Österreichisches Institut für Familienforschung
Austrian Institute for Family Studies

universität wien

Working Paper

Rudolf Karl Schipfer ▪ Sabine Buchebner-Ferstl
Sonja Dörfler ▪ Christine Geserick ▪ Markus Kaindl
Eva-Maria Schmidt

Audit *familienfreundlichegemeinde*

Erfahrungen aus zertifizierten und nichtzertifizierten Gemeinden

Nr. 91 | 2018

Working Paper Nr. 91 | 2018
Österreichisches Institut für Familienforschung
an der Universität Wien
1010 Wien | Grillparzerstraße 7/9
T: +43(0)1 4277 48901 | info@oif.ac.at
www.oif.ac.at

Working Paper

Rudolf Karl Schipfer ▪ Sabine Buchebner-Ferstl ▪ Sonja Dörfler ▪ Christine Geserick
Markus Kaindl ▪ Eva-Maria Schmidt

Audit *familienfreundlichegemeinde*

Erfahrungen aus zertifizierten und nichtzertifizierten Gemeinden

Nr. 91 | 2018

November 2018

Gefördert aus Mitteln des Bundeskanzleramtes über die Familie & Beruf Management GmbH.

Das Österreichische Institut für Familienforschung an der Universität Wien (ÖIF) führt als unabhängiges wissenschaftliches Institut anwendungsorientierte Studien und Grundlagenforschung zur Struktur und Dynamik von Familien, Generationen, Geschlechtern und Partnerschaften durch. Die Kooperation mit internationalen Forschungseinrichtungen und die familienpolitische Beratung zählen dabei ebenso wie die umfangreiche Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zu den Hauptaufgaben des ÖIF.

DOI: https://doi.org/10.25365/phaidra.115

Dieses Werk ist mit CC BY-ND 4.0 International lizensiert.

Inhaltsverzeichnis

1 Hintergrund der Studie 6

2 Studiendesign 7
2.1 Forschungsfragen 7
2.2 Methode 8
2.3 Feldzugang und Stichprobenbeschreibung 9

3 Audit-Gemeinden 13
3.1 Wie kommt die Gemeinde zum Audit? 13
3.1.1 Die erste Idee 13
3.1.2 Die organisatorische Umsetzung 16
3.1.3 Das Audit und die Gemeindepolitik 20
3.1.4 Beteiligung der Bevölkerung 22
3.2 Die Maßnahmen 24
3.2.1 „Leuchtturmprojekte“ 26
3.2.2 „Problemprojekte“ 30
3.2.3 Kontinuitäten und Brüche 33
3.3 Wer macht die Arbeit? 35
3.4 Wahrnehmung in der Bevölkerung 40
3.5 Aus Schwierigkeiten lernen 44
3.5.1 Herausforderungen 44
3.5.2 Ansprechpersonen bei Problemen 50
3.5.3 Konkrete Wünsche 52
3.6 Tipps und Erfahrungswerte 53
3.6.1 Vernetzung und Kooperation 54
3.6.2 Engagement 56
3.6.3 Maßnahmen: Strukturierung und Evaluierung 56
3.7 Ein Blick in die Zukunft 58
3.8 Befragte ziehen Bilanz 59
3.9 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungfragen 62

4 Seminargemeinden: Auditseminar – und dann? 67
4.1 Stellenwert und Verankerung von Familienfreundlichkeit 67
4.2 Erstkontakt und Motivation zur Seminarteilnahme 68
4.3 Erwartungen an den Auditprozess 69
4.4 Beurteilung des Auditseminars 70
4.5 Ursachen für die Nicht-Teilnahme: spezielle und allgemeine Gründe 71
4.6 Nach dem Auditseminar: Wie ging es weiter? 73
4.7 Wäre eine Beteiligung am Audit denkbar? 74
4.8 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen 75

5 Nicht-teilnehmende Gemeinden 78
5.1 Kommunale Prozesse und Zertifikate 78
5.1.1 Erfahrungen und Motivation 78
5.1.2 Skepsis gegenüber Zertifikaten und Prozessen: Wem nützt es? 79
5.1.3 Eine Gemeinde geht eigene Wege 80
5.2 Der Aufwand als Hürde 80
5.2.1 Kapazitäten werden gebunden 80
5.2.2 Viele Angebote und wenig Zeit 81
5.3 Ein Prozess lebt von Menschen, die ihn umsetzen 82
5.3.1 Initiator/in oder Verhinder/in? 82
5.3.2 Bürger/in vs. Politiker/in? 84
5.4 Audit: Schon davon gehört? 85
5.4.1 Was gegen die Teilnahme spricht 85
5.4.2 Was für die Teilnahme spricht 86
5.4.3 Der dritte Weg: Ja, aber 87
5.5 Nicht zertifiziert und doch familienfreundlich 88
5.5.1 Familienfreundlichkeit: explizites Ziel und implizites Handeln 89
5.5.2 Familienfreundlichkeit konkret: Ein weites Feld 90
5.6 Vorbildwirkung: Lernen von den anderen 92
5.7 Zusammenfassung und Beanwortung der Forschungsfragen 92

6 Gesamtresümee 96
6.1 Ergebnisse aus den Erhebungsgruppen 96
6.2 Ergebnisse im Querschnitt 99
6.3 Anregungen für die Zukunft 101

7 Ergebnisse der Audit-Expertise 2010 103

8 Literatur 105

9 Kurzbiografien der Autor/innen 106

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewpartner/innen – Gruppe 1 10
Tabelle 2: Interviewpartner/innen – Gruppe 2 11
Tabelle 3: Fokusgruppenteilnehmer/innen / Interviewpartner/innen – Gruppe 3 12

1 Hintergrund der Studie

Das Audit *familienfreundlichegemeinde* ist ein strategisches Planungs-, Controlling- und Evaluierungsinstrument, um die kommunalen Handlungsfelder Familien und Generationen weiterzuentwickeln. Seit 2006 können Kommunen mit Hilfe dieses systematisierten und partizipativen Prozesses Aktivitäten zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Familienfreundlichkeit forcieren und umsetzen.

In Österreich gibt es 2.100 Gemeinden, von denen ca. 400 am Audit teilnehmen beziehungsweise teilgenommen haben. Damit lebt rund ein Viertel der Österreicherinnen und Österreicher in einer zertifizierten familienfreundlichen Gemeinde. Die Zahlen belegen, dass eine beachtliche Anzahl an Gemeinden Familienfreundlichkeit im Rahmen des Audits strukturiert umsetzt und weiterentwickelt. Andererseits gibt es eine noch größere Zahl an Gemeinden in Österreich, die sich am Audit (noch) nicht beteiligen.

Die Studie hat zwei Schwerpunkte: Einerseits geht es um die Erfahrungen aus Gemeinden, die schon länger am Auditprozess teilnehmen hinsichtlich der Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen. Andererseits wird der Frage nachgegangen, warum Gemeinden nicht am Audit teilnehmen.

2 Studiendesign

Die Studie nimmt im Zusammenhang mit kommunaler Familienfreundlichkeit drei Kategorien von Gemeinden in den Fokus:

- Gemeinden, die als familienfreundlich zertifiziert sind und den Auditprozess schon länger umsetzen („Audit-Gemeinden“),
- Gemeinden, die bei Auditseminaren vertreten waren, ohne in weiterer Folge in den Prozess einzusteigen („Seminar-Gemeinden“),
- Gemeinden, die bisher kein Auditseminar besucht haben und auch nicht am Audit teilgenommen haben („Nicht-teilnehmende Gemeinden“).

Auf die ursprünglich geplante quantitative Analyse von gemeindespezifischen Kennzahlen, um Effekte des Audits *familienfreundlichegemeinde* erfassen zu können, wurde nach Absprache mit der Familie & Beruf Management GmbH (FBG) zugunsten einer rein qualitativen Herangehensweise verzichtet. Dadurch sollen speziell Meinungen, Einstellungen und subjektive Erfahrungen sichtbar gemacht werden.

2.1 Forschungsfragen

In jeder der drei oben genannten Gruppen standen jeweils spezifische Fragestellungen im Fokus, die hier näher erläutert werden.

<u>Gruppe 1 – Gemeinden, die als familienfreundlich zertifiziert sind und den Auditprozess schon länger umsetzen („Audit-Gemeinden“)</u>

- Audit in der Gemeinde: Idee, Umsetzung, Personen
- Bevölkerung: Beteiligung, Wahrnehmung
- Welche Maßnahmen werden im Sinne von „Leuchtturmprojekten“ umgesetzt?
- Wer kümmert sich in den Gemeinden um die Realisierung von Maßnahmen?
- Welche Erfahrungen und ggf. Probleme gibt es bei der Umsetzung?
- Verändern sich die Maßnahmen und die Prioritätensetzungen im Verlauf der Teilnahme am Auditprozess?

Es hat sich bei der Erhebung gezeigt, dass die vollständige Erfassung von umgesetzten Maßnahmen im Rahmen der gewählten qualitativen Erhebungsmethode nicht möglich ist, weil Auflistungen aus dem Gedächtnis im Rahmen der Interviewsituation eher assoziativ und damit unvollständig sein würden und daher keine umfassenden Aufzählungen von den Interviewpartner/innen erwartet werden können. Deshalb wurde in den Interviews gezielt nach herausragenden Maßnahmen im Sinne von Referenz- beziehungsweise ‚Leuchtturmprojekten‘ gefragt, von Maßnahmen mit medialer Resonanz, von Maßnahmen mit besonderer Öffentlichkeitswirksamkeit beziehungsweise von Maßnahmen, die den (Gemeinde-)Verantwortlichen kommunalpolitisch besonders wichtig erscheinen.

Gruppe 2 – Gemeinden, die bei Auditseminaren vertreten waren, ohne dann in den Prozess einzusteigen („Seminar-Gemeinden“)

- Welche allgemeinen Gründe sprechen gegen eine Auditteilnahme?
- Welche speziellen Umstände haben nach dem Auditseminar den Schritt zur tatsächlichen Auditteilnahme verhindert?
- Unter welchen Gegebenheiten wäre für die Gemeinde eine Beteiligung am Audit denkbar?

Gruppe 3 – Gemeinden, die bisher kein Auditseminar besucht haben und auch nicht am Audit teilgenommen haben („Nicht-teilnehmende Gemeinden“)

- Inwieweit ist Familienfreundlichkeit ein Thema in der Kommune?
- Welche Gründe sprechen gegen eine Auditteilnahme?
- Unter welchen Gegebenheiten wäre für die Gemeinde eine Beteiligung am Audit denkbar?

2.2 Methode

Für die vorliegende Studie wurde zur **Befragung von Expert/innen** methodisch ein **qualitativer Zugang** gewählt. Dieser hat den Anspruch, die Erlebniswelt der Akteur/innen, ihre Besonderheiten und ihr Verhalten im Forschungsfeld möglichst authentisch abzubilden und deutend zu beschreiben. Die Gesamtheit der Aussagen der Interviewpartner/innen wird nicht in Zahlen wiedergegeben (quantifiziert), sondern in ihrer Qualität, in ihrem So-sein, beschrieben. Zwei Prämissen oder Vorzüge eines qualitativen Designs waren für die Wahl dieser Herangehensweise entscheidend: der Fokus auf die **subjektive Sichtweise** der beteiligten Akteur/innen und der **entdeckende (explorative) Erkenntniszusammenhang**. Damit ist gemeint, dass die offen gestaltete Zugangsweise zum Beispiel den Auditverantwortlichen Raum geben sollte, zu beleuchten, wo sie Herausforderungen, aber auch Chancen des Audits sehen. Aber gerade auch unter den Gemeinden, die noch gar keine sichtbaren Berührungspunkte mit dem Audit hatten (siehe Kapitel 5) galt es, erste Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob es für die bisherige Zurückhaltung überhaupt Gründe gab und falls ja, wie diese das Feld strukturieren.

Die Daten wurden in 23 telefonischen und einem **persönlichem Einzelinterview** und in **einer Fokusgruppe** gewonnen. Dabei wurden 15 telefonische Einzelinterviews mit Personen aus Gemeinden, die der Gruppe 1 zugeordnet waren („Audit-Gemeinden“), durchgeführt, weitere drei telefonische und ein persönliches Einzelinterview betrafen die „Seminargemeinden“ (Gruppe 2), die nach dem Einführungsseminar nicht in den Prozess eingestiegen waren. Für die nicht teilnehmenden Gemeinden (Gruppe 3) erfolgte die Datenerhebung einerseits im Rahmen einer Fokusgruppe mit drei Teilnehmenden, andererseits als kurze, themenzentrierte telefonische Befragungen von fünf Personen.

Konkret wurde mittels der Methode **problemzentrierter Interviews (PZI)** erhoben (Witzel 1982, 2000). Diese Methode sieht vor, dass der Interviewleitfaden vorformulierte, problemorientierte Fragestellungen und Nachfragen enthalten soll und gleichzeitig Raum für Narrationen und neue Themen lässt. Diese Kombination scheint sinnvoll, um einerseits relevante Dimen-

sionen aus Akteur/innen-Sicht aufzuspüren und dabei durch wenig vorformulierte Fragestellungen Zugang zu Sinnsystemen der Interviewten zu bekommen. Alle Gespräche wurden digital aufgezeichnet und später transkribiert. Feldnotizen ergänzen das Material.

Ausgewertet wurde mittels einer **thematisch strukturierten Inhaltsanalyse**. Die Transkripte wurden in die maxQDA-Software eingelesen und thematisch codiert. Die Codierung orientierte sich entlang der inhaltlichen Themen des Leitfadens (zum Beispiel erste Idee für das Audit), berücksichtigte aber – im Sinne einer explorativen Herangehensweise – auch weitere Themen, die von den Befragten eingebracht wurden Die Auswertung der Interviews geschah vor allem deskriptiv. Mittels Themenanalyse (Textreduktionsverfahren) wurden die Gesprächsinhalte ausgewertet (vgl. zum Beispiel Froschauer, Lueger 2003: 158ff). Das Kategorienschema wurde während der ersten Durchsicht der Interviews gebildet und während der Datenanalyse verfeinert. Themen, die sich durch alle Interviews zogen, wurden als Kategorie in das Schema integriert.

Die Ergebnisse der Themenanalyse werden jeweils mit **Interviewausschnitten (wörtliche Zitate)** illustriert. Dabei ist festzuhalten, dass diese – der gewünschten Nähe zum Forschungssubjekt entsprechend – in ihrem Originalwortlaut wiedergegeben sind. Grammatikalische Sprechfehler und Mundart wurden jedoch einer besseren Lesbarkeit zuliebe angeglichen.

Die Aussagen in den Interviews wurden selbstverständlich anonymisiert, d.h. Gemeinde- und Personennamen wurden durch Beschreibungen in eckigen Klammern ersetzt (zum Beispiel „Ortsname“ oder „Name des Bürgermeisters“). Die Klarnamen von Personen wurden gegen ein Pseudonym ausgetauscht (zum Beispiel „Frau A“, „Frau B“), wobei der Buchstabe des Nachnamens willkürlich gewählt wurde beziehungsweise der alphabetischen Reihenfolge im Befragungsverlauf entspricht.

2.3 Feldzugang und Stichprobenbeschreibung

Zielgruppe für die Erhebungen waren in den Gemeinden tätige Personen wie zum Beispiel Bürgermeister/innen, Amtsleiter/innen, Gemeinderät/innen, öffentliche Amtsträger/innen, Multiplikator/innen, Meinungsbildner/innen oder Personen aus der kommunalen Verwaltung beziehungsweise prozessverantwortliche Personen (Auditbeauftragte).

Für die zur Erhebung notwendige Rekrutierung von Interviewpartnerinnen und -partnern in den Gruppen 1 und 2 wurden Kontaktdaten von der FBG zur Verfügung gestellt. Die Rekrutierung in der Gruppe 3 wurde durch das Projektteam, unterstützt durch den Österreichischen Gemeindebund und das Familienreferat der OÖ Landesregierung, durchgeführt.

In der Gruppe 1 dauerte das längste Interview 1 Stunde und 35 Minuten, das kürzeste war nach 23 Minuten abgeschlossen. Die Dauer der meisten Gespräche lag bei knapp einer Stunde. In der Gruppe 2 dauerten die Interviews zwischen 14 und 31 Minuten. In der Gruppe 3 hat die Fokusgruppe ebenfalls 1 Stunde 35 Minuten gedauert. Die themenzentrierten Interviews (ebenfalls Gruppe 3) bewegten sich in der Dauer zwischen 6 und 10 Minuten.

Die 15 Einzelinterviews in der Gruppe 1 haben zwischen Juli und September 2017, die vier Einzelinterviews in der Gruppe 2 zwischen September 2017 und Jänner 2018 stattgefunden.

Für die Gruppe 3 fand die Fokusgruppe im September 2017 statt und fünf vertiefende Einzelinterviews wurden im Dezember 2017 geführt. Insgesamt stehen die Transkripte von Interviews mit 23 Personen und einer Fokusgruppe mit drei Personen zur Verfügung, die zur Auswertung herangezogen werden konnten. Bis auf die Fokusgruppe und ein Einzelinterview (Herr Q), das persönlich geführt wurde, wurden alle anderen via Telefon geführt.

Rekrutierung Gruppe 1

Nachdem im Rahmen der vorliegenden Studie eventuelle Veränderungen im Bereich der Maßnahmen im Verlauf des Auditprozesses in den Audit-Gemeinden thematisiert werden sollen, wurden primär Personen aus Gemeinden bezüglich Interviews kontaktiert,

- die schon lange den Auditprozess durchführen,
- die schon mehrmals zertifiziert wurden,
- und deren Zertifikat zum Erhebungszeitpunkt noch gültig war.

Da die Anzahl der Gemeinden, die diese Kriterien erfüllten, bei etwa 15 lag, und die Bereitschaft zu Interviews nicht immer gegeben war, mussten bei der Rekrutierung auch Abstriche gemacht werden, um eine Verteilung über die Bundesländer und Einwohner/innengrößen zu erreichen. In Summe wurden 15 Interviews mit Vertreter/innen aus unterschiedlichen Gemeinden geführt, die bevölkerungsmäßig im Bereich zwischen knapp über 1.000 bis unter 100.000 Einwohner/innen angesiedelt sind und alle Bundesländer bis auf Wien repräsentieren.

Tabelle 1: Interviewpartner/innen – Gruppe 1

Interview	Pseudonym	Bundesland	Position in der Gemeinde	Einwohner/innen-Kategorie	Startjahr im Audit
01	Frau A	OÖ	Gemeinderätin	5.001–10.000	vor 2010
02	Frau B	B	Sekretärin Bürgermeister	bis 2.500	2010 und später
03	Frau C	V	Gemeindeangestellte	10.001–50.000	2010 und später
04	Frau D	OÖ	Obfrau Sozialausschuss	2.501–5.000	vor 2010
05	Herr E	B	Vizebürgermeister	bis 2.500	vor 2010
06	Herr F	S	Gemeinderat (Mitglied Gemeindevorstand)	bis 2.500	vor 2010
07	Frau G	OÖ	Gemeindemitarbeiterin, Familienbeauftragte	2.501–5.000	vor 2010
08	Frau H	OÖ	Familienbeauftragte	bis 2.500	vor 2010
09	Frau J	K	Leitende Gemeindemitarbeiterin im Bereich Familien	50.001+	2010 und später
10	Herr K	St	Gemeindekassier	2.501–5.000	vor 2010
11	Frau L	NÖ	Gf. Gemeinderätin	2.501–5.000	vor 2010
12	Frau M	NÖ	Gf. Gemeinderätin	bis 2.500	vor 2010
13	Frau N	T	Gemeindevorständin	10.001–50.000	2010 und später
14	Frau O	T	Gemeindevorständin	2.501–5.000	vor 2010
15	Frau P	S	Gemeindevertreterin und -mitarbeiterin	bis 2.500	2010 und später

Quelle: ÖIF-Studie Audit familienfreundlichegemeinde

Um die den interviewten Personen zugesagte Anonymität zu gewährleisten, wurden die Einwohner/innenzahlen der Gemeinden nicht exakt ausgewiesen, sondern eigenen Größenkategorien zugeordnet. Damit soll zumindest ein Eindruck von der ungefähren Einwohner/innenzahl gegeben werden. Ebenso wurde angegeben, ob die Gemeinde vor 2010 oder 2010 und später mit der Umsetzung begann, wobei alle erfassten Gemeinden frühestens seit 2007 und spätestens seit 2012 das Audit durchführen.

Die überwiegende Anzahl der Gemeinden in der Stichprobe hatte bis zu 5.000 Einwohner/innen. Dieses Faktum spiegelt die realen Gegebenheiten bei den Gemeinden im Auditprozess wider, denn nach den von der FBG für diese Studie übermittelten Daten sind ca. vier Fünftel der Auditgemeinden in diesem Einwohner/innenbereich angesiedelt.

Rekrutierung Gruppe 2

Hier wurden die Teilnehmer/innen an Auditseminaren aus den Jahren 2014 und 2015 angeschrieben. Die Gültigkeit der Seminarteilnahme für die Teilnahme am Auditprozess war abgelaufen und damit dokumentiert, dass die Gemeinden nicht das Audit gestartet haben. Das erste Anschreiben per Mail erging in unsystematischer Auswahl an ca. je die Hälfte der Teilnehmer/innen aus 2014 und 2015, wobei tendenziell Gemeinden aus dem Osten Österreichs bevorzugt wurden, weil bei diesen wegen der geographischen Nähe zu Wien eine größere Bereitschaft zur Teilnahme an einer Fokusgruppe in Wien vorausgesetzt wurde. Dennoch gestalte sich die Organisation einer Fokusgruppe schwierig – in den letzten Tagen vor dem vereinbarten Termin sagten alle Teilnehmer/innen bis auf einen aus terminlichen Gründen ab. Dieser eine – der Amtsleiter Herr Q (I16) – wurde schließlich im Rahmen eines Einzelinterviews persönlich interviewt, während die übrigen drei ersatzweise telefonischen Einzelinterviews zustimmten, welche auch durchgeführt werden konnten.

Tabelle 2: Interviewpartner/innen – Gruppe 2

Interview	Pseudonym	Bundesland	Position in der Gemeinde	Einwohner/innen-Kategorie
16	Herr Q	OÖ	Amtsleiter	bis 2.500
17	Herr R	S	Bürgermeister	2.501–5.000
18	Herr S	NÖ	Gemeinderat	bis 2.500
24	Frau Ü	K	Bürgermeisterin	2.501–5.000

Quelle: ÖIF-Studie Audit familienfreundlichegemeinde

Rekrutierung Gruppe 3

Für die Zusammenstellung einer Fokusgruppe mit Personen aus Gemeinden der Gruppe 3 wurden folgende Schritte gesetzt:

- Gemeinden beziehungsweise kommunal tätige Personen aus dem Datenbestand des ÖIF wurden per Mail angeschrieben.
- 47 Gemeinden in NÖ, die die Agenda 21 durchgeführt haben, wurden per Mail kontaktiert.

- Vom Österreichischen Gemeindebund wurde auf Ersuchen des ÖIF bei www.kommunalnet.at im Juli 2017 eine Information mit der Einladung zur Teilnahme veröffentlicht.
- In Abstimmung mit dem Familienreferat der OÖ Landesregierung wurde eine Mail an alle Gemeinden in OÖ, die nicht am Audit beziehungsweise am Audit-Seminar teilgenommen haben, das waren laut vorhandener Liste 355, versendet. Empfänger waren die offiziellen Gemeindemailadressen, und es wurde um Weiterleitung an die Vorsitzenden der Familienausschüsse gebeten.

Schlussendlich haben sieben Personen aus unterschiedlichen Gemeinden ihr Interesse an einer Teilnahme an der Studie bekundet. Die Fokusgruppe fand am 19. September 2017 in Linz statt, drei Personen nahmen daran teil.

Zur Vertiefung der Ergebnisse der Fokusgruppe wurden, wie bereits angemerkt, noch zusätzlich fünf themenzentrierte Telefoninterviews durchgeführt. Dazu wurden einerseits die Personen kontaktiert, die Interesse an der Fokusgruppe hatten, aber nicht teilnehmen konnten. Andererseits wurden in einer geschlossenen Gruppe eines sozialen Netzwerks Gemeinderäte beziehungsweise Gemeindebedienstete adressiert, die zum Thema Familienfreundlichkeit in der Gemeinde ein ca. 10-minütiges Telefoninterview zu geben bereit waren.

Tabelle 3: Fokusgruppenteilnehmer/innen / Interviewpartner/innen – Gruppe 3

	Bezeichnung/ Interview Nr.	Pseudonym	Bundesland	Position in der Gemeinde	Einwohner/innen-Kategorie
Teilnehmerinnen Fokusgruppe	FG	Frau T	OÖ	Gemeinderätin, Familienausschussvorsitzende	2.501–5.000
		Frau U	NÖ	Gemeindemitarbeiterin	5.001–10.000
		Frau V	NÖ	Bürgermeisterin	5.001–10.000
Telefoninterviews	19	Frau W	OÖ	Gemeindevorstand, Vorsitzende des Familienausschusses	bis 2.500
	20	Herr X	NÖ	Gemeinderat, Mitglied des Familienausschusses	bis 2.500
	21	Herr Y	NÖ	(Jugend-)Gemeinderat	2.501–5.000
	22	Herr Z	St	Gemeinderat	2.501–5.000
	23	Frau Ö	OÖ	Vizebürgermeisterin, Familienausschussvorsitzende	bis 2.500

Quelle: ÖIF-Studie Audit familienfreundlichegemeinde

3 Audit-Gemeinden

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Auswertung der 15 Interviews mit Personen aus (re-)zertifizierten Gemeinden detailliert dargestellt. Dieser Berichtsteil ist der umfangreichste und bildet den Schwerpunkt der Studie. Ihm liegt – im Vergleich zu den anderen beiden Erhebungsgruppen – die größte Datenbasis zugrunde.

3.1 Wie kommt die Gemeinde zum Audit?

Der Prozess, den eine Gemeinde durchläuft, um als familienfreundliche Gemeinde zertifiziert zu werden, ist grundsätzlich von der FBG vorgegeben und standardisiert. Der folgende Abschnitt des Berichts widmet sich daher einerseits auch der Phase vor dem Beginn dieses Prozesses und zeichnet nach, wie in Gemeinden die Idee zur Teilnahme am Audit aufkam, welche Überlegungen seitens der Gemeinde dahinter standen, wie sie die Umsetzung der vorgegebenen Schritte erlebten und welche organisatorischen Abstimmungen notwendig waren. Außerdem illustriert dieser Abschnitt, wie die Gemeinden die Einbindung der Bevölkerung umsetzten und wahrnahmen.

3.1.1 Die erste Idee

Zunächst ist auffallend, dass die Gemeinden auf recht unterschiedliche Art und Weise auf das Audit *familienfreundlichegemeinde* aufmerksam wurden und eine Teilnahme in Betracht zogen. Auf der einen Seite berichteten die Vertreter/innen aus den Gemeinden, **Informationen zum Audit** und auch eine konkrete Einladung zur Teilnahme von höherer Stelle (Rathaus, Bundesministerium für Familien und Jugend) oder aus Medien (zum Beispiel die Zeitschrift „Kommunal“) erhalten zu haben. Die interviewten Personen nahmen dann aufgrund ihres Zuständigkeitsbereiches am ersten Auditseminar teil, oder erhielten zusätzlich von ihren Vorgesetzten dahingehend eine Anregung:

> *„Ich hatte den Ausschuss, also das Ressort Familie und, ja, das war mein Aufgabengebiet einfach auch. […] Zum Audit familienfreundliche Gemeinde bin ich deshalb gekommen, weil eine Einladung ins Rathaus gekommen ist für den Workshop den ersten. […] Ja, da habe ich dann teilgenommen bei diesem Workshop und ja, und dann hat es seinen Lauf genommen.“ (Frau C; I3: 10ff)*

> *„Das ist vom Ministerium damals ausgeschrieben worden, und der damalige Bürgermeister hat das angeregt, ob jemand bereit ist, dieses durchzuführen. [Das] wäre eigentlich interessant für unseren Bereich und da haben wir uns dann entschlossen mitzumachen. Und haben dann uns angemeldet und die Seminare besucht, was für den Auditprozess notwendig ist.“ (Herr F, I6: 11)*

Auf der anderen Seite handelten manche der interviewten Vertreter/innen aus den Gemeinden aus Eigeninitiative und **persönlicher Motivation** heraus und suchten aktiv nach konkreten Möglichkeiten der Umsetzung von Maßnahmen, vor allem zu Beginn ihrer politischen Tätigkeit. Das Audit wurde von diesen Personen als Vorschlag im Gemeinderat eingebracht und wurde als Instrument betrachtet, persönliche Vorstellungen und eigene Ideen für Familien in der Gemeinde in ein offizielles Format zu bringen und so zu verwirklichen:

> *„Na ja, es war so, dass ich eigentlich frisch gefangen in die Politik eingestiegen bin. Und ich zuständig bin seitens der politischen Seite für den Ausschuss Kinder, Familie, Betreuung und Schule, so diese Themen. […] Und dann bin ich unter anderem eben auch bei einer Internetrecherche auf dieses Familien-Audit gestoßen. Und dann habe ich mir gedacht, ja, das wäre*

> *eigentlich was. Das gefällt mir. Und dann habe ich das mal in meinem Ausschuss angeregt, ob wir das nicht einmal machen. […] Und dann haben wir halt gesagt, gut, da wäre sicherlich einiges möglich, wenn man sich das mal ein bisschen genauer anschaut. […] Man kommt halt dann so als Privatperson sozusagen in eine öffentliche Position als Gemeinderat und hat halt dann auch seine Ideen, die man vorbringen möchte. Und da war halt dieses Audit eine sehr gute Plattform für mich. Ich meine das, was ich jetzt Ihnen gesagt habe, war einfach die Motivation, warum ich überhaupt dieses Thema angeregt habe. Das war eine persönliche Motivation." (Frau A, I1: 24ff)*

In anderen Fällen waren es **konkrete Maßnahmen**, die eine Teilnahme am Auditprozess begünstigten. Einerseits gab es in manchen Gemeinden bereits bestehende Maßnahmen oder es befanden sich manche Gemeinden *„schon im Umsetzungsprozess von der einen oder anderen Maßnahme" (Frau D, I4: 20)*, die durch den Auditprozess nachträglich in einen offiziellen und strukturierten Rahmen eingebettet werden konnten. Andererseits konnten in der Gemeinde kursierende Projektideen über die Teilnahme am Audit konkret anvisiert, geplant und umgesetzt werden und fungierten somit als *„Hauptmotivator, warum wir da mitmachen wollten: dass wir das Projekt da hineinkriegen" (Frau G, I7: 21, 27)*.

> *„2009 war die große Motivation, dieses Projekt zu starten, das Thema Spielgruppen, weil wir haben noch keine [Projektname] gehabt […]. Da sind Mütter zugezogen, die schon eine Ausbildung hatten und gesagt haben, das wär doch was für [Ortsname], eine [Projektname]. Da brauchen wir einen Raum, da brauchen wir Ausbildungen und so weiter. Und da haben wir gesagt, das wäre schon ein ganz ein großer Projektschwerpunkt beim Familien-Audit." (Frau H, I8: 17)*

> *„[Wir] sind da bei den ersten Gemeinden in Österreich dabei, die das gemacht haben, weil wir gesagt haben, speziell im Bereich Kinderbeteiligung möchten wir da wirklich konkret etwas machen und was tun." (Herr K, I10: 14)*

Dementsprechend zeigte sich in einigen Interviews, dass das Audit als wichtige „Stütze" in der Umsetzung familienfreundlicher Aktivitäten in der Gemeinde wahrgenommen wurde. Vielfach gab das Audit den letzten Anstoß und bot den notwendigen Rahmen, um Vorüberlegungen in den Gemeinden in konkrete Maßnahmen und Projekte gießen zu können:

> *„Naja, begonnen hat es mit unserer Dienststelle […], die sich überlegt hat, was sie für Familien in [Ortsname] angebotemäßig auf die Füße stellen könnte. Gleichzeitig ist dann diese, ich sage jetzt mal, Aktion familienfreundliche Gemeinde gekommen und da hat man dann versucht, einen Beschluss im [Ortsname] Gemeinderat herbeizuführen, was sozusagen dann auch der offizielle Startschuss für den Beginn des Audits war." (Frau J, I9: 9)*

> *„Das war eigentlich ein bisschen als Stütze gedacht. Unser Bürgermeister ist sowieso sehr interessiert, dass immer etwas passiert in der Gemeinde, dass immer die gesamten Wünsche umgesetzt werden, von den ganzen Bürgern. Und das Audit ist eigentlich ein bisschen eine Stütze, wo man sich einfach ein bisschen zusammensetzt, man macht die Workshops." (Frau P, I15: 13)*

In manchen Gemeinden waren hingegen **konkrete Problemlagen** ausschlaggebend für ein gesteigertes Interesse am Audit. So wurde beispielsweise das Audit *familienfreundlichegemeinde* als eine Möglichkeit gesehen, dem Problem der erhöhten Bevölkerungsabwanderung entgegenzuwirken. Mit dem Audit wurde demnach das konkrete Ziel verfolgt, attraktiv für die Bürger/innen zu bleiben. Anstoß zur Teilnahme am Audit gab auch in diesem Fall wieder entweder ein Gemeinderatsmitglied, das die Idee im Gemeinderat einbrachte oder aber die Initiative des Bürgermeisters selbst, der sich vom Zertifikat *familienfreundlichegemeinde* einen Rückgang der Abwanderung versprach:

> *„Da wir in diesem Bereich sehr viele Probleme hatten mit der Abwanderung, war das für mich interessant, und ich hab das im Gemeinderat auch vorgebracht, dass es vielleicht eine Möglichkeit wäre, hier mit diesem Projekt familienfreundlichegemeinde etwas zu gestalten." (Herr E, I5: 10)*

> *„Ja, die Abwanderung natürlich. Daher ist auch das vom jetzigen Bürgermeister forciert worden, dass wir die Re-Auditierung gemacht haben, weil wir ja erreichen wollen, dass wir mit Familienfreundlichkeit die Abwanderung hintanhalten können." (Herr F, I6: 19)*

Neben derartigen, eher abstrakten **kommunalpolitischen Interessen** standen in manchen Fällen hingegen die konkreten Wünsche der Bevölkerung im Mittelpunkt, wenn Gemeinden die Idee zur Teilnahme am Audit in Betracht zogen. Dabei bot das Audit mit seinen verschiedenen Formaten der Bürger/innenbeteiligung den Gemeinden einerseits die Möglichkeit zu eruieren, *„was wirklich gefragt ist" (Frau L, I11: 97)*, um danach unter anderem ein Wahlprogramm ausrichten zu können.

> *„Es war, wie der Bürgermeister beim ersten Mal gesagt hat, es ist eigentlich das beste Wahlprogramm, was es gibt, wenn ich so einen Workshop mache. Weil da sehe ich, was ist wirklich gefragt und nicht, was glaube ich, was die Leute wollen. Und das war für alle Motivation zu sagen, ok, das ist das, was die Bevölkerung will und, - ich meine, es kommen natürlich auch Sachen, wo man sagt, naja gut, das ist nicht wirklich umsetzbar, das ist die Idee von einem oder zwei. Aber das sieht man dann eh, wie viele Punkte die Maßnahme bekommt, oder der Vorschlag bekommt, und an dem kann man sich dann auch richten." (Frau L, I11: 97)*

Die **politische Motivation** zur Teilnahme am Audit wurde von manchen interviewten Vertreter/innen aus den Gemeinden allerdings auch kritisch gesehen, und zwar dann, wenn Politiker/innen damit vorrangig das Ziel zu verfolgen schienen, politisches Ansehen in der Bevölkerung zu erlangen. Bezugnehmend auf die Maßnahmen im Rahmen des Audits sei es allerdings erforderlich, *„da alleweil wieder ein bisschen dran zu sein"* und sich zu überlegen, *„wie man das mehr in Schwung bringen kann" (Frau N, C13: 56)*, wenn dieses politische Ansehen bereits erlangt worden ist:

> *„Das ist, wenn ein Politiker etwas braucht für sein Renommee. So ist es losgegangen. Und da ist das, wenn das Renommee nachher nicht mehr gebraucht wird, dann versickert das eigentlich im Sand." (Frau N, C13: 56)*

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass hinter der Teilnahme am Audit *familienfreundlichegemeinde* immer konkrete Personen standen, die als **„treibende Kräfte"** (Frau D, I4: 10; Frau G, I7: 17) fungierten und die Teilnahme am Auditprozess auf Gemeindeebene initiierten. In manchen Gemeinden ging die Initiative von der Bürgermeister/in selbst aus, die den Prozess startete und leitete. Frau B erinnert sich an den Anfang:

> *„Also wie das angefangen hat, […] da hat dann der Herr Bürgermeister geschaut, dass er so praktisch so Gruppen zusammenfindet, die sich für verschiedene Themen [interessieren], sprich Pensionisten, Jugend. So dass man das überhaupt machen kann, dass man familienfreundliche Projekt in die Wege leiten kann." (Frau B, I2: 14)*

In den meisten Fällen waren es aber teilweise mit Agenden rund um Familien beauftragte Gemeindemandatar/innen, die als *„Motor" (Frau G, I7: 17)* fungierten und das Audit als Idee einbrachten: *„Das wäre doch was für uns in unserer Gemeinde und sollten wir nicht, oder könnten wir nicht?" (Frau C, I3: 18)*. Die interviewten Personen berichteten, wie sie selbst oder die initiierenden Gemeindemandatar/innen für die Teilnahme bei der Bürgermeister/in und unter den Mitgliedern des Gemeinderates warben:

> *„Ich hab das dann in den Ausschüssen in meiner Gemeinde vorgestellt. Bis ich dann die Bürgermeister [Anm.: aktueller und Altbürgermeister] und die Gemeinderäte auch hinter mir gehabt habe, dass sie gesagt haben: ok, horcht sich gut an, man kann nur gewinnen. Das war immer mein Ding, so habe ich dann als Projektleitern 2009 das Projekt familienfreundlichegemeinde gestartet." (Frau H, I8: 13)*

Sie betonten dabei die Möglichkeit, *„mit diesem Projekt familienfreundlichegemeinde etwas zu gestalten" (Herr E, I5: 10)* und forcierten die Umsetzung der Maßnahmen. Auch wenn einzelne Personen als Initiator/innen des Audit-Prozesses auftraten, strichen einige interviewte Personen auch den gemeinschaftlichen Charakter hervor, der durch die gemeinsamen Workshops, durch das aktive Ansprechen der Bürger/innen und deren Beteiligung am Prozess, entstand:

> *„Das ist schon eine große Initiative, vom Gefühl her gewesen, von der Gemeinde." (Frau D, I4: 10)*

3.1.2 Die organisatorische Umsetzung

Neben den in den Richtlinien vorgegebenen Schritten und dem standardisierten Ablauf, den die Gemeinden berücksichtigen mussten, war der Prozess der Formulierung und der Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen gemeindespezifisch und an die jeweiligen Möglichkeiten, Strukturen und Gegebenheiten in den Gemeinden angepasst. Dieser Abschnitt beschreibt und analysiert die diesbezügliche Abstimmung auf organisatorischer Ebene in den Gemeinden.

Die Gemeinden, die im Fokus dieser Studie stehen, setzten die einzelnen Schritte nach Maßgabe der Gemeindegröße, der personellen Möglichkeiten und infrastrukturellen Gegebenheiten unterschiedlich um. Der Prozess der Ideenfindung und Soll-Maßnahmendefinition wurde unterschiedlich organisiert, insbesondere was das Ausmaß der Einbeziehung der Gemeindebürger/innen betraf.

Manche der Gemeinden forcierten sowohl in der Feststellung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen als auch in der Formulierung der konkreten Maßnahmen die **Partizipation der Bürger/innen**. Dabei stand im Mittelpunkt, den Rahmen für die Beteiligung der Bürger/innen zu schaffen und diese zur Mitarbeit einzuladen. In manchen Fällen wurden die Maßnahmen mit parallel laufenden Initiativen oder Projekten in den Gemeinden abgestimmt und dementsprechend thematisch zugeteilt. Eine Gemeindemandatarin erinnerte sich:

> *„Aber das, was schlussendlich auf dem Papier war, ist ein gemeinsames Papier aus diesem Bürgerbeteiligungsabend. Und mit der Gesunden Gemeinde. Man hat halt dann versucht, die Ideen, die am Tableau waren, ein bisschen aufzuteilen von der Zuständigkeiten her. Wenn sich jemand einen Vortrag oder einen Kochkurs gewünscht hat, dann haben wir das der Gesunden Gemeinde zugeteilt. Wenn das jetzt eher was war, was im Familienbereich war, dann haben wir das eher dem Familien-Audit zugeteilt." (Frau A, I1: 28)*

In dieser Gemeinde diente also ein *„Bürgerbeteiligungsabend"* vorwiegend dazu, Wünsche und Ideen aus der Bevölkerung zu sammeln. Dazu wurden alle Bürger/innen eingeladen, aber auch konkrete Institutionen oder Vereine:

> *„Wir haben sämtliche Gesundheits- und Familienexperten eingeladen, die wir halt in der Gemeinde so aufgetan haben oder die uns eingefallen sind. […] Da waren alle Kindergärten da, da waren alle Schulen da. Das hat mich auch sehr gefreut, dass die wirklich alle gekommen sind. Also über die Ideen, die dann bei dem Bürgerabend gekommen sind, die sind großteils*

> *aus den Bürgern und Bürgerinnen selber gekommen beziehungsweise aus Vereinen." (Frau A, I1: 36)*

Die Mitglieder des Familienausschusses der Gemeinde waren alle anwesend, anschließend diskutierten und bündelten sie die gesammelten Ideen. Danach formulierte die Auditbeauftragte daraus die konkreten Ziele für das Audit sowie zehn damit zusammenhängende Maßnahmen. Die Befragte beschrieb das Ergebnis dieses Prozesses anhand eines konkreten Beispiels, nämlich der Spielplatzgestaltung:

> *„Wir haben die dann gebündelt, diese Ideen. Ich meine, da sind halt dann sehr viele Ideen mal doppelt gekommen, […] wir wünschen uns eine Schaukel auf dem Spielplatz und wir wünschen uns eine Rutsche auf dem oder keine Ahnung. Das ist jetzt nur ein Beispiel. Dann haben wir diese Maßnahme im Audit Spielplatzgestaltung genannt. Und dann sind da mehr oder weniger Maßnahmen dazu aufgebaut worden. […] Das Ziel war dann Spielplatzgestaltung, die Maßnahmen waren dann eine Rutsche dort, eine Schaukel dort." (Frau A, I1: 28)*

Danach erfolgten die Vorstellung der Ziele und Maßnahmen im Gemeinderat sowie der Beschluss zur Umsetzung:

> *„Und, ja, hat auch gepasst [lacht]. Also [das Grundsatzkonzept] ist, sowie ich mich noch erinnern kann, einstimmig angenommen worden von allen, ja." (Frau A, I1: 30)*

Andere Gemeinden erreichten die Bevölkerung und deren Wünsche über eine breit angelegte Umfrage, mit der es den Bürger/innen möglich war, *„auch übers Internet und WhatsApp Anregungen einzubringen" (Herr E, I5: 28)*. Andere veranstalteten einen Workshop, *„wo Gemeindebürger/innen eingeladen waren, dass sie sich eben beteiligen, wo ganz viel Ideen gesammelt worden sind und dann gewichtet worden sind" (Frau D, I4: 20)*. Diese Form der Bürger/innen-Partizipation wurde allerdings – im Unterschied zu der zuvor vorgestellten Vorgehensweise des „Bürgerbeteiligungsabends" – teilweise von einer externen Prozessbegleitung unterstützt. Regelmäßig wiederkehrende Workshops im Rahmen des Audits wurden von manchen Gemeinden nicht nur genutzt, um mit der Bevölkerung zu möglichst vielen Ideen zu gelangen und konkrete Maßnahmen zu definieren, sondern auch in einem pragmatischen Sinn eingesetzt:

> *„[…] dass man sagt, man hat wieder eine Struktur in dem Ganzen drinnen. Und wir haben es auch so genutzt. […] Immer wieder sind sehr viele Leute gekommen. Sie waren immer sehr gut besucht, unsere Workshops. Und wir haben sehr viele Maßnahmen herausbekommen aus den ganzen Workshops." (Frau P, I15: 13)*

Bei der Entscheidung für konkrete Maßnahmen im Familienausschuss der Gemeinde, wurden dann jene priorisiert, *„die so machbarkeitsmäßig die realistischsten waren zum Umsetzen" (Frau D, I4: 20)*. Vielerorts führte die frühe Einbindung der Bürger/innen in den Prozess der Ideenfindung und Maßnahmengestaltung einerseits dazu, dass der Arbeitsaufwand für die Auditverantwortlichen bei der Bündelung und Reihung der Ideen erhöht war. Andererseits wurden aber auch bereits vorhandene familienfreundliche Maßnahmen und gemeindespezifische Leistungen wieder ins Bewusstsein gerückt und festgestellt, …

> *„[…] dass wir eigentlich eh schon sehr, sehr viel haben, nur dass gewisse Dinge eben schon selbstverständlich sind und von der Bevölkerung gar nicht mehr wahrgenommen wird." (Herr E, I5: 14)*

Nicht alle Gemeinden bezogen bei der Ideenfindung die Bürger/innen derart stark und breit ein. In manchen Gemeinden ging die **Initiative zunächst stärker vom Gemeinderat** selbst aus. Mitglieder einer gemeinderatsinternen Arbeitsgruppe sprachen gezielt konkrete Personen

aus der Bevölkerung an, deren Ideen *„als Vorschlag genommen (wurden), was jetzt wirklich der Bevölkerung wichtig ist“ (Frau L, I11: 27)*. Diese Personen wurden motiviert, in von Gemeindemandatar/innen oder externen Prozessbegleiter/innen geleiteten Projektgruppen mitzuwirken und familienfreundliche Maßnahmen zu entwickeln. Dies hatte zum einen inhaltliche oder aber ganz pragmatische Gründe:

> *„Wir haben die Projektgruppe zusammengestellt und versucht einen bunten Mix aus Verantwortlichen, das heißt Vereinsobmänner, Schule, Kindergarten, et cetera, eben verschiedene Gruppen zusammenzufassen, die die Aufgabe hatten zu erarbeiten, was wir schon haben und was jetzt notwendig wäre. […] Das haben wir davor schon versucht zuzuordnen.“ (Herr E, I5: 14ff)*
>
> *„Wir haben einmal Vereine eingeladen, Kindergartenleiterin, Schule, Kindergärtnerinnen. Wo wir geglaubt haben, die sind ein Querschnitt, wo es jeden Tag passiert.“ (Frau L, I11: 23)*
>
> *„Der Ausschussobmann, der Amtsleiter, Bürgermeister, ich, wir […] haben persönlich die Leute angesprochen. Das war einmal wichtig, […] das ist unsere Erfahrung, dass man die Leute persönlich ansprechen muss, sonst kriegt man’s nämlich nicht zusammen.“ (Frau G, I7: 19)*

In einer Gemeinde gab es bereits ein bestehendes Format des Austausches mit relevanten Personen aus der Bevölkerung, über die Vernetzung mit Vereinen und Organisationen. Dieses bestehende Netzwerk wurde dazu genutzt, sowohl den Ist-Zustand festzustellen und zu dokumentieren, *„wie schaut es denn überhaupt aus in [Ortsname]“*, als auch mögliche zusätzliche Maßnahmen und Ziele zu definieren:

> *„Was wäre sinnvoll, neu hinzuzufügen, wo müssen Veränderungen erfolgen, wo muss etwas angepasst werden.“ (Frau J, I9: 9).*

In Gemeinden, die zunächst in den Projektgruppen intern Ziele und Maßnahmen des Audits erarbeiteten, wurde die gesamte Gemeindebevölkerung von den Ergebnissen der Arbeit in diesen Projektgruppen zumindest informiert, allerdings erst nach der Ideenfindung und Maßnahmenformulierung. In einer Gemeinde wurde beispielsweise …

> *„[…] eine Broschüre erstellt […], wo die Angebote, die es in der Gemeinde schon gibt, drinnen sind. Und die sind eben wahrgenommen worden von der Bevölkerung, die sind in jedem Haushalt ausgeteilt worden, und so ist das auch in die Gemeinde gekommen. Da ist drinnen gestanden, welche Maßnahmen wir vorhaben und, ja.“ (Frau L, I11: 23)*

In anderen Gemeinden war die Bevölkerung im Anschluss an die erste Ideenfindung mittels öffentlicher Aufschreibung aufgerufen, an einer *„Zukunftswerkstatt“ (Frau G, I7: 19)* mitzuwirken oder sie wurde durch die Projektgruppe über diverse Formen der Öffentlichkeitsarbeit informiert. Diese sah darin eine Möglichkeit, *„das Ziel auch wirklich gut verfolgen zu können“ (Frau O, I14: 21)*. Die Mitglieder der Projektgruppen, bestehend aus Gemeindemandatar/innen als auch aus Bürger/innen, hatten also in manchen Gemeinden während des gesamten Audit- und Umsetzungsprozesses eine herausragende Rolle inne, auch wenn die restliche Bevölkerung ebenfalls zu Wort kam. Sie befanden sich in kontinuierlichem und regelmäßigem Austausch mit den Verantwortlichen von Gemeinderatsseite, die beispielsweise erzählten:

> *„Wir sind da immer in Verbindung, so alle paar Monate und tauschen uns da ab und schauen, was können wir abhaken, wie weit ist das und dann schauen wir uns die wichtigen und die nächsten Projekte dann an.“ (Frau H, I8: 31)*

In anderen Gemeinden wiederum initiierte der Bürgermeister, dass zunächst in gemeinderatsinternen Workshops und Arbeitsgruppen Ideen entwickelt werden sollten. In diesen Gemeinden schien dieser Weg eine anschließende Umsetzung von entwickelten Maßnahmen wahrscheinlicher zu machen: *„Dass man das überhaupt machen kann, dass man familienfreundliche Projekt in die Wege leiten kann“ (Frau B, I2: 14)*. Diese Ideen wurden anschließend den Bürger/innen konkret vorgestellt und deren Meinung eingeholt, teilweise auf sehr informelle Art und Weise, wenn die Mitglieder der Arbeitsgruppen *„auch unter anderem die Öffentlichkeit, ihre Freunde, die Familie (gefragt haben) wie sie glauben, dass das in [Ortsname] ankommt“ (Frau B, I2: 32)*. Bei positivem Feedback *„hat sich der Bürgermeister dann dem Thema angenommen“ (Frau B, I2: 32)* und durch seine Befürwortung auch den Gemeinderat überzeugt:

> *„Wenn es gute Projekte sind beim Herrn Bürgermeister, dann befürwortet das entweder der Großteil und so eine richtige Opposition, wissen's eh, dass die jetzt gar so dagegen wären, die gibt es eigentlich bei uns nicht.“ (Frau B, I2: 28)*

Neben einem „Kernteam“ mit verschiedenen Schwerpunkten der einzelnen Personen spielte in diesen Gemeinden somit die Bürgermeister/in eine maßgebliche Rolle bei der Umsetzung des Audit-Prozesses, insbesondere, wenn er sich selbst mit Ideen in diesen einbrachte und Maßnahmen selbst in die Wege leitete, *„wie zum Beispiel das [Projektname]. Das war schon ein Projekt von ihm“ (Frau B, I2: 14)*. In manchen Gemeinden, die die Projektideen eher intern entwickelten und Bürger/innen erst zu einem späteren Zeitpunkt in den Prozess einbanden, wurde teilweise auf externe Begleitung zurückgegriffen. Dabei war es von Vorteil, wenn diese Person bereits zuvor Projekte in der Gemeinde betreut hatte:

> *„Ich wusste, sie kennt sich in unserer Gemeinde etwas aus. Sie kennt die Strukturen und wie es läuft in [Ortsname]. Ja, und sie hat uns dann betreut, also mich unterstützt.“ (Frau C, I3: 22)*

Bei der konkreten Umsetzung der zuvor entwickelten Maßnahmen wurden dann nach und nach strukturelle Barrieren und bürokratische Besonderheiten schlagend, wie beispielsweise der finanzielle Rahmen, der berücksichtigt werden musste. In manchen Fällen war die Beteiligung von Sponsoren ausschlaggebend, dass Maßnahmen umgesetzt werden konnten:

> *„Ja, und siehe da, es war möglich und so ist für die Gemeinde nicht so viel übrig geblieben und es war möglich, das umzusetzen.“ (Frau L, I11: 85)*

In manchen Gemeinden veränderte sich im Laufe des Audit-Prozesses die Form der organisatorischen Abstimmung sowie Art und Ausmaß der Beteiligung der Bürger/innen. Zum einen wurde die Arbeit von einem oder einer Auditverantwortlichen auf mehrere Personen aufgeteilt, oder aber es wurde die Gruppengröße der einzelnen Arbeitsgruppen verringert, um *„eine kleine schlagkräftige Gruppe beieinander (zu haben), nicht mehr als zehn Leute, wo man wirklich handlungsfähig ist“ (Herr E, I5: 28)*. Zum anderen wurde die Frequenz der Einbindung der Bevölkerung angepasst, wie es beispielsweise Herr E und seine Projektgruppe auf Anregung aus der Bevölkerung getan haben:

> *„Da ist der Vorschlag gekommen, dass man solche Umfragen öfter macht, aber kürzer, das war doch ein drei- oder vierseitiger Fragebogen [beim ersten Mal].“ (Herr E, I5: 28)*

3.1.3 Das Audit und die Gemeindepolitik

Da in die Abwicklung des Audits *familienfreundlichegemeinde* Personen einbezogen sind, die über eine Entscheidungsbefugnis auf Gemeinderatsebene verfügen, steht ein Audit immer auch im Kontext der jeweiligen kommunalpolitischen Situation. Der folgende Abschnitt analysiert die Erfahrungen der interviewten Personen diesbezüglich und stellt dar, in welcher Form politische Interessen beziehungsweise Parteiinteressen während des Prozesses relevant waren.

