

# Wer kooperiert, gewinnt!

**Netzwerke für Alleinerziehende  
aufbauen und gestalten**

Fachtagung am 04. Februar 2011

9:00 - 14:00 Uhr

## Dokumentation

vernetzt  
vernetzt  
vernetzt

## Vorwort

Sie sind motiviert und belastbar und bringen oft gute Qualifikationen mit – trotzdem bleiben alleinerziehende Mütter und Väter länger abhängig von staatlichen Transferleistungen als ihnen lieb ist.

So unterschiedlich ihre Situationen sind, es sind zusätzliche Hürden, die Alleinerziehende überwinden müssen, wenn sie ihren Alltag mit Kindern und einer Existenz sichernden Beschäftigung vereinbaren wollen. Defizite in der deutschen Sprache, fehlende Kenntnisse des deutschen Arbeitsmarktes sowie berufliche Qualifikationen aus anderen Herkunftsländern können zudem die Arbeitsmarktintegration zusätzlich erschweren.

Welche Angebote das sein können, wie sie gewinnbringend miteinander verknüpft werden und welche Chancen Bündnisse aus Familienzentren, Jugendämtern, Bildungsträgern, lokalen Beratungsstellen und Jobcenter bieten, darüber spricht Prof. Dr. Claus Reis. Der Direktor des Instituts für Stadt und Regionalentwicklung an der Fachhochschule Frankfurt/Main ist ausgewiesener Experte in Fragen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik an der Schnittstelle zwischen Grundsicherungsträgern und der Arbeitsverwaltung.

Die Fachtagung richtet sich an Fachkräfte des Jobcenters (K-A-S), der Arbeitsagentur, an Bildungsträgern, Familienzentren, Beratungsstellen, Jugendämtern. Darüber hinaus sind alle Personen, Institutionen und Unternehmen angesprochen, die die berufliche Integration Alleinerziehender in ihrem Arbeitsalltag unterstützen.



## **Programmverlauf**

### **9.00 Uhr Ankommen und Infomarkt**

### **9.45 Uhr Begrüßung**

Dr. Erik Werdel, Kreisdirektor

Cornelia Schlebusch, Landesinitiative Netzwerk W  
Zentrum Frau in Beruf und Technik

### **10.00 Uhr Gespräch am runden Tisch**

**“Gut kooperieren, aber wie?”**

Sophia Tiemann, Projektbüro Integration RBK  
Johannes Breidenbach, Jobcenter (K-A-S) Rhein-Berg  
Mareike Boljahn, FRÖBEL-Familienzentrum im ZAK  
Regina Brüning, Beauftragte für Chancengleichheit am  
Arbeitsmarkt der Agentur für Arbeit

### **10.45 Uhr Pause**

### **11.15 Uhr Impulsvortrag und Diskussion**

„Netzwerke für Alleinerziehende. Mehr Chancen für den  
Wiedereinstieg im SGB II.“

Prof. Dr. Claus Reis, FH Frankfurt/Main

### **13.00 Uhr Zeit zum Austausch und Vernetzen**

### **14.00 Uhr Ende**

**Moderation: Cornelia Benninghoven, Journalistin**

Zeit für Diskussionen und Austausch bietet der Infomarkt regionaler  
Netzwerkpartner/innen.

# Wer kooperiert, gewinnt!

Netzwerke für Alleinerziehende aufbauen und gestalten  
Fachtagung am 04. Februar 2011



**Dr. Erik Werdel**

Kreisdirektor  
Rheinisch Bergischer Kreis

## Eröffnung

Grußwort des Kreisdirektors Dr. Erik Werdel anlässlich der Fachtagung „Netzwerk für Alleinerziehende“

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich darf Sie alle recht herzlich im Kreishaus des Rheinisch-Bergischen Kreises begrüßen und hoffe, dass Sie sich bei und wohlfühlen werden.

Das Thema, mit dem Sie sich hier und heute befassen werden ist von großer gesellschaftspolitischer Aktualität und ich wünsche mir, dass am Ende des Tages Ihr junges Netzwerk noch etwas enger geknüpft ist und damit noch tragfähiger wird.

Die Familien, meine Damen und Herren, sind in unserer Gesellschaft gegenwärtig in einer tiefgreifenden Umbruchsituation. Über ein Drittel aller Ehen wird geschieden. Für die betroffenen Mütter, Väter und Kinder ist diese Trennungssituation mit vielen Problemen, Fragen und Ängsten verbunden.

Ein paar Zahlen: Insgesamt gibt es in Deutschland knapp 1,6 Millionen Alleinerziehende mit Kindern unter 18 Jahren; fast jede fünfte Familie lebt in einer solchen Konstellation. Der Bildungsstand alleinerziehender Mütter unterscheidet sich kaum von dem anderer Mütter. Aktuell beziehen 635 000 Alleinerziehende Grundsicherungsleistungen wie etwa Hartz IV. Allerdings sind nicht alle arbeitslos, viele stocken ihr Arbeitseinkommen auf diese Weise auf. Unter den Hartz-IV-Familien stellen Alleinerziehende mehr als die Hälfte der Bedarfsgemeinschaften. Zudem bleiben sie am längsten abhängig von staatlicher Hilfe. Ich möchte selbstverständlich dem Vortrag von Herr Professor Dr. Reis nicht vorgreifen, aber das sind Zahlen die uns alarmieren sollten

und die uns zeigen, wie wichtig es ist, in der Form zu kooperieren, wie wir es in diesem Netzwerk tun.

Nach der Trennung ist es für beide Elternteile wichtig, eine neue Orientierung zu finden, die „Rest-Familie“ wirtschaftlich abzusichern und gleichzeitig auch die psychischen Folgen einer Trennung zu verarbeiten. Alleinerziehende brauchen daher in besonderem Maße fachübergreifende Unterstützung und Beratung, die ihre gesamte Lebenssituation in den Blick nimmt. Wenn sich, wie hier im Rheinisch-Bergischen Kreis, viele relevante Akteure zu einem weitgefächerten Netzwerk zusammenschließen, dann entsteht für diese Menschen ein wirkungsvolles Hilfsangebot. Vor diesem Hintergrund wünsche ich der heutigen Veranstaltung viel Erfolg. Ich danke allen, die diese Veranstaltung möglich gemacht haben und hoffe, dass der heutige Tag dieses regionalen Netzwerkes für Alleinerziehende und Berufsrückkehrer weiter festigt - auf dem Weg zu einer festen Institution für Alleinerziehende.

Vielen Dank



**Cornelia Schlebusch**

ZBFT Castrop Rauxel  
[www.zfbt.de](http://www.zfbt.de)

## Vortrag

Sehr geehrter Herr Kreisdirektor Dr. Werdel  
Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,  
Liebe Frau Fink,

ich freue mich, heute hier in Bergisch-Gladbach zu sein, erst seit 2010 gibt es auch ein Netzwerk W hier im Rheinisch-Bergischen-Kreis mit Ihnen, Frau Fink als Netzwerkkoordinatorin. Und gleich haben Sie eine so spannende und gut besuchte Veranstaltung auf die Beine gestellt - das Thema ist aktuell!

Es sind versteckte Chancen – und verschenkte Potentiale. Allein die Zahlen sind imposant: In Deutschland leben 20 Millionen Frauen im Alter zwischen 25 und 59 Jahren, davon sind 5,6 Millionen oder 28 Prozent nicht erwerbstätig. Auch für Nordrhein-Westfalen ist die Zahl beachtlich. Hier gibt es rund 230.000 Frauen, die gerne arbeiten möchten, es aber aus den verschiedensten Gründen nicht tun. Wiedereinstieg in den Beruf, so scheint es auch im Jahre 2010, ist immer noch eine prekäre Balance zwischen Job und Familie. Kaum eine Studie führt das so eindringlich vor wie die von Prof. Dr. Jutta Allmendinger über Lebensläufe nicht erwerbstätiger Frauen (Allmendinger, Verschenkte Potentiale? Frankfurt/M. 2010).

Miteinander wirksam! Aktives Netzwerken für den Wiedereinstieg!

