pößneck
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine Beschränkung auf bestimmte Zielgruppen. Hauptzielgruppe sind jedoch Familien.
Inhalt(e)	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung und Kultur, Beratung (präventive Familienbildungsangebote), Ort der Begegnung für alle Generationen

Die Arbeit des **Familienzentrums** orientiert sich an dem Familienförderplan des Landkreises. Insbesondere die Bestands- und Bedarfsermittlung, die durch den Familienförderplan vorgenommen wurde, stellt sich als hilfreich dar, um einen Überblick über verschiedene Einrichtungen zu erhalten und Angebote zu schaffen, die nicht in Konkurrenz zu anderen, bereits bestehenden Maßnahmen stehen.

Was hat sich mit der Förderung über das LSZ geändert?

Durch die Bedarfsermittlung konnte ferner herausgestellt werden, dass Bürger und Bürgerinnen aus den ländlichen Regionen des Saale-Orla-Kreises aufgrund der Entfernung selten Angebote des Familienzentrums wahrnehmen. So wurde 2019 über das Landesprogramm zusätzlich das Projekt „Mobile Familienarbeit im Landkreis“ initiiert und beantragt. Angebote, die im Familienzentrum gut angenommen werden, werden so auch in andere Regionen des Landkreises getragen und richten sich an Familien sowie Senioren und Seniorinnen in strukturschwachen Regionen, denen durch mangelnde Mobilität, Bildung, Information, Beratung und Austausch ansonsten verwehrt blieben. Nach Aussage des Maßnahmenträgers gäbe es im Landesprogramm, im Vergleich zur Förderung über die Stiftung FamilienSinn, weniger direkte Vorgaben. Dadurch sei es möglich, dass das Familienzentrum noch stärker und gezielter auf Bedürfnisse eingehen könne. Zudem falle der Bürokratieaufwand im Rahmen der Bewilligung und Evaluation geringer aus. Einen weiteren Mehrwert sieht der Projektträger darin, bei Bedarf zusätzliche Gelder zu beantragen und auch darin, Erweiterungen in der Angebotspalette vornehmen zu können.

Die Schwerpunkte des Familienzentrums liegen auf Gemeinwesen-orientierten, offenen Angeboten, die der Freizeitgestaltung, Bildung und Beratung dienen sowie auf Kursangeboten. Das Familienzentrum ist in einem Freizeitzentrum ansässig, in dem sich gleichzeitig ein Mehrgenerationenhaus und die mobile Familienarbeit befinden. Durch die Unterbringung der verschiedenen Projekte in einem Haus ergeben sich positive Synergieeffekte, von denen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Angebote profitieren können.

Wie hat sich die Einrichtung weiterentwickelt?

Eine Weiterentwicklung der Maßnahme seit Beginn des LSZ war durch die COVID-19-Pandemie erschwert. Insbesondere in dem Zeitraum, als das Familienzentrum aufgrund staatlicher Vorgaben geschlossen werden musste, wurden Anpassungen, wie die Einrichtung von kreativen Angeboten auf Distanz geschaffen. Einige Kurse in Kooperation mit der Volkshochschule wurden digital umgesetzt. Die Resonanz zu den differenzierten Formaten während des Lockdowns war durchweg positiv. Die Nachfrage nach Kursangeboten ist seit Beginn der Förderung kontinuierlich hoch und die Wartelisten sind belegt. Aus diesem Grund sollen neue Kursangebote geschaffen werden, sobald die pandemische Lage sich beruhigt.

Zur Weiterentwicklung der Maßnahmen und dem Qualitätsmanagement werden alle Kurse mit Hilfe von standardisierten Evaluationsbögen bewertet. Darüber hinaus hat die Einrichtung auch Evaluationsbögen für Kinder im Rahmen des Bildungsangebots der Kinderakademie entwickelt. Diese sollen dazu beitragen, zu ermitteln, welche Themen die Kinder zwischen 6 und 12 Jahren interessieren und dienen im Sinne des LSZ als Partizipationsformat.

Brücke der Generationen

Handlungsfeld im LSZ	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsfeld 6: Dialog der Generationen
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Organisation von einem Miteinander verschiedener Generationen (intergenerativer Ansatz) • Unterhaltung der Bürger und Bürgerinnen • Beitrag zur sozialen Teilhabe • Kreativität anregen
Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> • Diakonie Weimar Bad Lobenstein gGmbH
Ort der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Bad Lobenstein
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zielgruppe umfasst jede Altersgruppe. Das Hauptaugenmerk liegt derzeit (Einschränkungen COVID-19-Pandemie) jedoch auf Senioren und Seniorinnen sowie Kindern.
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Ort der Begegnung für alle Generationen, Kommunikation, Bildung, Informationen

Wie kam es zur Projektidee und was ist Ziel der Maßnahme?

