



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten

**Neue Ansätze nachhaltiger  
Unterstützungsstrukturen für  
Alleinerziehende**



Familie

# Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten

**Neue Ansätze nachhaltiger  
Unterstützungsstrukturen für  
Alleinerziehende**

Claus Reis  
Susan Geideck  
Tina Hobusch  
Christian Kolbe  
Lutz Wende

## Inhalt

I. Einleitung .....	5
II. Grundkonzept und Fragestellungen des Modellprojektes „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ .....	7
2.1 Ziele.....	7
2.2 Grundkonzeption und zentrale Fragestellung.....	7
2.3 Konzeption der wissenschaftlichen Begleitung .....	9
III. Was sind „Produktionsnetzwerke“? .....	11
3.1 Die Erbringung von Unterstützungsleistungen in „Netzwerken“ .....	11
3.1.1 Der Begriff des „Netzwerks“ .....	11
3.1.2 Die Grundproblematik institutioneller Netzwerke.....	12
3.1.3 Netzwerktypen .....	14
3.1.3.1 Heterarchische vs. hierarchische Netzwerke.....	14
3.1.3.2 Laterale vs. vertikale Netzwerke .....	16
3.1.3.3 Informations-, Projekt- und Produktionsnetzwerke.....	18
3.1.4 Die Erbringung von Unterstützungsleistungen in Netzwerken – was aus den Typologien zu lernen ist .....	23
3.1.5 Die Bedeutung organisationaler Felder .....	23
3.2 Netzwerkmanagement .....	26
3.2.1 Allgemeines .....	26
3.2.2 Management als Institution und als Funktion.....	26
3.2.3 Funktionen des Netzwerkmanagements.....	27
3.2.3.1 Selektion: Auswahl der Netzwerkpartner .....	28
3.2.3.2 Allokation: Verteilung der Aufgaben in der „Dienstleistungskette“ ...	29
3.2.3.3 Regulation: Festlegung von Regeln und Strukturen .....	31
3.2.3.4 Evaluation: Auswertung und Bewertung der gemeinsamen Arbeit...	32
3.2.4 Steuerungsmedien .....	32
3.2.5 Grundprobleme der Netzwerksteuerung .....	35
IV. Etappen der Netzwerkbildung .....	37
4.1 Der Start vor dem Start .....	38
4.1.1 Netzwerke bestehen bereits.....	38
4.1.2 Die Lebensverhältnisse von Alleinerziehenden „liegen quer“ .....	40
4.1.3 Netzwerkanalysen zur Felderkundung nutzen .....	41
4.1.4 Unterschiedliche Wertorientierungen und Vorerfahrungen sollten beachtet werden .....	41
4.2 Der Start in die Praxis .....	43
4.2.1 Wer sollte beteiligt sein? .....	43
4.2.2 Ein leidiges Thema: Konkurrenz.....	45
4.2.3 Netzwerkkoordination .....	46
4.3 Ein Netzwerk schaffen! .....	48
4.3.1 Entwicklung eines Zielsystems .....	48
4.3.2 Struktur des Netzwerks .....	49
4.3.3 Verlässlichkeit und Verbindlichkeit.....	50

4.3.4 Netzwerkregeln .....	50
4.4 Gemeinsam Produkte entwickeln .....	51
4.5 Für Nachhaltigkeit sorgen .....	53
V. Ausblick .....	56
VI. Anlagen .....	60
6.1 Steckbriefe der Standorte des Modellprojektes (Stand Juni 2010) .....	60
Projektstandort Cottbus.....	60
Projektstandort Dortmund .....	62
Projektstandort Fürth .....	64
Projektstandort Hamburg .....	66
Projektstandort Region Hannover .....	67
Projektstandort Heidelberg .....	69
Projektstandort Hof .....	71
Projektstandort Jena.....	73
Projektstandort Neumünster .....	75
Projektstandort Rostock .....	77
Projektstandort Solingen.....	79
Projektstandort Wiesbaden .....	80
6.2 Zentrale Instrumente zur Netzwerkentwicklung .....	82
6.2.1 Zielsystem .....	82
6.2.2 Dienstleistungskette .....	84
6.3 „Handbuch Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende“ .....	86
VII. Literatur .....	87

# I.

## Einleitung

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) veranstaltete im September 2008 einen Workshop, um aus der Perspektive verschiedener Praxisvertreterinnen und Praxisvertreter aus familienpolitischen Netzwerken (Lokale Bündnisse für Familie, Mehrgenerationenhäuser, Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“), von SGB-II-Grundsicherungsstellen und aus dem kommunalen Bereich potenzielle Lösungsansätze für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende im SGB II zu diskutieren. Dabei zeigte sich, wie vielfältig die Unterstützungsangebote für Alleinerziehende auf lokaler Ebene bereits sind. Trotzdem wurden Versorgungslücken deutlich, z. B. in der „Randzeitenbetreuung“ oder im Hinblick auf Teilzeitausbildungen. Insbesondere wurden Defizite bei der Vernetzung bestehender Maßnahmen und Angebote und bei deren Nutzung im Rahmen des Fallmanagements erkennbar. Die Tagung zeigte jedoch auch, dass es einige fortgeschrittene Ansätze sowohl vonseiten der SGB-II-Einrichtungen wie auch vonseiten der existierenden familienpolitischen Netzwerke gibt, die genutzt werden könnten, um zielgerichtet Produktionsnetzwerke aufzubauen und zu stabilisieren.

Vor diesem Hintergrund entwarf das BMFSFJ in Zusammenarbeit mit dem Institut für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) ein Modellprojekt, welches an den durch den Workshop gewonnenen Ergebnissen und Erkenntnissen ansetzt und die Bildung eines umfassenden Netzwerks für Alleinerziehende exemplarisch an ausgewählten Standorten forcieren sollte.

Das Projekt bot Gelegenheit, bestehende Überlegungen aus unterschiedlichen Praxisfeldern (z. B. Unternehmensnetzwerke, Übergangsmangement im Bereich der Benachteiligtenförderung u. v. a.) aufzugreifen und für die Erarbeitung eines Konzeptes nutzbar zu machen, das explizit auf die Überwindung eingegrenzter Perspektiven zugunsten eines integrierten Unterstützungsangebots für die Zielgruppe der Alleinerziehenden setzte. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse können an vielen Stellen verallgemeinert werden, sind also über weite Strecken nicht alleine auf die Zielgruppe der Alleinerziehenden bezogen.

Die Broschüre skizziert zunächst Ziele, Grundkonzept und Fragestellungen des Projektes (Kapitel 1), um dann ausführlich den theoretischen Ansatz vorzustellen, der dem Projekt zugrunde lag. Dabei werden insbesondere die Anforderungen diskutiert, die an Netzwerkmanagement zu stellen sind (Kapitel 2). Im dritten Kapitel werden dann die Ergebnisse des

Projektes präsentiert und einige Instrumente vorgestellt, die sich bei der Entwicklung und Steuerung der Netzwerkarbeit als besonders hilfreich erwiesen haben.

Parallel zu dieser Broschüre erscheint im Fachhochschulverlag der Fachhochschule Frankfurt eine Publikation zur Lebenssituation von Alleinerziehenden im SGB II und zu Unterstützungsangeboten für „junge Alleinerziehende“.<sup>1</sup> Die beiden Veröffentlichungen ergänzen einander.

---

<sup>1</sup> Claus Reis: Allein gelassen? Arbeitslose junge Alleinerziehende im Dickicht sozialstaatlicher Hilfeangebote, Fachhochschulverlag, Frankfurt am Main 2011.

## II.

# Grundkonzept und Fragestellungen des Modellprojektes „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“

## 2.1 Ziele

Im Rahmen des Modellprojekts sollte an zwölf ausgewählten Standorten Netzwerkarbeit erprobt werden. Die Modellphase an den Projektstandorten war auf zwölf Monate (1. April 2009 bis 31. März 2010) angelegt. Hieran schloss sich bis 31. Mai 2010 die Auswertungsphase an, die der Produktion des „Handbuchs Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende“ ([www.handbuch-alleinerziehende.de](http://www.handbuch-alleinerziehende.de); vgl. Abschnitt 5.3) diene.

Das Projekt hatte zum Ziel, exemplarisch die Kooperation zwischen arbeitsmarktpolitischen und familienpolitischen Akteuren (weiter) zu entwickeln und zu erproben. Um die Lebens- und Arbeitssituation von Alleinerziehenden zu verbessern, galt es, Netzwerke zwischen SGB-II-Einrichtungen, Bildungsträgern, Unternehmen, Jugendhilfeträgern sowie lokalen familienpolitischen Initiativen und Netzwerken, wie beispielsweise die Lokalen Bündnisse für Familie, auszubauen. Anhand der Erfahrungen einzelner Standorte konnten so die Chancen und Schwierigkeiten bei der Konstitution und Steuerung der Netzwerke ausgelotet werden.

Dabei sollten stabile Netzwerkstrukturen etabliert werden, in denen von mehreren lokalen Akteuren gemeinsam komplexe Dienstleistungen für die Zielgruppe geplant und erbracht werden („Produktionsnetzwerke“). Dies bedeutete vor allem, dass nachhaltige Steuerungsstrukturen aufgebaut und geeignete Steuerungsinstrumente entwickelt werden mussten.

## 2.2 Grundkonzeption und zentrale Fragestellung

Konzeptioneller Ausgangspunkt waren folgende Überlegungen:

- I Lebenslagen Alleinerziehender insgesamt wie auch Alleinerziehender im SGB II sind komplex und heterogen. Daraus resultieren spezifische Potenziale, Bedarfe und Problemlagen. Um hier Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation zu erschließen, ist es notwendig, im Sinne der Komplexität die enge Verbundenheit und wechselseitige Abhängigkeit der unterschiedlichen Lebensbereiche in den Blick zu nehmen. Entgegen der institutionellen Zergliederung und funktionalen Spezialisierung sind die Lebensbereiche prozesshaft miteinander verbunden. Die Heterogenität erfordert einen genauen differenzierten und die Selbstwahrnehmung und Potenziale von Alleinerziehenden in den Blick nehmenden Ansatz.

- I Studien zur Berücksichtigung der Bedarfslage von alleinerziehenden Frauen im SGB II machen deutlich, dass sie diejenige Personengruppe bilden, welche bislang vom Einsatz der Eingliederungsleistungen, die das SGB II bietet, um Langzeitarbeitslosigkeit zu verhindern bzw. zu beenden, am wenigsten zu profitieren scheint. Als Gründe können die überwiegend arbeitsmarktpolitische Perspektive, die aktuell nicht hinreichende Angebotspolitik oder das verkürzte Instrumentarium benannt werden. Veränderungen zu bewirken erfordert Aktivitäten, sowohl innerhalb der Produktionsweisen und -logik des SGB II als auch – und vor allem – an den Schnittstellen zu den Unterstützungsleistungen anderer Institutionen.
- I Die große Stärke familienpolitischer lokaler Netzwerke und Initiativen liegt in der Schaffung themenbezogener ideeller Milieus, welche den Boden für den Diskurs bereiten, innerhalb dessen das Thema „Angebote für Alleinerziehende“ erfolgreich platziert werden kann. In der überwiegenden Zahl besteht ihre Funktion darin, zu informieren und Einzelprojekte zu initiieren.

Diese Befunde machen deutlich, dass auf verschiedenen Ebenen zu agieren ist, um die Lebenssituation von Alleinerziehenden zu stabilisieren und ihre Arbeitsmarktintegration zu fördern:

- 1) Es sind lokale Angebote zu entwickeln, die der Vielfalt und Komplexität der Lebenssituation von Alleinerziehenden gerecht werden. Die Angebote müssen die unterschiedlichen Bedarfslagen reflektieren. Entscheidend ist die Vielfalt der Unterstützungsangebote, um die Handlungsfelder Arbeit, Qualifikation, Kinder(-betreuung), Gesundheit oder auch soziale Integration abzudecken.
- 2) Aus der Vielfalt von Angeboten entsteht durch die einzelfallbezogene Kombination von spezifischen Angeboten ein fallbezogener Leistungsprozess. Ein komplexes Hilfeangebot ist aber auch schnell unübersichtlich, und viele Adressatinnen und Adressaten sind nur schwer in der Lage, die vorhandenen Angebote und Maßnahmen unterschiedlicher Träger so zu nutzen, dass sie die optimale Unterstützung erfahren. Damit alle Personen der Zielgruppe unabhängig von ihren Bewältigungsstrategien „ihr“ fallbezogenes Netzwerk aus den bestehenden Angeboten knüpfen können, ist die flexible Einrichtung koordinierender und betreuender Angebote sinnvoll. Diese können von Informationsmedien bis Case Management reichen und entweder im Rahmen eines Fallmanagements im SGB II oder bei einer „Anlaufstelle“ angesiedelt sein.
- 3) Lokale Unterstützungsangebote werden in der Summe von unterschiedlichen Institutionen erbracht. Voraussetzung für die funktionierende Integration unterschiedlicher Angebote auf der Einzelfallebene ist die Existenz vernetzter Hilfesysteme. Deren Aufgabe ist es, über den Einzelfall hinaus stabil, nachhaltig und langfristig einen „idealen Leistungsprozess“ zu entwerfen, in dem die Angebote systematisch vernetzt sind. Das Ideal besteht darin, über die rein additive Herangehensweise hinaus vielfältige und aufeinander aufbauende Unterstützungsleistungen und Maßnahmen vorzuhalten, die über ausgearbeitete Beratungskonzepte und eine Angebotssteuerung miteinander verbunden sind. Dafür müssen stabile Netzwerkstrukturen etabliert sein, in denen von mehreren lokalen Akteu-



ren gemeinsam komplexe Dienstleistungen für die Zielgruppe geplant und erbracht werden können. Für diese „Produktionsnetzwerke“ (vgl. Abschnitt 3.2) müssen nachhaltige Steuerungsstrukturen aufgebaut und geeignete Steuerungsinstrumente entwickelt werden, um die ggf. unterschiedlichen Organisationslogiken bearbeiten zu können.

Die zentrale Fragestellung des Projekts lautete somit: Welcher Grad an Kooperation verschiedener arbeitsmarkt- bzw. familienpolitisch ausgerichteter Organisationen ist notwendig, um das Ziel, die Integration von Alleinerziehenden in den ersten Arbeitsmarkt zu verbessern und sie dafür in ihrer Lebenslage zu stabilisieren, erreichen zu können? Und wie lassen sich nachhaltige Gestaltungsstrukturen aufbauen und geeignete Steuerungsinstrumente entwickeln? In diesem Sinne ging es im Projekt sowohl um die Systemebene als auch um die Verzahnung von System- und Fallebene.

### 2.3 Konzeption der wissenschaftlichen Begleitung

Die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojektes beschränkte sich nicht auf eine summative Evaluation, d. h. die Bilanzierung der Ergebnisse. Vielmehr setzte sie ein Konzept formativer Evaluation um, d. h. ergänzte die Beobachtung und Bewertung des Implementationsprozesses durch die Unterstützung bei der Entwicklung von Umsetzungsinstrumenten und die Moderation kollegialer Beratung.

So hatte die wissenschaftliche Begleitung die Aufgabe, die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren an den Standorten dabei zu unterstützen, stabile Netzwerkstrukturen auf- bzw. auszubauen. Dieser Prozess wurde durch inhaltliche Inputs und moderierte kollegiale Beratung und Evaluation gestärkt.

Diese Beratungsstruktur enthielt bestimmte Vorgaben für die Projektstandorte bzgl. der Projektplanung:

- | Benennung eines/einer Projektverantwortlichen
- | Entwicklung eines Zielsystems
- | Abklärung des Zielsystems mit dem Projektbüro
- | Dokumentation (Protokolle, Dokumentation des Projektverlaufs)
- | Teilnahme an Kollegialer Beratung (drei Termine)
- | Teilnahme an den beiden Arbeitstreffen (mit Inputs bzgl. Workflow-Analyse, Netzwerksteuerung etc.)

Das Aufgabenspektrum der Beraterinnen und Berater umfasst:

- | Unterstützung beim Projektmanagement (Netzwerkbildung, Netzwerksteuerung, Abklärung Zielsystem; Konfliktmanagement)
- | Unterstützung bei der Analyse und Konzipierung von Leistungsprozessen
- | Inputs zu verschiedenen Themen
- | Organisation der Kollegialen Beratung

Die Beratung wirkte damit auf zwei Ebenen:

- als fachliche und prozessorientierte Beratung, die jederzeit über das Projektbüro ansprechbar ist,
- durch Teilnahme an Workshops vor Ort sowie die Organisation der Kollegialen Beratung der Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren.

Darüber hinaus begleitete die Beratung die Einzelprojekte auf der Basis einer fortlaufenden Dokumentation des Implementationsprozesses.

Es gehörte zu den Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung, den Projektverlauf, die Aktivitäten der Projektverantwortlichen, Frequenz und Verlauf der Gremienarbeit sowie Hindernisse im Prozess zu erfassen. Dazu wurden die verschiedenen schriftlichen Dokumentationen (Anträge, Konzepte, Protokolle, Berichte usw.) aus den Projektstandorten analysiert.

Im Mittelpunkt der Evaluation (im engeren Sinne) standen Experteninterviews an den zwölf Standorten. An zwei Messzeitpunkten innerhalb der Projektlaufzeit fand eine Befragung relevanter lokaler Akteure (Kommunalpolitik/Kommunalverwaltung, SGB-II-Einheit, andere Träger im Netzwerk, Projektkoordination) im Feld statt. Neben der Befragung zur eigenen Rolle und zur Arbeit der jeweiligen Akteure mit der Zielgruppe Alleinerziehender wurden vor allem Einschätzungen zum Zustand des bestehenden Netzwerks/der bestehenden Kooperationen erhoben. Ziel der ersten Befragung zu Beginn des Projektzeitraumes war die Erfassung der aktuellen Situation der Betreuung Alleinerziehender im SGB II und der dazu realisierten Kooperationen. Zudem ging es darum, Stärken und Schwächen der regionalen Situation anhand der Einschätzungen abzubilden und lokale Traditionen der einzelnen Akteure sowie der bestehenden Kooperationsformen zu identifizieren. Darüber hinaus wurden Erwartungen der Befragten an die Projektarbeit und damit verbundene (eigene) Ziele erfragt.

Am Ende der Projektphase wurden ausgewählte Akteure erneut befragt und, ggf. weitere Akteure einbezogen, die sich im Verlauf des Projektjahres als wesentlich für den Aufbau und die Entwicklung der Netzwerke erwiesen hatten. Im Mittelpunkt dieser Befragung stand nunmehr, aus verschiedenen Perspektiven heraus eine Einschätzung des Konzepts zu kooperativen Strukturen hinsichtlich seiner Realisierbarkeit und Übertragbarkeit vor Ort zu erfassen. Wie schätzen die verschiedenen Akteure die Netzwerkbildung/-entwicklung ein? Welche Faktoren waren aus ihrer Warte zentral für die Etablierung eines tragfähigen Produktionsnetzwerks? Welche Bedingungen haben sich im Projektverlauf hingegen als eher schwierig oder hinderlich erwiesen? Wie sollten vor dem Hintergrund der Projekterfahrung aus Sicht der relevanten Akteure zukünftig lokale Rahmenbedingungen und organisatorische Strukturen des aufgebauten Netzwerks aussehen, um eine Fortentwicklung und Nachhaltigkeit zu gewährleisten?

Die Verzahnung von Beratung und Evaluation als paralleler Prozess bei der wissenschaftlichen Begleitung erlaubte es, lokale Möglichkeiten und Chancen ebenso wie Hindernisse und Schwierigkeiten auf unterschiedliche Weise von außen zu identifizieren und in internen Workshops im Team im ISR zu reflektieren. Somit konnten die in der Evaluation gewonnenen Erkenntnisse für die Beratung systematisch nutzbar gemacht werden.

# III.

## Was sind „Produktionsnetzwerke“?

### 3.1 Die Erbringung von Unterstützungsleistungen in „Netzwerken“

Das für die Unterstützung Alleinerziehender benötigte Spektrum an Leistungen kann üblicherweise nicht von einem einzelnen Träger bereitgestellt werden. Die Implementation von Leistungsketten setzt vielmehr voraus, dass unterschiedliche Angebotsträger mehr oder minder eng miteinander kooperieren, d. h. ein „Netzwerk“ bilden, das u. U. unterschiedliche Handlungsfelder umfasst und dadurch miteinander in Kontakt bringt.

Im folgenden Kapitel wird skizziert, welche Grundkonstellationen es hinsichtlich der Gestaltung und Steuerung eines Leistungsprozesses im Netzwerk gibt. Hierzu wird auf Ergebnisse der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Netzwerkforschung zurückgegriffen.

#### 3.1.1 Der Begriff des „Netzwerks“

Der Begriff des „Netzwerks“ ist trotz langjähriger wissenschaftlicher Thematisierung nach wie vor sehr schillernd, was nicht alleine seinem metaphorischen Charakter geschuldet ist. Je nach fachwissenschaftlicher Perspektive geraten andere Aspekte und andere Akteurskonstellationen ins Zentrum der Betrachtung, was eine präzise einheitliche Verwendung sehr erschwert. Um die Darstellung nicht zu sehr zu komplizieren, werden im Folgenden nur Netzwerke betrachtet, die von Organisationen gebildet werden („tertiäre“ oder institutionelle Netzwerke, vgl. Schubert 2008, S. 38 f.), „primäre Netzwerke“ wie Verwandtschaften, Freundeskreise etc. fallen jedoch aus der Analyse heraus.

Was sind die zentralen Merkmale dieser institutionellen Netzwerke? Ein herausragender Typus institutioneller Netzwerke sind Unternehmensnetzwerke, die einen wichtigen Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung darstellen. Nach der Definition von Windeler (2001, S. 200) sind Unternehmensnetzwerke „soziale Systeme, die vornehmlich aus Geschäftsinteraktionen und -beziehungen zwischen (autonomen) Unternehmungen zusammengesetzt sind, die diese überwiegend mit Blick auf den Beziehungszusammenhang zwischen sich reflexiv koordinieren“. Wichtige Kennzeichen sind die Autonomie der Akteure und die „reflexive Koordination“, die sowohl das Netzwerk als auch die beteiligten

Organisationen in den Blick nimmt. Ähnlich lautet eine politikwissenschaftliche Definition: „Zentrales Merkmal ist die Entstehung eines mehr oder weniger stabilen Musters von Beziehungen zwischen autonomen Akteuren“ (Strasheim/Oppen 2006, S. 18). Offen bleibt in dieser Definition, wie dieses „stabile Muster“ aufrechterhalten wird.

In beiden Definitionen zentral ist die Autonomie der Akteure, was bedeutet, dass diese eigene Interessen verfolgen und nur unter bestimmten Bedingungen bereit sind, sich auf gemeinsame Vorhaben einzulassen. Institutionelle Netzwerke sind deshalb kein Selbstzweck, sondern werden geschaffen, weil sich alle „autonomen Akteure“ Vorteile versprechen: „Kooperative Strategien erfordern Investitionen im Sinne von Zeit, Personal und Informationen, die sich aus Perspektive der beteiligten Akteure nur rechtfertigen, wenn die eigenen Ziele durch Kooperation besser (effizienter und effektiver) erreicht werden können ... Ressourceninterdependenz ist der theoretische und praktische Kern von Netzwerken“ (Strasheim/Oppen 2006, S. 18).

Politikwissenschaftlich werden Netzwerke als Systeme überwiegend informeller, aber auch formeller, horizontaler und hierarchischer Beziehungen zwischen (halb-)autonomen institutionellen Akteuren definiert, die mit unterschiedlichen, aber wechselseitigen Interessen ein als „gemeinsam“ definiertes Problem bearbeiten (vgl. Hild 1997). „Bearbeitung“ kann dabei Interessenaustausch, gemeinsame Interessenformulierung, aber auch „Produktion eines Kollektivgutes“ bedeuten (Benz 1995). Da diese Formen der Bearbeitung funktional sehr unterschiedlich sind und auch verschiedene Grade von Kooperation verlangen, sollte dem Vorschlag von Schubert (2005) gefolgt werden, verschiedene Ebenen bzw. Typen der Netzwerkbildung zu unterscheiden (vgl. Abschnitt 3.1.3).

### 3.1.2 Die Grundproblematik institutioneller Netzwerke

Diese Konstellation, die Herausbildung und Stabilisierung sozialer bzw. ökonomischer Beziehungen zwischen autonomen Akteuren und die damit verbundene Grundproblematik eines „tertiären Netzwerks“, kann im Anschluss an die Systemtheorie in der Variante Niklas Luhmanns präzisiert werden.

Ein funktionierendes Netzwerk bildet aus dieser Perspektive ein soziales System, das eine eigene Identität, eigene Rationalitäten und eine eigene Handlungsfähigkeit besitzt. Bestehende Organisationen als autonome Systeme verbinden sich zu einem „kollektiven Akteur“, der ein eigenes System mit besonderer Systemlogik darstellt. Wie noch gezeigt wird (vgl. Abschnitt 3.2), entwickelt ein solches Netzwerk eigene Kommunikations- bzw. Steuerungsmedien. Netzwerke können deshalb als soziale Systeme mit eigenen Charakteristika und eigener „Handlungslogik“ begriffen werden. Charakteristika sind: der dauerhafte Beziehungszusammenhang zwischen Organisationen (z. B. Unternehmen) und die Koordination ohne einheitliche Leitung (wie sie z. B. in Organisationen gegeben ist, vgl. Windeler 2001, S. 242), die Handlungslogik ist die der „Verhandlung“ (Hild 1997, S. 97) – allerdings setzt diese auf einer spezifischen Interaktionsstruktur auf, nämlich Reziprozität (vgl. Abschnitt 3.2.4).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Für den Bereich der sozialen Dienstleistungen ist an Charakteristika von institutionellen Netzwerken mindestens noch die Herstellung von gemeinsamen Produkten zu ergänzen – in Unternehmensnetzwerken eher eine Selbstverständlichkeit.

Systemtheoretisch betrachtet sind Netzwerke mit einem dreifachen Integrationsproblem konfrontiert:

- I Das „Binnenproblem“, „bei dem interne Fragen der Artikulation, Aggregation und Selektion von systemischen Mitgliederinteressen, der Definition von Systemzwängen, der Bildung einer Binnenmoral, der Abstimmung intern ausdifferenzierter Rollen und die Frage der inneren Verteilung von Ressourcen im Blickpunkt stehen“ (Schubert 2008, S. 30). Hier geht es um die internen Relationen des Systems „Netzwerk“, letztlich um den Aufbau des Netzwerks als eigenständiger kollektiver Akteur.
- I Das „Außenproblem“ des Netzwerks, das sich in einer Systemumwelt positionieren muss, die von anderen Systemen (z. B. auch andere Netzwerke, netzwerkexterne Organisationen etc.) und vom umfassenden Gesamtbezugssystem gebildet wird (z. B. ein bestimmtes Politikfeld – vgl. Kapitel IV – oder auch „die Gesellschaft“). Über seine Positionierung gegenüber dieser Umwelt gewinnt das Netzwerk Identität, dabei darf aber nicht vergessen werden, dass die meisten der am Netzwerk beteiligten Organisationen ein analoges „Außenproblem“ haben (d. h. sich ihrerseits positionieren müssen), was zu Interessendivergenzen führen kann.
- I Das „Grenzproblem“, das z. B. an dieser Stelle ansetzt und mit der Abstimmung divergierender Ziele zu tun hat. Jede beteiligte Organisation hat eigene Interessen, die in die Arbeit im Netzwerk einfließen. „Im Kreis der vernetzten organisationalen Systeme bilden sich Erwartungen (in Form von Interessen, Zielen, Rationalitätskriterien) heraus, die untereinander abgestimmt werden müssen“ (Schubert 2008, S. 31).

Der Begriff der „doppelten Grenze“ formuliert dieses Problem als spezifisches Spannungsfeld. Er „thematisiert, dass es neben der Grenze, die Netzwerksystem und Netzwerkumwelt im Sinne von ‚Netzwerk-Außenwelt‘ trennt, auch eine Grenze des Systems gegenüber seinen Mitgliedern als ‚Netzwerk-Innenwelt‘ gibt. Denn im Rahmen der Vernetzung kann ein organisationales System einerseits im Innenverhältnis dazugehören und andererseits in seinen äußeren Beziehungen außerhalb des Netzsystems stehen. Vor diesem Hintergrund steht ein Netzwerk als System zwei verschiedenen Umwelten gegenüber und muss daher Abstimmungsprobleme zwischen Innenwelt und Außenwelt lösen“ (Schubert 2008, S. 31).

Das Problem der „doppelten Grenze“ wird unmittelbar handlungsrelevant über die Personen, die als Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen im Netzwerk tätig sind. 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 Mitglieder des Netzwerkes. Hirsch-Kreinsen formuliert das damit verbundene Grundproblem: „So müssen die Manager der einzelnen Netzwerkunternehmen die Interessen des jeweils eigenen Unternehmens mit den Zielen und Erfordernissen des Unternehmensnetzwerks insgesamt abstimmen, wobei nicht immer eindeutig zu bestimmen ist, welchen Interessen dabei Priorität zukommen sollte“ (Hirsch-Kreinsen 2002, S. 115). Van Santen/Seckinger haben hieran die Problematik der „doppelten Adäquanz“ und der „doppelten

Zielkongruenz“ festgemacht, wenn ein personaler Akteur seine Handlungen zwischen der Loyalität zur „Herkunftsorganisation“ und der Loyalität zum Netzwerk austarieren muss (van Santen/Seckinger 2003, van Santen/Seckinger 2005).

Der „doppelte Bezugsrahmen“ der im Netzwerk handelnden Personen ist nach Hild verantwortlich für Blockaden, die sich wegen Verteilungskonflikten und/oder Interessengegensätzen in Netzwerken ergeben können (Hild 1997, S. 220). Aus diesem Grund ist es auch nicht sinnvoll, einem Netzwerk per se den Status eines „kollektiven Akteurs“ zuzuschreiben, vielmehr muss kollektive Handlungsfähigkeit „erst gemeinsam ... produziert und aufrechterhalten werden“ (Windeler 2001, S. 244) – was den prozessualen Charakter von Netzwerken nochmals betont.

### 3.1.3 Netzwerktypen

Diese Ausführungen machen bereits deutlich, dass institutionelle Netzwerke als fragile Gebilde anzusehen sind, deren Stabilität immer wieder durch geeignete (d. h. größtenteils gemeinsam getragene) Aktivitäten gesichert werden muss. Diese Aktivitäten müssen sowohl die Identität des Netzwerks als auch die der beteiligten Organisationen (d. h. deren „Autonomie“) im Auge behalten.

