



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Handbuch Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende

## Inhalt

1. Einführung .....	6
1.1 Fahrplan zum Aufbau eines Netzwerks .....	7
1.2 Benutzungshinweise.....	10
2. Der Start vor dem Start .....	11
2.1 Grundlagen für den Start vor dem Start .....	11
2.2 Praxisbeispiele für den Start vor dem Start .....	13
2.2.1 Ein erstes Bild des zukünftigen Netzwerks .....	14
2.2.2 Sich neu kennen lernen schafft neue Perspektiven .....	15
2.2.3 Was brauchen Alleinerziehende? Unterschiedliche Sichtweisen und Zielsetzungen .....	16
2.2.4 Unterschiedliche Vorstellungen von Kooperation verstehen und anerkennen....	17
2.2.5 Unternehmen: Akteure oder Adressaten .....	18
2.2.6 Für oder mit? Die Beteiligung von Alleinerziehenden im Netzwerk.....	19
2.3 Arbeitsinstrumente für den Start vor dem Start .....	20
2.3.1 Beteiligtenanalyse .....	21
2.3.2 Visualisierung von Netzwerken .....	22
2.3.3 Experteninterviews und Gruppendiskussionen .....	24
3. Der Start in die Praxis .....	26
3.1 Einführende Grundlagen zum Start in die Praxis.....	27
3.2 Praxisbeispiele vom Start in die Praxis .....	29
3.2.1 Sensibel mit lokalen Traditionen umgehen .....	29
3.2.2 Lokale Strukturen bündeln und reaktivieren .....	30
3.2.3 Die Stärken der Lokalen Bündnisse für Familie nutzen.....	31
3.2.4 Ressourcen für die Netzwerkkoordination zur Verfügung stellen .....	32
3.2.5 Anerkennung im lokalen Raum.....	33
3.2.6 An Entscheidungsträger und an Operative denken .....	34
3.2.7 Die Grundsicherungsstelle beteiligen.....	35
3.2.8 Transparenter Umgang mit Konkurrenzen.....	35
3.3 Arbeitsinstrumente zum Start in die Praxis.....	36
3.3.1 Checkliste für die Gründung von Netzwerken .....	37
3.3.2 Checkliste für das Profil der Netzwerkkoordination.....	38

3.3.3	Tipps für die Gründungsveranstaltung .....	39
3.3.4	Ziele und Zielsysteme .....	41
4.	Ein Netzwerk schaffen .....	43
4.1	Einführende Grundlagen, um ein Netzwerk zu schaffen .....	43
4.2	Praxisbeispiele, in denen ein Netzwerk geschaffen wird .....	45
4.2.1	Wann ist das Netzwerk ein Erfolg?.....	45
4.2.2	Interne Netzwerkstrukturen erarbeiten.....	46
4.2.3	Leistungsprozesse abstimmen .....	47
4.2.4	Arbeiten an den Dienstleistungsketten .....	48
4.3	Arbeitsinstrumente, um ein Netzwerk zu schaffen .....	49
4.3.1	Checkliste organisatorischer Aufbau eines Netzwerks .....	50
4.3.2	Tipps für eine gelingende Kommunikation im Netzwerk .....	52
4.3.3	Dokumentation.....	53
4.3.4	Planspiel .....	55
4.3.5	Fallbeispiele erstellen.....	57
4.3.6	Fallbeispiele: Einsatzmöglichkeiten.....	58
4.3.7	Dienstleistungskette .....	59
4.3.8	Zukunftskonferenz .....	61
4.3.9	Netzwerkregeln .....	62
5.	Gemeinsame Produkte entwickeln .....	65
5.1	Einführende Grundlagen, um gemeinsam Produkte zu entwickeln .....	65
5.2	Praxisbeispiele, um gemeinsame Produkte zu entwickeln.....	67
5.2.1	Der richtige Ort für eine zentrale Anlaufstelle .....	67
5.2.2	Eigenwert und Zusatznutzen .....	68
5.2.3	Produkte des Netzwerks nachhaltig absichern .....	69
5.2.4	Aus Erkenntnissen des Netzwerks werden neue Regeln für die Praxis .....	70
5.3	Arbeitsinstrumente, um gemeinsame Produkte zu entwickeln.....	71
5.3.1	Checkliste für die Einrichtung einer Anlaufstelle für Alleinerziehende .....	71
5.3.2	Broschüre für Alleinerziehende .....	73
5.3.3	Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit .....	74
5.3.4	Befragung von Alleinerziehenden und Arbeitgebern.....	76
5.3.5	Fallkonferenz.....	77
5.3.6	Checkliste für Laufzettel und Beratungsgutscheine.....	79

6. Für Nachhaltigkeit sorgen .....	81
6.1 Einführende Grundlagen, um für Nachhaltigkeit zu sorgen.....	81
6.2 Praxisbeispiele, in denen für Nachhaltigkeit gesorgt wird.....	83
6.2.1 Qualifiziertes Weitermachen I Am Beispiel erprobt und für übertragbar befunden .....	83
6.2.2 Qualifiziertes Weitermachen II Koordinationskontinuität gewährleisten .....	84
6.2.3 Qualifiziertes Weitermachen III Vereinbarungen und Regeln lebendig machen	86
6.2.4 Qualifiziertes Weitermachen IV Systematisch die operativen Fachkräfte berücksichtigen .....	86
6.2.5 Abläufe zur Regel machen I Ansprechpartner in den Einrichtungen fest vereinbaren .....	88
6.2.6 Abläufe zur Regel machen II Neuausrichtung durch Zielgruppenorientierung auf allen Ebenen .....	88
6.2.7 Abläufe zur Regel machen III Schnittstellen und Vorgehensweise im SGB II gestalten .....	90
6.2.8 Ein positives Milieu schaffen und weiter ausbauen .....	90
6.2.9 Von Projekt zu Projekt zu Projekt Nachhaltigkeitsalltag .....	91
6.3 Arbeitsinstrumente für Nachhaltigkeit.....	92
6.3.1 Checkliste für Nachhaltigkeit.....	92
6.3.2 Tipps für den Transfer.....	94
6.3.3 Tipps für „Quick Wins“ .....	95
Glossar .....	96
Anlagen .....	100
Theoretische Überlegungen zum Start vor dem Start .....	100
Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Experteninterviews und Gruppendiskussionen .....	104
Theoretische Überlegungen zum Start in die Praxis .....	106
Lokale Bündnisse für Familie und Produktionsnetzwerke für Alleinerziehende.....	109
Zielsysteme als Instrumente zur lokalen Netzwerksteuerung .....	112
Theoretische Überlegungen, ein Netzwerk zu schaffen.....	116
Protokoll.....	118
Statusbericht.....	119
Fallbeispiele .....	121
Dienstleistungsketten – Die Integration von Leistungsprozessen als Aufgabe der Netzwerksteuerung.....	125

Arbeitsauftrag.....	130
Theoretische Überlegungen zur Entwicklung gemeinsamer Produkte .....	131
Checkliste zur Erstellung einer Broschüre für Alleinerziehende .....	133
Vorbereitung und Durchführung einer Befragung .....	135
Impressum.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

# 1. Einführung

Die Alleinerziehendenfamilie ist in Deutschland gesellschaftliche Normalität, stellt aber gleichzeitig ein Armutsrisiko dar: Nach der aktuellen Statistik der Bundesagentur für Arbeit beziehen 41% aller Alleinerziehenden Leistungen zur Grundsicherung Arbeitsuchender nach dem SGB II. Viele Untersuchungen belegen, dass Alleinerziehende überwiegend besonders motiviert sind und sich an Erwerbsarbeit orientieren – doch lässt sich eine Berufstätigkeit häufig nicht mit ihrer Lebenssituation vereinbaren. Vielfach sichert auch ein erzielttes Erwerbseinkommen (u.a. wegen der notwendigerweise reduzierten Arbeitszeit) nicht den Familienunterhalt. Der Arbeitsmarkt bietet zurzeit wenige Perspektiven für Alleinerziehende, die mit ihrer Lebenssituation zu vereinbaren wären. Zudem mangelt es an der Abstimmung bereits bestehender Leistungen, die vorhanden, aber für die Zielgruppe nicht sofort als Unterstützung erkennbar bzw. zugänglich sind.

## **Am Bedarf orientiert und miteinander abgestimmt unterstützen**

Vierorts gibt es bereits eine Reihe von Unterstützungsangeboten für Alleinerziehende, von Familienzentren bis zu Teilzeitausbildungen, von speziellen Beratungsstellen bis zur Kinderbetreuung in Randzeiten. Häufig sind diese Angebote jedoch zu wenig miteinander verknüpft und abgestimmt. Damit eine Unterstützung zukünftig wirksamer sein kann, muss die vielschichtige Lebenssituation von Alleinerziehenden angemessen berücksichtigt werden. Zugleich sollten die Akteure voneinander wissen, d.h. die Arbeitsschwerpunkte und -abläufe der anderen Einrichtungen kennen, um gezielt Alleinerziehende an die geeigneten Stellen lotsen und damit entlang der Bedarfslagen helfen zu können. Alle Einrichtungen und Dienste, die von Alleinerziehenden genutzt werden (können) – von der Grundsicherungsstelle über das Jugendamt bis zu Beratungsstellen freier Träger, aber möglichst auch die örtlich ansässigen Unternehmen –, sollten über die bestehenden Angebote unterrichtet sein und gemeinsam an ihrer Weiterentwicklung arbeiten: „Produktionsnetzwerke“ bilden. Denn letztlich haben sie alle etwas von der Verbesserung der Kooperation: Für die Grundsicherungsstellen verbessert sich die Wirksamkeit ihrer arbeitsmarktpolitischen Instrumente, die Jugendämter erreichen Familien besser, Beratungsstellen können die häufig gewünschte „Ganzheitlichkeit“ ihrer Angebote realisieren und Unternehmen erfahren eine Erweiterung potenzieller Personalressourcen. So entsteht eine „Win-Win-Situation“ für alle Beteiligten, insbesondere natürlich für die Adressatinnen und Adressaten all ihrer Bemühungen: die alleinerziehenden Mütter und Väter.

## **Zwölf Standorte bilden lokale Netzwerke**

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat von April 2009 bis März 2010 das Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ durchgeführt, das vom Institut für Stadt- und Regionalentwicklung der Fachhochschule Frankfurt am Main praktisch und wissenschaftlich begleitet wurde. An 12 Pilotstandorten haben unterschiedliche Akteure daran gearbeitet, „Produktionsnetzwerke“ aufzubauen. Diese zielen darauf ab, ein verknüpftes und abgestimmtes Unterstützungsangebot, also eine „Dienstleistungskette“ für Alleinerziehende zu realisieren.

Die Erfahrungen dieser zwölf Standorte beim Aufbau von Produktionsnetzwerken bilden den Kern des vorliegenden Handbuchs. Sie wurden sorgfältig ausgewertet und verallgemeinert und in theoretischen Grundlagentexten; konkreten Praxisbeispielen und hilfreichen Arbeitsinstrumenten aufbereitet.

An Stelle der realen Standortnamen wurden fiktive Ortsnamen gewählt. In Einzelfällen wurden „Fallgeschichten“ leicht verändert, um zentrale Fragestellungen genauer zu veranschaulichen.

### **Ein Handbuch für die Unterstützungseinrichtungen**

Das Handbuch richtet sich an interessierte Behörden, Träger, Unternehmen und Einzelpersonen, die vor Ort ein Unterstützungsnetzwerk für Alleinerziehende aufbauen und die Lebenssituation von Alleinerziehenden verbessern wollen. Bestehende Netzwerke – wie zum Beispiel Lokale Bündnisse für Familie - bieten gute Voraussetzungen für die Entwicklung solcher Unterstützungsnetzwerke für Alleinerziehende oder darüber hinaus andere Familien. Die Ergebnisse und Erkenntnisse des Projektes auch über diesen Kreis hinaus nutzbar machen – diesem Ziel dient das „Netzwerkhandbuch Alleinerziehende“.

## 1.1 Fahrplan zum Aufbau eines Netzwerks

Das Handbuch stellt die einzelnen Prozessschritte für eine Netzwerkgründung und für den Ausbau und die Steuerung von Netzwerken dar.

In der Praxis erprobt und bewährt haben sich diese Abläufe in dem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“, das an zwölf Pilotstandorten durchgeführt wurde.

Für die Phasen der Gründung und Entwicklung der Netzwerke konnten vielfältige gelungene Strategien beobachtet werden, auf die im Handbuch zurückgegriffen wird. Das Kapitel „Für Nachhaltigkeit sorgen“ nimmt eine Sonderrolle ein. Hier können zum gegenwärtigen Zeitpunkt Planungen für die Verstetigung des Netzwerks und Hinweise auf eine dauerhafte Etablierung beschrieben werden. Nach nur einem Jahr der Netzwerkarbeit lassen sich aktuell keine empirisch beobachtbaren Beispiele für Nachhaltigkeit herausarbeiten. Auch Arbeitsinstrumente können noch nicht dargestellt werden, mit denen diese sichergestellt werden. Es wird zentraler Bestandteil der weiteren Arbeit am Handbuch sein, Beispiele für Nachhaltigkeit zu identifizieren und Arbeitsinstrumente zu beschreiben.

Der Fahrplan ist chronologisch aufgebaut: Wesentliche Fragen, die sich am Anfang oder sogar noch vor dem Start der Netzwerkarbeit stellen, finden sich in den ersten beiden Prozessschritten. Themen und Herausforderungen im weiteren Verlauf sind schwerpunktmäßig in den letzten drei Abschnitten dargestellt.

### **Der Start vor dem Start**

- Wie erhalte ich grundlegende Informationen über das lokale Milieu?
- Wie erkenne ich die wesentlichen Akteure?
- Wie bringe ich getrennt agierende Akteure zur Unterstützung Alleinerziehender früh an einen Tisch?
- Wie können Wissen, Erfahrungen und Werthaltungen der Beteiligten erhoben werden?

### **Der Start in die Praxis**

- Welche lokalen Akteure/ bestehende Netzwerke und welche Hierarchieebenen sollten einbezogen bzw. angesprochen werden?
- Wo soll das Netzwerk für Alleinerziehende angesiedelt werden?
- Welche Rolle spielen bereits existierende „Lokale Bündnisse für Familie“?
- Wie kann mit Konkurrenz im Netzwerk umgegangen werden?
- Wer sollte die Netzwerkkoordination übernehmen? Welche Kompetenzen werden für die Koordination benötigt?
- Wie kann die Gründungsveranstaltung vorbereitet werden?

### **Ein Netzwerk schaffen!**

- Welche Prozesse tragen zur Entwicklung des gegründeten Netzwerks bei?
- Wie kann ein innerer Zusammenhalt zwischen den Akteuren gewährleistet werden?
- Was ist bei der gemeinsamen Festlegung von Zielen zu beachten?
- Wie können die Akteure mit ihren verschiedenen Kompetenzen, Zuständigkeiten und Kapazitäten an der richtigen Stelle für das Netzwerk eingesetzt werden? Welche formale Struktur des Netzwerks kann dies gewährleisten?
- Wie können Brüche und Schnittstellen erkannt und bearbeitet werden? Wie lassen sich zwischen den Akteuren die Arbeitsabläufe optimieren?
- Wie kann die Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren erreicht werden? Was muss bei der Verabschiedung von Regeln beachtet werden?

### **Gemeinsame Produkte entwickeln**

- Wie können Netzwerke durch die Erarbeitung von Produkten stabilisiert werden?
- Welche Produkte eignen sich für welche Netzwerkkonstellationen?
- Welche Arten von Produkten sind denkbar und wie werden sie entwickelt?

- Welche konzeptionellen Entscheidungen sind im Rahmen der Produktentwicklung zu treffen?
- Welche Rolle spielen Produkte in der Außenwahrnehmung des Netzwerks?

### **Für Nachhaltigkeit sorgen**

- Wie schafft man es, dass das Netzwerk nachhaltig besteht?
- Wie lassen sich Ressourcen finden und dauerhaft sicherstellen?
- Wie muss ein Netzwerk gestaltet sein, damit auch veränderten Rahmenbedingungen begegnet werden kann?
- Wie kann sich ein Netzwerk dauerhaft in der lokalen Landschaft verankern?
- Wie muss sich die eigene Organisation weiterentwickeln, damit das Netzwerk bestehen bleibt?

Zu jedem einzelnen Schritt finden sich Informationen auf drei Ebenen:

- Theoretische Grundlagen
- Praxisbeispiele
- Arbeitsinstrumente

Dies ermöglicht die zielgerichtete Nutzung des Handbuchs sowohl für Neulinge des Netzwerkmanagements als auch für Netzwerkkordinatorinnen und -koordinatoren, die schon längere Zeit dabei sind und sich Anregungen holen wollen.

### **Steuerung von Netzwerken: keine Einbahnstraße**

Die Steuerung von Netzwerken, die gemeinsame Koordination von Angeboten ist kein Einzelprojekt, das man „abarbeitet“. Netzwerkarbeit heißt, „rekursive Schleifen“ einzuplanen und die Themen und Arbeitsinstrumente des Anfangs immer wieder produktiv im Verlauf einzusetzen. Beispielsweise ist die „Beteiligtenanalyse“ ein wichtiges Instrument, um vor dem Start des Netzwerkes die zentralen Akteure und das Feld zu eruieren, in dem sich das Netzwerk ansiedelt. Aber auch zu späteren Zeitpunkten kann eine Beteiligtenanalyse sinnvoll sein, um die veränderten Beziehungen zwischen den Netzwerkakteuren zu analysieren.

Gleiches lässt sich am Prozessschritt „Produkte“ zeigen. Wegweiser, Anlaufstellen oder Fallkonferenzen sind Ergebnisse eines Produktionsnetzwerks; ohne das zuvor koordinierte Zusammenwirken der verschiedenen Akteure im Netzwerk können sie nicht zu Stande kommen. Gleichzeitig entsteht und verfestigt sich das Produktionsnetzwerk über konkrete Produkte. Diese können insofern auch als Ausgangspunkt für den Aufbau und die Stabilisierung der Netzwerke konstitutiv wirken.

Zur Benutzung des Handbuchs und zum Zusammenhang der einzelnen Prozessschritte und der drei Ebenen „Theoretische Grundlagen“, „Praxisbeispiele“ und „Arbeitsinstrumente“ lesen Sie bitte die Hinweise im Text „Wie benutze ich das Handbuch“. Im [Glossar](#) werden einzelne Begriffe erklärt.

## 1.2 Benutzungshinweise

Die Grundidee des Netzwerkhandbuchs besteht darin, vielfältige Zugänge zu den verschiedenen Themen und Stadien der Netzwerkarbeit zu eröffnen und anschaulich zu machen. Es bietet die Möglichkeit, den Prozess von der Vorgeschichte der Netzwerkarbeit bis zur Verstetigung des Netzwerks zu rekonstruieren.

Die nach Prozessschritten konzipierte Gliederung des Handbuchs bietet darüber hinaus die Gelegenheit, Hinweise auf konkrete Folgeschritte in unterschiedlichen Bearbeitungsstadien zu finden. Die Unterteilung ermöglicht es, an der jeweils relevanten Stelle einzusteigen.

Jeder einzelne Prozessschritt wird durch theoretische Grundlagentexte erläutert und anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht. Arbeitsinstrumente bilden die Werkzeuge für die Umsetzung in der eigenen Praxis.

Das Handbuch bietet also drei Nutzungsmöglichkeiten:

- Es gibt ein umfassendes Bild einer Netzwerkgründung und -entwicklung, wenn man das Handbuch wie ein Buch von vorn nach hinten liest.
- Man kann das Handbuch auch kapitelweise nutzen und erhält somit umfangreiche Informationen zu jedem einzelnen Prozessschritt.

Durch die detaillierte Gliederung bietet das Handbuch die Möglichkeit, konkrete Einzelfragen gezielt in den Grundlagentexten, den Praxisbeispielen oder den Arbeitsinstrumenten zu beantworten. Zudem können Sie das Gesamt-PDF nach spezifischen Begriffen durchsuchen. Nutzen Sie dazu einfach die integrierte Suchfunktion Ihres Programms zum Lesen von PDF-Dokumenten. Wenn Sie sich zunächst einen Gesamtüberblick über das Handbuch, seine verschiedenen Themen und Inhalte sowie die Gliederung verschaffen möchten, öffnen Sie das Inhaltsverzeichnis.

## 2. Der Start vor dem Start

Vierorts gibt es Netzwerke, die auf bestimmte Themen und Arbeitsbereiche zugeschnitten sind, wie die „Lokalen Bündnisse für Familie“, Bildungsnetze etc. Diese Netzwerke können für den Aufbau eines Netzwerks für Alleinerziehende genutzt werden.

Für den tragfähigen Aufbau eines Netzwerks für Alleinerziehende bedarf es einer genauen Analyse der lokalen Verhältnisse. Notwendig ist dabei die Sensibilität für unterschiedliche gesetzliche Aufträge, Arbeitsstile und Wertorientierungen der potenziellen Partner. Das folgende Kapitel zeigt verschiedene Wege auf, um in der Praxis sensibel mit den beteiligten Akteuren und deren Schwerpunktsetzungen umgehen zu können.

- Die Grundlagentexte gehen genau auf die unterschiedlichen Funktionen und Arbeitsgrundlagen der Akteure ein, die notwendig sind, um deren Ausgangspunkte für die Netzwerkarbeit einschätzen und verstehen zu können.
- Praxisbeispiele zeigen, wie die unterschiedlichen Sichtweisen und Zielsetzungen von Akteuren im Hinblick auf Alleinerziehende bzw. die Formen der Zusammenarbeit erkannt, aufgegriffen und weiterentwickelt werden können. Dabei wird deutlich, dass bestimmte Themen (Wer sind die Alleinerziehenden? Wie arbeitet ein Netzwerk?) für die weitere Arbeit zentral sind. Eine offene Auseinandersetzung aber trägt wesentlich zum gegenseitigen Verstehen bei.
- Schließlich geben die Arbeitsinstrumente Hinweise darauf, welche Methoden sich eignen, um ein genaues Bild von der Netzwerkstruktur zu entwickeln (z.B. Beteiligtenanalyse).

### 2.1 Grundlagen für den Start vor dem Start

#### **Netzwerke bestehen bereits**

Auf kommunaler und regionaler Ebene gibt es bereits seit geraumer Zeit im sozialen Bereich Netzwerke. Diese zielen darauf ab, die häufig bestehende Zersplitterung lokaler Hilfs- und Unterstützungsangebote zu überwinden und neue Kooperationsstrukturen zu entwickeln. So bildeten sich in vielen Kommunen die „Lokalen Bündnisse für Familie“ entlang der Aufgabenstellung, „vor Ort“ für Familien bessere Rahmenbedingungen zu schaffen. Ein „Netzwerk für Alleinerziehende“ muss die bestehenden Netzwerke kennen, muss auf sie zugehen und sie für die eigene Zielsetzung gewinnen.

- [Ein erstes Bild des zukünftigen Netzwerks](#)

### **Quer liegend: die Lebensverhältnisse von Alleinerziehenden**

Die vielerorts existierenden Netzwerke beschränken sich jedoch meist auf die Bearbeitung bestimmter Themen oder Arbeitsfelder (z.B. „Jugend und Arbeit“, „Bündnisse für Familie“, Bildungsnetze) und sind häufig gegeneinander abgeschottet. Wie viele Untersuchungen zeigen, sind die Lebensverhältnisse Alleinerziehender sehr komplex und lassen sich nicht ohne weiteres einzelnen thematischen, politischen oder administrativen „Zuständigkeiten“ zuordnen. Dies bedeutet, dass ein Netzwerk für Alleinerziehende, das deren Lebensverhältnissen gerecht werden will, die Grenzen bestehender Netzwerke in Frage stellen und verschiedene Netzwerke verbinden muss.

- [Unterschiedliche Vorstellungen von Kooperation verstehen und anerkennen](#)

### **Notwendig: Netzwerkanalysen**

Um zu erkennen, welche Akteure vor Ort sich bereits um Alleinerziehende kümmern und welche Netzwerke bereits existieren, sollte als erster Schritt eine „Beteiligten-Analyse“ durchgeführt werden. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, ob diese Akteure dem arbeitsmarktpolitischen oder dem familienpolitischen Feld angehören. Denn mit diesen Feldern sind häufig bestimmte Ziele und Aufgaben und „Fachsprachen“ sowie Zuständigkeiten und Wertorientierungen verbunden. Für eine Beteiligtenanalyse können Erhebungsinstrumente wie Interviews und Gruppendiskussionen genutzt werden. Hilfreich ist die Visualisierung von Netzwerk-Beziehungen, die Verbindungen zwischen einzelnen Akteuren verdeutlicht.

- [Beteiligtenanalyse](#)
- [Experteninterviews und Gruppendiskussionen](#)
- [Visualisierung von Netzwerken](#)

### **Unterschiedliche Wertorientierungen und Vorerfahrungen sollten respektiert werden**

Für die Arbeit im Netzwerk bedarf es einer Sensibilität für die unterschiedlichen Perspektiven, die die einzelnen Akteure auf die Alleinerziehenden haben: So sehen Grundsicherungsstellen in der Kinderbetreuung vorrangig ein Instrument zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. § 16a SGB II), während die Jugendämter die Entwicklung der Kinder in den Vordergrund stellen (vgl. § 22 SGB VIII).

Auch verfügen viele Akteure bereits über Erfahrungen mit Kooperationen und haben Vorstellungen über deren Ertrag und Aufwand entwickelt. Die hieraus resultierenden Erwartungen und Arbeitsstile sind manchmal nicht leicht miteinander zu vereinbaren. Oberster Grundsatz der Netzwerkarbeit muss es sein, sie zu verstehen und grundsätzlich zu akzeptieren.

Darauf aufbauend können gemeinsam neue Arbeitshaltungen und Kooperationsformen entwickelt werden, die den Anforderungen der Netzwerkarbeit entsprechen.

- [Sich neu kennenlernen schafft neue Perspektiven](#)
- [Was brauchen Alleinerziehende? Unterschiedliche Sichtweisen und Zielsetzungen](#)
- [Unterschiedliche Vorstellungen von Kooperation verstehen und anerkennen](#)

**Anlage:** [Theoretische Überlegungen zum Start vor dem Start](#)

## 2.2 Praxisbeispiele für den Start vor dem Start

Mit Hilfe systematischer Netzwerkanalysen lässt sich ein genaueres Bild der Situation der Zielgruppe Alleinerziehender und der lokalen Unterstützungslandschaft, also [ein erstes Bild des Netzwerks ermitteln](#). Dies ist für die weitere Vorgehensweise und das Austarieren von Möglichkeiten und Grenzen der Netzwerkarbeit sowie für eine realistische Zielplanung unerlässlich.

Die Formen der Kommunikation und gegenseitigen Information können sich danach unterscheiden, wie die Akteure zuvor zusammengearbeitet haben. Je nach Arbeitsauftrag sind auch die Sichtweisen auf die Bedarfe der Alleinerziehenden verschieden. Auch in den Fällen, in denen sich die Akteure bereits aus anderen Arbeitszusammenhängen kennen, zeigt sich manchmal eine erstaunliche Fremdheit. Eine genauere Analyse der lokalen Akteurslandschaft mit dem veränderten Blick auf die Zielgruppe Alleinerziehender eröffnet auch zwischen den „eigentlich“ Bekannten [neue Perspektiven, sich neu kennenzulernen](#). Zum Beispiel über Hospitationen, die Einblicke in die unterschiedlichen Arbeitsaufträge und Handlungsweisen bieten, können neue Beziehungen zwischen unterschiedlichen Akteuren entstehen und sich stabilisieren.

Im Netzwerk existieren in der Regel unterschiedliche Sichtweisen und Zielsetzungen darüber, [was Alleinerziehende brauchen](#)? Unterschiedliche Sichtweisen und Zielsetzungen müssen offen angesprochen werden. Außerdem gilt es, [unterschiedliche Vorstellungen von Kooperation zu verstehen und anzuerkennen](#).

### 2.2.1 Ein erstes Bild des zukünftigen Netzwerks

**Für die Bildung eines Produktionsnetzwerkes ist es wichtig, dass sich die Akteure ein Bild von der Situation der Alleinerziehenden vor Ort und dem Unterstützungsangebot für sie verschaffen. Bestehende lokale Netzwerke und die für die Zielgruppe der Alleinerziehenden aktiven Akteure müssen bekannt sein.**

#### **Alle Partner beteiligen**

Den Koordinatorinnen des Netzwerkes in Darndorf liegen zunächst nur wenige Informationen über die lokale „Landschaft“ möglicher Netzwerkpartner vor. Sie laden deshalb zu einem Auftaktworkshop alle Akteure ein, von denen sie einen inhaltlichen Bezug zur Zielgruppe der Alleinerziehenden kennen oder auch vermuten.

Den Auftaktworkshop nutzen sie dazu,

- die anwesenden Akteure über den Bezug zur Zielgruppe und ihre Verbindungen zueinander zu befragen,
- die anwesenden Akteure aufzufordern, weitere, aus ihrer Sicht für die Zielgruppe relevanten Akteure mit in das Bild eines zukünftigen Netzwerks zu integrieren.

#### **Lücken erkennen**

Hierdurch werden die einzelnen Profile und die schon bestehenden Kooperationszusammenhänge erkennbar und es können zeitnah Informationen über die notwendige „Akteurskonstellation“ zusammengetragen werden. D.h., von nun an wissen die Beteiligten des Netzwerks mehr über die Profile der einzelnen Akteure, die bestehenden Kooperationen zwischen ihnen und den Grad der Verbindlichkeit dieser Kooperationen. Mit dieser ersten Sicht auf die lokale Landschaft kann das Arbeitsfeld präziser ausgeleuchtet werden. Die gewonnenen Kenntnisse dienen auch dazu, festzustellen, welche Akteure bislang fehlen, um sie zukünftig am Netzwerk zu beteiligen. Die Weiterentwicklung der Akteurskonstellation im Netzwerk kann so besser geplant werden.

Mit Hilfe des Arbeitsinstruments der Visualisierung wurden die Rollen der einzelnen Einrichtungen und die bereits bestehenden Kooperationen grafisch und für alle anschaulich dargestellt.

- [Experteninterviews und Gruppendiskussionen](#)
- [Visualisierung von Netzwerken](#)

## 2.2.2 Sich neu kennen lernen schafft neue Perspektiven

**Angesichts bestehender Formen der Zusammenarbeit gehen lokale Akteure häufig davon aus, die lokalen Strukturen genau zu kennen. Dies erweist sich jedoch nicht selten als Irrtum. Wichtig ist es deshalb, auch bei „bekanntem“ Kooperationspartnern neue Seiten zu entdecken.**

### **Kooperationspartner besser kennenlernen**

In Calmen besteht seit Jahren ein enges Netzwerk, das es „lediglich“ auf die neue Zielgruppe „Alleinerziehende“ auszurichten gilt. Die Koordination wird von einem anerkannten familienpolitischen Akteur übernommen, der in vielfältiger Weise in die lokale Trägerlandschaft integriert ist. Fallbezogen begegnen sich die beteiligten Akteure häufig, es gibt viele Überschneidungen und Kooperationen im Einzelfall. Die lokale Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen erweist sich bereits als sehr eng verknüpft. Im Verlauf der ersten Treffen stellt sich heraus, dass viele Prozesse zwar bekannt und bilateral erprobt sind, genaue Kenntnisse der Arbeitsweisen der Akteure jedoch nur teilweise vorliegen. Für ein abgestimmtes Unterstützungsnetzwerk ist die genaue gegenseitige Kenntnis voneinander jedoch eine wichtige Voraussetzung.

### **Fallvorstellungen im Netzwerk**

Mit diesem Ziel werden im Netzwerk regelmäßig rotierend Fälle aus den unterschiedlichen Einrichtungen zur Diskussion gestellt. Dadurch können die Arbeitsweisen der einzelnen Akteure transparent gemacht und deren Perspektive auf die Lebenssituation der Alleinerziehenden herausgearbeitet werden. Alle Akteure erhalten auf diese Weise eine klarere Vorstellung von den jeweiligen Kompetenzen und Zuständigkeiten ihrer Netzwerkpartner. Schnittstellen werden genauer erkannt und vorhandene Ressentiments können gegebenenfalls korrigiert werden.

### **Austausch durch Hospitationen**

In Geiss gehen die Netzwerkakteure einen anderen Weg, um sich genauer kennenzulernen. Sie stellen gegenseitig ihre Arbeit vor und informieren sich durch Hospitationen über die jeweils spezifische Herangehensweise an die Zielgruppe. Besonders neu eingerichtete JobCenter und das Familienservicebüro sind aufgefordert, ihre Arbeitsweisen genau darzustellen. Auch die Fallmanagerinnen und Fallmanager in der Grundsicherungsstelle werden eingebunden. Auf diese Weise entsteht neben der Verständigung auf der Entscheidungsebene des Netzwerks auch auf der operativen Ebene ein wechselseitiges Verständnis über Möglichkeiten und Grenzen der jeweiligen Institution.

### **Geschärfter Blick durch Kommunikation**

Durch solche Kommunikationsverfahren wird der Blick auf die bestehenden Strukturen und Abläufe geschärft. Differenzen, Leerstellen und ungeklärte Übergänge zwischen den Einrichtungen der Akteure können erkannt und gemeinsam bearbeitet werden.

### 2.2.3 Was brauchen Alleinerziehende? Unterschiedliche Sichtweisen und Zielsetzungen

**Zur Unterstützung Alleinerziehender brauchen Netzwerkakteure einen Blick über den eigenen Tellerrand. Sie müssen in einen offenen Diskussionsprozess treten, um die komplexe Bedarfslage und die unterschiedlichen Perspektiven auf die Zielgruppe zu erkennen.**

Der Auftaktworkshop für das Netzwerk in Arnfurt macht schnell deutlich, dass am Tisch sehr viele verschiedene Sichtweisen darüber zusammenkommen, was Alleinerziehende vor Ort „wirklich“ brauchen. Typischerweise entzündet sich eine Debatte am Thema Kinderbetreuung.

#### **Die einen haben Recht...**

Für die arbeitsmarktpolitischen Akteure steht vor allem ihr Auftrag der Arbeitsmarktintegration im Vordergrund. Die Kinderbetreuung ist aus diesem Blickwinkel eine notwendige Rahmenbedingung. Um den Müttern zügig den Weg in Qualifizierung und Erwerbsarbeit zu ebnen, stehen organisatorische Fragen wie das ausreichende Platzangebot für die Kinder, die Öffnungszeiten und die Randzeitenbetreuung im Mittelpunkt.

#### **... die anderen aber auch**

Akteure aus den eher familienpolitischen Bereichen, wie Familienberatungsstellen oder Kindertagesstätten, haben entsprechend ihrem gesetzlichen Auftrag stärker den Zusammenhalt in der Familie und das Wohl der Kinder im Blick. Sie befürchten, dass die Arbeitsmarktintegration auf dem Rücken der Kinder ausgetragen werden könnte. Die Alleinerziehenden hätten zudem wenige Wahlmöglichkeiten für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Ausbildung.

Viele Akteure haben keine direkten Kooperationserfahrungen z.B. mit arbeitspolitischen Akteuren. Sie beziehen ihre Informationen über die Arbeitsweise der jeweils anderen ausschließlich aus den Schilderungen einzelner Alleinerziehender. Das verschärft die Diskussion.

#### **Eine gemeinsame Perspektive entwickeln**

Eine gemeinsame Perspektive kann entwickelt werden, wenn die Sichtweisen der Akteure im Netzwerk angemessen berücksichtigt werden. Nur wenn die verschiedenen Perspektiven auf die Zielgruppe offen und anerkennend diskutiert werden, können Voraussetzungen für eine zukünftige Zusammenarbeit geschaffen werden. Dadurch wird die Gefahr abgewendet, dass sich z.B. der Träger der Jugendhilfe oder der SGB II-Träger frühzeitig von der Netzwerkarbeit distanziert.

**Anlage:** [Formular Beteiligtenanalyse](#)

## 2.2.4 Unterschiedliche Vorstellungen von Kooperation verstehen und anerkennen

**Die am Netzwerk Beteiligten stellen häufig früh fest, dass Zusammenarbeit, wie sie sie verstehen, keineswegs mit den Vorstellungen anderer Akteure übereinstimmen muss. Wenn die verschiedenen Vorstellungen von Kooperation erkannt und gemeinsam hinterfragt werden, können sich daraus neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln.**

### **Selbstverständlichkeiten erkennen**

Wie in Geiss stammen die Akteure aus verschiedenen Organisationszusammenhängen, die unterschiedliche Formen von Zusammenarbeit praktizieren. Für eine Kooperation aus Sicht der Grundsicherungsstelle ist wichtig, dass Leistungen in ihrem Sinne zielorientiert durchgeführt und nach deren Abschluss bewertet werden. Die Beziehungen zum Kooperationspartner sind hierarchisch strukturiert. Solche Zusammenarbeitsformen korrespondieren jedoch wenig mit Formen von Kooperation, die aus den frauenpolitischen Kontexten (Frauenhaus, Frauenzentrum, Frauenberatungsstelle) in das Netzwerk eingebracht werden. Aus ihrem politischen Selbstverständnis heraus arbeiten solche Akteure vorwiegend nach dem Konsensprinzip und suchen in basisdemokratischen Verfahren nach einer gangbaren Lösung für alle. Daneben agieren das Jugendamt und die freien Träger der Jugendhilfe bei der lokalen Erbringung sozialer Dienste über institutionell geregelte Arrangements der Aushandlung, die gesetzlich hinterlegt sind (§ 78 SGB VIII).

### **Bekanntes hinterfragen**

Wenn die unterschiedlichen Akteure als Reaktion auf eine bislang wenig abgestimmte Arbeit mit der Zielgruppe gemeinsam nach einem neuen Weg suchen, so gilt es, im Netzwerk die routinierten Bahnen zu verlassen. Zunächst sollten die Akteure die verschiedenen Praktiken der Zusammenarbeit verstehen und respektieren, um dann nach einer für alle angemessenen Lösung zu suchen.

In Geiss gelingt es, in der Diskussion über die Ziele der Arbeitsintegration für Alleinerziehende anhand von Einzelfragen zu gemeinsamen Lösungen und Kompromissen zu kommen.

Hilfe suchen Alleinerziehende in der Regel zuallererst aus sozialen Gründen auf.

Die Ausgestaltung der Unterstützungsangebote für die Alleinerziehenden hinsichtlich der Prioritäten, der Geschwindigkeit und der Reihenfolge ihrer Bereitstellung muss sich maßgeblich an deren spezifischer Lebenssituation orientieren. D.h. auch, dass das Ziel der Arbeitsintegration nicht immer vorrangig verfolgt werden kann, wenn es im Einzelfall vieler Zwischenschritte dahin bedarf.

## 2.2.5 Unternehmen: Akteure oder Adressaten

**Für das Unterstützungsnetzwerk für Alleinerziehende sind Unternehmen als Partner notwendig. Sie können verschiedene Funktionen erfüllen und sind daher zu verschiedenen Zeitpunkten oder in unterschiedlicher Weise zu beteiligen.**

### **Umfeld**

Zu Beginn der Netzwerkarbeit lohnt es sich genau zu analysieren, welche Institution welchen Beitrag zur Unterstützung Alleinerziehender leisten kann. In Groß-Ubstadt wird schnell klar, dass es systematische Unterschiede gibt: Ein Teil der Institutionen hält Dienstleistungen für Alleinerziehende bereit. Zu diesen gehören das Jobcenter, das Jugendamt oder die Beratungsstellen. Ein anderer Teil unterstützt Alleinerziehende in ideeller Hinsicht, wie beispielsweise die Diakonie mit einem Treffpunkt für Alleinerziehende oder das Mehrgenerationenhaus mit dem ehrenamtlichen Großelterndienst. Hierzu gehört auch das Lokale Bündnis für Familie, das lokalpolitisch dafür sorgt, dass Alleinerziehende in den Fokus gerückt werden. Die Unternehmen sind zentral für die Arbeitsmarktintegration von Alleinerziehenden. Im Netzwerk Groß-Ubstadt nehmen sie eine besondere Rolle ein: Im Netzwerk zwar nicht direkt vertreten, sind sie aber ein wichtiger Adressat des Netzwerks. Die Unternehmen halten keine Leistungen für die Zielgruppe vor, sondern sind die „Abnehmer“ dieser Leistungen, die für die Voraussetzungen sorgen, dass Alleinerziehende Familie und Beruf kombinieren können.

Da das Netzwerk im Rahmen des Lokalen Bündnisses für Familie angesiedelt ist, können die guten Kontakte zu Unternehmen genutzt werden, ohne dass die Unternehmen selbst permanent direkt in die Netzwerkarbeit einbezogen sind.

### **Mittendrin**

Ganz anders in Rücklingen. Bereits im Gründungsakt des Netzwerks in Rücklingen spielen die Unternehmen eine zentrale Rolle. Die Perspektive des Netzwerks ist es, Unternehmen für ganz konkrete Projekte zu gewinnen und deren Ressourcen für die Angebote für Alleinerziehende unmittelbar in die Schaffung einer Infrastruktur einzubinden. Um Alleinerziehenden zu ermöglichen, Behördengänge und Ähnliches in der Innenstadt zu erledigen, bietet das Netzwerk eine flexible Kinderbetreuung in den Räumen eines Einkaufszentrums an: „Das Rücklinger Kinderzimmer“. Das beteiligte Unternehmen stellt dafür nicht nur die notwendigen Räume zur Verfügung, sondern beteiligt sich auch an der Finanzierung der Betreuungsarbeit.

## 2.2.6 Für oder mit? Die Beteiligung von Alleinerziehenden im Netzwerk

**Angebote und soziale Dienstleistungen für Alleinerziehende müssen in ausreichender Zahl, flexibel kombinierbar und aufeinander abgestimmt vorhanden sein, damit Familie und Beruf sich gut vereinbaren lassen. In den Netzwerken für Alleinerziehende sind daher die wesentlichen Akteure vertreten, die diese Leistungen erbringen. Wie aber sind die Alleinerziehenden selbst beteiligt? Und welche Art der Beteiligung ist sinnvoll?**

Um wirksam zu sein, müssen Angebote den Bedarfen von Alleinerziehenden entsprechen. Dazu ist die genaue Kenntnis ihrer Lebens- und Arbeitssituationen notwendig. Um das zu erreichen müssen Alleinerziehende befragt (» Befragung von Alleinerziehenden und Arbeitgebern) und Experten-/innen interviewt werden (» Experteninterviews).