Viele der Befragten betonten während der Interviews, dass während des Auditierungsprozesses politische beziehungsweise Parteiinteressen wenig Relevanz hatten. Der Prozess der Entscheidung und Umsetzung wurde mehrfach als überparteilich und fraktionsunabhängig beschrieben, schien von grundsätzlicher Einigkeit und häufig auch von „Einstimmigkeit" getragen zu sein. Die Interviews zeigen, dass der Fokus auf die Familienfreundlichkeit der Gemeinde bei der Arbeit im Vordergrund stand. Auch wenn es *„im Endeffekt lauter Politiker [sind], die da arbeiten" (Frau A, I1: 34)*, betonten die meisten die gute Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Fraktionsmitgliedern. Frau A führte beispielsweise aus:

> *„Da haben wir einen recht guten Konsens gefunden, obwohl die verschiedensten Parteien da mitarbeiten, ja. […] Nein, es war gar nichts politisch dominiert. Also da hat jetzt kein Politiker gesagt, ich will das, weil ich bin [Name der Partei] oder so was. Nein, gar nicht." (Frau A, I1: 34)*

Parteipolitische Interessen schienen in den meisten Gemeinden in den Hintergrund zu treten, wenn es um konkrete Vorschläge und Projektideen im Rahmen des Audits ging. Im Vordergrund standen dann der inhaltliche Aspekt und auch die Umsetzbarkeit, vor allem in finanzieller Hinsicht. Die interviewten Personen berichteten, dass das Ziel, die Situation für Familien und die unterschiedlichen Generationen in der Gemeinde zu optimieren, zu großem Einvernehmen führte; eine *„richtige Opposition" (Frau B, I2: 28)* oder *„negative[n] Meldungen oder sonst irgendetwas" (Frau L, I11: 51)* gab es nicht. Manche interviewten Vertreter/innen der auditierten Gemeinden bezeichneten die Zustimmung aller Parteien im Rahmen der Entscheidungsfindung als *„wirklich riesengroßes Glück" (Herr K, I10: 26)* und als eine Besonderheit, die mit dem Auditierungsprozess einherging:

> *„Und was mir auch speziell gut am Audit-Prozess gefällt, ist das Überparteiliche. Also es ist so, dass von allen Fraktionen in der Gruppe jemand vertreten war, von Anfang an, und wirklich jeder Beschluss einstimmig war." (Frau O, I14: 25)*

Im Gegensatz dazu wurde der überparteiliche und konsensgetragene Charakter des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses in kleineren Gemeinden als nicht unerwartet dargestellt:

> *„In so einer kleinen Gemeinde sollte das auch nicht ein Riesenproblem sein, die Parteipolitik. Und es nicht wirklich spürbar gewesen […] und hat sehr gut funktioniert." (Frau P, I15: 53).*

Insbesondere wenn es um die jüngste Generation ging, waren die Beschlüsse zu spezifischen Maßnahmen …

> *„[…] alle einstimmig, wir haben drei Fraktionen, wir haben da einstimmig Beschlüsse. In einer kleinen Gemeinde wie [Ortsname] ist das so, dass man sehr viel einstimmig macht, weil wir bei Maßnahmen die Kinder betreffen über die Fraktionen oft einer Meinung sind, weil alle wollen das Beste für die Kinder haben." (Herr F, I6: 30f)*

Diese Einstimmigkeit wirkte sich dann auch in der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen aus, weil diese dann *„relativ flott“* und *„ohne große Probleme“ (Herr K, I10: 26)* vor sich gehen konnte.

Wenngleich die Bevölkerung von Personen unterschiedlicher Parteien angesprochen und in die Ideenfindung einbezogen wurde, gab es keine für die Interviewten wahrnehmbaren und auf parteipolitische Interessen zurückzuführenden Unterschiede. Die Bürgermeister/innen hatten aber während des Prozesses in manchen Gemeinden eine besondere Funktion, beispielsweise wenn sie auf bestimmte Themen *„sehr viel Wert legten“ (Frau P, I15: 37)*. In ihrem Umgang mit Ideen und Vorschlägen prägten sie den Umsetzungsprozess innerhalb des Gemeinderates und in der Projektgruppe entscheidend mit. Dennoch schien deren Arbeit nicht von etwaigen parteipolitischen Ansichten geprägt gewesen zu sein. Eine interviewte Gemeindebedienstete erzählte etwa von einem Bürgermeister, der …

> *„Themen aufgreift, die jetzt auch schon mal die [andere] Partei schon einmal vorgeschlagen hat, die halt er dann als Bürgermeister umsetzt, in Kooperation mit der anderen Partei.“ (Frau B, I2: 28)*

Dieser Bürgermeister brachte auch selbst Projektideen ein, die ihnen *„ein großes Anliegen“ (Frau B, I2: 74)* waren beziehungsweise erzählte Frau B weiters:

> *„So wie ich das mitgekriegt habe, hat er schon gewisse Schwerpunkte gehabt, was man vielleicht machen könnte.“ (Frau B, I2: 32)*

Hinsichtlich der finanziellen Umsetzbarkeit hatten in manchen Fällen die Bürgermeister/innen den größten Überblick und konnten diese bereits im Vorfeld einschätzen. Dies geschah zwar aus der politischen Funktion heraus, allerdings wiederum ohne parteipolitischen Beigeschmack, sondern …

> *„[…] je nach der Umsetzbarkeit und weniger nach Parteiprogramm […]. Es waren auch die beiden großen Fraktionen bei uns beteiligt.“ (Frau D, I4: 30)*

Nichtsdestotrotz zeugten die Erzählungen aus einzelnen Gemeinden auch von Ambivalenzen während des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses, der auf die unterschiedliche Parteizugehörigkeit der Mitglieder in der Projektgruppe zurückgeführt werden konnte. In einem Fall befürchteten Parteien in der Opposition, dass die regierende Partei versuchen würde, aus den parteiübergreifend und gemeinsam erarbeiteten Themen und Maßnahmen *„Kapital zu schlagen“* beziehungsweise *„politisches Kleingeld“* zu machen. Der interviewte Vertreter der Gemeinde räumte ein und stellte klar:

> *„Ganz kann man‘s nicht leugnen, aber dass das so groß und projektorientiert gemacht wird, das ist nicht der Fall.“ (Herr E, I5: 26)*

Parteipolitische Interessen hintanzustellen gelang nicht in allen Fällen, wie Frau B schilderte:

> *„Ich meine, sicher [lacht auf], es ist halt immer so, wie es dann die jeweilige Partei sieht, gell? Weil, jeder verkauft ja eigentlich sein Produkt gerne.“ (Frau B, I2: 30)*

Überzeugungsarbeit war in Bezug auf das Audit und die damit zusammenhängenden Maßnahmen aber nicht nur bei anderen Parteien als der eigenen zu leisten, sondern in manchen Gemeinden auch innerhalb der *„eigenen Fraktion […], weil ich sie schon manches Mal mit Ideen einfach überfordere“ (Frau N, I13: 66)*. Ambivalenzen konnten in Gemeinderatssitzungen auch

durch die Anforderung entstehen, dass jede Maßnahme aus den unterschiedlichen Themenschwerpunkten im Gemeinderat diskutiert und beschlossen werden mussten, was dazu führen konnte, dass …

> *„[…] es nachher immer wieder [passiert], dass Gemeinderäte das in Frage stellen. Und ich verstehe sie nachher manches Mal schon, weil sie sagen ‚Müssen wir immer?' Ja. Aber das ist jede Sitzung ist ein anderer [Schwerpunkt]. Jeder hat einen anderen Fokus." (Frau N, I13: 64)*

3.1.4 Beteiligung der Bevölkerung

Die Einbindung der Bevölkerung und Gemeindeöffentlichkeit in die unterschiedlichen Phasen des Auditierungsprozesses ist fester und verpflichtender Bestandteil des Audits *familienfreundlichegemeinde*. Dies wurde bereits in Kapitel 3.1.2 zur organisatorischen Abstimmung der Audit-Teilnahme sichtbar. Dieser Abschnitt soll nun dazu dienen, die Resonanz und die Sichtweise der Bevölkerung während des anfänglichen Abstimmungsprozesses darzustellen und zu analysieren. Dabei ist relevant, wie das grundsätzliche Interesse der Bevölkerung eingestuft wurde, ob die Beteiligung zu Beginn des Prozesses als hoch wahrgenommen wurde, in welche Richtung die Ideen von Seiten der Bevölkerung gingen und ob das Interesse nach Gruppen unterschiedlich war. Das Kapitel 3.2 bespricht dann die inhaltlichen Schwerpunkte der Maßnahmen vonseiten der Bevölkerung, und das Kapitel 3.4 erörtert dann eher die spätere Resonanz und das Feedback der Bevölkerung auf die umgesetzten Maßnahmen.

Während die grundsätzliche Idee für eine mögliche Teilnahme am Audit in allen im Mittelpunkt dieser Studie stehenden Gemeinden von Personen auf Gemeinderatsebene selbst aufgebracht wurde, wurden die Sichtweisen aus der Bevölkerung und die Meinung der Bürger/innen bei der Sammlung von konkreten Maßnahmen und Ideen in den meisten Gemeinden in unterschiedlichen Formen erhoben und berücksichtigt (siehe Kapitel 3.1.2). Frau G erzählte: *„Da haben wir dann die ganze Gemeindebevölkerung eingeladen und […] ausgearbeitet, was hätten die Bürger gerne oder was finden sie, dass uns noch fehlt." (Frau G, I7: 19)*. In Abstimmung mit dem Gemeinderat wurden in diesen Fällen dann auf Basis der *„Grundideen von der Gemeindebevölkerung" (Frau D, I4: 30)* und Informationen aus der Bürger/innen-Beteiligung konkrete Maßnahmen erarbeitet, *„und dann sind halt die verschiedenen Projekte entstanden" (Frau B, I2: 16)*. Viele der Projektideen kamen also *„von außen" (Frau B, I2: 16)*.

In vielen Gemeinden wurde die Sichtweise der Bevölkerung über alle Generationen hinweg als sehr wichtig erachtet, weil in Bezug auf konkrete Angebote in bestimmten Themenbereichen und Lebensphasen das Interesse der Bevölkerung nicht eindeutig eingeschätzt werden konnte:

> *„Das hat man sich dann halt praktisch näher angeschaut, […] weil das mit der Nachmittagsbetreuung, Ferienbetreuung, das ist dann schon speziell, sind die Fragen dann dort hingerichtet worden, wie die die Leute das annehmen würden, wenn wir das machen würden." (Frau B, I2: 32)*

Manche Gemeinden konnten mittels mehr oder weniger strukturierter Umfragen (Fragebogen, Kärtchen, oder sonst nicht näher definierter Erhebungen) nicht nur die Ideen und Wünsche der Bevölkerung in Bezug auf das *„Familien-, Kinder- oder Seniorenangebot" (Frau C, I3: 22)* in der Gemeinde erfassen, sondern auch feststellen, *„was die Bevölkerung schätzt an diesen Angeboten" (Frau C, I3: 22)*. Umfragen wurden *„dort, wo Eltern hinkommen" (Frau J, I9: 9)* verteilt (Kindergärten,

Schulen, Vereine, Gemeindeamt), über das Internet oder als Aufruf in der Gemeindezeitung verbreitet. Zusätzlich dazu wurde ersichtlich, wie hoch das Interesse der Bürger/innen an den Themen ist und welche Resonanz die Teilnahme am Audit hervorrief:

> *„Dann [sind] eigentlich auch […] sehr viele Antworten zurückgekommen. Ein sehr großer Prozentteil von der Bevölkerung hat eine Antwort zurück, also abgegeben. Also überdurchschnittlich hoch war das." (Frau C, I3: 26)*

In anderen Gemeinden war der Rücklauf als nicht sehr hoch in Erinnerung, wurde inhaltlich aber dennoch als *„sehr interessant"* wahrgenommen:

> *„Wir haben ungefähr zehn Prozent zurückgebracht, klingt auf den ersten Moment nicht viel, die Möglichkeit das zu machen war sehr breit, […] und die Ideen, die da gekommen sind, haben wir gesammelt." (Herr E, I5: 28)*

Den interviewten Vertreter/innen aus den Gemeinden war es wichtig zu betonen, dass die Fülle an Ideen nicht von ihnen alleine kam, sondern dass *„das, was schlussendlich auf dem Papier war, […] ein gemeinsames Papier" (Frau A, I1: 28)* war und es *„alles Themen gewesen [sind], die von den Bürgerinnen und Bürgern gekommen sind" (Frau A, I1: 68)*.

In manchen Gemeinden kamen sehr kreative Methoden zum Einsatz, wenn es darum ging, die Bedürfnisse und Meinungen der unterschiedlichen Bevölkerungs- und Altersgruppen einzuholen:

> *„Es ist schon notwendig, dass man die Fragen und Aktionen an die Altersgruppen anpasst, es ist vielleicht notwendig, dass man stärker differenziert." (Herr E, I5: 30)*

Mittels Kinderzeichnungen, Schulworkshops oder Broschüren, die an alle Haushalte ergingen, konnten auch jene Personen erreicht werden, die eben nicht häufig im öffentlichen Raum unterwegs waren, bei allgemeinen Informationsveranstaltungen nicht teilnehmen und ihre Wünsche artikulieren konnten oder nicht über einen Internetanschluss oder ein Smartphone verfügten. Dennoch wurde in manchen Gemeinden festgestellt, dass das Interesse und der Rücklauf über alle Altersgruppen hinweg stark variierten. Im Falle einer angestrebten Re-Auditierung konnte die Gemeinde ihre Erfahrungen diesbezüglich jedoch verwerten und ihre Vorgehensweise adaptieren, wie die folgende Erzählung beispielhaft zeigt:

> *„Ja, beim ersten Mal war es so, dass der Anteil der Jugendlichen eigentlich sehr wenig war. Die, die sich zu Wort gemeldet haben beim ersten und beim zweiten Mal waren hauptsächlich Personen […] eher zwischen 40 und 75 Jahren, da ist die große Blase in unserer Bevölkerung. Die haben sich hauptsächlich zu Wort gemeldet, auch dadurch dass wir versucht haben, diese Gruppen anzusprechen. Beim zweiten Mal, durch diesen Fragebogen, ist es gelungen, dass wirklich auch, junge, Jugendliche sag ich jetzt einmal, an dem Projekt teilgenommen haben, weit mehr als beim ersten Mal, die Streuung war ein bisschen besser." (Herr E, I5: 30)*

In anderen Gemeinden jedoch überwogen die Ideen für jüngere Altersgruppen:

> *„[…] also sehr viele in der Lebensphase Kindergartenkind, sehr viele. Ja, und die Lebensphase Schülerin. Ja klar, Schülerinnen haben sich beteiligt, ja, und Auszubildende. Ja, das ist so zurückgekommen." (Frau C, I3: 28)*
>
> *„Ja, sehr kindzentriert war es. Also es ist, so, was man sich erwarten könnte, im Wohnungsbereich, Arbeitsbereich, Wirtschaftsbereich war wenig bis gar nichts vorhanden. Also von den Eltern. Also es ist sehr kindfokussiert geantwortet worden." (Frau J, I9: 17)*

Manche Erzählungen von Gemeindemandatar/innen spiegelten große Skepsis wieder, wenn sie die Ideen und Wünsche der Bevölkerung einschätzen sollten. Auf der einen Seite, so wurde

erklärt, sei das Interesse der Bevölkerung, sich *„so übergeordnet […] für die Bevölkerung“* einzubringen, sehr gering, insbesondere bei Re-Auditierungen, …

> *„[…] weil sie sind gewohnt, wenn sie jetzt irgendetwas Spezielles brauchen, sei es eine Unterstützung oder dass die Straßenlaterne nicht leuchtet […], dass sie einfach mit ihren persönlichen Anliegen direkt in die Gemeinde kommen.“ (Frau M, I12: 49)*

In diesem Fall schien die geringe Resonanz seitens der Bürger/innen aus einem allgemeinen, öffentlich ausgeschriebenen Aufruf, sich einzubringen, zu resultieren. Auf der anderen Seite lag die Skepsis auch in der unterschiedlichen Wahrnehmung zwischen Projektideen und Forderungen begründet:

> *„Also, Ideen sind keine geflossen. Also, Forderungen, ja. Forderungen, dass man [sagt] Spielplatz […] und es müsste das Schwimmbad billiger sein. Aber das sind für mich Forderungen. Wenn (jemand) sagt, wenn uns die Gemeinde unterstützt, dann machen wir das, dann ist das für mich ein Projekt. […] Ja. Aber vielleicht haben wir da einen Fehler gemacht, dass wir, dass man einfach zu wenig die Leute in die Pflicht genommen hat.“ (Frau N, I13: 54)*

Je intensiver der Input der Bevölkerung und je zahlreicher konkrete Ideen formuliert wurden, desto mehr mussten die Audit-Verantwortlichen im Anschluss an die Partizipation der Bürger/innen sondieren, aussortieren und bündeln, denn …

> *„[…] es sind natürlich auch utopische Wünsche gekommen, also Kino und, aber wirklich auch sehr viel, sehr viel Sachen, die realisierbar waren. […] Solche Sachen, die ohne großen Aufwand oder ohne große Kosten umsetzbar waren.“ (Frau C, I3: 28)*

Eine Vielzahl an erhobenen Ideen bedeutete daher auch …

> *„[…] vielleicht ein bisschen einen Nachteil. Aber ich meine Nachteil, Nachteil nicht negativ gesehen, sondern Nachteil, weil man sich Arbeit wieder aufhalst [lacht].“ (Frau P, I15: 13)*

3.2 Die Maßnahmen

Die **Festlegung der Projektinhalte** erfolgte grundsätzlich nach dem vorgegebenen und standardisierten Ablauf, der in den Richtlinien zum Audit festgeschrieben ist. Wie die voranstehenden Kapitel zeigen, wurden in allen Gemeinden zunächst Ideen gesammelt, mit mehr oder weniger intensiver Einbindung der Gemeindebevölkerung. Im Anschluss wurden die Ideen und Wünsche aus dieser „Brainstorming“-Phase in den Projektgruppen oder von den Auditverantwortlichen selbst gesichtet, gewichtet, gebündelt und ein „Maßnahmenkatalog“ entwickelt, der dann – entsprechend den Richtlinien – im Gemeinderat vorgestellt, neuerlich diskutiert und auch beschlossen wurde.

Die **weitere organisatorische Abstimmung** für die Umsetzung der Maßnahmen und Projekte erfolgte in der Projektgruppe, ebenfalls in Abstimmung mit dem Gemeinderat. In den meisten Fällen wurden die einzelnen Maßnahmen in den Gemeinden nach unterschiedlicher Art und Weise gereiht und – wie in den Richtlinien vorgesehen – priorisiert: nach genereller Umsetzbarkeit, finanzieller Machbarkeit und nach dem Ausmaß des Interesses seitens der Bürger/innen. In den drei Jahren nach diesem Gemeinderatsbeschluss erfolgte in den Gemeinden der Umsetzungsprozess, der ebenfalls die Gewichtung der Maßnahmen abbildete:

> *„Für uns ist wichtig, dass wir die Projekte [die] aus dem aktuellen Soll-Workshop gekommen sind, die haben wir jetzt strukturiert auf Einser-Projekte, Zweier-Projekte und Dreier-Projekte.*

> *Einser-Projekte, die wir innerhalb von einem Jahr umsetzen, und Projekte, die halt dann mittelfristig oder längerfristig, auf jeden Fall innerhalb von drei Jahren umgesetzt [werden].“ (Frau H, I8: 37)*

Alle Audit-Gemeinden berücksichtigten in ihrer Umsetzung und Gewichtung der Projektideen auch die unterschiedlichen **Lebensphasen** (siehe Richtlinien). Dies erwies sich nicht immer als einfach, aber der Grundtenor lautete:

> *„Ja, ich würde schon sagen, dass für jede Zielgruppe was dabei ist. […] Aber es ist halt ein bisschen schwierig, dass man da einen Weg findet.“ (Frau A, I1: 66)*

In den meisten Gemeinden wurde kontinuierlich reflektiert, ob das Angebot „breitgefächert“ war und alle Altersgruppen abdeckte, welche Lebensphase man im Vergleich zu den anderen berücksichtigten Lebensphasen noch „ein bisschen forcieren“ konnte und für welche man bereits *„sehr gut vorgesorgt“ (Frau B, I2: 74, 76)* hatte. Vor allem in Gemeinden, die sich in Re-Auditierungsprozessen befanden, konnte sich die Schwerpunktsetzung während der gesamten Audit-Laufzeit verschieben:

> *„Beim ersten Audit war es mehr auf Jugendliche, Kinder vielleicht. Weil die dann relativ gut abgedeckt waren, haben wir dann versucht, mehr auf Menschen mit Beeinträchtigung, [und] was kann man für 60+ noch machen. Wobei wir, also wirklich [einen] Schwerpunkt von vorherein nicht [hatten]. Das hat sich so ergeben in der Diskussion.“ (Frau D, I4: 62)*

Die Einbindung der Bevölkerung aller Lebensphasen begünstigte eine Berücksichtigung vieler unterschiedlicher Lebensphasen. In manchen Fällen konnte die Schwerpunktsetzung etwas gelenkt werden, in anderen Gemeinden waren zwar *„wirklich von allen Schichten Personen da“*, und das Publikum hatte sich *„einfach so schön aufgeteilt“*, jedoch *„hat sich das so ergeben, ohne dass wir das jetzt großartig geplant haben“ (Frau P, I15: 49)*. Die Partizipation der Bevölkerung in der Projektgruppe beziehungsweise dessen Zusammensetzung konnte allerdings auch eine unbeabsichtigte Schwerpunktsetzung verursachen:

> *„Schwerpunktsetzung in dem Sinn, bei der letzten Projektgruppe war die Zusammensetzung ein bisschen, vom Alter her, ein bisschen jünger. […] Also haben wir, so wie es im Audit-Prozess vorgesehen ist, geschaut, dass alle Lebensphasen vertreten sind. Aber die Senioren waren aktiver und haben mehrere Vertreter in die Projektgruppe gesandt. […] Und dadurch sind dann natürlich die Maßnahmen mehr in Richtung [überlegt], sage ich einmal, nachelterliche Phase […], plus, und Senioren gegangen. Aber ich nehme an, nachdem es auch keine Vorschläge von Jungfamilien gegeben hat, dass diese momentan sehr zufrieden sind, weil sonst hätten sie sich irgendwie geäußert oder sich aktiver in die Projektgruppe miteingebracht.“ (Frau M, I12: 69)*

Im Gegensatz zu diesem Interviewausschnitt lag in vielen Gemeinden der Schwerpunkt jedoch auf den Bedürfnissen von Kindern und (Jung-)Familien und einer entsprechenden Angebotssetzung in diesen Lebensphasen.

Der **Umsetzungsprozess** und Ablauf des Audits unterschied sich in den befragten Gemeinden nach der Anzahl und Art der beschlossenen und umzusetzenden Maßnahmen, aber auch hinsichtlich der weiteren und kontinuierlichen Einbindung der Bürger/innen. In manchen Fällen wurde die Zielgruppe der jeweiligen Lebensphase auch in die Projektumsetzung einbezogen und gestaltete beispielsweise den öffentlichen Raum mit, oder die Zielgruppe wurde über entsprechende Vereine kontinuierlich einbezogen und erreicht. Dieser Umsetzungsprozess wird in den folgenden Abschnitten näher beleuchtet. Die Analyse konzentriert sich dabei auf die Maßnahmen selbst und fokussiert auf die Umsetzung gelungener „Leuchtturmprojekte“, auf

Maßnahmen, die sich während der Umsetzung als problematisch erwiesen, sowie auf Projekte, die im Verlauf des Umsetzungsprozesses Veränderungen erfahren haben.

3.2.1 „Leuchtturmprojekte“

In der Analyse der Inhalte der konkreten Maßnahmen, die im Rahmen des Audits *familienfreundlichegemeinde* in den Gemeinden geplant und umgesetzt wurden, zeigte sich, dass einige Maßnahmen für die interviewten Personen von besonderer Bedeutung waren und diese auch in der Gemeinde selbst nachhaltige und weitreichende Effekte hatten. Hinsichtlich der Zielgruppen in den unterschiedlichen Lebensphasen konnten in der fallvergleichenden und gemeindeübergreifenden Analyse keine spezifischen Besonderheiten diesbezüglich festgestellt werden. Im folgenden Abschnitt soll nun illustriert werden, wann ein Projekt zu einem „Leuchtturmprojekt“ avancierte, welche Aspekte im Ablauf eines Projekts von den Interviewten als besonders erfolgreich eingestuft wurden und welche Charakteristika im Projektablauf maßgeblich erschienen.

In allen Gemeinden gab es bestimmte Maßnahmen aus dem anfänglichen Maßnahmenkatalog, die durch ihren Ablauf und ihre erfolgreiche Umsetzung hervorstachen. Die interviewten Personen waren insbesondere auf Maßnahmen stolz, die von der Zielgruppen-Bevölkerung **gut und zahlreich angenommen** wurden, die *„sehr gut gehen“* oder *„sehr gut ankommen“* oder die *„blendend“*, also ohne größere Probleme funktionierten. Schauen Interviewpartner/innen auf abgeschlossene Maßnahmen zurück, war auch die Freude über derartige „Leuchtturmprojekte“ spürbar:

> *Int.: Gibt es denn etwas, was bei Ihnen besonders gut geklappt hat, so in der Rückschau?*
>
> *Frau A: Ja, die Spielplätze. Auf die bin ich total stolz. Was auch noch total gut gelaufen ist, das sind die Rastplätze. Da haben wir mehrere Gehwege jetzt asphaltiert, die zum Beispiel auch so Rundwege geworden sind für Altenheimbewohner. Also das finde ich auch total super, taugt mir total.“ (Frau A, I1: 59f)*

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Projekt war zum Teil die **intensive Partizipation seitens spezifischer Bevölkerungsgruppen**; nicht nur am Beginn des Prozesses im Rahmen der Ideensammlung, sondern vor allem im weiteren Verlauf der Projektumsetzung. Viele der von den Interviewten als erfolgreich eingestuften Maßnahmen zeichneten sich durch diese kontinuierliche Einbeziehung der betroffenen Bürger/innen aus. War das Ziel, im Gemeinde- und Ortsgebiet für mehr Barrierefreiheit zu sorgen, wurden beispielsweise von den auditverantwortlichen Gemeindemandatar/innen Rundgänge mit Kinderwägen und Rollstühlen veranstaltet. Die Erfahrungen daraus wurden wiederum genutzt, um die konkreten Projektinhalte zu definieren und die Umsetzung dahingehend abzustimmen. In einem anderen Fall war ein Projekt aus Sicht der Befragten sehr erfolgreich, weil Kinder durch Workshops mit dem Architekten in der Schule daran beteiligt waren, den anvisierten Spielplatz zu entwerfen. Maßnahmen mit Jugendlichen, die sowohl in die Ideenfindung als auch in die Ideenumsetzung stark involviert waren und Projektschritte erarbeiten, wurden ebenfalls als erfolgreich eingestuft. Auch Maßnahmen, wo Bürger/innen selbst bei der Gestaltung konkreter Maßnahmen mithalfen (etwa Ausstellung und Plakatwettbewerb unter Vätern zu deren Elternkarenz, bei der Gestaltung von öffentlichen Plätzen) wurden als „Leuchtturmprojekte“ erwähnt. In manchen Fällen wurden Maßnahmen auch vollständig von Bürger/innen umgesetzt.

> *„Das [Projektname], das ist von außen gekommen. Und da haben die Eltern selbst, das sind so zwischen 20- und 35-Jährige, die Kinder gekriegt haben, also Muttis, und die hatten das Anliegen, dass sie sich treffen. Einmal in der Woche oder alle 14 Tage. […] Dass die Kinder miteinander spielen können, dass sich die Kinder kennen lernen." (Frau B, I2: 16)*

Maßnahmen wurden zu „Leuchtturmprojekten", wenn vonseiten der Auditverantwortlichen die **Bedürfnisse der Bürger/innen gut erkannt** worden sind, und Maßnahmen in Zusammenhang mit den strukturellen Gegebenheiten in der Gemeinde umgesetzt worden sind. Selbst wenn Maßnahmen zu Beginn ihrer Umsetzung eher mit Unsicherheit über deren Erfolg und deren Zuspruch in der Bevölkerung behaftet waren, konnte in manchen Fällen ein positives Resümee gezogen werden:

> *„Das ist aber so ein wunderschönes Projekt geworden, und es ist wirklich, das passt so richtig rein zu uns ins Dorf. […] Und ich habe eigentlich eine recht große Freude, dass das eigentlich alles so durchgezogen worden ist." (Frau B, I2: 74)*

Manche Gemeinden waren bestrebt, die Bedürfnisse spezifischer Bevölkerungsgruppen gezielt anzusprechen, diese *„speziell zu fördern"*, um *„quasi Zuckerl bieten (zu) können, Anreize bieten (zu) können, sodass sie bei uns richtig aufgehoben sind"* und *„eine angenehme Lebensqualität bei uns finden"* (Frau M, I12: 45). Diese Bevölkerungsgruppen waren beispielsweise Jungfamilien, speziell in Wohngemeinden, oder aber – in Zuzugsgemeinden – die Gruppe der neuen Gemeindebürger/innen. Wenn die entsprechenden Angebote den Bedürfnissen dieser Gruppen entsprachen, wurden diese als erfolgreich eingestuft.

> *„Was wir auch heuer erstmalig gehabt haben, das ist ein Willkommensnachmittag oder Abend für neue Gemeindebürger. Da haben wir, nachdem wir eine Zuzugsgemeinde sind, haben wir heuer 350 Personen, glaube ich, eingeladen. Und circa 100 Personen sind dieser Einladung gefolgt, also das war auch recht schön." (Frau A, I1: 72)*

In einer anderen Zuzugsgemeinde wurde etwa das Bedürfnis von zugezogenen Eltern nach zusätzlichen Betreuungsmöglichkeiten erkannt, da aufgrund des fehlenden familiären Netzwerkes …

> *„[…] einfach dieser soziale Konnex mit anderen Familienmitgliedern, Verwandten et cetera nicht so da ist. Das heißt, da muss die Gemeinde einspringen und einfach entsprechend schauen, dass man Möglichkeiten der Betreuung schafft. Deswegen auch die [Projektname], die wirklich gut angenommen worden ist." (Herr K, I10: 20)*

Von Erfolg waren daher auch jene Maßnahmen gekrönt, mit denen man jene spezifischen Bevölkerungsgruppen gut erreichen konnte und eine etwaige anfängliche Skepsis seitens der Bevölkerung schwand. Außerdem hatten manche Maßnahmen nicht explizit intendierte Auswirkungen auf das Zusammenleben in der Gemeinde und damit zusätzlichen Mehrwert.

> *„Int: Gibt es Maßnahmen, auf die die Gemeinde besonders stolz ist? […]*
>
> *Frau G: Das ist eh der [Projektname]. Weil man da die Eltern erreicht. Es hat sich sehr bewährt. Sie kommen dann auch […] zu mir da auf die Gemeinde her, die Scheu fällt weg. Es bewährt sich auch im Zusammenleben, ich find, sie lernen ich auch gut kennen gleich einmal und es ist einfach ein schönes Projekt." (Frau G, I7: 43)*

Als „Leuchtturmprojekte" galten aber auch jene Maßnahmen, die nicht nur die Zielgruppe involvierten, sondern **weitere Kreise** zogen, in Zusammenarbeit mit Vereinen oder Institutionen entstanden oder weitere Personen oder Gruppen betrafen – mit den Worten von Frau O (I14: 47): *„Eben weil es im Kontext mit vielen Menschen ist."* Manche Projekte entwickelten sich so sogar zu richtungsweisenden Maßnahmen, die auch andere Ämter innerhalb der Gemeinde oder

Organisationen im Gemeindegebiet zu Änderungen in der Umsetzung von Angeboten und Leistungen veranlassten. Demnach bewirkte ein Projekt zur barrierefreien Fortbewegung im öffentlichen Raum innerhalb des Gemeindegebiets, dass der Leiter des Straßenbauamtes bei jeder Umbaumaßnahme innerhalb des Ortes Richtlinien berücksichtigen musste, um Barrierefreiheit zu gewährleisten und zu erhöhen. Eine Interviewpartnerin resümierte dazu:

> *„Also jedes Mal, wenn eine Straße saniert wird, wird dort geschaut, dass der Gehsteig barrierefrei ist und dass eben diese Liste kontinuierlich abgearbeitet wird. Da bin ich recht stolz, muss ich sagen, denn da ist schon sehr viel passiert mittlerweile." (Frau A, I1: 62)*

Aus einem Projekt rund um Kinder- und Generationenfreundlichkeit wiederum entstand ein Entwurf zu einer Hausordnung, die von diversen Bauträger und Baugenossenschaften in ihren Miet- und Wohnhäusern berücksichtigt wurden. Auf diese Weise und in Kombination mit gelungener Pressearbeit konnte ein weitreichendes Bewusstsein für Kinder- und Generationenfreundlichkeit in der Bevölkerung geschaffen werden.

> *„Das ist eigentlich kein großes Projekt, aber die Wohnbaugenossenschaften sind da sehr dahinter, die fordern das immer an. Das wird auch bei den Hausversammlungen besprochen. Ich glaube, das ist so eine weiche Maßnahme, die aber schon was bringt." (Frau J, I9: 43)*

Manche Maßnahmen zogen insofern weitere Kreise als sie von projektverantwortlichen Personen in anderen Gemeinden vorgestellt wurden. Dadurch wurden nicht nur die Projektinhalte und –ziele weithin bekanntgemacht, sondern wurden andere Gemeinden auch auf das Audit *familienfreundlichegemeinde* aufmerksam.

Andere Maßnahmen wiederum zeichneten sich durch ihre **Nachhaltigkeit** aus und wurden aus diesem Grund von den auditverantwortlichen Personen mit Stolz in den Interviews vorgestellt. Dies konnte einerseits Maßnahmen betreffen, die von Beginn auf eine längerfristige Veränderung in den Gemeinden ausgerichtet waren. Die Interviewten erzählten dann mit persönlichem Stolz, *„wenn sozusagen etwas Nachhaltiges passiert, was länger, also sozusagen was über das eine Foto hinausgeht" (Frau J, I9: 43)*. Andererseits blieben manche Maßnahmen als Angebote über einen ungeplant längeren Zeitraum bestehen und wurden von den Bürger/innen weiterhin angenommen.

> *„Also das [Projektname], das find ich jetzt auch. Also das gibt es immer noch und kommt eigentlich […] sehr gut an. [Pause]. Ja, also das ist ein Projekt, wo ich sagen muss, ja, das ist wirklich aus dem Audit entstanden." (Frau C, I3: 92)*

Maßnahmen mit Nachhaltigkeitscharakter erforderten es jedoch auch, diese kontinuierlich zu betreuen, zu evaluieren und gegebenenfalls zu adaptieren oder zu erweitern. In der Gemeinde des Herrn K waren diesbezüglich zwei Maßnahmen im Bereich der institutionellen Kinderbetreuung besonders erfolgreich, wobei sich zusätzlich noch ein neues Format der organisatorischen Abstimmung etablierte:

> *„Da sind wir ständig dabei, dass wir nachschärfen, wobei das mittlerweile über den Kindergemeinderat bestens läuft." (Herr K, I 10: 22)*

Langfristig wirksame Maßnahmen wiesen keinen eindeutigen Projektabschluss auf, auch wenn die gesetzten Ziele erreicht worden waren. Dennoch trugen diese Maßnahmen durch ihren Erfolg maßgeblich zur Familienfreundlichkeit in der Gemeinde bei.

Erfolg von Maßnahmen konnte sich auch in **mess- und sichtbaren Formen** ausdrücken. Gesteigerte und wahrnehmbare Familienfreundlichkeit hatte für manche Gemeinden auch den Zweck, der Abwanderung aus dem Gemeindegebiet Einhalt zu gebieten. Ob derartige Zielsetzungen auch erreicht werden konnten, wurde in **Zahlen** messbar:

> *„Wir haben keine Abgänge, wir haben sogar leichte Zuwächse gehabt. In unserer Ortschaft […] waren wir früher 376 Bewohner, jetzt haben wir […] wieder 430 ungefähr. […] Jedenfalls die Abwärtsspirale haben wir stoppen können und das ist schon ganz, ganz gut.“ (Herr E, I5: 24)*

Auch Maßnahmen, die über diverse **Medien** sichtbar gemacht wurden und auf Medieninteresse stießen, galten als erfolgreich. Mediale Berichterstattung über Maßnahmen erfolgte dabei entweder durch Anstoß seitens der Auditverantwortlichen oder Mitglieder der Projektgruppe, die das zum Beispiel *„in der Gemeindenachricht publik gemacht“ haben (Frau D, I4: 26)* oder der Zielgruppe selbst (bspw. die Jugendlichen in der Gemeinde). Außerdem griffen manche Medien (etwa lokale Zeitungen) von sich aus Projekte in ihrer Berichterstattung auf:

> *„Das [Projektname] haben wir medial auch einige Male drinnen gehabt, weil die Jugendlichen bei uns auch sehr aktiv sind.“ (Frau D, I4: 32)*

Diese Form der Resonanz bestätigte die Projektverantwortlichen zusätzlich in ihren Vorhaben und Zielsetzungen.

> *„Es war schon sehr interessant für uns. Ein großer Artikel [war] drinnen in [Name der Zeitung] wo man gesagt hat, dass wir es eigentlich geschafft haben, doch die Abwanderung zu stoppen.“ (Herr E, I5: 24)*

Der Erfolg mancher durchgeführten Maßnahmen wurde über **gewonnene Preise** bestätigt und sichtbar, etwa den Mobilitätspreis, oder – wenn Maßnahmen in Kooperation mit anderen Formaten wie der Aktion „Gesunde Gemeinde“ umgesetzt wurden – den Gesundheitsförderungspreis des Bundeslandes.

Im Allgemeinen war der Erfolg von Maßnahmen unabhängig davon, ob es sich um Projekte handelte, die eher Sachleistungen beinhalteten (zum Beispiel barrierefreie Straßen, Spielplätze) oder jene, die eher Geldleistungen (zum Beispiel Gutscheine) zur Verfügung stellten, um die Familienfreundlichkeit innerhalb einer Gemeinde zu erhöhen. Ab einem gewissem Projektvolumen und Budget wurde ohnehin in jedem Fall ein Gemeinderatsbeschluss notwendig. In manchen Fällen wurden aber nicht nur konkrete Maßnahmen als erfolgreich angesehen, sondern die Erhöhung der Familienfreundlichkeit in der Gemeinde insgesamt, das Audit-Projekt als Ganzes.

> *„Int: Gibt es Projekte, Maßnahmen auf die die Gemeinde besonders stolz ist? Gibt es da so Highlights?*
>
> *Frau H: Auf das Projekt selber, dass man sagt wir schauen auf den Ist-Zustand und wir wollen uns weiterentwickeln, das hat man ganz stark gemerkt, da waren wir alle sehr stolz.“ (Frau H, I8: 48f)*

3.2.2 „Problemprojekte“

Dieser Abschnitt befasst sich mit Maßnahmen beziehungsweise Projektideen, die sich im Verlauf ihrer Umsetzung als problematisch erwiesen und aus unterschiedlichen Gründen bereits vor ihrer Umsetzung gestoppt wurden, oder aber während oder nach der Umsetzung wieder „fallengelassen“ wurden. Diese Gründe werden im Folgenden analysiert.

Manche Ideen und Vorschläge wurden vor ihrer Umsetzung einer intensiveren Prüfung unterzogen. Dies wurde zum Teil auch der Bevölkerung so bekanntgegeben. Je nach vorgeschlagener Maßnahme haben sich Projektverantwortliche mit der konkreten Umsetzbarkeit auseinandergesetzt.

> *„Wir haben sie nicht fallen lassen, wir haben einfach Machbarkeitsstudien gemacht. Wir haben gesagt, wir können nicht sagen, wir können das jetzt zu 100 Prozent umsetzen das Projekt. Aber wir haben eine Machbarkeitsstudie gemacht. […] Man nimmt sich dem Thema an, man schaut sich das an und wenn es nicht umzusetzen ist, dann hat man es versucht. Aber man hat es nicht von vorne herein gleich fallen lassen.“ (Frau P, I15: 31)*

Während mancherorts jede Projektidee geprüft wurde, wurde in manchen Gemeinden von bei bestimmten Wünschen seitens der Bevölkerung die **Umsetzung von Beginn an ausgeschlossen**, beispielsweise weil sie als *„utopisch“* eingestuft wurden. Im Rückblick wurden derartige Maßnahmen auch nicht mit nicht umgesetzten Projektideen assoziiert und nur unter „ferner liefen“ erwähnt.