Das LSZ wurde durch das Landratsamt bei verschiedenen Trägern und in Netzwerken vorgestellt. So wurde die jetzige Projektleitung der **Brücke der Generationen** auf die mögliche Förderung aufmerksam. Ein Bedarf für das Projekt wurde im Jahr 2019 ermittelt. Die Mitarbeiterin der Diakonie Weimar Bad Lobenstein

stand in einem damaligen ThINKA-Projekt sowohl mit den Kindergärten in Bad Lobenstein als auch mit verschiedenen Seniorengruppen in Kontakt. Diese kommunizierten ein Interesse an einem gegenseitigen Austausch und gemeinsamen Veranstaltungen. Mit einem Kollegen entwarf sie daraufhin ein Konzept für ein generationsübergreifendes Angebot, welches mit den Handlungsfeldern des LSZ abgeglichen und darauf angepasst wurde. Für die Umsetzung der Maßnahme stand die jetzige Projektleiterin im engen Austausch mit der Sozialplanerin. Bis heute besteht ein sehr guter Kontakt zwischen dem Landratsamt und dem Projektträger. Das Netzwerk „Gut leben und alt werden“ unterstütze ebenfalls bei der Streuung von Informationen zu Angeboten und Veranstaltungen.

Die Maßnahme sei eine Bereicherung für die generationsübergreifende Arbeit in Bad Lobenstein und schaffe Möglichkeiten zur Begegnung, zum Austausch und zum voneinander Lernen. In einigen Kindergärten liege ein Fachkräftemangel vor. Dort seien die Erzieher und Erzieherinnen nach Aussage der Projektleiterin für Angebote von außen sehr dankbar. Die Senioren und Seniorinnen wiederum schätzten die offene Begegnung mit den Kindern.

Wie hat sich die Maßnahme entwickelt und welche Effekte zeigt sie?

Beide Zielgruppen waren den Angeboten gegenüber sehr aufgeschlossen. Vor der COVID-19-Pandemie wurden die Angebote gut angenommen. Durch die Einschränkungen, die die Pandemie mit sich brachte, mussten gemeinsame Veranstaltungen abgesagt werden. Um die Kinder sowie Senioren und Seniorinnen weiterhin miteinander in Kontakt zu bringen, wurden alternative Formate initiiert, in denen die jeweilige Gruppe der anderen ein selbstgemachtes Geschenk zukommen ließ. Dies sollte unter anderem die gegenseitige Wertschätzung und den Austausch sichern und somit einen Beitrag zur sozialen Teilhabe leisten. Die positive Resonanz spräche dabei für die kreative und flexible Anpassung der Angebote. Zusätzlich wurden spezifische Angebote für die jeweilige Zielgruppe geschaffen. Angestrebt wird zukünftig ein intensiverer Einbezug von Schulen.