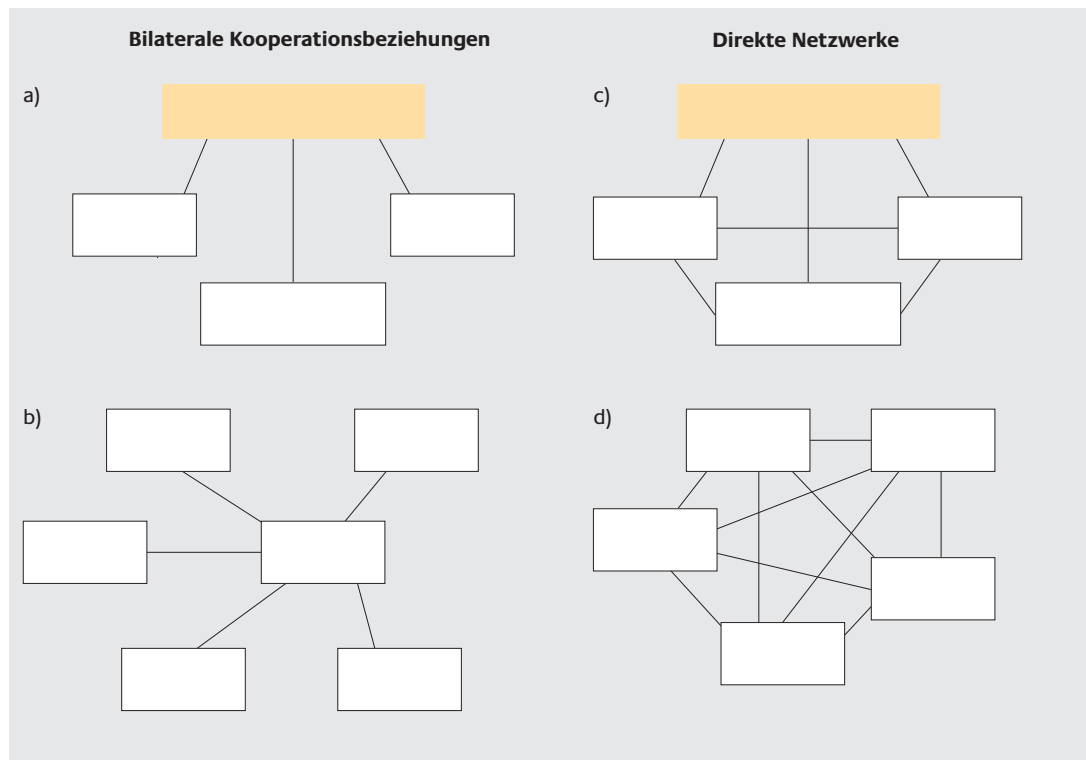
Bevor diese Aktivitäten unter dem Stichwort „Netzwerkmanagement“ eingehend betrachtet werden (vgl. Abschnitt 3.2), ist es sinnvoll, den Gegenstand „Netzwerk“ weiter auszudifferenzieren. Hierzu gibt es eine Reihe von Typologien, die tertiäre Netzwerke nach unterschiedlichen Kriterien zu systematisieren und zu klassifizieren versuchen. Für die Beschreibung der untersuchten Netzwerke für Alleinerziehende sind folgende Unterscheidungen brauchbar:

- Heterarchische vs. hierarchische Netzwerke (vgl. 3.1.3.1)
- Laterale vs. vertikale Netzwerke (vgl. 3.1.3.2)
- Informations-, Projekt- und Produktionsnetzwerke (vgl. 3.1.3.3)

#### 3.1.3.1 Heterarchische vs. hierarchische Netzwerke

Diese Unterscheidung kann sehr gut visualisiert werden. Denn „Netzwerk“ ist auch eine Metapher, die genutzt wird, um soziale Beziehungen grafisch strukturiert darzustellen. Die an Netzwerken beteiligten Akteure werden dann in Knoten oder Rechtecken dargestellt und sind untereinander direkt oder indirekt (d. h. vermittelt über einen fokalen Akteur) verbunden (sogenannte „Kanten“), wobei noch nichts über die Stabilität der Beziehungen ausgesagt ist (vgl. Fürst/Schubert 1998, S. 352). Diese Verbindungen sind zunächst uninterpretiert, stellen aber bereits ein Bild dar, das Hinweise auf die Strukturen des Netzwerks gibt (Abbildung 1, vgl. Kohlmeyer/Mauruszat/Seyfried 2000, S. 13 f., Sydow 1999).

Abbildung 1: Strukturformen der Vernetzung



Zu a) Ein zentraler Akteur steuert und organisiert das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure, ohne dass diese untereinander in Beziehungen treten, obwohl sie alle in Beziehung zu einem Akteur stehen. Es handelt sich hier weniger um ein „Netzwerk“ als vielmehr um eine Ansammlung bilateraler Kooperationsbeziehungen, die auf einen dominanten Akteur (fokales Unternehmen) hin zentriert sind, Beispiel ist die Beziehung zwischen einem Automobilwerk und seinen Zulieferbetrieben. Das Problem dieses „Netzwerks“ liegt auf der Hand: Die Entwicklung wird stark von einem Akteur geprägt, die anderen befinden sich in einer partiell abhängigen Position. Dies kann die Innovationsfähigkeit gefährden. Aber auch dieser Typus stellt unter der Voraussetzung ein „Netzwerk“ dar, dass sich die nicht fokalen Organisationen nicht in völliger Abhängigkeit vom fokalen Unternehmen befinden, ihre „Organisationsdomäne“ sich somit nicht vollständig mit der „Netzwerkdomäne“ deckt (vgl. Sydow/Möllering 2009, S. 215). In diesem Fall reicht der Aktionsradius der am Netzwerk beteiligten Akteure über den Netzwerkzusammenhang hinaus und es kommt zur Entwicklung wirklich „kollektiver Strategien“ (und nicht zur Durchsetzung der Strategie des fokalen Unternehmens wie im Falle von Abhängigkeit).

Zu b) Hier steht ein Akteur im Mittelpunkt, er hat jedoch keine übergeordnete Steuerungsfunktion. Auch hier handelt es sich um eine Ansammlung bilateraler Kooperationsbeziehungen. Dieser Typus stellt ein Gerüst aus langfristigen Kooperationen dar, die ein einzelner Akteur zur Erfüllung seiner Aufgabe benötigt, ohne dass er diese dominiert. Das Problem dieses Typs besteht darin, dass es keine Gewähr für die Stabilität von Kooperationsbeziehungen gibt, was bereits mittelfristige Planungen fehleranfällig macht.

Zu c) Bei diesem Typus eines hierarchischen Netzwerks wird die Steuerung, die durch den zentralen Akteur ausgeübt wird, durch ein Beziehungsgeflecht aller weiteren Akteure untereinander ergänzt. Ein Beispiel für eine derartige Strukturform ist ein politisches Netzwerk auf kommunaler Ebene, in dem, vermittelt über gemeinsame Konferenzen, Gremienarbeit, Arbeitsgruppen etc., die betroffenen Akteure in die Problemdebatte und -lösung einbezogen werden, sämtliche Steuerungs- und Entscheidungskompetenzen dagegen beim staatlichen Akteur verbleiben. Trotz der Dominanz eines Akteurs ist eine eigenständige Dynamik durch die Beziehungen der anderen Netzwerkpartner untereinander gegeben.

Zu d) Der letzte Netzwerktyp stellt das Ideal des völlig gleichberechtigten Miteinanders einer Akteursgruppe dar, in der sämtliche Akteure durch Beziehungen untereinander verbunden sind (heterarchisches Netzwerk). Dies könnte zum Beispiel eine feste Arbeitsgruppe von Akteuren sein, die alle Aufgaben der Organisation und Steuerung reihum von Sitzung zu Sitzung rotieren lässt. Das Problem heterarchischer Netzwerke besteht darin, dass ein stabiles Steuerungssystem etabliert werden muss, das nicht auf Macht (wie in Hierarchien), sondern ausschließlich auf Verhandlung aufbaut.

### 3.1.3.2 Laterale vs. vertikale Netzwerke

Bei lateralen Netzwerken handelt es sich meist um „horizontale“ Netzwerke, die aus Organisationen derselben Branche bestehen. Hier gibt es nach Schubert eine Reihe von mehr oder minder stabilen Verflechtungen, die meist heterarchisch gesteuert (vgl. 3.1.3.1) und „richtungsoffen“ sind (3.1.3.3).

Da in lateralen Netzwerken Organisationen kooperieren, die auf der gleichen Stufe der Dienstleistungskette operieren, stellt sich rasch das Problem der Konkurrenz. So kooperieren in Netzwerken für Alleinerziehende Beschäftigungs- und Bildungsträger, aber auch örtliche Gliederungen von Verbänden der freien Wohlfahrtspflege, obwohl sie z. B. im Kontext von Vergabeverfahren gleichzeitig im Wettbewerb stehen. Da im Zuge der sozialpolitischen Entwicklung der letzten Jahre auch in Deutschland der Wettbewerbsgedanke immer stärker um sich greift (Grohs 2010), spielt dieses Thema auch im Sozialbereich eine Rolle. Wichtig ist zunächst, dass es weniger auf eine „objektive“ Konkurrenz ankommt, sondern darauf, wie die Akteure Konkurrenz wahrnehmen und bewerten. Unter einer sozialkognitiven Perspektive ist von Konkurrenz die Rede, wenn sich ein Unternehmen an einem anderen orientiert und die Merkmale und Handlungen des anderen Unternehmens in seinen Entscheidungen mit dem Ziel berücksichtigt, aus seinen Erkenntnissen Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Lerch/Sydow/Wilhelm 2007, S. 212). Es kommt somit auf die Wahrnehmung und das faktische Handeln, weniger auf die objektive Konstellation an. Damit ist aber die grundsätzliche Möglichkeit gegeben, dass auch „Konkurrenten“ gemeinsam an der „kognitiven Domestizierung“ des Wettbewerbs arbeiten (ebd., S. 244). Entschärfend wirkt z. B. die Norm des „fairen Wettbewerbs“ (ebd., S. 241), die Kooperation so lange zulässt, wie niemand die Ergebnisse der Kooperation ausnutzt, um sich einseitig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Hier spielen Vorerfahrungen der Akteure untereinander und miteinander eine große Rolle.



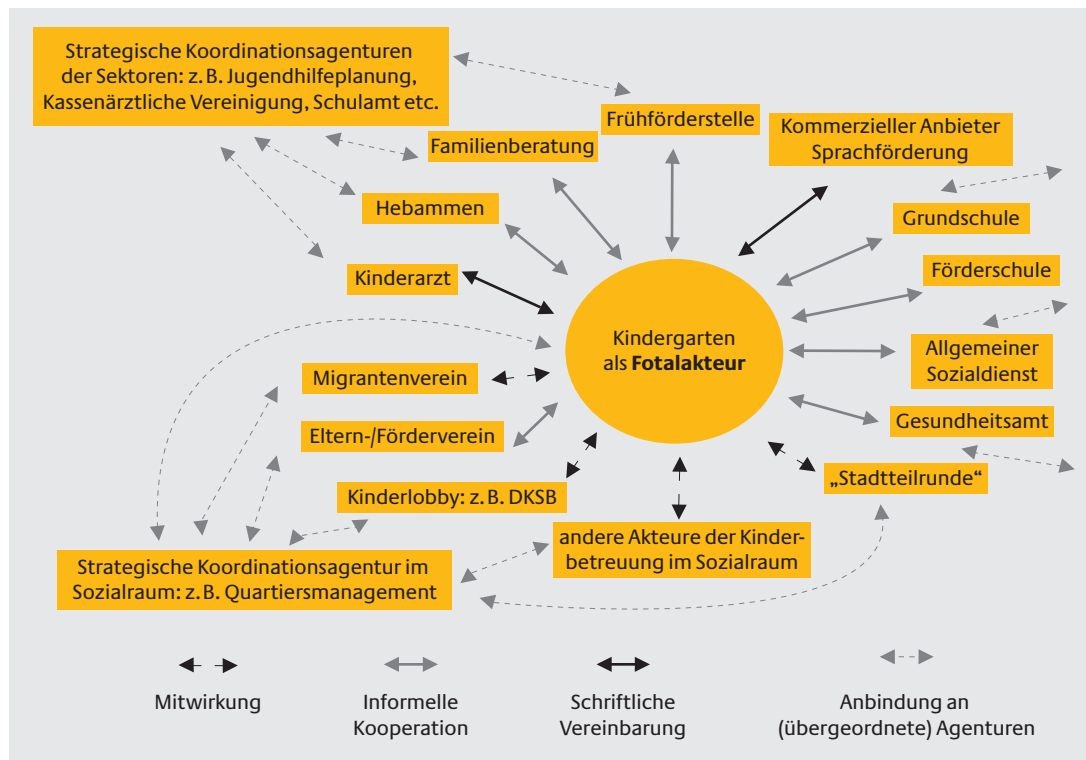
Zudem beteiligen sich Unternehmen trotz potenzieller Konkurrenz an horizontalen Netzwerken, weil sie sich Vorteile versprechen, die dieses Manko aufwiegen.

- „1. Die Realisierung interner und externer Skalenerträge durch bessere Auslastung der Kapazitäten und Ermöglichung der Anschaffung sonst wenig ausgelasteter Spezialmaschinen.
2. Die Möglichkeiten zur Kombination unterschiedlicher Kompetenzen im Produktionsbereich.
3. Die Freisetzung von Kapital für andere wirtschaftliche Aktivitäten“  
(Sydow/Möllering 2009, S. 217).

Hinzu kommt die Gewinnung von zusätzlichem Know-how, das auf andere Geschäftsfelder übertragen werden kann, in denen sich die Netzwerkakteure nicht als Konkurrenten gegenüber treten.

Vertikale Netzwerke verknüpfen Organisationen, die an unterschiedlichen Stellen einer virtuellen Wertschöpfungs- bzw. Dienstleistungskette angesiedelt sind (vgl. Abbildung 2). Sie verbinden „ihre Ressourcen komplementär direkt in Gestalt eines monozentrischen Wertschöpfungskollektivs (...). Die Zielidentität der beteiligten Akteure besteht dann aus einer ‚reziproken Kooperation‘, weil unterschiedliche Stärken komplementär verbunden werden“ (Schubert 2008, S. 45). Da dies einen höheren Grad an Verbindlichkeit erforderlich macht, finden sich hier eher Formen hierarchischer Steuerung, es „entscheidet ein fokaler Akteur bzw. eine Kerngruppe von Akteuren die interorganisatorische Vernetzung nach dem Steuerungsmodus der hierarchischen Koordination“ (ebd.).

Abbildung 2: Vertikales Netzwerk am Beispiel der Familienzentren in NRW (Schubert 2008, S. 46)



### 3.1.3.3 Informations-, Projekt- und Produktionsnetzwerke

In der Netzwerkforschung werden „richtungsoffene“ und „zielgerichtete Netzwerke“ unterschieden. Schubert schreibt hierzu: „Richtungsoffene Netzwerke haben den Charakter kohärenter korporativer Gemeinschaften, die nicht vertikal-hierarchisch strukturiert, sondern horizontal verbunden sind. Der dauerhafte Zusammenhalt wird durch Vertrauen untereinander gefestigt. Die Kohäsion bildet sich aber auch aus, weil die Akteure gemeinsame Grundüberzeugungen im Sinne eines strategisch ausgerichteten Leitbildes und in der Form von Leitwerten entwickeln“ (Schubert 2008, S. 47). Demgegenüber verfolgen zielgerichtete Netzwerke klar definierte Aufgaben und Zwecke. „Die zu bewältigende Aufgabe ist zu komplex, als dass sie von einem Akteur allein zu bewältigen wäre. Die Akteure haben jeweils spezifische Eigenschaften, an denen andere interessiert sind, und initiieren bzw. koordinieren Tauschprozesse untereinander“ (Schubert 2008, S. 47).

Diese Unterscheidung wird im Folgenden aufgegriffen und im Hinblick auf funktionale Aspekte als Differenz von Informations-, Projekt- und Produktionsnetzwerken neu gefasst. In „Informationsnetzwerken“ werden „politische Probleme definiert, Situationsdeutungen und politische Problemlösungen herausgebildet und politische Handlungsoptionen ... mit dem Ziel einer kollektiven Entscheidungsfindung und Kompromissbildung zur gemeinsamen Nutzenmehrung“ selektiert (Hild 1997, S. 216). Diese Netzwerke können mehr oder minder stabil sein, sie heben sich aber durch die Dauerhaftigkeit des Beziehungszusammenhangs aus dem „organisationalen Feld“ hervor, das die neoinstitutionalistische Theorie als relevante Umwelt von Organisationen konzipiert hat und das im Falle von Unternehmen von Konkurrentinnen und Konkurrenten, Zulieferern, Kundinnen und Kunden, aber auch Regulationsbehörden, Gerichten etc. gebildet wird. Sie konstituieren u. U. ein „ideelles Milieu“ (Bauer 2005), das aus gemeinsam geteilten Wertorientierungen, Handlungskon-

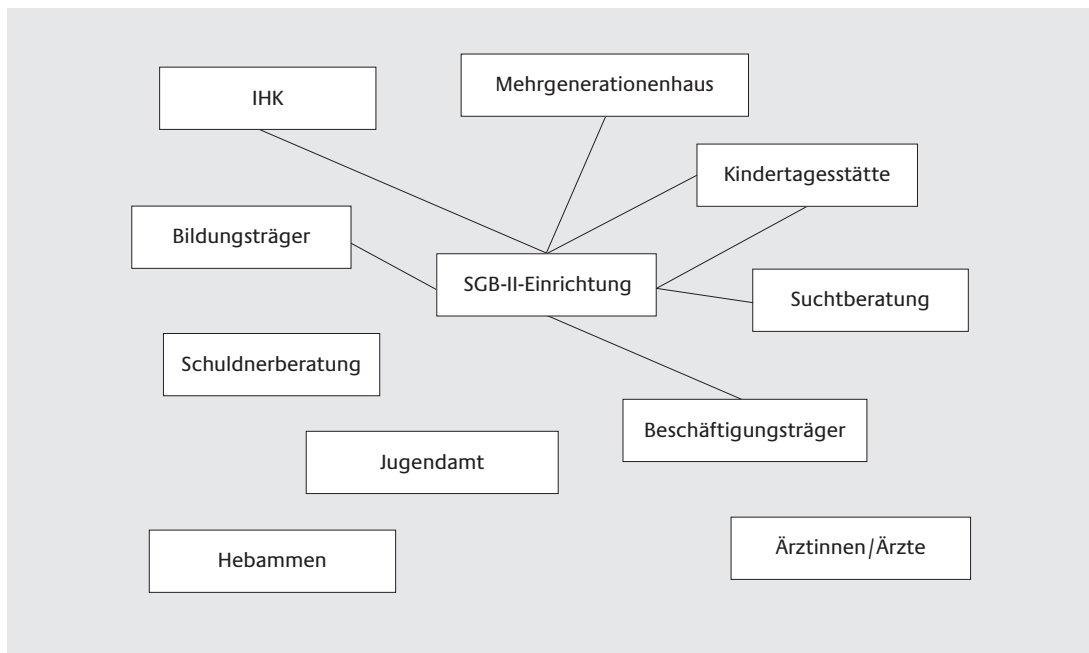
zepten und Professionsvorstellungen gebildet wird. Da bei Informationsnetzwerken nicht die gemeinsame Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen (vgl. Sydow/Möllering 2009, S. 15) im Vordergrund steht, stellt sich im Falle horizontaler Verknüpfungen das Problem der Konkurrenz weniger scharf.

Zielorientierte Netzwerke können als „Projektnetzwerke“ oder als „Produktionsnetzwerke“ beschrieben werden.

Projektnetzwerke haben als „temporäre Netzwerke“ ihre Funktion darin, dass eine organisationsübergreifende Aufgabenstellung zeitlich befristet bearbeitet wird, z. B. im Rahmen eines „Projekts“ oder einzelfallbezogen als „Case Management“/Fallmanagement (dann spricht man besser von „fallbezogenen Netzwerken“ – s. u.). Bei „Projektnetzwerken“ handelt es sich um „eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die im Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Aktivitäten koordiniert wird“ (Sydow/Wirth/Manning 2002, S. 3). Dies bedeutet, dass für ein zeitlich befristetes Projekt auf einen Pool von autonomen Akteuren zurückgegriffen wird. Dabei werden Beziehungszusammenhänge aktualisiert, die sich z. B. im Rahmen eines Produktionsnetzwerks konstituiert haben können, die aber durchaus auch lockerer geknüpft sein können. Die Erfahrungen aus früherer Zusammenarbeit, verbunden mit der Erwartung, bei zukünftigen Projekten (wieder) berücksichtigt zu werden, machen die Projektkoordination häufig erst möglich (Sydow/Wirth/Manning 2002, S. 4).

Der Gedanke des Projektnetzwerks kann auf das Case Management bzw. das Fallmanagement im SGB II übertragen werden. Dort bildet jeder einzelne „Fall“, zu dessen Bearbeitung Angebote unterschiedlicher Träger vernetzt werden, ein mehr oder weniger dauerhaftes „Projekt“, zu dessen Realisierung auf bereits bestehende Verbindungen zwischen Trägern zurückgegriffen werden kann (vgl. Abbildung 3). Im jeweiligen Einzelfall werden somit – ganz im Sinne der obigen Definition – latente Beziehungen aktiviert und damit zu „evidenten Beziehungen“. Existiert ein solcher Pool latenter Beziehungen nicht, muss dieser erst mühsam im Zuge der Fallarbeit aufgebaut werden („fallbezogene Netzwerke“).

**Abbildung 3: Fallbezogene Netzwerke**  
**Beispiel für ein fallbezogenes Netzwerk**



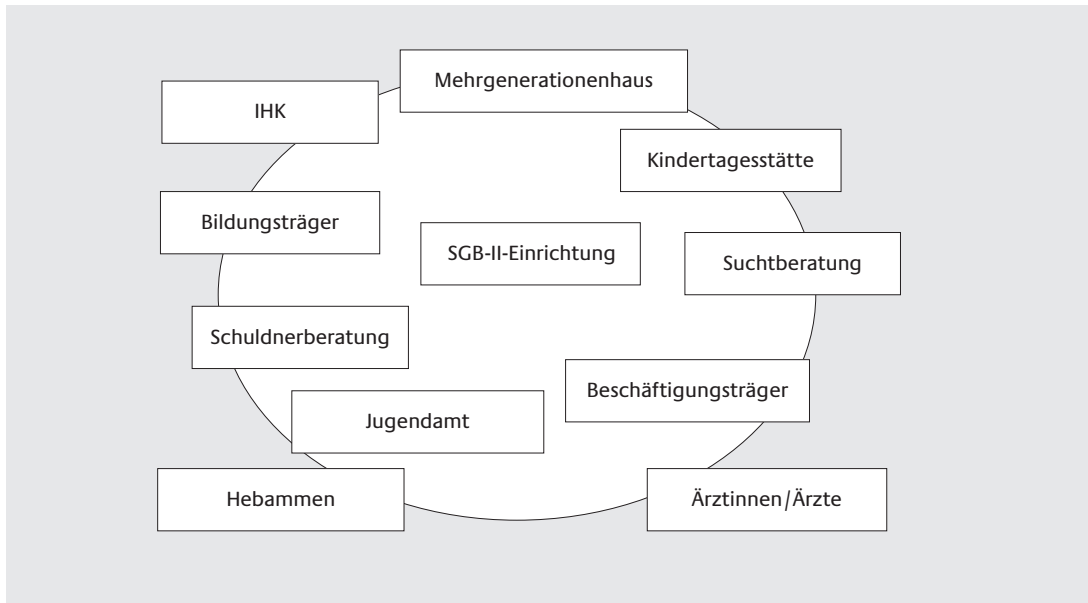
*Quelle: Institut für Stadt- und Regionalforschung Fachhochschule Frankfurt am Main*

Das Kennzeichen von „Produktionsnetzwerken“<sup>3</sup> besteht demgegenüber darin, dass autonome Organisationen über einen z. T. längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Produkte herstellen und/oder Dienstleistungen erbringen (vgl. Abbildung 4). Hierzu ist ersichtlich ein intensiverer Kooperationszusammenhang erforderlich als in Politiknetzwerken. Allerdings ist es nicht notwendig, dass alle Akteure bei jedem Produktionsvorgang beteiligt sind – um von einem Produktionsnetzwerk zu sprechen, reicht es aus, dass alle Beteiligten verbindlich ihre Bereitschaft erklären, dann zu einem gemeinsamen Produkt beizutragen, wenn dieser Beitrag benötigt wird.

Produktionsnetzwerke können entweder eine stärker hierarchische oder stärker heterarchische Struktur aufweisen – zentral ist das Problem, über einen längeren Zeitraum hinweg Verbindlichkeit zu sichern.

<sup>3</sup> Dieser Begriff darf nicht zu eng gefasst werden. Er bezeichnet die kontinuierliche Erstellung von materiellen Produkten und/oder Dienstleistungen in einem Netzwerk und bezieht sich nicht nur auf materielle Produktion. Sydow/Möllering setzen ihn inhaltlich gleich mit „Unternehmensnetzwerken“ (2009: 17) – ein Begriff, der für den sozialen Bereich nicht recht passt, da die hier vertretenen Organisationen nur teilweise Unternehmen sind.

Abbildung 4: Produktionsnetzwerk  
Beispiel für ein Produktionsnetzwerk

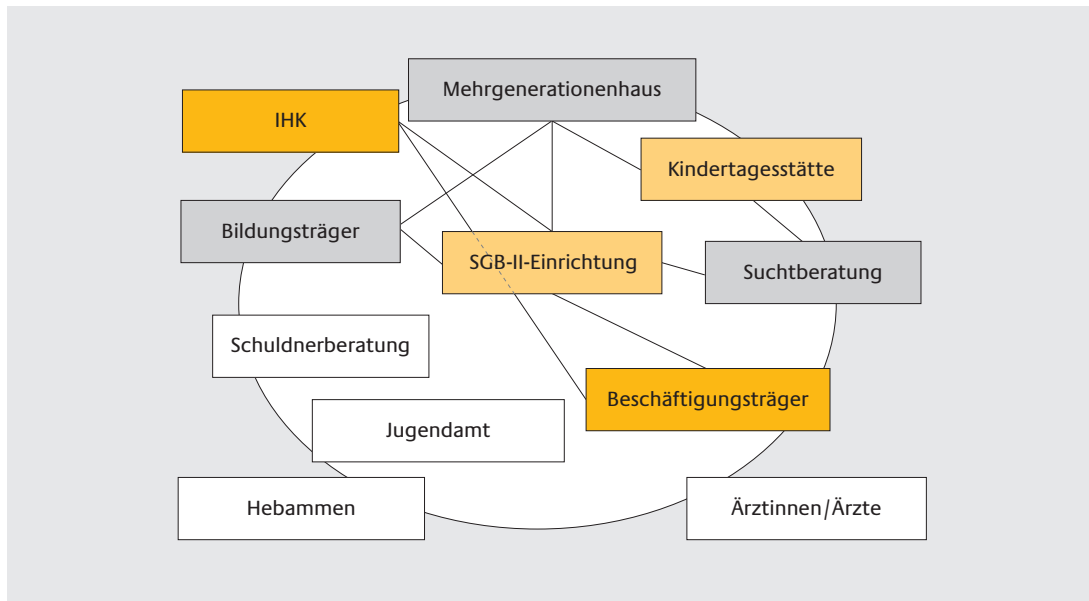


Quelle: Institut für Stadt- und Regionalforschung Fachhochschule Frankfurt am Main

„Projektnetzwerke“ und „Produktionsnetzwerke“ können direkt aufeinander bezogen sein: „Reflexive Vernetzung erfordert den Aufbau, die Pflege und ggf. auch die Restrukturierung von Pools innerhalb der Netzwerkorganisation. Sie ist anhand von Selektions- und Evaluationskriterien als auch -verfahren zu regulieren“ (Wirth 2007). In dieser Konstellation existieren bereits Netzwerkstrukturen, die für die Bearbeitung einzelner Projekte bzw. „Fälle“ jeweils aktiviert werden. Auf der „Systemebene“ wurden Vernetzungen geschaffen, die je nach Bedarf auf der „Fallebene“ abgerufen werden können – oder auch nicht<sup>4</sup> (vgl. Abbildung 5). Dies entlastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Case Management bzw. Fallmanagement in ihrer alltäglichen Arbeit und schafft gleichzeitig die Möglichkeit für die Adressatinnen und Adressaten von Produktionsnetzwerken, diese Angebotsstrukturen auch ohne einzelfallbezogenes Case Management/Fallmanagement zu nutzen – wenn sie dazu in der Lage sind.

4 Der Unterschied zwischen dieser Konstellation und einem reinen „Projektnetzwerk“ besteht darin, dass die Akteure eines Produktionsnetzwerks nicht nur „latente“ Beziehungen zueinander haben, die in einem Projekt evident werden, sondern dass stabile (d. h. verbindliche) Netzwerkbeziehungen existieren, auf die jeweils fallweise zurückgegriffen wird. Sie sind bereits evident, auch wenn sie nicht in allen Fällen benötigt werden.

**Abbildung 5: Produktionsnetzwerk und fallbezogenes Netzwerk**  
**Zusammenspiel von Produktionsnetzwerk und fallbezogenen Netzwerken**



Quelle: Institut für Stadt- und Regionalforschung Fachhochschule Frankfurt am Main

Allerdings sind auch temporäre Netzwerke ohne dahinterstehende Produktionsnetzwerke möglich – und häufig auch Realität. In diesem Fall müssen die zur Bearbeitung notwendigen Ressourcen immer wieder von Fall zu Fall oder von Projekt zu Projekt trägerübergreifend organisiert werden. Damit geht die „Systemebene“ direkt aus der Fallebene hervor – beides resultiert aus der Arbeit der Fall- oder Projektmanagerinnen und -manager.

Auch Informationsnetzwerke und Produktionsnetzwerke können auseinander hervorgehen und eng aufeinander bezogen sein, allerdings muss deren jeweilige Eigenlogik beachtet werden. Schubert spricht in Bezug auf sozialräumliche Netzwerke – in etwas anderer Terminologie – von „richtungsoffenen Vernetzungsfeldern“ einerseits und ziel- bzw. zweckgerichteten „Teilnetzwerken“ andererseits (Schubert 2005), die über eine Koordinations-ebene miteinander verbunden werden. Es ist eine nur empirisch zu beantwortende Frage, ob und auf welche Weise sich aus einem Informationsnetzwerk ein Produktionsnetzwerk herauschält, denn für Letzteres sind – wie gezeigt – engere Beziehungszusammenhänge notwendig. Ein „ideelles Milieu“, das sich innerhalb eines Informationsnetzwerkes gebildet hat, bildet zwar den idealen Humus für die Konstitution eines Produktionsnetzwerkes, gleichzeitig können Macht- oder Konkurrenzverhältnisse, die in Produktionsnetzwerken deutlicher zum Vorschein kommen, den Konsens in Informationsnetzwerken untergraben. Damit offenbart sich die Bedeutung der internen Prozesse und Beziehungen in Netzwerken.

### 3.1.4 Die Erbringung von Unterstützungsleistungen in Netzwerken – was aus den Typologien zu lernen ist

Die in Abschnitt 3.1.3 skizzierten Typologien können für die Beschreibung und Analyse von Netzwerken für Alleinerziehende produktiv genutzt werden.

Zunächst ist festzuhalten, dass es in unserem Untersuchungsbereich sowohl hierarchische wie heterarchische Netzwerke in „Reinform“ nur in Ausnahmefällen gibt. Die Akteure haben eine unterschiedlich starke Position auf der lokalen Ebene, aber eine einzelne fokale Organisation gibt es nicht – allerdings mehrere „starke“ Partner (z. B. Kommune, Grundstücksstelle), deren Einfluss auf die Beziehungen im Netzwerk genau beobachtet werden muss. Gerade wenn eine bilaterale Kooperation „starker Partner“ aus politischen oder ökonomischen Gründen erschwert ist, kann eine multi-laterale Kooperation über das Hinzutreten „neutraler“ Akteure neue Wege der Zusammenarbeit bahnen. Allerdings ist umgekehrt auch eine nachhaltige Blockierung von Entwicklungen möglich, wenn „starke Partner“ eine Koalition der Verhinderung bilden.