> *„Int: Haben Sie da noch Erinnerungen, ob es sowas gab, was Sie eigentlich gerne gehabt hätten, was aber nicht durchging?*
>
> *Frau C: Nein, hatten wir eigentlich nicht also nichts, was wir jetzt wirklich, was jetzt wirklich schade gewesen wäre. Klar, ein Kino oder ein, was weiß ich, Schwimmbad […]. Also großartige Sachen, ja, das wusste man einfach von vornherein, das können wir nicht umsetzen.“ (Frau C, I3: 41f)*

In manchen Gemeinden kamen Maßnahmen auch deshalb nicht zustande, weil sie in anderer oder ähnlicher Form bereits bestanden und nur mehr revitalisiert werden mussten:

> *„Ja, ein bisschen Erneuerungen vielleicht, aber man hat es nicht mehr neu ins Leben rufen können.“ (Frau B, I2: 32)*

Neben vielen anderen Faktoren, die einer Realisierung von Vorschlägen im Wege standen, war der **finanzielle Rahmen** ein häufig genannter Grund warum Projektideen nicht umgesetzt wurden:

> *„Einfach aus Gründen, die sich während der Laufzeit [auftun, wo sich] Meinungen ändern, finanzielle Probleme auftauchen, Probleme auftauchen [beim] Suchen von Plätzen.“ (Herr F, I6: 13)*

Auch **rechtliche Probleme** konnten Grund für den Abbruch oder die Modifikation eines Projekts bieten, wenn die ausführenden Personen etwa merkten, *„dass ganz viel nicht geht, weil es straßenrechtlich Bestimmungen gibt“ (Frau D, I4: 28)*. In Fällen, wo der Wunsch seitens der Bevölkerung bereits mehrfach kundgetan worden war, wurden der betroffenen Zielgruppe Alternativen vorgeschlagen.

> *„Es gibt schon Ideen. Zum Beispiel schwirrt immer wieder der Gedanke herum, vor allem von Seniorenseite her, einen Einkaufsbus anzuschaffen oder Einkaufsfahrten für Senioren zu ermöglichen. Aber da, da sind wir momentan an die Grenzen unserer Mittel angekommen. Es*

> *gibt auch öffentliche Verkehrsmittel und ja, man muss da in unserer Gemeinde auch auf die Nachbarschaftshilfe ein bisschen zurückgreifen." (Frau M, I12: 67)*

Finanzielle Gründe traten manchmal in **Kombination mit anderen Argumenten** auf, die eine Umsetzung einer Idee von vornherein verunmöglichten, auch wenn der Bedarf dafür sehr groß gewesen wäre. In einer Gemeinde, die einen stark anwachsenden Bedarf an Kindergarten- und Kinderkrippenplätzen hatte, musste ein Projekt nach langen Überlegungen und großem Fortschritt im Planungsprozess aufgegeben werden:

> *„Aufgrund der Kosten und der räumlichen Gegebenheiten hat das leider nicht mehr stattfinden können." (Frau O, I14: 35)*

Auch in diesem Fall wurde nach Alternativen und Partner/innen gesucht, wie dieses Projekt in modifizierter Form und in Kooperationen innerhalb der Region dennoch finanziert und realisiert werden könnte. Die „Raumfrage" war auch bei anderen Maßnahmen ein Verhinderungsgrund:

> *„Weil wir einfach noch nicht wirklich den Platz gefunden haben, wo das genau hinpasst, beziehungsweise der Platz, der gut passen würde, der ist vom Besitzer nicht zu bekommen." (Herr K, I10: 24)*

Bei manchen Projektideen, die zwar geprüft, aber dann dennoch ad acta gelegt werden mussten, war die Gemeindegröße ausschlaggebend:

> *„Ja, was nicht gelingen wird, das ist der [Name der Gemeinde]-Taler, das hat ein Kollege versucht, das geht aber nur über die Nationalbank und da sind wir ein bisschen zu klein dafür, dass wir das so umsetzen können." (Frau L, I11: 75)*

Maßnahmen, die als „Problemprojekte" gelten können, wurden zwar umgesetzt oder deren Umsetzung wurde angestrebt, aber sie scheiterten im Verlauf der Umsetzung oder wurden in einer abschließenden Evaluation als gescheitert eingestuft. Auch in vielen dieser Fälle waren Maßnahmen letztendlich *„eine Geldfrage"*, *„nicht finanzierbar"*, sind *„an den Kosten gescheitert"* oder *„an den finanziellen Erfordernissen"*, oder waren *„zu kostenintensiv"*. Viele Maßnahmen wurden daher während des Umsetzungsprozesses an den finanziellen Rahmen angepasst und veränderten sich dadurch teilweise inhaltlich oder in der zeitlichen Planung:

> *„Bei [Projektname] arbeiten wir sicher schon eine gewisse Zeit daran, aber es ist natürlich eine Geldfrage. Wie machen wir es? Was macht man? Ja, und da sind wir jetzt in der Endphase, dass das jetzt verwirklicht wird 2018. Die Gestaltung rundherum wird noch ein bisschen dauern, aber es gibt auch schon konkrete [Pläne], wie das ausschauen soll." (Frau L, I11: 39)*

Die **finanzielle Hürde, kombiniert mit anderen Problemlagen** waren bei manchen Projektideen die Gründe, die eine vollständige Realisierung des Projekts verunmöglichten oder erschwerten. Manche Maßnahmen erforderten die Kooperation mit anderen Organisationen oder mit Bürger/innen, beziehungsweise auch deren mehr oder weniger intensive und **ehrenamtliche Unterstützung** bei der Umsetzung. Wenn die Bereitschaft dazu fehlte, stellte sich dies teilweise erst im Prozess der Umsetzung heraus …

> *„[…] wie zum Beispiel die Errichtung eines Radfahrweges. […] Wir haben da so viele Grundeigentümer, und da geht es durch Wälder und Äcker und Wiesen durch, und da haben wir diese Maßnahme absetzen müssen." (Frau M, I12: 33)*

Wenn Maßnahmen auf der freiwilligen Mitarbeit von Bürger/innen basierten oder aber jemand aus der Bevölkerung beziehungsweise aus der Zielgruppe die Verantwortung für die Umsetzung übernehmen sollte, konnte ein Scheitern auch darin begründet liegen. Einerseits wurde

dabei die Diskrepanz zwischen der Äußerung eines Wunsches und der Bereitschaft zur Mitwirkung deutlich, zum Beispiel wenn sich die Bewohner/innen einer Siedlung zwar einen Spielplatz wünschten, sich aber bei der Umsetzung dann *„niemand so verantwortlich gefühlt [hat], dass sie es gerne machen möchten" (Frau G, I7: 29)*. Andererseits bestand eine Diskrepanz zwischen der Zielgruppe und den Bürger/innen, die zum Projekt für diese Zielgruppe etwas beitragen sollten, ihr aber nicht selbst angehörten:

> *„Wir wollten ein [Projektname] haben, das haben wir in der Prioritätenreihung eigentlich fast ganz vorne gehabt, […] aber das müsste auf freiwilliger Basis passieren, die Gemeinde hätte [unterstützt …]. Das scheitert letzten Endes an der Freiwilligkeit der Personen […]. Zuerst sagt man bei den Maßnahmen, ja des wäre super wenn wir das machen könnten und letzten Endes kann man mit drei, vier Leuten das Ganze nicht umsetzen." (Herr F, I6: 17)*

Auch **Kooperationen mit anderen Organisationen** konnten sich als problematisch erweisen:

> *„Hier haben wir zum Beispiel keine Verbündeten gefunden, also sind wir mit diesem Projekt auch nicht vorangekommen." (Frau J, I9: 61)*

Wenn sich eine Kooperationspartnerin über den Zeitverlauf hinweg aus der Zusammenarbeit zurückzog und die Gemeinde das Projekt in finanzieller und auch personeller Hinsicht nicht mehr alleine tragen und fortführen konnte, war beispielsweise die Umsetzung eines Treffpunktes für Jugendliche in der Gemeinde trotz mehrfach ausgedrückten Wunsches danach gefährdet:

> *„Da war eine Jugendleiterin angestellt, da hat es wirklich gut funktioniert. Wie es dann so gekommen ist [Anm.: Rückzug der Kooperationspartnerin], Jugendliche machen freiwillig Dienst, hat es dann immer mehr Probleme gegeben. Letztendlich ist dann zugesperrt worden. […] Es scheitert eher daran, glaub ich, man braucht wirklich eine professionelle Führung, und letztendlich vielleicht wirklich an den Finanzen, weil das kostet dann auch mehr." (Frau G, I7: 33, 35)*

Viele Projektideen scheiterten nicht nur an der Finanzierbarkeit, sondern wiederum auch daran, dass es **bereits vergleichbare Angebote** in der Gemeinde oder in Nachbargemeinden gab, die die Bevölkerung nutzen oder wahrnehmen konnte. So war die Gemeinde mit bestimmten Maßnahmen außerhalb des Audits *„eigentlich versorgt"* und manche Themen waren bereits *„abgedeckt"* (Frau M, I12: 37). In manchen Fällen setzte daher die Gemeinde selbst ein Projekt ab oder recherchierte nach alternativen Angeboten und stellte die Informationen für die Zielgruppen-Bevölkerung zur Verfügung. In anderen Fällen *„hat es in der Wahrnehmung sehr unterschiedliche Standpunkte gegeben" (Frau J, I9: 61)*, wenn sich der Wunsch einer bestimmten Zielgruppe nicht in der Sichtweise relevanter Institutionen wiedergespiegelt hatte und diese das Angebot *„für ausreichend empfunden"* hatten.

Doch auch die Beteiligung der Bürger/innen selbst signalisierte bei manchen Maßnahmen während der Umsetzung, dass ***„kein Grund und Bedarf"*** *(Frau H, I8: 23)* dafür bestand und …

> *„[…] dass das einfach keiner nutzt, obwohl es ursprünglich Wunsch war, dass man sowas macht, ist aber dann nicht so angenommen worden." (Frau D, I4: 26)*

Stattdessen wurden bereits bestehende oder alternative Angebote aus anderen Gemeinden oder von anderen Organisationen von der Bevölkerung in Anspruch genommen. Gemeindeinterne Angebote, die im Rahmen des Audits eingeführt wurden, mussten aufgrund dessen wieder abgesetzt werden, was für die Verantwortlichen durchaus auch mit negativen Gefühlen verbunden sein konnte.

> *„Das [Projektname] war ebenfalls so eine Idee […], wir haben uns das in verschiedenen Gemeinden angeschaut […]. Und da haben wir eine Infoveranstaltung gehabt, da haben wir festgestellt, die Bevölkerung braucht das nicht so, da waren nur fünf Leute da, das war eigentlich sehr enttäuschend." (Frau G, I7: 47)*

Andere Angebote erwiesen sich bereits sehr früh als *„totaler Flop" (Herr E, I5: 22)*, weil sie von den Bürger/innen der Zielgruppe nicht genutzt wurden. Manche Maßnahmen wurden dadurch nur ausgesetzt beziehungsweise in der Umsetzung zeitlich verschoben, und deren Machbarkeit einige Zeit später erneut abgewogen:

> *„Dann haben wir ein Jahr ausgesetzt, um das Ganze zu überdenken, […] und das nächste Jahr werden wir wahrscheinlich wieder was planen, weil jetzt wieder die Anfrage war, warum machen wir das nicht." (Herr E, I5: 22)*

Auch über die Hintergründe, warum die Bevölkerung bestimmte Angebote nicht annahm, wurde dann gemutmaßt. Ein Projekt, das zum Beispiel helfen sollte, rasch und im Umkreis der Gemeinde eine Kinderbetreuung außerhalb der Öffnungszeiten von Kindergärten und Horten zu finden, lief aus Sicht der Interviewten …

> *„[…] nicht ganz so gut, wie wir das wünschen. […] Aber da ist einfach die Hemmschwelle seitens der Bürger relativ groß, muss ich sagen. Weil die einfach teilweise die Leute, die da drinnen sind, natürlich nicht kennen. Das sind Jugendliche meistens. Die sind eher nicht so bekannt. Und die Hemmschwelle, da sich einen Unbekannten zu holen, der auf sein Kind aufpasst, ist eher sehr, sehr groß." (Frau A, I1: 70, 72)*

Wie bei vielen, teilweise bereits dargestellten Projektverläufen, wurde auch in diesem Fall innerhalb der Projektgruppe diskutiert, wie dieses Angebot adaptiert und verbessert werden konnte, um den beabsichtigten Nutzen zu erzielen. Wenn etwa die geplante Kooperation mit Personen oder Organisationen in der Gemeinde scheiterte, versuchten die Verantwortlichen das Vorgehen zu modifizieren:

> *„Da haben wir dann gesagt, ok, dann machen wir das anders. Es gibt ein Geschenk für die Babys, wenn sie auf die Welt kommen von der Gemeinde. Dann besuchen wir die Eltern, und dann kann man mit den Eltern dort sprechen und eben schauen, ob es irgendwelche Probleme gibt, ob sie irgendeine Hilfe brauchen. Und man lernt auch die Neuzugezogenen, die bei uns auch sehr viele sind, dabei gleich kennen. Wir bekommen Kontakt zu den neu zugezogenen Gemeindebürgern." (Frau L, I11: 41)*

Viele Projektideen wurden nicht endgültig aufgegeben, sondern wurden weiterhin bearbeitet, funktionierten eben *„noch nicht"* und konnten nur *„zurzeit"* nicht umgesetzt werden – mit den Worten von Frau D: *„Da sind wir auf dem Weg" (Frau D, I4: 24)*

3.2.3 Kontinuitäten und Brüche

In vielen Gemeinden zeichnete sich der Prozess der Auditierung oder Re-Auditierung durch **Stabilität** in der inhaltlichen Ausrichtung der Maßnahmen und kontinuierlicher Umsetzung bestimmter Maßnahmen aus, *„die sozusagen eine Automatik bekommen haben und weiterlaufen" (Frau J, I9: 65)*. Der „Output" an sich war in vielen Fällen (siehe auch Kapitel 3.6.2) sehr eng an das Engagement der auditverantwortlichen Person in der Gemeinde gekoppelt. Auch die Strukturen des Audits schienen aus Sicht der Befragten – teilweise entscheidend – zum kontinuierlichen Gelingen der Maßnahmen beizutragen:

> *„Das muss ich wirklich sagen, das ist bei uns immer kontinuierlich gut gelaufen. Also wenn es Durchhänger gibt oder einmal Phasen gibt, wo es vielleicht nicht ganz so viel gibt an Output,*

> *dann hängt das eigentlich hauptsächlich mit mir zusammen, muss ich sagen, weil ich nicht genug pushe. […] Aber ansonsten, grundsätzlich von den Strukturen, die aufgesetzt worden sind, auch durch das Audit, funktioniert das so gut. Also das ist wirklich so eine eingespielte Geschichte, dass eigentlich wirklich sehr viel von selbst läuft." (Herr K, I10: 40)*

Kontinuität in der Ausrichtung der Maßnahmen hatte aber auch andere Gründe. Manche Faktoren, die die Gemeinde auch zur Teilnahme am Audit bewogen haben, veränderten sich nicht in diesem Zeitraum:

> *„Die Richtungen sind ungefähr gleich geblieben." (Frau P, I15: 69)*

Blieben Faktoren in allen Phasen der Auditierung bedeutsam, prägten sie daher auch die Angebotssetzung. Einer dieser Faktoren war zum Beispiel die Ansiedelung in Abwanderungsgemeinden. Diese …

> *„[…] ist nie vom Blatt, zum Beispiel dass man mehr Hausplätze für Junge schafft, das ist ein Thema auch diesmal gewesen. Das Thema Ansiedelung wird nie weg sein bei uns, das ist die Triebfeder und die Motivation, warum wir es gemacht haben. Das zieht sich durch alle Audits, die wir bisher gemacht haben." (Herr E, I5: 42)*

Bei manchen der anvisierten Maßnahmen war eine Realisierung in den ersten drei Jahren nicht möglich. Daher blieben diese auch im weiteren Prozess als Ziel bestehen, neben Maßnahmen, die kontinuierlich weitergeführt wurden.

> *„Und natürlich schaut man einmal, dass man das umsetzen kann, was gut umzusetzen ist und was flott umzusetzen ist. Und dann widmet man sich eben diesen Dingen, die vielleicht beim ersten Mal nicht funktioniert haben, oder die vielleicht ein bisschen mehr Einsatz, Hirnschmalz et cetera brauchen. Grundsätzlich sage ich einmal, von dem, was bei der letzten Auditierung an Punkten festgelegt wurde, hat sich eigentlich nicht wirklich etwas Neues entwickelt." (Herr K, I10: 42)*

Manche Auditierungsprozesse kennzeichneten sich nicht durch Stabilität, sondern es mussten – zusätzlich zur weiteren Arbeit an den Audit-Maßnahmen – **Veränderungen** innerhalb der Gemeinde und auch innerhalb der Projektgruppe bewältigt werden. Zu diesen Veränderungen führten einerseits politische Entwicklungen, wie etwa Wahlen, oder aber andererseits das schwankende Interesse einzelner engagierter Personen. Brüche im Umsetzungsprozess wurden demnach herbeigeführt, wenn beispielsweise der Familienausschuss oder der Bürgermeister/innenposten neu besetzt wurden, oder sich die Zusammensetzung der Projektgruppe und des Gemeindesrates änderte. In der Bewertung dieser Veränderungen zeichneten die Interviews ein vielschichtiges Bild: Die Brüche konnten die Arbeit erschweren, vor allem wenn *„der Kopf" (Frau G, I7: 48)* fehlte, aber auch eine neue Themenausrichtung ermöglichen, wie dieser Interviewausschnitt zeigt:

> *„Frau H: Die Projektgruppe hat sich dann aufgelöst, es hat sich geändert, wir haben auch einen Bürgermeisterwechsel gehabt. Das Re-Audit haben wir so angelegt nach den Wahlen, dass wir mit den handelnden Personen, die die nächsten sechs Jahre da mitarbeiten, da wieder starten. Da war es nicht so aktiv, dann mit dem Re-Audit haben wir dann wieder mit vielen neuen und einigen alten Gesichtern da wieder gestartet.*
>
> *Int.: Also neue Gesichter und neue Ideen?*
>
> *Frau H: Genau." (Frau H, I8: 63ff)*

In manchen Gemeinden jedoch wurden Maßnahmen und die inhaltliche Ausrichtung des Audits auch **bewusst geändert, adaptiert oder neu** gestaltet, denn …

> *„[…] in der Umsetzungsphase kommt man auf bestimmt Dinge dahinter, […] die Gedankengänge und die Bedürfnisse ändern sich halt hin und wieder." (Herr F, I6: 45)*

Maßnahmen veränderten sich einerseits aufgrund des Ausmaßes der Inanspruchnahme. Wenn zum Beispiel ein Angebot nicht in vollem Umfang von der Bevölkerung in Anspruch genommen wurde, wurde dieses in reduzierter Form angeboten. Veränderte Bedürfnisse der Bevölkerung waren allerdings auch in der erneuten, gemeinsam mit Bürger/innen durchgeführten Themensammlung abgebildet, und das Angebot wurde dahingehend nachgebessert. Andererseits wurde das Angebotsspektrum in manchen Fällen auch von den Auditverantwortlichen selbst bewusst verändert, in Anlehnung an die Vorgabe, viele Lebensphasen abzudecken.

> *„Beim zweiten Audit jetzt schauen wir auf Barrierefreiheit, das war ein Thema, das wir vorher nicht drinnen hatten und das betrifft sowohl ältere Bürger als auch Kinder mit Familie, die ein Kinderwagerl haben, als auch Menschen mit Beeinträchtigung, da decken wir eine große Bevölkerungsgruppe ab, und darum nahmen wir das Thema." (Frau D, I4: 64)*

Eine weitere Möglichkeit für eine Veränderung in den Maßnahmen bot die Phase der Umsetzung selbst, wenn *„von der einen Maßnahme wieder andere Sachen entstehen und man sagt, aha, das passt da sehr gut" (Frau L, I11: 43)*. Häufig deuteten die Berichte aus den Gemeinden jedoch darauf hin, dass es *„eine **Mischung**"* ist von *„Themen, die möchte ich nicht loslassen, die sind wichtig in der Gemeinde"* und neuen Themen, wo …

> *„[…] schon auch Rücksicht drauf genommen (wird), wenn jetzt was noch nicht so funktioniert hat, wie man sich das gewünscht hat, dass man da einfach noch mal drüber schaut." (Frau A, I1: 86)*

Eine Reflexion über die Maßnahmen, deren Funktionieren und deren inhaltliche Schwertpunktsetzung erfolgte in den Gemeinden vor allem dann, wenn eine Re-Zertifizierung angestrebt wurde. Der Anspruch, neben bestehenden, langfristigen Maßnahmen auch neue Projekte zu entwickeln, war in diesen Fällen größer.

3.3 Wer macht die Arbeit?

Die konkrete Umsetzung der Maßnahmen und Projektideen im Rahmen des Audit-Prozesses erfolgte in den Audit-Gemeinden auf unterschiedliche Weise und war geprägt von den Gegebenheiten innerhalb der Kommune. Der folgende Abschnitt zeigt auf, welche Akteur/innen im Prozess der Umsetzung die anfallenden Arbeiten und Schritte erledigten und welche Personen diesen Prozess mitgestalteten. Auch hier zeigen sich die Unterschiede wieder vor allem im Ausmaß der Beteiligung der Bevölkerung, aber auch im Engagement einzelner oder mehrerer Personen auf Ebene des Gemeinderates.

In manchen Gemeinden zeigte sich – wie bereits im Kapitel 3.1.3 aufgezeigt – dass die Arbeit an den geplanten Audit-Maßnahmen größtenteils von Mitgliedern des Gemeindesrates beziehungsweise der Gemeindevertretung übernommen wurde, und in manchen Fällen **kommunalpolitische Interessen** spürbar wurden:

> *„Im Endeffekt sind es lauter Politiker, die da arbeiten." (Frau A, I1: 34)*

Selbst wenn auditverantwortliche Projektleiter/innen versuchten, ihre Arbeit überparteilich zu gestalten, waren dennoch …

> *„[…] diejenigen, die in der eigenen Fraktion sind, leichter zu motivieren, die helfen eher als diejenigen, die in der anderen Fraktion sind. Das ist einfach so." (Frau A, I1: 47)*

In anderen Gemeinden allerdings deuteten die Interviews nicht darauf hin, dass die hauptverantwortlichen Personen in ihrer Arbeit von kommunalpolitischen Interessen beeinflusst waren oder wurden, auch wenn die Arbeit von Gemeindebediensteten und Gemeindemandatar/innen geleistet wurde. In diesen Gemeinden spielten zwar Personen in politischer Funktion mit Entscheidungsbefugnis in Zusammenhang mit der Projektumsetzung eine maßgebliche Rolle:

> *„Bei uns ist [der Entscheidungsträger] natürlich der Bürgermeister, weil gewisse Dinge natürlich auch mit Geld zu tun haben." (Herr E, I5: 36)*

Dennoch waren in vielen Fällen für die konkrete Umsetzung dann weitere Vertreter/innen unterschiedlicher Fraktionen verantwortlich, aus unterschiedlichen Ausschüssen (Familien- oder Sozialausschuss), *„die das Ganze in Schuss halten"* und *„dahinter stehen" (Herr E, I5: 36)*. Für die Umsetzung einer Maßnahme suchten sich diese verantwortlichen Gemeindemitarbeiter/innen oder Gemeindemandatar/innen dann entsprechende Expert/innen – auch als „Keyplayer" bezeichnet – aus der Gemeinde, beispielsweise *„was das Jugendzentrum betrifft, ist immer der Jugendzentrumsleiter dabei" (Frau D, I4: 46)*

Auffallend ist, dass aus den meisten Interviews hervorgeht, dass es in den Gemeindeämtern während des Audit-Prozesses **einzelne oder mehrere Personen** gab, *„die dafür gebrannt haben" (Frau C, I3: 46)* und durch ihr Engagement aufgefallen waren (siehe auch Kapitel 3.6.2):

> *„Die mussten dann auch das ganze Jahr dafür sorgen oder dazuschauen, wie Paten, damit das Projekt auch weiterläuft." (Frau C, I3: 46)*

Dies waren aber *„im Großteil schon die Gemeinderäte, die schauen, dass das auf die Reihe kommt" (Frau L, I11: 63)*, also politisch verantwortliche oder *„politisch engagierte"* Personen, wie Gemeindefunktionär/innen aber auch Bürgermeister/innen, die von den Befragten als *„Triebfeder" (Frau B, I2: 22)* eingestuft werden. Auch Gemeindemitarbeiter/innen beziehungsweise Gemeindeangestellte waren teilweise an der Umsetzung maßgeblich beteiligt. Eine Befragte machte zudem nachdrücklich darauf aufmerksam, dass …

> *„[…] die ganze Arbeit an der Verwaltung liegt, an den nichtehrenamtlichen Gemeindebediensteten, mehr als an den Gemeindefunktionären, dass ist oft nicht so ganz transparent. Der Hauptteil an Arbeit liegt schon bei den Gemeindemitarbeitern." (Frau D, I4: 76)*

In diesem Fall schien es einen deutlichen Unterschied zwischen den engagierten Personen mit Projektleitungsfunktion und jenen *„die die ganze Arbeit machen"* (wie Sekretär/in oder Sachbearbeiter/in, auch mehrfach erwähnt) zu geben:

> *„[…] also die ganze Dokumentation, auch dem nachlaufen, müssen wir da jetzt noch was machen, wird da was gemacht, da ist zumindest bei uns ein sehr hohes Engagement bei der Gemeindemitarbeiterin" (Frau D, I4: 38)*

In vielen Gemeinden schienen die **Auditbeauftragten** eine tragende Rolle einzunehmen, damit der Audit-Prozess und die Umsetzung der Maßnahmen auch gezielt und erfolgreich verfolgt werden konnte. Vor allem zu Beginn des Audit-Prozesses sahen sich manche der Befragten als *„Alleinkämpfer" (Herr F, I6: 37)*, als *„treibende Kraft" (Frau N, I13: 41)* und *„Triebfeder" (Herr E, I5: 34)*, an denen *„vieles hängen geblieben" (Frau L, I11: 51)* sei, die *„alles selber machen*

müssen" (Frau O, I14: 59), und die *„viel zu viel selbst noch übernommen" (Frau O, I14: 53)* hätten. Manche sahen darin einen Vorteil:

> *„Das ganze Getriebe geht mir zu langsam. Und da mache ich oft sehr viele Teile […] einfach schnell alleine oder so." (Frau N, I13: 30)*

Andere wiederum forderten aktiv *„Mitstreiter"* ein (Herr F, I6: 37) oder kümmerten sich vermehrt um Unterstützung von Personen ...

> *„[…] von anderen Fraktionen, die sich Themen annehmen. […] [Es] funktioniert jetzt schon besser. Breiter gestreut, kann man so sagen." (Frau L, I11: 51)*

Im Verlauf des Prozesses (des Audits und auch Re-Audits) veränderten sich die Organisation und die Bewältigung des Arbeitsaufwandes für manche Auditbeauftragte. Sie konnten ihre vorerst alleinige **Projektverantwortung nach und nach aufteilen**, und Verantwortung etwa auf themenspezifische Kleingruppen mit jeweils verantwortlichen Personen übertragen. Jedenfalls erwähnten die Befragten mehrfach den persönlichen *„Lernprozess" (Frau O, I14: 53)* im Rahmen des Audits, Arbeiten auch zu delegieren, *„dass andere auch was tun" (Frau A, I1: 47)*. Die Möglichkeit, Arbeiten an Gemeindeangestellte zu delegieren, war in manchen Fällen insbesondere dann relevant und auch Bedingung für die Teilnahme am Audit, wenn die oder der Auditbeauftragte diese Rolle im Rahmen eines Ehrenamtes (beispielsweise als Gemeinderätin) ausführte.

> *„Man muss als Auditbeauftragte sehr viel Delegieren lernen. Also es ist für mich eines der wichtigsten Dinge, dass am Gemeindeamt eine Sachbearbeiterin zur Verfügung steht. Weil […] für mich ist das ein Ehrenamt, was ich mache, ja? Und ich will nicht dann ständig E-Mails schreiben müssen oder dann Turnsäle reservieren müssen, oder irgendwas. Diese organisatorischen Dinge, die […] delegiere ich alle an die Sachbearbeiterin. Die kriegt von mir immer eine Liste: organisier' dies, organisier' das, oder die Einladungen da hin, Plakate dorthin, also das macht bei mir alles die Sachbearbeiterin." (Frau A, I1: 43)*

Dennoch war auch in derartigen Fällen das **Engagement und die Arbeit der Auditverantwortlichen** – ob ehrenamtlich beteiligt oder nicht – ausschlaggebend, damit die Umsetzung von Maßnahmen oder Konkretisierung von Projekten funktionierte:

> *„Der Projektleiter ist das Um und Auf der ganzen Sache. Wenn der nicht dahinter ist, dann verläuft das im Sand." (Herr E, I5: 34)*

Auch Frau O bestätigt, auf die Frage hin, wer die Personen sind, die in der Gemeinde schauen, dass die Maßnahmen umgesetzt werden:

> *„Also, ich meine, es ist klar, dass ich als Projektleiterin 100-prozentig dahinter stehe." (Frau O, I14: 49)*

Mit dem „Dahinter-Sein" und „Dahinter-Stehen" wurde von den Befragten nicht nur die Überzeugung seitens der Auditverantwortlichen beschrieben, dass die geplanten Maßnahmen geeignet waren und sich die Arbeit dafür lohnte, sondern auch eine gewisse Ausdauer assoziiert:

> *„Man muss trotzdem total dahinter sein, nachfragen: hast du das schon gemacht, kriege ich da eine Antwort? Oder bis wann? Also da muss man schon sehr dahinter sein." (Frau A, I1: 47)*

Diese erforderliche Hartnäckigkeit wurde häufig als ein Aspekt dargestellt, der zwar eine dafür verantwortliche Person erforderte, die koordiniert und einfordert. Dies wurde allerdings auch mehrfach als sehr schwierig und zäh beschrieben.

> *„Frau C: Ich musste ja jedes Jahr einen Projektbericht schreiben, und da habe ich dann immer zwei Monate vorher alle Ansprechpartner angeschrieben, angerufen und gesagt, he, bitte, füll das Formblatt für diese Maßnahme, für den Maßnahmenfortschritt aus und berichte mir, wie es läuft. Ja.*
>
> *Int.: Hat das funktioniert?*
>
> *Frau C: Ja. Also nicht von selber. Manchmal musste ich da zwei-, dreimal nachhaken, aber, ja. Da kann man, da muss man halt ein wenig lästig sein." (Frau C, I3: 50ff)*

Viele Befragten betonten auch die kontinuierliche Einbeziehung und **Mitarbeit der Bevölkerung**, *„weil sonst wird es ja nicht angenommen" (Frau A, I1: 38)*. Dies geschah auf der einen Seite, indem die Gemeindemandatar/innen mit Vereinen in der Gemeinde zusammenarbeiteten und so teilweise *„als Bindeglieder"* fungierten:

> *„Das heißt, die Gemeinde hat finanziert, aber die Arbeiten, die gemacht worden sind von den freiwilligen Helfern vom Verein praktisch, ist auch ein Gemeinderat dabei und hat das mit dem Verein organisiert." (Frau L, I11: 57)*

Bestehende Vereine mit spezifischer Ausrichtung wurden in die Umsetzung von Angeboten auch gezielt involviert, wenn es etwa um die Gestaltung eines Platzes im öffentlichen Raum ging und Bürger/innen eines Vereins zur Dorferneuerung bei Planung und Umsetzung …

> *„[…] dann mitgeholfen [haben], die Steine zu verlegen, die Bank, dass man darauf sitzen kann, dann den Rasen, die Sträucher wurden reingesetzt, die Nestschaukel aufgebaut." (Frau B, I2: 34)*

Die Involvierung der konkreten Bürger/innen der Zielgruppe auf der anderen Seite erschien anderen Gemeinden ebenfalls maßgeblich für die Umsetzung von gezielten Maßnahmen zu sein:

> *„Also es ist nicht so, dass der Ausschuss und die Politiker sagen, so wollen wir's und so machen wir's, sondern wir haben uns dann die zuständigen Zielgruppen immer mit ins Boot geholt. Also das sind dann so Dinge, wo man sich einfach die zuständigen Zielgruppen auch mit reinholen muss, weil sonst wird es ja nicht angenommen, wenn da jetzt ich oder ein 60-Jähriger, nur weil er Gemeinderat ist, einen Spielplatz plant. Das bringt ja nix." (Frau A, I1: 36, 38)*

Einerseits wurde für bestimmte Maßnahmen gezielt die entsprechende Personengruppe angesprochen, beziehungsweise zeigte sich auch, dass sich Bürger/innen generell engagieren wollten und auch Projekte unterstützen, die nicht direkt sie selbst betrafen:

> *„Wenn man sie anspricht, wenn man Unterstützung braucht, dann sind die auf jeden Fall, auch die Jugend. Also wenn wir jemanden ansprechen, wenn wir jemanden brauchen, dann ist da auf jeden Fall ein positives Echo in [Ortsname]." (Frau H, I8: 43)*

Andererseits wurden manche der Maßnahmen von Bürger/innen selbst initiiert und verwirklicht und vonseiten der Gemeinde nur hinsichtlich Räumlichkeiten, sonstiger Infrastruktur oder finanziellem Bedarf unterstützt. Dadurch wurden auch die Netzwerke und Potentiale der Bürger/innen bestmöglich genutzt, zum Beispiel, wenn …

> *„[…] immer irgendeine Mama, die praktisch dann diese zehn bis 20 Mamas mit der WhatsApp-Gruppe oder per E-Mail oder so, dass sie das alles irgendwie managet und dass sich die dann laufend treffen. Das ist halt beim [Projektname] zum Beispiel der Fall." (Frau B, I2: 36)*

Durch die Mitarbeit der Bürger/innen an spezifischen Projekten erzielte auch die Mundpropaganda einen größeren Effekt und die Nachfrage bei Angeboten stieg an. Aus einer Gemeinde

wurde jedoch das Gegenteil berichtet. Das Audit wurde in diesem Fall als Möglichkeit für politisch Verantwortliche angesehen, etwas für die Bevölkerung zu tun, jedoch dadurch auch als …

> *„[…] zusätzliches Aufgabengebiet für die Gemeindebediensteten, […] denn von der Bevölkerung kommt keine Unterstützung." (Frau M, I12: 53)*

Der Bericht aus dieser Gemeinde fiel eher ernüchternd aus.

> *„Es ist wieder nur eine Betätigung für politisch Aktive oder Ehrenamtliche in den Vereinen, denen jetzt vielleicht wichtig ist, dass zum Beispiel der Sportverein junge, neue Mitglieder akquirieren kann, aber ansonsten von der Bevölkerung, wie es eigentlich gewünscht wird oder wo man glaubt, es ist der Sinn dahinter, dass man die Bevölkerung beteiligt, ist zumindest bei uns nicht so der Fall, dass da großes Interesse ist." (Frau M, I12: 51)*

Aus vielen Berichten der Befragten ging hervor, dass sich im Prozess der Planung und Umsetzung **Verantwortlichkeiten nach und nach manifestierten**, oft auch unbemerkt. In vielen Gemeinden zeigte sich, dass die Arbeit *„immer die Gleichen"* erledigten und dass es sich um *„eine kleine Gruppe" (Frau H, I8: 39)* handelte, etwa …

> *„[…] den Fachausschuss. Das ist einmal klar. Die Mitglieder, die da einfach wirklich aktiv mitdenken und mittun." (Herr K, I10: 26)*

Diese Gruppe hat sich teilweise über den Zeitverlauf hinweg jedoch auch dezimiert und war letztlich „nicht mehr so die ganz große Masse" (Frau G, I7: 59). Dies beschrieb zum Beispiel Frau B als beschwerlich und frustrierend:

> *„Es bleiben dann immer eine Handvoll über. Denen gehört dann auch die Arbeit und, ja, die müssen halt für alles aufkommen und wenn möglich auch noch jeden Tag parat stehen. […] Dann verliert man halt ein bisserl die Freude daran. Es ist halt dann immer bisserl mühselig, wenn man immer nur eine Handvoll Personen hat, die wirklich was bewegen und was machen können." (Frau B, I2: 82)*

In anderen Gemeinden jedoch wurde gezielt darauf geachtet, dass Verantwortlichkeiten unter mehreren Personen aufgeteilt werden sollten:

> *„Das ist wirklich breiter aufgestellt. Das haben wir von vorneherein gesagt, weil es sonst für die einzelnen Leute einfach zu viel wird. Es steht jeder im Gemeinderat, jeder noch im Berufsleben drinnen, hat da seine Dinge zu tun. Und wenn man das so ein bisschen aufteilen kann und einfach den breiten Konsens hat, dass man gemeinsam an dem Projekt arbeitet, dann funktioniert das sehr gut." (Herr K, I10: 28)*

Auch bestehende Strukturen wurden in der Verteilung von Verantwortlichkeiten genutzt, bspw. bestehende Verwaltungsstellen, die aufgrund des Audits *familienfreundlichegemeinde* verstärkt tätig und eingebunden wurden, oder auch bestehende Netzwerke mit Vereinen und anderen Organisationen. Dieses zusätzliche Engagement führt zu einer Reduktion der Arbeitsbelastung und Verantwortung für eine einzelne oder einige wenige Personen und …

> *„[…] dann macht es auch Spaß. Und es hat dann auch die dementsprechende Breitenwirkung." (Frau J, I9: 35)*

Andere befragte Auditverantwortliche achteten im Verlauf des Audit-Prozesses darauf, in ihre Projektgruppe und in die Gruppe der engagierten Bürger/innen von Zeit zu Zeit neue Personen zu involvieren und diese gezielt anzusprechen, die an der Umsetzung der Maßnahmen mitwir-

ken könnten. Dabei war es den Befragten wichtig, einerseits die Arbeitsbelastung für jene Personen, die kontinuierlich mitarbeiteten, in Grenzen zu halten, und andererseits *„tut es aber schon gut" (Frau O, I14: 51)* neue Impulse für die Arbeit an den Audit-Maßnahmen zu erhalten.

> *„Ich suche mir eigentlich immer wieder Neue. Weil, man hat schon ein bisschen einen Stock, der alleweil wieder ein bisschen mit zieht, aber im Grund genommen darf man sie ja nicht überfordern. Man muss schon alleweil wieder neue Konzepte zusammenbringen. Und neue Leute. Weil das Gemeinsame, das Miteinander sind für mich ganz wichtige Teile." (Frau N, I13: 44)*

In den Interviews zeigte sich, dass sich im Verlauf des Audit-Prozesses immer wieder unterschiedlichste Personen und sich verändernde Personengruppen bei der Umsetzung von Maßnahmen beteiligten, dass aber der *„harte Kern" (Frau P, I15: 49)* und die Verantwortlichen unabdingbar für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen und die Erreichung von Projektzielen waren. Mit den Worten von Frau P …

> *„[…] sind natürlich viele, viele Hände involviert […], aber wir sind immer wieder die, die halt das Ganze dann wieder, die wieder schauen müssen, wie weit wir sind, Stand der Maßnahmen und bis wir das umsetzen." (Frau P, I15: 43)*

3.4 Wahrnehmung in der Bevölkerung

Die Reaktionen und die Resonanz der Bevölkerung auf das Audit *familienfreundlichegemeinde* und auf die konkreten Maßnahmen werden im folgenden Abschnitt besprochen. Im Allgemeinen erhielten die Befragten direkt und explizit **selten Feedback aus der Bevölkerung, vor allem positiver Art**. Vielmehr lasen sie die Wahrnehmung und Einschätzung zu den Maßnahmen im Rahmen des Audits seitens der Bürger/innen aus deren Inanspruchnahme der Maßnahmen und deren Nachfrage nach bestimmten Angeboten heraus. Wenn Angebote von der Bevölkerung in einem für die Befragten befriedigendem Maße genutzt wurden, wenn *„negative Meldungen ausgefallen sind" (Frau M, I12: 81)*, es *„keine Gegenwehr"* gab und *„problemlos gegangen" (Frau B, I2: 50)* ist, wurde dies als positives Feedback gewertet, denn *„positive Rückmeldungen bekommt man selten" (Frau M, I12: 81)*. Befragte konnten in vielen Fällen über die Wahrnehmung des Audits seitens der Bevölkerung nur mutmaßen, dass …

> *„[…] das glaub ich schon bewusst ist, dass wir da in der Gemeinde recht viel an Infrastruktur da haben." (Frau D, I4: 70)*

Allerdings nahmen die Befragten auch wahr, dass viele Angebote und Maßnahmen, die im Rahmen des Audits oder Re-Audits verwirklicht wurden, für die Bevölkerung zur Selbstverständlichkeit geworden waren, *„sozusagen, die Gemeinde tut eh" (Herr K, I10: 38)*. Aus diesem Grund wurde von den Befragten das kontinuierliche Hinweisen auf das Audit und die damit zusammenhängenden Maßnahmen betont:

> *„Das ist überhaupt so, dass man nie genug reden kann über was. Da muss man immer wieder das Projekt erwähnen, das ist ganz wichtig. […] Wir haben jetzt einen jungen neuen Bürgermeister, der auch immer wieder erzählt von familienfreundliche Gemeinde, also ich denke schon, dass man das gut kennt." (Frau H, I8: 47)*

In manchen Fällen wurde die Resonanz der Bevölkerung auch eher **negativ wahrgenommen**. In einer Gemeinde war das Audit aus Sicht der Befragten sehr wohl im Bewusstsein der Bevölkerung, jedoch vor allem dann, wenn die Bevölkerung dieses als Argument heranzog, um bestimmte Forderungen vorzutragen, …

> *„[…] speziell dann, wenn sie irgendetwas haben möchten. Wir sind eine familienfreundliche Gemeinde und wir brauchen jetzt noch eine [Kindergarten-]Gruppe, zum Beispiel." (Frau L, I11: 67)*

Forderungen seitens der Bevölkerung wurden auch sehr vorwurfsvoll mit der Zertifizierung zur familienfreundlichen Gemeinde in Verbindung gebracht, vor allem dann wenn etwas …

> *„[...] seitens der Gemeinde nicht erfüllt werden kann. Dann sind die Leute sofort mit dem Appell da: Und sowas soll eine familienfreundliche Gemeinde sein?" (Frau O, I14: 75)*

Von einem ähnlichen Erlebnis berichtet auch Herr E:

> *„Wenn irgendwas nicht funktioniert, da heißt es immer: Ihr schimpft euch familienfreundliche Gemeinde. Da war eine, die wollte unbedingt am Freitagnachmittag bis fünf oder halb sechs Kinderbetreuung haben für ein Kind, und da haben wir sagen müssen, das geht nicht. Und dann flammt die Diskussion wieder auf." (Herr E, I5: 60)*

Gemeinden, die sich im Audit-Prozess befanden oder bereits zertifiziert waren, konnten auf diese Weise auch unter Druck geraten:

> *„Aber das merkt man sehr, dass da jetzt unterschwellig durch Audit ein gewisser Druck auf die Gemeinde jetzt ausgeübt wird." (Herr E, I5: 60)*

In einer anderen Gemeinde wurde von sehr kritischen Kommentaren aus der Bevölkerung berichtet, die der Befragten negativ in Erinnerung blieb. Viele der Maßnahmen, für die sich die Befragte im Rahmen des Audits eingesetzt und an deren Umsetzung maßgeblich mitgearbeitet hatte, wurden in diesem Fall als „normal" und nicht außergewöhnlich eingestuft. Selbst die Bezeichnung „familienfreundlich" wurde auf Basis der bestehenden Angebote als fragwürdig angesehen. Dieses Erlebnis führte zu folgender Feststellung im Interview:

> *„Unsere Bürger sind einfach verwöhnt. Also wir haben ein Niveau, wo [ein Bürger] meint, das ist alles normal. Ich glaube, dass sich ein Großteil sagt, wo ist denn [Ortsname] familienfreundlich?" (Frau N, I13: 16&80)*

Dieser Eindruck entstand auch in einer anderen Gemeinde, wo die Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Bürger/innen, die nicht in die Umsetzung der Maßnahmen involviert waren, und jener der Projektverantwortlichen und -umsetzenden als gravierend erlebt wurde:

> *„Die Bevölkerung ist teilweise schon sehr verwöhnt. Man muss natürlich auch schon manchmal wirklich sagen, das ist gemacht worden, das ist einfach aus dem herausgekommen und […] man muss ihnen schon immer wieder zeigen. […] Wenn man nicht damit zu tun hat jeden Tag, weiß man sehr viel nicht." (Frau P, I15: 55)*

Die Berichte der Befragten zeigten, dass hinsichtlich des Feedbacks der Bevölkerung ein **Unterschied** gemacht werden muss zwischen dem **Audit** als jahrelangen Prozess, der zu einer Zertifizierung führte, und den einzelnen **Maßnahmen** und Projekten im Rahmen des Audits, die zu wahrnehmbar mehr Familienfreundlichkeit im der Gemeinde führten. Insgesamt bestand aber hinsichtlich der allgemeinen Wahrnehmung auch große Unsicherheit unter den Befragten. Das Audit und die Zertifizierung wurden von der Bevölkerung nur am Rande wahrgenommen, so die Einschätzung der Befragten, denn *„Audit ist immer so ein Wort, ich weiß nicht, ob sie das wirklich so wissen" (Frau G, I7: 53)*. Die Befragten vermuteten außerdem, dass der Bevölkerung zwar das Audit möglicherweise ein Begriff war, jedoch der dahinterstehende Prozess und die damit zusammenhängende Arbeit nur in Teilbereichen wahrgenommen wurde, und zwar *„nur insofern wie: das wollten sie machen und das ist gemacht worden" (Frau D, I4: 60)*. Dies lag in

diesen Fällen vor allem daran, dass die Arbeit an der Umsetzung während des Projekts nur in Einzelfällen von Bürger/innen selbst übernommen wurde. Im Gegensatz dazu wurde aber von den interviewten Personen vermutet, dass der Begriff der Familienfreundlichkeit an sich beziehungsweise auch der Terminus „familienfreundliche Gemeinde" den Bürger/innen auf jeden Fall bekannt war:

> *„Das wissen sie, dass wir familienfreundliche Gemeinde sind. Ich glaube nicht, dass alle den Prozess so wahrnehmen wie man das eigentlich wünscht." (Herr F, I6: 29)*

Die Auditverantwortlichen waren allerdings innerhalb der Gemeinde sehr bestrebt, das Audit und den damit zusammenhängenden **Prozess publik zu machen und medial zu verbreiten**, bspw. in der jeweiligen Gemeindezeitung:

> *„Da haben wir auch ständig Berichte drinnen." (Frau G, I7: 55)*
>
> *„Das ist bei uns Standard […] und ist sehr, sehr notwendig." (Herr E, I5: 38)*

Auch zusätzliche bewusstseinsbildende Maßnahmen kamen zum Einsatz:

> *„Und deshalb haben wir heuer, das war meine Idee, dass ich wirklich ein eigenes Audit-Plakat kreiere, mit dem Logo vom Audit und dem Gemeindewappen. Und egal, ob ich jetzt Handzettel austeile, ob wir ein Plakat aufhängen, was auch immer, ist immer dieses Bild. Und das kennen jetzt die Menschen. Und die wissen sofort, wenn sie das Bild sehen, assoziieren sie das mit Audit, aber Audit so wie es ist, das geht bei den Leuten ganz schwer in die Ohren." (Frau O, I14: 63)*

Neben eindeutig zuordenbaren bildlichen Materialien, nahmen die Bürger/innen vor allem die Ergebnisse und konkreten neuen Maßnahmen wahr, so wurde von den Befragten vermutet:

> *„Die Gemeindebürger verfolgen das jetzt nicht mit Spannung, wo wir grad im Audit stehen. Die bekommen nur mit, jetzt ist wieder was passiert." (Frau D, I4: 60)*

Auch die mediale Flut an Informationen lief den Zielen der Auditverantwortlichen zuwider, denn …

> *„[…] wenn nicht ein ganz ein heißes Thema momentan irgendwo diskutiert wird, geht das oft unter in den Gemeindeaussendungen. Die Bevölkerung ist mit Informationen eigentlich überhäuft." (Herr F, I6: 29)*

Selbst konkrete Maßnahmen und Angebote seitens der Gemeinde liefen jedoch über den Zeitverlauf hinweg Gefahr, übersehen zu werden beziehungsweise nicht dem Bedürfnis aller Bürger/innen zu entsprechen:

> *„Man muss sie immer wieder darüber informieren, immer wieder neu daran erinnern, da gibt es etwas, da könnt ich was holen von der Gemeinde. Also so, in dem Sinn. Aber es ist natürlich auch immer, der Bürger nimmt nur das wahr, was er momentan braucht." (Frau M, I12: 47)*

Das allgemeine **Interesse** der Bevölkerung am Audit war über den Prozessverlauf hinweg **nicht immer gleichbleibend** und auch nicht in allen Bevölkerungsgruppen gleich. Vor allem in Gemeinden, die sich bereits im Prozess des Re-Audits befanden, berichteten die Befragten von Schwankungen im Interesse seitens der Bevölkerung. Das Ausmaß der Mitwirkung seitens der Bevölkerung nahm im Vergleich zur ersten Audit-Phase spürbar ab. Dies ist sowohl in der Mitwirkung bei der Ideensammlung spürbar, als auch bei der Inanspruchnahme von bestimmten Angeboten:

> *„Im Zuge einer Auditierung ist die Euphorie sehr, sehr groß, beim ersten Mal überhaupt, und […] wenn es einmal eine gewisse Zeit läuft, dann lässt das Interesse wieder nach." (Herr E, I5: 38)*

Für die Bevölkerung, so die Vermutung, sei vieles *„einfach mittlerweile so selbstverständlich ein bisschen" (Herr K, I10: 38)*. In dieser Gemeinde ging man allerdings dem nachlassenden Interesse auch gezielt nach und versuchte …

> *„[…] zu eruieren, warum das so sein könnte und […] schlussendlich, nachdem wir auch die Leute gefragt haben, nein, eigentlich passt eh alles soweit, wir sind eigentlich eh glücklich mit dem, was die Gemeinde macht." (Herr K, I10: 18).*

In der Gemeinde wurde dies allerdings auch als positives Zeichen und als Bestätigung für den bisherigen Prozess gedeutet:

> *„Das Bedürfnis der Bevölkerung, da jetzt wirklich sich intensiv einzubringen, war offensichtlich nicht mehr so stark da, weil einfach beim ersten Mal bereits relativ gute Strukturen aufgesetzt worden sind, die sich bewährt haben." (Herr K, I10: 18)*

Beobachtbar waren auch Unterschiede im **Interesse über unterschiedliche Bevölkerungsgruppen hinweg**. Dies betraf einerseits Gruppen, die bestimmten Lebensphasen zugeordnet werden konnten:

> *„Natürlich, jeder in der Phase, wo er sich bewegt, hat natürlich seine Bedürfnisse. Einen anderen berührt das gar nicht so." (Frau O, I14: 75)*

Andererseits variierte das Interesse nach Gruppen, die sich durch andere Merkmale abgrenzten. Dies konnten räumliche Merkmale sein, wenn beispielsweise Bürger/innen in bestimmten Ortsteilen in unterschiedlichem Ausmaß Interesse zeigten:

> *„Es gibt wirklich große Unterschiede. Ortszentrum [Ortsname] selbst, das ist, würde ich einmal sagen, gut, ja. Das ist einmal knapp die Hälfte der gesamten Gemeinde. Da ist das Interesse sehr stark da. Zweiter ist [Ortsteilname], der eineinhalb Kilometer weg ist, da ist das Interesse ebenfalls vorhanden. Dritter Ortsteil [Name], stark bäuerlich dominiert, da gibt es auch noch diese wunderbaren intakten Familienstrukturen, hauptsächlich Alteingesessene sozusagen, da ist das Interesse eher weniger ausgeprägt." (Herr K, I10: 36)*

Unter den Befragten gab es unterschiedliche Wahrnehmungen, inwiefern der Audit-Prozess und das Bemühen um familienfreundliche Maßnahmen in der Gemeinde für die zugezogenen Bürger/innen relevant waren. In manchen Gemeinden war stark spürbar, dass das Thema Familienfreundlichkeit vor allem in Ortsteilen mit relativ hohem Zuzug auf Anklang stieß. In anderen Gemeinden wiederum beklagten die Befragten, dass gerade diese Bevölkerungsgruppe nur schwer zu erreichen sei, auch wenn im Rahmen des Audit-Prozesses spezifische Maßnahmen für diese Bürger/innen entwickelt wurden.