### **Aktiv einbeziehen**

Aber reicht dies aus? Bedingt – so lautet die Antwort aus den Netzwerken. Die genaue Kenntnis der Bedarfe ermöglicht eine gute Planung; aber ob ein Angebot auch angenommen wird oder eine Beratung wirkt, entscheidet sich letztendlich in der aktiven Umsetzung. In diesem Sinne ist eine Dienstleistung eine Koproduktion und kann nicht „für“, sondern muss „mit“ Alleinerziehenden erbracht werden.

### **Die Alleinerziehenden im Netzwerk repräsentieren**

Diese Erkenntnis wird in den Netzwerken auf unterschiedliche Weise praktisch umgesetzt. Das Ziel ist immer, die Vielfalt der Lebenslagen abzubilden.

In Arnfurt nimmt daher sowohl eine Vertreterin des „VAMV e.V.“ (Verband alleinerziehender Mütter und Väter e.V.) als auch eine Vertreterin der „shia e.V.“ (Selbsthilfeinitiativen Alleinerziehender SHIA e.V.) an den Netzwerktreffen teil. So sind die Alleinerziehenden vor Ort gut repräsentiert.

In Groß-Ubstadt und in Geiss geben die ansässigen Frauen- und Mütterzentren den Alleinerziehenden im Netzwerk eine Stimme. Sie kennen als Anlauf- und Beratungsstellen die Bedarfe und Erwartungen der Alleinerziehenden besonders gut und bringen die persönliche Seite der Lebens- und Arbeitszusammenhänge ein, die durch die ansonsten vertretenen Ämter nicht repräsentiert wäre.

### **Das Netzwerk im Frauen- und Mütterzentrum ansiedeln**

In Heuss und auch in Rücklingen ist die Koordination des Netzwerks direkt in den Frauen- und Mütterzentren der Städte angesiedelt. Dies hat den Vorteil, dass langjährige Expertinnen die Koordination übernommen haben und dass innerhalb der dortigen Gruppen und Angebote immer wieder Rückmeldungen und ein Stimmungsbild über die Vorhaben des Netzwerks eingeholt werden können.

## O-Töne

In Groß-Ubstadt und Suhlheim werden Ziele und Produkte der Netzwerke bereits in der Entstehungsphase mit Alleinerziehenden diskutiert. Die Koordinatorin des Suhlheimer Netzwerks trägt dazu Ideen in die ortsansässigen Qualifizierungskurse für junge Alleinerziehende. In Groß-Ubstadt wird der Alleinerziehendentreff als Spiegel und Forum des Austauschs genutzt. An beiden Standorten haben die Koordinatorinnen erlebt, dass einige Ideen bereits im Vorfeld eine neue Richtung erhalten haben. So wird in Suhlheim jetzt ein Alleinerziehendentreff ganz nach den Vorstellungen der jungen Frauen konzipiert.

## 2.3 Arbeitsinstrumente für den Start vor dem Start

Die Gründung eines Netzwerkes erfordert Vorarbeiten von den Initiatorinnen bzw. Initiatoren. Je besser die vorausgehenden Planungen, desto eher können Konfliktpotenziale, aber auch Synergien berücksichtigt werden.

Potenzielle Beteiligte müssen erkannt und unter Berücksichtigung ihrer Interessen für die gemeinsame Arbeit gewonnen werden. Vorhandene Kooperationsbeziehungen oder bestehende Netzwerke sollten den Initiatorinnen und Initiatoren bekannt sein, damit ihr Potenzial für das zu gründende Netzwerk geklärt ist. Möglich ist auch, die Phase der Planung mit den zukünftigen Akteuren gemeinsam zu gestalten.

Um den Start strukturiert zu planen und mögliche Stolpersteine in den Blick zu nehmen, gibt es hilfreiche Instrumente:

- Mit einer [Beteiligtenanalyse](#) können die Interessen und Ziele möglicher Netzwerkpartner systematisch erfasst und eingeschätzt werden.
- Die Visualisierung von Netzwerken ermöglicht es, die lokalen Akteure und ihre Beziehungen untereinander darzustellen und somit lokale Kooperationsstrukturen sichtbar zu machen, um sie in die eigenen [Planungen einbeziehen zu können](#).
- Der vielfältige Wissensstand der potenziell Beteiligten kann gezielt über Instrumente wie [Interviews und Gruppendiskussionen](#) erhoben und nutzbar gemacht werden.

### 2.3.1 Beteiligtenanalyse

#### **Was?**

In einer Beteiligtenanalyse werden die Interessen und Ressourcen, aber auch Widerstände potenzieller Netzwerkpartner systematisch analysiert. Es ist ein wesentliches Instrument zur Orientierung für die Netzwerkkoordination.

#### **Warum?**

Beteiligte in einem vorhandenen oder zu gründenden Netzwerk haben in der Regel unterschiedliche Interessen und verfügen über verschiedene Ressourcen. Auch das Konfliktpotential oder Widerstände gegen bestimmte Kooperationen oder Vorgehensweisen sind bei jedem (möglichen) Netzwerkpartner anders. Ziel einer Beteiligtenanalyse ist es, Akteure unter Betrachtung dieser Punkte zu analysieren und Strategien für ihre Einbindung als Partner zu entwickeln. Mit einer Beteiligtenanalyse können gemeinsame Ziele und die im Feld verfügbaren oder zumindest vermuteten Ressourcen erkannt und für die Gründung und Regelung eines Netzwerkes genutzt werden.

Zielkonflikte und unlösbare Widerstände werden deutlich; sie können entweder die Grenzen einer Zusammenarbeit im Vorfeld aufzeigen oder schon in dieser frühen Phase den realistischen Rahmen für gemeinsame Ziele beschreiben.

#### **Wie?**

Zunächst werden alle tatsächlichen oder potentiellen Partner bzw. Beteiligten aufgelistet. Bereits aktive Kooperationen sollten genauso berücksichtigt werden wie „Wunschpartner“, die neu für eine Zusammenarbeit gewonnen werden sollen. In einer Tabelle werden die Ziele, Interessen, Ressourcen, Widerstände und Konflikte aufgelistet.

#### **Ziele und Interessen der Partner**

In der Spalte „Ziele“ werden Ziele des jeweiligen Beteiligten bezüglich der Arbeit mit der Zielgruppe eingetragen: sowohl grundsätzliche Ziele als auch die Ziele, die der Beteiligte mit seiner Teilnahme am Netzwerk verfolgt. Unter „Interessen“ wird die Motivation des Beteiligten, sich an einem Netzwerk zu beteiligen, festgehalten. Dazu gehören z.B. strategische, fiskalische und politische Interessenslagen.

#### **Ressourcen der Partner für das Netzwerk**

In die Spalte „Ressourcen“ werden alle Mittel, Kompetenzen, Kenntnisse und Kontakte, die ein Beteiligter in das Netzwerk einbringen könnte, eingetragen.

### **Mögliche Widerstände und Konflikte analysieren**

Mit „Widerständen“ sind Widerstände gegen das geplante Netzwerk gemeint, die sich in Bedenken oder Blockadehaltung gegen andere Beteiligte äußern. „Konflikte“ können aus den oben genannten Widerständen resultieren. Die Spalte nimmt aber auch Konflikte auf, die fruchtbar für ein Netzwerk sein können: offene Zielkonflikte, aktuelle organisationsinterne Veränderungen, transparente Konkurrenzen etc.

### **Strategien für eine Zusammenarbeit entwickeln**

Die letzte Spalte bietet Platz, um Strategien für das Netzwerk zu sammeln. Dazu ist nötig, die Eigenschaften und Notwendigkeiten der einzelnen Partner zu analysieren und diese im besten Fall für die Netzwerkarbeit nutzbar zu machen. Beim Ausfüllen der Tabelle ist es natürlich auch erlaubt, Stellen frei zu lassen oder in einem frühen Stadium der Netzwerkbildung mit einem Fragezeichen zu versehen.

### **Wann?**

Eine Beteiligtenanalyse sollte vor dem Start der gemeinsamen Arbeit durch die initiiierende Stelle durchgeführt werden; sie kann aber auch zu späteren Zeitpunkten gemeinsam erarbeitet werden. Bei schwierigen Situationen ist sie als Raster für die Analyse und Bearbeitung von Problemen oder Konflikten nützlich.

**Anlage:** [Formular für die Beteiligtenanalyse](#)

## 2.3.2 Visualisierung von Netzwerken

### **Was?**

Netzwerke lassen sich gut durch eine systematische grafische Darstellung (Visualisierung) beschreiben.

### **Warum?**

Mit der Visualisierung von Netzwerken lassen sich die Akteure und ihre Beziehungen untereinander darstellen. Dadurch wird die lokale Kooperationskultur sichtbar. Auch die soziale Funktion des Netzwerks lässt sich so verdeutlichen.

In der Regel steht die Beschreibung der aktuellen Interaktionen im Netzwerk im Vordergrund: Diese können auf systematische Weise und nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten grafisch dargestellt werden. Die Visualisierung ist aber auch als Planungstechnik hilfreich: Statt der Ist-Situation wird dann die Soll-Situation verdeutlicht.

Alle Formen von Netzwerken, ob offene oder geschlossene, hierarchische oder informelle, sind mit der Technik der Visualisierung darstellbar.

### Wie?

Für die Visualisierung reichen in der Regel zwei unterschiedliche Symbole aus:



steht für einen Akteur und wird als „Knoten“ bezeichnet



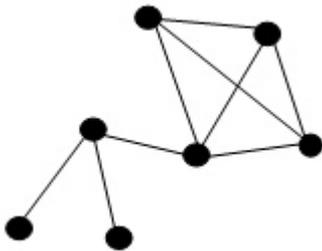
steht für eine Verbindung

Ausgehend von einem Akteur im Zentrum werden alle Verbindungen notiert.

Dies kann so aussehen:



Oder auch so:

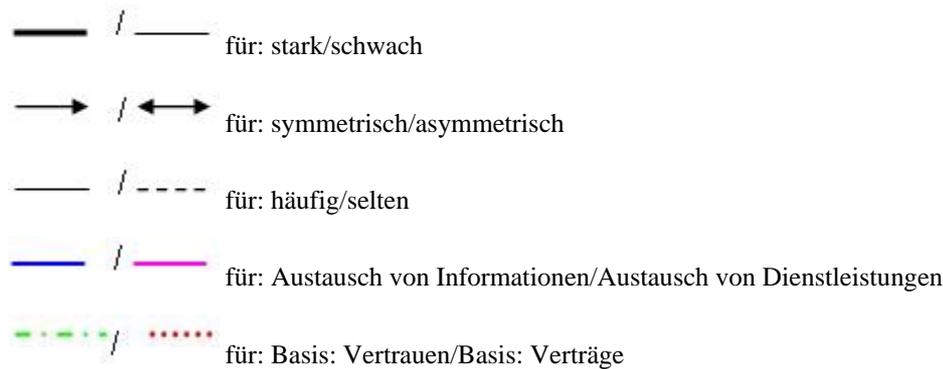


Vorsicht: Die Visualisierung von Netzwerken wird schnell unübersichtlich. Hilfreich ist es, Teilnetzwerke zu identifizieren und diese gesondert darzustellen. Ein anderer Weg kann sein, den Maßstab der Darstellung zu überdenken. Hier gilt dasselbe wie bei Landkarten: Zu viele Details lassen die Zusammenhänge ebenso wenig erkennbar werden wie zu wenige Details.

Nach der Darstellung kann mit der Auswertung begonnen werden. Häufungen lassen sich aufzeigen, Lücken können benannt werden.

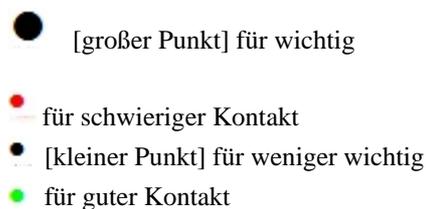
Die Verbindungen sollten bewertet werden. Es lassen sich der Grad, der Umfang, die Funktion, die Inhalte/ Ziele u.a. der Verbindungen unterscheiden. Wichtig ist: Alles, was abgebildet wird, muss sich an der Fragestellung an das Netzwerk orientieren. Andernfalls bekommt man zwar viele, aber unnütze Informationen.

Hierbei empfiehlt sich wiederum die Verwendung von Symbolen:



Auch die Knoten können im Netzwerk differenziert und mit eingängigen Symbolen verdeutlicht werden.

Beispielsweise:



### Wann?

Die Visualisierung sollte vor der Gründung bzw. dem Start der gemeinsamen Arbeit durch die initiiierende Stelle durchgeführt werden, kann aber auch zu späteren Zeitpunkten gemeinsam erarbeitet werden. Auch in schwierigen Situationen bietet sie die Möglichkeit, Probleme oder Konflikte sichtbar zu machen und zu bearbeiten. Eine zu Beginn erstellte Übersicht über das Netzwerk kann in späteren Phasen immer wieder aktualisiert werden: für einen gemeinsamen Blick auf die Kooperationsbeziehungen, um Schwachstellen zu erkennen, aber auch um Fortschritte und Stabilitätsgewinne sichtbar zu machen.

### 2.3.3 Experteninterviews und Gruppendiskussionen

#### Was?

Experteninterviews oder Gruppendiskussionen sind u. a. in der Sozialforschung erprobte Methoden, mit denen die Akteure und insbesondere die Netzwerkkoordination ihr Wissen systematisch erweitern können. Spezifische Kenntnisse über die Zielgruppe der Alleinerziehenden sowie Sichtweisen, Voreinstellungen, Ziele und Wünsche der Akteure bezüglich des Netzwerks werden so frühzeitig in Erfahrung gebracht.

**Warum?**

Entscheidende strategische Bedeutung für den Aufbau des Netzwerks hat das umfassende und politikfeldübergreifende Wissen über die Zielgruppe der Alleinerziehenden. Aber auch die unterschiedlichen Sichtweisen der Akteure auf Ziele und Handlungsansätze für die Zielgruppe müssen erkannt werden. Die verschiedenen Akteure stammen in der Regel nur aus einem der unterschiedlichen lokalen Politik- und Handlungsfelder und kennen sich dementsprechend vor allem dort aus.

Die Stärke der oben genannten Methoden liegt darin, dass sich nicht nur das Fachwissen der Akteure erfassen lässt, sondern auch deren vielfältige Erfahrungen aufgespürt werden. Gerade durch Gruppengespräche lassen sich wichtige Informationen über Konsensmöglichkeiten und Arten der Kompromissbildung in Erfahrung bringen.

**Wie?**

Wenn nicht explizit die Einschätzung eines Gremiums erfragt werden soll, ist es wichtig, die Akteure einzeln zu befragen, da Kenntnisse und Sichtweisen sich je nach Experte und Feld unterscheiden werden.

**Wann?**

Experteninterviews und Gruppendiskussionen empfehlen sich nach einer ersten Auswahl und Benennung der zentralen Akteure im (potenziellen) Netzwerk. Optimalerweise finden die Gespräche noch vor dem Auftaktworkshop statt. Natürlich können die Instrumente auch sinnvoll während der laufenden Projektarbeit verwendet werden. Experteninterviews eignen sich zur Erschließung neuer Themenfelder für ein bestehendes Netzwerk oder bei einer Ausweitung auf weitere Kooperationspartner.

[Hier finden sich ausführliche Informationen zu Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Experteninterviews und Gruppendiskussionen.](#)

### 3. Der Start in die Praxis

Die Netzwerkarbeit beginnt mit der Auswahl möglicher Netzwerkpartner: Wer sollte unbedingt einbezogen werden? Im Netzwerk für Alleinerziehende sind dies insbesondere die Jugendämter und die Grundsicherungsstellen sowie weitere lokal bedeutsame familien- und arbeitsmarktpolitische Akteure.

Im Zuge der Auswahl müssen auch Entscheidungen über die Größe eines Produktionsnetzwerkes, dessen organisatorische Anbindung sowie die Aufgaben der Netzwerkkoordination getroffen werden. Probleme und Konfliktpotenziale, die sich daraus ergeben können, dass Netzwerkpartner – wie zum Beispiel Beschäftigungs- und Bildungsträger – außerhalb des Netzwerkes möglicherweise in Konkurrenz zueinander stehen, sind von vornherein zu berücksichtigen.

- Die Grundlagentexte gehen auf die geeignete Zusammensetzung des Netzwerkes, die notwendige Sensibilität für lokale Kooperationskultur und auf die Rolle der Lokalen Bündnisse für Familie beim Start von Produktionsnetzwerken für Alleinerziehende ein.
- Die Praxisbeispiele zeigen, wie wichtig es für den Beginn der Netzwerkbildung ist, lokale Traditionen und bestehende Strukturen systematisch und sensibel mit einzubeziehen. In der Netzwerkarbeit gibt es neue Formen der Zusammenarbeit, die über Zuständigkeitsgrenzen und Hierarchieebenen hinausweisen. Daher spielen lokale Unterstützungskulturen, die Anerkennung der Akteure und die Ansiedlung des Netzwerkes am (symbolisch) richtigen Ort eine herausragende Rolle.
- Arbeitsinstrumente werden vorgestellt, die bei der Gründung, bei der Auswahl der Netzwerkkoordination und der Gestaltung einer Gründungsveranstaltung helfen.

#### **Welche Themen werden angesprochen?**

Welche lokalen Akteure/bestehenden Netzwerke und welche Hierarchieebenen sollten einbezogen bzw. angesprochen werden?

Wo soll das Netzwerk für Alleinerziehende angesiedelt werden?

Welche Rolle spielen bereits existierende Lokale Bündnisse für Familie?

Wie kann mit Konkurrenz im Netzwerk umgegangen werden?

Wer sollte die Netzwerkkoordination übernehmen?

Welche Kompetenzen werden für die Koordination benötigt?

Wie kann die Gründungsveranstaltung vorbereitet werden?

#### **Wann brauche ich diese Informationen?**

Bei der Vorbereitung der Gründung eines Netzwerkes und bei der Gründungsveranstaltung.

### 3.1 Einführende Grundlagen zum Start in die Praxis

**Wer sollte beteiligt sein? Wen gibt es vor Ort, der einen relevanten Beitrag leisten kann? Wer könnte Interesse an einer Kooperation haben? Was könnte der jeweilige Beitrag sein?**

Auf der Basis der bereits beschriebenen Beteiligtenanalyse können wichtige Institutionen, Organisationen und ihre Vertreter identifiziert werden, die unbedingt in ein Netzwerk für Alleinerziehende einbezogen werden sollten. Dabei sollten sowohl Entscheidungsträger wie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (die sogenannte „operative Ebene“) dabei sein. Generell ist es sinnvoll, die Grundsicherungsstelle (SGB II), das Jugendamt (SGB VIII) sowie familien- und frauenpolitische Akteure (Gleichstellungsbeauftragte, Frauen- und Mütterzentren sowie Selbsthilfeorganisationen der Alleinerziehenden) von Beginn an ins Netzwerk einzubeziehen.

- [An Entscheidungsträger und Operative denken](#)
- [Die Grundsicherungsstelle beteiligen](#)

Die Entscheidung, welche Organisation unbedingt integriert werden sollte, ist keine grundsätzliche Entscheidung *gegen* eine andere Organisation. Die Entwicklung eines Netzwerks ist ein Prozess, der über den Zeitpunkt der formalen Gründung hinausreicht. Allerdings sollte zu Beginn der Netzwerkarbeit überlegt werden, wie groß das Produktionsnetzwerk sein soll. Einerseits müssen alle relevanten Akteure einbezogen sein, andererseits muss das Netzwerk von der Anzahl der Beteiligten her (noch) steuerbar sein.

#### **Ansiedlung des Netzwerks**

Ein zentrales Thema ist das Verhältnis des neu zu gründenden Produktionsnetzwerks für Alleinerziehende zu bereits bestehenden lokalen Netzwerken. Praxisbeispiele zeigen, in welcher unterschiedlicher Weise Lokale Bündnisse für Familie beteiligt werden.

- [Sensibel mit lokalen Traditionen umgehen](#)
- [Lokale Strukturen bündeln und reaktivieren](#)
- [Lokale Bündnisse für Familie und Produktionsnetzwerke für Alleinerziehende](#)
- [Die Stärken der Lokalen Bündnisse für Familie nutzen](#)

#### **Ein leidiges Thema: Konkurrenz**

Konkurrenz zwischen Netzwerkakteuren ist ein Thema in Produktionsnetzwerken. In Netzwerken für Alleinerziehende kooperieren u.a. Beschäftigungs- und Bildungsträger und örtliche Gliederungen der Verbände der freien Wohlfahrtspflege, die z.B. im Kontext von Vergabeverfahren im Wettbewerb stehen. Den Beteiligten ist zu vermitteln, dass es für die konkrete Zusammenarbeit im Netzwerk mehr auf das faktische Handeln ankommt – und weniger auf die objektive Konkurrenzkonstellation.

Wenn niemand die Ergebnisse der Zusammenarbeit ausnutzt, um sich einseitig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, stehen sich „fairer Wettbewerb“ und Kooperation nicht im Wege.

- [Transparenter Umgang mit Konkurrenzen](#)

### **Netzwerkkoordination**

Ein Netzwerk braucht Koordinatorinnen und Koordinatoren, die das Netzwerk aufbauen, koordinieren und begleiten, sonst wird es nicht lange existieren. Sie müssen über hohe Sozialkompetenzen verfügen. Insbesondere brauchen sie die Kompetenz, verschiedene „Fachsprachen“ zu verstehen und perspektivisch an der Entwicklung einer gemeinsamen „Sprache“ zu arbeiten. Sie müssen lokal anerkannt sein. Die Netzwerkkoordination benötigt Ressourcen (Zeit, Verwaltungskapazitäten) und kann in einer Koordinations- oder Geschäftsstelle angesiedelt sein; sie kann aber auch von verschiedenen Akteuren aus dem Netzwerk rotierend wahrgenommen werden.

- [Checkliste für das Profil der Netzwerkkoordination](#)
- [Ressourcen für die Netzwerkkoordination zur Verfügung stellen](#)
- [Anerkennung im lokalen Raum](#)

### **Der erste Schritt: Die Gründungsveranstaltung**

Ein wichtiger erster Schritt ist die Formulierung eines gemeinsamen Ziels – eine Aufgabe, die sich für den ersten gemeinsamen Workshop des Netzwerks stellt. Methoden und Instrumente aus dem Projektmanagement können genutzt werden, damit Ziele auch handlungsleitend sind und bleiben.

- [Checkliste für die Gründung von Netzwerken](#)
- [Tipps für die Gründungsveranstaltung](#)
- [Ziele und Zielsysteme](#)

### **Anlagen:**

[Der Start in die Praxis](#)

[Lokale Bündnisse für Familie und Produktionsnetzwerke für Alleinerziehende](#)

## 3.2 Praxisbeispiele vom Start in die Praxis

Für den Aufbau eines Netzwerkes sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen.

- Es gilt, genau und [sensibel mit lokalen Traditionen umzugehen](#) und die Möglichkeiten bestehender [Netzwerke zu bündeln und zu reaktivieren](#).
- Die Lokalen Bündnisse für Familie können das Thema produktiv stützen und begleiten, besonders durch ihre offene Ausrichtung und die Vielfalt der Akteure. [Die Stärken der Lokalen Bündnisse nutzen](#) und dabei auf verbindliche Abstimmungen nicht verzichten zu müssen kann auf unterschiedliche Weise geschehen.
- Die Koordination des Netzwerkes hat besonders in der Entstehungsphase eine herausragende Bedeutung. Bei der Auswahl sind jenseits formaler Zuständigkeiten die zur Verfügung stehenden [Ressourcen](#) sowie die [Anerkennung im lokalen Raum](#) entscheidend.
- Maßgeblich für die Netzwerkgründung ist die gezielte Auswahl der Akteure vor Ort. Es ist wichtig, sowohl [Entscheidungssträger als auch die operativen Kräfte](#) einzubinden und die zentralen zuständigen Akteure, besonders [die Grundsicherungsstelle](#), zu gewinnen.
- Konkurrenz zwischen den Beteiligten ist nicht zu vermeiden. Diese sollte [transparent](#) gemacht und offensiv bearbeitet werden.

### 3.2.1 Sensibel mit lokalen Traditionen umgehen

**Bei der Ansiedlung des Netzwerkes spielen lokale Kooperationstraditionen eine wichtige Rolle. Bestehende Kooperationen und institutionelle Netzwerke sollten auf ihre Tragfähigkeit hin überprüft und gezielt genutzt werden. Werden wesentliche Akteure und zentrale Gremien übergangen, gefährdet dies die Initiative der Netzwerkgründung, noch bevor sie richtig begonnen hat.**

#### **Sichtung der Unterstützungslandschaft**

In Jarstadt wurden im Vorfeld der Netzwerkgründung Vorgespräche mit Entscheidungsträgern aus den Bereichen des SGB II, des SGB VIII und den sozialpolitischen Gremien geführt. Darin wurde erörtert, welche Akteure gebraucht werden, um eine systematische Unterstützung Alleinerziehender lokal zu etablieren und welcher Arbeitszusammenhang geeignet für die Präsentation der Netzwerkidee sei. Alle Beteiligten waren sich darüber einig, dass die „AG West-Jarstadt“ (nach § 78 SGB VIII) als zentrale sozialpolitische Scharnierstelle der lokale Ort ist, den es unbedingt zu berücksichtigen gilt. Als Forum für die Ausgestaltung lokaler sozialpolitischer Initiativen sind dort alle wesentlichen Akteure vertreten (Behörden, Träger der freien Wohlfahrtspflege, usw.), die das Projekt inhaltlich beurteilen und politisch unterstützen können. Geht die Netzwerkidee nicht durch dieses Nadelöhr, ist es schwierig, Akteure zu finden, die direkt im Netzwerk vertreten sein werden und konkrete Projekte durchführen können.

### **Gemeinsam wichtige Akteure einbinden**

- Die Strategie der Netzwerkkoordination besteht von Beginn der Netzwerkgründung an darin, sowohl systematisch die einzelnen Träger zu informieren und zu beteiligen als auch einen lokal wichtigen Ort für die Etablierung auszumachen.
- Dazu setzen die Projektkoordinatorinnen in der Auftaktsitzung in der AG West-Jarstadt Impulse für eine Diskussion, indem sie Leitfragen zur Zielgruppe, zur Kooperation und zu den Wünschen der einzelnen Akteure für das Netzwerk formulieren.
- Dem geplanten Aufgabenzuschnitt entsprechend finden sich die zentralen Akteure zusammen und gründen eine themenbezogene Projektgruppe unter dem Dach der AG WestJarstadt.

### **Partizipation von Anfang an**

Die Mitglieder der AG können bereits in diesem frühen Stadium auf die inhaltliche Ausgestaltung einwirken und weitere Akteure für das Netzwerk nennen. So wird an einem traditionell sozialpolitisch relevanten Ort die Netzwerkidée weiterentwickelt und die Basis für eine weitergehende Kooperation geschaffen.

## **3.2.2 Lokale Strukturen bündeln und reaktivieren**

**Lokale Traditionen zu berücksichtigen kann bedeuten, gezielt bestehende Trägergruppen aus den unterschiedlichen Politikfeldern mit einer gemeinsamen Aufgabe zu betrauen. Eine wichtige Funktion haben hier Träger, die in mehreren Netzwerken aktiv sind.**

In Heuss wird das Netzwerk für Alleinerziehende durch ein Mütterzentrum koordiniert. Der Träger richtet sich vor allem an familienpolitischen Themen aus und hat enge Kontakte zu den zentralen familienpolitischen Akteuren in der Stadt. Zugleich ist er Mitglied in einem Netzwerk zum beruflichen Wiedereinstieg für Frauen, in dem vorwiegend arbeitsmarktpolitische Akteure vertreten sind. In diesem Netzwerk sind die Kontakte jedoch noch weniger ausgeprägt.

### **Politikfelder überwinden – Kontakte gezielt nutzen**

Die Beteiligung des Trägers an beiden zentralen Arbeitszusammenhängen erweist sich als eine ausgesprochen nützliche Grundlage für die Zusammenführung der verschiedenen Arbeitsfelder.

- In einem ersten Schritt stellt der Träger die Initiative der Netzwerkgründung und die zentralen Ziele in beiden Netzwerken vor.
- Es werden diejenigen Akteure beider Netzwerke ausgewählt und angesprochen, die aufgrund ihrer Zuständigkeit oder ihres Arbeitsschwerpunktes für eine Mitarbeit wichtig sind und in Frage kommen.

- Der Träger initiiert eine Netzwerkgemeinschaft mit den für die Zielgruppe wichtigen Akteuren aus beiden Netzwerken.

Dem primär familienpolitisch orientierten Träger gelingt es so, eine direkte Verbindung zu zentralen arbeitsmarktpolitischen Akteuren einzugehen und damit die unterschiedlichen Kompetenzen früh zu bündeln.

### **Gemeinsame Zielsetzungen motivieren zum Mitmachen**

Mit einer Politikfeld übergreifenden Aufgabe gelingt die Zusammenlegung der Netzwerke. Sie trägt dazu bei, die zuvor geäußerten Vorbehalte gegenüber „einem weiteren Netzwerk“ zu verringern. Die Ausrichtung der Arbeit auf die Unterstützung einer speziellen Zielgruppe wirkt vielmehr als ein Impuls für die zuvor eher lockeren und unverbindlichen Arbeitszusammenhänge.

## 3.2.3 Die Stärken der Lokalen Bündnisse für Familie nutzen

**Lokale Bündnisse für Familie werden für die Etablierung neuer Netzwerkstrukturen unterschiedlich genutzt. Durch verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit den Lokalen Bündnissen können die Vorteile von informations- und projektbezogenen Netzwerken für die Zielgruppe gewinnbringend eingesetzt werden. Dabei muss nicht auf die Notwendigkeit eng abgestimmter und verbindlicher Strukturen für Produktionsnetzwerke verzichtet werden.**

### **Verbindlichkeit durch Auslagerung**

In Rücklingen wird das Netzwerk für Alleinerziehende vom Lokalen Bündnis für Familie initiiert und koordiniert. Das Rücklinger Bündnis für Familie ist ein lockerer Verbund, der aus Akteuren aus allen wesentlichen Politikfeldern besteht. Seine Arbeit konzentriert sich darauf, politische Lobbyarbeit zu betreiben und projektbezogene Zusammenarbeit zu ermöglichen. Im Verlauf der ersten Netzwerksitzungen wurde deutlich, dass es für die konkrete Unterstützungsarbeit vorteilhaft ist, wenn sich das Netzwerk vorübergehend außerhalb des Lokalen Bündnisses für Familie ansiedelt. Dadurch können unabhängig von den Regeln der Zusammenarbeit im Lokalen Bündnis verbindliche Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse verabredet und erprobt werden. Gleichzeitig profitiert das Netzwerk von den Vorteilen der Verbindung zum Lokalen Bündnis.

### **Verbindlichkeit durch fachliche Ausdifferenzierung**

In Heimfurt haben die Akteure eine andere Lösung gefunden, die Stärken des Lokalen Bündnisses mit der Notwendigkeit neuer Arbeitsformen und Regeln zu verbinden. Das Netzwerk ist als ein „Handlungsforum Alleinerziehende“ im Lokalen Bündnis etabliert. Die Geschäftsstelle des Netzwerkes organisiert und koordiniert den Informationsfluss intern in diesem „Handlungsforum“ und gewährleistet die Kommunikation mit anderen Handlungsforen des Lokalen Bündnisses für Familie. Zudem übernimmt sie die Lobbyarbeit in den politischen Gremien Heimfurts.

Den notwendig höheren Grad von Verbindlichkeit gewährleisten die im „Handlungsforum Alleinerziehende“ initiierten Fachgruppen. So werden z.B. unter der Leitung der Grundsicherungsstelle regelmäßig Fallkonferenzen durchgeführt, um gemeinsam zu neuen Ansatzpunkten in Einzelfällen zu gelangen. Gleichzeitig können problematische Schnittstellen zwischen den beteiligten Einrichtungen sukzessiv optimiert werden. In einer weiteren Fachgruppe tauschen sich Akteure aus dem SGB II und dem SGB VIII regelmäßig über den Stand ihrer rechtlichen Handlungsgrundlagen aus, um hieraus ein gemeinsames Selbstverständnis im Netzwerk zu entwickeln.

### **Lokale Bündnisse für Familie erfüllen wichtige Transferfunktionen**

In Rücklingen wie auch in Heimfurt können durch Auslagerungen/Ausdifferenzierungen unter dem Dach des Lokalen Bündnisses verbindliche Strukturen und Abläufe für das Netzwerk neu erarbeitet werden; dabei bleiben die originären Stärken und Kompetenzen der Lokalen Bündnisse bestehen.

## 3.2.4 Ressourcen für die Netzwerkkoordination zur Verfügung stellen

**Die Aufgabe der Netzwerkkoordination erfordert personelle und sachliche Ressourcen. Es ist daher sinnvoll, sich zunächst zu vergewissern, wer diese Ressourcen rasch zur Verfügung stellen kann. Wichtig ist die Akzeptanz dieser Organisation im lokalen Raum.**

### **Koordination braucht Ressourcen!**

In Suhlheim ist die Koordinatorin über die gesamte Gründungsphase hinweg von der operativen Arbeit beim Bildungsträger freigestellt, um den Prozess der Netzbildung und -entwicklung systematisch zu begleiten. Sie ist für die interne Kommunikation zuständig; durch ihre Freistellung kann sie auch nach außen die Bedeutung des Netzwerks vertreten (Vorträge, Arbeitsgruppeneinladungen, usw.). Auf der Ebene der Entscheidungsträger wird sie durch die Fachbereichsleitung des Trägers begleitet und unterstützt. Ihr Auftrag ist sowohl in der Organisation fest verankert als auch nach außen sichtbar. So kann sie die vielfältigen Aufgaben der Koordination kompetent ausfüllen und ist für die anderen Akteure als Koordinationsstelle des Netzwerks anerkannt. Als Motor dient der Koordinatorin die Steuerungsgruppe, die die Netzwerkideen in die verschiedenen Handlungs- und Politikfelder tragen und auf diese Weise eine stabile Infrastruktur für das Management des Netzwerks schaffen.

### **Nützlich für die Koordination – Querschnittsfunktionen**

Dass diese Anerkennung auch innerhalb von Behörden gewährleistet werden kann, zeigt das Beispiel aus Geiss. Hier ist die Gleichstellungsbeauftragte der Kommune grundsätzlich für die Netzwerkarbeit prädestiniert; sie übernimmt die Aufgabe der Netzwerkkoordination. Ihre „Querschnittsfunktion“ ermöglicht es ihr, in Abstimmung mit ihrem Dienstherrn Schwerpunkte teilweise selbst setzen zu können. Durch ihr umfassendes Wissen über die verschiedenen Arbeitsfelder sowie die Methodenkenntnis in Gruppenarbeit eignet sie sich als Koordinatorin. Ihre Position ist weder auf der Ebene der Entscheidungsträger noch auf der operativen Ebene angesiedelt. Sie ist einerseits in der

Lage, unabhängig und parteilich für die Zielgruppe im Netzwerk zu agieren und muss nicht entlang funktional begrenzter Zuständigkeiten handeln. Durch ihre fehlende Weisungsbefugnis gegenüber den weiteren Akteuren ist sie andererseits darauf angewiesen, ein Milieu vorzufinden oder herzustellen, in dem sie, wie in Geiss, wirkungsvoll und anerkannt koordinieren kann.

### 3.2.5 Anerkennung im lokalen Raum

**Die Bereitstellung von Ressourcen ist die eine wesentliche Voraussetzung für eine gelingende Netzwerkkoordination – die Anerkennung im lokalen Raum die andere.**

#### **Verständnis für die Doppelrolle der Akteure**

In Heimfurt übernimmt die Mitarbeiterin eines Bildungsträgers die Funktion, das Netzwerk zu koordinieren. Sie ist fest in verschiedenen, für das Netzwerk wichtigen Bündnissen integriert. Durch eine langjährige Beschäftigungsmaßnahme für Alleinerziehende bestehen seit Jahren Kontakte zwischen diesem Bildungsträger und der Grundsicherungsstelle. Dies ermöglicht es der Koordinatorin, den zentralen arbeitsmarktpolitischen Akteur verbindlich für das Netzwerk zu gewinnen. Da die Maßnahme für Alleinerziehende auf soziale Integration angelegt ist, bestehen auch regelmäßige Kontakte und Arbeitszusammenhänge mit familienpolitischen Akteuren, die in den für die Maßnahmen erforderlichen Unterstützungsprozess einbezogen werden.

Anerkennung bei den Partnern hat die Netzwerkkoordinatorin dadurch, dass sie als Sprecherin des Lokalen Trägerverbundes fungiert. Zugleich zählen ihre Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen – auch in Konkurrenz zueinander stehenden – Anbietern. Die Ambivalenz einzelner Akteure, eigene Interessen zu vertreten und gleichzeitig Netzwerkakteur zu sein, behält sie systematisch im Blick und kann darauf sensibel und angemessen reagieren. Das verschafft ihr Anerkennung unter den Beteiligten.

#### **Verständnis für verschiedene Perspektiven**

Die Netzwerkkoordination in Groß-Ubstadt ist ähnlich etabliert. Sie verfügt aus ihrer berufsbiografischen Geschichte heraus über sehr gute Kenntnisse der lokalen Angebotslandschaft und ist inzwischen in der kommunalen Verwaltung an einer Stab- bzw. Schnittstelle tätig. Ihr sind die verschiedenen Blickrichtungen bekannt, die unterschiedlichen Akteure auf ein Netzwerk haben können. Die behördliche Kooperationslogik und das Tempo von Abläufen eines Verwaltungsapparates sind ihr ebenso geläufig wie die spezifischen Vorstellungen von Netzwerkarbeit, die in Selbsthilfeinitiativen oder bei freien Trägern vorherrschen. Ausgestattet mit diesem Wissen und mit der Autorität der kommunalen Verwaltung, ist sie in der lokalen Landschaft anerkannt und mit wichtigen Voraussetzungen für die Netzwerkkoordination ausgestattet.

### 3.2.6 An Entscheidungsträger und an Operative denken

**Um ein Netzwerk handlungsfähig zu machen und zu halten, sollten unterschiedliche Ebenen der beteiligten Organisationen angesprochen werden – Entscheidungsträger und Arbeitsebenen.**

#### **Von der Entscheidungsebene zur operativen Ebene**

In Groß-Ubstadt wird das Netzwerk zentral von drei behördlichen Akteuren mit Entscheidungsbefugnissen geplant, initiiert und koordiniert. Von Anfang an sollten eine verbindliche Struktur und eine realistische Zielausrichtung gewährleistet werden. Diese Grundstruktur bildet die Basis für die anschließende Umsetzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Arbeitsebene, die die Zusammenarbeit im Einzelnen, bezogen auf den Fall bzw. das Projekt, sicherstellen. Nötig war hier die grundsätzliche Klärung und Absicherung durch die Entscheidungsträger. Durch die Strukturierung des Netzwerks in drei Ebenen (Steuerungsgruppe, Fachgruppen, Gesamtnetzwerk), die regelmäßig kommunizieren, dokumentieren und über den aktuellen Sachstand berichten, findet ein systematischer Austausch zwischen Entscheidungsträgern und Ausführenden der Arbeitsebene statt.

#### **Von der operativen Ebene zur Entscheidungsebene**

Einen anderen Weg wählen die Netzwerkpartnerinnen in Heuss. Hier findet ein intensiver fachlicher Meinungsaustausch (Fallkonferenzen usw.) der operativ tätigen Beratungs- und Unterstützungsakteure statt: Kontinuierlich werden die fachlichen Notwendigkeiten zur Optimierung einer Unterstützung Alleinerziehender herausgearbeitet.

Auf diese Weise konnten fall- bzw. projektbezogen bereits Abstimmungen und Kompromissbildungen erreicht werden. Das Netzwerk wurde so von Beginn an von allen als ein lohnendes und erfolgreiches Projekt empfunden und es konnte sich eine stabile Gruppenkonstellation etablieren.

Fallübergreifend stößt das Netzwerk jedoch an Grenzen, wenn es nicht Kommunikationswege zu den Entscheidungsträgern ebnet. In einem nächsten Schritt haben sich die Netzwerkakteure gegenseitig dazu aufgefordert, mit den fachlich begründeten Vorschlägen auf die Entscheidungsträger zuzugehen. So konnten von den konkreten Bedarfslagen ausgehend die gegebenen rechtlichen und organisatorischen Handlungsmöglichkeiten gemeinsam erörtert werden.

#### **Beide Ebenen müssen beteiligt werden**

Für die Stabilisierung eines Netzwerks sind beide Wege der Annäherung an das Thema denkbar. Wichtig ist, dass beide Ebenen systematisch in die Planungen für die Netzwerkentwicklung einbezogen und miteinander verbunden werden. Andernfalls bleiben entweder die fallbezogenen Kooperationsideen unsystematisch und nicht flächendeckend durchsetzbar oder getroffene Regelungen haben wenig mit der praktischen Arbeit in der Beratung/Betreuung zu tun und lassen sich in der Fallarbeit nicht umsetzen.

### 3.2.7 Die Grundsicherungsstelle beteiligen

**Die Grundsicherungsstelle als zentraler arbeitsmarktpolitischer Akteur ist verbindlich in die Netzwerkarbeit einzubinden. Dies ist sowohl für die Stabilität des Netzwerks als auch für die fachbezogene Arbeit und die interne Weiterentwicklung der Grundsicherungsstelle selbst nützlich.**

#### **Grundsicherungsstelle als Informant und lernende Organisation**

In Heimfurt arbeitet die Grundsicherungsstelle in einer doppelten Rolle im Netzwerk mit: Einerseits liefert sie Informationen für das gesamte Netzwerk. Auf diese Weise können Bedarfslagen Alleinerziehender genauer erkannt und gezielter unterstützt werden. Andererseits verbindet die Organisation mit der Netzwerkarbeit ihre eigene Weiterentwicklung der zielgruppenorientierten Ausrichtung.

