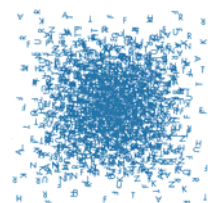


Sondernewsletter Dezember 2009

„Lokale Netzwerke zur Unterstützung Alleinerziehender“

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat im Mai dieses Jahres gemeinsam mit den Lokalen Bündnissen für Familie die Entwicklungspartnerschaft "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" für Alleinerziehende" gestartet. Die seitdem in verschiedenen Arbeits- und Diskussionsforen konkretisierte Entwicklungspartnerschaft setzt sich zum Ziel, mit den Lokalen Bündnissen vor Ort Bedingungen zu schaffen, die es Alleinerziehenden perspektivisch ermöglichen, Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren. Lokale Netzwerke, die systematisch aufeinander bezogene Beratungs- und Dienstleistungen bereithalten, können Alleinerziehenden die notwendigen und angemessenen Unterstützungsleistungen anbieten, die sie benötigen. Lokale Bündnisse für Familie können eine vielfältig unterstützende oder gar initierende Rolle bei der Ausgestaltung der konkreten Netzwerkarbeit spielen.



Die anhaltend schwierige Situation für Alleinerziehende auf dem Arbeitsmarkt war im Frühjahr 2009 ein wesentliches Motiv für das Bundesfamilienministerium, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie die Bundesagentur für Arbeit die kooperative Partnerschaft „Perspektiven für Alleinerziehende“ ins Leben zu rufen. Angesichts des hohen Anteils Alleinerziehender im SGB II Leistungsbezug ist dabei die Zusammenarbeit im Netzwerk mit den Grundsicherungsstellen zur Unterstützung der Zielgruppe von besonderer Relevanz. Eine kooperative Unterstützungsstruktur für Alleinerziehende kann lokal nur gelingen, wenn die Akteure aus dem SGB II Bereich mitwirken. Um modellhaft die Netzwerkarbeit für Alleinerziehende an ausgewählten Standorten zu fördern und dabei u.a. die zentrale Schnittstelle zwischen den verschiedenen lokalen Akteuren zu den Grundsicherungsstellen zu gestalten, wurde das Modellprojekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ durch das Bundesfamilienministerium initiiert. Wissenschaftlich begleitet vom Institut für Stadt- und Regionalentwicklung der Fachhochschule Frankfurt am Main erproben zwölf Standorte vom 1. April 2009 bis 31. März 2010 die Entwicklung kooperativer Strukturen zur Unterstützung von Alleinerziehenden im SGB II.

Mit dem vorliegenden Newsletter wollen wir Ihnen erste Erfahrungen aus dem laufenden Projekt vermitteln und Anregungen geben, wie Sie die Belange von Alleinerziehenden in ihren Aktivitäten noch stärker berücksichtigen können. Wir stellen Ihnen die Vorgehensweise und die Instrumente des Projektes sowie erste Arbeitsergebnisse vor und ergänzen diese um konkrete Beispiele aus der Praxis der Pilotprojekte:

Inhalt

„Lokale Netzwerke zur Unterstützung Alleinerziehender“

- 1. Die Ausgangslage: Zahlen, Daten, Fakten**
 - 2. Die Realität der Unterstützung: Zersplitterung der Angebote**
 - 3. Die Notwendigkeit einer neuen Perspektive: Zusammenarbeit der Akteure und Verknüpfung der Angebote**
 - 4. Erste Ergebnisse des Projektes „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“**
 - Phase 1: Konstituierung eines lokalen Netzwerks für Alleinerziehende im SGB II**
 - Phase 2: Entwicklung und Abstimmung eines lokalen Zielsystems**
 - Phase 3: Erarbeitung eines „idealen“ Leistungsprozesses für Alleinerziehende**
 - Phase 4: Umsetzungsplanung des Leistungsprozesses**
 - 5. Ausblick**
 - Übergreifende Fragestellungen, Möglichkeiten der Netzwerkentwicklung und Umsetzungshilfen in Form eines Handbuchs**
-

Praxisbeispiele aus den Projektstandorten:

1. Durchführung einer Befragung am Projektstandort Rostock zur Erfassung der Lebenssituationen und Bedarfe Alleinerziehender
 2. Interview mit der Projektkoordinatorin Monika Schefuhs am Projektstandort Cottbus über die Ziele des Netzwerkes, die Form der Einbindung des Lokalen Bündnisses und den Start des Projektes
 3. Entwicklung und Umsetzung des Zielsystems am Projektstandort Neumünster
 4. Anleitung für ein Planspiel der Netzwerkpartner am Projektstandort Fürth zur Identifizierung von Handlungsbedarfen
 5. Konzept für eine Anlaufstelle für Alleinerziehende am Projektstandort Hof
-

Downloadmöglichkeiten von weiterführenden Texten zu den Themen

1. [„Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Alleinerziehenden – ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand“](#)
 2. [„Anforderungen an Netzwerke zur Unterstützung von Alleinerziehenden im SGB II“](#)
 3. [„Instrumente zur lokalen Netzwerksteuerung: Zielsystem“](#)
 4. [„Instrumente zur lokalen Netzwerksteuerung: Gestaltung von Leistungsprozessen“](#)
-

Kontakt:
Fachhochschule Frankfurt am Main
Institut für Stadt- und Regionalentwicklung
Nibelungenplatz 1
60318 Frankfurt am Main
069/1533-2649
isr@fb4.fh-frankfurt.de

1 Die Ausgangslage

Der 3. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung zeigt, dass die Familienform „Alleinerziehend“ für einen relevanten Teil derer, die sie leben, ein Armutsrisiko darstellt. Das Grundproblem besteht darin, dass Alleinerziehende das Haushaltseinkommen überwiegend alleine erwirtschaften müssen und damit ein Beschäftigungsrisiko rasch in ein Existenzrisiko umschlägt¹.

