



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Familie!zuerst.

LOKALE BÜNDNISSE  
FÜR FAMILIE



# Handbuch

Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern –  
Kooperationen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## Inhalt

Benutzungshinweise .....	5
<b>A. Ausgangslage und Zielsetzung der Entwicklungspartnerschaft</b>	
<b>„Unterstützungnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ .....</b>	<b>6</b>
1. Ausgangslage .....	6
2. Zielsetzung der Entwicklungspartnerschaft	
„Unterstützungnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ .....	11
3. Die lückenlose Betreuungskette .....	12
4. Die Entwicklungspartnerschaft in Zahlen .....	17
<b>B. Wesentliche Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaft –</b>	
<b>Herausforderungen und Lösungsansätze .....</b>	<b>18</b>
1. Professionelles Vorgehen und langer Atem .....	18
2. Kooperationen entwickeln .....	24
3. Die richtigen Partner einbinden .....	28
3.1 Unternehmen ansprechen und für eine Kooperation gewinnen .....	28
3.1.1 Ein attraktives Angebot verkaufen .....	29
3.1.2 Das Lokale Bündnis als professioneller Partner .....	32
3.2 Mit Jobcentern kooperieren .....	34
3.2.1 Gemeinsame Interessen von Lokalen Bündnissen und Jobcentern .....	34
3.2.2 Kooperationsfelder und Beiträge von Jobcentern .....	34
4. Mit nachhaltiger Organisation die Grundlagen für den Erfolg legen .....	37
<b>C. Eine lückenlose Betreuungskette aufbauen und entwickeln .....</b>	<b>42</b>
1. Ausgangslage bestimmen und Bedarfe identifizieren .....	45
1.1 Bestehende Angebote erfassen .....	45
1.2 Ungedeckten Bedarf ermitteln .....	46
2. Klären, wo das Bündnis aktiv wird und welche Rolle es einnimmt .....	48
2.1 Als Bündnis Angebote schaffen .....	48
2.1.1 Die Idee vor Ort präsentieren .....	48
2.1.2 Ein Projektkonzept erstellen .....	49
2.1.3 Kooperationspartner gewinnen .....	50
2.1.4 Finanzierung sichern .....	53
2.2 Als Bündnis Angebote optimieren .....	54
2.2.1 Angebotsqualität weiterentwickeln .....	55
2.2.2 Angebote verknüpfen und sichtbar machen .....	57

<b>D.</b>	<b>Die richtigen Partner einbinden</b> .....	59
1.	Unternehmen als Partner gewinnen .....	59
1.1	Typische Rollen und Beiträge von Unternehmen .....	60
1.1.1	Unternehmen als Sponsoren .....	60
1.1.2	Unternehmen als Finanziers .....	61
1.1.3	Unternehmen als Bereitsteller von Sachmitteln .....	63
1.1.4	Unternehmen als Impulsgeber und aktive (Mit-)Gestalter .....	63
1.2	Informationen sammeln und strukturieren .....	64
1.2.1	Branchen mit besonderem Handlungsbedarf .....	65
1.2.2	Kooperationsansätze für den Start .....	66
1.3	Ansprache von Unternehmen vorbereiten und erfolgreich gestalten .....	69
1.3.1	Den ersten Kontakt aufnehmen .....	69
1.3.2	Ein attraktives Angebot unterbreiten .....	70
1.3.3	Das Lokale Bündnis als professionellen Partner präsentieren .....	74
1.4	Unternehmen betreuen und Kontakt pflegen .....	76
2.	Jobcenter als Partner einbinden .....	78
2.1	Gemeinsame Interessen von Lokalen Bündnissen und Jobcentern .....	78
2.2	Kooperationsfelder und Beiträge von Jobcentern .....	80
2.2.1	Jobcenter sensibilisieren, werben und beraten Unternehmen .....	80
2.2.2	Jobcenter machen Schulkinderbetreuung lokal zum Thema .....	81
2.2.3	Jobcenter unterstützen die Abstimmung von Angebot und Bedarf .....	82
2.2.4	Jobcenter unterstützen bestehende Angebote und den Aufbau neuer Betreuungsformen .....	82
<b>E.</b>	<b>Betreuung nachhaltig organisieren – Trägerschaft</b> .....	86
1.	Die Trägerschaft eines Betreuungsangebots .....	86
2.	Das Bündnis als Träger: eine vorteilhafte Konstellation .....	87
3.	Organisationsmodelle .....	89
3.1	Gründung eines eingetragenen Vereins .....	89
3.1.1	Das Grundmodell .....	89
3.1.2	Voraussetzungen und Struktur .....	89
3.1.3	Vorteile des Vereins .....	90
3.2	Gründung einer Genossenschaft .....	92
3.2.1	Das Grundmodell .....	92
3.2.2	Voraussetzungen und Struktur .....	92
3.2.3	Vorteile der Genossenschaft .....	94
3.3	Gründung einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH/gUG) .....	96
3.3.1	Das Grundmodell .....	96
3.3.2	Voraussetzungen und Struktur .....	97
3.3.3	Vorteile der gGmbH und gUG .....	98
4.	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationsmodelle im Überblick .....	99
<b>F.</b>	<b>Ausblick</b> .....	101



## Benutzungshinweise

Die Grundidee des Handbuches zur Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ besteht darin, kommunale Akteurinnen und Akteure über die umsetzungsorientierte Darstellung einzelner Schritte und Aufgaben beim Ausbau der Infrastruktur für die Schulkinderbetreuung zu unterstützen und übertragbare konkrete Projektansätze aufzuzeigen. Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Entwicklungspartnerschaft sollen so für ein breites Fachpublikum bekannt und nutzbar gemacht werden.

Nach einer **Hinführung** zum Thema „Schulkinderbetreuung“ sowie zum Format der Entwicklungspartnerschaft in Kapitel A erfolgt in Kapitel B eine Zusammenführung der **Kernergebnisse**. Die Kapitel C bis E geben Leserinnen und Lesern die Möglichkeit, **einzelne Aspekte gezielt zu vertiefen** – zum Beispiel die Zusammenarbeit mit wichtigen Partnerinnen und Partnern oder die Frage der rechtlichen Gestaltung von Schulkinderbetreuungsangeboten. Dabei erfolgt jeweils eine Einordnung in Bezug auf den Gesamtprozess, es werden projektübergreifende Hilfestellungen gegeben und Praxisbeispiele und -tips vorgestellt. Diese Darstellung ermöglicht es den Leserinnen und Lesern, direkt zu einer für sie besonders relevanten Stelle zu springen. **Inhaltliche Überschneidungen, insbesondere mit dem Ergebniskapitel, sind deshalb beabsichtigt.**

Das Handbuch bietet also **vier Nutzungsmöglichkeiten**:

- | Wenn es von vorn nach hinten gelesen wird, gibt es ein umfassendes Bild über die einzelnen Schritte zur Gestaltung einer „lückenlosen Betreuungskette“ für Schulkinder.
- | Durch die selektive Lektüre des Ergebniskapitels B können Leserinnen und Leser einen schnellen Überblick über die zentralen Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaft gewinnen.
- | Das Handbuch lässt sich auch kapitelweise nutzen: In diesem Fall bietet es umfangreiche Informationen zum Thema des jeweiligen Kapitels.
- | Aufgrund seiner detaillierten Gliederung bietet das Handbuch zudem die Möglichkeit, konkrete Einzelfragen in den Grundlagentexten sowie den Praxisbeispielen oder -tips zu beantworten.



# A.

## Ausgangslage und Zielsetzung der Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“

### 1. Ausgangslage

Wenn die Kinder eingeschult werden, stellt sich für viele Familien die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch einmal neu – und sorgt für große Herausforderungen. Denn an vielen Standorten ist die Ganztagschule noch nicht das Regelangebot, und an den meisten Halbtagschulen gibt es für die Schul Kinder noch kein Mittagessen oder zusätzliche Angebote wie eine Hausaufgabenhilfe. Anders als für die unter Sechsjährigen gibt es außerdem für Schul Kinder gerade in den Randzeiten – also früh morgens vor dem offiziellen Schulbeginn und am Nachmittag bzw. frühen Abend – kaum Betreuungsangebote. Solange die Kinder den Kindergarten oder die Kita besuchen, können Eltern auf gut ausgebaute Unterstützungsstrukturen zurückgreifen. Sobald jedoch die Schulzeit beginnt, müssen berufstätige Eltern neue Lösungen für die Früh-, Mittags- und Nachmittagsstunden finden.

Zusätzlich verändern sich die Ansprüche der Kinder an die Freizeitgestaltung. Um die schulkindliche Bildung zu unterstützen, sind die Eltern gefordert: Es gilt, Wege zu Sport- und/oder Musikvereinen zu organisieren und die Kinder bei den Hausaufgaben am Nachmittag oder in den Abendstunden zu begleiten. All das erfordert Zeit der Eltern für Familie. Der Wechsel vom Kindergarten in die Schule bedeutet außerdem in aller Regel auch andere Anfahrtswege, sodass die Eltern ihre tägliche Routine des Hinbringens und Abholens neu organisieren und in ihren Berufsalltag einbauen müssen. Nicht zuletzt sorgen die rund 13 Wochen Schulferien (je nach Bundesland) für eine große Versorgungslücke, die Eltern an vielen Standorten noch immer in Eigeninitiative schließen müssen, indem sie private, familiäre oder öffentlich-professionelle Angebote kombinieren. Anders gesagt: Sie müssen das aus Kindergarten tagen bewährte Versorgungsnetz an vielen Stellen ausbessern oder gar neu knüpfen.



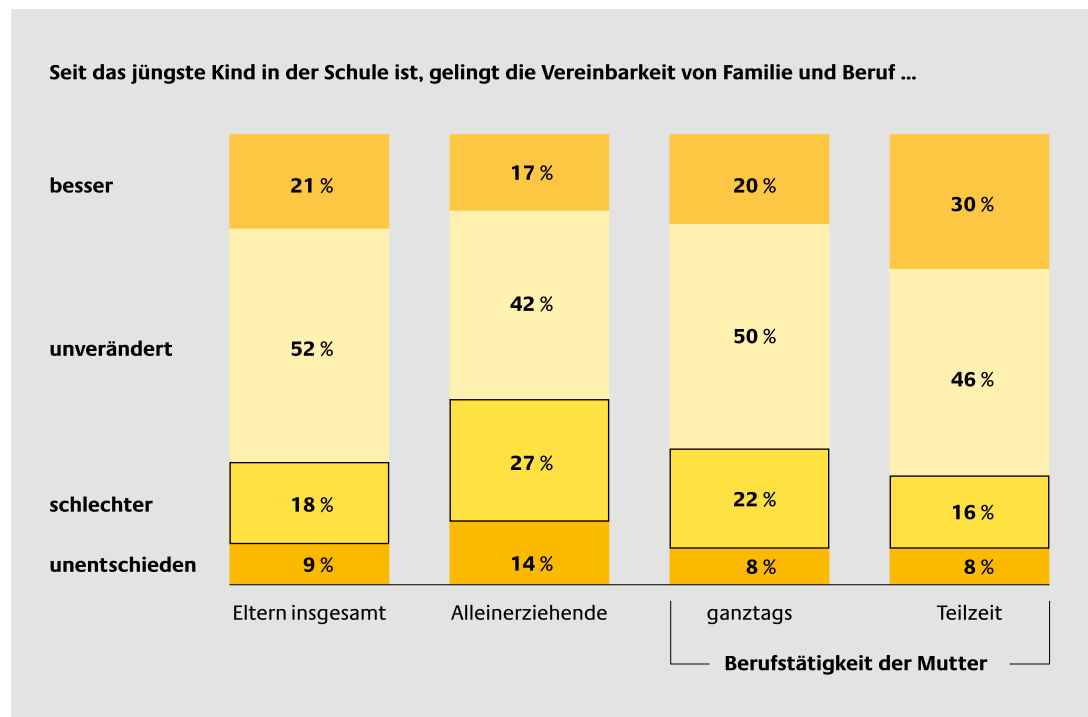
#### **Tipp:**

Mit dem Thema Nachmittagsbetreuung von Schulkindern und den Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit von Müttern hat sich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) bereits 2011 ausführlich beschäftigt. Die Broschüre „Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit Schulkindern“ steht auf der Internetseite [www.bmsfsj.de](http://www.bmsfsj.de) zum Download bereit.

Berufstätig zu sein und gleichzeitig schulpflichtige Kinder zu haben, ist also eine besondere Herausforderung. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen von Elternbefragungen wider: 18 Prozent aller Eltern finden es nach dem Schuleintritt des jüngsten Kindes schwieriger, Familie und Beruf zu vereinbaren, als in der Zeit davor. Weitere 52 Prozent schätzen die

Herausforderung als unverändert groß ein – sie sehen keine Verbesserung gegenüber der Situation mit Kleinkindern. Betrachtet man nur die Alleinerziehenden und die Gruppe der Mütter, die in Vollzeit arbeiten, wird deutlich, wie dringend notwendig es ist, die Schulkindebetreuung zu verbessern: 27 Prozent aller Alleinerziehenden und 22 Prozent der in Vollzeit arbeitenden Mütter empfinden es mit Schulkindern als deutlich schwieriger, Familie und Beruf zu vereinbaren. Nur für 21 Prozent aller Eltern verbessert sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit dem Schuleintritt des jüngsten Kindes.<sup>1</sup>

### Herausforderung Kinderbetreuung – Der Schuleintritt stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oft noch einmal auf die Probe



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6200, 2010

Dass die Möglichkeiten, Familie und Beruf in Einklang zu bringen, insbesondere für die Mütter sehr eingeschränkt sind, lässt sich auch anhand objektiver Daten belegen: Insgesamt gehen Mütter in Deutschland weit seltener einer bezahlten Arbeit nach als Väter. Zwischen 27 und 33 Prozent (je nach Alter des Kindes) aller Frauen mit Kindern im Schulalter waren 2010 gar nicht erwerbstätig.<sup>2</sup> Erschwerend kommt hinzu: Wenn die Mütter arbeiten, dann tun sie das zu knapp 70 Prozent in Teilzeit<sup>3</sup> und mit einer geringen Stundenzahl von durchschnittlich rund 18,5 Stunden.<sup>4</sup> In anderen europäischen Ländern ist der Teilzeit-Anteil deutlich niedriger und die Stundenzahl in Teilzeit deutlich höher.

<sup>1</sup> Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6200, 2010.

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt, GENESIS-Online-Datenbank, Mikrozensus 2010, Ergebnis 12211-0606.

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt, GENESIS-Online-Datenbank, Mikrozensus 2010, Ergebnis 12211-0606.

<sup>4</sup> Eurostat 2009; Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit.

Nach einer Erhebung aus dem Jahr 2010 arbeiteten von den berufstätigen Müttern, deren jüngstes Kind unter drei Jahre alt ist, 69,2 Prozent in Teilzeit – verglichen mit 74,5 Prozent der Mütter mit Kindern im Alter zwischen sechs und zehn Jahren. Erst in der Gruppe der Mütter, deren jüngstes Kind zwischen 15 und 18 Jahre alt ist, sinkt die Teilzeitquote auf 62,7 Prozent deutlich. Nur etwa ein Drittel – 31,2 Prozent im Jahr 2010 – der Mütter in Deutschland mit Kindern im Schulalter arbeitet in Vollzeit.<sup>5</sup> In der Summe bedeutet das: Auch Akademikerinnen und andere hoch qualifizierte Frauen stehen dem Arbeitsmarkt nur eingeschränkt oder gar nicht zur Verfügung.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland gewinnen diese Zahlen an Brisanz: Bis zum Jahr 2040 werden die geburtenstarken Jahrgänge den Arbeitsmarkt verlassen haben, bis dahin treten immer weniger junge Menschen ein.<sup>6</sup> Dieser demografische Langfrist-Effekt auf den Arbeitsmarkt sorgt dafür, dass die Zahl der erwerbsfähigen Personen in Deutschland deutlich abnimmt und dass – verstärkt durch die derzeit positive wirtschaftliche Entwicklung – der viel zitierte Fachkräftemangel in einigen Regionen Deutschlands bereits heute deutlich spürbar wird. Wenn diesem Effekt nicht gezielt und frühzeitig gegengesteuert wird, könnten bis zum Jahr 2030 etwa 5,2 Millionen (Vollzeit-) Arbeitskräfte fehlen.<sup>7</sup> Insbesondere Akademikerinnen und Akademiker sowie Personen mit qualifizierten Berufsabschlüssen werden künftig besonders gefragt sein. Das bedeutet: Um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschafts- und Lebensstandorts Deutschland zu erhalten, müssen weit mehr Menschen in den Arbeitsmarkt integriert werden, als das heute der Fall ist.

In Anbetracht dieser Fach- und Arbeitskräftelücke eröffnen die genannten Zahlen erhebliche Chancen für die deutsche Volkswirtschaft: Gäbe es geeignete Arbeits- und Unterstützungsstrukturen, ließen sich schon heute 1,56 Millionen Vollzeitstellen besetzen.<sup>8</sup> 95 Prozent davon beziehen sich auf die Mütter, die derzeit gar nicht erwerbstätig sind, die übrigen 5 Prozent auf die Ausweitung von bereits bestehenden Teilzeitbeschäftigungen.<sup>9</sup> Bis zum Jahr 2025 ließe sich die Zahl der Erwerbstätigen durch eine stärkere Einbindung von Müttern in den Arbeitsmarkt sogar um bis zu 2,1 Millionen Vollzeitkräfte erhöhen<sup>10</sup> – und damit die bis 2030 erwartete Arbeitskräftelücke bereits zu 40 Prozent schließen.

Um möglichst viele Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, gilt es deshalb vor allem, Müttern den Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen oder zu erleichtern. Untersuchungen zeigen, dass tatsächlich viele Mütter gern arbeiten würden – sich aber bei der Erfüllung dieses Wunsches mit großen Schwierigkeiten konfrontiert sehen. Einige Zahlen verdeutlichen dies:

<sup>5</sup> Statistisches Bundesamt, GENESIS-Online-Datenbank, Mikrozensus 2010, Ergebnis 12211-0606.

<sup>6</sup> IAB, Szenarien zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050, Kurzbericht 16/2011.

<sup>7</sup> Prognos, Arbeitslandschaft 2030, Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise, Ausgabe 01/2010.

<sup>8</sup> Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), IZA Compact, April 2011.

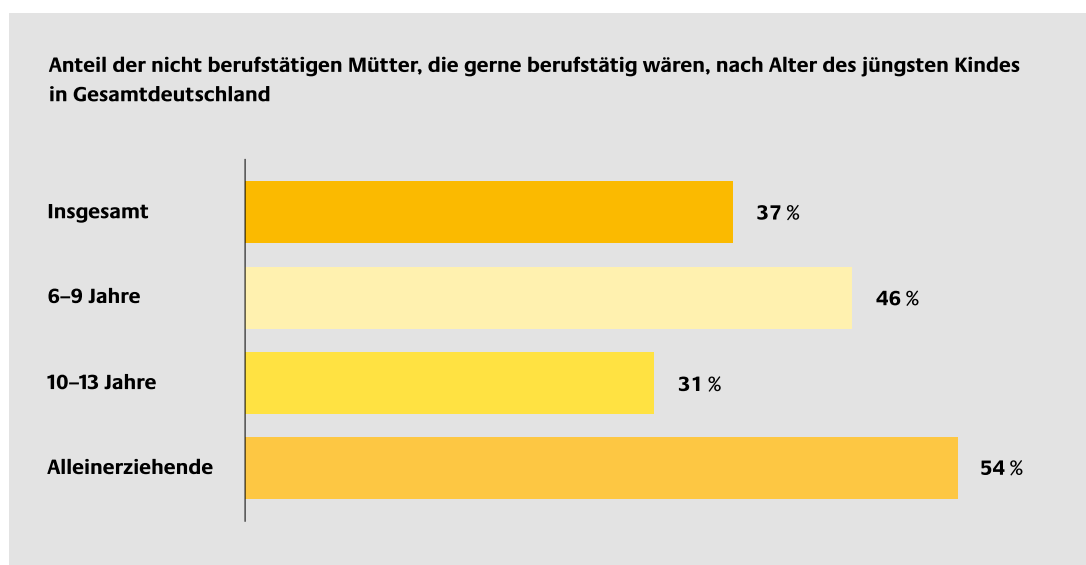
<sup>9</sup> Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), IZA Compact, April 2011.

<sup>10</sup> Bundesagentur für Arbeit, Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Januar 2011.



- | Rund 60 Prozent der kinderlosen Frauen in Deutschland arbeiten in Vollzeit<sup>11</sup> – in dieser Gruppe liegt der Anteil damit doppelt so hoch wie bei den Müttern von Kindern im schulpflichtigen Alter.
- | Repräsentative Umfragen unter Müttern zeigen, dass die niedrige Erwerbstätigkeitsquote nicht (nur) auf den Wunsch zurückzuführen ist, Zeit für Familie und Erziehung zu haben. Viele sehen sich gar nicht in der Lage, eine bezahlte Tätigkeit anzunehmen, weil sie nicht auf die notwendige Unterstützungs- und Betreuungsinfrastruktur zurückgreifen können. Etwa 37 Prozent der Mütter, die zurzeit gar nicht erwerbstätig sind, würden aber gern eine Berufstätigkeit aufnehmen oder in ihren erlernten Beruf zurückkehren.<sup>12</sup>
- | Unter Alleinerziehenden ist dieser Wunsch mit 54 Prozent besonders stark ausgeprägt.<sup>13</sup> Darin spiegelt sich zum einen ihre Rolle als Alleinverdienerin bzw. Alleinverdiener. Zum anderen zeigt diese Zahl aber auch, dass durch eine mangelnde Versorgung mit Kinderbetreuungsangeboten vor allem Alleinerziehende benachteiligt sind.

### Viele nicht berufstätige Mütter wären gerne (wieder) berufstätig



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6200, 2010

Es fehlt vor allem an Ganztagsbetreuungen: Nur etwas mehr als zwei von zehn Kindern im Schulalter zwischen 6 und 14 Jahren werden derzeit nach der Kernschulzeit in einem schulischen oder außerschulischen Angebot betreut.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Statistisches Bundesamt, GENESIS-Online-Datenbank, Mikrozensus 2010, Ergebnis 12211-0606 und 12211-0500; Mikrozensus 2010, Sonderauswertung.

<sup>12</sup> Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6200, 2010.

<sup>13</sup> Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6200, 2010.

<sup>14</sup> KMK-Statistik, Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.): Bildung in Deutschland 2010, Bielefeld.

Auf mangelnde Akzeptanz der Eltern für Ganztagsbetreuungsangebote ist diese Situation nicht zurückzuführen: 68 Prozent der Frauen mit Kindern unter 18 Jahren bewerten Ganztagsbetreuungsangebote als hilfreich, um ihre Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu überwinden. 62 Prozent würden es begrüßen, wenn die angebotenen Betreuungszeiten sich flexibler an den Anforderungen der Eltern ausrichten ließen, und für 45 Prozent der Mütter wäre es hilfreich, wenn ihre Kinder in Kindergarten oder Schule ein warmes Mittagessen erhielten.<sup>15</sup> Auch bei den Kindern und Jugendlichen selbst ist die Akzeptanz für nachmittägliche Betreuungsangebote hoch: Rund drei Viertel der Kinder, die ein Ganztagsangebot in Anspruch nehmen, sind damit zufrieden.<sup>16</sup>

Vor diesem Hintergrund sieht die Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ ihre Hauptaufgaben darin,

- | die Betreuungsleistungen vor Ort zu verbessern,
- | Eltern und vor allem Müttern und Alleinerziehenden zu ermöglichen, persönliche Erwerbswünsche zu realisieren,
- | Familienfreundlichkeit als Standortfaktor zu stärken,
- | die Lebensbedingungen für Familien in Deutschland nachhaltig zu verbessern.

---

<sup>15</sup> Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6200, 2010.

<sup>16</sup> Hurrelmann/Andresen, Kinder in Deutschland 2010. 2. World-Vision-Kinderstudie, Frankfurt am Main.

## 2. Zielsetzung der Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“

Entwicklungspartnerschaften zwischen dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und den über 660 Lokalen Bündnissen für Familie vertiefen gezielt aktuelle Schwerpunktthemen der Familienpolitik, erproben innovative Konzepte und setzen neue Impulse, um übergreifende Ziele zu erreichen. Zum Konzept der Entwicklungspartnerschaften gehört auch, dass ausgewählte Modellansätze fachlich eng begleitet und unterstützt werden, um die Konzeptideen und das erworbene Handlungswissen in einem nächsten Schritt allen Akteurinnen und Akteuren der Entwicklungspartnerschaft und der Lokalen Bündnisse zugänglich zu machen.

Ziel der Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ ist es zum einen, den Ausbau der Betreuungsinfrastruktur für Schulkinder zu unterstützen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Eltern an möglichst vielen Standorten der Initiative zu verbessern. Zum anderen geht es darum, die Idee der lückenlosen Betreuungskette in der (Fach-)Öffentlichkeit, gegenüber Unternehmen und in Kommunen zu platzieren und zu verankern.

Viele Lokale Bündnisse verfügen über umfangreiches Umsetzungswissen zum Thema Schulkinderbetreuung. Deshalb will die Entwicklungspartnerschaft herausarbeiten, mit welchen Konzepten die Lokalen Bündnisse verlässliche Betreuungsketten für Schulkinder unterstützen oder schaffen können. Sie will interessierte Bündnisse und soziale Akteurinnen und Akteure motivieren, qualifizieren und begleiten, damit diese selbstständig und professionell neue Betreuungsangebote konzipieren, lückenlose Betreuungsketten schaffen und dabei Unternehmen einbinden können. Nicht zuletzt ist die Entwicklungspartnerschaft darauf ausgerichtet, die Nachhaltigkeit bestehender Projekte und Angebote zu stärken und für Familien dauerhaft verlässliche Angebote zu schaffen. Daher wird es in den Veranstaltungen der Entwicklungspartnerschaft zum Beispiel auch darum gehen, an Organisationsformen oder Förderstrukturen zu arbeiten, die bestehende und künftige Aktivitäten langfristig finanziell absichern können.

Die Fachberatung der Initiative steht den Lokalen Bündnissen mit vielfältigen Angeboten zur Seite: In Individualberatungen vor Ort hilft sie den Bündnissen dabei, den Ausbau der Betreuungsinfrastruktur zu unterstützen und ihre eigene Rolle dabei zu finden. Mit Regionalworkshops zu den zentralen Aspekten der Entwicklungspartnerschaft – zum Beispiel zur Gestaltung von Unternehmenskooperationen – bietet sie Bündnissen bundesweit die Möglichkeit, von wertvollen Praxistipps zu profitieren, Ideen für eigene Ansatzpunkte zu entwickeln oder sich mit wichtigen Informationsgeberinnen und Informationsgebern zu vernetzen. Darüber hinaus stellt sie im „Bündnisportal“ für die Lokalen Bündnisse auf der Webseite der Initiative nützliche Arbeitshilfen und Infomaterialien bereit: [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de).

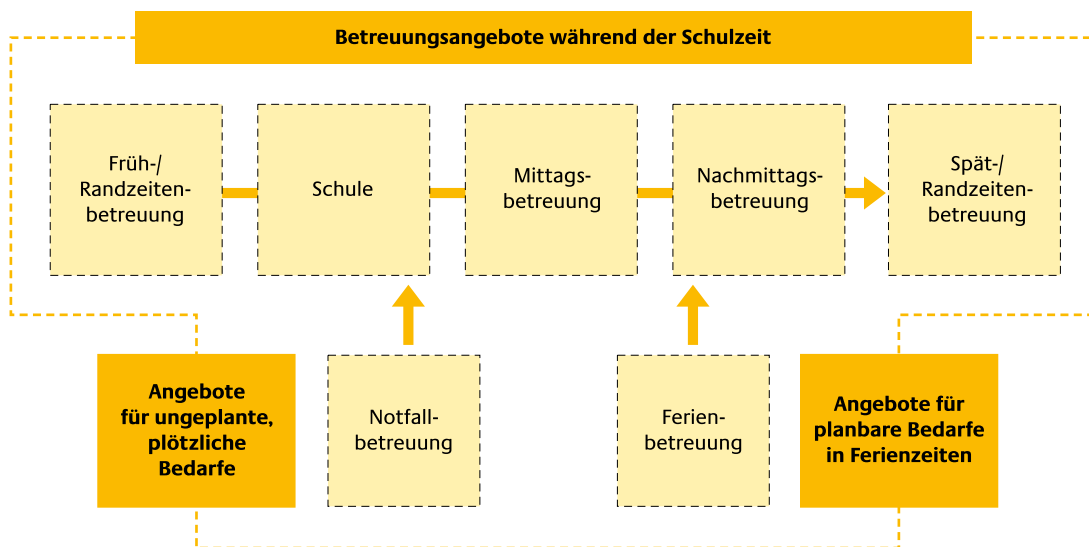
### 3. Die lückenlose Betreuungskette

Eines der zentralen Leitbilder der Entwicklungspartnerschaft ist die Idee der lückenlosen Betreuungskette: Um erwerbstätig zu sein, müssen Eltern sich darauf verlassen können, dass ihre Kinder während der Arbeitszeit ohne Unterbrechung versorgt sind. Das heißt zunächst, dass es für jede Phase des Tages ein Betreuungsangebot gibt. Es bedeutet aber auch, dass die vorhandenen Angebote räumlich und zeitlich verknüpft sind – dass die Kinder also keine Leerzeiten überbrücken oder Wege allein zurücklegen müssen – und flexibel auf die unterschiedlichsten Betreuungsanforderungen eingehen.

Eine lückenlose Betreuungskette verbindet im Idealfall fünf Eigenschaften:

- ! Sie vernetzt die Angebote mehrerer Anbieterinnen und Anbieter vor Ort,
- ! ist auf unterschiedlichste Betreuungsbedarfe eingerichtet,
- ! ist verlässlich und flexibel,
- ! sichert hochwertige Betreuungsangebote und
- ! kann auf Notfälle und veränderte Bedarfslagen reagieren.

**Damit Eltern erwerbstätig sein können, müssen bestehende Angebote ergänzt und zu einer lückenlosen Kette verknüpft werden**



Quelle: Eigene Darstellung

Eine solche lückenlose Kette beginnt in der Regel mit Angeboten für die **Schulzeit** eines Jahres: Häufig sind Eltern auf Betreuungsangebote angewiesen, die bereits vor Beginn des Unterrichts ansetzen, etwa wenn ihre Arbeit sehr früh beginnt oder wenn sie weit pendeln müssen. Nach dem Unterricht müssen die Schulkinder mit einem Mittagessen versorgt und zusätzlich betreut werden, ebenso wie am Nachmittag, gegebenenfalls in Form einer Hausaufgabenhilfe. Auch in der „späten Randzeit“, die sich an den Nachmittag anschließt, gibt es

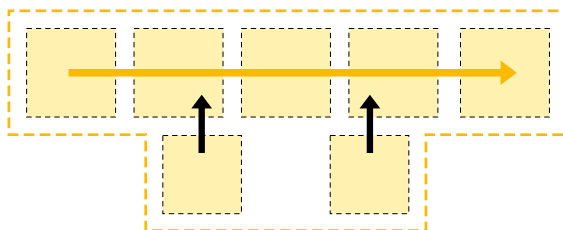
noch Betreuungsbedarf. An manchen Standorten arbeiten die Akteurinnen und Akteure der Lokalen Bündnisse sogar bereits an Angeboten für die Nachtbetreuung, um zum Beispiel Alleinerziehende zu unterstützen, die im Schichtbetrieb arbeiten.

Auch die **Schulferienzeiten** sind in einer lückenlosen Kette abgedeckt. In der Regel können die Eltern nicht so viel Urlaub nehmen, dass sie die Kinder während der gesamten Ferien selbst betreuen können. Deshalb sollten alle vorgestellten Betreuungsbausteine auch in der unterrichtsfreien Zeit vorhanden sein. Zudem muss die Kernschulzeit – in der Regel von 8 Uhr bis 12.30 oder 13 Uhr – durch eine andere Art der Betreuung ersetzt werden. Flexibilität und die Organisation von Angeboten sind besonders dann gefragt, wenn unplanbare **Notsituationen** eintreten – etwa wenn eine Betreuungskraft erkrankt, wenn ein dringender und nicht verschiebbarer beruflicher Termin einberufen wird oder wenn Mutter oder Vater schlicht im Stau stehen und das Kind nicht rechtzeitig abholen können.

Vielorts fehlt das eine oder andere Glied in der Betreuungskette, oder der Bedarf kann (noch) nicht vollständig gedeckt werden. In einer wirklich lückenlosen Betreuungskette sind die einzelnen Betreuungsbausteine so konsequent verknüpft und aufeinander abgestimmt, dass sich die Eltern zum Beispiel auch nicht um die Beförderung der Kinder von einem Angebot zum nächsten kümmern müssen. Eine solche Betreuungsinfrastruktur „aus einem Guss“, die die Eltern in ihrer Berufstätigkeit optimal unterstützt, gibt es bislang nur in den seltensten Fällen. Genau das will die Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ ändern: Sie hat sich zum Ziel gesetzt, tragfähige Konzepte für die Schulkinderbetreuung vor Ort zu entwickeln und umzusetzen und die lokalen Akteurinnen und Akteure dabei zu unterstützen, die vorhandenen Angebote und Strukturen zu verzahnen.