> *„Bei neuen Wohnungen, die gebaut worden sind, da ist es schon schwierig. Bei den Wohnungsschlüsselübergaben machen wir immer ein Sackerl ‚Familienfreundliche Gemeinde', wo eben die Broschüre drinnen ist und auch von den Vereinen Informationen und so weiter, damit sie wissen, was im Ort passiert, was es gibt. Aber, ja, […] wenige nehmen es an. Es ist schon schwierig, die frisch Zugezogenen hier einzubinden." (Frau L, I11: 65)*

Auch in anderen Gemeinden wurde versucht, bestimmte Zielgruppen über geeignete Wege besser zu erreichen. Vor allem, wenn Informationen zum Audit und zu den Angeboten und Maßnahmen nur über die Homepage der Gemeinde oder über das Internet verbreitet wurden, war das nicht immer von Erfolg gekrönt, da sich *„die Leute sich meist nicht recht aktiv darüber*

informieren" (Frau M, I12: 47). Angebote für eine spezifische Zielgruppe beziehungsweise Lebensphase wurde dann auf anderen und zusätzlichen Wegen unter den Bürger/innen verbreitet, um auch die betroffenen Personen besser erreichen und deren Interesse wecken zu können.

3.5 Aus Schwierigkeiten lernen

Das folgende Kapitel geht auf Entwicklungen im Prozess des Auditverfahrens ein, die von den Befragten als herausfordernd und problematisch beschrieben wurden. Aus diesen Erfahrungen resultierten auch zahlreiche konkrete Wünsche, die den Ablauf und die Organisation des Audits betreffen, und die von den interviewten Personen formuliert wurden.

3.5.1 Herausforderungen

Der Prozess der Auditierung bis zur Zertifizierung wurde von vielen Befragten als unerwartet aufwändig beschrieben, und zwar vor allem hinsichtlich des Ausmaßes der zu leistenden **Dokumentation**. Dies betraf einerseits die Vorgaben, alle Maßnahmen und Schritte bekannt zu geben, in die Datenbank einzutragen oder Formulare auszufüllen, andererseits aber auch die Vorgabe, den Prozess in Form von Berichten zu verschriftlichen. Der zeitliche und bürokratische Aufwand für die Dokumentation aller Schritte wurde daher von vielen als sehr groß eingestuft:

> *„Man muss ja sehr viel schreiben, und es ist sehr viel zeitlicher Aufwand." (Frau P, I15: 35)*

Manche Befragte betrachteten den gesamten Prozess differenzierter. Frau A stellte beispielsweise fest, dass der dokumentarische Aufwand vor allem zu Beginn sehr groß und sehr herausfordernd war:

> *„Ich meine, es ist super, wenn man so eine Ist-Analyse macht, aber das zu verschriftlichen, ist ein Wahnsinn. Also gerade zu Beginn! Ich glaube, dass das eine sehr große Hürde darstellt, wo viele dann einfach sagen: Hab' mich gern, das mache ich nicht!" (Frau A, I1: 92)*

Frau A mutmaßte außerdem, dass besonders die anfängliche ausführliche Dokumentation des Ist-Zustandes dazu führen könnte, dass dies in manchen Gemeinden am Beginn des Prozesses *„eine große Hürde ist" (Frau A, I1: 94)*. Der differenzierte Blick auf diesen Aufwand ermöglichte manchen Befragten aber auch, die positiven Aspekte dieser herausfordernden Phase zu Beginn anzuerkennen. Da der Ist-Zustand verschriftlicht werden musste, wurde beispielsweise Frau A auch die Vielzahl an bestehenden Angeboten in der Gemeinde bewusst und wieder in Erinnerung gerufen. Frau A räumte diesbezüglich ein, dass sie das auch *„sehr positiv"* sehe, *„das so was einfach mal gemacht werden muss, dass man einfach einmal draufkommt, was es eigentlich schon alles gibt, wo man vielleicht gar nicht so dran denken würde" (Frau A, I1: 94)*. Diese Erfahrung machte auch Frau N und fand es herausfordernd, alle bestehenden Angebote in der Gemeinde in Erinnerung zu rufen:

> *„Wie wir den Bogen ausgefüllt haben, da haben wir Sachen, die für uns sehr selbstverständlich sind, gar nicht gesagt, was wir haben, weil uns das gar nicht eingefallen ist." (Frau N, I13: 18)*

Andere Befragte sahen ebenso im Arbeitsaufwand, der mit der Dokumentation und Verschriftlichung einherging, die größte Herausforderung, räumten jedoch ebenfalls ein, dass sie Verständnis für dessen Bedeutung hätten:

> *„Es ist sehr, sehr, sehr viel Arbeit. Das ist jetzt das, was ich ein bisschen negativ finde an dem ganzen Prozess. Aber ich verstehe die Wichtigkeit." (Frau P, I15: 57)*

Manche Befragte, die den Prozess ebenfalls differenziert betrachteten, stellten fest, dass sich der Aufwand auch von einem Auditierungsprozess zum anderen unterschieden hat:

> *„Bei allen zwei Prozessen zuvor war das nie ein Thema, aber jetzt." (Frau O, I14: 73)*

Die neue Herausforderung lag in diesem Fall vor allem in der neu eingeführten Form der Dokumentation, …

> *„[…] wo man meines Erachtens schon wirklich computerfit sein muss. Und da war ich, sehr, sehr froh um die Unterstützung von der [Personenname]." (Frau O, I14: 73)*

Da die Einarbeitung in das neue Format als sehr aufwändig empfunden wurde und „viel Zeit gekostet" hat, sank in dieser Phase der Re-Auditierung auch die Motivation bei dieser Befragten:

> *„Das einzige wo ich einmal gesagt habe, da weiß ich nicht, ob ich das noch lange mitmache, das war wirklich das Administrative." (Frau O, I14: 71)*

In anderen Gemeinden wurde der Aufwand durch die laufende Dokumentation während des Prozesses von Audit zu Audit als abnehmend eingestuft. Die Befragten lernten aus den vergangenen Erfahrungen und modifizierten ihren Umgang mit bestimmten Vorgaben oder gewöhnten sich an die Art und Weise, wie die einzelnen Schritte während des Prozesses dokumentiert werden mussten. Andere Befragte wie etwa Frau P begrüßten Umstellungen in den Dokumentationsformaten, da diese in ihren Augen eine Verbesserung zu früheren Formen darstellten, vor allem, weil sie von zusätzlichen erklärenden Unterlagen unterstützt wurden. Außerdem wurde der Aufwand für die Projektleitung reduziert, indem Aufgaben an mehrere verantwortliche Personen delegiert wurden und die Dokumentation so nicht nur an einer Person *„hängenblieb" (Frau L, I11: 51)*.

> *„Man lernt halt daraus, das Ausfüllen und die Maßnahmen, die umgesetzt werden. […] Ich habe zwar jedem einen Zettel gegeben, was aber nicht so funktioniert, muss ich sagen. Diesmal funktioniert es besser, vielleicht auch, weil ich mehr darauf schaue. Wir haben es jetzt auf Google-Drive gestellt, und da kann dann jeder hineinschreiben, gleich seine Aktivitäten, was er gemacht hat. […] Das ist jetzt besser. Dass ich gleich den Bericht habe. Dass ich dann nur noch ergänze muss oder so." (Frau L, I11: 83)*

Die Organisation aller notwendigen Schritte am Beginn des Audit-Prozesses erschien manchen Befragten als sehr herausfordernd, vor allem, was die Beteiligung anderer Personen oder die Einbeziehung der Meinungen und Wünsche aus der Bevölkerung betraf. Damit war einerseits allgemein die Herausforderung angesprochen, die Bürger/innen überhaupt dazu zu motivieren, über ihre Wünsche nachzudenken, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und zu den entsprechenden Veranstaltungen der Gemeinde zu kommen, wie zum Beispiel Frau D erzählte. Auch die Einbeziehung spezifischer Personengruppen konnte als Herausforderung erlebt werden, wie etwa in der Gemeinde von Herrn K, wo sich die Beteiligung der Jugendlichen über den gesamten Prozess hinweg als schwierig erwies. Andererseits war aber auch der Umgang mit einer sehr starken Beteiligung seitens der Bevölkerung herausfordernd. In einer Gemeinde

konnten die Bürger/innen ihre Ideen und Wünsche in schriftlicher Form in einem bestimmten Format bei der Gemeinde abgeben. Für die auditverantwortliche Person war die Auswertung aller eingegangenen Mitteilungen eine Herausforderung, bei der sie *„auf sich selbst gestellt“* war:

> *„Als dann die Rückmeldungen zurückkamen, diese Flut. Und da bin ich zuerst schon mal dagesessen und dachte mir, ach, wie werte ich jetzt das aus? Wie bringe ich das jetzt in eine Tabelle oder wie kann ich das machen? Und da, das war eine Herausforderung für mich. Ja, also, da gab es auch kein Programm oder irgendeine Unterstützung. […] Und es waren 1074 Rückmeldungen.“ (Frau C, I3: 82)*

Doch auch die anfängliche Überzeugungsarbeit unter den Gemeindemandatar/innen aller politischen Parteien wurde als zentrale Herausforderung beschrieben. Vor allem in größeren Gemeinden war …

> *„[…] der Start eigentlich eine Herausforderung, dass man sozusagen alle in ein Boot bekommt oder die Mehrheit, und dass alle dahinter stehen. Da meine ich vor allem die politische Ebene.“ (Frau J, I9: 47)*

In manchen Gemeinden wurde es als herausfordernd beschrieben, viele Personen zu involvieren und deren Motivation langfristig – während des gesamten Prozesses der Auditierung und gegebenenfalls der Re-Auditierung – aufrecht zu erhalten:

> *„Ich hoffe, dass dieser Enthusiasmus bleibt und dass das nicht wieder komplett abflacht.“ (Frau M, I12: 29)*

Die Herausforderung lag auch darin, *„Durchhänger“*, die *„in der Natur der Sache liegen“ (Herr F, I6: 43)*, zu vermeiden und mit schwankender Motivation umzugehen:

> *„Da muss man schon sehr dahinter sein. Das ist eher schwierig.“ (Frau A, I1: 47)*

Dies betrifft die unterschiedlichen beteiligten Personen, aber auch die Projektleiter/innen selbst:

> *„Da hat man schon manchmal das Gefühl, ich mag jetzt nicht, da geht nix weiter, das ist dann demoralisierend, warum ist das nicht umgesetzt, warum tun da die nicht gescheit. Es ist so, dass am Anfang die Spannung da ist und dann lasst es irgendwann ein bisserl nach. Das wieder hochzutreiben und die Spannung aufrecht zu erhalten, das ist schon mühsam.“ (Herr E, I5: 56)*

Manche Auditierungsprozesse waren auch von Herausforderungen geprägt, die **konkrete Maßnahmen** betrafen. Deren Umsetzungsprozess konnte beschwerlich sein und *„mühseliger, wie ich mir gedacht habe“ (Frau N, I13: 34)*. Wenn Maßnahmen nachhaltig ausgerichtet waren und länger andauernder Bearbeitung bedurften, konnte dies unter Umständen herausfordernd sein, weil diese Nachhaltigkeit …

> *„[…] natürlich auch für manche, die das vielleicht nicht so beruflich machen wie ich, sicherlich schwierig [ist]. Und ich meine, dass ich mal eine Einzelaktion mache, weil ich mal irgendwo ein Bankerl aufstelle, das ist schnell erledigt, ja. Aber so wirklich große Projekte, da traut sich vielleicht nicht so schnell wer drüber.“ (Frau A, I1: 104)*

Dabei wurde die Herausforderung vor allem darin gesehen, dass nicht nur im Audit-Prozess selbst, sondern auch in der Umsetzung eines konkreten Projekts im Rahmen des Audits unterschiedliche Phasen ablaufen, die die Motivation aller Beteiligten herausfordern:

> *„Es ist wie bei allen Maßnahmen, zuerst macht man das, dann hat man die Mühe, bis man den Prozess wieder genehmigt hat, dass das wieder alles läuft. Und dann ist meistens so ein*

> *kleiner Hänger. Bis man sagt, das setzt man um. Und dann kommt wieder die Zeit wo man sagt, jetzt muss man wieder, Begutachtung steht wieder an, das ist noch nicht umgesetzt. […] In der Abwicklung vom Prozess kommen auch Sachen daher, wo man dann sagen muss, aber das hat jetzt Priorität, das brauchen wir unbedingt und das muss man dann vorziehen und das andere hintanstellen." (Herr F, I6: 43)*

Im Hinblick auf den **Aufwand**, den der Audit-Prozess mit sich brachte, äußerte sich eine Person sehr kritisch:

> *„Den Verwaltungsaufwand müsste man reduzieren. Wenn man das im Vorhinein wüsste, na, den Aufwand den machen wir nicht, wir machen das so auch." (Herr F, I6: 53)*

Eine weitere Person zog in ihrem Interview negative Bilanz: *„Die Hoffnungen waren größer für mich, als die Ausbeute" (Frau N, I13: 10)*, und weiter: *„für mich ist es den Aufwand für, jetzt sag ich es überspitzt, für das Schild, nicht wert"* (Frau N, I13: 110). Für diese Befragte war der bürokratische und dokumentarische Aufwand unerwartet und ungewohnt, und das Verhältnis zwischen dem Arbeitsaufwand und dem Output erschien unbefriedigend, vor allem im Hinblick auf die kleine Gemeindegröße. Frau N resümierte:

> *„Nein, das lohnt sich nicht. […] Nein, nein. Ich denke mir jetzt, im Prinzip sollte das ja eigentlich eine Angestellte der Gemeinde abarbeiten. Die weiß alles, die hat alles was geschieht." (Frau N, I13: 102, 104)*

In anderen kleineren Gemeinden wurde allerdings beobachtet, dass manche Maßnahmen von einzelnen Bürger/innen aufgrund deren persönlicher Motivation selbstständig weitergeführt wurden, wie zum Beispiel in der Gemeinde von Frau M, und so Arbeitsaufwand von der Auditverantwortlichen Person abfiel. Dadurch war es aber auch schwierig, dieses Projekt weiterhin zu dokumentieren beziehungsweise offiziell als Projekt im Rahmen des Audits zu führen. Auch in der Gemeinde von Frau M wurde der Aufwand der Re-Auditierung für „unsere schöne Tafel" (Frau M, I12: 75) zwar in Kauf genommen, allerdings kritisch beleuchtet, sowohl was die Motivation von Personen, die sich an dem Prozess beteiligen mussten, als auch was die zeitliche Rahmung für die Re-Auditierung betrifft:

> *„Es ist immer schwierig, freiwillige Mitarbeiter zu finden, die sich aktiv an diesem Prozess beteiligen. Für einen alleine oder ein paar wenige ist es immer sehr schwierig, immer wieder etwas Neues zu starten, neue Ideen zu haben und neue Maßnahme zu finden oder zu definieren. Und […] ich finde, man muss eigentlich wachsam sein, immer, und durch die Gemeinde mit offenen Ohren gehen, weil es kann sein, dass in einem Jahr das ganz anders wieder aussieht. Dass da andere Ideen kommen oder andere Wichtigkeiten sind. Und darum finde ich das zwanghafte, dass so alle drei Jahre neue Maßnahmen zu finden sind, weiß ich nicht, ob das so ganz sinnvoll ist." (Frau M, I12: 75)*

Von der Problematik, *„**immer wieder etwas Neues** finden" (Frau M, I12: 77)* zu müssen, war auch in zwei weiteren Interviews die Rede *(Frau B, I2: 74, Frau N, I13: 16)*. Wenn bei einer ersten Auditierungsphase besonders viele Maßnahmen definiert und umgesetzt worden waren, war es für die Gemeinde schwierig, wenn man *„gezwungen ist, nach drei Jahren wieder neue Ideen zu finden" (Frau M, I12: 87)*. Neben dem Aspekt, dass sich Bedürfnisse und Strukturen innerhalb der Gemeinde in einem anderen Tempo weiterentwickelten und der Zeitraum von drei Jahren zu kurz erschien, um neue Maßnahmen zu entwickeln, wurde es auch als *„Riesenaufgabe an die Gemeinde"* angesehen, *„immer diesen Standard zu halten" (Frau N, I13: 16)*.

Neben dem organisatorischen, planerischen und zeitlichen Aufwand berichteten manche befragten Personen auch von finanziellen Schwierigkeiten, die sich während des Audit-Prozesses auftaten, vor allem in kleineren Gemeinden mit wenigen Einnahmen („Abgangs-" oder „Landgemeinden"). Dies betraf nicht nur einzelne Maßnahmen (vgl. Kapitel 3.2.2), sondern den gesamten Prozess der Auditierung. Die Finanzierung wurde dann zum Problem, *„je länger man in dem Prozess ist" (Frau D, I4: 20)*. Ein Grund dafür lag darin, dass viele Gemeinden vor allem während der ersten Auditierung viele Maßnahmen definiert hatten, viel erreicht und größere Projekte umgesetzt hatten, die mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden gewesen waren. Das hatte zur Folge, dass sich in Re-Auditierung-Phasen die Finanzierung von Maßnahmen zunehmend schwierig gestaltete:

> *„Jetzt haben wir schon wahnsinnig viel gemacht, als Gemeinde haben wir jetzt sehr viel erreicht, jetzt brauchen wir wieder vier bis sechs Maßnahmen, wo man projektorientiert irgendwas verändern soll, wo dann die Frage ist: inwieweit gibt's da noch Möglichkeiten, da große Sprünge zu tun. Da muss man schauen, wie kann man das finanzieren. Wenn es scheitert, dann scheitert es an dem." (Frau D, I4: 20ff)*

Schwierigkeiten in der Finanzierung traten im Verlauf des Audit-Prozesses auch aus anderen Gründen auf. Wenn zwischen zwei Audit-Prozessen beispielsweise Wahlen stattgefunden hatten und es dadurch zu politischen und zu *„gewissen strukturellen Änderungen" (Frau D, I4: 34)* gekommen war (Bürgermeister/innenwechsel, Neuzusammensetzung des Gemeinderats), begann die Unterstützung seitens der Gemeinde zu bröckeln. Die Umsetzung bereits beschlossener Maßnahmen gestaltete sich schwierig, weil …

> *„[…] der Gemeinderat, der frühere hat das beschlossen und das hat sich alles verändert. Wir haben sehr viele neue Gemeinderäte gekriegt, und auch die Ausschussobleute haben sich geändert, die haben den Prozess zuerst gar nicht so mitgekriegt." (Frau G, I7: 73)*

Dies zeigte sich auch in finanziellen Belangen. Frau D kämpfte mit der Herausforderung, dass die Umsetzung eines Projekts zu scheitern drohte, weil …

> *„[…] damals die Gemeinde und der damalige Bürgermeister mehr dahinter gestanden ist wie nach der Wahl, sie steht immer noch dahinter, aber es sollte jetzt weniger kosten wie vorher." (Frau D, I4: 34)*

Die verantwortlichen Personen in den Gemeinden suchten auch nach kreativen Möglichkeiten, um finanziell umfassendere Maßnahmen ebenso umsetzen zu können (ehrenamtliche Tätigkeit, Nutzung gemeindeeigener Ressourcen und Infrastruktur). Bei manchen Maßnahmen mussten zusätzliche Mittel, etwa Landesmittel, akquiriert werden, um eine Umsetzung zu ermöglichen. Dabei standen auch bürokratische Hürden im Weg:

> *„Jetzt haben wir ein Projekt, wo wir ein Problem bei der Umsetzung haben, [weil] die finanziellen Mitteln, das ist problematisch, dass man auch die Landesmittel dazu kriegt, da spießt sich das." (Herr F, I6: 13)*

Befragte aus Gemeinden, die mit Schwierigkeiten bei der finanziellen Sicherung der Maßnahmen im Rahmen des Audits konfrontiert waren, äußerten auch **Kritik** an der finanziellen Unterstützung seitens des Audits selbst. Für Frau D bot das Audit für die umzusetzenden Maßnahmen *„im Grunde keinen wirklicher Fördertopf"*. Geplante Maßnahmen größeren Ausmaßes müssten zusätzlich finanziert werden, denn …

> *„[…] mit dem was es für den Audit-Prozess gibt, kann man keine großen Dinge umsetzen. Da muss man schauen, wie man das finanzieren [kann]." (Frau D, I4: 22)*

Frau D kritisierte auch die mangelnde finanzielle Unterstützung bei einer Re-Auditierung, bei der eine externe Begleitung der Workshops und eine externe Prüfung des Ablaufs nicht mehr übernommen werden:

> *„Das ist immer mit Kosten verbunden, die ursprünglich getragen worden sind und die, wenn man ein Re-Audit macht, nicht mehr übernommen werden." (Frau D, I4: 76)*

Auch Herrn F's Aussagen berührten diese Kritik:

> *„Das ist die Problematik, dass das Audit vom Ministerium her leider nicht mit finanziellen Mitteln begleitet ist. Es ist schade für die Sache, dass man die Gemeinden da ein bisserl alleine lässt. Drum tun wir uns beim Umsetzen schwer. Der Aufwand von der Verwaltung her ist sehr hoch, da muss man alles begründen und belegen und die Begutachtung, und das kostet auch." (Herr F, I6: 53)*

In den meisten Interviews lautete der Tenor jedoch: „**Finanzierung ist kein Problem**". In diesen Gemeinden waren entweder *„die handelnden Personen eigentlich die, die in der Gemeinde das Sagen haben, vor allem auch finanziell" (Herr E, I5: 48)*, die Gemeinde war finanziell gut aufgestellt und konnte sich *„auch finanziell zum Glück ein bisschen rühren" (Herr K, I10: 26)*, oder aber die zuständige Person, sprich *„der Bürgermeister ist sehr großzügig, wenn wir etwas brauchen, wir brauchen im Prinzip nicht sehr viel" (Frau O, I14: 67)*. Jene Befragten, die nicht mit finanziellen Herausforderungen zu kämpfen hatten, berichteten davon, dass sich alle Beteiligten für das Audit und die Finanzierung der Maßnahmen einsetzten. Für die ehrenamtliche Arbeit als Auditbeauftragte war vor allem *„der Rückhalt vom Bürgermeister" (Frau A, I1: 90)* hinsichtlich der Finanzierung der Maßnahmen essentiell, denn …

> *„[…] ohne ein Budget geht gar nichts, da wird ein jeder Ehrenamtlicher verdrossen." (Frau A, I1: 90)*

Außerdem blieben Probleme bei der finanziellen Sicherung durch entsprechende Prioritätensetzung aus:

> *„Wir haben natürlich immer aufs Geld geschaut, es ist nicht so, dass wir eine reiche Gemeinde sind, gewisse Dinge haben Priorität, gewisse Dinge macht man dann später, und wenn man draufkommt jetzt geht's halt nicht, einen Tennisplatz zu restaurieren und das war momentan 80.000 Euro, ja das geht momentan nicht, weil andere Dinge Priorität haben." (Herr E, I5: 48)*

Der Umgang mit den Bürger/innen spielte ebenfalls eine Rolle, wenn Gemeinden nicht mit finanziellen Schwierigkeiten konfrontiert waren. Manche Gemeinden hatten keine Probleme mit der Finanzierung von Maßnahmen, weil die Bevölkerung auch in dieser Hinsicht einbezogen wurde. So wurde im Rahmen bestimmter Angebote zu freiwilligen Spenden aufgerufen, *„dass nicht immer die Gemeindekasse belastet ist, und wir nicht immer zum Bürgermeister gehen müssen" (Frau O, I14: 67)*, oder es konnten Teile eines Projekts durch zusätzliche Einnahmen (zum Beispiel durch einen Imbissstand) finanziert werden. In anderen Fällen wurden Angebote nicht gratis angeboten, denn …

> *„[…] es soll nicht so sein, dass immer alles die Gemeinde zahlt: Was nichts kostet, ist nichts wert." (Herr E, I5: 50)*

Die Analyse der Aussagen zu finanziellen Schwierigkeiten zeigte, dass die Unterschiede zwischen den Gemeinden vor allem in der Bewertung der finanziellen Herausforderungen und im Umgang damit lagen. Auf der einen Seite wurden finanzielle Hürden negativ gesehen, Maßnahmen ad acta gelegt oder die finanzielle Unterstützung des Audits selbst kritisiert. Auf der

anderen Seite bemühten sich Gemeinden, alternative Wege zur Finanzierung zu finden und die Bevölkerung auch diesbezüglich einzubinden. Je nach Sichtweise wurde dann von Schwierigkeiten mit der Finanzierung oder von einer erfolgreichen Bewältigung der Finanzierung von Maßnahmen berichtet.

Die interviewten Personen berichteten vereinzelt auch von anderen Problemlagen, die im folgenden Abschnitt beleuchtet werden sollen. Für die Umsetzung mancher Maßnahmen bedurfte es Unterstützung in rechtlichen Belangen, da **rechtliche Probleme** befürchtet wurden. Wurde beispielsweise ein Angebot angedacht, das in Konkurrenz zu bereits bestehenden, auf Gewinn ausgerichteten Angeboten stehen könnte und auf ehrenamtlicher Arbeit von Bürger/innen basierte, war es wichtig, rechtlichen Problemen vorzubeugen, *„weil ich will dann nicht eine Klage hängen haben" (Frau A, I1: 49)*. In einer anderen Gemeinde waren ebenfalls Probleme mit arbeitsrechtlichen Bestimmungen ausschlaggebend für den Abbruch eines sehr erfolgreichen und angesehenen Projektes *(Frau N, I13: 36)*

In manchen Gemeinden wurden Maßnahmen im Rahmen des Audits *familienfreundlichegemeinde* auch in Verbindung mit anderen Prozessen oder Programmen durchgeführt. Dieses Vorgehen konnte sich auch schwierig gestalten, wenn Befragte *„ein wenig das Gefühl"* hatten, *„es läuft ein bisserl zweigleisig, wir kriegen es nicht auf eins zusammen" (Frau G, I7: 51)*. Befragte berichteten auch davon, dass sich Ideen im Prozess verändert beziehungsweise erst nach und nach konkretisiert hatten, und …

> *„[…] manchmal ist etwas anderes draus geworden oder es ist anders gestaltet worden, als man es ursprünglich geglaubt hat." (Frau A, I1: 49)*

Der Umsetzungsprozess selbst war für eine Befragte in anderer Hinsicht herausfordernd, und zwar, weil *„mir das ganze Getriebe zu langsam geht" (Frau N, I13: 30)*. Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Projektgruppe konnten ebenfalls zu Problemen führen, vor allem wenn sie politischer Natur waren. So erzählt Frau O von einem Mitglied der Projektgruppe, der *„sich komplett quergestellt hat bei [Projektname], […] da ist es dann um das Parteiliche gegangen" (Frau O, I14: 77)*. Diese spezifischen Probleme, bestimmte Maßnahmen oder den gesamten Audit-Prozess betreffend, tauchten für die Befragten zumeist unerwartet auf und wurden in den jeweiligen Gemeinden unterschiedlich und eigenständig bewältigt. Der nun folgende Abschnitt geht auf die konkreten beteiligten Personen bei der Bewältigung von Problemlagen ein.

3.5.2 Ansprechpersonen bei Problemen

Tauchten im Verlauf des Auditierungsprozesses Probleme auf, so gingen die Befragten verschiedene Wege, um diese zu lösen, und fanden bei unterschiedlichen Ansprechpersonen Antworten auf offene Fragen. Diese waren entweder im engeren Kreis innerhalb der Gemeinde zu finden, oder aber es wurden Personen in einem erweiterten Radius kontaktiert, wie etwa der nächsthöheren Verwaltungsebene oder in externer Beratung.

Viele Befragte lösten Probleme *„eigentlich **immer in der Gemeinde**" (Frau P, I15: 61)* und verwiesen auf kompetente Personen innerhalb der Gemeinde oder des Gemeinderates, die sie kontaktierten, wenn spezifische Fragen einer Klärung zugeführt werden mussten. Dies waren beispielsweise Gemeindeangestellte, die *„in einem Bereich fachlich gut"* waren *(Frau N, I13: 48)*. So konnten offene Fragen *„dann wirklich relativ flott geklärt (werden) in der Gemeindeverwaltung" (Herr*

K, I10: 32). Diese Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde wurde dann als sehr befriedigend empfunden: *„Also, das läuft wirklich alles wie am Schnürchen, muss man sagen, das passt wirklich gut" (Herr K, I10: 32)* und *„da findet man nachher schon wen" (Frau N, I13: 48)*. In der Gemeinde von Frau L wurde etwa ein Parteimitglied kontaktiert, wenn rechtliche Fragen auftauchten:

> *„Wir haben in unserer Fraktion einen Rechtsanwalt, der uns da behilflich sein kann, wenn irgendwas sein sollte." (Frau L, I11: 91)*

Stadtgemeinden konnten in solchen Fällen auf eigene Rechtsabteilungen zurückgreifen. In manchen Gemeinden fungierten auch die Bürgermeister/in als zentrale Ansprechpersonen, wenn Probleme auftraten: Der *„Herr Bürgermeister hat immer ein offenes Ohr" (Frau P, I15: 61)* und *„unterstützt mich total" (Frau O, I14: 61)*. In einem Fall waren es auch die Kontakte des Bürgermeisters zu relevanten Personen auf Bezirks- oder Landesebene, die als mögliche Ansprechpersonen genannt wurden.

Externe Begleitung oder Beratung war in vielen Fällen nur am Beginn des Prozesses oder am Beginn der Projektumsetzung notwendig, bei sehr spezifischen Probleme oder wenn es innerhalb der Gemeinde nicht möglich war:

> *„Und ansonsten wenden wir uns nach außen." (Frau J, I9: 59)*

Dieses „Außen" war in vielen Fällen die nächsthöhere Verwaltungsstelle oder politische Ebene auf Bezirks- oder Landesebene (Gemeindebund, Bezirkshauptmannschaft, Landesregierung, Landesschulrat), die bei bestimmten Fragestellungen Auskunft gaben. Bei Landesregierungen wurde teilweise auch um zusätzliche finanzielle Mittel angesucht. Externe Begleitung durch andere Institutionen oder Netzwerke in der Region oder durch Prozessbegleiter/innen der FBG selbst wurde ebenfalls von den Befragten genannt, wenn es um Ansprechpersonen bei Problemen ging. Diese Art der Unterstützung und der Zusammenarbeit wurde zumeist als *„schon auch wichtig" (Frau G, I7: 67)* und als sehr hilfreich angesehen, zu Beginn oder bei schwierigen Phasen des Prozesses:

> *„Wenn ich was wissen wollte, da hab ich mich natürlich an den Familien-Audit [sic!] gewandt." (Herr E, I5: 54)*

Auch Frau C berichtete von einer sehr guten Betreuung durch die externe Begleitung seitens der FBG:

> *„Sie hat sich nicht aufgedrängt, aber wenn ich Fragen hatte, konnte ich mich immer zu ihr wenden. […] Da konnte ich eigentlich immer anrufen und fragen und, ja, und mich beraten lassen." (Frau C, I3: 64, 76)*

Eine Befragte, Frau O, hatte während der Re-Auditierung spezifische Probleme im Zuge der digitalen Reformierung des Audits zu bewältigen, und erinnerte sich:

> *„Das war eine irre Umstellung, und die [Name der Frau], die war meine Prozessbegleiterin und ich muss sagen, die hat mich wirklich so super unterstützt." (Frau O, I14: 61)*

In einem Interview ließ sich aber auch Kritik beziehungsweise Unsicherheit bezüglich der FBG als geeignete und mögliche Anlaufstelle erkennen:

> *„Das fehlt vielleicht ein bisserl seitens der Familie und Beruf-Management [stockt, lacht] – Geschichte. Ja, dass es da so ein bissel einen Ansprechpartner gibt für rechtliche Fragen und vielleicht auch, wie man manche Dinge auch umsetzen kann. Weil, ich habe jetzt noch nie das Gefühl gehabt, dass ich dort anrufen kann und fragen kann: Wie kann ich das umsetzen? Auf*

> *die Idee wäre ich überhaupt noch nie gekommen. [kleine Pause] Ich meine, geht das? Geht nicht, oder?" (Frau A, I1: 64)*

Eine Interviewpartnerin *(Frau P, I15: 81)* hob nicht nur die gute Betreuung seitens der Prozessbegleitung hervor, sondern auch die kontinuierliche Präsenz seitens der FBG. Sie begrüßte deren Form der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch deren Kommunikation mit der Gemeinde.

3.5.3 Konkrete Wünsche

Die Befragten formulierten in den Interviews auch konkrete Vorschläge und Ideen, wie der Prozess noch effizienter und erfolgreicher gestaltet werden könnte und wie die Gemeinden im Auditierungsprozess noch besser unterstützt werden könnten. In einigen Interviews wurde der Wunsch nach Maßnahmen zur Motivation während des Auditprozesses laut. In der Phase nach dem ersten Auditseminar wurde auch von langen Perioden erzählt, die ohne jeglichen **Kontakt mit der Prozessbegleitung** vorübergingen:

> *„Ich bin ein Jahr schon dabei und hab noch nie was gehört von dem Audit. Von der Begleitung her." (Frau N, I13: 44)*

Auch das Format der zu erbringenden Leistung des „Umsetzungsberichts" (jährliche Berichterstattung) wurde kritisch reflektiert und als ein sehr unpersönliches Instrument der Berichtslegung befunden. In einem Interview wurde dazu der Vorschlag geäußert, dass es motivierender wäre, …

> *„[…] dass da wer kommt und dass man drüber redet: Was ist schon passiert? […] Ich glaube, dass so ein jährliches Gespräch auch die Auditbeauftragten in den Gemeinden ein bisschen motivieren würde. […], dann würde ich auch wieder dran erinnert werden: Ach, das habe ich auch noch nicht gemacht, oder ach, das sollte ich vielleicht auch mal angehen. Also, ja, also ich fände das schön." (Frau A, I1: 101)*

Dieser Vorschlag wurde auch dahingehend geäußert, dass die **jährliche Berichterstattung** Basis für die Zertifizierung der Gemeinde sei, es jedoch seitens der FBG abgesehen vom Zertifikat keine Rückmeldung dazu gäbe:

> *„Weil, so gebe ich den Bericht ab und […] da kann ich alles reinschreiben." (Frau A, I1: 97)*

Ebenfalls kritisch angemerkt wurde in manchen Interviews die von Audit zu Audit sinkende Unterstützung seitens der FBG. Dies sei insbesondere für kleine Gemeinden ein Thema, die sich, da es jene Förderungen des ersten Audits nicht mehr gab, bei einem potentiellen Re-Audit die Frage stellen mussten:

> *„Sollen wir dann trotzdem wieder starten?" (Frau H, I8: 73)*

Auch Frau A merkte diesbezüglich an, dass zu Beginn die Unterstützung noch spürbar und gut gewesen sei. Vor allem bei der ersten Auditierung würde sich die Prozessbegleitung in den Ablauf einbringen und auch von der FBG finanziert werden, jedoch …

> *„[…] beim Re-Audit gibt's das gar nicht mehr, ich meine, es gibt schon eine Moderatorin, die muss man aber selber finanzieren." (Frau A, I1: 96)*

Ein weiterer Wunsch wurde bezüglich der **Öffentlichkeitsarbeit** formuliert. Zwei Befragte fühlten sich allein gelassen mit ihren Versuchen, die Öffentlichkeit über die Maßnahmen, Projekte

und das Audit selbst zu informieren und Werbung dafür zu machen. Frau N erwartete sich mehr Unterstützung seitens *„des Ministeriums“* (der FBG) und *„noch ganz viele Ideen von der Politik“* in Bezug auf die Frage, …

> *„[…] wie soll man denn besser kommunizieren, wie kann man den Leuten sagen, was familienfreundlich ist.“ (Frau N, I13: 80)*

Herr E wünschte sich, dass …

> *„[…] auch seitens des Familien-Audits da in den öffentlichen Medien vielleicht ein bisserl mehr Berichterstattung möglich wäre, weil die Leute lesen es doch dann.“ (Herr E, I5: 56)*

Allerdings war diesbezüglich eine Interviewpartnerin *(Frau J, I9: 81)* anderer Meinung: Sie war mit der Öffentlichkeitsarbeit und der Kommunikation seitens der FBG explizit zufrieden.

Außerdem wurde von manchen Befragten der Wunsch geäußert, dass die FBG in ihren Vorgaben **spezifische Umstände und Erfordernisse** berücksichtigen könnte. Zum einen wäre es wichtig, die besondere Situation von Zuzugs- oder Abwanderungsgemeinden bei der jeweiligen Zertifizierung zu berücksichtigen. Zum anderen wurde gewünscht, dass die FBG noch zusätzliche Orte und zusätzliche Termine für die Zertifizierung in Betracht zieht, um die Erreichbarkeit auch für sehr weit entfernte Gemeinden zu gewährleisten.

> *„Also wir sind meistens nicht dabei. Das hat den Grund gehabt, das war einmal in [Ortsname] und ich glaube, einmal in [Ortsname]. Und das ist immer zu einer Tageszeit, wo normal sterbliche Bürger arbeiten müssen beziehungsweise, wenn sie eine lange Anreise haben, es sich für die nicht ausgeht. […] Ich bin nicht gewillt, dass ich in meiner Ehrenamtlichkeit zwei Tage Urlaub nehme.“ (Frau A, I1: 108, 112)*

Eine Interviewpartnerin (Frau J, I9: 81) äußerte den Vorschlag, bei bestimmten Schwerpunktthemen gemeinde- oder bundeslandübergreifende Kooperationen anzudenken. So könnte zum Beispiel „das Väterthema“ von mehreren familienfreundlichen Gemeinden gleichzeitig bearbeitet werden und durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und gemeinsame Veranstaltungen eine zusätzliche und verstärkte Bewusstseinsbildung möglich sein. Eine weitere Anregung formulierte Frau N in ihrem Interview, was die Vernetzung von familienfreundlichen Gemeinden betraf und einen effizienteren Prozessverlauf nach sich ziehen würde. Da alle Gemeinden für vielen Lebensphasen ähnliche Angebote und Maßnahmen planen würden, …

> *„[…] könnte man viele Gemeinden ins Boot holen und vielen Gemeinden Input geben.“ (Frau N, I13: 108)*

Vor allem für kleinere Gemeinden sah Frau N in der Vernetzung die Chance, …

> *„[…] dass die einfach viel mehr mittun könnten, […] weil vielleicht auch kleine Gemeinden die Ressourcen gar nicht haben.“ (Frau N, I13: 112)*

3.6 Tipps und Erfahrungswerte

Die Interviews deckten auch die Erfahrungen der Prozessverantwortlichen und die daraus resultierenden Hinweise und Ratschläge ab, die für Gemeinden, die zukünftig am Audit teilnehmen wollten, relevant sein könnten. Diese Tipps umfassten vor allem die Bereiche der Kooperation und Vernetzung innerhalb und außerhalb der Gemeinde, das Engagement, das der oder die Auditbeauftragte aufbringen musste, sowie die Strukturierung der Projektideen, die im Rahmen des Audits umgesetzt werden sollten.

3.6.1 Vernetzung und Kooperation

In vielen Interviews wurde hinsichtlich der eigenen Mitwirkung und Arbeit am Auditprozess festgestellt:

> *„Man muss als Auditbeauftragte kein Einzelkämpfer sein." (Frau A, I1: 88)*

Dazu wurde beispielsweise die Empfehlung ausgesprochen, sich die Verantwortung für die Durchführung des Audits mit einer weiteren Person zu teilen, sodass …

> *„[…] auf jeden Fall zwei dabei sein sollten, die sich die Aufgaben teilen können, die vorher wissen, was auf sie zukommt." (Herr E, I5: 62)*

Im Allgemeinen wurde aber vor allem darauf verwiesen, dass sich die Auditbeauftragten jedenfalls *„Gleichgesinnte" (Frau A, I1: 88)* und *„Verbündete" (Frau J, I9: 57)* suchen sollten, und sowohl Gemeinderat als auch Projektgruppe *„100-prozentig dahinterstehen müssen" (Frau O, I14: 77)*

Ratschläge rund um das Thema Vernetzung als *„eines von den wichtigsten Dingen" (Frau A, I1: 88)* betrafen einerseits den **informellen Austausch**. So wurden geplante Maßnahmen etwa innerhalb des unmittelbaren Umfelds in der Gemeinde besprochen oder nach möglichen Kooperationen gesucht:

> *„Man kann sehr wohl eben sich Personen dazu holen und reden, können wir das miteinander umsetzen? Ich schaue, dass ich die Organisation übernehme, aber ich brauche dich dazu." (Frau A, I1: 88)*

Das Audit und in dessen Rahmen geplante Vorhaben erforderten aber andererseits auch eine **strukturiertere Form der Zusammenarbeit** und des Delegierens. Dabei spielte …

> *„[…] das Netzwerk eine sehr große Rolle, […] dass man dann immer die richtigen Personen zusammentrommelt." (Frau B, I2: 44)*

Diesbezüglich wurde als „wichtig" erachtet, dass Kooperationen mit Personen stattfanden, die ihrerseits über ein Netzwerk verfügten, …

> *„[…] dass man einfach auch Leute anspricht, für das Projekt mitzuarbeiten, die gut vernetzt sind, die einfach viele Leute kennen oder ein gutes Netzwerk haben." (Frau C, I3: 54)*

In Stadtgemeinden sei es zudem noch wichtig, die **interne Kommunikation** mit den verschiedenen betroffenen Abteilungen zu berücksichtigen:

> *„Ich würde sagen, sich nicht nur nach außen zu informieren, sondern sich auch nach innen Verbündete zu suchen in anderen Abteilungen, man muss da auf verschiedenen Ebenen aktiv sein." (Frau J, I9: 57)*

Viele Befragte fungierten in ihrer ehrenamtlichen Funktion als Gemeindemandatar/in als Auditbeauftragte und waren dadurch auf **Unterstützung seitens der Gemeindeangestellten** angewiesen. Sie erachteten diese Zusammenarbeit und Arbeitsaufteilung für *„ganz, ganz wichtig" (Frau H, I8: 75)* und bauten auch auf diese Unterstützung in organisatorischen Belangen:

> *„Mit dem möchte ich mich aber auch nicht auseinandersetzen müssen, weil sonst ist das für mich gestorben. Also, dann würde ich das nicht machen." (Frau A, I1: 43)*

Auch diesbezüglich war ein *„entsprechender Rückhalt von der Gemeinde“ (Frau A, I1: 89)* essentiell. Standen Mitarbeiter/innen seitens der Gemeinde zur Verfügung, mussten die Befragten dennoch *„als Auditbeauftragte sehr viel Delegieren lernen“ (Frau A, I1: 43)*. Die Arbeit von Gemeindeangestellten wurde auch in einem anderen Aspekt als wichtig erachtet. Wenn diese selbst das Audit *familienfreundlichegemeinde* betreuten, sei Kontinuität im Prozess und Nachhaltigkeit in den Maßnahmen eher gewährleistet, als im Falle der Betreuung des Audits durch Gemeindemandatar/innen, …

> *„[…] denn wenn Wahlen dazwischen sind und diese Person dann wegfällt, dann fällt auch dieses Projekt.“ (Frau C, I3: 56)*

Der Tipp, sich Unterstützung durch ein bestehendes Netzwerk einzuholen, betraf auch den ***„Austausch mit anderen Gemeinden“*** *(Frau G, I7: 91)* beziehungsweise Recherche zum Ablauf des Audits in vergleichbaren Gemeinden – in Kombination mit externer Prozessbegleitung. Die Erfahrung zeigte, *„dass da bei vielen der Aha-Effekt da ist“ (Frau J, I9: 53)* und dass sich Partnerschaften in Bezug auf Familienthemen als sehr befruchtend erwiesen. Diese potentiellen Partnerschaften, so der Hinweis seitens der Befragten, könnten als Idee für das Audit forciert werden *(vgl. I9: 53, und I13: 112)*. Auch Frau H's Ratschlag ging in diese Richtung:

> *„Da würde ich raten, wenn die Gemeinde und der Bürgermeister voll dahinter stehen, einfach beginnen, mit professioneller Begleitung, die da auch sehr viel unterstützen können, und sich auszutauschen mit Gemeinden, die schon im Projekt drinnen sind. Ich bin auch in verschiedene Gemeinden gefahren und hab den Familienausschüssen da erzählt, wie es uns gegangen ist.“ (Frau H, I8: 69)*

Die Gemeinden hätten außerdem den Vorteil, so *Frau H (I13: 114)*, dass sich die Finanzierung bestimmter Maßnahmen in Kooperation mit anderen Gemeinden leichter aufstellen ließe.