Im Hinblick auf die jeweiligen verknüpften Ebenen stellen die Netzwerke für Alleinerziehende Mischformen zwischen lateralen und vertikalen Netzwerken dar – beide Typen sind miteinander verbunden, üblicherweise sind die verschiedenen Ebenen der Dienstleistungskette mit mehreren Organisationen vertreten (z. B. Kindertagesstätten, Beratungsstellen), gleichzeitig gibt es „Monopolisten“ (Grundstücksstelle). Aus diesem Grund kann Konkurrenz immer eine Rolle spielen, jedoch zeigen sich auch die Vorteile, wenn mehrere Organisationen der gleichen „Branche“ beteiligt sind (insbesondere im Hinblick auf Kapazitätsfragen, vgl. Kindertagesstätten, aber auch in Bezug auf Spezialisierungen). Entscheidend ist, wie sich die Monopolisten verhalten, wenn sie (potenzielle) Auftraggeber für mehrere Netzwerkpartner sind. An dieser Stelle zeigt sich, dass weniger die „objektive“ Konkurrenz als vielmehr die wahrgenommene Konkurrenz (fairer vs. unfairer Wettbewerb, resultierend aus der Wahrnehmung von Neutralität oder Parteilichkeit des Monopolisten) eine Rolle spielt (siehe Abschnitt 3.1.3.2).

Zum Teil stellen die Netzwerke für Alleinerziehende komplexe Gebilde dar, sind z. B. Bestandteil umfassender Netzwerkarchitekturen. Häufig sind Informationsnetzwerke (z. B. „Lokale Bündnisse für Familie“) und Produktionsnetzwerke miteinander verknüpft – allerdings sollten sie nicht vermischt sein, denn der unterschiedliche Grad an geforderter Verbindlichkeit beinhaltet unterschiedliche Anforderungen an die Verlässlichkeit der Netzwerkakteure. Zudem stellt sich das Problem der Konkurrenz in Informationsnetzwerken weitaus weniger scharf als in Produktionsnetzwerken (vgl. Abschnitt 3.1.3.3).

### 3.1.5 Die Bedeutung organisationaler Felder

Die verschiedenen traditionellen Ansätze der Netzwerktheorie wurden in der organisationssoziologischen Literatur im Hinblick auf tertiäre Netzwerke einer kritischen Revision unterzogen (vgl. Windeler 2001, Windeler 2005). Der zentrale Kritikpunkt war, dass strukturorientierte Theorien zu statisch sind und umgekehrt handlungstheoretisch orientierte Theorien die Einbettung von Interaktionen in Strukturen ausblenden. Demgegenüber

käme es darauf an, Struktur und Handeln konzeptionell so aufeinander zu beziehen, dass der prozessuale bzw. „relationale“ Charakter von Netzwerken deutlich wird (insbesondere Windeler 2005, S. 228).

Einer rein strukturorientierten Variante von Netzwerktheorie wird damit eine eher interaktionistische Version gegenübergestellt, die auf die Möglichkeiten der Akteure abhebt, Strukturen zu verändern, gleichzeitig aber strukturelle Begrenzungen mitdenkt. Hinter diesem Modell steht z. B. in neoinstitutionalistischer Tradition implizit die Vorstellung, dass ein Netzwerk auf einem „organisationalen Feld“ aufsitzt, das u. a. aus den Organisationen gebildet wird, die das Netzwerk ausmachen. Die Strukturbildung des Netzwerkes funktioniert dann so, dass die handelnden Akteure sich auf diese Regeln und Ressourcen stützen und fokussiert auf ihr Netzwerk neue Strukturen schaffen.

Für die Analyse der Netzwerkbildung im Rahmen unseres Projektes scheint uns dieser Ansatz besonders geeignet zu sein.

Zunächst ist zu klären, was ein „organisationales Feld“ ist. DiMaggio/Powell bezeichnen mit diesem Begriff „jene Organisationen, die gemeinsam einen abgegrenzten Bereich des institutionellen Lebens konstituieren: die wichtigsten Zulieferfirmen, Konsumenten von Ressourcen und Produkten, Regulierungsbehörden sowie die Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 149).

Dieses organisationale Feld ist geprägt von gemeinsamen kognitiven und normativen Orientierungen (Letztere werden z. B. über „Regulierungsbehörden“ vermittelt) und bildet einen „Pool“ von Akteuren, aus denen sich konkrete Netzwerke zusammensetzen.

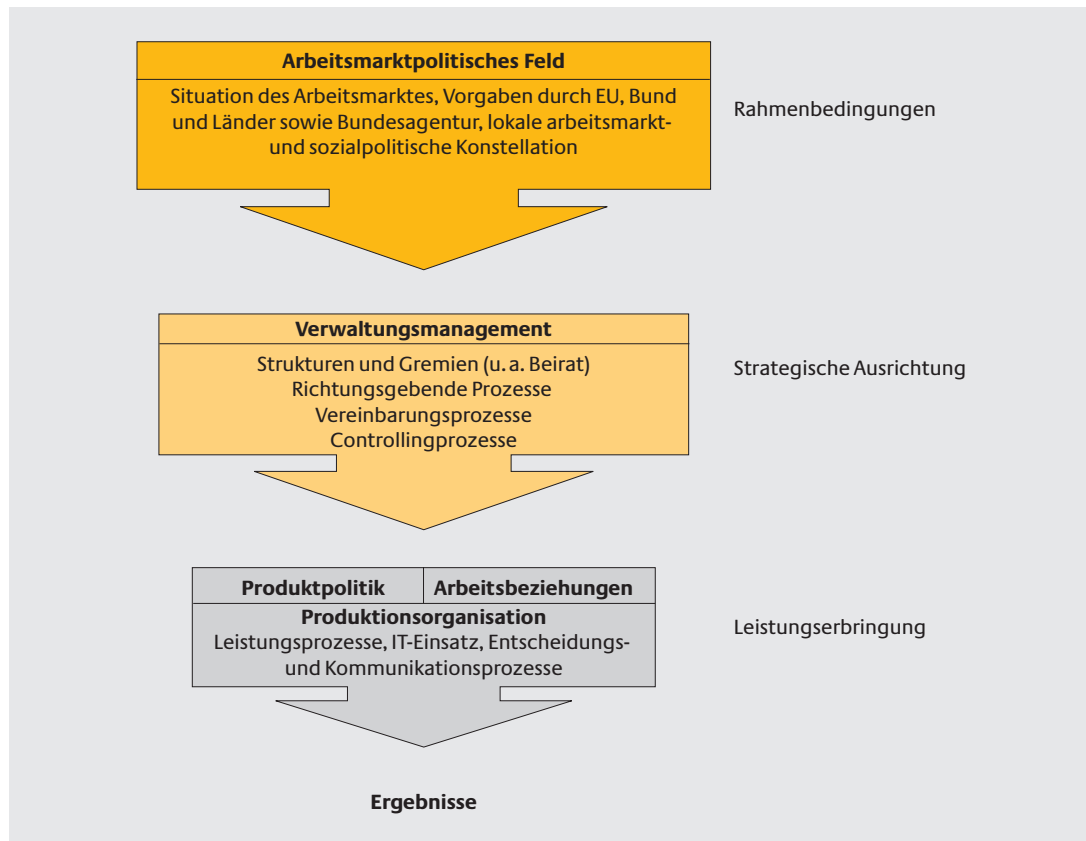
Konkretisiert am Bereich des Arbeitsmarktes kann das „organisationale Feld“ im Falle von Arbeitsmarktpolitik als „arbeitsmarktpolitisches Feld“ folgendermaßen umrissen werden. Es gehören hierzu:

- die ökonomischen Bedingungen, soweit sie „Arbeitsmarktpolitik“ direkt beeinflussen, d. h. insbesondere die Lage auf dem Arbeitsmarkt, z. B. Höhe und Struktur der Arbeitslosigkeit, die Struktur der Nachfrage nach Arbeitskräften (z. B. gefordertes Qualifikationsniveau), die finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte,
- die externen Governancestrukturen, d. h. die institutionelle Struktur des Sozialstaates, die gesetzlichen Anforderungen sowie Zuständigkeiten und Finanzierungsmodi (insbesondere im Hinblick auf Programme der EU, des Bundes und der Länder), die Rolle freier Träger sowie weiterer gesellschaftlicher Akteure (insbesondere die Tarifpartner), die Steuerungs- und Kooperationsmodi im Netzwerk der für das Feld relevanten kollektiven Akteure,
- die Organisationen, die sich zumindest mit einem Teil ihrer Aktivitäten in diesem Feld bewegen, z. B. Ministerien, die Bundesagentur für Arbeit, Kommunen, Beschäftigungs- und Bildungsträger etc., vorgeordnete Behörden, Konkurrenten.



Dieses Feld setzt die „Rahmenbedingungen“, an denen sich jede einzelne Organisation orientiert und die sie in strategisches wie operatives Organisationshandeln umsetzen muss (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6: Organisation und institutionelles Umfeld**



In der Konsequenz bedeutet dies, dass bei Netzwerkanalysen darauf geachtet werden muss, welchen organisationalen Feldern die verschiedenen Akteure angehören, ob diese Felder sich unterscheiden und, wenn ja, in welchem Verhältnis sie zueinander stehen.

Die Konstellationen an den zwölf Modellstandorten geben hinreichend Anlass für die Notwendigkeit einer genauen Analyse der Netzwerkarchitektur vor Ort (siehe dazu 4.1.3). Deutlich wurde die Spaltung zwischen Akteuren, die dem Bereich der Arbeitsmarktpolitik zugerechnet werden können (Grundsicherungsstellen, Agenturen für Arbeit, Beschäftigungs- und Bildungsträger), und solchen, die eher dem Bereich der Familienpolitik angehören (Mehrgenerationenhäuser, Gleichstellungsbeauftragte, Familienzentren), obwohl es auch „Grenzgängerinnen und Grenzgänger“ gibt (z. B. die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt, BCA). Zudem gibt es genügend Indizien, um belegen zu können, dass in Deutschland (zumindest bisher) Arbeitsmarktpolitik einerseits und Familienpolitik andererseits zwei unterschiedliche gesellschaftliche Felder bilden, natürlich mit einer mehr oder weniger großen Schnittfläche: Auf Bundes- und Länderebene sind unterschiedliche Ministerien zuständig, auf der lokalen Ebene hat sich mit der Einführung des SGB II die Spaltung zwischen Jugendhilfe- und Arbeitsmarktpolitik eher verschärft (zumindest im Hinblick auf direkt familienbezogene soziale Arbeit), und auch auf Trägerebene zeigen sich unterschiedliche Zuständigkeiten. Hinzu kommen divergierende gesetzliche Ziele (SGB II

und SGB VIII). Diese Indizien sollten genügen, um die Arbeitshypothese aufzustellen, dass es einerseits ein arbeitsmarktpolitisches, andererseits ein familienpolitisches Feld gibt, die sich in vielerlei Hinsicht voneinander unterscheiden. Dies ist zu berücksichtigen, wenn wir uns mit Netzwerken beschäftigen, die dezidiert den Anspruch haben, bei der Erarbeitung bedarfsgerechter Angebote für Alleinerziehende die Grenzen zwischen den beiden Feldern zu überschreiten.

## 3.2 Netzwerkmanagement

### 3.2.1 Allgemeines

Ähnlich wie der Begriff des „Netzwerks“ muss der des „Netzwerkmanagements“ präzisiert werden, um für die Analyse des konkreten Geschehens in Netzwerken fruchtbar gemacht werden zu können. Zu unterscheiden sind insbesondere:

- Management als Institution und als Funktion (3.2.2),
- die unterschiedlichen Funktionen des Netzwerkmanagements (3.2.3),
- die Medien der Netzwerksteuerung (3.2.4).

Außerdem sollten nicht nur die Vorteile der Produktion in Netzwerken im Fokus der Betrachtung stehen, sondern auch mögliche Blockierungen berücksichtigt werden (3.2.5).

### 3.2.2 Management als Institution und als Funktion

Der Aufbau und die Verstetigung eines Netzwerks sind die zentralen Aufgaben des „Netzwerkmanagements“. Mit diesem Begriff wird sowohl eine bestimmte institutionalisierte Koordinationsstelle wie auch die Steuerungsfunktion bezeichnet, die von einer oder mehreren Person(en) wahrgenommen wird. Ein stabiles Netzwerk erfordert eine klare institutionelle Anbindung und eine professionelle Koordination. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig die Institutionalisierung einer festen „Koordinationsstelle“, vielmehr sind auch flexible Lösungen denkbar (z. B. die wechselseitige Übernahme von Funktionen des Netzwerkmanagements).

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, zwischen den Funktionen des Netzwerkmanagements einerseits und den Institutionalisierungsformen, in denen diese Funktionen wahrgenommen werden, zu unterscheiden.

Unabhängig von der Form der Institutionalisierung müssen im Netzwerk die im Folgenden genannten Kompetenzen für eine professionelle Koordination vorgehalten und weiterentwickelt werden:

- politikfeldübergreifende Fachkenntnisse und Analysetechniken,
- Kenntnisse in Netzwerktheorie und -praxis,
- Steuerungs- und Projektmanagementtechniken,
- Kenntnisse in Verfahren des Qualitätsmanagements (zur Analyse von Leistungsketten),

- | Kompetenzen der Verhandlungsführung (Gesprächsführung, Umgang mit schwierigen Partnern, Konfliktmanagement),
- | interkulturelle Kompetenzen,
- | Kompetenzen für einen sensiblen Umgang mit Entscheidungsebene und operativer Ebene,
- | Fähigkeiten zum akteurs- und perspektivenübergreifenden Handeln,
- | Kenntnisse über die lokalen Kräfteverhältnisse und Kulturen der lokalen Kooperation u. a. für einen reflektierten Umgang mit der Entscheidung über die Beteiligung der relevanten Akteure bzw. die Ansiedlung des Netzwerks,
- | Anerkennung bzw. Autorität in der lokalen Trägerlandschaft (als Einrichtung und als Person).

Neben diesen Kompetenzen müssen strukturelle Voraussetzungen für den Aufbau stabiler Koordinationsstrukturen gegeben sein:

- | Organisatorische und finanzielle Ressourcen müssen gewährleistet sein,
- | die Koordination muss neutral und hoch vernetzt sein,
- | die Akzeptanz der Koordination sollte im (potenziellen) Netzwerk bereits vor dem offiziellen Beginn des Vorhabens gegeben sein.

Die konkrete Konstruktion des Netzwerks und damit auch die Form der Institutionalisierung von Netzwerkmanagement hängen stark von den örtlichen Verhältnissen ab. Je nach zugewiesener Funktion und Größe wird es nötig sein, mehrere Ebenen zu definieren: Einerseits die Entscheidungsebene und die operative Ebene; andererseits die Ebene eines breiten Informationsnetzwerks, in dem sich ein „ideelles Milieu“ entwickeln kann, und – daran anknüpfend – die eines verbindlichen Produktionsnetzwerks.

Außerdem kann es sinnvoll sein, zunächst als Ausgangspunkt ein „Kernnetzwerk“ zu konstituieren, das überschaubar und arbeitsfähig ist, und später ggf. Erweiterungen vorzunehmen.

Im Falle der Netzwerke für Alleinerziehende hat sich gezeigt, dass eine Ansiedlung im „Lokalen Bündnis für Familie“ als übergeordneter Instanz für die Ausbildung eines produktiven Milieus wichtig sein kann (Verbreitung in die lokale Landschaft), verbindliche Strukturen dann aber meist im Rahmen eines enger gefassten Produktionsnetzwerks ausgebildet werden.

### 3.2.3 Funktionen des Netzwerkmanagements

Sydow und Windeler definieren „Netzwerksteuerung“ inhaltlich über ein Bündel von Aufgaben (vgl. Sydow 1999: 295 f., Windeler 2001, S. 44 und S. 250), die in vier zentralen Funktionen zusammengefasst werden (vgl. Sydow/Windeler 1997, S. 151):

- | Selektion der Akteure, die das Netzwerk bilden bzw. später aufgenommen werden (3.2.3.1),
- | Allokation, d. h. Verteilung der Aufgaben, die die Akteure wahrnehmen (3.2.3.2),
- | Regulation, d. h. Festlegung von Strukturen und Regeln der Aufgabenwahrnehmung (3.2.3.3),
- | Evaluation, d. h. Auswertung und Bewertung der Arbeit des Netzwerks (3.2.3.4).

### 3.2.3.1 Selektion: Auswahl der Netzwerkpartner

Im Vorfeld der Bildung eines Netzwerks stehen zwei Aufgaben im Vordergrund:

- die Entscheidung, welche potenziellen Mitglieder eines Netzwerks angesprochen werden sollten;
- die Sensibilisierung für die Interessen- und Motivlage dieser potenziellen Partner.

Eine Beteiligtenanalyse kann zeigen, welche Organisationen und Institutionen vor Ort auf die Lebenssituation Alleinerziehender einwirken und damit potenziell in ein Produktionsnetzwerk einbezogen werden sollten.

Im Fokus des zu bildenden Netzwerks steht ein gemeinsames Problem bzw. Ziel (hier: nachhaltige Sicherung eines selbstständigen Lebens für Alleinerziehende), das u. U. aber zu diesem frühen Zeitpunkt noch nicht von allen (zukünftig) Beteiligten als gemeinsames Problem oder Ziel gesehen wird. Bevor dies in der Konstitutionsphase thematisiert wird, soll zunächst eine möglichst große Bandbreite an Angeboten für die Zielerreichung realisiert werden, d. h., es ist zu entscheiden, welche Organisationen und Institutionen unbedingt in ein Netzwerk einbezogen werden sollten.

Hintergrund hierfür ist das Postulat der Heterogenität eines Netzwerks, um alle Perspektiven der Problemformulierung und -lösung repräsentiert zu haben und die nötige Vielfalt an Kompetenzen im Netzwerk zu versammeln: „Um ein breites Kompetenzspektrum sicherzustellen, benötigen Netzwerke einen möglichst hohen Grad an Heterogenität. Verschiedene Arbeitsfelder und Tätigkeitsschwerpunkte sind im Netzwerk präsent und können zu neuen Tätigkeitsbereichen verknüpft werden“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 34).

Nach einer ersten Analyse des Feldes werden die Strukturen eines potenziellen Produktionsnetzwerks für Alleinerziehende deutlich, können wichtige Institutionen und Organisationen identifiziert werden, die unbedingt in ein solches Netzwerk einbezogen 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?

Wichtig ist, dass eine Entscheidung, welche Organisation unbedingt einbezogen werden sollte, keine grundsätzliche Entscheidung gegen eine andere Organisation darstellt, 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 sollte, um (noch) steuerbar zu sein.

Für die spätere Arbeit im Netzwerk braucht es nicht allein die Kenntnis der vorfindlichen Strukturen („Institutionenlandschaft“), sondern 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 notwendige Heterogenität des Netzwerks bringt es nämlich mit sich, dass Akteure zusammenarbeiten werden, die sich auf ganz unterschiedliche Traditionen, gesetzliche Aufträge oder Ziele berufen.

Nachdem die potenziellen Netzwerkpartner ausgewählt sind, gilt es, sie für die gemeinsame Sache zu gewinnen. Sind die zu gewinnenden Organisationen bekannt, geht es darum, dort auch die geeigneten Personen anzusprechen, die sich nicht nur für die Idee interessieren, sondern sie auch in der Organisation weiterverbreiten und für Akzeptanz sorgen. Hierfür gibt es den Begriff der „boundary spanner“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 23), d. h. der „Grenzgänger“, die in der Lage und bereit sind, über den Tellerrand der Organisationsinteressen hinauszublicken und später vielleicht auch die Organisation im Netzwerk zu vertreten.

Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt zeigt sich 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 dem oben (Abschnitt 2.2) skizzierten „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 Mitglieder des Netzwerkes.

Um Organisationen für die Arbeit in einem Netzwerk zu gewinnen (und das heißt im Minimum, dass sie bereit sind, Personen in Sitzungen des Netzwerks zu entsenden), muss transparent gemacht werden, was sie von ihrer Beteiligung haben. Hierzu gilt es zunächst, potenzielle Win-win-Situationen für die möglichen Netzwerkpartner auszuloten und abzuschätzen, was in welcher Zeit gemeinsam erarbeitet werden könnte. Diese Win-win-Situationen müssen dann den Beteiligten aber auch deutlich sein, d. h. als solche wahrgenommen werden (Bienzle u. a. 2007, S. 21).

### **3.2.3.2 Allokation: Verteilung der Aufgaben in der „Dienstleistungskette“**

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. Bei aller Skepsis gegenüber isolierten „Maßnahmen“ (im Sinne von „operativen Inseln“, vgl. Schubert 2008) darf nicht vergessen werden, dass erst ein konkreter Arbeitszusammenhang einen Rahmen für die Erfahrung von „Verlässlichkeit“ der Kooperationspartner und damit die Tragfähigkeit der Netzwerke bildet. Wichtig ist es, den Doppelcharakter dieser „Produkte“ zu sehen: Sie haben ihren „Eigenwert“ im Nutzen, den sie für die Zielgruppe stiften (z. B. ein „Leitfaden“ oder eine „Anlaufstelle“), gleichzeitig stellen sie den Kulminationspunkt für die Schaffung einer nachhaltigen Unterstützungsstruktur, d. h. den Aufbau und die Stabilisierung eines Produktionsnetzwerks, dar. Diese Produkte sollten „möglichst bereits in der Initiierungsphase eines Netzwerks zu wahrnehmbaren positiven Ergebnissen sowohl für das Netzwerk wie auch für die Netzwerkpartner (Wahrnehmen der Win-win-Situation) führen“ und „das Know-how möglichst vieler Partner benötigen; die Stärken eines Partners sowie der jeweiligen Schnittstellen deutlich werden lassen“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 46). In der gemeinsamen Arbeit wird persönliches Kennenlernen möglich und „Verlässlichkeit“ erfahrbar.

In diesem Sinne ist ein „Produktionsnetzwerk“ ohne konkretes Produkt kaum vorstellbar. Umgekehrt sind zumindest die Produkte, die im sozialen Bereich auf komplexe Bedarflagen zielen, ohne Netzwerk kaum zu realisieren.

Grundsätzlich besteht die konzeptionelle Alternative a) in der Netzwerkbildung entlang der „Dienstleistungskette“ zur Realisierung eines solchen Produkts (als konkreten Kulminationspunkt der Aktivitäten) oder b) in der Entwicklung von Produkten aus einem bereits bestehenden Netzwerkzusammenhang heraus, der sich dann in der Produktentwicklung konkretisiert und stabilisiert.

In der Entwicklung von Netzwerken für Alleinerziehende hat sich – anknüpfend an Erfahrungen aus den USA (vgl. Corbett/Noyes 2006) – das Verfahren der Konstruktion von „Dienstleistungsketten“ bewährt. Dieses knüpft aktuell an die im Zusammenhang mit „business reengineering“ geführten betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Konfiguration von „Wertschöpfungsketten“ an, hat seinen Traditions Kern aber in der organisationstheoretisch begründeten Perspektive auf die „Ablauforganisation“ (vgl. Brülle/Reis/Reiss 1998, Reis 1997).

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. 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.

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

- In einem ersten Schritt werden die Zielgruppe und die für diese Zielgruppe gewünschten „Wirkungen“ (Outcomes) festgelegt (Erarbeitung eines Zielsystems). Dabei ist immer im Blick zu behalten, dass Wirkungen nur über die Reaktion der Adressatinnen und Adressaten erzielt werden können, d. h. die Überlegungen aus deren Blickwinkel heraus entwickelt werden müssen.
- Darauf folgt die Beschreibung der einzelnen Leistungen, die die Zielgruppe benötigt, damit sich diese Wirkungen tatsächlich ergeben (d. h. die Ziele erreicht werden). Hierzu ist es nötig, den gesamten komplexen Leistungsprozess auch als Interaktion zwischen den Leistungserbringern und den Adressatinnen und Adressaten zu rekonstruieren. Die zentrale Frage ist, wie das Leistungssystem aus deren Perspektive aussieht (was kommt wie an?). In diesem Schritt muss geklärt werden, welche der Teilleistungen welchen Beitrag zu den verschiedenen Wirkungen leistet und welcher Akteur diese Teilleistung verantwortet. Auch sollten die Kriterien definiert werden, an denen dieser Beitrag gemessen und bewertet werden könnte.
- Die einzelnen Leistungen werden zu einer virtuellen „Leistungskette“ verknüpft (und möglichst grafisch dargestellt). Hieraus resultiert ein „idealer Leistungsprozess“, der ggf. für Teile der Zielgruppe ausdifferenziert werden kann (z. B. für junge Mütter, für „Aufstockerinnen“ etc.). In dessen Kontext können (u. U. „kritische“) Schnittstellen zwischen einzelnen Elementen bzw. Phasen des Leistungsprozesses identifiziert werden.

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

Ausgangspunkt eines an dieser Vorgehensweise orientierten Umsetzungsprozesses ist die Definition von im Netzwerk gemeinsam getragenen Zielen (vgl. „Verstetigung“). Hieraus abgeleitet erfolgt die Erarbeitung von Prozessen und Prozessschritten, z. B. im Rahmen themenbezogener Workshops. Bewährt hat sich die Erarbeitung von Dienstleistungsketten über Fallbeispiele, in denen Ist-Analyse und Schnittstellenanalyse kombiniert werden. Motivation stiftend an dieser Arbeit ist, dass die Autonomie der Akteure nicht grundsätzlich infrage gestellt, vielmehr eine gemeinsame Aufgabe spezifiziert wird (vgl. Abschnitt 6.2.2).

### 3.2.3.3 Regulation: Festlegung von Regeln und Strukturen

Ein wichtiger Bestandteil dieser Funktion ist die Stabilisierung eines einmal gegründeten Netzwerks durch dessen „Regulation“ (vgl. Sydow/Möllering 2009, S. 189). Diese kann darin bestehen, Strukturen festzulegen, Regeln zu definieren oder Personen zu veranlassen, innerhalb des Netzwerks tätig zu werden. Ein weiteres wichtiges Element ist darüber hinaus die beständige Bekräftigung von „Verlässlichkeit“ als Steuerungsmodus (vgl. Abschnitt 3.2.4). Erst die Sicherheit, zumindest mittelfristig nicht nur zu geben, sondern auch nehmen zu können, bewegt Netzwerkakteure dazu, ein Stück ihrer organisationalen Autonomie in ein gemeinsames Vorhaben „einzubringen“, ohne die Autonomie jedoch ganz zur Disposition zu stellen und sich abhängig vom Netzwerk zu machen. Viele Autorinnen und Autoren sehen hierin ein Wesensmerkmal von Netzwerken, das sie von formalen Organisationen unterscheidet, die meist durch klare Weisungsverhältnisse gekennzeichnet sind. Gleichzeitig macht dieses Merkmal ihre Fragilität aus und stellt eine beständige Bedrohung der Stabilität von Netzwerkbeziehungen dar – wenn nämlich die Verlässlichkeit von einzelnen Akteuren infrage gestellt und in der Folge durch das Überhandnehmen von Misstrauen u. U. tatsächlich fraglich wird: „Ein Netzwerk ist nur so lange in Betrieb, wie die Partner damit rechnen, dass institutionelle Win-win-Situationen in einer für sie angemessenen Zeit und in einer angemessenen Art und Weise eintreten werden“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 49).

Die Stabilität bildende Identität eines Netzwerks wird in einem ersten Schritt über die Formulierung gemeinsam geteilter Ziele hergestellt. Diese „tragen intensiv dazu bei, dass eine gemeinsame Wahrnehmung und eine ähnliche Bewertung der gegenwärtigen Situation wie auch der zukünftigen Aussichten der Zusammenarbeit entstehen und erhöhen damit die Kooperationsbereitschaft der Netzwerkakteure“ (Sydow 1999, S. 262). Die aus dem Projektmanagement bekannten Regeln der Zielformulierung sind zu beachten, damit Ziele auch handlungsleitend sind und bleiben: „Die Ziele müssen präzise formuliert sein. Eine ungefähre Verabredung auf vage Netzwerkziele führt zu Unzufriedenheit und selten zum Erfolg“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 36). Zielerreichung setzt einerseits die Verlässlichkeit der Netzwerkpartner voraus und bildet umgekehrt für diese eine wichtige Motivation zu verlässlichem Handeln.

Verlässlichkeit wird von den Partnern über das Einhalten gemeinsam aufgestellter Regeln, die Ausführung übertragener Aufgaben, aber vor allem über die Erfahrung der Durchführung gemeinsamer Projekte signalisiert. „Regulation“ bedeutet in diesem Zusammenhang zunächst die Aufgabe, zentrale Regeln zu erarbeiten, die mehr oder minder formalisiert sein können. Die Erarbeitung 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: Sie ist „Anwalt des Netzwerks“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 47), soll 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. Netzwerkkoordination bedeutet somit auch die Planung und Strukturierung gemeinsamer Vorhaben und Netzwerkmanagement benötigt „Integrationskompetenz“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 52): z. B. die gemeinsame Strukturierung (und ggf. das Monitoring) von Abläufen (vgl. Abschnitt 2.3.2). Der Verstetigung dienen aber auch Alltagsaufgaben wie die Dokumentation aller wichtigen Arbeitsschritte sowie die Führung und Verteilung von Protokollen.

#### **3.2.3.4 Evaluation: Auswertung und Bewertung der gemeinsamen Arbeit**

Eine wichtige Funktion für die Sicherung der Nachhaltigkeit von Netzwerkstrukturen besteht in der Beobachtung und Auswertung des gemeinsamen „Produktionsprozesses“ und seiner Resultate.

Es hängt von der Art des Netzwerks, dem Grad an Verbindlichkeit und auch von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab, in welcher Form und mit welchem Grad an Formalisierung (Controlling, externe Evaluation) die Beobachtung und Bewertung erfolgt. Wesentlich ist es, alle Akteure aktiv einzubeziehen und gemeinsame Diskurse zu organisieren, um diese Funktion für die Stabilisierung und Verstetigung von Netzwerkbeziehungen zu nutzen.

### **3.2.4 Steuerungsmedien**

Wenn das konstitutive Merkmal eines institutionellen Netzwerks eine gewisse Dauerhaftigkeit der Beziehungen zwischen den Akteuren ist, die über die Erfüllung der in Abschnitt 2.3 genannten Funktionen gesichert wird, dann besteht die zentrale Aufgabe der Netzwerksteuerung – unabhängig davon, wo diese Aufgabe angesiedelt ist – darin, diese Dauerhaftigkeit zu gewährleisten. Die Steuerung setzt somit nicht nur an einzelnen Funktionen an, sondern richtet sich auf den Systemcharakter des Netzwerks und dessen grundlegende Struktur. Denn jedes Netzwerk weist ein Mindestmaß an internen Netzwerkstrukturen auf, die entweder formal oder informell institutionalisiert sind. An dieser Institutionalisierung und ihrer „Geschichte“ bemisst sich die Wahrnehmung der Steuerungsfunktionen im Netzwerk, denn „hieraus ergeben sich einerseits organisatorische Aufgaben zur Aufrechterhaltung der Strukturen, andererseits inhaltliche Aufgaben zur fortwährenden Fokussierung der Netzwerkarbeit auf die gesetzten Ziele und Aufgaben. Weitere Funktionen, die je nach Bedarfslage implementiert werden können, beinhalten z. B. Konfliktschlichtung, Prozessmoderation oder unabhängige, nicht interessengebundene Fachberatung“ (Sydow/Windeler 2000, S. 14).