Die Landesinitiative Netzwerk W hat das Thema frühzeitig aufgegriffen und unter dem Leit- und vor allem Handlungsmotiv „Miteinander wirksam“ begonnen, nachhaltige Modelle der Zusammenarbeit, des „Netzwerks“ für ein wiedereinstiegsfreundliches Klima zu befördern. Damit das Potential Wiedereinstieg nicht verschenkt wird, braucht es eine starke Lobby. Damit erfolgreiche Wiedereinstiegsbiografin zur Regel werden, brauchen Wiedereinsteigerinnen starke Partnerinnen und Partner an ihrer Seite. In den vergangenen vier Jahren ist so ein landesweit aktives Netzwerk gewachsen: Aus den ursprünglich 15 Pilotstandorten sind inzwischen 49 Standorte geworden und es beteiligen sich insgesamt rund 500 Partnerinnen und Partner aus unterschiedlichsten Arbeitsfeldern. 2010 wurden 40 Netzwerkaktivitäten gefördert, die weiteren Standorte sind in

das Infonetz Wiedereinstieg eingebunden. Die Landesinitiative wird vom Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein – Westfalen gefördert, vom Zentrum Frau in Beruf und Technik, ZFBT, koordiniert.

Wiedereinstieg – das ist eine Querschnittsaufgabe mit vielen Schnittstellen zu unterschiedlichen Arbeits- und Handlungsfeldern. In jedem Netzwerk der Landesinitiative sind deshalb gleichstellungs-, arbeitsmarkt- und bildungspolitische Akteurinnen und Akteure vertreten. Sie kooperieren mit familienunterstützenden Einrichtungen, aber auch mit Hochschulen, wirtschaftsnahen Verbänden, Kammern und Unternehmen. Als Partnerinnen in den regionalen Netzwerken sind immer Gleichstellungsbeauftragte der jeweiligen Städte, Kommunen und Kreise sowie die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) der jeweiligen Agentur für Arbeit beteiligt.

Fachwissen und Aktivitäten zum Wiedereinstieg werden im Netzwerk W wirkungsvoll gebündelt und weitergegeben. Landesweiter Transfer und regionale Erfordernisse – für einen erfolgreichen Wiedereinstieg – beides geht hier zusammen. Und ich kann sagen: auch bundesweit ist Netzwerk W zumindest eine der ersten Initiativen, die auf breiter Basis Netzwerk- und Kooperationsmodelle für den Wiedereinstieg von nichterwerbstätigen Frauen erarbeitet hat. Hierzu ist ja in den letzten Jahren einiges in Bewegung gekommen – eine Zahl noch: von den bundesweit gut 100 Institution, die aufgefordert wurden, einen Antrag im Rahmen von „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ zu stellen, kommen 24 aus NRW. 12 Anträge werden von Einrichtungen gestellt, die unmittelbar vor Ort das Netzwerk W koordinieren, zehn weitere Anträge kommen von Netzwerk –Partnerinnen; hier das das Netzwerk seine vorbereitende Funktion erfüllt.

Netzwerk W – regionale Aktivitäten, landesweiter Transfer

Ich kann Ihnen an dieser Stelle nicht im Einzelnen die Handlungsfelder und entsprechenden Aktivitäten des Netzwerkes vorstellen. Ich lade Sie ein, sich zu Partnerschaften, Themen und Ergebnissen auf unserer Website zu informieren unter: [www.netzwerkW-expertinnen.de](http://www.netzwerkW-expertinnen.de).

Ich nenne hier nur unsere Schwerpunktthemen:

Transparenz über Angebote gewährleisten durch Webseiten und Broschüren

Neue Kooperationen anstoßen - Wissen über den Aufbau professioneller Kooperationen kommunizieren und neues Wissen auch über Modellprojekte generieren

Unternehmen für die Potentiale von Wiedereinsteigerinnen sensibilisieren - die Debatte um den Fachkräftemangel für Wiedereinsteigerinnen nutzen

Beratungs- und Unterstützungsleistungen verbessern – durch die Erarbeitung von Handlungsleitfäden, Schulungen und anderen Materialien

Unterstützungsleistungen für besondere Zielgruppen entwickeln – hier sind Migrantinnen ebenso im Fokus (ich verweise auf die Website [www.migra-info.de](http://www.migra-info.de)) wie die Alleinerziehenden, um deren Situation es hier heute ja auch geht.

Alleinerziehende Mütter streben nach wirtschaftlicher Selbstständigkeit und nach guten Chancen für ihre Kinder. Mit 90 Prozent stellen sie den überwiegenden Anteil der Alleinerziehenden. Knapp zwei Drittel finanzieren ihren Lebensunterhalt durch Erwerbstätigkeit, über die Hälfte davon arbeitet Vollzeit. Sie stehen in Bildung und Qualifikation den Müttern in Paarfamilien kaum nach. Dennoch können viele alleinerziehende Mütter ihr Potenzial an beruflicher Qualifikation und Motivation nicht voll zur Geltung bringen. Repräsentative Befragungen zeigen, dass fast zwei Drittel der nicht erwerbstätigen Alleinerziehenden gern arbeiten würden – selbst unter den Alleinerziehenden mit Kindern unter drei Jahren sind es mehr als die Hälfte.

Alleinerziehende Mütter verfügen oftmals über Berufserfahrung, sind stärker an beruflicher Weiterbildung interessiert und stecken ihre beruflichen Ziele genauso hoch wie vor der Familiengründung.

Trotz Erwerbstätigkeit sind Alleinerziehende und ihre Kinder doch in stärkerem Maße von Armut bedroht als Paarfamilien. Von den insgesamt 2,2 Mio. Kindern aus Alleinerziehenden-Haushalten leben rund 800.000 Kinder mit einem Armutsrisiko, über 40 Prozent der Alleinerziehenden-Haushalte beziehen SGB II-Leistungen. Ursache dafür sind schlechte Chancen für Einstieg und Wiedereinstieg in den

Beruf, häufige Unterbrechungen der Erwerbsbiografie, aber auch Lücken im Unterstützungsnetz für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Für Alleinerziehende ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine besondere Herausforderung und sie sind auf ein engmaschiges Netz an Unterstützung angewiesen. Für eine erfolgreiche Integration müssen Akteurinnen und Akteure aus sehr verschiedenen Fachgebieten kooperieren, etwa Familienzentren, Jugendämter, Gleichstellungsbeauftragte, Bildungsträger, lokale Beratungsstellen, Jobcenter und Arbeitsagenturen.

Netzwerke W haben es sich zur Aufgabe gemacht, das Wissen um vernetzte Unterstützungsleistungen zu kommunizieren, sich dabei auch selbst weiterzubilden, Netzwerke vor Ort entsprechend zu fördern, genauer hinzuschauen, ob in dem, was sich Netzwerk nennt auch Netzwerk drin ist - d.h. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen unter die Lupe zu nehmen, den Auftrag des Netzwerkes und den damit verbundenen Grad an Verbindlichkeit sauber zu definieren

Einer der sich auskennt und sein Wissen den Netzwerken W immer wieder zur Verfügung stellt, ist Professor Dr. Claus Reis von der FH Frankfurt/M. und ich freue mich, dass er auch heute den Weg nach Bergisch-Gladbach gefunden hat.

Professor Reis gilt als ausgewiesener Experte in Fragen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik an der Schnittstelle zwischen Sozialhilfeträgern und Arbeitsverwaltung. Er ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) an der Fachhochschule Frankfurt/Main und Vorstandsmitglied in der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC).

Wir haben Prof. Dr. Reis jüngst interviewt und er sagt folgendes:

„Vor diesem Hintergrund (also der notwendigen Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure zur Unterstützung von Alleinerziehenden) finde ich gleichstellungspolitische Ansätze wie das Netzwerk W in Nordrhein-Westfalen sehr wichtig und wegweisend, auch deshalb, weil es landesweit agiert. Es bietet über die lokale Ebene hinaus die besondere Chance, den arbeitsmarktpolitisch verengten und oft

eindimensionalen Blickwinkel zu erweitern und das Handlungsspektrum nachhaltig zu verbessern. Im Netzwerk W kommen sehr unterschiedliche Akteure und Akteurinnen zusammen. Das befördert nach meinem Eindruck den notwendigen breiten, fachübergreifenden Diskurs.

Bei den Netzwerk-Veranstaltungen, an denen ich teilgenommen habe, hat mich erstaunt, auf welchem hohem und breitem Niveau hier zum Wiedereinstieg diskutiert wird.“

Herr Reis, ich glaube auch heute werden wir sie nicht enttäuschen.

Ich freue mich nun mit Ihnen auf eine anregende Diskussion und einen erkenntnisreichen Input.

