

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 Aktualität¹ - 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

¹ 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 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 überschreiten².

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

² Zur Praxis im Umgang mit dieser Problematik vgl. das „Handbuch Alleinerziehende“ (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“³ 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 nicht⁴. Dies entlastet z. B. das Personal im Case Management⁵ 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-

³ 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.

⁴ 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.

⁵ 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 erfolgt⁶. 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-

⁶ 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 (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, 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.