### Eine lückenlose Betreuungskette ist auf die tatsächlichen Bedarfe von erwerbstätigen Eltern mit Schulkindern abgestimmt

#### Eine lückenlose Betreuungskette ...



- ▶ vernetzt Angebote mehrerer Anbieter vor Ort
- ▶ sichert bedarfsgerechte und hochwertige Betreuungsangebote
- ▶ ist verlässlich und flexibel
- ▶ ist angepasst an heterogene Betreuungsbedarfe
- ▶ reagiert auf Notfälle und veränderte Bedarfslagen



#### Erwerbstätige Eltern mit Kindern im Schulalter

- ▶ können Angebote **individuell nutzen**
- ▶ werden über die Angebote **informiert und beraten**
- ▶ werden ggf. in geregelten Prozessen **weiterverwiesen**



### Aus der Praxis:

Indem es verschiedene Angebote der örtlichen Kindergärten, Schulen und freien Träger vernetzt, realisiert das Lokale Bündnis für Familie **Steinbach am Wald** unter der Woche ein ganztägiges Betreuungsangebot von 6 bis 22 Uhr. Drei lokale Kindergärten betreuen die Vorschulkinder, einer dieser Kindergärten ermöglicht eine Betreuung ab 6 und bis 22 Uhr: Zwischen 6 und 7 Uhr übernimmt eine Tagespflege im Kindergarten die Betreuung, von 16 bis 22 Uhr sind ehrenamtliche pädagogische Fachkräfte zur Stelle. Auch Eltern von Erst- und Zweitklässlern können für die Zeit vor und nach dem Unterricht auf dieses Angebot zurückgreifen. Für die Ferienzeit sprechen sich die Kindergärten untereinander ab, um eine umfassende Betreuung nach Bedarf zu ermöglichen. Für Schüler in der dritten und vierten Klassenstufe bietet das Bayerische Rote Kreuz (BRK) von 12 bis 15.30 Uhr eine Betreuung durch eine Fachkraft, die mit den Kindern die Hausaufgaben erledigt und mit ihnen spielt. Dieses Angebot steht allen Eltern für einen sehr geringen Kostenbeitrag offen. Danach können auch diese Kinder an der kostenpflichtigen Betreuung im Kindergarten teilnehmen. Kinder ab der fünften Klassenstufe können darüber hinaus im Rahmen der Ganztagschule nachmittags kostenlos vielfältige Angebote von Vereinen, Ehrenamtlichen und dem BRK nutzen. Das Lokale Bündnis organisiert und koordiniert dabei die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Partnerinnen und Partnern.





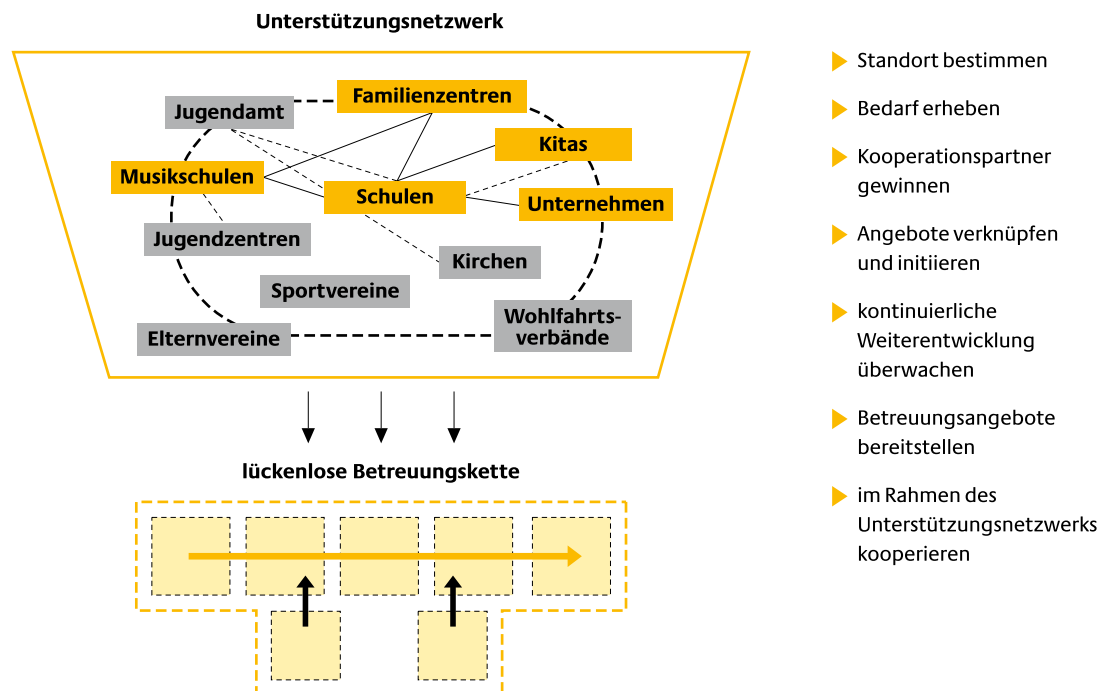


„Indem wir das Thema Familienfreundlichkeit angegangen sind, konnten wir nicht nur die Situation für viele Familien in unserer Region verbessern, wir haben auch die Attraktivität des Standorts an sich steigern können. So ist es uns gelungen, wieder eine wachsende Gemeinde zu werden. Eine lückenlose Betreuungskette für Schulkinder ist hierbei einer der wichtigsten Ansatzpunkte, auch um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten.“

Klaus Löffler, Erster Bürgermeister & Bezirksrat der Gemeinde Steinbach am Wald

Um lückenlose Betreuungsketten erfolgreich umzusetzen, ist vor allem eines unverzichtbar: ein belastbares Unterstützungsnetzwerk aus Kooperationspartnerinnen und -partnern, die gemeinsam Betreuungsprojekte realisieren und ihr individuelles Wissen, ihre Erfahrungen und Ressourcen in die Betreuungsinfrastruktur einbringen. Neben den zuständigen kommunalen Behörden zählen hierzu die bereits vorhandenen staatlichen Stellen zur Kinderbetreuung wie Kindergärten, Kitas und Schulen, freie Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Jugend- und Familienzentren, Sport-, Musik- oder andere Vereine, Elternvereine sowie in zunehmenden Maße auch Unternehmen. Die Lokalen Bündnisse haben in ihrem Netzwerk bereits viele dieser lokalen Akteurinnen und Akteure versammelt und verfügen so über ideale Voraussetzungen, um tragfähige Unterstützungsnetzwerke zu schaffen.

**Ein starkes Unterstützungsnetzwerk ist eine wichtige Voraussetzung dafür, eine lückenlose Betreuungskette zu knüpfen**



Quelle: Eigene Darstellung

**Aus der Praxis:**

In **Großheirath** wurde ein umfassendes Betreuungsnetz für Schulkinder aufgebaut, um neue Einwohnerinnen und Einwohner zu gewinnen und in das Gemeindeleben zu integrieren. Indem viele Partnerinnen und Partner im Lokalen Bündnis für Familie zusammenwirken, können die Betreuungsbedarfe der Eltern weitgehend und flexibel abgedeckt werden: So gibt es eine flexibel buchbare Nachmittagsbetreuung durch Fachkräfte bis 17 Uhr inklusive Mittagessen an der jeweiligen Grundschule. Auch wenn Eltern kurzfristig eine ergänzende Betreuung benötigen, erhalten sie hier Hilfe: „Leihomas“ stehen für Abende und Wochenenden zur Verfügung. Die Betreuung erfolgt auch in allen Schulferien von 8 bis 17 Uhr, außer im Winter und in den ersten 3 Wochen der Sommerferien. Für alle Eltern, die das Angebot an den Grundschulen nicht nutzen, bietet die Gemeinde eine gesonderte Ferienbetreuung an. Die Finanzierung der Nachmittagsbetreuung erfolgt über Mittel von Land und Gemeinde sowie durch Elternbeiträge.

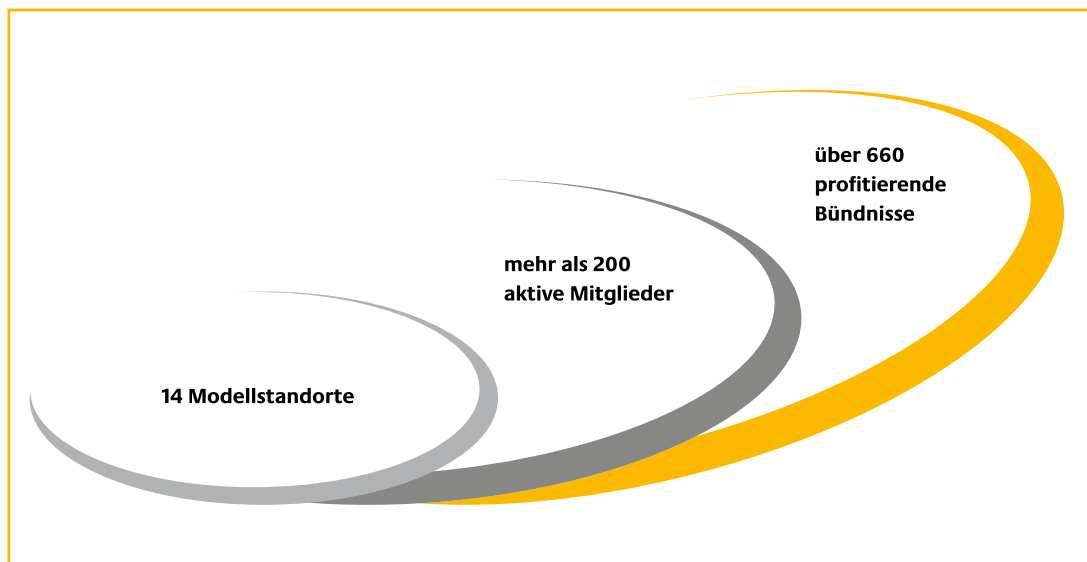
**Aus der Praxis:**

In **Oberwolfach** sorgt das Ortenauer Bündnis für Familien dafür, dass Grundschulkinder vor und nach der Schule sowie während der Ferien zuverlässig betreut werden. Für Eltern werden so ganztägige Arbeitszeitmodelle möglich. Mit Ausnahme einer nur dreiwöchigen Schließzeit werden die Kinder das ganze Jahr über montags bis donnerstags von 7 bis 16.30 Uhr und freitags bis 14 Uhr betreut. Eine Kooperation zwischen den Grundschulen und einem Kindergarten realisiert das Angebot. Die Betreuung vor Schulbeginn erfolgt in den Räumlichkeiten des Kindergartens, Erzieherinnen und Erzieher begleiten die Kinder anschließend zur Schule. Die Nachmittagsbetreuung inklusive Mittagessen und Hausaufgabenbetreuung findet in den Räumlichkeiten einer Grundschule statt. Wenn gewünscht, bringt ein Transportunternehmer die Kinder kostenlos zur Nachmittagsbetreuung. Das Angebot ist ganz, teilweise oder im Notfall tageweise buchbar. Ein voller Platz kostet 50 Euro im Monat (ohne Mittagessen). Finanziert wird das Projekt aus Elternbeiträgen. Den Fehlbetrag übernehmen die Kommune und die katholische Pfarrgemeinde zu 90 beziehungsweise 10 Prozent.

## 4. Die Entwicklungspartnerschaft in Zahlen<sup>17</sup>

- | **125** Lokale Bündnisse für Familie sind in der Entwicklungspartnerschaft registriert
- | **14** Bündnisse wurden im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft für ihre Aktivitäten und Angebote prämiert
- | **80** Partnerinnen und Partner wirken an der Entwicklungspartnerschaft mit – dazu zählen Unternehmen, Jobcenter, Kommunen, Wirtschafts- und Wohlfahrtsverbände und Betreuungseinrichtungen
- | **13** Regionalworkshops zur Entwicklungspartnerschaft fanden statt, in denen besonders die Aspekte „Nachmittagsbetreuung“, „besondere Betreuungsformen“ und „Unternehmenskooperationen“ vertieft wurden
- | Rund **40** Jobcenter und Agenturen für Arbeit nahmen an den Regionalworkshops teil
- | **20** Fach- und Unternehmensreferentinnen und -referenten unterstützten die Regionalworkshops
- | Mehr als **660** Lokale Bündnisse für Familie profitieren als Teile der Initiative von den Ergebnissen der Entwicklungspartnerschaft

### Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“



<sup>17</sup> Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ der Initiative Lokale Bündnisse für Familie, Stand Dezember 2011.

## B.

### Wesentliche Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaft – Herausforderungen und Lösungsansätze

Wenn es darum geht, lückenlose Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern zu gestalten, stehen die Lokalen Bündnisse für Familie immer wieder vor drei typischen Herausforderungen:

1. Der Aufbau einer lückenlosen Betreuungskette kostet Zeit und ist mit erheblichem Aufwand verbunden. Deshalb ist es wichtig, professionell vorzugehen und vor allem einen langen Atem zu haben.
2. Um das Betreuungsangebot nachhaltig zu finanzieren, brauchen die Bündnisse geeignete Partnerinnen und Partner. Unternehmen und Jobcenter sollten deshalb frühzeitig mit „im Boot sitzen“.
3. Nachhaltiger Erfolg verlangt Management-Qualitäten – es gilt, ein festes und verlässliches Netzwerk zu knüpfen.

Dieses Kapitel fasst in knapper Form zusammen, wie die Bündnisse diesen Herausforderungen begegnen und sie – angepasst an die spezifische Situation am jeweiligen Standort – bewältigen können. Wenn Sie nur dieses Kapitel lesen, haben Sie bereits einen guten ersten Überblick über die zentralen Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaft. Die ausführlichen und vertieften Erläuterungen zu den einzelnen Aspekten finden sich in den anschließenden Kapiteln C. bis E.

#### 1. Professionelles Vorgehen und langer Atem

Die Aufgabe, eine bedarfsgerechte, zeitlich und räumlich lückenlose Betreuungskette aufzubauen, stellt hohe Anforderungen an ein Bündnis. Es gilt, die vielfältigen Akteurinnen und Akteure rund um das Thema Schulkinderbetreuung vor Ort in die Bündnisstrukturen einzubinden sowie Kooperationen mit den lokalen (Regel-)Strukturen auszubauen. Eine erhebliche Herausforderung kann außerdem darin liegen, den tatsächlichen Betreuungsbedarf zu ermitteln. Damit eine echte Betreuungskette entsteht, die den Bedürfnissen entspricht und mehr ist als die Summe aller bereits bestehenden Angebote vor Ort, ist eine methodisch saubere Herangehensweise unabdingbar, bei der alle Partnerinnen und Partner zusammenwirken. Hierfür müssen die Beteiligten des Bündnisses ein erhebliches Maß an Professionalität, Courage und langfristigem Engagement mitbringen.

Bevor ein Bündnis eine lückenlose Betreuungskette aufbauen oder weiterentwickeln kann, sollte es zwei Fragen beantworten:

- I Welche Betreuungsangebote gibt es bereits, auf denen es aufsetzen kann?
- I Wie groß ist der Bedarf, der mit diesen Angeboten noch nicht abgedeckt ist?

Erst mit diesen Informationen lässt sich klären, wo genau Handlungsbedarf besteht und welche Lösungen erforderlich sind. So kann das Bündnis von Anfang an zielgerichtet arbeiten und vermeiden, dass es unnötig viel Zeit und Energie in falsche Ansätze investiert.



#### Aus der Praxis:

Das Bündnis im **Landkreis Ebersberg** hat mit einem Angebot zur Notfallbetreuung eine Lücke in der Unterstützung berufstätiger Eltern geschlossen. Landkreisweit betreuen ehrenamtliche Helferinnen und Helfer kranke Kinder in deren Zuhause. Die Eltern können sich bei einem vom Lokalen Bündnis eingerichteten Bereitschaftsdienst per E-Mail oder telefonisch melden. Die Hotline vermittelt innerhalb von 24 Stunden – in der Praxis meist über Nacht – ehrenamtliche Helferinnen und Helfer aus einem bestehenden Pool. Die Kompetenz der Betreuungskräfte wird durch ihre berufliche Erfahrung und Qualifizierungsmaßnahmen vor ihrem Einsatz sichergestellt. Die Beiträge der Eltern, die die Notfallbetreuung in Anspruch nehmen, gehen als Aufwandsentschädigung an die Helferinnen und Helfer, ein jährlicher Zuschuss des Landkreises finanziert das Projekt über drei Jahre.

Was sich einfach anhört, ist in der Praxis jedoch nicht selten mit Hindernissen verbunden. Die „Betreuungsangebote für Schulkinder“ – die jeweiligen Umfänge, Inhalte, Partnerinnen und Partner sowie Anbieterinnen und Anbieter – sind zunächst nicht leicht zu überblicken, da sie durch eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren gestaltet werden, deren Angebote in der Regel nicht zentral erfasst sind: Dazu gehören die jeweiligen Bundesländer, die Kommunen mit eigenen Angeboten, gemeinnützige freie Träger (wie Wohlfahrtsverbände, kirchliche Einrichtungen, Sport- und Kulturvereine oder Musikschulen), gewinnorientierte private Anbieterinnen und Anbieter, aber auch Tagesmütter und -väter, Babysitter oder Leihgroßeltern, die Betreuungsleistungen in einem privaten „Markt“ anbieten. Die unübersichtlichen Strukturen und das vielfach konkurrierende Neben- und Miteinander der Beteiligten und der Betreuungsstrukturen machen es schwierig, den tatsächlichen Handlungsbedarf und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage zu durchschauen. So kommt es nur relativ selten vor, dass ein Angebot gänzlich fehlt. Sehr häufig dagegen ist das bestehende Angebot unzureichend und entspricht nicht dem tatsächlichen Bedarf. Wenn etwa die Nachmittagsbetreuung nach der Schule nur die Zeit bis 16 oder 17 Uhr abdeckt, ist vielen Eltern kaum geholfen. Ähnliches gilt, wenn das Betreuungsangebot von der Schule losgelöst ist und an einem ganz anderen Ort stattfindet, etwa in einem Familienzentrum oder beim Sportverein: Solange die Kinder nicht allein dorthin gelangen können, ist der Bedarf an verlässlicher und lückenloser Betreuung nicht gedeckt.

Hinzu kommt, dass die Bedarfe von Eltern vor Ort meist nicht oder nur punktuell erfasst sind und grundsätzlich eher als „Momentaufnahmen“ gedeutet werden müssen, weil sie sich mit dem Alter der Kinder oder den Anforderungen der Arbeit kontinuierlich verändern. Gleich-

zeitig zeigen sich Wünsche der Eltern häufig erst dann, wenn eine entsprechende Betreuungsform angeboten wird. Das heißt zum Beispiel: Dass eine Frühbetreuung vor der Schule oder eine Notfallbetreuung überhaupt möglich ist, wird vielen Eltern erst dann bewusst, wenn es ein konkretes Angebot dafür gibt.

Um die **Ausgangslage vor Ort** zu analysieren, gilt es unter anderem, die relevanten Akteurinnen und Akteure sowie die lokalen Anbieterstrukturen im Bereich der Schulkinderbetreuung zu ermitteln und zu dokumentieren, welche Betreuungsbausteine es bereits gibt und welchen Umfang sie haben. Klare, vorher formulierte Fragen können dabei als roter Faden der Bestandsaufnahme dienen:

- | An wie vielen Schulen gibt es über die Unterrichtszeiten hinaus Betreuungsangebote?
- | Für wie viele Kinder?
- | Wo, von wem und für wie viele Kinder gibt es ergänzende Angebote wie Früh-, Nachmittags- oder Spätbetreuung; gegebenenfalls auch Notfall- und Ferienbetreuung?
- | Welche Zeiten decken diese Angebote ab, und in welchen Stadtteilen finden sie statt?

Bei der Ermittlung der örtlichen Angebote und Strukturen hat es sich als besonders effizient erwiesen, möglichst eng mit Schlüsselakteurinnen und -akteuren zusammenzuarbeiten, die im Bündnis oder im Bündnisumfeld aktiv sind: Jugend- oder Schulämter, Familienzentren oder Mehrgenerationenhäuser, Kirchengemeinden und Wohlfahrtsverbände können Informationen einbringen. An vielen Standorten können die Bündnisse ergänzend auf Daten zurückgreifen, die bereits im Rahmen der Entwicklung von „Familienwegweisern“ erhoben wurden. Auf Grundlage der gesammelten Daten lässt sich anschließend bestimmen, welche Informationen darüber hinaus benötigt werden und welche Quellen und weiteren Kontakte das Bündnis dafür nutzen kann.



#### **Aus der Praxis:**

In **Düsseldorf** sorgt der „i-Punkt Familie“ – die Servicestelle für Kinderbetreuung der Stadt Düsseldorf – dafür, dass Schritt für Schritt alle Kinderbetreuungsangebote, die es in der Stadt gibt, zentral und übersichtlich in einem Online-Vormerksystem, dem KiTa-Navigator, zusammengeführt werden: So können Eltern unkompliziert und direkt darauf zugreifen, und gleichzeitig entsteht ein umfassender Überblick über bestehende Angebote und Handlungsbedarfe. Alle Betreuungseinrichtungen sowie Anbieterinnen und Anbieter präsentieren über den i-Punkt ihr Angebot mit ausführlichen Hinweisen.

Die Übersicht wird durch das Team des i-Punkts Familie abgeglichen mit individuellen Bedarfen, die Eltern an den i-Punkt melden. Neben einer unkomplizierten Vormerkung für das passende Betreuungsangebot ermöglicht es der KiTa-Navigator auch, Angebot und Nachfrage direkt abzugleichen. Der KiTa-Navigator wurde im Oktober 2011 freigeschaltet, und bereits im ersten Monat wurden die Seiten 595.131 Mal aufgerufen. 6.212 Kinder von 5.591 Eltern wurden vorgemerkt und 4.281 Eltern-Zugänge eingerichtet. Damit nutzen 77 Prozent der Familien den passwortgeschützten Zugang des Navigators.





*„Durch den i-Punkt Familie hat das Jugendamt Düsseldorf eine sehr effiziente und familienfreundliche Servicestelle auf den Weg gebracht, die Familien eine durchgehende Beratungs- und Betreuungssituation, von der Kindertagesstätte bis zum Ende der Grundschulzeit, gewährleistet. Auch in den Schulferien gibt es ein großes und trägerübergreifendes Angebot, über das interessierte Eltern und Unternehmen online Plätze buchen können. Ein Wiedereinstieg nach der Familienphase wird zusätzlich durch viele Angebote von Düsseldorfer Unternehmen begünstigt.“*

Heike Miosczka, Vorsitzende des Düsseldorfer Familientisches – Düsseldorfer Bündnis für Familien

#### **Weitere Informationen:**

In Kapitel C dieses Handbuchs finden Sie eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise zum Erheben des Ist-Standes der Betreuungsangebote für Schulkinder. Als registriertes Mitglied der Entwicklungspartnerschaft finden Sie die ergänzenden Arbeitshilfen „Radarchart zur Ist-Analyse“ und „Sieben Schritte zum Aufbau eines Betreuungsangebots“ im Bündnisportal auf der Webseite [www.lbff.de](http://www.lbff.de).



Um festzustellen, ob die ermittelte Angebotslage ausreicht, muss sie mit dem **Bedarf der Eltern** abgeglichen werden. Da dieser, wie oben beschrieben, kaum exakt zu ermitteln ist, sollten die Bündnisse drei Faktoren besonders berücksichtigen, um den Bedarf möglichst realistisch zu erfassen:

1. Belegungsstatistiken oder Bedarfsplanungen geben wichtige Hinweise, sollten jedoch unbedingt durch eine Bedarfsabfrage bei potenziellen Nutzerinnen und Nutzern ergänzt werden. Neben einem aussagekräftigen, verständlichen Fragebogen (zum Beispiel mit Fragen wie „Wenn es eine Frühbetreuung in der Zeit zwischen 7 und 8 Uhr an der Schule gäbe, an wie vielen Tagen der Woche würden Sie diese nutzen?“, „Welchen Betrag wären Sie bereit und in der Lage, dafür zu bezahlen?“) kommt es hierbei darauf an, die Gruppe der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer und die Kommunikationswege exakt abzustecken.

Potenzielle Nutzerinnen und Nutzer einer Nachmittagsbetreuung können Schülerinnen und Schüler, aber auch künftige Schulkinder sein. Die Zielgruppe für die Bedarfsabfrage sollte daher Eltern von Kindern ab etwa 5 Jahren umfassen, d. h. die Befragung müsste Schulen und Kitas einbeziehen. Eine ausreichende Beteiligung von Eltern (Ziel sind mindestens 30 Prozent Rücklauf) lässt sich am besten erreichen, wenn Eltern persönlich angesprochen werden. Daher ist es empfehlenswert, Elternabende, Schul- bzw. Kitaveranstaltungen zu nutzen und die Eltern parallel per Brief zu informieren. Ein Gewinnspiel kann Eltern zusätzlich motivieren, mitzumachen.

2. Wertvolle Informationen ergeben sich auch aus gezielten Interviews mit den örtlichen Praktikerinnen und Praktikern, etwa den Lehr- und Betreuungskräften oder auch den Jobcenter-Angestellten. Hier können die Bündnisse Beobachtungen über aktuelle Bedarfsentwicklungen einholen, die über eine Abfrage bei den Eltern nicht in dieser Form gespiegelt werden könnten (z. B. gehäufte Betreuungsnotfälle oder -engpässe zu bestimmten Zeiten, Rückmeldungen der Jobcenter zu häufigen Vermittlungshürden von Müttern).
3. Aufgrund der starken Wechselwirkung zwischen Angebot und Nachfrage ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass sich der Bedarf nicht kopfgenaу planen lässt. Vielmehr kann es sinnvoll sein, zunächst mit einem Pilotprojekt zu starten und dies auszubauen, wenn es von den Eltern angenommen wird, sich seine Qualität herumspricht und die Nachfrage steigt. Dabei sollten die Bündnisse frühzeitig beginnen, dieses Angebot gegenüber den Eltern aktiv zu „vermarkten“. Nur so können sie relativ schnell einen Überblick über die Nachfrageentwicklung gewinnen und die Anlaufphase möglichst kurz halten.

**Aus der Praxis:**

Das Lokale Bündnis in **Braunschweig** hatte bereits bei seiner Gründung die Idee, eine flexible, verlässliche Notfallbetreuung für Betreuungsengpässe aufzubauen. Um den tatsächlichen Bedarf für ein solches Angebot zu ermitteln, führte es eine vom Stadtelternrat unterstützte Elternbefragung durch und befragte zusätzlich Personalabteilungen ausgewählter Braunschweiger Unternehmen anonym nach der Häufigkeit von betreuungsbedingten Abwesenheiten. Auf dieser Basis wurde als Pilot das Kinder-Notfall-Unterbringungstelefon (K.N.U.T.) auf den Weg gebracht, das zunächst zwei ehrenamtlich aktive qualifizierte Betreuungskräfte in Betreuungsnöten vermittelte. Im Verlauf der 12-monatigen Pilotphase konnte das Bündnis den tatsächlichen Bedarf von etwa 10 Vermittlungen im Monat identifizieren und die Nachfrage über entsprechendes Marketing auf mittlerweile 20 Vermittlungen im Monat steigern.

**Aus der Praxis:**

Das Bündnis für Familie in **Felsberg** hatte sich zum Ziel gesetzt, den Handlungsbedarf hinsichtlich des Aufbaus einer Nachmittagsbetreuung für Schulkinder zu identifizieren. Dazu organisierte es eine Abfrage, mit der es die bestehenden ergänzenden Betreuungsangebote rund um die Unterrichtszeiten der regionalen Grundschulen erfasste. Größtenteils telefonisch wurden die Leitungen ausgewählter Schulen, Vorstände von Eltern- bzw. Schulvereinen und Leitungen von Kindertagesstätten bzw. Kindergärten befragt. Dabei zeigte sich, dass die Betreuung vor und nach der Schule überwiegend privat organisiert wurde und dass es bis dato kein verlässliches, also an die Unterrichtszeit der Schulen gekoppeltes Angebot gab. Die Annahme, dass der Aufbau einer Nachmittagsbetreuung ein attraktives Alleinstellungsmerkmal für den Standort wäre, bestätigte sich durch eine anschließende Elternbedarfserhebung in Kitas und Schulen.

Mittlerweile gestaltet das Bündnis als Verein in eigener Trägerschaft ein vielfältiges Ganztagsbetreuungsprogramm im gesamten Stadtgebiet, das Kinder gegen eine geringe Eigenbeteiligung der Eltern nutzen können. Darüber hinaus kooperiert das Familienhaus stadtübergreifend mit anderen Trägern, um in den Sommer- und Osterferien eine ganztägige Betreuung zu gewährleisten: Die Träger stimmen Angebote, Preise und regionale Abdeckung ab und erreichen so eine lückenlose Betreuungskette. Das Familienhaus steht außerdem in regelmäßigem Austausch mit den Eltern und passt sein Angebot immer wieder an deren Wünsche und Bedürfnisse an.

**Weitere Informationen:**

In Kapitel C dieses Handbuchs finden Sie eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise zur Bedarfserhebung. Als registriertes Mitglied der Entwicklungspartnerschaft finden Sie Vorlagen für eine professionelle Bedarfserhebung und entsprechende Anschreiben im Bündnisportal auf der Webseite [www.lbff.de](http://www.lbff.de).

## 2. Kooperationen entwickeln

Um ein hochwertiges, bedarfsgerechtes und finanzierbares Angebot umzusetzen, braucht ein Lokales Bündnis fähige Partnerinnen und Partner zur Kooperation und Unterstützung. Denn neben dem nötigen fachlichen und (steuer-)rechtlichen Know-how ist es auf Finanzen, Räume, Sachmittel, Marketingexpertise und nicht zuletzt auf die Rückendeckung von Politik und Verwaltung angewiesen. Um solche Kooperationen aufzubauen, müssen Bündnisse allerdings hartnäckig sein und viel Geduld mitbringen – sogar dann, wenn einige der relevanten Partnerinnen und Partner bereits in die Bündnisarbeit eingebunden sind. Unterschiedliche Interessenlagen gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Anbieter, andere Prioritäten in der Kommune oder bestimmte familienpolitische Ausrichtungen rund um Schule und Betreuung bei den relevanten Behörden können den Aufbau eines Betreuungsangebots erheblich verlangsamen und sogar scheitern lassen. Deshalb empfiehlt es sich, vor allem **vier lokale Akteure** frühzeitig zu kontaktieren, da sie insbesondere am Anfang der Projektentwicklung wichtig sind und wertvolle Beiträge zur Umsetzung leisten können: Dies sind (a) die Anbieter von Betreuungsleistungen, (b) die Schulen bzw. Schulverwaltungsämter, (c) die zuständigen Jugendämter und (d) die politische Spitze.

- (a) **Die Anbieter von Betreuungsleistungen** sind für Lokale Bündnisse wichtige Partnerinnen und Partner, wenn es darum geht, Angebote aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Weil sie eine Reihe von Betreuungsformen in eigener Verantwortung bereits anbieten – von der Hausaufgaben- über die Notfall- bis zur Ferienbetreuung –, sind sie im Sinne eines vielfältigen, bedarfsgerechten und bezahlbaren Angebots an vielen Standorten in eine Betreuungskette integriert. Häufig greifen sie dabei auch auf dieselbe Infrastruktur zurück – etwa die Räumlichkeiten und Ausstattung von Schulen, Schulhorten oder Kindertageseinrichtungen – und reduzieren Transportwege.

Selbst wenn ein Bündnis bei den Angeboten keine engere Kooperation mit anderen Trägern anstrebt, empfiehlt es sich, von Beginn an zumindest die (fach-)politische Unterstützung für das Vorhaben zu sichern und bestehende Arbeitskreise, Trägerversammlungen oder Fachnetzwerke möglichst eng einzubinden. Hier kann es nützlich sein, im Rahmen des Bündnisses breit zu informieren und eine eigene, trägerübergreifende Projektarbeitsgruppe einzurichten, die daran arbeitet, das Gesamtangebot kontinuierlich weiterzuentwickeln, und die darauf achtet, Doppelstrukturen zu vermeiden.



### Aus der Praxis:

Die Hausaufgabenbetreuung des DRK in **Güstrow** ist ebenso ein fester Bestandteil der Nachmittagsbetreuung wie die Patinnen und Paten, die vor allem solche Kinder individuell betreuen, die neu (auch aus dem Ausland) nach Güstrow ziehen oder bei denen ein Elternteil alleinerziehend, länger abwesend oder krank ist. Ein ähnliches Mosaik bildet die Betreuungskette in **Lennestadt** ab: Dort werden die Ferienfreizeiten von den Jugendclubs organisiert, die Osterferien über die Stadt abgedeckt und die Notfallbetreuung über einen ehrenamtlichen Elternverein.

In **Siegen** trägt das Lokale Bündnis für Familie über das Familienbüro wesentlich dazu bei, die Betreuungsqualität zu fördern. Es organisiert regelmäßig Fortbildungsveranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betreuungsangeboten. Diese Fortbildungen mit Themen aus Pädagogik, Entwicklungspsychologie, Kommunikationswissenschaft, Verhaltenstherapie und Gesundheit werden von den Betreuungskräften intensiv nachgefragt und zum fachlichen Austausch genutzt. Das Familienbüro berät und begleitet bei Bedarf die Träger von Betreuungsangeboten bei der Weiterentwicklung ihrer Angebote, beispielsweise bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnerinnen und -partnern. Darüber hinaus treibt das Siegener Bündnis für Familie die Kooperation zwischen Schulen und Unternehmen voran.

- (b) Beim Thema Schulkinderbetreuung sind die **Schulen bzw. Schulverwaltungsämter** wichtige Mitstreiterinnen und Mitstreiter für die Lokalen Bündnisse. Sie können in vielen Fällen nicht nur die Räume oder das Gelände für die Betreuungsangebote stellen, sondern sind über die Schulleitungen, Schul- oder Elternvereine oft auch direkt an der Entwicklung von Betreuungsangeboten beteiligt. Der Rahmen für die mögliche Qualität und Intensität der Kooperation ist durch die jeweiligen Landesgesetze gesteckt (z. B.: Gibt es offene oder gebundene Ganztagschulen? Welche Zeiten decken Horte ab?). Zusätzlich hängen die lokalen Möglichkeiten sehr stark von der jeweiligen Schulleitung und dem Schulverwaltungsamt ab. Für Bündnisse hat es sich daher als sehr hilfreich erwiesen, bei der Initiierung von Kooperationen mit den Schulen drei Punkte zu beachten: Erstens sollten sie das jeweilige Landesgesetz auf die Möglichkeiten und Grenzen, aber auch auf die Pflichten der Schulen prüfen. Zweitens sollten sie in jedem Fall die jeweils zuständige Behörde (Schulverwaltungsamt) direkt ansprechen. Nicht zuletzt sollten sie ergänzend den direkten, persönlichen Kontakt zu den Schulen suchen, die an dem Thema interessiert sind oder sein könnten oder mit denen sie bereits in anderen Zusammenhängen wie Aktionstagen, Familienfesten oder Elternbildungsangeboten kooperiert haben.