Cornelia Schlebusch

## Podiumsdiskussion

**Mareike Boljahn**

Fröbel-Familienzentrum im ZAK, Kindertagesstätte „Luise Ueding“  
Bergisch Gladbach

**"Dieses Thema ist mir wichtig, weil .....**

...ich es natürlich wichtig finde, das die Gruppe der Alleinerziehenden umfassende Unterstützung bekommt, wenn sie es möchte.

...Familien in unserer Gesellschaft ohnehin wenig Unterstützung erfahren, Wohnungen mit geeignetem Platzangebot und zentral gelegen meist zu teuer sind, Nebenkosten zu hoch und Nachbarn sich durch den "Lärm" gestört fühlen.

.....Alleinerziehende mit allen Problemen alleine klar kommen müssen: Erziehungsunsicherheiten, Erziehungsprobleme, Schulschwierigkeiten, Behördengänge, usw.

In meiner praktischen Arbeit bin ich bekannt für... meinen Einsatz für Familien mit besonderem Hilfebedarf, das können Familien

- mit Zuwanderungsgeschichte,
- mit Erziehungsproblemen,
- mit Hartz-4-Bezug
- oder Alleinerziehende sein

Im Rahmen des Familienzentrums bin ich stetig dabei alle Institutionen, die in dem Zusammenhang hilfreich sein können, zu vernetzen. Mein Ziel ist es, das möglichst schnell und unbürokratisch die benötigte Hilfe zur Verfügung gestellt wird.

"Meine Lieblingsfragen zu diesem Thema sind:

Warum es immer noch nicht möglich ist, das therapeutische Angebote, wie z.B. Ergotherapie, Logopädie, Psychomotorik oder Sprachtherapie im Familienzentrum bzw. Kindergarten stattfinden können.

Das bedeutet für Alleinerziehende, dass sie nach der Arbeit mit ihren Kindern sich auf die Reise machen müssen. Viele haben zudem kein Auto und die Kinder sind zu dieser Tageszeit nicht mehr besonders aufnahmefähig. Besser wäre es, wenn die Angebote der Therapeuten am Nachmittag in den Tageseinrichtungen durchgeführt werden könnten.

Wer hat entsprechenden Einfluss auf die Krankenkassen?

Gibt es eine Notfalladresse für Alleinerziehende, an die sie sich wenden können, wenn die Mutter oder der Vater mit den Nerven blank liegen und sie nicht mehr weiter wissen?

Das könnte ein gutes präventives Angebot sein.

Gibt es für Alleinerziehende genügend Treffpunkte, um sich auszutauschen?

Werden genügend Wochenendfahrten mit Gleichgesinnten angeboten?

Gibt es kostengünstige Angebote im Bereich Ferienbetreuung / Stadtranderholung für Kinder von Alleinerziehende?

Wie könnte man die Betreuungszeiten der Tagesstätten und Schulen dem tatsächlichen Bedarf von Alleinerziehenden die Vollzeit arbeiten anpassen? Ansonsten ist Vollzeitarbeit nicht möglich und die finanziellen Ressourcen der Familie bleiben unzureichend.

Bessere Unterstützung eine machbare Tätigkeit zu finden.

Niedrigschwellige Angebote durch Ansprechpartnerin / Sozialpädagogin im Stadtteil für Behördengänge

Ich beschäftigte mich im Moment besonders mit..

dem Bericht eines iranischen Vaters der gerade bei mir war, er hat acht Kinder und lebt in einer 4 Zimmer Wohnung mit seiner Frau und Großmutter hier im Wohnpark. Die Kinder werden älter und die Mädchen brauchen bald ein eigenes Zimmer. Der Vater bemüht sich seit Monaten zwei neben einander gelegene Wohnungen zu mieten. Immer wenn er geeignete gefunden hat, lehnen die Vermieter ab sie an eine kinderreiche Familie zu vermieten. Zwei Kinder waren in unserer Einrichtung, zwei sind noch bei uns. Sie sind alle sehr gut erzogen und aufgeweckt.

Das ist ein schönes Beispiel dafür, was ich eingangs über die fehlende Unterstützung der Familien in unserer Gesellschaft sagte. Allgemein hört man immer wie wichtig Kinder sind, aber wenn es wirklich drauf ankommt wird die Unterstützung verweigert.



**Regina Brüning**

Beauftragte für Chancengleichheit am  
Arbeitsmarkt der Agentur für Arbeit  
Bergisch Gladbach

**„Dieses Thema ist mir wichtig, weil...**

Netzwerke und Kooperationen qualifizierte Lernorte der Praxis sind, die zu „neuen“ Handlungskompetenzen führen.“

„In meiner praktischen Arbeit bin ich bekannt für ...meine Loyalität.“

"Meine Lieblingsfragen zu diesem Thema ist .....Was kann ich (mit)geben, was kann ich (mit)nehmen? I

Ich beschäftigte mich besonders mit ... der Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt.“



**Sophia Tiemann**

Leiterin Projektbüro  
Integration Rheinisch  
Bergischer Kreis

**„Dieses Thema ist mir wichtig, weil...**

ich mich als Projektleiterin für den RBK u.a. mit dem Thema Integrationsförderung von Migranten beschäftigt. In dem Rahmen ist die Arbeitsmarktintegration gerade von Migrantinnen ein wichtiges Thema, das ggf. eine enorme Auswirkung auf die Integration der gesamten Familie der Frauen haben kann.

Hierbei ist es jedoch auch wichtig, das Klischeebild das viele noch von Frauen mit Migrationshintergrund haben richtig zustellen. „

„ In meiner praktischen Arbeit bin ich bekannt für... die Vernetzung der regionalen Akteure in den Themenfeldern "Integrationsförderung" und im "Übergang Schule-Beruf"; die Erarbeitung von Analysen, Konzepten, Artikeln und Handreichungen zur Information der regionalen Akteure der fachlichen Beratung der Kommunen bei der Gestaltung ihrer Integrationsarbeit der Durchführung von Workshops, Arbeitskreisen, Konferenzen“

„Ich beschäftigte mich besonders mit... der Gestaltung von Vernetzungsprozessen auf Kreisebene, um die in der Region vorhandenen Fachleute und Multiplikatoren an einen Tisch zu bringen. In dieser Form können sich die Akteure über vorhandene Angebote, Bedarfslagen und mögliche Synergie-Effekte austauschen und z.B. die Integrationsförderung von Mig-

ranten gemeinsam weitergestalten. Nur durch Transparenz und Vernetzung können die vorhandenen Ressourcen der Akteure so gewinnbringend wie möglich eingesetzt werden: deshalb auch Beteiligung im Netzwerk W.“

Liebingsfragen:

Darstellung der Ausgangslage von Müttern / Frauen mit MH insgesamt: warum ist dies eine Zielgruppe die gesondert in den Blick genommen werden müsste wenn es um das Thema Wiedereinstieg geht?

Was sind besondere Risikofaktoren für die Zielgruppe, einen Unterstützungsbedarf aufzuweisen?

Welche Unterstützung wird benötigt / wie sind die Konsequenzen für die Praxis?



**Johannes Breidenbach**

Stv. Geschäftsführer des RheinBerg  
Jobcenters

**"Dieses Thema ist mir wichtig, weil...**

für viele Alleinerziehende eine Arbeitsaufnahme eine Anerkennung und Steigerung des Selbstwertgefühls darstellt, sie beruflich und gesellschaftlich besser integriert ist, ein Beitrag gegen Kinderarmut darstellt und dieses Potential volkswirtschaftlich nicht vernachlässigt werden darf.“

„In meiner praktischen Arbeit bin ich bekannt für ....  
Offenheit für Gespräche und Ideen. Außerdem versuche ich für die tägliche Arbeit immer schnelle und praktische Lösungen zu finden.“

"Meine Lieblingsfrage zu diesem Thema ist ...

Was können wir aus anderen Ländern lernen, um die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit zu verbessern.“

„Ich beschäftigte mich besonders mit .....  
der Frage, wie wir ein Netzwerk für Alleinerziehende aufbauen können, um alle Akteure vor Ort in dieses Thema mit einzubinden und Lösungen zu erarbeiten.“



**Prof. Dr. Claus Reis**

„Aktuelle Analysen zeigen eine grundsätzliche Problematik der Unterstützungsangebote für Alleinerziehende im SGB II: vielerorts wurden Maßnahmen für die Zielgruppe entwickelt, die deren besondere Lebenssituation aufgreifen; gleichzeitig bleibt aber die bedarfsgerechte Kombination dieser Angebote den Adressatinnen häufig selbst überlassen (Reis 2011). Sie müssen daher in der Lage sein, eigenständig „Unterstützungspakete“ zu schnüren – fehlen ihnen hierfür die Kompetenzen, geraten sie potenziell in eine Situation der Unterversorgung.“

**Prof. Dr. Claus Reis**

Institut für Stadt- und Regionalentwicklung  
FH Frankfurt a.M.