#### **Gemeinsame Betrachtung der Schnittstelle zum SGB II**

Ganz ähnlich sieht die Zusammenarbeit mit der Grundsicherungsstelle in Sternzen aus. Die Bearbeitung der Schnittstelle zum SGB II steht als zentrales Ziel im Vordergrund der Netzwerkgründung. Dafür werden gemeinsam Standards für ein Curriculum für zielgruppenorientiertes Fallmanagement erarbeitet, wobei die Erfahrungen aller Akteure mit berücksichtigt werden. Die traditionell konstruktive Zusammenarbeit und die frühe Zielabstimmung mit der Grundsicherungsstelle bewirken eine hohe gegenseitige Akzeptanz.

#### **Offenheit als Grundbedingung**

Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit mit der Grundsicherungsstelle ist, dass alle Akteure die jeweils andere Perspektive auf die Zielgruppe, den gesetzlichen Auftrag und den Zuschnitt der Arbeitsschwerpunkte akzeptieren. Alle Beteiligten müssen sich im Klaren darüber sein, dass keine Einrichtung allein eine angemessene Unterstützung für Alleinerziehende erbringen kann. Diese gegenseitige Offenheit der Netzwerkpartner ist Voraussetzung dafür, dass sie voneinander profitieren können und Anstöße für die Optimierung ihrer eigenen Arbeit erhalten.

### 3.2.8 Transparenter Umgang mit Konkurrenzen

**Wenn Konkurrenzen zwischen den Akteuren auftreten, müssen Netzwerk bzw. Netzwerkkoordination für Transparenz in den Beziehungen der Netzwerkakteure untereinander sorgen. So lassen sich von Anfang an faire Bedingungen sichern.**

#### **Beginn der Netzwerkarbeit: ohne Vorbehalte**

In Heimfurt ging man von Anfang an offensiv mit dem Thema „Konkurrenz zwischen den Trägern“ um. Alle mittelbar und unmittelbar mit der Zielgruppe beschäftigten Akteure wurden angefragt, sich in das Netzwerk einzubringen. Mit dem Ziel, Angebotslücken für Alleinerziehende aufzudecken,

werden mit allen Netzwerkpartnern systematisch Ideen- und Zukunftswerkstätten durchgeführt. Es ging darum, festzustellen, welche Lücken durch welche Netzwerkpartner wie zu schließen sind. Die Verteilung finanzieller Mittel wurde zunächst nicht berücksichtigt.

### **Entwicklungspartner werden Konkurrenten**

Spätestens bei der Frage nach der Umsetzung dieser Ideen tritt das Thema „Konkurrenz im Netzwerk“ auf. Was zunächst gemeinsam erarbeitet wurde, unterliegt im Anschluss den Regeln der Umsetzung durch Grundsicherungsstelle oder Kommune. Hier gelten häufig die Regeln des Wettbewerbs zwischen den Anbietern. Damit zeigt sich für einzelne Netzwerkakteure das Dilemma, einerseits gemeinsam nach fachlich angemessenen Lösungen zu suchen und gleichzeitig in den Wettbewerb mit anderen Netzwerkpartnern zu treten.

### **Faire Bedingungen erarbeiten**

Aufgabe des Netzwerks ist es, Bedingungen und Regeln zu vereinbaren, die es den konkurrierenden Akteuren ermöglichen, die abgestimmten Angebote auch zu realisieren.

- In Heimfurt haben sich die beteiligten Träger darauf verständigt, ihre Kompetenzen zu bündeln und beispielsweise sich gemeinsam auf ausgeschriebene Maßnahmen der Grundsicherungsstelle zu bewerben.
- Die Grundsicherungsstelle hat sich bereit erklärt, die im Netzwerk erarbeiteten Leistungsprofile für Maßnahmen bei der Planung und Auswahl der Träger zu berücksichtigen.
- Fehlt es an Transparenz, erleben Akteure das Netzwerk eher als Falle oder als Ausnutzung ihrer fachlichen Kompetenzen denn als einen Zugewinn für ihre eigenen Interessen.

## **3.3 Arbeitsinstrumente zum Start in die Praxis**

Vor der Gründung eines Netzwerks gilt es, die lokalen familien- und arbeitsmarktpolitischen Bedingungen und die Arbeitsweisen und Einstellungen der zukünftigen Netzwerkpartner zu berücksichtigen. Für beide Bereiche sind die [Beteiligtenanalyse](#) und das Erkennen eventuell bereits vorhandener Netzwerke durch [Visualisierung](#) hilfreich.

Auf der Grundlage der damit gewonnenen Erkenntnisse können die Entscheidungen über die Ansiedlung des Netzwerks, die Auswahl der „richtigen“ Netzwerkpartner, die systematische Berücksichtigung des lokalen Milieus und die Auswahl einer Netzwerkkoordination getroffen werden. Darauf aufbauend kann eine Gründungsveranstaltung konzipiert werden, die den Start für das Netzwerk darstellt.

In dieser Phase des Netzwerkaufbaus helfen drei Arbeitsinstrumente:

- Eine [Checkliste für die Gründung von Netzwerken](#) bietet Hilfe bei der Entscheidung für die Ansiedlung des Netzwerks in den lokalen Strukturen, die Auswahl der Akteure und die Platzierung der Netzwerkkoordination. Diese Liste zeigt Fragestellungen auf, um fundiertes Wissen über die lokalen Strukturen zu erlangen.
- Ein Profil der [Netzwerkkoordination](#) erleichtert die Auswahl geeigneter Personen und gibt Hilfestellung bei der Feststellung möglichen Qualifizierungsbedarfs.
- Die [Tipps für die Gründungsveranstaltung](#) sind nützlich für die Konzeption und Organisation des Auftakts.

### 3.3.1 Checkliste für die Gründung von Netzwerken

Im Vorfeld der tatsächlichen Gründung des Netzwerks mit einer Auftaktveranstaltung gilt es, Verschiedenes zu beachten. Erste wichtige Entscheidungen sind zu treffen oder zumindest vorzubereiten und die ersten Treffen oder Aktivitäten müssen geplant werden.

#### **Verortung des Netzwerks in der lokalen Szene**

- Wo ist das Netzwerk angesiedelt, setzt es auf Traditionen und bestehende Netzwerke auf oder belebt es vorhandene Strukturen? Welche Themen werden aktuell im sozialpolitischen Kontext in der Kommune diskutiert? Welche Akteure setzen welche thematischen Schwerpunkte?
- Welche Rolle spielt das Lokale Bündnis für Familie bei der Gründung? Welche soll es spielen? Was wird die Funktion des Lokalen Bündnisses für die Netzwerkarbeit sein?

#### **Auswahl und Berücksichtigung der Akteure**

- Sind Akteure des familienpolitischen und des arbeitsmarktpolitischen Feldes vertreten? Sind deren jeweilige Kooperationsbeziehungen bekannt und berücksichtigt? Ist der Grundsicherungsträger eingebunden? Welche blinden Flecken müssen im Rahmen der gemeinsamen Netzwerkarbeit geklärt werden?
- Sind die Entscheidungsebene und die operative Ebene eingebunden? Sind bei den teilnehmenden Organisationen beide Ebenen eingebunden?

#### **Projektkoordination auswählen und einrichten**

- Bei welcher der teilnehmenden Organisationen wird die Netzwerkkoordination (zumindest zu Beginn) angesiedelt? Welche Person übernimmt diese Aufgabe? Wenn Vorbereitung der Gründung und spätere Koordination nicht in einer Hand/ Organisation liegen, wie kann eine Übergabe gestaltet sein?

- Welche Person(en)/Organisation(en) übernimmt/ übernehmen diese Aufgabe verbindlich? Wird die Netzwerkkoordination von einer Organisation, von zwei relevanten Akteuren gemeinsam oder sogar in einem Rotationsverfahren wahrgenommen? Falls die Koordination zunächst in einer Hand liegt, sollten verbindliche Regeln für eine Übergabe geschaffen werden. Für Rotationsverfahren und Übergaben ist in besonderem Maße auf eine umfassende und [aussagekräftige Dokumentation](#) der gemeinsamen Arbeit zu achten. Welche Kompetenzen braucht die [Netzwerkkoordination](#)?

### Erste Aktivitäten

- Die unter „Der Start vor dem Start“ vorgestellten Arbeitsinstrumente [Beteiligtenanalyse](#), [Visualisierung](#) und [Experteninterviews und Gruppendiskussionen](#) können hier eingesetzt werden, um sich ein Bild von Akteuren und vorhandenen Netzwerken zu machen.
- Ein tatsächlicher „Gründungszeitpunkt“ sollte benannt und eine [Gründungsveranstaltung](#) geplant werden.

### 3.3.2 Checkliste für das Profil der Netzwerkkoordination

**Um ein Netzwerk aufzubauen und auf Dauer sicherzustellen, bedarf es einer innerhalb des Netzwerks hoch anerkannten und professionell agierenden Netzwerkkoordination.**

Die Checkliste beschreibt ein Profil, das den Anforderungen einer gelungenen Netzwerkarbeit entspricht, und erleichtert die Auswahl der richtigen Personen für die Netzwerkkoordination.

#### Aufgaben und Tätigkeiten

- fachlich-inhaltliche Arbeit
  - Bedarfs-/ Problemanalysen mit Blick auf Zielgruppe/ Anlass
  - politikfeldübergreifende Beteiligtenanalyse
  - Auswertung von Rechtsnormen und Fachdiskursen
  - Konzeptentwicklung zu (Netzwerk)Produkten
  - Analyse und (Re)konstruktion von Leistungsketten
- Steuerungsaufgaben
  - Zielplanung
  - Projektmanagement
  - Aufbau von Strukturen und Regeln
  - Steuerung der Gruppendynamik
- (netzwerk)interne Information und Kommunikation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Dokumentation der (Netzwerk)Prozesse

## Kompetenzen und Fähigkeiten

- politikfeldübergreifende Fachkenntnisse und Analysetechniken
- Kenntnis von Netzwerktheorie und -praxis
- Kenntnis von Steuerungs- und Projektmanagementtechniken
- Kenntnisse in Qualitätsmanagement (zur Analyse von Leistungsketten)
- Kompetenzen in der Anwendung von Verhandlungstechniken und der Steuerung von Gruppendynamik (Gesprächsführung, Umgang mit schwierigen Partnern, Konfliktmanagement)
- interkulturelle Kompetenzen
- Fähigkeit zum sensiblen Umgang mit Entscheidungs- und operativer Ebene
- Fähigkeit zum akteurs- und perspektivenübergreifenden Handeln (entscheidend für den Aufbau von Anerkennung als Koordinatorin bzw. Koordinator)
- Kenntnis über die lokalen Kräfteverhältnisse und Kulturen der lokalen Kooperation
- Anerkennung bzw. Autorität in der lokalen Trägerlandschaft (als Einrichtung und als Person)
- Fähigkeit zur Selbstreflexion

Die Netzwerkkoordination kann durch eine Person bei einer Organisation angesiedelt sein, sie kann aber auch als Funktion von mehreren am Netzwerk beteiligten Organisationen übernommen werden. Bei der ersten Lösung sind die Themen Entscheidungskompetenzen, Ansiedlung (bei Geschäftsführung) und Zugriff auf innerorganisatorische Ressourcen zu klären; bei der zweiten sind klare Aufgabenverteilung oder Rotation zu vereinbaren. Ebenso sollten die Modalitäten der Übergabe geregelt sein, dies gilt auch für den Fall, wenn die Netzwerkkoordination nach Ablauf eines Projektes oder aufgrund von Personalwechseln an eine andere Organisation übergeben werden muss.

Die Koordination von Netzwerken ist eine anspruchsvolle Aufgabe für gut qualifiziertes und erfahrenes Fachpersonal, das entsprechendes Wissen und umfangreiche Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringen sollte. Die Position der Netzwerkkoordination erfordert häufig die Moderation von unterschiedlichen Perspektiven und den Umgang mit (häufig auch unauflösbaren) Konflikten. Um hierbei deutlich und transparent handeln zu können, empfiehlt sich - zumindest punktuell - Supervision oder Coaching.

### 3.3.3 Tipps für die Gründungsveranstaltung

Nach der notwendigen inhaltlichen Vorbereitung der Netzwerkarbeit empfiehlt sich eine Gründungsveranstaltung, an der alle Akteure teilnehmen. Hier trifft das Netzwerk das erste Mal offiziell zusammen und der Austausch über Perspektive und Ziele der gemeinsamen Arbeit beginnt. Deshalb sollte die Gründungsveranstaltung gut vor- und nachbereitet werden.

## Grundsätzliche Überlegungen

- Wer soll/muss an einer solchen Veranstaltung teilnehmen – Entscheidungsebene, operative Ebene oder beide?
- In welchem örtlichen und zeitlichen Rahmen findet die Veranstaltung statt? Welcher Ort ist für die Gründungsveranstaltung sinnvoll, ohne die Rolle eines Netzwerkpartners besonders herauszustellen bzw. das Netzwerk vorzubestimmen. (Beispiel: Einladung ins Mütterzentrum oder in die Räume des Grundsicherungsträgers)?
- Bei großen Veranstaltungen sind Referate oder Grußworte denkbar, trifft sich zur Gründungsveranstaltung eine kleine Gruppe, sind offizielle Grußworte eher nicht erforderlich.

## Im Vorfeld

- Termin mit den zentralen Akteuren abstimmen, um sicherzustellen, dass diese in jedem Fall kommen können.
- Einladungen frühzeitig versenden.
- Mit der Einladung eine schriftliche Kurzinformatio über Anlass und Ziel des Netzwerks versenden (das kann auch als Argumentationshilfe für die Eingeladenen innerhalb ihrer Organisation dienen).
- Gründliche inhaltliche Vorbereitung der Netzwerkkoordination: neben Beteiligten- und Feldanalyse vor allem Zahlen und Fakten über die lokale Situation der Alleinerziehenden zusammenstellen; eine Literaturrecherche hilft, die eigene Perspektive in eine allgemeine Debatte einzusortieren und sich Anregungen zu holen.
- Entscheidung, in welcher Form und wann diese Informationen allen Beteiligten zugänglich gemacht werden.
- Unterstützung bei der allgemeinen Organisation und Dokumentation in Form von Protokoll oder Fotos der Gründungsveranstaltung organisieren, so dass sich die Netzwerkkoordination vollständig auf die Moderation konzentrieren kann.

## Gründungsveranstaltung

- Mit einer ausführlichen Vorstellung von Anlass und Zielen der Netzwerkgründung aus Sicht der Netzwerkkoordination starten (ggf. Grußworte und Referate).
- Ausreichend Zeit für die Vorstellungsrunde der Akteure einplanen, gerade weil man aus verschiedenen Feldern stammt und sich daher nicht unbedingt kennt.
- Anstelle einer allgemeinen Vorstellung von Person und Einrichtung empfiehlt sich eine auf die Zielgruppe zugeschnittene Vorstellungsrunde: „Welche Unterstützungsleistungen für Alleinerziehende biete ich/bieten wir an?“ Oder: „Welche Vorerfahrungen habe ich/haben wir mit der Zielgruppe?“ Auch die Frage nach den Erwartungen an das Netzwerk kann mit der Vorstellungsrunde verknüpft werden (siehe nächster Punkt).

- Ziele und Erwartungen an das Netzwerk der Beteiligten erfragen: Was erwarte ich für die Zielgruppe? Was erwarte ich für meine Einrichtung?
- Die Moderation muss eine konstruktive und offene Gesprächsatmosphäre schaffen, für die unterschiedlichen (gesetzlichen) Aufträge der Beteiligten sensibilisieren und für Anerkennung sorgen: Jeder der Akteure leistet „seinen“ Beitrag für die Zielgruppe!
- Die Veranstaltung sollte es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglichen, ihre Perspektive auf die Zielgruppe darzustellen und zu erweitern.
- [Fallgeschichten](#) und deren gemeinsame Bearbeitung können einen gemeinsamen Einstieg in das Thema schaffen.
- Weitere Beteiligte erfragen, die bislang übersehen wurden.
- Workshop zur Erarbeitung eines [Zielsystems](#) als nächsten Arbeitsschritt des Netzwerks erläutern und Vorgehen dafür vereinbaren.
- Arbeitsweise und [Regeln](#) vereinbaren: Häufigkeit der Treffen, (vorläufige) Netzwerkarchitektur, vertraulicher Umgang mit Informationen, Grad der Bindewirkung von Entscheidungen des Netzwerks für die vertretenen Einrichtungen.
- Verbindlichkeit klären: Wer nimmt teil? Muss die dauerhafte Teilnahme noch mit der eigenen Organisation geklärt werden?
- Folgetermin(e) mit allen Beteiligten vereinbaren.

#### **Nach der Gründungsveranstaltung**

- [Dokumentation](#) der Gründung mit allen vereinbarten Materialien unbedingt zeitnah an die Akteure versenden.
- Pressemitteilung über die erfolgreiche Netzwerkgründung (muss bei der Gründungsveranstaltung abgestimmt werden).

### 3.3.4 Ziele und Zielsysteme

#### **Was?**

Ein Zielsystem besteht aus der systematischen Vereinbarung, Dokumentation und Erreichung von Zielen und Teilzielen. Ein Zielsystem unterstützt die Entwicklungsprozesse von Projekten, Programmen oder auch Netzwerken. Durch die Formulierung von Zielen können gemeinsame Perspektiven erarbeitet, Teilschritte vereinbart und der Fortschritt der gemeinsamen Arbeit kontinuierlich bewertet werden.

#### **Warum?**

Bei der Planung und Durchführung komplexer Prozesse wie der Bildung eines Netzwerks, müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Dafür sollten die Richtung und das gewünschte Ergebnis der gemeinsamen Arbeit klar beschrieben sein. Für die gemeinsame Erarbeitung eines Zielsystems ist es

notwendig, dass eine gemeinsame Zielrichtung gefunden wurde und Zielkonflikte konstruktiv bearbeitet worden sind.

Differenzierte Zielbeschreibungen machen es möglich, aus Teilzielen den konkreten Handlungsbedarf abzuleiten. In einem gemeinsam ausgehandelten Oberziel fügen sich einzelne Handlungsschritte zu einem großen Ganzen zusammen.

Die Planung der Netzwerkbildung und der konkreten gemeinsamen Arbeit mit Hilfe eines Zielsystems dient der Begleitung und Kontrolle der gemeinsamen Arbeit und damit der Steuerung der Netzwerkbildung.

### **Wie?**

Das Zielsystem muss mit allen Beteiligten gemeinsam erarbeitet werden, damit es die unterschiedlichen Perspektiven der Akteure repräsentiert.

Vor der Erstellung eines Zielsystems muss die aktuelle Situation analysiert und eine gemeinsame Problemsicht entwickelt werden. Durch die gemeinsame Definition von Indikatoren kann die Zielerreichung überprüft werden.

In der Regel werden Ziele in drei Zielhierarchien gebildet:

- Ein Oberziel, das das Leitbild der gesamten gemeinsamen Arbeit aufzeigt.
- Daraus werden Projektziele abgeleitet, die sich auf verschiedene Themen der gemeinsamen Netzwerkarbeit beziehen.
- Aus den Projektzielen leiten sich wiederum Teilziele ab, die in konkrete Aktivitäten umsetzbar sind.

Für die Erarbeitung des Zielsystems eignet sich ein gemeinsamer Workshop. Hier gilt es zu beachten, dass alle Beteiligten ausreichend mit dem Instrument vertraut sind oder sich gemeinsam damit vertraut machen. Wenn es Vorschläge für Ziele gibt oder sogar bestimmte Ziele vorgegeben sind, müssen diese offen diskutiert und mit den Zielen und Vorstellungen aller Akteure verbunden werden.

Eine ausführliche Erklärung des Instruments mit theoretischer Einordnung findet sich hier:

[Zielsysteme als Instrumente zur lokalen Netzwerksteuerung](#)

## 4. Ein Netzwerk schaffen

Ein Produktionsnetzwerk entsteht über die Formulierung gemeinsamer Ziele im Rahmen eines Zielsystems. Die Struktur des Netzwerkes ist durch eine verbindliche Zusammenarbeit charakterisiert, in der die Beiträge der einzelnen Netzwerkpartner anhand von „Dienstleistungsketten“ – die auf eine optimale Unterstützung von Alleinerziehenden zielen – definiert werden.

Verlässlichkeit und Verbindlichkeit des Netzwerkes werden durch gemeinsam erarbeitete Netzwerkregeln gestärkt.

- Die Grundlagentexte erklären die Notwendigkeit verbindlicher Strukturen, ohne die Produktionsnetzwerke nicht arbeitsfähig sind: Die Akteure müssen sich auf gemeinsame Ziele, Regeln und Abläufe verständigen, sie festlegen und fortlaufend zur Überprüfung der eigenen Arbeit reflektieren.
- Die Praxisbeispiele zeigen, wie sich Netzwerke durch strukturierte und systematisch abgestimmte Verfahren zwischen den Akteuren verfestigen und Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die die Möglichkeit einer fallübergreifenden und dauerhaften Zusammenarbeit sicherstellen können.
- In den Arbeitsinstrumenten finden sich praktische Hinweise und Formulare, die für die Schaffung des Netzwerkes hilfreich sind: Das Zielsystem und die Dienstleistungskette, aber auch ein Planspiel und die Arbeit mit Fallbeispielen. Außerdem werden Checklisten, mit denen die eigene Vorgehensweise überprüft werden kann, und Formulare, die für die eigene Arbeit übernommen werden können, angeboten.

### 4.1 Einführende Grundlagen, um ein Netzwerk zu schaffen

Eine der zentralen Aufgaben der Netzwerkkoordination ist die Stabilisierung des Netzwerkes. Hierzu müssen Strukturen festgelegt, Regeln definiert und Personen gefunden werden, die sich kontinuierlich innerhalb des Netzwerkes engagieren.

#### **Struktur des Netzwerkes**

Produktionsnetzwerke sind verbindlicher als Informationsnetzwerke – dies zeigt sich an den Regeln, aber auch an der Häufigkeit alltäglicher Kontakte zwischen einzelnen Akteuren. Die Anzahl der Beteiligten, die notwendige Intensität der Zusammenarbeit und die Komplexität der konkreten Aufgaben machen mitunter „Substrukturen“, z.B. Arbeitsgruppen, erforderlich.

- [Interne Netzwerkstrukturen erarbeiten](#)
- [Checkliste organisatorischer Aufbau eines Netzwerkes](#)

Die Dynamik der Netzwerkentwicklung ist dabei im Auge zu behalten: Im Laufe der Zeit kann sich ein Netzwerk durch thematische Ausdifferenzierung verkleinern oder aber durch die Beschäftigung mit zusätzlichen Inhalten und die Einbeziehung neuer Partner vergrößern.

In Produktionsnetzwerken werden Teilleistungen von einzelnen Netzwerkpartnern arbeitsteilig erbracht und über das Netzwerk koordiniert: Sogenannte „Dienstleistungsketten“ werden definiert. Ein wichtiges Instrument, solche Dienstleistungsketten zu entwickeln, sind Workshops, an denen alle potenziellen „Dienstleister“ beteiligt sind und in denen (zukünftige) Arbeitsabläufe beispielhaft (z.B. anhand von „Fällen“) konstruiert und geplant werden.

- [Leistungsprozess abstimmen](#)
- [Planspiel](#)
- [Fallbeispiele erstellen](#)
- [Fallbeispiele: Einsatzmöglichkeiten](#)
- [Dienstleistungskette](#)
- [Zukunftskonferenz](#)

#### **Verlässlichkeit und Verbindlichkeit**

Ein wichtiges Element der Stabilisierung ist die beständige Bekräftigung von „Verlässlichkeit“. Diese drückt sich im gegenseitigen „Geben und Nehmen“ aus. Verlässlichkeit zeigt sich z.B. in der Verbindlichkeit im Hinblick auf die Einhaltung von Absprachen und Netzwerkregeln. Regeln werden dadurch lebendig, dass sie in gemeinsamen Aktivitäten bestätigt werden. Die Entwicklung und Realisierung von „Produkten“ oder Dienstleistungsketten ist somit ein wichtiges „Bindemittel“ für Netzwerke.

- [Regeln entwickeln](#)
- [Tipps für gelingende Kommunikation im Netzwerk](#)
- [Dokumentation](#)
- [Netzwerkregeln](#)

**Anlage:** [Theoretische Überlegungen, ein Netzwerk zu schaffen](#)

## 4.2 Praxisbeispiele, in denen ein Netzwerk geschaffen wird

Den inneren Zusammenhalt des Netzwerks festigen die Netzwerkakteure, indem sie sich auf grundlegende Aufgaben und Regeln verständigen:

- Die Akteure definieren gemeinsame Ziele, um den Charakter des Netzwerks genauer zu bestimmen.
- Durch eine arbeitsteilige Aufgaben- und Funktionsverteilung wird unter den Akteuren eine arbeitsfähige [interne Struktur des Netzwerks](#) erarbeitet und vereinbart.
- Zentral und schwierig zugleich ist die Betrachtung, Bewertung und Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe zwischen den Akteuren. Eine stabile Struktur im Netzwerk ist die Voraussetzung dafür, Brüche und Lücken bei der Unterstützung von Alleinerziehenden erkennen, offen ansprechen und bearbeiten zu können. Die Abstimmung der [Leistungsprozesse](#) kann in Form von Fallbearbeitungen oder Planspielen gemeinsam erfolgen.
- Die Zusammenarbeit wird verbindlicher, wenn gemeinsam [Regeln entwickeln](#) und schriftlich niedergelegt werden.

### 4.2.1 Wann ist das Netzwerk ein Erfolg?

**Der Erfolg der [ausgehandelten Ziele](#) und der verabredeten Produkte sind im Netzwerk regelmäßig ein Thema. Dazu müssen sich die Akteure über die gemeinsamen Indikatoren für Erfolg verständigen.**

In Arnheim ist schnell klar, dass im Netzwerk sehr unterschiedliche Erwartungen an den Erfolg des Netzwerks aufeinander treffen. Jeder Netzwerkakteur bringt „seine“ Ziele und „seine“ Indikatoren mit in das Netzwerk. Diese stammen aus den einzelnen Organisationen und sind dem jeweiligen gesetzlichen Auftrag, dem Verständnis über die Zielgruppe und der Organisationskultur geschuldet. Ebenso schnell ist klar, dass das Netzwerk nicht die Summe von (unterschiedlichen) Erfolgsdefinitionen ist. Auch der kleinste gemeinsame Nenner, auf den man sich zuerst zu verständigen sucht, hilft nur kurz weiter.

Erst als das Netzwerk sich intensiv mit dem beschäftigt, was die Alleinerziehenden brauchen, einigt es sich auf eine gemeinsame Erfolgsdefinition. So werden in Arnheim die Indikatoren unter Berücksichtigung der Adressaten sowie der professionellen Vorstellungen festgelegt. Nicht die „Profis“ allein geben vor, was ein Erfolg ist, sondern die Betroffenen erhalten eine Stimme.

#### **Vielfältige Ziele – vielfältige Erfolge**

Das Netzwerk in Rücklingen hat gemeinsam einen differenzierten Zielkatalog entwickelt. Für einige Alleinerziehende steht die Vermittlung in qualifizierte Arbeit an erster Stelle. Andere Alleinerziehende sind im Rahmen der Möglichkeiten gut in Arbeit integriert; hier geht es um Ziele wie Wohnen oder ein breiteres privates Netzwerk für sich und die Kinder. Hätte man in Rücklingen

die Indikatoren nur auf die Vermittlung in Arbeit ausgerichtet, wären viele Erfolge des Netzwerks nicht sichtbar.

### **Gemeinsame Indikatoren erarbeiten**

In Heimfurt vergegenwärtigen sich die Netzwerkakteure bei jedem Treffen den aktuellen Stand der Zielerreichung. Das Netzwerk verschafft sich damit einen Überblick und macht sich klar, wo die Reise weiter hinget. Ebenso wichtig wie die faktische Zielerreichung ist es, voneinander zu hören, welche Maßstäbe die Einzelnen bei der Frage „Wie weit sind wir bei diesem Ziel?“ anlegen.

So entsteht über den regelmäßigen Austausch und auch das kritische Hinterfragen die Basis für Indikatoren, die im Netzwerk geteilt werden und damit den Netzwerkzusammenhalt stärken.

## 4.2.2 Interne Netzwerkstrukturen erarbeiten

**Im Netzwerk müssen Strukturen etabliert werden, um das Netzwerk entlang den Schwerpunktsetzungen koordinieren und steuern zu können. Gleichzeitig müssen Kommunikationsstrukturen geschaffen werden, um die Inhalte der Netzwerkarbeit kontinuierlich und dauerhaft zu verbreiten.**

### **Alle Beteiligten angemessen einbinden: Aber wie?**

In Groß-Ubstadt begann die Netzwerkarbeit damit, dass sich die Entscheidungsträger über Oberziele für das Netzwerk verständigten und anschließend an andere Akteure in der Stadt herantraten, die als potenzielle Netzwerkpartner in Frage kamen. Den Initiatorinnen wurde schnell klar, dass nicht alle Themen im Detail mit allen Beteiligten ausgehandelt werden müssen und können. Aufgrund der unterschiedlichen Zugänge zur Zielgruppe der Alleinerziehenden und der ausdifferenzierten Themenstellungen entwickelte sich eine innere Struktur im Netzwerk heraus, die allen Beteiligten die Möglichkeit gibt, ihre Interessen und ihre Kompetenzen angemessen und gezielt einzubringen.

### **Grundmuster einer Netzwerkstruktur**

- Die Initiatorinnen in Groß-Ubstadt bilden die **Steuerungsgruppe** des Netzwerks. Hier werden grundlegende Planungs- und Entscheidungsfragen geklärt und in das Gesamtnetzwerk eingespeist.  
Die Steuerungsgruppe ist zuständig für Kommunikationswege und -formen im Netzwerk und zwischen den verschiedenen Ebenen. Systematisch werden Dokumentationen und Berichte aus dem Gesamtnetzwerk und den Fachgruppen angefordert. Dies soll sicherstellen, dass die Unterstützungsangebote des Netzwerkes fallbezogen und fallübergreifend durchlässiger gestaltet werden.
- Das **Gesamtnetzwerk** besteht aus allen interessierten Akteuren der unterschiedlichen Handlungs- und Politikfelder, die mittelbar oder unmittelbar mit der Zielgruppe der Alleinerziehenden zu tun haben.  
Neben dem Austausch und der Kontaktpflege steht im Vordergrund, lokale Themen zu

identifizieren, mit denen die Fachgruppen beauftragt werden. Die Fachgruppen werden je nach Thematik gezielt aus dem Kreis des Netzwerks rekrutiert und erhalten konkrete Arbeitsaufträge. Das Gesamtnetzwerk hat weiter die Aufgabe, die Bearbeitung der vergebenen Aufträge zu beobachten und deren Ergebnisse im Netzwerk zu kommunizieren.

- Die **Fachgruppen** setzen sich aus Fachleuten der beteiligten Organisationen zusammen, die sich zu speziellen Themen zusammenfinden. Sie fungieren als Fachdienstleister und bearbeiten die im Gesamtnetzwerk aufgeworfenen Fragen bzw. formulierten Aufträge. Eine Person in der Fachgruppe ist verantwortlich für die Durchführung des Auftrags/Projekts und ist gegenüber dem Gesamtnetzwerks berichtspflichtig.

### **Binnendifferenzierung schafft Arbeitsfähigkeit**

Die gewählte Arbeitsaufteilung in Groß-Ubstadt ermöglicht es allen interessierten Akteuren, sich mit den ihnen zur Verfügung stehenden Kapazitäten an der „richtigen“ Stelle im Netzwerk einzubringen. So können die vielen Kompetenzen der Akteure in einer arbeitsfähigen Struktur gezielt und sinnvoll für die Zielgruppe der Alleinerziehenden eingesetzt werden.

#### 4.2.3 Leistungsprozesse abstimmen

**Das „Herzstück“ des Produktionsnetzwerks, die Dienstleistungskette, kann erst dann erarbeitet werden, wenn interne Abläufe offengelegt werden. So entsteht ein realistisches Bild der genauen Prozesse und ihrer Schwierigkeiten. Schnittstellen können erkannt und Abläufe besser aufeinander abgestimmt werden.**

#### **Angebote sind genug da!**

In Suhlheim trat im Anschluss an eine intensive Austauschphase die Frage nach der Abstimmung von Arbeitsabläufen in der Fallarbeit in den Mittelpunkt der Diskussion. Viele Akteure praktizieren ganzheitliche Ansätze in ihrer Arbeit. In der Summe kommt das Netzwerk zu dem Schluss, dass es hinreichend Angebote für die Zielgruppe Alleinerziehender gibt.

#### **Wer arbeitet mit wem wann zusammen?**

Um genauer zu erörtern, wer mit wem eigentlich zusammenarbeitet, werden mit allen relevanten Akteuren Ablaufszenarien anhand typischer (fiktiver) Fallkonstellationen durchgespielt:

- Die Anwesenden werden in zwei Gruppen aufgeteilt. Eine Gruppe erhält den Auftrag, anhand des Beispiels die aktuellen Wege der Alleinerziehenden durch die Institutionen nachzuvollziehen. Die andere Gruppe soll einen idealen Dienstleistungsprozess für Suhlheim beschreiben.
- Ausgestattet mit Leitfragen zu Themen wie „Wer ist wann für was zuständig?“, „Wer steuert den Prozess und wie?“, „Wie ist der Zugang geregelt?“ und „Welche Schnittstellen lassen

sich erkennen?“ erarbeiten die Gruppen Prozessabläufe für den aktuellen sowie den idealen Weg durch die Organisationen und visualisieren die Abläufe mit vereinbarten Symbolen.

- Die Arbeitsgruppen stellen sich ihre Ergebnisse vor: In der Analyse zeigt sich ein Konsens darüber, welche Leistungen notwendig wären. Zugleich wird klar, dass diese Angebote grundsätzlich in Suhlheim vorhanden sind. In der Gegenüberstellung des aktuellen und des idealen Weges der Alleinerziehenden durch die Organisationen wird deutlich, dass es offenkundig aufgrund mangelnder Abstimmung Parallelleistungen gibt. Das bringt Nachteile: Die Alleinerziehenden müssen mehrfach ihre Anliegen vortragen; verschiedene (Beratungs)einrichtungen leisten doppelte Arbeit.

### **Abgestimmte Prozesse unterstützen Alleinerziehende und erleichtern die eigene Arbeit**

Im Ergebnis dieser Vorgehensweise konnten in Suhlheim Zuständigkeiten geklärt und Unterstützungsschwerpunkte abgestimmt werden. Erste Schritte zur Realisierung eines abgestimmten Leistungsprozesses wurden eingeleitet. Das Netzwerk vereinbarte, Abläufe auf der operativen Ebene in regelmäßigen Abständen miteinander „durchzuspielen“, um schrittweise die Unterstützungsqualität in Suhlheim zu optimieren.

## 4.2.4 Arbeiten an den Dienstleistungsketten

**Der ideale Leistungsprozess – optimal aufeinander abgestimmte Dienstleistungen verschiedener Anbieter – bietet die Folie an, um Abläufe vor Ort zu analysieren. Abstimmungsprozesse können an ganz unterschiedlichen Stellen beginnen.**

### **Nicht unbedingt erfinden, sondern finden**

In Suhlheim entwickelten die Partner zu Beginn der Netzwerkarbeit ein Gutschein-/Laufzettelsystem, mit dessen Hilfe die Fallbearbeitung für die Alleinerziehenden ebenso wie für die Einrichtung transparent werden soll; doppelte Beratung soll vermieden und eine möglichst bedarfsgerechte Unterstützung organisiert werden. Nach ersten Erfahrungen wird das System mit allen Netzwerkakteuren diskutiert. Dabei stellte man fest, dass einige, neu hinzugekommene, Akteure bereits vor Jahren ein ganz ähnliches System entwickelt hatten und dabei auch auf ganz ähnliche Schwierigkeiten gestoßen waren. In Suhlheim nutzte das Netzwerk diese Erfahrungen dazu, den Zuschnitt des Gutscheinsystems zu überarbeiten und damit den Prozess der Übergabe von einer in die andere Einrichtung zu verbessern.

### **Abstimmung von Teilabschnitten**

Das Netzwerk in Arnfurth war von seiner Gründung an unvollständig. Durch das Fehlen des städtischen Fachbereichs Jugend konnten im Netzwerk nur beschränkt Fragen zur Kinderbetreuung erörtert werden. Die Akteure des Arnfurther Netzwerks bemühten sich weiter um den Kontakt, nutzten zugleich jedoch pragmatisch diese Situation, indem sie sich bei der Abstimmung ihrer Arbeitsabläufe darauf konzentrierten, den Bereich der beruflichen Integration in den Vordergrund zu

stellen. Im Rahmen einer Facharbeitsgruppe wurden unterschiedliche Konstellationen durchgespielt, Abläufe und Verfahren mit einander verschränkt, und so dieser Teil der Leistungskette intensiv und für die Zielgruppe hilfreich bearbeitet. Der Erfolg des Netzwerks in diesem Teilabschnitt führte in der Folge dazu, dass auch die zunächst zurückhaltenden Akteure vor Ort den Nutzen des Netzwerks für sich erkannten und in der Folge aktiv mitarbeiteten. Nur auf diese Weise können die komplexen Lebenssituationen Alleinerziehender dauerhaft durch ein differenziertes Angebot angemessen unterstützt werden.

### **Fallbezogenes Weiterhelfen und typische Hindernisse**

In Sternzen begann das Netzwerk als kleiner Kreis eng kooperierender Partner rund um eine Qualifizierungsmaßnahme im SGB II. Statt weiterhin „lediglich“ fallbezogene Arbeit miteinander zu leisten, nahmen sich die Akteure vor, diese praktische Zusammenarbeit regelmäßig miteinander zu reflektieren und anhand auftretender Probleme alternative Wege oder Umgangsweisen zu diskutieren. Durch die kontinuierliche Rückschau auf die typischen Hindernisse in der alltäglichen Arbeit konnte diese verbessert werden. Darüber hinaus erkannte man strukturelle Hindernisse. Gemeinsam mit der Leitungsebene wurden für die Übergänge zwischen den Einrichtungen konzeptionelle Regelungen der Verbesserung fest verankert.

## 4.3 Arbeitsinstrumente, um ein Netzwerk zu schaffen

Für die Konstitution eines Netzwerks bedarf es vieler Entscheidungen und Teilschritte. Neben der Verständigung auf das gemeinsame Vorgehen und die Ziele der Netzwerkarbeit muss die Form der Zusammenarbeit vereinbart und organisiert werden.

Im Folgenden werden Arbeitsinstrumente und Checklisten vorgestellt, die Anregungen und Hilfestellung für diese Phase der Netzwerkbildung geben können.

- Das Arbeitsinstrument [„Ziele und Zielsystem“](#) bietet eine umfassende Zielabstimmung, Planung und Überprüfung der gemeinsamen Netzwerkarbeit und ihrer Erkenntnisse und Ergebnisse.
- Die [Checkliste „Organisatorischer Aufbau eines Netzwerks“](#) gibt einen Überblick über Fragestellungen, die es bei der Ausgestaltung des Netzwerks zu berücksichtigen gilt.
- Die [Checkliste „Kommunikation im Netzwerk“](#) bietet Hinweise zur Schaffung einer förderlichen Arbeitsatmosphäre.
- Um den Verlauf und die Ergebnisse des Netzwerks festzuhalten, bieten sich verschiedene Werkzeuge der [Dokumentation](#) an.
- Mit dem Arbeitsinstrument [„Planspiel“](#) können alle Netzwerkpartner gemeinsam erfahren, worin ihre Angebote und ihre Arbeit mit der Zielgruppe bestehen. Auf diese Weise werden wichtige Impulse für die gemeinsame Netzwerkarbeit gegeben.
- Das Arbeitsinstrument [„Fallbeispiele“](#) hilft bei der Erstellung von Fallbeispielen, die bei der Entwicklung einer Dienstleistungskette eingesetzt werden können. Daneben werden

[Einsatzmöglichkeiten von Fallbeispielen](#) vorgestellt und Anregungen für konkrete Umsetzungen gegeben.

- Das Arbeitsinstrument [„Dienstleistungskette“](#) stellt dar, im Netzwerk gemeinsame Verfahren zur Unterstützung komplexer Bedarfslagen zu entwickeln.
- Das Arbeitsinstrument [„Zukunftskonferenz“](#) gibt Hilfestellungen für die inhaltliche Arbeit mit Gruppen mit vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern.
- [Netzwerkregeln](#) ermöglichen es, die Abläufe und die Entscheidungswege innerhalb des Netzwerks verbindlich festzulegen.

#### 4.3.1 Checkliste organisatorischer Aufbau eines Netzwerks

Der organisatorische Aufbau eines Netzwerks wird zunächst durch die Anzahl der Akteure bzw. der Größe des Netzwerks bestimmt. Entscheidend sind aber auch die Vorhaben des Netzwerks und das Vorgehen bei der Planung der gemeinsamen Arbeit an diesen Vorhaben. Der organisatorische Aufbau muss die Realisierung der geplanten Vorhaben ermöglichen und das gemeinsam vereinbarte Verfahren abbilden.

Folgende Checkliste gibt Entscheidungshilfen für die Größe und den Bezugsrahmen von Netzwerken, die Gestaltung der Treffen und die Organisation von Arbeitsgruppen und Teilnetzwerken.

##### **Größe des Netzwerks**

Die Größe eines Netzwerks richtet sich nach der Anzahl der Akteure und der (lokalen und thematischen) Reichweite des Netzwerks und kann sich während der Netzwerkarbeit verändern.

Zur Klärung dienen folgende Fragen:

- Welche Akteure sollen für das Netzwerk gewonnen werden: Geht es um alle Akteure, die bereits aktiv mit der Zielgruppe arbeiten, sollen Akteure für die Arbeit mit der Zielgruppe neu gewonnen werden?
- Wie viele Akteure soll das Netzwerk umfassen, eher nur die für die Thematik zentralen oder die Breite der Akteure?