Nicht zuletzt deshalb sind alleinerziehende Frauen und Männer oft gezwungen, schlechtere Arbeitsbedingungen zu akzeptieren:

- sie haben häufiger nur einen befristeten Arbeitsvertrag;
- sie arbeiten häufiger zu ungünstigen Zeiten (am Wochenende, abends, nachts oder in Schicht);
- sie arbeiten in Teilzeit, obwohl sie eigentlich einen Vollzeitplatz suchen. Dies bedeutet aber, dass sie oft Arbeitsbedingungen akzeptieren (müssen), die konträr zu ihrer Familienkonstellation stehen. Zudem reicht das erzielte Erwerbseinkommen häufig nicht aus, um die Familie ohne zusätzliche Unterstützungsleistungen (wie z. B. aufstockende Leistungen nach SGB II) ernähren zu können.

Hervorzuheben ist die hohe Orientierung von Alleinerziehenden am Erwerbsleben. Die aktive Erwerbstätigenquote von alleinerziehenden Müttern liegt etwas höher als die von Müttern aus Paarhaushalten (62% vs. 59%). Deutliche Unterschiede gibt es allerdings im Hinblick auf Vollzeit- bzw. Teilzeitarbeit: Alleinerziehende Mütter arbeiten weit häufiger Vollzeit als Mütter in Paarhaushalten (26% vs. 16%).

Trotz ausgeprägter Berufsorientierung der alleinerziehenden Mütter unterscheiden sie sich im Hinblick auf die Dauer der „Babypause“ deutlich von den Müttern in Paarbeziehungen: Die Pause ist im Durchschnitt länger, nur 24% der Alleinerziehenden (im Gegensatz zu 31% der Vergleichsgruppe) mit Kindern unter drei Jahren sind berufstätig.

¹ Alle Daten (gerundet) stammen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009): Dossier: Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende. Materialien aus dem Kompetenzzentrum für familienbezogenen Leistungen im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Basel/Berlin sowie aus: Engelbrech, G. / Jungkunst, M. 2001: Alleinerziehende Frauen haben besondere Beschäftigungsprobleme, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Kurzbericht Nr. 2, Nürnberg

Trotz der insgesamt hohen Erwerbstätigenquote beziehen ca. 40% aller alleinerziehenden Mütter in Deutschland Leistungen des SGB II. Allerdings ist deren soziale und materielle Situation sehr unterschiedlich:

- Eine zahlenmäßig relativ kleine Gruppe befindet sich in einer langfristig äußerst prekären Lage: junge Frauen mit kleinen Kindern ohne Berufsausbildung;
- Alleinerziehende Frauen über 25 Jahre ohne Berufsausbildung haben es besonders schwer, wieder in den Beruf zu finden;
- Demgegenüber sind 18% der alleinerziehenden Frauen zwar berufstätig, aber gleichzeitig auf aufstockende Transferleistungen angewiesen.

[Download 1: „Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Alleinerziehenden – ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand“](#)

Je nach Lebenssituation sind spezifische Unterstützungsstrategien notwendig, die die hohe Komplexität der Lebenslage berücksichtigen müssen. Beides hängt stark von den örtlichen Gegebenheiten ab. Deshalb ist es wichtig, vor Ort ein Bild der konkreten Lage Alleinerziehender zu gewinnen. Hierzu eignet sich beispielsweise eine direkte Befragung von Alleinerziehenden. Der Projektstandort Rostock hat sich mit Hilfe eines Fragebogens zur Lebens- und Arbeitssituation sowie zu dem Bedarf von Alleinerziehenden ein Bild gemacht:



Praxisbeispiel 1

Projektstandort Rostock / Projekt Nena - Netzwerk zur nachhaltigen Unterstützung Alleinerziehender Auszüge des Fragebogens zur Situation alleinerziehender Mütter in der Region Rostock

(...)

I. Datenaufnahme (...)

II. Was erschwert Ihnen aus Ihrer Sicht eine Arbeitsaufnahme?

1. Mobilität (...)

2. Kinderbetreuung

2.1 unangemessene Öffnungszeiten der KITA Ja Nein

2.2 Welche KITA - Öffnungszeiten wünschen Sie?

2.3 Welche Hortzeiten empfehlen Sie?

2.4 Würden Sie ein Mutter-Kind-Kur-Angebot nutzen? Ja Nein

Wenn nein, warum nicht?

2.5 Wünschen Sie Ganztagsangebote zur Betreuung Ihres Kindes/ Ihrer Kinder?

Ja Nein

2.6. Haben Sie schon ein eigenes Netzwerk der Selbsthilfe zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Ja Nein

(...)

7. Arbeitslosigkeit

7.1 Gesamtzeiträume in Jahren

unter 6 Monate 6 Monate-1 Jahr
 1-2 Jahre 2-3 Jahre
 3-4 Jahre 4-5 Jahre mehr als 5 Jahre

7.2 Beschäftigungen

auf dem 1. Arbeitsmarkt (sozialversicherungspflichtige Beschäftigung)

saisonale Tätigkeit

auf dem 2. Arbeitsmarkt

Arbeitsbeschaffungsmaßnahme

Strukturanpassungsmaßnahme

MAE/ AGH

Nebentätigkeit

ehrenamtliche Tätigkeit

Fortbildung/ Weiterbildung Welche?

7.3 Arbeitszeit: Welche Arbeitszeit streben Sie an

Vollzeit Teilzeit Normalschicht Spätschicht

Nachtarbeit Wochenendarbeit Saisonarbeit Arbeitszeitkonten

7.4 In welchem zeitlichen Rahmen können Sie arbeiten? Geben Sie einen für Sie passenden Zeitrahmen an!

7.5 Welche Tätigkeitsbereiche schließen Sie für sich aus?

7.6 In welchen Tätigkeitsbereichen möchten Sie arbeiten?

(...)

9. Welche Unterstützung würden Sie zur Arbeitsaufnahme in Anspruch nehmen?

Beratungsstelle für Alleinerziehende

KITAs mit Öffnung in Randzeiten

Erziehungshilfen

Sonstiges:

(...)

[Download: „Fragebogen zur Situation alleinerziehender Mütter in der Region Rostock \(Gesamttext\)“](#)

2 Die Realität der Unterstützung: Zersplitterung der Angebote

Wie bei anderen Familien können in Haushalten Alleinerziehender in unterschiedlichen Bereichen des Alltags Bedarfslagen auftreten, die dazu führen, dass öffentliche Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen werden müssen.