## Präsentation Prof. Dr. Claus Reis

### Netzwerke für Alleinerziehende

Mehr Chancen für den Wiedereinstieg

Erfahrungen aus dem Projekt  
„Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
für Alleinerziehende im SGB II“

Prof. Dr. Claus Reis  
Institut für Stadt- und Regionalentwicklung  
Fachhochschule Frankfurt am Main  
Bergisch Gladbach, 4. Februar 2011

### Netzwerke für Alleinerziehende

- Netzwerke und Netzwerktypen
- Projektvorstellung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende im SGB II“
- Anforderungen an Netzwerkmanagement

### Netzwerke für Alleinerziehende

- **Netzwerke und Netzwerktypen**
- Projektvorstellung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende im SGB II“
- Anforderungen an Netzwerkmanagement

### Was sind „organisationale Netzwerke“

„soziale Systeme, die vornehmlich aus Interaktionen und Beziehungen zwischen (autonomen) Organisationen zusammengesetzt sind, die diese überwiegend mit Blick auf den Beziehungszusammenhang zwischen sich reflexiv koordinieren.“ (angelehnt an Windeler 2001)  
= Autonomie der Akteure, aktive Koordination

## Definition „Produktionsnetzwerk“

„Autonome Institutionen erbringen ... über einen längeren Zeitraum gemeinsame Dienstleistungen und erstellen in diesem Sinne gemeinsame Produkte.“

## Bedarflagen Alleinerziehender



10

## Unterstützungsangebote für Alleinerziehende

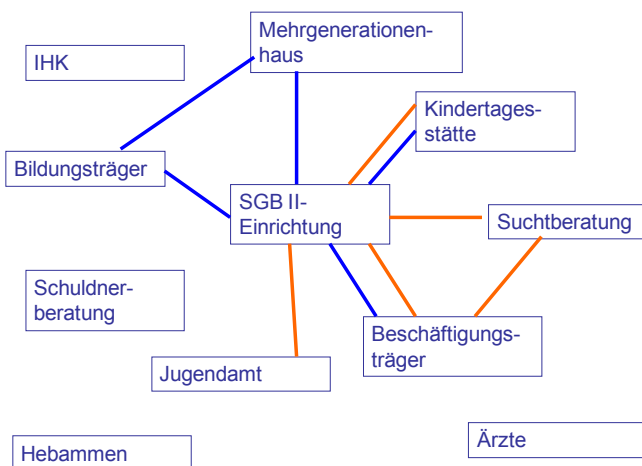


Arbeit	Soziale Integration	Kinder (betreuung)	Qualifikation	Gesundheit
SGB II-Einrichtung Agenturen für Arbeit Private Vermittler Beschäftigungsträger Unternehmen (IHK, HK)	Jugendämter Sozialämter Beratungsstellen Verbraucherzentralen Stadtteilorganisationen Selbsthilfegruppen	Kindertagesstätten Schulen Schulämter Jugendämter Erziehungsberatungsstellen	Schulen Schulämter Agenturen für Arbeit SGB II-Einrichtung Kommunen Bildungsträger Unternehmen (IHK, HK)	Ärzte Hebammen Gesundheitsämter Krankenversicherungsträger Beratungsstellen

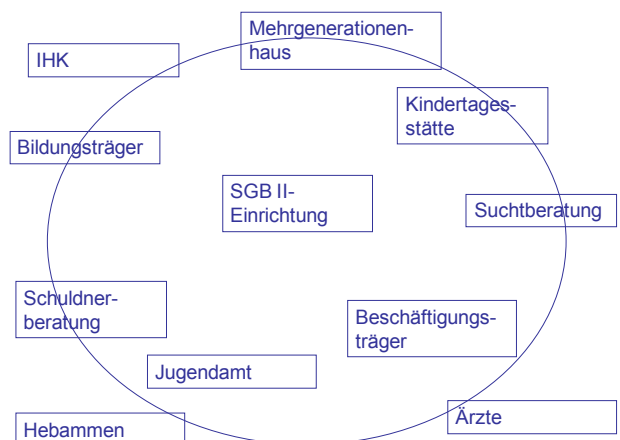
## Politikfeldspezifische Grundorientierungen und ihre Folgen:

- **Familien- und Jugendhilfepolitische Akteure:** Fokus auf das Kindeswohl
- **Arbeitsmarktpolitische Akteure:** Fokus auf Integration der Mutter in Erwerbsarbeit
- **Frauen- bzw. Gleichstellungspolitische Akteure:** Fokus auf Lebensweltorientierung sowie auf parteiliche Haltung für die Alleinerziehenden

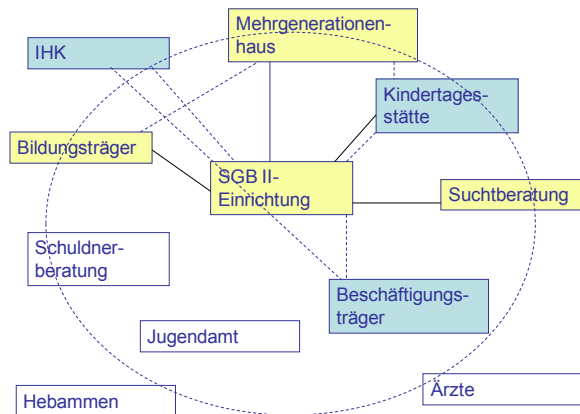
## Beispiel für fallbezogene Netzwerke



## Beispiel für ein Produktionsnetzwerk



## Zusammenspiel eines Produktionsnetzwerks und fallbezogenen Netzwerken



## Schritte der Bildung eines Produktionsnetzwerks

### Perspektive auf Abläufe

Die einzelnen Leistungen werden zu einer „Dienstleistungskette“ verknüpft. Hieraus ergibt sich ein „idealer Leistungsprozess“. In diesem Kontext können Schnittstellen identifiziert werden.

Abschließend kann in einem Vergleich mit dem gegenwärtigen Systemstand festgestellt werden, an welchen Stellen welche Veränderungen vorgenommen werden müssten, um diese „ideale Leistungskette“ tatsächlich zu realisieren.

### Perspektive auf Quantität und Qualität

Eine Angebotslandkarte entsteht und die einzelnen Akteure verständigen sich über ein konsistentes und kohärentes Vorgehen.

## Eine integrierte Leistung kann entstehen



## Netzwerke für Alleinerziehende

- Netzwerke und Netzwerktypen
- **Projektvorstellung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende im SGB II“**
- Erkenntnisse des Projektes und Fazit

### Erkenntnisse zu Beginn: die Angebotsseite

- Lokale arbeitsmarktpolitische und familienpolitische Netzwerke sind überall vorhanden. Ein Netzwerk für Alleinerziehende muss an bestehende Netzwerke anknüpfen.
- Mangel herrscht seltener an den Einzelangeboten, sondern an der Angebotsabstimmung.
- Die Netzwerkakteure sind über Einzelfälle verbunden, aber als politikfeldspezifische Netzwerke getrennt.

## Pilotprojekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende im SGB II“

- Gefördert durch das BMFSFJ,
- April 2009 – März 2010,
- Bundesweit 12 lokale Netzwerke (Lokale Bündnisse für Familie).
- Ziel: Lebenssituation von Alleinerziehenden verbessern und zur Vermeidung/Verminderung von Langzeitarbeitslosigkeit beitragen.
- Wissenschaftliche Begleitung umfasste Evaluation und Beratung.

### Erkenntnisse zu Beginn: Alleinerziehende im SGB II

- Heterogene Zielgruppe, komplexe Bedarfslagen.
- Bedarfslagen können (müssen aber nicht) in ganz unterschiedlichen Lebensbereichen entstehen.
- Paradoxe Gleichzeitigkeit von Normalität und Prekarität.

### Perspektive auf Alleinerziehende

Von allen Akteuren wird gemeinsam die Zielgruppe und die für diese Zielgruppe gewünschten Wirkungen festgelegt. Zu beachten ist die doppelte Zielsetzung: Integration in den Arbeitsmarkt und Stabilisierung der Familien- und Lebenssituation.