UNSTRUT-HAINICH-KREIS

LOKALE ANSÄTZE ZUR UMSETZUNG DES
LANDESPROGRAMMS „SOLIDARISCHES
ZUSAMMENLEBEN DER GENERATIONEN (LSZ)“



Landkreis



Planungsregion:
Nordthüringen



Stufe 3 im LSZ

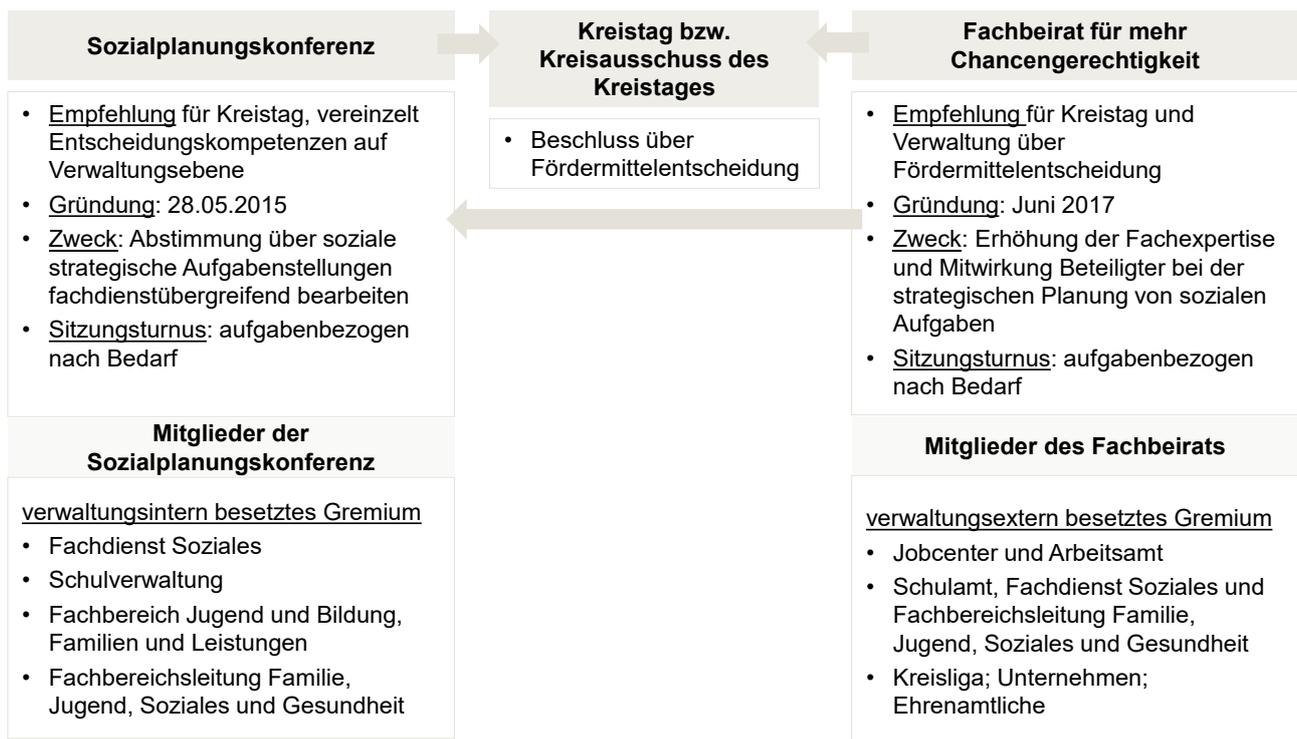


seit 2019 im LSZ



■ Steuerung des LSZ im Unstrut-Hainich-Kreis

Zur Steuerung des Landesprogramms im Unstrut-Hainich-Kreis wird auf zwei bereits bestehende Gremien zurückgegriffen – vor allem um Doppelstrukturen in der Zusammenarbeit von Gremien zu vermeiden. Dabei handelt es sich zum einen um das seit 2015 stattfindende verwaltungsintern besetzte Gremium der **Sozialplanungskonferenz**, das nach Bedarf aufgaben- und anlassbezogen zusammenkommt, um soziale strategische Aufgabenstellungen zu bearbeiten und unter anderem Empfehlungen für den Kreistag auszusprechen. Das zweite Gremium ist der aus verwaltungsexternen Mitgliedern bestehende „**Fachbeirat für mehr Chancengerechtigkeit im Unstrut-Hainich-Kreis**“. Er wurde im Juni 2017 gegründet, um die Mitwirkung relevanter externer Akteure und Akteurinnen bei der strategischen Planung von sozialen Aufgaben zu stärken und vermehrt Fachexpertise in Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Der Beirat trifft sich aufgaben- und anlassbezogen bei Bedarf und spricht Empfehlungen für den Kreistag und die Verwaltung aus. Auf Basis dieser Empfehlungen des Fachbeirates entscheidet der Kreistag bzw. der **Kreisausschuss des Kreistages** in der Regel über die Bewilligung der Fördermaßnahmen im Zuge des Landesprogramms. In Einzelfällen liegt die Entscheidungskompetenz auch auf der Verwaltungsebene und somit bei der Sozialplanungskonferenz.



Der Fachbeirat wird anlassbezogen einberufen und von der Sozialplanerin des Unstrut-Hainich-Kreises über Sachstände informiert. Auf dieser Basis bringen die Mitglieder ihre fachliche Expertise ein, beraten, ziehen Schlüsse und sprechen Empfehlungen aus. Damit haben

**Erfolgsfaktor:
Einbindung verschiedener
Akteurinnen und Akteure
und ihrer Expertisen**



Die Einbindung von fachlicher Expertise aus dem Sozialraum und die Beteiligung diverser Fachdienste schaffen Akzeptanz und Fachlichkeit in der Steuerung.

sie Einfluss auf die Fördermittelentscheidung, wie beispielsweise im Jahr 2018, wo sie aufgefordert waren, auf Basis der Ergebnisse der Planungsprozesse aus den Jahren 2017 und 2018, ihr Votum zu den abgeleiteten LSZ-Maßnahmen abzugeben, die ab 2019 über die Richtlinie LSZ gefördert werden sollten. Auch die Sozialplanung und Agenda wird aktiv von den Beiratsmitgliedern mitgestaltet. Die Mitglieder sind nach Einschätzung eines trägervertretenden Beiratsmitgliedes sehr interessiert und engagiert. Zudem bestehe Bereit-

schaft und Interesse zusätzlicher und weiterer Akteure und Akteurinnen. Allerdings können aufgrund der bereits erreichten Größe und Repräsentativität des Fachbeirats derzeit keine weiteren Mitglieder aufgenommen werden. Das Zusammenkommen und -wirken der verschiedenen Akteure und Akteurinnen und Expertisen aus dem Sozialraum in dem Fachbeirat unter Beteiligung diverser Fachdienste wird von der Sozialplanerin als Erfolgsfaktor in der Steuerung beschrieben. Aus der Perspektive eines trägervertretenden Mitglieds hänge das gelungene Mitwirken auch von der Kompetenz, der Persönlichkeit und des Engagements der Sozialplanerin ab. So könne gewährleistet werden, dass Erkenntnisse, Meinungen und Informationen in beide Richtungen ausgetauscht werden.

**Erfolgsfaktor:
Personelle Besetzung der
Sozialplanungsstelle**



Engagement, Kompetenz und Ressourcen in der Sozialplanung wirken sich positiv auf das Zusammenwirken im Steuerungsgremium aus.

Der Kreistag und der Ausschuss für Jugend, Familie, Gesundheit und Soziales wurden zu Beginn des Landesprogramms eingebunden und mit dessen Zustimmung auch die politische Beteiligung im Landkreis gesichert. Im weiteren Verlauf werden Maßnahmen vom Kreisausschuss unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Fachbeirats für mehr Chancengerechtigkeit bewertet. Auf Anfrage steht die Sozialplanerin für einen Austausch und Nachfragen bereit und setzt den Ausschuss für Jugend, Familie, Gesundheit und Soziales über die Umsetzung des Landesprogramms in Kenntnis, aus dessen Kreis der Wunsch nach einer stärkeren Anbindung des LSZ an die „Fachpolitik“ und Fachausschüsse geäußert wird – beispielsweise durch die Beteiligung oder Erweiterung des Fachbeirates um Personen aus der Kreispolitik.