##### **Bezugsrahmen des Netzwerks**

Ein Netzwerk kann sich auf das gesamte Stadtgebiet oder einen bestimmten Sozialraum beziehen. Es ist ebenso möglich, ein bestimmtes Thema oder eine besondere Zielgruppe aus der Gruppe der Alleinerziehenden in den Fokus zu nehmen.

Zur Klärung dienen folgende Fragen:

- Welcher (Sozial)raum ist die Bezugsgröße für das Netzwerk?
- Richtet sich das Netzwerk auf einen Stadtteil aus oder bezieht es sich auf die gesamte Stadt?
- Welche Themen stehen im Mittelpunkt?
- Wie lässt sich die Zielgruppe genau beschreiben?

### **Netzwerktreffen**

Die Netzwerkakteure müssen sich regelmäßig treffen, um ihre inhaltliche Arbeit abzusprechen. Gestaltung und Häufigkeit dieser Treffen richten sich nach deren Inhalt und den Bedürfnissen der Akteure.

Zur klärende Fragen sind:

- In welcher Weise treffen sich die Akteure?
- Wo und in welchem Rahmen finden die Treffen statt?
- In welchem Abstand und/oder bei welchen Anlässen finden Netzwerktreffen mit welchen Akteuren statt? Zu welchen Anlässen und wann/wie oft muss das gesamte Netzwerk zusammentreffen?

### **Spezialisierungen im Netzwerk**

Spezialisierungen innerhalb des Netzwerkes werden notwendig, wenn das Netzwerk sehr groß ist. Dann ist die Bildung von Arbeitsgruppen oder Teilnetzwerken sinnvoll. So können gut voneinander trennbare Teilziele des [Zielsystems](#) separat bearbeitet werden. Dies bietet sich auch für die Realisierung einzelner Projekte, die thematisch und zeitlich begrenzt sind, an. Wichtig sind klar definierte [Arbeitsaufträge](#) und [Netzwerkregeln](#) für die arbeitsteilige Erledigung von Aufgaben.

Zur klärende Fragen sind:

- Gibt es Themen, die in Arbeitsgruppen bearbeitet werden können?
- Können (große) Netzwerke in thematische oder lokale Teilnetzwerke aufgeteilt werden?
- Wo verortet sich das Netzwerk im Lokalen Bündnis für Familie?
- Wie werden Verläufe und Ergebnisse in das Gesamtnetzwerk kommuniziert?

### **Steuerungsgruppen**

Steuerungsgruppen ermöglichen die Abstimmung von Ergebnissen der Netzwerkarbeit in der Hierarchie der beteiligten Organisationen. Eine Steuerungsgruppe muss mit Personen besetzt sein, die entscheidungsbefugt sind oder zumindest Entscheidungen herbeiführen können.

Zur klärende Fragen sind:

- Wie werden Entscheider in die Arbeit des Netzwerkes eingebunden?
- Wie wird die operative Ebene in die Arbeit eingebunden?
- Wie werden Entscheidungsprozesse zwischen diesen Ebenen organisiert und kommuniziert?
- Gibt es Vorgaben aus einem Steuerungsgremium, die von den Netzwerkakteuren der operativen Ebene in konkrete Verabredungen und Abläufe transformiert werden?

### **Kernnetzwerke und umfassende Netzwerke**

Ein Netzwerk kann auch als Kombination eines inneren und äußeren Kreises organisiert werden. Ein „Kernnetzwerk“ von Akteuren kann ein Produktionsnetzwerk bilden und mit einem größeren Kreis von Akteuren in einem organisierten Austausch stehen (Informationsnetzwerk). Die Zuordnung der Akteure in das Kernnetzwerk oder das Informationsnetzwerk kann festgeschrieben oder je nach Thema und Phase veränderbar sein. Die dazugehörigen Entscheidungen müssen gemeinsam gefällt werden oder mindestens transparent sein. Auch eine Zuordnung der hierarchischen Ebenen ist denkbar. So kann zu Beginn der Netzwerkbildung zum Beispiel ein Kernnetzwerk von Entscheidern Sinn machen, das im Verlauf mit Akteuren aus den operativen Ebenen (den Arbeitsebenen) erweitert wird. Jede Form erfordert für die Gestaltung der Abläufe spezifische [Abstimmungsregeln](#).

Zur klärende Fragen sind:

- Gibt es verschiedene Beteiligungsgrade von Netzwerkpartnern?
- Macht es Sinn, in einem kleinen Kernnetzwerk zu arbeiten und einen breiteren Kreis von Akteuren durch Information und Transfer an der Arbeit teilhaben zu lassen?
- Sollten so viele Partner wie möglich eingebunden sein?

## 4.3.2 Tipps für eine gelingende Kommunikation im Netzwerk

### **Warum?**

Gelungene Kommunikation ist das A und O in Netzwerken. „Sich gehört“ zu fühlen entscheidet darüber, wie weit die einzelnen Akteure bereit sind, ihre Erfahrungen mitzuteilen und umgekehrt auf andere einzugehen.

Jede am Netzwerk teilnehmende Organisation bringt formale Regeln und informelle Denkmuster ihres jeweiligen professionellen Feldes mit. So können im Netzwerk unterschiedliche Traditionen und Strukturen der Kommunikation in einem Netzwerk aufeinandertreffen und auch zu Missverständnissen zwischen Akteuren führen. Gerade bei sehr heterogenen Netzwerken sind Risiken dafür groß.

### **Wie?**

Die folgende Checkliste zeigt Gestaltungsmöglichkeiten auf, um eine gute Gesprächs- und Arbeitsatmosphäre zu schaffen:

- Grundlage jeder Kommunikation ist eine wertschätzende und anerkennende Grundhaltung im Gespräch. Dies fällt leicht, wenn klar ist, dass jeder Akteur und jede am Netzwerk beteiligte Organisation eine wichtige und für sich genommen gute Leistung für die Zielgruppe der Alleinerziehenden erbringt. Es ist nicht Aufgabe des Netzwerks, Einzelleistungen in Frage zu stellen, sondern die Vielfalt in ein gutes Zusammenspiel zu bringen.
- Besonders in bereichsübergreifenden Gruppen erweisen sich Kommunikationsregeln (nach Ruth Cohen) als ausgesprochen nützlich. Sie halten alle Beteiligte dazu an, als beteiligte Akteure für sich zu sprechen („Ich-Form“), Verallgemeinerungen zu vermeiden, anstelle von Interpretationen offene Nachfragen zu formulieren und Irritationen offen anzusprechen.
- Themen und Inhalte des Netzwerks müssen vertraulich behandelt werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für Offenheit zwischen den Netzwerkakteuren. Zu dieser Regelung gehört umgekehrt die Vereinbarung darüber, ab wann Ergebnisse „Spruchreife“ haben und durch wen sie außerhalb des Netzwerks kommuniziert werden können.
- Es obliegt der Moderation durch die Netzwerkkoordination, für Kommunikationsformen zu sorgen, die von allen Akteuren akzeptiert werden. Beispielsweise kann die Führung einer Rednerliste für die einen ganz selbstverständlich sein, für andere ist sie ein Hindernis für ein offenes Gespräch.
- Regelmäßige Feedbackrunden helfen dabei, eine gemeinsame Kommunikationsweise zu erarbeiten. Sinnvoll ist es, am Ende eines Netzwerktreffens zu klären: „Wie gehen wir miteinander um?“ und „Wo gibt es Veränderungsbedarf?“

Kommunikation ist nur teilweise durch formale Regeln zu klären; einiges entsteht eher im Verlauf der gemeinsamen Arbeit. Eine gute Gesprächskultur kann aktiv herbeigeführt werden, ohne das Miteinander bis ins Detail zu regeln.

### 4.3.3 Dokumentation

#### Was?

Durch schriftliche Aufzeichnungen werden die Vorhaben, die einzelnen Schritte und Aktivitäten, die Vorgehensweise sowie die Entscheidungen und Ergebnisse des Netzwerks festgehalten und nachvollziehbar gemacht. Je nach Anlass und Adressat bieten sich methodisch unterschiedliche Formen an, die von kurzen internen Protokollen bis zu umfangreichen Berichten reichen.

## Warum?

Mit der Dokumentation werden drei Ziele erreicht:

- Schriftliche Dokumente ermöglichen einen Überblick über das Netzwerk und seine Arbeit.
- Die Kommunikation zwischen den Akteuren ist sichergestellt und funktioniert auf diese Weise auch unabhängig von Personen. Dies ist besonders wichtig bei offenen Netzwerken mit Wechseln auf der Akteursebene oder ausdifferenzierten Netzwerken mit verschiedenen Arbeitsgruppen.
- Anhand der Dokumentation lässt sich der Fortgang des Netzwerks beobachten; sie erleichtert einen regelmäßigen Rückblick („Tun wir das Richtige auf die richtige Weise?“).

## Wie?

- Im ersten Schritt sind Art, Umfang, Detaillierungsgrad und Häufigkeit für die Dokumentation festzulegen.
- Je nach Ressourcen wird eine Person – ggf. die Netzwerkkoordination – dauerhaft für die Erstellung der Dokumente verantwortlich sein oder die Verantwortung rotiert. Wichtig ist es, den Verteiler für die Unterlagen und den Umgang mit noch intern zu behandelnden Dokumenten zu verabreden.
- Dokumente müssen analog zu den Aktivitäten/dem Zielsystem angefertigt werden.
- Allen Akteuren muss klar sein, dass sie einen aktiven Part haben, indem sie Dokumentationspflichten nachkommen und Aktivitäten aufmerksam verfolgen.

Folgende Instrumente bieten sich an:

- **Protokolle** unterscheiden sich nach ihrem Charakter: Ob Verlauf- oder Ergebnisprotokolle angefertigt werden, ob die Protokolle (Ergebnisprotokoll) reinen Dokumentationscharakter haben oder auch Arbeitsaufträge beinhalten, ist festzulegen.
- **Statusberichte** dokumentieren festgelegte Vorhaben, Umsetzungsschritte, Ergebnisse und weiteren Handlungsbedarf. Statusberichte können (Statusbericht) zeitlich regelmäßig – beispielsweise monatlich – angefertigt werden oder zu markanten Abschnitten der Netzwerkarbeit – beispielsweise den Meilensteinen.
- **Zwischen- oder Abschlussberichte** bieten sich an, wenn umfangreichere Arbeitspakete einen Zwischenstand erreicht oder Arbeitsgruppen ihren Auftrag beendet haben. Auftraggeber oder Geldgeber können so umfassend informiert werden.
- Internetbasierte **Plattformen** dienen der Darstellung von Informationen und Produkten des Netzwerks in der (Fach)öffentlichkeit. Geschützte Bereiche im Internet ermöglichen den nichtöffentlichen Austausch zwischen den Akteuren des Netzwerks.

**Kurzberichte** sind eine gute Möglichkeit, die Herkunftsorganisationen der Akteure im Netzwerk, politische Gremien, die lokale Fachöffentlichkeit oder andere örtliche Netzwerke über Ergebnisse aus dem Netzwerk – aktuell – zu informieren.

#### **Anlagen:**

[Protokoll](#)

[Statusbericht](#)

### 4.3.4 Planspiel

#### **Was?**

Planspiele sind Simulationen von realen Handlungsabläufen. Mit verteilten Rollen werden Abläufe aus Organisationen oder zwischen Organisationen simuliert und so gemeinsame Handlungserfahrungen gewonnen. Planspiele vermitteln ein gutes Verständnis von komplexen Zusammenhängen. Am Ende des Planspiels steht dessen handlungsorientierte und kreative Auswertung.

Ein Planspiel für die Akteure des Netzwerks für Alleinerziehende simuliert den Weg einer alleinerziehenden Person durch die Organisationen und eignet sich hervorragend als Einstieg in die Erarbeitung einer [Dienstleistungskette für Alleinerziehende](#).

#### **Warum?**

Durch Planspiele werden Erkenntnisse über Arbeitsabläufe gewonnen, um Ansätze zu verbesserter Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen zu finden. Die Übernahme von Rollen und anderen Perspektiven stärkt das Verständnis für andere Netzwerkpartner und deren Interessen.

Ein Planspiel zeigt auch auf, dass nur durch Zusammenwirken aller Beteiligten eine bessere Unterstützung für Alleinerziehende möglich ist.

#### **Wie?**

#### **Vorbereitung**

- In einem Planspiel für Akteure eines Netzwerks für Alleinerziehende sollten [Fallbeispiele](#) genutzt werden.

- Teilnehmen sollten Vertreterinnen und Vertreter aller am Netzwerk beteiligten Organisationen, Entscheidungsebene wie operative Ebene. Eine Beteiligung von Mitgliedern aus der Zielgruppe der Alleinerziehenden ist eine gute Gelegenheit, deren Perspektive in der Netzwerkarbeit zu berücksichtigen.
- Die Netzwerkkoordination oder eine andere an der Vorbereitung beteiligte Person sollte die Moderation übernehmen.
- Der Raum muss so vorbereitet sein, dass Tische und Stühle flexibel zu nutzen sind und es ausreichend Freifläche für das eigentliche Spiel gibt.

### **Durchführung**

#### **Rollenverteilung**

Es werden drei Gruppen gebildet:

- eine Gruppe von unmittelbar am Fallgeschehen beteiligten Akteuren,
- eine Gruppe von Beraterinnen und Beratern der Fallbeteiligten,
- eine Gruppe von Beobachterinnen und Beobachtern, die den Verlauf beobachten und anschließend kommentieren.

In der ersten und zweiten Gruppe sind alle Netzwerkpartner vertreten, die dritte Gruppe bietet sich für die Mitglieder aus der Zielgruppe der Alleinerziehenden an.

In der Gruppe der unmittelbar am Fallgeschehen beteiligten Akteure wird eine Person für die Rolle der Alleinerziehenden gewählt, sie tritt den Weg durch die Organisationen an. Die Organisationen werden von ihren jeweiligen Vertreterinnen und Vertretern gespielt.

#### **Durchführung der Spielszenen**

- Anhand des Fallbeispiels wird nun jede Kontakt- und Beratungssituation durch die Akteure der ersten Gruppe simuliert. Bei Bedarf nach fachlicher Unterstützung oder bei Unklarheiten können sie auf die Gruppe der Beraterinnen und Berater zurückgreifen.
- Nach jeder Einzelszene gibt die Gruppe der Beobachterinnen und Beobachter eine kurze Rückmeldung bezüglich der Grundfragen „Was war gut?“, „Was könnte besser sein?“ und „Was fehlt?“. Wichtige Ergebnisse und Fragen werden von der Moderation für die Gesamtauswertung festgehalten, aber nicht diskutiert, um den Spielfluss nicht zu unterbrechen.
- Das Planspiel sollte ca. 90 Minuten in Anspruch nehmen.

#### **Auswertung**

- Nach dem Planspiel werden die Ergebnisse und Fragen auf drei Ebenen ausgewertet.
- Das Spiel selbst: Wie ist das Spiel verlaufen? Was ist in den einzelnen Schritten passiert? Wie lässt sich dies erklären? Was hat eine bedeutende, was eine geringe Rolle gespielt?

- Die Spieler: Wie haben sich die Spielenden gefühlt? Wie bewerten sie ihre Rolle?
- Der Transfer: Wie geht es weiter? Welche Bedeutung haben die Ergebnisse und die Erfahrungen des Planspiels für die Realität? Welche nächsten Schritte sind notwendig, um wesentliche Erkenntnisse weiter zu bearbeiten und in die Realität zu übertragen?
- Wenn das Planspiel in einer großen Gruppe von Akteuren durchgeführt wird, bietet es sich an, die Auswertung in Kleingruppen vorzunehmen. Die jeweiligen Ergebnisse werden festgehalten und in einem abschließenden Plenum zusammengeführt. So ist auch für große Gruppen eine intensive Auswertung möglich. Die Kleingruppen sollten nicht den Gruppen im Planspiel entsprechen, sondern zufällig zusammengesetzt sein.
- Die Auswertung sollte ca. 90 Minuten in Anspruch nehmen.

### Nachbereitung

Die Ergebnisse der Auswertung werden dokumentiert und allen Netzwerkpartnern zur Verfügung gestellt. Das Netzwerk entscheidet gemeinsam über die weitere Verwendung der Ergebnisse und die Bearbeitung in der Netzwerkarbeit.

#### 4.3.5 Fallbeispiele erstellen

Fallbeispiele greifen typische Lebenssituationen und Problemkonstellationen von Alleinerziehenden auf. Sie finden in verschiedenen Phasen und bei unterschiedlichen Themen der Netzwerkarbeit ihre [Einsatzmöglichkeiten](#).

Um die Bedarfe von Alleinerziehenden und daran orientiert die abgestimmte Unterstützung im Netzwerk offenzulegen, könnten Beispiele aus der Praxis der Netzwerkakteure herangezogen werden. Die Verwendung von realen Fällen (Personen) ist aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht möglich. Zudem birgt sie die Gefahr einer zu großen Nähe zu alltäglichen Erfahrungen mit konkreten Personen. Deshalb ist es vorteilhaft, typische Fälle zu erstellen.

Bei der Erstellung von Fallbeispielen gibt es Folgendes zu beachten:

- Fälle können mehr oder weniger an die lokale Situation angepasst sein. Wenn die konkreten lokalen Themen behandelt werden sollen, muss der Fall die lokalen Bedingungen widerspiegeln.
- Ist ein Fallbeispiel allgemeiner formuliert, bietet es mehr Interpretationsspielraum und muss von den Akteuren zunächst an die lokale Situation angepasst werden.
- Die Erstellung von Fallbeispielen ist ein kreativer Prozess, der von realen Fallkonstellationen inspiriert sein kann; reale und eventuell im Netzwerk bekannte Personen dürfen nie erkennbar abgebildet sein. Das gilt für Klientinnen und Klienten ebenso wie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Organisationen.

- Fallbeispiele sollten keine Lösung enthalten. Das Entdecken von Wissenslücken und Unstimmigkeiten ist Teil der Auseinandersetzung mit einem Fallbeispiel und spiegelt in der Regel durchaus die Realität von komplexen Unterstützungsprozessen wider.

Anlage: [Fallbeispiele](#)

### 4.3.6 Fallbeispiele: Einsatzmöglichkeiten

#### Warum?

Fallbeispiele ermöglichen es, sich sehr konkret über Sicht- und Arbeitsweisen der einzelnen Organisationen auszutauschen, Schnittstellen zu erkennen, Angebotsstrukturen zu erfassen und gemeinsame Verfahren zu erarbeiten. Durch die Verwendung von Beispielen ist der Bezug zur tatsächlichen Arbeit gegeben, ohne dass reale Fälle und entsprechende konkrete Erfahrungen eine Rolle spielen.

#### Wie?

Zu folgenden Themen bietet sich die Bearbeitung von Fallbeispielen an:

- Akteure erkennen

Mithilfe eines Fallbeispiels können beteiligte Akteure identifiziert, Fehlende benannt und Zuständigkeiten diskutiert werden. Ebenso können Bedarfe von Alleinerziehenden deutlich werden, die bisher nicht in die Perspektive einzelner Akteure gelangten bzw. für die es keine Angebote gibt.

- Zugänge erkennen

An welchen Stellen treten Alleinerziehende in ein (potenzielles) Netzwerk von Unterstützungsangeboten ein? Erfolgt ein Zugang über die Grundsicherungsträger oder aus einem oder mehreren familienbezogenen Angeboten? Unterschiede in der Wahrnehmung der Zugänge, aber auch der Zuständigkeiten für bestimmte Themen und Bedarfslagen der Alleinerziehenden können anhand der Beispiele diskutiert werden.

- Abläufe rekonstruieren

Anhand eines Beispiels können sich die beteiligten Organisationen gegenseitig ihre Abläufe und internen „Zugzwänge“ erläutern.

- Unterschiedliche Arbeitsansätze herausarbeiten

Die Perspektive der beteiligten Organisationen auf die Zielgruppe und ihre Bedarfe, die Arbeitsweise der Organisation und der Blick auf andere Beteiligte können dargestellt und typische Unterschiede in Herangehen und Arbeitsweise erkannt werden.

- Schnittstellen und Übergabepunkte erkennen und bearbeiten

Durch die Bearbeitung von Fallbeispielen können bestehende Kooperationsbeziehungen und Defizite in der Kenntnis von Angeboten anderer Beteiligter aufgedeckt und diskutiert werden. Neuralgische Übergangspunkte und Schnittstellen können erkannt und bearbeitet werden.

- Leistungsprozesse erarbeiten

Mithilfe von Fallbeispielen können in Netzwerken [Dienstleistungsketten](#) erstellt, gemeinsame Prozesse verallgemeinert oder gemeinsam geplante neue Verfahren erprobt werden.

- Praxis und Verfahren überprüfen

Der Austausch in Form von Fallbeispielen kann die Akteure in positiver Weise irritieren. Selbstverständlichkeiten in bestehenden Kooperationen können auf diese Weise als Schwierigkeiten aufgedeckt werden.

### **Wann?**

Fallbeispiele können in verschiedenen Phasen der Netzwerkbildung eingesetzt werden:

- beim Startworkshop zur Abklärung von beteiligten Akteuren und der Vorstellung von Arbeitsweisen,
- zu Beginn der Netzwerkarbeit zum besseren Kennenlernen der organisationsspezifischen Abläufe durch die Vorstellung von fallbezogenen Ablaufdiagrammen,
- zur Gestaltung einer gemeinsam getragenen Dienstleistungskette,
- zu jedem Zeitpunkt zur Überprüfung der gemeinsamen Verfahren und Sichtweisen.

### 4.3.7 Dienstleistungskette

#### **Was?**

Eine Dienstleistungskette ist ein Instrument, um voneinander getrennt erbrachte Leistungen und Beratungsangebote für Alleinerziehende aufeinander abzustimmen und zu koordinieren. Ziel ist es, einen durchgängigen und lückenlosen Leistungsprozess zu gestalten, bei dem die einzelnen Unterstützungsangebote sinnvoll miteinander verknüpft werden – unabhängig davon, wer sie erbringt. Dies kann nur gelingen, wenn alle Organisationen zusammen einen gemeinsamen und übergreifenden Leistungsprozess für Alleinerziehende definieren. Die Dienstleistungskette ist dafür ein in Wirtschaftsbereichen erprobtes Instrument.

## Warum?

Vielfältige Unterstützungsangebote für Alleinerziehende sind notwendig. Um die dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen und um Familie und Beruf gut miteinander vereinbaren zu können. Diese werden von einer Vielzahl von Organisationen mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Abläufen erbracht. Kooperation geschieht – wenn überhaupt – auf den Einzelfall bezogen. Isoliertes Handeln und mangelnder Informationsaustausch sind oft die Folge. Die Alleinerziehenden selbst haben oft die schwierige Aufgabe, die verschiedenen Angebote und unterschiedlichen, sich teilweise widersprechenden Arbeitsansätze der einzelnen Organisationen in Einklang zu bringen.

## Wie?

- Die Arbeit an der Dienstleistungskette startet mit der Analyse der Bedarfslage Alleinerziehender.
- Gemeinsam mit allen Akteuren werden die gewünschten Wirkungen und Ziele festgelegt.
- Im nächsten Schritt kann der Prozess definiert werden, mit dem die Wirkungen erreicht werden sollen: Welche Leistungen und Angebote sind dazu notwendig und wie müssen die Schnittstellen zwischen diesen Angeboten gestaltet sein?
- Wenn dieser „ideale Leistungsprozess“ mit den realen Verhältnissen abgeglichen wird, kann erkannt werden, an welchen Stellen welche Veränderungen vorgenommen werden müssten und welche lokalen Handlungsbedarfe es gibt.

Die Autonomie der beteiligten Organisationen wird nicht in Frage gestellt; vielmehr wird ihr spezifischer Beitrag für eine gemeinsame Aufgabe herausgestellt.

Die Erarbeitung von Dienstleistungsketten hat sich mittels der Diskussion von [Fallbeispielen](#) oder von [Planspielen](#), in denen Ist-Analyse und Schnittstellenanalyse kombiniert werden, bewährt.

**Anlage:** [Dienstleistungsketten – Die Integration von Leistungsprozessen als Aufgabe der Netzwerksteuerung](#)

### 4.3.8 Zukunftskonferenz

#### Was?

Bei der Zukunftskonferenz handelt es sich um ein Verfahren, kollektives Lernen anzuregen. Das Ziel ist stets die Erarbeitung von gemeinsamen Visionen zur Problemlösung. Gleichzeitig werden miteinander geteilte Sichtweisen oder gemeinsame Ressourcen erfahrbar. Die Methode eignet sich daher besonders für die Netzwerkarbeit. Die Zukunftskonferenz ist so angelegt, dass auch dann Lösungen zustande kommen können, wenn sich die Gruppe „festgefahren“ fühlt, Differenzen über den reinen intellektuellen Austausch nicht aufzulösen sind oder es darum geht, neuartige und überraschende Arbeitsansätze über neue Erfahrungen miteinander zu erzeugen.

Aus vielen „richtigen“ Einzelantworten auf eine Problemstellung soll eine gemeinsame getragene Antwort werden.

#### Warum?

Zukunftskonferenzen ermöglichen es bei komplexen Fragestellungen, die unterschiedliche Akteure betreffen und das Überschreiten fachlicher Grenzen notwendig machen, ein gemeinsames Ziel zu erarbeiten.

Ausgehend von der Analyse eines Problems über die Formulierung einer gemeinsamen Vision wird ein Zielsystem mit konkreten Umsetzungsschritten formuliert. Differierende Sichtweisen werden bei der Zukunftskonferenz nicht unterbunden, sondern sind ein Erfolgsfaktor. Bei komplexen Problemen ist es entscheidend, Akteure aus ganz unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Interessen an der Lösungsfindung zu beteiligen.

#### Wie?

- Die Zukunftskonferenz soll als Arbeit mit dem ganzen Netzwerk durchgeführt werden, denn alle Akteure müssen an der Zielformulierung mit ihren spezifischen Erfahrungen, Kenntnissen und Zielen beteiligt sein.
- Die Großgruppe teilt sich in arbeitsfähige Kleingruppen, die ihre Ergebnisse im Plenum präsentieren. Das Plenum ist für die Zusammenführung der Einzelergebnisse verantwortlich.
- Zukunftskonferenzen beinhalten fünf Schritte:
  - Beschreibung der Problemstellung und Rückblick in die Vergangenheit in der Kleingruppe,
  - Analyse von aktuellen Entwicklungen und Trends sowie Konsequenzen daraus für Gegenwart und Zukunft in der Kleingruppe,
  - Vision der idealen Zukunft durch kreative und fantasievolle Methoden und Elemente in der Kleingruppe,
  - Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten in den Visionen der Kleingruppen und Konsensbildung im Plenum,
  - Maßnahmenplanung auf Basis fundierter Analyse und Konsens im Hinblick auf die Ziele.

Das Verfahren ist so angelegt, dass es prinzipiell ergebnisoffen ist. Es „lebt“ von den Ideen und Zielen der Beteiligten. Im Netzwerk ist zu klären, wie die Ergebnisse der Zukunftskonferenz in die internen Zieldefinitionen der am Netzwerk beteiligten Organisationen Eingang finden. Ob die Ergebnisse eher den Charakter einer Anregung oder eines Umsetzungsauftrags haben, ist immer ein Prozess der Aushandlung und sollte optimalerweise vorab und für alle akzeptabel vereinbart werden. Je nach Gruppengröße und Problemstellung ist ein zeitlicher Rahmen von ein bis drei Tagen angemessen.

Für die Durchführung bedarf es der Vorbereitung durch die Netzwerkkoordination mit einer kleinen Gruppe. Je nach Vorkenntnissen empfiehlt sich eine externe Unterstützung.

Weitere Großgruppenmethoden wie „Open Space Technologie“, „Organisationsaufstellungen“ oder „Appreciative Inquiry Summit (AIS)“ funktionieren auf einer ähnlichen Ebene wie die Zukunftskonferenzen und können auch eingesetzt werden.

### **Ausgewählte Literatur**

Weber, S. M. 2005: Rituale der Transformation. Großgruppenverfahren als pädagogisches Wissen am Markt, Wiesbaden.

Gester, P.-W/Ulrich, C. 2001: Territorigramm, Romanshorn.

## 4.3.9 Netzwerkregeln

### **Was?**

Gemeinsam erarbeitete, verbindliche und schriftlich festgehaltene Netzwerkregeln gestalten die Beziehungen innerhalb des Netzwerks. Zu den Themen der Netzwerkregeln gehören die Teilhabe am Netzwerk (Eintritt, Austritt), der organisatorische Aufbau und die Abläufe im Netzwerk sowie die interne und externe Kommunikation.

### **Warum?**

Weil Netzwerke freiwillige Zusammenschlüsse von unabhängigen Organisationen sind, brauchen sie eigene Regeln. Denn die Arbeitsweisen und Aufträge der Akteure aus den unterschiedlichen Arbeitsfeldern sind nicht deckungsgleich.

### **Wie?**

### **Anforderungen an Netzwerkregeln**

- Netzwerkregeln sind so zu gestalten, dass die gemeinsame Arbeit im Netzwerk bestmöglich unterstützt wird.
- Regeln müssen gemeinsam mit allen Akteuren erarbeitet und verabschiedet werden.

- Die Aufträge und Ziele der beteiligten Organisationen müssen mit den Netzwerkregeln vereinbar sein.
- Netzwerkregeln müssen klar und verbindlich sein, aber flexibel gegenüber neuen Anforderungen und Impulsen.
- Netzwerkregeln sollten immer schriftlich fixiert werden.
- Alle Beteiligten sind gleichermaßen für die Einhaltung der Regeln verantwortlich.
- Die Netzwerkkoordination achtet auf die Einhaltung und eventuellen Änderungsbedarf.

### **Besonders zu beachten: Abstimmungsregeln**

Mit den Abstimmungsregeln werden die Abläufe im Netzwerk so gestaltet, dass sie den organisationalen [Aufbau des Netzwerkes](#) optimal unterstützen.

Es gibt unterschiedliche Ebenen der Abstimmungsregeln im Netzwerk:

#### **Regeln für Entscheidungen**

- Wer entscheidet über was?
- Wie werden Entscheidungen herbeigeführt, von der Entscheidungsebene zur operativen Ebene (top down) oder umgekehrt (bottom up) oder in einer Kombination aus beidem?
- Welche Sachverhalte sind in welcher Weise zu entscheiden?
- Wie werden organisationsinterne Entscheidungen in das Netzwerk getragen?
- Wie kann das Netzwerk Entscheidungen von einzelnen Akteuren herbeiführen oder verlangen?

#### **Regeln für Arbeitsgruppen, Teilnetzwerke und Projekte**

- Wie werden Aufträge an Arbeitsgruppen oder Teilnetzwerke vergeben (Arbeitsauftrag)?
- Sind Aufträge klar und transparent formuliert?
- Sind eventuelle Zielkonflikte geklärt, bevor Aufträge an Untergruppen vergeben werden?
- Sind die Zuständigkeiten für Arbeitsaufträge, Projekte und kontinuierliche Aufgaben von allen anerkannt?
- Wie werden Fristen für Arbeitsergebnisse terminiert? Wie werden Prioritäten festgelegt? Wie werden Arbeitsaufträge nachverfolgt?
- Wie bringen Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse in Entscheidungsprozesse ein oder führen in ihren Vorhaben entsprechende Entscheidungen herbei?

**Regeln für die Zielüberprüfung und den Informationsaustausch**

- Findet eine regelmäßige gemeinsame Überprüfung der vereinbarten Ziele und deren Erreichungsgrad statt?
- Wie wird aus Arbeitsgruppen, Teilnetzwerken oder Kernnetzwerken berichtet? Wer ist der Adressat der Berichte? Wie ist der Informationsfluss geregelt? Wie wird Transparenz tatsächlich hergestellt? Müssen Informationen abgefordert werden oder erfolgen sie nach einem im Voraus abgestimmten Verfahren?

**Regeln für die Dokumentation**

- Wie werden [Entscheidungen dokumentiert](#)? Wer ist für die Verteilung und Weitergabe zuständig und wie geschieht dies?
- Sind Abstimmungsregeln in angemessener und verständlicher Form dokumentiert und allen zugänglich und bekannt?

**Abstimmungsregeln mit der „Umwelt“ des Netzwerks**

- Wie wird entschieden, wann Ergebnisse der Netzwerkarbeit [veröffentlicht werden können](#)?
- Wer übernimmt die Öffentlichkeitsarbeit: die Netzwerkkoordination, die Steuerungsgruppe, das gesamte Netzwerk oder eine AG?
- Wann und in welcher Weise werden Überlegungen und Resultate des Netzwerks in die Herkunftsorganisationen der Akteure hineingetragen?

**Anlage:** [Arbeitsauftrag](#)

## 5. Gemeinsame Produkte entwickeln

„Produkte“ besitzen Doppelcharakter, auch im Zusammenhang der Netzwerkarbeit: Sie haben ihren Eigenwert im Nutzen für die Alleinerziehenden und in der Wahrnehmung von „außen“ einerseits, andererseits wird durch die gemeinsame Erarbeitung von Produkten das Netzwerk stabilisiert. Die Netzwerkpartner machen (neue) Kooperationserfahrungen, Schnittstellen werden erkannt und bearbeitet. Hierdurch konkretisieren sich ehemals „virtuelle“ Dienstleistungsketten.

- In den Grundlagentexten wird diese Wechselwirkung von Produktentwicklung auf der einen Seite und Netzwerkentwicklung auf der anderen erläutert.
- Die Praxisbeispiele zeigen auf, wie Produkte eng abgestimmt im Netzwerk sinnvoll platziert werden können, wenn alle an der Entwicklung teilhaben und das Produkt von allen getragen wird. Zudem verdeutlichen sie, dass die gemeinsame Produktentwicklung als Probelauf für die Zusammenarbeit dienen kann.
- Die Arbeitsinstrumente bieten Vorschläge für gemeinsame Produkte wie zum Beispiel Anlaufstellen, Wegweiser/Informationsbroschüren, Befragungen der Zielgruppe der Alleinerziehenden oder potenzieller Arbeitgeber, Fallkonferenzen und Laufzettel. Außerdem gibt es Tipps für eine gemeinsame abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit.

### 5.1 Einführende Grundlagen, um gemeinsam Produkte zu entwickeln

#### Die Bedeutung von „Produkten“

Für die Außenwirkung wie für die interne Stabilisierung eines Netzwerks sind „Produkte“ oder „Projekte“ wichtig, die von den Netzwerkpartnern gemeinsam erarbeitet werden.

Diese „Produkte“ haben ihren „Eigenwert“ im Nutzen [hervorheben], den sie für die Zielgruppe stiften: Als Produkte für Unterstützung von Alleinerziehenden erweisen sich Anlaufstellen, Broschüren über die Unterstützungsstruktur, Befragungen von Alleinerziehenden oder Arbeitgebern, um deren Bedarfslagen bzw. Anforderungen zu erheben, Fallkonferenzen, in denen Lösungen für individuelle Fallkonstellationen gefunden werden können, Laufzettel oder Beratungsgutscheine, die Alleinerziehende auf ihrem Weg durch die Unterstützungsstruktur leiten.

Gleichzeitig dienen diese Produkte der Entwicklung einer „nachhaltigen Unterstützungsstruktur“, denn die Beteiligten lernen, dauerhaft über Schnittstellen hinweg zu kooperieren.

In der gemeinsamen Arbeit konkretisiert sich das Produktionsnetzwerk und wird auch für Außenstehende sichtbar.

- [Checkliste für die Einrichtung einer Anlaufstelle für Alleinerziehende](#)
- [Broschüre für Alleinerziehende](#)
- [Befragung von Alleinerziehenden und Arbeitgebern](#)
- [Fallkonferenz](#)
- [Checkliste für Laufzettel und Beratungsgutscheine](#)

### **Wie werden Produkte entwickelt?**

Abhängig von den jeweiligen lokalen Verhältnissen und den bisherigen Kooperationserfahrungen der Netzwerkpartner kann die Entwicklung von Produkten zwei unterschiedliche Wege nehmen:

- a. Durch die Realisierung eines Produkts von Produkten bildet sich eine „Dienstleistungskette“, wodurch sich das Netzwerk stabilisiert.
- b. Aus einem bereits bestehenden Netzwerkzusammenhang heraus werden Produkte realisiert. Dadurch wird dieses Netzwerk konkretisiert und stabilisiert.

Die Entwicklung von Produkten hat in beiden Fällen eine wichtige Funktion für das Netzwerk: Es wird an der Realisierung eines gemeinsam definierten Ziels (vgl. [„Ein Netzwerk schaffen“](#)) gearbeitet. Praktische Zusammenarbeit wird erprobt und eingeübt, Schnittstellen erkannt und Ansätze zu ihrer Überwindung können entwickelt werden. Das Netzwerk wächst über die Gestaltung des Prozesses: So kann eine zunächst virtuelle Dienstleistungskette sukzessiv mit Leben gefüllt werden.

Eine wichtige Rolle spielt die Öffentlichkeitsarbeit: Sie macht Netzwerkarbeit transparent. Produkte des Netzwerkes können wirkungsvoll zur Darstellung seiner Wirkung genutzt werden.

- [Der richtige Ort für eine zentrale Anlaufstelle](#)
- [Eigenwert und Zusatznutzen](#)
- [Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit](#)

**Anlage:** [Theoretische Überlegungen zur Entwicklung gemeinsamer Produkte](#)

## 5.2 Praxisbeispiele, um gemeinsame Produkte zu entwickeln

Das gemeinsame Erarbeiten von sinnvoll unterstützenden Produkten für die Zielgruppe der Alleinerziehenden ist häufig der Anlass dafür, ein Netzwerk zu gründen. Anhand der folgenden Praxisbeispiele werden nicht die Produkte selbst vorgestellt, sondern der Weg dorthin. Außerdem werden die Effekte für das Netzwerk skizziert, die mit den Produkten entstehen können.

- Eine „[Zentrale Anlaufstelle](#)“ kann koordinierte Hilfe leisten: Hier werden die Alleinerziehenden kompetent zu individuell passenden Unterstützungsangeboten gelotst. Die grundsätzliche Verständigung der Akteure über den Charakter und die Aufgabe der Einrichtung ist nötig. Zudem muss gemeinsam geklärt werden, wer die Aufgabe an welchem Ort sinnvoll erfüllen kann.

Die einzelnen Produkte können immer zugleich als Probeläufe für das Funktionieren des Netzwerks gesehen werden. Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der gemeinsamen Projektarbeit – jenseits des Eigenwerts – erhalten einen [Zusatznutzen](#); dieser kann Anregung für eine Weiterentwicklung der übergreifenden Unterstützungsstruktur sein.

### 5.2.1 Der richtige Ort für eine zentrale Anlaufstelle

**Bevor eine zentrale Anlaufstelle eingerichtet werden kann, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt und Entscheidungen im Netzwerk getroffen werden. Ein eng abgestimmtes Verfahren ist gerade für diese Form koordinierter Hilfe unerlässlich: Ohne die Anerkennung der Netzwerkpartner kann sie nicht arbeiten.**

#### **Viele geeignete Stellen**

Zentrales Ziel des Netzwerkes in Suhlheim war, eine Anlaufstelle für Alleinerziehende einzurichten. Die ersten Sitzungen machten deutlich, dass viele der am Netzwerk Beteiligten aus ihrem Selbstverständnis heraus bzw. wegen ihres Beratungsschwerpunktes für diese Aufgabe geeignet schienen. Für eine optimale Unterstützung der Zielgruppe musste die Frage nach der Beratungsausrichtung beantwortet, die Aufgabenverteilung entschieden und der richtige Ort für die Anlaufstelle gefunden werden.

#### **Produktentwicklung mit allen Beteiligten**

- In einer Netzwerksitzung tragen die Einrichtungen die festgestellten Bedarfslagen zusammen. Sie nutzen zur Vorbereitung die eigenen statistischen Daten und befragen mit Hilfe von [Experteninterviews und Gruppendiskussionen](#) ihre Mitarbeiter.
- Eine Arbeitsgruppe des Netzwerkes entwirft auf dieser Grundlage ein Aufgabenprofil für eine zukünftige Anlaufstelle.
- Den Entwurf diskutieren die Netzwerkakteure mit den betroffenen Alleinerziehenden. Die Alleinerziehenden wünschen sich eine ganzheitliche Unterstützung, die möglichst außerhalb

von Behörden stattfinden sollte. Eine Anlaufstelle sollte in Innenstadtlage eingerichtet werden. Eine begleitende Kinderbetreuung würde ihnen den Gang zur Beratung erleichtern.

- Die Ergebnisse der Befragung fließen in den Entwurf ein. Die einzelnen Akteure verständigen sich darauf, den Entwurf mit den jeweiligen Geschäftsleitungen der Träger abzustimmen.
- Mit Ergänzungen aus den Geschäftsleitungen verabschiedet das Netzwerk das gemeinsam erarbeitete Konzept der zentralen Anlaufstelle. Angesichts des Zuschnitts der Anlaufstelle wird die Entscheidung über den Träger fachlich begründet und von allen einvernehmlich getroffen.

### **Es lohnt sich, rechtzeitig genau hinzuschauen**

Durch dieses mehrstufige Verfahren der Beteiligung sind alle entscheidenden Akteure eng in die Planung eingebunden. Durch ihre Zustimmung haben sie signalisiert, als Partner für die Anlaufstelle zur Verfügung zu stehen. Ausgehend von dieser grundsätzlichen Entscheidung für das Profil, den Ort und die Trägerschaft der Anlaufstelle können weitere Details wie z.B. die Arbeitsaufteilung – weitgehend unproblematisch – geklärt werden.

## 5.2.2 Eigenwert und Zusatznutzen

Gemeinsame Produkte verbessern das Unterstützungsangebot für die Alleinerziehenden. Gleichzeitig ergibt sich aus der Zusammenarbeit eine stabilere und nachhaltige Unterstützungsstruktur zwischen den Netzwerkakteuren. Produkte erfüllen damit im besten Fall einen doppelten Zweck.