Vorliegende empirische Untersuchungen zeigen, dass nicht alle Haushalte von Alleinerziehenden gleichermaßen hiervon betroffen sind und dass sie über unterschiedliche Kompetenzen und Strategien verfügen, prekäre Situationen zu bewältigen. Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass Muster von Bedarfslagen (arbeitslose Alleinerziehende, Erwerbstätige im Niedriglohnbereich, Erwerbstätige mit hohen Lebenshaltungskosten auf Grund von Mieten) und von Strategien der Problembewältigung erkennbar sind. Dabei kristallisieren sich einzelne Gruppen mit spezifischen Bedarfen und Risiken heraus (junge Mütter, alleinerziehende Migrantinnen).

Deshalb ist an Hilfsangebote eine doppelte Anforderung zu stellen:

- sie müssen der Komplexität der Lebenslagen angemessen sein, damit eine „passgenaue“ Unterstützung möglich wird;
- sie müssen aufeinander abgestimmt sein und mit vorhandenen subjektiven Handlungspotenzialen der Adressatinnen und Adressaten verknüpft werden können.

Diese doppelte Anforderung wird vielerorts nicht erfüllt. In der Praxis zeigt sich an vielen Beispielen, dass zwar Unterstützungsangebote vorhanden sind, dass diese aber zu wenig koordiniert sind oder nur unzureichend „an die Frau gebracht“ werden.

„Hilfe, die nicht hilft“ (Stern (Nr.39), 2008)

Unter diesem Titel ging der Stern 2008 am Beispiel einer alleinerziehenden Mutter der Frage nach der Notwendigkeit kooperativer Strukturen für soziale Leistungen nach. Der Stern zitiert u.a. den Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege: „Wir haben für jedes Einzelproblem das passende Hilfsangebot. Aber es gibt niemanden, der diese Hilfe koordiniert.“

Und die Mutter stellt fest: „Die geben sich schon alle Mühe. Aber irgendwie lassen die mich auch alle im Stich.“

3 Die Notwendigkeit einer neuen Perspektive

Eine solche Situation erfordert einen Perspektivwechsel: Die vorhandenen Angebote müssen miteinander verknüpft, Angebotslücken müssen erkannt und geschlossen werden. Hierzu ist es notwendig, dass sich alle Akteure, die etwas tun oder tun wollen, zusammensetzen. Zum Thema „Familie“ ist dies vielerorts schon geschehen, die „Lokalen Bündnisse für Familie“ können deshalb Kristallisationspunkte zukünftiger „Netzwerke für Alleinerziehende“ bilden. Familien von Alleinerziehenden befinden sich – wie oben gezeigt wurde – in einer besonderen Situation. Trotz einer hohen Motivation zur Aufnahme einer Beschäftigung gelingt es vielen alleinerziehenden Frauen nicht, dauerhaft auf dem Arbeitsmarkt so Fuß zu fassen, dass sie ein Erwerbseinkommen erzielen können und unabhängig von Leistungen des SGB II werden. Dies ist unter sozialpolitischen, arbeitsmarktpolitischen und familienpolitischen Gesichtspunkten äußerst bedenklich: Einerseits gilt es, Kinderarmut zu vermeiden – und Kinderarmut ist zu großen Teilen Resultat der Armut Alleinerziehender. Zum anderen liegt eine wichtige Ressource für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung brach, wenn die Integration alleinerziehender Frauen in den Arbeitsmarkt misslingt. Darüber hinaus gebietet das grundgesetzlich verankerte Sozialstaatsprinzip die gesellschaftliche Teilhabe zu sichern, wenn sie durch eine prekäre materielle Lebenslage gefährdet ist.

Dieser besondere Auftrag für die Zielgruppe der Alleinerziehenden im SGB II macht besondere Aktivitäten der bestehenden Netzwerke notwendig, denn eine optimale Unterstützung für Alleinerziehende erfordert die verbindliche Verknüpfung bestehender Angebote und die Schließung von Angebotslücken.

Aus diesem Grunde startete das Bundesfamilienministerium im Frühjahr 2009 das Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“. Zentrale Fragestellungen des Projekts lauten: Welcher Grad an Kooperation in einem Netzwerk arbeitsmarkt- bzw. familienpolitisch ausgerichteter Organisationen ist notwendig, um das Ziel erreichen zu können, die Integration von Alleinerziehenden in den ersten Arbeitsmarkt zu verbessern bzw. sie zunächst in ihrer Lebenslage zu stabilisieren? Wie lassen sich nachhaltige Gestaltungsstrukturen aufbauen und geeignete Steuerungsinstrumente entwickeln?

Hierzu werden an zwölf Standorten in Deutschland vom 1. April 2009 bis 31. März 2010 Projekte durchgeführt, in denen Netzwerke zur Entwicklung kooperativer Strukturen zur Unterstützung von Alleinerziehenden im SGB II gebildet werden. Diese Netzwerke arbeiten an der Entwicklung lokaler Dienstleistungsketten, in denen unterschiedliche Angebote verschiedener Träger verbindlich miteinander verknüpft und gesteuert werden sollen. Diese Netzwerke haben einen besonderen Charakter: Es sind Produktionsnetzwerke.

Das Kennzeichen von Produktionsnetzwerken besteht darin, dass autonome Organisationen über Informationsaustausch und die Durchführung punktueller Aktivitäten hinaus über einen längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Produkte herstellen und/oder Dienstleistungen erbringen. Hierzu ist ersichtlich ein intensiverer Kooperationszusammenhang erforderlich als in Informationsnetzwerken, in denen vor allem Informationen ausgetauscht werden.

Produktionsnetzwerke können entweder eine stärker hierarchische oder stärker heterarchische Struktur aufweisen, je nachdem, ob es einen dominanten Akteur gibt.

Produktionsnetzwerke bilden eine wichtige Grundlage für Kooperationen im Einzelfall, z. B. im Rahmen eines Case Managements oder Fallmanagements. 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. Dies entlastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Case Management oder Fallmanagement in ihrer alltäglichen Arbeit und schafft gleichzeitig die Möglichkeit für die Adressatinnen und Adressaten von Produktionsnetzwerken, diese Angebotsstrukturen auch ohne einzelfallbezogenes Case Management oder Fallmanagement zu nutzen – wenn sie dazu in der Lage sind.