Die erste Ansprechperson für das Landesprogramm ist die Sozialplanerin. Neben der Wahrnehmung sozialplanerischer Aufgaben ist sie Demografiebeauftragte und in Personalunion die stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte sowie stellvertretende Ausländerbeauftragte. Aufgrund der Vakanz beider Beauftragtenstellen, nimmt die Sozialplanerin jedoch beide Stellen wahr. Aktuell koordiniert sie mit 0,75 die [„Armutsprävention – Für mehr Chancen im Unstrut-Hainich-Kreis“](#) und führt die Gesamtsteuerung für das von der Stiftung Landleben e. V. umzusetzenden Modellvorhaben „AGATHE im Unstrut-Hainich-Kreis“ aus. Darüber hinaus ist sie im Regionalbeirat der [Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH \(GFAW\)](#) tätig. Bis 2020 war die Stabsstelle Sozialplanung beim Landrat verortet, nun ist sie

dem Fachbereich Familie, Jugend, Soziales und Gesundheit zugeordnet. Die über das Landesprogramm geförderte Personalstelle im Umfang von 0,8 VZÄ (Vollzeitäquivalente) wird

Verankerung der Personalstelle

- Im Fachbereich Familie, Jugend, Soziales und Gesundheit

Personal: Ressourcen

- 2 Personalstellen
- 0,2 VZÄ Sozialplanung LSZ
- 0,5 VZÄ Verwaltungsfachkraft

im August 2021 mit 0,2 VZE (Vollzeitäquivalente) von der Sozialplanerin besetzt. Die Personalauswahlverfahren konnten seitens der Verwaltung im Jahr 2021 nicht auf den Weg gebracht werden, weil die Personalstelle nicht in den Stellenplan aufgenommen wurde. Somit konnte die Differenz von 0,6 VZÄ noch nicht besetzt werden, wodurch Personal für die Umsetzung und Begleitung des Landesprogramm sowie für kreiseigene Projekte derzeit fehlt. Unterstützt wird die Sozialplanerin seit August 2020 von einer Verwaltungskraft im Umfang von 0,5 VZÄ, welche die formelle Antragsprüfung und formelle Verwendungsnachweisprüfung durchführt.

Zu den Aufgaben der Sozialplanerin im Landesprogramm zählen

- die kontinuierliche Analyse von Sozialstrukturen und Identifikation von Bedarfen sowie deren Kommunikation an Entscheidungs- und Umsetzungsträger bzw. zuständige Stellen,
- die Koordinierung und Ausgestaltung von Planungsprozessen und Beteiligungsformaten,
- die Durchführung von Projektaufträgen, die fachliche Antragsprüfung und die Ausfertigung von Bewilligungsbescheiden,
- die Entwicklung von Verfahrensabläufen und Arbeitsinstrumenten zur Umsetzung des LSZ,
- die Erstellung, Publikation und Fortschreibung des Familienförderplans,
- die fachliche Verwendungsnachweisprüfung, das Controlling und die Evaluation im Rahmen der projektbezogenen Qualitätsentwicklung,
- die Bearbeitung von Anfragen der Ausschüsse zum Landesprogramm sowie die interne Kommunikation in der Verwaltung, mit Fachdiensten und Entscheidungstragenden sowie auch die externe Kommunikation mit freien Trägern, Öffentlichkeit, Sozialministerium und anderen Akteurinnen und Akteuren im Sozialraum im Kontext des Landesprogramms.

Darüber hinaus nimmt sie an Beteiligungsveranstaltungen des Landes teil und unterstützt Träger, Fachkräfte oder Fachdienste bei Unterstützungsbedarf im Rahmen des Landesprogramms. Aufgrund der fehlenden personellen Ressourcen, der Corona-Pandemie und der im Juni 2021 gestarteten Auflösung der Büroräume der Stabsstelle Sozialplanung und damit einhergehender Herausforderungen,

konnten in den Jahren 2020 und 2021 keine Sozialplanungskonferenzen stattfinden.