**Aus der Praxis:**

In **Bad Münders** waren die Schulen der Idee einer Nachmittagsbetreuung gegenüber zwar nicht per se verschlossen, scheuten aber zunächst den möglichen Mehraufwand bei einer Nutzung von Schulinfrastruktur. Das Schulverwaltungsamt setzte jedoch die räumliche Öffnung der Schulen durch und bezog neben dem städtischen Kinderbüro Vereine in das Projekt ein, um ein vielfältiges, bedarfsgerechtes Angebot an den Standorten umzusetzen. Nachdem das Bündnis unterschiedlichste Betreuungsformen umgesetzt hat, mit denen Kinder ebenso wie Eltern hochzufrieden sind, gestalten auch die Schulen die Angebote aktiv mit.





- (c) Das **zuständige Jugendamt** ist der zentrale Ansprechpartner für das Bündnis, wenn es um die rechtlichen Fragen und die gegebenenfalls erforderliche Genehmigung für ein Betreuungsangebot geht. Spätestens wenn die erste Idee grob skizziert ist, sollte das Bündnis prüfen, ob es eine Genehmigung braucht – und wenn ja, welche Anforderungen damit an das jeweilige Angebot verbunden sind. Sofern es möglich ist, bietet es sich daher an, das Jugendamt frühzeitig in die Planungen einzubeziehen, um herauszufinden, welche Kriterien für das Angebot relevant sind. So können durch eine schrittweise Abstimmung mit dem zuständigen Jugendamt (etwa im Hinblick auf Betreuungszeiten und -umfänge, erforderliches [Fach-]Personal, Räume, Trägerschaft) die nicht selten langwierigen Genehmigungsverfahren beschleunigt werden.



#### Aus der Praxis:

In **Düsseldorf** unterstützt das städtische Jugendamt eine lückenlose Betreuung durch eine kreative Lösung: Es bezuschusst die Beförderung von Schulkindern durch Tagespflegepersonen von einem privaten Betreuungsraum in die Schule – zum Beispiel nach einer Frühbetreuung von 6 bis 7.30 Uhr – mit einem Betrag in Höhe der Kosten für öffentliche Verkehrsmittel bzw. mit der üblichen Pauschale von 0,30 Euro pro Kilometer. Damit hat es einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer echten Betreuungskette geleistet.

- (d) Die Unterstützung der Betreuungsidee durch die **Spitze der Kommune** – also durch den (Ober-)Bürgermeister bzw. die (Ober-)Bürgermeisterin oder den Landrat bzw. die Landrätin – ist für deren Erfolg maßgeblich. Mit dieser Rückendeckung kommen oft Kontakte zu den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in den jeweils zuständigen Be-



hörden bzw. Gremien schneller zustande, Kooperationen mit wichtigen Umsetzungspartnerinnen und -partnern wie Unternehmen und Jobcentern lassen sich leichter initiieren und das Vorhaben hat von Anfang an eine höhere Aufmerksamkeit. Verschiedene Bündnisse haben gute Erfahrungen damit gemacht, in der Argumentation gegenüber der kommunalen Spitze herauszustellen, welchen Beitrag die Idee dazu leistet, eine familienfreundliche Infrastruktur auszubauen, die Kommune im Standortwettbewerb zu positionieren und den Standort für Familien und Fachkräfte attraktiv zu gestalten. Die Präsentation der Idee sollte auf jeden Fall persönlich stattfinden, zum Beispiel im Rahmen eines Präsentationstermins oder einer Ausschusssitzung. So lassen sich Rückfragen oder Skepsis leichter auffangen, und das Bündnis kann Anregungen für Nachbesserungen direkt aufnehmen.

**Aus der Praxis:**

Wie wirksam die Einbindung der Stadtspitze für die Weiterentwicklung einer Betreuungskette sein kann, erfuhr das bereits langjährig in diesem Feld engagierte und im Jahr 2011 ausgezeichnete Bündnis für Familie in **Lennestadt** bei einem Strategietreffen mit der Verwaltungsspitze der Stadt. Über längere Zeit hatte das Bündnis mit kontinuierlicher Pressearbeit, einer attraktiven Außendarstellung und mehreren Gesprächsanfragen vergeblich versucht, Unternehmen als Unterstützer zu gewinnen, die nachweislich von den umfangreichen Ferienbetreuungsangeboten während der Sommer- und Osterferien profitieren würden. Im Gespräch gelang es, den Bürgermeister von den Vorteilen zu überzeugen, die sich für den Standort Lennestadt – auch im Vergleich mit benachbarten Kommunen – aus den Betreuungsangeboten ergeben würden. Anhand von Presseartikeln und Daten zur Nachfrageentwicklung konnten die Bündnisverantwortlichen außerdem den Nutzen und die Attraktivität des Angebots für die Bürgerinnen und Bürger aufzeigen. Der Bürgermeister entschied daraufhin, seine Kontakte in ausgewählte Unternehmen zu nutzen und das Angebot dort in persönlichen Gesprächen mit der Geschäftsführungsebene vorzustellen.



*„Die Einbindung von Unternehmen ist ein wichtiger Aspekt. Das Stadtmarketing ist ein guter Partner, um Unternehmen mit dem Lennestädter Bündnis für Familie in Kontakt zu bringen. Nur gemeinsam lässt sich die Herausforderung um Fachkräftegewinnung und Familienunterstützung zukünftig meistern.“*

Bürgermeister Stefan Hundt, Lennestadt

**Weitere Informationen:**

In Kapitel C dieses Handbuchs finden Sie weitere Informationen zu den umsetzungsrelevanten Akteurinnen und Akteuren beim Aufbau oder der Weiterentwicklung von Betreuungsketten. Als registriertes Mitglied der Entwicklungspartnerschaft finden Sie die ergänzenden Arbeitshilfen „Wer macht mit?“ und „Sieben Schritte zum Aufbau eines Betreuungsangebots“ im Bündnisportal auf der Webseite [www.lbff.de](http://www.lbff.de).

### 3. Die richtigen Partner einbinden

Um Betreuungsangebote für Schulkinder nicht nur qualitativ und quantitativ zu entwickeln, sondern sie auch chancengerecht zu gestalten, brauchen Lokale Bündnisse Ressourcen und lokal engagierte Unterstützerinnen und Unterstützer. Vor allem Unternehmen und Jobcenter sind wichtige Partner, wenn es darum geht, ein bedarfsgerechtes und nachhaltiges Angebot aufzustellen, denn sie können vielfältige Geld- und Sachmittel und Unterstützungsmöglichkeiten einbringen. Schon aus eigenem Interesse engagieren sie sich bereits an vielen Standorten für Betreuungsangebote: Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein zunehmend wichtiges Entscheidungskriterium bei der Stellenwahl. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels sind Unternehmen daher immer mehr auf qualitätsvolle, gut ausgebaute Betreuung angewiesen, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Jobcenter wiederum können nur dann erfolgreich Väter und vor allem Mütter in Arbeit vermitteln, wenn deren Kinder gut betreut sind.

Die Vorteile für alle Seiten liegen also auf der Hand. Wenn es den Bündnissen gelingt, als professioneller, kompetenter Partner von Unternehmen und Jobcentern aufzutreten, die Angebote auch auf deren Interessen zuzuschneiden und diese attraktiv zu präsentieren, steht einer erfolgreichen Kooperation nichts im Weg.

#### 3.1 Unternehmen ansprechen und für eine Kooperation gewinnen

Unternehmen profitieren in besonderem Maße von flexibler, qualifizierter Betreuung und unterstützen bereits jetzt rund ein Drittel der von Bündnissen initiierten Betreuungsangebote für Schulkinder. Die Unterstützungsformen sind vielfältig:

- Unternehmen sichern das Angebot finanziell ab, indem sie feste Plätze für die Kinder ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter buchen oder Pauschalbeiträge für Projekte der Bündnisse spenden.
- Sie stellen Ausstattung, Räume oder Sachmittel für Projekte zur Verfügung.
- Sie bringen wertvolles Know-how in Steuer- und Versicherungsfragen, beim Marketing oder bei der Finanzverwaltung ein.
- Sie bewerben das Angebot gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sorgen so für Nachfrage.
- Sie treten gegenüber Politik und Verwaltung als Fürsprecher von Familienfreundlichkeit auf.
- Sie setzen Impulse für die Entwicklung von Angeboten und gestalten sie aktiv mit.
- Sie gewinnen weitere Partnerinnen und Partner aus der Wirtschaft.

In Kooperationen mit Unternehmen können Bündnisse also auf eine große Bandbreite an Unterstützung zurückgreifen, um ihre Angebote weiterzuentwickeln. Unabhängig vom Unternehmenstyp, der Branche und der angebotenen Betreuungsform sollten sie jedoch zwei zentrale Fragen schlüssig beantwortet haben, bevor sie auf die Unternehmen zugehen:

- (a) In welcher Form profitiert das Unternehmen von dem Angebot?
- (b) Welche Vorteile hat das Unternehmen von einer Kooperation mit dem Bündnis?

### 3.1.1 Ein attraktives Angebot verkaufen

Bevor ein Bündnis auf ein Unternehmen zugeht, um es für eine Kooperation zu gewinnen, sollte es über ein detailliertes Projektkonzept verfügen und überzeugend darstellen können, dass es die Betreuung in der erforderlichen Qualität und in ausreichendem Umfang sicherstellen kann. Darüber hinaus sollte es in der Lage sein, dem Unternehmen überzeugend zu vermitteln, welchen Nutzen es von dem geplanten Angebot haben könnte. Generell bieten attraktive Betreuungsangebote Unternehmen eine ganze Reihe von Vorteilen, zum Beispiel:

- Sie helfen ihnen, Fachkräfte zu gewinnen: Unternehmen können gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern aktiv ihre Familienfreundlichkeit herausstellen – angesichts des Wettbewerbs um die besten und meist hochmobilen Fachkräfte ein immer wichtigeres Argument.
- Sie erhöhen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Durch verlässliche und flexible Betreuungsangebote können Fehlzeiten reduziert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristiger an das Unternehmen gebunden werden.
- Sie unterstützen die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind flexibler einsetzbar, und die Personalplanung während der Ferienzeiten wird erleichtert.
- Sie ermöglichen einen Imagegewinn: Die Unternehmen werden in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen und können sich als familienfreundlich vermarkten.

Unternehmen, die davon überzeugt sind, dass sie von dem Angebot profitieren – ob personalwirtschaftlich, beim Image oder ideell –, werden gern bereit sein zu kooperieren.

Zur Vorbereitung von Kooperationsanfragen gilt es zunächst, die **Merkmale** des Angebots zusammenzustellen. Dazu gehören neben der Betreuungsform auch die Zielgruppe, der Umfang (Zahl der Betreuungsplätze und Öffnungszeiten) und die Kostenstruktur des Projekts sowie die Kooperationsart, die das Bündnis mit dem Unternehmen anstrebt. Es empfiehlt sich, diese Merkmale schon im Vorwege möglichst präzise und verständlich aufzubereiten und ein klares, anschauliches Bild des Angebots zu entwerfen. Dies gilt besonders dann, wenn das Angebot sich noch im Aufbau befindet. Dabei sollten sich die Bündnisse bewusst machen, dass für sie selbst, die das Angebot entwickeln und die schon seit längerer Zeit damit befasst sind, die meisten wesentlichen Eigenschaften zwar auf der Hand liegen.

Das angesprochene Unternehmen wird möglicherweise mit den fachlichen Anforderungen oder Qualitätsmerkmalen von Betreuungsangeboten noch nicht vertraut sein. Deshalb kommt es darauf an, das Angebot möglichst unkompliziert zu gestalten und zu zeigen, wie die Kinderbetreuung in der Praxis funktioniert. Dazu ist es sinnvoll, bereits vorab Antworten auf wesentliche Fragen zusammenzutragen, zum Beispiel:

- | Wie lange und zu welchen Kosten für das Unternehmen und/oder die Eltern können Kinder betreut werden?
- | Wie alt sollten diese Kinder sein? Wie wird die Betreuung vermittelt?
- | Wer organisiert das Modell, wer ist der Träger?
- | Wer sind die Betreuungskräfte, und welche Qualifikation bringen sie mit?
- | Wer übernimmt die Versicherung?
- | Welche Voraussetzungen muss das Unternehmen schaffen, und welche Kosten sind damit verbunden?
- | Wie hoch ist der administrative Aufwand für das Unternehmen?
- | Wie geht das Projekt mit Veränderungen der Nachfrage um?
- | Wer übernimmt das Marketing des Angebots?



Es ist hilfreich, das Angebot anhand von konkreten Betreuungsfällen darzustellen, die typischerweise in Unternehmen auftreten – am besten zugespißt auf die jeweilige Branche. Ein Beispiel: Ein Bündnis bietet eine Notfallbetreuung in Unternehmen mit Schichtbetrieb an (Gesundheitswesen, produzierendes oder verarbeitendes Gewerbe). Um den Nutzen zu verdeutlichen, benennt es konkret, welche Aufwände dadurch entstehen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurzfristig ausfallen und ersetzt werden müssen. Zusätzlich zeigt

es auf, wie eine verlässliche Notfallbetreuung Personalengpässe auffangen kann. Bilder, Presseartikel, Beispiele oder gar Testimonials von anderen Kooperationspartnerinnen und -partnern sind dabei besonders überzeugend.

Neben dieser Konkretisierung hat es sich als sinnvoll erwiesen, darauf zu achten, dass ausreichend Spielraum bleibt, um das Angebot gemeinsam auszuhandeln und zu gestalten. Bündnisse haben in diesem Zusammenhang gute Erfahrungen damit gemacht, mit verschiedenen Varianten zu arbeiten, beispielsweise für die drei Bereiche

- I Inhalte der Betreuung – bei einer Notfallbetreuung beispielsweise mit einer Variante, in der die Betreuung ausschließlich für planbare betriebliche Erfordernisse wie Sitzungen, Dienstreisen und Seminare angeboten wird, und einer weiteren Variante, die auch die Betreuung erkrankter Kinder umfasst;
- I Form der Kooperation – „Schnupperangebote“, um das Angebot innerhalb eines begrenzten Zeitraums und in einem begrenzten Umfang zu testen, und umfassende Kooperationsvereinbarungen, die an eine Bündnis- oder Vereinsmitgliedschaft gebunden sind;
- I Finanzierungsmodelle – z. B. Finanzierung von Plätzen für die Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Ferienfreizeit oder Pauschalen oder die Einbringung von Sachmitteln oder Geldspenden.

Um die konkreten **Vorteile für das jeweilige Unternehmen** sehr klar herausarbeiten und formulieren zu können, gilt es für das Bündnis, noch vor der Kontaktaufnahme herauszufinden, welche Bedarfe das Unternehmen beim Thema Schulkinderbetreuung tatsächlich hat oder haben könnte – und wie das Bündnis genau diese Bedarfe durch sein Betreuungsangebot decken kann. In einem ersten Schritt lassen sich die nötigen Eckpunkte wie die Situation des Unternehmens, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterstruktur und spezifische Anforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Personal gut über eine Internetrecherche erheben. Zusätzlich hat es sich bewährt, in einem zweiten Schritt Bündnispartnerinnen und -partner nach möglichen Betreuungsanforderungen des Unternehmens zu befragen. Wirtschaftsförderung, der Gewerbe- oder Stadtmarketingverein, die Kammern und die Gleichstellungsbeauftragte der Stadt, die Agentur für Arbeit und insbesondere der Arbeitgeberservice der Agentur oder auch des Jobcenters sind hier geeignete Partnerinnen und Partner.

Nicht zuletzt haben viele Bündnisse gute Erfahrungen damit gemacht, vergleichbare bestehende Betreuungsangebote des Bündnisses oder in dessen Umfeld bezüglich der betreuten Familien beziehungsweise Kinder genauer zu analysieren – beispielsweise über vorliegende Bedarfsabfragen, Feedbackbögen oder Gespräche mit Eltern und Betreuungspersonen. Viele stellen dabei fest, dass zum Beispiel erwerbstätige Eltern aus bestimmten Unternehmen am Ort besonders häufig und in besonders hoher Zahl Ferien- oder Notfallbetreuungsangebote nutzen und damit auch die betreffenden Unternehmen in besonderer Weise profitieren, ohne davon zu wissen. Eine solche Information darf natürlich keinesfalls mit konkreten Zahlen für das Unternehmen oder gar für einzelne Familien weitergegeben werden; sie kann aber helfen, den Nutzen anhand eines Rechenbeispiels zu verdeutlichen (Beispiel: „Wenn die Kinder von 20 Beschäftigten 3 Wochen lang Sommerferienspiele besuchen, könnten für Ihr Unternehmen ...“).

**Aus der Praxis:**

Mit seinen Notfallbetreuungsangeboten K.N.U.T (für unplanbare Notfälle) und Pa.U.L.A. (bei planbaren einzelnen Betreuungslücken) hat das Lokale Bündnis für Familie **Braunschweig** e. V. einen flexiblen und bedarfsorientierten Service für Familien und Unternehmen entwickelt. Den drei größten Kooperationspartnern – dem VW-Werk Braunschweig, VW Financial Services und BS Energy – bietet das Bündnis feste Belegplätze für deren Beschäftigte und übernimmt die Bewerbung des Angebots. Diese finanzieren über Firmenverträge im Gegenzug einen gewichtigen Teil des Projekts. Weitere Kooperationspartnerinnen und -partner helfen, das Angebot weiterzuentwickeln, und bringen sich mit Sachspenden ein.



### 3.1.2 Das Lokale Bündnis als professioneller Partner

Auch wenn das Angebot attraktiv sein mag – ein Unternehmen wird nur dann zu einer Kooperation bereit sein, wenn das Bündnis auch als kompetenter und professioneller Kooperationspartner überzeugt. Bündnisse müssen dabei bedenken, dass sie möglicherweise mit etablierten kommerziellen oder gemeinnützigen Dienstleistern konkurrieren und verglichen werden, die sich professionell vermarkten und häufig eine umfangreiche, erprobte Produktpalette aus einer Hand anbieten können. Deshalb empfiehlt es sich, die Erwartungen der Unternehmen und die organisatorischen Anforderungen zu klären, die sich daraus für das Bündnis ergeben (könnten), und professionelle Lösungen dafür zu entwickeln. Die Anforderungen, die ein Unternehmen an das Bündnis stellt, können vielfältig sein: von der fachlichen Beratung des Unternehmens hinsichtlich einer Mitarbeiterbefragung zu Betreuungsbedarfen über das pädagogische Konzept, Finanzierungsmodelle für die Beschäftigten bis zur Vermarktung des Angebots. Um diesen Anforderungen kompetent begegnen zu können und sich so als professioneller Kooperationspartner zu präsentieren, müssen die Bündnisse sich über Bündnispartnerinnen und -partner das nötige Know-how aneignen und Wege finden, es professionell zu vermitteln.



Das nötige Wissen und Handwerkszeug können sich die meisten Bündnisse über die bereits aktiven Bündnispartnerinnen und -partner oder deren Kontakte aneignen. So liefern Steuerberaterinnen und Steuerberater in vielen Bündnissen Informationen rund um das Steuerrecht, etwa zur Absetzbarkeit der Betreuungsausgaben, Rechtsanwaltskanzleien unterstützen bei der Gestaltung von Verträgen und Kooperationsvereinbarungen, Jugendämter informieren über die fachlichen Anforderungen an das Angebot, erfahrene Träger der Jugendhilfe steuern ihr Wissen rund um Versicherungsfragen und Förderbedingungen bei, Kommunikationsagenturen konzipieren ein Marketing- und/oder Medienkonzept. Vielen Unternehmen ist es wichtig, dass das Bündnis sie über die Vertragsvereinbarung über das Angebot hinaus kontinuierlich begleitet und gegebenenfalls auch berät, und wünschen sich dafür einen festen Ansprechpartner oder eine feste Ansprechpartnerin auf der Seite des Bündnisses. Als professioneller Partner sollte das Bündnis dafür vorsorgen und die Ansprechperson bereits im ersten Gespräch von sich aus benennen.



#### Aus der Praxis:

Das Lokale Bündnis für Familie in der **Verbandsgemeinde Saarburg** erarbeitete eine abgestimmte Handlungsstrategie, um die Unternehmen der Region für das Lokale Bündnis für Familie und seine Angebote zu interessieren und Kooperationen zu ermöglichen: So konnte es wichtige Fürsprecherinnen und Fürsprecher – unter anderem ein örtliches Unternehmer-Ehepaar – als Unternehmensbotschafter gewinnen. Zudem entstand eine speziell auf die Bedarfe von Unternehmen ausgerichtete Plattform zur Kooperation von Unternehmen und sozialen Akteurinnen und Akteuren: die Initiative „BUnternehmen“. Hier tauschen die Beteiligten unter anderem Leistungen nach der „Marktplatz-Methode“ aus. Die gezielte Beschäftigung mit den Vorstellungen und Kommunikationserwartungen der Unternehmen ist für das Lokale Bündnis für Familie in Saarburg eine Erfolgsgeschichte.

Nicht zuletzt kommt es darauf an, die Alleinstellungsmerkmale des Bündnisses zu betonen, um die Vorteile einer Kooperation für das Unternehmen zu verdeutlichen. An vielen Standorten können die Bündnisse auf vielfältigere und größere Netzwerke von Akteurinnen und Akteuren zurückgreifen als andere Anbieterinnen und Anbieter von Betreuungsangeboten. Deshalb können sie einem Unternehmen eine ganze Reihe von Vorteilen bieten: von der umfassenden Übersicht über bestehende Angebote und verschiedene weitere Anbieterinnen und Anbieter rund um das Thema Vereinbarkeit Familie und Beruf über Informationen zu aktuellen Bedarfslagen von Familien bis hin zu Kontakten zu anderen engagierten Unternehmen und in den meisten Fällen auch einer kontinuierlichen öffentlichen Präsenz.

## 3.2 Mit Jobcentern kooperieren

### 3.2.1 Gemeinsame Interessen von Lokalen Bündnissen und Jobcentern

Die Agenturen für Arbeit und die Jobcenter können in einigen Regionen ihre Kernaufgaben – die Vermittlung in Arbeit – teilweise nur eingeschränkt ausfüllen, weil es kaum Arbeitskräfte gibt, die vermittelt werden könnten. Mütter von Schulkindern können häufig nicht oder nur eingeschränkt erwerbstätig sein. Agenturen und Jobcenter erfahren in der Beratung erwerbsorientierter Eltern, dass eine Erwerbsaufnahme häufig scheitert, weil in Randzeiten, am Nachmittag oder am Abend Kinderbetreuung fehlt oder vorhandene Angebote zu wenig flexibel sind.

Mit dem Auf- und Ausbau lückenloser Betreuungsangebote für Eltern von Schulkindern sind die Bündnisse daher als Umsetzungspartner gerade für Jobcenter äußerst attraktiv. Vielerorts suchen Jobcenter den Kontakt zu Lokalen Bündnissen oder werden selbst aktiv und stoßen ein Bündnis an. Im Jahr 2011 waren bereits **170 Jobcenter in Lokalen Bündnissen** aktiv. Sie bringen ihre Kompetenzen in unterschiedlichen Themenfeldern ein: in Projekten für Alleinerziehende, bei der Suche nach Lösungen für bessere Bildungs- und Teilhabechancen oder in der Entwicklung von Angeboten für Familien mit Migrationshintergrund.

### 3.2.2 Kooperationsfelder und Beiträge von Jobcentern

Lokale Bündnisse entwickeln Betreuungsangebote an ihren Standorten weiter, sorgen dafür, dass diese aufeinander abgestimmt und in einer übersichtlichen Form abrufbar sind, und nicht zuletzt kümmern sie sich darum, dass Familien und Unternehmen sie auch kennen. All diese Aktivitäten, die sie zum Beispiel im Rahmen der aktuellen Entwicklungspartnerschaft ausführen, helfen auch den Jobcentern: Sie können Arbeit suchende Eltern von Klein- und Schulkindern noch besser vermitteln. Jobcenter sind dabei an vielen Standorten wichtige Partner und Unterstützer der Lokalen Bündnisse – in ganz unterschiedlichen Rollen und mit einer großen Bandbreite eigener Beiträge. Um die Schulkinderbetreuung zu verbessern, haben Lokale Bündnisse und Jobcenter im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft vier gemeinsame Tätigkeitsfelder identifiziert. In diesen geht es darum, (a) Unternehmen zu sensibilisieren und einzubinden, (b) die Schulkinderbetreuung lokal zum Thema zu machen, (c) die Bedarfe der Eltern und Unternehmen zu identifizieren und zu kommunizieren und (d) die Entwicklung neuer Angebote voranzutreiben.

#### (a) Jobcenter sensibilisieren, werben und beraten Unternehmen

Lokale Bündnisse und Jobcenter handeln gemeinsam, wenn es in einem ersten Schritt darum geht, die **bestehende Betreuungsinfrastruktur und insbesondere Aktivitäten und Angebote** des Lokalen Bündnisses an die Unternehmen und damit die Beschäftigten zu **kommunizieren**. Jobcenter übernehmen in diesem Bereich eine wichtige **Scharnierfunktion**, denn was sich so einfach anhört, ist an vielen Standorten eine der zentralen Herausforderungen: Gerade im Bereich der Kinderbetreuung gibt es oft eine Vielzahl von unterschiedlichen Strukturen, Lösungen sowie Anbieterinnen und Anbietern, die unverbunden und wenig sichtbar nebeneinander stehen – zum Beispiel

öffentliche, gewerbliche und private Angebote in Schulen, Horten, Vereinen oder der Ganztags- oder Einzeltagesbetreuung in der Familie. Sehr häufig kennen Familien und Unternehmen nur einen kleinen Teil der Angebote und Informationsstellen an ihrem Standort. Jobcenter tragen dazu bei, dass Unternehmen und Beschäftigte über die Möglichkeiten der örtlichen Betreuung informiert werden und dass sich der vorhandene Bedarf an einem Standort auch in eine reale Nachfrage umsetzt.

**(b) Jobcenter machen Schulkinderbetreuung lokal zum Thema**

Lokale Bündnisse können die gute Verankerung von Jobcentern und insbesondere ihrer Geschäftsführungen in einer Kommune nutzen, um gemeinsam erkannte lokale Handlungsbedarfe im Bereich der Schulkinderbetreuung gegenüber kommunalen Entscheiderinnen und Entscheidern anzusprechen und auf die Agenda zu setzen. Jobcenter leisten in dieser Rolle wichtige Überzeugungsarbeit und helfen dabei, neue Unterstützerinnen und Unterstützer für Betreuungsprojekte des Bündnisses zu gewinnen. Vielfach hat diese Überzeugungsarbeit dafür gesorgt, kommunale Entscheiderinnen und Entscheider für die Betreuungsideen der Bündnisse zu begeistern und die notwendige Unterstützung zu gewinnen. Grundlage für die Überzeugungsarbeit der Jobcenter sind dabei häufig die kommunalen Finanzen: Wenn Eltern von Schulkindern mit der passenden Betreuung (wieder) erwerbstätig sein oder ihre Arbeitsumfänge ausweiten können und aus dem SGB-II-Bezug herauskommen, stärken sie nicht nur den Wirtschaftsstandort, sondern entlasten auch den kommunalen Haushalt.



(c) Jobcenter unterstützen die Abstimmung von Angebot und Bedarf

Aufgrund der zahlreichen Vermittlungsprozesse haben die Jobcenter einen guten Überblick darüber, welche Angebote in einer Kommune fehlen oder nicht ausreichen oder wo es an Flexibilität und zeitlicher Abdeckung fehlt. Bestehende Anbieterinnen und Anbieter oder auch das Lokale Bündnis als Träger eines neuen Angebots können so formale Bedarfserhebungen (etwa aus einer Umfrage) spiegeln und passgenaue Angebote entwickeln. Das Jobcenter agiert also wie ein **„Sparringspartner“ für das Lokale Bündnis**. An vielen Standorten kooperieren Jobcenter und weitere Aktive aus dem Bereich der (Schulkinder-)Betreuung, indem sie ihre Beratungsleistungen und -inhalte abstimmen oder auf die jeweils anderen Angebote verweisen. Diese **Verzahnung und Koordination der örtlichen Beratung** führt dazu, dass bestehende Angebote und Beratungsleistungen weit stärker genutzt werden als zuvor.

(d) Jobcenter unterstützen bestehende Angebote und den Aufbau neuer Betreuungsformen

Über unterschiedliche Arbeitsentgeltmodelle (Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung/„Ein-Euro-Jobs“ oder Arbeitsgelegenheiten mit Entgeltvereinbarung) stellen Jobcenter unterstützende Kräfte zur Verfügung, die in vielen Betreuungsprojekten Lokaler Bündnisse unentbehrlich sind. Diese Teilfinanzierung von Betreuungskräften und -leistungen ist daher ein wichtiger Beitrag zur finanziellen Stabilität von Betreuungsangeboten. Gleichzeitig sorgen die Jobcenter mit diesem Modell dafür, erwerbsmotivierten Arbeitskräften einen (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

**Weitere Informationen:**

In Kapitel D dieses Handbuchs finden Sie weitere Informationen zu Kooperationen mit Unternehmen und Jobcentern im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft sowie zur professionellen Akquise von Unternehmen. Als registriertes Mitglied der Entwicklungspartnerschaft finden Sie die ergänzenden Informationsmaterialien und Arbeitshilfen „Unternehmen für Betreuungsprojekte gewinnen“ und „Phasenmodell zur Ansprache von Unternehmen“ im Bündnisportal auf der Webseite [www.lbff.de](http://www.lbff.de).

## 4. Mit nachhaltiger Organisation die Grundlagen für den Erfolg legen

Meist schon in der Aufbauphase, spätestens aber wenn das Projekt angelaufen ist, zeigt sich in der Regel, dass lose Bündnisstrukturen nicht mehr geeignet sind, den Erfolg nachhaltig zu sichern – und zwar unabhängig davon, ob sich das Bündnis eher als anbieterübergreifende Koordinierungsstelle für die örtlichen Betreuungsangebote aufstellt oder selbst ein Angebot umsetzt. Es fallen zahlreiche Aufgaben an, für deren Erledigung langfristig eine stabile Organisation unerlässlich ist: Dazu gehört unter anderem, die Kooperationspartnerinnen und -partner und deren Angebote zu koordinieren, stetig Betreuungskräfte zu gewinnen, einzubinden und zu qualifizieren, die Angebote pädagogisch-fachlich zu entwickeln sowie Gelder einzuwerben. Um das Angebot in der Praxis nachhaltig zu stabilisieren und zu sichern, ist es daher sehr häufig sinnvoll, einen eigenen Verein, eine Genossenschaft oder eine gemeinnützige GmbH zu gründen – oder einen anerkannten Träger aus dem Bündnisnetzwerk zu gewinnen. Mit einer stabilen Organisation können Bündnisse ein hochwertiges Angebot schaffen und auch über die Startphase hinaus professionell entwickeln. Was diese Organisation leisten können muss, ergibt sich daraus, was das Bündnis inhaltlich erreichen möchte.

Für einige klar begrenzte Aufgaben wie die Durchführung einer Familienbefragung mag es ausreichen, wenn ein Projektteam eine fundierte Projektplanung aufsetzt und Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig verteilt. Um andere, komplexere Aktivitäten professionell umzusetzen, sind dagegen in der Regel mindestens eine Geschäftsordnung oder Regeln für das gesamte Bündnis erforderlich. Das gilt zum Beispiel für die angebots- und anbieterübergreifende Koordination von Angeboten der Ferien- oder Nachmittagsbetreuung, für die Öffentlichkeitsarbeit oder für die Organisation der Anmeldungen.

Will ein Bündnis noch einen Schritt weiter gehen und ein neues Betreuungsangebot aufbauen und umsetzen, reicht auch das nicht aus. In diesem Fall benötigt es eine formalisierte Struktur, die sich als Träger des Angebots eignet. Die möglichen Vorteile einer eigenen Trägerschaft wiegen den Aufwand leicht auf: Ist das Bündnis selbst Träger, gelingt es leichter, die Urheberschaft des Angebots zu sichern und das Bündnis als (Qualitäts-)Marke bekannt zu machen. Nicht zuletzt sorgt die Gründung einer rechtsfähigen Organisation für eine größere Verbindlichkeit zwischen den Akteurinnen und Akteuren, schärft das Profil des Bündnisses nach außen, macht es für weitere Partnerinnen und Partner attraktiv und stabilisiert die Bündnisaktivitäten damit insgesamt dauerhaft.