### Perspektive auf Leistungen

Darauf folgt die Beschreibung der einzelnen Leistungen, die die Zielgruppe benötigt, damit sich diese Wirkungen ergeben. Hierzu wird der komplexe Leistungsprozess rekonstruiert: Wie sehen die benötigten Leistungen aus der Perspektive der Nutzerinnen aus?

## Erkenntnisse zu Beginn: die Angebotsseite

- Lokale arbeitsmarktpolitische und familienpolitische Netzwerke sind überall vorhanden. Ein Netzwerk für Alleinerziehende muss an bestehende Netzwerke anknüpfen.
- Mangel herrscht seltener an den Einzelangeboten, sondern an der Angebotsabstimmung.
- Die Netzwerkakteure sind über Einzelfälle verbunden, aber als politikfeldspezifische Netzwerke getrennt.

## Vorgehen in den lokalen Projekten

- Etablierung der Netzwerkkoordination,
- Auswahl der Akteure,
- Entwicklung eines Zielsystems,
- Erarbeitung einer Netzwerkarchitektur und Netzwerkregeln,
- Erstellung von „Produkten“,
- Erarbeitung potentieller integrierter Leistungen (Fallkonferenzen, Planspiele, Fallbeispiele ...),
- Sicherung der Nachhaltigkeit.

## Erkenntnisse aus dem Projekt – Prozess der (Produktions)netzwerkbildung

- Netzwerk wächst sukzessive über die Gestaltung des Prozesses.
- Gemeinsam erarbeitete Produkte festigen den Zusammenhang der Akteure; die Zusammenarbeit wird erprobt; Kenntnisse über Schnittstellen erworben und Ansätze zu ihrer Überwindung entwickelt.
- Produkte entstehen im Netzwerk; Netzwerk entsteht durch Produkte.

## Erkenntnisse aus dem Projekt – Nachhaltigkeit von Produktionsnetzwerken

- Etablierung in der lokalen Landschaft.
- Veränderung/Anpassung der internen Abläufe der beteiligten Akteure: z. B. bei Planungsprozessen (Entscheidungsebene) oder Arbeitsabläufen (operative Ebene).
- Kontinuierlicher und permanenter Prozess der gemeinsamen Angebotsplanung.
- Zeit für Aufbau und Stabilisierung.

## Netzwerke für Alleinerziehende

- Netzwerke und Netzwerktypen
- Projektvorstellung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende im SGB II“
- **Anforderungen an Netzwerkmanagement**

## Netzwerksteuerung

Netzwerksteuerung ist die notwendige Abstimmung und Ausrichtung **dezentraler** Entscheidungen interorganisatorisch verknüpfter Einheiten mit dem Zweck, das Verhalten der Netzwerkunternehmen mit der gemeinsamen Zielsetzung in Einklang zu bringen.

Vgl. Rief, Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden 2009, S.48

## Bereiche der Netzwerksteuerung

- Verbindliche **Regeln**, wie in einem Netzwerk gehandelt werden soll;
- Kommunikationswege, d.h. **Strukturen**, die beachtet werden müssen, damit eine Entscheidung als Netzwerkentscheidung gelten kann;
- **Personal**, d.h. der Einsatz eines in bestimmter Weise qualifizierten und kompetenten Personals;
- **Reziprozität**, d. h. gegenseitiges „Geben und Nehmen“ als Basis für Verlässlichkeit.

## Bereiche des Netzwerkmanagements

- ✓ Selektion = Auswahl der Netzwerkakteure
- ✓ Allokation = Verteilung der Aufgaben
- ✓ Regulation = regelmässige Abstimmung des Prozesses
- ✓ Evaluation = Auswertung und Bewertung

(vgl. Sydow/ Möllering 2009, S.189)

## Selektion

- Wer sind die zentralen Akteure, die einbezogen werden müssen?
- Festlegung einer „Netzwerkarchitektur“
  - Entscheidungsebene und operative Ebene;
  - Informations-, Produktionsnetzwerk
- Bedenken des Eigeninteresses der beteiligten Akteure
- Aber: Überschreitung fachpolitischer Grenzen = Sensibilität für die unterschiedlichen Arbeitsweisen – jeweilige Grenzen erkennen
  - Reflektieren politischer und struktureller Zuständigkeitsgrenzen
  - Verständigung über bestehende Grenzen (Kulturen)

## Allokation

- Prinzip: Erarbeitung einer „Dienstleistungskette“:
  - Feststellung der Angebotslücken
  - Fachliche Abstimmung im Diskurs
  - Dienstleistungskette über ein Produkt entwickeln, das für alle Nutzen stiftet
  - Über konkrete Arbeit Netzwerkpartner kennen lernen und Vertrauen schaffen
- Verfahren:
  - Definition von gemeinsam getragenen Zielen
  - Erarbeitung von Prozessen in Arbeitsgruppen (Themenbezogene Workshops)
  - Erarbeitung über ein Fallbeispiel (Ist-Analyse und Schnittstellenanalyse)

## Regulation

- Formelle – informelle Regeln: Offenheit, Klarheit, regelmäßiger Austausch, Hinterfragung von Aktivitäten, Kontinuierliche Vergewisserung über Vorteile und Nutzen, Verlässlichkeit, Transparenz
- Gleichberechtigtes Aufeinandertreffen verschiedener „Fachlichkeiten“: Transparenz über die fachlichen Schwerpunkte erleichtert die Festlegung von Regeln
- Aufgabenverteilung über die Partner hinweg: Regelung durch Struktur
- Klärung der Schnittstellen
- Festlegung der Fallverantwortlichen
- Problem: Kooperation und Konkurrenz

## Regulation durch Produkte

- „Eigenwert“ und gleichzeitig Schaffung einer nachhaltigen Unterstützungsstruktur (= Aufbau und Stabilisierung des Netzwerks)
- Das Netzwerk wächst über die Gestaltung des Prozesses: Sukzessive Konkretisierung der Dienstleistungskette
- Sicherung einer hohen Akzeptanz bei vielen Partnern: es wird etwas „Konkretes“ getan
- Motivation: für ein konkretes „Produkt“ lohnt sich die Weiterarbeit

FH Frankfurt - Institut für Stadt- und Regionalentwicklung

## Evaluation - Erfolgsfaktoren

- Persönliches Engagement
- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit
- klare Struktur und Netzwerkregeln
- Fokus auf Zielgruppe
- Gemeinsame Ziele
- Mitwirkung von Entscheidungsträgern
- Autonomie der Akteure bleibt erhalten
- Überzeugungsarbeit nach „innen“ (Kommune)
- Anbindung an bestehende Netzwerke (berufliche Integration)

## Fazit – erster Teil

### Produktionsnetzwerke

...sind Voraussetzung für integrierte

Dienstleistungen.

...können unterschiedliche Angebotsfelder verknüpfen.

...bedürfen Abstimmungen und Vereinbarungen zwischen Organisationen.

...sind nur möglich, wenn beteiligte Organisationen ihre Abläufe anpassen.

## Fazit – zweiter Teil

### Produktionsnetzwerke

- ...nutzen einem Case Management auf der Einzelfallebene bei der Implementation passgenauer Unterstützungsprozesse.
- ...können bei ihrer Schaffung und Stabilisierung erheblich vom einem etablierten Case Management auf der Systemebene profitieren.

The screenshot shows a web page titled "Netzwerkhandbuch Alleinerziehende". The page has a blue header with the title and a navigation menu. The main content area is titled "„Der Start vor dem Start“" and contains text and a list of bullet points. The sidebar on the right contains sections for "Zur Druckansicht", "Weitere Informationen", and "Downloads".

**„Der Start vor dem Start“**

Ein Netzwerk für Alleinerziehende entsteht nicht „auf der grünen Wiese“. Vielmehr gibt es vielerorts bereits Netzwerke, die auf bestimmte Themen und schulische Bereiche spezialisiert sind, wie das „Kommunale für Familie“, Bildungszentren etc. Diese Netzwerke können für den Aufbau eines Netzwerks für Alleinerziehende genutzt werden. Es bedarf neben einer Sensibilisierung für unterschiedliche gesetzliche Aufträge, Arbeitsplätze und Verhaltensformen der betroffenen Partner vor allem einer genauen Analyse der lokalen Verhältnisse für den künftigen Aufbau eines Netzwerks für Alleinerziehende. Das nun folgende Kapitel zeigt verschiedene Wege auf, um in der Praxis sensibel mit den beteiligten Akteuren und deren Schwerpunktsetzungen umgehen zu können.