### **Unsicherheit bei der Zielbestimmung**

Ausgangspunkt für die Netzwerkgründung in Geiss war eine von der Grundsicherungsstelle geförderte, auf soziale Stabilisierung und Qualifizierung setzende Maßnahme für Alleinerziehende. Für einige Akteure des Netzwerks war dies zunächst der „eigentliche“ Anlass und das einzige Motiv, zusammenzuarbeiten. Andere dagegen hatten zugleich eine Etablierung eines umfassenden Netzwerks im Sinn. Dieser „Zielkonflikt“ konnte produktiv umgesetzt werden, indem begleitend zur Maßnahme der Grundsicherungsstelle Zusammenarbeit erprobt wurde. Dadurch wurden Erfahrungen gesammelt, die für die Planung und Durchführung weiterer Produkte nutzbar werden können.

### **Von einer Einzelmaßnahme ...**

- Die Grundsicherungsstelle und ein Bildungsträger in Geiss verständigen sich auf eine zielgruppenorientierte Maßnahme für Alleinerziehende im Rahmen des SGB II.
- Um eine ganzheitliche Unterstützung begleitend zur Maßnahme anbieten zu können, werden alle Akteure aus dem Netzwerk für Alleinerziehende in Planung und Durchführung des Projektes involviert.

- m Verlauf der Projektarbeit werden Lücken im Angebot in Geiss erkannt und die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Angeboten genau identifiziert.
- Für die Durchführung der Maßnahme ist es zunächst wichtig, die auftretenden Abstimmungsprobleme zwischen den Einrichtungen zu erkennen und aufzulösen, damit den Teilnehmerinnen individuelle Unterstützung bestmöglich gewährleistet werden kann.
- Die auf das konkrete Projekt bezogenen Abstimmungen werden in Geiss dazu genutzt, auch die strukturellen Schwächen der Zusammenarbeit zu verstehen.
- So wird die Maßnahme zum Ausgangspunkt für die konzeptionelle und regelhafte Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Einrichtungen.

### **... zum Netzwerk**

Aus dem beschriebenen Herangehen im Netzwerk entwickelt sich im Verlauf eine systematische Zusammenarbeit, die weit über die konkrete Maßnahme hinaus zu stabilen Abläufen zwischen den Einrichtungen führt. Den Alleinerziehenden können von nun an systematisch – und nicht nur bezogen auf eine einzelne Maßnahme – abgestimmte Unterstützungsleistungen angeboten werden.

## 5.2.3 Produkte des Netzwerks nachhaltig absichern

**Eine der zentralen Herausforderungen von Netzwerkarbeit ist, Produkte, die im Netzwerk entstehen, langfristig abzusichern. Insbesondere Produkte wie ein Angebotsüberblick in Form einer Broschüre oder einer Homepage leben davon, dass sie aktuell sind. Wie gelingt dies im Netzwerk?**

### **Bestehende Formate erweitern und Synergien erzeugen**

In Arnfurt arbeitet das Netzwerk nach dem Prinzip „Jeder Akteur macht das, was er am besten kann.“ So ist zwar das Konzept für den Angebotsüberblick im Netzwerk entstanden, die praktische Realisierung wurde dann aber direkt von dem Netzwerkakteur übernommen, der damit bereits Erfahrung hat: Die Kommune hat ein Familienbüro und pflegt jetzt den Überblick über die Angebote für Alleinerziehende im Rahmen des bereits bestehenden Angebotsüberblicks für Familien. Die Webseite wurde erweitert, um speziell den Personenkreis Alleinerziehende anzusprechen. Synergien sind entstanden, denn viele Angebote für Familien sind auch für Alleinerziehende interessant. Ideen erhält das Familienbüro immer wieder auch aus dem Netzwerk für Alleinerziehende, so dass sich für beide Seiten die gute Zusammenarbeit auszahlt.

### **Bestehende Produkte und Ressourcen nutzen**

In Groß-Ubstadt und auch in Heimgfurt nutzen die Netzwerke für Alleinerziehende die Kommunikationskanäle der beiden Lokalen Bündnisse für Familie. Die bereits existierenden Broschüren, Flyer und Webseiten wurden erweitert um spezielle Informationen für die Zielgruppe Alleinerziehender. Man ist sich der wechselseitigen Synergien gewahr: Die Lokalen Bündnisse für Familie haben ihr Themenspektrum erweitert – die Netzwerke für Alleinerziehende können auf die

bereits vorhandenen Ressourcen und Zugänge zurückgreifen, seien es nun Druckerzeugnisse, Pressekontakte oder andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit.

### **Social Media, Web 2.0, Facebook und Co: Moderne Technik nutzen**

Gerade das World Wide Web bietet eine Fülle von neuen Möglichkeiten, immer aktuelle Informationen bereit zu halten. In Suhlheim gibt eine Internetplattform allen Beteiligten des Netzwerks „Raum“, ihre jeweiligen Dienstleistungen und Angebote tagesaktuell bekannt zu geben. Auch Alleinerziehende können hier Tipps und Hinweise platzieren. Wichtige Informationen wie Öffnungszeiten oder Wechsel der Ansprechpartner in Einrichtungen pflegen die Akteure selbst.

Noch einen Schritt weiter geht man, indem Alleinerziehende die Website abonnieren können: So erhalten sie automatisch immer einen Hinweis über neue Angebote.

#### 5.2.4 Aus Erkenntnissen des Netzwerks werden neue Regeln für die Praxis

##### **Netzwerke wirken dann nachhaltig, wenn sich aus den Erkenntnissen und dem Erprobten im Netzwerk die Praxis der beteiligten Organisationen selbst verändert.**

In Kostnau wird im Netzwerk ein neuer Typus einer Orientierungsmaßnahme für Alleinerziehende durch das örtliche Jobcenter und die Akteure des Netzwerks durchgeführt. Damit erprobt das Netzwerk, wie es gelingen kann, wenn sich die beteiligten Einrichtungen mit ihren jeweiligen Kompetenzen, sei es eine spezialisierte Beratung, sozialpädagogische Begleitung o.Ä., sich in die im Netzwerk konzipierte Maßnahme einbringen. So wird erreicht, dass die Alleinerziehenden die Akteure des Netzwerks mit ihren spezifischen Angeboten kennen lernen, Angebote nicht doppelt entwickelt werden und im Netzwerk keine Konkurrenz entsteht. Die Maßnahme selbst findet in einer Kindertagesstätte statt, in der die Kinder der Alleinerziehenden auch dauerhaft integriert bleiben können. Die Kindertagesstätte ist Teil des stadtteilbezogenen Familienzentrums, das als Treffpunkt für Alleinerziehende auch nach Ende der Maßnahme weiterhin genutzt werden kann. Das Modell ist so erfolgreich, dass es weit über das stadtteilbezogene Netzwerk hinaus wirkt und einen Standard der Vergabep Praxis von Maßnahmen des örtlichen Jobcenters prägt.

In Geiss und auch in Sternzen gehen die Netzwerke einen vergleichbaren Weg. Auch hier wird jeweils eine Maßnahme für junge Alleinerziehende im Netzwerk geplant und durchgeführt. Wieder bilden die Netzwerkakteure nicht das „Umfeld“ der Maßnahme, sondern sind Bestandteil, indem sie Elemente wie Kinderbetreuung oder psychosoziale Begleitung beisteuern. Und auch hier ist das Modell doppelt erfolgreich und nachhaltig. Die Alleinerziehenden aus der Maßnahme kennen die lokale Angebotslandschaft und können sich über die Maßnahme hinaus weiterhelfen. Weitere Maßnahmen im Netzwerk werden ausschließlich nach diesem Muster ausgeschrieben und durchgeführt.

Die drei Beispiele zeigen, dass die Netzwerke gute Hinweise geben können, um Veränderungen in den Regelorganisationen zu bewirken. Aber nur wenn die betroffenen Organisationen von Anfang an

diesem Entwicklungsprozess teilnehmen, wird es dazu führen, dass diese Hinweise auch in die Tat umgesetzt werden.

### 5.3 Arbeitsinstrumente, um gemeinsame Produkte zu entwickeln

Für die Produktentwicklung in Netzwerken gibt es eine Reihe von Arbeitsinstrumenten, Checklisten und Erarbeitungstipps. Sie werden in diesem Kapitel vorgestellt.

- [Eine Anlaufstelle für Alleinerziehende](#) hat die Aufgabe eines „Lotsen“ durch das Unterstützungssystem, insbesondere für Adressaten, die sich nicht oder nur unzureichend selbst orientieren können.
- Eine [Broschüre für Alleinerziehende](#) erleichtert Alleinerziehenden die Suche nach passenden Angeboten. Die Erarbeitung einer Broschüre dient dem Netzwerk zur Sichtung und Analyse der Unterstützungsstruktur.
- Um die Produkte des Netzwerks und damit das Netzwerk selbst publik zu machen, bedarf es einer gezielten [Öffentlichkeitsarbeit](#).
- Durch die Befragung von [Alleinerziehenden oder Arbeitgebern](#) lassen sich systematisch Informationen über Einstellungen und Bedarfe erheben, gerade wenn die vorliegenden Strukturdaten dürftig sind.
- Um die Struktur der Unterstützung durch und im Netzwerk zu verbessern, können [Fallkonferenzen](#) verabredet werden; hier können sich die Netzwerkpartner bei komplexen Fragestellungen im Einzelfall untereinander abstimmen.
- Laufzettel oder [Beratungsgutscheine](#) begleiten Alleinerziehende auf ihrem individuellen Weg durch die Institutionen. Die Einrichtungen müssen dazu Kooperationen und klare Schnittstellenregelungen verabreden.

#### 5.3.1 Checkliste für die Einrichtung einer Anlaufstelle für Alleinerziehende

##### Was?

Eine Anlaufstelle für Alleinerziehende im Sinne einer „Organisation“ stellt einen konkreten Ort dar, der für Alleinerziehende ein klar umrissenes Unterstützungsangebot vorhält. Das Büro ist mit mindestens einer Person dauerhaft besetzt, kann bei unterschiedlichen Trägern angesiedelt sein. Eine Anlaufstelle hat vor allem die umfassende Aufgabe eines „Lotsen“ im Sinne einer Begleitung durch das komplexe Hilfesystem.

##### Warum?

Eine Anlaufstelle, die Hilfesuchende an die Unterstützungsanbieter weiterleitet, ist vor allem für Zielgruppen sinnvoll, die sich wegen komplexer Problemlagen nicht selbst in der vielfältigen

Angebotsstruktur orientieren können und deshalb bestimmte Unterstützungen nicht in Anspruch nehmen.

Die Voraussetzung für eine gelingende Lotsenfunktion ist, dass das Netzwerk mit seinen Angeboten insgesamt transparent und übersichtlich ist und die Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen geklärt sind.

### Wie?

- Im Netzwerk sind dazu folgende Entscheidungen zu treffen:
- Die Zielgruppe muss spezifiziert werden: Sollen alle Alleinerziehenden angesprochen werden oder nur eine Teilgruppe – beispielsweise junge Mütter oder Alleinerziehende aus einem bestimmten Stadtteil?
- Der geeignete Anbieter muss gefunden werden: Soll die Anlaufstelle Teil einer Behörde sein oder ist ein neutraler Ort sinnvoll? Welche Qualifikationen, welche Kenntnisse brauchen die Fachkräfte in der Anlaufstelle?
- Die optimale Räumlichkeit liegt zentral, ist lokal gut bekannt und stellt einen Ort dar, an dem sich Alleinerziehende so angenommen fühlen, dass ein guter Beratungsprozess erfolgen kann – beispielsweise ein Mütterzentrum oder ein Familienservicebüro.
- Die Grundlage zur Einrichtung einer Anlaufstelle ist ein Überblick über die lokale Unterstützungsstruktur. Liegt diese nicht vor, kann die Erarbeitung einer [Broschüre](#) ein lohnendes erstes Produkt des Netzwerks sein.
- Die Beratungsleistungen sind klar zu definieren. Sie können verschiedener Art sein, oftmals ist eine Kombination von Beratungsleistungen erforderlich.

### Das sind:

- Lotsenfunktion durch das Hilfesystem
- Beratungsgespräche zu allen Lebensbereichen
- Situationsklärung (psychosoziale Schwierigkeiten, berufliche Situation)
- Erarbeiten von konkreten Lösungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen und deren längerfristige Begleitung
- Aktivierung und Motivation zum Aufbau einer eigenen Strategie/neuen Lebensplanung
- Informationen über örtliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- Informationen über Möglichkeiten der Unterstützung in finanziellen Fragen (Schulden, Unterhalt, Transferleistungen)
- Informationen über Unterstützungsmöglichkeiten im Gesundheitsbereich
- Informationen über Qualifizierungsmöglichkeiten
- Informationen zum Thema Wohnen
- Vermittlung an andere weiterhelfende Einrichtungen

- Unterstützung bei der Integration in Arbeit (Suche, Bewerbungshilfe, Kontaktdaten Arbeitgeber)
- Begleitung bei (Behörden)gängen und Unterstützung beim Ausfüllen von Anträgen und Formularen
- Vermittlung von Kontaktadressen, Selbsthilfeorganisationen und Alleinerziehendentreffs
- Die Schnittstellen und „Übergabepunkte“ zu anderen beratenden Einrichtungen sind zu klären. Was macht die Anlaufstelle, was das Fallmanagement im SGB II, was beispielsweise die Lebensberatung? Formen der „Überweisung“ und der Informationsweitergabe, zum Beispiel durch die Etablierung von [Laufzetteln oder Beratungsgutscheinen](#) sind festzulegen.

Das Konzept muss gewährleisten, dass insbesondere die Grundsicherungsstellen sowie die Jugendämter, die Pflichtleistungen für Alleinerziehende vorhalten, diese nicht an eine Anlaufstelle delegieren (können). Eine Doppelbetreuung muss im Interesse der Alleinerziehenden und der Netzwerkakteure vermieden werden. Das Ziel ist, Schnittstellen zu klären und zu verringern.

- Die Funktion der Anlaufstelle für das Netzwerk ist mit allen Netzwerkakteuren abzustimmen: Ist sie eingerichtet, um eine Beratung von Alleinerziehenden niedrigschwellig und in vertraulicher Atmosphäre durchzuführen? Oder hat die Anlaufstelle die Funktion des „Clearings“ für alle Netzwerkpartner und bildet den Zugang zum Netzwerk?

### 5.3.2 Broschüre für Alleinerziehende

#### **Was?**

Eine Broschüre bietet der Zielgruppe der Alleinerziehenden und/oder den Netzwerkakteuren einen systematischen Überblick über die Leistungen und Unterstützungsangebote des Netzwerks. Die Broschüre kann klassisch in gedruckter Form vorliegen oder als lokales Onlinehandbuch nutzbar sein.

Eine Broschüre kann zu einem „Wegweiser“ weiterentwickelt werden. Ein Wegweiser listet nicht nur auf, sondern bezieht sich auf konkrete Bedarfslagen von Alleinerziehenden und zeigt im besten Fall Anknüpfungspunkte zwischen den Angeboten auf.

#### **Warum?**

Eine Übersicht über Art und Umfang der Angebote vor Ort ebnet Alleinerziehenden den Weg durch die Vielfalt: So wird die Suche nach der richtigen Unterstützung zielgerichteter und damit schneller. Auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen hilft eine Broschüre bei der Suche nach passgenauen, weiterführenden Angeboten.

Gleichzeitig ermöglicht die Arbeit an einer Broschüre den Einstieg in die gemeinsame Beurteilung der Angebote vor Ort. Lücken oder Doppelstrukturen in der Unterstützungsstruktur können erkannt und diskutiert werden. Dies kann eine stärker abgestimmte Angebotsplanung einleiten. Die Erstellung

der Broschüre geht so über eine reine Informationssammlung hinaus, sie wird zu einem wichtigen Arbeitsinstrument an der Unterstützungsstruktur.

Die Broschüre macht das Netzwerk bei der Zielgruppe der Alleinerziehenden und in der (Fach)öffentlichkeit sichtbar. Sie kann sinnvoll in der [Öffentlichkeitsarbeit](#) des Netzwerkes präsentiert werden.

### **Wie?**

Die einzelnen Schritte, die bedacht werden müssen, finden sich in einer Checkliste für eine Broschüre für Alleinerziehende.

Die Weiterentwicklung der Broschüre zu einem Wegweiser setzt die Verknüpfung einzelner Angebote voraus. Wenn Netzwerke [Dienstleistungsketten](#) erstellt haben, können Wegweiser erarbeitet werden, die Alleinerziehende und Netzwerkakteure bei der systematischen Planung individueller Wege durch die Unterstützungsstruktur helfen.

**Anlage:** [Checkliste zur Erstellung einer Broschüre für Alleinerziehende](#)

### 5.3.3 Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit

Das Netzwerk und seine Arbeit in der jeweiligen Kommune muss bei Alleinerziehenden und bei Akteuren aus Politik und Wirtschaft bekannt gemacht werden. Dazu braucht die Netzwerkkoordination in Absprache mit den Akteuren eine Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit. Es gilt aber auch, das Thema „Alleinerziehende“ in der lokalen Landschaft zu verankern. Gemeinsame Aktivitäten und Ergebnisse der Netzwerkarbeit können präsentiert werden, um die Öffentlichkeit aufmerksam zu machen und Unterstützung für das Netzwerk zu sichern.

Die Öffentlichkeitsarbeit von Netzwerken für Alleinerziehende hat unterschiedliche Adressatinnen und Adressaten, die unterschiedlich angesprochen werden können: die Alleinerziehenden selbst, die familien- und arbeitsmarktpolitischen Akteure und lokale Entscheider aus Politik und Wirtschaft.

Die Öffentlichkeitsarbeit kennt verschiedene Instrumente, von denen hier einige mit Bezug auf Netzwerke für Alleinerziehende vorgestellt werden.

#### **Logos als Wiedererkennungsmerkmale**

Für die Erstellung von Materialien und für die Öffentlichkeitsarbeit haben sich Logos als Wiedererkennungszeichen bewährt. Für die langfristige Verankerung des Netzwerkes lohnt sich die Erstellung eines solchen Logos, das auch in Kombination mit den Logos der Netzwerkpartner verwendet werden kann.

#### **Pressemitteilungen und Pressekonferenzen**

Pressemitteilungen sollten zu allen wichtigen Anlässen in der Netzwerkarbeit verfasst und an die (lokale) Presse gegeben werden. Wichtige Anlässe sind z.B. die Gründung, (fach)öffentliche Veranstaltungen, die Vorstellung gemeinsam erarbeiteter Produkte, die weitere Aufnahme wichtiger Akteure.

Die Chancen auf Veröffentlichung von Pressemitteilungen steigen in der Regel, wenn Pressemitteilungen als Artikel formuliert sind, wenn sie ein ansprechendes Foto mitliefern und zu anderen lokalen Ereignissen oder Themen passen (Tag für Familie, aktuelle Themen der Kommunalpolitik). Wichtig ist es, immer eine Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner für Nachfragen zu den in den Pressemitteilungen veröffentlichten Informationen zu nennen.

Für die Arbeit im Netzwerk ist es unabdingbar, dass alle Presseinformationen gemäß der [Netzwerkregeln](#) mit dem Netzwerk abgestimmt sind.

Bei besonderen Anlässen kann die lokale Presse auch zu einer Pressekonferenz geladen werden. Hier sollten dann verschiedene Akteure des Netzwerks anwesend sein und für Fragen zu Verfügung stehen.

### **Fachtage**

Die Durchführung von Fachtagen bietet sich für Information und Transfer in die Fachöffentlichkeit an. Das Netzwerk stellt sich relevanten lokalen und überregionalen Akteuren aus den unterschiedlichen Arbeitsfeldern vor und kann aktuelle Diskussionen aufgreifen und fortführen. Als Referentinnen und Referenten eignen sich je nach Thema Akteure aus dem Netzwerk, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Praktikerinnen und Praktiker aus anderen Regionen, Vertreterinnen und Vertreter aus den überregionalen familien- und arbeitsmarktpolitischen Feldern, aus der Wirtschaft, aus der Politik, aus den Betroffenenverbänden und viele andere mehr.

Fachtage bedürfen einer umfangreichen inhaltlichen und logistischen Vorbereitung; dafür müssen bei der Netzwerkkoordination und den Netzwerkpartnern entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

### **Broschüren**

Eine [Broschüre für Alleinerziehende](#) über die Angebote und Hilfen, die Alleinerziehende und/oder Familien nutzen können, dient der Transparenz für die Alleinerziehenden selbst, für die Akteure im Netzwerk und darüber hinaus einer breiteren Öffentlichkeit. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit ist eine Broschüre aber auch ein anschauliches Beispiel für die Arbeit des Netzwerks und sollte auch als solches platziert werden.

### **Flyer**

Flyer eignen sich besonders dafür, Angebote des Netzwerks bzw. der Netzwerkpartner bei der Zielgruppe der Alleinerziehenden bekannt zu machen. Sie sollten die notwendigen Kontaktinformationen enthalten und ansprechend gestaltet sein. Flyer bieten sich auch als kleine Versionen von umfangreichen Broschüren oder Wegweisern an.

### 5.3.4 Befragung von Alleinerziehenden und Arbeitgebern

#### Was?

Eine Befragung von bestimmten Zielgruppen ermöglicht es, auf systematische Weise Informationen zu gewinnen. Dies erfolgt in schriftlicher Form durch Fragebögen oder in mündlicher Form durch Befragungen.

Aufgrund der komplexen Bedarfslagen von Alleinerziehenden [hervorheben] gibt es in der Regel keine umfassenden Informationen über deren Lebens- und Arbeitssituation vor Ort. Eine Befragung von Alleinerziehenden bringt Sachverhalte zum Vorschein und ermöglicht Klarheit über Wünsche, Bedarfe und Einstellungen aus erster Hand. Vergleichbares lässt sich über die Befragung von Arbeitgebern [hervorheben] sagen: Auch hier fehlen in der Regel objektive Informationen über Bedarfe, Einstellungsvoraussetzungen und Wünsche.

#### Warum?

Umfassende und gemeinsam erhobene Informationen bilden eine optimale Grundlage für ein arbeitsfeldübergreifend arbeitendes Netzwerk. Befragungen bieten sich auch an, wenn vorhandene Daten vor Ort unzureichend sind und/oder mit Informationen über Einstellungen und Bedarfslagen sowie subjektiven Erfahrungen (in „Originaltönen“) ergänzt werden sollen.

Eine Befragung durchzuführen ermöglicht dem Netzwerk auch, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren und Kontakte zu Unternehmen zu knüpfen.

#### Wie?

Im Vorfeld einer Befragung sind viele Punkte zu klären:

- Wer soll die Befragung durchführen?

Grundsätzlich sollte vor der Vorbereitung einer Befragung entschieden werden, ob in den Organisationen der Netzwerkpartner ausreichend fachliche Qualifikation mit den notwendigen zeitlichen Ressourcen vorhanden sind. Ist das nicht der Fall, sollte die Befragung mit Hilfe von Expertinnen und Experten (externe Dienstleister, Hochschulen etc.) durchgeführt werden. Die Entwicklung und Auswertung kann und sollte trotzdem eng von den Netzwerkpartnern begleitet werden.

- Wie viele Alleinerziehende oder Arbeitgeber sollen befragt werden?
- Welche Hindernisse und Befürchtungen seitens der Alleinerziehenden gegen eine Befragung gibt es? Wie lässt sich diesen begegnen?
- Welche Befürchtungen oder Hindernisse seitens der Akteure im Netzwerk gibt es, sich daran zu beteiligen?
- Von wem und für welchen Zweck dürfen die Ergebnisse der Befragung genutzt werden?

Ebenso sind Regeln und Eckpunkte für eine solide Befragung einzuhalten. Zu klären sind:

- die Zielgruppe der Befragung,
- das Ziel der Befragung,
- die Art und die Methode der Befragung und
- der Aufbau der Befragung.

Nach der Befragung startet die Auswertung der Ergebnisse. Auch hier ist erneut zu überlegen, ob das Netzwerk ausreichend Fachkompetenz vorhält, um eine Auswertung vorzunehmen oder ob ein Auftrag an einen externen Dienstleister vergeben werden sollte.

Die Ergebnisse der Befragung werden ausgewertet und schließlich im Hinblick auf weitergehende Aktivitäten des Netzwerks bewertet. Gegebenenfalls können die Befragungsergebnisse veröffentlicht werden.

**Anlage:** [Vorbereitung und Durchführung einer Befragung](#)

### 5.3.5 Fallkonferenz

#### **Was?**

In Fallkonferenzen treten Akteure des Netzwerks nach einem geregelten Verfahren zusammen, um über die „Fälle“ einzelner alleinerziehender Personen zu sprechen und gemeinsame Lösungen zu finden.

#### **Warum?**

In Fallkonferenzen können die beteiligten Netzwerkpartner Situationen und Handlungsstrategien anhand konkreter Einzelfälle diskutieren und so gemeinsame Vorgehensweisen vereinbaren. Konflikte werden dabei nicht nur für den betreffenden Einzelfall geklärt, sondern tragen zur grundsätzlichen Klärung der gemeinsamen Verfahren bei. Durch Fallkonferenzen werden Schnittstellen systematisch deutlich und können über diesen Weg optimiert werden.

Fallkonferenzen stärken darüber hinaus das Verständnis der Netzwerkpartner für unterschiedliche Perspektiven und Arbeitsweisen der Partner und damit die Zusammenarbeit der Organisationen.

#### **Wie?**

#### **Kriterien für die Fallauswahl**

Für eine Fallkonferenz eignen sich Fälle, die besonders komplex sind und die nicht bilateral zwischen zwei Akteuren geklärt werden können. Die alleinerziehende Person muss mit der Besprechung ihres Falles in einer Fallkonferenz einverstanden sein.

## **Vorbereitung und Verfahren**

Für die Durchführung von Fallkonferenzen muss ein Verfahren vereinbart werden. Dazu gehört die Form, in der die Fälle eingebracht werden. Die Fälle sollten (durch die einbringende Organisation) vorab kurz beschrieben und an den anderen Netzwerkpartnern zur Kenntnis gegeben werden, um ihnen die Möglichkeit der Vorbereitung zu geben. Die Fallbeschreibung sollte die Problemkonstellation, den bisherigen Fallverlauf, bereits erfolgte Hilfen und Maßnahmen und einen Lösungsvorschlag bzw. eine in der Fallkonferenz zu behandelnde Frage beinhalten. Für diesen Zweck bietet sich die Entwicklung eines „standardisierten“ Formulars an. Die Frist, in der die Beschreibungen vor der Fallkonferenz abzugeben sind, sollte festgelegt werden.

Möglich ist auch, eine Fallkonferenz so zu konzipieren, in der Fälle ohne vorherige Information direkt besprochen werden. Das führt zu einer flexibleren Nutzung dieses Instruments, hat aber den Nachteil, dass die Netzwerkpartner mögliche Lösungen nicht vorbereiten können.

## **Verantwortlichkeit für Vorbereitung und Dokumentation**

Die Netzwerkkoordination oder ein bestimmter Netzwerkpartner ist (u.U. auch im Rotationsverfahren) für die Vorbereitung einer Fallkonferenz zuständig. Zur Vorbereitung gehören die Einladung, die Verteilung der Fallbeschreibungen und (gegebenenfalls) die Auswahl der zu beteiligenden Akteure.

## **Datenschutz beachten!**

Datenschutzrechtliche Bestimmungen müssen unbedingt beachtet werden. Eine Fallkonferenz darf nur mit Einverständnis und entsprechender Schweigepflichtsentbindung der Alleinerziehenden stattfinden.

## **Häufigkeit und Anlass**

Fallkonferenzen sollten ein regelmäßiges Arbeitsinstrument sein und in fest verabredeten Abständen stattfinden (monatlich, viertel- oder halbjährlich). Die Termine sollten langfristig vereinbart werden.

Möglich ist, Fallkonferenzen eher als sporadisches Arbeitsinstrument zu nutzen, z.B. wenn ein Netzwerkpartner den Bedarf dafür hat. Dieses Verfahren birgt allerdings das Risiko von Terminfindungsschwierigkeiten, die Fallbearbeitung wird zu lange aufgeschoben, der Alleinerziehenden wird nicht rechtzeitig geholfen.

## **Sicherung der Ergebnisse**

Eine gute Dokumentation der Ergebnisse ist aus zwei Gründen wichtig: Zum einen können vereinbarte Lösungswege für den jeweiligen Fall schriftlich fixiert werden; zum anderen kann die Dokumentation der Fallkonferenzen illustrieren, wie sich die Zusammenarbeit der Netzwerkakteure verändert hat.

Auch hier ist die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen selbstverständlich.

**Wer?**

In einer Fallkonferenz sollten alle Netzwerkpartner vertreten sein. Unterteilungen in Kernnetzwerke und Teilnetzwerke sind zu beachten. Es ist auch möglich, einen festen Kern von immer zu beteiligenden Akteuren (z.B. Grundsicherungsträger, Jugendamt) festzulegen und andere je nach Lage des Falles einzuladen. Im Einzelfall kann es auch Sinn machen, Akteure einzuladen, die (bisher) keine Netzwerkpartner sind.

Ebenso zu bedenken ist die personelle Besetzung der Fallkonferenz durch die beteiligten Organisationen. Mögliche Lösungen müssen rasch in deren Hierarchie abgesichert werden können. Grundsätzlich sind Fallkonferenzen auch als Orte für die Bearbeitung von Konflikten denkbar.

Die Moderation einer Fallkonferenz sollte im Vorfeld geklärt werden. Rotierende Verfahren sind gut geeignet. Die Person, die einen Fall einbringt, sollte nicht moderieren.

Bei der Konzipierung von Fallkonferenzen ist auch zu prüfen, ob und welche Fallkonferenzen es im familien- und arbeitsmarktpolitischen Feld bereits gibt und wie diese ggf. für das Netzwerk zu nutzen wären.

**Wann?**

Die Ergebnisse von Fallkonferenzen können zur Etablierung des Netzwerks beitragen und eignen sich darüber hinaus zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Dienstleistungskette.

### 5.3.6 Checkliste für Laufzettel und Beratungsgutscheine

**Was?**

Bei Laufzettel oder Beratungsgutschein handelt es sich um ein Instrument, das Alleinerziehenden nach einem Termin in einer Einrichtung/Organisation ausgehändigt wird und sie an eine weitere Stelle verweist. Es dient der besseren Überschaubarkeit eines gemeinsamen Leistungsprozesses verschiedener Organisationen (siehe auch [Dienstleistungskette](#)) sowohl für die Alleinerziehende als auch für die Akteure.

**Warum?**

Der Einsatz von Laufzetteln oder Beratungsgutscheinen verfolgt verschiedene Ziele:

- Laufzettel oder Beratungsgutscheine unterstützen Alleinerziehende auf ihrem Weg durch die Institutionen. Mit Hilfe einer solchen „Überweisung“ ist eine prozessbezogene Begleitung je nach festgestelltem Bedarf möglich.
- Die Kooperation zwischen Akteuren im Netzwerk wird gestärkt.

- Durch die Auswertung der Laufzettel bzw. Beratungsgutscheine kann das Netzwerk Zugänge und Wege der Alleinerziehenden nachvollziehen und mit diesen Erkenntnissen ihre [Dienstleistungskette](#) weiterentwickeln. Die Wege der Alleinerziehenden durch die Organisationen werden kürzer und Doppelberatungen werden vermieden und Hilfen bzw. Unterstützung kommen schneller an.

## Wie?

### Laufzettel

Auf einem Laufzettel wird neben den persönlichen Daten der Anlass für die „Überweisung“ an die nächste Einrichtung/Organisation schriftlich vermerkt. Ebenso enthält er die Bitte um Rückmeldung des Beratungsergebnisses. Diese Rückmeldung kann – mit Zustimmung der Betroffenen – durch die Einrichtung/Organisation erfolgen oder aber über die Alleinerziehende selbst.

Mit einem Laufzettel kann im besten Fall der gesamte Weg der Alleinerziehenden durch das Netzwerk nachvollzogen und für die Entwicklung des Netzwerkes genutzt werden. Davon profitieren Netzwerkakteure wie Alleinerziehende gemeinsam.

### Beratungsgutschein

Ein Beratungsgutschein dient den Alleinerziehenden als Information über die Stelle, die als Nächstes Unterstützung leisten kann, und darüber, wie viele Stellen für den weiteren Unterstützungsprozess aufgesucht werden können oder müssen. Er erfüllt für die Netzwerkakteure den Zweck eines Laufzettels, ist aber in Form und Umgang offener und schreibt den Alleinerziehenden eine aktivere Rolle zu, weil er keine Rückmeldung an andere Organisationen beinhaltet.

Beide Lösungen müssen der Zielsetzung und Kultur der Arbeitsweise des Netzwerks entsprechen. Beide Formen dürfen nur mit ausdrücklichem Einverständnis der Alleinerziehenden eingesetzt werden. Der Datenschutz ist strikt einzuhalten.

## 6. Für Nachhaltigkeit sorgen

Die in Produktionsnetzwerken neu geschaffenen Arbeitstrukturen nachhaltig zu gewährleisten, heißt sie dauerhaft zu verankern. Die verbindliche Netzwerkarbeit verändert die Alltagspraxis der Beteiligten. Es müssen einerseits klare Strukturen geschaffen und fortlaufend Ressourcen bereitgestellt werden. Andererseits braucht es die Bereitschaft der Beteiligten, sich dauerhaft und verlässlich auf die Bedingungen und Regeln des Netzwerks einzulassen.

Erfahrungen, ob und wie die in einer Modellphase entstandenen Netzwerke für Alleinerziehende fortbestehen und warum sie dauerhaft erfolgreich sein können, müssen sich erst noch ergeben. Sukzessive fließen diese Erfahrungen und Ergebnisse in die Fortschreibung dieses Handbuches ein.

Die zuvor dargestellten Phasen der Netzwerkgründung und -entwicklung sind jedoch insgesamt als Faktoren für den Erfolg im Netzwerk zu verstehen. Sie dienen dazu, systematisch Strukturen und Abläufe im Netzwerk zu etablieren und zu verfestigen. Was von Anfang an in jeder einzelnen Phase für das Netzwerk wichtig ist, trägt zugleich auf längere Sicht entscheidend zu seiner Stabilisierung und nachhaltiger Etablierung bei.

- In den Grundlagentexten werden deshalb unterschiedliche Erfolgsfaktoren zusammengefasst, die zur Stabilisierung der Netzwerke beigetragen haben und gute Voraussetzungen für deren nachhaltige Existenz schaffen.
- Die Praxisbeispiele greifen einzelne Ideen für die nachhaltige Implementierung eines Netzwerks auf. Ob sie als Indikatoren für erfolgreiche Verstetigung gelten können, müssen weitere Beobachtungen ergeben.
- Die Arbeitsinstrumente liefern praktische Hinweise auf mögliche Mittel und Wege für eine nachhaltige Arbeit in Netzwerken.

### 6.1 Einführende Grundlagen, um für Nachhaltigkeit zu sorgen

#### **Ressourcen**

Ein stabiles Netzwerk erfordert eine klare institutionelle Anbindung und eine professionelle Koordination. Daneben müssen weitere Voraussetzungen gegeben sein, insbesondere organisatorische und finanzielle Ressourcen. „Architektur“, Stabilität und Größe eines Netzwerks für Alleinerziehende hängen stark von den örtlichen Verhältnissen ab.

- Am Beispiel erprobt und für übertragbar befunden
- [Tipps für den Transfer](#)

### **Vom Projekt zur Dauereinrichtung**

Ein Produktionsnetzwerk ist zunächst ein zeitlich abgrenzbares „Projekt“, in dessen Rahmen neue Formen der Zusammenarbeit erprobt und eingeübt werden. Seine Zielsetzung besteht aber darin:

- die Netzwerkstrukturen zu verstetigen,
- die Arbeitsabläufe in den am Netzwerk beteiligten Organisationen dauerhaft am Ziel der Unterstützung von Alleinerziehenden auszurichten.
- Zuständigkeiten in der Behördenstruktur festlegen
- Systematisch die operativen Fachkräfte berücksichtigen
- Checkliste für Nachhaltigkeit

### **Was ist notwendig?**

Um die Bedingungen für eine dauerhafte Netzwerkarbeit zu schaffen und zu sichern, müssen die Netzwerkakteure das Thema Nachhaltigkeit in allen Phasen der Netzwerkbildung berücksichtigen und systematisch mit einplanen. Eine gründliche Planung und systematische Durchführung aller Netzwerkphasen bildet die Grundlage für die Verstetigung des Netzwerkes. Der Aufbau einer verbindlichen und verlässlichen Netzwerkstruktur erleichtert einen dauerhaften Bestand. Zur Nachhaltigkeit tragen auch die kontinuierliche Reflexion des Erreichten und die Sensibilität für die Veränderlichkeit des Netzwerkes bei.

Je nach Zuschnitt des lokalen Netzwerkes (Funktion, Größe usw.) ist es für eine dauerhafte Etablierung von Netzwerkstrukturen nötig, gleichzeitig auf mehreren Ebenen zu arbeiten: auf der Entscheidungsebene und der operativen Ebene; als Informationsnetzwerk und als Produktionsnetzwerk. „Verstetigung“ kann auch die Neuausrichtung des ursprünglichen Netzwerkes oder den Wechsel der Netzwerkkoordination bedeuten. Gelingen solche Veränderungen, kann dies ein Indikator für die Stabilität eines Netzwerkes.

### **Erfolgsversprechende Erfahrungen**

An den Pilotstandorten haben sich für die Phase der Netzwerkentwicklung verschiedene Faktoren als erfolgsversprechend herausgestellt. Das sind insbesondere der sensible Umgang der Akteure mit lokalen Traditionen und den Einzelinteressen der Beteiligten und die Bereitschaft zu Veränderungen innerhalb des Netzwerkes und nach außen. Erfolgsversprechend ist, Strukturen und Abläufe offen und partizipativ zu gestalten, gleichzeitig aber verbindlich zu regeln.

Ein Ergebnis aus der Praxis ist auch, dass eine Ansiedlung im „Lokalen Bündnis für Familie“ sinnvoll sein kann.

## 6.2 Praxisbeispiele, in denen für Nachhaltigkeit gesorgt wird

Nach einer intensiven Gründungs- und Entwicklungsphase stehen viele Netzwerke vor der Frage, wie die erarbeiteten Strukturen stabilisiert und systematisch weiterentwickelt werden können. Die drei Praxisbeispiele zeigen intelligente Ideen auf, die von einer erfolgreichen Arbeit im Netzwerk zeugen und verdeutlichen, wie nachhaltige Arbeit im Netz geplant werden kann.

### **Das Netzwerk als Beispiel für Nachbarkommunen**

Eine gelungene Netzwerkarbeit in einer einzelnen Kommune eines Landkreises kann das Thema Alleinerziehende in der umliegenden Region interessant machen. Die am Beispiel erprobten und für übertragbar befundenen Erfahrungen können den Transfer in benachbarte Kommunen initiieren.

### **Impulse für Veränderungen in Behörden**

Ein Unterstützungsnetzwerk für Alleinerziehende kann dauerhaft werden, wenn neben den Abstimmungen zwischen den Netzwerkakteuren auch interne Strukturen und Prozesse neu ausgestaltet werden. In der Struktur der Behörde können zielgruppenspezifische Zuständigkeiten festgelegt werden oder die operativen Fachkräfte werden systematisch in die Zielgruppenarbeit einbezogen: Beides sind Möglichkeiten, den Schwerpunkt Alleinerziehende nachhaltig z.B. in die Grundsicherungsstelle zu verankern und maßgeblich die Netzwerkarbeit zu verstetigen.

### 6.2.1 Qualifiziertes Weitermachen I

Am Beispiel erprobt und für übertragbar befunden

**Erfahrungen mit Netzwerkarbeit einer Kommune können auf benachbarte Kommunen übertragen werden. Dabei müssen lokale Besonderheiten beachtet werden.**

#### **Beispiel gebende Netzwerkarbeit**

Die Stadt Geiss ist durch die Verwaltungsstrukturen und die sozialpolitischen Gremien der Region eng mit den benachbarten Städten verbunden. In der Netzwerkarbeit in Geiss steht daher von Beginn an im Fokus, die Unterstützung Alleinerziehender in der Stadt selbst zu verbessern, darüber hinaus aber auch Erfahrungen zu sammeln und Strukturen in der Region zu schaffen, von denen benachbarte Städte profitieren können. Für beide Aufgaben erweist sich die Federführung durch die örtliche Gleichstellungsbeauftragte als besonders günstig. Neben ihrer Kompetenz vor Ort steht sie in enger Verbindung und Kooperation mit den Gleichstellungsbeauftragten der Region und hält darüber Kontakt zum regionalen Lokalen Bündnis für Familien. Über die für die gesamte Region zuständige Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt ist gewährleistet, dass die Grundsicherungsstelle systematisch in das Netzwerk und seine regionale Ausweitung eingebunden ist.

### **Dokumentieren und Kommunizieren**

Die Akteure dokumentieren ihre eigenen Erfahrungen differenziert, um mögliche Lerneffekte und Übertragungsmöglichkeiten für die benachbarten Städte erreichen zu können. Alle Arbeitsschritte im Verlauf der Netzwerkarbeit werden systematisch und anschaulich rekonstruiert und dargestellt. Instrumente zur Strukturierung der eigenen Arbeit wie insbesondere das gemeinsam erarbeitete [Zielsystem](#) und die [Dienstleistungskette](#) werden regelmäßig und detailliert in die Arbeit integriert; gerade im Hinblick auf mögliche Transfers. Das Informationsnetzwerk der Region und das lokale Netzwerk wirken eng zusammen. Die vielfältigen Kontakte des Informationsnetzwerks werden dazu genutzt, die Arbeit des Produktionsnetzwerks für Alleinerziehende in diversen Fachgruppen vorzustellen. Alle Akteure bemühen darüber hinaus ihre jeweils fachspezifischen Kooperationen um die Produktionsnetzwerkidee zu verbreiten. In den sozialpolitischen Gremien der einzelnen Kommunen finden Anhörungen statt, in denen der Nutzen der Netzwerkarbeit den politisch Verantwortlichen nahe gebracht wird.

### **Erfolgreiche Arbeit weckt Interesse**

Die erfolgreiche Arbeit des Netzwerks in Geiss zieht inzwischen Kreise. Angestoßen durch die örtlichen Gleichstellungsbeauftragten und die JobCenter interessieren sich viele Kommunen für die Idee einer verbesserten Unterstützung für Alleinerziehende durch Netzwerkarbeit. Die Akteure aus Geiss werden regelmäßig zu Planungssitzungen geladen, um über ihre Erfahrungen zu berichten und um andere Kommunen zu beraten.