[Download 2: „Anforderungen an Netzwerke zur Unterstützung Alleinerziehender“](#)

4 Erste Ergebnisse des Projektes „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“

Im Rahmen des Projektes wird in den ausgewählten Projektstandorten die Arbeit in Produktionsnetzwerken erprobt. Die Auswertung der Erfahrungen der Akteure in den Projektstandorten wird die Grundlage eines „Umsetzungshandbuchs“ bilden, das allen dienen soll, die auf lokaler Ebene ebenfalls Produktionsnetzwerke für Alleinerziehende etablieren wollen. Bereits jetzt können aber Ergebnisse präsentiert werden, die erste Schritte auf dem Weg zu einer erfolgreichen Netzwerkarbeit weisen.

Grundsätzlich kann sich jedes zukünftige Produktionsnetzwerk an den vier Phasen orientieren, die dem Netzwerkaufbau im Projekt zu Grunde liegen:

- Phase 1: Konstituierung eines lokalen Netzwerks für Alleinerziehende im SGB II
- Phase 2: Entwicklung und Abstimmung eines lokalen Zielsystems
- Phase 3: Erarbeitung eines idealen Leistungsprozesses für Alleinerziehende
- Phase 4: Umsetzungsplanung dieses Leistungsprozesses

Die oben genannten und nachfolgend erläuterten Phasen sind dabei nicht mechanisch als einzelne Komponenten abzuarbeiten; die verschiedenen Schritte sind als ein rekursiver Prozess zu verstehen, der sich darüber hinaus nach den jeweiligen lokalen Bedingungen unterschiedlich ausgestaltet.

Phase 1: Konstituierung eines lokalen Netzwerks für Alleinerziehende im SGB II

Bundesweit existieren fast 600 „Lokale Bündnisse für Familie“, die damit eine wichtige „erste Adresse“ für die Bildung von Produktionsnetzwerken darstellen. Die Erfahrungen aus dem Projekt zeigen deutlich, dass zur Erreichung des Zieles, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende zu sichern, zusätzlich ein „Brückenschlag“ zwischen Familien- und Arbeitsmarktpolitik nötig ist. Auf lokaler Ebene müssen die Angebote der zentralen familienpolitischen Akteure (Lokale Bündnisse für Familie, Jugendhilfeträger, Familienzentren, Mehrgenerationenhäuser, Gleichstellungsbeauftragte u.a.) und arbeitsmarktpolitischen Akteure (für das SGB II zuständige Grundsicherungsstellen, Agenturen für Arbeit, Beschäftigungsträger u.a.) trägerübergreifend verbindlich miteinander verzahnt werden.

Deshalb muss in einem ersten Schritt geklärt werden, in welchem Verhältnis die bestehenden Lokalen Bündnisse einerseits und die neuen Netzwerke für Alleinerziehende andererseits zueinander stehen.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten haben die Projektstandorte unterschiedliche Konstruktionen hierfür gewählt. Die Steuerung des neuen Netzwerkes ist angesiedelt:

- direkt bei der Geschäftsstelle des Lokalen Bündnisses für Familie oder
- bei dem gleichen Träger, der das Lokale Bündnis für Familie koordiniert, aber in einer gesonderten organisatorischen Struktur, oder
- unabhängig vom Lokalen Bündnis für Familie bei einem eigenen Träger oder
- bei der Gleichstellungsbeauftragten oder
- im Kontext regionalisierter kommunaler Sozialer Dienste.

Je nachdem, wie das Lokale Bündnis für Familie vor Ort gestaltet ist, gibt es somit unterschiedliche Lösungen, ein solches Produktionsnetzwerk in die Struktur des Lokalen Bündnisses für Familie einzubinden. Wichtig ist allerdings, dass der Brückenschlag zu eher arbeitsmarktpolitisch orientierten Institutionen wie der Agentur für Arbeit oder dem Job Center gesucht wird. Im Gespräch mit der Projektkoordinatorin in Cottbus erläutert diese den Weg, den das Netzwerk zu Beginn des Projektes zu gehen plant:

Praxisbeispiel 2

Projektstandort Cottbus Projekt „ANNA“ - Aufbau einer nachhaltigen Netzwerkstruktur zur Unterstützung Alleinerziehender
Auszug aus einem Interview mit der Projektkoordinatorin, Frau Schefuhs, im Rahmen der Evaluation zu Beginn der Projektlaufzeit (Juni 2009)



I: Spielt das Thema Alleinerziehende im Lokalen Bündnis für Familie bisher in Cottbus eine Rolle?

P: Bislang wurde das Thema im Bündnis noch nicht explizit bearbeitet. In einzelnen Arbeitsgruppen hat es aber immer eine Rolle gespielt, insbesondere in der AG „Vereinbarkeit, Familie, Erwerbstätigkeit“, die ich leite. Diese Arbeitsgruppe bildet das Scharnier des Projektes zum Lokalen Bündnis. Formal jedoch ist das Projekt eigenständig.

I: Wo setzen Sie jetzt Ihre Schwerpunkte?

P: Zunächst geht es darum, überhaupt abzuklären, wie die Partner innerhalb unserer Netzwerke zusammenspielen müssten, damit am Ende für jede Unterstützung suchende, alleinerziehende Frau oder jeden alleinerziehenden Mann auch eine Strategie möglich ist. Diese kann in jedem einzelnen Fall anders aussehen.

I: Wer ist beim ersten Workshop dabei?

P: Das Job Center ist dabei. Darüber hinaus wurden das Sozialamt, das Jugendamt, die Gleichstellungsbeauftragte der Stadt und die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt der Agentur für Arbeit eingeladen. Außerdem wird eine Vertreterin des Paritätischen Wohlfahrtsverbands teilnehmen, die zugleich als Vertreterin des Lokalen Bündnisses fungiert.

I: Welches Ziel verfolgen Sie insgesamt?

P: Ein gutes Ergebnis des Netzwerks wäre es, wenn sich aus einer veränderten Problemsicht, die im Netzwerk erarbeitet wird, konkrete Handlungsbedarfe ergeben, die durch die Akteure gemeinsam für Cottbus in Angriff genommen werden. Wir wollen nicht warten, was auf uns zukommt. Besser ist es, wenn früh klar ist, welche Probleme existieren und welche Angebote gezielt gebraucht werden. So herum wäre es richtig.