- In dem Grundgedanken wird u.a. genau auf die unterschiedlichen Funktionen und Arbeitsgrundlagen der Akteure eingegangen, die man kennen sollte, um deren Ausgangspunkte für die Netzwerkarbeit einschätzen und verstehen zu können.
- Praxisbeispiele zeigen, wie die unterschiedlichen Sichtweisen und Zielsetzungen von Akteuren im Hinblick auf Alleinerziehende bzw. die Formen der Zusammenarbeit erkannt, aufgefunden und weiterentwickelt werden können. Dabei wird deutlich, dass man an bestimmten Themen (wie sind die Alleinerziehenden?) wie arbeitet ein Netzwerk?) nicht vorbeikommt, sondern eine offene Auseinandersetzung wesentlich zum gegenseitigen Verständnis beiträgt.
- Schließlich geben die Akteureinstimmende Hinweise darauf, wie man konkret vorgehen kann (z.B. durch eine Bedarfsanalyse), um sich ein genaues Bild von der Netzwerkstruktur zu verschaffen.

**Welche Themen werden angesprochen?**  
Wie erhalte ich grundlegende Informationen über das lokale Hilfenetz?  
Wie erkenne ich die wesentlichen Akteure?  
Wie bringe ich getrennt agierende Akteure zur Unterstützung Alleinerziehender RFR an einen Tisch?  
Wie können Wissen, Erfahrungen und Verhaltensformen der Beteiligten verknüpft werden?  
Wann brauchen sich die Informationen?  
Vorbereitungen zur Gründung und Zwischenschritte zur Weiterentwicklung des Netzwerks.

© 2008 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

## Informationen und Kontakt

Mehr Informationen auf der Seite des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de) oder <http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/>

Online-Handbuch: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Kontakt zum ISR:

[isr@fb4.fh-frankfurt.de](mailto:isr@fb4.fh-frankfurt.de)

# Impressionen



## Moderation: Cornelia Benninghoven



**Cornelia Benninghoven**

Journalistin und Moderatorin

### **Studium**

Studierte Publizistik, Germanistik und Soziologie an der Universität  
Münster

### **Presseagentur**

Gründete 1982 zusammen mit zwei Kolleginnen in Münster die  
Agentur  
FRAUENPRESS, die bis 1992 einen monatlichen Pressedienst  
für  
Tageszeitungen herausgab

### **Radio und TV**

Arbeitete von 1985 bis 1995 außerdem als freie Journalistin für  
den WDR,  
für DLR, NDR, SWR und andere ARD-Sender. Im Radio vor al-  
lem als Featureautorin, im TV u.a. als Dossierautorin für Bettina  
Böttinger  
(Talkshow "B. trifft")

### **Moderationen**

Entwickelte Ende der 80er Jahre Konzepte für journalistische  
Moderationen „außerhalb“ von Radio oder TV, die sie selbst in  
der Praxis anwendet

### **Leiterin Öffentlichkeitsarbeit**

Leitete von 1995 bis 2003 die Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit  
des PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverbandes in NRW

### **Ideen, Texte, Moderationen**

Ist seit Sommer 2003 als freie Autorin und Moderatorin mit Büro  
in Köln tätig

### **Vernetzung**

Ist Mitglied im Vorstand des Journalistinnenbundes und ehren-  
amtliche Redakteurin von "Betrifft Mädchen"

# Produktionsnetzwerke als integriertes Unterstützungsangebot für Alleinerziehende

Claus Reis

erscheint in Heft 2/2011 des „Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit“

## 1 Einleitung

*Aktuelle Analysen zeigen eine grundsätzliche Problematik der Unterstützungsangebote für Alleinerziehende im SGB II: Vielerorts wurden Maßnahmen für die Zielgruppe entwickelt, die deren besondere Lebenssituation aufgreifen; gleichzeitig bleibt aber die bedarfsgerechte Kombination dieser Angebote den Adressatinnen häufig selbst überlassen (Reis 2011). Sie müssen daher in der Lage sein, eigenständig „Unterstützungspakete“ zu schnüren – fehlen ihnen hierfür die Kompetenzen, geraten sie potenziell in eine Situation der Unterversorgung.*

Um die komplexe Lebenssituation Alleinerziehender zu erreichen, müssen deshalb nicht nur bedarfsgerechte Angebote entwickelt werden, diese sollten darüber hinaus auch systematisch verknüpft sein (Corbett/Noyes 2006). Diese Verknüpfung (z. B. von Qualifizierung, Beratung und Kinderbetreuung) kann jedoch organisatorisch häufig nicht im Rahmen einer einzelnen Institution realisiert werden, sondern muss sich auf stabile Netzwerkstrukturen stützen. Die Konstitution und das Management von Netzwerken nimmt daher einen wichtigen Stellenwert in der Organisation von Leistungen für Alleinerziehende ein.

Vor diesem Hintergrund genießen die Begriffe „Produktionsnetzwerk“ und „Dienstleistungskette“ eine hohe Aktualität<sup>1</sup> - ohne dass deren Bedeutung immer hinreichend deutlich wird. Der folgende Beitrag soll deshalb der Klärung der konzeptionellen und organisatorischen Herausforderungen dienen, die sich bei der Umsetzung von „Netzwerkarbeit“ stellen – wenn diese mehr sein soll als ein wohlfeiles Etikett für althergebrachte Praxis.

## 2 Die Entwicklung von Produktionsnetzwerken

---

<sup>1</sup> Das dürfte mit der politischen Aufmerksamkeit zusammenhängen, die insbesondere Alleinerziehende genießen, die SGB II beziehen. Dies sind immerhin fast 41% aller Alleinerziehenden, was die Notwendigkeit und bisherige Unzulänglichkeit von Unterstützungsangeboten verdeutlicht. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend legte bereits 2009 ein Modellprojekt auf, das auf die Entwicklung von „Produktionsnetzwerken“ zentrierte. Es wurde 2010 abgeschlossen, die Ergebnisse sind in Form eines „Praxishandbuchs“ und eines wissenschaftlichen Endberichts über die Webseite [www.handbuch-alleinerziehende.de](http://www.handbuch-alleinerziehende.de) abrufbar. Erkenntnisse aus diesem Projekt flossen in den vorliegenden Beitrag ein und werden vom Autor z. Z. im Hinblick auf die Entwicklung eines Kompetenzprofils „Netzwerkmanagement“ verarbeitet. Dieses wird dann eine Grundlage für ein Weiterbildungsangebot der FH Frankfurt bilden.

## 2.1 Der Begriff des „Netzwerks“

Der Begriff des „Netzwerks“ ist trotz langjähriger wissenschaftlicher Thematisierung nach wie vor sehr schillernd, was seinem metaphorischen Charakter und seiner geradezu inflationären Verwendung geschuldet ist. Im Folgenden werden nur Netzwerke betrachtet, die von Organisationen gebildet werden („tertiäre“ oder institutionelle Netzwerke, vgl. Schubert 2008: 38f.), „primäre Netzwerke“ wie Verwandtschaften, Freundeskreise etc. fallen aus der Analyse heraus.

Ein herausragender Typus institutioneller Netzwerke sind Unternehmensnetzwerke, d. h. „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“ (Windeler 2001: 200). Wichtige Kennzeichen sind die Autonomie der Akteure und eine „reflexive Koordination“ von Aktivitäten, die sowohl auf das gesamte Netzwerk als auch auf die einzelnen beteiligten Organisationen zielt. „Autonomie der Akteure“ 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, „wenn die eigenen Ziele durch Kooperation besser (effizienter und effektiver) erreicht werden können...Ressourceninterdependenz ist der theoretische und praktische Kern von Netzwerken“ (Strassheim/ Oppen 2006: 18).