Ähnlich wie in Geiss initiieren die JobCenter der benachbarten Kommunen eine ganzheitlich ansetzende Qualifizierungsmaßnahme mit einem lokalen Bildungsträger. Die lokale Gleichstellungsbeauftragte unterstützt die Übertragung des Modells der Netzwerkbildung nach dem Geisser Vorbild.

Die Anerkennung des Geisser Netzwerkprojektes hat neben der Außenwirkung für Geiss den Effekt, dass die Position dort gestärkt und dadurch die Binnenstruktur des Netzwerks stabilisiert wird.

### **6.2.2 Qualifiziertes Weitermachen II Koordinationskontinuität gewährleisten**

**Die Koordinierung des Netzwerks ist eine zentrale Herausforderung bei der Verstetigung von Netzwerkstrukturen. Wenn verlässliche Kooperationen entstanden sind, gelingt es – trotz häufig fehlender Mittel für Netzwerkmanagement – die Kontinuität zumindest mittelfristig zu gewährleisten: dazu muss die Arbeit intelligent verteilt werden, die Akteure die Wichtigkeit der Rolle für das Netzwerk und für das eigene Arbeiten erkennen und nutzen und Aufgaben in Querschnittsfunktionen mit übernommen werden.**

### **Drei Bildungsträger – drei Verstetigungen**

Der Bildungsträger in Jarstadt koordinierte die geförderte Phase des Stadtteil bezogenen Netzwerks. Der Träger übertrug der Koordinatorin die Aufgaben der Koordination über den Zeitraum hinaus. Durch die inzwischen erworbenen Kompetenzen konnte ein neues Projekt mit einer angrenzenden Thematik entwickelt werden, in dem die Netzwerkkoordination integriert werden konnte. Die Sozialraumorientierung, die thematische Nähe der Projekte und die damit verbundenen Überschneidungen bei der Zielgruppe bzw. in der Arbeit mit den beteiligten Einrichtungen machten es möglich, die Thematik der Alleinerziehenden im neuen Netzwerk zu verankern und durch die Koordinatorin Kontinuität zu gewährleisten. Auf diese Weise ist es gelungen, die Arbeit mit der Zielgruppe kontinuierlich zu verankern, das Netzwerk Alleinerziehende bekam neue inhaltliche Impulse und doppelte Netzwerkstrukturen konnten vermieden werden.

Das Suhlheimer Netzwerk hatte von Beginn an eine nach innen wie nach außen breit anerkannte koordinierende Stelle durch einen lokal starken Wohlfahrtsverband. Die Arbeit im Netzwerk erwies sich für die Koordination zwar als aufwändig, aber als ausgesprochen fruchtbar für die Qualifizierungsmaßnahmen für Alleinerziehende des Trägers. Durch die Pflege der Kontakte und die genaue Kenntnis über die Zuständigkeiten und Abläufe der Arbeit unter den Netzwerkpartnern kann entlang der Lebenssituation der Alleinerziehenden zielgenau beraten und betreut werden. Daher entschloss sich die Einrichtung dazu, weiterhin mit Eigenmitteln für die Aufrechterhaltung des Netzwerks zu sorgen und die Koordinatorin stundenweise für die Netzwerkarbeit freizustellen.

Das Netzwerk in Heimfurth schrieb sich bereits früh das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda. Im Wissen um die begrenzte Förderlaufzeit wurden Aufgaben fachbezogen (Koordination von Arbeitsgruppen) oder mit Blick auf die lokalpolitische Außenwirkung (BCA bzw. LoBü) verteilt. Die „richtige“ Stelle für die jeweiligen Aufgaben zu finden, wurde durch die detaillierte Kenntnis aus der gemeinsamen Arbeit im Netzwerk überhaupt erst möglich. So konnte die Arbeit langfristig abgesichert werden und die Akteure verteilten die verschiedenen Koordinationsaufgaben auf mehrere Schultern.

### **Neue Aufgaben der Koordination**

Bezogen auf die Frage der Verstetigung des Netzwerks hat die Koordination neue, wichtige Aufgaben. Neben den fortlaufend wichtigen Aufgaben Themen zu setzen, Impulse zu geben und Termine zu koordinieren (Einladungen, Protokolle, usw.) kommt ihr die Rolle zu, gemeinsame Erfahrungen zu bündeln und Regeln und Ziele in Erinnerung zu rufen. Insgesamt muss die Koordination inhaltlich dafür sorgen, dass die Erfahrungen genutzt und reflektiert werden. Sie muss zudem für die Akteure im Netzwerk transparent machen, was im Netzwerk passiert: Woran das Netzwerk aktuell arbeitet, ob die Ziele noch immer die vom Anfang der Netzwerkgründung sind usw.. Dies kann vor allem dann gelingen, wenn auch personell eine Kontinuität gewährleistet wird, d.h. die Arbeitserfahrung mit und im Netzwerk stellt eine wichtige Voraussetzung für eine Netzwerkarbeit dar, in der gemeinsames Aushandeln zu einer stabileren und besser an der Zielgruppe orientierten Arbeit geleistet werden soll.

### 6.2.3 Qualifiziertes Weitermachen III Vereinbarungen und Regeln lebendig machen

**In der Aufbauphase werden Vereinbarungen über die Formen der Zusammenarbeit geschlossen und Regeln entwickelt. Um diese Regeln für alle verbindlich zu halten, müssen sie regelmäßig gemeinsam aktualisiert und nach den lokalen Bedingungen (Gesprächskultur/ Kooperationstradition) angemessen ausgehandelt werden.**

In Heimfurt wurden zum Ende des ersten Projektjahres ambitionierte Regeln und eine genaue Arbeitsteilung zwischen den Akteuren im Netzwerk ausgemacht. Die Planung dafür wurde lediglich in der Steuerungsgruppe des Netzwerks diskutiert; ausführlich verhandelte man hier über die Rollen und die Aufgaben der Einzelakteure im Netzwerk. Die Koordinatorin präsentierte die Regeln und das Plenum stimmte ihnen zu. Nach einem Jahr Arbeitsalltag erinnerten sich die wenigsten daran, was sie zu Beginn des Jahres beschlossen und welche Aufgaben sie für das Netzwerk übernommen hatten.

#### **Regeln revisited**

Die Vereinbarung, in einem Probelauf mit einem Gutscheinsystem die Übergaben zwischen den einzelnen Beratungsstellen zu organisieren und dies an die Koordinatorin rückzumelden, wurde nur von ganz wenigen Akteuren eingehalten. Die Koordinatorin nahm dies zum Anlass, die Regeln insgesamt nochmals zu besprechen; im Unterschied zum ersten Mal waren jetzt alle Beteiligten eingebunden. Die Regeln wurden nach einem sorgfältigen Diskussionsprozess verabschiedet, Zuständigkeiten und damit verbundene Aufgaben verteilt. In den turnusmäßigen Treffen erfragt die Koordinatorin nun regelmäßig Berichte aus den Facharbeitsgruppen, die das Plenum über den Stand der Arbeit informieren. So werden die Rollen der Akteure mit Inhalten gefüllt und die Teilnahme an Plenumsitzungen dient einem umfangreichen Informations- und Ideenaustausch. Der Nutzen der Netzwerkarbeit wird auf diese Weise zu jeder Zeit transparent. Erst mit der gemeinsamen Aushandlung der Regeln nehmen alle Netzwerkakteure diese ernst und verstehen sie als Orientierung für das gemeinsame Arbeiten.

### 6.2.4 Qualifiziertes Weitermachen IV Systematisch die operativen Fachkräfte berücksichtigen

**Bessere Unterstützungsformen für Alleinerziehende bedürfen der Veränderung interner Prozesse in den Einzelorganisationen. Um eine Ausrichtung auf die Zielgruppe systematisch zu etablieren, muss diese zwischen der Entscheidungs- und der operativen Ebene, im besten Fall mit dem gesamten Netzwerk abgestimmt werden.**

#### **Gute Voraussetzungen für Veränderung**

In Arnfurth ist die Grundsicherungsstelle ein starker und aktiver Partner im Netzwerk für Alleinerziehende. Sie ist, angestoßen durch die Netzwerkarbeit, daran interessiert, intern Prozesse für die Zielgruppe Alleinerziehender neu auszugestalten. Für die Leitung des JobCenters ist klar, dass die Organisation die Aufgabe einer angemessenen Beratung und Betreuung der Zielgruppe

Alleinerziehender allein nicht leisten kann. Aus diesem Grund ist die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) im JobCenter mit der Aufgabe betraut worden, das Thema Alleinerziehende in der Grundsicherungsstelle zu platzieren.

### **Abgestimmtes Verfahren zur verbesserten Zielorientierung**

Die BCA bindet von Beginn an die operativen Fachkräfte in die Ermittlung der Bedarfslagen und die damit verbundenen Möglichkeiten und Hindernisse für eine angemessene Beratung ein. Sie nimmt den Kreis der Fachkräfte zum Ausgangspunkt der Abstimmung:

- Die Fachkräfte werden hinsichtlich bestehender Bedarfe der Zielgruppe Alleinerziehender und der Schwierigkeiten einer angemessenen Beratung und Vermittlung befragt.
- Die Ergebnisse der Befragung werden den Fachkräften durch die BCA gespiegelt und Vorschläge für die Unterstützung der Arbeit mit der Zielgruppe formuliert (Integration der regionalen Angebote in die Fachanwendung bzw. Beratungsleitfaden/ Schulungscurriculum).
- Anschließend werden die überarbeiteten Vorschläge in die Geschäftsführung der Grundsicherungsstelle hinein kommuniziert.
- Nachdem die Ausrichtung auf die Zielgruppe grundsätzlich intern geklärt ist, stellt die BCA ihre konzeptionellen Überlegungen im gesamten Netzwerk zur Diskussion – mit dem Ziel, dass die vorgeschlagenen Instrumente auch von den anderen Netzwerkakteuren als sinnvoll erachtet und getragen werden.
- Zur Ausgestaltung der operativen Arbeit mit Alleinerziehenden in der Grundsicherungsstelle wird eine Fachgruppe im Netzwerk eingerichtet. Sie erarbeitet inhaltliche Vorschläge (z. B. Ergänzungen für Leitfaden und Curriculum) und lotet die Möglichkeiten und den Zugewinn aus, der aus ihrer Sicht mit den Veränderungen in der Grundsicherungsstelle einhergeht. Zugleich werden dabei die Schnittstellen zwischen der Grundsicherungsstelle und den anderen Netzwerkpartnern in den Blick genommen.

### **Bedarfslagenorientiert planen – innere Sensibilität schaffen**

Mit der Beteiligung der operativen Fachkräfte sind drei Effekte verbunden:

- Die Bedarfslagen Alleinerziehender werden systematischer berücksichtigt.
- Die Sensibilität für das Thema wird auf alle Organisationsebenen übertragen.
- Die intern eingeführten Instrumente stabilisieren die Netzwerkarbeit.

### 6.2.5 Abläufe zur Regel machen I Ansprechpartner in den Einrichtungen fest vereinbaren

Mit der Fortsetzung der Arbeit im Netzwerk bilden sich bei der Abstimmung von Leistungsprozessen Routinen zwischen den Einrichtungen heraus. Durch die Erfolge der Arbeit in der Anfangsphase erkennen die Netzwerkakteure mehr und mehr die Vorteile der Zusammenarbeit für die Zielgruppe. Um das Zusammenwirken zu sichern, legen die Einrichtungen zuständige Ansprechpartner für die Arbeit mit Alleinerziehenden fest.

Von Beginn an besteht in Rücklingen ein Ziel des Netzwerks darin, im Zuge der besser werdenden Zusammenarbeit klare Abläufe miteinander zu erarbeiten und festzulegen. Transparenz und abgestimmte Vorgehensweisen, für die Alleinerziehenden wie für die Kooperationspartner untereinander, sind als wesentlich erkannt.

#### **Ein erster Schritt: Ansprechpartnerin für die Kommunikation nach innen und außen**

Das Rücklinger Netzwerk trifft sich regelmäßig, um entlang konkreter Einzelfälle aus der Praxis Abstimmungsprozesse miteinander durchzuspielen. Auf diese Weise werden die zahlreichen unterschiedlichen Schnittstellenprobleme und Schwierigkeiten in der Kooperation sichtbar.

Der entscheidende Zwischenschritt bis zu Abstimmung der Prozesse ist, dass jede im Netzwerk beteiligte Organisation eine für die Zielgruppe speziell zuständige Person benennt. Diese ist für die Kommunikation nach außen zuständig und hat nach innen die Aufgabe, Anfragen von Alleinerziehenden gezielt an die richtige Stelle zu lotsen. Die Erfahrungen der Ansprechpartnerinnen sind eine hervorragende Grundlage für die Weiterentwicklung der Abstimmungsprozesse.

#### **Fachverantwortung als nächster Schritt**

Einen Schritt weiter ist man in Heuss gegangen. Nach guten Erfahrungen mit dem Modell der Ansprechpartnerin wurde diese Rolle in der Grundsicherungsstelle deutlich aufgewertet. Die „Fachverantwortliche für Alleinerziehende“ ist jetzt von ihren sonstigen operativen Aufgaben entlastet. Innerhalb eines festgelegten Rahmens ist sie für zahlreiche Entscheidungen, die im wesentlichen Alleinerziehende betreffen, auch unabhängig von der Geschäftsführung weisungsbefugt. So kann Erkanntes unmittelbar in die Regelorganisation hinein umgesetzt werden.

### 6.2.6 Abläufe zur Regel machen II Neuausrichtung durch Zielgruppenorientierung auf allen Ebenen

**Damit gute Netzwerkideen auch in Organisationen mit eingespielten Strukturen Fuß fassen können, ist ein Umdenken nach innen notwendig. Eine Zielgruppenorientierung in den Organisationen gelingt, wenn auf mehreren Ebenen Personen für die Zielgruppe der Alleinerziehenden zuständig gemacht und mit Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet werden.**

### **Ein Anfang, aber noch nicht das Ziel**

Die Grundsicherungsstelle in Heuss ist von Beginn an intensiv an der Arbeit im Netzwerk für Alleinerziehende beteiligt. Um das Thema „Alleinerziehende im SGB II“ und die Netzwerkarbeit zu unterstützen hat man zunächst eine inhaltlich für Alleinerziehende zuständige Ansprechperson bestimmt. Ohne Entlastung von sonstigen Aufgaben und ohne Weisungsbefugnis gegenüber den operativen Fachkräften haben sich bereits erste Erfolge des Netzwerks für das Jobcenter gezeigt.

### **Strategische Neuausrichtung**

Gleichzeitig wird in der Jobcenterleitung die Bedeutung der Zielgruppe deutlich. Die Grundsicherungsstelle reagiert darauf, indem unterschiedliche Formen einer zielgruppenorientierten Ausrichtung beschlossen und etabliert werden:

- Die Rolle der inhaltlich für die Zielgruppe Alleinerziehender zuständigen Person wird aufgewertet: Sie bekommt als „Fachverantwortliche für Alleinerziehende“ eine Entlastung in ihren sonstigen Aufgaben und ist unabhängig von der Geschäftsführung weisungsbefugt.
- Zusätzlich wurden Fallmanagerinnen in den regionalen Einheiten des Jobcenters als Ansprechpartnerinnen für die Zielgruppe benannt. Durch ihre Kenntnis der komplexen Problemlage und den Informationen über die im Netzwerk für die Zielgruppe angebotenen Dienste erfüllen sie mehrere Funktionen: einerseits sind sie bezogen auf die Integration in den Arbeitsmarkt konkret mit der Beratungsarbeit mit der Zielgruppe betraut; andererseits fungieren sie als Lotsen in die anderen spezialisierten Dienste der Stadt.
- Gemeinsam bilden die Fachverantwortliche und die regional zuständigen Fallmanagerinnen ein Team, das sich regelmäßig über fallbezogene und fallübergreifende Fragen zur Zielgruppe „Alleinerziehende“ austauscht und die Arbeit mit der Zielgruppe konzeptionell weiterentwickelt (z.B. Konzept eines an der Zielgruppe orientierten Beratungsleitfadens).

### **Sich als Organisation weiterentwickeln**

Für die Arbeit im Jobcenter stellt diese systematische Ausrichtung auf die Zielgruppe eine wesentliche Voraussetzung dafür dar, dauerhaft für die Unterstützung Alleinerziehender sorgen zu können. Durch die Spezialisierung kann die behördliche Arbeit gezielt auf die Bedarfslagen Alleinerziehender abgestimmt werden. Um dieses interne Umdenken langfristig erfolgreich sicherzustellen, müssen Ressourcen (Personal, Zeit, Kompetenz/Handlungsautonomie, Finanzen) bereitgestellt werden.

### 6.2.7 Abläufe zur Regel machen III Schnittstellen und Vorgehensweise im SGB II gestalten

**Ausgehend von der Beteiligung der Grundsicherungsstelle entwickeln sich durch die kontinuierliche Zusammenarbeit im Netzwerk verlässliche Beziehungen zwischen dem Jobcenter und anderen Netzwerkakteuren. Eine ganzheitliche Sicht auf die Alleinerziehenden und neue Formen der Zusammenarbeit entstehen.**

#### **Kompetent delegieren**

Aus den guten Erfahrungen spezialisierter, ausgelagerter Beratung mit anderen Zielgruppen in Sternzen hat man in der Geschäftsführung des Jobcenters erkannt, dass eine Teilgruppe der Alleinerziehenden mit dem herkömmlichen Beratungsaufwand nicht angemessen beraten werden kann. Daraufhin entschied sich die Geschäftsführung, die im Netzwerk entstandene Kompetenz zu nutzen und schrieb eine Maßnahme für spezialisiertes Fallmanagement aus. Hier werden durch einen freien Träger Leistungen und Lotsendienste angeboten, die der Situation dieser Gruppe besser gerecht werden. Die Klientinnen werden in einem ersten Schritt auf die Integration in den Arbeitsmarkt vorbereitet.

Wie im Netzwerk gemeinsam erarbeitet und vereinbart, spielt das originäre Ziel des Jobcenters in Arbeit zu vermitteln zunächst eine untergeordnete Rolle in der Beratung.

#### **... und kompetent dazulernen**

Ergänzend wird in Sternzen zwischen diesem Träger und der Grundsicherungsstelle ein Weiterbildungsangebot entwickelt und ein Leitfaden für Integrationsfachkräfte erstellt. Ziel ist, dass die Fachkräfte im SGB II die Bedarfs- und Lebenslagen der Alleinerziehenden kennenlernen. Die Leistungen aller Netzwerkakteure werden bekannt gemacht, so dass eine gezielte Zugangssteuerung erfolgen kann. Für den Grundsicherungsträger zeigt sich, dass die Veränderungen langfristig der eigenen Zielerreichung dienen.

### 6.2.8 Ein positives Milieu schaffen und weiter ausbauen

**Mit der erfolgreichen Weiterentwicklung der Angebote und der konkreten Abstimmung der Dienste entsteht ein positives Klima gegenüber Alleinerziehenden. Das Netzwerk wird für neue Partner interessant und bekommt umgekehrt dadurch zusätzliches Potenzial und Stabilität.**

#### **Sozialpolitische Türen öffnen**

Die Gleichstellungsbeauftragte von Sternzen nutzt seit Beginn der Netzwerkarbeit ihren Verteiler aller Gleichstellungsbeauftragten ihres Bundeslands, um das Thema Alleinerziehende und die Arbeit des Netzwerks breit auf der politischen Agenda zu platzieren. Durch die inzwischen im Netzwerk erzielten Erfolge für die Zielgruppe wurden verschiedene Akteure im Land auf das Netzwerk aufmerksam. Der Verteiler der Gleichstellungsbeauftragten wird vom Netzwerk genutzt, um die

Ergebnisse publik zu machen und auf der landespolitischen Ebene neue Partner zu gewinnen. In Sternzen konnten auf diese Weise diverse landespolitische Gremien für eine Zusammenarbeit gewonnen werden; die Chancen auf die Beteiligung an Landesprogrammen steigen.

### **Attraktiv werden für Arbeitgeber**

Für die Netzwerkgründung wurden in Geiss die zentralen [Akteure von den Adressaten unterschieden](#), um die konkreten sozialen Dienste zunächst systematisch miteinander zu verbinden. Ist diese Abstimmung gelungen, wird das Netzwerk für die lokalen Arbeitgeber zum attraktiven Partner. Die inzwischen geschaffene begleitende Unterstützung für Alleinerziehende auf dem Weg in den Arbeitsmarkt und darüber hinaus, bedeutet für Arbeitgeber zugleich eine verlässliche Struktur, um auf eine Hilfestellung bei der gezielten Arbeitsintegration rechnen zu können. Bei Problemen und Fragen wissen sie kompetente Ansprechpartner an der Seite der eingestellten Alleinerziehenden. Seit diesem Zeitpunkt sind die Arbeitgeber in das Netzwerk eingetreten und als Akteure wirksam. Das gestufte Vorgehen ist gelungen, da das Netzwerk in Geiss Teil des Lokalen Bündnis für Familie ist, in dem Arbeitgeber partizipieren. Der Kontakt zur Arbeitgeberseite war daher immer gegeben; so konnten [die Stärken der Lokalen Bündnisse](#) genutzt werden.

## 6.2.9 Von Projekt zu Projekt zu Projekt Nachhaltigkeitsalltag

**Nicht jedes Projekt kann unmittelbar nach Abschluss in die Regelpraxis der beteiligten Organisationen überführt werden. Eine alternative Strategie trotzdem kontinuierliches Arbeiten zu sichern ist, Folgeprojekte zu akquirieren.**

### **Gemeinschaftlich Kontinuität sichern**

Das Jarstädter Netzwerk stellt sich regelmäßig die Frage der nachhaltigen Absicherung der Netzwerkarbeit. Der Wunsch aller Akteure ist der dauerhafte Bestand des Netzwerks, um die bereits erarbeiteten Produkte sicherzustellen. Die eingangs formulierten Ziele weisen weit über den Projektzeitraum hinaus. So entscheidet das Netzwerk, einen weiteren Antrag in einem anderen Programm dieses Mal gemeinsam zu formulieren.

Das Netzwerk kann auf die Servicestelle der Stadt zurückgreifen, die freie Träger systematisch dabei unterstützt, sich an Ausschreibungen und Wettbewerben im Bereich sozialer Dienste zu beteiligen. Dies macht nicht nur symbolisch deutlich, dass sich die behördliche Seite an den vorbereitenden Anstrengungen für neue Projekte beteiligt und dazu entsprechende Mittel zur Verfügung stellt.

### **Den Expertenstatus absichern**

In Sternzen ist der Projektträger nicht nur zentraler Kooperationspartner des Jobcenters; unter dem Dach des Trägers befinden sich auch Angebote aus dem psycho-sozialen Bereich und Beratungseinrichtungen. Durch eine Spezialisierung auf die Arbeit mit der Zielgruppe der Alleinerziehenden erwirbt sich der Träger lokal eine große Expertise. Auf breiter Basis wird gute

Arbeit für Alleinerziehende geleistet und die bislang erfolgreiche Arbeit stellt die Basis für weitere aufeinander aufbauende Projekte dar. In Sternzen wird auf diese Weise Kontinuität hergestellt und die lokal stabilen Strukturen bleiben bestehen. Solange es die Ausschreibungslogik zulässt, kann sich so eine Trägerlandschaft entwickeln, mit der die Behörden verlässliche und kompetente Partner haben.

## 6.3 Arbeitsinstrumente für Nachhaltigkeit

Wenn das Netzwerk langfristig Alleinerziehende unterstützen will, sind frühzeitig und systematisch Strategien zur Nachhaltigkeit der gemeinsamen Arbeit zu entwickeln. Dazu gehört die kontinuierliche Überprüfung und Überarbeitung der gemeinsamen Ziele und Regeln ebenso wie eventuelle Ausweitungen der Netzwerke.

In der [Checkliste für Nachhaltigkeit](#) sind Voraussetzungen für eine dauerhafte Etablierung des Netzwerks beschrieben.

Die [Tipps für den Transfer](#) dienen als Hilfestellung für Überlegungen, das Netzwerk räumlich und thematisch auszuweiten und die Erkenntnisse aus der Netzwerkarbeit für die interne Weiterentwicklung der beteiligten Organisationen zu nutzen.

### 6.3.1 Checkliste für Nachhaltigkeit

#### **Strukturen langfristig anlegen**

Ein funktionierendes Produktionsnetzwerk für Alleinerziehende ist auf Dauer angelegt. Die zentrale Herausforderung ist, Unterstützungsstrukturen für Alleinerziehende kontinuierlich weiterzuentwickeln.

#### **Gemeinsam(e) Produkte schaffen**

Das Netzwerk entwickelt sich über eine schrittweise Gestaltung des Unterstützungsprozesses hin zu einer lückenlosen Dienstleistungskette. Dieser Prozess sichert und „treibt“ den Fortgang des Netzwerks an.

Gemeinsam erarbeitete Produkte dienen in erste Linie der Unterstützung von Alleinerziehenden und decken deren Bedarf nach lückenlosen und passgenauen Hilfestellungen.

Die Arbeit an diesen Produkten stärkt die Kooperation der Akteure und zeigt ihnen Schnittstellen und Ansätze zur Überwindung von Schwierigkeiten der Netzwerkarbeit auf. So wird die Dienstleistungskette durch die Arbeit an Produkten weiterentwickelt und damit eine bessere und individuell besser nutzbare Unterstützungsstruktur für Alleinerziehende geschaffen. Auch neue Produktideen können entstehen.

Dazu vgl. Kapitel „Gemeinsame Produkte entwickeln“:

Eine [Anlaufstelle](#), eine [Broschüre für Alleinerziehende](#), eine [Befragung von Alleinerziehenden und Arbeitgebern](#), [Fallkonferenzen](#) oder [Laufzettel und Beratungsgutscheine](#).

### **Relevante Akteure einbinden**

Aus dem arbeitsmarktpolitischen sowie aus dem familienpolitischen Feld sind die vor Ort wesentlichen Akteure für das Netzwerk zu gewinnen. Dabei ist wichtig, dass die Entscheidungsebene und die operative Ebene in das Netzwerk einbezogen sind. Besonderes Augenmerk gehört der Motivation und dem Engagement der beteiligten Akteure. Nur wenn die beteiligten Akteure auf Dauer ihre jeweiligen Aufgaben mit dem Netzwerk besser bewältigen können als ohne, ist sichergestellt, dass sie sich aktiv in die Netzwerkarbeit einbringen. Über gemeinsame Produkte wächst gleichermaßen das Vertrauen der Netzwerkpartner zueinander als auch die Verbindlichkeit einer gemeinsamen Zielrichtung – auch über die eigenen (feld)-spezifischen Zielsetzungen hinweg.

### **Dauerhafte Ressourcen realistisch bereitstellen**

Die Netzwerkarbeit benötigt eigene Ressourcen. Optimalerweise wird dies durch ein eigenständiges Budget für das Netzwerk abgesichert. Daher ist immer mit zu planen, wie das Netzwerk durch Ressourcen der beteiligten Netzwerkakteure in Form von Personal, Finanzen oder Sachmitteln sichergestellt werden kann, jenseits einer zeitlich begrenzten projektbezogenen Förderung.

Finanzierungen außerhalb der regulären Budgets und Etats sind in der Regel zeitlich befristet. Ehrenamtliche Mitarbeit empfiehlt sich ausschließlich für die Aufbauphase von Netzwerken.

### **Netzwerk und seine Produkte in der Kommune etablieren**

Zentraler Faktor für die Nachhaltigkeit des Netzwerks ist die Etablierung seiner Produkte in der lokalen Unterstützungsstruktur. Idealerweise führen Erkenntnisse aus der Netzwerkarbeit zur Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe und Planungsprozesse in den beteiligten Organisationen. Dies kann beispielsweise durch Übergabe von – im Netzwerk entwickelten oder angepassten – Produkten an (gesetzlich) Verantwortliche (wie z.B. SGB II-Träger) oder an eine unabhängige Beratungsstelle, die über Beschäftigungsträger organisiert wird, geschehen.

### **Flexibel auf Anforderungen reagieren**

Das Produktionsnetzwerk sichert seinen nachhaltigen Bestand auch dadurch, dass es inhaltlich wie formal flexibel ist und bleibt. Die Bedarfslagen Alleinerziehender vor Ort können sich verändern. Dementsprechend können sich im Laufe der Netzwerkarbeit die Themen verändern und unter Umständen auch die beteiligten Akteure. Je nach Thema und Zielsetzung empfiehlt sich eine andere Netzwerkarchitektur, die ebenfalls beständig angepasst und weiterentwickelt werden muss. Es gilt der Grundsatz: Die Form folgt der Funktion.

## Reflexion des Erreichten

Bei der regelmäßigen Reflexion der Netzwerkarbeit darf nicht nur die Netzwerkbildung im Mittelpunkt stehen. Nach der Aufbauphase muss ein Netzwerk die Erreichung übergeordneter Ziele verfolgen. Das [Zielsystem](#) muss deshalb auch Ziele enthalten, die sich auf die allgemeine Verbesserung der Lebenssituation von Alleinerziehenden und Familien und auf die politische Verankerung des Themas in der Kommune beziehen.

### 6.3.2 Tipps für den Transfer

Die während der Netzwerkarbeit gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse können in unterschiedlicher Form weitergegeben werden.

Eine Ausweitung des Netzwerks ist sowohl in räumlicher als auch in thematischer Hinsicht vorstellbar, eine weitere Transfermöglichkeit ist die weitreichende Verankerung der Netzwerkarbeit in den beteiligten Organisationen. Die Transfermöglichkeiten hängen in hohem Maße mit der organisatorischen Ausgestaltung des Netzwerks und den Planungen für die Erweiterung der gemeinsamen Arbeit zusammen.

#### Räumlich ausweiten

Bewährt sich ein Netzwerk in einem Stadtteil oder Sozialraum, kann es auf andere Stadtteile bzw. Sozialräume übertragen werden. Die Akteure der beteiligten Organisationen dienen hierbei als Multiplikatoren, das erste Netzwerk kann als Beispiel herangezogen werden. Für die notwendigen regionalen Anpassungen können die [Arbeitsinstrumente für die ersten Phasen](#) der Netzwerkbildung benutzt werden und [Arbeitsinstrumente zum Start in die Praxis](#).

Bei einer Übertragung der Netzwerkstruktur auf andere Sozialräume ist Folgendes zu beachten:

- Regionale Besonderheiten und Akteure dürfen nicht übersehen werden.
- Eine Ausweitung muss inhaltlich und zeitlich geplant werden.
- Eine Ausweitung braucht Ressourcen aus dem aktuellen Netzwerk, die bereitgestellt werden müssen.
- Das aktuelle und die zu bildenden Netzwerke müssen auf der Entscheidungsebene und auf der operativen Ebene verankert werden.
- Wenn eine Ausweitung schon zu Beginn geplant ist, ist es sinnvoll, entsprechende Akteure früh zu beteiligen, zumindest aber regelmäßig zu informieren.

#### Thematisch ausweiten

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Netzwerkarbeit für die Zielgruppe der Alleinerziehenden kann auch auf andere Zielgruppen wie Familien, Migrantinnen und Migranten etc. übertragen

werden. Alle Zielgruppen, deren Unterstützungsbedarf im arbeitsmarkt- und im familienpolitischen Feld liegen, können von der Bildung eines Produktionsnetzwerkes profitieren. Auch eine weitere Spezifizierung der Zielgruppe der Alleinerziehenden zum Beispiel auf junge Alleinerziehende kann vereinbart werden.

### **Den Blick nach innen richten**

Die Netzwerkarbeit kann auch für eine weitreichende Verankerung der gemeinsamen Erkenntnisse innerhalb der beteiligten Organisationen genutzt werden. Beispiele hierfür sind:

- Die regelmäßige Vorstellung der Arbeitsweisen in anderen Bereichen der beteiligten Organisationen.
- Sensibilisierung durch die Vorstellung der gemeinsamen Netzwerkarbeit und deren Ergebnisse.
- Die gemeinsame Erarbeitung einer Schulung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Grundsicherungsträgers oder des Jugendamtes.
- Die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für den Umgang mit der Zielgruppe der Alleinerziehenden.
- Die regelhafte Einführung von Fallkonferenzen und die Nutzung der dort erzielten Kompromisse als Hilfestellung für die Weiterentwicklung der eigenen Organisation.

### 6.3.3 Tipps für „Quick Wins“

Erfolge wirken motivierend. Deshalb sollte eine Strategie der Netzwerkkoordination sein, mit den Akteuren des Netzwerks innerhalb langfristiger Projekte kurzfristige Ziele zu verfolgen und Meilensteine zu erreichen.

Beispiele für solche „Quick Wins“ können sein:

- Die Fallkonferenzen – wenn sie geplant sind – schon frühzeitig starten, zum Beispiel wenn [Netzwerkregeln](#) oder der [Aufbau des Netzwerk](#) noch nicht verabschiedet sind.
- Eine gelungene [Gründungsveranstaltung](#) motiviert alle Beteiligten und ermöglicht erste für die tägliche Arbeit hilfreiche Kontakte.
- Die Begleitung der Gründungsveranstaltung durch eine entsprechende [Öffentlichkeitsarbeit](#) verhilft dem Netzwerk zu Aufmerksamkeit bei Akteuren, Kommunalpolitik und der Zielgruppe.
- Auch ohne die Ausarbeitung von [Dienstleistungsketten](#) können schon zuvor Ansprechpartner bei den einzelnen Organisationen benannt werden, die tägliche Kontakte erleichtern.
- Eine schnelle Einigung auf mögliche Projekte noch bevor ein detailliertes Zielsystem erarbeitet worden ist, machen Ziele der gemeinsamen Arbeit früh und für alle erkennbar.

## Glossar

### **Arbeitsmarkt- und familienpolitische Felder**

Der Begriff „Feld“ bezeichnet einen Zusammenhang von gesetzlichen Regelungen, fachlichen Standards und Institutionen sowie Organisationen in einem bestimmten Politikbereich. So existieren z.B. in dem Bereich der Arbeitsmarktpolitik und der Familienpolitik jeweils (teilweise) gesetzlich geregelte „Zuständigkeiten“ und Behördenstrukturen (z.B. Bundesagentur für Arbeit, Jugendämter) sowie spezifische Fachdiskurse, Kooperationskulturen und schließlich auch unterschiedliche Werthaltungen und Normvorstellungen.

### **Autonomie**

Bezogen auf die Formen der Kooperation zwischen Organisationen meint Autonomie die Freiheit zur eigenständigen Entscheidung über Strukturen, Prozesse und einzelne Handlungen (d.h., es gibt unterschiedliche Grade von Autonomie).

### **(Personenbezogene) Dienstleistungen**

Organisierte Tätigkeiten, die immateriell und nur in Gegenwart der Beteiligten produziert und konsumiert werden. Dienstleistungen werden in einer Koproduktion zwischen Leistungserbringern und Adressaten erbracht (z.B. Beratung).

### **Dienstleistungskette**

Die Verknüpfung unterschiedlicher Dienstleistungen, um ein gemeinsam gesetztes und geteiltes Unterstützungs- bzw. Leistungsziel übergreifend erreichen zu können, ist eine Dienstleistungskette.

### **Entscheidungsebene**

Die Entscheidungsebene bezeichnet die Ebene in der Hierarchie einer Organisation, in der Entscheidungen getroffen und Aufgaben für die operative oder ausführende Ebene definiert und deren Erfüllung überprüft werden.

### **Informationsnetzwerk**

Hier werden Informationen über den Bearbeitungsstand von Problemen, die für alle Mitglieder des Netzwerks relevant sind, ausgetauscht. Darüber hinaus können Probleme definiert sowie Situationsdeutungen und Problemlösungen diskutiert werden. Auch politische Handlungsoptionen und mögliche Kompromissbildungen können Themen in Informationsnetzwerken sein. Allerdings haben Informationsnetzwerke keinen direkten Einfluss auf die internen Geschäftsprozesse der beteiligten Organisationen.

**Institution**

(Häufig) gesetzlich reguliertes Normensystem, d.h. einer gebündelten Sammlung von Einzelnormen zu einem Thema, über das soziale Rollen zugewiesen und gesellschaftlich wichtige Aufgaben wahrgenommen werden (Ehe, Kirche, Justiz). Eine Institution kann, muss aber nicht, über Organisationen stabilisiert werden.

**Institutionalisierung**

Stabilisierung einer sozialen Beziehung entweder durch die Etablierung entsprechender Normensysteme (z.B. Ehe) oder (häufiger) durch die Schaffung von speziellen Organisationen (Unternehmen, Behörden, „Stellen“).

**Kooperation**

Kooperation bezeichnet die konkrete Zusammenarbeit von Personen und/oder Organisationen. Im Gegensatz zum Begriff des „Netzwerks“ wird er auch für die Kennzeichnung bilateraler Beziehungen verwendet.

**Netzwerke**

Es handelt sich um soziale Systeme, die vornehmlich aus Beziehungen zwischen *mehreren* (autonomen) Organisationen bestehen und in denen die Kooperation multilateral und nicht bilateral gestaltet wird. Im Blick stehen also Netzwerke zwischen Organisationen, nicht aber persönliche Netzwerke.

**Netzwerkmanagement**

Netzwerkmanagement ist die Schaffung von Strukturen und Regeln, innerhalb derer ein Netzwerk über einen längeren Zeitraum hinweg arbeitet. Es ist institutionell eine besondere Organisationseinheit, die diese Funktion dauerhaft wahrnimmt.

**Operative Ebene**

Mit operativer Ebene wird die „Arbeitsebene“ in einer Organisation (z.B. Fallmanagerinnen und Fallmanager in den Grundsicherungsstellen) bezeichnet, die mit der Ausführung von Aufgaben betraut ist, die die „Entscheidungsebene“ definiert hat.

**Organisation**

Auf einen Zweck ausgerichtetes soziales System, dessen innere Struktur ebenso über formale Regeln definiert ist wie die Bedingungen der Mitgliedschaft (Vereine, Unternehmen, Behörden etc.).

**Produkte**

Produkte bezeichnen die konkreten Resultate der Zusammenarbeit mehrerer Akteure, die einen Nutzen für „Außenstehende“ (z.B. die Zielgruppe Alleinerziehender) stiften. Produkte haben in diesem Zusammenhang immer einen unmittelbaren Eigenwert im Sinne einer konkreten Hilfeleistung für die Hilfe nachsuchenden Personen, sie stabilisieren im Zusammenhang mit der Netzwerkarbeit aber darüber hinaus auch die Beziehungen im Netzwerk.

**Produktionsnetzwerk**

Autonome Organisationen stellen über einen z.T. längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Produkte her oder erbringen gemeinsam Dienstleistungen. Hierzu ist ein intensiver Kooperationszusammenhang erforderlich. Ein Produktionsnetzwerk hat immer Folgen für die internen Geschäftsprozesse der beteiligten Organisationen.

**Projekte**

Projekte haben die Funktion, Aufgaben zeitlich befristet zu bearbeiten, die im Regelbetrieb einer Organisation nicht erledigt werden können.

**Projektmanagement**

Projektmanagement ist in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften ein Sammelbegriff für teilweise stark standardisierte Verfahren, Projekte zu planen, zu steuern und im Hinblick auf ihre Durchführung und ihren Erfolg zu bewerten (evaluieren).

**Regeln**

Regeln stellen ein mögliches Instrument von Steuerung dar. Man kann formelle Regeln (Gesetze, Weisungen) von informellen Regeln (z.B. Gruppennormen) unterscheiden.

**Reziprozität**

Wechselseitigkeit – ein Prinzip des Leistungsaustauschs, bei dem nicht der exakte Gegenwert einer einzelnen Transaktion zählt, sondern mittel- bis langfristig durch eine Reihe von Tauschhandlungen eine Gleichwertigkeit erreicht wird.

**Rotationssystem**

Aufgaben werden nicht dauerhaft von einer Person bzw. Organisation, sondern nach einem vorher gemeinsam festgelegten Verfahren in bestimmten Zeitabschnitten im Wechsel wahrgenommen.

**Sinnsystem**

Darunter lassen sich Wertorientierungen und Normen zusammenfassen, durch die soziale Realität wahrgenommen, interpretiert und bewertet wird. Zwischen verschiedenen Sinnsystemen können identische Vorgänge in der sozialen Realität höchst unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden.

**Steuerung**

Durch Steuerung sollen politische, wirtschaftliche oder innerorganisatorische Prozesse gezielt verändert werden, die von *autonomen* Akteuren (z.B. Organisationen, aber auch Organisationsmitgliedern) getragen werden. Damit soll z.B. eine bestimmte Struktur entgegen bestehender Veränderungstendenzen bewahrt, ein spontaner Wandlungsprozess umgelenkt oder auch eine aus sich heraus stabile Struktur verändert werden.

**Vergabeverfahren**

Öffentliche Aufträge müssen über ein durch Haushaltsrecht und EU-Recht genau festgelegtes Verfahren vergeben werden, in dem verschiedene Anbieter in Konzept- und Preiskonkurrenz zueinander stehen. In den letzten Jahren wurden auch im sozialen Bereich Vergabeverfahren als Mittel der Einbeziehung „Dritter“ (freier gemeinnütziger und privatgewerblicher Träger) in die Erbringung öffentlicher Leistungen immer mehr etabliert (z.B. im SGB II und SGB III).

# Anlagen

## Theoretische Überlegungen zum Start vor dem Start

### **Netzwerke: Eine Antwort auf Zersplitterung**

Mit dem sukzessiven Ausbau der Kommunalverwaltung im Sozialstaat seit Anfang des 20. Jahrhunderts wurde die Gesamtaufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge in funktionale Teilaufgaben zerlegt. Bei den auf diese Weise verselbständigten Institutionen handelt es sich um Organisationen, die im historischen Entwicklungsprozess eine hinreichende Autorität erlangt haben, um bestimmte Aufgaben im Namen der Gesellschaft wahrzunehmen. Bestimmte „Zuständigkeiten“ sind so entstanden. Darüber bildeten sich historisch mehr oder weniger gegeneinander abgeschottete „Politikfelder“ wie z. B. Arbeitsmarktpolitik oder Jugendhilfepolitik und Andere.