Herausforderung: Nicht besetzte Personalstellen

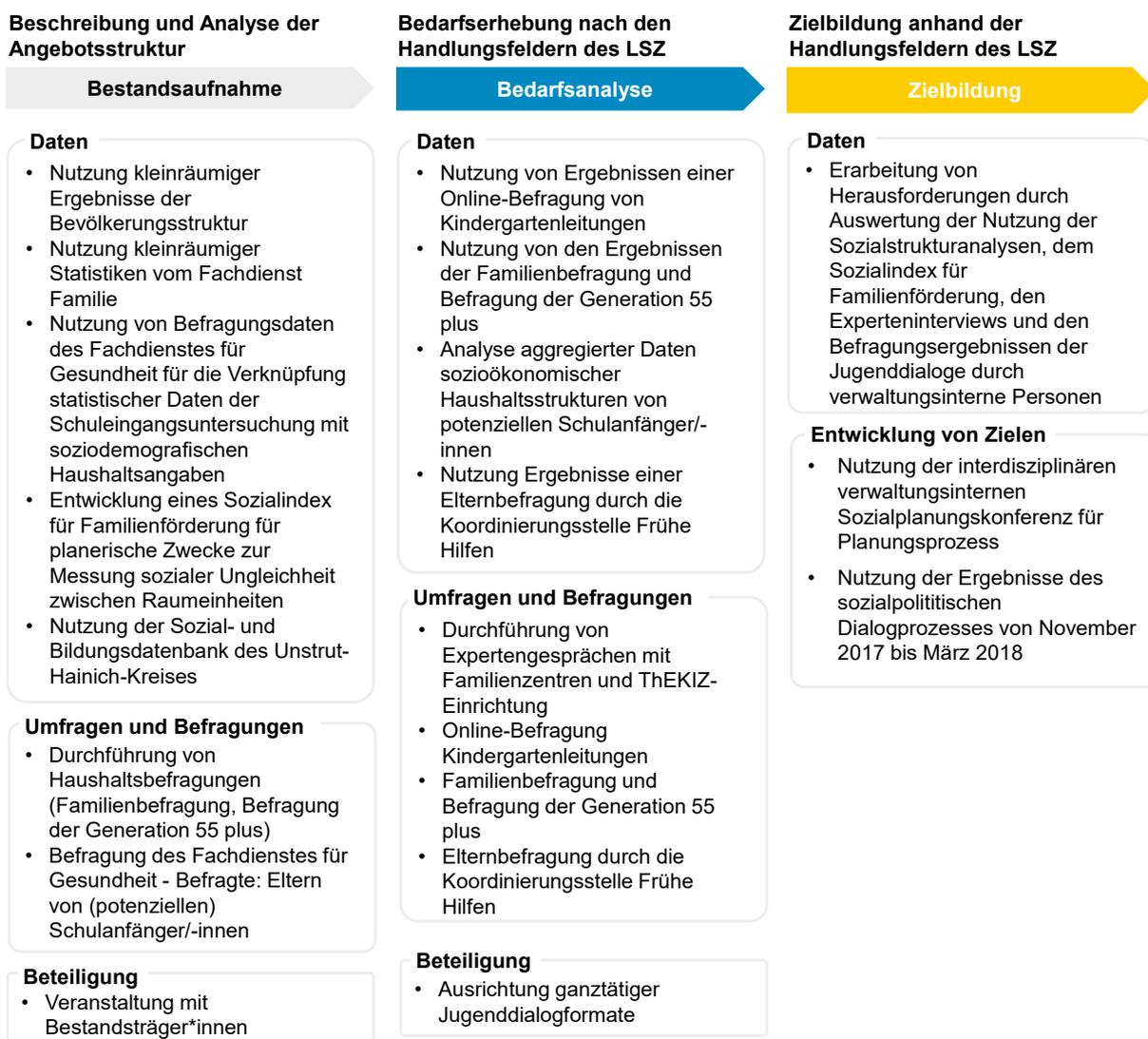


Die Steuerung von Planungsprozessen im LSZ wird durch nicht besetzte Personalstellen zur Herausforderung.

■ Planung und Umsetzung des LSZ im Unstrut-Hainich-Kreis

Bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen im Landesprogramm liefert die [Agenda sozialpolitischer Schwerpunktsetzungen im Unstrut-Hainich-Kreis für den Zeitraum von 2018 bis 2023](#) Orientierung. Ihr ist ein **Dialogprozess** vorausgegangen, der von der Sozialplanungskonferenz, der Arbeitsgruppe Sozialberichtswesen und dem Fachbeirat zur Förderung der Chancengerechtigkeit im Unstrut-Hainich-Kreis konzeptioniert und organisiert wurde. In dem Dialogprozess haben sich Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft über lokal gestaltbare Handlungsbedarfe verständigt und Schwerpunktthemen für das konkrete Handeln herausgearbeitet. Zu jedem Schwerpunktthema wurden Ziele definiert.

Folgende Instrumente zur Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse wurden für die Zielbildung insgesamt genutzt:



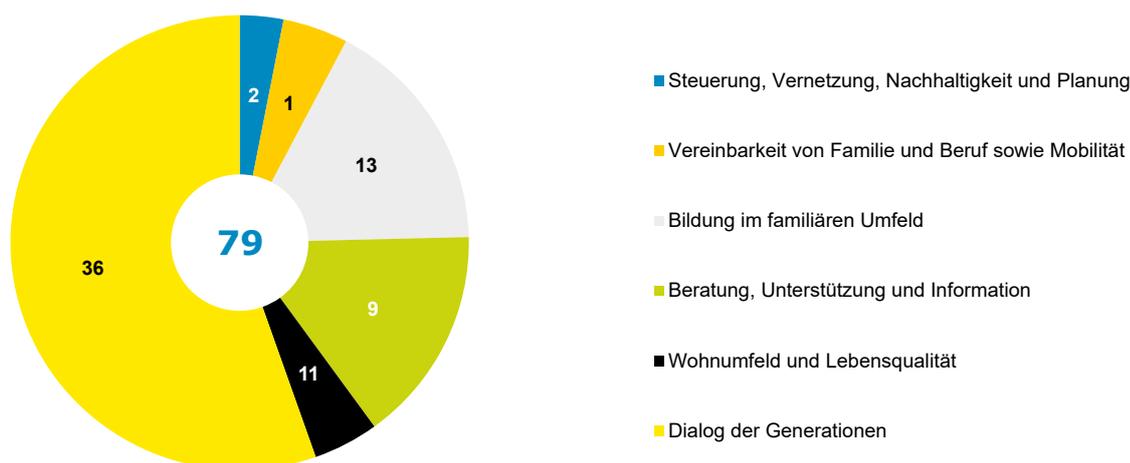
Quelle: *Fachspezifischer Plan (Antragsstellung)*