Bündnisse können die formale Trägerschaft eines Angebots auf verschiedene Arten organisieren:

- (a) Sie gründen einen eigenen Trägerverein bzw. ein Teil der Bündnisakteurinnen und -akteure gründet diesen zusätzlich zum Bündnis (Eintrag ins Vereinsregister, festgelegte Organe und Satzung, Mindestzahl von sieben Mitgliedern)
  - (b) Sie gründen eine („Familien-“)Genossenschaft (Eintrag ins Genossenschaftsregister, festgelegte Satzung, Mitgliedschaft im Prüfverband)
  - (c) Sie gründen eine gemeinnützige GmbH (gGmbH)
  - (d) Sie gewinnen einen bereits anerkannten Träger aus dem bestehenden Bündnisnetzwerk für die Umsetzung
- (a)** Bündnisse, die einen eigenen **Verein** gründen, schaffen damit eine Basis, um das Betreuungsangebot professionell zu steuern. Ein eingetragener Verein ist ein vollständig rechtsfähiger Zusammenschluss von mindestens sieben Mitgliedern mit klar definierten Regeln und einer festen Struktur. Eingetragene gemeinnützige Vereine müssen grundsätzlich auf ideelle Zwecke ausgerichtet sein, dürfen also keine gewerblichen Ziele verfolgen und werden deshalb auch als „Idealvereine“ bezeichnet. Die inhaltliche Gestaltung und den Außenauftritt verantworten sie selbst – und unter der Rechtsform des Vereins können sie Fördermittel einwerben sowie Spenden und Beiträge vereinbaren. Die Anforderungen an eine Vereinsgründung sind überschaubar und leicht umzusetzen.
- (b)** Die Akteurinnen und Akteure Lokaler Bündnisse können sich auch zu einer **Genossenschaft** – einer „Familien“-Genossenschaft – zusammenschließen. Die Genossenschaft als „unternehmerische“ Rechtsform ist immer auch dem Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet. Die Genossenschaft bietet ein solides und stabiles Modell, das wirtschaftlich ausgerichtet ist, aber gleichzeitig auch die Möglichkeit der gemeinnützigen Zielsetzung bietet. Eine Genossenschaft hat in der Regel drei Organe: Vorstand, Aufsichtsrat und die Generalversammlung. Bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern kann der Vorstand auch aus nur einem Mitglied bestehen, und die Genossenschaft kann auf einen Aufsichtsrat verzichten. In diesem Fall nimmt die Generalversammlung die Funktionen des Aufsichtsrats wahr. Für „Kleingenossenschaften“ ab drei Mitgliedern ist der Organisationsaufwand demnach tragbar. Bei dem Gericht, in dessen Bezirk die Genossenschaft ihren Sitz hat, sind die Satzung und die Namen der Vorstandsmitglieder einzutragen. Mit dieser Eintragung ins Genossenschaftsregister wird die Genossenschaft handlungsfähig, wenn die sonstigen Voraussetzungen erfüllt sind. Gerade dadurch, dass jede Genossenschaft einen Vorstand haben muss, der vom Prüfverband auf seine Eignung hin überprüft wird, erweist sich diese Organisationsform als äußerst stabil und nachhaltig.
- (c)** Als eine weitere Rechtsform der Bündnisorganisation steht schließlich die **gGmbH** zur Verfügung. Die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung bietet einen hohen Grad an Professionalisierung, indem eine Geschäftsführung die Geschicke der Gesellschaft hauptamtlich, jedoch haftungsbefreit und sehr flexibel leitet. Die der



GmbH nahestehende Gesellschaftsform unterscheidet sich von dieser nur dadurch, dass ihr gemeinnütziger Zweck anerkannt werden muss. Dementsprechend werden Steuervergünstigungen gewährt, und die gGmbH kann ihrerseits auch Spendenquittungen ausstellen, um so eine bessere Finanzierbarkeit der Angebote zur Schulkinderbetreuung zu gewährleisten. Wie bei der GmbH muss auch hier eine Stammeinlage in Höhe von 25.000 Euro eingezahlt sowie ein Gesellschaftsvertrag abgefasst und notariell beurkundet werden, damit die gGmbH ins Handelsregister eingetragen wird und ihre Arbeit aufnehmen kann. Diese Voraussetzungen sind gerade im sozialen Bereich häufig schwierig zu erfüllen. Eine Lösung bietet die sogenannte „Mini-GmbH“ oder Unternehmergesellschaft (UG), die mit einem symbolischen Stammkapital von einem Euro auskommt und zudem auch den Status der Gemeinnützigkeit erlangen kann. Die **gemeinnützige Unternehmergesellschaft (gUG)** bietet somit einen hohen Grad an Professionalisierung bei gleichzeitig überschaubarem finanziellen Aufwand.

- (d) In den meisten Bündnissen findet sich eine Reihe verschiedener anerkannter Träger der Jugendhilfe, die für die Trägerschaft eines neuen Angebots infrage kommen. Wenn es gelingt, einen solchen Träger zu gewinnen, reduziert sich die Menge an organisatorischen Aufgaben für das Bündnis, und das Angebot kann meist auch früher starten. Denn bei dieser Option profitiert das Bündnis nicht nur von der Erfahrung des Trägers bei der Umsetzung von Betreuungsangeboten, sondern auch von dessen fachlichem Know-how für die Entwicklung des pädagogischen Konzepts sowie für die Beantwortung von Personal-, Steuer- und Rechtsfragen. Oft kann das Bündnis auch auf Betreuungskräfte, teilweise auch auf Räume und Sachmittel des Trägers zurückgreifen.

Auf den ersten Blick mag die Wahl eines Trägers aus dem Bündnisnetzwerk vielen Bündnissen als naheliegender Schritt erscheinen. Tatsächlich hat sie viele Vorteile – diese sollten jedoch sorgfältig gegen die Nachteile abgewogen werden: Nicht immer gelingt es allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren, weiterhin auf die inhaltliche Gestaltung und die Außendarstellung Einfluss zu nehmen. Es ist daher möglich, dass die Öffentlichkeit ein Betreuungsangebot letztlich völlig unabhängig vom Bündnis wahrnimmt und das Bündnis so ein wichtiges Ergebnis seiner Arbeit nicht als eigenen Erfolg kommunizieren kann. Entscheidet sich das Bündnis für die Zusammenarbeit mit einem Träger, empfiehlt es sich deshalb, einige Eckpunkte der Zusammenarbeit schriftlich zu vereinbaren und dafür zu sorgen, dass das Angebot weiterhin einen sichtbaren Bezug zum Bündnis hat. So können beispielsweise beide Seiten vereinbaren, dass das Angebot nach außen als Ergebnis der Bündnisarbeit vermarktet wird (etwa durch Platzierung des Bündnislogos in Werbematerialien und Presseveröffentlichungen), dass der Träger es gemeinsam mit weiteren Akteurinnen und Akteuren des Bündnisses präsentiert und sich mit diesen regelmäßig über die Angebotsentwicklung verständigt.

**Aus der Praxis:**

Seit 2007 ist das Lokale Bündnis für Familie in **Braunschweig** als eingetragener Verein (e. V.) organisiert. Als Träger bietet es Betreuungslösungen an, wenn Regelbetreuungen nicht greifen: Wenn in der Kinderbetreuung unplanbare Notsituationen auftreten, hilft das Kinder-Notfall-Unterbringungs-Telefon, kurz K.N.U.T. Bei planbaren Engpässen erfahren Eltern Unterstützung durch Pa.U.L.A. (Partner für Unterbringungsleistungen auf Abruf). Mit der Vereinsgründung hat das Bündnis die Grundlage dafür geschaffen, sein Angebot insbesondere gegenüber Unternehmen professionell zu vermarkten, Fördermittel einzuwerben sowie Spenden und Beiträge zu vereinnahmen. Der Verein qualifiziert die Betreuungspersonen und koordiniert und vermarktet das gesamte Angebot. Bei der Umsetzung der Betreuungsangebote wird er durch den Initiativkreis des Bündnisses und Unternehmenssponsorinnen und -sponsoren unterstützt. Der Initiativkreis ist ein Netzwerk verschiedenster Institutionen, darunter die Bundesagentur für Arbeit, die AOK, der DGB und die Beratungs- und Koordinierungsstelle Frau und Beruf der VHS Braunschweig.

**Aus der Praxis:**

Die Organisation KinderWege gGmbH ist Trägerin der freien Jugendhilfe in **Lübeck**. Zu KinderWege gehören Kindertageseinrichtungen, teilweise mit integrativem Schwerpunkt, Betreuungsangebote für Schulkinder an verschiedenen Schulstandorten, Einrichtungen der Jugendhilfe und das Projekt KinderKüche. Zudem ist die gGmbH Anbieterin und Trägerin von Fort- und Weiterbildungsangeboten im Bereich sozialer und pädagogischer Arbeit sowie mit dem Schwerpunkt Familientherapie und Familienpädagogik. KinderWege versteht sich als soziales Dienstleistungsunternehmen und setzt sich für die Vereinbarkeit von Familie und beruflichem Engagement ein. Gegründet wurde die KinderWege gGmbH 1996 von drei Gesellschaftern – zwei Privatpersonen und einem Verein. Derzeit besteht sie nur noch aus den beiden Personengesellschaftern, die auch als Geschäftsführer der gGmbH fungieren.

**Aus der Praxis:**

Die 2006 gegründete Familiengenossenschaft eG ist der bundesweit erste Zusammenschluss von qualifizierten Tagesmüttern und investierenden Unternehmen. Dieser Zusammenschluss ermöglichte es dem Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ der **Metropolregion Rhein-Neckar** GmbH, in der gesamten Region eine hochwertige Betreuung professionell zu organisieren und zu koordinieren. Die Genossenschaft, in der 26 Unternehmen und 60 Betreuungspersonen organisiert sind, vermittelt selbst ausgebildete Tagesmütter, Kinderfrauen, Babysitter, Notfallbetreuung sowie Hilfsangebote für Seniorinnen und Senioren. Unternehmen erwerben an der Familiengenossenschaft Anteile von mindestens 500 Euro. Damit können sie den Familien ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Pool an qualifizierten Betreuungskräften zur Verfügung stellen. Die selbstständigen Tagesmütter, Kinderfrauen und Babysitter erhalten die Möglichkeit, ihre familiennahen Dienstleistungen den Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzubieten, und sind damit marktfähig. Die Eltern bezahlen aufgrund der Mitgliedschaft ihres Arbeitgebers bzw. ihrer Arbeitgeberin einen günstigen Betreuungsstundenpreis.

**Aus der Praxis:**

Die katholische Kirchengemeinde St. Bartolomäus in **Oberwolfach** organisiert als Träger das gesamte Angebot der Nachmittags-, Ferien- und Notfallbetreuung. Das Angebot steht den Schülerinnen und Schülern der beiden örtlichen Grundschulen offen, die Betreuung findet in den Räumen einer der Grundschulen statt. Durch eine abgestimmte, gemeinsame Personaldienstplanung mit dem benachbarten katholischen Kindergarten können durchgehende Öffnungszeiten von Montag bis Donnerstag zwischen 7 und 16.30 Uhr und am Freitag von 7 bis 14 Uhr angeboten werden. Der Kindergarten stellt das Betreuungspersonal, und das lokale Alten- und Pflegeheim als Lieferant des Mittagessens stellt sich flexibel auf die Bedürfnisse der Betreuungseinrichtung ein. Die Betreuung erstreckt sich auch über die Ferienzeiten. Dabei wird das Ferienangebot frühzeitig bekannt gegeben. Ein Transportunternehmer holt die Kinder der weiter entfernt gelegenen Schule kostenfrei ab und bringt sie zu der Betreuung. Wenn kurzfristig Stunden ausfallen, wird die Beförderung flexibel umdisponiert.

**Weitere Informationen:**

In Kapitel E dieses Handbuchs finden Sie weitere Informationen zur nachhaltigen Organisation von Betreuungsangeboten. Als registriertes Mitglied der Entwicklungspartnerschaft finden Sie die ergänzenden Arbeitshilfen „7 Schritte zum Aufbau eines Betreuungsangebotes“ und „Übersicht über Trägerformen“ im Bündnisportal auf der Webseite [www.lbff.de](http://www.lbff.de).

# C.

## Eine lückenlose Betreuungskette aufbauen und entwickeln

Wenn das erste Kind eingeschult wird, verändert sich für erwerbstätige Eltern meist die Betreuungssituation: Sie müssen sich – häufig von Neuem – auf die Suche nach verlässlichen Lösungen machen, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Nun brauchen sie Angebote, die die Betreuungslücken in der unterrichtsfreien Zeit am Nachmittag und während der rund 13 Wochen Schulferien (je nach Bundesland) schließen, die aber auch dann verlässlich greifen, wenn kurzfristig Schulstunden ausfallen oder die Eltern aufgrund betrieblicher Anforderungen in Zeitnot geraten. Genau hier setzen Bündnisse an: Sie verknüpfen bestehende Aktivitäten von verschiedenen Trägern zu einem zuverlässigen, spannenden Angebot am Nachmittag, sie bauen Ferienprogramme auf, schaffen Lösungen für die Früh- oder Spätbetreuung und vermitteln an vielen Orten im Notfall meist binnen einer Stunde eine qualifizierte Betreuungskraft.

Wie es gelingt, Angebote zu verknüpfen oder auszubauen, um eine durchgehende Betreuungskette für Schulkinder zu schaffen oder weiterzuentwickeln, zeigt dieses Kapitel.

### **Auf einen Blick: Die Idee der lückenlosen Betreuungskette**

In der lückenlosen Betreuungskette sind Angebote für Schulkinder – in der Regel von mehreren Akteurinnen und Akteuren – so aufeinander abgestimmt, dass die Kinder durchgehend beaufsichtigt werden. Eine solche Kette ist ein wichtiger Baustein für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, weil sie mit einem verlässlichen, hochwertigen Betreuungsangebot flexibel auf die individuellen Bedarfe der Eltern reagieren kann. Eine lückenlose Betreuungskette umfasst im Idealfall Angebote für

- | die Früh- und Spätbetreuung,
- | die Nachmittagsbetreuung,
- | die Ferien- und
- | die Notfallbetreuung.

In der regulären Unterrichtszeit bieten die Schulen in ganz Deutschland ein verlässliches Bildungs- und Betreuungsangebot für die Kinder. Diese reguläre Unterrichtszeit, deren Umfang von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich ist, deckt aber nur einen Teil der alltäglichen Betreuungsbedarfe berufstätiger Eltern ab. Dies betrifft besonders Vollzeitbeschäftigte, Alleinerziehende sowie Eltern, die im Schichtbetrieb arbeiten.

Eltern, die in Vollzeit tätig sind, wollen ihre Kinder besonders nach dem Unterricht mit einem Mittagessen, Hausaufgabenhilfe und Freizeitangeboten gut versorgt wissen. Aber auch für teilzeitbeschäftigte Mütter und Väter reicht eine Betreuung bis 12 oder 13 Uhr oft nicht aus, und auch der Bedarf an verlängerter Nachmittagsbetreuung – gegebenenfalls sogar über Nacht – steigt. Eltern wiederum, deren Arbeitstag früh beginnt, die einen weiten Arbeitsweg haben oder im Schichtdienst tätig sind, brauchen für ihre Kinder eine Frühbetreuung, die auch dafür sorgt, dass sie rechtzeitig in der Schule sind. Ein großes Problem für Eltern sind die rund 13 Ferienwochen im Jahr (je nach Bundesland), die ihren eigenen Urlaubsanspruch weit übersteigen und in denen die Schulen keine Betreuung anbieten. Und bei nicht planbaren Betreuungs-lücken – wenn etwa eine reguläre Betreuung ausfällt oder sich der Betreuungsbedarf unvorhersehbar vergrößert – ist eine Notfallbetreuung eine große Entlastung für die Eltern.



#### Aus der Praxis:

- | In **Bad Mündler** organisiert das Lokale Bündnis eine Nachmittagsbetreuung bis 17 Uhr, die direkt in vier lokalen Grundschulen stattfindet. Nach einem gemeinsamen Mittagessen erledigen die Kinder dort ihre Hausaufgaben. Im Anschluss können sie das Freizeitprogramm nutzen und basteln, malen, Schach spielen oder Tanz- und Theater-AGs besuchen.
- | Das Forum Familie in **Eisenhüttenstadt** betreibt für Eltern im Schichtdienst oder mit Arbeitszeiten am Wochenende ein Kinderhotel, in dem auch Übernachtungen möglich sind.

- | In **Dienheim** verfügt das Lokale Bündnis über einen eigenen Bus, mit dem die Kinder von der Frühbetreuung in die Schule und nach der Nachmittagsbetreuung wieder nach Hause gefahren werden.
- | In **Homburg** vermittelt das Lokale Bündnis Kinderbetreuung UniMedKids über sein Notfallbetreuungsprojekt FlexiMedKids auch zu „ungewöhnlichen“ Zeiten und in unvorhergesehenen Fällen eine nah am Arbeits-/Studienplatz gelegene Betreuung. Auch eine Abend- und Wochenendbetreuung ist möglich. Das Angebot ist für maximal 20 Stunden im Monat fix oder flexibel buchbar, Schulkinder können von der Schule abgeholt werden.
- | Das Lokale Bündnis in **Ingolstadt** hat in Zusammenarbeit mit den örtlichen Trägern für alle Ferienzeiten (außer Weihnachten) Betreuungsangebote organisiert und vermittelt diese mithilfe einer Broschüre an die Eltern und Arbeitgeber der Region.



*„Schulferienzeiten stellen nicht nur Eltern, sondern auch Unternehmen vor eine besondere Herausforderung: Wenn die Kinder noch zu klein sind, um allein zu bleiben, stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter einem enormen Organisationsdruck. Aus diesem Grund ist es Media-Saturn sehr wichtig, dass Eltern ihre Kinder in guten Händen wissen, wenn sie zur Arbeit gehen. Mit der gemeinsamen Initiative der Kinderferienbetreuung in der Region Ingolstadt ermöglichen wir allen Beteiligten entspannte Zeiten – sowohl den Kindern als auch ihren Eltern!“*

Ralph Spangenberg, Personalvorstand der Media-Saturn-Holding GmbH

Eine Lücke in der Betreuung besteht, wenn Angebote gänzlich fehlen oder wenn die bestehenden Angebote nicht alle Betreuungszeiten und -bedarfe der Eltern am Standort abdecken. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn es im Sommer keine Ferienbetreuung gibt oder wenn diese nur für die Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmter Unternehmen zur Verfügung steht. Lücken kommen aber auch dadurch zustande, dass bestehende Betreuungsangebote schlecht aufeinander abgestimmt sind, zu verschiedenen Zeiten und an unterschiedlichen Orten stattfinden oder sich in ihrer Qualität stark unterscheiden.

Wenn Bündnisse Betreuungslücken schließen wollen, sollten sie zunächst den Handlungsbedarf so konkret wie möglich bestimmen: Worin genau bestehen die Lücken in der Betreuung für Schulkinder – fehlt es an Angeboten, oder müssen die bestehenden Angebote verbessert und/oder stärker verknüpft werden? Was kann das Bündnis tun, um diese Lücken zu schließen? Je nachdem, welcher Art die bestehende Lücke ist, sollten sie entscheiden, was sinnvoller ist: neue Angebote aufzubauen oder die bestehende Angebotsstruktur zu verbessern.

Um einen sinnvollen Handlungsplan zu entwickeln, hat sich in der Praxis ein Vorgehen in drei Schritten bewährt: Zunächst sollte das Bündnis die bestehenden Betreuungsangebote mit den Bedarfen der Eltern abgleichen und so den tatsächlichen Handlungsbedarf bestimmen (Abschnitt 1.). Anschließend gilt es einzugrenzen, wo das Bündnis in welcher Rolle aktiv werden könnte (2.), bevor es dieses Vorhaben professionell planen und umsetzen kann (3.).



## 1. Ausgangslage bestimmen und Bedarfe identifizieren

Damit ein Lokales Bündnis von Anfang an zielgerichtet arbeiten kann und nicht unnötig viel Zeit und Energie in falsche Ansätze investiert, sollte es sich zunächst mit zwei grundlegenden Fragen auseinandersetzen, die wichtige Ansatzpunkte für das weitere Vorgehen liefern:

- ! Welche Betreuungsangebote gibt es bereits, an die es anknüpfen kann?
- ! Wie groß ist der Bedarf, der mit diesen Angeboten noch nicht abgedeckt ist?

### 1.1 Bestehende Angebote erfassen

An vielen Standorten liegen Informationen über Art und Umfang der bestehenden Betreuungsangebote bereits in Form von „Familienwegweisern“ vor. Weitere Anlaufstellen sind zum Beispiel die Webseiten der Kommunen oder des zuständigen Jugendamts. Nun kommt es darauf an, die genauen Merkmale der einzelnen Angebote sowie die Anbieterstrukturen sorgfältig unter die Lupe zu nehmen. Dabei sind vor allem folgende Fragen von Interesse:

- ! Welche Zeiten decken diese Angebote in der Früh-, Nachmittags- oder Spätbetreuung ab; gibt es auch eine Notfall- und Ferienbetreuung?
- ! Wer bietet Betreuung an, wer fungiert als Träger der Projekte?
- ! Wie viele Plätze sind in den Angeboten verfügbar?
- ! Sind Angebote zeitlich und räumlich miteinander verknüpft?
- ! Welche Beiträge müssen die Eltern zahlen? Ist das Angebot für alle Eltern erschwinglich?

Was sich einfach anhört, ist in der Praxis nicht selten mit Hindernissen verbunden. Die jeweiligen Umfänge, Inhalte, Partnerinnen und Partner sowie Anbieterinnen und Anbieter von Betreuungsangeboten für Schulkinder sind nicht immer leicht zu überblicken, da sie durch eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren gestaltet werden, deren Angebote in der Regel nicht zentral erfasst sind: Dazu gehören die jeweiligen Bundesländer, die Kommunen mit eigenen Angeboten, gemeinnützige freie Träger (wie Wohlfahrtsverbände, kirchliche Einrichtungen, Sport- und Kulturvereine oder Musikschulen), gewinnorientierte private Anbieterinnen und Anbieter, aber auch Tagesmütter und -väter, Babysitter oder Leihgroßeltern, die Betreuungsleistungen in einem privaten „Markt“ anbieten. Angesichts dieser Vielfalt ist es besonders wichtig, die spezifische Stärke der Lokalen Bündnisse als Netzwerke verschiedenster relevanter Akteurinnen und Akteure effektiv zu nutzen. Mit umfangreichem Wissen und vielfältigen Erfahrungen können die Bündnispartnerinnen und -partner wertvolle Informationen beisteuern. Unverzichtbar sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel Jugend- oder Schulämter, Familienzentren oder Mehrgenerationenhäuser, Kirchengemeinden und Wohlfahrtsverbände, (Schul-)Elternvertretungen oder Elternvereine.



### Aus der Praxis:

In **Düsseldorf** hat das Jugendamt im Verbund mit freien Trägern die Servicestelle „i-Punkt Familie“ entwickelt, um Angebote zu erfassen und zu vermitteln. Inzwischen sind fast alle Betreuungsleistungen in der Stadt, auch die der freien und privat-gewerblichen Träger, dort erfasst, und die Anbieterinnen und Anbieter haben detaillierte Angaben gemacht. Das Team des i-Punkts Familie berät Eltern bei der Suche nach dem passenden Kinderbetreuungsangebot, hat Informationen über freie Plätze und bietet über das Online-System „KiTa-Navigator“ auch Unterstützung bei der Vormerkung für einen Kita-Platz an.

Die gesammelten Daten bilden die Grundlage, auf der das Bündnis bestimmen kann, welche Informationen es darüber hinaus benötigt und welche Quellen und weiteren Kontakte es dafür nutzen kann. Detaillierte Angaben zur Struktur der Angebote sind meist nur durch gezielte Nachfragen bei den jeweiligen Trägern zu erhalten.

## 1.2 Ungedeckten Bedarf ermitteln



Die unübersichtlichen Strukturen und das vielfach konkurrierende Neben- und Miteinander der Beteiligten und der Betreuungsstrukturen machen es schwierig, das Verhältnis von Angebot und Nachfrage und damit den tatsächlichen Handlungsbedarf zu durchschauen. So kommt es nur relativ selten vor, dass ein Angebot gänzlich fehlt. Sehr häufig dagegen ist das bestehende Angebot unzureichend und entspricht nicht

dem tatsächlichen Bedarf. Wenn etwa die Nachmittagsbetreuung nach der Schule nur die Zeit bis 16 oder 17 Uhr abdeckt, ist vielen Eltern kaum geholfen. Ähnliches gilt, wenn das Betreuungsangebot von der Schule losgelöst ist und an einem ganz anderen Ort stattfindet, etwa in einem Familienzentrum oder beim Sportverein: Solange die Kinder nicht allein dorthin gelangen können, ist der Bedarf an einer verlässlichen und durchgehenden Betreuung nicht gedeckt.

Um solche Lücken zu erkennen, muss in einem zweiten Schritt die Angebotslage mit dem realen Bedarf der Eltern abgeglichen werden. Erfahrungen Lokaler Bündnisse haben gezeigt, dass dieser Bedarf sich nicht absolut bestimmen lässt – es ist aber möglich, sich ihm anzunähern, indem man unterschiedliche Quellen und Erhebungswege kombiniert:

1. Viele Kommunen führen Statistiken über ihre Bevölkerungsstruktur, insbesondere über den Anteil von Kindern, und die geschätzte künftige Bevölkerungsentwicklung. Darüber hinaus führen sie häufig auch Belegungsstatistiken oder Bedarfsplanungen für Kinderbetreuungsangebote, die erste wichtige Hinweise geben können.

2. Über diese grobe Orientierung hinaus sollten die Bündnisse in jedem Fall selbst eine Bedarfserhebung durchführen, um genauere Informationen über den tatsächlichen Bedarf zu erhalten. Neben einem aussagekräftigen, verständlichen Fragebogen (z. B. mit Fragen wie „Wenn es eine Frühbetreuung in der Zeit zwischen 7 und 8 Uhr an der Schule gäbe, an wie vielen Tagen der Woche würden Sie diese nutzen?“, „Welchen Betrag wären Sie bereit und in der Lage, dafür zu bezahlen?“) kommt es hierbei darauf an, die Gruppe der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer und die Kommunikationswege exakt abzustecken. Potenzielle Nutzerinnen und Nutzer einer Nachmittagsbetreuung können Schülerinnen und Schüler, aber auch künftige Schulkinder sein. Die Zielgruppe für die Bedarfsabfrage sollte daher Eltern von Kindern ab etwa 5 Jahren umfassen, d. h. die Befragung müsste Schulen und Kitas einbeziehen. Eine ausreichende Beteiligung von Eltern (Ziel sind mindestens 30 Prozent Rücklauf) lässt sich am besten erreichen, wenn diese – zum Beispiel auf Elternabenden, Schul- bzw. Kitaveranstaltungen – persönlich angesprochen und parallel per Brief informiert werden.

Verschiedene Akteurinnen und Akteure, die sich im Bündnis engagieren, haben direkten Kontakt zu den Eltern. Sie können die Bündnisse unterstützen, indem sie den Fragebogen verbreiten und den Rücklauf organisieren. Dieses Vorgehen reduziert den eigenen Arbeitsaufwand der Bündnisse, erhöht die Verbreitung und steigert die Chance auf einen hohen Rücklauf. Quoten zwischen 30 und 40 Prozent bieten eine aussagekräftige Basis für die weitere Planung des Projekts.

3. Gezielte Interviews mit den Praktikerinnen und Praktikern aus Schulen, Kindergärten, Unternehmen, freien Trägern der Jugendhilfe, Familienbüros und Familienzentren, Mehrgenerationenhäusern oder Jobcentern können die Umfrage ergänzen. Auch hierbei bietet das vorhandene Netzwerk der Lokalen Bündnisse die notwendigen Kontakte. Solche Experten haben verschiedene Sichtweisen auf die bestehende Infrastruktur und können die aktuellen Lücken meist als Erste identifizieren. Hier können die Bündnisse Beobachtungen über aktuelle Bedarfsentwicklungen einholen, die über eine Abfrage bei den Eltern nicht in dieser Form erfasst werden könnten (z. B. gehäufte Betreuungsnotfälle oder -engpässe zu bestimmten Zeiten, Rückmeldungen der Jobcenter zu häufigen Vermittlungshürden von Müttern).

Auch bei der Kombination dieser verschiedenen Informationsquellen gilt: Der Bedarf ist dynamisch, und es hängt von zahlreichen Faktoren ab, ob theoretischer Bedarf und die spätere Zahl der tatsächlichen Anmeldungen übereinstimmen. Nach den Erfahrungen vieler Projekte liegt der tatsächliche Bedarf in der Regel bei etwa einem Drittel des erhobenen Wertes. Oft zeigt sich aber bei umgesetzten Betreuungsprojekten, dass das Interesse von Eltern mit der Zeit wächst, wenn das Angebot vom Bündnis gut vermarktet wird und durch seine Qualität überzeugt. Es kann daher sinnvoll sein, zunächst mit einem Pilotprojekt zu starten und dies auszubauen, wenn es angenommen wird, sich seine Qualität herumspricht und die Nachfrage steigt. Dabei sollten die Bündnisse frühzeitig beginnen, dieses Angebot gegenüber den Eltern aktiv zu bewerben. Nur so können sie relativ schnell einen Überblick über die Nachfrageentwicklung gewinnen und die Anlaufphase möglichst kurz halten.

## 2. Klären, wo das Bündnis aktiv wird und welche Rolle es einnimmt

Nachdem es die Ausgangslage bestimmt und die Bedarfe identifiziert hat, sollte das Bündnis wissen, ob ein Angebot fehlt, ein anderes nicht ausreicht oder ob bestehende Angebote optimiert werden müssen. Auf dieser Basis kann es entscheiden, wie es aktiv wird, um die Lücke zu schließen. Zwei Varianten setzen Bündnisse dabei besonders häufig um: Sie schaffen neue Angebote (siehe Abschnitt 2.1), oder sie erweitern bzw. optimieren vorhandene Angebote (2.2).

### 2.1 Als Bündnis Angebote schaffen

Ist die Entscheidung gefallen, ein neues Angebot aufzubauen, hat sich ein Vorgehen in vier Schritten bewährt, die im Folgenden näher erläutert sind:

- Die Idee vor Ort präsentieren
- Ein Projektkonzept erstellen
- Kooperationspartner gewinnen
- Die Finanzierung sichern

#### 2.1.1 Die Idee vor Ort präsentieren

Bevor ein Bündnis Zeit und Ressourcen in die konkrete Projektplanung investiert, sollte es prüfen, ob die Idee Unterstützung findet und damit umsetzbar ist. Dazu empfiehlt es sich, die Idee den Bündnispartnerinnen und -partnern und den zentralen Entscheiderinnen und Entscheidern vor Ort zu präsentieren. Hier zeigt sich schon, ob es Widerstände oder Konkurrenzsituationen gibt, sodass das Bündnis diesen frühzeitig entgegenreten kann. Zu Beginn der Projektplanungsphase sollte es außerdem nach Personen bzw. Institutionen suchen, die ebenfalls ein Interesse daran haben könnten, das neue Betreuungsangebot umzusetzen, sich bereits für das Thema engagieren oder die das Bündnis dabei unterstützen könnten, das Thema zu platzieren. Dazu gehören beispielsweise das örtliche Familienbüro, das Familienzentrum oder Mehrgenerationenhaus, der oder die Gleichstellungs- oder Familienbeauftragte, das Jugendamt, Schulleitungen, Träger von bestehenden Einrichtungen, Vereine, einzelne Unternehmen oder auch Unternehmensvereinigungen.

Besonders wichtig ist zudem, die politischen Akteurinnen und Akteure vor Ort frühzeitig zu überzeugen: Der Landrat bzw. die Landrätin, der Bürgermeister bzw. die Bürgermeisterin, aber auch der Gemeinde-, Stadt- oder Kreistag können politische Unterstützung sichern und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren Türen öffnen. Darüber hinaus sind sie häufig selbst daran interessiert, ein Betreuungsangebot aufzubauen.

**Aus der Praxis:**

In **Bad Münders** waren die örtlichen Grundschulen zunächst nicht aktive Partner des Lokalen Bündnisses bei der Entwicklung der Infrastruktur zur Schulkinderbetreuung. Durch die Unterstützung der Bürgermeisterin gelang es dem Bündnis aber, sie für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Sie stellen nun ihre Räume für die Nachmittagsbetreuung zur Verfügung und sind aktive und begeisterte Partner dieses Programms geworden.

Lokale Bündnisse als Zusammenschlüsse von Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Wirtschaft und verschiedensten gesellschaftlichen Verbänden und Vereinen bilden über die Vielfalt der Beteiligten und ihre Kooperationskompetenz eine ideale Ausgangsbasis, um das Thema in verschiedene Institutionen und Gremien zu tragen und wichtige Weichen zu stellen.



### 2.1.2 Ein Projektkonzept erstellen

Ein gut ausgearbeitetes Projektkonzept ist die Voraussetzung dafür, neue Betreuungsbau- steine erfolgreich aufzubauen. Eine solche Projektskizze veranschaulicht die Betreuungs- idee und zeigt den möglichen Kooperationspartnerinnen und -partnern gleichzeitig, dass das Lokale Bündnis über die erforderliche Professionalität verfügt, um das Projekt zu planen und umzusetzen. Dem Bündnis selbst dient die Skizze als Arbeitsgrundlage und als roter Faden, sodass im Planungsprozess alle relevanten Punkte berücksichtigt werden.



Zunächst sollte das Bündnis in der Projektskizze die wichtigsten Merkmale des geplanten Betreuungsangebots darstellen und dabei folgende Fragen beantworten:

- | Welche Art der Betreuung will das Bündnis anbieten?
- | Welche Zielgruppe will es erreichen?
- | Welche Zahl an Betreuungsplätzen ist geplant?
- | Welche Öffnungszeiten soll das Angebot haben, wo soll es stattfinden und wer soll es durchführen?
- | Welche Organisationsform soll das Angebot haben?
- | Wer organisiert das Angebot und fungiert als Träger?
- | Wer übernimmt die Versicherung der Kinder bzw. des Personals?
- | Wie wird die Betreuung an die Eltern vermittelt?
- | Wie soll mit Veränderungen bei der Nachfrage umgegangen werden?
- | Wer übernimmt die Vermarktung des Angebots?

Anhand dieser Aufzählung wird bereits deutlich: Um ein neues Betreuungsprojekt längerfristig erfolgreich umzusetzen, sind grundlegende organisatorische Fragen zu klären und formale Anforderungen zu erfüllen. In jedem Fall benötigt das Angebot einen Träger mit Betriebserlaubnis und muss bestimmte Qualitätsmerkmale erfüllen – etwa die fachliche Eignung des Personals oder bauliche und hygienische Standards.

Je nachdem, welche Organisationsform das Bündnis für das Angebot anstrebt, gibt es in den Bundesländern zudem teils sehr weitgehende rechtliche Vorgaben – teilweise sogar hinsichtlich der einzubindenden Kooperationspartnerinnen und -partner. Bevor es sich also auf ein Organisationsmodell festlegt, sollte es prüfen, welche rechtlichen Voraussetzungen damit verbunden sind und ob das Bündnis bzw. eine Partnerin oder ein Partner diese erfüllen kann. Auch hier können die Bündnisse von ihrem Netzwerk profitieren, denn freie Träger aus dem Netzwerk – und insbesondere deren Landesverbände – verfügen bereits über Expertenwissen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen und sind meist auch gut über bestehende Fördermöglichkeiten informiert.