I: Und welches Ziel verfolgen Sie mit dem ersten Workshop?

P: Ich hoffe, dass wir in dem ersten Workshop vereinbaren, welche Ergebnisse wir in dem einen Jahr erzielen wollen und welche Wege wir dafür gemeinsam gehen werden. Anschließend starten wir dann in die differenzierte Arbeit in kleinen Gruppen und stellen in einem zweiten Workshop im Herbst die Ergebnisse vor, die wir in der differenzierten Arbeit erreicht haben. Darauf aufbauend können wir dann schauen, wie die verschiedenen entwickelten Vorgehensweisen zusammenpassen und wie wir in der Zusammenarbeit eine durchgängige Strategie entwickeln können.

I: Wie soll die Projektarbeit ins Lokale Bündnis rückgekoppelt werden?

P: Wir haben noch nicht festgelegt, was nach Beendigung des Projekts als Struktur bleiben soll, weil wir gesagt haben, dass sich dies nur durch Erfahrungen aus der Arbeit in diesem Jahr ergeben kann. Wenn alle Schnittstellen klar sind und fest steht, wer mit wem zusammenarbeiten muss, kann das Projekt ins Lokale Bündnis integriert werden. Wir möchten dann die Zielgruppe Alleinerziehende als ein Thema im Lokalen Bündnis weiter bearbeiten, so dass es als eigenständiger Fokus dort etabliert ist.

Phase 2: Entwicklung und Abstimmung eines lokalen Zielsystems

Der erste Schritt der Bildung eines neuen Netzwerks besteht darin, einen Workshop durchzuführen, zu dem alle für die Arbeit mit der Zielgruppe potenziell relevanten Organisationen und Personen eingeladen werden. Auf diesem Workshop einigen sich die Akteure auf gemeinsame Ziele und entwickeln ein handlungsleitendes Zielsystem. Schwerpunkte des Zielsystems sollten die Erhöhung der Transparenz der Unterstützungsstrukturen, die Abstimmung bestehender Angebote sowie das Schließen von „Lücken“, teilweise verbunden mit konkreten Kooperationsvorhaben, sein. Eventuell benötigt die Erarbeitung eines solchen Zielsystems mehrere Treffen oder die Bildung von Arbeitsgruppen.

Eine auf Dauer verbindliche Arbeit im Netzwerk wird dadurch sichergestellt, dass die Netzwerkakteure gemeinsam konkrete, überprüfbare Ziele benennen und deren Umsetzung durch Aktivitäten sichern.

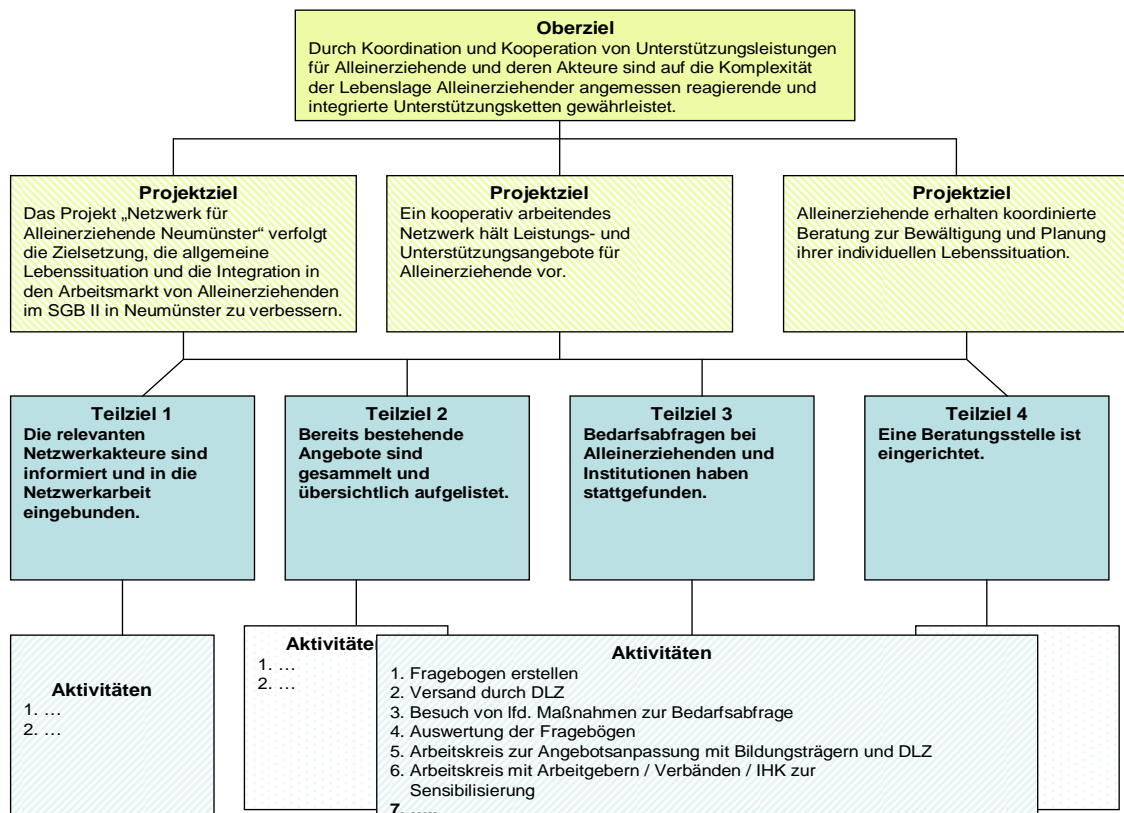
Es gibt mehrere Methoden zur Entwicklung eines Zielsystems, der gemeinsame Nenner besteht aber darin, eine „Zielhierarchie“ zu bilden (Oberziel, Projektziel und Teilziele) und den Teilzielen Aktivitäten zuzuordnen. Hier kann auf Erfahrungen aus dem Projektmanagement zurückgegriffen werden.