Die konkrete **Maßnahmenplanung** im Landesprogramm wird von der Sozialplanerin und den Fachdiensten im Fachbereich Familien, Jugend, Soziales und Gesundheit umgesetzt und in drei Stufen unterteilt:

In einem **ersten Schritt** werden Informationen und Expertisen aus der Praxis eingeholt – beispielsweise zu Lebenslagen oder Versorgungsstrukturen durch Beteiligungsformate oder Gespräche mit Einrichtungsleiterinnen und -leitern oder Geschäftsführerinnen und -führern von Bestandseinrichtungen.

In einem **zweiten Schritt** werden die eingeholten Informationen und ausgemachten Bedarfe einem der Handlungsfelder im Landesprogramm zugeordnet. Danach wird eine Leistungsbeschreibung für externe Maßnahmenträger erstellt, die in der Sozialplanungskonferenz diskutiert wird. Das Vergabeverfahren wird im Anschluss durch den jeweiligen Fachdienst bzw. die Stabsstelle Sozialplanung und formell vom Fachdienst Zentrale Dienste/Beschaffung durchgeführt und endet mit der Auftragserteilung. Für kreiseigene Maßnahmen findet kein Vergabeverfahren, sondern die Bereitstellung der Ressourcen und die fachliche Planung statt. Eine Besonderheit bilden darüber hinaus die Mikroprojekte, bei denen ein Projektauftrag mit Einreichungsfrist erfolgt. Nach der Antragsprüfung werden förderfähige Projekte vom Fachbeirat im Unstrut-Hainich-Kreis sowie dem Kreisausschuss votiert und beschlossene Projekte erhalten einen Bewilligungsbescheid.

Im **dritten Schritt** erfolgt dann die handlungsbezogene Maßnahmenentwicklung anhand der Schwerpunktthemen. Im Jahr 2020 wurden insgesamt **79 Projekte** (inklusive der Personalstelle Sozialplanung) im Landkreis Unstrut-Hainich-Kreis über das LSZ gefördert /Stand: Sommer 2021). Ein deutlicher Schwerpunkt liegt dabei auf Maßnahmen im Handlungsfeld 6 „Dialog der Generationen“.



**Herausforderung:
Priorisierung in der
fachlichen Begleitung**



Begrenzte personelle Ressourcen erfordern Priorisierungen bei der Beratung, Begleitung und Unterstützung von Maßnahmen freier und öffentlicher Träger.

Die **Maßnahmenumsetzung** und die Begleitung von Projekten erfolgt durch die Sozialplanerin in unterschiedlicher Intensität entsprechend der zu Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen. Dabei werden kreiseigene Projekte bei der Planung, Personalbesetzung, Vertragsgestaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Beschaffung und Personalbegleitung intensiv begleitet, um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen. Aufgrund der begrenzten Personalressourcen werden Projekte freier Träger nicht gleich intensiv begleitet.

Zum Teil werden Projekte dann auch durch das trägereigene Personal begleitet. Bei Bedarf steht die Sozialplanerin den freien Trägern jedoch beratend und begleitend zur Seite. Das Angebot wird seitens der Träger regelmäßig in Anspruch genommen. Erfolgreiche und gut funktionierende Projekte erhalten gemäß der zur Verfügung stehenden Ressourcen etwas weniger Aufmerksamkeit.

Von der Stabsstelle Sozialplanung wurde ein **Evaluationsdesign** ausgearbeitet. Das Design sieht eine Programmevaluation - dessen Ergebnisse in die Sozialplanung einfließen sollen - und die Evaluation einzelner Projekte vor. Die Evaluation hat formal noch nicht abschließend, sondern in Ansätzen stattgefunden. Mit einzelnen Projekten oder Trägern finden bereits jährliche (Qualitäts-)Gespräche statt. Aufgrund begrenzter personeller Ressourcen sind die Gespräche jedoch nicht mit allen Projekten möglich. Aus diesem Grund sollen auch bei der Projektevaluation perspektivisch die umsetzenden Träger und ihr Personal stärker eingebunden werden. Vor allem bei Bestandsprojekten helfen die bereits häufig bestehenden definierten Standards und die zur Verfügung stehenden fachlichen Empfehlungen beim Qualitätsprozess. Seit 2019 werden im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie ergänzend Controlling Daten erhoben. Seit 2020 werden durch die Sozialplanerin mit Bescheid-Erstellung auch Indikatoren zur Erfolgskontrolle festgelegt, die in die Evaluationsprozesse einfließen sollen.