In Folge dieser Zergliederung erfahren die Menschen Dienstleistungen nicht ganzheitlich, sondern funktions- und hierarchiebezogen in eine Vielzahl von Zuständigkeiten zersplittert. Man kann von so genannten „operativen Inseln“ sprechen, auf denen die professionellen Akteure der verschiedenen Ressorts relativ isoliert agieren. Gemeinsame Schnittstellen werden häufig nicht mehr wahrgenommen.

Seit einigen Jahren haben sich jedoch auf kommunaler und regionaler Ebene Netzwerke herausgebildet, die versuchen, diese Zersplitterung zu überwinden: hier treten mehrere „operative Inseln“ miteinander in Kontakt und entwickeln Kooperationsstrukturen. Solche Netzwerke entwickelten sich um bestimmte Themen herum, so etwa die „Lokalen Bündnisse für Familie“ entlang der Aufgabenstellung, ein familienfreundliches Klima und familienfreundliche Strukturen in einer Kommune zu schaffen. Ein anderes Beispiel sind arbeitsmarktpolitische Netzwerke mit der SGB II-Grundsicherungsstelle im Zentrum; in ihrem Rahmen werden „flankierende Leistungen“ zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen konzipiert und realisiert: Schuldnerberatung, Suchtberatung, psychosoziale Betreuung und Kinderbetreuung (vgl. § 16a SGB II).

### **„Quer liegend“: die Lebensverhältnisse von Alleinerziehenden**

Vielerorts existieren somit bereits Netzwerke – allerdings sind diese häufig ebenso gegeneinander abgeschottet wie die genannten „operativen Inseln“. Dies hat damit zu tun, dass für verschiedene Themenfelder unterschiedliche (politische) Akteure und Verwaltungen „zuständig“ sind: auf Bundes- und Landesebene sind das Ministerien mit den jeweiligen Ressorts und auf kommunaler Ebene Dezernate sowie das Jugendamt, das Sozialamt und die Grundsicherungsstelle. Außerdem gelten unterschiedliche Gesetze und rechtliche Regularien mit verschiedenen Zielsetzungen und Orientierungen (z. B. SGB II, SGB III, SGB VIII). So steht im SGB II die Integration der Mutter in Erwerbstätigkeit im Vordergrund, mit der Kinderbetreuung (vgl. § 16a SGB II) als „Mittel zum Zweck“. Das SGB VIII setzt seinen Schwerpunkt dagegen auf die Förderung der „Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ (§ 22 SGB VIII).

Diese Entwicklung wird durch die gängigen Verfahren der Messung des Erfolgs von Organisationen noch gesteigert, wie am Beispiel des Zielsystems im SGB II zu sehen ist. Wenn der Erfolg der

Grundsicherungsstellen rein arbeitsmarktpolitisch in der Integrationsquote gemessen wird, müssen differenziertere, aber „sachfremde“ Überlegungen zurücktreten: Kinderbetreuung wird aus dieser Perspektive nicht als Dienstleistung für das Kind gesehen, sondern instrumentell als Mittel, um die Vermittelbarkeit der Mutter in Maßnahmen bzw. Beschäftigung sicherzustellen.

Die Lebensverhältnisse Alleinerziehender liegen quer zu den erwähnten „operativen Inseln“, aber auch zu den vielen feldspezifischen Netzwerken, sind sie doch Gegenstand arbeitsmarktpolitischer, familienpolitischer, gleichstellungspolitischer und bildungspolitischer Aktivitäten. Ein Netzwerk, das diese Lebensverhältnisse umspannen will, muss somit über die bestehenden Netzwerke hinausgehen, muss sie integrieren und Grenzen in Frage stellen.

### **Notwendig: Netzwerkanalysen**

Der erste Schritt der Bildung eines Netzwerks für Alleinerziehende muss darin bestehen, eine Netzwerkanalyse vorzunehmen, d.h. sich zu vergewissern, welche Organisationen, aber auch welche Netzwerke bereits existieren, die für die Unterstützung der Zielgruppe relevant sein könnten. Dabei ist darauf zu achten, welchen Feldern die Akteure angehören.

### **Unbedingt beachten: Unterschiedliche Wertorientierungen und Vorerfahrungen**

Für die Arbeit im Netzwerk braucht es jedoch nicht allein die Kenntnis der vor Ort befindlichen Strukturen („Institutionenlandschaft“); es bedarf darüber hinaus der Sensibilität für die unterschiedlichen Perspektiven, die die einzelnen Akteure auf die Alleinerziehenden haben, sowie für die fachspezifischen Sinnsysteme und „Fachsprachen“. Die Heterogenität eines Netzwerks bringt es nämlich mit sich, dass Akteure zusammenarbeiten werden, die sich auf ganz unterschiedliche Traditionen, gesetzliche Aufträge oder Ziele berufen. Auf lokaler Ebene existieren bereits arbeitsmarkt- bzw. familienpolitische Netzwerke mit jeweils unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtungen, Wertvorstellungen und Arbeitsweisen. Je nachdem, ob die einzubeziehenden Akteure einer Behörde, einem freien Träger der

Wohlfahrtspflege, einem Lokalen Bündnis für Familie oder einem Selbsthilfeverband angehören, sind auch die bisherigen Kooperationserfahrungen unterschiedlich. Im Bereich der Arbeitsmarktpolitik ist das Verhältnis zwischen den Akteuren durch das Vergaberecht als Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis strukturiert. Für Wohlfahrtsverbände gelten bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen dagegen überwiegend die Regeln des Zuwendungsrechts, das traditionellerweise die lokalen Kooperationsstrukturen prägt. Akteure aus dem Kreis von Bürger- und Selbsthilfeinitiativen orientieren sich oft an basisdemokratischen Netzwerkvorstellungen; sie reklamieren das Konsensprinzip als Maxime der Vernetzung für sich. Diese „Netzwerkphilosophien“ können unter den lokalen Akteuren ganz unterschiedlich (intensiv) auftreten: Hier gilt es, sie zu verstehen und grundsätzlich zu akzeptieren, auch wenn es notwendig sein sollte, zukünftig gemeinsam neue Wertvorstellungen und Arbeitsprinzipien zu entwickeln.

### **Ausgewählte weiterführende Literatur:**

DiMaggio, P. J./ Powell, W. W. 2000: Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern.

In: Müller, H.-P./ Sigmund, S. (Hg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen. Schubert, H. 2008: Netzwerkkoooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen.  
In: Ders. (Hg.): Netzwerkmanagement, Wiesbaden.



## Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Experteninterviews und Gruppendiskussionen

### **Vorarbeit**

Voraussetzung für ein ergebnisorientiertes Gespräch ist, dass der/die Fragende selbst über eine ausreichende fachliche Kompetenz verfügt. Für den Einstieg in die Netzwerkarbeit gilt es, sich vor dem Gespräch mit den Handlungsfeldern, dem Auftrag und der institutionellen Struktur in den Grundzügen vertraut zu machen. Als Interviewerin bzw. Interviewer sollte man sich jedoch eine Art „Grundnaivität“ bewahren, um möglichst viel von der Interviewpartnerin bzw. vom Interviewpartner zu erfahren.

Ebenfalls im Vorfeld muss grundsätzlich entschieden werden, welche Methode zu bevorzugen ist. Geht es z.B. im Feld „Jugend“ um die expliziten und impliziten Kenntnisse der Jugendamtsleitung als Person und Funktion, dann empfiehlt sich das Experteninterview als Einzelinterview. Geht es um die Wissensbestände und Erfahrungen eines Gremiums – beispielsweise des Jugendhilfeausschusses – dann bietet sich eine Gruppendiskussion z. B. im Rahmen einer Sitzung des Ausschusses an.

### **Vorbereitung**

Aus zeitökonomischen Gründen ist es notwendig, die Gesprächsinhalte stark zu fokussieren und das Gespräch gut zu strukturieren. An erster Stelle stehen daher so genannte Leitfragen, die zu einem Leitfragenkatalog zusammengestellt werden. Leitfragen sind vor allem offene Fragen oder Erzählimpulse, um Faktenwissen und Einschätzungen zu erhalten. Anders als bei geschlossenen Fragen antworten der/ die Befragte/n in freier Rede.

Der zweite Schritt in der Vorbereitung ist, die Experten als solche zu erkennen und für ein Gespräch zu gewinnen. Experte ist nicht jeder, der im Feld arbeitet. Experten zeichnen sich durch bereichsspezifische Kompetenz, langjährige Zugehörigkeit, sachliche Kompetenz sowie Erfahrungswissen und implizites Wissen über die Strukturen des Feldes aus.

Vor dem Gespräch ist es wichtig, mit den Gesprächspartnerinnen bzw. -partnern den Umgang mit den gewonnenen Informationen zu vereinbaren (z. B. Anonymisierung).

### **Durchführung**

Experteninterview wie auch Gruppendiskussion sollten der Struktur einer natürlichen, d. h. alltäglichen Kommunikation zwischen Expertinnen bzw. Experten möglichst nahe kommen. Die Leitfragen unterstützen und leiten den Gesprächsfluss. Sie sollen als Anregung und nicht als Unterbrechung wahrgenommen werden. Je nach Vereinbarung wird das Gehörte in Stichworten mitprotokolliert oder das Gespräch aufgezeichnet. Eine gute technische Vorbereitung gehört deshalb selbstverständlich dazu.

**Nachbereitung/ Auswertung**

Nach dem Interview oder Gespräch empfiehlt es sich auf jeden Fall, das Gehörte zu verschriftlichen. Je nach Vereinbarung wird die Verschriftlichung den Gesprächspartnerinnen bzw. -partnern zur Verfügung gestellt.

Direkt nach dem Interview/ Gespräch sollte ein Protokoll geschrieben werden, in dem die Interviewerin bzw. der Interviewer seine Eindrücke über Art und Verlauf des Gesprächs festhält. Die Verschriftlichung des Gesprächs und das Protokoll bilden die Basis für eine systematische Auswertung; Ziel ist es, das Wissen der Netzwerkkoordination zu erweitern und Handlungsansätze für das Netzwerk herauszuarbeiten. Hilfreich dafür hat sich erwiesen, Ergebnisse und Einschätzungen aus mehreren Experteninterviews und Gruppengesprächen miteinander vergleichend auszuwerten.

**Achtung Fallen!**

Experteninterviews und Gruppendiskussionen weisen wie alle Methoden Fallstricke auf: Aus mangelnder Kenntnis können „falsche“, d.h. irrelevante, Fragen gestellt werden; das Interview kann zu stark von den wechselseitigen Erwartungen bestimmt und zu fern vom Gegenstand sein.

**Ausgewählte Literatur:**

Mehr dazu: Kaufmann J.C. 1999: Das verstehende Interview, Konstanz.

Meuser, M./ Nagel, U. 1991: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz. D. / Kraimer, K.

(Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen.

Mieg, H. / Näf, M. 2005: Experteninterviews, ETH Zürich

## Theoretische Überlegungen zum Start in die Praxis

### Wer sollte beteiligt sein?

Im unmittelbaren Vorfeld der Bildung eines Produktionsnetzwerks für Alleinerziehende steht die Entscheidung an, welche potenziellen Mitglieder eines Netzwerks angesprochen werden sollten: Wen gibt es vor Ort, der einen relevanten Beitrag leisten könnte? Wer könnte Interesse an einer Kooperation haben? Was könnte der jeweilige Beitrag sein?

Die Netzwerkanalyse hat gezeigt, welche Organisationen und Institutionen vor Ort auf die Lebenssituation Alleinerziehender einwirken und damit potenziell in ein Produktionsnetzwerk einbezogen werden sollten. Konzeptioneller Hintergrund hierfür ist das Postulat der Heterogenität eines Netzwerks, um alle Perspektiven der Problemformulierung und -lösung zu repräsentieren und die nötige Vielfalt an Kompetenzen im Netzwerk zu versammeln.

Sind die zu für das Netzwerk wichtigen Organisationen bekannt, geht es darum, dort auch die geeigneten Personen zu gewinnen, die sich für die Idee interessieren, sie in der Organisation weiter verbreiten und für Akzeptanz sorgen. Diese Personen sind „Grenzgänger“, „boundary spanner“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 23), die in der Lage und bereit sind, über den Tellerrand der Organisationsinteressen hinauszublicken und später vielleicht auch die Organisation im Netzwerk zu vertreten.

Das Kernproblem institutioneller Netzwerke: Sie bestehen aus Personen, die im Netzwerk Organisationen mit eigenständigen Interessen repräsentieren. Als Mitglieder (häufig: Beschäftigte) dieser Organisationen müssen sich diese Personen gegenüber der Herkunftsorganisation loyal verhalten, gleichzeitig sollten sie im Interesse des gesamten Netzwerks handeln. Sie handeln in einem „doppelten Bezugsrahmen“: dem Bezugsrahmen des Netzwerks und dem Bezugsrahmen der einzelnen Organisation und damit gleichzeitig als (zumeist angestellte) Angehörige einer „Mutterorganisation“ (Kommune/ Agentur für Arbeit/ Träger) und als Mitglied des Netzwerkes. Es ist sowohl aus der Perspektive des Netzwerks wie der beteiligten Organisation äußerst wichtig, dass die „boundary spanners“ über hohe soziale Kompetenzen verfügen, um diese potenziellen Spannungen zu bewältigen und nicht unproduktiv einseitig aufzulösen.

Um Organisationen für die Arbeit in einem Netzwerk zu gewinnen, muss transparent gemacht werden, was die Organisationen von ihrer Beteiligung haben. Hierzu gilt es zunächst, den Nutzen des Netzwerkes für die möglichen Netzwerkpartner auszuloten und von den Beteiligten auch als solchen wahrgenommen werden.

Wichtig ist, dass die Entscheidung, welche Organisation unbedingt einbezogen werden sollte, keine grundsätzliche Entscheidung gegen eine andere Organisation anzeigt, sondern dass vielmehr die „Modellierung“ des Netzwerks einen Prozess darstellt, der über den Zeitpunkt der formalen Konstitution hinausreicht. Dennoch sollte vor der Konstitution überlegt werden, wie groß ein Produktionsnetzwerk sein und welche innere Architektur es haben sollte, um (noch) steuerbar zu sein.

### **Ein leidiges Thema: Konkurrenz**

Ein wichtiges Thema in Produktionsnetzwerken ist das der Konkurrenz: Beschäftigungs- und Bildungsträger, aber auch örtliche Gliederungen von Verbänden der freien Wohlfahrtspflege sollen in Netzwerken für Alleinerziehende kooperieren, obwohl sie z. B. im Kontext von Vergabeverfahren miteinander und gegeneinander im Wettbewerb stehen. Wichtig ist zunächst, dass es weniger auf eine „objektive“ Konkurrenz ankommt, als vielmehr darauf, wie die Akteure Konkurrenz wahrnehmen und bewerten. Es kommt auf die Wahrnehmung und das faktische Handeln, weniger auf die objektive Konstellation an. Fairer Wettbewerb lässt, die Kooperation solange zu, wie niemand die Ergebnisse der Kooperation ausnutzt, um sich einseitig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Hier spielen Vorerfahrungen der Akteure untereinander und miteinander eine große Rolle.

### **Netzwerkkoordination**

Ein Netzwerk braucht Promotorinnen und Promotoren, die das Netzwerk aufbauen, koordinieren und begleiten, sonst wird es nicht lange existieren (Borkenhagen u. a. 2004, S. 40). Diese müssen über hohe Sozialkompetenzen und die Fähigkeit zu interdisziplinärer Kommunikation verfügen, sie benötigen aber auch die Kompetenz, verschiedene „Fachsprachen“ zu verstehen und perspektivisch an der Entwicklung einer gemeinsamen „Sprache“ zu arbeiten.

Abgesehen von diesen persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten benötigen die Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren eine doppelte Akzeptanz: die Akzeptanz als Person und die Akzeptanz als Vertreterin bzw. Vertreter einer bestimmten Organisation. Damit sind zwei für die Bildung von Netzwerken zentrale Themen angesprochen: Macht und Vertrauen bzw. Verlässlichkeit.

„Vertrauen“ bezieht sich auf die Person der Promotorin bzw. des Promotors und ihre bzw. seine Herkunftsorganisation. Beider Integrität muss außer Zweifel stehen, sie müssen mehr noch als andere Akteure im Netzwerk glaubhaft deutlich machen, dass sie die Belange des Netzwerks voranbringen wollen, ohne dass sie ihre eigenen Interessen verleugnen (dies würde sie rasch unglaubwürdig werden lassen). Und es muss auch deutlich werden, dass weder die Person noch die Organisation ihre (formelle oder informelle) Stellung im Netzwerk missbrauchen, um z. B. eine Machtposition in lokalpolitischen Handlungsfeldern auf- oder auszubauen.

Grundsätzlich können die regulativen Aufgaben der Netzwerkkoordination institutionalisiert sein (z. B. über eine Koordinations- oder Geschäftsstelle), aber auch innerhalb eines Rotationssystems von verschiedenen Akteuren wahrgenommen werden. Wichtig ist es jedoch, dass die Aufgaben spezifiziert sind und ihre Wahrnehmung im Netzwerk legitimiert ist.

Die Schaffung einer gemeinsamen Problemsicht bzw. die Formulierung eines gemeinsamen Ziels /gemeinsamer Ziele ist eine Aufgabe, die sich für den Beginn der Arbeit des Netzwerkes stellt. Diesem Ziel dient die Gründungsveranstaltung. Bereits in Vorgesprächen ist dafür jedoch herauszuarbeiten, worin das gemeinsame Problem gesehen wird und zu verdeutlichen, dass nur gemeinschaftliches Handeln Problemlösungen bewirken kann.

**Weiterführende Literatur**

Bienzle, H./ Gelabert, E./ Jütte, W./ Kolyva, K./ Meyer, N./ Tilkin, G. 2007: Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich, Wien.

Borkenhagen, P./ Jäkel, L./ Kummer, A./ Megerle, A./ Vollmer, L.-M. 2004: Netzwerkmanagement, Berlin.

Grohs, St. 2010: Modernisierung kommunaler Sozialpolitik. Anpassungsstrategien im Wohlfahrtskorporatismus, Wiesbaden.

Hild, P. 1997: Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht, Berlin.

Hirsch-Kreinsen, H. 2002: Unternehmensnetzwerke – revisited. In: Zeitschrift für Soziologie 2/2002, S. 106-124.

Lerch, F./ Sydow, J./ Wilhelm, M. 2007: Wenn Wettbewerber zu Kooperationspartnern (gemacht) werden. Einsichten aus zwei Netzwerken in einem Cluster optischer Technologien. In: Schreyögg, G./ Sydow, J, (Hg.): Managementforschung 17, Wiesbaden, S. 207 – 255.

## Lokale Bündnisse für Familie und Produktionsnetzwerke für Alleinerziehende

Lokale Bündnisse für Familie haben in den vergangenen Jahren in zahlreichen Kommunen das Thema „Familienfreundlichkeit“ aufgegriffen und vorangebracht. Im Pilotprojekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ waren die Lokalen Bündnisse für Familie – soweit an den einzelnen Standorten vorhanden – immer ein fester Bestandteil der Netzwerkarbeit. In jedem Fall sind die Lokalen Bündnisse entscheidend für das lokale ideelle Milieu und damit ein wesentlicher Faktor für den Aufbau von Produktionsnetzwerken für Alleinerziehende.

### **Auf die Vielfalt kommt es an**

In den Pilotprojekten in größeren Städten kommen im Lokalen Bündnis für Familie zahlreiche und ganz unterschiedliche Akteure zusammen. 80 bis 120 Organisationen aus verschiedenen Arbeitsfeldern – wie Jugendamt, Beratungsstellen, Kindertagesstätten, Schulen, Arbeitsverwaltung oder Stadtplanung –, ortsansässige Firmen und Wirtschaftsunternehmen sowie interessierte und engagierte Einzelpersonen bilden jeweils das Lokale Bündnis für Familie.

Aus diesem Mix erwächst die besondere Stärke der Lokalen Bündnisse für Familie: Jenseits zu den sonst üblichen administrativen Zuständigkeiten sowie außerhalb der gesetzlich vorgesehenen Gremien wie Jugendhilfeausschuss oder Arbeitsgemeinschaft nach §78 SGB VIII sowie der IHK und der Handwerkskammern treffen Akteure aufeinander. So können Themen quer zu den Zuständigkeiten aufgegriffen werden.

### **Stark als Informationsnetzwerke und bei Projekten**

Der Anspruch der Lokalen Bündnisse für Familie ist es, interessierte Akteure zu vernetzen. Ihre strukturelle Offenheit und die themenbezogene Arbeitsweise z. B. „AG Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „AG Kinderbetreuung“ führen dazu, dass die Lokalen Bündnisse für Familie vor allem klar abgrenzbare Projekte realisieren. Beispiele sind Informationsveranstaltungen wie einen jährlichen „Markt der Möglichkeiten für Familien“, einen ehrenamtlichen „Großelterndienst“ oder die Schaffung zusätzlicher Kinderbetreuungsmöglichkeiten durch Betriebskindergärten. Überwiegend sind diese Kooperationsstrukturen nicht auf Dauer gestellt. In Abgrenzung zu den Produktionsnetzwerken handelt es sich daher bei der überwiegenden Anzahl der Lokalen Bündnisse für Familie um Informationsnetzwerke.

### **Unterschiedliche Rollen sind möglich**

In den Pilotprojekten hatten die einzelnen Lokalen Bündnisse für Familie ganz unterschiedliche Rollen inne: So fungieren sie als „Treiber“ des Produktionsnetzwerks und die Netzwerkkoordination ist beim gleichen Träger angesiedelt wie das Lokale Bündnis für Familie.

An anderen Pilotstandorten ist das Lokale Bündnis für Familie aktiver Partner und Teil des Produktionsnetzwerks für Alleinerziehende, übernimmt aber keine koordinierende Rolle. In wieder anderen Pilotstandorten ist das Lokale Bündnis für Familie als Unterstützer im erweiterten Umfeld des Produktionsnetzwerks aktiv.

### **Wie soll das Produktionsnetzwerk für Alleinerziehende in das Lokale Bündnis**

### **für Familie integriert sein?**

Bei den „Treibern“ war mit Beginn der Netzwerkarbeit die strukturelle Frage zu klären, wo das Produktionsnetzwerk für Alleinerziehende im Lokalen Bündnis für Familie angesiedelt sein sollte. Dazu gab es unterschiedliche Antworten:

- In Calmen oder Groß-Ubstadt wurden für das Netzwerk dauerhafte Substrukturen geschaffen. In einem Fall gibt es jetzt ein „Produktionsnetzwerk Alleinerziehende“, in dem sich auch neue, bisher nicht im „Bündnis“ engagierte Akteure einfinden. Im anderen Fall wurde das Netzwerk organisatorisch zwischen zwei Arbeitsgruppen zu den Themenbereichen „Arbeitsmarkt“ und „Kinderbetreuung“ angesiedelt; die Koordinatorin des Lokalen Bündnisses für Familie wie auch Mitglieder der beiden AGs sind in das Netzwerk einbezogen.
- In Rücklingen wurde entschieden, dass das Produktionsnetzwerk Alleinerziehende vom Lokalen Bündnis für Familie koordiniert wird. Immer wenn nötig, kann das Netzwerk auf die Möglichkeiten des Lokalen Bündnisses zurückgreifen, bleibt aber ansonsten in seinen Arbeitsinhalten und -strukturen autonom.
- Eine weitere Lösung wurde in Neiding gefunden: Hier wurde vorerst ein klar identifizierbares Produktionsnetzwerk gegründet. Ziel war jedoch von Anfang an, aus dem Netzwerk heraus das Thema Alleinerziehende als Querschnittsthema in alle bestehenden AGs des Lokalen Bündnisses für Familie hineinzutragen, dort zu verankern und somit die Spezialisierung als eigenständiges Netzwerk „überflüssig“ zu machen.

Ob Sub- oder Parallelstrukturen, ob Spezialisierung oder Querschnittsaufgabe - hinter den Entscheidungen zur organisatorischen Ansiedlung liegen ganz grundsätzliche Überlegungen:

- Ist das Thema Alleinerziehende für das gesamte Lokale Bündnis für Familie wesentlich?
- Wie vergleichbar sind Alleinerziehende mit Paarfamilien? Welche speziellen, welche gemeinsamen Themen gibt es?
- Setzt sich das Lokale Bündnis für Familie für seine Arbeit für Alleinerziehende spezifische Ziele?
- Wie sehen die bisherigen Arbeitsweisen im Lokalen Bündnis für Familie aus? Wie förderlich oder wie hinderlich für das Produktionsnetzwerk sind die Stärken des Lokalen Bündnisses für Familie als Informationsnetzwerk?
- Wie kommt man von zeitlich begrenzten Projekten zu einem Produktionsnetzwerk mit langfristigen und verbindlichen Arbeitsweisen?
- Welche Akteure sind für diese Arbeit notwendig? Die Aktiven in Lokalen Bündnissen für Familie, neue Akteure oder ausschließlich institutionelle Akteure als Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Institution?
- Wie verhält sich das Produktionsnetzwerk für Alleinerziehende zu den bisherigen Arbeitsgruppen des Lokalen Bündnisses für Familie?

**Wie können die Produktionsnetzwerke für Alleinerziehende und die Lokalen Bündnisse für Familie voneinander profitieren?**

An allen betreffenden Pilotstandorten hat sich gezeigt, dass die Nutzung der besonderen Stärken der Lokalen Bündnisse für die Netzwerke von großem Vorteil ist.

Das gelingt jedoch nur, wenn den Anforderungen an die Arbeitsweise in einem Produktionsnetzwerk Rechnung getragen wird.

Zwei Beispiele zeigen unterschiedliche Wege dafür auf:

- Durch die lose Kopplung mit dem Lokalen Bündnis für Familie ist das Produktionsnetzwerk Alleinerziehende in Rücklingen autonom genug, um seine eigenständigen Arbeitsformen zu erproben. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten des Lokalen Bündnisses für Familie genutzt – beispielsweise die sehr guten Kontakte in den Wirtschaftsraum der Stadt hinein. Umgekehrt kann das Lokale Bündnis für Familie an den Produkten und der Öffentlichkeitswirksamkeit des Produktionsnetzwerks Alleinerziehende teilhaben, ohne deren andere Arbeitsweisen übernehmen zu müssen.

Das Produktionsnetzwerk Alleinerziehende in Heimfurth hat eine andere Lösung gefunden. Das Lokale Bündnis für Familie koordiniert das Netzwerk, sorgt für den Informationsfluss innerhalb des Netzwerks für Alleinerziehende sowie zwischen Netzwerk und Lokalem Bündnis für Familie, es lädt zu den Plenen des Netzwerks ein und sichert zudem den Zugang des Netzwerks zum politischen Raum der Stadt. Den erhöhten Grad von Verbindlichkeit gewährleisten die im Netzwerk angesiedelten Arbeitsgruppen. Unter der Leitung der Grundsicherungsstelle werden regelmäßig Fallkonferenzen durchgeführt, um gemeinsam neue Ansatzpunkte für Einzelfälle zu erarbeiten und problematische Schnittstellen zwischen den beteiligten Einrichtungen zu optimieren. In einer weiteren Arbeitsgruppe tauschen sich Akteure aus SGB II und SGB VIII regelmäßig über den Stand ihrer rechtlichen Handlungsgrundlagen aus, um hier ein wachsendes gemeinsames Selbstverständnis zu erreichen.

## Zielsysteme als Instrumente zur lokalen Netzwerksteuerung

Am Ausgangspunkt für die Entwicklung und Nutzung eines Zielsystems steht die Idee, dass Ziele eine als defizitär oder problematisch erkannte gegenwärtige Situation mit einer Vision für die Zukunft verknüpfen können. So werden sie zum zentralen Instrument von Projektentwicklung und -steuerung.

### Der konzeptionelle Ansatz von Zielsystemen

Die Entwicklung von Zielen setzt im Rahmen der Planung von Projekten oder Veränderungsprozessen wie der Bildung eines Produktionsnetzwerks an einer Analyse der gegenwärtigen Situation an, hier der Bedarfslage von Alleinerziehenden. Ziele formulieren einen wünschenswerten und anzustrebenden Zustand in der Zukunft. Aktuelles und zukünftiges Handeln der an der Zielformulierung beteiligten Akteure werden an diesem Zustand ausgerichtet. Dazu müssen die Ziele systematisiert werden. Im Projektmanagement hat sich die Unterscheidung von drei Zielebenen etabliert: Aus einem **übergeordneten Oberziel** werden in einem ersten Schritt **untergeordnete strategische Projektziele** und in einem zweiten Schritt operative Teilziele abgeleitet. Die **operativen Teilziele** sind in konkrete Aktivitäten umsetzbar und somit unmittelbar handlungsleitend.

Die Entwicklung eines Zielsystems erfordert die aktive Teilnahme aller Beteiligten, um Kohärenz und Handlungsfähigkeit zu erzielen. Gerade in Netzwerken ist dies unverzichtbar, damit das Zielsystem die unterschiedlichen Perspektiven der Netzwerkakteure repräsentieren kann.

Die Erreichung der Ziele wird nicht nur geplant, sondern auch begleitet und kontrolliert, d.h. die umgesetzten Aktivitäten werden u.a. auf Effektivität überprüft. Das Bewertungsergebnis kann Grundlage einer erneuten Zielentwicklung sein. Auch bei diesem Prozess sollten alle Akteure mitwirken, denn nur so handelt es sich um eine kollektiv getragene Perspektive.

Die Grundlagen für die Gestaltung eines derartigen Zielsystems stammen aus der Methodik „Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen der technischen Zusammenarbeit (ZOPP)“ und deren Erweiterung „Project Cycle Management (PCM) und Zielorientierte Projektplanung“. Der Projektplanungsansatz ZOPP umfasst verschiedene Phasen:

- Beteiligtenanalyse,
- Problemanalyse (gegliedert in Kernproblemanalyse und Analyse von Ursachen und Folgeproblemen),
- Zielanalyse,
- Alternativenprüfung,
- Zielformulierung und
- Zusammenführung in einer Projektplanungsübersicht.

Im Modellprojekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ war es möglich, den eigentlich umfassend angelegten Planungsprozess auf das wesentliche Element – die Zielplanung –

zu konzentrieren. Erforderlich ist aber in jedem Fall ein lokal orientierter Planungs- und damit Verständigungsprozess, in den alle relevanten Akteure einbezogen wurden. Dabei gilt es, die Zielvorgaben der einzelnen Organisationen zu beachten, diese aber nicht zum Maßstab für das Handeln des Netzwerks zu deklarieren. Ein Netzwerk kann sich Ziele setzen, die dadurch eine gemeinsame Reflexion und Einschätzung der Ergebnisse und Effekte überprüft werden - und nicht etwa durch externe Messverfahren (Benchmark u.a.). Die beteiligten Organisationen können ihre Ziele – wie zum Beispiel Vermittlungsquoten – weiter verfolgen, ohne dass diese Ziele vom Netzwerk übernommen werden müssen.

**Das Zielsystem als Instrument im Modellprojekt**

Das Zielsystem umfasst mehrere Ebenen: vom Oberziel, das ein allgemeines Leitbild kennzeichnet, bis hin zu Aktivitäten, denen ein Mengen- und Kostengerüst zugeordnet ist (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Zielsystems

Zusammenfassende Beschreibung	Indikatoren	Quellen	Annahmen
Oberziel			
Projektziel			
Teilziele 1. .... 2. .... 3. ....			
Aktivitäten 1.1 ..... 1.2 ..... ..... 2.1 ..... 2.2 .....			

Ziele werden im Rahmen eines Verständigungsprozesses von oben nach unten (vom allgemeinen zum konkreten) gesetzt. Das Zielsystem beinhaltet somit eine vertikale Hierarchie.

Zuerst wird ein **Oberziel** festgelegt, das allgemein die Verbesserung der Problemsituation benennt. Das Oberziel wird durch eine Reihe von zu planenden Programmen bzw. Projekten verwirklicht.

Das **Projektziel** behandelt die jeweils konkrete Umsetzungsebene. Es beschreibt die beabsichtigten Wirkungen, also den erwarteten Nutzen, und ist ein Beitrag zum Oberziel. Die Zielformulierung beinhaltet eine Verständigung aller beteiligten Akteure, die auf die lokalen Bedingungen abgestimmt ist.

**Teilziele** stellen die Zielsetzungen dar, die durch das Netzwerkmanagement erreicht werden müssen.

**Aktivitäten** stellen die notwendigen Tätigkeiten der Akteure des Netzwerkes zur Erreichung der Teilziele dar. Bei ihrer Darstellung sollte man sich auf die Grundstruktur konzentrieren; sonst droht Unübersichtlichkeit.

Weitere wichtige Elemente des Zielsystems:

- **Indikatoren** benennen den Messpunkt, an dem das Erreichen des Ziels festgestellt wird. Sie sollten Aussagen zur Qualität, zur Quantität und zur Zeitvorstellung der Zielerreichung beinhalten. Indikatoren dienen also dazu, den Erreichungsgrad zu überprüfen.
- **Quellen** werden den Indikatoren entsprechend zugeordnet und bezeichnen die Daten, an denen die Messung vorgenommen wird.
- **Annahmen** sind dann zu benennen, wenn die geplanten Ergebnisse erst durch zusätzliche (z.T. nicht durch die Akteure selbst beeinflussbare) Ereignisse eintreten.
- **Meilensteine** sind bestimmte Fixpunkte (Marker), an denen der Stand des Projektes festgestellt werden kann. Sie können als generelle oder als spezifische Marker gesetzt werden. Generelle Marker sind entweder die Erreichung von Teilzielen oder bestimmte vorab gesetzte Zeitpunkte. Spezielle Marker sind konkrete (i.d.R. wichtige) Ereignisse oder Teilergebnisse im Projektverlauf.
- **Statusberichte** dienen der Darstellung des Projektverlaufs und dessen Kontrolle. Sie sind regelmäßig zu erstellen. Auf Basis etwaiger festgestellter Abweichungen sind dann im Weiteren Korrekturen in der Planung oder der Umsetzung möglich bzw. erforderlich.

Diese Elemente, insbesondere aber die Indikatoren, sind ebenso wie die Ziele selbst gemeinsam zu definieren. Je nach Organisation gibt es unterschiedliche Kulturen der Zielüberprüfung, zum Beispiel qualitative und quantitative Indikatoren und deren Feststellung.

Alle Ziele werden als positive Zustände bzw. Eigenschaften beschrieben. Und zwar, als wären sie schon eingetreten, d.h. als positive Ergebnisse. Zudem müssen Oberziel, Projektziel und Teilziele in sich und zueinander stimmig sein. Das kann auch bedeuten, dass Teilziele verschiedenen Projektzielen dienen. Aktivitäten werden im Unterschied zu den Zielen als Anweisungen formuliert.

### **Von der Planung zur Umsetzung**

Es ist zu empfehlen, eine erste Zielhierarchie als eigenständige Übersicht zu erstellen, ohne weitere detaillierte Angaben zu Indikatoren, Quellen und Annahmen zu machen. Das Projektziel ist auf mögliche Alternativen zur Konkretisierung des Oberziels zu überprüfen. Ebenso sind Alternativen zu den Teilzielen des Projektes zu erwägen. Dann kann die endgültige Zielfestlegung nach Kriterien wie Sinnhaftigkeit und Realisierbarkeit erfolgen.

Nach dieser Zielformulierung folgt die Operationalisierung – das „Kleinarbeiten“ – auf die konkreten Aktivitäten hin. Diese können in der Reihenfolge zeitlich oder auch logisch angeordnet werden. Zu Beginn der Projektplanung stellen Indikatoren vorerst Richtwerte dar, die im Verlauf eventuell angepasst und korrigiert werden müssen.

Prüfungsschritte werden im Gegensatz zur Zielformulierung von unten nach oben vollzogen. Zielformulierung bzw. Aktivitäten müssen zusammen mit den Annahmen die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für die nächste, darüber liegende Ebene beschreiben.

Projektziele und Teilziele werden in einer Projektplanungsübersicht zusammengeführt. Für Ergebnisse und Aktivitäten wird zudem ein Zeitplan aufgestellt: Welche Ergebnisse müssen bis wann erreicht werden? Wie ist die Abfolge der Aktivitäten zu gestalten?

Die ständige und begleitende Überprüfung der Ziele und Aktivitäten sowie des Zielerreichungsgrades und ggf. deren Anpassung und Neuausrichtung („Monitoring“) ist notwendig für den Projekterfolg.

## Theoretische Überlegungen, ein Netzwerk zu schaffen

Eine der zentralen Aufgaben der Netzwerkkoordination ist die Stabilisierung des Netzwerks durch dessen „Regulation“. Diese kann darin bestehen, Strukturen festzulegen, Regeln zu definieren oder Personen zu veranlassen, innerhalb des Netzwerks tätig zu werden.

### **Entwicklung eines Zielsystems**

Um dem Netzwerk eine Stabilität bildende Identität zu geben, werden im ersten Schritt gemeinsame Ziele formuliert. Ziele müssen Handlungsleitend sein. Dafür sollen sie präzise formuliert sein. Für die Zielformulierung sind die aus dem Projektmanagement bekannten Regeln zu beachten. Die Erreichung der Ziele setzt einerseits die Verlässlichkeit der Netzwerkpartner voraus und motiviert sie andererseits zu verlässlichem Handeln.

### **Struktur des Netzwerks**

Ein Netzwerk kann im Hinblick auf die Anzahl der Beteiligten und die Intensität der Beziehungen höchst unterschiedlich strukturiert sein. Produktionsnetzwerke sind verbindlicher als Informationsnetzwerke – dies zeigt sich an den Regeln, aber auch an der Häufigkeit alltäglicher Kontakte zwischen einzelnen Akteuren. Unter Umständen erfordern die Aufgaben und die Größe des Netzwerks die Bildung von „Substrukturen“, also Untergliederungen wie z. B. Arbeitsgruppen. Generell ist die Dynamik der Netzwerkbildung im Auge zu behalten: Im Laufe der Zeit kann sich ein Netzwerk durch thematische Ausdifferenzierung verkleinern oder aber umgekehrt durch das Aufgreifen weiterer Themen auch vergrößern.

Produktionsnetzwerke erhalten häufig dadurch ihre innere Struktur, dass sie „Dienstleistungsketten“ definieren. Ein wichtiges Instrument, solche Dienstleistungsketten zu entwickeln, sind Workshops, an denen alle potenziellen „Dienstleister“ beteiligt sind und in denen (zukünftige) Arbeitsabläufe beispielhaft konstruiert und geplant werden.

### **Verlässlichkeit und Verbindlichkeit**

Ein wichtiges stabilisierendes Element ist die beständige Bekräftigung von „Verlässlichkeit“. „Verlässlichkeit“ drückt sich aus in der mittelfristigen Wechselseitigkeit der Beziehungen der Netzwerkakteure. Erst die Sicherheit, zumindest mittelfristig nicht nur zu geben, sondern auch nehmen zu können, bewegt Netzwerkakteure dazu, ein Stück der Autonomie ihrer Organisation in ein gemeinsames Vorhaben einzubringen, ohne die Autonomie ganz aufzugeben und sich abhängig vom Netzwerk zu machen. Dies unterscheidet Netzwerke von formalen Organisationen, die meist durch klare Weisungsverhältnisse gekennzeichnet sind. Dies stellt aber auch eine beständige Bedrohung der Stabilität von Netzwerkbeziehungen dar, wenn die Verlässlichkeit von einzelnen Akteuren in Frage gestellt bzw. tatsächlich fraglich wird.

### **Netzwerkregeln**

Verlässlichkeit entsteht über das Einhalten gemeinsam aufgestellter Regeln, die Ausführung übertragener Aufgaben, aber vor allem über die Erfahrung der Durchführung gemeinsamer Projekte.

„Regulation“ bedeutet in diesem Zusammenhang zunächst die Aufgabe, zentrale Regeln zu erarbeiten, die mehr oder minder formalisiert sein können. Dies sollte möglichst frühzeitig geschehen und die Regeln sollten verbindlich, aber flexibel sein. Entscheidend ist, dass sie von allen Akteuren akzeptiert werden können und sich niemand übervorteilt vorkommt. Dies verlangt der Netzwerkkoordination höchste Neutralität und Fingerspitzengefühl ab: Als „Anwalt des Netzwerks“ soll sie alle Beteiligten einbinden, ihnen aber immer das Gefühl geben, ein freiwilliges Bündnis und keine Zwangsgemeinschaft eingegangen zu sein.

Regeln werden dadurch lebendig, dass sie in gemeinsamen Aktivitäten bestätigt werden: Insofern ist die gemeinsame Arbeit an Produkten ein wichtiges „Bindemittel“ für Netzwerke. Die Planung und Strukturierung gemeinsamer Vorhaben ist deshalb eine weitere wichtige Aufgabe der Netzwerkkoordination. Die Dokumentation aller wichtigen Arbeitsschritte sowie die Führung und Verteilung von Protokollen tragen zur Verstetigung bei.

Eine wichtige Rolle spielt die Außendarstellung des Netzwerks, d.h. die Öffentlichkeitsarbeit. Die Identität des Netzwerks bildet sich nicht nur von innen, sondern ist auch Resultat der Wahrnehmung von „außen“. Deshalb ist ein „Netzwerk-Marketing“ notwendig und sinnvoll, das öffentlich die Ziele des Netzwerkes, und die an ihm beteiligten Akteure verdeutlicht.

#### **Ausgewählte Literatur**

Borkenhagen, P./ Jäkel, L./ Kummer, A./ Megerle, A./ Vollmer, L.-M. 2004: Netzwerkmanagement, Berlin.

Kohlmeyer, K./ Mauruszat, R./ Seyfried, E. 2000: Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung; Diskussionspapier. Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt und Evaluation Berlin, Band 24.

Sydow, J. 1999: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S. 279-314.

Sydow, J./ Möllering, G. 2009 : Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate, München.