## 2.2 Die Bedeutung organisationaler Felder

Institutionelle Netzwerke entwickeln sich im Kontext „organisationaler Felder“. Sie bilden ihre Struktur, indem die handelnden Akteure sich auf Regeln und Ressourcen stützen, die in diesen Feldern entwickelt werden. Jedes organisationale Feld ist geprägt von gemeinsamen kognitiven und normativen Orientierungen und umfasst einen „Pool“ von Akteuren, aus denen sich konkrete Netzwerke zusammensetzen (vgl. Machado-da-Silva/Guarido Filho/Rossoni 2006, diMaggio/Powell 2009). Im Falle von Arbeitsmarktpolitik gehören zum „organisationalen Feld“:

- 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, auch gelten feldspezifische Normen und Deutungsmuster (vgl. Fligstein 2001). 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 in welchem Verhältnis sie zueinander stehen. In der Arbeit mit Alleinerziehenden wird insbesondere die Spaltung zwischen Akteuren, die dem Bereich der Arbeitsmarktpolitik zugerechnet werden können (Grundsicherungsstellen, Agenturen für Arbeit, Beschäftigungs- und Bildungsträger) und solchen deutlich, die eher dem Bereich der Familienpolitik angehören (Mehrgenerationenhäuser, Gleichstellungsbeauftragte, Familienzentren), obwohl

es auch „Grenzgänger“ gibt (z. B. die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt). Diese Spaltungen sind konzeptionell zu berücksichtigen, wenn Netzwerke dezidiert den Anspruch haben, bei der Erarbeitung bedarfsgerechter Angebote für Alleinerziehende die Grenzen zwischen den beiden Feldern zu überschreiten<sup>2</sup>.

## 2.3 Die Grundproblematik institutioneller Netzwerke

Ein funktionierendes Netzwerk bildet ein soziales System, das eine eigene Identität, eigene Rationalitäten und eine eigene Handlungsfähigkeit herausbildet. Bestehende Organisationen als autonome Systeme verbinden sich zu einem „kollektiven Akteur“, der ein eigenes System mit besonderer Systemlogik darstellt. Ein solches Netzwerk entwickelt eigene Steuerungsmedien, obwohl es seinerseits aus Organisationen besteht. Netzwerke sind deshalb mit einem dreifachen Integrationsproblem konfrontiert:

- 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: 30). Hier geht es um die internen Relationen des Systems „Netzwerk“, letztlich um den Aufbau des Netzwerks als eigenständiger kollektiver Akteur.
- 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. Über seine Positionierung gegenüber dieser Umwelt gewinnt das Netzwerk Identität.
- Das „Grenzproblem“, das 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: 31).

Der Begriff der „doppelten Grenze“ thematisiert, dass es neben der Grenze, die Netzwerk-system und Netzwerkumwelt trennt, auch eine Grenze des Systems gegenüber seinen Mitgliedern als „Innenwelt“ gibt. Im Rahmen der Vernetzung kann ein organisationales System einerseits im Innenverhältnis dazugehören und andererseits in seinen äußeren Beziehungen außerhalb des Netzsystems stehen. Somit steht ein Netzwerk als System zwei verschiedenen Umwelten gegenüber und muss Abstimmungsprobleme zwischen Innenwelt und Außenwelt lösen (Schubert 2008: 31).

## 2.4 Produktionsnetzwerke

Institutionelle Netzwerke sind fragile Gebilde, 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. Um die damit gesetzten Herausforderungen näher zu betrachten ist die Unterscheidung zwischen „richtungsoffenen“ und „zielgerichteten“ Netzwerken sinnvoll.

Richtungsoffene Netzwerke haben den Charakter kohärenter Gemeinschaften, die nicht hierarchisch strukturiert, sondern horizontal verbunden sind. Ihr dauerhafter Zusammenhalt wird durch Vertrauen untereinander gefestigt, aber auch dadurch, dass die Akteure gemeinsame Grundüberzeugungen, z. B. in Form von Leitbildern, entwickeln (Schubert 2008: 47). Hierbei handelt es sich um „Informationsnetzwerke“, in denen „politische Probleme definiert, Situationsdeutungen und politische Problemlösungen herausgebildet und politische Handlungsoptionen“ entwickelt werden (Hild 1997: 216). Diese Netzwerke können mehr oder minder stabil sein, sie heben sich aber durch die Dauerhaftigkeit des Beziehungszusammenhangs aus

---

<sup>2</sup> Zur Praxis im Umgang mit dieser Problematik vgl. das „Handbuch Alleinerziehende“ ([www.handbuch-alleinerziehende.de](http://www.handbuch-alleinerziehende.de)).

dem „organisationalen Feld“ hervor. Sie konstituieren u. U. ein „ideelles Milieu“ (Bauer 2005), das aus gemeinsam geteilten Wertorientierungen, Handlungskonzepten und Professionsvorstellungen gebildet wird.

Zielgerichtete Netzwerke verfolgen 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: 47). Zielorientierte Netzwerke können die Form von „Projektnetzwerken“ oder von „Produktionsnetzwerken“ annehmen.

Projektnetzwerke bearbeiten eine organisationsübergreifende Aufgabenstellung zeitlich befristet (Sydow/Wirth/Manning 2002: 4). Das Kennzeichen von „Produktionsnetzwerken“<sup>3</sup> besteht demgegenüber darin, dass autonome Organisationen über einen z. T. längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Produkte herstellen bzw. Dienstleistungen erbringen. Hierzu ist ersichtlich ein intensiverer Kooperationszusammenhang erforderlich. Allerdings ist es nicht notwendig, dass alle Akteure bei jedem Produktionsvorgang beteiligt sind – es reicht aus, dass alle Beteiligten verbindlich ihre Bereitschaft erklären, dann zu einem gemeinsamen Produkt beizutragen, wenn dieser Beitrag benötigt wird.

„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 jeweils aktiviert werden. Auf der „Systemebene“ wurden Vernetzungen geschaffen, die je nach Bedarf abgerufen werden können – oder auch nicht<sup>4</sup>. Dies entlastet z. B. das Personal im Case Management<sup>5</sup> in seiner alltäglichen Arbeit und schafft gleichzeitig die Möglichkeit für die Alleinerziehenden, diese Angebotsstrukturen auch ohne einzelfallbezogenes Case Management zu nutzen – wenn sie dazu in der Lage sind.

Auch Informationsnetzwerke und Produktionsnetzwerke können eng aufeinander bezogen sein, allerdings muss deren jeweilige Eigenlogik beachtet 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.

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 Verläss-

---

<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.

<sup>4</sup> Der Unterschied zwischen dieser Konstellation und einem reinen „Projektnetzwerk“ besteht darin, dass die Akteure eines Produktionsnetzwerkes 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.

<sup>5</sup> Denn analog zum „Projektnetzwerk“ stellt Case Management auf einen einzelnen Fall bezogen ein Netzwerk von Akteuren zusammen.

lichkeit der Netzwerkakteure. Zudem stellt sich das Problem der Konkurrenz in Informationsnetzwerken weitaus weniger scharf als in Produktionsnetzwerken.

### 3 Die Steuerung von Netzwerken

Komplexe Gebilde wie Produktionsnetzwerke müssen professionell gesteuert werden, wenn sie erfolgreich sein sollen. „Netzwerksteuerung“ umfasst dabei inhaltlich ein ganzes Bündel von Aufgaben (vgl. Sydow 1999: 295f., Windeler 2001: 44), die in vier zentralen Funktionen zusammengefasst werden können (vgl. Sydow/Windeler 1997: 151):

- Selektion der Akteure, die das Netzwerk bilden bzw. später aufgenommen werden (3.1),
- Allokation, d. h. Verteilung der Aufgaben, die die Akteure wahrnehmen (3.2),
- Regulation, d.h. Festlegung von Strukturen und Regeln der Aufgabenwahrnehmung (3.3),
- Evaluation, d.h. Auswertung und Bewertung der Arbeit des Netzwerks (3.4).

#### 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 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. Deshalb ist zunächst 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 (Borkenhagen u. a. 2004: 34). Für die Arbeit im Netzwerk braucht es aber nicht allein die Kenntnis der vorfindlichen Strukturen, 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 weiter verbreiten und für Akzeptanz sorgen. 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 im „doppelten Bezugsrahmen“ des Netzwerks einerseits und der einzelnen Organisation andererseits und damit gleichzeitig als (zumeist angestellte) Angehörige einer „Mutterorganisation“ (Kommune/Agentur für Arbeit/Träger) und als Mitglied 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: 21).

### **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. Erst ein konkreter Arbeitszusammenhang schafft einen Rahmen für die Erfahrung von „Verlässlichkeit“ der Kooperationspartner und damit die Tragfähigkeit der Netzwerke. Diese Produkte 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: 46).

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.