■ **Projektbeispiele: Familienfördernde Maßnahmen im Unstrut-Hainich-Kreis**

ASB Familienzentrum „am Forstberg“	
Handlungsfeld im LSZ	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsfeld 6 – Dialog der Generationen
Ziel(e) des LK	<ul style="list-style-type: none"> • Angebote im ländlichen Raum vorhalten • Individuelle, offene und niedrigschwellige Beratung • Präventionsarbeit • Treffpunkt und Ort der Begegnung schaffen • Aufbau von Familienselbst- bzw. Nachbarschaftshilfe
Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) Kreisverband Unstrut-Hainich e.V.
Ort der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Mühlhausen
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine Beschränkung auf bestimmte Zielgruppen.
Inhalt(e)	<ul style="list-style-type: none"> • Familienbildungsangebote (Kurse, Veranstaltungen) • Sozialpädagogische Beratung • Familien-Café • Mittagstisch • Seniorenbegegnung

2010 wurde die Kindertageseinrichtung konzeptionell zum **Familienzentrum** weiterentwickelt. Infolge von Bedarfsabfragen kamen neue Angebote hinzu. Der Koordinator des Familienzentrums plant die Angebote und stimmt diese mit der Leitung des Familienzentrums, den Fachkräften und dem Geschäftsführer des Trägers ab. In regelmäßigen Abständen wird auch die Sozialplanerin des Unstrut-Hainich-Kreis eingebunden, um die laufenden Angebote, Sachberichte oder Planungsvorhaben zu besprechen. Die Sozialplanerin ist Ansprechperson für Nachfragen, bringt aber auch bedarfsgerechte Ideen ein, dessen mögliche Umsetzung vom Familienzentrum geprüft wird.

Die finanzielle Abwicklung läuft über die Geschäftsstelle des Trägers. In Anbetracht möglicher Verzögerungen, Hindernisse, Einflüsse oder Geschehnisse - wie zum Beispiel die Corona-Pandemie - besteht der Wunsch nach mehr Flexibilität in der Mittelbeantragung und -verwendung sowie dessen Belegverfahren. Eine große Herausforderung bestehe für den Träger in der Finanzierung der Unterstützungs- und Hilfskräfte, die nicht über das Landesprogramm gefördert werden. Die unterstützende Arbeit sei für die Umsetzung von Angeboten wie beispielsweise dem Mittagstisch, der Seniorenbetreuung oder dem Familien-Café notwendig. Daraus resultiere eine dreigliedrige Finanzierung durch die Kommune, Wohnungsgesellschaften und einem privaten Finanzier. So besteht der Wunsch nach einer klaren Regelung zur Finanzierung nicht förderfähiger Kosten. Eine Entlastung sei es im Gegenzug, die finanziellen Mittel über das Landesprogramm nun bei der Sozialplanerin und nicht mehr getrennt beim Land und bei der Kommune beantragen zu können.

Was hat sich mit der Förderung über das LSZ geändert?

Das Familienzentrum ist eine etablierte Institution und wurde seit Beginn gut angenommen. Mit dem Landesprogramm werden nun ergänzend die sozialpädagogische Beratung, die Familienbildungskurse und die Personalstelle des Koordinators finanziert. So können weitere Bedarfe in der Bevölkerung abgedeckt werden. Darüber hinaus ist ein intensiver Kontakt zur Sozialplanerin entstanden, der einen kurzfristigen, pragmatischen, flexiblen und bedarfsgerechten Austausch ermöglicht, was dem Familienzentrum hinsichtlich seiner Weiterentwicklung zugutekommt. Neben regelmäßigen Telefonaten finden jährlich mindestens zwei persönliche Austauschtreffen statt. Mit dem Landesprogramm ist auch die regelmäßige Evaluation des Familienzentrums neu hinzugekommen.

Die Ergebnisse der Evaluation haben zur Entwicklung neuer Angebote sowie zu einer Anpassung bestehender Angebote und einem besseren und effektiveren Ressourceneinsatz geführt. Es besteht weiterhin eine hohe Nachfrage an niedrigschwelliger Beratung seitens Menschen, die nicht zu einer Behörde gehen wollen. Während der Corona-Pandemie wurden Seniorinnen und Senioren wöchentlich angerufen und der Mittagstisch nach Hause geliefert. Im Kontext des Landesprogramms durchgeführte Bedarfserhebungen haben aufgezeigt, dass eine Nachmittagsbetreuung für Fünf- und Sechstklässlerinnen und -klässler benötigt wird, die den Hort nicht mehr besuchen können. Daraus ist ein Betreuungsangebot und eine intensive Kooperation mit der Grundschule entstanden. Perspektivisch will das Familienzentrum noch stärker die Altersgruppe der Schulkinder in den Fokus rücken. Themen wie Legasthenie und Dyskalkulie benötigen mehr Aufmerksamkeit.

Wie hat sich die Maßnahme entwickelt und welche Effekte zeigt sie?

Auch 2022 soll das Familienzentrum durch die Sozialplanerin evaluiert werden. Im Rahmen der Prozessevaluation soll der Fokus auf die Reichweite und die Akzeptanz der Angebote sowie auf die Familien, Kooperationen und Sozialraumorientierung gerichtet werden.