Je nach Netzwerktypus stellen sich unterschiedlich ausgeprägte Anforderungen an die Notwendigkeit, die Intensität und die Medien der Steuerung. Wie oben dargestellt, können Informationsnetzwerke auch lockerer „geknüpft“ sein, ohne dass dies negative Folgen hat. Anders bei Produktions- oder Projektnetzwerken. Bei diesen beiden Netzwerktypen hängt der erforderliche Grad an Steuerung davon ab, wie stark die Arbeitsprozesse miteinander verschränkt sind.

Es gibt unterschiedliche Versuche, den Begriff „Steuerung“ zu definieren. Wir gehen hier von der Akteursperspektive aus (vgl. Mayntz 1987, S. 92), wodurch der Begriff handlungstheoretisch gefasst wird. Steuerung in diesem Sinne ist „aktivgestaltungsorientierte Einflussnahme“ (Mezger 1990, S. 23). „Durch Steuerung soll eine autonome Dynamik ... gezielt verändert werden, sei es, dass eine bestimmte Struktur entgegen bestehender Veränderungstendenzen bewahrt, ein spontaner Wandlungsprozess umgelenkt oder auch eine aus sich heraus stabile Struktur verändert werden soll“ (Mayntz 1987, S. 94). Steuerung beinhaltet somit die mehr als punktuelle, vielmehr kontinuierliche Beeinflussung von Ereignissen und Interaktionen, die ein „Eigenleben“, als soziale Systeme eine z. T. erhebliche Autonomie, aufweisen.

Produktionsnetzwerke sind – ähnlich wie Organisationen – zielorientiert. Sie unterscheiden sich von formalen Organisationen dadurch, dass eine einheitliche Leitung fehlt (Windeler 2001), was Konsequenzen für die Effektivität bestimmter Steuerungsinstrumente hat, können aber ansonsten im Hinblick auf die Steuerungsproblematik als Organisationen betrachtet werden. Aus diesem Grund kann eine Systematisierung der Steuerung der Dienstleistungsproduktion in Organisationen mit leichten Modifikationen auch auf die Steuerung von Produktionsnetzwerken angewandt werden.

Die Relation zwischen der konkreten Leistungserbringung im Einzelfall und ihrer Steuerung in der Organisation bzw. im Produktionsnetzwerk wird im Rückgriff auf die Systemtheorie Niklas Luhmanns analog zum Verhältnis von faktischer Entscheidung (operative Handlung) und Festlegung von Entscheidungsprämissen (strategische Setzung eines Rahmens für operative Handlungen) konzipiert. Luhmann nennt als Entscheidungsprämissen:

- Entscheidungsprogramme, d. h. verbindliche Regeln, wie in einer Organisation entschieden werden soll;
- Kommunikationswege, die eingehalten werden müssen, wenn eine Entscheidung als Organisationsentscheidung gelten soll;
- Personaleinsatz, d. h. den Einsatz eines in bestimmter Weise qualifizierten und kompetenten Personals.

Den drei Typen von Entscheidungsprämissen entsprechen die „Steuerungsbereiche“ Regeln, Strukturen und Personen. Diese stecken in ihrer konkreten Ausgestaltung den Raum der Handlungsmöglichkeiten innerhalb einer Organisation ab. „Steuerung“ bedeutet somit, Regeln, Strukturen und Personen zu entwickeln und zu implementieren (damit strategisch Entscheidungsprämissen zu setzen) und den Erfolg oder Misserfolg der Steuerung an den Resultaten der operativen Handlungen zu messen (mit Rückkopplung auf die Reflexion der gesetzten Entscheidungsprämissen).

Mit diesen drei Steuerungsbereichen ist das Problem der Steuerung komplexer Prozesse aber nicht zureichend gefasst. Wie die systemtheoretisch ausgerichtete Organisations-  
theorie gezeigt hat, sind dort, wo die Erreichung von Organisationszielen davon abhängt,  
dass Personen oder andere Organisationen autonom, aber dennoch „gesteuert“ handeln,  
„weiche“ Steuerungsimpulse gefragt.

Dies gilt erst recht für die Netzwerksteuerung, denn hier haben wir es mit autonomen  
Akteuren zu tun, die mit den bisher diskutierten Medien nur begrenzt steuerbar sind. Als  
typische Steuerungsmedien, die zur Konfliktbewältigung und zur Stabilisierung in Netz-  
werken eingesetzt werden, führen Sydow/Windeler im Rekurs auf einschlägige Literatur  
auf (2000, S. 12 ff.):

- | Kooperation,
- | Vertrauen,
- | Selbstverpflichtung der Akteure,
- | Verlässlichkeit,
- | Verhandlung,
- | explizite oder implizite Kontrakte.

Das gemeinsame Merkmal dieser Steuerungsmedien ist allerdings, dass sie teilweise nur  
schwer formalisierbar sind. Zentralität kommt dabei der „Verlässlichkeit“ zu, denn: „Wäh-  
rend Vertrauen ... nur ein Sonderfall von Verlässlichkeit ist, ist Selbstverpflichtung eine  
Möglichkeit unter mehreren – wie der Steigerung der informellen Transparenz oder der  
Verdeutlichung möglicher Sanktionen –, die Verlässlichkeit zu steigern“ (Sydow/Windeler  
2000, S. 14). Zum selben Schluss kommen auch Fürst und Schubert: „Dabei bilden positive  
emotionale Zuschreibungen und verlässliche Beziehungen die wesentlichen Voraussetzun-  
gen der internen Kohäsion“ (Fürst/Schubert 1998, S. 352).

Verlässlichkeit drückt sich aus in der mittelfristigen Reziprozität der Beziehungen: „Hie-  
runter wird ein Prinzip des Leistungsaustauschs verstanden, das nicht durch die wertmäßi-  
ge Äquivalenz der einzelnen Transaktion (wie beim marktformigen Austausch), sondern  
durch die in der Summe ungefähre Äquivalenz einer Reihe von Austauschen über einen  
längeren Zeitraum hinweg gekennzeichnet ist. Er setzt die Existenz langfristiger Beziehun-  
gen zwischen Akteuren somit voraus und stabilisiert sie zugleich“ (Kohlmeyer/Mauruszat/  
Seyfried 2000, S. 10).

Damit rückt „Reziprozität“ in den Status einer Entscheidungsprämisse: Zukünftige Entschei-  
dungen hängen davon ab, welche Erfahrungen die „Netzwerkakteure“ mit der – mittelfristi-  
gen – Reziprozität von Entscheidungen in der Vergangenheit gemacht haben. Im Gegensatz  
zu den Steuerungsbereichen Strukturen, Regeln und Personal handelt es sich bei „Reziprozi-  
tät“ um einen eher „weichen“ Bereich, in dem eher indirekt gesteuert werden kann.

Für die Steuerung von Reziprozität ist es förderlich, dass ein „ideelles Milieu“ existiert, d. h.  
ein gemeinsam geteilter Ziel- oder Wertkorridor, der die Basis bildet für die Bewertung  
inhaltlicher „Verlässlichkeit“ (formal macht sich Verlässlichkeit an der Befolgung gesetzter  
Regeln etc. fest – dies reicht aber nicht, um ein Netzwerk zu stabilisieren).

Deshalb sind auch und gerade Produktionsnetzwerke darauf verwiesen, dass ein ideelles Milieu entsteht und gepflegt wird. Gemeinsam entwickelte Ziele und ein Konsens oder zumindest Kompromiss im Hinblick auf grundlegende Werte und Überzeugungen bilden die Basis für die Konstruktion von Leistungsketten, die über Koppelproduktion dazu führen, dass diese Ziele auch realisiert werden.

Die verlässlichen Beziehungen sind zugleich Medium und Resultat von Macht und Herrschaft (Sydow/Windeler 2000, S. 16). Denn jede Stabilisierung von Netzwerken hängt ab von sozialen Praktiken, deren Ausprägung mit dem konkreten Problembezug und der Konstellation der Akteure zueinander korrespondiert: „Es existiert ... keine idealtypische innere Strukturform (Aufbau- und Ablauforganisation), die grundsätzlich und für alle Netzwerke ein reibungsloses Funktionieren gewährleistet. Im Gegenteil: Netzwerke müssen ihre Struktur an ihrer Akteurskonstellation wie auch ihren Problemfeldern oder Aufgabenstellungen orientieren und somit an ihre spezifische Situation angepasste innere Strukturen jeweils entwickeln“ (Kohlmeyer/Mauruszat/Seyfried 2000, S. 15).

### 3.2.5 Grundprobleme der Netzwerksteuerung

Bislang folgt der vorliegende Text der in der aktuellen Literatur gelegten Spur, die positiven Aspekte der Netzwerkproduktion zu betonen. Dies entspricht durchaus den Erfahrungen, die in verschiedenen Projekten und insbesondere im Rahmen des Pilotprojekts „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ gemacht werden konnten.

Dennoch sollen abschließend einige Probleme benannt werden, die im Zuge der Konstitution und Verstetigung von Netzwerken auftreten können und zum Thema des Netzwerkmanagements gemacht werden sollten.

Denn die Steuerung von Netzwerken ist nicht selten mit einigen Grundproblemen konfrontiert, deren Ausprägung jedoch von der Zielsetzung und vom Charakter des Netzwerkes abhängt und die deshalb empirische Studien anleiten sollten. So benennt z. B. Messner (1995, S. 245) – bezogen auf Politiknetzwerke – fünf „Kernprobleme der Netzwerksteuerung“ (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Die fünf Kernprobleme der Netzwerksteuerung

Kernprobleme	Problemdimensionen, in denen Kernprobleme entstehen
(1) Entscheidungsblockade durch Aufbau von Veto-Positionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Problem der großen Zahl</li> <li>  Macht in Netzwerkbeziehungen</li> </ul>
(2) Strukturkonservative Handlungsorientierung; Trend zur Einigung auf den „kleinsten gemeinsamen Nenner“; funktionale und kognitive Blockierung; kollektiver Konservatismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Zeitdimension von Entscheidungen</li> <li>  Institutionelle Konsolidierung von Netzwerken</li> <li>  Macht in Netzwerkbeziehungen</li> <li>  Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation</li> </ul>
(3) Netzwerke agieren stets im Spannungsfeld von Desintegration („weak ties“) und zu dichten Beziehungen, welche die Innovationskraft reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Zeitdimension von Entscheidungen</li> <li>  Institutionelle Konsolidierung von Netzwerken</li> <li>  Macht in Netzwerkbeziehungen</li> <li>  Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation</li> </ul>
(4) Gefahr der Blockierung von Verhandlungen bei der Bestimmung von Lösungsvarianten; Problem, Verteilungskriterien zu bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Koordinationsproblem</li> </ul>
(5) Doppelte Externalisierungsproblematik: <ul style="list-style-type: none"> <li>  Gezielte Externalisierung von Kosten auf die Umwelt des Netzwerkes</li> <li>  Nicht intendierte Effekte aufgrund überzogener Binnenorientierung der Netzwerkakteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Zeitdimension von Entscheidungen</li> <li>  Institutionelle Konsolidierung von Netzwerken</li> <li>  Macht in Netzwerkbeziehungen</li> </ul>

Hinzu kommen für Produktionsnetzwerke als wesentliche Spannungsfelder das Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit sowie von Kooperation und Konkurrenz. Im Falle von Unternehmensnetzwerken ist Letzteres besonders stark ausgeprägt, handelt es sich doch bei den Netzwerkakteuren um (Repräsentanten von) renditeorientierten Unternehmen, die teilweise in Konkurrenz zueinander stehen und gleichzeitig (teilweise eng) zusammenarbeiten sollen.

# IV.

## Etappen der Netzwerkbildung

Die in Abschnitt III skizzierten theoretischen Überlegungen bildeten einerseits den Rahmen für die Beratungsaktivitäten der wissenschaftlichen Begleitung, andererseits stellen sie den Bezugspunkt der Analyse empirischer Befunde dar. Wie die Entwicklung an den zwölf Projektstandorten gezeigt hat, durchläuft die Konstitution von „Produktionsnetzwerken“ im oben (vgl. Abschnitt 2.3) dargelegten Sinn mehrere Phasen, die in diesem Kapitel beschrieben und an Beispielen aus den zwölf Projektstandorten illustriert werden, um den Implementationsprozess zu veranschaulichen.<sup>5</sup> Jenseits lokaler Besonderheiten konnten gemeinsame Merkmale bzw. Fragestellungen fixiert werden, die für den Aufbau von Netzwerken wichtig sind (vgl. Tabelle 2).

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.

**Tabelle 2: Leitfragen für die Phasen der Netzwerkbildung**

<b>Im Vorfeld: Der Start vor dem Start</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Wie erhalte ich grundlegende Informationen über das lokale Milieu?</li> <li>  Wie erkenne ich die wesentlichen Akteure?</li> <li>  Wie bringe ich getrennt agierende Akteure zur Unterstützung Alleinerziehender früh an einen Tisch?</li> <li>  Wie können Wissen, Erfahrungen und Werthaltungen der Beteiligten erhoben werden?</li> </ul>
<b>Der Start in die Praxis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Welche lokalen Akteure/bestehenden Netzwerke und welche Hierarchieebenen sollten einbezogen bzw. angesprochen werden?</li> <li>  Wo soll das Netzwerk für Alleinerziehende angesiedelt werden?</li> <li>  Welche Rolle spielen bereits existierende „Lokale Bündnisse für Familie“?</li> <li>  Wie kann mit Konkurrenz im Netzwerk umgegangen werden?</li> <li>  Wer sollte die Netzwerkkoordination übernehmen? Welche Kompetenzen werden für die Koordination benötigt?</li> <li>  Wie kann die Gründungsveranstaltung vorbereitet werden?</li> </ul>

<sup>5</sup> Die in „Kästen“ zitierten Praxisbeispiele sind anonymisiert. In Einzelfällen wurden „Fallgeschichten“ leicht verändert – z. B. gekürzt oder indem verschiedene Geschichten miteinander kombiniert wurden –, um wichtige Fragestellungen zu veranschaulichen.

<b>Ein Netzwerk schaffen!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Welche Prozesse tragen zur Entwicklung des gegründeten Netzwerks bei?</li> <li>  Wie kann ein innerer Zusammenhalt zwischen den Akteuren gewährleistet werden?</li> <li>  Was ist bei der gemeinsamen Festlegung von Zielen zu beachten?</li> <li>  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?</li> <li>  Wie können Brüche und Schnittstellen erkannt und bearbeitet werden? Wie lassen sich zwischen den Akteuren die Arbeitsabläufe optimieren?</li> <li>  Wie kann die Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren erreicht werden? Was muss bei der Verabschiedung von Regeln beachtet werden?</li> </ul>
<b>Gemeinsame Produkte entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Wie können Netzwerke durch die Erarbeitung von Produkten stabilisiert werden?</li> <li>  Welche Produkte eignen sich für welche Netzwerkkonstellationen?</li> <li>  Welche Arten von Produkten sind denkbar und wie werden sie entwickelt?</li> <li>  Welche konzeptionellen Entscheidungen sind im Rahmen der Produktentwicklung zu treffen?</li> <li>  Welche Rolle spielen Produkte in der Außenwahrnehmung des Netzwerks?</li> </ul>
<b>Für Nachhaltigkeit sorgen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Wie schafft man es, dass das Netzwerk nachhaltig besteht?</li> <li>  Wie lassen sich Ressourcen finden und dauerhaft sicherstellen?</li> <li>  Wie muss ein Netzwerk gestaltet sein, damit auch veränderten Rahmenbedingungen begegnet werden kann?</li> <li>  Wie kann sich ein Netzwerk dauerhaft in der lokalen Landschaft verankern?</li> <li>  Wie muss sich die eigene Organisation weiterentwickeln, damit das Netzwerk bestehen bleibt?</li> </ul>

Zu beachten ist allerdings, dass die Steuerung von Netzwerken, die gemeinsame Koordination von Angeboten kein Einzelprojekt darstellt, das schematisch „abgearbeitet“ werden kann. Netzwerkarbeit bedeutet vielmehr, im Entwicklungsprozess rekursive Schleifen einzuplanen und Themen und Arbeitsinstrumente des Anfangs immer wieder produktiv im Verlauf aufzugreifen.

## 4.1 Der Start vor dem Start

### 4.1.1 Netzwerke bestehen bereits

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 verselbstständigten Institutionen handelt es sich um Organisationen, die im historischen Entwicklungsprozess eine hinreichende Autorität erlangt haben, um bestimmte Aufgaben im Namen der Gesellschaft wahrzunehmen und darüber „Zuständigkeiten“ zu reklamieren oder aber zurückzuweisen. Hierüber bildeten sich historisch mehr oder weniger gegeneinander abgeschottete „Politikfelder“ (z. B. Arbeitsmarktpolitik, Bildungspolitik, Jugendhilfepolitik) und „organisationale Felder“ (die z. B. gebildet werden durch Agenturen für Arbeit, Beschäftigungsträger, öffentliche und freie Träger der Jugendhilfe, Beratungsstellen etc. mit den entsprechenden Binnenbe-

ziehungen) aus (DiMaggio/Powell 2000). Daran hat auch die Reformwelle des „New Public Managements“ nichts geändert – zwar führte sie vielerorts zur Implementation von Verfahren betriebswirtschaftlich inspirierter Steuerung, doch reichen diese nur selten über Ressortgrenzen hinaus. Infolge dieser Zergliederung erfahren die Menschen Dienstleistungen nicht mehr ganzheitlich, sondern funktions- und hierarchiebezogen in eine Vielzahl von Zuständigkeiten zersplittert. Man kann von „operativen Inseln“ (Schubert 2008) sprechen, auf denen die professionellen Akteure der verschiedenen Ressorts relativ isoliert agieren. Gemeinsame Schnittstellen werden häufig nicht mehr wahrgenommen, was zum Aufbau von Doppelstrukturen beiträgt.

Seit einigen Jahren haben sich jedoch auf kommunaler, aber auch regionaler Ebene Netzwerke herausgebildet, die versuchen, diese Zersplitterung zu überwinden, indem mehrere „operative Inseln“ miteinander in Kontakt treten und Kooperationsstrukturen entwickeln. Diese Netzwerke entwickelten sich um bestimmte Themenstellungen und Themenfelder 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 deren Rahmen „flankierende Leistungen“ zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen konzipiert und realisiert werden: Schuldnerberatung, Suchtberatung, psychosoziale Betreuung und Kinderbetreuung (vgl. § 16a SGB II).

Um sich zu vergegenwärtigen, welche Kooperationsbeziehungen bereits bestehen, auf denen ein Netzwerk aufbauen kann, müssen die Koordinatorinnen und Koordinatoren sich ein möglichst genaues Bild der lokalen Landschaft verschaffen.

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,

- | erstens, die anwesenden Akteure über den Bezug zur Zielgruppe und ihre Verbindungen zueinander zu befragen,
- | zweitens, die anwesenden Akteure aufzufordern, weitere aus ihrer Sicht für die Zielgruppe relevanten Akteure mit in die Netzwerkgrafik zu integrieren.

Hierdurch wurden die einzelnen Profile und die bestehenden Kooperationsmilieus deutlich, und es können zeitnah Informationen über die notwendige „Akteurskonstellation“ zusammengetragen werden. Das heißt, 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 darüber hinaus dazu, festzustellen, welche Akteure bislang fehlen, um sie zukünftig am Netzwerk zu beteiligen. Die Weiterentwicklung der Akteurskonstellation im Netzwerk kann so besser geplant werden.

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

### 4.1.2 Die Lebensverhältnisse von Alleinerziehenden „liegen quer“

Vielorts existieren somit bereits Netzwerke – allerdings sind sie häufig ebenso gegeneinander abgeschottet wie die erwähnten „operativen Inseln“. Dies hat damit zu tun, dass für verschiedene Themenfelder unterschiedliche (politische) Akteure und Verwaltungen „zuständig“ sind (auf Bundes- und Landesebene Ministerien mit jeweiliger Ressortierung, auf kommunaler Ebene Dezernate sowie Jugendamt, Sozialamt, Grundsicherungsstelle) und unterschiedliche Gesetze und rechtliche Regularien mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Orientierungen gelten (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“ (hier reicht die Existenz eines quantitativ hinreichenden Angebots). Das SGB VIII fokussiert dagegen auf die Förderung der „Entwicklung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ (§ 22 SGB VIII), was eine bestimmte qualitative Dienstleistung voraussetzt – das rein quantitative Angebot ist hier nicht zureichend.

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 Vehikel, um die Vermittelbarkeit der Mutter in Maßnahmen bzw. Beschäftigung sicherzustellen.

Die Lebensverhältnisse Alleinerziehender liegen quer zu den „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 infrage stellen.



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

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

Akteure aus den eher familienpolitischen Bereichen, wie der Familienberatung und Kinderbetreuung, haben entsprechend ihrem gesetzlichen Auftrag stärker den Zusammenhalt in der Familie und das Wohl der Kinder im Blick. Es wird die Befürchtung geäußert, dass die Arbeitsmarktintegration auf dem Rücken der Kinder ausgetragen würde. Die Alleinerziehenden hätten zudem wenig Wahlmöglichkeiten für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Ausbildung.

Verschärft wurde die Diskussion dadurch, dass die Akteure teilweise keine direkten Kooperationserfahrungen haben, sondern ihre Informationen über die Arbeitsweise der jeweils anderen ausschließlich aus den Schilderungen einzelner Alleinerziehender indirekt beziehen.

Nur durch eine offene und anerkennende Diskussion über die verschiedenen Perspektiven auf die Zielgruppe können Voraussetzungen für eine zukünftige Zusammenarbeit geschaffen werden. In Arnfurt werden die gegenseitigen Ressentiments offen diskutiert. Durch diese offene Austragung wird die Gefahr abgewendet, dass sich z. B. der Träger der Jugendhilfe oder der SGB-II-Träger frühzeitig distanzieren und eine Zusammenarbeit zwischen den wichtigen Akteuren grundsätzlich infrage steht.

### 4.1.3 Netzwerkanalysen zur Felderkundung nutzen

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 politischen und organisationalen Feldern die Akteure angehören. Um im Netzwerk Kooperationsprobleme zu vermeiden oder zumindest zu minimieren, sollten eventuell vorhandene unterschiedliche Wertorientierungen und eine unterschiedliche Handlungslogiken von Anfang an Gegenstand der Netzwerkarbeit und -steuerung sein.

### 4.1.4 Unterschiedliche Wertorientierungen und Vorerfahrungen sollten beachtet werden

Für die Arbeit im Netzwerk braucht es jedoch nicht allein die Kenntnis der vorfindlichen Strukturen („Institutionenlandschaft“), sondern 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“.

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. Insgesamt erweist sich also die lokale Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen bereits als sehr eng verknüpft. Im Verlauf der ersten Treffen stellt sich jedoch heraus, dass bei näherem Hinsehen viele Prozesse zwar bekannt und bilateral erprobt sind, genaue Kenntnisse der Arbeitsweisen der Akteure jedoch nur teilweise vorliegen.

Die genaue gegenseitige Kenntnis ist jedoch eine Voraussetzung für ein abgestimmtes Unterstützungsnetzwerk für die Zielgruppe. Mit diesem Ziel werden deshalb im Netzwerk regelmäßig rotierend Fälle aus den unterschiedlichen Einrichtungen zur Diskussion gestellt. Dadurch können die internen Prozesse der einzelnen Akteure transparent gemacht und deren Perspektive auf die Lebenssituation der Alleinerziehenden herausgearbeitet werden. Alle Akteure erhalten auf diese Weise eine klarere Vorstellung der jeweiligen Kompetenzen und Zuständigkeiten ihrer Netzwerkpartner, und die Schnittstellen können genauer erkannt und vorhandene Ressentiments gegebenenfalls korrigiert werden.

In Geiss wurden bereits vor In-Kraft-Treten des SGB II besonders aus frauen- und gleichstellungspolitischen Arbeitskreisen heraus Formen der Kooperation für die Zielgruppe initiiert und u. a. durch einen gemeinsam erarbeiteten „Wegweiser“ etabliert. An diese Tradition schließt das Netzwerkprojekt an. Auch wenn durch diese Vorentscheidung eine breite Bereitschaft zur Zusammenarbeit gewährleistet wurde, war es aufgrund veränderter (personeller und institutioneller) Bedingungen notwendig, sich neu zu verständigen.

Die Netzwerkakteure gehen einen anderen Weg als in Calmen, um sich genauer kennenzulernen. Durch die gegenseitige ausführliche Vorstellung ihrer Arbeit und durch Hospitationen informieren sie sich gegenseitig über den jeweils spezifischen Zugang zur Zielgruppe. Besonders die neu eingerichteten Stellen sind aufgefordert, ihre Arbeitsweisen genau darzustellen. In dieses Prozedere sind auch die Fallmanagerinnen und Fallmanager in der Grundsicherungsstelle 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.

Der Zugewinn solcher Kommunikationsverfahren besteht darin, einen geschärften Blick auf die bestehenden Strukturen und Abläufe zu erhalten. Differenzen, Leerstellen und ungeklärte Übergänge zwischen den Einrichtungen können identifiziert und gemeinsam bearbeitet werden.

Die notwendige Heterogenität des Netzwerks bringt es 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 Selbsthilfverband angehören, sind auch die bisherigen Kooperationserfahrungen unterschiedlich. Während im Bereich der Arbeitsmarktpolitik das Verhältnis zwischen den Akteuren durch das Vergaberecht als Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis strukturiert ist, gelten für Wohlfahrtsverbände bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen häufig parallel die Regeln des lokalen Korporatismus, verfahrenstechnisch hinterlegt durch Regularien im Rahmen des Zuwendungsrechts. Akteure aus dem Kreis von Bürger- und Selbsthilfeinitiativen orientieren sich oft an basisdemokratischen Netzwerkvorstellungen, die das Konsensprinzip als Maxime der Vernetzung für sich reklamieren. Die genannten „Netzwerkphilosophien“ können unter den lokalen Akteuren auf ganz verschiedene Arten und unterschiedlich intensiv auftreten – hier gilt die Maxime, sie zu verstehen und grundsätzlich zu akzeptieren, auch wenn es notwendig sein sollte, zukünftig gemeinsam neue Wertvorstellungen und Arbeitsprinzipien zu entwickeln.

In Geiss stammen die Akteure aus verschiedenen Organisationskontexten, die unterschiedliche Kulturen von Zusammenarbeit praktizieren. Aus Sicht der Grundsicherungsstelle ist Kooperation ganz wesentlich davon beeinflusst, Leistungen in ihrem Sinne zielorientiert durchführen zu lassen, sie nach deren Abschluss zu bewerten und die Beziehung zum Kooperationspartner hierarchisch zu strukturieren. Diese Vorstellungen 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 diese Einrichtungen in ihren verschiedenen Arbeitszusammenhängen vorwiegend nach dem Konsensprinzip und suchen in basisdemokratischen Verfahren nach einer gangbaren Lösung für alle. Daneben praktizieren das Jugendamt und die freien Träger der Jugendhilfe institutionell geregelte Aushandlungsarrangements bei der lokalen Erbringung sozialer Dienste, die gesetzlich hinterlegt sind (§ 78 SGB VIII).

Wenn im Netzwerk als Reaktion auf eine bislang wenig abgestimmte Arbeit mit der Zielgruppe gemeinsam nach einem neuen Weg gesucht werden sollte, so galt es, die routinisierten Bahnen zu verlassen. Das bedeutete zunächst, die verschiedenen Sichten auf Zusammenarbeit zu verstehen und zu respektieren und auf dieser Basis nach einer angemessenen Kompromissbildung zu suchen. Die Differenzen konnten nicht einseitig aufgelöst werden. Vielmehr kam es anhand von Einzelfragen, bei denen Grenzen gedehnt oder Geschwindigkeiten vermindert wurden, zu grundsätzlichen Kompromissbildungen. Dies gelang im Zusammenhang mit der Diskussion über das Ziel der Integration in Arbeit für die Zielgruppe. Auf Grundlage der verschiedenen Erfahrungen mit dem Personenkreis verständigten sich die Netzwerkpartner darauf, die Integration in Arbeit dem Einzelfall angemessen und nicht grundsätzlich vorrangig anzugehen. Über diese Erfahrung der Kompromissbildung entwickelte sich eine für alle Beteiligten neuartige Kooperationskultur.

## 4.2 Der Start in die Praxis

### 4.2.1 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? Dabei sollten sowohl Entscheidungsträger wie die operative Ebene einbezogen werden.

In Groß-Ubstadt wurde das Netzwerk zentral von drei behördlichen Akteuren mit Entscheidungsbefugnissen geplant, initiiert und koordiniert. Aus Sicht der Akteure war es unerlässlich, sich früh auf die grundsätzlichen Linien in der Netzwerkarbeit zu verständigen. Von Beginn an sollten eine verbindliche Struktur und eine realistische Zielausrichtung gewährleistet werden. Diese Grundstruktur bildete dann die Basis für die anschließende Umsetzung durch die operativen Kräfte, die die Zusammenarbeit im Einzelnen, bezogen auf den Fall bzw. das Projekt, sicherstellten. Ohne die Absicherung durch die Entscheidungsträger, organisationale Richtlinien bis zu einem bestimmten Punkt zu „dehnen“, bleiben die Vorstellungen und Abstimmungen zwischen den operativen Kräften hohl. Durch die Strukturierung des Netzwerks in drei Ebenen (Steuerungsgruppe, Fachgruppen, Gesamtnetzwerk), die regelmäßig kommunizieren, dokumentieren und über den aktuellen Sachstand berichten, findet ein Austausch zwischen Entscheidungsträgern und Operativen statt.

Einen anderen Weg wählten die Netzwerkpartnerinnen in Heuss. Ausgehend von einem intensiven Meinungsaustausch auf der Ebene operativ tätiger Beratungs- und Unterstützungsakteure wurden die fachlichen Notwendigkeiten zur Optimierung einer Unterstützung Alleinerziehender systematisch herausgearbeitet. Auf diese Weise konnten fall- bzw. projektbezogen bereits Abstimmungen und Kompromissbildungen erreicht werden. Damit wurde das Netzwerk von Beginn an als ein lohnendes und erfolgreiches Projekt markiert 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 folgerichtig gegenseitig dazu aufgefordert, mit den fachlich begründeten Vorschlägen auf die Entscheidungsträger zuzugehen, um so von den konkreten Bedarfslagen ausgehend die gegebenen rechtlichen und organisatorischen Handlungsmöglichkeiten gemeinsam zu erörtern.

Auch wenn lokale Bedingungen bei der Auswahl der Netzwerkpartner berücksichtigt werden müssen, ist es unabdingbar, immer die Grundsicherungsstelle für das SGB II, die zuständige Stelle im Jugendamt für das SGB VIII sowie Vertretungsorganisationen der Alleinerziehenden (Frauen- und Mütterzentren ebenso wie Selbsthilfeorganisationen) von Beginn an ins Netzwerk einzubeziehen.