[Download 3: „Instrumente zur lokalen Netzwerksteuerung: Zielsystem“](#)

Ein Ausschnitt des Zielsystems am Projektstandort Neumünster veranschaulicht die Zielhierarchie:

Praxisbeispiel 3

Projektstandort Neumünster / Projekt Konzept – Netzwerk für Alleinerziehende Neumünster Zielsystem des Netzwerkes



Phase 3: Erarbeitung eines idealen Leistungsprozesses für Alleinerziehende

Das Netzwerk für Alleinerziehende zielt auf eine umfassende und prozesshafte Organisation von Einzelleistungen und –angeboten ab, die bislang meist unabhängig voneinander erbracht wurden: die Entwicklung einer Dienstleistungskette.

Im Projekt wurde hierzu folgendes Vorgehen vorgeschlagen:

- In einem ersten Schritt werden die Zielgruppe und die gewünschten Ergebnisse festgelegt (Entwicklung eines Zielsystems).
- Hierauf folgt die Beschreibung der einzelnen Leistungen, die die Zielgruppe benötigt, damit die Ergebnisse erzielt werden können. Die zentrale Frage ist, wie das gewünschte Leistungssystem Schritt für Schritt aus der Perspektive der Zielgruppe aussehen würde (was kommt wie an?). Jeder dieser Schritte wird unter der Perspektive seines Beitrags zur Zielerreichung betrachtet.
- Die einzelnen Leistungen werden dann zu einer Dienstleistungskette verknüpft und grafisch dargestellt. Hieraus ergibt sich ein idealer Leistungsprozess. Hier können auch Schnittstellen zwischen einzelnen Elementen bzw. Phasen des Leistungsprozesses identifiziert werden.
- Abschließend wird in einem Vergleich zwischen dem idealen Leistungsprozess mit dem gegenwärtigen Systemstand festgestellt, an welchen Stellen welche Veränderungen vorgenommen werden müssten, um diese ideale Leistungskette tatsächlich zu realisieren.

Im Projektstandort Fürth wurde zur Diskussion von Leistungsprozessen ein Planspiel durchgeführt:



Praxisbeispiel 4

Projektstandort Fürth / Projekt FAN - Fürther Alleinerziehenden-Netzwerk Kurzbeschreibung des Planspiels „Alleinerziehende im Dschungel der Institutionen“ (14.10.2009)

Grundidee

Mit einem Planspiel wird die theoretisch reflektierende Ebene zugunsten einer erlebnisorientierten spielerischen Handlungsebene verlassen, um zu spüren, was es heißt Alleinerziehende, aber auch Beratende im Dschungel der Institutionen zu sein. Damit wird dreierlei bezweckt: Zum einen sollen die Beteiligten im Hilfesystem sich persönlich kennenlernen, zum zweiten sollen sie ein Gespür für die Leistungsfähigkeit, Kompetenzen und Grenzen der Institutionen entwickeln und zum dritten sollen alle Beteiligten erfahren, was es heißt, als Alleinerziehende mit subjektiven Problemen und Vorstellungen auf dieses

System zu stoßen und von ihm abhängig zu sein.

Vorbereitung

An dem Planspiel nehmen Alleinerziehende teil sowie Vertreter/innen aller relevanten Institutionen, die im Integrationsprozess von Alleinerziehenden eine Rolle spielen (können), u.a. Verantwortliche und operative Ebene in den Bereichen Grundsicherung, Kinderbetreuung, psychosoziale Beratung, Qualifizierung, Wohnungshilfe.

Zur Charakterisierung des fiktiven Szenarios wird eine kurze Fallskizze mit viel Raum für Interpretationen verteilt, die das Vorbereitungsteam zum Einstieg ins Spiel einbringt.

Spielaufbau (*Zeitdauer insgesamt drei Stunden*)

Rollenverteilung

Für den Spielbetrieb werden neben den Moderatorinnen aus dem Vorbereitungsteam drei verschiedene Rollen an die 30 Workshopteilnehmerinnen ausgegeben:

- unmittelbar am Fallgeschehen beteiligte Akteure
- von den Fallbeteiligten ausgewählte Akteure, die direkt während der Gesprächssituation zu Fachfragen beratend hinzugezogen werden können
- Akteure, die den Fallverlauf vor dem Hintergrund dreier Grundfragen („Was läuft gut?; Was könnte besser sein?; Was fehlt?“) beobachten und anschließend kommentieren

Spielablauf – Fallgeschehen (*Zeitdauer 90 Minuten*)

Entsprechend der Fallskizze tritt die Alleinerziehende mit einem Rucksack an Problemen und Fragen in den „Dschungel der Institutionen“ ein. Sukzessive werden die verschiedenen Themenbereiche in Spielszenen mit den zuständigen Beratern auf einer „Bühne“ bearbeitet. Angefangen bei der Eingangszone der ARGE, über deren Leistungsabteilung, das Jugendamt, den Vermieter, den Bildungsträger bis zum Fallmanagement wiederum in der ARGE werden die einzelnen, die Lebenssituation der Alleinerziehenden betreffenden, Themen verhandelt bzw. die Beratungen durchgespielt. Nach jeder Einzelszene werden die verschiedenen Spielsituationen durch alle Beteiligten eng am Fallgeschehen orientiert beurteilt. Auftauchende, randständige Themen werden auf die anschließende Gruppenarbeit und Abschlussrunde verlegt, um den Spielfluss nicht zu unterbrechen.

Spielablauf – Reflektion (*Zeitdauer 90 Minuten*)

Im Anschluss teilen sich die Anwesenden in Arbeitsgruppen auf. Sie erhalten den Auftrag, den gesamten Spielverlauf gemeinsam zu reflektieren, zu beurteilen (Stärken, Schwächen, Vorschläge/Perspektiven) und für das anschließende Plenum zu visualisieren.

In der nachfolgenden Plenumssitzung wurden viele Überschneidungen in der Wahrnehmung des Fallgeschehens festgestellt. Daraus ergaben sich zunächst viele erste Anregungen für eine künftige Zusammenarbeit. Unter den Teilnehmenden herrschte eine engagierte Offenheit und Bereitschaft, zuzuhören und Dinge zu benennen, die bisher tabuisiert schienen.

Nachbereitung und Ausblick

Die Workshopergebnisse werden protokolliert und allen zugesandt. Die Weiterbearbeitung

der identifizierten Handlungsbedarfe erfolgt zeitnah in einer durch eine von den Teilnehmerinnen benannte Arbeitsgruppe. Sie spiegelt die Resultate in die Steuerungsgruppe des Fürther Netzwerks für Alleinerziehende hinein. Der große Workshop-Kreis wertet vierteljährlich das bis dahin Erreichte aus und bereitet die Fortsetzung des Planspiels mit veränderten Schwerpunktsetzungen vor.