Für den Start des Audits und die Zusammenstellung einer Projektgruppe mit mehreren verantwortlichen Personen war aus Sicht vieler Befragter …

> *„[…] das persönliche Ansprechen ganz wichtig, weil von selber passiert nix.“ (Frau A, I1: 42)*

Dies betraf aber auch die Einbindung der Bürger/innen. Befragte berichteten von der Sorge, dass *„nicht viele kommen würden“ (Frau G, I7: 91)* und *„vermutlich kein großer Anlauf sein“ (Frau D, I4: 50)* sein würde. Sie erzählten, bereits im Vorfeld im Verwandten- und Bekanntenkreis um Mitwirkung geworben zu haben, durch persönlichen Kontakt auf die Workshops aufmerksam gemacht und versucht zu haben, …

> *„[…] dass man Personen überredet, dass sie an dem Abend da sind, dass sie sich einbringen.“ (Frau D, I4: 50)*

Insbesondere in der Anfangsphase war es für viele Interviewpartner/innen von großer Bedeutung, relevante Personen in der Gemeinde direkt anzusprechen, *„wo man annimmt, die könnten aktiv werden oder mithelfen“ (Frau M, I12: 23)* und Bewusstseinsbildung zu betreiben, um eine gute Basis für den weiteren Erfolg der Auditierung zu legen. Herr K formulierte das ideale Vorgehen für zukünftige Auditbeauftragte folgendermaßen:

> *„Ich müsste schauen, dass ich neben engagierten Leuten aus der Gemeinde, Leute aus der Pfarre, aus den Vereinen speziell die Obleute da versuche zu erwischen, die vielleicht auch zusammenhole am Anfang und sage, wir haben jetzt dies und jenes vor, schaut einmal, das könnte auch für euch etwas bringen. […] Dann, ganz wichtig natürlich, dass man Meinungsbildner mit ins Boot holt. Dass man denen einfach sagt, wir haben das vor, wenn du Ideen*

> *hast, bring dich bitte mit ein oder kommuniziere es zumindest weiter. Und wenn es breit aufgestellt ist, und wenn da relativ viel zurück kommt, und wenn man das entsprechend von der Gemeinde aus auch promotet, dann hat man für den Prozess selbst absolut mal eine gute Basis gelegt." (Herr K, I10: 48)*

Manche Interviewpartner/innen berichteten auch davon, im Falle einer Re-Auditierung immer wieder **neue Personen** einzubinden und anzusprechen, um auch diesen die Möglichkeiten zur gemeinsamen Arbeit am Audit aufzuzeigen und neue Konzepte zu entwerfen. Diversität unter den Mitgliedern der Projektgruppe und unter den weiteren beteiligten Personen wurde ebenfalls als zentraler Aspekt erwähnt, der zur erfolgreichen Abwicklung des Audits beitrug.

3.6.2 Engagement

Hinweise zu einer erfolgreichen und optimalen Gestaltung des Auditierungsprozesses betrafen auch das Engagement der verantwortlichen und beteiligten Personen. Die Äußerungen der Befragten waren im Grundtenor ähnlich: Engagement bedarf es **vor allem vonseiten der Projektleitung/Auditbeauftragten**, die dann ihrerseits schauen muss, dass sie das Engagement der beteiligten Personen aufrechterhält. *„Der Projektleiter ist das Um und Auf der ganzen Sache" (Herr E, I5: 34), „man braucht eine Person, die für das lebt und sich für das einsetzt" (Frau G, I7: 77)* und *„mit Herzen dabei ist für die Gemeinde" (Frau N, I13: 80).* Er oder sie muss *„einfach immer am Ball bleiben" (Frau C, I3: 108)* und *„den Mut und die Hoffnung nicht aufgeben" (Frau B, I2: 44)* beziehungsweise *„nicht gleich die Flinte ins Korn werfen" (Frau L, I11: 105).* Diese Person kann auch der/die Bürgermeister/in der Gemeinde selbst sein:

> *„Ja, er ist sehr aktiv, also er kann nicht still sein. Und deshalb passiert auch da so viel." (Frau B, I2: 46)*

Einerseits bedarf es der Hartnäckigkeit vor allem zu **Beginn des Prozesses**, wo es gilt *„das Rad zum Drehen zu bringen" (Frau B, I2: 44).* Es sei jedoch andererseits wichtig, *„dran zu bleiben"* und *„dahinter zu sein",* um den Ist-Zustand in der Gemeinde laufend im Auge zu behalten, zu erheben und zu hinterfragen. Dadurch wird es zu *einer „Arbeit, die eigentlich nie aufhört" (Frau C, I3: 108)* und sonst *„im Sand verläuft" (Herr E, I5: 34).* Das Engagement seitens der oder des Auditverantwortlichen sei aber auch wichtig, weil **alle weiteren beteiligten Personen** durch eine aktive Projektleitung zu einer längerfristigen Mitarbeit motiviert würden. Denn vor allem dann, wenn herausfordernde Phasen im Auditprozess eintreten, sei es wichtig, eine auditverantwortliche Person definiert zu haben, die …

> *„[…] wirklich sehr aktiv ist und sehr verbunden mit sämtlichen Vereinen und Bürgern, damit die eine aktive Projektgruppe um sich sammeln kann und wirklich dann was umsetzen kann und erreichen kann. […] Und wenn es die nicht gibt oder wenn die sagt, jetzt habe ich ein bisschen eine Durchhängerphase, dann gibt es auch das Audit nicht." (Frau M, I12: 79, 57)*

Das erforderliche Engagement und der Zeitaufwand sollte jedoch auch bei der Entscheidung für die Teilnahme am Audit-Prozess in die Überlegungen mit einbezogen werden, dessen *„muss man sich sehr wohl bewusst sein" (Frau P, I15: 79).*

3.6.3 Maßnahmen: Strukturierung und Evaluierung

Hinweise und Tipps gab es seitens der Interviewpartner/innen auch bezüglich des Maßnahmenkatalogs selbst und dessen Umsetzung. Einer der Ratschläge seitens der Befragten betraf die Ausgestaltung und **Größe der geplanten Vorhaben** im Rahmen des Audits. In Bezug auf

den Maßnahmenkatalog, der zu Beginn des Audits zu formulieren ist, riet eine Befragte, Ideen für größere Maßnahmen sowohl organisatorisch als auch finanziell *„in kleine Pakete zu schnüren" (Frau D, I4: 74)* und eher im Rahmen eines großen Ziels konkrete kleine Maßnahmen zu definieren, die dann auch umsetzbar sind. Frau D erläuterte ihren Hinweis mit dem Beispiel Barrierefreiheit:

> *„Für die Maßnahmendefinition würd ich raten, dass man keine Großprojekte mit rein nimmt, sondern, auch wenn man Großprojekte im Kopf hat, die eher in kleine Segmente aufstückelt. Barrierefreiheit verbessern ist ein bisserl ein zu großes Thema, sondern im Vorfeld schon schauen, was inkludiert das und dann ein, zwei kleine Maßnahmen, die umsetzbar sind in den Maßnahmenplan aufnehmen und nicht den großen Punkt." (Frau D, I4: 72)*

Vor allem, wenn beabsichtigt wird, eine familienfreundliche Gemeinde zu bleiben, sollten nicht alle kursierenden Ideen für Angebote und Maßnahmen sofort umgesetzt und auf einmal eingeplant werden:

> *„Weil das ist auch am Anfang passiert: hurra, wir machen alles auf einmal und dann war die Sache tot. Man kann sich ruhig Zeit lassen und wenn es einmal nicht geht, dass man es in der vorgesehen Zeit schafft, dann schafft man es ein Jahr später." (Herr E, I5: 62)*

Damit ging auch der Ratschlag einher, die **Nachhaltigkeit** der geplanten Maßnahmen zu überprüfen und zu evaluieren, ob diese auch längerfristig in der jeweiligen Gemeinde Sinn machten:

> *„Das was man macht, soll wirklich auf Nachhaltigkeit abgeklopft werden und schauen, ob das auch was bringt." (Herr E, I5: 62)*

Bei der Planung der Maßnahmen sei auch die finanzielle Deckung während der gesamten Umsetzungsphase zu berücksichtigen, sodass *„man sich nicht vom Budget her übernimmt" (Herr F, I6: 51).* Dabei muss auch bedacht werden, dass *„man vom Bund keine finanzielle Unterstützung bekommt, man muss das als Gemeinde selber auf die Füße stellen" (Herr F, I6: 51).* Auch diesbezüglich hätten wiederum kleinere Maßnahmen den Vorteil, dass sie *„kein finanzieller Aufwand sind, aber sehr viel Lebensqualität bringen" (Frau H, I8: 73).*

„Kleiner" lautete auch ein Ratschlag bei der **Größe der Projektgruppe**. Wenn diese aus zu vielen Mitgliedern bestehe, sei es schwierig den Diskussionsprozess zu gestalten und zu einer gemeinsamen konsensualen Entscheidung zu gelangen. Eine längerfristig gute Zusammenarbeit sei eher in einer *„kleinen schlagkräftigen Gruppe"* möglich, …

> *„[…] nicht mehr als zehn Leute, wo man wirklich handlungsfähig ist, weil auf die Dauer mit 25, 30 Leuten am Tisch zu sitzen, ist schon mühsam." (Herr E, I5: 28)*

Alle Treffen, Besprechungen, Maßnahmen und Projekte im Rahmen des Audits, sollten, so die Empfehlung mancher Befragter, einer **kontinuierlichen Dokumentation und Protokollierung** (schriftlich, fotografisch) zugeführt werden. Dies sei sowohl für die Berichterstattung an die FBG und für die abschließende Reflexion des Prozesses hilfreich, als auch für die (Gemeinde-)Öffentlichkeit selbst. Die Dokumentation sei essentiell, denn *„wenn man nichts hat, dann kann man nichts kommunizieren" (Herr E, I5: 44).* Außerdem könne so die Mitarbeit und das Engagement der Bürger/innen wertgeschätzt werden, denn …

> *„[…] es kommen sehr, sehr viele Vorschläge rein, und es darf nicht das Gefühl entstehen, dass mein Vorschlag, nur weil er jetzt bei der Reihung nicht an 15. sondern an 17. Stelle steht, nicht mehr interessant ist." (Herr E, I5: 44)*

Zur Einbindung der Bevölkerung schlug eine Befragte vor, für die kontinuierliche Erfassung der Wünsche der Bürger/innen eine Plattform zu schaffen, …

> *„[…] wo Menschen auch Gehör finden und dort ihre Gedanken, Maßnahmen auch zu Gehör bringen können und auch tatsächlich einen Ansprechpartner, Ansprechpartnerin in der Stadt, in der Gemeinde haben, und sich sicher sein können, dass das auch auf die politische Ebene kommt und dass es dann weitergeht und dass das auch wirklich diskutiert und besprochen wird. Also ich glaube, dass so eine Struktur, wo Familien Gehör finden können, etwas Günstiges ist." (Frau J, I9: 47)*

3.7 Ein Blick in die Zukunft

Die Interviewpartner/innen blickten in den Einzelinterviews auch in die Zukunft und reflektierten ihre bisherigen Erfolge und Erfahrungen:

> *„Da sind wir jetzt auch am Diskutieren, das werden wir jetzt nächstes Jahr voraussichtlich gezielter angehen: Wie können wir das besser gestalten?" (Frau A, I1: 72)*

In der Analyse der Interviews zeigte sich, dass die Befragten ihre bisherige Vorgehensweise hinsichtlich der Einbindung unterschiedlicher Zielgruppen teilweise überdachten und diesbezüglich Veränderungen in Zukunft anstrebten. Außerdem wurden in manchen Gemeinden eine zukünftige Modifikation bestehender Angebote und die Entwicklung neuer Maßnahmen in Erwägung gezogen. Auf beide Aspekte der Zukunftsplanung wird im Folgenden eingegangen.

Zwei interviewte Personen erwähnten als **Zielgruppe**, die in Zukunft stärker berücksichtigt und eingebunden werden sollte, die Gruppe der Jugendlichen. Das Ziel, Maßnahmen für diese Zielgruppe zu *„forcieren" (Frau B, I2: 74),* resultierte aus dem Vergleich mit dem Angebot für andere Altersgruppen und den Vorteilen, die dieses Angebot bei den anderen Gruppen mit sich brachte. Dabei wurde auch erwogen, spezifische Formate einzuführen, die die Beteiligung der Jugendlichen am Prozess von Beginn an erhöhen würden:

> *„Und da werden wir jetzt versuchen, im Herbst einmal einen Jugendworkshop zu machen. Und in weiterer Folge vielleicht, wenn das irgendwie noch den Anschein hat, dass es Interesse weckt bei den jungen Leuten, da werden wir schauen, dass wir dann Jugendbeteiligung zusammen bringen." (Herr K, I10: 24)*

In Gemeinden, die verstärkt eine bestimmte Zielgruppe ansprechen und dadurch andere Schwerpunkte setzen wollten, ging es unter anderem darum, *„eine neue Zielgruppe innerhalb der Familie erschließen" (Frau J, I9: 57).* Dabei wurde neben den Jugendlichen auch die Zielgruppe der älteren Bürger/innen erwähnt und beabsichtigt, die *„auch einmal in den Fokus zu nehmen",* denn *„Familie besteht ja auch aus älteren Personen" (Frau J, I9: 57).* Das allgemeine Ziel des Audits, die Gemeinde für Familien attraktiv zu machen und Maßnahmen zu entwickeln, die *„längerfristig den Kindern nutzen, den Frauen und den Männern" (Frau J, I9: 73),* brachte es in einer Stadtgemeinde auch mit sich, einen Fokus auf Väter zu legen, Väter *„verstärkt in den Blick zu nehmen" (Frau J, I9: 77)* und sie zu motivieren, in Karenz zu gehen:

> *„Also da wollen wir weitertun und weiter dran bleiben, auf jeden Fall." (Frau J, I9: 73)*

Außerdem wurde in manchen Gemeinden überlegt, bestehende **Angebote** zu modifizieren, auszubauen oder zu erweitern. Für eine niederschwelligere Einbindung der Bevölkerung wurde beispielsweise angedacht, einen Familienstammtisch [Projektname] einzuführen, wo

nach dem Vortrag von Fachreferent/innen die Möglichkeit zum informellen Austausch und zu zwanglosem Äußern von Wünschen und Vorschlägen bestehen sollte. Das Ziel in dieser Gemeinde war es, dass …

> *„[…] bei diesen [Projektname] Familienstammtischen dann hoffentlich auch wirklich von den Bürgern, dass die dann aber angenommen werden und dass dort dann auch neue Ideen, neue Anregungen kommen, dass da netzgewerkt wird, dass da wirklich [Feedback] kommt so ‚Das möchten wir. Das wünschen wir. Das ist toll. Da solltet ihr etwas umändern'. Also dass da wirklich so Ideen kommen, dass das ein aktiver Prozess wird." (Frau M, I12: 77)*

Bei bestehenden Angeboten wurde darüber nachgedacht, diese aufgrund zu erwartender steigender Nachfrage auszubauen, etwa was das Angebot zur Betreuung von Vorschulkindern betrifft, …

> *„[…] dass das vielleicht in den nächsten Jahren noch mehr verlangt wird und gefordert wird, und dass man da vielleicht sogar ausbauen muss, sollten die Räumlichkeiten nicht mehr reichen." (Frau B, I2: 64)*

Dabei wurde auch überlegt, bestehendes Angebot zu erweitern oder den Schwerpunkt anders zu legen, zum Beispiel, dass bei man Angeboten zur Ferienbetreuung von Schulkindern, …

> *„[…] was EDV anbelangt, dass man sich in diesem Bereich vielleicht weiterentwickelt und dass man neue Projekte irgendwie erarbeiten muss." (Frau B, I2: 64)*

Die Frage, ob eine **Re-Zertifizierung** angestrebt wird, wurde in den Gemeinden ebenfalls erörtert:

> *„Wir würden den Prozess schon wieder von vorne starten, unsere Gemeinde ist, was Soziales betrifft, immer auf einem hohen Level und wir wollen das natürlich weiterhin zertifiziert haben." (Frau D, I4: 19)*

Die Planung neuer Angebote oder die Modifikation von Angeboten, vor allem in einer Re-Auditierungsphase, waren wiederum in manchen Fällen wieder mit Fragen der Finanzierung verknüpft und damit von Unsicherheit geprägt:

> *„Ja, wir überlegen sehr stark, wie wir weitermachen sollen. Wir sind gerade auf dem Weg zu überlegen. Also wir sind momentan [unschlüssig]. Es ist immer alles eine Frage der Ressourcen." (Frau J, I9: 65)*

Eine Gemeinde plante daher, ein bestehendes Projekt in Zukunft auch mit dem Ziel zu modifizieren, *„dass da praktisch mehr abfällt, dass da mehr Gewinn drinnen ist"* und dass es nicht mehr nur *„kein Verlustgeschäft" ist (Frau B, I2: 56),* um damit langfristig das Angebot aufgrund der starken Nachfrage ausbauen und finanzieren zu können.

3.8 Befragte ziehen Bilanz

Der Großteil der Befragten berichtete in den Interviews sehr differenziert und reflektiert über den Prozess der Auditierung. Die analysierten Interviewaussagen ließen diese Tendenz und die positive Grundstimmung erkennen. Eine positive Bilanz wurde von vielen Befragten auch explizit gezogen. Diese und auch die teilweise ambivalenten und kritischen Stimmen werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

Eine Erfahrung machten viele der befragten Personen und bewerteten diese auch als sehr positiv: Sie stellten im Prozessverlauf fest, **„wir sind schon sehr familienfreundlich".** Durch den Einstieg in den Audit-Prozess und der damit verbundenen Vorgabe, den Ist-Zustand in der Gemeinde umfassend zu erheben, *„schwarz auf weiß am Papier" (Frau P, I15: 71),* wurde vielen Auditverantwortlichen und den Kolleg/innen in der Gemeinde bewusst, dass viele bestehende und teilweise selbstverständlich gewordene Maßnahmen und Angebote der Gemeinde bereits den Grundstein für eine Zertifizierung im Rahmen des Audits *familienfreundlichegemeinde* legten. Diese Feststellung war nicht nur den Personen im Gemeinderat in positiver Erinnerung, sondern musste auch in der Bevölkerung zunächst wieder ins Bewusstsein gerufen werden:

> *„Es war schon interessant für uns, im Gemeinderat festzustellen, dass wir eigentlich eh schon sehr, sehr viel haben, nur dass gewisse Dinge eben schon selbstverständlich sind und von der Bevölkerung gar nicht mehr wahrgenommen werden." (Herr E, I5: 14)*
>
> *„Durch die Erhebung des Ist-Zustands, da sieht man eigentlich, was schon alles gemacht wird. Ja, und man bringt alles einmal ans Tageslicht." (Frau C, I3: 102)*
>
> *„Wir sind während des Auditprozesses eigentlich draufgekommen, dass wir in der Gemeinde schon sehr viel erreicht haben, in Bezug auf die ganzen Lebensphasen, dass wir davon sehr viel haben. Wir sind schon sehr kinderfreundlich." (Herr F, I6: 49)*
>
> *„Das Positive, das wir beim ersten Prozess herausbekommen haben für uns, dass wir einfach gemerkt haben, wie familienfreundlich wir schon waren und uns eigentlich nicht bewusst waren, was wir schon alles haben. Und das ist eigentlich auch das sehr Positive zum Herausheben, dass man es sich durch den Prozess bewusst macht Und das ist ein sehr großes Plus vom ganzen Prozess." (Frau P, I15: 71)*

Dieser erste Schritt der Erhebung des Ist-Zustandes ermöglichte aber erst – und das wurde ebenfalls positiv angemerkt – die Formulierung von Möglichkeiten, das Angebot zu erweitern, noch offene Bedürfnisse zu erkennen und in manchen Bereichen noch nachzubessern. Die Gemeinden konnten so differenziert erkennen, *„hoppala, hier oder da, da fehlt noch was" (Frau C, I3: 102)* und dass die Gemeinde ihre Familienfreundlichkeit *„dann natürlich ausbauen kann" (Frau P, I15: 71)*.

Der weitere Prozess und die Arbeit an der **Umsetzung der Projektideen** wurden von manchen Befragten ebenfalls als sehr positiv beschrieben. Dieser Eindruck, dass der Prozess *„immer sehr reibungslos funktioniert hat"* entstand vor allem dann, wenn die Personen der Projektgruppe innerhalb der Gemeinde und auch weitere Beteiligte *„gut zusammengespielt haben" (Frau D, I4: 52).* Eine weitere Befragte, Frau O, berichtete ebenfalls von kontinuierlich guter Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Maßnahmen, ohne Phasen mit Stillstand und mangelnder Motivation. Andere Gemeinden berichteten von eher ambivalenten Erfahrungen bzgl. der Zusammenarbeit:

> *„Es hat eigentlich immer Spaß gemacht, aber es ist halt wie überall. Es bleiben dann immer eine Handvoll Personen über, die wirklich was bewegen und was machen können, denen gehört dann auch die Arbeit und, ja, müssen halt für alles aufkommen und wenn möglich auch noch jeden Tag parat stehen. Und das ist halt dann ein bisserl mühselig. Dann verliert man halt ein bisserl die Freude daran." (Frau B, I2: 82, 85)*

Zudem wurde auch die Mitwirkung der Bevölkerung als ambivalent erlebt. Frau M berichtete von der Diskrepanz zwischen Bürger/innen, die gerne ihre Wünsche, Bedürfnisse und Forderungen äußerten, es jedoch sehr schwierig sei, Bürger/innen auch zur weiteren und längerfristigen Mitarbeit zu bewegen, sie …

> *„[…] zu mobilisieren, zu aktivieren, wirklich bei der Umsetzung mitzuhelfen, es bleibt dann meistens bei ein paar wenigen hängen." (Frau M, I12: 19)*

Vielen Befragten wurde durch den Prozess des Audits auch bewusst, dass eine fundierte und kontinuierliche **Öffentlichkeitsarbeit** in Bezug auf die Umsetzung der Maßnahmen und die Zertifizierung von zentraler Bedeutung war und …

> *„[…] dass man das auch weitergeben muss, was man Gutes tut." (Frau M, I12: 19)*

So zog sich bei vielen nicht nur die Arbeit an der Umsetzung der Maßnahmen durch den gesamten Prozess, sondern damit einhergehend auch die kontinuierliche Kommunikation an die Bevölkerung und die Bewerbung der Maßnahmen und des Audits:

> *„Es ist wichtig, das den Leuten zur Kenntnis zu bringen, das Selbstbewusstsein in der Bevölkerung und das Bewusstsein in der Gemeinde" [zu steigern] […], immer (zu) kommunizieren, wenn wir etwas machen, was über das Projekt entstanden ist." (Herr E, I5: 59, 64)*

Frau N fasst das Thema der Öffentlichkeitsarbeit sogar noch breiter. Werbung müsse seitens der Politik nicht nur für Maßnahmen in einer Gemeinde gemacht werden, die zu mehr Familienfreundlichkeit beitragen, sondern auch für die Familie selbst, denn …

> *„[…] wenn man für die Familie keine Werbung macht, dann ist die passé." (Frau N, I13: 26)*

Positive Bilanz konnte auch gezogen werden, wenn der Zuspruch einer gut informierten Bevölkerung und die **Inanspruchnahme von Angeboten** die Auditverantwortlichen in ihren Bemühungen bestätigte. Frau L führt zum Beispiel an, dass die Familienfreundlichkeit der Gemeinde auch bei der Bevölkerung angekommen ist, …

> *„[…] was wir am Zuzug sehen, […] weil wir eben diese jungen Familien haben, die sagen, wir sind hierher gezogen, weil hier gibt es ja alles, da gibt es so viel. Die schauen sich das schon an, bevor sie zu uns ziehen, welche Angebote es gibt bei uns." (Frau L, I11: 103&107)*

Diese Erfahrung teilte auch Frau M (I12: 81). Positive Erfahrungen dieser Art während des ersten Audit-Prozesses begünstigten in manchen Gemeinden auch die Entscheidung für eine Re-Auditierung:

> *„Das war so eine positive Sache, wir haben da wirklich nur gewinnen können, und das ist überhaupt keine Frage, dass wir das Re-Audit starten. Es war eine schöne Erfahrung, dass die Gemeinde das so positiv erlebt hat." (Frau H, I8: 71)*

Die Erwartungen an das erste Audit wurden auch in den Gemeinden von Frau D und Frau O erfüllt, und die positiven Erfahrungen führten dazu, dass es …

> *„[…] keine schwere Entscheidung [war], dass wir noch einmal ins Re-Audit gehen." (Frau D, I4: 60)*

Im Falle einer Re-Auditierung wurde von manchen Befragten auch positiv hervorgehoben, dass es so möglich war, auf den Erfahrungen aus dem ersten Prozess aufzubauen und den oder die weiteren Prozesse effizienter und erfolgreicher zu gestalten (beispielsweise *Herr K, I10: 18, Frau L, I11:113)*. In einem Interview fiel das allgemeine Fazit diesbezüglich wiederum eher ambivalent aus. Frau D stellte auch kritisch fest, dass für die Umsetzung mancher Maßnahmen und Projekte nicht unbedingt das Audit ausschlaggebend war und …

> *„[…] man sich in Zukunft überlegen muss, ob man dann das Audit macht, weil es mit Extrakosten verbunden ist, und ob sich der Mehrwert von dem Zertifikat, von dem Pickerl oder von*

> *dem Logo auf der Homepage in Relation steht, was der Prozess unabhängig von den Maßnahmen finanziell ausmacht." (Frau D, I4: 76)*

Im Zuge der Auditierung machten viele Gemeinden auch die Erfahrung, dass der gesamt Prozess zu einer deutlichen und wahrnehmbaren **Weiterentwicklung innerhalb der Gemeinde** geführt hat. Dies betraf einerseits konkrete Maßnahmen, die ohne das Audit noch nicht umgesetzt worden wären *(Herr F, I6: 51)* oder durch das Audit mehr Nachhaltigkeit erlangten *(Frau O, I14: 37).* Andererseits betraf es die Beobachtung, dass Familienfreundlichkeit als Ziel weitere Kreise gezogen hatte, als erwartet worden war. So wurde die Gemeinde auch von anderen Gemeinden als *„Vorreiter" (Frau G, I7: 83)* in Sachen Familienfreundlichkeit wahrgenommen. Durch das Audit wurden aber auch im Allgemeinen Entwicklungen und Maßnahmen innerhalb der Gemeinde beständig auf ihre Familienfreundlichkeit überprüft und wird Familienfreundlichkeit *„ständig mitgedacht"* und *„zieht sich echt durch" (Herr K, I10: 44).*

> *„Das hat das Audit absolut sicher gebracht, dass das Bewusstsein bei den agierenden Persönlichkeiten, dass wir familienfreundlich sind und sein wollen und auch entsprechend agieren, dass das einfach voll da ist." (Herr K, I10: 44)*

> *„Man sieht da einfach, dass eine ganz eine große Offenheit da ist zum Thema familienfreundlich in allen Bereichen. Das hat sich weiterentwickelt und weiterentwickelt. Was immer schon ein schöner Grundgedanke war, hat sich verstärkt, in allen Bereichen." (Frau H, I8: 67)*

Das Audit wurde aus diesem Grund auch wahrgenommen als *„ein Prozess, der in sehr viele Richtungen, in sehr viele Bereiche offen ist" (Frau P, I15: 15)* und daher *„absolut ein Profit für die Gemeinde" (Frau P, I15: 79).* Das Audit erlaubte es dadurch einer Gemeinde auch, Maßnahmen, die nicht auf den ersten Blick als förderlich für Familienfreundlichkeit einzustufen waren, mit einem Fokus auf Familien umzusetzen und so dennoch die Familienfreundlichkeit einer Gemeinde zu erhöhen.

Positives Fazit wurde außerdem in Bezug auf die Vernetzung mit anderen Gemeinden gezogen, die im Zuge des Audit-Prozesses stattfinden konnte. Dieser Aspekt reichte von der allgemeinen Dokumentation aller familienfreundlichen Gemeinden, die Befragte bei der Preisverleihung erhielten …

> *„Das ist für mich eigentlich die größte Ausbeute, die ich mitnehmen kann, weil da kann ich wieder schauen, weil da jede Gemeinde drinnen steht, was sie gemacht hat, wo war etwas." (Frau N, I13: 14)*

… bis hin zur Vernetzung mit anderen Gemeinden im Vorfeld oder im weiteren Verlauf des Prozesses (siehe Kapitel 3.6.1).

3.9 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungfragen

Dieser Abschnitt soll in kompakter Form die Ergebnisse dieses Kapitels in Bezug zu den anfangs angeführten Forschungsfragen zusammenzufassen. Außerdem werden aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen gezogen und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

- *Audit in der Gemeinde: Idee, Umsetzung, Personen*

Die Gemeinden wurden auf das Audit entweder durch einen offiziellen Hinweis beziehungsweise eine offizielle Einladung seitens des Ministeriums/der FBG aufmerksam oder suchten aus persönlicher Motivation heraus eigeninitiativ nach einer Möglichkeit, bestehende Ideen für Maßnahmen verwirklichen zu können. In manchen Gemeinden wurden auch bereits laufende

oder gerade in der Umsetzung begriffene Maßnahmen durch eine Teilnahme am Audit formalisiert und in einen offiziellen Rahmen eingefügt. Andere Gemeinden versuchten, konkreten Problemlagen, wie etwa der Abwanderung, durch eine Teilnahme am Audit entgegenzuwirken. In einzelnen Fällen war die Auditierung ebenfalls konkreten kommunalpolitischen Interessen geschuldet, die jedoch von den Befragten auch kritisch reflektiert wurden. Jedenfalls berichteten alle Befragten davon, dass konkrete Personen als „treibende Kräfte" eine Teilnahme am Audit forciert hatten. Als initiierende und auditverantwortliche Ansprechpersonen fungierten meist Gemeindemandatar/innen, nur in manchen Fällen Gemeindeangestellte oder Bürgermeister/innen.

Die Arbeit der Projektgruppe und der weitere Umsetzungsprozess, so berichteten die Befragten, erfolgten größtenteils in überparteilicher Form in Abstimmung mit dem Gemeinderat und waren von Konsens getragen. Dennoch zeugten die Erzählungen auch von Ambivalenzen im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess und von erforderlicher Überzeugungsarbeit sowohl innerhalb der eigenen als auch in anderen Parteien.

- *Bevölkerung: Beteiligung, Wahrnehmung*

Bei der Umsetzung der durch das Audit vorgegebenen Schritte unterschieden sich die Gemeinden vor allem hinsichtlich der Einbeziehung der Bürger/innen. Bei der anfänglichen Feststellung des Ist-Zustandes sowie der Erstellung des daraus resultierenden Maßnahmenkatalogs flossen die Meinung und die Bedürfnisse seitens der Bevölkerung in sehr unterschiedlichem Ausmaß ein. In manchen Gemeinden war der Großteil der Maßnahmen aus unterschiedlichen Formaten der Bevölkerungsbeteiligung hervorgegangen und wurde erst danach im Gemeinderat in gebündelter Form genehmigt. Dagegen entschieden sich andere Gemeinden dafür, die Abstimmung zunächst in Arbeitsgruppen im Gemeinderat vorzunehmen, teilweise unter Einbeziehung einzelner gezielt angesprochener Bürger/innen; die Bevölkerung wurde jedoch erst anschließend über die geplanten Maßnahmen und das Audit informiert und deren Meinung dazu eingeholt. Fiel die Resonanz positiv aus, wurde mit der Umsetzung der Maßnahmen in der Projektgruppe begonnen. Die Gemeinden unterschieden sich aber nicht nur hinsichtlich der Art und Weise, die Bevölkerung einzubinden, sondern auch das Interesse seitens der Bevölkerung war über die befragten Gemeinden hinweg sehr unterschiedlich. Auch innerhalb einer Gemeinde konnten das Interesse der Bürger/innen und deren Mitarbeit im Verlauf des gesamten Auditprozesses schwanken oder sich über unterschiedliche Bevölkerungs- und Altersgruppen hinweg stark unterscheiden.

Im weiteren Verlauf des Audits erhielten die Befragten selten explizites Feedback von der Bevölkerung, vor allem selten Feedback positiver Art. Vielmehr versuchten sie, aus fehlendem Feedback zu schließen, dass die Bevölkerung mit der Umsetzung und dem Ist-Zustand ohnehin zufrieden sei. Manche Befragte berichteten jedoch auch von negativem Feedback von Bürger/innen, vor allem, wenn diese zusätzliche Forderungen in Bezug auf Familienfreundlichkeit erhoben, die Maßnahmen als selbstverständlich eingestuft wurden oder die Familienfreundlichkeit der Gemeinde grundsätzlich in Frage gestellt wurde.

- *Welche Maßnahmen werden im Sinne von „Leuchtturmprojekten“ umgesetzt?*

Umgesetzte Maßnahmen avancierten zu „Leuchtturmprojekten“, wenn sie von der Bevölkerung gut und zahlreich angenommen wurden, wenn die Bedürfnisse von Bürger/innen gut erkannt worden sind, und wenn sie von intensiver Partizipation vonseiten der Bevölkerung gekennzeichnet waren. Maßnahmen wurden zudem als erfolgreich eingestuft, wenn sie weitere Kreise zogen und beispielsweise andere Institutionen oder andere Gemeinden involvierten, oder wenn sie von Nachhaltigkeit gekennzeichnet waren. Aber auch mediale Aufmerksamkeit oder Preise machten eine Maßnahme zu einem „Leuchtturmprojekt“.

- *Wer kümmert sich in den Gemeinden um die Realisierung von Maßnahmen?*

Diesbezüglich zeigen die Interviews ganz klar, dass während des Prozessverlaufs vor allem das Engagement der auditverantwortlichen, politisch eingesetzten Gemeindemandatar/innen oder Gemeindeangestellten ausschlaggebend war, dass das Audit gestartet werden konnte, die Bürger/innen entsprechend involviert wurden, Maßnahmen definiert und auch einer erfolgreichen Umsetzung zugeführt werden konnten. Als Triebfedern in der Umsetzungsphase fungierten entweder einzelne oder mehrere Personen, in manchen Fällen auch über mehrere Audit-Prozesse hinweg. Ohne deren Motivation, Engagement und Hartnäckigkeit scheint eine erfolgreiche Auditierung unwahrscheinlich. Dennoch war auch die Unterstützung durch Mitglieder der Projektgruppe, Mitarbeit durch einzelne Bürger/innen, sowie die Unterstützung durch Gemeindebedienstete maßgeblich für einen funktionierenden Audit-Prozess. Die Auditverantwortlichen sorgten auch für kontinuierlichen Erfolg des Audits, indem sie Aufgaben und Arbeiten delegierten, und sich so Verantwortlichkeiten nach und nach aufteilten.

- *Welche Erfahrungen und gegebenenfalls Probleme gibt es bei der Umsetzung?*

Die meisten Erfahrungen mit dem Audit und der Umsetzung der Maßnahmen fielen sehr positiv aus. Die Umsetzung, Organisation und Koordination der Personen und der erforderlichen Schritte erfolgte zumeist reibungslos und sehr gut. Auch die Einbeziehung der Bevölkerung und Bewerbung der Maßnahmen und des Audits in der Öffentlichkeit wurden als vorwiegend gelungen beurteilt. Die Finanzierung der Maßnahmen verlief in vielen Gemeinden positiv und konnte gut bewältigt werden.

Während manche Maßnahmen besonders erfolgreich umgesetzt werden konnten, wurden einzelne Maßnahmen im Verlauf des Audits nicht verwirklicht. Manche wurden bereits sehr früh vom Maßnahmenkatalog und damit von der Umsetzung ausgeschlossen, andere erst während ihrer Umsetzung gestoppt, oder danach für beendet erklärt. Zentrale Herausforderungen und Gründe für eine Absetzung einer Maßnahme waren dabei häufig finanzieller Art. Diese traten allerdings je nach Gemeindegröße in unterschiedlichem Ausmaß und in vielen Fällen in Kombination mit anderen Problemlagen auf. Dies konnten einerseits räumliche Herausforderungen sein (keine geeigneten Räume oder Orte, zu geringe Gemeindegröße), andererseits fehlende Kooperationspartner/innen beziehungsweise Verbündete, oder mangelnde ehrenamtliche Unterstützung. In manchen Fällen wurde auch festgestellt, dass für eine Maßnahme kein Bedarf bestand, diese nicht angenommen wurde oder alternative Angebote aus anderen Gemeinden zur Verfügung standen.

In Bezug auf die konkrete Arbeit im Audit-Prozess berichteten manche Befragte von der Herausforderung, den Zeit- und Arbeitsaufwand für Dokumentationen und Berichterstattung unterschätzt zu haben. In manchen Fällen betraf der hohe Arbeitsaufwand auch konkrete Maßnahmen. Des Weiteren empfanden manche die Aufrechterhaltung der Motivation der Projektgruppe und die Einbeziehung der Bevölkerung während der gesamten Auditierung als schwierig. In Bezug auf die Zeitspanne, die für ein Audit zur Verfügung steht, war es für manche Befragte schwierig, für eine Re-Auditierung nach drei Jahren neue Maßnahmen zu definieren.

- *Verändern sich die Maßnahmen und die Prioritätensetzungen im Verlauf der Teilnahme am Auditprozess?*

In vielen Gemeinden war der Audit-Prozess von Stabilität und kontinuierlichem Gelingen geprägt. Dies lag dann vor allem darin begründet, dass sowohl die Bedürfnisse der Bevölkerung als auch die strukturellen Erfordernisse der Gemeinde gleichgeblieben waren. Kontinuität spiegelte sich aber auch in einzelnen Maßnahmen wieder, wenn sich deren Umsetzung über einen längeren Zeitraum von bis zu drei Jahren erstreckte.

Manche Gemeinden mussten während der Auditierung jedoch Veränderungen innerhalb der Gemeinde (etwa durch Wahlen) oder innerhalb der Projektgruppe (zum Beispiel durch veränderte Besetzung oder schwankendes Interesse) bewältigen. In manchen Gemeinden wurden Maßnahmen und die inhaltliche Ausrichtung des Audits auch bewusst geändert, adaptiert oder neu gestaltet. Maßnahmen änderten sich einerseits aufgrund des Ausmaßes der Inanspruchnahme, andererseits wurde versucht, Maßnahmen auch auf andere Lebensphasen zu erweitern beziehungsweise den Schwerpunkt auf eine andere Lebensphase zu verschieben. Eine kritische Reflexion und Diskussion über mögliche Änderungen in den Maßnahmen wurde sowohl während eines Audit-Prozesses, aber vor allem im Zuge einer erneuten Auditierungsphase vorgenommen. Prioritäten verschoben sich dann vor allem zugunsten einer bestimmten Lebensphase, die bei der vorhergehenden Auditierung zu wenig Beachtung erfahren hatte, oder wurden an die finanziellen Möglichkeiten angelehnt, die sich bei einer weiteren Auditierung im Vergleich zum ersten Audit verändert hatten.

- *Welche konkreten Wünsche und Handlungsempfehlungen lassen sich feststellen?*

Die befragten Personen aus den auditierten Gemeinden äußerten in der Reflexion sowohl konkrete Wünsche in Bezug auf den Audit-Prozess als auch Handlungsempfehlungen für Gemeinden, die vor der Entscheidung für oder gegen eine erste Auditierung stehen. In Bezug auf den Kontakt mit der Prozessbegleitung oder mit den zuständigen Stellen seitens des Audits während der Auditierung äußerten sich manche sehr zufrieden, manche Befragte wünschten sich hingegen mehr Kontakt mit den zuständigen Ansprechpersonen und der Prozessbegleitung, auch wenn es um die Berichterstattung während des Prozesses geht. Diesbezüglich wurde der Wunsch formuliert, dass ein persönliches Gespräch mit zuständigen Personen statt eines schriftlichen Berichts mehr Aussagekraft für die koordinierenden Stellen hätte und bei den Auditbeauftragten in den Gemeinden mehr Motivation hervorrufen könnte. In einem Interview war auch Unsicherheit bzgl. der konkreten Frage zu erkennen, ob die FBG eine Anlaufstelle bei Problemen sei. In Bezug auf die Unterstützung seitens des Audits (finanziell oder personell) wurde vielfach kritisch angemerkt, dass sich diese bei einem Re-Audit zu sehr verringern würde. Ebenso wurde die Zeitspanne von drei Jahren zwischen zwei Audit-Phasen

von manchen Befragten kritisch hinterfragt. Vor allem in kleinen Gemeinden erschien diese Phase zu kurz, um neue Maßnahmen zu definieren und gleichzeitig den Standard zu halten.

In Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit wünschten sich manche Befragte ebenfalls mehr Unterstützung seitens der FBG, sei es in Hinblick auf konkrete Tipps, wie es die Befragten selbst gut durchführen könnten, aber auch auf die Öffentlichkeitsarbeit zum Audit selbst seitens der FBG. Auch der Wunsch nach Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse in den Gemeinden wurde mehrfach geäußert, sei es die Berücksichtigung der Gemeindegröße, gemeindespezifischer struktureller Gegebenheiten (Zuzugs- vs. Abwanderungsgemeinden), aber auch hinsichtlich der Möglichkeiten für eine Gemeinde, Ort und Termin der Zertifizierungen zu erreichen.

Für Gemeinden, die eine Auditierung erwogen, gaben die Befragten konkrete Handlungsempfehlungen. Zunächst wurde der Ratschlag formuliert, sich Gleichgesinnte zu suchen, Verantwortlichkeiten frühzeitig aufzuteilen, Aufgaben zu delegieren, und den informellen Austausch und die gemeindeinterne Vernetzung zu forcieren. Für eine erfolgreiche Auditierung sei eine strukturierte Form der Zusammenarbeit und Kommunikation sowohl mit anderen Gemeindemandatar/innen, als auch mit Gemeindeangestellten und Bürger/innen notwendig. Maßgeblich sei dabei, alle relevanten Personen persönlich anzusprechen und Bewusstseinsbildung zu betreiben. Die Unterstützung durch Gemeindeangestellte für ehrenamtlich tätige auditverantwortliche Gemeindemandatar/innen wurde als essentieller Erfolgsfaktor hervorgehoben.

Das Engagement und die Motivation einer hauptverantwortlichen Auditbeauftragten zu Beginn und auch während des gesamten Audit-Verlaufs sei das Um und Auf, so lautete der Tenor. Außerdem müsse man sich des Arbeits- und Zeitaufwandes bewusst sein, bevor eine Entscheidung für das Audit gefällt wird. Der Auditprozess selbst sollte laufend dokumentiert und kontinuierlich protokolliert werden (schriftlich, fotografisch et cetera). Dies erleichtere die laufende und abschließende Berichterstattung, aber auch die Öffentlichkeitsarbeit.

Hinsichtlich der Maßnahmen selbst gaben die Befragten den Ratschlag, vor allem zu Beginn nicht zu große und nicht zu viele Maßnahmen zu definieren, sondern eher im Rahmen eines großen Ziels konkrete kleine Maßnahmen zu definieren, die dann auch umsetzbar sind, sowohl in finanzieller als auch in organisatorischer Hinsicht. Maßnahmen im Rahmen des Audits sollten außerdem idealerweise von Nachhaltigkeit gekennzeichnet sein. Auch die Projektgruppe sollte nicht zu groß sein und maximal zehn Personen umfassen.

4 Seminargemeinden: Auditseminar – und dann?

Dieses Kapitel stellt Kommunen in den Mittelpunkt, aus denen eine Person an einem Auditseminar teilgenommen hat, ohne dass die Gemeinde in weiterer Folge in den Auditprozess eingestiegen wäre. Das Auditseminar selbst ist als reine Informationsveranstaltung mit keinen weiteren Verpflichtungen verbunden. Daher gibt es immer wieder Gemeinden, in denen die Teilnahme einer Gemeindemandatar/in an einem Auditseminar nicht in einer Teilnahme am Audit *familienfreundlichegemeinde* mündet. Im folgenden Teil der empirischen Untersuchung wurde erhoben, wie das Thema Familienfreundlichkeit in den betreffenden Gemeinden institutionell verankert ist, wie der Kontakt zwischen Gemeinde und dem Audit zu Stande kam. Weiters wird herausgearbeitet, wie das Seminar erlebt wurde, aus welchen Gründe kein Einstieg in den Auditprozess zustande kam und wie das Thema Familienfreundlichkeit im Anschluss an das Seminar weiterverfolgt wurde.

Im Jahr 2014 besuchten Vertreter/innen von insgesamt 37 Gemeinden ein Auditseminar, ohne in der daran anschließenden 18-monatigen Frist den Auditprozess zu starten; im Jahr 2015 traf dies auf 30 Gemeinden zu. Daten zur Funktion der am Seminar teilnehmenden Personen in den Gemeinden lagen nur unzureichend vor. Es ließen sich aber jedenfalls 14 Teilnehmer/innen aus Gemeinden, die das Audit nicht weiterführten, als Akteur/innen der politischen Ebene identifizieren; 12 der 14 politischen Akteur/innen waren entweder Bürgermeister/innen oder Vizebürgermeister/innen. Damit waren politische Entscheidungsträger/innen durchaus in einem größeren Ausmaß als Seminarteilnehmer/innen vertreten.