In Heimfurt arbeitet die Grundsicherungsstelle in einer doppelten Rolle im Netzwerk mit: 1) Einerseits liefert sie Informationen für das gesamte Netzwerk. Auf diese Weise können Bedarfslagen Alleinerziehender genauer erkannt und gezielter unterstützt werden. 2) Andererseits verbindet sie mit der Netzwerkarbeit eine innerorganisatorische Weiterentwicklung der eigenen zielgruppenorientierten Ausrichtung. Während die ARGE die Kooperation im Netzwerk als Probelauf für die eigene Fortentwicklung nutzen kann, profitiert das Netzwerk durch die Informationen und eine verbindliche Stabilität in der Zusammenarbeit mit dem Grundsicherungsträger.

Ganz ähnlich wurde in Sternzen mit der Netzwerkarbeit begonnen. Von Beginn an steht die Bearbeitung der Schnittstelle zum SGB II im Vordergrund der Netzwerkidée und wird in der Umsetzung durch Produkte, wie z. B. die Formulierung von Standards für ein Curriculum für zielgruppenorientiertes Fallmanagement, hinterlegt. Die traditionelle Zusammenarbeit sowie die frühe Zielabstimmung mit der Grundsicherungsstelle bewirken dabei eine hohe gegenseitige Akzeptanz.

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 repräsentiert zu haben und die nötige Vielfalt an Kompetenzen im Netzwerk zu versammeln. Dann müssen die geeigneten Personen gewonnen werden, die sich nicht nur für die Idee interessieren, sondern sie auch in der Organisation weiterverbreiten und für Akzeptanz sorgen.

Hier zeigt sich das in Kapitel III diskutierte Kernproblem organisationaler Netzwerke, dass sie aus Personen bestehen, 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 („doppelter Bezugsrahmen“). 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 (und das heißt im Minimum, dass sie bereit sind, Personen in Sitzungen des Netzwerks zu entsenden), muss transparent gemacht werden, was sie von ihrer Beteiligung haben. Hierzu gilt es zunächst, potenzielle Win-win-Situationen für die möglichen Netzwerkpartner auszuloten und abzuschätzen, was in welcher Zeit gemeinsam erarbeitet werden könnte. Diese Win-win-Situationen müssen dann den Beteiligten aber auch deutlich sein, d. h. als solche wahrgenommen werden (Bienzle u. a. 2007, S. 21).

Die Entscheidung, welche Organisation unbedingt einbezogen werden sollte, bedeutet keine grundsätzliche Entscheidung gegen eine andere Organisation, sondern ist vom jeweiligen Stand der „Modellierung“ des Netzwerks abhängig. Denn vor dessen Konstitution sollte überlegt werden, wie groß ein Produktionsnetzwerk sein und welche innere Architektur es haben sollte, um (noch) steuerbar zu sein.

Das Mütterzentrum in Heuss verfügt über eine Vielzahl von Angeboten zur Unterstützung Alleinerziehender. Die Leistungen konzentrieren sich insbesondere auf den Bereich der Kinderbetreuung und der Beratung in Fragen sozialer Stabilisierung. Fragen der Qualifizierung und der Integration in Arbeit spielen eine Rolle, allerdings eine nachgeordnete. Der Mikrokosmos des Mütterzentrums bildet den Ausgangspunkt für die Netzwerkarbeit und kann auf einem bereits funktionierenden Kleinnetzwerk aufbauen. Die erste Erweiterung für eine systematische Unterstützung der Zielgruppe beschränkte sich zunächst darauf, die zentralen behördlichen Vertreter (SGB II und SGB VIII) sowie den auf die Zielgruppe spezialisierten Bildungsträger in Heuss für die Arbeit zu gewinnen. Dieses Vorgehen trug zwar zunächst zu Irritationen in der lokalen Landschaft bei („Warum die und nicht wir?“), erwies sich aber als hoch funktional, um Grundmuster der Zusammenarbeit (Kommunikations- und Abstimmungsregeln) zeitnah zu klären. Gleichzeitig konnte so gewährleistet werden, dass die entscheidenden Akteure ihrerseits in den von ihnen besuchten Gremien das Netzwerk bekannt machten und dort für Unterstützung warben. So können sukzessive Akteure themenbezogen einbezogen werden.

#### 4.2.2 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 gleichzeitig, z. B. im Kontext von Vergabeverfahren, miteinander und gegeneinander im Wettbewerb stehen. Da im Zuge der sozialpolitischen Entwicklung auch in Deutschland der Wettbewerbsgedanke immer stärker um sich greift (vgl. Grohs 2010), muss dieses Thema frühzeitig bearbeitet werden. Wichtig ist zunächst, dass es weniger auf eine „objektive“ Konkurrenz ankommt, als vielmehr darauf, wie die Akteure Konkurrenz wahrnehmen und bewerten. Unter einer sozialkognitiven Perspektive ist von Konkurrenz die Rede, wenn sich ein Unternehmen an einem anderen orientiert und die Merkmale und Handlungen des anderen Unternehmens in seinen Entscheidungen mit dem Ziel berücksichtigt, aus seinen Erkenntnissen Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Lerch/Sydow/Wilhelm 2007, S. 212). Es kommt somit auf die Wahrnehmung und das faktische Handeln, weniger auf die objektive Konstellation an. Damit ist aber die grundsätzliche Möglichkeit gegeben, dass auch „Konkurrenten“ gemeinsam an der „kognitiven Domestizierung“ des Wettbewerbs arbeiten (ebd., S. 244). Entschärfend wirkt z. B. die Norm des „fairen Wettbewerbs“ (ebd., S. 241), die Kooperation so lange zulässt, wie niemand die Ergebnisse der Kooperation ausnutzt, um sich einseitig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Hier spielen Vorerfahrungen der Akteure untereinander und miteinander eine große Rolle.

Im Rahmen des Projekts wurde mit dem Thema „Konkurrenz“ unterschiedlich umgegangen, wie die beiden folgenden Beispiele zeigen.

In Sternzen gruppieren sich die Akteure des Netzwerks eng um die traditionellen Kooperationsbeziehungen eines einzelnen Bildungsträgers. Der koordinierende Träger hat sich durch eine niedrigschwellige Bildungsmaßnahme inhaltlich stark auf die Zielgruppe der Alleinerziehenden ausgerichtet. Im Rahmen der durch die Grundsicherungsstelle geförderten Maßnahme besteht mit vielen anderen Akteuren bereits eine enge Kooperation. Das stark an den Bedarfslagen der Alleinerziehenden orientierte Projekt bearbeitet alle wesentlichen Lebensbereiche der Zielgruppe und ist der Ausgangspunkt des neu gegründeten Netzwerks. Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit werden als eine Art Vorlauf betrachtet.

So besteht bereits eine Verständigung über die Notwendigkeit der Zusammenarbeit vielfältiger Partner. Auch die verschiedenen Zugänge zur Zielgruppe wurden bereits zwischen den Beteiligten diskutiert und reflektiert. Die Partner wissen aus Erfahrung um die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit und haben im Zuge dessen eine realistische Vorstellung von gemeinsamen Zielen und abgestimmten Abläufen entwickeln können.

Im ersten Netzwerktreffen konnten auf diese Weise mit allen zentralen Akteuren der Zielkanon, die Netzwerkstruktur sowie Regeln und Aufgaben des Netzwerks verabschiedet werden. Das Vorgehen, einen vertrauten Kern von Akteuren einzubeziehen, sicherte die Arbeitsfähigkeit und Stabilität des Netzwerks von Beginn an. Bestehende Konkurrenzsituationen mit weiteren freien Trägern wurden durch die Grundentscheidung in der Gründungsphase dadurch vermieden, dass diese zunächst nicht für das Netzwerk berücksichtigt wurden.

Deshalb wird es eine zentrale zukünftige Aufgabe sein, im Zuge der Verbreiterung bzw. Modellierung des Netzwerks sukzessive mit diesen Trägern in Kommunikation zu treten und sie einzubeziehen.

In Heimfurt wurde von Beginn an offensiv mit dem Thema Konkurrenz zwischen den Trägern umgegangen. Alle mittelbar und unmittelbar mit der Zielgruppe beschäftigten Akteure wurden angefragt, sich in das Netzwerk einzubringen. Das Netzwerk stellte sich die Aufgabe, die im Zuge einer entsprechenden Analyse erkannten Angebotslücken gemeinsam zu bearbeiten. Hierfür wurden systematisch Ideen- bzw. Zukunftswerkstätten eingesetzt. 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 die Grundsicherungsstelle oder die Kommune – und hier gelten (zumindest teilweise) die Regeln des Wettbewerbs. Damit zeigte sich für einzelne Netzwerkakteure das Dilemma, einerseits gemeinsam nach fachlich angemessenen Lösungen zu suchen und gleichzeitig in den Wettbewerb mit anderen Netzwerkpartnern zu treten. Aufgabe des Netzwerks war es, Bedingungen und Regeln zu vereinbaren, die es den konkurrierenden Akteuren ermöglichten, die abgestimmten Angebote auch zu realisieren.

Der Auftraggeber, die Grundsicherungsstelle, spielte dabei ebenfalls eine zentrale Rolle. Das lokale Jobcenter wurde angehalten, eine fachliche Begründung der Entscheidung zu liefern, d. h. Leistungen nach genauer inhaltlicher Abwägung und nach für alle transparenten Kriterien zu vergeben. Fehlt es an dieser Transparenz, erleben die freien Träger von Unterstützungsleistungen das Netzwerk eher als Falle oder als Ausbeutung ihrer fachlichen Kompetenzen denn als einen Zugewinn für ihre eigenen Interessen.

### 4.2.3 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.

In Heimfurt übernimmt die Mitarbeiterin eines Bildungsträgers die Funktion, das Netzwerk zu koordinieren. Sie ist seit Jahren fest in verschiedenen, für das Netzwerk wichtigen Bündnissen integriert. Durch eine fortlaufende Beschäftigungsmaßnahme für Alleinerziehende besteht seit Jahren Kontakt zur Grundsicherungsstelle. Dies ermöglichte es ihr von Beginn an, den zentralen arbeitsmarktpolitischen Akteur im Netzwerk verbindlich für das Netzwerk zu gewinnen. Durch die auch auf soziale Integration angelegte Maßnahme für Alleinerziehende werden regelmäßig familienpolitische Akteure mit in den Unterstützungsprozess einbezogen. Insgesamt sind Träger und Person seit Jahren vielfältig mit wichtigen lokalen Akteuren im Gespräch. Eine zentrale Referenz für die Anerkennung der Person besteht darin, dass sie als Sprecherin des lokalen Trägerverbands fungiert. Dadurch ist der Umgang mit dem Thema „Konkurrenz zwischen den Anbietern“ für sie ein gut bekannter Teil des Aushandlungsprozesses im Netzwerk. Ihr trägt insbesondere Anerkennung unter den Beteiligten ein, dass sie die Ambivalenz einzelner Akteure, eigene Interessen zu vertreten und gleichzeitig Netzwerkakteur zu sein, systematisch im Blick behält und darauf sensibel reagieren kann.

Ähnlich etabliert im Feld ist die Netzwerkkoordination in Groß-Ubstadt. Inzwischen in der kommunalen Verwaltung an einer Stabs- bzw. Schnittstelle tätig, verfügt sie aus der eigenen berufsbiografischen Geschichte heraus über die Kenntnis des lokalen Angebots. Außerdem sind ihr die verschiedenen Blickrichtungen bekannt, die auf ein Netzwerk aus Sicht der Akteure geworfen werden können. Daraus resultiert, dass ihr die behördliche Kooperationslogik und das Tempo von Abläufen eines Verwaltungsapparates ebenso geläufig sind 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.

In Suhlheim ist die Koordinatorin über die gesamte Gründungsphase des Netzwerks hinweg von der operativen Arbeit beim Bildungsträger freigestellt, um den Prozess der Netzwerkbildung und -entwicklung systematisch begleiten zu können. Die Koordinatorin ist auf diese Weise intern als Netzwerkzuständige gesetzt und kann damit auch nach außen die Wichtigkeit des Anliegens kontinuierlich vertreten (Vorträge, Arbeitsgruppeneinladungen usw.). Neben dieser innerorganisatorischen Freistellung wird sie auf der Ebene der Entscheidungsträger durch die Fachbereichsleitung des Trägers regelmäßig begleitet und unterstützt. Gerade diese Wahrnehmung eines nach außen hin sichtbaren und in der Organisation fest installierten Auftrags ermöglicht es, die vielfältigen Aufgaben der Koordination kompetent ausfüllen zu können und zusätzlich für die anderen Akteure als Koordinationsstelle des Netzwerks anerkannt zu sein.

Dass diese Anerkennung auch innerhalb von Behörden gewährleistet werden kann, zeigt das Beispiel aus Geiss. Die Gleichstellungsbeauftragten der Kommune sind hier von ihrem Arbeitsauftrag her grundsätzlich für die Netzwerkarbeit prädestinierte Akteurinnen im Feld und übernehmen deshalb die Aufgabe der Netzwerkkoordination. Ihre Querschnittsfunktion ermöglichte es ihnen, in Abstimmung mit ihrem Dienstherrn in begrenztem Umfang Schwerpunkte selbst setzen zu können. Durch ihr umfassendes Wissen über das Feld sowie die für ihre Arbeit notwendige Methodenkenntnis in Gruppenarbeit eignete sie sich für die koordinierende Rolle. Ihre Position ist weder auf der Ebene der Entscheidungsträger noch auf der operativen Ebene angesiedelt. Dies hat Vor- und Nachteile. 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, wie in Geiss, vorzufinden, in dem sie wirkungsvoll und anerkannt koordinieren kann.

„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 jenseits der Netzwerkarbeit dadurch 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.

Ein wichtiger Schritt ist die Schaffung einer gemeinsamen Problemsicht bzw. die Formulierung eines gemeinsamen Ziels – eine Aufgabe, die sich für den Beginn der Arbeit des Netzwerks stellt: die Gründungsveranstaltung. Es ist allerdings sinnvoll, bereits in Vorgesprächen in diese Richtung zu wirken, d. h. herauszuarbeiten, was das gemeinsame Problem ist, und zu verdeutlichen, dass es nur gemeinschaftlich bearbeitet werden kann: „Möglichst viele Probleme müssen von den Partnern als gemeinsame Probleme erkannt werden. Nur dann ist eine gemeinsame Netzwerkarbeit erfolgreich möglich“ (Borkenhagen u. a. 2004, S. 33).

### 4.3 Ein Netzwerk schaffen!

Eine der zentralen Aufgaben der Netzwerkkoordination ist die Stabilisierung des Netzwerks durch dessen „Regulation“ (siehe Abschnitt 3.2.3.3). Diese kann darin bestehen, Strukturen festzulegen, Regeln zu definieren oder Personen zu veranlassen, innerhalb des Netzwerks tätig zu werden.

#### 4.3.1 Entwicklung eines Zielsystems

Die Stabilität bildende Identität eines Netzwerks wird in einem ersten Schritt über die Formulierung gemeinsam geteilter Ziele hergestellt. Diese sorgen für eine gemeinsame Wahrnehmung und Bewertung der Situation und erhöhen die Kooperationsbereitschaft der Netzwerkakteure. Wichtig ist es, dass mit Rückgriff auf Methoden des Projektmanagements Ziele handlungsleitend sind und bleiben (vgl. Abschnitte 2.5 und 6.2.1). Die Zielerreichung setzt die Verlässlichkeit der Netzwerkpartner voraus und bildet umgekehrt für diese eine wichtige Motivation zu verlässlichem Handeln.

Zur Vorbereitung des Workshops zu Beginn der Netzwerkarbeit legten die Koordinatorinnen in Suhlheim allen Beteiligten am Netzwerk einen Entwurf für die Diskussion zu vereinbarenden Zielen vor. Die Oberziele des Zielsystems waren im Vorfeld mit der Grundsicherungsstelle und der zentralen Koordinationsstelle für die Kinderbetreuung in Suhlheim in Einzelgesprächen abgestimmt worden. Sie wurden in der ersten Netzwerksitzung zur Diskussion gestellt. Im Workshop wurden die Ziele gemeinsam in einem für alle gültigen und ausdifferenzierten Zielsystem festgelegt. Dieses ist seitdem Grundlage für die weitere Netzwerkarbeit. Es dient im Netzwerk als gemeinsame Richtschnur für den Stand der Arbeit. Zu Beginn einer jeden Sitzung verständigen sich die Netzwerkakteure vor der Folie des Vereinbarten über den Grad der Zielerreichung bzw. justieren gemeinsam die Ziele neu, wenn sich einzelne Zielsetzungen aufgrund neuer Erfahrungen als unrealistisch oder wenig sinnvoll erweisen sollten. Sind vereinbarte Ziele nicht erreicht worden, ist dies Anlass für eine intensive Analyse im Netzwerk. In Suhlheim sind weitere Netzwerkakteure hinzugekommen. Sie werden in den bestehenden Prozess eingebunden und können aus ihrer Perspektive Anregungen geben. Auf diese Weise bietet das Zielsystem eine Orientierung für das Netzwerk, das seine eigenen Leistungen nach inhaltlichen Kriterien selbst beobachtet. Die reflexiven Schleifen dienen darüber hinaus dazu, die Ziele des Netzwerks regelmäßig auf ihre Tauglichkeit hin zu befragen und u. U. das Zielsystem entlang der neu gewonnenen Erkenntnisse zu modifizieren.



### 4.3.2 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“, 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 Bearbeitung weiterer Themen auch vergrößern.

In Groß-Ubstadt begann die Netzwerkarbeit damit, dass sich die Entscheidungsträger über Oberziele verständigten und anschließend an die Akteure in der Stadt wandten, die als potenzielle Netzwerkpartner infrage kamen. Aus dieser ersten Initiative heraus hat sich inzwischen eine Netzwerkstruktur gebildet, die auf drei Ebenen stattfindet.

Das große städtische Netzwerk besteht aus interessierten Akteuren, die mittelbar oder unmittelbar aus unterschiedlichen Perspektiven mit der Zielgruppe zu tun haben: die Interessenvertretungen Alleinerziehender, die Wohlfahrtsverbände, Schulen, die Arbeitsagentur, IHK und HWK, die Gleichstellungsbeauftragten, der Seniorenbeirat usw.. Dieses Netzwerk trifft sich in einem Turnus von zwei Monaten und hat vielfältige Aufgaben übernommen. Neben dem Austausch und der Kontaktpflege stehen das Aufspüren von lokalen Themen und deren geordnete und systematische Weitergabe an zuständige und professionelle „Verbündete“ im Vordergrund. Letztere werden gezielt aus dem Kreis des Netzwerks rekrutiert und erhalten konkrete Arbeitsaufträge. Die Aufgabe des großen Netzwerks besteht im weiteren Verlauf darin, die Bearbeitung der vergebenen Aufträge zu beobachten und deren Ergebnisse im Netzwerk zu kommunizieren.

Der Kreis der „Auftragnehmer“ bildet innerhalb der Gesamtstruktur ein zweites Netzwerk. Dieses setzt sich themenbezogen aus Fachleuten der beteiligten Organisationen zusammen, wobei eine Person „produktverantwortlich“ ist. Ein Beispiel: Im großen Netzwerk tauchte die Frage auf, auf welche Weise Transparenz über die Kinderbetreuungskapazitäten hergestellt werden könnte. Dazu setzten sich verschiedene Personen aus diesem Bereich zusammen und erarbeiteten gemeinsam mit einem Datenbankexperten einen Vorschlag für ein Konzept zur Dokumentation der aktuellen Belegung in den Kinderbetreuungseinrichtungen. Dieses Ergebnis wurde in das große Netzwerk getragen und diskutiert. Inzwischen konnte eine tragfähige und kontinuierlich gepflegte Datenbank für die Kommune eingerichtet werden.

Über diese inhaltlich ausgerichteten beiden Ebenen des Gesamtnetzwerks hinaus hat die Gruppe der Initiatorinnen und Initiatoren – bestehend aus der Geschäftsführung der ARGE, der Geschäftsführung des Lokalen Bündnisses für Familien und der Netzwerkkordinatorin – die Rolle der Steuerung übernommen. Hier werden jenseits der Einzelfragen grundlegende Aspekte von Planungs- und Entscheidungsqualität diskutiert bzw. Fragen der Kommunikation im Netzwerk – auch und gerade zwischen den verschiedenen Ebenen – erörtert, um die Wege fallbezogen und fallübergreifend durchlässiger zu gestalten.

Produktionsnetzwerke erhalten häufig dadurch ihre innere Struktur, dass sie „Dienstleistungsketten“ definieren, d. h. Teilleistungen, die von einzelnen Netzwerkpartnern arbeitsteilig erbracht und über das Netzwerk koordiniert werden (vgl. Abschnitt 6.2.2). Ein wichtiges Instrument, solche Dienstleistungsketten zu entwickeln, sind Workshops, an denen alle potenziellen „Dienstleister“ beteiligt sind und in denen (zukünftige) Arbeitsabläufe beispielhaft rekonstruiert und geplant werden.

In Suhlheim trat nach einer intensiven Phase des Kennenlernens die Frage nach der Abstimmung von Arbeitsabläufen in der operativen Fallarbeit in den Mittelpunkt der Diskussion. Dazu wurden mit allen relevanten Akteuren verschiedene Ablaufszenarien in typischen (fiktiven) Praxisbeispielen durchgespielt. Dieser Teil der Netzwerksitzung wurde von einer externen Moderatorin geleitet. Die Anwesenden wurden in zwei Gruppen aufgeteilt. Eine Gruppe erhielt den Auftrag, anhand des Beispiels einen idealen Dienstleistungsprozess für Suhlheim zu beschreiben, während die andere Gruppe die aktuellen Wege der Alleinerziehenden durch die Institutionen rekapitulieren sollte. Ausgestattet mit Leitfragen zu Themen wie „Zuständigkeit“, „Steuerung“, „Zugang“ und „Schnittstellen“ erarbeiteten die Gruppen „rote Fäden“ für den idealen sowie den aktuellen Weg durch die Organisationen und visualisierten die Abläufe mit vereinbarten Symbolen. In der Analyse der Arbeitsgruppenergebnisse zeigte sich eine große Einigkeit darüber, welche Leistungen für den jeweiligen Fall notwendig wären und dass diese Angebote auch grundsätzlich in Suhlheim vorgehalten werden. In der Kontrastierung von Ideal und Wirklichkeit wurden jedoch Verwerfungen im Hinblick auf mögliche Parallellösungen und mangelnde Abstimmung deutlich. Diese Brüche führen dazu, dass die Alleinerziehenden mehrfach ähnliche Anliegen vortragen müssen und potenziell doppelte Arbeit geleistet werden muss. Im Ergebnis der skizzierten Arbeit konnten durch die Klärung von Zuständigkeiten und die Abstimmung von Unterstützungsschwerpunkten erste Schritte zur Realisierung eines abgestimmten Leistungsprozesses eingeleitet werden. Das Netzwerk vereinbarte miteinander, das Durchspielen von Abläufen auf der operativen Ebene in regelmäßigen Abständen, ggf. in anderer Form, zu wiederholen, um nach und nach die Unterstützungsqualität in Suhlheim zu optimieren.

### 4.3.3 Verlässlichkeit und Verbindlichkeit

Ein wichtiges stabilisierendes Element ist die beständige Bekräftigung von „Verlässlichkeit“ als Steuerungsmodus. „Verlässlichkeit“ drückt sich aus in der mittelfristigen Reziprozität der Beziehungen der Netzwerkakteure (vgl. Abschnitt 2.5). Erst die Sicherheit, zumindest mittelfristig nicht nur zu geben, sondern auch nehmen zu können, bewegt Netzwerkakteure dazu, ein Stück ihrer organisationalen Autonomie in ein gemeinsames Vorhaben „einzubringen“, ohne die Autonomie jedoch ganz zur Disposition zu stellen und sich abhängig vom Netzwerk zu machen. Viele Autorinnen und Autoren sehen hierin ein Wesensmerkmal von Netzwerken, das sie von formalen Organisationen unterscheidet, die meist durch klare Weisungsverhältnisse gekennzeichnet sind. Gleichzeitig macht dieses Merkmal ihre Fragilität aus und stellt eine beständige Bedrohung der Stabilität von Netzwerkbeziehungen dar – wenn nämlich die Verlässlichkeit von einzelnen Akteuren infrage gestellt und in der Folge durch das Überhandnehmen von Misstrauen u. U. tatsächlich fraglich wird: „Ein Netzwerk ist nur so lange in Betrieb, wie die Partner damit rechnen, dass institutionelle Win-win-Situationen in einer für sie angemessenen Zeit und in einer angemessenen Art und Weise eintreten werden“ (Borkenhagen u. a. 2004: 49).

### 4.3.4 Netzwerkregeln

Verlässlichkeit von den Partnern wird über das Einhalten gemeinsam aufgestellter Regeln, die Ausführung übertragener Aufgaben, aber vor allem über die Erfahrung der Durchführung gemeinsamer Projekte (vgl. Abschnitte 2.5 und 4.4) signalisiert. „Regulation“ bedeutet in diesem Zusammenhang zunächst die Aufgabe, zentrale Regeln zu erarbeiten, die mehr oder minder formalisiert sein können. Die Erarbeitung sollte möglichst frühzeitig geschehen und die Regeln sollten verbindlich und gleichzeitig flexibel sein. Die Netzwerkkoordination muss höchste Neutralität und Fingerspitzengefühl aufbringen und dies auch demonstrieren. Alle Beteiligten müssen das Gefühl haben, ein freiwilliges Bündnis und keine Zwangsgemeinschaft eingegangen zu sein.

Regeln werden durch gemeinsame Aktivitäten bestätigt, deshalb ist die gemeinsame Arbeit an Produkten ein wichtiges „Bindemittel“ für Netzwerke. Der Verstetigung dient aber auch die Dokumentation aller wichtigen Arbeitsschritte sowie die Führung und Verteilung von Protokollen.

In Sternzen fand nach einem Jahr der Entwicklung einer systematischen Zusammenarbeit zur Unterstützung Alleinerziehender in einem feierlichen Akt die Gründung eines Netzwerks für Alleinerziehende statt. Bestandteil der Gründung war es, dass sich die zentralen Akteure vor Ort über die Grundregeln verständigten und diese schriftlich niederlegten. Dieses Regelwerk weist die Grundstruktur des Netzwerks und seiner Gremien aus, enthält verbindliche Aussagen über notwendige Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Akteure in den verschiedenen Gremien und definiert die Aufgaben der Akteure im Zusammenhang mit der Erreichung der vereinbarten Ziele. Die Aushandlung der Netzwerkregeln erwies sich in Sternzen aufgrund der produktiven Vorgeschichte als kooperativer, wenn auch schwieriger Prozess, da die Eigeninteressen der Akteure mit den Zielen des Netzwerks systematisch zur Deckung gebracht werden mussten, damit sich alle Beteiligten unter dem Dach des Netzwerks angemessen berücksichtigt sahen. Erst nachdem dies intern abschließend abgestimmt war, konnten die Netzwerkregeln in einem öffentlichen Akt präsentiert werden. Andernfalls hätte die Gefahr bestanden, dass sich Netzwerkpartner übergangen fühlen und das Netzwerk verlassen. Das Regelwerk dient von nun an als Orientierungsrahmen, innerhalb dessen die Akteure weiterhin bilaterale Muster der Zusammenarbeit im Detail aushandeln können.

Eine wichtige Rolle spielt die „Außendarstellung“, d. h. Öffentlichkeitsarbeit. Die Identität des Netzwerks bildet sich nicht nur von innen, sondern ist auch Resultat der Wahrnehmung von „außen“. Insofern zählt die Bearbeitung der „Grenze“ (zu den am Netzwerk beteiligten Organisationen als autonomen Akteuren wie zur politischen und gesellschaftlichen „Umwelt“) zu einer wichtigen Aufgabe, die im Netzwerk wahrgenommen werden muss („Netzwerkmarketing“).

#### 4.4 Gemeinsam Produkte entwickeln

Wie bereits in Abschnitt 3.2 skizziert, schafft erst ein konkreter Arbeitszusammenhang einen Rahmen für die Erfahrung von „Verlässlichkeit“ der Kooperationspartner und damit die Tragfähigkeit der Netzwerke. Die gemeinsam erarbeiteten „Produkte“ haben deshalb einen Doppelcharakter: Sie besitzen ihren „Eigenwert“ durch den Nutzen, den sie für die Zielgruppe stiften, und sind gleichzeitig ein Kulminationspunkt für die Schaffung einer nachhaltigen Unterstützungsstruktur, d. h. den Aufbau und die Stabilisierung eines Produktionsnetzwerks. In der gemeinsamen Arbeit wird persönliches Kennenlernen möglich und „Verlässlichkeit“ erfahrbar. In diesem Sinne ist ein „Produktionsnetzwerk“ ohne konkretes Produkt kaum vorstellbar. Umgekehrt sind zumindest die Produkte, die im sozialen Bereich auf komplexe Bedarfslagen zielen, ohne Netzwerk kaum zu realisieren.

Bei der Netzwerkgründung in Geiss war eine von der Grundsicherungsstelle geförderte Maßnahme für viele Akteure des Netzwerks der „eigentliche“ Anlass, sich zu treffen. Dass es nicht „nur“ um eine Maßnahme für Alleinerziehende gehen sollte und was das „andere“ sein könnte, wurde von der Netzwerkkoordinatorin nach und nach im Netzwerk als anerkanntes Oberziel durchgesetzt. Aus diesem „produktiven Missverständnis“ entwickelte sich im weiteren Verlauf eine umfangreiche Zusammenarbeit, die weit über die konkrete Maßnahme hinaus Abläufe zwischen den Einrichtungen stabil macht und somit das von den Initiatorinnen des Projekts von Anfang an beabsichtigte Ziel eines Produktionsnetzwerks sukzessive realisiert.

Der Aufbau der Infrastruktur für die niedrighschwellig ansetzende Qualifizierungsmaßnahme ist mit Anforderungen an die konkreten Kooperationen zwischen den Akteuren verbunden. Um eine umfassende Unterstützung anbieten zu können, sind alle Akteure aus dem Netzwerk für Alleinerziehende in der einen oder anderen Weise in das Projekt involviert. Aus dieser fallbezogenen Arbeit in der Maßnahme heraus werden Lücken im Angebot in Geiss erkannt. Darüber hinaus werden – und das ist für die Netzwerkarbeit von besonderer Bedeutung – die Schnittstellen in der Dienstleistungskette genau identifiziert. Für die Maßnahme ist es zunächst wichtig, die konkrete Konstellation zwischen den Einrichtungen zu bearbeiten, um die individuelle Unterstützung bestmöglich zu gewährleisten. Die auf das konkrete Projekt bezogenen Abstimmungen werden in Geiss dazu genutzt, um darüber auch die strukturellen Schwächen der Zusammenarbeit zu verstehen. Sie stellen den Ausgangspunkt dar für die konzeptionelle und regelhafte Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Einrichtungen.

Grundsätzlich besteht die konzeptionelle Alternative a) in der Netzbildung entlang der „Dienstleistungskette“ zur Realisierung eines solchen Produkts (als konkreten Kulminationspunkt der Aktivitäten) oder b) in der Entwicklung von Produkten aus einem bereits bestehenden Netzwerkzusammenhang heraus, der sich dann in der Produktentwicklung konkretisiert und stabilisiert.

Im Folgenden wird ein Beispiel für ein mögliches Produkt gegeben, nämlich der Aufbau einer „Anlaufstelle“.