Fazit

Durch das Spiel gelingt es, anhand eines praktischen Beispiels die Ist-Situation darzustellen, Angebotslücken in Teilbereichen und im Prozess zu identifizieren und Verbesserungspotentiale offen und klar zu benennen. Das Netzwerk und die Kooperationsbereitschaft wird gestärkt und die Kommunikation zwischen den Akteuren verbessert. Die ausschließlich positiven Rückmeldungen aus dem Teilnehmer/innenkreis und die Ergebnisse belegen, dass diese Form der Annäherung an das komplexe Aufgabengefüge viele Vorteile und bisher keine erkennbaren Nachteile bringt. Der Aufwand ist gering, der Nutzen für die Beteiligten vergleichsweise hoch. Der Nachhaltigkeit wird Rechnung getragen, indem über die Dokumentation und die Rückkopplung der Ergebnisse in die steuernde Ebene ein hoher Verbindlichkeitsgrad hergestellt wird. Darüber hinaus werden durch die Bearbeitung neuer Fallskizzen mit veränderten Auftragskonstruktionen weitere Arbeitsfelder in ähnlicher Weise in ihrer Zusammenarbeit beobachtet und reflektiert, um schließlich ein möglichst umfassendes Bild über den Charakter und die Schnittstellen in der Landschaft sozialer Dienstleistungen in Fürth zu erhalten.

[Download 4: „Instrumente zur lokalen Netzwerksteuerung: Gestaltung von Leistungsprozessen“](#)

Phase 4: Umsetzungsplanung des Leistungsprozesses

Die Beschreibung des notwendigen Perspektivwechsels hin zu einer Prozessorganisation soll nicht darüber hinweg täuschen, dass das Vorgehen für die meisten Organisationen ungewohnt ist:

- Ein regelmäßig wiederkehrendes Problem in der Praxis sind die unterschiedlichen Perspektiven auf die Anforderungen der Hilfeberechtigten. Hier bedarf es einer Klärung der Standpunkte und u. U. der Bildung von Kompromissen, um zu einem gemeinsamen Zielsystem zu gelangen.
- Ein weiteres häufiges Problem in der Praxis sind die Divergenzen zwischen den partikularen Interessen und Zielen der einzelnen Organisationen und dem gemeinsamen Ziel – den Anforderungen der Hilfeberechtigten gerecht zu werden –, das für die am Leistungsprozess Beteiligten in den Vordergrund rückt.

- Darüber hinaus stoßen Prozessverantwortliche über Organisationsgrenzen in die Machtbereiche anderer Führungskräfte vor und müssen dort für völlig neuartige und sachbezogene Legitimation Sorge tragen.

All dies sind Schwierigkeiten, mit denen das prozessual geknüpfte Netzwerk für Alleinerziehende und die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren umzugehen haben. Trotz dieser Schwierigkeiten kann es aber gelingen, ganz konkrete Unterstützungsangebote im Netzwerk zu konzipieren, z. B. indem eine „Anlaufstelle für Alleinerziehende“ eingerichtet wird.



Praxisbeispiel 5

Projektstandort Hof / Projekt Konzept – HoPE - Hofer Projekt zur nachhaltigen Entwicklung und Verbesserung der Lebenssituation

Konzept für eine Anlaufstelle für Alleinerziehende

Zum Hintergrund: Das Gesamtprojekt HoPE

HoPE hat es sich zum Ziel gesetzt, die Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende der Stadt und des Landkreises Hof zu verbessern.

Dazu werden verschiedene Aktivitäten entwickelt:

- Durch die Einrichtung eines Netzwerkes, in dem alle für Alleinerziehende wesentlichen Institutionen vertreten sind, werden deren Angebote und Leistungen besser aufeinander abgestimmt.
- Alleinerziehende werden auf ihre Bedarfe für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hin befragt.
- Wirtschaftsbetriebe werden für Alleinerziehende als Arbeitnehmer/innen sensibilisiert und deren Angebote und Anforderungen erhoben.
- Ein Ratgeber mit rechtlichen Hinweisen, Adressen und Leistungen von Einrichtungen und Beratungsstellen sowie Alltagsangeboten für das Leben mit Kindern wird für Alleinerziehende in Hof erstellt.

Diese Aktivitäten bilden die Basis für die Arbeit der Anlaufstelle HoPE.

Die Anlaufstelle HoPE

1. Arbeitsansatz

Die Anlaufstelle richtet sich an Alleinerziehende, die Unterstützung und Beratung suchen.

Die Leistungen der Anlaufstelle umfassen alle Ansatzpunkte und Maßnahmen, die notwendig sind, um die Lebenssituation zu stabilisieren und Schwierigkeiten abzuwenden bzw. zu beseitigen, um im Idealfall (Langzeit-) Arbeitslosigkeit bzw. SGB II Bezug zu verhindern oder zu beenden.

2. Zielgruppe

Die regionale Beratungsstelle richtet sich insbesondere an Alleinerziehende in der Stadt Hof und im Landkreis Hof, die ohne Ehe- oder Lebenspartner(in) mit ihrem/n minder- oder volljährigen ledigen Kind/ern in einem Haushalt zusammenleben und im SGB II Bezug sind.

3. Umsetzung

a) Adresse / Öffnungszeiten

- gfi gGmbH

Schleizer Strasse 5 – 7

95028 Hof

Die Anlaufstelle ist beim Projektträger gfi gGmbH (Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration; Tochter der bfz gGmbH) angesiedelt.