#### **Weitere Informationen:**

In Kapitel E dieses Handbuchs finden Sie ausführliche Informationen über Organisationsformen und die Besonderheiten der Kooperationen mit verschiedenen Trägern.

#### 2.1.3 Kooperationspartner gewinnen

Um ein hochwertiges, bedarfsgerechtes und finanzierbares Angebot der Schulkinderbetreuung auf die Beine zu stellen, benötigt man starke Kooperationen. Das Bündnis braucht Partnerinnen und Partner, die verschiedene einzelne Leistungen zuverlässig übernehmen, die dem Projekt Räume, Gelände, Sachmittel und Ausstattung überlassen und die qualifiziertes Personal oder engagierte Freiwillige stellen. Weitere Partnerinnen und Partner sind wichtig, die fachliches und (steuer-)rechtliches Know-how oder Marketingexpertise einbringen und zum Beispiel die Finanzierung sicherstellen. Nicht zuletzt braucht das Bündnis auch Rückendeckung von Politik und Verwaltung, wenn es neue Projekte verwirklichen will.



Besonders vielversprechend sind Kooperationen dort, wo sich die Interessen von öffentlichen Institutionen, Vereinen, gesellschaftlichen Initiativen und Unternehmen(-verbänden) überschneiden. Wenn diese den konkreten Nutzen, den sie aus dem Angebot hätten, klar erkennen können, werden sie an einer Zusammenarbeit interessiert sein.



#### Aus der Praxis:

In **Dienheim** engagiert sich ein Sportverein in der Nachmittagsbetreuung auch deshalb, weil er so sein Angebot besser auslasten kann und neue junge Mitglieder gewinnt. Die Kommune stellt Räume für dieses Angebot zur Verfügung, weil sie so die Familienfreundlichkeit vor Ort verbessern und sich als attraktiver Wohnort positionieren kann.

Konkrete Projektkooperationen aufzubauen, erfordert von Lokalen Bündnissen allerdings große Hartnäckigkeit und viel Geduld – sogar dann, wenn einige der relevanten Partnerinnen und Partner bereits in die Bündnisarbeit eingebunden sind. Viele Bündnisse berichten, dass es mitunter Jahre gedauert und viele Gespräche gebraucht hat, lokale Akteurinnen und Akteure davon zu überzeugen, sich selbst aktiv in die Gestaltung von Betreuungsangeboten einzubringen.

Es empfiehlt sich, vor allem die folgenden vier lokalen Akteure frühzeitig zu kontaktieren, die insbesondere am Anfang der Projektentwicklung wichtig sind und wertvolle Beiträge zur Umsetzung leisten können:

- (a) gemeinnützige und privat-gewerbliche Anbieter von Betreuungsleistungen,
- (b) Schulen bzw. Schulverwaltungsämter,
- (c) die zuständigen Jugendämter,
- (d) Vertreterinnen und Vertreter aus der Kommunalpolitik.

**(a) Gemeinnützige oder privat-gewerbliche Anbieter von Betreuungsleistungen** sind für Lokale Bündnisse wichtige Partnerinnen und Partner, wenn es darum geht, Angebote aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Weil sie in eigener Verantwortung bereits eine Reihe von Betreuungsformen anbieten – von der Hausaufgaben- über die Notfall- bis zur Ferienbetreuung –, sind sie im Sinne eines vielfältigen, bedarfsgerechten und bezahlbaren Angebots an vielen Standorten bereits Teil der lokalen Betreuungsinfrastruktur.

Doch auch wenn ein Bündnis bei der Planung von neuen Angeboten bewusst keine engere Kooperation mit anderen Trägern anstrebt, empfiehlt es sich, von Beginn an zumindest die (fach-)politische Unterstützung für das Vorhaben zu sichern und bestehende Arbeitskreise, Trägerversammlungen oder Fachnetzwerke möglichst eng einzubinden. Hier kann es nützlich sein, im Rahmen des Bündnisses breit zu informieren und eine eigene, trägerübergreifende Projektarbeitsgruppe einzurichten, die daran arbeitet, das Gesamtangebot kontinuierlich weiterzuentwickeln, und die darauf achtet, Doppelstrukturen zu vermeiden.

- (b) Beim Thema Schulkinderbetreuung sind **die Schulen bzw. Schulverwaltungsämter** wichtige Mitstreiterinnen und Mitstreiter für die Lokalen Bündnisse. Sie können in vielen Fällen nicht nur die Räume oder das Gelände für die Betreuungsangebote stellen, sondern sind beispielsweise über die Schulleitungen, Schul- oder Elternvereine oft auch direkt an der Entwicklung von Betreuungsangeboten beteiligt. Der Rahmen für die mögliche Qualität und Intensität der Kooperation ist durch die jeweiligen Landesgesetze gesteckt (z. B.: Gibt es offene oder gebundene Ganztagschulen? Welche Zeiten decken Horte ab?). Zusätzlich hängen die lokalen Möglichkeiten sehr stark von der jeweiligen Schulleitung und dem Schulverwaltungsamt ab. Für Bündnisse hat es sich daher als sehr hilfreich erwiesen, bei der Initiierung von Kooperationen mit den Schulen drei Punkte zu beachten: **Erstens** sollten sie das jeweilige Landesgesetz auf die Möglichkeiten und Grenzen, aber auch Pflichten der Schulen prüfen. **Zweitens** sollten sie in jedem Fall die jeweils zuständige Behörde (Schulverwaltungsamt) direkt ansprechen. **Drittens** sollten sie ergänzend den direkten, persönlichen Kontakt zu den Schulen suchen, die an dem Thema interessiert sind bzw. sein könnten oder mit denen das jeweilige Bündnis bereits in anderen Zusammenhängen wie Aktionstagen, Familienfesten oder Elternbildungsangeboten kooperiert hat.
- (c) Das **zuständige Jugendamt** ist der zentrale Ansprechpartner für das Bündnis, wenn es um die rechtlichen Fragen und die gegebenenfalls erforderliche Genehmigung für ein Betreuungsangebot geht. Spätestens wenn die erste Idee grob skizziert ist, sollte das Bündnis prüfen, ob es eine Genehmigung braucht – und wenn ja, welche Anforderungen an das jeweilige Angebot damit verbunden sind. Sofern es möglich ist, bietet es sich daher an, das Jugendamt frühzeitig in die Planungen einzubeziehen, um herauszufinden, welche Kriterien für das Angebot relevant sind. So lassen sich durch eine schrittweise Abstimmung mit dem zuständigen Jugendamt (etwa im Hinblick auf Betreuungszeiten und -umfänge, erforderliches [Fach-]Personal, Räume, Trägerschaft) die nicht selten langwierigen Genehmigungsverfahren beschleunigen.
- (d) Die Unterstützung der Betreuungsidee durch **die Spitze der Kommune** – also durch den (Ober-)Bürgermeister bzw. die (Ober-)Bürgermeisterin, den Landrat bzw. die Landrätin oder durch Gemeinde-, Stadt- oder Kreisräte – ist für den Erfolg maßgeblich. Mit dieser Rückendeckung kommen Kontakte zu den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in den jeweils zuständigen Behörden bzw. Gremien oft schnell zustande, Kooperationen mit wichtigen Umsetzungspartnerinnen und -partnern – wie Unternehmen und Jobcentern – können unkompliziert initiiert werden, und das Vorhaben hat von Anfang an eine höhere Aufmerksamkeit. Verschiedene Bündnisse haben gute Erfahrungen damit gemacht, in der Argumentation gegenüber der kommunalen Spitze herauszustellen, welchen Beitrag die Idee dazu leistet, eine familienfreundliche Infrastruktur auszubauen, die Kommune im Standortwettbewerb zu positionieren und den Standort für Familien und Fachkräfte attraktiv zu gestalten. Die Präsentation der Idee sollte auf jeden Fall persönlich, zum Beispiel im Rahmen eines Präsentationstermins oder einer Ausschusssitzung, stattfinden. So lassen sich Rückfragen oder Skepsis leichter auffangen, und das Bündnis kann Anregungen für Nachbesserungen direkt aufnehmen.



#### 2.1.4 Finanzierung sichern

Die Grundlage einer tragfähigen Finanzplanung liegt darin, die nötigen Finanzmittel sorgfältig zu prüfen und zu kalkulieren. Dafür sollte das Bündnis zunächst wissen, welche Ausgaben für das Betreuungsangebot anfallen werden. Folgende Kosten sind in jedem Fall zu berücksichtigen:

- | **Personalkosten** für die Betreuung: Will das Bündnis professionelle Betreuerinnen und Betreuer einstellen, gegebenenfalls als geringfügig Beschäftigte? Wird es mit ehrenamtlichen Kräften arbeiten? Bekommen diese eine Aufwandsentschädigung?
- | **Ausstattungskosten:** Braucht das Bündnis neue Räumlichkeiten für die Betreuung oder muss es Räume neu ausstatten? Welche Kosten fallen voraussichtlich für Gebrauchsmaterialien an? Wenn es ein Mittagessen geben soll, welche Kosten entstehen dafür?
- | **Kosten für die Koordination:** Wer übernimmt die Organisation des Angebots, verwaltet die Belegung der Plätze, steht als Ansprechperson und Koordinatorin bzw. Koordinator zur Verfügung und wird dafür wie bezahlt?
- | **Kosten für Öffentlichkeitsarbeit:** Wie will das Bündnis die Zielgruppe über das Angebot informieren? Entstehen Kosten für den Druck von Flyern oder Broschüren oder für den Unterhalt einer Webseite?
- | **Kosten für eigene Trägerschaft:** Wenn das Bündnis eigene Trägerstrukturen schafft, entstehen dadurch regelmäßig anfallende Kosten, etwa für Versicherungen?

Wenn der Finanzbedarf feststeht, kann das Bündnis prüfen, ob das geplante Projekt durch landesweite Förderprogramme unterstützt werden kann. Solche Programme gibt es in allen Bundesländern, die Angebote oder Angebotsbestandteile finanziell unterstützen können. Die Förderung ist jedoch immer mit bestimmten Anforderungen an das Angebot verbunden. Genauere Informationen zu allen verfügbaren Fördermöglichkeiten und deren Bedingungen in Deutschland finden sich im Internet unter [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de).

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten sind Elternbeiträge, Eigenmittel eines öffentlichen oder privaten Trägers sowie sonstige öffentliche oder private Mittel. Bei den Elternbeiträgen sollte das Bündnis darauf achten, dass diese nicht zu hoch werden. Zwar lassen sie sich in der Finanzplanung oft am unkompliziertesten anpassen, doch hohe Elternbeiträge reduzieren die Attraktivität des Angebots und führen dazu, dass weniger Familien es nutzen. Besonders Unternehmen können hingegen erheblich dazu beitragen, die Finanzierung von Betreuungsangeboten zu sichern, indem sie Sachmittel oder Infrastruktur zur Verfügung stellen, Belegplätze für ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finanzieren oder ungebundenes Sponsoring betreiben.

Grundsätzlich sollten Bündnisse die Finanzierung immer über einen möglichst langen Zeitraum planen – mindestens jedoch für zwei Jahre, um das Projekt nicht gleich wieder infrage stellen zu müssen, wenn sich die Anlaufphase schwierig gestaltet. Zudem hat ein neues Betreuungsangebot in dieser Zeitspanne den Raum zur Entwicklung, der vielen Projekten erst zum durchschlagenden Erfolg verhilft: Wenn sich ein Angebot etabliert hat und gute Betreuungsqualität bietet, steigt das Interesse von Eltern häufig noch einmal stark an, und die Auslastung verbessert sich.

Wenn das Konzept für die Betreuung und der Kostenplan stehen und die Finanzierung gesichert ist, kann das Bündnis eine Erlaubnis beantragen und das Konzept mit Finanzierungsplan zur Genehmigung bei der jeweils zuständigen Stelle einreichen; meist ist dies das zuständige (Landes-)Jugendamt. Wenn das Lokale Bündnis nicht selbst Träger ist, sondern einen externen Partner oder eine externe Partnerin für die Trägerschaft gewonnen hat, muss es im Falle freier Träger der Wohlfahrtspflege gegebenenfalls zusätzlich die Genehmigung eines Landesverbandes einholen.

## 2.2 Als Bündnis Angebote optimieren

Wenn Bündnisse das vorhandene Angebot mit dem tatsächlichen Bedarf der Eltern vergleichen, stellen sie nicht selten fest, dass alle nötigen Angebote vor Ort vorhanden sind. Die Schwierigkeit liegt meist darin, dass diese wenig bekannt, mangelhaft aufeinander abgestimmt und häufig von unterschiedlicher Qualität sind: Eltern müssen zunächst lange suchen, bis sie wissen, welche Angebote es gibt – und stehen dann vor der Aufgabe, aus dieser Auswahl selbst die Betreuung während der Schul- und Ferienzeit zusammenzustellen. Die Lücken, die zwischen verschiedenen Angeboten entstehen – beispielsweise zwischen dem Schulschluss und dem Start des Sporttrainings am Nachmittag oder zwischen der Frühbetreuung und dem Start der ersten Schulstunde – müssen sie häufig privat schließen. Hinzu kommt, dass die bestehenden Angebote in vielen Fällen nicht allen Kindern die gleichen

Bildungs- und Teilhabechancen sichern – sie sind zu teuer, nicht in allen Stadtteilen verfügbar oder nicht bedarfsgerecht.

Hier können die Bündnisse wichtige Verbesserungen erreichen, indem sie die Angebote zeitlich und räumlich aufeinander abstimmen und weiterentwickeln. Solche Optimierungen können zum Beispiel zu folgenden Verbesserungen führen:

- I Unterschiedliche Betreuungsmodule – zum Beispiel die Mittags-, Nachmittags- und Spätbetreuung – werden durch denselben Träger bzw. durch gleichbleibende Betreuungskräfte geleistet, sodass die Kinder feste Bezugspersonen haben.
- I Die Kinder können den Tag und im Rahmen unterschiedlicher Betreuungsangebote dieselben Räumlichkeiten – beispielsweise der Grundschule – nutzen und haben so keine Wege zurückzulegen.
- I Wenn die Betreuungsangebote nicht nahe beieinander liegen, sorgt das Bündnis dafür, dass die Beförderung der Kinder von einem Angebot zum anderen sichergestellt ist.

In diesen Fällen verbessern Bündnisse also die Angebotssituation, indem sie zum einen die Angebotsqualität weiterentwickeln (siehe Abschnitt 2.2.1) und zum anderen dafür sorgen, dass die Angebote stärker verknüpft und sichtbar sind (2.2.2).

### 2.2.1 Angebotsqualität weiterentwickeln

Für eine Qualitätsverbesserung von Angeboten setzen Bündnisse sich meist dann ein, wenn sie über einen Partner oder eine Partnerin bei der Stadt verankert sind – beispielsweise über das Jugendamt oder ein städtisches Kinderbüro. Sie regen an, die Angebote qualitativ weiterzuentwickeln, indem sie Fortbildungen zu Themen wie Pädagogik, Qualitätssicherung und -entwicklung, Veranstaltungsorganisation und Öffentlichkeitsarbeit organisieren, gute Beispiele präsentieren sowie aktiv neue Partnerinnen und Partner und neue Inhalte in die Angebote vermitteln. Häufig schaffen sie auch eine Plattform, damit sich die Akteurinnen und Akteure austauschen können, und sorgen für eine angebotsübergreifende Koordination.



#### Aus der Praxis:

Das Bündnis für Familie in **Buchholz in der Nordheide** sorgt über eine Rahmenvereinbarung mit der Stadt für ein umfassendes Betreuungsangebot mit Früh-, Hausaufgaben- und Nachmittagsbetreuung, betreutem Mittagstisch sowie Angeboten in den Ferien und an unterrichtsfreien Brückentagen. Die Stadt bezuschusst dabei Angebote freier Träger, die in den Räumen der Schulen durchgeführt werden. Indem sie maximale Elternbeiträge festsetzt und die Träger verpflichtet, sich untereinander abzustimmen und mit den Angeboten bestimmte Qualitätsmerkmale zu erfüllen, nimmt die Stadt aktiven Einfluss auf die Gestaltung der örtlichen Betreuungsinfrastruktur, ohne selbst als Träger aufzutreten.



**Aus der Praxis:**

Das Bündnis für Familie in **Erlangen** erreichte ein stadtweites Ferienangebot – wohnortnah und gut erreichbar für Kinder aus allen Stadtteilen –, indem es Träger aus allen Stadtteilen gezielt ansprach und sie koordinierte. Das Bündnis gibt Starthilfe bei der Umsetzung neuer Angebote in den Stadtteilen und sorgt für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit der Angebote. Über einen regelmäßigen Austausch der Anbieterinnen und Anbieter stellt es darüber hinaus sicher, dass Eltern ihre Kinder stadtweit unbürokratisch anmelden können und dass sich schnell eine Lösung findet, wenn bestimmte Angebote überbucht sind oder Kinder zwischen Aktivitäten wechseln möchten.

**Aus der Praxis:**

In **Siegen** gehört es zu den zentralen Bündnisaufgaben, die Schulkinderbetreuung zu begleiten. Das örtliche Familienbüro, das beim Jugendamt angesiedelt ist, nimmt dabei eine hauptsächlich koordinierende und vernetzende Rolle ein: Sein Ziel ist es vor allem, die Qualität und den Umfang der bestehenden Angebote zu verbessern und diese Angebote zu einer lückenlosen Betreuungskette zu verknüpfen. So werden etwa durch eine kommunale finanzielle Förderung Anreize für ein abgestimmtes Angebot in den Schulferien gesetzt, bei dem auch die Kinder anderer Grundschulen mitbetreut werden und sich Schulen im Stadtteil mit der Ferienbetreuung abwechseln. So wird nicht nur sichergestellt, dass die Angebote der verschiedenen Träger räumlich und zeitlich aufeinander abgestimmt sind, sondern auch, dass Kapazitäten ausgeglichen werden. Betreuungslücken werden zum Anlass genommen, zusätzliche Angebote zu entwickeln: So wurde etwa in den Sommerferien 2011 ein Angebot für die Kinder im Übergang von der Kindertageseinrichtung zur Grundschule geschaffen, da aufgrund der späten Sommerferien berufstätige Eltern teilweise einen Betreuungsbedarf von bis zu sechs Wochen meldeten. Das Siegener Bündnis unterstützte dieses Ferienprojekt mit verschiedenen Aktionen.





## 2.2.2 Angebote verknüpfen und sichtbar machen

Um Angebote besser zu verknüpfen, gilt es vor allem, sie zeitlich und räumlich besser aufeinander abzustimmen. Meist sind nur minimale Veränderungen nötig: Bündnisse regen zum Beispiel an, dass Elternvereine, Tagesmütter und -väter oder Sport- und Kulturvereine das Schulgebäude und -gelände für eine Früh-, Nachmittags- oder Spätbetreuung nutzen können. Sie setzen sich dafür ein, dass Anfangs- und Endzeiten der Betreuungsangebote aufeinander abgestimmt sind, kümmern sich um Lösungen, um Zeiten oder Wege zwischen Angeboten zu überbrücken, und sorgen bei der Ferienbetreuung dafür, dass Kinder Angebote in allen Stadtteilen wohnortnah nutzen können.



### Aus der Praxis:

- | In **Dienheim** hat das Lokale Bündnis für Familie ein lückenloses Angebot geschaffen, das Früh-, Mittags-, Nachmittags-, Randzeiten- und Ferienbetreuung vereint. Mit einem eigenen Bus inklusive Fahrdienst stellt es sicher, dass die Kinder wohbehalten von A nach B gelangen und die Eltern sich darum nicht kümmern müssen. Mithilfe eines Partners konnte das Bündnis zahlreiche Sponsorinnen und Sponsoren gewinnen, die im Gegenzug den Bus als Werbefläche nutzen. Auf diese Weise ist die Finanzierung des Busses für fünf Jahre gesichert.
- | In **Siegen** und in **Buchholz in der Nordheide** stellen die Kommunen die Räumlichkeiten von Schulen für die Betreuungsangebote zur Verfügung.
- | In **Düsseldorf** begleiten Tagesmütter ihre Schützlinge in die Schule oder nach Hause. Für ihren zusätzlichen Aufwand erhalten sie vom Jugendamt einen Zuschuss.
- | In **Erlangen** können Kinder in allen Stadtteilen – wohnortnah – während der Ferien Angebote nutzen. Das Bündnis sorgt für eine stadtteilübergreifende Abstimmung und sichert eine bedarfsgerechte Verteilung der Angebote.

Eine solche Verknüpfung von Angeboten gelingt am besten durch enge Abstimmung. Für das Lokale Bündnis ist es deshalb sinnvoll, die Träger von Betreuungsangeboten zusammenzubringen, beispielsweise in einem Forum oder Workshop. Es sollte den Handlungsbedarf bei der Betreuung darstellen – idealerweise durch Zahlen belegt – und gleichzeitig zeigen, welche Chancen sich den verschiedenen Anbieterinnen und Anbietern eröffnen, wenn sie sich besser abstimmen: So lassen sich die Angebote inhaltlich vielseitiger gestalten und damit „aufwerten“, die Träger können neue Nutzerinnen und Nutzer erschließen und serviceorientierter auftreten.



### Aus der Praxis:

Das bereits erwähnte Siegener Bündnis bringt alle Anbieter von Betreuungsleistungen in den offenen Ganztagschulen der Stadt und Tagespflegepersonen in bis zu 14 Veranstaltungen zusammen, damit eine Abstimmung untereinander und ein Lernen voneinander gefördert werden kann.

Um das passende Betreuungsangebot für ihren Bedarf zu finden, benötigen Eltern außerdem einen einfachen, schnellen Überblick. Den schaffen Bündnisse, wenn sie bestehende Angebote, Betreuungszeiten und -umfänge unterschiedlicher Träger sammeln, die Informationen übersichtlich aufbereiten und online oder als Broschüre bereitstellen. Dabei sollten sie alle Anbieterinnen und Anbieter in den Vertrieb einbeziehen und Angebote gegebenenfalls direkt über eine zentrale Anlaufstelle oder Plattform vermitteln. Es hat sich bewährt, die verschiedenen Anbieterinnen und Anbieter möglichst frühzeitig in ein solches Vorhaben einzubeziehen und zu klären, in welcher Form und mit welchem Detailgrad die Informationen präsentiert werden sollen, wie die Bestandserhebung organisiert und dauerhaft für die notwendige Aktualität gesorgt werden kann.

**Aus der Praxis:**

Das Bündnis in **Erlangen** gibt in jedem Schuljahr eine Broschüre heraus, in der alle Angebote zur Ferienbetreuung zusammengefasst und für Eltern übersichtlich aufbereitet sind. Darüber hinaus kooperieren die verschiedenen Träger der Angebote, um eine bedarfsgerechte Schulkinderbetreuung in den Ferienzeiten zu ermöglichen.

# D.

## Die richtigen Partner einbinden

Wenn Lokale Bündnisse Betreuungsangebote ausbauen oder verbessern wollen, sind sie auf leistungsfähige und motivierte Partnerinnen und Partner angewiesen. Besonders Unternehmen und Jobcenter sind daran interessiert, die Betreuung für Schulkinder zu unterstützen:

1. **Unternehmen** wollen qualifizierte Fachkräfte gewinnen und binden. Flexible Betreuungsstrukturen vor Ort – eine gute ganztägige Betreuung, Angebote für Schulferien oder Betreuungsnotfälle – liefern ihnen zusätzliche überzeugende Argumente in Gesprächen mit den begehrten Bewerberinnen und Bewerbern, denn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört für die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute zu den vorrangigen Entscheidungskriterien bei der Stellenwahl.
2. **Jobcenter** wollen ihre Kundinnen und Kunden erfolgreich in Arbeit vermitteln. Insbesondere bei Eltern gelingt dies nur dann, wenn entsprechende Betreuungsangebote zur Verfügung stehen.

Kooperationen mit Unternehmen und Jobcentern kommen einfacher auf den Weg, wenn Lokale Bündnisse die Ansprache und Einbindung sorgfältig vorbereiten. Wie das geschehen kann, zeigt dieses Kapitel.

### 1. Unternehmen als Partner gewinnen

210 Lokale Bündnisse für Familien engagieren sich derzeit in Projekten zur Schulkinderbetreuung<sup>18</sup> – an rund einem Drittel<sup>19</sup> dieser Angebote sind bereits Unternehmen beteiligt. Mit einer guten Vorbereitung und einer professionellen Herangehensweise können Bündnisse aber grundsätzlich an allen Standorten Unternehmen für eine Kooperation gewinnen. Dazu empfiehlt es sich, in **vier Schritten** vorzugehen, die in den folgenden Abschnitten näher erläutert sind. Zunächst geht es darum, Klarheit über mögliche Rollen und Beiträge von Unternehmen zu gewinnen (Abschnitt 1.1), bevor die Bündnisse Informationen sammeln und strukturieren (1.2) sowie die Ansprache vorbereiten und erfolgreich gestalten können (1.3). Abschließend ist es auch wichtig, die Unternehmen zu betreuen und den Kontakt mit ihnen zu pflegen (1.4).

<sup>18</sup> Datenbank der Praxisimpulse Lokale Bündnisse für Familie, Stand Dezember 2011.

<sup>19</sup> Auswertung der auf der Bündnis-Webseite dargestellten Projektbeschreibungen zum Thema Kinderbetreuung für Schulkinder, N=85, Stand Dezember 2011.

## 1.1 Typische Rollen und Beiträge von Unternehmen

Bei rund drei Viertel aller bestehenden Kooperationen zur Schulkinderbetreuung leisten Unternehmen finanzielle Unterstützung – sowohl in Form freier Spenden als auch in Form gebundener Zuschüsse zur Unterstützung ihrer Beschäftigten. Darüber hinaus tragen sie dazu bei, Angebote weiterzuentwickeln: Sie gewinnen weitere Unternehmen für das Angebot, überzeugen Politik oder Verwaltung, es stärker zu unterstützen, oder werben bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Angebot und helfen so, die vorhandenen Kapazitäten stärker auszulasten. In der Praxis treten Unternehmen besonders häufig in vier Rollen auf<sup>20</sup>: als Sponsoren (Abschnitt 1.1.1), als Finanziere (1.1.2), als Bereitsteller von Sachmitteln (1.1.3) und als aktive Mitgestalter (1.1.4).



### 1.1.1 Unternehmen als Sponsoren

Bei dieser Form der Kooperation stellt das Unternehmen für ein spezielles Projekt oder für die Arbeit des Lokalen Bündnisses allgemein finanzielle Unterstützung in Form einer Spende zur Verfügung. Diese Spende kann einmalig oder regelmäßig erfolgen. Unternehmen, die diese Form der Mitwirkung wählen, sind häufig groß und/oder stark am Standort verwurzelt. Zwar tragen sie mit ihrer Spende auch dazu bei, die Betreuungssituation für ihre Beschäftigten zu verbessern; ihre eigentliche Motivation liegt aber darin, dass ihr Engagement öffentlich sichtbar ist und ihr Image verbessert. Lokale Bündnisse sollten dieses Engagement deshalb gut vermarkten und diese Unternehmen in ihrer Öffentlichkeitsarbeit prominent präsentieren, etwa in ihrem Internetauftritt oder auf Broschüren und Flyern.

<sup>20</sup> In der bundesweiten Initiative Lokale Bündnisse gibt es zahlreiche Beispiele für Kooperationen, die eine gute Orientierung bieten.

Sponsoren spenden häufig ungebunden und beteiligen sich nicht organisatorisch oder planerisch an den Betreuungsangeboten. Den Lokalen Bündnissen bietet dies den Vorteil, dass sie die erhaltenen Mittel ungebunden verwenden können und in der Gestaltung ihrer Angebote frei bleiben.



#### Aus der Praxis:

Die Wolfsburg AG, die zu gleichen Teilen von der Stadt Wolfsburg und der VW AG getragen wird, unterstützt als Sponsorin das Notfallbetreuungsprogramm KALEO des Lokalen Bündnisses in **Wolfsburg**. Mit einem festen jährlichen Betrag deckt sie die Kosten für die Bereitschaftspauschalen der angestellten Betreuerinnen, für das 24-stündig erreichbare Callcenter, für die Verwaltung sowie für die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weitere Kooperationsunternehmen sind entweder Fördermitglieder oder spenden regelmäßig einen nach der Zahl der Beschäftigten gestaffelten Beitrag pro Jahr. Das Bündnis nutzt dieses Geld vor allem dazu, das Projekt weiterzuentwickeln. Alle Familien in Wolfsburg und alle bei der Stadt oder bei VW angestellten Eltern können das Betreuungsangebot in Anspruch nehmen.



*„Der Kinder-Betreuungs-Notruf KALEO erhöht die Qualität der Kinderbetreuung in unvorhergesehenen Situationen enorm und fördert das familienfreundliche Arbeitsumfeld am Standort Wolfsburg. Gemeinsam mit unseren Projektpartnern Familienservice und Stadt Wolfsburg ist es uns gelungen, den Eltern schnelle und zuverlässige Hilfe anzubieten, wenn unvorhergesehene Ereignisse auftreten und die Kinderbetreuung kurzfristig nicht so stattfinden kann wie geplant. Insbesondere der 24-Stunden-Service im Hinblick auf Erreichbarkeit und Betreuung ist ein Alleinstellungsmerkmal von KALEO und berücksichtigt die Vielfalt der Anforderungen unserer Beschäftigten. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir mit KALEO ein Angebot zur Verfügung stellen, das Eltern konkret dabei unterstützt, familiären und beruflichen Anforderungen und Herausforderungen gleichermaßen gerecht zu werden.“*

Elke Heitmüller, Leiterin der Frauenförderung der Volkswagen AG

### 1.1.2 Unternehmen als Finanziers

Im Unterschied zum Sponsoring unterstützt ein Unternehmen als Finanzier ein ganz bestimmtes Projekt, für das die Mittel zweckgebunden werden. Die häufigste Form der Finanzierung ist die, in der das Unternehmen die Betreuungskosten für die Kinder seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer bestimmten Höhe übernimmt oder direkt die Belegplätze bucht. Als Finanziers können Unternehmen ihre Beschäftigten aktiv dabei unterstützen, Familie und Beruf zu vereinbaren, und sie damit stärker an sich binden und ihnen flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen. Die Lokalen Bündnisse erhalten eine sichere Finanzierung und Auslastung für ihre Betreuungsangebote und damit langfristige Planungssicherheit.

In wenigen Fällen sind Sponsoring und Finanzierung konzeptionell verwoben: Wenn die Beschäftigten des Unternehmens die Mittel nicht in Anspruch nehmen, stehen diese dem Bündnis auch für andere Zwecke zur Verfügung.



#### Aus der Praxis:

- I In **Jena** hat die Apotheke „Am Nollendorfer Hof“ mithilfe des Familienservice des Jenaer Bündnisses für Familie eine Nachmittagsbetreuung für die Kinder ihrer Beschäftigten eingerichtet. Sie finanziert die Betreuungskosten pro Stunde komplett und hat eigene Räumlichkeiten für die Betreuung zur Verfügung gestellt und eingerichtet.
- I Bei der Ferienbetreuung in **Rheinfelden** geben die Kooperationsunternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zuschüsse zu den Betreuungskosten. Zusätzlich stellen sie jährlich einen festen Betrag zur Verfügung, mit dem eventuell entstehende Fehlbeträge bei der Ferienbetreuung aufgefangen und weitere Projekte des Lokalen Bündnisses für Familie Rheinfelden finanziert werden.





### 1.1.3 Unternehmen als Bereitsteller von Sachmitteln

Bei dieser Form der Kooperation stellen Unternehmen vorhandene (Sach-)Ressourcen zur Verfügung, die das Bündnis braucht, um Betreuungsprojekte umzusetzen: etwa einen Bus für die Beförderung der Kinder, das Firmengelände als Veranstaltungsort oder Drucksachen, um das Betreuungsangebot bekannt zu machen. Häufig beginnt eine solche Kooperation mit Sachmitteln und Ressourcen, die bereits vorhanden sind: So ist der Aufwand für die Unternehmen minimal, die Hürden für eine Beteiligung – vor allem kleiner Unternehmen – sind gering.



#### Aus der Praxis:

Ein paar Einkäufe erledigen, einen Arzttermin wahrnehmen oder einfach nur ein wenig Zeit für sich haben – für solche Gelegenheiten können Eltern in der Innenstadt von **Straubing** die Kurzzeitbetreuung des dortigen Lokalen Bündnisses in Anspruch nehmen. Zunächst fand diese im örtlichen Familienbüro statt, doch die Räumlichkeiten erwiesen sich bald als zu klein. Hier bot das Modehaus Hafner seine Hilfe an und stellte einen nicht genutzten Lagerraum zur Verfügung, der kindgerecht umgestaltet wurde. Das Straubinger Bündnis zeichnete das Modehaus für sein besonderes Engagement mit der „Bündnismaus“ aus, einer besonderen Anerkennung für Unternehmen und Betriebe, die familienfreundliche Maßnahmen umsetzen.

### 1.1.4 Unternehmen als Impulsgeber und aktive (Mit-)Gestalter

Die letzte der vier häufigsten Beteiligungsformen zeichnet sich dadurch aus, dass das Unternehmen sich direkt an der Umsetzung des Betreuungsangebots beteiligt. Teilweise geben Unternehmen bzw. deren Beschäftigte sogar selbst den Impuls, ein Betreuungsangebot aufzubauen. In jedem Fall arbeiten die Unternehmen aktiv daran mit, ein Konzept zu erstellen, ermitteln den Betreuungsbedarf in der eigenen Belegschaft und setzen das Projekt mit eigenem Know-how und Personal um. Manchmal erbringen die Angestellten des Unternehmens sogar die komplette Betreuungsleistung. Weiterhin sorgen die Unternehmen dafür, das Angebot bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt zu machen, und engagieren sich in der Einbindung weiterer Kooperationspartnerinnen und -partner.

Für die Unternehmen bietet diese Kooperationsform den Vorteil, dass sie das Angebot genau auf den Bedarf ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuschneiden und ihre Wünsche und Anregungen aktiv einbringen können. Lokale Bündnisse können sie dabei fachlich unterstützen und zudem als Vernetzungsplattform für interessierte Firmen aus der Region fungieren, die sich über ihre Erfahrungen austauschen und ihre Ressourcen bündeln können.