## Protokoll

**Protokoll >>Name des Projektes<<**

Vom:  
Protokollant/in:  
Teilnehmer/innen:  
Entschuldigt:

Tagesordnungspunkt	Thema	eingebracht von	Was ist zu tun?	Wer und bis wann?
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

Statusbericht

<b>STATUSBERICHT</b>		
Pilotprojekt	Projekt:	
„Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“	Berichtszeitraum:	Datum:

geplantes Ergebnis:
---------------------

<b>geplante Aktivitäten</b>	<b>durchgeführte Aktivitäten</b>	<b>Abgleich</b>
-----------------------------	----------------------------------	-----------------

--	--	--

erreichtes Ergebnis:	Beurteilung u. Auswertung:

Konsequenzen für den weiteren Verlauf des Projektes:

## Fallbeispiele

### Fall 1

Frau Neumann, 28 Jahre, lebt mit ihren Kindern, René, zwei Jahre, und Meike, fünf Jahre, in einer Dreieinhalbzimmerwohnung eines außerhalb gelegenen Stadtteils einer mittelgroßen Stadt.

Der Ehemann und Vater verließ die Familie vor gut einem Jahr. Herr Neumann ist arbeitssuchend und zahlt keinen Unterhalt. Die Scheidung läuft, aufgrund der Alkoholabhängigkeit des Ehemanns kommt es aber immer wieder zu Verzögerungen.

Um die hohe Belastung während der Trennungsphase zu verarbeiten, ist Frau Neumann mit ihren Kindern in einer Beratung. Sie wird vom Jugendamt betreut. Der ASD vermutet bei Frau Neumann ein latentes Alkoholproblem.

Zudem bestehen Mietschulden, die noch aus der Zeit des Zusammenlebens mit ihrem Ehemann stammen. Die Miete für die Wohnung ist überdurchschnittlich hoch, dadurch haben sich insbesondere aufgrund der fehlenden Unterhaltszahlungen weitere Mietrückstände ergeben. Es droht der Verlust der Wohnung.

Frau Neumann hat eine Ausbildung zur Bürofachgehilfin beendet und in einem Möbelkaufhaus gearbeitet. Eineinhalb Jahre nach der Geburt des ersten Kindes Meike hat Frau Neumann ihre Arbeit wieder aufgenommen. Noch vor der Geburt von René meldete das Kaufhaus aber Insolvenz an.

Frau Neumann würde gerne arbeiten, hat aber in ihrem Beruf nur geringe Chancen, weil ihr Kompetenzen am PC fehlen. Nach negativen Erfahrungen in den mathematisch-technischen Fächern in Schule und Ausbildung und einer langen Zeit ohne Schulungen hat sie große Bedenken vor entsprechenden Weiterbildungen und kann sich nicht vorstellen, sich in ihren alten Beruf wieder einzuarbeiten.

Meike besucht den in der Nähe gelegenen Kindergarten, der auch eine Ganztagsbetreuung anbietet. Der Kindergarten hat Frau Neumann mehrfach signalisiert, dass bei Meike eine ADS-Erkrankung vorliegen könnte, die den Kontakt des Mädchens mit anderen Kindern und die Integration in die Gruppe erschwert. Der Kindergarten nimmt grundsätzlich erst Kinder im Alter von drei Jahren auf; institutionalisierte Betreuung für Unter-Dreijährige fehlt gänzlich.

Frau Neumann hat in der Stadt keine Verwandten, denen sie die Kinder anvertrauen könnte.

### Fall 2

Frau Möller, 21 Jahre, lebt mit ihrer zweieinhalbjährigen Tochter allein in einer Zweizimmerwohnung im ländlichen Umfeld. Sie hat die Hauptschule ohne Schulabschluss beendet. Sie hat mehrfach Maßnahmen zur Ausbildungsförderung abgebrochen und erst nach geraumer Zeit eine Anstellung als Lagerarbeiterin in einem Möbelhandel gefunden, die sie bis zur Geburt ihrer Tochter ausübte. Die Arbeit war sehr beschwerlich und Frau Möller kann sich nicht vorstellen, dort wieder beschäftigt zu sein.

Der Vater des Kindes wohnt in der nächsten größeren Stadt und sieht die Tochter alle zwei Wochen, das Verhältnis ist „den Umständen entsprechend“.

Sie ist zwar bereit, irgendwann wieder zu arbeiten, meint aber, dass dies erst richtig und notwendig sei, wenn die Tochter die Grundschule besuche. Vorher wolle sie unter keinen Umständen in irgendeiner Weise arbeiten müssen. Tagsüber sei ihr zwar manchmal langweilig, aber dann gehe sie entweder zu einer Nachbarin oder zu ihrer Mutter. Ihre Mutter sei allerdings psychisch krank und deswegen auch mehrmals im Jahr in klinischer Behandlung. Zur Versorgung der Tochter fiele sie ganz aus. Frau Möller ist viel allein und auf sich gestellt.

Der ortsansässige Kindergarten hat aufgrund der Nachfrage nur wenige Ganztagsplätze. Es gibt allerdings eine sehr aktive Nachbarschaftshilfe, die ausgehend von der evangelischen Gemeinde viele Aktivitäten insbesondere für Kinder und Mütter anbietet. Frau Möller hat sich dort bislang nicht hin getraut.

Frau Möller hat keinen Führerschein und die Mobilität ist daher eingeschränkt. Insgesamt gibt es im Wohnumfeld von Frau Möller wenig Abwechslung.

Eine Ausbildung wolle sie nicht absolvieren, weil sie keine guten Lernerfahrungen habe. Berufsorientierende Kurse während und kurz nach der Schulzeit haben ihr „auch nichts gebracht“. Es besteht weiterhin das Problem, das Frau Möller eine berufliche Ausbildung nur außerhalb ihres Wohnortes machen kann. Dazu benötigt sie mindestens zwei Stunden tägliche Fahrzeit. Außerdem wisse sie auch gar nicht, auf was sie Lust habe.

Lebendigkeit entsteht nur im Zusammenhang mit ihrer Tochter. Frau Möller ist eine begeisterte Mutter und kennt sich überraschend gut mit Fragen von Kinderpflege und Erziehung aus.

### **Fall 3**

Frau Lang, 35 Jahre, lebt zurzeit mit ihren Kindern Julius, zehn Jahre, und Annabella, fünf Jahre, im Frauenhaus. Sie ist inzwischen das vierte Mal im Frauenhaus aufgenommen worden und will nun endgültig nicht mehr zu ihrem Lebensgefährten (und Vater der Kinder) zurück. Sie legt ein Attest ihres Hausarztes vor, nachdem sie nach der letzten gewalttätigen Auseinandersetzung mit ihrem Lebensgefährten eine Fraktur des rechten Armes davongetragen hat. Nach Einschätzung der Mitarbeiterinnen des Frauenhauses gingen die Auseinandersetzungen häufiger von beiden aus, obwohl der Lebensgefährte in der Regel für die Gewalttätigkeiten verantwortlich war. Mehrfach musste die Polizei zwischen ihnen schlichten.

Das Frauenhaus empfiehlt eine Therapie für Frau Lang und für die Kinder, um die Situation der letzten Jahre zu verarbeiten.

Der Lebensgefährte zahlt Unterhaltsgeld für die Kinder, aber nicht für Frau Lang, weil sie ihn verlassen habe, wofür er keinen Grund sieht.

Beide Kinder werden im Rahmen der Hilfen zur Erziehung vom Jugendamt ambulant betreut.

Frau Lang war vor der Geburt von Julius in einem Schreibwareneinzelhandel als Verkäuferin tätig. Diesen Laden gibt es nicht mehr, andere entsprechende Spezialläden sind auch nicht mehr vorhanden. Frau Lang will zwar grundsätzlich wieder arbeiten und kann sich auch vorstellen, an der Qualifikation für eine andere Beschäftigung teilzunehmen. Zunächst will sie sich aber einen neuen Lebensraum schaffen. Die Wohnung, in der die Familie mit dem Lebensgefährten gelebt hat, gehört ihm.

#### **Fall 4**

Frau Kern, 40 Jahre, nimmt seit elf Wochen an einer modularen Orientierungs- und Qualifizierungsmaßnahme teil. Sie hat mit großem Elan begonnen und in den ersten acht Wochen nicht einen Tag gefehlt. Der Bildungsträger meldet jetzt rück, dass Frau Kern seit drei Wochen unpünktlicher und unzuverlässiger wird. Dies wird vor dem Hintergrund, dass eine Reihe von Praktika anstehen, vom Bildungsträger als problematisch eingestuft. Er habe schließlich einen guten Ruf zu verlieren.

Im Gespräch zeigt sich, dass Frau Kern sich von ihrem Ehemann getrennt hat. Sie lebt z. Zt. mit ihren drei Kindern bei ihren Eltern, muss dort aber unbedingt ausziehen, weil die Wohnung viel zu klein und der Vater sehr krank ist.

Die Kinder sind: Suse, dreizehn Jahre, Henrik, acht Jahre, und Viola, fünf Jahre. Suse geht zur Hauptschule und hat erhebliche Lernschwierigkeiten. Offensichtlich schwänzt sie deswegen ständig die Schule. Die Lehrerin hat neulich ein Disziplinarverfahren angedroht. Mit der schulischen Sozialarbeit hat die Mutter Kontakt. Schule und Schulsozialarbeit haben grundsätzlich divergierende Einschätzungen. Seitens der Schule ist inzwischen auch das Jugendamt informiert. Henrik besucht die Grundschule, in der eine Mittagsbetreuung angeboten wird. Die jüngste Tochter Viola geht in die Kindertagesstätte. Von ihr wird berichtet, dass sie oft teilnahmslos in der Gruppe ist, viel träumt, sich von anderen Kindern ausnutzen lässt und wenig Spielinitiative zeigt. Frau Kern wurde seitens des Kindergartens aufgefordert, sich dringend um ihr Kind – und nicht um sich – zu kümmern, weil hier eine akute Gefährdung für die weitere Entwicklung des Kindes vorliege.

Frau Kern schildert, dass sie sich letztendlich von ihrem Mann getrennt hat, weil er sie in der schwierigen Situation mit den Kindern überhaupt nicht unterstützt hat. Obwohl sie schon zweimal einen Nervenzusammenbruch erlitten habe, habe ihr Mann sich immer eher wie das vierte Kind verhalten, anstatt ihr als Partner zur Seite zu stehen.

Frau Kern ist von Beruf Floristin und würde gern wieder arbeiten. Es gibt in der Kleinstadt zwei Floristikgeschäfte, die beide als Familienunternehmen geführt werden. Mit beiden hatte Frau Kern Kontakt aufgenommen; ihr wurde allerdings signalisiert, dass eine Einstellung aufgrund ihrer Kinder als problematisch betrachtet wird. In der Nachbarstadt besteht eine Großgärtnerei, die immer wieder Fachkräfte sucht. Hierzu müsste sie eine ergänzende Qualifizierung durchführen. Allerdings ist der Standort der Großgärtnerei etwas außerhalb der Stadt und mit öffentlichen Verkehrsmitteln nur umständlich zu erreichen.

Frau Kern hat in der aktuell schwierigen Situation nicht von sich aus den Kontakt mit der ARGE gesucht, da sie die Maßnahme als große Chance sieht und auf keinen Fall gefährden will. Andere

Kursteilnehmerinnen und auch die Schulsozialarbeit hatten ihr abgeraten, ihre aktuelle Situation dort zu schildern. Auch ihre Einschätzung ist, dass sie das alles alleine stemmen kann.

### **Fall 5**

Frau Frey ist 42 Jahre und alleinerziehende Mutter eines zweieinhalb Jahre alten Sohnes. Frau Frey hat eine sehr bewegte Berufsbiografie: Nach der Ausbildung als Flugbegleiterin hat sie in einem Hotel auf Mallorca gearbeitet, dann in einer norddeutschen Großstadt im Gastgewerbe. Ein begonnenes Germanistik- und Romanistikstudium hat sie nicht abgeschlossen. Drei Jahre vor der Elternzeit mit Jean hat sie wieder als Flugbegleiterin begonnen und möchte nach Ablauf der Elternzeit unbedingt wieder in den Beruf zurückkehren. Problematisch sind jedoch die Arbeitszeiten; zudem hat die Fluggesellschaft wirtschaftliche Probleme und bei einem Rückkehrgespräch bereits eine mögliche Abfindung bei Auflösung des Arbeitsvertrages signalisiert. Allenfalls könnte darüber nachgedacht werden, sie im Bodendienst einzusetzen, dies hat Frau Frey aber bisher abgelehnt.

Sie selbst wünscht sich eine Ausbildung im Grafik- oder Medienbereich, da sie so ihr Hobby zum Beruf machen könnte. Eine andere von ihr geäußerte Alternative ist, sich im Bereich der Betreuung selbstständig zu machen.

Frau Frey ist noch unentschieden, wie es weitergehen soll. Sie ist voller Tatendrang und Ideen und bezeichnet sich selbst eher als den „spontanen Typ“. Sie möchte bei der Suche nach einer entsprechenden Betreuung für ihren Sohn unterstützt werden. In ihrem Familienumfeld sieht sie keine Möglichkeiten, obwohl ihre Eltern in derselben Stadt wohnen. Dies liegt u. a. in einem schlechten Verhältnis zu ihrem Vater begründet, der mit ihrem Lebensweg und -stil in keiner Weise einverstanden ist. Auch verfügt sie aufgrund ihrer bisherigen Tätigkeiten nur über einen sehr eingeschränkten Freundeskreis, allenfalls ist von mehreren Bekannten zu sprechen. Sie wünscht sich eine professionelle Betreuung für ihren Sohn.

Über den Vater des Kindes möchte Frau Frey nicht sprechen. Sie erhält keinen Unterhalt, da sie den Vater des Kindes verschweigt.

## Dienstleistungsketten – Die Integration von Leistungsprozessen als Aufgabe der Netzwerksteuerung

### Was sind Dienstleistungsketten?

Die komplexe und heterogene Lebenssituation von Alleinerziehenden zu unterstützen, ist in der Regel Aufgabe einer Vielzahl von Organisationen mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Abläufen. Isoliertes Handeln, Abschottung, mangelnder Informationsaustausch, Doppelstrukturen, Wiederholung von Handlungsansätzen sind die Folgen. Kooperation geschieht, wenn überhaupt, auf den Einzelfall bezogen; eine fallübergreifende Koordination von Geschäftsprozessen ist eher die Ausnahme.

Erst wenn gemeinsam ein übergreifender Leistungsprozess für Alleinerziehende formuliert wird, ist eine umfassende und prozesshafte Organisation von Einzelleistungen möglich. Im Rahmen der Entwicklung von Netzwerken für Alleinerziehende hat sich hier das Verfahren der Konstruktion von „Dienstleistungsketten“ (Reis 1997) bewährt.

Ausgangspunkt der Entwicklung von Dienstleistungsketten ist, dass im Netzwerk ein konkretes gemeinsames Ziel erarbeitet und definiert wird und daraus Aktivitäten abgeleitet werden, an denen tendenziell alle Netzwerkakteure beteiligt sind. Der Zusammenhang im Netzwerk wird gefestigt, die konkrete Zusammenarbeit wird erprobt, Schnittstellen werden erkannt und Ansätze zu ihrer Überwindung können entwickelt werden. Das Netzwerk wächst über die Gestaltung des Prozesses: Eine zunächst virtuelle Dienstleistungskette wird mehr und mehr konkret.

### Wie werden Dienstleistungsketten erarbeitet?

Die Konstruktion einer solchen Dienstleistungskette kann sinnvoller Weise wie folgt ablaufen:

- In einem ersten Schritt werden die konkrete Zielgruppe (z. B. Alleinerziehende mit Kindern unter drei Jahren, „Aufstockerinnen“) und die für diese Zielgruppe gewünschten Ergebnisse bzw. Wirkungen festgelegt (Erarbeitung eines Zielsystems). Dabei sollten die Überlegungen aus dem Blickwinkel der Adressatinnen und Adressaten heraus entwickelt werden.
- Darauf folgt die Beschreibung der einzelnen Leistungen, die die Zielgruppe braucht, damit sich diese Ergebnisse und Wirkungen tatsächlich ergeben. Hierzu ist es nötig, den gesamten komplexen Leistungsprozess auch als Prozess der Interaktion zwischen den Leistungserbringern und den Adressatinnen und Adressaten herauszuarbeiten. Die zentrale Frage ist, wie das Leistungssystem aus deren Perspektive aussieht (was kommt wie an?). Es muss geklärt werden, welche der Teilleistungen wie zu den verschiedenen Wirkungen beitragen und welcher Akteur diese Teilleistungen verantwortet. Auch sollten die Kriterien definiert werden, an denen dieser Beitrag gemessen und bewertet werden könnte.
- Die einzelnen Leistungen werden zu einer zunächst virtuellen „Leistungskette“ verknüpft (und möglichst grafisch dargestellt). Hieraus resultiert ein „idealer Leistungsprozess“, an dessen Ablauf Schnittstellen zwischen einzelnen Organisationen und ihren Beiträgen zum Gesamtergebnis identifiziert werden können.

- Abschließend kann in einem Abgleich zwischen diesem „idealen“ Leistungsprozess und dem gegenwärtigen Systemstand festgestellt werden, an welchen Stellen welche Veränderungen vorgenommen werden müssten, um die virtuelle Leistungskette zu realisieren.

Bewährt hat sich die Erarbeitung von Dienstleistungsketten über die Diskussion von Fallbeispielen oder Planspiele, in denen Ist-Analyse und Schnittstellenanalyse kombiniert werden.

Motivationsstiftend an dieser Arbeit ist, dass die Autonomie der beteiligten Organisationen nicht in Frage gestellt wird; deren spezifischer Beitrag für eine gemeinsame Aufgabe wird vielmehr herausgestellt.

Konzeptioneller Ausgangspunkt für die Formulierung einer Dienstleistungskette ist die Idee der „Prozessorganisation“. Als Gegenstück zur hierarchischen Aufbauorganisation stellt die Prozessorganisation die Abläufe in und zwischen Organisationen in den Mittelpunkt der Betrachtung und ermöglicht eine ganzheitliche und horizontale Sichtweise.

### **Zentrale Charakteristika der Prozessorganisation**

Jede Planung oder Neugestaltung von Dienstleistungsketten beginnt bei den Anforderungen und Bedarfslagen der Hilfeberechtigten; den Endpunkt stellen die erwünschten Ergebnisse dar. Die Prozessorganisation erfolgt aus Sichtweise der Hilfeberechtigten auf die Prozesse. Aus den Bedarfslagen und Anforderungen werden die Qualitätsziele der Prozesse abgeleitet.

Die Orientierung an Anforderungen und Ergebnissen für die Hilfeberechtigten ermöglicht insbesondere bei der Gestaltung von Abläufen, die sich über mehrere Organisationen hinweg erstrecken, die Formulierung und Gestaltung gemeinsamer, übergreifender Ziele und Vorgehensweisen.

Zweites Kernelement ist die Koordination der Prozesse. Festzulegen ist, welche funktional getrennten, aber zusammengehörenden Leistungen miteinander zu einem Prozess verknüpft werden können. Übergänge an den Schnittstellen werden definiert und so Brüche sowie Parallelleistungen reduziert.

Drittes und letztes Kernelement der Prozessorganisation ist deren kontinuierliche Verbesserung. Die Prozessorganisation ermöglicht die regelhafte Überprüfung der Prozessqualität. Werden die Ziele erreicht? Wie zufrieden sind die Hilfeberechtigten? Wo zeigen sich aus der Sicht der beteiligten Organisationen Probleme bei den Einzelleistungen? Werden die richtigen Leistungen erbracht, gibt es Versorgungslücken, Doppelleistungen? Wie funktionieren die Schnittstellen? Die Prozessbeschreibungen liefern die notwendige Grundlage für die Kommunikation mit allen beteiligten Organisationen. Das Ergebnis der Analyse ist die Basis für eine Anpassung.

## Visualisierung der Prozessorganisation

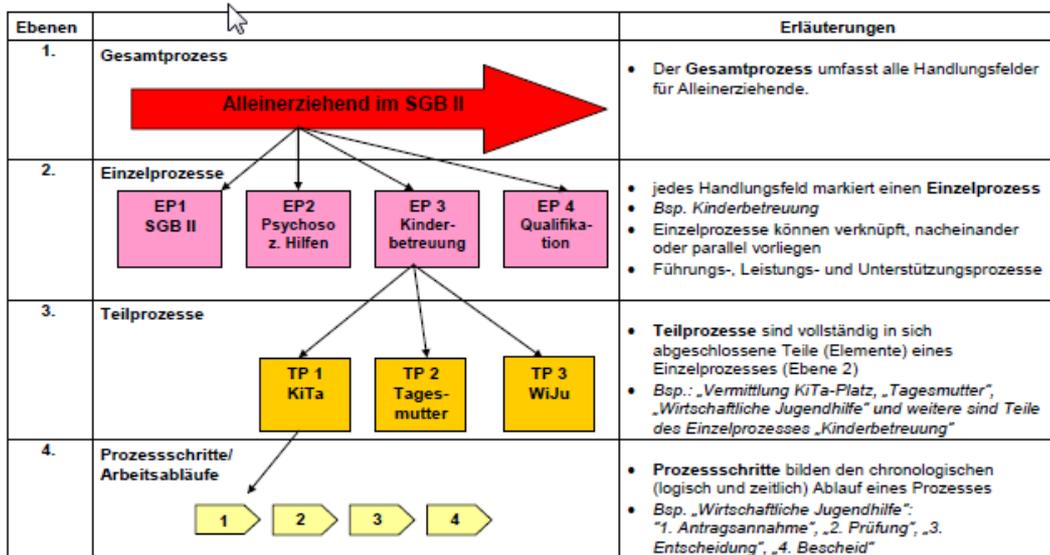
Zur übersichtlichen Darstellung des Gesamtprozesses und der Teilprozesse wird ein Flussdiagramm erstellt. Es bildet die Grundlage für eine eingehende Analyse und Gestaltung aller Qualitätsziele, Prozessschritte und Schnittstellen gemeinsam mit allen beteiligten Organisationen.

Abbildung 1: Dienstleistungskette Alleinerziehende in der Prozessdarstellung



Abbildung 2: Erläuterung der Prozessebene der Leistungskette Alleinerziehende

## Prozessebenen



Institut für Stadt- und Regionalentwicklung  
 Fachhochschule Frankfurt am Main

### Praxisprobleme

Die idealtypische Beschreibung der Prozessorganisation und der Leistungsprozesse soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Vorgehen für die meisten Organisationen ungewohnt ist und sich mit ihren „normalen“ Organisationsweisen reibt.

- Ein regelmäßig wiederkehrendes Problem sind die unterschiedlichen Perspektiven auf die Anforderungen der Hilfeberechtigten.
- Ein weiteres häufiges Problem sind die Divergenzen zwischen den Interessen und Zielen der einzelnen Organisationen und dem gemeinsamen Ziel, den Anforderungen der Hilfeberechtigten gerecht zu werden.
- Und noch etwas kann zum Problem werden: Prozessverantwortliche stoßen über Organisationsgrenzen in die Machtbereiche anderer Führungskräfte vor.

All dies sind Schwierigkeiten, mit denen das prozessual geknüpfte Netzwerk für Alleinerziehende und die Projektkoordinatorinnen und –koordinatoren umzugehen haben.

**Ausgewählte Literatur**

Corbett, Th./ Noyes, J. L. 2006: Integrated Human Service Models. Assessing Implementation Fidelity Through the "Line of Sight" Perspective, Working Draft, Milwaukee.

Gaitanides, M. 1983: Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München.

Reis, C. 1997: »New Public Management« im Rahmen der Produktion von Dienstleistungen. Das Konzept der »Leistungskette« als Alternative zur Produktorientierung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV) 10/1997, S.318ff. und 11/1997, S.354ff.

Arbeitsauftrag

**Arbeitsauftrag:**  
**Titel**

**1. Ziele**

- a) ...
- b) ...
- c) ...

**2. Phasen und Meilensteine**

- ...
- ...
- ...

**3. Basis**

- ...
- ...
- ...

**4. Laufzeit**

von ... bis

**5. Arbeitsgruppe und Verantwortlichkeiten**

**Leitung**

Person	Rolle/ Aufgaben
	-

**Mitarbeit**

Person	Rolle/ Aufgaben
	-
	-

**6. Einbindung Dritter**

**7. Budget**

**8. Rahmenbedingungen**

**9. Beauftragung**

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Auftraggeber  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Auftragnehmer  
Ort, Datum

## Theoretische Überlegungen zur Entwicklung gemeinsamer Produkte

### Die Bedeutung von „Produkten“

Für die interne Stabilisierung und für die Außendarstellung eines Netzwerks ist es wichtig, dass die Akteure gemeinsam „Produkte“ oder „Projekte“ erarbeiten, die einen festeren Netzwerkzusammenhang schaffen und identitätsbildend wirken. Erst ein konkreter Arbeitszusammenhang schafft einen Rahmen für die Erfahrung von „Verlässlichkeit“ der Kooperationspartner – und damit die Tragfähigkeit der Netzwerke. Diese „Produkte“ haben einen Doppelcharakter: Sie haben ihren „Eigenwert“ im Nutzen, den sie für die Zielgruppe stiften (z. B. einen „Leitfaden“ oder eine „Anlaufstelle“). Gleichzeitig stellen sie den Ausgangspunkt für die Schaffung einer nachhaltigen Unterstützungsstruktur dar, d.h. den Aufbau und Stabilisierung eines Produktionsnetzwerks. Die Produkte sollten schon früh zu wahrnehmbaren positiven Ergebnissen für das Netzwerk und den Nutzen für die einzelnen Netzwerkpartner führen. Viele Partner sollten daran beteiligt sein. Diese gemeinsam erarbeiteten Produkte festigen den Zusammenhang der Akteure, die konkrete Zusammenarbeit wird erprobt, Kenntnisse über Schnittstellen werden erworben und Ansätze zu ihrer Überwindung können entwickelt werden. Das Netzwerk wächst über die Gestaltung des Prozesses: Eine zunächst virtuelle Dienstleistungskette wird sukzessiv konkretisiert. In der gemeinsamen Arbeit wird persönliches Kennenlernen möglich und „Verlässlichkeit“ erfahrbar.

Ein „Produktionsnetzwerk“ ist ohne konkretes Produkt kaum vorstellbar. Umgekehrt sind zumindest die Produkte, die im sozialen Bereich auf komplexe Bedarfslagen zielen, ohne Netzwerk kaum zu realisieren.

### Wie werden Produkte entwickelt?

Bei der Entwicklung von Produkten gibt es zwei Alternativen: die Netzwerkbildung entlang der „Dienstleistungskette“ zur Realisierung eines solchen Produkts (als konkreten Ausgangspunkt der Aktivitäten) oder die Entwicklung von Produkten aus einem bereits bestehenden Netzwerkzusammenhang heraus, der sich durch die Produktentwicklung konkretisiert und stabilisiert.

Die Funktion der Produktentwicklung für die Netzwerkbildung besteht darin, dass ein konkretes gemeinsames Ziel erarbeitet und definiert wird, aus dem Aktivitäten abgeleitet werden, an denen tendenziell alle Akteure beteiligt sind.

Ein möglicher Ablauf der Konstruktion einer solchen Dienstleistungskette im Zuge der Entwicklung konkreter Produkte kann folgendermaßen aussehen:

- In einem ersten Schritt werden die Zielgruppe und die für diese Zielgruppe gewünschten „Wirkungen (Outcomes)“ festgelegt und damit ein Zielsystem erarbeitet. Dabei ist immer im Blick zu behalten, dass Wirkungen nur über die Reaktion der Adressatinnen und Adressaten erzielt werden können, die Überlegungen müssen aus deren Blickwinkel heraus entwickelt werden.
- Darauf folgt die Beschreibung der einzelnen Leistungen, die die Zielgruppe benötigt, damit sich diese Wirkungen tatsächlich ergeben d. h. die Ziele erreicht werden. Dazu muss der

gesamte komplexe Leistungsprozess – auch als Interaktion zwischen den Leistungserbringern und den Adressatinnen und Adressaten – rekonstruiert werden. Die zentrale Frage ist, wie das Leistungssystem aus deren Perspektive aussieht, d. h. welche Unterstützungsleistungen kommen wie bei den Alleinerziehenden an? In diesem Schritt ist zu klären, welche der Teilleistungen wie zu den verschiedenen Wirkungen beitragen und welcher Akteur diese Teilleistungen verantwortet. Kriterien sollten dazu definiert werden, an denen der jeweilige Beitrag gemessen und bewertet werden könnte.

- Die einzelnen Leistungen werden zu einer virtuellen „Leistungskette“ verknüpft (und möglichst grafisch dargestellt). Daraus ergibt sich ein „idealer Leistungsprozess“, der für Teile der Zielgruppe weiter ausdifferenziert werden kann (z. B. für junge Mütter, für „Aufstockerinnen“ etc.). In diesem Zusammenhang können - auch „kritische“- Schnittstellen zwischen einzelnen Elementen bzw. Phasen des Leistungsprozesses identifiziert werden.
- Abschließend kann in einem Abgleich zwischen diesem „idealen“ Leistungsprozess und dem gegenwärtigen Stand festgestellt werden, an welchen Stellen welche Veränderungen vorgenommen werden müssten, um diese ideale Leistungskette tatsächlich zu realisieren.

Ausgangspunkt eines so gestalteten Umsetzungsprozesses ist die Definition von Zielen, die im Netzwerk gemeinsam getragen werden. Daraus abgeleitet kann die Erarbeitung von Prozessen und Prozessschritten beginnen, z. B. im Rahmen themenbezogener Workshops. Bewährt hat sich die Erarbeitung von Dienstleistungsketten über Fallbeispiele, in denen Ist-Analyse und Schnittstellenanalyse kombiniert werden. Motivationsstiftend an dieser Arbeit ist, dass eine gemeinsame Aufgabe spezifiziert und die Autonomie der Akteure dabei nicht in Frage gestellt wird.

### Literatur

Borkenhagen, P./ Jäkel, L./ Kummer, A./ Megerle, A./ Vollmer, L.-M. 2004: Netzwerkmanagement, Berlin.

Brülle, H./ Reis, C./ Reiss, H.-C. 1998: Neue Steuerungsmodelle in der sozialen Arbeit – Ansätze zu einer adressaten- und mitarbeiterorientierten Reform der öffentlichen Sozialverwaltung. In: Reis, C. / Schulze-Böing, M. (Hg.): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen, Berlin, S. 55ff.

Corbett, Th./ Noyes, J. L. 2006: Integrated Human Service Models: Assessing Implementation Fidelity Through the “Line of Sight” Perspective, Working Draft, Milwaukee.

Reis, C. 1997: »New Public Management« im Rahmen der Produktion von Dienstleistungen. Das Konzept der »Leistungskette« als Alternative zur Produktorientierung, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV) 10/1997, S.318ff. und 11/1997, S.354ff.

Schubert, H. 2008: Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In: Ders. (Hg.): Netzwerkmanagement, Wiesbaden.

## Checkliste zur Erstellung einer Broschüre für Alleinerziehende

Hat sich ein Netzwerk die Erarbeitung und Veröffentlichung einer Broschüre zum Ziel gesetzt, muss dafür ein Konzept erarbeitet und mit allen Netzwerkpartnern abgestimmt werden. Zu klären ist: Was wollen die Netzwerkakteure? Wo sehen sie Bedarf? Mit der Zielstellung für die Broschüre werden erste Weichen gestellt.

### **Koordination bestimmen**

Die Federführung für die Erarbeitung einer Broschüre sollte aufgrund der verschiedenen und gut aufeinander abzustimmenden Schritte bei einer Person, z. B. der Netzwerkkoordination, liegen. Über das Produkt kann sich die Koordination bekannt machen und gleichzeitig Erfahrungen und Erkenntnisse über die lokale Szene sammeln.

### **Recherche durchführen**

Vorab zu klären sind z. B. folgende Fragen: Gibt es bereits eine Broschüre für Alleinerziehende vor Ort? Planen andere Akteure außerhalb des Netzwerks parallel eine solche Übersicht? Welche Publikationen mit welchen Schwerpunkten für Alleinerziehende gibt es bereits? Wie sind sie aufgebaut?

### **Adressaten definieren**

Wie die Broschüre inhaltlich zu erarbeiten ist, hängt davon ab, an wen sie sich richten soll: an die Alleinerziehenden oder an die „Profis“? Sind zwei unterschiedliche Ausgaben für die jeweilige Adressatengruppe sinnvoll?

### **Erste Sammlung von Angeboten, Aktivitäten, Dienstleistungen oder Beratungsstellen**

Durch eine erste Zusammenstellung aller Angebote, Aktivitäten, Dienstleistungen oder Beratungsstellen im Kreis der Netzwerkakteure ergibt sich ein Überblick, der für die Erarbeitung der Feinkonzeption notwendig ist.

### **Kategorien bilden**

Die aus einer ersten Sammlung zusammengetragenen Informationen lassen sich in Kategorien untergliedern. Die Kategorien müssen aus der Perspektive der Adressatinnen und Adressaten sinnvoll sein und deren Informationsbedarf decken. Es empfiehlt sich, die Kategorien mit den Adressatinnen und Adressaten abzustimmen. Als Kategorien bieten sich an: Recht, Kinder(betreuung), Beratung, Finanzen, Gesundheit, Bildung/ Ausbildung/ Arbeit, kostenlose Angebote, Freizeit/ Ferien, Alleinerziehendentreffpunkte.

### **Umfang festlegen**

Festzulegen ist auch der Umfang der Broschüre. Soll sie umfassend und vollständig sein, kurz und nur auf ganz wesentliche Angebote hinweisen oder ausschließlich die Netzwerkakteure

repräsentieren? Da es hier keinen „goldenen Mittelweg“ gibt, müssen sich die Netzwerkakteure für eine Version entscheiden.

### **Form und Medium überlegen**

Entschieden werden sollte, ob die Broschüre als eigenständige Publikation geplant wird oder als Teil einer umfassenden Publikation – beispielsweise einem Leitfaden für Familien. Wird die klassische gedruckte Version gewählt oder gibt es die Informationen ausschließlich elektronisch als Internetauftritt? Denkbar sind auch Mischformen. Eine weitere erprobte Variante ist die Form einer Mappe, in die schon vorhandene Broschüren und Flyer – differenzierbar nach Anlass und Sozialraum – eingelegt werden. Mit ihrer optischen Gestaltung macht sie das „Netzwerk Alleinerziehende“ erkennbar.

### **Erarbeitungsschritte vereinbaren**

Für die konkrete Erarbeitung der Inhalte muss sich das Netzwerk vorab auf ein Formular für die einheitliche Systematik der Informationsdarstellung verständigen. Mögliche Angaben sind: Name des Angebots, Angebotstyp, Name der Einrichtung, Adresse, Ansprechpartner, Öffnungs-/ Angebotszeiten, Kurzbeschreibung, Teilnahmevoraussetzung, Kosten etc. Wichtig ist, dass die an der Broschüre beteiligten Institutionen das Formular selbst ausfüllen. So sind am ehesten Fehler zu vermeiden. In der Regel sind bis zur Fertigstellung mehrere Korrekturschleifen notwendig.

### **Verbreitungswege festlegen**

Ist die Broschüre fertig gestellt, muss sie aktiv an die Adressaten verteilt werden. Durch Presseartikel wird die Broschüre bekannt gemacht. In Papierform wird sie an öffentlichen und von Alleinerziehenden häufig aufgesuchten Orten ausgelegt. Liegt die Broschüre in elektronischer Form vor, kann sie als Downloadmöglichkeit z.B. auf der Internetseite des Lokalen Bündnisses für Familie oder der Kommune eingerichtet werden. Für die einfachere Nutzung durch (institutionelle) Akteure ist ein Anschluss an Fachanwendungen oder zumindest die Installation auf der organisationseigenen EDV vorteilhaft.

### **Finanzierung klären**

Ist die Finanzierung nicht durch ein Projekt abgedeckt, ist zu prüfen, inwieweit eine am Netzwerk beteiligte Organisation die finanziellen Mittel zur Verfügung stellen kann oder aber Sponsoren zu finden sind.

### **Aktualisierung verabreden**

Von Anfang an sollte die Aktualisierung der Broschüre mitgeplant werden, insbesondere wenn sie ein Leitfaden ist. Bei elektronischen Publikationen kann dies dezentral durch die einzelnen Einrichtungen übernommen werden; bei der Papierversion ist nach ca. einem Jahr eine erste Überarbeitung sinnvoll.

## Vorbereitung und Durchführung einer Befragung

**Zusätzlich sind grundsätzliche Fragen zu klären und zu entscheiden:**

### Zielgruppe der Befragung

- Wer soll befragt werden?
- Sind Informationen von allen Alleinerziehenden vor Ort oder einer spezifischen Teilgruppe, beispielsweise junger Mütter oder Alleinerziehende mit Migrationshintergrund zu erfragen?
- Geht es in der Befragung um möglichst viele lokale Arbeitgeber oder eher um eine Teilgruppe daraus – beispielsweise die Einrichtungen der Altenpflege oder die ortsansässigen Handwerksbetriebe?

Aus dieser ersten richtungsweisenden Entscheidung ergeben sich zahlreiche Konsequenzen für die nächsten Eckpunkte.

### Ziel der Befragung

- Soll eine alle Aspekte oder die gesamte Lebens- und Arbeitssituation umfassende Befragung durchgeführt werden oder sollen spezielle Teilaspekte besonders nachgefragt werden?
- Sollen vor allem Sachverhalte und Informationen erfragt oder sollen Einstellungen und Wünsche ermittelt werden?
- Welche Themenfelder sollen im Speziellen abgefragt werden? Bei einer Befragung von Alleinerziehenden können dies beispielsweise sein: Kinderzahl und -alter, Schul- und Berufsausbildung, hinderliche Faktoren für eine Arbeitsaufnahme (Mobilität, Kinderbetreuung, gesundheitliche Situation, Qualifikation, Dauer der Arbeitslosigkeit), Zufriedenheit mit der Kinderbetreuungssituation, soziales Netz (Familie, Freunde, Gemeinwesen), finanzielle Situation, gewünschte Unterstützungsangebote, Bekanntheitsgrad der vorhandenen Unterstützungsangebote.

### Methode und Art der Befragung

Aus dem Befragungsziel ergibt sich das methodische Konzept:

- Soll eine qualitative Befragung oder eher eine quantitative Befragung durchgeführt werden?
  - Sollen offene bzw. durch Leitfäden gestützte Interviews oder Gruppengespräche konzipiert werden? oder sind Fragebögen bzw. Fragen mit Antwortvorgaben angemessener?
- Für die Erhebung komplexer Sachverhalte bieten sich offene Fragen oder Interviews an.
- Wenn Sachverhalte erfragt werden sollen oder Hintergründe schon bekannt sind, empfiehlt sich ein Fragebogen.

- Die Wahl eines der Erhebungsinstrumente entscheidet sich nicht nur nach dem Frageanlass, sondern auch nach Aufwand und Auswertungsstrategie.
  - Offene Interviews sind aufwändiger, aber häufig ergiebiger. Sie sind persönlicher – mit allen Vor- und Nachteilen, die Befragten bestimmen den Informationsfluss und die Interviewer können emotionale und visuelle Eindrücke festhalten.
  - Fragebögen können dagegen schnell ausgefüllt werden, bieten einen weit höheren Grad an Anonymität und sind aufgrund der geschlossenen Fragen leichter auszuwerten. Allerdings ist bei Fragebögen die Rücklaufquote häufig gering – ein Problem, das bei Interviews weitaus seltener auftritt.
  - In vielen Fällen empfiehlt sich eine Mischung aus beiden Methoden.

### **Aufbau der Befragung**

- Zu jeder Befragung gehört eine Begleitinformation – schriftlich oder mündlich –, die den Befragten den Anlass und die weitere Verwendung der gewonnenen Daten erläutert. Nur so entsteht Vertrauen und damit die notwendige Offenheit.
- Um die gewünschten Informationen so optimal wie möglich zu erhalten, muss der Fragebogen gut strukturiert sein. Bei offenen Interviews wird der Fragebogen ersetzt durch einen Leitfaden, der die wesentlichen Fragen und Erzählaufforderungen enthält.
- Befragungen starten in der Regel mit Fragen zur Person. Hier ist auf die Wahrung der Anonymität zu achten.
- So genannte „Eisbrecherfragen“ – das sind Fragen zu Sachverhalten, die die Befragten unmittelbar ansprechen - schließen sich an.
- Themenblöcke erleichtern die Orientierung. Bei den Einzelfragen sollte zwischen schwer und leicht zu beantwortenden abgewechselt werden.
- Bei der Formulierung von Fragen ist verschiedenes zu beachten: Nur „notwendige“ Fragen sollen gestellt werden. Es ist zu prüfen, ob die Befragten überhaupt eine Antwort geben können. Fragen müssen neutral, allgemein verständlich, nicht zu spezifisch, nicht einseitig, aber eindeutig und klar formuliert sein. Die Formulierung der Fragen muss der Sprache der Befragten entsprechen.
- Auf die angemessene Länge der Befragung ist zu achten.
- Ob Interview oder Fragebogen: Ein Pretest ermöglicht, Fehler vorab zu korrigieren.

### **Auswertung und Bewertung der Ergebnisse**

- Die Auswertung der Ergebnisse muss neutral vorgenommen werden. Bei Fragebögen mit vielen geschlossenen Fragen (das sind Fragen mit standardisierte Antwortvorgaben) kann die Auszählung unmittelbar beginnen. Interviews sollten verschriftlicht oder zumindest detailliert protokolliert werden. Wesentliche Informationen können dann mit Hilfe eines Auswertungsschemas gewonnen werden.

- Die Bewertung der Ergebnisse muss mit allen beteiligten Akteuren gemeinsam vorgenommen werden.

### **Ausgewählte Literatur**

Flick, U./ von Kardorff, E. /Steinke, I. 2000: Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg.

Kirchhoff, S. / Kuhnt, S. /Lipp, P./ Schlawin, S. 2000: „Machen wir doch einen Fragebogen“, Opladen.

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

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)



**Autorinnen und Autoren:**

Institut für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) der Fachhochschule Frankfurt am Main  
Prof. Dr. Claus Reis, Susan Geideck, Tina Hobusch, Christian Kolbe, Lutz Wende

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20179130  
Fax: 030 18555-4400  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
E-Mail: [info@bmfsfj-service.bund.de](mailto:info@bmfsfj-service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115\*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de)

**Stand:** Januar 2013

**Gestaltung Titel und Impressum:** [www.avitamin.de](http://www.avitamin.de)

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