- Sprechzeiten: montags – donnerstags 8.00 bis 11.00 Uhr und nach Vereinbarung
- Start: 21.09.2009

b) Beratungsleistungen

- alle Lebensbereiche umfassendes Beratungsgespräch
- Situationsklärung, Erkennen von sozialen Schwierigkeiten, Klären der beruflichen Situation, Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten
- Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausloten
- Informationen über das örtliche Hilfesystem geben
- Weiterleitung an die „richtige Stelle“: weiterführende Institutionen
- Vermittlung von Kontaktadressen
- Aktivierung von Eigeninitiative
- Unterstützung bei Aufbau und Entwicklung einer Arbeitsmotivation
- Hilfen zur Erlangung eines Arbeitsplatzes (Arbeitsplatzsuche, Bewerbungshilfe)
- Aufzeigen von Qualifizierungs- und Ausbildungsmöglichkeiten
- Arbeitsvermittlung durch Intensivkontakte mit Arbeitgebern

c) Kontaktbörse unter Alleinerziehenden

Aus den Einzelkontakten der Anlaufstelle kann eine Kontaktbörse unter den Alleinerziehenden aufgebaut werden. So entsteht ein privates soziales Netzwerk der Alleinerziehenden, in dem Austausch, alltägliche Hilfen untereinander oder auch Betreuungsmöglichkeiten privat organisiert werden können.

d) Kooperation

- enge Zusammenarbeit mit den arbeitsmarktpolitischen Akteuren in Hof und im Landkreis: Grundsicherungsstellen, Agentur für Arbeit, Wirtschaftsunternehmen, Bildungsträgern, u. a. m.
- enge Zusammenarbeit mit den familienpolitischen Akteuren in Hof und im Landkreis Hof: die einzelnen Ämter in der Stadt Hof und im Landkreis Hof, Beratungsstellen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Mehrgenerationenhaus, Alleinerziehendentreff, DKSB, Frauenbeauftragte Stadt Hof, u. a. m.

5 Ausblick

Das Modellprojekt setzt darauf, die Ergebnisse, die die Standorte in dem einen Projektjahr angestoßen haben oder bereits vorlegen können, entlang von übergreifenden Fragestellungen darüber hinaus für viele lokale Netzwerke fruchtbar zu machen. Jenseits der lokalen Besonderheiten ergeben sich für die Akteure grundsätzliche Problemstellungen, die an den Projektstandorten auf unterschiedliche Weise angegangen bzw. gelöst wurden. Über die konkrete Unterstützung in diesen Prozessen an den zwölf Projektstandorten hinaus ist es Ziel des Modellprojektes, für das Thema typische Konstellationen zu identifizieren, die auf andere lokale Arrangements übertragbar sind. Diese tauchen genau da auf, wo sich die verschiedenen gesetzlichen Grundlagen, die unterschiedlichen Regularien, nach denen die Akteure und Institutionen arbeiten, und nicht zuletzt divergierende Blicke auf die Zielgruppe unabhängig von lokalen Spezifika verallgemeinern lassen. Anhand zweier grundsätzlicher Aspekte sei dies kurz illustriert:

- Bereits der Blick auf die Gruppe der Alleinerziehenden changiert aufgrund der unterschiedlichen Funktionen der Akteure erheblich zwischen der Schwerpunktsetzung auf die Frage nach dem Kindeswohl, über die Betonung der lebensweltlichen Fragen bzw. der Stellung der Frauen aus gleichstellungspolitischer Warte bis hin zum Umgang mit möglichen Vermittlungshemmnissen aus Sicht der arbeitsmarktpolitischen Akteure.
- Die Herangehensweisen der Akteure bezüglich der Bildung von Netzwerken können gravierend voneinander abweichen. Während Zusammenarbeit von einigen Akteuren als basisdemokratischer Entscheidungsprozess verstanden wird, existieren zwischen Behörden und besonders in den JobCentern hoch verregelte Formen der Zusammenarbeit, in denen eine eindeutige Hierarchie verankert ist. Hier gilt es besonders zwischen denjenigen zu unterscheiden, die Netzwerkarbeit als Ausdruck freiwilliger, verlässlicher Zusammenarbeit aufgrund geteilter Werthaltungen verstehen und denjenigen, die ihre Arbeit mit Netzwerkpartnern verbindlich vertraglich hinterlegen und durch Ausschreibungen über klar geregelte Formen von Beziehungen zu den Akteuren verfügen.

Die Beispiele machen deutlich, dass es keineswegs lediglich lokale Eigenheiten sind, die den Entstehungs- und Entwicklungsprozess beeinträchtigen. Es gehört vielmehr zur Implementierung eines Netzwerks, sich die übergreifenden Unterschiedlichkeiten ebenso zu vergegenwärtigen und ggf. Unvereinbares zur Kenntnis zu nehmen. Nur auf diese Weise ist eine reflektierte und realistische Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren von Beginn an möglich.

Diese und verschiedene andere Konstellationen können zu komplizierten Aushandlungen, aber auch zu neuen Chancen der Kooperation führen, die die Projekte im Rahmen der Netzwerkgründungen bearbeiten.

Als eines der zentralen Ergebnisse des Modellprojektes wird in der letzten Projektphase ein Umsetzungshandbuch erstellt, in dem die übergreifenden Fragestellungen sowie ausgewählte Bearbeitungsformen systematisch dokumentiert werden. Im Zentrum des Handbuchs wird ein Fahrplan für den Aufbau, die Weiterentwicklung und schließlich die Verstetigung eines Netzwerks für Alleinerziehende stehen. Es soll von der Gründung über die Entwicklung bis hin zur Umsetzung Hinweise darauf geben, welche Faktoren förderlich oder auch hinderlich in den verschiedenen Entwicklungsstadien sein können und welche besonders zu reflektieren sind. Durch die wissenschaftliche Begleitung der Standorte können typische Konstellationen, Grundkonflikte und Entwicklungsschritte identifiziert werden, die es bei der Netzworkebildung zu beachten gilt. Thematisch setzt das Handbuch auf den oben beschriebenen Phasen der Netzworkeentwicklung auf und erläutert diese aus unterschiedlichen Zugängen zum Thema: aus der Netzworke Theorie heraus, anhand der Arbeit an den Standorten und durch die Präsentation von eingesetzten Instrumenten. Das Handbuch soll mit Hilfe der Fundierung durch die Beobachtungen an den Standorten Möglichkeiten und Grenzen der Netzworkearbeit aufzeigen, Instrumente der Bearbeitung vorschlagen und nicht zuletzt gute Praxis in schwierigem Terrain veranschaulichen. Die Arbeit der Projektstandorte wird auf diese Weise auch anderen Akteuren für ihre Netzworkearbeit zur Unterstützung Alleinerziehender nutzbar gemacht.