#### Aus der Praxis:

Im Lokalen Bündnis in **Trier** engagiert sich das örtliche Finanzamt gleich in mehreren Bereichen: In seiner Kantine erhalten Schülerinnen und Schüler der benachbarten Grundschule täglich für wenig Geld ein warmes Mittagessen – für Kinder aus einkommensschwachen Familien ist dieses Angebot sogar kostenlos. Für die Kinder der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisiert das Amt auf eigene Kosten

und mit eigener Sachinfrastruktur eine Ferienbetreuung. Finanziert wird dieses Angebot über eine kreative Lösung, die allen Beteiligten nützt: Teilzeitkräfte können es kostenfrei nutzen, wenn sie dafür in der Hälfte der Ferienzeit voll arbeiten und so die Urlaubsvertretung sichern. In der zweiten Hälfte der Ferien können sie dann die Überstunden abbauen und die Ferien mit der Familie verbringen. Das Amt reduziert damit die Fehlzeiten während der Ferienzeit und stärkt gleichzeitig die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie sein familienfreundliches Image.



*„Von unserem Betreuungskonzept für die Ferienzeit profitieren wirklich alle: Die Kinder sind bestens versorgt und fühlen sich wohl, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rücken näher zusammen, weil sie einander vertreten und so anderen eine unbeschwerte Urlaubszeit ermöglichen.“*

Jürgen Kentenich, leitender Regierungsdirektor des Finanzamts Trier



## 1.2 Informationen sammeln und strukturieren

Unternehmen können sich also auf vielfältige Art und in unterschiedlicher Intensität in Betreuungsangeboten engagieren: zeitlich begrenzt oder dauerhaft, mit Geld- oder Sachmitteln, aktiv mitgestaltend oder „konsumierend“, indem sie Betreuungsplätze für die Kinder ihrer Beschäftigten buchen. Je nach Einzelfall und Situation vor Ort kann die Zusammenarbeit unterschiedliche Formen annehmen. Bündnisse, die sich vorab mit diesen Möglichkeiten auseinandersetzen, erleichtern sich selbst den ersten Kontakt zu den Unternehmen. Für diese Vorbereitung sind zwei Fragen besonders wichtig: zum einen die, welche Unter-

nehmen am Standort von den Betreuungsangeboten des Bündnisses besonders profitieren können (Abschnitt 1.2.1); zum anderen die, welche Betreuungsangebote und welche Kooperationsformen sich besonders für den Einstieg eignen (1.2.2).

### 1.2.1 Branchen mit besonderem Handlungsbedarf

Je sorgfältiger sich Bündnisse die Unternehmen vorab aussuchen, desto höher sind die Chancen, dass die Kooperationsanfrage erfolgreich ist. Besonders geeignet sind Unternehmen,

- | die bereits einen ausgeprägten Bedarf im Bereich der Schulkinderbetreuung haben (könnten), zum Beispiel weil ihre Beschäftigten im Schichtdienst arbeiten,
- | die sich bereits für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren,
- | zu denen bereits ein Kontakt, beispielsweise aus anderen Projekten, besteht.

Wenn das Bündnis kleine Unternehmen zusammenbringt, die auf individuelle Lösungen angewiesen sind, können diese mit der Unterstützung des Bündnisses ihre Ressourcen bündeln. Große Unternehmen hingegen wünschen sich häufig eine fertige Komplettlösung mit hoher Qualität und Verlässlichkeit.

Je nachdem, welche Art von Betreuung das Bündnis in welchem Umfang und für welche Zielgruppe aufbauen will, kommen unterschiedliche Unternehmen für eine Partnerschaft infrage. Wenn die Bündnisse vorab die Unternehmen identifizieren, für die das geplante Betreuungsprojekt besonders sinnvoll ist, können sie nicht nur den Aufwand für die tatsächliche Ansprache, sondern auch die Zahl der frustrierenden Absagen reduzieren.

Zunächst gilt es, sich einen Überblick über die Unternehmen vor Ort und deren Situation zu verschaffen:

- | Gibt es in ihren Branchen besondere Herausforderungen – etwa Schichtbetrieb wie im Gesundheitswesen oder lange Arbeitszeiten am Abend wie in der Gastronomie?
- | Wie ist ihre Personalstruktur – beschäftigen sie zum Beispiel besonders viele Mütter und Väter mit Schulkindern?
- | Welche Hürden bringt der Arbeitsablauf mit sich – müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel öfter ungeplante Überstunden machen oder viel reisen?
- | Engagieren sich Unternehmen bereits für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf und haben erste Ideen für Aktivitäten?

Solche Informationen geben nicht nur wichtige Hinweise darauf, welche Unternehmen das Bündnis gezielt ansprechen könnte, sondern auch darauf, wie sich eine Zusammenarbeit mit ihnen konkret ausgestalten ließe. Idealerweise führt die Recherche bereits zu einer recht genauen Vorstellung davon, welchen Bedarf die einzelnen Unternehmen beim Thema Schulkinderbetreuung haben und wie das Lokale Bündnis mit flexiblen Betreuungsangeboten auf diesen Bedarf reagieren kann.

Erste Informationen lassen sich über eine Internetrecherche gewinnen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, relevante Fachleute sowie Bündnispartnerinnen und -partner anzusprechen, die bereits über Kontakte zu Unternehmen verfügen: Dazu zählt vor allem der Arbeitgeberservice der örtlichen Agentur für Arbeit; aber auch kommunale Wirtschaftsförderungen, Gewerbe- und Stadtmarketing, Standortinitiativen, Unternehmensverbände und Kammern sind wichtige Anlaufstellen, die meist über Informationen aus erster Hand verfügen. Speziell zu Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind die Gleichstellungs- oder Familienbeauftragten der Kommunen sowie die Beauftragten für Chancengleichheit von Arbeitsagentur und Jobcentern bestens informiert.

### 1.2.2 Kooperationsansätze für den Start

Die Erfahrung zeigt: Nichts überzeugt Unternehmen so sehr von der Professionalität und Attraktivität eines Lokalen Bündnisses wie der Erfolg bereits bestehender Unternehmenskooperationen und gemeinsam umgesetzter Projekte. Beim Einstieg in die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen und Betrieben am Standort kann das Bündnis mit diesen Erfolgen allerdings noch nicht arbeiten. Vor diesem Hintergrund sollte ein Lokales Bündnis gerade zu Beginn intensiv recherchieren, auf welche ungedeckten Bedarfe es reagieren kann und welche Interessen der Unternehmen und Betriebe besonders gut zu denen des Bündnisses passen. Das Ergebnis dieser Analyse mag von Standort zu Standort unterschiedlich ausfallen – und doch zeigt der Blick auf die mehr als 70 Projekte, die Lokale Bündnisse derzeit mit Unternehmen im Bereich der Schulkinderbetreuung durchführen, einen **klaren Kooperationschwerpunkt**: Es geht meist darum, die Schulkinderbetreuung in den **Ferienzeiten** zu verbessern, um den Eltern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

Lokale Bündnisse, die anstreben, Unternehmen in den Ausbau der Betreuungsinfrastruktur einzubeziehen, sollten deshalb diesen Bereich immer zumindest intensiv „unter die Lupe nehmen“. Denn schon ein Blick auf die Ausgangslage macht deutlich, dass das Vereinbarkeitsproblem für Eltern und Unternehmen in den Ferien besonders gravierend ist: Den durchschnittlich 30 Urlaubstagen bzw. 6 Urlaubswochen Berufstätiger<sup>21</sup> stehen rund 13 Wochen Schulferien (je nach Bundesland) gegenüber. Für die berufstätigen Eltern von Kindern im betreuungsrelevanten Alter ist es schon eine Herausforderung, Lösungen für den Nachmittag, die Randzeiten oder für Notfälle zu finden – nicht wenige sind damit auch überfordert. In den Ferien müssen sie zusätzlich für die Stunden der Kernschulzeit – in der Regel von 8 bis 13 Uhr – ein neues Angebot finden. Und es gibt noch weitere Gründe dafür, dass Unternehmenskooperationen sich besonders häufig mit der Ferienbetreuung befassen:

- Der Betreuungsbedarf ist in den Ferienzeiten am größten – entsprechend groß ist die Herausforderung für die Unternehmen und ihre Beschäftigten, wenn es darum geht, Familie und Beruf zu vereinbaren.
- Dies betrifft in den Ferienzeiten in aller Regel mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens. Entsprechend groß ist der Anreiz für das Unternehmen, sich für eine Ferienbetreuung einzusetzen.

<sup>21</sup> Mercer, Vergleichende Studie zum gesetzlichen Urlaubsanspruch, Oktober 2009.

- | Die Versorgungslücke in den Ferienzeiten ist offensichtlich, wiederkehrend und gut planbar. So kann das Unternehmen zum Beispiel den Bedarf seiner Beschäftigten an Betreuungsangeboten in den Ferienzeiten langfristig ermitteln und Angebote für die Ferienzeiten mit entsprechendem Vorlauf planen.
- | Umfang und Ausmaß des unternehmerischen Engagements sowie insbesondere der Grad der Entlastung für die Beschäftigten lassen sich im Vorfeld klar belegen – anders als beispielsweise bei der Notfallbetreuung.
- | An fast allen Standorten gibt es bereits etablierte Angebote und Kooperationspartner und -partnerinnen, sodass es meist darum geht, ein bestehendes quantitativ und/oder qualitativ auszubauen. Nur selten kommt es vor, dass ein komplett neues Angebot aufgebaut werden muss.
- | Im Vergleich zu Lösungen für die Randzeiten- und Notfallbetreuung sind die hier geforderten Lösungen oftmals weniger komplex.

Manche Bündnisse kommen nach der sorgfältigen Recherche der Ausgangslage und der Interessen der Unternehmen auch zu dem Entschluss, die Unternehmenseinbindung mit Aktivitäten zur Notfall-, Nachmittags- oder Randzeitenbetreuung zu beginnen. In diesem Fall sollten sie besonderes Augenmerk darauf legen, die vorhandene Lücke genau zu bestimmen und zu belegen sowie den Vorteil für das Unternehmen betriebswirtschaftlich darzustellen.



#### Aus der Praxis:

Das Bündnis für Familie in **Fürth** hat für die Kinder der Beschäftigten der im Bündnis engagierten Unternehmen ein passendes Ferienangebot entwickelt: Seit dem Jahr 2008 bietet es eine Ferienbetreuung für Kinder im Alter von sechs bis zwölf Jahren an. Im zentral gelegenen Kinder- und Jugendhaus „Spielhaus“ findet ein bedarfsgerechtes und buntes Programm statt. 2011 konnte das Bündnis fünf Wochen Ferienbetreuung im Jahr anbieten – vier in den Sommerferien und eine in den Osterferien. Von 7.30 bis 17 Uhr werden die Kinder mit einem pädagogisch hochwertigen Angebot versorgt. Die Gruppen bestehen aus maximal 25 Kindern. Fürther Firmen, die sich an dem Projekt beteiligen, finanzieren ihren Beschäftigten die Hälfte der Kosten für diese Betreuung. Für Eltern, denen keine Firma unter die Arme greifen kann, kostet die Woche pro Kind 120 Euro, bei Geschwisterkindern sind es 100 Euro, die Verpflegung ist inklusive.

Das Bündnis akquiriert zudem erfolgreich Spenden und kann so den Elternbeitrag gering halten. Träger des Angebots ist das Fürther Bündnis für Familien – rechtlich vertreten durch das Stadtjugendamt. Bei der Gestaltung und Vermarktung des Angebots kooperiert das Bündnis eng mit der IHK Fürth. So tritt der Geschäftsführer der IHK Fürth als Pate der Fürther Ferienbetreuung auf und sorgt für die Ansprache und Gewinnung der Unternehmen. 2011 beteiligten sich sechs Fürther Unternehmen an der Ferienbetreuung: zum einen, indem sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finanziell unterstützten, zum anderen, indem sie Infrastruktur zur Verfügung stellten. 2011 konnten die Kinder der Ferienbetreuung zum Beispiel in der Firma



uvex im Windkanal testen, wie man sich mit Helm, Brille und Jacke gegen Sturmböen schützen kann, und danach in der Kantine des Unternehmens Mittag essen. Neben uvex beteiligen sich Siemens Fürth, Mekra-Lang, Kurz, Ringfoto sowie der Mineralölhandel Schmidt an der Kooperation.



*„Business is people‘ ist für uns als regionales Familienunternehmen ein wichtiger Baustein der familienbewussten Personalpolitik. Die Kinderferienbetreuung in Kooperation mit dem Fürther Bündnis für Familien hat sich seit ihrer Gründung vor drei Jahren fest in unserem Unternehmen etabliert. Die jährlich steigende Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ebenso wie die positiven Rückmeldungen unserer Beschäftigten und deren Kindern zeigen uns, dass wir mit unserer Personalpolitik auf dem richtigen Weg sind. Was kann man sich denn noch mehr wünschen als Zufriedenheit auf allen Seiten – bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei deren Kindern und beim Unternehmen.“*

Michael Winter, geschäftsführender Gesellschafter der uvex Winter Holding GmbH & Co. KG



#### **Aus der Praxis:**

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt besonders im Gesundheitswesen die Beschäftigten vor große Herausforderungen. Unter Federführung des Lokalen Bündnisses in **Hamm** und der Wirtschaftsförderung haben sich deshalb alle sechs Krankenhäuser der Stadt Hamm zusammengeschlossen. Im Rahmen einer Bedarfsanalyse führten die Partnerinnen und Partner im Rahmen des Projekts „Krankenhaus – Familie“ zunächst eine Bestandsaufnahme der Personalstruktur und der bestehenden Unterstützungs- und Serviceangebote sowie eine schriftliche Befragung aller rund 4.600 Beschäftigten und eine Ideenwerkstatt durch. In Arbeitsgruppen verständigte man sich anschließend über geeignete Lösungen, wobei jedes Krankenhaus in einem Themenfeld die Federführung innehatte.



**Auf einen Blick:**

- | Lokale Bündnisse sollten sich einen Überblick darüber verschaffen, welche Rollen Unternehmen in Kooperationen spielen und welche Beiträge sie leisten können – und dabei an vielfältige Formen der Zusammenarbeit denken.
- | Vor der eigentlichen Ansprache sollten sie eine Auswahl von geeigneten Unternehmen identifizieren, für die eine Kooperation im geplanten Projekt interessant sein könnte.

### 1.3 Ansprache von Unternehmen vorbereiten und erfolgreich gestalten

Damit die direkte Ansprache eines Unternehmens zu einer Kooperation führt, von der beide Seiten profitieren, sind vier Elemente besonders wichtig: Ein erster Kontakt, zum Beispiel über einen Bündnispartner oder eine Bündnispartnerin, kann im wahren Wortsinn Türen öffnen (Abschnitt 1.3.1). Ist dies gelungen, kommt es darauf an, das geplante Angebot attraktiv darzustellen und dem Unternehmen zu verdeutlichen, welchen Vorteil es selbst aus einer Kooperation ziehen würde (1.3.2). Ein entscheidender Erfolgsfaktor liegt nicht zuletzt auch darin, das Bündnis als professionellen Partner zu präsentieren (1.3.3).

#### 1.3.1 Den ersten Kontakt aufnehmen

Um ein Unternehmen für eine Kooperation zu gewinnen, ist es sehr hilfreich, wenn das Bündnis bereits über einen ersten guten Kontakt in dieses Unternehmen verfügt. Je direkter und persönlicher es ein Unternehmen ansprechen kann, desto eher wird es ihm gelingen, dieses für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Meist gibt es im Bündnisnetzwerk mindestens einen Partner oder eine Partnerin, der oder die bereits über gute berufliche oder private Kontakte zu einem Unternehmensvertreter oder einer Unternehmensvertreterin verfügt und vielleicht sogar eine Person kennt, die offen für das Thema sein könnte. Je nach Unternehmensgröße erfährt so im besten Fall gleich die Geschäftsführung, der bzw. die Verantwortliche für Personal, Marketing oder auch der Betriebsrat von dem Angebot.

In jedem Fall ist es jedoch wichtig, dass das Bündnis vorab über die ersten Kontakte die richtigen Ansprechpersonen in Geschäftsführung, Personalabteilung oder Betriebsrat des Unternehmens identifiziert, die für das Thema Familienfreundlichkeit zuständig sind und für die offizielle Ansprache infrage kommen. Bei offiziellen Terminen sollten der Bündnis Koordinator oder die -koordinatorin, prominente Unterstützerinnen und Unterstützer sowie Bündnispartnerinnen und -partner zugegen sein, um der Ansprechperson auf Augenhöhe begegnen zu können.

Ist der erste Kontakt geknüpft und hat der Ansprechpartner oder die Ansprechpartnerin grundsätzliches Interesse signalisiert, sollte das Bündnis kurzfristig das Akquiseteam zusammenstellen und die offizielle Ansprache vorbereiten. Wie das geschehen kann, zeigt der folgende Abschnitt.

### 1.3.2 Ein attraktives Angebot unterbreiten

Je deutlicher ein Unternehmen den konkreten Nutzen erkennen kann, den es in einer Kooperation hätte, desto schneller wird es zu dieser Kooperation bereit sein. Deshalb ist es wichtig, dass die Bündnisse sich in der Gesprächsvorbereitung in die Lage des Unternehmens versetzen, damit sie den Nutzen aus dessen Sicht verdeutlichen können.

Viele Unternehmen haben ein eigenes Interesse daran, die Familienfreundlichkeit ihres Standorts zu verbessern. Für den Ausbau der Schulkinderbetreuung engagieren sie sich unter anderem aus folgenden Gründen:

- | Sie wollen Fachkräfte gewinnen: Viele Unternehmen spüren bereits deutlich die Auswirkungen des Fachkräftemangels – geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind schwer zu finden. Mit Angeboten zur Kinderbetreuung können sie bei Bewerberinnen und Bewerbern punkten: Familienfreundlichkeit gehört inzwischen zu den häufigsten Anforderungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an einen attraktiven Standort.
- | Sie möchten die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten erhöhen: Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wissen, dass ihre Kinder gut betreut sind und dass ihr Arbeitgeber sich um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bemüht, sind sie motivierter und leistungsfähiger. Dies wiederum wirkt sich positiv auf das Betriebsklima und den Geschäftserfolg aus. Daneben bleiben zufriedene Beschäftigte länger im Unternehmen, das auf diese Weise hohe Kosten für die Suche nach neuem Personal einspart.
- | Sie wollen Arbeitszeitmodelle flexibel gestalten: Über die „klassische“ Teilzeit hinaus können Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibler und eventuell länger einsetzen, wenn verlässliche Kinderbetreuungsangebote vorhanden sind.
- | Sie wollen ihr Unternehmensimage pflegen: Firmen können für sich als „familienfreundliche Unternehmen“ werben und so einen Imagegewinn erzielen. Daneben können sie über eine gute Öffentlichkeitsarbeit des Lokalen Bündnisses ohne eigenen Mehraufwand auf sich aufmerksam machen.

Unternehmen, die sich für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren, können also ihre Attraktivität steigern – auf dem Arbeitsmarkt, gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in ihrer öffentlichen Wahrnehmung.



#### Aus der Praxis:

Das Landkreisbündnis **Gütersloh** hat auf seiner Internetseite einen gesonderten Service für Unternehmen<sup>22</sup> und bietet darüber hinaus aufbereitete Informationen zur betrieblichen Kinderbetreuung direkt für diese zum Download an.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> <http://www.familienbuendnis-guetersloh.de/de/fuer-unternehmen.htm>.

<sup>23</sup> <http://www.familienbuendnis-guetersloh.de/de/materialien-b-u-kinderbetreuung.htm>.

Mit einer vorab sorgfältig ausgearbeiteten Projektskizze kann das Bündnis die Betreuungsidee für das Unternehmen veranschaulichen und zugleich dokumentieren, dass es über die erforderliche Professionalität in der Planung und Umsetzung des Projekts verfügt. Diese Skizze sollte die wichtigsten Merkmale des geplanten Betreuungsangebots darstellen:

Allgemeines	Kostenstruktur	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>! Welche Art der Betreuung will das Bündnis anbieten?</li> <li>! Welche Zielgruppe spricht es an?</li> <li>! Wie viele Betreuungsplätze und welche Öffnungszeiten plant es?</li> <li>! Wo soll das Angebot stattfinden, wer wird es durchführen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! Wie hoch wären die Kosten für das Unternehmen?</li> <li>! Wie kann die Finanzierung sichergestellt werden?</li> <li>! Welche Finanzierungswege gibt es, und wie hoch können Elternbeiträge sein?</li> <li>! Muss das Unternehmen auch für Anlaufkosten aufkommen?</li> <li>! Welchen administrativen Aufwand hat es in der Kooperation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! Wer organisiert das Angebot und fungiert als Träger?</li> <li>! Wer übernimmt die Versicherung?</li> <li>! Wie wird die Betreuung an die Eltern vermittelt?</li> <li>! Wie geht das Bündnis mit Veränderungen bei der Nachfrage um?</li> <li>! Wer übernimmt das Marketing des Angebots?</li> </ul>

Hier kommt es darauf an, die Eckpunkte des geplanten oder bestehenden Projekts möglichst präzise und verständlich aufzubereiten, um ein klares, anschauliches Bild des Angebots zu vermitteln. Dabei sollten sich die Bündnisse bewusst machen, dass für sie selbst, die das Projekt entwickeln und schon seit längerer Zeit damit befasst sind, die meisten wesentlichen Bestandteile klar auf der Hand liegen. Das angesprochene Unternehmen dagegen hört möglicherweise zum ersten Mal davon und ist zudem wahrscheinlich nicht mit den Anforderungen und Qualitätsmerkmalen von Kinderbetreuungsangeboten vertraut.

Oft hat es sich zudem als hilfreich erwiesen, die Vorteile des Angebots zur Kinderbetreuung in Zahlen darzustellen. Unternehmerinnen und Unternehmer denken betriebswirtschaftlich – zu einer unternehmerischen Entscheidung gehört immer eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Einige Beispiele:

- ! Welche Kosten entstehen dem Unternehmer für die Stellenausschreibung, etwa durch Zeitungsannoncen in der lokalen und überregionalen Presse oder in Internetportalen, wenn Mütter ab der Einschulung ihrer Kinder weniger arbeiten?
- ! Welche Kosten entstehen in der Personalabteilung für die Sichtung von Bewerbungen und für Bewerbungsgespräche?
- ! Um wie viel Prozent lässt sich mit einem besseren Betreuungsangebot die Zahl der Ausfalltage reduzieren?
- ! Ließen sich Neueinstellungen vermeiden, wenn die Arbeitszeiten flexibilisiert würden?

Natürlich ist es oft schwierig, hier an exakte Informationen kommen. Aber schon eine grobe Orientierung macht die eigene Argumentation anschaulicher und ist für den Ansprechpartner oder die Ansprechpartnerin besser greifbar. Modellrechnungen zur Orientierung gibt es beispielsweise bei den Ansprechpersonen in den Handwerks- sowie den Industrie- und Handelskammern.

Bei aller notwendigen Konkretisierung sollten die Bündnisse aber auch immer genügend Raum lassen, um das Projekt mit dem Unternehmen gemeinsam weiterzuentwickeln. Jedes Unternehmen hat ein eigenes Bild von seinem Bedarf, eigene Wünsche, wie das Angebot ausgestaltet sein sollte, und eine eigene Vorstellung von dem Rahmen, in dem es kooperieren kann. Je nach Einzelfall können sich auch neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln, die es bis dahin noch nicht gab. Gerade für den Anfang ist es deshalb eine Überlegung wert, die Zusammenarbeit vorläufig in Zeit und Umfang zu begrenzen, damit das Unternehmen sich ein Bild machen und dann über sein weiteres Engagement entscheiden kann.



Vor allem in den folgenden drei Bereichen ist es sinnvoll, die Einzelheiten gemeinsam auszugestalten:

- Inhalte der Betreuung: Welche Art von Betreuung soll angeboten werden – Randzeiten-, Notfall- oder Ferienbetreuung? In welchen Fällen und für welche Gruppe soll diese verfügbar sein? Welches Programm soll das Angebot beinhalten?

- I Form der Kooperation: Wie beteiligt sich das Unternehmen konkret am Projekt – finanziell, durch Sachspenden, als Multiplikator oder Mitentwickler und Umsetzer? Soll ein Kooperationsvertrag geschlossen werden oder ist eine Bündnis- oder Vereinsmitgliedschaft notwendig?
- I Finanzierungsmodelle: Trägt das Unternehmen die kompletten Kosten für seine Beschäftigten oder leistet es Zuschüsse? Müssen die Eltern einen Beitrag zahlen? Spendet das Unternehmen einen festen Betrag und das Bündnis muss die Gesamtfinanzierung sicherstellen? Oder beteiligt sich das Unternehmen durch Sachspenden und indem es die nötige Infrastruktur zur Verfügung stellt?

**Tipp:**

Angebote zur Nachmittags- oder Randzeitenbetreuung sind gerade für solche Branchen attraktiv, in denen die Arbeitszeiten sehr flexibel gestaltet sein müssen, etwa bei Schicht- und Wochenenddiensten. Notfallbetreuungsangebote sind grundsätzlich für alle Unternehmen interessant, besonders aber für diejenigen, die sowohl kurzfristige betriebliche Anforderungen haben können – beispielsweise Kliniken und Krankenhäuser, Altenpflegeeinrichtungen oder auch Forschungseinrichtungen oder -unternehmen – als auch mit schwer ersetzbaren Fachkräften arbeiten.

**Aus der Praxis:**

Das Universitätsklinikum **Münster** (UKM) hat umfangreiche Maßnahmen umgesetzt, um seinen Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Das hat mehrere Gründe: Zum einen sind gerade im medizinischen Bereich viele Frauen beschäftigt, für die das Thema Vereinbarkeit eine besondere Rolle spielt. Zum anderen macht sich bundesweit ein zunehmender Fachkräftemangel in Medizin und Pflege bemerkbar, der dazu führt, dass sich der Wettbewerb um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschärft. Das Klinikum hat erkannt, dass es sich dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie intensiv widmen muss, um weiterhin in hohem Maße leistungsfähig und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

So bietet es über ein eigenes Familienservicebüro umfangreiche Informationen zu allen familienunterstützenden Leistungen und Betreuungsangeboten in Münster und berät bei familiären Problemlagen. Darüber hinaus bietet das Klinikum aber zum Beispiel mit einer eigenen Kindertagesstätte mit 150 Plätzen, Ferienfreizeiten und einem kurzfristig nutzbaren Betreuungsangebot bei Ausfall der Regelbetreuung auch direkte Unterstützungen für seine Beschäftigten an. Weitere Angebote sind das betriebliche Gesundheitsförderungsprogramm, ein Menü-Mitnahme-Service der Kantine, Wohnungen für Beschäftigte sowie ein besonders gestalteter Pflegekräftepool: Das Klinikum erwartet von den Beschäftigten eine erhöhte Flexibilität hinsichtlich des Einsatzortes, sichert dafür aber eine hohe Planbarkeit hinsichtlich der Einsatzzeit zu und gewährleistet, dass Eltern keine Nachtdienste leisten müssen.

### 1.3.3 Das Lokale Bündnis als professionellen Partner präsentieren

Neben einem klar ausgearbeiteten und innovativen Projektkonzept liegt ein weiterer Schlüssel zum Erfolg darin, sich als kompetenter und verlässlicher Partner zu präsentieren. Lokale Bündnisse stehen im Wettbewerb mit vielen anderen Institutionen um die Zusammenarbeit mit Unternehmen – es kommt darauf an, einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen, um nicht in der Masse unterzugehen. Lokale Bündnisse haben überall in Deutschland bereits viel erreicht und können ruhigen Gewissens dem Leitspruch „Tue Gutes und sprich darüber“ folgen: Es kommt darauf an, dass das Bündnis ein gesundes und berechtigtes Selbstbewusstsein ausstrahlt. Das gelingt, indem es sich die eigenen Stärken und Erfolge bewusst macht und diese sachlich präsentiert. Für die Präsentation sind insbesondere die folgenden Aufgaben wichtig:

- **Profil klären und vermitteln:** Zunächst gilt es zu vermitteln, was ein Lokales Bündnis überhaupt ist – nicht jedem Unternehmen sind die Initiative, ihre Ziele und die Struktur des Lokalen Bündnisses vor Ort bekannt. Darüber hinaus sollte das Bündnis erklären, für welche Themen und Projekte es sich genau engagiert.
- **Stärken des Bündnisses vorstellen:** Der Verweis auf bestehende Bündnispartnerinnen und -partner – zum Beispiel Kommunen, andere Sozialträger, Kirchen, Verbände und andere Unternehmen – macht deutlich, dass Lokale Bündnisse in einem breiten Netzwerk organisiert sind und alle relevanten Akteurinnen und Akteure zum Thema Familienfreundlichkeit zusammenbringen. Sie greifen damit auf umfangreiches Wissen rund um das Thema Familienfreundlichkeit zu und verfügen über eine hohe Umsetzungskompetenz.
- **Angebot an das Unternehmen formulieren:** Lokale Bündnisse sollten verdeutlichen, wie sie Unternehmen unterstützen können, etwa indem sie zum Thema Familienfreundlichkeit beraten, konkrete Betreuungsangebote einrichten oder das Unternehmen mit anderen interessierten Firmen vernetzen. Nicht zuletzt ist die erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit des Bündnisses – etwa dokumentiert durch eine Pressemappe – von Bedeutung, denn mit ihr kann es den Unternehmen eine Plattform bieten, auf der sie sich wirksam vermarkten können.
- **Erfolge und umgesetzte Projekte vorstellen:** Lokale Bündnisse sollten deutlich machen, wo sie bislang bereits einen Beitrag dazu geleistet haben, Betreuungsprobleme zu lösen. Das können bereits erfolgreiche umgesetzte Projekte sein, aber auch eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen.



**Auf einen Blick:**

- | Vor der offiziellen Ansprache ist es wichtig, einen persönlichen Kontakt herzustellen. Hierfür können Lokale Bündnisse auf ihre Bündnispartnerinnen und -partner sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zurückgreifen.
- | Eine gut ausgearbeitete Projektskizze macht das Angebot für den Unternehmer greifbar und positioniert das Bündnis als kompetenten Partner.
- | Im Gespräch sollte das Bündnis immer die Perspektive des Unternehmens reflektieren: Welche Kosten, welchen Nutzen hat es in einer Kooperation?
- | Gerade zu Beginn einer Kooperation kann es sich lohnen, eine in Zeit und Umfang begrenzte Zusammenarbeit anzubieten, damit das Unternehmen die Kooperation erst einmal testen kann.



## 1.4 Unternehmen betreuen und Kontakt pflegen

Ist der Kontakt zum Unternehmen hergestellt und das erste Gespräch über eine mögliche Kooperation geführt, sollte das Bündnis am Ball bleiben. Wenn im Gespräch Fragen offen geblieben sind, sollte es diese zügig klären und eventuelle Anpassungen des Projektentwurfs in die Tat umsetzen. Das Unternehmen sollte Zeit haben, interne Abstimmungen vorzunehmen und zu einer definitiven Entscheidung zu gelangen – dennoch ist es wichtig, dass das Bündnis während dieses Prozesses in stetigem Kontakt bleibt und gegebenenfalls weitere Gesprächstermine vereinbart. Es kann Monate oder sogar Jahre dauern, bis sich ein Unternehmen nach einem ersten Gespräch tatsächlich in einem konkreten Projekt engagiert. Deshalb ist es wichtig, einen langen Atem zu beweisen und den einmal hergestellten Kontakt kontinuierlich zu pflegen. Dazu gehört, dass das Unternehmen eine feste Ansprechperson beim Bündnis hat, die verlässlich erreichbar ist, schnell reagiert und sich um die Planung des konkreten Projekts und die weitere Kontaktpflege kümmert.

Wenn ein Projekt durch die Unterstützung eines Unternehmens erfolgreich initiiert wurde, ist es wichtig, sich angemessen für das Engagement des Unternehmens zu bedanken, um den Kontakt langfristig für das Bündnis zu erhalten. Um diesem Dank besondere Bedeutung zu geben, sollte er von einer möglichst hochrangigen Person für das Bündnis ausgesprochen werden. Infrage kommen die (Ober-)Bürgermeisterinnen oder Bürgermeister, Landrätinnen oder Landräte. Als Anlässe bieten sich Veranstaltungen an, als Form Zertifikate oder Urkunden oder die Auszeichnung mit einem „Familienfreundlichkeitssiegel“. Auch eine Erwähnung in Newslettern, Presseartikeln oder auf Veranstaltungen ist eine indirekte Form, das unternehmerische Engagement zu würdigen.

Generell sollten Lokale Bündnisse Firmen die Möglichkeit bieten, ihr Engagement darzustellen – oft ist gerade diese Möglichkeit ein wesentliches Motiv für Unternehmen, eine Kooperation zu vereinbaren. Auf ihrer Webseite, auf Flyern und Broschüren können Bündnisse ihre Unterstützerinnen und Unterstützer prominent platzieren und so auf sie aufmerksam machen. Auch Berichterstattungen in der lokalen Presse oder in offiziellen Gemeindeanzeigen sind bei Unternehmen gern gesehen. Ist das Lokale Bündnis häufig in der Presse präsent und hat sich als attraktive Marke am Ort etabliert, können Unternehmen gut von seiner Sichtbarkeit profitieren. Nicht zuletzt bietet die Webseite der Initiative Lokale Bündnisse für Familie die Möglichkeit, in den „Praxisimpulsen“ über Projekte und Unternehmensbeteiligungen zu berichten.

Um auch langfristig den Kontakt zu Unternehmen aufrechtzuerhalten, sollten die Bündnisse sie regelmäßig über ihre Aktivitäten informieren, etwa in Form eines Newsletters oder einer Infomail<sup>24</sup>. Auch regelmäßige Evaluations- und Informationsgespräche sind gute Möglichkeiten, in Kontakt zu bleiben. Das Gleiche gilt für die Organisation spezieller Veranstaltungen, zum Beispiel Unternehmensstammtische oder regelmäßige Informations- und Diskussionsrunden. Auch Unternehmenswettbewerbe bieten eine gute Möglichkeit, erfolgtes Engagement auszuzeichnen und mit weiteren interessierten Firmen in Kontakt zu treten.