4.1 Stellenwert und Verankerung von Familienfreundlichkeit

Die Frage nach der allgemeinen Bedeutung von Familienfreundlichkeit in der jeweiligen Kommune stellte sich natürlich auch bei den Gemeinden, die den Auditierungsprozess nach der Teilnahme am Audit-Seminar nicht weiterverfolgt haben. Drei der vier interviewten Gemeindemandatar/innen bezeichneten ihre Gemeinden als **durchaus familienfreundlich**. So meinte eine Bürgermeisterin, dass ihre Kommune als Fremdenverkehrsgemeinde viele Sport- und Freizeitangebote für Familien hätte:

> *„Wir haben sehr viele Angebote für Familien. Wir sind eine Tourismusgemeinde, wir haben viele Sport- und Freizeitangebote.“ (Frau Ü, I24: 10)*

Herr R, der seine Gemeinde aufgrund der **Vielzahl an Angeboten** in den Bereichen Kinderbetreuung, Bildung, Sport und für Ältere als sehr familienfreundlich bezeichnete, sah eine breite Verankerung der Thematik in der Gemeinde und einen sehr offenen Umgang damit. Als Hauptakteur/innen zum Thema Familienfreundlichkeit in der Gemeinde nannte er zwei Gemeinderät/innen, eine für Kindergärten und Schulen und einen für Senior/innen. Diese seien auch in ihren Zivilberufen mit den jeweiligen Thematiken in der Gemeinde eng verwoben, was den Austausch sehr effizient gestalte:

> *„Grundsätzlich traue ich mir es aber schon sagen, dass die Gemeinde, was das angeht, letztendlich die gesamte Bevölkerung schon sehr, sehr offen mit dem Thema Familie und Betreuung und soziale Gerechtigkeit umgeht. […] Das ist sehr, sehr breit verankert […] Die eine Gemeinderätin, die für Schulen und Kindergärten zuständig ist, die ist auch Mitarbeiterin bei uns am Gemeindeamt, und der Kollege, der für die Senioren zuständig ist, ist zufälligerweise auch der Verwalter des Seniorenheims. […] Und der Austausch ist auf kurzem Wege und sehr, sehr effizient.“ (Herr R, I17: 16ff)*

Auch Herr Q meinte, *„[…] Familienfreundlichkeit hat sicher eine hohe Priorität in der Gemeinde“*, und sah die Materie nicht als Elitenthema an. Die **Gemeinde** sei dabei die **Hauptakteurin** durch Angebote bezüglich Kinderbetreuung, Spielgruppen, Versorgung der Alten und den sozialen Wohnbau. Er nannte zudem die **römisch-katholische Kirche als Akteurin** bei Angeboten für Familien sowie den Verein „Kinderfreunde“, der in Ausnahmefällen bei der Kinderbetreuung unterstützend einspringe:

> *„Ein gewisser Bereich spielt in die […] Pfarre, also da gibt es auch einen Ausschuss und Angebote für Familien mit Kindern und Kindermessen. Das ist ein Teil, sonst ist es schon ganz eindeutig ein Thema der Gemeinde, der öffentlichen Hand. Wir sind Anbieter vom Gemeindezentrum, für die Kleinen gibt es da Spielgruppen, Krabbelgruppen, zum Teil machen auch die Kinderfreunde, und die sind eher der Nothelfer […]. Betreutes Wohnen, das rennt auch über die Gemeinde, […] auch der ganze soziale Wohnbau ist mehr oder weniger in Gemeindehand […]. Wir betreuen die Leute, wenn es um einen Betreuungsplatz in einem Seniorenheim geht, wir kümmern uns um Essen auf Rädern, von der öffentlichen Hand gibt es Säuglingswäschegutscheine, wenn Geburten sind […].“ (Herr Q, I16: 31)*

Ein für Familienthemen zuständiger Gemeinderat, Angehöriger einer Minderheitsfraktion, zählte neben dem Familienausschuss, dem er als zuständiger Gemeinderat angehört, ebenfalls die römisch-katholische Kirche zu den Akteur/innen für die Familienthematik in der Gemeinde. Er sah allerdings das Engagement der Mehrheitsfraktion für Familienfreundlichkeit kritisch, denn dieses sei teilweise nur als Fassade vorhanden, was sich auch darin geäußert habe, dass man sich den Auditprozess nicht durchführen wollte:

> *„[…] auch wenn das die [Parteiname] immer wieder auf ihre Fahnen heftet, auch die Familienfreundlichkeit, das ist aber eher das Schild, das man vor sich herträgt. […] sie machen auch viel, ich möchte das nicht nur kritisch sehen, aber sich einem Prozess zu unterwerfen und das in die breite Bevölkerung hinzutragen als Haltung, das ist halt nicht passiert.“ (Herr S, I18: 26)*

4.2 Erstkontakt und Motivation zur Seminarteilnahme

Ein Bürgermeister sowie eine Bürgermeisterin – Frau Ü und Herr R – erhielten beide eine **persönliche Einladung** per Email zum Auditseminar vom Bundesministerium für Familien und Jugend. Herr Q, ein Amtsleiter aus einer kleinen oberösterreichischen Gemeinde, bekam von der SPES-Familienakademie die Anregung, am Auditseminar teilzunehmen; mit dieser sei die Gemeinde bereits wegen des Agenda 21-Prozesses in Kontakt gewesen:

> *„Ich glaub, dass das von der SPES Familienakademie gekommen ist, und wir haben davor einen Agenda 21-Prozess mitgemacht und sind auch von dieser SPES betreut worden. Und von denen ist dann der Schubser gekommen.“ (Herr Q, I16: 4)*

Herr S wiederum, der thematisch zuständige Gemeinderat einer Minderheitsfraktion und Mitglied des Familienausschusses, wurde **vom Amtsleiter ersucht**, am Auditseminar teilzunehmen, wobei der Bürgermeister zuvor noch seine Zustimmung zur Teilnahme gab. Für ihn war dieses Ersuchen vorerst die Hauptmotivation, weshalb er an dem Seminar teilnahm:

> *„Ich bin Gemeinderat in der Gemeinde [Name] und wurde ersucht, an dem Seminar teilzunehmen. Ich bin von der […] Minderheitsfraktion und bin im Sozialausschuss und im Ausschuss Gesundheit, Jugend und Familie, und das ist von der Zielrichtung der Grund gewesen, warum ich da von der Gemeinde daran teilgenommen habe. […] Das war im Ausschuss, der Amtsleiter hat die Einladung vorgestellt und mit Zustimmung des Bürgermeisters habe ich dann daran teilgenommen.“ (Herr S, I18: 2ff)*

Motivation einer Bürgermeisterin für die Teilnahme am Auditseminar war, **unmittelbar danach den Auditprozess beginnen** zu können. Der Amtsleiter (Herr Q) und eine Mitarbeiterin der Gemeinde nahmen ebenfalls gezielt an dem Seminar teil, um den Auditprozess zu starten, wobei sie zuvor im Rahmen des Seminars abklären wollten, ob zusätzliche Ressourcen von Seiten der Gemeinde aufzuwenden wären. Herr Q betont zudem, dass es keine unmittelbaren Probleme in der Gemeinde gegeben hätte, die Auslöser dafür waren, am Auditseminar teilzunehmen:

> *„Weil die Absicht bestanden hat, dass das [Audit] gestartet werden soll. Ich hab mitgemacht, die Sachbearbeiterin für Soziales war dabei, und ich wollte mir anschauen, brauchen wir da Ressourcen, die da bereit zu stellen sind. Und das war so die Hauptüberlegung." (Herr Q, I16: 6)*

Herr R als Bürgermeister wollte an dem Auditseminar **aus persönlichem Interesse am Thema** „Familienfreundlichkeit" teilnehmen, weil er *„das Thema grundsätzlich sehr, sehr spannend" (Herr R, I17: 2)* fand, wie er im Interview ausführte.

4.3 Erwartungen an den Auditprozess

Was waren nun die konkreten Erwartungen der Seminarteilnehmenden an einer Auditierung zur familienfreundlichen Gemeinde? Die Bürgermeisterin Frau Ü erhoffte sich von der Teilnahme am Auditprozess, …

> *„[…] dass vor allem die vielen Leistungen der Gemeinde für Familien im Überblick sichtbar gemacht werden und aufgezeigt wird, wo vielleicht noch das eine oder andere verbessert werden könnte." (Frau Ü, I24: 10)*

Sie sieht darin den Mehrwert des Audits, wie sie es formuliert:

> *„Ich weiß schon um den Mehrwert des Audits. Ich weiß, was das der Gemeinde bringen kann." (Frau Ü, I24: 10)*

Herr R wollte durch das Audit *familienfreundlichegemeind*e vorrangig sehen, wo seine Gemeinde, die er als grundsätzlich sehr familienfreundlich einschätzt, im **Vergleich zu anderen Gemeinden** in Österreich bezüglich Familienfreundlichkeit steht. Er lehnte es ab, in jedem Fall weitere Verbesserungen durchführen zu müssen, um ein Zertifikat für seine Gemeinde zu erhalten.

Auch Herr S erwartete sich durch die Erstellung eines Übersichtskatalogs mit den Leistungen der Gemeinde für Familien Vorteile im Zuge des Audits *familienfreundlichegemeinde.* Dieser Leistungskatalog sei insbesondere ein guter Beitrag, um die Gemeinde als **Standort für Unternehmen** auszuweisen, da die Region unter der Abwanderung von Betrieben leide:

> *„Aber man hätte die Chance gehabt diesen Katalog zu erstellen, dass man auch weiß, den man herzeigen kann, weil das ist natürlich auch Standortvorteil für Unternehmen, weil da leiden wir eh sehr. Wir haben das Phänomen, dass einige Unternehmen zugesperrt haben, weil wir auch nicht sehr verkehrsgünstig liegen […]." (Herr S, I18: 20)*

Der Amtsleiter Herr Q wiederum hätte sich vom Auditprozess eine konkrete Beurteilung der **Angebote für Familien hinsichtlich ihrer Treffsicherheit** und insbesondere **Hilfestellung bei der Einbindung von Jugendlichen** in Gemeindeaktivitäten erwartet. Letzteres gestalte sich besonders schwierig:

„Ich hab oft so das Gefühl gehabt, dass im Ort man gern solche Begriffe darüberstülpt, ‚wir sind familienfreundlich, wir sind doch eh so jugendfreundlich' oder ‚wir schauen auf unsere Senioren', und man hat sich die einzelnen Dinge aber nicht wirklich angeschaut, ‚Wie familienfreundlich sind sie wirklich?' oder ‚Spreche ich die Jugend wirklich an?' Dann werden sie wieder eingeladen, dann stellt man fest es kommen nur drei. ‚Mach ich das Verkehrte?' Und in diesem Sinne hätte es wahrscheinlich schon was gebracht. Da haben wir uns etwas entgehen lassen, weil dieser konkrete Blick auf die Dinge, der schärft schon das Verständnis, was muss ich denn machen, da hätten wir schon Chancen gehabt […]" (Herr Q, I16: 23)

4.4 Beurteilung des Auditseminars

Die Auditseminare selbst wurden **durchwegs positiv beurteilt**. Es sei familiär und informativ gewesen und gut geleitet worden. Mehrfach wurde zudem der **Austausch mit anderen Teilnehmer/innen** bezüglich Leistungen für Familien positiv hervorgehoben. Herr Q habe durch Angebote in anderen Orten mitnehmen können, dass man vorhandenes Angebot der Gemeinde vernetzen und stärken solle. Allerdings wäre es aus seiner Sicht zweckmäßiger gewesen, wenn nicht er als Amtsleiter das Seminar besucht hätte, sondern jemand, der stärker in die Thematik „Familie" involviert gewesen sei:

„Es [das Seminar] war sehr familiär, von den meisten Gemeinden zwei bis drei Personen. Was mir aufgefallen ist, dass durchwegs politische Funktionäre mit waren. Ausschussobleute, zum Teil auch Bedienstete, Amtsleiter waren eher weniger, was ich mich erinnern kann. […] wo über das Angebot im eigenen Ort gesprochen wurde, und da war schon ein bisschen was zum Mitnehmen. Was könnte ich im eigenen Ort starten: Vorhandenes Angebot im Ort vernetzten oder stärken. […] Die Veranstalter wollten vermitteln, das ist jetzt eine intime Runde, da kann man sich austauschen, familiär meine ich sicher nicht negativ. […] als Amtsleiter [habe ich] das Gefühl gehabt, naja, da hätt' vielleicht wer anderer hinfahren können, der stärker in der Familienarbeit involviert ist […]. Vielleicht so eine Familienobfrau, dass die vielleicht besser platziert gewesen wäre. […] Es hätte vielleicht ein bisschen konkreter werden können […]." (Herr Q, I16: 8ff)

Herr S erlebte das Seminar als sehr gut geleitet. Zudem hob auch er den Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeindevertretern/innen als positiv hervor. Er konnte neben den positiven Eindrücken und Erfahrungen auch eine konkrete Idee aus einer anderen Gemeinde vom Auditseminar mitnehmen:

„Ich hab das als sehr gut empfunden, das war auch von Teilnehmern gut besetzt, es waren einige dabei, die haben das schon umgesetzt und man hat dadurch schon einen Erfahrungshintergrund mitbekommen. Für mich war das auch persönlich klar, dass das auch für unsere Gemeinde Sinn machen würde. […] von meiner Seite her hab ich das Seminar als sehr gut empfunden, es war auch sehr gut geleitet. […] Ich hab noch in Erinnerung [Name], wo die Kollegin sehr auskunftsfreudig war, und man hat auch gesehen, dass das schon was bringt für das Zusammenleben in der Gemeinde und für Attraktivität für Unternehmen, auch für den Tourismusbereich zum Teil und vornehmlich natürlich für die Bewohner. Die haben zum Beispiel Taxifahrten organisiert für ältere Bewohner zum Einkaufen, das hat mich wirklich beeindruckt." (Herr S, I18: 6ff)

Herr H lobte den Austausch zwischen den Vortragenden und den Teilnehmer/innen, der sehr ausführliche Erklärungen über den Auditprozess beinhaltete, und die kompetente Auskunftserteilung:

„Grundsätzlich sehr informativ. Es gab sehr, sehr viele Informationen und Austausch, sehr, sehr gute Erklärungen, wie das Audit abläuft und welche Ziele da dabei sind, wenn man familienfreundliche Gemeinde werden will. […] Was ich so mitbekommen habe, waren da alles Kollegen oder Mitarbeiter von Gemeinden, die noch nicht familienfreundliche Gemeinde waren, und der Austausch und der Informationsfluss ist da natürlich von den Vortragenden zu Teilnehmern gegangen. Diesen Austausch hab ich gemeint, der war sehr, sehr gut, also auch

informativ. Die Fragen, die die dort gestellt haben, die sind auch sehr, sehr gut beantwortet worden." (Herr R, I17: 4ff)

4.5 Ursachen für die Nicht-Teilnahme: spezielle und allgemeine Gründe

Trotz der sehr positiven Beurteilung des Auditseminars traten die hier untersuchten Gemeinden, so wie jährlich Dutzend andere, nicht in den Auditprozess ein. Die Gründe hierfür sind teils unterschiedlich. Herr Q und Frau Ü nannten **fehlende Ressourcen** beziehungsweise *„keine freie Kapazität"* unter den Gemeindebediensteten beziehungsweise Gemeindemandatar/innen als wichtige Gründe. Die Gemeinde von Frau Ü, die am Auditprozess gerne partizipiert hätte, beteiligte *„nur aus diesem Grund" (Frau Ü, I24: 3)* nicht weiter am Auditprozess.

Die Ressourcenproblematik, die für zwei der vier Gemeinden einen wichtigen Grund darstellte, nicht am Audit *familienfreundlichegemeinde* teilzunehmen, drückte sich vor allem als Personalmangel unter den Gemeindebediensteten aus. Im Auditseminar sei den Teilnehmer/innen das Ausmaß der administrativen Begleitarbeit bewusst gemacht geworden, und diese sei *„sehr personalaufwendig" (Frau Ü, I24: 3).* Bei Herrn Q waren die mangelnden Ressourcen ein wichtiger Grund, der insbesondere dadurch verschärft worden sei, dass die Gemeinde bereits bei einer **Vielzahl anderer Programme** wie dem *Kommunalaudit*, der *Agenda 21*, der „*Gesunden Gemeinde",* der „*Energiespargemeinde"* sowie *der „liebenswerten Gemeinde"* teilgenommen habe. Diese Programme hätten zudem **inhaltlich einige Überschneidungen** mit dem Audit *familienfreundlichegemeinde,* weshalb die Motivation, das Audit zu starten sich zusätzlich verringert habe. Herr Q sprach von einer Überforderung der Gemeinde, *„irgendwie hat jeder dann die Nase voll gehabt" (Herr Q, I16: 14).* Zudem leide die Gemeinde unter massiven Beschneidungen der Ressourcen durch die Aufsichtsbehörde, da sie eine **finanzschwache Gemeinde** sei:

> *„Der jetzige Familienausschuss hat so eine Bestandsaufnahme gemacht und festgestellt, es ist eben dieser Agenda 21-Prozess gemacht worden, wo sehr viel im Bereich Wohnen, Familie, Freizeit, […] schon behandelt worden [ist]. […] Auch vom Amt her muss ich sagen, wir waren auch schon überfordert, […]. Und es gibt halt immer was zusätzlich zu tun, für das eigentlich kein Platz ist. Und nachdem wir Abgangsgemeinde auch sind, eine Gemeinde, die mit den Finanzausgleichsmittel nicht auskommt, tut uns die Aufsichtsbehörde massiv beschneiden. Also wir waren immer zu fünft besetzt und haben jetzt auch eine Arbeitskraft einsparen müssen […] Also die personellen Ressourcen sind auch nicht da, um solche Prozesse zu starten." (Herr Q, I16: 14)*

Den großen administrativen Aufwand der anderen Programme beschrieb Herr Q an einer anderen Stelle ausführlich und sah dabei die Überschneidungen mit dem Audit *familienfreundlichegemeind*e insbesondere bei der Agenda 21. Die Teilnahme am Kommunalaudit sei zudem von außen stark forciert worden:

> *„Vom Gemeindebund stark forciert wird das Kommunalaudit, das ist eher Richtung Kostenrechnung. Und dann Energiespargemeinde, da wird auch die ganze Gemeinde beleuchtet, du musst für jedes Gebäude alles erheben, da kommt wer und du musst die ganzen Pläne raussuchen. Das ist mit viel Arbeit verbunden […], dann die liebenswerte Gemeinde, das ist Dorf- und Stadtentwicklung, da gibt's immer wieder Überschneidungen, besonders bei der Agenda 21." (Herr Q, I16: 20)*

Weiters sind **politische Hintergründe** Ursachen für eine Nicht-Teilnahme von Gemeinden nach dem Besuch des Auditseminars. Für eine Person war parteipolitische Taktik der Hauptgrund für die Nicht-Teilnahme am Auditprozess. Der Gemeinderat einer Minderheitsfraktion hätte die administrative Begleitung des Audits selbst übernommen. Er habe offensiv versucht,

den Gemeindevorstand von einer Teilnahme zu überzeugen. Der Bürgermeister der Mehrheitsfraktion habe die Teilnahme der Gemeinde am Audit aber zuerst aufgeschoben und schließlich gänzlich verhindert, ohne eine inhaltliche Begründung zu liefern. Herr S sah darin eine Taktik der Mehrheitsfraktion, Erfolge der Minderheitsfraktion zu verhindern. Er bezeichnete dieses Vorgehen als eine Grundhaltung, die ihn persönlich sehr enttäuscht habe:

> *„Na gar nichts haben wir umgesetzt, darum bin ich auch bezüglich des weiteren Vorgehens in der Gemeinde sehr enttäuscht. […] Es ist bei uns so, dass Zusammenarbeit signalisiert wird, seitens der Mehrheitsfraktion […]. Aber wenn es ums Umsetzten geht, ist es vielfach so, dass das auf die lange Bank geschoben wird. Ich hab dem Gemeindevorstand nach dem Seminar die Informationen weitergegeben, ich hab bei den Gemeinderatssitzungen immer wieder das Thema angeschnitten und immer wieder kam, er wird sich das Thema anschauen, er wird mit Bürgermeistern in der Umgebung sprechen, die das Zertifikat familienfreundliche Gemeinde schon haben und den Prozess schon im Gang gesetzt hatten. Ich hab mich dann ein bisschen erkundigt, bei einer Nachbargemeinde, da hat er nicht angerufen. […] Dass es die Mehrheitsfraktion nicht interessiert hat, so nach dem Motto, das bringt uns nichts. Das ist dort die Grundhaltung gewesen. […] Habe aber das Gefühl, wenn etwas von der anderen Seite unterstützt wird, dann wird das nicht so angenommen, um uns nicht irgendwie aufs Schild [zu] heben. […] Das zieht sich auch in andere Bereiche auch hinein. […] Es ist so eine Grundhaltung […].“ (Herr S, I18: 10ff)*

Herr Q sah neben anderen, bereits oben erwähnten Gründen, auch tiefgreifende Veränderungen im politischen Gefüge als Ursache dafür, dass die Teilnahme am Auditseminar nicht in eine Teilnahme am Auditprozess mündete. **Durch Wahlen**, die nach dem Auditseminar abgehalten wurden, kam es zu einem **Wechsel der handelnden Personen** und damit verbunden zu einer veränderten politischen Prioritätensetzung. Es sei aber nicht unbedingt die Familienfreundlichkeit, die nun weniger Aufmerksamkeit bekomme, sondern es wurde von den neuen Akteur/innen explizit das Audit *familienfreundlichegemeinde* als nicht unbedingt notwendige Maßnahme eingeordnet:

> *„Warum ist es dann nix geworden? Das liegt relativ klar auf der Hand. In Oberösterreich waren im Herbst 2015 die Wahlen, und da hat es eine Umschichtung an Leuten gegeben in den Ausschüssen […], und der jetzige Familienausschuss hat so eine Bestandaufnahme gemacht.“ (Herr Q, I16: 14)*

Nachdem sehr viele Angebote in der Gemeinde vorhanden waren wurde in der Folge beschlossen, das Audit nicht zu starten und weniger auf Familienfreundlichkeit zu fokussieren.

Aber auch die **Ausgestaltung des Audits** selbst war ein Grund für die Nicht-Teilnahme am Zertifizierungsprozess. Der Bürgermeister einer Salzburger Gemeinde hatte konkrete Einwände gegen die derzeitige Form des Audits *familienfreundlichegemeinde*. Er kritisierte das **Audit-Zertifikat als wenig aussagekräftig**, weil es nicht auf bestimmten österreichweiten Standards für Familienfreundlichkeit basiere. Jede Gemeinde, egal welche Angebote bezüglich Familienfreundlichkeit grundsätzlich vorhanden seien, könne dieses Zertifikat erhalten, sofern sie Verbesserungen vornimmt. Es werde kein Unterschied gemacht zwischen Gemeinden, die bereits sehr hohe Standards hätten und solchen, die nur basale Angebote für Familien hätten. Es sah seine Gemeinde als bereits sehr familienfreundlich an und stellte daher in Frage, dass die Gemeinde noch weitergehende Verbesserungen vornehmen sollte, um das gleiche Zertifikat zu erhalten wie eine Gemeinde, die insgesamt wesentlich weniger für Familien leiste. Herr R meinte, *„das war der Einzige. Das war der Grund“ (Herr R, I17: 10)* für die Nicht-Teilnahme. Ressourcenprobleme, wie bei anderen Gemeinden, seien kein Thema gewesen:

„Die Aussage dieser Vortragenden war, dass bei diesem Audit wird festgestellt, welchen Level hat die Gemeinde jetzt? Wie familienfreundlich ist sie tatsächlich? Und dann wird mitgeteilt, was muss ich in der Gemeinde verbessern, um das Zertifikat für die Gemeinde zu erhalten. Und ich hab dann gesagt, das find ich ein bisschen schräg, weil wenn ich heute eine familienfreundliche Gemeinde bin, dann bin ich der Meinung, es sollen österreichweit Standards erreicht werden […]. Wenn man diesen Standard hat, […] dann ist man eine familienfreundliche Gemeinde der Klasse 1, 2, 3, […]. Und wenn ich das dann verbessere, dann gibt es die Steigerungsstufe […]. Ich hab […] festgestellt, ich bin eigentlich sehr, sehr gut aufgestellt. Wir haben Kindergarten, Krabbelgruppe, Essen auf Rädern, wir haben Seniorenzentrum […], einen Kindergarten, der von Montag bis Freitag von sieben bis 17 […]. Und dann krieg ich kein Zertifikat, weil ich sag, kann es momentan nicht verbessern, weil ich es mir nicht leisten kann. Und angenommen, einer hat den Kindergarten von acht in der Früh bis zwölf und verbessert sich von sieben in der Früh bis um eins, (dann) kriegt der ein Zertifikat familienfreundliche Gemeinde. Das passt für mich nicht […]. Das war der Hintergrund, warum ich gesagt hab, das mach ich nicht." (Herr R, I17: 8ff)

4.6 Nach dem Auditseminar: Wie ging es weiter?

Zwei der vier Gemeindemandatar/innen gaben **konkrete familienfreundliche Aktivitäten** an, die nach dem Auditseminar trotz Nicht-Teilnahme am Audit *familienfreundlichegemeinde* gesetzt wurden, die anderen beiden sahen kaum Fortschritte. In der Gemeinde von Herrn R wurde eine Vielzahl an Aktivitäten für Familien seit der Teilnahme an dem Auditseminar gesetzt: Das Angebot an Kinderbetreuung wurde massiv ausgeweitet, sowohl bezüglich der Gruppenanzahl, des Angebots für unter 3-Jährige, als auch bezüglich der Öffnungszeiten. Zudem wurde ein Angebot für schulische Tagesbetreuung installiert und Beschlüsse für den Bau eines Senior/innenzentrums gefasst:

„Es hat sich bei uns trotzdem immer wieder was verändert. Wir haben zum damaligen Zeitpunkt zwei Kindergärten gehabt, einen zweigruppigen, einen eingruppigen mit einer Großgruppe, einer war ein Vormittagskindergarten der zweite war ein Nachmittagskindergarten […]. Und bei uns ist es ja so, dass wir den Kindergarten ausgebaut haben, der zweigruppige ist ein dreigruppiger geworden, da haben wir dazu gebaut, und die Kindergärten sind von 7.00 bis 17.00 montags bis freitags [geöffnet]. […] Wir haben dann zwei Krabbelgruppen installiert, die haben wir neu gebaut. Also der eine Kindergarten ist jetzt eine fünfgruppige Kindergarteneinrichtung. Wir haben ab jetzt schulische Tagesbetreuung, es gibt Beschlüsse in der Gemeinde, dass wir 2021 ein Seniorenzentrum bauen. Es hat sich viel geändert, wir bleiben wegen dem nicht stehen." (Herr R, I17: 12)

Herr S wiederum, in dessen Gemeinde die Beteiligung am Auditprozess aus seiner Sicht an parteipolitischen Interessen gescheitert ist, meinte, es hätte sich seit der Teilnahme am Auditseminar nur wenig im Bereich Familienfreundlichkeit in der Gemeinde weiterentwickelt. Die Gemeinde sei bezüglich der Bildungsangebote grundsätzlich schon sehr engagiert und *„habe[n] ein sehr integratives Schulwesen"* und der *„Direktor […], der ist sehr engagiert, macht auch sehr viele Schulveranstaltungen, da geht schon sehr viel weiter." (Herr S, I18: 30)*. Allerdings seien bei den Wohn- und Betreuungsangeboten für Senioren/innen trotz verschiedener Anläufe kaum Verbesserungen vorgenommen worden. Es wurde lediglich ein Stammtisch für die privaten Altenpfleger/innen aus den osteuropäischen Ländern eingerichtet, an dem auch die Senior/innen teilnehmen könnten, was eine kleine Verbesserung der Situation darstelle:

„[…] für die Senioren muss man mehr tun. Betreutes Wohnen in dem Sinn haben wir nicht, wir haben zwar ein Wohnhaus, aber die ursprüngliche Intention, dass wir da einen Stützpunkt für Betreuerinnen machen […], das hat nicht stattgefunden. […] Da sind Ansätze dagewesen, aber die sind nicht umgesetzt worden […] Die Leute werden auch hier immer älter, und wir haben einige Betreuungssituationen mit den üblichen Betreuerinnen aus Rumänien. Wir ha-

> *ben […] alle sechs Wochen einen Stammtisch eingerichtet, wo sich diese Betreuerinnen treffen und [sie] können, so weit es geht, auch die pflegenden Personen mitnehmen, sodass sich die untereinander kennen lernen und unterstützen […]. Das funktioniert eigentlich sehr gut. Das ist eine Initiative, die wir gesetzt haben, am Rande gelingt schon Einiges, aber der große Schwung erfolgt nicht." (Herr S, I18: 30)*

Herr Q sah ebenfalls **kaum einen Fortschritt** in der Gemeinde bezüglich Familienfreundlichkeit und das, obwohl ein dringender Bedarf bei der Einbindung der Jugendlichen und beim Angebot von Nachtmittagsbetreuung für Kinder gegeben sei. Allerdings meinte er etwas später, dass bezüglich Tagesmütterbetreuung in Räumlichkeiten der Gemeinde zum Interviewzeitpunkt ein erster Anlauf gestartet worden sei.

> *„Ich würde sagen, wir stehen dort wo wir vorher waren […]. Wir haben dieses betreubare Wohnen gehabt, ja, einen Jugendrat, mit dieser SPES haben wir das probiert, das ist zweimal gemacht worden. Beim zweiten Mal sind dann nur mehr drei oder vier Leute gekommen und das war zum Beispiel sowas, Bürgermeister ladet ein zu einem Jugendrat und die Jugend sagt irgendwas […]. Dort hab ich das Gefühl, da fehlt dann bei der Politik dann oft in letzter Konsequenz das, dass man die Jugend dazu nimmt, wenn die Entscheidungen fallen. Dann kommen sie natürlich nicht mehr […], und solche Dinge wären eventuell bei so einem Audit rausgekommen. Oder unmittelbar Kinderbetreuung: Wir merken da jetzt einen stärkeren Bedarf an Nachmittagsbetreuung […]. Da wär halt ein gewisses Know-how, wie geh ich damit gut um, auch Netzwerke, kenn ich da jemand, der schon sowas hat, sicher kein Fehler […]. Da braucht man Erfindungsreichtum, mit Tagesmüttern probieren wir jetzt etwas […] in Räumlichkeiten der Gemeinde." (Herr Q, I16: 14)*

Jedenfalls stellte sich Herr Q schließlich selbst die Frage *„Ich weiß nicht, ob da das Audit etwas geleistet hätte?" (Herr Q, I16: 14).*

4.7 Wäre eine Beteiligung am Audit denkbar?

Können Ursachen für die Nicht-Teilnahme am Zertifizierungsprozess bei Gemeinden, die das Auditseminars schon besucht haben, ausgeräumt werden? Teilweise wäre dies durchaus möglich, wie dieser Abschnitt zeigt.

Die Bürgermeisterin Frau Ü konnte ihre Gemeinde aus Mangel an Personalressourcen am Auditprozess nicht teilhaben lassen, wie sie ausführte. Da sie aber sehr von den Vorteilen des Audits *familienfreundlichegemeinde* überzeugt war, wollte sie sich erkundigen, ob es denkbar wäre, dass eine **ehrenamtliche Person aus der Gemeinde die administrative Begleitung** übernehmen könne. Diese Information konnte sie aus dem Auditseminar jedenfalls nicht mitnehmen. Für ihre Gemeinde wäre eine Teilnahme möglich, …

> *„[…] wenn eine Zivilperson aus der Bevölkerung der Gemeinde Ansprechpartner für die Auditierung sein könnte" (Frau Ü, I24: 10)*

Sie habe bereits eine Person aus der Gemeinde gefunden, die dazu bereit wäre und wollte in rund einem Jahr noch einmal versuchen, unter diesen Umständen einen entsprechenden Beschluss im Gemeinderat zu erzielen. Eventuell wäre diese Anregung, eine ehrenamtliche Privatperson für die administrative Begleitung abzustellen, auch für andere, insbesondere sehr kleine Gemeinden mit einem personellen Ressourcenproblem, wie für jene von Herrn Q, hilfreich gewesen. Außerdem wäre eine stärkere inhaltliche **Abgrenzung von anderen Programmen** wie beispielsweise der Agenda 21 und ein **Hervorheben des Zusatznutzens** des

Audits *familienfreundlichegemeinde* im Rahmen des Auditseminars zielführend, um manche Gemeindevertreter/innen zu überzeugen:

> *„Da müssten wir wirklich zusätzlich Personal kriegen, damit wir die Entscheidung anders treffen könnten. Ich möchte es nur erwähnen und denke, es ist auch in manch anderen Gemeinden so, diese vielen Programme, die da erfunden werden, sind für sich sicher toll, aber sind für eine 1.500-Einwohnergemeinde nicht abarbeitbar. Und es wird aber dann auch nicht mehr verstanden, was man jetzt meint, grad Agenda 21, da habe ich wirklich das Gefühl, da wird die ganze Gemeinde angeschaut, wie können wir zukunftsfit werden und da hat es natürlich ganz schön viele Überschneidungen gegeben mit dem Thema Familie. Da ist immer wieder Familie vorgekommen, wie können wir die Leute da halten, Abwanderung, dann ist man automatisch dort." (Herr Q, I16: 25)*

Die Ausgestaltung des Audits, insbesondere die **Vorgaben für die Zertifizierung** betreffend, war für den Bürgermeister (Herrn R) der ausschlaggebende Grund, sich nicht zertifizieren zu lassen. Er würde ein **Stufensystem bei der Zertifizierung** befürworten, in dem für jeden Level bestimmte Standards an Familienfreundlichkeit definiert sind. Dies würde auch Anreize schaffen, sich weiter bei der Familienfreundlichkeit zu verbessern, um einen höheren Level des Zertifikats zu erreichen. Gleichzeitig würde es die **Aussagekraft des Zertifikats für die Gemeinde stärken**. Er orientierte sich bei seinen Vorschlägen an dem System des Programms e5 (Energieeffiziente Gemeinde), welches ein solches Stufensystem bei der Zertifizierung beinhaltet. Wäre das Audit *familienfreundlichegemeinde* mit einem solchen standardisierten Bewertungssystem ausgestattet, würde Herr R in seiner Funktion als Bürgermeister der Teilnahme sofort zustimmen, wie er betonte:

> *„E5 das ist tatsächlich ein Audit, da erfahre ich, wo bin ich jetzt. Und wenn ich jetzt schon so gut bin, dass ich e3 krieg, dann krieg ich sofort das Zertifikat für e3. Da wird der aktuelle Stand auch bewertet. Und wenn ich e3 haben will, dann gibt's eben Möglichkeiten, sich zu verändern und zu verbessern. Mit irgendeiner Leistung krieg ich dann das e4 […]. Ich bin der Erste, der auf den Zug sofort aufspringt, wenn man sagt: Okay, wenn ich heute ein Audit hab, und wenn ich also feststelle, es gibt einen österreichweiten Level, eine standardisierte Bewertung […], dann bin ich auch sofort dabei, mach ich ein Audit. Dann weiß ich, wo ich mich verbessern muss […]." (Herr R, I17: 8&24)*

4.8 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen

Welche Resultate die Interviews mit Personen aus Gemeinden, die nach dem Auditseminar nicht in den Auditprozess eingestiegen sind, gebracht haben, zeigt dieser Abschnitt des Berichtes in kompakter Form. Anhand der forschungsleitenden Fragen werden die Hauptergebnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen gezogen.

- *Stellenwert und Verankerung von „Familienfreundlichkeit" in der Gemeinde*

Die Gemeinden, die ausschließlich am Auditseminar teilnahmen, nahmen sich zumeist selbst als durchaus familienfreundlich wahr, was mit Angeboten an Kinderbetreuung oder für Senior/innen sowie durch Freizeit- und Sportangebote begründet wurde. Die Akteur/innen im Themenbereich Familienfreundlichkeit sind vor allem die Gemeinde selbst in Form von Gemeindemandatar/innen, Gemeindebediensteten und Ausschussmitgliedern. Zusätzlich wurden die katholischen Pfarren in den Gemeinden als Akteur/innen bei der Thematik Familienfreundlichkeit angeführt.

- *Das Auditseminar: Erstkontakt, Motivation und Beurteilung*

Der Erstkontakt zum Audit *familienfreundlichegemeinde* erfolgte bei den Bürgermeister/innen durch persönliche Einladungen zum Auditseminar, während ein Gemeinderat vom Amtsleiter ersucht wurde, daran teilzunehmen. Dies war für ihn gleichzeitig auch die Hauptmotivation zur Seminarteilnahme. Alle übrigen nahmen aus persönlichem Interesse und der Motivation teil, den Auditprozess anschließend starten zu können. Beurteilt wurden das Auditseminar und der darin ermöglichte Austausch mit Kolleg/innen aus anderen Gemeinden als sehr positiv. Das Seminar sei informativ, gut geleitet und angenehm familiär gewesen.

- *Erwartungen an den Auditprozess*

Eine wichtige Motivation für die Auditteilnahme wäre in dieser Gruppe die Sichtbarmachung und Katalogisierung der Leistungen für Familien in der Gemeinde. Davon würden sich die Seminarteilnehmer/innen Unterschiedliches erwarten: Einerseits sollten Möglichkeiten für Verbesserungen herausgearbeitet werden, andererseits sollte das Aufzeigen der Leistungen die Gemeinde als attraktiven Standort für Unternehmen bewerben. Zudem würde man die Position der eigenen Gemeinde im Vergleich zu anderen Gemeinden hinsichtlich Familienfreundlichkeit feststellen wollen. Weiters würden eine konkrete Beurteilung der bestehenden Maßnahmen für Familien in der Gemeinde bezüglich ihrer Treffsicherheit erwartet werden.

- *Allgemeine Ursachen und spezielle Umstände für die Nicht-Teilnahme am Audit*

Eine wichtige allgemeine Ursache für die Nicht-Teilnahme am Auditprozess waren knappe Personalressourcen der Gemeinden. Die administrativen Aufgaben des Audits *familienfreundlichegemeinde* wurden als sehr personalintensiv wahrgenommen und stellten gerade für kleinere Gemeinden ein Hindernis dar.

Ein weiterer allgemeiner Faktor, der eine Auditteilnahme verhinderte, war die Vielzahl an anderen Programmen für Gemeinden, die durchaus inhaltliche Überschneidungen mit dem Audit *familienfreundlichegemeinde* aufweisen. Dies senkt einerseits die Attraktivität für die Gemeinden, den Auditprozess zu starten und bindet andererseits Ressourcen in der Gemeinde.

Zudem liegt eine allgemeine Ursache, die eine Auditteilnahme verhindert, in der Ausgestaltung der Zertifizierung. Diese sei durch fehlende österreichweite Standards wenig aussagekräftig, da in Bezug auf Familienfreundlichkeit höchst unterschiedliche Gemeinden das gleiche Zertifikat erhalten könnten.

Spezielle Umstände, die eine Teilnahme verhinderten, waren politische Hintergründe. Das waren einerseits parteipolitische Machtspiele, wo der Erfolg durch das Audit *familienfreundlichegemeinde* dem politischen Mitbewerber nicht gegönnt wurde, oder aber eine Veränderung der politischen Akteur/innen nach Wahlen, die zu einer anderen Prioritätensetzung führte.

- *Geänderte Umstände: Gegebenheiten, die eine Audit-Beteiligung möglich machen*

Für jene Gemeinden, die aus einem Ressourcenmangel heraus den Auditprozess nicht beginnen, wäre der Hinweis im Rahmen des Auditseminars hilfreich, dass auch ehrenamtliche Zivilpersonen aus der Gemeinde die administrative Begleitung des Audits übernehmen könnten. Dies war zumindest nicht allen Teilnehmer/innen bewusst.

Eine stärkere inhaltliche Abgrenzung von anderen Programmen, wie beispielsweise der Agenda 21, wäre zielführend, um die Attraktivität des Audits *familienfreundlichegemeinde* zu erhöhen. Zudem sollte im Rahmen des Auditseminars der Zusatznutzen des Audits im Vergleich zu den anderen Programmen und Zertifizierungen hervorgehoben werden.

Die Ausgestaltung der Vorgaben für die Zertifizierung könnte dahingehend überarbeitet werden, dass das Zertifikat eine stärkere Aussagekraft bezüglich Familienfreundlichkeit erhält. Gleichzeitig würde es die Aussagekraft des Zertifikats für die Gemeinden, deren Bevölkerung und zum Beispiel auch für Unternehmen stärken, was für die Frage des Zuzugs beziehungsweise der Abwanderung junger Menschen im Sinne des Arbeitskräftepotentials für die Niederlassung von Unternehmen mitentscheidend sein könnte.

5 Nicht-teilnehmende Gemeinden

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Gemeinden, die kein Auditseminar besucht haben und bisher auch sonst kein Interesse erkennen ließen, das Audit *familienfreundlichegemeinde* umzusetzen. Datengrundlage der empirischen Erhebung sind eine Fokusgruppe mit drei Teilnehmerinnen und fünf themenzentrierte Interviews mit Personen aus nicht am Audit teilnehmenden Gemeinden. Im Folgenden wird beleuchtet, warum diese Gemeinden nicht am Audit teilnehmen, wie sie zu einer etwaigen zukünftigen Teilnahme stehen, wie sie das Audit wahrnehmen, und ob Familienfreundlichkeit auch ohne Zertifizierungsprozess ein kommunales Handlungsfeld ist.

5.1 Kommunale Prozesse und Zertifikate

Die Zahl an kommunalen Prozessen und Zertifikaten ist groß und die **Angebote sind thematisch breit gestreut**. Es gibt praktisch keine Gemeinde, die nicht einen Prozess umgesetzt, ein Zertifikat erworben, eine Teilnahme überlegt hat oder zumindest mit einschlägigen Einladungen konfrontiert wurde. Mit anderen Worten: In jeder Gemeinde gibt es Erfahrungen mit beziehungsweise Wissen über kommunale Prozesse. Das zeigte sich auch in der Fokusgruppe und in den Interviews. Es wurden unterschiedlichste Programme genannt, die in den Gemeinden zumindest bekannt sind oder auch umgesetzt wurden: Agenda 21 *(Frau W, I19: 24),* Baumfreundlichste Gemeinde *(Frau U, FG: 16),* e5-Gemeinden *(Frau V, FG: 127),* e-bibliothek *(Herr X, I20: 29)*, EMAS Umweltzertifikat *(Frau U, FG: 125)*, Energie- und Umweltgemeinden in NÖ *(Frau V, FG: 34)*, Europäisches Umweltmanagementzertifikat *(Frau U, FG: 16)*, Fairtrade-Gemeinde *(Frau V, FG: 43),* Gesunde Gemeinde *(Frau W, I19: 24 / Herr X, I20: 29 / Frau Ö, I23: 22),* Jugendfreundliche Gemeinde *(Frau V, FG: 17),* Klimabündnis-Gemeinde *(Frau V, FG: 43 / Herr X, I20: 29),* Leader *(Frau Ö, I23: 22),* Seniorenfreundliche Gemeinde *(Frau V, FG: 117)*.[1]

5.1.1 Erfahrungen und Motivation

Gemeinden, die bisher nicht am Audit teilgenommen haben, setzten sehr wohl andere kommunale Prozesse um und sammelten damit konkrete Erfahrungen, was Abläufe und Auswirkungen betrifft. Beispielsweise wurde von der Teilnahme an der Initiative „Gesunde Gemeinde“ *(Frau W, I19: 24 / Frau Ö, I23: 22)* beziehungsweise der Agenda 21 *(Frau W, I19: 24)* oder dem Leader-Programm *(Frau Ö, I23: 22)* berichtet.

Die thematischen Trennlinien zwischen Prozessen sind dabei nicht zwingend eindeutig und trennscharf. Eine Gemeinde realisierte beispielsweise im Rahmen des Leader-Programmes eine familienfreundliche Maßnahme. Die Möglichkeit, auch **in anderen Prozessen familienfreundliche Maßnahmen umzusetzen**, wirkte sich jedoch negativ auf die Bereitschaft aus, das Audit *familienfreundlichegemeinde* anzugehen:

> *„Wir haben zum Beispiel über Leader […] eine Sommerkinderbetreuung organisiert. Das sind so Impulse, die für mich zur Familienfreundlichkeit zählen, wo ich aber sage, für das brauchen wir keinen Auditierungsprozess.“ (Frau Ö, I23: 24)*

[1] Diese Auflistung soll die subjektive Wahrnehmung und die Erinnerung der Gemeindemandatar/innen zum Ausdruck bringen. Die Richtigkeit der Angaben wurde daher nicht überprüft und fehlerhafte Bezeichnungen wurden nicht korrigiert.