Anlaufstelle für Informationen, Beratung, soziale Dienste und Angebote in Schlotheim	
Handlungsfeld im LSZ	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsfeld 6: Dialog der Generationen
Ziel(e) des LK	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsgerechte, zielgruppenorientierte sowie ressourceneffiziente Entwicklung und Bereitstellung sozialer Angebote im Nahraum der Bewohner fördern, • Initiierung sozialraumbezogene Initiativen bzw. Aktivierung der Bewohner und des bürgerschaftlichen Engagements unterstützen, • Vernetzung und Kooperation der sozialen Fachplanungen und Dienste von Kommunalverwaltungen mit anderen im Nahraum agierenden bzw. wirkenden Einrichtungen der Daseinsvorsorge, des Gemeinwesens und der Wirtschaft
Maßnahmenträger	<ul style="list-style-type: none"> • Landratsamt Unstrut-Hainich-Kreis
Ort der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Schlotheim
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> • Bewohner aller Altersgruppen der Stadt Nottetal-Heilingen Höhen und Umgebung
Inhalt(e)	<ul style="list-style-type: none"> • niederschwellige sozialpädagogische (Verweis-)Beratung • Familienbildungsangebote (Kurse, Veranstaltungen)

Vor dem Landesprogramm waren die Angebote im Unstrut-Hainich-Kreis sozialräumlich betrachtet vorwiegend in den beiden Hauptzentren Mühlhausen und Bad Langensalza angesiedelt. Es gab nur wenige Angebote im ländlichen Raum. Mit der **Anlaufstelle für Informationen, Beratung, soziale Dienste und Angebote in Schlotheim** wird nun erprobt, wie Beratungsangebote und Begegnungsorte an dezentralen Standorten etabliert werden können.

Wie wurde das Angebot geplant und wer wurde einbezogen?

Der Bedarf wurde im Kontext des [Agenda-Prozesses](#) und über eine Haushaltsbefragung festgestellt. Um einen geeigneten Standort zu wählen, wurde ergänzend der Sozialindex herangezogen, womit die Entscheidung auf Schlotheim fiel. Der Bürgermeister war stark in die Angebotsplanung eingebunden, um die Unterstützung aller relevanten Akteure und Akteurinnen zu sichern und das Vorhaben gemeinsam entwickeln zu können.

Die Sozialplanungskonferenz war bei dem Prozess beratend tätig, der Kreistag hat das Vorhaben beschlossen. Die Beratungsstelle ist seit Mai 2021 mit einer von zwei geplanten Personalstellen im Umfang von 1,5 VZÄ besetzt und befindet sich noch im Aufbau. Die ersten niedrigschwelligen Beratungsangebote sind im August 2021 angelaufen. Für die Entwicklung der Angebote wurde im Rahmen der LSZ-Planungsprozess eine Bestandsanalyse in Schlotheim durchgeführt und anschließend Kooperationspartner gesucht. Damit konnten bereits bestehende Vernetzungsstrukturen aufgegriffen werden, um das Angebot im Sozialraum zu etablieren. Als kreisinternes Projekt

des Landratsamts Unstrut-Hainich-Kreis wird es intensiv von der Sozialplanerin begleitet. Im wöchentlichen telefonischen oder persönlichen Austausch erfährt die Sozialpädagogin Unterstützung und Beratung. Auch bei der Netzwerkbildung konnte die Sozialplanerin unterstützen, indem sie die Sozialpädagogin in die bereits bestehende Steuerungsgruppe im Sozialraum zu Netzwerktreffen einlud, um ihre Angebote vorzustellen.

Bei Gruppenangeboten hat sich neben der Corona-Pandemie vor allem die Finanzierung der Honorarkräfte als Herausforderung dargestellt. Gruppenangebote konnten häufig aufgrund der Infektionsschutzmaßnahmen nicht stattfinden. Zudem bräuchte es aus Sicht der Sozialpädagogin mehr Social Media, um die Angebote ausreichend zu bewerben. Ihrer Einschätzung nach wird mit dem Amtsblatt die Bürgerschaft nicht hinreichend erreicht.

Da die Anlaufstelle personell erst im Mai 2021 besetzt und erst nach einer Einarbeitungsphase ihre Arbeit aufnehmen konnte, erscheint der betrachtete Zeitraum zu kurz für eine bewertende Einschätzung. Für eine erfolgreiche Etablierung der Anlaufstelle werden jedoch ein umfangreicheres Beratungsangebot, die Vernetzung im Sozialraum und die Nutzung von Social Media als Voraussetzung genannt. Aktuell fehlte hierfür das entsprechende Personal, da die Stellen nicht besetzt werden konnten und es in Folge zu eingeschränkten Öffnungszeiten und Einschränkungen von Angeboten kam. Ein Ausbau der Angebote hängt von der Entwicklung der Angebote und der Personalstruktur ab. Die Beratungsstelle soll im Fünf-Jahres-Rhythmus intern evaluiert werden, das erste Mal spätestens 2023. Es wurden aber bereits Feedbackbögen mit Fragestellungen zur Familienfreundlichkeit an die Teilnehmenden der Beratungsangebote ausgeteilt, dessen Ergebnisbericht noch aussteht.



Wie hat sich das Angebot bisher entwickelt und welche Effekte zeigt es?