<sup>24</sup> Eine Arbeitshilfe zur Erstellung einer solchen Infomail findet sich im Bündnisportal unter [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/buendnisportal.html](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/buendnisportal.html).

So können sich Unternehmen weiter vernetzen und eventuell selbst zu neuen Impulsen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelangen.

Bei aller guten Absicht gilt es aber immer, den Bedarf des Unternehmens im Blick zu behalten. Zu viel Information kann auch dazu führen, dass die Ansprechperson im Unternehmen sich zurückzieht und es zu keiner (weiteren) Kooperation kommt.



#### Aus der Praxis:

I Der Familienfonds des Lokalen Bündnisses im Landkreis **Ansbach** finanziert Nachmittagsbetreuungen auch für einkommensschwache Familien. Er wird ausschließlich durch Spenden von 15 Unternehmen finanziert. Bei der Akquise von Sponsorinnen und Sponsoren kann sich das Landkreisbündnis auf einen unternehmerischen Unterstützer verlassen: Der Bündnispartner „Trust – Das Marketing Netzwerk“ unterstützt das Bündnis als Multiplikator. Die beteiligten Unternehmen sind prominent auf der bündniseigenen Webseite und in dessen Printprodukten vertreten – so wird deren Engagement sichtbar und wirkt sich positiv auf ihr Image aus. Darüber hinaus erhält jedes engagierte Unternehmen ein Dankeschreiben des Landrats.

I Das Lokale Bündnis in **Limburg** hat die Kontaktpflege zu den Unternehmen gleich in das Betreuungsangebot integriert: Im Rahmen der Ferienbetreuung haben Schulkinder die Möglichkeit, lokale Unternehmen und interessante Berufsfelder kennenzulernen.



*„Der Schlüssel für die erfolgreiche Einbindung eines Unternehmens ist das Wissen um den konkreten Bedarf im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Angebot des Bündnisses muss genau darauf abgestimmt sein. In ländlichen Gebieten sind die ‚Lücken‘ andere als in den Großstädten. Auch brauchen kleinere Unternehmen andere Lösungen als Großunternehmen.“*

Dr. Thomas Letz, IHK Berlin

**Auf einen Blick:**

- | Nach dem ersten Gespräch sollte das Bündnis am Ball bleiben – und Geduld beweisen, denn manchmal kommen Kooperationen erst nach Jahren zustande.
- | Als zentrale Anlaufstelle sollte das Bündnis eine feste Ansprechperson für die Unternehmen benennen.
- | Für das Engagement eines Unternehmens sollte das Bündnis sich angemessen bedanken, etwa durch ein Dankeschreiben, eine Urkunde oder eine Auszeichnung.
- | Auf Bündniswebseite, Flyern, Aktionen und in Presseartikeln sollte das Bündnis das Unternehmensengagement deutlich sichtbar vermarkten.
- | Um den Kontakt zu pflegen, empfehlen sich regelmäßige Newsletter, Gesprächstermine oder Treffen interessierter Unternehmen, die der Vernetzung und dem Austausch dienen.

## 2. Jobcenter als Partner einbinden

### 2.1 Gemeinsame Interessen von Lokalen Bündnissen und Jobcentern

Der Arbeitskräftemangel ist in vielen Regionen Deutschlands bereits angekommen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Beschäftigtengruppen werden dringend am Arbeitsmarkt benötigt. Das betrifft die Unternehmen unmittelbar. Die Agenturen für Arbeit und die Jobcenter können in einigen Regionen ihre Kernaufgaben – die Vermittlung in Arbeit – teilweise nur eingeschränkt ausfüllen, weil Arbeitskräfte fehlen.

Warum Mütter von Schulkindern häufig nicht oder nur eingeschränkt erwerbstätig sind, ist den Arbeitsagenturen und Jobcentern sehr präsent: Sie erfahren in der Beratung von Eltern, dass diese häufig deshalb keine Arbeit aufnehmen können, weil in Randzeiten, am Nachmittag oder am Abend keine Kinderbetreuung zur Verfügung steht oder vorhandene Angebote zu wenig flexibel sind. Jobcenter scheitern insbesondere bei der Vermittlung in Branchen, die zwar dringend Arbeitskräfte benötigen, aber von unregelmäßigen Arbeitszeiten oder Schichtdienst gekennzeichnet sind: Hier könnten sie Arbeitsuchende im SGB-II-Bezug in Arbeit bringen, wenn es die entsprechenden Betreuungsangebote gäbe.

Mit dem Auf- und Ausbau lückenloser Betreuungsangebote für Eltern von Schulkindern sind die Bündnisse daher gerade für Jobcenter äußerst attraktive Partner. Dies zeigt sich auch deutlich in den Zahlen der engagierten Jobcenter: Neben den vielerorts bereits langjährig eingebundenen Agenturen für Arbeit sind die Jobcenter im Rahmen der letzten beiden Entwicklungspartnerschaften aktiv geworden. Im Jahr 2011 waren bereits **170 Jobcenter in Lokalen Bündnissen** aktiv. Sie bringen ihre Kompetenzen in unterschiedlichen Themenfeldern ein: in Projekten für Alleinerziehende, bei der Suche nach Lösungen für bessere Bildungs- und Teilhabechancen oder in der Entwicklung von Angeboten für Familien mit Migrationshintergrund.

Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ hat sich gezeigt, dass Jobcenter am Thema Schulkinderbetreuung besonderes Interesse haben und zudem wichtige Unterstützung leisten können. Vertreterinnen und Vertreter von **40 Jobcentern** sind **allein im Jahr 2011** über das Thema der Entwicklungspartnerschaft Partner eines Lokalen Bündnisses geworden und unterstützen diese aktiv.





## Jobcenter

Als lokale Behörden haben Jobcenter die Aufgabe, Personen im SGB-II-Bezug eine Grundsicherung zu gewähren und sie durch ein Fordern und Fördern bei der Arbeitssuche zu unterstützen, damit sie ihren Lebensunterhalt künftig aus eigener Kraft bestreiten können. Dabei arbeiten die Jobcenter mit unterschiedlichen Instrumenten – Arbeitsgelegenheiten, Weiterbildungen oder Eingliederungszuschüssen.

### Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA)

Bei der konkreten Umsetzung von Kooperationsprojekten sind insbesondere die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt der Jobcenter bewährte Ansprech- und Kooperationspartnerinnen und -partner der Lokalen Bündnisse. Im Jahr 2011 haben die Jobcenter diese Funktion flächendeckend eingeführt. Die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt sind unter anderem zuständig für Themen rund um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Sie beraten zum Wiedereinstieg von Frauen und Männern nach einer Familienphase sowie hinsichtlich einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Zudem haben sie vielfach die Aufgabe, das Jobcenter an lokale oder regionale Netzwerke anzubinden sowie intensiv mit externen Partnerinnen und Partnern – Regionalstellen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden, Kammern und Gewerkschaften – zu kommunizieren und zu kooperieren.

## 2.2 Kooperationsfelder und Beiträge von Jobcentern

Lokale Bündnisse entwickeln Betreuungsangebote an ihren Standorten weiter oder sorgen dafür, dass diese aufeinander abgestimmt und in einer übersichtlichen Form abrufbar sind und dass Familien wie Unternehmen sie kennen. Diese Aktivitäten, die sie zum Beispiel im Rahmen der aktuellen Entwicklungspartnerschaft ausführen, unterstützen auch die Jobcenter: Sie können Arbeit suchende Eltern von Klein- und Schulkindern noch besser vermitteln. Um die Schulkinderbetreuung zu verbessern, haben Lokale Bündnisse und Jobcenter im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft vier gemeinsame Tätigkeitsfelder identifiziert. In diesen geht es darum, Unternehmen zu sensibilisieren und einzubinden (Abschnitt 2.2.1), die Schulkinderbetreuung lokal zum Thema zu machen (2.2.2), die Bedarfe der Eltern und Unternehmen zu identifizieren und zu kommunizieren (2.2.3) sowie die Entwicklung neuer Angebote voranzutreiben (2.2.4).

### 2.2.1 Jobcenter sensibilisieren, werben und beraten Unternehmen

Anders als die meisten sozialen Akteurinnen und Akteure aus Lokalen Bündnissen stehen Jobcenter in intensivem Kontakt mit den örtlichen Unternehmen und Betrieben, wenn es darum geht, SGB-II-Empfängerinnen und -Empfänger in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jobcenter sind mit der Branchenstruktur am Standort und den besonderen Herausforderungen vertraut, zum Beispiel der Arbeitsorganisation bei Schichtbetrieb. Sehr häufig kennen sie auch die Personen, die in den Unterneh-



men und Betrieben für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf zuständig sind. Diese enge Vernetzung und breite Informationsbasis können Lokale Bündnisse und Jobcenter gemeinsam nutzen, um in einem ersten Schritt **die bestehende Betreuungsinfrastruktur und insbesondere Aktivitäten und Angebote des Lokalen Bündnisses** an die Unternehmen und damit die Beschäftigten zu **kommunizieren**. Jobcenter übernehmen in diesem Bereich eine wichtige Scharnierfunktion, denn was sich so einfach anhört, ist an vielen Standorten eine der zentralen Herausforderungen: Gerade im Bereich der Kinderbetreuung gibt es oft eine Vielzahl von unterschiedlichen Strukturen, Lösungen sowie Anbieterinnen und Anbietern, die unverbunden und wenig sichtbar nebeneinander stehen – zum Beispiel öffentliche, gewerbliche und private Angebote in Schulen, Horten, Vereinen oder der Ganztags- oder Einzeltagesbetreuung in der Familie. Sehr häufig kennen Familien und Unternehmen nur einen kleinen Teil der Angebote und Informationsstellen an ihrem Standort. Jobcenter tragen dazu bei, dass Unternehmen und Beschäftigte über die Möglichkeiten der örtlichen Betreuung informiert werden und dass sich der vorhandene Bedarf an einem Standort auch in eine reale Nachfrage umsetzt.

Die Aufgabe der Arbeitsvermittlung steht an der Schnittstelle zwischen sozialen/familiären und unternehmerischen Belangen. Deshalb wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jobcenter sehr gut, wie wichtig eine familienunterstützende Infrastruktur ist, um Mütter in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dieses Wissen geben sie an Unternehmen und Betriebe weiter und zeigen auf, welche Vorteile ein Unternehmen durch eine familienorientierte Personalpolitik im Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte hat: Sie sensibilisieren Unternehmen und Betriebe für die Bedeutung von Familienfreundlichkeit im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung und -bindung, beraten zu konkreten betrieblichen Ansatzpunkten und werben für den Aufbau betrieblicher Angebote und Strukturen. Dabei wird es immer wichtiger, dass die Jobcenter die Unternehmen in der Region bzw. sich neu ansiedelnde Unternehmen proaktiv zu den bestehenden Betreuungsangeboten der Lokalen Bündnisse beraten. Damit werden Kooperationen zwischen Unternehmen und Bündnissen gefördert und die – gerade in der Aufbauphase wichtige – stetige Nachfrage nach Betreuungsangeboten stimuliert.

### 2.2.2 Jobcenter machen Schulkinderbetreuung lokal zum Thema

Als kommunale Behörden arbeiten Jobcenter an vielen Standorten eng mit den politischen Entscheiderinnen und Entscheidern, wirtschaftlichen Gestalterinnen und Gestaltern sowie der Verwaltung zusammen. Die Geschäftsführung des Jobcenters ist in aller Regel in die formellen und informellen Foren eingebunden, in denen kommunale Zukunftsthemen definiert, Entwicklungsschwerpunkte von Landkreis, Stadt oder Gemeinde gesetzt und besondere Problemfelder diskutiert werden.

Die exponierte Stellung der Jobcenter und insbesondere ihrer Geschäftsführungen können Lokale Bündnisse nutzen, um gemeinsam erkannte lokale Handlungsbedarfe im Bereich der Schulkinderbetreuung gegenüber kommunalen Entscheiderinnen und Entscheidern anzusprechen und auf die Agenda zu setzen. Jobcenter leisten in dieser Rolle wichtige Überzeugungsarbeit und helfen dabei, neue Unterstützerinnen und Unterstützer für Betreuungsprojekte des Bündnisses zu gewinnen. Vielfach hat diese Überzeugungsarbeit

dafür gesorgt, kommunale Entscheiderinnen und Entscheider für die Betreuungsideen der Bündnisse zu begeistern und die notwendige Unterstützung in den Ämtern zu gewinnen. Grundlage der Überzeugungsarbeit der Jobcenter sind dabei häufig die kommunalen Finanzen: Wenn Eltern von Schulkindern mit der passenden Betreuung (wieder) erwerbstätig sein oder ihre Arbeitsumfänge ausweiten können und damit aus dem SGB-II-Bezug herauskommen, stärken sie nicht nur den Wirtschaftsstandort, sondern entlasten auch den kommunalen Haushalt.

### 2.2.3 Jobcenter unterstützen die Abstimmung von Angebot und Bedarf

Jobcenter stehen im Rahmen der Arbeitsvermittlung in engem und beständigem Kontakt mit Unternehmen und Betrieben. Im Vermittlungsprozess geht es immer auch darum, die steigenden betrieblichen Anforderungen an eine gesuchte Arbeitskraft – zum Beispiel im Hinblick auf flexible Arbeitszeiten oder eine Tätigkeit in Randzeiten – mit deren individuellen Möglichkeiten abzugleichen. Die Jobcenter wissen, welche Betreuungslösungen an einem Standort zur Verfügung stehen, und bieten ihren Kundinnen und Kunden hierzu eine qualifizierte Beratung an. Wenn aber passgenaue Betreuungsangebote für Eltern von Kindern im betreuungsrelevanten Alter fehlen, können diese keine Stelle annehmen und damit nicht in den Arbeitsmarkt zurückkehren. Fast immer scheitert dann der Vermittlungsprozess durch das Jobcenter.

Gerade aufgrund dieser Schwierigkeiten im Vermittlungsprozess haben die Jobcenter einen guten Überblick darüber, welche Angebote in einer Kommune fehlen oder nicht ausreichen oder wo es an Flexibilität und zeitlicher Abdeckung fehlt. Bestehende Anbieterinnen und Anbieter oder auch das Lokale Bündnis als Träger eines neuen Angebots können so formale Bedarfserhebungen (etwa aus einer Umfrage) spiegeln und passgenaue Angebote entwickeln. Das Jobcenter agiert also wie ein **„Sparringspartner“ für das Lokale Bündnis**. An vielen Standorten kooperieren Jobcenter und weitere Aktive aus dem Bereich der (Schulkinder-) Betreuung, indem sie ihre Beratungsleistungen und -inhalte abstimmen oder auf die jeweils anderen Angebote verweisen. Diese **Verzahnung und Koordination der örtlichen Beratung** führt dazu, dass bestehende Angebote und Beratungsleistungen weit stärker genutzt werden als zuvor.

### 2.2.4 Jobcenter unterstützen bestehende Angebote und den Aufbau neuer Betreuungsformen

Ihre Vermittlungsaufgabe macht die Jobcenter noch aus einem weiteren Grund zu wichtigen Partnern, wenn es darum geht, ein Betreuungsangebot aufzubauen: An vielen Standorten haben Lokale Bündnisse die Erfahrung gemacht, dass es auf rein ehrenamtlicher Basis nicht möglich ist, die Betreuungsinfrastruktur für Schulkinder weiterzuentwickeln. Gerade wenn das Bündnis in eigener Trägerschaft Schulkinderbetreuung anbieten will, ist es häufig darauf angewiesen, dass hauptamtliche Kräfte diese Arbeit unterstützen. Über unterschiedliche Arbeitsentgeltmodelle (Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung/ „Ein-Euro-Jobs“ oder Arbeitsgelegenheiten mit Entgeltvereinbarung) stellen Jobcenter

unterstützende Kräfte zur Verfügung, die in vielen Betreuungsprojekten Lokaler Bündnisse unentbehrlich sind. Diese Teilfinanzierung von Betreuungskräften und -leistungen ist daher ein wichtiger Beitrag zur finanziellen Stabilität von Betreuungsangeboten. Gleichzeitig sorgen die Jobcenter mit diesem Modell dafür, erwerbsmotivierten Arbeitskräften einen (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.



#### Aus der Praxis:

In **Erfurt** fördert das Jobcenter die Rand- und Notzeitenbetreuung in der Innenstadt, um Eltern bei kurzfristigen Betreuungsbedarfen zu unterstützen. Das Jobcenter vermittelt geeignete pädagogische Kräfte und finanziert die Stelle über eine Arbeitsgelegenheit mit Entgeltvereinbarung; die Arbeitskraft der Betreuung steht also rund 11 Monate in Vollzeit zur Verfügung.



*„In Erfurt ist der Rahmen für eine lückenlose Schulkinderbetreuung schon recht weitgehend gestaltet. Allerdings fehlt es in der konkreten Bedarfslage noch immer an einer Abstimmung der einzelnen Angebote sowie an der Vermittlung gegenüber den Unternehmen und Familien. Daran arbeiten wir gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern im Lokalen Bündnis für Familie – zum Beispiel, indem wir eine Datenbank zur zentralen Bedarfserfassung aufbauen. Zudem versucht das Lokale Bündnis auch die Unternehmer zu familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen anzuhalten.“*

Norbert Rein, Jobcenter Erfurt

**Aus der Praxis:**

Das Jobcenter Kreis **Unna** ist fester Bündnispartner im Lokalen Bündnis für Familie Kreis Unna. Seit 2008 engagiert sich das Jobcenter dafür, dass Betreuungsangebote besser auf den Teil der Nachfrage abgestimmt werden, der sich aus den betrieblichen Erfordernissen ergibt. Dabei legt es besonderes Augenmerk auf die Situation von alleinerziehenden Müttern und Vätern. In einer regionalen Veranstaltungsreihe mit anderen Akteurinnen und Akteuren bringt es örtliche Bedarfe und Angebote zusammen und prüft, wo und in welchem Umfang Angebote fehlen. Zudem sollen sozial schwächere Familien einen leichteren Zugang zu den Angeboten erhalten. Das Jobcenter macht sich bei Unternehmen dafür stark, die Kinderbetreuung passgenau auszubauen, um Eltern den Wiedereinstieg in den Job zu erleichtern oder bestehende Teilzeitbeschäftigungen auszuweiten. Zudem hat es die Beantragung des Projekts „Starke Familien und Unternehmen im Kreis Unna“ innerhalb des Förderprogramms Familie@unternehmen.nrw.de unterstützt und begleitet die Durchführung intensiv. Dieses Projekt soll Unternehmen motivieren, sich aktiv für bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten zu engagieren und so zum Beispiel auch arbeitslosen Müttern und Vätern eine Chance zu geben.

Im Jahr 2009 wurde in Unna das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt „Stark im Job. Gute Arbeit für Alleinerziehende“ auf den Weg gebracht, um die Arbeitsmarktchancen für Alleinerziehende zu verbessern. Das Jobcenter fungiert hier als Koordinator und Träger und arbeitet eng mit zahlreichen anderen Akteurinnen und Akteuren zusammen – dazu gehören die Handwerkskammer, ein Frauenhaus, die Arbeiterwohlfahrt, die Diakonie, der Einzelhandelsverband, die Wirtschaftsförderung sowie die Beauftragten für Chancengleichheit und für Gleichstellung. Eine Reihe von neuen Ansätzen ist so bereits entstanden.

**Aus der Praxis:**

Das Jobcenter **Herne** beteiligt sich in verschiedenen Rollen daran, die Schulkinderbetreuung am Standort weiterzuentwickeln. Derzeit treibt es den Aufbau eines Lokalen Bündnisses für Familie voran, um gemeinsam mit Unternehmen auf die Lücken im bestehenden Angebot für Schulkinder aufmerksam zu machen und Angebot und Nachfrage besser zusammenzubringen. Darüber hinaus prüft es weitere Unterstützungsmöglichkeiten für den Aufbau von Angeboten zur Schulkinderbetreuung. Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft nahmen der Geschäftsführer und die Beauftragte für Chancengleichheit an Regionalworkshops teil und besuchten das Gewinnerbündnis Lennestadt, um sich Anregungen für die eigene Arbeit zu holen. Eine Idee des Lennestädter Bündnisses hat den Weg nach Herne bereits geschafft: Im Jobcenter gibt es nun ein „Kinderzimmer“, in dem Kinder bis 14 Jahre während der Vermittlungsgespräche betreut werden können. Die Betreuungskräfte sind ausgebildete Erzieherinnen, die zuvor im SGB-II-Bezug waren.

**Aus der Praxis:**

Das Jobcenter **Güstrow** ist aktiver Partner im Bündnis Güstrow und eng in die Bündnisarbeit einbezogen. Jobcenter und Bündnis tauschen sich regelmäßig über die Bedarfe bei der Kinderbetreuung und die bestehenden Angebote aus. Dieser Dialog ist für beide Seiten wertvoll: Das Jobcenter würde sonst wenig über den Bedarf erfahren, weil seine Kundinnen und Kunden in der Beratung häufig zurückhaltend mit Informationen über ihre private Situation sind; das Bündnis wiederum wüsste ohne diesen Austausch nicht, welche Anforderungen mit den offenen Stellen verbunden sind. Die regelmäßige Abstimmung führt dazu, dass sich die Betreuungsangebote kontinuierlich verbessern. So entstanden beispielsweise eine Randzeitenbetreuung am Nachmittag und am Abend für Beschäftigte im Schichtdienst, eine Notzeitenbetreuung sowie ein Betreuungsangebot für die Kinder der Ausstellerinnen und Aussteller auf Gewerbeschauen und Weihnachtsmärkten.

Soweit es datenschutzrechtlich möglich ist, stimmen Jobcenter und Bündnis auch ihre Beratung aufeinander ab. So weist das Jobcenter seine Kundinnen und Kunden auf die Angebote des Bündnisses hin, und das Bündnis verweist aus der Beratung heraus an das Jobcenter. Gemeinsam entwickeln sie passgenaue Lösungen für die Kinderbetreuung, damit Menschen eine (neue) Beschäftigung aufnehmen können. Zudem unterstützt das Jobcenter die Bündnisarbeit, indem es Arbeitskräfte im Rahmen von Ein-Euro-Jobs vermittelt und fördert, zum Beispiel für Bürotätigkeiten oder Projektunterstützung.



*„Lokale Bündnisse und Jobcenter profitieren gleichermaßen von einer Zusammenarbeit zum Thema Schulkinderbetreuung. Jobcenter profitieren insbesondere vom positiven Image eines Lokalen Bündnisses und den Zugängen seiner Partnerinnen und Partner zu Familien und Unternehmen. Über die Mitwirkung in einem Lokalen Bündnis lassen sich die Angebote und Interessen des Jobcenters weit wirkungsvoller bei den Zielgruppen platzieren.“*

Sybille Seyfert, Jobcenter Güstrow

**Weitere Informationen:**

Als registriertes Mitglied der Entwicklungspartnerschaft finden Sie die ergänzende Arbeitshilfe „Unternehmen gewinnen und einbinden“ im Bündnisportal auf der Webseite [www.lbff.de](http://www.lbff.de).

# E.

## Betreuung nachhaltig organisieren – Trägerschaft

Damit das örtliche (Kreis-)Jugendamt die Betriebserlaubnis für ein Betreuungsangebot erteilen kann, muss dieses Angebot einen rechtsfähigen Träger haben.<sup>25</sup> In der Gestalt eines losen zivilgesellschaftlichen Netzwerks ist ein Lokales Bündnis nicht rechtsfähig. Weil die eigene Trägerschaft für ein Betreuungsangebot jedoch für ein Lokales Bündnis zahlreiche Vorteile mit sich bringt, empfiehlt es sich häufig, die Organisationsform des Bündnisses zu überdenken und gezielt zu entwickeln. Vielfach entscheiden sich Lokale Bündnisse entweder dafür, die bewährte Zusammenarbeit im Bündnis in einer neuen organisatorischen Form fortzusetzen – beispielsweise als eingetragener Verein –, oder dafür, das lose gesellschaftliche Netzwerk um eine eigenständige rechtsfähige Struktur zu ergänzen. Wenn das Ziel lautet, ein Betreuungsangebot für Schulkinder aufzubauen, kommen insbesondere die Gründung eines Vereins, einer Genossenschaft oder einer GmbH in Betracht.

### 1. Die Trägerschaft eines Betreuungsangebots

Bevor ein neues Betreuungsangebot an einem Standort aufgebaut werden kann, gilt es also zu klären, wer die offizielle Trägerschaft übernimmt. Als rechtsfähiger Akteur fungiert der Träger in allen Belangen des Angebots als Vertragspartner: zum Beispiel gegenüber angestellten Betreuungskräften, Vermieterinnen oder Vermietern von Betreuungsräumen oder auch gegenüber Versicherungen. Zu den Aufgaben und Pflichten des Trägers gehört es insbesondere,

- beim zuständigen Landesjugendamt die Erlaubnis gemäß § 45 (1) SGB VIII dafür zu beantragen, ein Betreuungsangebot zu betreiben. Dies ist notwendig für alle Einrichtungen, in denen Kinder oder Jugendliche ganztägig oder für einen Teil des Tages betreut werden;
- sicherzustellen, dass die Leistung kontinuierlich und in hoher Qualität erbracht wird – zum Beispiel, indem er geeignete (Fach-)Kräfte und Betreuungspersonen einsetzt (häufig in der Rolle als Arbeitgeber);
- in der Regel für die Unfall- oder Haftpflichtversicherung der Beschäftigten und der betreuten Kinder zu sorgen;

---

<sup>25</sup> § 45 SGB VIII.



- | die Finanzierung sicherzustellen – in diesem Zusammenhang kann er Beiträge und Spenden vereinnahmen und Fördermittel beantragen;
- | die Verantwortung für die Berichtslegung gemäß § 47 SGB VIII, zum Beispiel gegenüber dem Jugendamt, zu übernehmen.

Als Träger kommen neben den Lokalen Bündnissen selbst sowohl private Akteurinnen und Akteure (z. B. Unternehmen, Tagesmüttervereine) als auch gemeinnützige (Wohlfahrtsverbände, gemeinnützige Vereine, Kirchen) oder öffentliche kommunale Einrichtungen (Jugendamt, Familienbüro, Schulen) in Betracht.

## 2. Das Bündnis als Träger: eine vorteilhafte Konstellation

Grundsätzlich kann das Bündnis zwischen drei Möglichkeiten der formalen Trägerschaft für ein neues Betreuungsangebot wählen:

- a) Es gibt sich mit allen beteiligten Partnerinnen und Partnern und bezogen auf alle Aktivitäten des Lokalen Bündnisses eine rechtsfähige Struktur und gestaltet die Bündnisarbeit zum Beispiel über einen Verein.
- b) Es hält grundsätzlich an der Zusammenarbeit in einem losen Netzwerk fest, ergänzt diese aber – gezielt für die Trägerschaft des Schulkinderbetreuungsangebots – um eine rechtsfähige Struktur.
- c) Es gewinnt einen Partner oder eine Partnerin aus seinem Netzwerk, der oder die bereits als Träger anerkannt ist, als Träger des Betreuungsangebots.

Eine rechtsfähige Struktur zu gestalten, ist immer mit einem gewissen bürokratischen Aufwand verbunden: Das Lokale Bündnis muss Unterlagen vorbereiten und einreichen, die gewählten Gremien müssen regelmäßig tagen, und es muss eine professionelle Buchführung geben. Zudem zeigt die Erfahrung: Mit einem rein ehrenamtlichen Engagement ist es kaum möglich, einen Verein, eine GmbH oder eine Genossenschaft zur Gestaltung von Schulkinderbetreuungsangeboten erfolgreich zu betreiben. Davon sollten sich Lokale Bündnisse aber nicht abschrecken lassen, denn ein Bündnis, das ein Betreuungsangebot in eigener Trägerschaft organisiert, hat mehrere Vorteile:

- | Seine Urheberschaft und sein Beitrag sind stark sichtbar und tragen auch dazu bei, das Bündnis zu vermarkten.
- | Es kann seine Rolle in der Kommune stärken, neue Partnerinnen und Partner – zum Beispiel Jobcenter und Unternehmen – an das Bündnis heranführen und neue Ressourcen erschließen.
- | Es kann die Inhalte und die Qualität des Angebots direkt beeinflussen.

- Hinzu kommt, dass (rechts-)verbindliche Strukturen auch eine größere Verbindlichkeit zwischen den Akteurinnen und Akteuren schaffen und das Profil des Bündnisses nach außen schärfen.
- Auch in der Kooperation mit Unternehmen bietet die Trägerschaft klare Vorteile: Unternehmen schätzen die klare rechtliche Struktur und die im Vergleich zu einem losen Netzwerk höhere Verbindlichkeit – und können weit aussichtsreicher in das Bündnis eingebunden werden.

Bündnisse, die sich entschieden haben, die Trägerschaft für ihre Angebote selbst zu übernehmen, sollten bei der Auswahl der rechtlichen Struktur die Besonderheiten ihres Standorts im Hinblick auf die jeweiligen Stärken und Herausforderungen prüfen.



## 3. Organisationsmodelle

Drei Modelle der rechtlichen Struktur sind für Lokale Bündnisse beim Ausbau der Schulkinderbetreuungsstruktur besonders attraktiv:

- | die Gründung eines (gemeinnützigen) eingetragenen Vereins (e. V.) (vgl. Abschnitt 3.1)
- | die Gründung einer Genossenschaft (3.2)
- | die Gründung einer gGmbH oder eine Unternehmergesellschaft (3.3)

Alle drei können als gemeinnützig anerkannt werden. In den folgenden Abschnitten haben wir Hinweise zu den jeweiligen Stärken der Modelle, deren Voraussetzungen und den Schritten zu ihrer praktischen Umsetzung zusammengestellt.

### 3.1 Gründung eines eingetragenen Vereins

Der eingetragene Verein (e. V.) gehört zu den verbreitetsten rechtlichen Organisationsformen in Deutschland. Ein eingetragener Verein ist ein vollständig rechtsfähiger Zusammenschluss von mindestens sieben Mitgliedern mit klar definierten Regeln und einer festen Struktur. Eingetragene gemeinnützige Vereine müssen grundsätzlich auf ideelle Zwecke ausgerichtet sein, dürfen also keine gewerblichen Ziele verfolgen und werden deshalb auch als „Idealvereine“ bezeichnet. Viele Lokale Bündnisse haben sich auch im Themenfeld Schulkinderbetreuung bereits sehr erfolgreich dieser Organisations- und Arbeitsform bedient.

#### 3.1.1 Das Grundmodell

Um einen e. V. zu gründen, müssen sich mindestens sieben Personen zusammenfinden. Ist der Verein einmal gegründet und eingetragen, darf die Mitgliederzahl nicht unter drei sinken.<sup>26</sup>

#### 3.1.2 Voraussetzungen und Struktur

Ein Lokales Bündnis, das die Gründung eines Vereins plant, muss zunächst den Entwurf für eine **Satzung** erstellen und bündnisintern abstimmen. Die Satzung enthält die wichtigsten Regelungen für die Zusammenarbeit und zu den einzelnen Gremien im Verein und kann weitgehend individuell gestaltet werden. Nur die folgenden Punkte müssen in der Satzung zwingend geregelt werden<sup>27</sup>:

- | der Vereinsname
- | der Vereinszweck (darf keine wirtschaftlichen Aktivitäten umfassen)
- | die Zusammensetzung des Vorstandes (als Geschäftsführung und Vertretung nach außen)
- | das Verfahren zum Aus- und Eintritt von Mitgliedern
- | das Verfahren zur Einberufung der Mitgliederversammlung

<sup>26</sup> § 56 BGB.

<sup>27</sup> §§ 57, 58 BGB.

Auf Basis dieses Entwurfs kann das Bündnis eine **Gründungsversammlung** mit den künftigen Vereinsmitgliedern einberufen, in der diese die Satzung beschließen und den Vereinsvorstand wählen.

**Mitgliederversammlung** und **Vereinsvorstand** sind die einzigen Pflichtorgane eines Vereins. Die Mitgliederversammlung ist das zentrale Gremium: Sie wählt in aller Regel den Vorstand, beschließt Satzungsänderungen und ist für die Entlastung des Vorstandes zuständig. Der Vorstand selbst führt die Geschäfte und vertritt den Verein nach außen. Die Größe des Vorstandes muss gut durchdacht werden: Er sollte immer aus mehreren Personen bestehen, die sich gegenseitig vertreten und gegebenenfalls auch kontrollieren können. Er sollte aber nicht zu groß sein, denn die Posten müssen langfristig durch die Mitglieder des Vereins besetzt werden. Nicht selten geraten Idealvereine in Schieflage, weil es nach einiger Zeit zu wenige Mitglieder gibt, die fachlich geeignet und bereit sind, die Verantwortung zu übernehmen. Als Richtwert gilt eine maximale Zahl von sieben bis neun Vorstandsmitgliedern.

Nach der erfolgreichen Gründungsversammlung wird der Verein ins **Vereinsregister** eingetragen, das beim örtlichen Amtsgericht angesiedelt ist. In den meisten Bundesländern muss ein Notar oder eine Notarin die Anmeldung beglaubigen. Mit dieser Eintragung ist der Verein rechtsfähig.

Lokale Bündnisse für Familie, die einen Verein als Träger für Betreuungsangebote gründen wollen, sollten die **Gemeinnützigkeit**<sup>28</sup> anstreben – insbesondere, um die Steuerlast zu senken. Die Gemeinnützigkeit ergibt sich in erster Linie aus dem Vereinszweck („selbstlos“) und ist mit einer Reihe von Auflagen, z. B. im Hinblick auf die Mittelverwendung, verbunden. Die wirtschaftliche Betätigung ist eingeschränkt. Wenn das Bündnis plant, einen gemeinnützigen Verein zu gründen, empfiehlt es sich, die Satzung schon vor der Anmeldung zum Vereinsregister dem Finanzamt vorzulegen, um frühzeitig prüfen zu lassen, ob formale Anforderungen und insbesondere die Voraussetzungen für die Gemeinnützigkeit erfüllt sind.