Die Erfahrung, durch die Netzwerkarbeit Angebote und Arbeitsweisen genau zu kennen, aber noch nicht abgestimmt anbieten zu können, führt in Groß-Ubstadt dazu, dass sich die Netzwerkakteure, besonders Jugendhilfe und Grundsicherungsstelle, auf gemeinsame Standards und verbindliche Arbeitsabläufe verständigen.

In einem ersten Schritt wird exemplarisch in einem Stadtteil Groß-Ubstads eine Lotsenstelle eingerichtet, in der der Bezirkssozialdienst und das Fallmanagement Fälle gemeinsam bearbeiten. Diese Erfahrungen werden im nächsten Schritt zur Klärung konzeptioneller Fragen (z. B. zum Thema Gemeinwesenorientierung), zur verbindlichen Abstimmung der Leistungen/Arbeitsabläufe und zur Entwicklung fachlicher Standards genutzt. Daran sind zunächst die Jugendhilfe und die Grundsicherungsstelle beteiligt. Später werden die anderen Akteure aus dem Netzwerk hinzugezogen. Um die konzeptionellen Überlegungen zu einer einheitlichen Vorgehensweise systematisch und nachhaltig in den Einrichtungen zu etablieren, finden auf der Grundlage gemeinsam festgelegter Fach- und Ablaufstandards für alle Akteure Fortbildungen statt.

Dadurch, dass die Verständigung auf Standards und Abläufe sowohl innerhalb der Einrichtungen als auch zwischen den verschiedenen Einrichtungen erfolgt, können in Groß-Ubstadt verbindliche Dienstleistungsketten entstehen. Die dahinterstehende Idee ist es, fallübergreifende Netzwerkstrukturen zu verfestigen, um sie im Bedarfsfall je nach der individuellen Lebenssituation der Alleinerziehenden verbindlich abrufen zu können. Das heißt für die Alleinerziehenden in Groß-Ubstadt, dass jede im Netzwerk integrierte Einrichtung grundsätzlich die Funktion einer Anlaufstelle übernehmen kann und kompetent und zielgenau verweisen kann. Dies mit der Sicherheit, dass die angekündigte Dienstleistung an der anderen Stelle gesichert ist und in fachlich vergleichbarer Weise erbracht wird.

Eine wichtige Rolle haben „Produkte“, die der Optimierung von internen Leistungsprozessen, z. B. der Grundsicherungsstellen, dienen.

In Arnfurth ist die Grundsicherungsstelle ein starker und aktiver Partner im Netzwerk. Sie ist daran interessiert, intern Prozesse für die Zielgruppe neu auszugestalten. Um zielgenau und den Bedarfslagen der Alleinerziehenden angemessen an einer Konzeption dafür arbeiten zu können, sind die operativen Kräfte im Jobcenter von Beginn an in die Planungen involviert.

In Arnfurth wurden zunächst im Kreis der operativen Teams gemeinsam mit der Fachverantwortlichen Bedarfe gesammelt und aktuelle Schwierigkeiten in der Arbeit mit der Zielgruppe besprochen. Besonders zwei Problemstellungen wurden aus Sicht der Fachkräfte als besonders dringend für die Verbesserung der Unterstützung im SGB-II-Bereich angesehen: der fehlende Überblick der Persönlichen Ansprechpartner über die Angebote und, aufgrund fehlender Kenntnisse über die Zielgruppe, eine eher zufällige und häufig inadäquate Berücksichtigung der spezifischen Lebenssituation der Alleinerziehenden. Die Fachverantwortliche protokollierte die Bedarfslagen, machte Vorschläge zu deren Bearbeitung (Integration der

regionalen Angebote in die Fachanwendung bzw. ein Beratungsleitfaden/Schulungscurriculum) und spiegelte diese wieder zurück in die Runde der Fachkräfte. Anschließend wurden die überarbeiteten Vorschläge mit der Geschäftsführung kommuniziert. Schritt für Schritt konkretisierte sich die Konzeption der spezialisierten Ausrichtung und wurde zwischen den Ebenen der Organisation abgestimmt.

Nachdem die Spezialisierung somit grundsätzlich intern geklärt ist, stellte die Grundsicherungsstelle ihre konzeptionellen Überlegungen im Netzwerk vor, bat um Anregungen und sprach über Ressourcen, die das Netzwerk zur Unterstützung bei der Realisierung zur Verfügung stellen kann. In einer Fachgruppe des Netzwerks werden inhaltliche Vorschläge formuliert (z. B. Ergänzungen für Leitfaden und Curriculum) und die Möglichkeiten ausgelotet, wie die bereits erarbeiteten Produkte für die Arbeit mit der Grundsicherungsstelle nutzbar gemacht werden können (Angebotslandkarte in der Fachanwendung hinterlegen) bzw. wie Schnittstellen für alle Akteure zufriedenstellend bearbeitet werden können.

## 4.5 Für Nachhaltigkeit sorgen

Neben der Existenz einer professionellen Netzwerkkoordination müssen zur Verstetigung eines Netzwerks strukturelle Voraussetzungen für den Aufbau stabiler Koordinationsstrukturen gegeben sein:

- Organisatorische und finanzielle Ressourcen müssen gewährleistet sein,
- die Koordination muss neutral und hoch vernetzt sein,
- eine Akzeptanz der Koordination im (potenziellen) Netzwerk bereits vor dem offiziellen Beginn des Vorhabens muss vorhanden sein.

Die konkrete Konstruktion des Netzwerks wird stark von den örtlichen Verhältnissen abhängen. Je nach zugewiesener Funktion und Größe wird es nötig sein, mehrere Ebenen zu definieren: einerseits die Entscheidungsebene und die operative Ebene; andererseits die Ebene eines breiten Informationsnetzwerks, in dem sich ein „ideelles Milieu“ entwickeln kann, und – daran anknüpfend – die eines verbindlichen Produktionsnetzwerks.

Ein Produktionsnetzwerk ist zunächst ein zeitlich abgrenzbares „Projekt“, in dessen Rahmen neue Formen der Zusammenarbeit erprobt und eingeübt werden. Das Ziel der Netzwerkarbeit besteht aber darin, dieses dauerhaft zu institutionalisieren, indem einerseits die Netzwerkstrukturen verstetigt werden und andererseits aber auch die Arbeitsabläufe innerhalb der am Netzwerk beteiligten Organisationen dauerhaft neu ausgerichtet werden.

Die Grundsicherungsstelle in Heuss ist von Beginn an intensiv an der Arbeit im Netzwerk für Alleinerziehende beteiligt. Für die Etablierung des Themas „Alleinerziehende im SGB II“ wurde im Zusammenhang mit der Netzwerkgründung eine inhaltlich für Alleinerziehende zuständige Person bestimmt. Außer der Freistellung zu den regelmäßigen Netzwerktreffen war mit der Funktion jedoch weder eine Entlastung von sonstigen Aufgaben verbunden noch konnte eine Weisungsbefugnis gegenüber den operativen Fachkräften erteilt werden.

Im Zusammenhang mit im Netzwerk neu installierten Fallkonferenzen trat trotz dieser personellen Zuordnung regelmäßig die Frage nach Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern für die Zielgruppe auf, und zwar bezogen auf die konkrete Fallbearbeitung wie auf eine zielgruppenorientierte Angebotsplanung. Die Grundsicherungsstelle in Heuss reagierte auf diese Defizite, indem unterschiedliche Formen einer zielgruppenorientierten Spezialisierung im Jobcenter etabliert wurden:

- | Die Rolle der inhaltlich Zuständigen wird dahingehend aufgewertet, dass sie als Fachverantwortliche für Alleinerziehende unabhängig von der Geschäftsführung weisungsbefugt ist.
- | In den regionalen Einheiten des Grundsicherungsträgers sind zuständige Fachkräfte damit betraut, die für die Zielgruppe spezifischen Anforderungen in die Fläche zu tragen.
- | Gemeinsam bilden Fachverantwortliche und regional Zuständige 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).

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 können Muster behördlicher Arbeit auf die Bedarfslagen Alleinerziehender abgestimmt werden. Dieses interne Umdenken kann jedoch nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn dafür regelmäßig Ressourcen (Zeit, Kompetenz/Handlungsautonomie, Finanzen) bereitgestellt werden.

Zur Verfestigung der Verbindlichkeit innerhalb der Strukturen des Netzwerks wurden, ähnlich wie in Sternzen (siehe Beispiel in 4.3.4), an verschiedenen Standorten feste Regularien für eine Fortsetzung der Netzwerkarbeit verabschiedet (z. B. in Heimfurt). Auch wenn diese nicht den Charakter eines gültigen Vertrags haben, wird durch die gegenseitige Verpflichtung auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit der innere Zusammenhalt der Netzwerke gestärkt. Dies besonders dann, wenn mit der Vereinbarung verbindliche Planungen weiterer Produkte verbunden sind (z. B. Heimfurt, Geiss) und dies – wie in Sternzen – durch einen öffentlichen Akt zusätzlich nach außen dokumentiert wird.

Je nach zugewiesener Funktion und Größe des Netzwerks wird es für eine dauerhafte Etablierung von Netzwerkstrukturen nötig sein, mehrere Ebenen zu definieren: Entscheidungsebene und operative Ebene; Informationsnetzwerk und Produktionsnetzwerk. Unter strategischen Aspekten kann es – gerade in größeren Kommunen – sinnvoll sein, zunächst in einem abgrenzbaren Sozialraum als Ausgangspunkt ein „Kernnetzwerk“ zu konstituieren, das überschaubar und arbeitsfähig ist, und später ggf. Erweiterungen vorzunehmen.

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 von Beginn an die Planung im Fokus, nicht nur die Unterstützung Alleinerziehender in der Stadt selbst systematisch zu verbessern, sondern darüber hinaus Ideen für benachbarte Städte zu sammeln. Für diese Übertragung erweist sich die Federführung durch die örtlichen Gleichstellungsbeauftragten als besonders günstig, da diese in der Region über einen verbindlichen Kooperationszusammenhang verfügen. Dazu kommt die systematische Einbindung der Grundsicherungsstelle in Person der für die gesamte Region zuständigen Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt.

Die Akteure dokumentieren die 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 werden gerade im Zusammenhang mit der Idee möglicher Transfers regelmäßig und detailliert in die Arbeit integriert. Das gilt insbesondere für das gemeinsam erarbeitete Zielsystem und die Dienstleistungskette.

Die Möglichkeiten des Informationsnetzwerks der Region werden dazu genutzt, die Arbeit des Netzwerks in diversen Fachgruppen vorzustellen. Alle Akteure nutzen darüber hinaus ihre jeweils fachspezifischen Netze zur Verbreitung der Netzwerkkategorie. In den sozialpolitischen Gremien der einzelnen Kommunen finden Anhörungen statt, in denen den politisch Verantwortlichen die Arbeit transparent gemacht wird.

Die erfolgreiche Arbeit des Netzwerks in Geiss zieht inzwischen weitere Kreise als erwartet. Angestoßen durch die örtlichen Gleichstellungsbeauftragten und die Jobcenter interessieren sich mehr Kommunen für die Idee einer verbesserten Unterstützung für Alleinerziehende durch Netzwerkarbeit als zu Beginn vermutet. Die Akteure aus Geiss werden regelmäßig zu Planungssitzungen geladen, um ihre Erfahrungen zu berichten und um andere Kommunen zu beraten. Dies ist nicht allein für die Idee der sozialräumlichen Ausweitung wichtig. Durch den eigenen Expertinnenstatus der Akteure in Geiss verfestigen sich zudem die eigenen Strukturen. Die hieraus resultierenden Reflexionsprozesse können zu einer differenzierten Weiterentwicklung des eigenen Netzwerks beitragen.

### **Varianten der Etablierung nachhaltiger Netzwerkstrukturen an den Modellstandorten – eine Zwischenbilanz**

Neben den oben in den Praxisbeispielen dargestellten Initiativen zur Nachhaltigkeit des lokalen Netzwerks bildeten sich nach Ablauf des Projektes (in dessen Rahmen die Finanzierung koordinativer Tätigkeiten abgedeckt war) folgende Varianten der Stabilisierung von Netzwerkstrukturen heraus, die als eine Vorbereitung auf deren Verstetigung angesehen werden können:

- die Übergabe der Aufgaben der Netzwerkkoordination an lokal geeignete Akteure;
- die Entwicklung gemeinsamer Produkte über die Laufzeit des Modellprojektes hinaus;
- die Bildung eines offenen Netzwerks mit rotierender Koordination;
- die Einbettung der Realisierung spezifischer Teilziele in bestehende Netzwerke;
- die gezielte Erweiterung des bestehenden Netzwerks um weitere Partner;
- die Überprüfung und ausdifferenzierte Fortschreibung der Ziele;
- die Implementation des Themas in den Routineabläufen der beteiligten Akteure (Übergang von der Projekt- zur Linienorganisation).

# V.

## Ausblick

Im Modellprojekt ist es gelungen, Netzwerkstrukturen aufzubauen, die stabil genug erscheinen, um nachhaltig wirken zu können. An allen Standorten zeigte sich die Bereitschaft der am Netzwerk Beteiligten, die geschaffenen Strukturen in der einen oder anderen Form aufrechtzuerhalten.

Innerhalb der relativ kurzen Projektlaufzeit konnten Abläufe oder Strukturen noch nicht in den Regelbetrieb der einzelnen Organisationen eingehen, und eine Antwort auf die Frage, ob nachhaltige Strukturen innerhalb der Netzwerke geschaffen werden konnten, bedarf der weiteren Beobachtung. Die Vielzahl Erfolg versprechender Ansätze an den Standorten macht es dennoch möglich, Faktoren für eine erfolgreiche und nachhaltige Netzwerkarbeit zu formulieren.

Für die Verstetigung von Netzwerken ist es wichtig, sich der „Erfolgsfaktoren“ zu vergewissern, die in der Praxis Chancen zur nachhaltigen Etablierung innovativer Strukturen und Prozesse bieten. Im Zuge der Arbeit im Pilotprojekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ haben sich folgende Erfolgsfaktoren für die Bildung von Produktionsnetzwerken herauskristallisiert:<sup>6</sup>

- | **Persönliches Engagement** – Anders als in Verbands- oder Behördenstrukturen können Akteure häufig nicht über (hierarchisch) strukturierte und festgelegte Zuständigkeiten zur Teilnahme und noch weniger zur Aktivität im Netzwerk angehalten werden. Auch wenn abgeordnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den Arbeitgeber entsandt werden, so obliegt es der jeweiligen Organisation und auch Person, mit welcher Intensität das Netzwerk (mit-)gestaltet wird. Ein Motiv zur aktiven Teilnahme ist häufig originär davon getragen, eine bessere Unterstützung für die Zielgruppe der Alleinerziehenden vor Ort zu organisieren. Gerade in den Phasen nach der Konstitution eines Netzwerks, in denen schwierige und für die jeweilige Einzelorganisation handlungsleitende Abstimmungsprozesse stattfinden müssen (Erarbeitung von Dienstleistungsketten), ist nicht nur die Netzwerkkoordination aufgefordert, mit persönlichem Engagement die Arbeit voranzubringen. Ansonsten ist die Nachhaltigkeit gefährdet.
  
- | **Gemeinsame Ziele** – Von der Netzwerkgründung bis zur Verstetigung: Gemeinsame Ziele spielen in jeder Phase der Netzwerkarbeit eine tragende Rolle und die Akteure im Netzwerk müssen regelmäßig über deren Aktualität reflektieren. Für eine nachhaltige Netz-

---

<sup>6</sup> Diese Liste ist keineswegs abschließend, sie spiegelt lediglich den aktuellen Stand des Projektes wider.



werkarbeit erweist sich eine gemeinsame Zielstellung als zentrale Voraussetzung. Sie ist gleichermaßen Teil eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses wie Orientierungsmarke für eine langfristige Perspektive.

- | Erkennbarer Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Akteure – Netzwerke sind in der Landschaft sozialer Dienstleistungen keine Seltenheit mehr. Warum sich Akteure in einem Netzwerk engagieren sollen, bedarf immer mehr der Begründung. Für die Beteiligten muss sich regelmäßig der Nutzen für die eigene Praxis erschließen, sonst können die Akteure nicht über lange Zeit im Netzwerk gehalten werden. Es geht dabei nicht notwendig um kurzfristige Erfolgsmeldungen, doch den Akteuren darf perspektivisch der Zugewinn für die eigene Arbeit nicht aus dem Blick geraten. Dieser kann unterschiedlich aussehen: Erleichterung für die alltägliche Arbeit im Sinne fallbezogen besser abgestimmter Abläufe, Verbesserung der Situation für die eigene Klientel oder Weiterentwicklung organisationsinterner Leistungsprozesse.
- | Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Arbeit – Vereinbarungen über Ziele und die daraus resultierenden Aufgaben aller Akteure, sowohl was die Netzwerkarbeit als auch den Transfer in die eigene Organisation angeht, müssen eine verbindliche Richtschnur der Netzwerkarbeit sein. Auch wenn teilweise konfligierende Interessen existieren, müssen die Akteure die besonderen Bedingungen im Netzwerk respektieren und verlässlich die ihnen zugewiesene Funktion im Netzwerk erfüllen. Da die Akteure nur begrenzt vom Netzwerk in die Pflicht genommen werden können, basiert die Zusammenarbeit darauf, das Vereinbarte aus einer gemeinsamen Selbstverpflichtung heraus zu erfüllen. Die gemeinsame Verantwortung für grundsätzliche Entscheidungen im Netzwerk ist eine wesentliche Arbeitsgrundlage für ein nachhaltig wirksames und von allen Beteiligten getragenes Netzwerk.
- | Klare Aufgabenstrukturen – Netzwerkarbeit ist für viele Beteiligte Zusatzarbeit. Daher ist es vielerorts eine Frage der Organisation und Aufgabenverteilung, ob ein Netzwerk existieren kann oder nicht, denn die Kapazitäten der Akteure sind endlich. Doch jenseits dieser Restriktionen gilt es, auch aus Gründen der Effektivität des Netzwerks Aufgaben klar und gezielt zu verteilen, um die vielfältigen Kompetenzen angemessen nutzen zu können und um die knappen Ressourcen nicht durch Parallelarbeiten zu verschwenden.
- | Existenz und Akzeptanz von Netzwerkregeln – Sinnbildlich für den besonderen Charakter von Netzwerkarbeit im System sozialer Dienstleistungen ist es, dass die Akteure sich selbst eigene Regeln geben (müssen). Da die Beteiligten häufig nicht innerhalb desselben Rechtskreises tätig sind, sondern verschiedene Regularien in Deckung gebracht werden müssen, bedarf das Netzwerk eines eigenen Regelwerks, das nicht von einer Organisation dominiert werden kann. Es geht um einen Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozess, der zwar nicht in einem hierarchiefreien Raum stattfindet, in dem auch die strukturell dominierenden Akteure sensibel mit den übrigen Beteiligten verfahren müssen, sind sie doch weiterhin auf ihre Mitarbeit angewiesen.
- | Klarer Fokus auf Zielgruppe – Um die Netzwerkarbeit fruchtbar werden zu lassen, ist ein grundlegender Perspektivwechsel der Akteure notwendig. Die Möglichkeit der Zusammenarbeit ergibt sich besonders dann, wenn feste Zuständigkeitsgrenzen von Behörden,

Verbänden und anderen Akteuren im Sinne der Alleinerziehenden zur Disposition gestellt werden. Ausgehend von den Bedarfslagen der Zielgruppe entwickeln sich Ideen einer Zusammenarbeit, die sich über Kompetenzstreitigkeiten hinwegsetzen. Gerade die Lebenssituation Alleinerziehender macht anschaulich, dass sich ein Perspektivwechsel lohnt, denn diese sind alltäglich damit konfrontiert, in unterschiedlichen, aber ähnlichen Unterstützungskontexten ihre Geschichte wieder und wieder offenzulegen. Bedarfslagenorientierte Hilfe zwischen den Akteuren abzustimmen bedeutet dann nicht nur eine Verbesserung des Unterstützungsangebotes, sondern stabilisiert zugleich das Netzwerk.

- **Mitwirkung von Entscheidungsträgern** – Um die Netzwerkarbeit auf Dauer stellen zu können, dürfen sich die Regelungen und Abstimmungen nicht darauf beschränken, dass die Akteure fallbezogen besser miteinander kooperieren. Grundlegendere Regelungen zu treffen und Arbeitsabläufe verbindlich und fallübergreifend abzustimmen braucht die Zustimmung der jeweiligen Leitungsebene der Einzelorganisationen. Innovative Ideen auf der operativen Ebene können nur dann fest implementiert werden, wenn auch die Entscheidungsebene in den Prozess eingebunden ist. Solange dies nicht der Fall ist, bleiben die Kooperationen vorläufig und müssen immer wieder neu aktiviert werden.
- **Erhaltung der Autonomie der einzelnen Akteure** – Nachhaltige Arbeit im Netzwerk kann nur dann stattfinden, wenn die Akteure weiterhin als Akteure erkennbar sind. Dies beginnt bei der Berücksichtigung der Zielvorstellungen aller am Netzwerk Beteiligten und setzt sich bei der Festlegung von Regeln fort. Jenseits der Teilnahme am Netzwerk müssen die einzelnen Akteure immer auch autonom handeln können. Ist die Netzwerkarbeit und die dieser zugrunde liegende Zielsetzung nicht vereinbar mit dem Selbstverständnis der Einzelorganisationen, so besteht die Gefahr, dass diese das Netzwerk verlassen. Insbesondere die dominierenden Akteure müssen sich im Klaren darüber sein, dass das Netzwerk gerade deshalb gegründet wurde, weil eine einzelne Organisation die komplexe Unterstützungsarbeit Alleinerziehender nicht alleine leisten kann.
- **Überzeugungsarbeit nach „innen“** (z. B. Kommune) – Um eine dauerhafte Struktur- und Ablaufgestaltung gewährleisten zu können, müssen die innovativen Ideen des Netzwerks in die Organisationen zurückgespiegelt werden. Nur wenn der Projektcharakter der Netzwerkarbeit in den regulären Abläufen (besonders der Behörden) seine Entsprechung findet, können in den einzelnen Organisationen Strukturen geschaffen werden, die nachhaltig neue Abläufe jenseits eines Experimentierraums ermöglichen.
- **Anbindung an bestehende Netzwerke** – Die Stabilität von Netzwerken ist eng mit der Anerkennung in der lokalen Landschaft verbunden. So ist es dringend erforderlich, die bereits bestehenden Strukturen zu kennen, um sie nicht unberücksichtigt zu lassen oder gar zu übergehen. Da auf lokaler Ebene nahezu überall Netzwerke existieren, die die Problemsituation Alleinerziehender thematisch aufgreifen (Familienpolitik/Arbeitsmarktpolitik) und in denen mindestens Teilaspekte (z. B. Berufsrückkehr) berücksichtigt werden, sollte ein Netzwerk für Alleinerziehende diese Zusammenhänge mit in die Planungen einbeziehen. Es muss immer klar sein, dass ohne die anderen Akteure in der lokalen Landschaft die Idee einer abgestimmten Hilfe für Alleinerziehende nicht gewähr-

leistet werden kann. Andernfalls werden darüber hinaus Parallelstrukturen aufgebaut, die die versäulten Strukturen und Arbeitsteilungen reproduzieren, statt gemeinsam nach Ansätzen zu suchen, genau diesen Zustand zu überwinden.

Trotz der bereits zum jetzigen Zeitpunkt erstaunlichen Stabilität der am Projekt beteiligten Netzwerke (siehe die Varianten in 3.5) wurde an vielen Stellen deutlich, dass etliche Ressourcen – beginnend bei finanziellen Mitteln und nicht endend bei zeitlichen Ressourcen – benötigt werden, um die Transformation eines Projekts in die „Regelpraxis“ realisieren zu können. Es wird sich im Laufe des nächsten Jahres erweisen, über welche Instrumente und Regeln diese Transformation gelingen kann. Erst mit diesen Erkenntnissen, die auf der Auswertung weiterer Erfahrungen basieren müssen, ist das Projekt abgeschlossen.

# VI.

## Anlagen

### 6.1 Steckbriefe der Standorte des Modellprojektes (Stand Juni 2010)

#### Projektstandort Cottbus

##### **ANNA – Aufbau einer nachhaltigen Netzwerkstruktur zur Unterstützung Alleinerziehender in Cottbus**

Frauenzentrum Cottbus e. V.

##### **Kurzbeschreibung:**

In Cottbus beziehen gegenwärtig ca. 1.730 Alleinerziehende Arbeitslosengeld II. Ihre Lebenssituation ist geprägt durch fehlende Arbeit und damit oft durch finanzielle Not, fehlende Zielorientierung, Perspektivlosigkeit, Abbau der persönlichen Handlungskompetenz, Ausgrenzung aus gesellschaftlichen Bereichen, Bildungs- und Kulturferne, familiäre und Erziehungsprobleme und auch zunehmend durch gesundheitliche Probleme.

Mit dem Aufbau einer Unterstützungsstruktur für Alleinerziehende in Cottbus werden differenzierte Angebote zur Hilfe zur Selbsthilfe entwickelt. Dabei geht es um vielfältige Formen der Beratung und Hilfe, differenziertere Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote, Kontaktangebote für Erfahrungsaustausch, individuelle und familienunterstützende Hilfen und um konkrete Formen des Zugangs zur Erwerbstätigkeit.

Dazu wird ein Netzwerk erforderlicher Entscheiderinnen und Entscheider aufgebaut, die Schnittstellen der Verantwortungsträger und Anbieter werden konkret definiert und die Angebote werden optimiert bzw. ergänzt. Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit wird für das Familienmodell Alleinerziehender in der Stadt Cottbus sensibilisiert. Das zu schaffende Netzwerk wird in das Lokale Bündnis für Familie Cottbus integriert.

##### **Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- Die Netzwerkstruktur zur Unterstützung Alleinerziehender im SGB II in Cottbus ist aufgebaut und arbeitet unter dem Namen Netzwerk ANNA seit dem 30.04.2010 im Lokalen Bündnis für Familie Cottbus als eigenständige Arbeitsgruppe.
- Alle Netzwerkpartner haben sich zu einer weiteren Zusammenarbeit im Netzwerk bekannt und sach- und fachkundige Ansprechpartnerinnen (Konsultantinnen) benannt, die mit der Spezifik Alleinerziehender im Besonderen vertraut sind und individuelle und untereinander abgestimmte Unterstützung gewähren.

- | Die Angebote zur Hilfe und Unterstützung, die Grundlagen der Gewährung und die Kontakte zur Zusammenarbeit sind transparent. Schnittstellen in der Zusammenarbeit sind konkret bestimmt.
- | Durch zwei Netzwerkpartner wurden Kontaktplattformen für Alleinerziehende entwickelt.
- | Das Netzwerk ANNA ist im Land Brandenburg bekannt. Es wurde bei verschiedenen Institutionen präsentiert.
- | Aus der Netzwerkarbeit heraus wurden zwei Unterstützungsangebote zur beruflichen Wiedereingliederung Alleinerziehender entwickelt.

#### **Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Schwerpunkt ist die weitere inhaltliche Ausgestaltung der Netzwerkarbeit.
- | Die engere Verzahnung des Netzwerkes ANNA mit der Arbeitsgruppe „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ im Lokalen Bündnis für Familie Cottbus.
- | Die stärkere Aktivierung Alleinerziehender für bürgerschaftliches Engagement. Ihre konkrete Einbeziehung in lokale Projekte zur Förderung der Kontakte, des Selbstbewusstseins und der Kompetenzen.
- | Die weitere Forderung nach einer neutralen ausfinanzierten Beratungsstelle für Alleinerziehende wird vorangetrieben.
- | Die gezielte Vorstellung von Vereinbarkeitslösungen für Alleinerziehende, die im Ergebnis des Wettbewerbes „Familienfreundliche Unternehmen der Stadt Cottbus 2010 gesucht“ als innovative Konzeptideen von Unternehmen vorgestellt werden.

#### **Netzwerkpartner (Auswahl):**

##### **Unterstützer/Verantwortungsträger:**

- | Jobcenter Cottbus
- | Agentur für Arbeit Cottbus
- | Fachbereich Soziales der Stadt
- | Fachbereich Jugend, Schule, Sport der Stadt
- | Gleichstellungsbeauftragte der Stadt

##### **Unterstützer/Dienstleister:**

- | Frauenzentrum Cottbus „Lila Villa“
- | Der Paritätische, Regionalleiterin
- | DIAS
- | Lebenshilfe e. V.
- | SOS-Mehrgenerationenhaus
- | Eltern-Kind-Zentrum
- | Sovi e. V.
- | REKIS – Kontaktstelle der Selbsthilfe
- | bbw Akademie der Wirtschaft
- | Deutscher Kinderschutzbund

##### **Unterstützer/Multiplikatoren:**

- | Regionalmanagement der LASA Brandenburg GmbH
- | Unternehmerverband Cottbus
- | DGB, Regionalverband

**Kooperationspartner:**

- | Landesverband SHIA e. V.
- | Landesverband VAMV e. V.

**Einbindung in bestehende Netzwerke:**

- | Netzwerk Lokales Bündnis für Familie Cottbus
- | Netzwerk Familienfreundliche Personalpolitik
- | Netzwerk Paritätischer Wohlfahrtsverband
- | Vernetzung Frauenpolitischer Rat

**Kontakt:**

Frauenzentrum Cottbus e. V.  
Thiemstr. 55  
03050 Cottbus  
Tel.: 0355 474589  
Fax: 0355 4993749  
E-Mail: frauenzentrum-cottbus@t-online.de

**Projektstandort Dortmund****Beruflicher Wiedereinstieg für Alleinerziehende in Dortmund**

Mehrgenerationenhaus Mütterzentrum Dortmund e. V.

**Kurzbeschreibung:**

Alleinerziehende sollen durch die ergänzende Vernetzung lokaler Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie deren Träger befähigt werden, ihren beruflichen Wiedereinstieg zu planen und umzusetzen.

Die Gruppe der Alleinerziehenden weist besondere Voraussetzungen bei der erfolgreichen Unterstützung der beruflichen Wiedereingliederung auf. Insbesondere in der Koordination des Familienalltags (z. B. Abhängigkeit von Kinderbetreuungsangeboten), nachfragegerechter beruflicher Qualifikation und geeigneter Arbeitszeitmodelle ist individueller Beratungsbedarf vorhanden. In Dortmund existiert ein breites Beratungs- und Unterstützungsangebot für Alleinerziehende, die wieder auf den Arbeitsmarkt zurückkehren wollen. Im Rahmen des Modellprojektes „Beruflicher Wiedereinstieg Alleinerziehender“ sollen Produktionsnetzwerke aufgebaut werden, über die eine noch effizientere Zusammenarbeit der Träger möglich wird. Angebote sollen in den Bereichen „Lebensplanung“, „Berufliche Orientierung“ und „Unterstützungsangebote“ miteinander vernetzt und ggf. durch noch fehlende Angebote ergänzt werden.

**Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Bestandsaufnahme, Analyse und Systematisierung bestehender Beratungs- und Unterstützungsangebote
- | Bereitstellung eines koordinierten Beratungsangebotes über die Internetseite [www.wiedereinstieg-dortmund.de](http://www.wiedereinstieg-dortmund.de) und Flyer

- | Netzwerk „Beruflicher Wiedereinstieg für Alleinerziehende in Dortmund“ besteht über die offizielle Förderdauer hinaus
- | Lösung und politische Thematisierung bestehender Problemlagen aus dem Netzwerk heraus (z. Zt. Betreuung abseits der Schließungszeiten im Offenen Ganztag)

#### **Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Einbringen der Netzwerkergebnisse in das familienpolitische Netzwerk in Dortmund
- | Netzwerktreffen werden fortgesetzt und Themen gesetzt
- | Erweiterung des Trägerkreises nach Bedarf (z. B. zentrale Datenbank zur Vergabe von Kita-Plätzen) zur Erarbeitung langfristig tragfähiger Lösungen

#### **Netzwerkpartner (Auswahl):**

- | Jobcenter ARGE
- | Agentur für Arbeit Dortmund
- | Stadt Dortmund (Familienprojekt, Jugendamt, Wirtschaftsförderung)
- | Evangelische und katholische Familienbildungsstätte
- | Arbeitslosenzentrum Dortmund e. V.
- | Soziales Zentrum – Beratungsstelle Westhoffstraße
- | Frauenzentrum Huckarde e. V.
- | Frauen helfen Frauen e. V.
- | a tempo Beratung und Coaching
- | Grone Bildungszentrum
- | maxQ
- | Mehrgenerationenhaus Mütterzentrum Dortmund e. V.

#### **Einbindung in bestehende Netzwerke:**

Für die Zusammenführung der Akteure in ein funktionierendes Produktionsnetzwerk wurden vorhandene Netzwerke genutzt (z. B. „Netzwerk W“) und mit dem Fokus auf den beruflichen Wiedereinstieg Alleinerziehender ausgebaut (Schnittmenge bestehender Initiativen). Mit dem Ende der Laufzeit besteht das Netzwerk aus rund zwölf regelmäßig zusammenkommenden Teilnehmern.

#### **Kontakt:**

Mehrgenerationenhaus Dortmund e. V.  
Hospitalstr. 6  
44149 Dortmund  
Tel.: 0231 141662  
Fax: 0231 47707805

## Projektstandort Fürth

### FAN – Fürther Alleinerziehenden-Netzwerk

Stadt Fürth, Stadtjugendamt

#### Kurzbeschreibung:

Das Fürther Alleinerziehenden-Netzwerk FAN wurde durch die Planungsgruppe Alleinerziehende aus zwei Handlungsforen des Fürther Bündnisses für Familien (FBFF) entwickelt. Es trägt dazu bei, dass die strukturelle Benachteiligung von Alleinerziehenden in Fürth abgebaut wird. Um dafür notwendige Leistungsketten bedarfsgerecht aufzubauen, wurden Daten, Bedarfs- und Angebotsstruktur ausgewertet und Handlungsempfehlungen und Projekte exemplarisch entwickelt. Dieser Prozess wurde zielgerichtet, partizipativ – unter Beteiligung der Betroffenen selbst – und transparent gestaltet. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, werden die dabei erprobten gendersensiblen Planungs- und Steuerungselemente in den beteiligten Institutionen und dem Netzwerk verankert. Planungsverantwortliche, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in der Anwendung unterstützt und geschult. Die dafür notwendigen Ressourcen sind teils durch Umschichtungen und teils über Drittmittelakquise mittelfristig gesichert.

#### Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):

- | Planungsdaten liegen vor, Aktualisierung und Infowege sind geklärt.
- | Eine „Angebotslandkarte“ für Alleinerziehende wurde erarbeitet, veröffentlicht, und die Aktualisierung ist gesichert.
- | Ein „Selbsthilfeorientiertes Netzwerk von und für Alleinerziehende“ ist in der Innenstadt aufgebaut. Die Anschlussfinanzierung für externe Unterstützung ist gesichert.
- | Ein „Coachingprojekt für Alleinerziehende, die den Anschluss ans Berufsleben suchen“ wurde konzipiert und seitdem angeboten.
- | Eine „Expertise zur Situation Alleinerziehender Ausbildungswilliger“ wurde erstellt und die Möglichkeiten der Realisierung von Teilzeitausbildungsgängen geklärt. Das Konzept ist antragsreif.
- | Der Netzwerkpartner Diakonie hat in der Südstadt einen Alleinerziehenden-Treffpunkt aufgebaut.
- | Der Bildungsträger bfi Peters hat zwei Maßnahmen zur niedrigschwelligen Heranführung von Alleinerziehenden ans Berufsleben konzipiert und aufgebaut. Die Durchführung wird von der ARGE finanziert.
- | Vom Mütterzentrum und vom Jugendamt wurde mit Unterstützung des Bürgermeister- und Presseamtes eine Website realisiert, die Auskunft über freie Kinderbetreuungs-kapazitäten in Kindertagesstätten gibt.
- | Ein „Laufzettel“ wurde erarbeitet, der auf einer Seite die wichtigsten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Alleinerziehende benennt.



**Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Einzelne Elemente der „Kooperative Beratungsstelle für Alleinerziehende – KoBrA“ werden über das „Strukturförderprogramm TANDEM“ (Sonderprogramm der bayrischen Staatsregierung) ab dem 1. Juni 2010 realisiert.
- | Der „Leitfaden für Alleinerziehende“ wird bis Herbst 2010 in Druck gehen.
- | Fortführung der Aktivitäten

**Netzwerkpartner (Auswahl):**

- | Mütterzentrum/Mehrgenerationenhaus
- | Alleinerziehende, Selbsthilfegruppen
- | ARGE und Arbeitsagentur
- | Wirtschaftsreferat
- | Bildungsreferat
- | Sozialreferat (mit Sozialplanung, Jugendamt, Erziehungsberatung)
- | Wirtschaftsverbände (v. a. IHK)
- | Wohlfahrtsverbände
- | Freie Träger (Beratungsnetzwerk, Kinderbetreuung, Bildungsträger)
- | Quartiersmanagement
- | Vereine
- | Integrationsbeauftragte
- | Gleichstellungsbeauftragte
- | Politikerinnen und Politiker
- | Medien

**Einbindung in bestehende Netzwerke:**

Das Fürther Alleinerziehenden-Netzwerk (FAN) wurde durch die Stabsstelle für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung in Kooperation mit der ARGE und dem Fürther Bündnis für Familien FBFF entwickelt. Dem Steuerungsteam des Projektes gehören die Koordinatorin des FBFF, die Leitungsebene des Jugendamtes, der ARGE und des Mütterzentrums an. Netzwerkpartnerinnen und -partner wurden in der Startphase durch Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Handlungsforen I (Balance Arbeitswelt und Familie) und II (Stärkung der Erziehungskompetenz) des FBFF gewonnen. Der Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde den Anforderungen eines Produktionsnetzwerks entsprechend systematisch erweitert. Mitglieder der Steuerungsgruppe FAN sind gleichzeitig in der Steuerungsgruppe des FBFF und Funktionsträgerinnen und -träger in verschiedensten Arbeitskreisen, Gremien und der Planungsebene von Institutionen. Durch sie werden die Anliegen und Anträge von FAN an die entscheidenden Stellen transportiert.

**Kontakt:**

Stadt Fürth, Wirtschaftsreferat  
Königsplatz 1  
90762 Fürth  
Tel.: 0911 974-1063  
Fax: 0911 974-1068

## Projektstandort Hamburg

### Vereinbarkeit für Alleinerziehende im Bezirk Hamburg-Harburg

IN VIA Hamburg e. V.

#### Kurzbeschreibung:

Zielsetzung des Projektes „Vereinbarkeit für Alleinerziehende“ ist die Entwicklung eines Netzwerkes für Alleinerziehende im Bezirk Hamburg-Harburg zur Verbesserung ihrer Lebenssituation und zur nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt.

Durch eine umfassende Angebots- und Bedarfsanalyse wurde das Unterstützungssystem für Alleinerziehende im Bezirk Hamburg-Harburg analysiert. Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme wurde an der Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes für den Bezirk gearbeitet. Dies wurde unter Berücksichtigung der vorhandenen Netzwerkstrukturen und mit aktiver Einbeziehung der Netzwerkpartnerinnen, -partner und Netzwerkzusammenhänge realisiert.

#### Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):

- | Ein funktionierendes Netzwerk wurde mit allen relevanten Akteuren des Bezirks, die mit der Zielgruppe Alleinerziehende arbeiten, in Hamburg-Harburg aufgebaut.
- | Die Zielgruppe „Alleinerziehende“ wurde im Bezirk Hamburg-Harburg als ein zentrales Thema bearbeitet und nicht mehr nur als „Querschnittsaufgabe“ behandelt.
- | Eine aktuelle Bestands- und Bedarfsanalyse für die Zielgruppe ist erarbeitet.
- | „Positive Fokussierung der Zielgruppe“ (Alleinerziehende sind arbeitsmarktpolitisch ein großes Potenzial und deren Kinder „unsere“ Zukunft)
- | Eine Angebotsliste für die Zielgruppe im Bezirk Hamburg-Harburg wurde als Arbeitshilfe für die Akteure im Bezirk erstellt.
- | Etablierung und Initiierung zielgruppenadäquater Angebote für die Zielgruppe (Informationsangebot freie Träger/ARGE)
- | Die Netzwerkteilnehmerinnen und -teilnehmer lernen die verschiedenen Einrichtungen und Angebote besser kennen und nutzen ihre Erkenntnisse für die Zielgruppe.
- | Durch die Vernetzung und Informationsweitergabe über Hilfeangebote wird eine Verbesserung der Situation der Zielgruppe erreicht.
- | Offene bzw. zu bearbeitende Themen sind zur Weiterbearbeitung in bestehende Arbeitskreise und Strukturen übergeben (z. B. Netzwerk „Frühe Hilfen“).

#### Nächste Schritte (Auswahl):

- | Schnittstellenanalyse der Angebotspalette, Identifizierung von Bedarfslücken
- | Akquise weiterer Finanzierungsquellen
- | Halbjährliches Netzwerktreffen als Informations- und Austauschgremium

#### Netzwerkpartner (Auswahl):

- | Jugendamt Harburg
- | Jugendamt Süderelbe
- | Jobcenter Harburg U25, Jobcenter Harburg Ü25

- | Margaretenhort
- | Unterstützungsnetzwerk Süderelbe
- | Kinderschutzzentrum Harburg
- | Kath. Gemeinde „Heilig Kreuz“
- | Elternschule Neuwiedenthal
- | DRK – Migrationsberatung für Erwachsene
- | Projekt „Netzwerk Frühe Hilfen Harburg“
- | IN VIA Hamburg e. V. Jugendmigrationsdienst
- | IN VIA Hamburg e. V. Maßnahme für Alleinerziehende
- | Rebus Süderelbe/Finkenwerder
- | Stadtteildiakonie Süderelbe
- | Jugendamt Erziehungsberatungsstelle
- | Passage gGmbH

#### **Einbindung in bestehende Netzwerke:**

In allen Arbeitskreisen und Gremien des Bezirkes Hamburg-Harburg wurde regelmäßig über das Projekt informiert. Bestandteil der Berichterstattung ist auch immer die Darstellung der Projektergebnisse bzw. -fortschritte unter Berücksichtigung der Verstetigung und nachhaltigen Absicherung.

#### **Kontakt:**

IN VIA Hamburg e. V.  
Stubbenhof 1  
21147 Hamburg  
Tel.: 040 79612-665  
Fax: 040 79612-667

#### **Projektstandort Region Hannover**

#### **Pro AidA (Produktionsnetzwerk für Alleinerziehende zur Integration in den Arbeitsmarkt) in der Region Hannover**

Region Hannover, vertreten durch die Gleichstellungsbeauftragte, in enger Kooperation mit dem Jobcenter Region Hannover, vertreten durch die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt

#### **Kurzbeschreibung:**

Die Region Hannover plant, mit der Einrichtung eines Produktionsnetzwerkes in vier Städten der Region eine nachhaltige Verbesserung der Situation Alleinerziehender auf dem Arbeitsmarkt zu erreichen. Parallel dazu ist ein Informationsnetzwerk auf Regionsebene geplant, um relevante Träger und Gremien für das Thema zu sensibilisieren.

Zunächst wurde am Modellstandort Laatzen ein Produktionsnetzwerk zur Unterstützung Alleinerziehender aufgebaut und eine Arbeitsgelegenheitsmaßnahme vom Jobcenter in Kooperation mit der Leine-VHS durchgeführt. Ziel war es, im Rahmen des Projektes eine größtmögliche Transparenz zwischen den beteiligten Institutionen zu erreichen. Zu diesem Zweck wurden Arbeitsabläufe den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorgestellt und transparent gemacht.

Parallel zur Netzwerkarbeit in Laatzen wurde an einem Informationsnetzwerk auf Regionsebene gearbeitet. So wurde das Projekt im Ausschuss für Gleichstellung vorgestellt, um auch die politischen Gremien für die Thematik zu sensibilisieren. Weiterhin ist das Projekt im Regionalen Bündnis für Familien behandelt worden. Darüber hinaus ist in der regelmäßig tagenden Arbeitsgemeinschaft der Gleichstellungsbeauftragten in der Region Hannover über den Fortgang des Projektes berichtet worden. Ein Internetauftritt zum Projekt mit Informationen über Beratungsangebote für Alleinerziehende wurde erstellt.

#### **Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Ein stabiles Produktionsnetzwerk zur Unterstützung Alleinerziehender ist am Standort Laatzen aufgebaut.
- | Ein funktionierendes Informationsnetzwerk auf regionaler Ebene ist aufgebaut.
- | Fallmanagerinnen und Fallmanager sowie persönliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind über Angebote anderer Akteure im Produktionsnetzwerk informiert.
- | Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner sind über das Angebot des Familienservicebüros zur Vermittlung von arbeitsmarktorientierter Kinderbetreuung informiert.
- | Eine AGH-Maßnahme wurde eingerichtet, die es alleinerziehenden jungen Müttern mit Kindern unter drei Jahren erlaubt, ins Arbeitsleben zurückzufinden.
- | Im Rahmen der AGH-Maßnahme wurden Trainings, Workshops und Coachings organisiert, um Alleinerziehenden zusätzliche Qualifikation und Hilfestellung zu ermöglichen.
- | Beschäftigungs- und Ausbildungsstellen konnten erfolgreich vermittelt werden. Weitere Teilnehmerinnen befinden sich noch in der Bewerbungsphase.
- | Eine Informationsmappe und entsprechende Flyer über Anlaufstellen und Angebote für Alleinerziehende vor Ort sowie deren Erreichbarkeit wurden erstellt.

#### **Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Übernahme der Koordination der Netzwerkarbeit durch das Frauenbüro Laatzen
- | Ausweitung des Projektes auf andere Jobcenter der Region Hannover
- | Gründung ähnlicher Netzwerke für Alleinerziehende an weiteren Standorten der Region

#### **Netzwerkpartner (Auswahl):**

##### **Ebene der Region:**

- | Gleichstellungsbeauftragte der Region, die zugleich auch Geschäftsführerin für das Regionale Bündnis für Familien ist
- | Akteurinnen und Akteure des Regionalen Bündnisses für Familien, insbesondere
  - | Beauftragte für Chancengleichheit der ARGE Jobcenter Region Hannover
  - | Verband Alleinerziehender Mütter und Väter (VAMV)
  - | Team Gleichstellung der Region Hannover
  - | weitere Akteurinnen und Akteure, z. B. Betriebe- und Leistungsanbieter

**Modellstandort Laatzen:**

- | Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Laatzen
- | Familienservicebüro der Stadt Laatzen
- | Sozialer Dienst der Stadt Laatzen
- | Frauenzentrum Laatzen
- | Leine-VHS Laatzen
- | Jobcenter Laatzen

**Einbindung in bestehende Netzwerke:**

- | St. Thomas Gemeinde Laatzen
- | Wohnprojekt für Alleinerziehende in Laatzen

**Kontakt:**

Region Hannover  
Hildesheimer Str. 20  
30169 Hannover  
Tel.: 0511 616-22331

**Projektstandort Heidelberg****Entwicklung kooperativer Strukturen zur Unterstützung Alleinerziehender im SGB-II-Bezug. Vereinbarkeit für Alleinerziehende.**

Heidelberger Dienste gGmbH (gemeinnütziges arbeits- und beschäftigungspolitisches Dienstleistungsunternehmen, Tochtergesellschaft der Stadt Heidelberg)

**Kurzbeschreibung:**

In der Universitätsstadt Heidelberg lebt eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an Menschen mit qualifiziertem Bildungsabschluss, mehr als 80 % der Haushalte haben keine Kinder. Nichtsdestotrotz leben ca. 1.000 Kinder in einer alleinerziehenden Bedarfsgemeinschaft, momentan sind 557 Alleinerziehende davon betroffen. Es zeigt sich allerdings auch in Heidelberg, dass der weitaus größte Teil der Alleinerziehenden Frauen sind; sie sind häufig länger als zwei Jahre arbeitslos und haben auch häufig keine oder nur eine geringe berufliche Qualifikation. Zwar gibt es in Heidelberg eine gute Netzwerkstruktur im Bereich „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, allerdings keine Struktur, die die Zielgruppe „Alleinerziehende im SGB-II-Bezug“ speziell im Fokus hat. Es bedurfte einer besonderen Initiative und neuer Angebote, um dieser besonderen Situation Rechnung zu tragen.

**Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Ein Fragebogen wurde erstellt, ausgewertet und analysiert, um weitere Informationen zu den Bedürfnissen der Alleinerziehenden in Erfahrung zu bringen.
- | Eine Broschüre „Alleinerziehend in Heidelberg. Adressen und Kontakte“ wurde im Rahmen der Arbeitsgruppe „Transparenz für Alleinerziehende“ erarbeitet und veröffentlicht.
- | Eine eigenständige Rubrik „Alleinerziehende“ wurde auf der Homepage des Lokalen Bündnisses für Familie eingerichtet.
- | Ein Flyer „Notfallbetreuung für Kinder. Information für Multiplikatoren“ wurde erarbeitet und veröffentlicht.
- | Veranstaltungen speziell für Alleinerziehende (zur Aktivierung und Motivierung) wurden konzipiert, im Rahmen der Arbeitsgruppe „Infrastruktur/Angebote für Alleinerziehende“.
- | „Club Azubi“, ein regelmäßiger Gesprächskreis für alleinerziehende Azubis (Selbsthilfegedanke), wurde eingerichtet.
- | Erweiterung der Teilzeitausbildungsplätze für alleinerziehende Mütter um sieben Plätze in 2009/2010.
- | Institutionelle Treffen von Jobcenter/Agentur für Arbeit Heidelberg mit Akteuren und Arbeitgebern, mindestens zweimal pro Jahr (Arbeitsgruppe „Arbeitgeber als wichtige Partner/Einbindung von Jobcenter und Agentur für Arbeit“).

**Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Das Beratungsangebot „Perspektiven für Alleinerziehende“ zur Integration in Arbeit wird installiert und weiterentwickelt.
- | Sondernewsletter „Alleinerziehende“
- | Jährliches Treffen der „Gründungsakteure“
- | Sukzessive Erhöhung der Teilzeitausbildungsplätze
- | Übergang von Netzwerkaufbau in Netzwerkverstetigung mit Schwerpunkten auf „Arbeitgeberorientierung“ und Öffentlichkeitsarbeit

**Netzwerkpartner (Auswahl):**

- | Agentur für Arbeit Heidelberg
- | Baugenossenschaft Neu-Heidelberg
- | Breer Gebäudedienste GmbH, Heidelberg
- | Caritasverband Heidelberg
- | Diakonisches Werk Heidelberg
- | Einzelhandelsverband Nordbaden
- | Familienpflege mobil
- | Heidelberger Dienste gGmbH
- | Jobcenter Heidelberg
- | Kinderschutzbund Heidelberg
- | Pro Familia Heidelberg
- | Stadt Heidelberg: Amt für Chancengleichheit, Kinder- und Jugendamt, Amt für Soziales und Senioren, Amt für Wirtschaftsförderung
- | Stadtwerke Heidelberg
- | Tagesmütterverein
- | Universität Heidelberg

- | Universitätsklinikum Heidelberg
- | Vertreterinnen und Vertreter des Gemeinderats

Viele dieser Akteure engagieren sich bereits im „Bündnis für Familie Heidelberg“.

#### **Einbindung in bestehende Netzwerke:**

Insbesondere durch Einbindung in das bestehende Netzwerk „Bündnis für Familie Heidelberg“ (Fokus auf „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“): „Vernetzung im Netzwerk“ durch Bündnisakteure, auch neu hinzugewonnener. Dabei ist vor allem der Multiplikatoreffekt des Bündnisses entscheidend. Informationen, Themen und Anliegen bzgl. der Projektzielgruppe werden in weitere, andere Bündnis-Arbeitsgruppen eingebracht und von dort aus an die eigenen Netzwerke und an die direkt Betroffenen weitergegeben. (Teilnehmerinnen und Teilnehmer der im Rahmen des Projektes gegründeten bzw. neu aktivierten Arbeitsgruppen waren überwiegend vorher und auch nachher weiter in unterschiedlichen anderen Arbeitsgruppen des „Bündnisses für Familie Heidelberg“ aktiv.)

#### **Kontakt:**

Heidelberger Dienste gGmbH  
Hospitalstr. 5  
69115 Heidelberg  
Tel.: 06221 1410-10  
Fax: 06221 1410-12

Projektstandort Hof

#### **Vereinbarkeit für Alleinerziehende HoPE**

Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration gGmbH Hof

#### **Kurzbeschreibung:**

Ziel des Projektes ist die Entwicklung kooperativer Strukturen zur Unterstützung Alleinerziehender im SGB II. Die Suche nach einer Lösung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von Alleinerziehenden oft ambivalent erlebt. Einerseits das Bedürfnis, berufstätig zu sein und eigenes Geld zu verdienen, andererseits der Wunsch, den Kindern eine gute Mutter bzw. ein guter Vater zu sein, erschweren die Entscheidungsfindung. In dieser Situation haben Alleinerziehende einen großen Bedarf an Beratung zum Erwerbseinstieg. Das Projekt versteht sich als Erweiterung und Ergänzung zum Angebot für Alleinerziehende. Es soll eine Anlauf-, Kontakt- und Koordinationsstelle für alleinerziehende Eltern entstehen, die der Zielgruppe bestens bekannt ist, an die sie sich in sämtlichen Problemsituationen und Fragestellungen wenden kann, um entweder die entsprechende Hilfe oder über eine direkte Vermittlung und Begleitung eine Hilfeleistung anderer Träger zu erhalten. Ziele waren eine dringend notwendige schnellere und bessere Eingliederung in den Beruf sowie die Unterstützung der wachsenden Gruppe benachteiligter Kinder von Alleinerziehenden, die Chancengleichheit herstellt.

**Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Lokale Netzwerkpartner wurden ermittelt.
- | Die Situationen, Gegebenheiten und Bedürfnisse Alleinerziehender in der Region sind über eine Befragung ermittelt.
- | Ein zentraler Anlaufpunkt für alle Fragestellungen der Alleinerziehenden und Akteure ist geschaffen.
- | Bedarf einer Kontaktbörse zur gegenseitigen Hilfe der Alleinerziehenden wurde ermittelt.
- | Ein Ratgeber für Alleinerziehende ist erstellt und verteilt worden, der auch im Internet verfügbar ist (unter: [www.ho.bfz.de](http://www.ho.bfz.de)).
- | Die Bedarfe der Wirtschaft wurden über eine Befragung ermittelt.
- | Alle Aktivitäten sind zur ständigen Optimierung und qualitativen Verbesserung dokumentiert.
- | Während des Projektzeitraumes wurde das Projekt immer wieder bei Bildungsträgern, anderen Institutionen und über die lokale Presse vorgestellt.

**Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Zukunft des Projektes klären und Übernehmer finden
- | Mögliche Informationsveranstaltung zu den Ergebnissen der Bedarfserhebung
- | Quartalsweise Aktualisierung des im Internet verfügbaren Ratgebers

**Netzwerkpartner (Auswahl):**

- | Agentur für Arbeit Hof
- | Alleinerziehendentreff
- | ARGE Hof Land
- | ARGE Hof Stadt
- | Caritasverband für Stadt und Landkreis Hof e. V.
- | Deutscher Kinderschutzbund e. V.
- | Diakonie Hochfranken – Projekt Viola
- | Evang.-Luth. Kindergarten Selbitz
- | Integra Hof e. V.
- | Intern. Mädchen- und Frauenzentrum
- | Koordinierende Kinderschutzhilfe der Stadt Hof und des Landratsamtes Hof
- | Landratsamt Hof – Pflegekinderdienst
- | Mehrgenerationenhaus Hof
- | Staatlich anerkannte Beratungsstelle für Schwangerschaftsfragen beim Landratsamt Hof
- | Stadt Hof – Fachbereich Jugend und Soziales, Frauenbeauftragte, Seniorenbeauftragte und Behindertenbeauftragte

**Einbindung in bestehende Netzwerke:**

Langjährige Beteiligung am Unterstützungsnetzwerk der sozialen Beratungsstellen, Dienste und Behörden der Stadt und des Landkreises.



**Kontakt:**

Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration gGmbH  
Schleizer Straße 5–7  
95028 Hof

**Projektstandort Jena****Anlaufstelle für Alleinerziehende in Jena**

Zentrum für Familie und Alleinerziehende e. V.

**Kurzbeschreibung:**

Ziel war es, eine zentrale Anlaufstelle zu schaffen, die mit verschiedenen Dienstleistungserbringern von Unterstützungsangeboten in den Bereichen Beschäftigung, Qualifizierung und Kinderbetreuung, Beratung und Orientierungshilfen kooperiert. Diese wurden zweckorientiert vernetzt und projektbezogen und -übergreifend koordiniert. Wichtig ist hierbei, diese Unterstützungsansätze weniger problem- als ressourcenorientiert auszurichten. Alleinerziehende sollten neben einer Vielzahl von Unterstützungsangeboten auch Hilfe zur Selbsthilfe erhalten. Hier konnte auf Erfahrungen aus einer Netzwerkarbeit im Rahmen des Jenaer Bündnisses für Familie aufgebaut werden. Dabei ist die stärkere Verzahnung der potenziellen Netzwerkpartner auf regionaler Ebene eine wichtige Basis. Eine stabile Verbindung zwischen arbeitsmarkt- und familienpolitischen Akteuren existierte in Jena schon. Diese wurde für die Zielgruppe intensiver nutzbar gemacht. Wichtig hierfür waren eine umfassende Kenntnis der lokalen Strukturen und die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Einrichtungen der Kommune und Trägern der freien Wohlfahrtspflege sowie Unternehmen und Bildungsträgern, die sich engagieren.

Regelmäßige Vernetzungstreffen und eine ganzheitliche Betrachtung und Bearbeitung der Situation der Zielgruppe tragen dazu bei, neben einem zielgruppenspezifischen Informationsaustausch die Bedingungen für Alleinerziehende nachhaltig zu verbessern.

**Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- Es wurde eine Befragung zur Situation sowie zum Bedarf der Zielgruppe durchgeführt.
- Eine verbindliche Netzwerkstruktur für Alleinerziehende in Jena ist geschaffen – Anbieter arbeitsmarkt- und familienpolitischer Leistungen in Jena wurden aktiv angesprochen und informativ vernetzt.
- Eine zentrale Anlauf- und Beratungsstelle für Alleinerziehende hat sich im Familienzentrum etabliert und wird gut angenommen.
- Ein Flyer präsentiert die Anlaufstelle und deren Angebote sowie die Netzwerkpartner.
- Es wurde ein Kompass für Alleinerziehende „Allein erziehend in Jena“ erstellt, der eine Orientierungshilfe sein soll und Informationen über Beratungs- und Hilfsangebote vor Ort darstellt.
- Durch Präsenz des Netzwerkes in Lokalmedien und auf Veranstaltungen werden die Fachöffentlichkeit und die Zielgruppe für das Thema sensibilisiert und über die Angebote informiert.

- | Die Stabilität und die Qualität der Kooperationsbeziehung zwischen den Akteuren vor Ort haben zugenommen.
- | Es fanden verschiedene Workshops und Fachtage mit bis zu 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt.

#### **Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategien
- | Weiterentwicklung und Intensivierung der Kooperation der Einrichtungen, welche durch die Zielgruppe im SGB II aufgesucht werden
- | Einrichtung einer Sprechstunde für Alleinerziehende bei der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt

#### **Netzwerkpartner (Auswahl):**

- | Agentur für Arbeit
- | ARGE Saale-Holzland-Kreis
- | Allgemeiner Sozialer Dienst des Jugendamtes
- | Überbetriebliche Ausbildungsgesellschaft mbH
- | FAW
- | Familienservice
- | Familienzentrum
- | Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Jena
- | HK Ostthüringen zu Gera
- | Jenaer Bündnis für Familie
- | Jenaer Elternschule „GEMEINSAM STARK“
- | Jenarbeit
- | Konflikt- und Sozialberatung für Schwangere und Familien
- | ORBIT, Organisationsberatungsinstitut Thüringen
- | Schuldnerberatung des Sozialamtes
- | Weiterhin werden auch Multiplikatoren, die Angebote für Alleinerziehende vorhalten, thematisch in das Netzwerk eingebunden.

#### **Einbindung in bestehende Netzwerke:**

Zu Beginn der Projektphase wurde ein fachübergreifendes und interdisziplinäres Netzwerk mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Institutionen der Kommune und Trägern der freien Wohlfahrtspflege, der Agenturen, Unternehmen sowie Bildungsträgern gebildet. Im Laufe der Projektlaufzeit wurde ein struktureller Rahmen für die gemeinsame Zusammenarbeit geschaffen und eine verbindliche Kooperationsvereinbarung mit allen Netzwerkpartnern geschlossen. Außerdem wurde das Thema in einer Arbeitsgruppe im Lokalen Bündnis für Familie etabliert, um neben den „Fach-Netzwerkpartnern“ auch Wissenschaft und Unternehmen einzubinden.

**Kontakt:**

Zentrum für Familie und Alleinerziehende e. V.  
Dornburger Straße 26  
07743 Jena  
Tel.: 03641 421399  
E-Mail: fz@familienzentrum-jena.de

**Projektstandort Neumünster****Alleinerziehende Netzwerk Neumünster (ann)**

Zentrum für Berufliche Bildung – Diakonisches Werk Altholstein

**Kurzbeschreibung:**

Übergeordnetes Ziel des Projektes ist es, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende im SGB II in Neumünster zu verbessern, damit das Armutsrisiko für Alleinerziehende und ihre Kinder minimiert werden kann. Um die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Integration in den Arbeitsmarkt und zur psychosozialen Stabilisierung zu erhöhen, ist eine abgestimmte Unterstützungsstruktur unabdingbar.

Das Alleinerziehende Netzwerk Neumünster soll eine Verbindung der einzelnen bestehenden Beratungsangebote zu einer Gesamtstruktur leisten. Es soll den aktuellen Bedarf der Alleinerziehenden sichtbar machen, Unterstützungsangebote bündeln und transparent aufzeigen. Das Netzwerk für Alleinerziehende Neumünster will konkrete Beratungsangebote initiieren und ein nachhaltiges Netzwerk in Neumünster implementieren.

**Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Ein aktives Netzwerk für Alleinerziehende bietet einen guten Überblick über die Unterstützungsangebote für Alleinerziehende in allen Lebensbereichen: Arbeit und Bildung, Kinderbetreuung, Erziehung, Freizeit, Finanzen und psychosoziale Unterstützung.
- | Das Netzwerk für Alleinerziehende Neumünster bildet einen runden Tisch der Netzwerkpartner und evaluiert regelmäßig die Angebote für Alleinerziehende und deren Nachfrage bzw. Aktualität.
- | Die Problemlagen und der Beratungsbedarf der Alleinerziehenden im SGB-II-Bezug wurden im Rahmen einer Befragung erhoben.
- | Auf der Website [www.alleinerziehende-neumuenster.de](http://www.alleinerziehende-neumuenster.de) präsentiert sich das Netzwerk ann mit allen Netzwerkpartnern und deren Beratungsangebot für Alleinerziehende.
- | Ein „Beratungsgutschein“ wurde entwickelt, der von den Netzwerkpartnern an Alleinerziehende ausgegeben werden kann, wenn die Kontaktaufnahme zu einer weiteren Fachberatungsstelle erforderlich ist. So wird die Anschlussberatung gesichert und andere Stellen können erkennen, dass bereits Kontakt mit anderen Netzwerkpartnern bestand.
- | Eine zentrale An(n)laufstelle bietet den Alleinerziehenden erste Beratung und dient als Wegweiser durch die Beratungslandschaft der Netzwerkpartner.

- | Eine Übersichtskarte über die Netzwerkpartner in Neumünster zeigt den Alleinerziehenden Unterstützungsangebote auf.
- | Mit Alleinerziehenden wurden während des Förderungszeitraums sechs Workshops zur Bedarfsklärung und Ideengewinnung durchgeführt.
- | Die Öffentlichkeit ist für die Situation von Alleinerziehenden sensibilisiert.

#### Nächste Schritte (Auswahl):

- | Halbjährliche Treffen des Netzwerkes mit verbindlichen Netzwerkstrukturen
- | Weitere Betreuung der Website durch das Zentrum für berufliche Bildung
- | Fortführung der An(n)laufstelle im Rahmen des Beratungscafés des ZBB
- | Finale Ausarbeitung der Übersichtskarte

#### Netzwerkpartner (Auswahl):

- | Lokales Bündnis für Familie
- | Dienstleistungszentrum Neumünster (SGB-II-Träger)
- | Agentur für Arbeit Neumünster – Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt
- | Diakonisches Werk Altholstein (Zentrum für Berufliche Bildung, Schuldnerberatung, Zentrale Beratungsstelle für Wohnungslose, Beratungszentrum für Lebens-, Partner- und Erziehungsfragen, Familienbildungsstätte, Mehrgenerationenhaus)
- | Stadt Neumünster
  - | Beratungsstelle Frau & Beruf
  - | ASD – Allgemeiner Sozialer Dienst Neumünster
  - | Fachdienst Kinder und Jugend
  - | Tagespflegestelle
- | Autonomes Frauenhaus
- | Landesverband Alleinerziehender Mütter und Väter
- | Unternehmensverband Mittelholstein
- | IHK Kiel – Projekt Teilzeitausbildung
- | Kinderschutzbund
- | Weiterbildungsverbund Mittelholstein
- | Sozialdienst katholischer Frauen e. V.

#### Einbindung in bestehende Netzwerke:

Zur Gründung des Netzwerkes wurde auf bereits bestehende Strukturen und Kontakte zurückgegriffen. Für die Erreichung der Ziele des Netzwerkes war es wichtig, Entscheidungspersonlichkeiten aus allen relevanten Themenbereichen für Alleinerziehende einzubinden: Finanzen und Schulden, Kinderbetreuung und Erziehung, Arbeit und Bildung, Freizeit sowie Partnerschaft und Trennung.

Durch Information und Austausch der Netzwerkakteure konnten eine Sensibilisierung für die Problemlagen Alleinerziehender erreicht, Defizite in der Beratungsarbeit erkannt und Ideen zur Verbesserung entwickelt werden.

**Kontakt:**

Alleinerziehende Netzwerk Neumünster  
Zentrum für Berufliche Bildung – Diakonisches Werk Altholstein  
Parkstraße 29  
24534 Neumünster  
Tel.: 04321 250578

Projektstandort Rostock

**NenA – Netzwerk zur nachhaltigen Unterstützung Alleinerziehender**

ibs Institut für Berufliche Schulung – private Bildungsgesellschaft mbH – Rostock

**Kurzbeschreibung:**

Über das Netzwerk des Projektes „Jamia-flexi“, das für junge alleinerziehende Mütter und Väter ohne Ausbildung eine Teilzeitausbildung in kooperativer und integrativer Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen ermöglicht, entstand an einer Schnittstelle das Produktionsnetzwerk „NenA“. Das Netzwerk wird über eine Projektleitung und Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen gesteuert. Neue Netzwerkpartner werden gewonnen durch die Anpassung des Konzepts auf die Bedarfe der Klientel junger Mütter und Väter. Das Projekt steht in stetiger Kommunikation mit den persönlichen Ansprechpartnern der ARGE. Anregungen und Entscheidungen werden mit Netzwerkpartnern in der Verfahrensweise individuell abgestimmt. Nur durch die intensive Kooperation brechen die Mütter bei Geburt eines weiteren Kindes die Ausbildung nicht ab. Die Sozialpädagoginnen und -pädagogen des Trägers, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ARGE und Familienpflegerinnen, Familienpfleger und Netzwerkpartner lösen gemeinsam mit der Klientel Konflikte, managen Alltagssituationen, lösen Schuldensituationen, Erziehungsprobleme und Kinderbetreuungsanforderungen.

**Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Die Bedürfnisse der Alleinerziehenden im SGB-II-Bezug wurden durch eine Befragung und deren statistische Auswertung erhoben.
- | Aufbau des sich regelmäßig treffenden Produktionsnetzwerkes „NenA“ zur Stabilisierung der Lebenssituation Alleinerziehender unter Beachtung der Bedürfnisse nach flexiblen Angeboten.
- | Zur Unterstützung der Entscheidungsfindung der Familien und Alleinerziehenden für Beschäftigung wurde ein Kompass entwickelt, der den ARGE, den Jugendämtern und den Netzwerkpartnern zur Verfügung steht.
- | Ein Informationsblatt zur Inanspruchnahme eines Kita-/Tagespflege-Betreuungsplatzes liegt vor.
- | Die Struktur für Case Management für Alleinerziehende ist in den ARGE beschrieben und die Anforderungen an die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind formuliert.
- | Eine Medienseite zur Arbeit mit Alleinerziehenden wurde in Zusammenarbeit mit der Ostsee-Zeitung am 6. Mai 2010 veröffentlicht.
- | Workshops werden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörden angeboten, um „NenA“ vorzustellen und Case Management für Alleinerziehende zu diskutieren.

**Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Fortführung des Projekts
- | Aktivierung des Potenzials der Alleinerziehenden im SGB-II-Bezug
- | Fallbesprechungen
- | Handzettel zu Säuleninhalten der Leistungskette
- | Aktualisierung des Kompasses in Zusammenarbeit mit dem Lokalen Bündnis für Familie Rostock
- | Lösung der Finanzierungsprobleme

**Netzwerkpartner (Auswahl):**

- | Geschäftsführer des Hanse-Jobcenters Rostock
- | Jobzentrum Bad Doberan
- | Leiterin des Jugendamtes
- | Fachbereichsleiterin der Kinderbetreuung
- | Jugendämter und Kommunalverwaltungen
- | Sozialpädagogischer Dienst
- | Wirtschaftsförderung der Stadt Rostock und des Landkreises Bad Doberan
- | Rostock Business
- | IHK, Handwerkskammer, Ärztekammer, Rechtsanwaltskammer
- | Gewerkschaften
- | Verband der Tagesmütter und KITAS freier Träger
- | Telemarketinginitiative Mecklenburg-Vorpommern
- | Sozialausschuss des Landtages
- | KITAS mit Öffnungszeiten in Randzeiten
- | Familienpolitische Angebote Soziale Stadt, Mehrgenerationenhäuser in den Stadtteilen
- | Schuldnerberatungen
- | Deutscher Kinderschutzbund
- | Psychologische Beratungsstellen
- | Arbeitgeber der Callcenter-Branche und der Tourismus-/Gesundheitswirtschaft, der Hotel- und Gaststättenbranche, Dienstleistungsbranche, Zeitarbeitsfirmen
- | Lokales Bündnis für Familie
- | Mutter-Kind-Kur-Beratungsstellen
- | Frauenbildungsnetz
- | Einrichtungen der Hilfe bei Medien- und Drogenabhängigkeit
- | Pro Familia
- | Interdisziplinäre Frühförderstelle des DRK
- | Neue Verbraucherzentrale in Mecklenburg und Vorpommern
- | Frauenhaus Rostock
- | Mieterbund
- | Interventionsstelle
- | Gleichstellungsbeauftragte der Hansestadt Rostock
- | Verein Frauen in der Wirtschaft
- | DEHOGA
- | Unternehmerverband
- | Tourismusverband

**Kontakt:**

ibs GmbH Rostock  
Schutower Straße 4  
18069 Rostock  
E-Mail: info@ibsonline.de

**Projektstandort Solingen****NEFAS – Netzwerk für Alleinerziehende im Rechtskreis des SGB II in Solingen**

Bergische VHS Solingen Wuppertal

**Kurzbeschreibung:**

Das Projekt gliedert sich in das Teilprojekt „Netzwerk“ und das Teilprojekt „ARGE“. Der Träger der Grundsicherung bietet als Anlaufstelle den Zugang für Alleinerziehende in das Netzwerk. In dieser Funktion erfasst er die Kompetenzen und Unterstützungsbedarfe der Alleinerziehenden. Dieses Profiling im Erstkontakt soll spezieller auf die Zielgruppe der Alleinerziehenden ausgerichtet werden. Der spezielle Beratungsbedarf der Alleinerziehenden in Solingen wird im Projektverlauf statistisch erhoben. Zudem wird eine Schnittstelle zum Netzwerk ausgebaut. Im Rahmen des Bündnisses für Familie wurden eine Projektgruppe „Alleinerziehende“ eingerichtet und die notwendigen Partner zur Unterstützung Alleinerziehender im ALG-II-Bezug ermittelt. Der Aufbau des Produktionsnetzwerkes gliedert sich in die Schritte: Festlegung der Ziele, Erfassung der Leistungsprozesse und Schnittstellen der Partner sowie Planung der Umsetzung.

Die Arbeit im Netzwerk wird in Arbeitsgruppen aufgeteilt und bei den Workshops im gesamten Netzwerk vorgestellt. Unterstützend zur Arbeit im Netzwerk entsteht auf der Homepage des Bündnisses für Familie Solingen ein Bereich Netzwerk für Alleinerziehende, in dem die Partner aufgeführt sind.

**Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Das Netzwerk formulierte eigenständig Netzwerkregeln und eine Verfassung, die die Kommunikation unter den 40 Anbietern von Unterstützungsleistungen regelt und die Ziele, Strukturen, Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten festlegt.
- | Es wurde die Arbeitsgruppe Sozialrechtsberatung gegründet, die der Information über gesetzliche Änderungen durch die ARGE und die Stadtdienste und dem konstruktiven Austausch zu Fragen der Rechtsanwendung dient.
- | Die vierteljährlichen Fallkonferenzen bieten den Netzwerkteilnehmerinnen -teilnehmern die Möglichkeit, Problemfälle einzubringen, für deren Lösung die Hilfe von mehreren Akteuren benötigt wird.
- | Eine Datenbank, die alle Unterstützungsleistungen für Alleinerziehende der Akteure in Solingen verzeichnet, wurde eingerichtet und ermöglicht die Suche nach verschiedenen Schlagwörtern und die Koordinierung der Angebote.

- | Um eine bessere Kinderbetreuung zu ermöglichen, wurde die Arbeitsgruppe Randzeitenbetreuung gegründet, die zum Ziel hat, Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Randzeiten zu realisieren.
- | Die Angebote der Netzwerkpartner wurden nach passenden Dienstleistungen durchleuchtet und neu auf Alleinerziehende ausgerichtet.

**Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Regelmäßige Durchführung der Netzwerktreffen
- | Weiterführung der Arbeitsgruppen unter Koordination der einzelnen institutionellen Akteure

**Netzwerkpartner (Auswahl):**

- | ARGE Solingen
- | Lokales Bündnis für Familie
- | Stadtdienst Jugend
- | Bergische VHS Solingen Wuppertal

**Einbindung in bestehende Netzwerke:**

- | Bündnis für Familie

**Kontakt:**

Bergische VHS Solingen Wuppertal  
Birkenweiher 66  
42651 Solingen  
Tel.: 0212 290-2412

Projektstandort Wiesbaden

**Alles klar mit Kindern und Job?!****Aufbau und Fortentwicklung von Produktionsnetzwerken zur Verbesserung der beruflichen Integration und der Vereinbarkeit von Familienarbeit und Beruf für Alleinerziehende mit SGB-II-Leistungen in Wiesbaden**

Landeshauptstadt Wiesbaden, Amt für Soziale Arbeit

**Kurzbeschreibung:**

Im Fokus des Projektes standen die Förderbedarfe von ca. 1.500 Alleinerziehenden im SGB-II-Bezug mit Kindern unter zehn Jahren. Auf der Ebene der lokalen Sozialpolitik wurden die Aktivitäten und Planungen der öffentlichen und freien Jugendhilfe, der Wohlfahrtspflege, der Migrant\*innenintegration und lokalen Beschäftigungsförderung des SGB II zum Aufbau von Angeboten für die Bedarfe Alleinerziehender verstärkt. Die traditionell „versäulten“ Angebots- und Kooperationsstrukturen wurden für die Zielgruppe systematisch verknüpft. Wesentliche Elemente waren die Elternbildung, die Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder sowie die berufliche Qualifizierung, Vermittlung und Beschäftigung der Arbeit suchenden Mütter. Auch die zivilgesellschaftlichen und unternehmerischen Netzwerke in der Stadt wurden mit Unterstützung des Lokalen Bündnisses für Familien



lie für die Zielgruppe besser aufgeschlossen. Auf der Stadtteilebene wurden konkrete Förderangebote entwickelt. Ziel war es, Kooperations- und Selbstorganisationsstrukturen für Alleinerziehende zu entwickeln. Insbesondere die Einrichtung eines „KiEZ“ (Kinder-ElternZentrum), die Durchführung von integrierten Kursen zur Elternbildung und Berufsorientierung sowie die Verbesserung der Kindertagesbetreuung im Stadtteil haben die berufliche Qualifizierung und die Teilhabe an Erwerbsarbeit unterstützt.

#### **Erreichte Ergebnisse und Produkte (Auswahl):**

- | Ein integriertes Curriculum zur Elternbildung und beruflichen Orientierung der erwerbsfähigen, hilfebedürftigen Mütter ist fortentwickelt und wird umgesetzt.
- | Das Konzept zur Vermittlung von Kindertagesbetreuung als flankierende Leistung ist überprüft und bedarfsgerecht überarbeitet.
- | Eine Erhebung und Analyse der Maßnahmen- und Qualifizierungsangebote für Alleinerziehende im SGB II ist erfolgt und wird sinnvoll ergänzt.
- | Die „KiEZ“-Modelleinrichtungen haben ihre konkreten Leistungen und Angebote für alleinerziehende SGB-II-Empfängerinnen und -Empfänger definiert.
- | Orientierungskurse haben stattgefunden (z. B. Stadtteile Erbenheim und Schelmengraben).
- | „KiEZ“ (Stadtteil Erbenheim) hat die Arbeit aufgenommen und wird von alleinerziehenden SGB-II-Berechtigten intensiv genutzt.
- | Erhebung zum Kindertagesbetreuungsbedarf für Erbenheim liegt vor, Angebote zur Tagesbetreuung für Grundschul Kinder aus dem SGB II haben begonnen, ein Kindertagespflegeangebot konnte sich im Stadtteil etablieren.
- | Zur Sicherung der Nachhaltigkeit fand ein Workshop statt, in dem sich die Netzwerkpartner über die stadtweite Weiterführung des Prozesses verständigten.

#### **Nächste Schritte (Auswahl):**

- | Fortführung der Orientierungskurse auf Stadtteilebene mit Anbindung an „KiEZ“
- | Organisation und Entwicklung von wohnortnahen Betreuungsangeboten, insbesondere für Randzeiten- und Ferienbetreuung
- | Verbesserung der Betreuungsangebote für Grundschul Kinder (Ausbau der Plätze)
- | Flexibilisierung von Betreuungszeiten für Erziehende mit flexiblen Arbeitszeitmodellen
- | Ausdehnung der Anbindung an das „KiEZ“
- | Prüfung der Kontaktaufnahme mit Alleinerziehenden ab dem ersten Lebensjahr des Kindes; Fahrplan, was erledigt werden sollte (inkl. Entwicklung Anreizsystem)
- | Flyer über vorhandene Maßnahmen für Alleinerziehende
- | Prüfung Nachbetreuungszeit bei bestimmten Maßnahmen
- | Fallmanagement SGB II spezialisiert auf Alleinerziehende (eventuell sogar stadtteilbezogen)

**Netzwerkpartner (Auswahl):****Systemebene Stadt Wiesbaden:**

- | Zugelassener kommunaler Träger des SGB II mit Abteilung Grundsicherung,
- | kommunale Arbeitsvermittlung und Ausbildungsagentur GmbH,
- | Forum der Wiesbadener Beschäftigungsträger,
- | Vertreterinnen und Vertreter der kommunalen und freien Jugendhilfe (insbesondere Kindertagesstätten, betreuende Grundschule, Fachstelle Kindertagespflege, Bezirkssozialarbeit, Fachstelle Elternbildung),
- | Jugendhilfe- und Sozialplanung,
- | Lokales Bündnis für Familien und kommunale Frauenbeauftragte,
- | Bildungsträger wie „Berufswegen für Frauen“ und Bildungswerk der hess. Wirtschaft,
- | Integrationsamt,
- | Wohlfahrtspflege und freigemeinnützige Träger der Migrantenintegration

**Operative Stadtteilebene:**

- | SGB-II-Leistungssachbearbeitung und Fallmanagement,
- | Bezirkssozialarbeit,
- | kommunale und kirchliche Kindertagesstätte,
- | Sozialarbeiter der betreuenden Grundschule,
- | Vertreterin der örtlichen Grundschule,
- | Familienbildungsstätte,
- | Fachstelle Kindertagespflege,
- | Fachstelle Elternbildung, Vertreterinnen und Vertreter der Stadtteilkonferenz und die Migrationsberatung Caritasverband

**Kontakt:**

Landeshauptstadt Wiesbaden  
Amt für Soziale Arbeit  
Kurt-Schumacher-Ring 2-4  
65195 Wiesbaden  
Tel.: 0611 31-4687  
Fax: 0611 31-3951

## 6.2 Zentrale Instrumente zur Netzwerkentwicklung

### 6.2.1 Zielsystem

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.

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 wird und Zielkonflikte konstruktiv bearbeitet werden.

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 mithilfe eines Zielsystems dient der Begleitung und Kontrolle der gemeinsamen Arbeit und damit der Steuerung der Netzwerkbildung.

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

Vor der Erstellung eines Zielsystems müssen die aktuelle Situation analysiert und eine gemeinsame Problemsicht entwickelt werden.

In der Regel werden Ziele in drei Zielhierarchien gebildet:  
Ein Oberziel, das das Leitbild der gesamten gemeinsamen Arbeit aufzeigt.

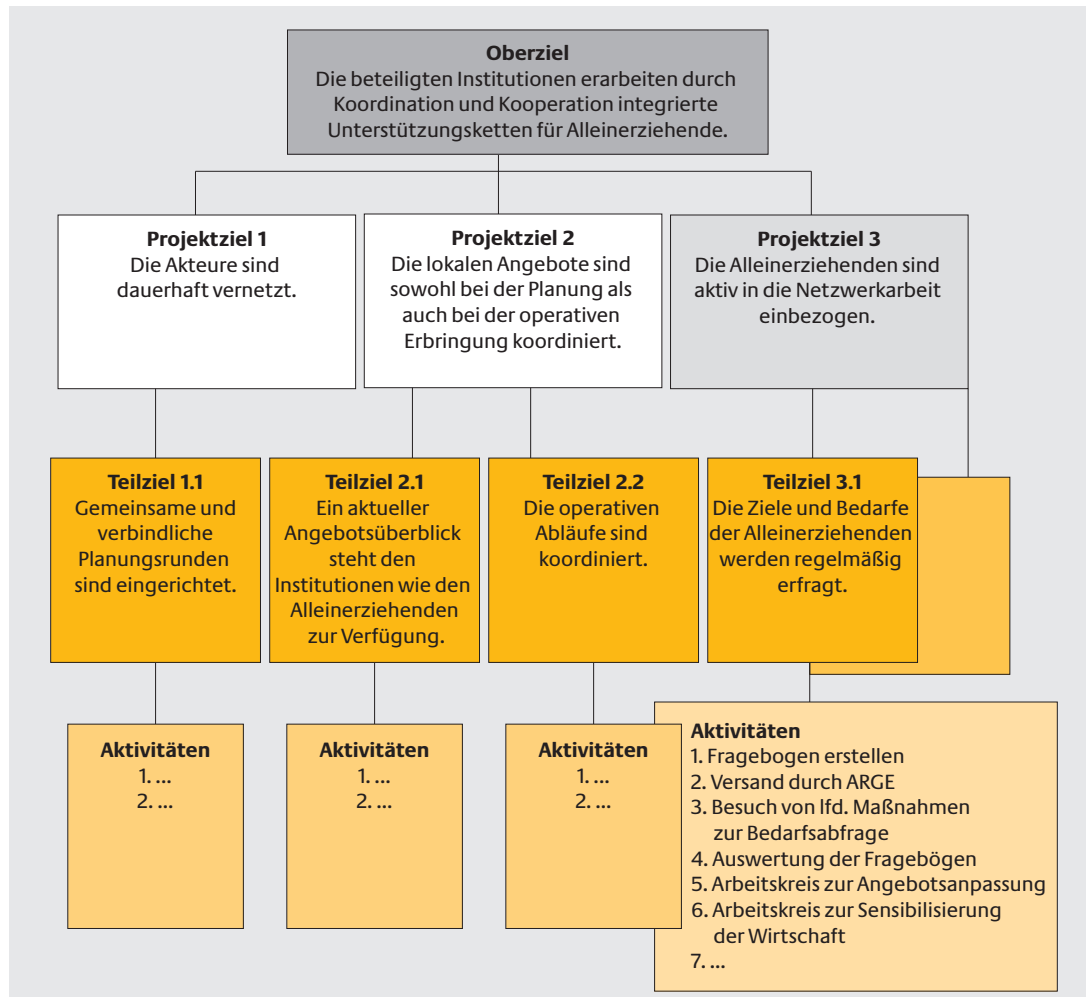
Daraus werden Projektziele abgeleitet, die sich auf verschiedene Themen der gemeinsamen Netzwerkarbeit beziehen.

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.

Im Kontext des Projektes „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ wurde den Projektstandorten die Methode des Zielorientierten Projektmanagements (ZOPP) angeboten, um ein Zielsystem zu entwickeln und ein Ziel- bzw. Projektcontrolling zu realisieren.

Abbildung 7: Idealtypisches Zielsystem



Quelle: Institut für Stadt- und Regionalforschung Fachhochschule Frankfurt am Main

## 6.2.2 Dienstleistungskette

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 definieren.

Um die dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen und um Familie und Beruf gut miteinander vereinbaren zu können, sind vielfältige Unterstützungsangebote

für Alleinerziehende notwendig. 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 u. U. 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. Die Arbeit an einer gemeinsamen Dienstleistungskette stellt somit den inneren Zusammenhang und – auf Dauer – die innere Struktur des Netzwerks her.

Die Arbeit an der Dienstleistungskette startet mit der Analyse der Bedarfslage Alleinerziehender.

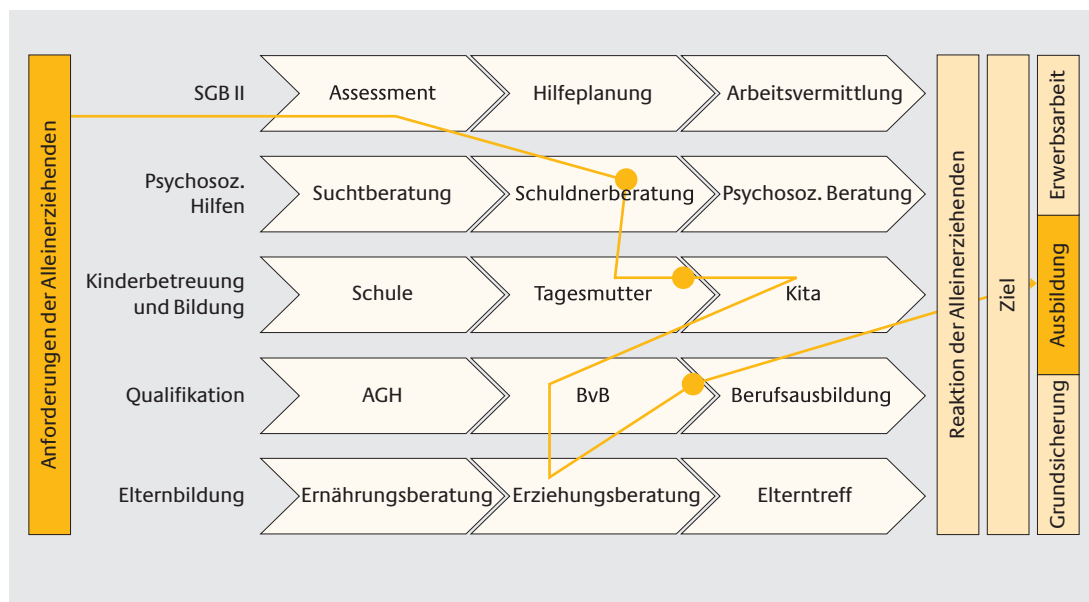
Gemeinsam mit allen Akteuren werden die gewünschten Wirkungen und Ziele festgelegt.

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 durch die Definition einer gemeinsamen Dienstleistungskette nicht grundsätzlich infrage gestellt, sondern ihr jeweils spezifischer Beitrag für eine gemeinsame Aufgabe wird gestärkt, indem vor- und nachgelagerte Schritte bzw. Leistungen auf Passförmigkeit hin geprüft werden.

**Abbildung 8: Idealtypische Dienstleistungskette**



### 6.3 „Handbuch Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende“

Auf der Grundlage des Modellprojektes „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend das „Handbuch Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende“.

Im Handbuch werden typische und übertragbare Ergebnisse des Modellprojektes vorgestellt, in denen die Netzwerkentwicklung Schritt für Schritt nachvollzogen wird und Möglichkeiten der Bearbeitung ebenso wie potenzielle Hindernisse dargestellt und diskutiert werden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen an den ausgewählten Standorten ergeben sich Hinweise und Handlungsempfehlungen, die für die Arbeit in einem Netzwerk für Alleinerziehende insgesamt genutzt werden können.

Das Handbuch stellt die einzelnen Prozessschritte für eine Netzwerkgründung und für den Ausbau und die Steuerung von Netzwerken dar und bietet 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.
- Das Handbuch gibt sowohl durch die detaillierte Gliederung als auch die Suchfunktion die Möglichkeit, ganz konkrete Einzelfragen in den Grundlagentexten, den Praxisbeispielen oder den Arbeitsinstrumenten zu beantworten.

Das Handbuch richtet sich an alle professionellen und ehrenamtlichen Akteure, die soziale Leistungen (auch) für Alleinerziehende anbieten. Dies können Bildungsträger, (kommunale) Behörden oder Grundsicherungsstellen sein, aber auch sozial- und familienpolitische Initiativen und Bündnisse (z. B. Lokale Bündnisse für Familie) oder Selbsthilfegruppen.

**[www.handbuch-alleinerziehende.de](http://www.handbuch-alleinerziehende.de)**

# VII.

## Literatur

**Bauer, P. 2005:** Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen. In: Bauer, P., Otto, U. (Hg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Bd. 2, Tübingen, S. 11–52.

**Benz, A. 1995:** Politiknetzwerke in der horizontalen Politikverflechtung. In: Jansen, D., Schubert, K. (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion, Marburg, S. 185–204.

**Bienzele, 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.

**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. 55–75.

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

**DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 2009:** Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet. Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Koch, S. (Hg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft, Wiesbaden, S. 57–84.

**Fürst, D., Schubert, H. 1998:** Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. In: Raumforschung und Raumordnung (RuR), 56. Jg., H. 5/6, S. 352–361.

**Geideck, S., Hobusch, T., Kolbe, Ch., Reis, C. 2009:** Modellprojekt „Entwicklung kooperativer Strukturen zur Unterstützung Alleinerziehender im SGB II“. Zwischenbericht August 2009 an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unveröffentlichtes Manuskript.

**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, H. 2, S. 106–124.
- 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.
- 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.
- Mayntz, R. 1987:** Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme. Anmerkungen zu einem politischen Paradigma. In: Ellwein, Th., Hesse, J. J., Mayntz, R., Scharpf, F. W. (Hg.): Jahrbuch für Staats- und Verwaltungswissenschaften, Bd. 1, Baden-Baden, S. 89–110.
- Mezger, E. 1990:** „Etablierte“ und „alternative“ staatliche Steuerungsmöglichkeiten und ihre Anwendbarkeit im policy-Feld der Sozialpolitik, 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) H. 10, S. 318 ff. und H. 11, S. 354 ff.
- Reis, C. 2008:** Entwicklung kooperativer Strukturen zur Unterstützung Alleinerziehender im SGB II. Expertise im Auftrag des BMFSFJ, unveröffentlicht.
- Santen, E. van, Seckinger, M. 2005:** Fallstricke im Beziehungsgeflecht. Die Doppelleben interinstitutioneller Netzwerke. In: Bauer, P., Otto, U. (Hg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Bd. 2, Tübingen, S. 202–219.
- Schubert, H. 2005:** Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Bauer, P., Otto, U. (Hg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Bd. 2, Tübingen, S. 73–104.
- Schubert, H. 2008:** Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In: Ders. (Hg.): Netzwerkmanagement, Wiesbaden.
- Strassheim, H., Oppen, M. 2006:** Lernen in Städtenetzwerken. Kooperation – Konflikte – Kompetenzentwicklung, Berlin.
- 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.

**Sydow, J., Windeler, A. 1997:** Komplexität und Reflexivität, In: Ahlemeyer, H. W., Königswieser, R. (Hg.): Komplexität managen, Wiesbaden, S. 147-162.

**Sydow, J., Windeler, A. (Hg.) 2000:** Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen, Wiesbaden.

**Sydow, J., Windeler, A. 2000:** Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J., Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Wiesbaden, S. 1–24.

**Sydow, J., Wirth, C., Manning, St. 2002:** Autonomie und Bindung in Projektnetzwerken aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Literaturüberblick und erste konzeptionelle Überlegungen, Arbeitspapier, Berlin.

**Windeler, A. 2001:** Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation, Wiesbaden.

**Windeler, A. 2005:** Netzwerktheorien. Vor einer relationalen Wende? In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden, S. 211–234.

**Wirth, C. 2007:** Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung. Eine Organisationsform mit Zukunft? In: Arbeit, 16. Jg., H. 1, S. 16–23.



Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 018 01/90 70 50\*  
Fax: 0 30 18/5 55 44 00  
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:** Dezember 2010, 1. Auflage

**Gestaltung:** [www.avitamin.de](http://www.avitamin.de)

- \* 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen
- \*\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u. a.. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.d115.de](http://www.d115.de); 7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.