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 (vgl. Brülle/Reis/Reiss 1998, Reis 1997). Hierbei werden im Netzwerk zunächst konkrete gemeinsame Ziele erarbeitet und definiert. Hieraus werden dann Aktivitäten abgeleitet, die zur Entwicklung eines bedarfsgerechten Angebots notwendig und, 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. Gemeinsam geteilte Ziele „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: 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: 36). Zielerreichung setzt einerseits die Verlässlichkeit der Netzwerkpartner voraus und bildet umgekehrt für diese eine wichtige Motivation zu verlässlichem Handeln.

### **3.3 Regulation: Festlegung von Regeln und Strukturen**

Die Stabilisierung eines einmal gegründeten Netzwerks erfolgt durch dessen „Regulation“ (vgl. Sydow/Möllering 2009: 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 „Wechselseitigkeit“ (Reziprozität) als Steuerungsmodus. 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. Hierin liegt ein Wesensmerkmal von Netzwerken: Im Gegensatz zu formalen Orga-

nisationen sind sie nicht durch Weisungsverhältnisse gekennzeichnet. Dieses Merkmal macht allerdings gleichzeitig ihre Fragilität aus und bildet eine beständige Bedrohung der Stabilität von Netzwerkbeziehungen – wenn nämlich die Verlässlichkeit von einzelnen Akteuren in Frage gestellt und in der Folge durch das Überhandnehmen von Misstrauen u. U. tatsächlich fraglich wird.

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: 47), soll alle Beteiligten einbinden, ihnen aber immer das Gefühl geben, ein freiwilliges Bündnis und keine Zwangsgemeinschaft eingegangen zu sein.

### **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<sup>6</sup>. Wesentlich ist es alle Akteure aktiv einzubeziehen und gemeinsame Diskurse zu organisieren, um diese Funktion für die Stabilisierung und Verstetigung von Netzwerkbeziehungen zu nutzen.

## **4. Fazit**

Für den Aufbau und 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 für Alleinerziehende gezeigt:

- Persönliches Engagement – Anders als in Verbands- oder Behördenstrukturen können Akteure nicht über (hierarchisch) strukturierte und festgelegte Zuständigkeiten zur Aktivität im Netzwerk angehalten werden. Es liegt an den einzelnen Beteiligten, mit welcher Intensität das Netzwerk (mit)gestaltet wird. Gerade in den Phasen nach der Konstitution eines Netzwerks, in denen schwierige Abstimmungsprozesse stattfinden müssen, ist nicht nur die Netzwerkkoordination aufgefordert, mit persönlichem Engagement die Arbeit voran zu bringen. 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 Netzwerkarbeit erweist sich eine gemeinsame Zielstellung als zentrale Voraussetzung. Sie sind Teil eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses und Orientierungsmarke für eine langfristige Perspektive.
- Erkennbarer Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Akteure – Für die Beteiligten muss sich regelmäßig der Nutzen für die eigene Praxis erschließen, sonst können sie nicht über lange Zeit im Netzwerk gehalten werden. Es geht dabei nicht notwendig um kurzfris-

---

<sup>6</sup> Allerdings ist die wissenschaftliche Evaluation von Netzwerken besonders anspruchsvoll, da sowohl die Organisations- wie die Netzwerkebene erfasst in Beziehung zu „Wirkungen“ gesetzt werden müssen. Insbesondere aus der internationalen Diskussion können eine Reihe von Anregungen gewonnen werden (vgl. Provan/Milward 2004, Kenis/Provan 2009, Turrini u. a. 2010).

tige 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 bei teilweise konfligierenden Interessen müssen die Akteure die besonderen Bedingungen im Netzwerk respektieren und verlässlich die ihnen zugewiesene Funktion im Netzwerk erfüllen. Die Zusammenarbeit basiert 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. Aufgaben müssen klar und gezielt verteilt werden, 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 zur Deckung gebracht werden müssen, bedarf das Netzwerk eines eigenen Regelwerks, das nicht von einer Organisation dominiert werden kann.
- Klarer Fokus auf Zielgruppe – Gerade die Lebenssituation Alleinerziehender macht anschaulich, dass es sich lohnt, über Zuständigkeitsgrenzen hinweg zu kooperieren. Diese Personengruppe ist alltäglich damit konfrontiert, in unterschiedlichen, aber ähnlichen Unterstützungskontexten ihre Geschichte wieder und wieder offen zu legen. 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. Um grundlegendere Regelungen zu treffen, Arbeitsabläufe verbindlich und fallübergreifend abzustimmen – hierzu braucht es die Zustimmung der jeweiligen Leitungsebene der Einzelorganisationen. Innovative Ideen auf der operativen Ebene können nur dann dauerhaft implementiert werden, wenn auch die Entscheidungsebene in den Prozess eingebunden ist.
- Erhaltung der Autonomie der einzelnen Akteure – Dies beinhaltet zunächst die 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 zu Grunde liegende Zielsetzung nicht vereinbar mit dem Selbstverständnis der Einzelorganisation, 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“ – 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 ihrer Anerkennung in der lokalen Landschaft verbunden. Es ist 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 gewährleistet 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 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.

Wie diese Erfolgsfaktoren zeigen, sind Aufbau und Pflege oder gar die dauerhafte Institutionalisierung von Netzwerken für Alleinerziehende alles andere als trivial und erfordern hochprofessionelles Management. Dies wird nicht zum „Nulltarif“ zu haben sein – von daher gilt es, auch zukünftig genau darauf zu achten, ob dort, wo von „Netzwerk“ die Rede ist, auch ein Produktionsnetzwerk existiert, oder ob nur Worthülsen gehandelt werden, die geeignet sind, eine gute Idee in Verruf zu bringen, nicht aber die Probleme zu lösen, die sich alltäglich in der Praxis stellen.

#### **Literatur:**

- Bienzle, H., Gelabert, E., Jütte, W., Kolyva, K., Meyer, N., Tilkin, G. 2007: *Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich*, Wien.
- Borkenhagen, P., Jäkel, L., Kummer, A., Megerle, A., Vollmer, L.-M. 2004: *Netzwerkmanagement*, Berlin.
- 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*. [http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl\\_2007-21.pdf](http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl_2007-21.pdf) (Zugriff: 25. 09.2009)
- 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.
- Fligstein, N 2001: *Social Skill and the Theory of Fields*, in: *Sociological Theory*, 2/2001, S. 105-125
- 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.
- Hild, P. 1997: *Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht*, Berlin..
- Kenis, P., Provan, K. G. 2009: *Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance*. In: *Public Administration*, Bd. 87, Nr. 3, S. 440-456.

- Machado-da-Silva, C. L., Guarido Filho, E. R., Rossoni, L. 2006: *Organizational Fields and the Structuration Perspective: Analytical Perspectives*, in: *Brazilian Administration Review*, 2/2006, S. 32-56
- Provan, K. G., Milward, H. B. 2004: *Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks*. In: *Public Administration Review*, Bd. 61, Nr. 4, S. 414-423.
- Reis, C. 1997: »New Public Management« im Rahmen der Produktion von Dienstleistungen. Das Konzept der »Leistungskette« als Alternative zur Produktorientierung. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV)* 10/1997, S.318 - 325. und 11/1997, S.354 - 361.
- Reis, C., Geideck, S., Hobusch, T., Kolbe, Ch, 2011: *Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Ansätze zur Integration von Unterstützungsangeboten für Alleinerziehende*, PDF, [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de), Berlin 2010
- Reis, C. 2011: *Allein gelassen. Junge arbeitslose allein Erziehende im Dickicht sozialstaatlicher Hilfeangebote*, Frankfurt am Main (im Erscheinen).
- Schubert, H. 2008.: *Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Netzwerken*. In: Ders. (Hg.): *Netzwerkmanagement*, Wiesbaden.
- 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., Wirth, C., Manning, St. 2002: *Autonomie und Bindung in Projektnetzwerken aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Literaturüberblick und erste konzeptionelle Überlegungen*, Arbeitspapier, Berlin.
- Sydow, J., Windeler, A.. (Hg.) 2000: *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Opladen.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., Nasi, G. 2010: *Networking Literature about Determinants of Network Effectiveness*. In: *Public Administration*, Bd. 88, Nr. 2, S. 528-550.
- Windeler, A. 2001: *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation*, Wiesbaden.
- Wirth, C. 2007: *Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung: Eine Organisationsform mit Zukunft?* In: *Arbeit*, 16. Jg., H. 1, S. 16-23.