Die Anforderungen an die Gemeinden, die mit kommunalen Prozessen verbunden sind, können trotz anfänglicher hoher Motivation auch zu **Überforderung** führen. Um dennoch einen erfolgreichen Abschluss sicher zu stellen, müssen die verantwortlichen Personen Prioritäten setzen beziehungsweise Abstriche machen:

> *„Wir haben diesen Agenda-Prozess gestartet, sind recht motiviert reingegangen und haben dann gesehen, das überfordert uns eigentlich, weil wir haben, wir machen so viel, und wir haben uns beim Agenda-Prozess darauf geeinigt, wir zeigen lieber das auf was wir machen, als wir machen wieder was Neues." (Frau W, I19: 24)*

In dieser Gemeinde wurde deshalb entschieden, das Audit *familienfreundlichegemeinde* vorerst nicht umzusetzen, obwohl auch für den Familienbereich Projekte festgelegt wurden, denn …

> *„[…] das wird uns einfach zu viel, da überlasten wir uns alle." (Frau W, I29: 26)*

In einer anderen Gemeinde hat man sich an der Initiative „Gesunde Gemeinde" beteiligt und am Leader-Regionalentwicklungsprogramm teilgenommen. Bei der „Gesunden Gemeinde" bildete sich zuerst aus einer Gruppe von Interessent/innen der Arbeitskreis, die Gemeinde hat es in weiterer Folge dann umgesetzt. Bei Leader hat es sich ergeben, dass große Gemeindeprojekte dadurch gefördert wurden. Motivation für die Umsetzung der Prozesse war das …

> *„[…] Grundbedürfnis, da was zu machen in der Gemeinde." (Frau Ö, I23: 26)*

5.1.2 Skepsis gegenüber Zertifikaten und Prozessen: Wem nützt es?

Aussagen von Interviewpartner/innen lassen eine grundlegende Skepsis gegenüber kommunalen Prozessen erkennen, gepaart mit dem Selbstbewusstsein, dass aktive Gemeindepolitik auch ohne Zertifizierungen für die Gemeindebürger/innen Leistungen erbringen kann. Der Vertreter einer Gemeinde brachte es deutlich zum Ausdruck, dass für ihn bei kommunalen Projekten der Mehrwert für die Bevölkerung mit Mittelpunkt stehen müsse und **Erhalt eines Zertifikats nachrangig** sei *(Herr Z, I22: 28).* Besonders, wenn eine Gemeinde über mehrere Zertifikate verfügt, muss bei den handelnden Personen der Wille vorhanden sein, die daraus erwachsenden Verpflichtungen auch zu leben, ansonsten sind die Zertifikate, wie sich in einem Beispiel zeigt, *„einfach hohle Phrasen" (Frau U, FG: 16).* Drastisch formulierte es eine Interviewpartnerin, die meinte:

> *„Diese ganzen Audits sind ja eigentlich ein Schema für Leute, die nicht wissen, was sie tun sollen." (Frau U, FG: 37)*

Bei langer Prozesslaufzeit ist auch die Gefahr gegeben, dass die konkreten Umsetzungsarbeiten stagnieren und der Prozess *„für Pressearbeit und für Außenwirkung"* und für die Außendarstellung von Gemeinderepräsentant/innen wie z. B der Bürgermeister/in dient, ohne in der Gemeinde und für die Bewohner/innen einen Nutzen zu generieren *(Frau V, FG: 17).*

Skepsis schlug dem Audit, aber auch anderen Prozessen, wegen des damit verbundenen Aufwandes entgegen, weil mit der Umsetzung auch **Kapazitäten von Gemeindemitarbeiter/innen gebunden** sind, die auch für andere Aufgaben gebraucht werden:

> *„[…] allein das Formular schon zehn Seiten zum Ausfüllen sind, […], ich bind' mir eigentlich meine Arbeitskraft, die ich von den Mitarbeitern irgendwo anders brauch." (Frau V, FG: 34)*

Ein Grund, das Audit nicht umzusetzen, der auch genannt wurde, ist, dass durch die Eigendynamik einer Bürger/innenbeteiligung in der Gemeinde Erwartungen entstehen, die von der Kommune schlussendlich nicht umgesetzt werden können. Gemeindemandatar/innen müssen daher sowohl Bürger/innenwünsche als auch deren Umsetzbarkeit im Auge behalten, um Frustration am Ende des Prozesses in der Bevölkerung hintanzuhalten:

> *„Weil wenn am Ende steht […] die Gemeinde kann sich's nicht leisten, […] wir sind mit unserem Anliegen nicht durchgekommen, […], dann heißt es wieder, die Politik würgt es ab." (Frau V, FG: 154)*

5.1.3 Eine Gemeinde geht eigene Wege

Für eine spezifische Aufgabenstellung, wie zum Beispiel einen Gemeindeentwicklungsprozess, in dem es darum ging, in der Gemeinde freie Flächen für Wohnbau zu identifizieren, um damit *„mehr Zuzug [zu] lukrieren als wir haben" (Frau V, FG: 93)*, aber auch um die Geschäfte in der Hauptstraße zu beleben, wurde in einer Gemeinde im Zusammenwirken mit einem externen Wissenschaftler und betroffenen kommunalen Playern ein eigener Prozess entwickelt:

> *„[…] wir haben mit [dem] Stadtmarketing und noch mit einem Externen und mit dem zuständigen Stadtrat, also da gibt's so eine eigene Gruppe, und auch viel mit Bürgerbeteiligung […] wir haben eigentlich einen eigenen Prozess." (Frau V, FG: 95)*

Obzwar bei der Aufgabenstellung des gegenständlichen Prozesses (Schaffung von Wohnraum für neue Gemeindebürger/innen) auch Bezüge zur Familienfreundlichkeit und damit zum Audit gegeben wären, wurde ein eigener Prozess gestartet, weil die Felder Geschäftsbelebung und Frequenzsteigerung …

> *„[…] hätte ich nicht in einem Audit familienfreundliche Gemeinde gesehen." (Frau V, FG: 93)*

5.2 Der Aufwand als Hürde

Kommunale Prozesse betreffen Personen aus unterschiedlichen Gemeindebereichen: Mitarbeiter/innen in der Kommunalverwaltung, Politiker/innen und engagierte Bürger/innen. Bei der Umsetzung verlangen sie den von den beteiligten Menschen vor allem aber die Bereitstellung von Zeit.

5.2.1 Kapazitäten werden gebunden

Ein Thema, das im Zusammenhang mit dem Audit *familienfreundlichegemeinde* immer wieder thematisiert wurde, ist der damit verbundene Ressourceneinsatz. Der Aufwand *„schreckt ab" (Frau V, FG: 64f),* und die Tatsache, dass **durch den Prozess Kapazitäten gebunden** werden, hielt Gemeinden von der Umsetzung des Audits ab:

> *„Das ist dann ein großes Projekt wo dann zeitliche Ressourcen auch gebunden werden und wo wir gesagt haben, da muss man auf einen Zeitpunkt warten, wo mehr Ressourcen verfügbar sind." (Frau W, I19: 8)*

> *„Es ist ein relativ langwieriger, schwieriger Prozess mit ganz viel Dokumentation […], wo ich sage, ich hemme mich trotzdem irgendwie in der Arbeit, wo schon wieder was anderes weitergeht." (Frau V, FG: 17)*

Ein konkreter Problembereich in diesem Zusammenhang ist generell der Aufwand, der mit dem Erstellen von **Prozessdokumentationen** verbunden ist. Eine interviewte Person sprach das an, denn ihre Gemeinde mache deshalb bei eher wenigen Prozessen mit, weil sonst die Arbeitskraft von Gemeindemitarbeiter/innen in anderen kommunalen Arbeitsbereichen eingeschränkt werde. Das sei ein Manko, das durch die mit einer Zertifizierung verbundene Öffentlichkeitswirksamkeit nicht aufgewogen werde:

> *„Weil […] allein das Formular schon zehn Seiten zum Ausfüllen sind, wo ich sage, ich binde mir eigentlich meine Arbeitskraft, die ich von den Mitarbeitern irgendwo anders brauche." (Frau V, FG: 34)*

Der mit dem Auditprozess verbundene Aufwand wurde in einem Fall zum Argument gegen eine Teilnahme am Prozess, und das, obwohl in einer Gemeinde eine Teilnahme erwogen und seit vielen Jahren ohnehin familienfreundliche Maßnahmen realisiert wurden:

> *„Prinzipiell haben wir [uns] seit 2009 immer wieder mit dem Audit familienfreundlichegemeinde beschäftigt und haben überlegt im Familienausschuss, möchten wir das gerne machen oder nicht? Prinzipiell gefallt uns das sehr gut. Wir haben aber dann immer gesagt, ja, wir haben jetzt keine großartige Notwendigkeit das zu machen, weil wir Projekte durchführen […], die wir vom Familienausschuss organisieren […] wo wir sagen, das ist für uns fein, und da finden wir, dass unsere Familien sehr gut betreut sind […]. Das war dann auch die Entscheidung, dass wir dann gesagt haben, wir finden, dass wir soweit ausreichend für unsere Familien ganz gut unterwegs sind." (Frau W, I19: 8)*

Zum Aufwand können auch die **finanziellen Aufwendungen** gezählt werden, die mit dem Audit im Allgemeinen und mit den umzusetzenden Maßnahmen im Speziellen verbunden sind. Es ist aber interessant, dass der allgemeine Aufwand und die Dokumentation als Hemmschuhe genannt wurden, die zu erwartenden Kosten für Maßnahmen aber nicht. Ein Gemeindemandatar äußerte sich zur Frage, ob die Maßnahmen in der Umsetzung auch etwas kosten dürfen, indem er auf den Ausbau der Kinderbetreuung und von zwei Spielplätzen in der Gemeinde verwies und resümierte:

> *„Für sowas sind wir gerne bereit, Kosten auszugeben, das ist ja was in die Jugend, in die Nachhaltigkeit geht, und dafür muss man sagen, brauchen wir keine Kosten scheuen, wenn das Sinn macht." (Herr Z, I22: 24)*

5.2.2 Viele Angebote und wenig Zeit

Zum Problem und damit zum Hindernis für eine Auditteilnahme kann auch die Vielzahl an kommunalen Prozessen und Zertifizierungen werden, die in einer Gemeinde laufen. Irgendwann sind die zeitlichen Kapazitäten der Aktivist/innen, Multiplikator/innen und der Zielgruppenangehörigen erschöpft, was diese Befragten auch zum Ausdruck brachten:

> *„Wir haben keine Zeit mehr jetzt für [ein] zusätzliches Angebot, was die Gemeinde jetzt als Aspekt oder Initiative da setzen will. Das sind auch noch so Themen die da mit hineinspielen. – Die Fülle auch." (Frau V & Frau T, FG: 43f)*

Eine interviewte Person thematisierte die **Lebenssituation von Gemeindemandatar/innen**, die in der Regel einer Vollzeiterwerbstätigkeit nachgehen. Die politische Tätigkeit verlange dann in der Freizeit die Teilnahme an parteipolitischen Sitzungen, an vorbereitenden Sitzungen auf die Gemeinderatssitzungen, an Ausschusssitzungen et cetera und *„man hat dann noch Familie, sein eigenes Leben nebenbei" (Frau V, FG: 138).* Sie berichtete vom Anliegen eines Bürgers im Zusammenhang mit einem Spielplatz und zeigte damit das Spannungsfeld zwischen

den Gegebenheiten in der Gemeindeadministration, dem Alltag öffentlicher Amtsträger/innen und der Umsetzung von Bürger/innenanliegen auf. Ein Jahr lag diese Sache im Gemeindeamt:

> *„Der Bürger wird sich selbst von mir verlassen vorgekommen sein, aber ich kann mich nicht drum kümmern, dass dort der Spielplatz, das ist halt diese politische Kette, es ist halt ein politischer Prozess und das verstehen die Bürger oft nicht und das versteht man oft selber nicht. Weil ich geh' oft in eine Besprechung und denk' mir, so heut' haben wir die Lösung, heute kommen wir da weiter, und dann entstehen drei andere Probleme, und du bist schon wieder drei Monate hinten, und es rennt schon wieder anders. (Frau V, FG: 188)*

5.3 Ein Prozess lebt von Menschen, die ihn umsetzen

Die Umsetzung eines kommunalen Prozesses beziehungsweise eines Zertifizierungsverfahren wie dem Audit *familienfreundlichegemeinde* wird getragen von Personen, die sich in einer Gemeinde engagieren und Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen. Dieser Abschnitt beleuchtet, welche Bedeutung der „Faktor Mensch" für die Frage hat, ob das Audit umgesetzt wird oder nicht.

Wie wichtig es ist, dass eine Person bezüglich Einstieg ins Audit die Initiative ergreift, zeigte die Aussage eines Gemeindemandatars aus einer Kommune, die bisher nicht am Audit teilgenommen hat:

> *„Es hat einfach keinen gegeben der in die Richtung wirklich viel unternommen hätte. Möglich ist es sicher, und grundsätzlich würde es mich auch interessieren." (Herr Y, I21:18)*

5.3.1 Initiator/in oder Verhinder/in?

Auf die allgemeine Frage, über welche Schiene die Informationen über die unterschiedlichen Prozesse die Gemeinden erreichen, kam die Antwort, dass dies meist über den Österreichischen Gemeindebund beziehungsweise die Ämter der Landesregierungen, im Speziellen über die jeweiligen Fachabteilungen geschieht. Wenn dann die Information in der Gemeinde angekommen ist, geht es darum, dass jemand das Audit als sein Anliegen definiert und hinter der Sache steht. Es reicht nicht, dass die Information an die formal zuständige Person, wie zum Beispiel die Familienausschussvorsitzende, gelangt, damit ein Prozess angestoßen wird, es muss auch das **persönliche Interesse an der Prozessumsetzung** gegeben sein:

> *„Ich bin jetzt die letzten zwei Jahre, seit ich Ausschussobfrau [bin], sehr dahinter, dass wir da mitmachen und mein Vorgänger hat das, hat es das auch schon gegeben, aber der hat nicht das Interesse gehabt." (Frau T, FG: 40)*

Die Umsetzung eines Prozesses ist abhängig von den Menschen, die dafür ein Interesse entwickeln und *„steht und fallt mit der jeweiligen Person die das dann vorantreiben will" (Frau V & Frau T, FG: 52f)*. Wie ein Interview zeigte, hängt die Durchführung eines Prozesses in einer Gemeinde oft an einer einzelnen Person:

> *„Je nachdem, wie es halt wem persönlich ein Anliegen ist, geht was weiter oder auch nicht." (Frau V, FG: 17)*

Die Abhängigkeit von einer Einzelperson gilt im Positiven, aber auch im Negativen. Eine einzelne Gemeindemandatar/in als Meinungsmacher/in einer einflussreichen Position kann ein Hemmschuh für eine Prozessteilnahme sein, wie sich in einem Interview zeigte:

> *„Da ist es oft ein bisschen schwierig, wenn sich einer einbildet, er will das nicht, er braucht das nicht, dann hapert es da oft schon. […] In unserer Gemeinde ist es speziell so, dass der Vizebürgermeister am stärksten polarisiert und eher mehr die Meinung vorgibt als der Bürgermeister selbst." (Herr Y, I21: 10f)*

Auch wenn es eine Person als Impulsgeber braucht, die initiativ ist und die Sache vorantreibt, so ist dennoch bei der Umsetzung auch **Teamwork und Unterstützung nötig**:

> *„Man muss halt einfach auch die anderen dazu motivieren können, weil ich alleine kann das nicht machen und hab auch nicht die Zeit dazu." (Frau W, I19: 16)*

Einzelpersonen, die das Heft des Handelns in die Hand nehmen sind in der Kommunalpolitik wichtig. Dennoch ist es in Gemeinden für die erfolgreiche Umsetzung des Audits ebenfalls wichtig, die Meinungsbildung auf breiter Basis zu betreiben und Konsens in den betroffenen Gremien in der Gemeinde herzustellen:

> *„Es müsste mehr der Wunsch rauskommen aus dem Gemeinderat, weil ich als Familienausschussobfrau tu mir natürlich schwer zu sagen: Ich will das jetzt unbedingt machen. Da muss einfach schon eine breitere Meinung dahinter sein." (Frau Ö, I23: 20)*

> *„Die Idee wird vermutlich von einer Fraktion […] dem Ausschuss weitergegeben […] und dort wird dann genau darüber verhandelt, ein Konzept erstellt, wie man das angehen kann. Wenn der Ausschuss, da sind alle Fraktionen vertreten, einen Antrag stellt […] wird das an den Gemeinderat weitergehen und der Gemeinderat macht dann einen Beschluss." (Herr Z, I22: 20)*

Wenn es darum geht, eine Idee zur Realität werden zu lassen, kommt es darauf auf an, ob die Idee von der Politik oder aus der Bevölkerung kommt. Den Unterschied macht die Anzahl der nötigen Unterstützer/innen. Aus der Politik kann für die Umsetzung schon eine Person reichen, mehrere Personen als Ideengeber und Unterstützer sind für die Realisierung jedenfalls nötig, wenn eine Idee gleichsam „bottom up" als Initiative aus der Bevölkerung angeregt wird. Frau V brachte es auf den Punkt:

> *„Es muss einfach eine Initiative geben, es muss wen geben, entweder in der Politik oder bei den Bürgern, und das müssen dann mehrere sein, in der Politik genügt einer." (Frau V, FG: 58)*

Die **Parteizugehörigkeit** oder nach Fraktionen unterschiedliche Sicht- und Zugangsweisen im Zusammenhang mit kommunaler Familienfreundlichkeit wurden in den Interviews in dieser Erhebungsgruppe nicht thematisiert. Es gab allerdings bei einem Aspekt eine Ausnahme: Bei der Frage, wer eine Idee in den Gemeinderat bringt, wurde die Parteizugehörigkeit zum Thema. Diese Person sollte *„die richtige Parteifarbe haben" (Frau U, FG: 54)* und …

> *„[…] es kann schon sein, dass das auch meistens von der Parteifarbe anhängt oder eben von der Person, die das bringt." (Frau T, FG: 55)*

Wenn von außen Hinweise auf einen Prozess beziehungsweise eine mögliche Zertifizierung in eine Gemeinde transportiert werden sollen, ist eine gezielte beziehungsweise **breite Dissemination der Information** ist wichtig. Es reicht nicht, nur eine Person wie zum Beispiel die Bürgermeister/in als Höchsten in der kommunalen Hierarchie anzusprechen. Das betrifft im Speziellen größere Gemeinden mit entsprechend großen Vertretungskörpern beziehungsweise Verwaltungsapparaten. Eine verantwortliche Person aus einer ca. 10.000-Einwohner/innen-Gemeinde schilderte ihre Situation folgendermaßen:

> *„Der Bürgermeister hat, sag ich, 100 Sachen im Kopf, und wenn sie jetzt kommen und sagen mir, machen wir das Audit familienfreundlichegemeinde, schick' ich's jetzt weiter an meinen*

Stadtrat, ob er es aufnimmt oder nicht, ist jetzt quasi Post abgeschickt. […]. Es sind so viele Themen, wo man sagt, ich kann mich halt nimmer auf das auch draufsetzen, wo ich sage, das wäre mir ein Herzensanliegen." (Frau V, FG: 61)

5.3.2 Bürger/in vs. Politiker/in?

In den Interviews dominiert die Sichtweise von in der Gemeinde engagierten Personen, denn diese wurden auch als Zielgruppe für die Erhebungen definiert. Die Sichtweisen von Bürger/innen, die kommunal nicht engagiert sind, können durchaus davon abweichen. **Die unterschiedlichen Sichtweisen** und Wahrnehmungen wurden bei Interview in partiellen Aussagen sichtbar, wenn es um das Zusammenspiel zwischen Gemeindemandatar/innen und den Bürger/innen ging. Frau T empfand es *„immer schwieriger"* Bürger/innen zur Mitarbeit zu motivieren. Im informellen Rahmen funktioniere es, aber wenn es um die Partizipation bei Veranstaltungen gehe, dann schwinde die Bereitschaft, und kontinuierliche Mitarbeit sah sie überhaupt skeptisch *(Frau T, FG: 80f).* Für Frau U waren die Ehrlichkeit und Transparenz der Gemeindepolitik im Umgang mit den Wünschen den Bürger/innen ein wesentlicher Punkt. Bei entsprechend negativen Erfahrungen sagten sonst die Menschen: *„es ist ohnehin immer dasselbe, brauchen wir gar nicht hingehen." (Frau U, FG: 143).* Bei Privatpersonen gingen politisch engagierte Personen von einer im Vergleich geringeren Bereitschaft zur persönlichen Verpflichtung in öffentlichen Angelegenheiten aus. Politiker/innen würden in Kauf nehmen, …

„[…] dass ich alle drei Wochen meine Sitzungen hab und Ausschuss und Gemeinderat und Fraktion. […] Aber als Privatperson gehe ich vielleicht zweimal hin und dann kann's schon sein, dass ich dann einmal nicht zu Wort komme, oder dass dann meine Meinung abgewürgt wird. Na, da geh' ich dann gar nimmer hin, weil ich habe ohnehin so viel andere Sachen." (Frau T, FG: 152)

Bürgerbeteiligung wird zwar grundsätzlich positiv gesehen, kann aber auch mit Problemen behaftet sein, wenn sich immer dieselben Personen von offenen Teilnahmeaufforderungen angesprochen fühlen beziehungsweise an Meetings beteiligen. Dann sind, im Sinne einer erfolgreichen Sacharbeit, flexible und kreative Herangehensweisen nötig. Konkret wurde im Interview genannt:

„Wenn ich jetzt offen ausschreibe, dann sind immer die drei, vier drinnen, die sich sowieso selber gerne reden hören, und von denen man sowieso nichts Neues mehr erfährt, die aber 50 Prozent der Zeit in Anspruch nehmen, die man für andere Dinge braucht. Da suchen wir halt auch, andere Wege zu finden und konstruktiv irgendwie weiterzukommen." (Frau V, FG: 156)

Der Auditprozess bietet den Gemeinden die Möglichkeit, das Element der Bürgerbeteiligung sehr frei zu gestalten. Es wurde positiv vermerkt, …

„[…] dass man da mit verschiedenen Maßnahmen arbeiten kann" und „die verschiedenen Gruppierungen mit unterschiedlichen Maßnahmen besser ansprechen kann." (Frau T, FG: 81)

Grundsätzlich sei es wichtig, …

„[…] dass halt doch die Bevölkerung sich beteiligt und sagt, da geht uns das ab und da könnten wir was machen." (Frau T, FG: 91)

Dennoch sei es nicht einfach, Bürger zur Mitarbeit zu motivieren, denn …

„[…] am Stammtisch ja, aber […] aktiv bei einer Veranstaltung, da halten sie sich eher vielleicht schon ein bisschen zurück." (Frau T, FG: 81)

Wenn es darum geht, Personen außerhalb des Kreises des Familienausschusses beziehungsweise der Gemeindemitarbeiter/innen beim gesamten Prozess dabei zu halten, befürchtete eine Gemeindemandatarin Schwierigkeiten, weil damit Ressourcen von Einzelpersonen gebunden würden:

> *„[…] dass am Anfang die Euphorie noch da ist, aber dann, jetzt müssen wir das noch machen, den Bericht noch schreiben. Das könnte vielleicht Durchhänger geben dann." (Frau T, FG: 81)*

5.4 Audit: Schon davon gehört?

Das **Wissen über das Audit** *familienfreundlichegemeinde* ist in den nichtteilnehmenden Gemeinden sehr unterschiedlich ausgeprägt. Eine Familienausschussvorsitzende hatte bei einem Bundesländergemeindetag *„Grundinformationen vor einigen Jahren*" erhalten *(Frau Ö, I23: 14)*, ein Gemeinderat und Familienausschussmitglied hatte vom Audit noch nichts wahrgenommen *(Herr X, I20: 12f).* Ein Gemeinderat, Mitglied des Jugendausschusses seiner Kommune, antwortete auf die Frage, ob er vom Audit schon einmal etwas gehört hat, mit:

> *„Hab ich noch nie was gehört davon, nein." (Herr Z, I22: 14)*

Sowohl Herr X als auch Herr Z konnten sich durchaus vorstellen, das Audit in ihrer Gemeinde durchzuführen. Herr X meinte, dass es bei den familienbezogenen Maßnahmen …

> *„[…] da schon Bestrebungen gibt in diese Richtung, dass man das in eine geordnete Bahn" bringt." (Herr X, I20: 19)*

Herr Z sah seine Gemeinde zwar durchaus als familienfreundlich, aber …

> *„[…] wir haben halt das Wort Familienfreundlichkeit nie richtig in den Mittelpunkt gestellt." (Herr Z, I22: 8 &18)*

Im Zusammen mit der Frage der Attraktivität wurden auch die beiden prägenden Begriffe des Prozesses thematisiert und deren ansprechende Wirkung in Zweifel gezogen:

> *„Es ist irgendwie ein sperriger Begriff, so Audit, Familienfreundlichkeit, reißt dich auch nicht vom Sessel." (Frau V, FG: 215)*

5.4.1 Was gegen die Teilnahme spricht

Die Aussagen bei der Fokusgruppe und den ergänzenden Interviews lassen erkennen, dass die Gründe, warum Gemeinden nicht am Audit teilnehmen, vielschichtig sind. In der Regel handelt es sich nicht um eine unumstößliche und reflektierte Entscheidung, sondern es führen kommunale Entwicklungen und verschiedene Faktoren dazu, das Audit nicht umzusetzen, ohne dass deswegen der Prozess mit Überzeugung abgelehnt oder schlecht gefunden würde. Dennoch konnten konkret **fünf Gründe** identifiziert werden, warum Gemeinden den Auditprozess nicht umsetzen.

Ein Grund sind zum Beispiel in einer Gemeinde thematisch völlig **anders gelagerte Schwerpunktsetzungen**. In dieser Gemeinde dominieren Themen wie Straßen, Volksschulausbau und Bauhof. Dazu kommt eine möglicherweise totale Umgestaltung des Ortsbildes im Volumen eines höheren zweistelligen Eurobetrages, was sehr viel Zeit für den Gemeinderat in Anspruch nimmt *(Herr Y, I21: 16).*

Bezogen auf ein Zertifikat im Umwelt- beziehungsweise Energiebereich, das sehr viele Gemeinden erworben haben, wies eine Gemeindemandatarin darauf hin, dass durch diese quasi **inflationären Zertifizierungen** auch die Attraktivität eines Angebots verloren gehe *(Frau V, FG: 46)*.

Abschreckend wirkt dezidiert der erwartete **Aufwand**, der mit dem Audit verbunden ist, weil damit Arbeitszeit und Arbeitskraft in der Gemeindeverwaltung gebunden werde *(Frau V, FG: 63f)*. In vielen Gemeinden liegt die Last der kommunalen Arbeit überwiegend bei ehrenamtlich tätigen Personen. Eine Familienausschussvorsitzende berichtete davon, dass die Ausschussmitglieder das Audit für eine gute Idee hielten, sich aber nicht vorstellen konnten, zu den laufenden Aufgaben auch noch den Aufwand für das Audit zu schultern:

> *„Wir machen wirklich relativ viel, und das passiert bei uns wirklich alles ehrenamtlich, und das würde auch dieses Audit mit sich bringen, dass […] da viel ehrenamtliche Zeit hineinfließt. Und da ist momentan so der Grundtenor: da tun wir lieber was für unsere Kinder […], als dass wir uns zertifizieren lassen, im Moment einmal." (Frau W, I19: 20)*

Kritisch werden in nicht-teilnehmenden Gemeinden zum Teil die **familienfreundlichen Maßnahmen** gesehen, die andere Gemeinden im Rahmen des Auditprozesses umsetzen, und die sie offen zugänglichen Publikationen entnehmen können, denn diese bringen *„für mich nichts Neues" (Frau V, FG: 127)*. Diese beispielhaften Maßnahmen zertifizierter Gemeinden motivieren nicht pro Audit, sondern bestätigen Gemeinden, die durchaus familienfreundlich agieren, in der Nichtteilnahme, weil sie meinen, solche Maßnahmen auch ohne Audit umgesetzt zu haben:

> *„Wenn man sieht, warum wird wer ausgezeichnet […] solche Dinge, ja, das haben wir eh alles. Mach ich da jetzt mit, dass ich da hineinschreibe, was wir alles haben? – Das denk ich mir auch wenn ich das Beispielheftl durchblättere: das haben wir, das haben wir, das haben wir. – Genau, ja, genau." (Frau V & Frau T, FG: 67f)*

Außergewöhnliche Entwicklungen, die das Gefüge einer Gemeinde erschüttern, können dazu führen, dass Themen wie die Familienfreundlichkeit völlig in den Schatten gestellt werden:

> *„Momentan ist sowieso bei uns ein schlechter Zeitpunkt. Dadurch, dass wir gerade in der Fusionierung mit einer anderen Gemeinde sind, sind solche Themen momentan nicht auf der Prioritätenliste ganz oben". (Frau W, I19: 16)*

5.4.2 Was für die Teilnahme spricht

Die Einbeziehung der Gemeindebürger/innen aller Generationen ist laut Auditierungsrichtlinie 2012 ist ein vorgegebener Schritt im Prozessablauf. Während einige interviewte Personen diese Bürgerbeteiligung kritisch sahen (siehe Kapitel 5.3.2), war für andere die **Miteinbeziehung der Einwohner/innen ein Asset** des Audits. Denn …

> *„[…] mit diesen Prozessen bindet man die Bevölkerung direkt ein, sonst macht man halt das am Schreibtisch, der Ausschuss." (Frau T, FG: 38)*

Verschiedene Bevölkerungs- oder Berufsgruppen und beispielsweise Vereine werden aktiv und gezielt angesprochen, und es wird verhindert, dass im Nachhinein Enttäuschung über die Ergebnisse des Auditprozesses entsteht, …

> *„[…] weil nicht, dass sie sich dann aufregen, ja wir haben das nicht, wir haben das nicht." (Frau T, FG: 38)*

Dennoch blieb die Frage offen, ob die Bürger/innen in der Gemeinde überhaupt der Einladung zur Partizipation Folge leisten würden, und wenn ja, wer und wie zahlreich:

> *„Macht die Bevölkerung mit? Sie werden eingeladen bei so Prozessen, aber machen sie mit, das ist die andere Frage. Es kommen wahrscheinlich eh immer nur die Gleichen zu den Veranstaltungen, da sitzt mit 20 da, beim nächsten Mal sind's 15, beim andern Mal sind's dann acht, na und dann wird das Interesse immer weniger, aber man hat den Versuch gestartet, dass man die Bevölkerung in die Entwicklung der Gemeinde mitbezieht." (Frau T, FG: 38)*

Gemeindemandatar/innen sind immer wieder mit den Bürger/innen in direktem Kontakt und werden mit individuellen Wünschen und Rückmeldungen aus der Bevölkerung konfrontiert. Bürger/innen melden sich zu Wort, und Bürgerbeteiligung ist ein fixer Bestandteil des zivilgesellschaftlichen Engagements, auf kommunaler Ebene und darüber hinaus. Hier erweist sich das Audit mit seiner Vorgabe, dass die Gemeindebürger/innen zur Feststellung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen miteinzubeziehen sind, als ein Instrument, das Kommunalpolitiker/innen nutzen können, um Bürger/innen unmittelbar, persönlich und aktiv in einen willensbildenden Prozess und die Umsetzung von Maßnahmen miteinzubeziehen, wie auch eine der Befragten meinte:

> *„Weil dann können sie mitreden, weil dann können sie sagen, ich hab das geschafft, oder ich hab das nicht geschafft." (Frau T, FG: 140)*

Ein Anstoß in Richtung Umsetzung des Audits *familienfreundlichegemeinde* kann durchaus von der **Vorbildwirkung einer Nachbargemeinde** ausgehen. Die Dynamik, die im Rahmen des Audit-Prozesses in einer Gemeinde entsteht, und die Aufmerksamkeit, die der Umsetzung von Maßnahmen zuteilwird, wirken über die Gemeindegrenzen hinaus und werden auch in der Nachbarschaft – zum Beispiel hier in einer nicht-zertifizierten Gemeinde – wahrgenommen:

> *„Ich find' diese ganzen Audits ganz toll, weil sie unglaublich gute Projekte haben, oder Konzepte haben. Und ich seh's an anderen Gemeinden in der Umgebung […], also da tut sich was […]. Die machen eigentlich viel für Kinder, Familien: Schwimmbad, Ferieng'schichten." (Frau U, FG: 98)*

Interessant kann ein Verfahren beziehungsweise ein Prozess auch durch die Beispielswirkung von Vorzeigeprojekten in anderen Gemeinden werden. Selbst wenn hohe Anforderungen und Standards zur Erreichung eines Zertifikats vorgegeben sind, wird das nicht als a priori abschreckend, sondern eher als motivierend empfunden – sofern ein entsprechender Mehrwert in der Gemeinde generiert werden kann. Konkret wurden die Maßnahmen, die Gemeinden im Rahmen eines Energieeffizienzprogrammes setzen, genannt:

> *„Da sind manche Gemeinden soweit, da trau ich mich jetzt fast nicht einsteigen oder mitmachen, weil ich gar nicht weiß, ob ich so weit komme. Da musst du ja wirklich Leistungen bringen […] da muss ich wirklich konkrete Maßnahmen setzen […] und das hat schon eine andere Power." (Frau V, FG: 127)*

5.4.3 Der dritte Weg: Ja, aber …

In den Interviews mit den Vertreter/innen der nicht teilnehmenden Gemeinden wurde auch die Frage thematisiert, wie sie grundsätzlich zu einer möglichen Umsetzung des Auditprozesses stehen. Die Vorsitzende eines Familienausschusses meint beispielsweise:

> *„Mir gefällt das schon recht gut, also für mich ist das nach wie vor immer auf der Liste." (Frau W, I19: 16)*

Die Vertreterin einer Gemeinde mit weniger als 1.000 Einwohner/innen meinte, dass es in großen Gemeinden mit mehr Familien mehr Handlungsbedarf und -möglichkeiten hinsichtlich Familienfreundlichkeit gebe, und dass dadurch eine konzertierte Vorgangsweise wie mit dem **Auditprozess in einer einwohnerstarken Gemeinde mehr Sinn** habe als in einer Kleingemeinde:

> *„Durch das, dass wir einfach sehr klein sind, weiß ich nicht, ob ich das nicht mit Einzelprojekten selber genauso gut hinbringe." – „Ich glaube, in einer kleinen Gemeinde ist das einfach relativ leicht überschaubar. Und da ist die Frage, ob man so ein Procedere wirklich braucht." (Frau Ö, I23: 16&20)*

In dieser Gemeinde wurden vor einigen Jahren bereits Überlegungen in Richtung Audit angestellt, eine konkrete Umsetzung wurde allerdings nicht in die Wege geleitet:

> *„[Es] waren aber dann sehr viele Gemeindeprojekte, die zum dem Zeitpunkt gelaufen sind, und es ist dann wieder ein bisschen eingeschlafen, die ganze Thematik, und deswegen haben wir dann auch bisher nichts unternommen in die Richtung." (Frau Ö, I23: 14)*

Eine endgültige Entscheidung gegen das Audit bedeutete dies aber nicht, denn Frau Ö wollte es nicht ausschließen, *„dass wir es trotzdem noch einmal starten" (Frau Ö, I23: 20).* Ähnliches traf auch auf eine andere Gemeinde zu:

> *„Int.: Das heißt, sie schließen es nicht generell aus, das vielleicht doch einmal zu machen?*
>
> *Frau W: Nein.*
>
> *Int.: Sondern zum jetzigen Zeitpunkt.*
>
> *Frau W: Genau.*
>
> *Int.: Passt's halt nicht so ganz.*
>
> *Frau W: Genau." (Frau W, I19: 9f)*

Die Entscheidung in einer Gemeinde, das Audit nicht umzusetzen erweist sich nicht immer als eine prinzipielle und dauerhafte **Entscheidung gegen das Audit**, sondern sie ist den aktuellen Gegebenheiten geschuldet, und durchaus **umkehrbar** – nach der Devise „nicht jetzt, aber vielleicht später".

Die Finanzierung des Prozesses und der Maßnahmen waren im Zusammenhang mit der grundsätzlichen Frage: „Auditdurchführung ja oder nein?" nebensächlich, lediglich eine Person stellte die Frage:

> *„Gibt's Fördergelder für gewisse Projekte?" (Frau U, FG: 18)*

5.5 Nicht zertifiziert und doch familienfreundlich

Wenn Gemeinden nicht am Audit *familienfreundlichegemeinde* teilnehmen, bedeutet dies keinesfalls, dass Familienfreundlichkeit kein Thema in diesen Kommunen wäre. Ganz im Gegenteil, denn Interviews mit Personen aus Gemeinden, die das Audit nicht umsetzen, zeigten, dass Familien sehr wohl eine Zielgruppe für selbstbewusstes kommunales Handeln sind:

> *„Also da sind wir wirklich sehr dahinter, dass unseren Familien, sei es gebührentechnisch oder veranstaltungstechnisch, betreuungstechnisch, dass wir da wirklich vieles bieten. Wir sind der Meinung, dass wir da ganz gut sind." (Frau W, I19: 30)*

5.5.1 Familienfreundlichkeit: explizites Ziel und implizites Handeln

Familienfreundlichkeit hat, unabhängig von Prozessen und Zertifikaten, auf jeden Fall Gewicht und ist ein **Thema in der Gemeindepolitik**, wie Herr X bekräftigte: *„Auf jeden Fall!" (Herr X: I20: 10f*). In einer nicht zertifizierten Stadtgemeinde wurden beispielsweise in einem Ressort Familien, Kinder und Jugend zusammengefasst, und der Kommunalpolitik ging es konkret darum *„auf alle Fälle die Rahmenbedingungen zu schaffen"* die für die adressierten Zielgruppen nötig sind *(Frau V, FG: 104f).*

Familie und noch viel mehr Familienfreundlichkeit sind Begriffe, die sich einer klaren und verbindlichen Definition entziehen. Das **Bild in der Gesellschaft** ist jedoch geprägt von der Kernfamilie im Sinne von Eltern, die mit unversorgten Kindern in einem Haushalt leben. In den Interviews zeigte sich das immer wieder sehr konkret, denn Familie und Familienfreundlichkeit wurden primär mit Eltern, Kindern und Jugend in Verbindung gebracht. Das Thema Senior/innen wurde auch, zum Teil aber erst auf Nachfrage, im Kontext mit Familienfreundlichkeit gesehen, aber hier sind die Bezüge zur Familienfreundlichkeit deutlich weniger stark ausgeprägt. In einem Interview kam deutlich zum Ausdruck, wie Zusammenhänge gesehen werden:

> *„Wir haben Familienfreundlichkeit nicht definiert, aber Familie an sich ist ja definiert. Jetzt hab ich gemeint, wenn ich Kernfamilie sehe, wo ich sag, Eltern mit Kind, oder wie auch immer ich jetzt Eltern definiere, aber dann halt die Großeltern, oder jetzt irgendwie die Senioren, […] die leben halt schon auch in einer Familie mit, trotzdem ist halt irgendwie der Fokus ein bisschen [ein] anderer." (Frau V, FG: 117)*

Einen **stabilen Anteil junger Menschen** in der ortansässigen Wohnbevölkerung zu haben ist ein Ziel, das viele Gemeinden anstreben. Es geht darum, dass sich einerseits junge Menschen wieder in einer Gemeinde ansiedeln und andererseits, *„dass wir genug bieten, dass junge Familien dableiben",* wie es ein Gemeindemandatar formulierte *(Herr Z, I22: 10).* Maßnahmen, um dieses Ziel zu verwirklichen, wurden aber nicht zwingend als familienfreundlich gesehen, sondern auch als wohnfreundlich oder unternehmensfreundlich bezeichnet. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass eine Gemeinde zwar für Familien Maßnahmen setzte, sich dabei aber nicht des Begriffes der Familienfreundlichkeit bediente. Auf die Frage, ob das Wort Familienfreundlichkeit bei Gemeinderatssitzungen ausgesprochen wurde, kam beispielsweise die Antwort:

> *„Familienfreundlichkeit glaub ich ist eher nicht so erwähnt worden." (Herr Z, I22: 10)*

Familienfreundlichkeit erwies sich bei nicht-teilnehmenden Gemeinden weniger als ein explizites Ziel kommunalen Handelns, sie war vielmehr implizit in anderen Maßnahmen enthalten:

> *„[Es] war das für uns jetzt nie vorrangig, dass wir familienfreundliche Gemeinde werden. Wir haben einfach geschaut, dass wir das Angebot, das wir haben, möglichst attraktiv gestalten." (Frau Ö, I23: 12)*

Das Thema **Familienfreundlichkeit** an sich ist für einzelne Mandatar/innen auch über viele Jahre ein **persönliches Anliegen** in ihrem politischen Handeln. Für eine kommunale Verant-

wortungsträgerin war Familienfreundlichkeit zehn Jahre Arbeitsschwerpunkt in ihrem Gemeinderessort und prägt seit jeher ihre kommunalpolitische Arbeit, denn es *„war seit ich politisch tätig bin immer auch ein Schwerpunktthema für mich“ (Frau V, FG: 17).* Dennoch ist das Audit in ihrer Gemeinde bisher nicht umgesetzt worden, die Frage „Warum sollt ich mich als familienfreundliche Gemeinde auszeichnen lassen?“ blieb trotz des persönlichen Engagements in diesem Bereich noch unbeantwortet *(Frau V, FG: 17).*

Die Gemeindepolitik ist bei der Durchführung von kommunalen Prozesses und bei der Umsetzung von familienbezogenen Projekten in der Gemeinde immer wieder auch auf die **Mitwirkung der Zivilgesellschaft** angewiesen. Als kommunale Akteur/innen außerhalb des Systems Gemeindeverwaltung und -politik wurden *„die einzelnen Vereine“,* die zumindest Teilbereiche von Familienfreundlichkeit abdecken, genannt *(Frau V, FG: 106).* Ein weiterer „wichtiger Player“ ist die Kirche, repräsentiert durch die Pfarren vor Ort. Als Player wurden in diesem Zusammenhang auch Einrichtungen genannt, die Schnittstellen zwischen Kommune und Betroffenen darstellen, wie beispielsweise Schule und Kindergarten *(Frau T, FG: 110).*

5.5.2 Familienfreundlichkeit konkret: Ein weites Feld

Mit dem Begriff Familienfreundlichkeit wird, wie die Audit-Matrix mit ihren unterschiedlichen Handlungsfeldern und Lebensphasen zeigt, ein weites kommunalpolitisches Tätigkeitsfeld aufgespannt, in dem Gemeinden völlig frei und je nach konkreter Situation ihre Schwerpunkte setzen. Interessant ist daher, welche **Handlungsbereiche** im Zusammenhang mit Familienfreundlichkeit in den Interviews genannt wurden.

Für ein Familienausschussmitglied war Familienfreundlichkeit auf vielen Ebenen wichtig und *„startet natürlich mit dem Kindergarten, aber auch in der Verkehrsinfrastruktur, das heißt, dass Übergänge oder verkehrsreduziertere Maßnahmen“* gesetzt werden. Im Sommer wurde in der Gemeinde ein Ferienspiel angeboten und es ging auch *„darum Spielplätze wieder zu modernisieren […], das ist irgendwie eine ganz große Sache.“ (Herr X, I20: 9)*

Die **Motivation für familienfreundliches Handeln** und die Einordnung von Familienfreundlichkeit im Spektrum der möglichen kommunalpolitischen Handlungsfelder ist unterschiedlich ausgeprägt. Im Fall einer Gemeinde mit weniger als 1.000 Einwohner/innen war es eine konkrete Problemstellung, nämlich die geringe Anzahl an Kindern, die Familienfreundlichkeit zum Handlungsfeld werden ließ, nicht zuletzt, um Teile der kommunalen Infrastruktur abzusichern:

> *„Wir sind eine kleine Gemeinde, und wir haben zu kämpfen mit den Kinderzahlen und schauen daher, dass wir den Kindergartenstandort und den Volksschulstandort und allgemein das Umfeld für die Familien möglichst familienfreundlich gestalten.“ (Frau Ö, I23: 8)*

In einer anderen Gemeinde listete der Mandatar die Angebote an „junge Familien“ in seiner Gemeinde auf und resümierte, dass für ihn Maßnahmen für die „Jungen“ Familienfreundlichkeit ausmachen:

> *„[…] angefangen von Kindergarten über die Volksschule, die Neue Mittelschule […]. Beim Wohnbau gibt es für junge Familien geförderte Wohnungen, mit über 80 Vereinen ist für jeden was dabei. Ich habe selbst in meinem Ausschuss [für Jugend, Sport und Freizeit] […] den Kindergemeinderat aktiviert, der die Stimmen der Jüngeren wahrnehmen soll. Wir schauen*

> *durchaus auf die Jungen, und ich glaube, das macht Familienfreundlichkeit aus." (Herr Z, I22: 8)*

Ein Thema aber, das generell im politischen und medialen Diskurs mit Familienfreundlichkeit in engem Zusammenhang gesehen wird, ist die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit. Lediglich eine Gemeindemandatarin sah beim Audit das Wirtschaftsthema als einen wesentlichen Teilbereich, …

> *„[…] weil Familie und Beruf ja auch wichtig ist um familienfreundlich zu sein." (Frau U, FG: 124).*

Thematisiert wurde auch die **Lebenssituation von älteren Menschen**, die allein leben aber Probleme bei der Bewältigung des Alltages haben, wie zum Beispiel konkret beim Einkaufen. Hier zeigte sich, dass Gemeinden Handlungsbedarf haben und Maßnahmen setzen:

> *„In unserer Gemeinde gibt es viele Senioren die dann allein da sind […] und nimmer Autofahren können, die können nicht einmal mehr einkaufen gehen. Und die Jungen sind weg […]. Da ist es ganz wichtig, […] Familie bedeutet auch, dass die Älteren jemanden da haben." (Frau U, FG: 120)*

> *„Und wir haben zum Beispiel für ältere Kranke […] so einen kostenlosen Einkaufsdienst." (Frau V, FG: 121)*

Die Zunahme von alten Menschen in der Bevölkerung ist in den Gemeinden auch deshalb ein Thema, weil in den Kommunen die Fragen der Betreuung und der Pflege sehr unmittelbar sichtbar und zum Problem werden. Wie sehr das Thema Familie und das Thema Senior/innen miteinander verknüpft gesehen werden, hängt auch damit zusammen, wie die Zuständigkeiten in Gemeinden geregelt sind, wie ein Beispiel zeigte, denn Senior/innen sind *„bei uns im [Familien-]Ausschuss nicht dabei, ist ein eigener Ausschuss" (Frau T, FG: 116).* Spätestens wenn die Probleme unübersehbar werden und unmittelbarer Handlungsbedarf zum Beispiel im Bereich Altenbetreuung besteht, rückt das Thema Senior/innen ins Blickfeld:

> *„Wir brauchen bald ein neues Seniorenheim. Ist auch ein wichtiger Part, weil doch die Bevölkerung auch älter wird, die Ausgaben steigen, um die Senioren kann man eh nicht umhin, aber ich hab's jetzt nicht auf meinem Radar gehabt." (Frau T, FG: 116)*

Manchmal bedarf es sogenannter Aha-Erlebnisse, um auf an sich gegebene Zusammenhänge hingewiesen zu werden. Frau V schilderte, dass sie sich als Vorbereitung auf die Fokusgruppe von der Sozialabteilung in ihrer Gemeinde Informationsmaterial zur Familienfreundlichkeit zusammenstellen hat lassen. Dabei wurde sie auch auf den Besuchsdienst für ältere Menschen in der Gemeinde hingewiesen:

> *„Die hat schon die Senioren, aber eher in dem Fokus, wo sie sagt: ja, das kann man eh für die Familien auch nehmen. Selbst da ist es im Kopf irgendwie geteilt." (Frau V, FG: 121)*

Grundsätzlich wurde Familienfreundlichkeit auf kommunaler Ebene, wie die Interviews summa summarum zeigten, aber überwiegend mit den Themen Kinder, Schule, Jugend, Spielplätze und Wohnen in Verbindung gebracht.

5.6 Vorbildwirkung: Lernen von den anderen

Das Audit *familienfreundlichegemeinde* ist als Prozess aufgesetzt, den eine Gemeinde oder auch eine Region für sich alleine nach der vorgegebenen Auditierungsrichtlinie abwickelt. Es hat keine kompetitiven Komponenten im Sinne eines wertenden Wettbewerbs zwischen teilnehmenden Gemeinden eingebettet. Gemeinden stehen aber nicht für sich alleine da, sondern befinden sich in **Wechselbeziehungen mit anderen Kommunen**. In den Interviews wurden deshalb auch Aspekte des interkommunalen Austausches und des Vergleichs von Gemeinden untereinander angeschnitten.

Unter Bezugnahme auf Erfahrungen mit einem Umweltzertifikat, das Ziele vorgibt, aber viele Wege zur Erreichung derselben ermöglicht, spricht sich eine Gemeindemitarbeiterin auch für das Audit und seine Strukturen aus, denn *„man muss ja das Rad nicht jedes Mal neu erfinden“.* Als Problem sieht sie allerdings, was daraus gemacht wird. Sie spricht sich für **Mindestkriterien** aus und dass *„man viel mehr betreuen müsste“,* damit *„die Kriterien nicht verwässert werden“. (Frau U, FG: 125).* Damit nimmt sie gewissermaßen Bezug auf die Kritik, dass die Broschüren mit den umgesetzten Maßnahmen aus den zertifizierten Gemeinden nichts Neues bringen *(Frau V, FG: 127)*.