### 3.1.3 Vorteile des Vereins

Mit der Gründung eines eingetragenen Vereins können Lokale Bündnisse

- ▮ ihre Arbeit auf eine nachhaltige organisatorische Basis stellen,
- ▮ die formalen Strukturen schaffen, die sie benötigen, um das Betreuungsangebot erfolgreich zu gestalten,
- ▮ als juristische Person und damit als Träger möglicher Angebote auftreten und auch Arbeitgeber sein – z. B. für Betreuungskräfte,
- ▮ ein großes Maß an Flexibilität beibehalten, indem die Mitglieder des Vereins nach klaren Regeln austreten können und sich nicht (zwingend) finanziell am Verein beteiligen müssen,

---

<sup>28</sup> i. S. v. § 60 AO.

- | mit relativ geringen Kosten eine rechtsfähige Struktur gestalten, bei der sie **kein Mindestkapital** nachweisen müssen,
- | das demokratische und egalitäre Wesen eines Lokalen Bündnisses beibehalten,
- | auch nicht zahlende („stille“) Mitglieder einbinden und die breite gesellschaftliche Verankerung Lokaler Bündnisse fortsetzen,
- | Spendenbescheinigungen ausstellen, sodass Unternehmen ihre finanziellen Beteiligungen an den Betreuungsangeboten steuerlich absetzen können,
- | die soziale Orientierung der Aktiven unterstreichen und den Zugang zu Fördergeldern verbessern.

Es gibt also viele Argumente, die dafür sprechen, sich in einem gemeinnützigen Verein zu organisieren. Allerdings ist auch eine wichtige Einschränkung zu beachten: **Die Grenze zur Ausübung einer wirtschaftlichen Aktivität ist fließend!** Vereine, die diese Grenze überschreiten, riskieren die Aberkennung der Gemeinnützigkeit und damit verbundene Steuernachzahlungen. Deshalb ist es wichtig, sie stets im Blick zu behalten.



#### Aus der Praxis:

Seit 2007 ist das Bündnis für Familie in **Braunschweig** als eingetragener Verein organisiert und als gemeinnützig anerkannt. Durch diese Anerkennung und die Arbeit in einer festen Vereinsstruktur konnten die Bündnisakteurinnen und -akteure Unternehmen als Sponsoren gewinnen und Spenden für die Projektarbeit einwerben. Das Bündnis betreibt zum einen das Kinder-Notfall-Unterbringungs-Telefon (K.N.U.T.), das bei spontanen Notfällen in der Kinderbetreuung kurzfristig, unbürokratisch und zuverlässig einspringt. Wenn sich für Eltern abzeichnet, dass ein Termin sich über die normale Kinderbetreuungszeit hinaus erstreckt und zu Engpässen in der Betreuung führt, können sie auf Pa.U.L.A. zurückgreifen: Die Abkürzung steht für „Partner für Unterbringungsleistungen auf Abruf“. Bei der Umsetzung dieser und weiterer Betreuungsangebote wird der Verein durch den Initiativkreis des Bündnisses und Unternehmenssponsoren unterstützt. Der Initiativkreis ist ein Netzwerk verschiedenster Institutionen, zu denen z. B. die Bundesagentur für Arbeit, die AOK, der DGB und die Beratungs- und Koordinierungsstelle Frau und Beruf der VHS Braunschweig gehören. Zu den Sponsorinnen und Sponsoren gehören BS Energy, das VW-Werk und VW Financial Services Braunschweig sowie das Klinikum Braunschweig.



*„Für uns ist der Verein die ideale Organisationsform. Er bietet uns das Gerüst, das wir brauchen, um als Träger fungieren zu können, und lässt uns gleichzeitig viel Freiraum. Die Gründung war unkompliziert, und der finanzielle Aufwand hielt sich in Grenzen. Als Verein können wir nun auch Spendenbescheinigungen ausstellen, was die Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, sehr begrüßen.“*

Sabine Petersen, Erste Vorsitzende des Lokalen Bündnisses für Familie Braunschweig e. V.

## 3.2 Gründung einer Genossenschaft

Genossenschaften sind Gesellschaften, deren Zweck darauf gerichtet ist, wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Belange der Mitglieder gemeinschaftlich zu fördern. Erst seit einer Änderung im Genossenschaftsrecht<sup>29</sup> können auch soziale und kulturelle Akteurinnen und Akteure Genossenschaften gründen. Diese Möglichkeiten eröffnen Lokalen Bündnissen interessante neue Chancen und Ansatzpunkte.

### 3.2.1 Das Grundmodell

In einer Genossenschaft schließen sich Mitglieder zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.<sup>30</sup> So können sich auch Unternehmen, Selbstständige, Tagespflegepersonen und Kommunen als Genossenschaft zusammenschließen, um die Betreuungsinfrastruktur für Schulkinder zu verbessern. Ein festgelegtes Gründungskapital gibt es nicht. Jedes Mitglied erwirbt Anteile an der Genossenschaft, deren Höhe und Kosten individuell bestimmbar sind. Die Einlagen der Partnerinnen und Partner bilden den Grundstock der Genossenschaft – maximal 50 Prozent davon darf sie nutzen, um ihr Ziel zu verfolgen, die andere Hälfte muss sie als Sicherheit zurückbehalten. Aus den Zinserträgen dieser Anteile erhalten die Mitglieder jährlich eine Prämie. Mitglieder können jederzeit aus der Genossenschaft austreten und erhalten dann den Gegenwert ihrer Anteile in voller Höhe zurück. Grundsätzlich ist bei der eingetragenen Genossenschaft die Haftung beschränkt. Ist in der Satzung auch eine sogenannte **Nachschusspflicht ausgeschlossen**<sup>31</sup>, fließt nur das Vermögen der Genossenschaft in die Haftung gegenüber etwaigen Gläubigern ein.

Neben der Grundeinlage können Genossenschaften ihre Finanzierung durch Jahresmitgliedsgebühren, Vermittlungsgebühren oder Servicepauschalen decken. Eine Genossenschaft ist auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgelegt – sie darf also Gewinne erwirtschaften, die sie an ihre Mitglieder ausschüttet. Im Themenfeld Schulkinderbetreuung führt eine Genossenschaft demnach soziale und wirtschaftliche „Welten“ zusammen.

### 3.2.2 Voraussetzungen und Struktur

Damit die genossenschaftliche Arbeit zum Erfolg führt, ist es entscheidend, alle relevanten Akteurinnen und Akteure mit ihren Interessen frühzeitig einzubinden. Lokale Bündnisse bieten hierzu die ideale Voraussetzung, denn sie verfügen in der Regel bereits über alle relevanten Kontakte im Themenfeld Schulkinderbetreuung: etwa zum Jugend- und Schulamt, zum kommunalen Familienbüro, zu Wohlfahrtsverbänden oder zu privaten Anbietern von Betreuungsleistungen. Gerade für die Startphase einer Genossenschaft ist es wichtig, dass die anderen Akteurinnen und Akteure sie als wertvolle Ergänzung der lokalen Betreuungslandschaft wahrnehmen und nicht als (unliebsame) Konkurrenz.

<sup>29</sup> BGBl. I, S. 2230.

<sup>30</sup> i. S. v. § 1 GenG.

<sup>31</sup> § 119 GenG.



Die offizielle Gründung einer Genossenschaft erfolgt durch die Eintragung in das Genossenschaftsregister.<sup>32</sup> Bevor diese Eintragung erfolgen kann, sind jedoch einige Vorarbeiten zu erledigen. Zunächst sollte das Lokale Bündnis das „**Geschäftskonzept**“ der Genossenschaft vorlegen, in dem klar beschrieben ist, mit welchem Modell, mit welchen Partnerinnen und Partnern und zu welchen Kosten die Genossenschaft Betreuungs- oder Beratungsleistungen anbieten will. Dabei sind unter anderen folgenden Fragen relevant:

- | Worin konkret besteht das Angebot der Genossenschaft?  
Beispiele: Beratung (für wen und zu welchen Themen?), Vermittlung von Betreuungsangeboten (an wen, mit welchen Kooperationspartnerinnen und -partnern?) oder eigenes Betreuungsangebot (wie viele Plätze, für welche Altersgruppen, an welchem Ort?)
- | Wie wird die Geschäftsführung organisiert: Wie ist der Mix aus festangestellten, freien oder geringfügig beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und welche Aufgaben haben diese jeweils?
- | Wie wird das Angebot finanziert: Wie hoch sind die Genossenschaftsanteile, Mitgliedsbeiträge und Elternbeiträge? Gibt es sonstige Einnahmen?
- | Wer erstellt Buchführung und Jahresabschluss?

Wenn die Gründungsmitglieder sich über das Geschäftskonzept einig sind, gilt es, eine **Satzung**<sup>33</sup> für die Genossenschaft zu erstellen. Darin legen sie fest, welche Organisation sie vereinbart haben und über welche Organe bzw. Entscheidungsgremien die Genossenschaft verfügen soll. In aller Regel besteht eine Genossenschaft aus einer Generalversammlung, der alle Mitglieder angehören, einem gewählten Vorstand und einem Aufsichtsrat. Seit der Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 ist jedoch auch die Gründung einer „**Kleingennossenschaft**“ mit weniger als 20 Mitgliedern möglich.<sup>34</sup> Die Vorteile: Schon drei Mitglieder reichen für die Gründung aus, ein Aufsichtsrat ist nicht zwingend erforderlich, und der Vorstand darf aus nur einer Person bestehen.

Ist das Geschäftsmodell erarbeitet und die Satzung erstellt, müssen die Mitglieder diese auf einer **Gründungsversammlung** annehmen und die entsprechenden Gremien wählen. Anschließend muss die Genossenschaft einem **Prüfverband** (Genossenschaftsverband) beitreten<sup>35</sup> und von diesem eine gebührenpflichtige Gründungsprüfung vornehmen lassen<sup>36</sup>. Der Prüfverband begutachtet die Satzung und den Wirtschaftsplan und prüft die Vorstandsmitglieder auf ihre Eignung. Erst wenn sie diese Prüfung bestanden hat, kann die neu gegründete Genossenschaft beim Registergericht die Eintragung in das Genossenschaftsregister beantragen und als „eingetragene Genossenschaft“ (eG)<sup>37</sup> ihre Arbeit aufnehmen.

<sup>32</sup> § 13 GenG.

<sup>33</sup> Anforderungen zu dieser finden sich in §§ 6, 7, 36 Abs. 1 Satz 2 und 68 Abs. 1 Satz 1 GenG.

<sup>34</sup> gem. § 9 Abs. 1 Satz 2 GenG.

<sup>35</sup> § 54 GenG.

<sup>36</sup> § 11 Abs. 2 Nr. 3 GenG.

<sup>37</sup> i. S. v. § 13 GenG.

Damit eine Genossenschaft als gemeinnützig anerkannt werden kann, müssen Satzung und tatsächliche Geschäftsführung auf einen steuerbegünstigten Zweck (im Sinne der Abgabenordnung) ausgerichtet sein.<sup>38</sup> Ein solcher Zweck kann in der Förderung sozialer und kultureller Belange liegen, also auch darin, Bildung und Erziehung zu fördern. Weil das zuständige Finanzamt die Gemeinnützigkeit anerkennen muss, empfiehlt es sich, mit diesem die genauen Voraussetzungen zu klären und ihm die Satzung zur Prüfung vorzulegen, noch bevor sie verabschiedet ist. Für den Gründungsprozess bieten die regional zuständigen Genossenschaftsverbände vielfältige Beratungsleistungen an, stellen Mustersatzungen und Leitfäden zur Verfügung und beraten persönlich vor Ort.

### 3.2.3 Vorteile der Genossenschaft

Die genossenschaftliche Organisation bringt im Bereich der Beratungs- und Betreuungsangebote klare Vorteile mit sich:

- | Eine Genossenschaft ist eine relativ sichere und stabile Organisationsform. Durch die Einlagen ihrer Mitglieder verfügt sie über einen festen Kapitalstock, von dem sie die Hälfte immer als Sicherheit zurückbehalten muss.
- | Aufgrund der gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschlusspflichtprüfungen<sup>39</sup> durch den Genossenschaftsverband kommt es bei Genossenschaften nur sehr selten zu Insolvenzen.
- | Eine Genossenschaft bietet ihren Mitgliedern ein hohes Maß an Rechtssicherheit: Einerseits kann sie gegenüber ihren Kunden als juristische Person Verträge abschließen und so Betreuungsleistungen verlässlich und sicher anbieten, andererseits beschränkt sie auch für ihre Mitglieder das Risiko, denn die Haftung für getätigte Geschäfte ist – bei Ausschluss der Nachschusspflicht – auf das Vermögen der eG beschränkt.
- | Die klare rechtliche Struktur, die finanzielle Sicherheit und die betriebswirtschaftliche Ausrichtung machen die Genossenschaften für Unternehmen zu einem „Partner auf Augenhöhe“.
- | Unternehmen können die Aufwendungen im Zusammenhang mit ihrer Mitgliedschaft steuerlich absetzen.
- | Die finanziellen Aufwendungen, die die Genossenschaftsmitglieder haben, sind in aller Regel weit geringer, als wenn sie gleichwertige Angebote aus eigener Kraft anbieten würden.

---

<sup>38</sup> § 522 AO.

<sup>39</sup> § 55 I GenG.

**Aus der Praxis:**

Die 2006 gegründete Familiengenossenschaft eG in der **Metropolregion Rhein-Neckar** war der bundesweit erste Zusammenschluss von Tagesmüttern und Unternehmen. Sie startete mit sechs Unternehmen und 13 Tagesmüttern und bestand 2011 aus 43 investierenden Unternehmen mit rund 30.000 Beschäftigten und 90 Betreuungspersonen. Die Genossenschaft qualifiziert als anerkannter Bildungsträger zunächst Tagesmütter und vermittelt diese sowie Kinderfrauen und Babysitter flexibel und auch in Notfällen an die Unternehmen bzw. an deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch können die Beschäftigten über die Familiengenossenschaft die Dienste von Fachkräften zur Ganztagespflege beziehen. Die Genossenschaft bietet unter anderem die Betreuung

- | von Kindern ab der 8. Lebenswoche bis zum 14. Lebensjahr
- | sowohl im Haushalt der Eltern als auch der Tagespflegefamilie
- | wohnorts- oder betriebsnah
- | ganztags oder als Ergänzung zur Kindertageseinrichtung
- | in einer überschaubaren familiären Kindergruppe
- | auch kurzfristig, zum Beispiel bei beruflichen „Notfällen“.

Unternehmen erwerben einen Anteil von 500 Euro an der Familiengenossenschaft und zahlen zusätzlich einen jährlichen Mitgliedsbeitrag, der sich nach der Zahl ihrer Beschäftigten richtet und zwischen ca. 200 und ca. 7.500 Euro liegt. Die Tagespflegepersonen werden gegen einen Beitrag von 100 Euro ebenfalls Genossenschaftsmitglieder und zahlen eine Servicepauschale von 15 Prozent des Einkommens, das sie über die Familiengenossenschaft erwirtschaften.

Die Genossenschaft berät die Unternehmen in allen Belangen einer familienorientierten Personalpolitik – etwa zum Thema Wiedereinstieg, zu Aspekten der Kinderbetreuung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – und vermittelt bei Bedarf passende, zertifizierte, fortlaufend geschulte und überprüfte Betreuungspersonen. Über die Familiengenossenschaft können die Unternehmen ihren Beschäftigten also einen Pool an qualifizierten Betreuungskräften zur Verfügung stellen und zudem in vier genossenschaftseigenen Kindertagespflegestellen feste Betreuungsplätze für ihre Angestellten buchen. Die selbstständigen Betreuungs- und Pflegekräfte haben mit der Genossenschaft eine starke Partnerin an ihrer Seite, wenn es darum geht, ihre Dienstleistungen den Unternehmen und deren Beschäftigten anzubieten. Die Familiengenossenschaft rechnet zentral mit den Tageseltern ab. Diese sind als Mitglieder der Familiengenossenschaft haftpflichtversichert.



*„Bevor es die Genossenschaft gab, bekamen die Unternehmen nur schwer Kontakt zu Tagesmüttern, und die Tagesmütter taten sich schwer damit, den Kontakt zu Firmen aufzunehmen. Nun sind wir das Bindeglied zwischen den Tagesmüttern und den Firmen, die eine gute, flexible Betreuung für die Kinder ihrer Angestellten brauchen.“*

Dorothea Frey, Familiengenossenschaft eG Metropolregion Rhein-Neckar

### 3.3 Gründung einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH/gUG)

In den vergangenen Jahren haben Lokale Bündnisse an vielen Standorten die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) erfolgreich genutzt, um Trägerschaft und Organisation von Betreuungsleistungen auf die Beine zu stellen. Bei der gGmbH wird eine Geschäftsführung eingesetzt und damit die Handlungsfähigkeit besser abgesichert.

#### 3.3.1 Das Grundmodell

Die gGmbH ist aufgebaut wie eine reguläre Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Gründer hinterlegen ein Stammkapital von mindestens 25.000 Euro.<sup>40</sup> Das Finanzamt prüft den Gesellschaftszweck bzw. den Gesellschaftsvertrag der GmbH, bevor es die Gemeinnützigkeit anerkennt.



---

<sup>40</sup> § 5 GmbHG.

### 3.3.2 Voraussetzungen und Struktur

Um ein Betreuungsangebot über eine GmbH zu organisieren, müssen die Beteiligten zunächst einen **Gesellschaftsvertrag** (Satzung) verfassen und notariell beurkunden lassen.<sup>41</sup> An diesen Schritt schließt sich eine notariell beglaubigte Handelsregisteranmeldung an.<sup>42</sup> Der Gesellschaftsvertrag hält fest, wie die GmbH aufgebaut und inhaltlich ausgerichtet ist, und muss die folgenden Punkte enthalten<sup>43</sup>:

- | die Firma und den Sitz der Gesellschaft
- | den Gegenstand des Unternehmens
- | den Betrag des Stammkapitals
- | die Zahl und die Nennbeträge der Geschäftsanteile, die jede Gesellschafterin bzw. jeder Gesellschafter gegen Einlage auf das Stammkapital (Stammeinlage) übernimmt.

Anhand der Ausrichtung prüft das Finanzamt später die Gemeinnützigkeit. Damit es diese offiziell anerkennen kann, muss die GmbH folgende Bedingungen erfüllen<sup>44</sup>:

- | Sie muss einen gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zweck verfolgen und zur Erfüllung dieses Zwecks aktiv sein.
- | Sie muss diesen Zweck selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgen.
- | Für den Fall, dass die Gesellschaft aufgelöst wird oder die steuerbegünstigten Zwecke wegfallen, muss in der Satzung festgelegt sein, dass das Gesellschaftsvermögen nicht an die Gesellschafterinnen und Gesellschafter ausgeschüttet, sondern an eine andere steuerbegünstigte Körperschaft übergeben wird. Ausgenommen hiervon ist die Stammeinlage.

Eine GmbH besteht immer aus einer **Gesellschaftsversammlung**<sup>45</sup> – als Gesamtheit der Gesellschafterinnen und Gesellschafter – sowie einer **Geschäftsführung**<sup>46</sup>. Hat die Gesellschaft weniger als 500 Beschäftigte, ist sie nicht verpflichtet, einen Aufsichts- oder Beirat einzurichten.<sup>47</sup>

Auch um eine gGmbH ins Handelsregister eintragen zu können, müssen die Gesellschafterinnen und Gesellschafter eine Einlage von 25.000 Euro bereitstellen.<sup>48</sup> Dieses „Stammkapital“ kann zwar unmittelbar für den Unternehmenszweck – also für den Aufbau eines Betreuungsangebots für Schulkinder – verwendet werden, dennoch stellt diese Einlage gerade für soziale Akteurinnen und Akteure sowie gesellschaftliche Netzwerke eine Hürde dar. Um auch Existenzgründern mit wenig verfügbarem Kapital die Gründung einer GmbH zu ermöglichen, besteht seit dem Jahr 2008 die rechtliche Möglichkeit, auf das Modell einer

<sup>41</sup> § 2 GmbHG.

<sup>42</sup> § 7 GmbHG.

<sup>43</sup> § 3 GmbHG.

<sup>44</sup> § 52 AO.

<sup>45</sup> § 48 GmbHG.

<sup>46</sup> §§ 6 GmbHG.

<sup>47</sup> § 76 BetrVG.

<sup>48</sup> §§ 5, 5a, 7 GmbHG.

Unternehmergesellschaft<sup>49</sup> – auch **Mini-GmbH** genannt – auszuweichen. Die Gründung einer Mini-GmbH ist schon ab einem Euro Stammkapital möglich.<sup>50</sup> Allerdings muss die Mini-GmbH so lange ein Viertel ihres Jahresgewinns ansparen, bis die Rücklagen auf 25.000 Euro angewachsen sind. Die Unternehmergesellschaft muss die Bezeichnung „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)“ oder die Abkürzung „UG (haftungsbeschränkt)“ in ihrem Namen führen.<sup>51</sup> Schließlich kann die UG auch den Status der Gemeinnützigkeit erlangen und stellt sich somit als professionalisierte und gleichzeitig finanziell einfacher realisierbare Alternative zur gGmbH dar. Es ergibt sich jedoch ein Spannungsverhältnis zwischen der Mittelverwendung für gemeinnützige Zwecke und der Rücklagenbildung bei dieser Verknüpfung der Rechtsformen zu einer sogenannten gemeinnützigen Unternehmergesellschaft (gUG).

### 3.3.3 Vorteile der gGmbH und gUG

Angebote zur Schulkinderbetreuung mit dem Modell einer gGmbH umzusetzen, hat zahlreiche Vorteile:

- | Eine gGmbH genießt besondere Steuervergünstigungen: Sie ist unter anderem von der Körperschafts- und Gewerbesteuer befreit und kann Spendenquittungen ausstellen.
- | Die Haftung beschränkt sich auf das Gesellschaftsvermögen – die Gesellschafterinnen und Gesellschafter haften nicht persönlich.
- | Es können stille Reserven gebildet werden, weil Gewinne nicht ausgeschüttet werden müssen.
- | Der Gesellschaftsvertrag (Satzung) kann sehr flexibel ausgestaltet werden.
- | Eine gGmbH arbeitet mit einer Geschäftsführung, die die Gesellschaft nach außen vertritt. Sehr häufig ist diese Geschäftsführung hauptamtlich tätig und gibt der Gesellschaft damit eine größere Handlungs- und Verantwortungssicherheit. Bezahlt wird die hauptamtliche Geschäftsführung in aller Regel aus dem Gewinn der gemeinnützigen GmbH und/oder aus Spenden.
- | Durch die klare Rechtsstellung der Geschäftsführung einer GmbH ist für die Arbeit bzw. das Angebot der GmbH immer eine Handlungs- und Verantwortungssicherheit gegeben.
- | Die in aller Regel hohe Kontinuität der Geschäftsführung sichert auch eine kontinuierliche Arbeitgeberschaft und Personalführung.
- | Die seit 2008 ermöglichte Form der „Mini-GmbH“ verbunden mit der Erlangung des Gemeinnützigkeitsstatus löst das häufig bestehende Finanzierungsproblem.

<sup>49</sup> § 5a GmbHG.

<sup>50</sup> § 5a Abs. 1, 2, 3 GmbHG.

<sup>51</sup> § 5a Abs. 1 GmbHG.



**Aus der Praxis:**

Die Organisation KinderWege gGmbH ist ein Träger der freien Jugendhilfe in **Lübeck**. Zu KinderWege gehören Kindertageseinrichtungen, teilweise mit integrativem Schwerpunkt, Betreuungsangebote für Schulkinder an verschiedenen Schulstandorten, Einrichtungen der Jugendhilfe und das Projekt KinderKüche. Zudem ist die gGmbH Anbieterin und Trägerin von Fort- und Weiterbildungsangeboten im Bereich sozialer und pädagogischer Arbeit sowie mit dem Schwerpunkt Familientherapie und Familienpädagogik. KinderWege versteht sich als soziales Dienstleistungsunternehmen und setzt sich für die Vereinbarkeit von Familie und beruflichem Engagement ein. Gegründet wurde die Kinderwege gGmbH 1996 durch drei Gesellschafter – zwei Privatpersonen und einen Verein. Derzeit besteht sie nur noch aus den beiden Personengeschaftern, die auch als Geschäftsführer der gGmbH fungieren.



*„Für Lokale Bündnisse bietet die Gründung einer gemeinnützigen GmbH die Chance, die eigenen Strukturen sowie die Kultur der Zusammenarbeit zu professionalisieren.“*

Joachim Karschny, geschäftsführender Gesellschafter der KinderWege gGmbH

#### 4. Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationsmodelle im Überblick

Wer ein Betreuungsangebot für Schulkinder aufbaut, hat in aller Regel eine zumindest mittelfristige, meist aber langfristige Perspektive. Deshalb sollte ein Lokales Bündnis genau prüfen, welche Organisationsform zu den inhaltlichen Zielen, den lokalen Strukturen, den vorhandenen Ressourcen und bestehenden Partnerinnen und Partnern passt. Jede der beschriebenen Organisationsformen hat eigene Stärken, bringt jedoch auch Herausforderungen der Ausgestaltung mit sich. Fungiert beispielsweise ein Verein als Träger, kann die „wirtschaftliche“ Aktivität unmittelbar gefährdet sein, wenn es nicht gelingt, über einen längeren Zeitraum hinweg engagierte und fachlich geeignete Personen für die (unvergütete und ehrenamtliche) Vorstandsarbeit zu gewinnen. Die gGmbH oder auch die Mini-GmbH können vor diesem Hintergrund eine passende Alternative sein, die am Schnittpunkt zwischen dem gemeinnützigen und dem gewinnorientiert tätigen Sektor Vorteile bietet. Geht es dem Lokalen Bündnis jedoch darum, möglichst viele Partnerinnen und Partner niedrigschwellig (ohne finanzielle Beteiligung) und demokratisch zu beteiligen, erscheint der Verein als zumindest etabliertere Struktur. Beim Aufbau eines Betreuungsangebots unter direkter und weitgehender Mitwirkung von Unternehmen wiederum kann die Genossenschaft die passende Organisationsform sein.

Auch wenn die Entscheidung für ein Organisationsmodell immer unter Berücksichtigung vieler örtlicher Faktoren zu treffen ist, haben wir in der folgenden Übersicht noch einmal Stärken und Schwächen der einzelnen Modelle im Sinne einer **Entscheidungshilfe** zusammengestellt.

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<b>Verein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  geringer Gründungsaufwand</li> <li>  kein Mindestkapital notwendig</li> <li>  demokratische Struktur, hohe Partizipationsmöglichkeit</li> <li>  bekanntes Modell</li> <li>  weitgehender Ausschluss des Haftungsrisikos für Mitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  fließende Grenze zur Ausübung einer wirtschaftlichen Aktivität, dadurch stete Gefährdung der Gemeinnützigkeit</li> <li>  in der Praxis: häufig schwierig, langfristig geeignete Funktionsträgerinnen und -träger zu finden</li> <li>  operative Arbeit gefährdet, wenn Posten nicht besetzt werden können</li> <li>  geringes „Prestige“ bei den Unternehmen</li> </ul>
<b>Genossenschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  hohe Bestandssicherheit wegen Begleitung durch den Prüfverband</li> <li>  keine Mindestkapitalvorschriften</li> <li>  solidarische Organisationsform</li> <li>  Haftung nur mit dem Genossenschaftsvermögen</li> <li>  eigene Rechtsfähigkeit, daher hohe Unabhängigkeit von einzelnen Personen</li> <li>  Möglichkeit der Rückvergütung bei wirtschaftlichem Erfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Bindung an den Selbsthilfefzweck</li> <li>  aufwendigerer Gründungsprozess mit z. T. längerer Prüfungsphase</li> <li>  Bedingungen und Ausmaß der Anerkennung als gemeinnützig zum Teil umstritten</li> <li>  umfangreiche Buchführungs- und Prüfpflichten</li> <li>  Kosten der Gründungsprüfung und der Eintragung ins Genossenschaftsregister</li> </ul>
<b>gGmbH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Haftung nur mit Gesellschaftsvermögen</li> <li>  eigene Rechtsfähigkeit, daher hohe Unabhängigkeit von einzelnen Personen</li> <li>  es können stille Reserven gebildet werden</li> <li>  Gesellschaftsvertrag kann sehr flexibel gestaltet werden</li> <li>  keine Mindestanzahl von Partnerinnen/Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Bereitstellung/Ansparen des Stammkapitals von 25.000 €</li> <li>  Vorschriften des HGB verpflichten u. a. dazu, Handelsbücher zu führen und Handelsbilanzen zu erstellen</li> <li>  Kosten der Gründung und notariellen Eintragung ins Handelsregister</li> </ul>

### Hinweis:

Die Angaben zu den einzelnen Modellen und den jeweiligen Stärken und Schwächen entstammen Interviews mit einzelnen Bündnisakteurinnen und -akteuren. Das Handbuch zur Entwicklungspartnerschaft liefert keine verbindliche Rechtsauskunft. Eine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben kann nicht übernommen werden.

Unter [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de) stellt das Bundesministerium der Justiz in einem gemeinsamen Projekt mit der juris das gesamte aktuelle Bundesrecht kostenlos im Internet bereit. Die Gesetze und Rechtsverordnungen mit Geltung auch für die beschriebenen Organisationsmodelle können Sie dort in ihrer geltenden Fassung abrufen.

# F.

## Ausblick

Im Rahmen der im Jahr 2011 initiierten Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ ist es innerhalb eines Jahres gelungen, ausgehend von 14 Modellstandorten gute Lösungen in die Breite zu tragen und die drängenden Vereinbarkeitsprobleme vieler Eltern mit Schulkindern anzugehen. An zahlreichen Standorten organisieren Lokale Bündnisse verlässliche Betreuungsangebote in Randzeiten, am Nachmittag, in den Ferien oder in Notfällen. An vielen Orten konnten die Bündnisse starke Unterstützungspartnerinnen und -partner wie Unternehmen und Jobcenter für das Thema mobilisieren. Diese organisieren gemeinsam mit den Lokalen Bündnissen nicht nur einzelne Betreuungslösungen, sondern sind an vielen Orten strategische Partnerinnen und Partner, wenn es darum geht, die Betreuungsinfrastruktur weiterzuentwickeln. Sie identifizieren Bedarfe, sorgen für politische Unterstützung, mobilisieren Ressourcen und gestalten Angebote mit. Diese Partnerschaften gilt es im Jahr 2012 auszubauen und zu festigen.

Gleichzeitig sollen auch die praktischen Herausforderungen von Eltern, die erwerbstätig sind oder es werden wollen, in den Blick genommen werden. Viele gehen über Fragen zur Betreuung von kleinen Kindern hinaus: die Zeitsouveränität der Familien, familienunterstützende Dienstleistungen in den Haushalten, die Situation von pflegenden Angehörigen, die Förderung von Müttern mit Migrationshintergrund, die Flexibilisierung von Arbeitszeiten oder die Teilhabe von Kindern aus Familien mit geringem Einkommen.

Interessierten Bündnissen und Institutionen wird eine große Bandbreite unterschiedlicher Arbeitsformate zur Verfügung stehen. Der Aktionstag der Lokalen Bündnisse im Mai wird wieder ein Datum sein, an dem die Bündnisse ihre Aktivitäten der Öffentlichkeit präsentieren. Eine Reihe von Regionaltagungen soll die verschiedenen Praxisprojekte beraten und praktische Unterstützung geben. Wir laden Sie schon heute ein, die Erfolgsgeschichte der Entwicklungspartnerschaft „Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern“ auch im Jahr 2012 fortzusetzen.

**Literaturhinweise:**

- | Broschüre „**Schulzeit, Freizeit, Arbeitszeit – alles unter einem Hut?**“
- | Broschüre „**Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Eltern mit Schulkindern**“
- | Broschüre „**Kinderbetreuung für alle Altersstufen – gute Beispiele aus der Praxis**“

Die Broschüren sind bestellbar über die Broschürenstelle des BMFSFJ sowie online abrufbar unter [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de).



**Bildnachweis:**

Titel: Kristian Sekulic/istockphoto.com

S. 4: BMSFSJ/L. Chaperon

S. 14: Lokales Bündnis für Familie in Steinbach am Wald

S. 21: Lokales Bündnis für Familie Bad Münders

S. 26: Lokales Bündnis für Familie Bad Münders

S. 30: Jenaer Bündnis für Familie

S. 32: Noam Armonn/istockphoto.com

S. 35: Fluggis-Abenteuer-Land, Mitglied des Bündnisses für Familie Darmstadt

S. 40: Christian Burkert

S. 43: Lokales Bündnis für Familie Bad Münders

S. 46: Joshua Hodge Photography/istockphoto.com

S. 49: Lokales Bündnis für Familie Bad Münders

S. 53: Jenaer Bündnis für Familie

S. 56: Siegener Bündnis für Familie

S. 60: Lise Gagne/istockphoto.com

S. 62: Jenaer Bündnis für Familie

S. 64: Lokales Bündnis für Familie in Trier

S. 68: Fürther Bündnis für Familien

S. 72: Christian Burkert

S. 75: Siegener Bündnis für Familie

S. 79: Lokales Bündnis für Familie in Wolfsburg

S. 83: Jenaer Bündnis für Familie

S. 88: Christian Irrgang

S. 96: Willie B. Thomas/istockphoto.com

S. 102: Lokales Bündnis für Familie in Trier

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 0180 5 778090 \*  
Fax: 0180 5 778094 \*  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser

Servicetelefon: 0180 1 907050 \*\*

Fax: 030 18555-4400

Montag–Donnerstag 9–18 Uhr

E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115 \*\*\*

Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

**Artikelnummer:** 2BR74

**Stand:** Januar 2012, 1. Auflage

**Gestaltung:** www.vokdams.de

**Druck:** Silber Druck oHG

\* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,  
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

\*\* 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

\*\*\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche  
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.  
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,  
Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de;  
7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.