Aus einer Gemeinde, die nach Eigenbeurteilung in Sachen Familienfreundlichkeit *„wirklich vieles bietet“*, kam das Ansinnen, dass *„ein Vergleich mit anderen sicher auch mal nicht schaden würde“*. Angeregt wurde deshalb ein Wettbewerb, der die Möglichkeiten bieten sollte, von andern lernen zu können *(Frau W, I19: 30f).* Eine Person wies auf die regelmäßigen Treffen im Rahmen des Städte- beziehungsweise Gemeindebundes hin und monierte, dass der Austausch *„was macht wer, welche Projekte, um von anderen zu lernen um wieder Neues zu erfahren“* ihr dabei abgeht *(Frau V, FG: 134)*. Anregend wären für sie **Preisverleihungen**, weil man bei diesen Gelegenheiten herausragende innovative neue Projekte kennenlernen und *„man sich selber für die Gemeinde dann wieder was Neues an Ideen mitnehmen“* kann. In den Broschüren von den Auditzertifikatsverleihungen war für sie jedoch *„nichts Neues dabei“* und sie regte deshalb einen Bewerb an, um die Attraktivität der Auditteilnahme zu erhöhen *(Frau V, FG: 177).* Frau T meinte:

> *„Ein Wettbewerb ist immer gut.“ (Frau T, FG: 176)*

5.7 Zusammenfassung und Beanwortung der Forschungsfragen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Erhebungen bei Personen aus nicht-teilnehmenden Gemeinden zusammengefasst, die Antworten auf die forschungsleitenden Fragen herausgearbeitet und ein Resümee für dieses Kapitel gezogen.

- *Inwieweit ist Familienfreundlichkeit ein Thema in der Kommune?*

Familienpolitik ist eine Materie, die in Österreich auf den Politikebenen Bund, Länder und Gemeinden fest verankert ist. In vielen Gemeinden ist Familienpolitik institutionalisiert beziehungsweise personalisiert, das belegt das Vorhandensein von für Familien zuständigen Stadt- oder Gemeinderäten, Familienausschüssen oder Familienbeauftragten. Unabhängig davon, ob der Auditprozess durchlaufen wurde oder nicht, ist daher familienbezogenes Handeln in den Kommunen ein Thema, und Maßnahmen für Familien werden in unterschiedlichen Ausmaßen gesetzt. Gemeinden handeln familienfreundlich, auch ohne zertifiziert zu sein, das zeigten die Interviews in diesem Bereich.

Familie und Familienfreundlichkeit entziehen sich als Begriffe einer klaren und verbindlichen Festlegung, was Inhalt und Handlungsfelder betrifft. Das in der Gesellschaft vorherrschende Bild von der Kernfamilie im Sinne von Eltern, die mit zu versorgenden Kindern[2] in einem Haushalt leben, zeichnete sich auch in den Interviews zu dieser Studie ab, denn als Zielgruppen für Familienfreundlichkeit wurden vorwiegend Eltern, Kinder und Jugendliche genannt. Senior/innen wurden erst in zweiter Linie als Zielgruppe für familienfreundliches Handeln gesehen.

Das Wort „Familienfreundlichkeit" ist keineswegs in allen Gemeinden ein selbstverständlicher Terminus im kommunalpolitischen Diskurs. Durch diese Unbestimmtheit der Begriffe und Bilder werden Maßnahmen, die Familien adressieren, nicht immer als familienfreundlich bezeichnet und als solche gesehen. Gemeinden sehen sich, wenn sie explizit danach gefragt werden, zwar als familienfreundlich, bezeichnen sich selbst aber nicht so, weil sie sich nicht des Begriffes „Familienfreundlichkeit" bedienen beziehungsweise weil den handelnden Personen der Terminus nicht geläufig ist. Familienfreundlichkeit erweist sich in vielen Fällen als implizites Handeln und weniger als ein explizites Handlungsziel.

Familienfreundlichkeit wird auf kommunaler Ebene überwiegend dann als Thema gesehen, wenn es um Maßnahmen geht, die Bereiche wie Kinder, Schule, Jugendliche, Spielplätze und Wohnen betreffen.

- *Welche Gründe sprechen gegen eine Auditteilnahme?*

Die Gründe, warum Gemeinden das Audit *familienfreundlichegemeinde* nicht umsetzten, sind vielschichtig. Das kann einerseits daran liegen, dass Gemeindemandatar/innen noch nichts davon gehört haben, es kann sein, dass sich bisher noch keine Person gefunden hat, die die Initiative ergreift, oder es liegt eine bewusste Entscheidung vor, nichts in Richtung Zertifizierung zu unternehmen.

In den Interviews haben sich fünf konkrete Beweggründe gezeigt, warum der Auditprozess nicht umgesetzt wurde:

- Weil in der Gemeinde völlig anders gelagerte Arbeitsschwerpunkte gesetzt wurden.
- Weil durch die Vielzahl an kommunalen Prozessen und durch zahlreiche Zertifizierungen anderer Gemeinden die Attraktivität beziehungsweise Exklusivität nicht gegeben ist.
- Weil der mit dem Audit verbundene Aufwand Kapazitäten in der Gemeindeverwaltung bindet, ehrenamtlich Engagierte abhält und Überlastung befürchtet wird.
- Weil nach kritischer Betrachtung von Maßnahmen aus zertifizierten Gemeinden kein Mehrwert für die eigene Kommune erwartet wird.
- Weil durch außerordentliche und einschneidende Entwicklungen in der Gemeinde andere Prioritäten vorherrschen.

[2] Damit sind Kinder gemeint, die noch minderjährig sind beziehungsweise in Ausbildung stehen und keiner Erwerbstätigkeit nachgehen.

Eine dauerhafte und prinzipielle Ablehnung dem Audit gegenüber konnte nicht festgestellt werden. Die Entscheidung, am Audit nicht teilzunehmen, liegt in den aktuellen Gegebenheiten begründet und spiegelt auch die Zugänge, Sichtweisen und Erfahrungen der aktuell handelnden Personen. Ein Nein ist durchaus umkehrbar – nach der Devise „nicht jetzt, aber vielleicht später". Entscheidungen gegen das Audit sind damit keine endgültigen im Sinne von „nie und nimmer", sondern liegen mehr im Hier und Jetzt. Mit anderen Worten: Veränderungen in der Gemeinde hinsichtlich Strukturen, Personen, Problembewusstsein, politischen Schwerpunktsetzungen et cetera können völlig neue Herausforderungen entstehen lassen, die für die Umsetzung des Audits förderlich sind.

- *Unter welchen Gegebenheiten wäre eine Beteiligung am Audit denkbar?*

Primär ist es wichtig, dass eine Person, die in der Gemeindepolitik oder -verwaltung verankert ist, bezüglich Audit die Initiative ergreift und die Idee den Entscheidungsträger/innen nahe bringt. Förderlich ist es, wenn sich zusätzlich zur Impulsgeber/in ein Team findet, das vorerst den Audit-Einstieg und später eventuell den Prozess vorantreibt. Denkbar wäre auch eine Initiative aus der Bevölkerung, wobei im Falle von „bottom up" eine entsprechend große Anzahl an Unterstützer/innen nötig wäre, um die Gemeindemandatar/innen von einem Teilnahmebeschluss zu überzeugen.

Motivierend wirken kann die Vorbildwirkung anderer Gemeinden. Durch die interkommunale Vernetzung erhalten Maßnahmen, deren Umsetzung und positive Auswirkungen über die Gemeindegrenzen hinausgehen, Aufmerksamkeit. Selbst hohe Anforderungen, Standards oder Mindestkriterien bei Maßnahmen für die Erreichung eines Zertifikats werden weniger als abschreckend, sondern als Motivationsverstärker gesehen, weil damit die Erwartung verbunden ist, dass ein entsprechender Mehrwert in der eigenen Gemeinde generiert werden kann. Im Rahmen des Auditprozesses entstandene herausragende Projekte mit Vorbildcharakter wären demnach ein Werbeträger nicht nur für die Gemeinden, die sie umsetzen, sondern auch für das Audit *familienfreundlichegemeinde*.

Gemeinden stehen in Wechselbeziehungen zueinander, und ein Thema, das in den Interviews angeschnitten wurde, ist der Vergleich von Gemeinden untereinander. Den Reiz des Audits könnte ein Wettbewerb erhöhen. Vorgeschlagen wird die Prämierung von herausragenden und innovativen Projekten, weil damit vorbildhafte Maßnahmen deutlicher herausgestrichen würden und die Möglichkeit, von anderen zu lernen, damit verstärkt wäre. Damit kann auch das Interesse an der Umsetzung des Auditprozesses positiv beeinflusst werden.

Gemeindemandatar/innen ist es wichtig, der Bevölkerung die Möglichkeit zur Partizipation an politischen Entscheidungen zu bieten, weil damit nachträgliche Kritik von Seiten der Bürger/innen a priori vermieden beziehungsweise dieser die Berechtigung genommen werden kann. Der Auditprozess bietet eine Struktur für die Beteiligung der Bevölkerung an der Weiterentwicklung einer Gemeinde. Dass eine Idee zu einer realen Maßnahme wird, liegt, wenn das Audit umgesetzt wird, nicht mehr nur abstrakt an der Gemeindepolitik, sondern konkret auch an den Bürger/innen selbst. Politiker/innen und Bürger/innen haben damit die Möglichkeit, in einen strukturierten Dialog einzutreten und in gegenseitiger Wechselwirkung die Gemeinde – zumindest in Teilbereichen – weiterzuentwickeln.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Familienfreundlichkeit wird in Gemeinden, die kein Auditseminar besuchten haben und auch am Prozess nicht teilnehmen, grundsätzlich positiv gesehen. In den Interviews beziehungsweise bei der Fokusgruppe zeigte sich keine fundamentale Ablehnung des Themas im Allgemeinen oder des Begriffes im Speziellen.

Um das Audit in einer Gemeinde platzieren zu können, muss es a priori ein Bewusstsein für Familienfreundlichkeit geben, und auch der Begriff sollte expressis verbis bei Personen in öffentlichen Funktionen in Verwendung stehen. Weiters sollte es, damit sich die Entscheidungsfindung in Richtung Auditumsetzung positiv entwickelt, eine Person geben, die diese Sache zu ihrem Anliegen macht und Interesse beziehungsweise Begeisterung bei anderen kommunalen Entscheidungsträger/innen dafür wecken kann. Eine weitere Voraussetzung ist ein spezifisches Thema (zum Beispiel Spielplatzgestaltung, Kinderbetreuung) oder eine Problemstellung (zum Beispiel Abwanderung oder auch Zuzug), von dem man in der Gemeinde meint, dass dies mit dem Auditprozess weiterentwickelt werden kann.

Gemeinden, die zwar das Audit kennen, aber weder ein Seminar besuchten noch den Prozess umsetzten, können die Gründe für eine Nichtteilnahme relativ klar benennen, während Beweggründe für eine mögliche Umsetzung nicht in dieser Klarheit benannt wurden. Konkrete Bedingungen, die eine Auditumsetzung begünstigen würden, müssen daher aus den Gründen für die Nichtteilnahme abgleitet werden.

Das Audit als Angebot für Gemeinden ist eingebettet in ein Umfeld von zahlreichen anderen Prozessen, mit denen sich Gemeinden weiterentwickeln können. Auch wenn es keinen anderen Prozess für Familienfreundlichkeit gibt, so besteht doch eine Konkurrenzsituation für das Audit, einerseits inhaltlich zum Beispiel zur Agenda 21 oder zum Leader-Prozess, andererseits um verfügbare Gemeinderessourcen bei der Durchführung. Noch dazu steht es den Gemeinden völlig frei, inhaltliche Schwerpunkte fernab von Familienfreundlichkeit zu setzen. Um das Audit in dieser Gemengelage für noch nicht zertifizierte Gemeinden interessant zu machen, wäre eine Profilschärfung gut, beispielsweise durch Einführung von Mindestanforderungen bei den umzusetzenden Maßnahmen oder durch Bewerbe beziehungsweise Rankings für vorbildhafte Maßnahmen, parallel zu den Zertifikatsverleihungen.

Als ein Manko erweist sich, dass der Begriff „Audit“ bei Menschen, die das erste Mal darauf stoßen, keine klaren Assoziationen und Vorstellungen bezüglich Inhalt und Wirkungen hervorruft. Der Begriff ist abstrakt und der Prozess ist offen. Was grundsätzlich ein Vorteil sein kann, wird bei Gemeinden, die für das Audit gewonnen werden wollen, auch zum Nachteil, weil das Profil zu wenig klar und der Nutzen zu wenig deutlich hervortreten.

Chancen für die Implementierung des Audits in nicht zertifizierten Gemeinden sind Veränderungen und Brüche im Gemeindegefüge. Personen, die skeptisch oder ablehnend sind, treten ab und neue Verantwortungsträger/innen, die möglicherweise noch nicht vom Audit gehört haben, aber eine Möglichkeit zur Profilierung suchen, werden zu potentiellen Ansprechpersonen. Problemstellungen werden in einer Kommune unter neuen Gegebenheiten neu bewertet und betrachtet und könnten gegebenenfalls im Rahmen des Audit behandelt und gelöst werden.

6 Gesamtresümee

Das Audit familienfreundlichegemeinde ist ein Prozess, mit dem Gemeinden Familienfreundlichkeit nachhaltig weiterentwickeln können. Als erster Schritt werden vorhandene familienfreundliche Maßnahmen in der Gemeinde erfasst, und in einem weiteren Schritt wird der Bedarf an weiteren Maßnahmen ermittelt. Alle Lebensphasen – von der Schwangerschaft bis hin zu Senior/innen und Menschen mit besonderen Bedürfnissen – werden gleichberechtigt behandelt. Die Entscheidung einer Gemeinde, das Auditierungsverfahren zu durchlaufen, bedeutet sich längerfristig mit dem Thema Familienfreundlichkeit zu beschäftigen, wobei die Einbindung aller Generationen und Interessen bei der Entwicklung neuer Maßnahmen zur Erhöhung der Familienfreundlichkeit eine wesentliche Rolle spielt. Jede Gemeinde kann am Audit teilnehmen und soll sich von ihrem jeweiligen Startpunkt aus bezüglich Familienfreundlichkeit weiterentwickeln.

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den drei Erhebungsgruppen dargestellt und auf Basis der Ergebnisse werden Vorschläge für die mögliche Fortentwicklung des Auditprozesses vorgelegt.

6.1 Ergebnisse aus den Erhebungsgruppen

Für diese Studie wurden Erhebungen bei drei Gruppen von Gemeinden durchgeführt, die sehr unterschiedliche Vorbedingungen hinsichtlich des Audits *familienfreundlichegemeinde* aufwiesen. Die erste Gruppe umfasste Gemeinden, die das Audit durchführten und schon über langjährige Erfahrungen mit dem Prozess verfügten. In der zweiten Gruppe wurden Gemeinden befragt, die nach dem Besuch eines Auditseminars nicht in den Prozess einstiegen. Kommunen, die bisher kein Interesse am Audit erkennen ließen, wurden in der dritten Gruppe untersucht. Diese unterschiedlichen Prädispositionen brachten es mit sich, dass die Forschungsfragen für die drei Erhebungsgruppen verschieden formuliert waren. Deshalb werden auch die Ergebnisse getrennt nach den Erhebungsgruppen dargestellt.

Es zeigte sich in allen Erhebungsgruppen, dass Gemeinden durchaus ein Bewusstsein für Familienfreundlichkeit haben und Maßnahmen für Familien setzen, unabhängig davon, ob ein Auditprozess umgesetzt wird oder nicht. Es macht allerdings einen Unterschied, ob die familienfreundlichen Aktivitäten im Rahmen eines strukturierten selbstverpflichtenden Prozesses, u.a. mit obligatorischer Bürger/innenbeteiligung und mit Gutachten sowie Zertifikat am Ende, gesetzt werden oder von den Gemeindevertreter/innen frei und ohne prozessgegebene Verpflichtungen gestaltet werden können, weil es durch den Prozess in der Gemeinde jedenfalls Wechselwirkungen zwischen handelnden Personen und Zielpersonen gibt, die ohne Prozess nicht zustande kommen. Wechselwirkungen in anderer Form gibt es zwischen dem Audit und anderen Prozessen, die in Gemeinden umgesetzt und in deren Verlauf zum Teil auch familienfreundliche Projekte verwirklicht werden. Das Audit steht hier für kommunale Weiterentwicklung auf Basis von selbstdefinierten Vorgaben innerhalb des Bezugssystems der eigenen Gemeinde und nicht durch den Wettbewerb zwischen Kommunen.

- *Audit-Gemeinden*

Die meisten Erfahrungen mit dem Audit und der Umsetzung der Maßnahmen fielen sehr positiv aus. Auch die Einbeziehung der Bevölkerung und Bewerbung der Maßnahmen und des Audits in der Öffentlichkeit wurden vorwiegend als gelungen beurteilt. Die Finanzierung der Maßnahmen konnte in vielen Gemeinden gut bewältigt werden. Als essenzieller Erfolgsfaktor wurde die Unterstützung für ehrenamtlich tätige auditverantwortliche Gemeindemandatar/innen durch Gemeindeangestellte hervorgehoben. Das bezieht sich besonders auf die Erstellung der Dokumentation und die Berichterstattung, bei welchen der hohe Zeitaufwand moniert wurde.

In vielen Gemeinden war der Audit-Prozess von Stabilität und kontinuierlichem Gelingen geprägt, auch wenn in den Gemeinden die Einbindung der Bevölkerung unterschiedlich realisiert wurde und auch das Interesse seitens der Bevölkerung unterschiedlich ausfiel. Es zeigte sich, dass das Interesse der Bürger/innen und deren Mitarbeit beim Auditprozess schwankten oder sich unterschiedliche Bevölkerungs- und Altersgruppen unterschiedlich stark einbrachten. Die Umsetzung von einzelnen Maßnahmen zeichnete sich grundsätzlich durch Kontinuität aus. Viele Gemeinden konnten auf „Leuchtturmprojekte“ verweisen. Darunter wurden Maßnahmen verstanden, die von der Bevölkerung gut angenommen wurden, weil die Bedürfnisse von Bürger/innen erkannt wurden und die Bevölkerung an der Realisierung intensiv partizipierte.

In Bezug auf den Kontakt mit der Prozessbegleitung oder mit den zuständigen Stellen seitens des Audits während der Auditierung wurde Zufriedenheit geäußert, allerdings wünschten sich manche Befragte mehr Kontakt mit den zuständigen Ansprechpersonen und der Prozessbegleitung, vor allem, wenn es um die Berichterstattung während des Prozesses geht.

In Kontakt mit dem Audit kamen zertifizierte Gemeinden entweder durch das Familienministerium bzw. die FBG oder durch Eigeninitiative, wenn nach einem Verfahren gesucht wurde, um Ideen und Maßnahmen zu verwirklichen. Als treibende Kräfte für eine Audit-Teilnahme und in der Umsetzungsphase fungierten in der Regel Einzelpersonen, zumeist Gemeindemandatar/innen oder Gemeindeangestellte, in manchen Fällen auch über mehrere Auditierungen hinweg. Dennoch war auch die Unterstützung durch Mitglieder der Projektgruppe, Mitarbeit durch einzelne Bürger/innen, sowie die Unterstützung durch Gemeindebedienstete maßgeblich für einen erfolgreichen Audit-Prozess, der größtenteils im überparteilichen Konsens ablief. Die Aufrechterhaltung der Motivation in der Projektgruppe und die Einbeziehung der Bevölkerung während der gesamten Auditierung wurden als schwierig eingestuft.

- *Seminargemeinden*

Gemeinden, die nach Besuch des Auditseminars nicht in den Prozess einstiegen, nahmen sich zumeist selbst als durchaus familienfreundlich wahr. Die Möglichkeit zur Sichtbarmachung der bestehenden kommunalen Leistungen für Familien erwies sich als wichtige Motivation für die Auditteilnahme. Durch die Ist-Erhebung ergäbe sich die Möglichkeit, Verbesserungen herauszuarbeiten, andererseits könnte das Aufzeigen der Leistungen die Gemeinde als Standort attraktiveren. Zudem möchte man die Position der eigenen Gemeinde im Vergleich zu anderen Gemeinden hinsichtlich Familienfreundlichkeit feststellen.

Eine wichtige Ursache für die Nicht-Teilnahme am Auditprozess waren knappe Personalressourcen. Die administrativen Aufgaben des Audits *familienfreundlichegemeinde* wurden – besonders in kleinen Gemeinden – als sehr personalintensiv eingeschätzt. Es zeigte sich auch ein Informationsdefizit, denn nicht allen befragten Personen war bekannt, dass auch ehrenamtliche Zivilpersonen die administrative Begleitung des Audits übernehmen können. Ein weiterer Verhinderungsfaktor war die Vielzahl an anderen kommunalen Programmen, die zum Teil inhaltliche Überschneidungen mit dem Audit *familienfreundlichegemeinde* aufweisen. Moniert wurde auch das Fehlen von festgelegten Familienfreundlichkeitsstandards im Audit, da in Bezug auf Familienfreundlichkeit höchst unterschiedlich aufgestellte Gemeinden mit dem gleichen Zertifikat ausgestattet werden.

Spezielle Umstände, die eine Teilnahme verhinderten, waren politische Hintergründe. Das waren einerseits parteipolitische Machtspiele (ein politischer Mitbewerber sollte durch das Audit keinen Vorteil haben), andererseits betraf dies personelle Veränderungen bzw. veränderte Prioritätensetzungen in Folge von Wahlen.

Der Erstkontakt zum Audit *familienfreundlichegemeinde* erfolgte durch persönliche Einladungen zum Auditseminar bzw. durch eine Person in der Gemeinde, die die Teilnahme am Auditseminar anregte. Das Seminar selbst wurde sehr positiv beurteilt.

- *Nicht-teilnehmende Gemeinden*

Familienbezogenes Handeln ist auch in Kommunen, die nicht am Audit *familienfreundlichegemeinde* teilnahmen, ein Thema. Ohne ein Zertifikat anzustreben, setzten Gemeinden Maßnahmen für Familien um beziehungsweise sahen sich als familienfreundlich. Familienfreundlichkeit erwies sich dabei in vielen Fällen als implizites Handeln und weniger als ein explizites Handlungsziel. Eine fundamentale Ablehnung des Themas Familienfreundlichkeit im Allgemeinen oder des Begriffes im Speziellen konnte nicht festgestellt werden.

Als konkrete Beweggründe gegen die Umsetzung des Auditprozess haben sich erwiesen: anders gelagerte Arbeitsschwerpunkte, das große Angebot an kommunalen Prozessen, der mit dem Audit verbundene Aufwand, der nicht erkennbare Mehrwert sowie außerordentliche, einschneidende Ereignisse.

Um das Audit in einer Gemeinde platzieren zu können, muss es a priori ein Bewusstsein für Familienfreundlichkeit geben, und auch der Begriff sollte öffentlichen Funktionsträger/innen geläufig sein. Weiters ist es notwendig, dass eine Person diese Sache zu ihrem Anliegen macht, die dafür Interesse bei anderen kommunalen Entscheidungsträger/innen wecken kann. Eine weitere Voraussetzung ist ein spezifisches Thema (zum Beispiel Spielplatzgestaltung, Kinderbetreuung) oder eine Problemstellung (zum Beispiel Abwanderung oder auch Zuzug), von dem man meint, dass dies mit dem Auditprozess weiterentwickelt werden kann. Ein weiterer Motivationsfaktor ist die Vorbildwirkung von Maßnahmen in bereits zertifizierten Gemeinden. Als Zielgruppen in diesem Bereich wurden vorwiegend Eltern, Kinder sowie Jugendliche und erst in zweiter Linie Senior/innen genannt.

Veränderungen und Brüche im Gemeindegefüge sind konkrete Chancen für die Implementierung des Audits in nicht zertifizierten Gemeinden. Kommunale Problemstellungen werden unter neuen Gegebenheiten neu bewertet, Personen, die skeptisch oder ablehnend sind, treten ab und neue Verantwortungsträger/innen, die eine Möglichkeit zur Profilierung suchen, werden zu potenziellen Interessent/innen für das Audit familienfreundlichegemeinde.

Das Audit ist eingebettet in ein Umfeld von zahlreichen anderen Prozessen, mit denen sich Gemeinden weiterentwickeln können. Somit besteht eine Konkurrenzsituation für das Audit, einerseits inhaltlich zum Beispiel zur Agenda 21 oder zum Leader-Prozess, andererseits um verfügbare Gemeinderessourcen bei der Durchführung. Noch dazu steht es den Gemeinden völlig frei, inhaltliche Schwerpunkte fernab von Familienfreundlichkeit zu setzen. Der Begriff „Audit“ ist abstrakt und der Prozess ist offen. Deshalb ist es notwendig, Gemeinden, die für das Audit gewonnen werden sollen, den Nutzen entsprechend zu kommunizieren.

6.2 Ergebnisse im Querschnitt

In diesem Abschnitt werden Aspekte herausgearbeitet, die in allen drei Erhebungsgruppen thematisiert wurden.

- *Familienfreundlichkeit in den Gemeinden*

In vielen Gemeinden war die Familie als kommunalpolitisches Handlungsfeld verankert, beispielsweise durch Stadt- beziehungsweise Gemeinderät/innen mit einer entsprechenden Ressortverantwortung oder durch Familienausschüsse oder Familienbeauftragte. Das traf auch auf Gemeinden zu, die nicht zertifiziert waren, unabhängig davon, ob sie ein Auditseminar besucht hatten oder nicht. Viele Gemeinden setzten unabhängig vom Audit und in unterschiedlichem Ausmaß Maßnahmen für Familien um. Gemeinden handelten somit, auch ohne Zertifikat, familienfreundlich und nahmen sich auch so wahr.

Zertifizierte Gemeinden stellten oftmals im Prozessverlauf, in der Regel im Rahmen der Ist-Zustandserhebung, fest, dass sie schon familienfreundlich waren. Die anfängliche Erfassung des Status quo machte deutlich, dass viele bestehende und teilweise selbstverständlich gewordene Maßnahmen und Angebote den Grundstein für eine Zertifizierung im Rahmen des Audits *familienfreundlichegemeind*e legten und legte Bedürfnisse und notwendige Nachbesserungen offen. Gemeinden handeln somit familienfreundlich, ohne zertifiziert zu sein beziehungsweise auch schon, bevor sie zertifiziert sind.

- *Die Audit-Zertifizierung: „Wir und die anderen*“

Aus nichtzertifizierten Gemeinden kam Kritik an der Ausgestaltung der Zertifizierung und der Aussagekraft der Zertifikate. Dadurch, dass jede Gemeinde selbst und ohne Vorgaben auf Basis des jeweiligen Ist-Zustandes die umzusetzenden Maßnahmen definiert, schränkten sich nach Interviewaussagen die Qualität und die Aussagekraft des Zertifikates ein. Jede Gemeinde bekommt das gleiche Zertifikat, unabhängig von der Prädisposition und von Umfang, Inhalt und Qualität der Maßnahmen. Es wurde deshalb moniert, dass es keine inhaltlichen Standards gibt und dadurch keine Feststellung der Qualität in der Familienfreundlichkeit für die eigene Gemeinde im Vergleich zu anderen möglich ist. Manche nichtzertifizierten Gemeinden sahen daher keinen Mehrwert durch das Audit für die eigene Kommune.

Zertifizierte Gemeinden stellten gemeindeintern eine Erhöhung der Familienfreundlichkeit durch den Auditprozess fest. Der Auditierungsprozess führte in manchen Gemeinden intern zu einer deutlichen und wahrnehmbaren Weiterentwicklung. Die Bedeutung des Vergleichs zwischen Gemeinden zeigte sich aber auch hier, denn manche Kommunen wurden nach eigener Einschätzung durch das Audit von anderen auch als „Vorreiter" in Sachen Familienfreundlichkeit wahrgenommen.

- *EINE Person als treibende Kraft*

Bei zertifizierten Gemeinden wie auch bei solchen, die noch kein Interesse für das Audit erkennen haben lassen, zeigte sich, wie wichtig es ist, dass eine Person sich der Sache „Audit" annimmt. Als treibende Kräfte in Richtung Teilnahme am Audit erwiesen sich meist Gemeindemandatar/innen, seltener Gemeindeangestellte oder Bürgermeister/innen. In zertifizierten Gemeinden war das Engagement des/der Initiators/in während des Prozessverlaufs ausschlaggebend für den Prozessstart, die Einbeziehung der Bürger/innen, die Formulierung von Maßnahmen und auch für deren erfolgreiche Umsetzung.

Als ein Erfolgsfaktor für die Entscheidungsfindung pro Audit-Einstieg und eine spätere kontinuierliche Prozessumsetzung erwies es sich, wenn der/die Impulsgeber/in ein Team zur Unterstützung fand und damit die Möglichkeit gegeben war, Arbeiten zu delegieren und Verantwortlichkeiten aufzuteilen.

- *Die Parteipolitik*

Die Parteipolitik beziehungsweise Divergenzen zwischen Gemeinderatsfraktionen waren bei den zertifizierten Gemeinden und den Gemeinden, die noch kein Interesse am Audit gezeigt hatten, kein Thema. Wenn der Teilnahmebeschluss noch fern ist, beziehungsweise wenn die Entscheidung schon gefallen ist, sind fraktionelle Meinungsverschiedenheiten außen vor. Der Knackpunkt ist offenbar die Phase, wenn es darum geht, ob eine Gemeinde konkret am Audit teilnimmt oder nicht, wie sich in den Gemeinden nach dem Audit-Seminar zeigte.

Bei den Seminargemeinden traten parteipolitische Unstimmigkeiten klar hervor. In einer Gemeinde wollte die Minderheitsfraktion das Audit forcieren, das wurde aber von der Mehrheitsfraktion konterkariert. Auch tiefgreifende Veränderungen im Parteieigefüge in Folge von Wahlen wirkten sich negativ in Richtung Audit aus. Aus zertifizierten Gemeinden wurde hingegen berichtet, dass die Arbeit in der Projektgruppe und der weitere Umsetzungsprozess größtenteils überparteilich, aber in Abstimmung mit dem Gemeinderat ablief und von Konsens getragen war. Hinweise gab es jedoch auf Ambivalenzen innerhalb von Parteien beim Entscheidungs- und Umsetzungsprozess.

- *Themen und Zielgruppen*

In dieser Studie konnten als Zielgruppen für familienbezogenes Handeln in Gemeinden in erster Linie Eltern, Kinder und Jugendliche, und dann erst Senior/innen identifiziert werden. Im Lebensverlauf zeichnete sich die frühe Familienphase im Sinne von Eltern mit Kleinkindern als Handlungsfeld am deutlichsten ab. Familienfreundlichkeit wurde auf kommunaler Ebene überwiegend auf Maßnahmen in Bereichen wie Kinder(-betreuung), Schule, Jugend, Spielplätze,

Wohnen sowie Freizeit- und Sportangebote bezogen. Ein wichtiger Faktor waren in diesem Zusammenhang auch die unmittelbaren Lebensumstände der treibenden Person.

Zertifizierte Gemeinden waren bestrebt, die unterschiedlichen Lebensphasen zu berücksichtigen und reflektierten die Breite des Angebots hinsichtlich der Altersgruppen. Bei Gemeinden, die sich bereits einer Re-Auditierung unterzogen, verschoben sich zum Teil die Schwerpunktsetzungen während der Audit-Laufzeit.

- *Aufwand*

Der mit dem Auditprozess verbundene Aufwand in den Gemeinden wurde in allen drei Erhebungsgruppen als Problem angesprochen. Die administrativen Anforderungen wurden als sehr arbeits- und personalintensiv gesehen. Befürchtet wurde eine Überlastung, im Speziellen für ehrenamtlich tätige Personen, und die zusätzliche Einschränkung von ohnehin knappen Personalressourcen in der Gemeindeadministration. Der Aufwand hält generell – vor allem kleinere – Kommunen von der Teilnahme ab, und bei zertifizierten Gemeinden war für manche das Verhältnis zwischen dem Arbeitsaufwand und dem Ergebnis sehr unbefriedigend.

- *Konkurrenz durch andere Prozesse und Zertifizierungen*

Gemeinden können sich in unterschiedlichsten Bereichen mittels externer Verfahren weiterentwickeln. Das wirkt sich auf die Attraktivität beziehungsweise Exklusivität des Prozesses aus und daraus resultiert ein verstärkter Wettbewerb um freie Umsetzungsressourcen in den Gemeinden. Die Interviews in allen Erhebungsgruppen zeigten, dass das Audit *familienfreundlichegemeinde* in Konkurrenz mit einer Vielzahl an kommunalen Prozessen und Zertifizierungen steht. Es wurden auch inhaltliche Überschneidungen (zum Beispiel mit der Agenda 21 und der Gesunden Gemeinde) angesprochen. Gemeinden, die nicht am Audit teilnahmen und die zwischen Angeboten verglichen, sahen den speziellen Nutzen des Auditprozesses und die inhaltliche Abgrenzung zu anderen Angeboten oft nicht. Die Abgrenzung zwischen parallel laufenden Zertifizierungen fiel Gemeinden im Auditprozess in manchen Fällen und bei einzelnen Maßnahmen schwer.

6.3 Anregungen für die Zukunft

In diesem Abschnitt werden kurz fünf konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung des Audits *familienfreundlichegemeinde* vorgestellt, die vom Projektteam nach eingehender Diskussion der Studienergebnisse angeregt werden.

- *Dokumentation vereinfachen*

Überarbeitung der Richtlinie für Auditierung und Re-Auditierung hinsichtlich der Vorgaben und Vereinfachung der Anforderungen für Prozessdokumentation und Berichtslegung. Damit könnten Ressourcen im administrativ-organisatorischen Bereich in den Gemeinden eingespart werden, die dann für andere Audit-Tätigkeiten wie zum Beispiel die Umsetzung von Maßnahmen zur Verfügung stünden. In diesem Bereich besteht nach den Ergebnissen der Erhebungen der größte Handlungsbedarf.

- *Stufensystem bei der Zertifizierung*

Entwicklung eines Zertifizierungsstufensystems mit österreichweiten Standards für kommunale Familienfreundlichkeit. Dabei würden für verschiedene Stufen bestimmte Standards an Familienfreundlichkeit definiert. Die Grundzertifizierung würde die Einordnung in einen bestimmten Level bedeuten, und mit der Re-Auditierung wäre die Erreichung einer höheren Stufe möglich. Gemeinden könnten sich im Laufe der (Re-)Auditierungen durch Erreichen eines höheren Levels sichtbar in Bezug auf Familienfreundlichkeit weiterentwickeln. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass dies eine Änderung der bisherigen Grundprämisse des Audits bedeuten würde, die darauf abzielt, dass zertifizierte Familienfreundlichkeit das Ergebnis der Weiterentwicklung im Bezugssystem eigene Gemeinde ist: Jede Gemeinde kann ohne Vorbedingungen bzw. A-priori-Einstufung am Audit teilnehmen und entwickelt sich von ihrem jeweiligen Startpunkt aus weiter.

- *Ausweitung der Angebote für Beratung und Begleitung*

Ausweitung der Angebote zur systematischen Prozessbegleitung aber auch für den informellen und persönlichen Informations- und Erfahrungsaustausch. Ergänzend zum allgemeinem Coaching könnten spezifische Coaching-Module für bestimmte Prozessanforderungen (Öffentlichkeitsarbeit, Bürger/innenbeteiligung, Dokumentation et cetera) oder kommunale Gegebenheiten (Gemeindegröße, Bevölkerungsstruktur, Urbanisierungsgrad et cetera) entwickelt werden, um damit den besonderen Bedürfnissen der einzelnen Gemeinden, egal wo sie im Zertifizierungsprozess stehen, besser entsprechen zu können.

- *Vorbildhafte Maßnahmen prämieren*

Durch die Prämierung von vorbildhaften Audit-Maßnahmen, eingebunden in die regelmäßigen Zertifikatsverleihungen, kann einerseits sichtbar gemacht werden, was Gemeinden als Ergebnis des Auditprozesses umsetzen. Andererseits kann durch die Vorbildwirkung solcher Prämierungen für Gemeinden im Auditprozess, aber auch für nichtzertifizierte Gemeinden, eine Motivation pro Audit entstehen. Im diesem Zusammenhang sei auf zwei bereits bestehende Angebote verwiesen: Auf der FBG-Website gibt es die Zusammenstellung von „Best Practice-Beispiele Maßnahmen – Thema Migration“, die dort heruntergeladen werden kann. Weiters gibt es im Rahmen des Audits familienfreundlichegemeinde den Österreichpreis „Gemeinden für Familien“ mit dem Ziel, innovative Maßnahmen, welche auditierte Gemeinden beschlossen und umgesetzt haben, auszuzeichnen, österreichweit hervorzuheben und bekannt zu machen. Gemeinden, die im Auditprozess an ihrer Familienfreundlichkeit gearbeitet haben und diese laufend weiterentwickeln, sollen durch Prämierungen im Rahmen dieses Preises Vorbild für andere Gemeinden in Bezug auf Familienfreundlichkeit werden und zur Umsetzung des Audits motivieren.

- *Verknüpfung mit anderen Prozessen ermöglichen*

Schaffung von konkreten Schnittstellen zu anderen Prozessen, wie dies zum Beispiel bereits mit dem UNICEF-Zusatzzertifikat „Kinderfreundliche Gemeinde“ möglich ist. Gemeinden wäre damit die planmäßige Verknüpfung des Audits mit anderen Prozessen möglich, zum Beispiel durch Anrechnung von Prozessschritten oder Anerkennung von Maßnahmen aus anderen Zertifizierungen für das Audit. Durch die Nutzung von Synergieeffekten könnte für Gemeinden die Teilnahme am Audit attraktiver werden.

7 Ergebnisse der Audit-Expertise 2010

In diesem Abschnitt werden Ergebnisse einer Audit-Expertise aus 2010 kurz zusammengefasst dargestellt, zu der sich trotz unterschiedlicher Ansätze in der vorliegenden Untersuchung Parallelen und Kontinuitäten ergaben.

Das ÖIF legte im Jahr 2010 eine Expertise[3] zum Audit *familienfreundlichegemeinde* vor. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung, die Forschungsfragen und das Sample unterscheiden sich klar von der aktuellen Studie. Die Expertise 2010 fokussierte auf drei Themenbereiche:

- Prozessablauf (Erfahrungen, Möglichkeiten zur Optimierung)
- Gemeindegröße (Bedürfnisse von und ggf. Richtlinienanpassung für Gemeinden mit mehr als 5.000 Einwohner/innen)
- externe Begleitung/Coaching (Bedarf, nötige Veränderungen)

Methodisch wurde ein qualitatives Design gewählt. Befragt wurden

- 30 Personen aus Gemeinden, die nach dem Audit-Seminar keine Teilnahmevereinbarung geschlossen beziehungsweise kein Grundzertifikat erreicht hatten,
- zwölf Personen aus Gemeinden, bei denen nach der Verleihung des Grundzertifikats der Audit-Prozess weiterlief sowie
- sieben Personen, die Gemeinden durch den Audit-Prozess begleiteten beziehungsweise die in unterschiedlichen Institutionen mit der Bewerbung des Audits sowie mit der Unterstützung von Gemeinden betraut waren.

Es zeigte sich schon 2010, dass die kommunale **Familienorientierung bereits vor dem Audit-Einstieg** einer der zentralsten Faktoren für die Beteiligung am Prozess war. Das Audit begründete nicht die Familienfreundlichkeit in der Gemeinde, sondern erwies sich primär als ein Werkzeug, um sie weiterzuentwickeln.

Wie wichtig es ist, dass der **Anstoß zum Audit von einer Einzelperson** kommt, wurde 2010 ebenfalls konstatiert, und es wurde als Ergebnis festgehalten, dass die Initiative zum Audit von hochrangigen kommunalen Funktionsträger/innen ausgeht. Klare Mehrheitsverhältnisse und ein konsensuales Klima in der Gemeinde erwiesen sich als förderlich für die Teilnahme.

Aus den zertifizierten Gemeinden gab es damals keinerlei Hinweise, dass es im Zusammenhang mit dem Audit zu **politischen Auseinandersetzungen** zwischen den Gemeinderatsfraktionen gekommen wäre. Lediglich bei nichtzertifizierten Gemeinden gab es Hinweise, dass im Speziellen Kommunalwahlen Einfluss auf das Audit haben.

Die **Prozessdokumentation als der größte Kritikpunkt** wurde bereits 2010 identifiziert. Konkret wurden die Berichterstellung und der damit verbundene Zeitaufwand moniert. Es gab den klaren Wunsch nach Vereinfachung. Im Endbericht wurde daher bei der Prozessdokumentation eine Reduktion von Umfang, Vorgaben und Anforderungen empfohlen.

[3] Expertise zum Audit *familienfreundlichegemeinde*, 30.04.2010, Projektleitung: Mag. Rudolf Karl Schipfer, im Auftrag der Familie & Beruf Management GmbH (FBG), unveröffentlicht.

Ein Optimierungsbedarf wurde bei der **externen Begleitung der Gemeinden nach dem Grundzertifikat** wurde schon 2010 geortet und daher Ausweitung des Angebotes der kostenlosen Prozessbegleitung auf für die Zeit der Re-Auditierung empfohlen. Weiters wurden Coaching-Module für bestimmte Prozessschritte wie Audit-Einstieg, Öffentlichkeitsarbeit, Bürger/innenbeteiligung, Dokumentation et cetera angeregt, um damit spezifischen Anforderungen einzelner Gemeinden besser entsprechen zu können.

Die **Erhebung des Ist-Zustandes** ist bereits in der Expertise 2010 als das Asset im Audit-Prozess für die Gemeinden herausgestrichen worden, weil damit die kommunalen Leistungen und Angebote zusammengetragen und sichtbar gemacht werden. In diesem Zusammenhang wurde 2010 angeregt, diesen Schritt überhaupt als eigenständigen Prozess anzubieten. Damit könnte man Gemeinden für Familienfreundlichkeit sensibilisieren und für das gesamte Auditierungsverfahren interessieren.

8 Literatur

Froschauer, Ulrike und Manfred Lueger (2003): Das qualitative Interview. Wien: WUV.

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/New York: Campus.

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview [26 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], 1 (1). Abrufbar online: http://qualitative-research.net/fqs [Zugriff: 14.11.2017].

9 Kurzbiografien der Autor/innen

(In alphabetischer Reihenfolge)

Dr. Sabine Buchebner-Ferstl

Psychologin

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien. Forschungsschwerpunkte: Elternbildung, Bildungsverläufe, Arbeitsteilung in der Familie.

Kontakt: sabine.buchebner-ferstl@oif.ac.at

Dr. Sonja Dörfler

Soziologin

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien. Forschungsschwerpunkte: Komparative Familienpolitikanalyse, Geschlechterrollen, Müttererwerbstätigkeit, Arbeitszeit, Kinderbetreuungspolitik.

Kontakt: sonja.doerfler@oif.ac.at

Dr. Christine Geserick

Soziologin

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien. Forschungsschwerpunkte: Qualitative Forschungsmethoden, Statuspassage Jugend und Familien- und Geschlechterverhältnisse aus sozialhistorischer Perspektive.

Kontakt: christine.geserick@oif.ac.at

Dr. Markus Kaindl

Soziologe

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien. Forschungsschwerpunkte: quantitative Forschungsmethoden, Pflege, Generationenbeziehung, Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Elternbildung.

Kontakt: markus.kaindl@oif.ac.at

Mag. Rudolf Karl Schipfer (Projektleitung)

Ethnologe

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien. Forschungsschwerpunkte: Familienfreundlichkeit, Generationenbeziehungen, kommunaler Familienpolitik und dem Wandel der Familie im historischen Kontext.

Kontakt: rudolf.schipfer@oif.ac.at

Dr. Eva-Maria Schmidt

Soziologin, Ethnologin

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien. Forschungsschwerpunkte: Übergang zur Elternschaft, elterliche Aufteilung unbezahlter und bezahlter Arbeit, Eltern- und Geschlechtsrollenvorstellungen, nicht-eheliche Lebensgemeinschaften.

Kontakt: eva-maria.schmidt@oif.ac.at

Zuletzt erschienene Working Paper des ÖIF

Kostenfrei erhältlich über die Homepage www.oif.ac.at/publikationen/working_paper

Neuwirth Norbert, Halbauer Stefan (2018): Welche Ausgaben tätigen Familien für ihre Kinder? Eine Piloterhebung zu den direkten Kosten der Kinder. Working Paper 90/2018

Werhart, Georg, Halbauer Stefan, Kaindl Markus (2018): Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf Unternehmen. Eine Untersuchung bei auditierten Unternehmen. Working Paper 89/2018

Baierl Andreas, Kaindl Markus (2017): Familienleistungen und Kinderbetreuung im internationalen Vergleich. Ausgaben für Familien und Angebote und Nutzung der Kinderbetreuung in Österreich, Dänemark, Schweden und Frankreich. Working Paper 88/2017

Geserick Christine, Buchebner-Ferstl Sabine, Schraml Christina, Schraml Karin, Wernhart Georg (2016): Lebenssituationen und Wohntrends in Österreich. Working Paper 87/2016

Baierl, Andreas (2016): Neue Wissenschaftskarrieren. Familiale und berufliche Perspektiven von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Working Paper 86/2016

Norbert Neuwirth, Wernhart Georg (2015): Armutsvermeidung und Chancenangleichung für Kinder aus einkommensschwachen und kinderreichen Familien durch familienbezogene Geldtransfers. Working Paper 85/2015

Wernhart, Georg, Kinn Michael (2015): Auskommen mit dem Einkommen. Auswirkungen von familienrelevanten Transfers und Steuererleichterungen auf die Einkommenssituation von Familien in Österreich. Working Paper 84/2015

Neuwirth Norbert, Wernhart Georg (2015): Steuererleichterungen für Familien. Berechnungen zu den aktuellen Tarifänderungen und der Erhöhung des Kinderfreibetrags gemäß der Steuerreform 2016. Working Paper 83/2015

Dörfler Sonja, Blum Sonja, Kaindl Markus (2014): Europäische Kinderbetreuungskulturen im Vergleich. Jüngste Entwicklungen in der vorschulischen Betreuung in Deutschland, Frankreich, Österreich und Schweden. Working Paper 82/2014

Baierl Andreas, Kapella Olaf (2014): Trend zur Teilzeit – Bestandsaufnahme und Auswirkungen für Beruf und Familie. Working Paper 81/2014

Neuwirth Norbert, Wernhart Georg (2013): Unsicherheit im generativen Verhalten. Auswertungen des GGS – Welle 1. Working Paper 80/2013

Geserick Christine, Dörfler Sonja, Kaindl Markus (2013): Sind Einzelkinder anders? GGS-Daten für Österreich, Norwegen, Frankreich und Russland. Working Paper 79/2013

Kaindl Markus, Wernhart Georg (2012): Wie Großeltern ihre Kinder und Enkelkinder unterstützen. Persönliche und finanzielle Hilfe von Großeltern aus Sicht der Großeltern und der erwachsenen Kinder. Working Paper 78/2012

Diese Publikation wurde mit finanzieller Unterstützung des Bundeskanzleramtes über die Familie & Beruf Management GmbH sowie der Bundesländer Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol und Vorarlberg erstellt.

Bundeskanzleramt
Bundesministerin für Frauen, Familien und Jugend

FAMILIE & BERUF MANAGEMENT GMBH

FAMILIENLAND BURGENLAND

LAND KÄRNTEN

REFERAT GENERATIONEN

LAND OBERÖSTERREICH

LAND SALZBURG

Das Land Steiermark
Bildung, Familie und Jugend

tirol Unser Land

Vorarlberg unser Land