Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende

Unterstützung Alleinerziehender durch nachhaltige Netzwerkarbeit vor Ort

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus dem ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“

gefördert durch:

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH gsub

SÖSTRA

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

in Deutschland leben derzeit 2,7 Millionen Alleinerziehende, darunter 1,6 Millionen Haushalte mit minderjährigen Kindern[1]. Mehr als 40 Prozent dieser Alleinerziehenden-Haushalte sind auf Leistungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende angewiesen. Um Alleinerziehende bei der Integration in möglichst Existenz sichernde Beschäftigung und bei der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nachhaltig zu unterstützen, müssen ihre häufig komplexen Bedarfslagen berücksichtigt und ihre gesamte Lebenswelt in den Blick genommen werden.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in den Jahren 2011–2013 das ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ durchgeführt. Dem Programm lag die Annahme zugrunde, dass eine Verbesserung der Lebens- und Arbeitsperspektiven von Alleinerziehenden am besten gelingen kann, wenn vor Ort in den Kommunen nachhaltige und tragfähige Netzwerke auf- und ausgebaut werden. Die Netzwerkakteure wurden aufgefordert, bereits bestehende Angebote für Alleinerziehende besser zu koordinieren, zu Leistungsketten zu verknüpfen, zu professionalisieren und weiterzuentwickeln. Synergien sollten geschaffen und Angebotslücken geschlossen werden. Ziel war die Überführung erfolgreich entwickelter und erprobter Strukturen in die Regelorganisation der beteiligten Stellen, insbesondere der Jobcenter.

Die vorliegende Broschüre fasst die durch die Programmbegleitung ermittelten Einflussfaktoren sowie Handlungsempfehlungen für eine gelungene Netzwerkarbeit zusammen. Netzwerkkoordinator(inn)en und Akteuren aus Kommunen und Jobcentern soll hiermit eine Praxishilfe für die (Weiter-)Entwicklung lokaler Netzwerkstrukturen an die Hand gegeben werden.

Mein Dank für die guten Ergebnisse und die geleistete Arbeit geht an die beteiligten Netzwerke, aber auch an die gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH für die Begleitung des Bundesprogramms „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ und an die SÖSTRA GmbH für die wissenschaftliche Begleitung.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei Ihrer Netzwerkarbeit!

Gerd Hoofe
Staatssekretär

1 Vgl. BMAS (2013): Alleinerziehende unterstützen – Fachkräfte gewinnen, S. 5.

Inhalt

1 Kurz eingeführt: Das Programm und die Programmbegleitung 04
Die Programmbegleitung 05
Die Servicestelle 05
Aufgaben und Methoden der wissenschaftlichen Auswertung 05

2 Einflussgrößen für das Gelingen guter Netzwerkarbeit 07
Produktionsnetzwerke professionalisieren die Zusammenarbeit 07
Was zu Beginn der Netzwerkarbeit wichtig ist 08
Netzwerkmanagement – Zusammenarbeit regeln und gemeinsame Ziele setzen 12
Dienstleistungsketten bilden – Schnittstellen verbessern 13
Erfolgsfaktor Netzwerkkoordination 16
Nachhaltigkeit von Beginn an im Blick 17
Zusammenarbeit mit wirkungsmächtigen Akteuren 19
Das Jobcenter als starker Partner für Qualifizierung und Arbeit 19
Kommunale Akteure als strategische Partner für vielfältige Unterstützungsleistungen 23
Eine zentrale Schnittstelle: Kooperation zwischen Jugendamt und Jobcenter 24
Hilfreiche Produkte: Für Alleinerziehende, Netzwerkpartner und Multiplikator(inn)en 27
Websites, Broschüren, Leitfäden – Produkte für mehr Information und Transparenz 27
Wege verkürzen – Anlaufstellen für Alleinerziehende 30
Vereinbarkeit von Familie und Beruf – integrativ ansetzen, viel(e) erreichen 33
Arbeitgeber bedarfsorientiert sensibilisieren und gezielt gewinnen 33
Mehr Qualifizierung durch mehr Angebote in Teilzeit 36
Rand-, Not- und Ferienzeiten: Kinderbetreuung für alle Fälle 39
Ausgestaltung des Gender Mainstreaming in Netzwerken für Alleinerziehende 42

3 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zusammengefasst 44
Netzwerkaufbau wird beeinflusst durch regionale Ausgangslagen 44
Verbesserter Service in den Jobcentern 45
Konzentration auf Zielgruppe Alleinerziehende nicht unumstritten 46
Anregungen für die Netzwerkarbeit vor Ort 46
Das können Jobcenter tun 48
Förderung der Eingliederung in Arbeit: Bildungs- und Qualifizierungsangebote 49
Einbeziehung von Netzwerkangeboten 49
Agentur für Arbeit und Jobcenter: Alleinerziehende im Blick behalten 50
Kooperation Jobcenter und Kommune: Vorschläge für die Prozessgestaltung 51
Die Vorbereitung der Kooperation zwischen Jobcenter und Jugendamt 54
Entwicklung der Kooperation zwischen Jobcenter und Jugendamt 54

Die 102 Netzwerke im Überblick 57
Literaturverzeichnis 63
Impressum 66

1 Kurz eingeführt: Das Programm und die Programmbegleitung

Im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ wurden von April 2011 bis Juni 2013 bundesweit 102 Netzwerke mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Höhe von insgesamt 25 Millionen Euro gefördert.[2] Das Kernziel des Programms bestand im Aufbau bzw. der Weiterentwicklung wirksamer Netzwerkstrukturen zur Unterstützung Alleinerziehender.

Mit dem Netzwerkeprogramm sowie dem ESF-Bundesprogramm „Gute Arbeit für Alleinerziehende“, die beide im Rahmen des Handlungsschwerpunkts „Arbeitsperspektiven für Alleinerziehende und Frauen verbessern“ umgesetzt wurden, unterstützte das BMAS die verstärkten Eingliederungsbemühungen der Bundesagentur für Arbeit, der Länder und der kommunalen Partner.

Oft, so eine der Ausgangsthesen, mangele es vor Ort nicht an einzelnen Angeboten, sondern an deren Transparenz sowie der inhaltlichen und zeitlichen Koordinierung. Um einen ganzheitlichen Unterstützungsansatz anbieten zu können, sollten daher die lokalen Träger der Grundsicherung und der Arbeitsförderung (SGB II und SGB III), der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) sowie anderer öffentlicher Leistungen und weitere Träger mit zielgruppenbezogenen Unterstützungsangeboten eine verstärkte, verbindliche Kooperation eingehen. Die Optimierung und Koordinierung einzelner Dienstleistungsangebote und deren bedarfsgerechtere Abstimmung zu Leistungsketten für Alleinerziehende waren Ziele des Programms. Im Verlauf der Projekte sollten dann erfolgreich in den Netzwerken erprobte Produkte und Abläufe in die Regelorganisation der beteiligten Stellen, insbesondere auch der Jobcenter, überführt werden.

2 Förderlaufzeit pro Netzwerk: 12 bis 24 Monate. Vgl. ESF (2010): Aufruf zur Einreichung von Interessenbekundungen zur Durchführung von Projekten im ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ *http://www.esf.de/portal/generator/14566/property=data/2010_07_09_alleinerziehende_interessenbekundung_aufruf.pdf* (20.08.2013).

Die Programmbegleitung

Um die geförderten Netzwerke bei ihren Aufgaben zu unterstützen, beauftragte das BMAS die gsub mbH von Februar 2011 bis September 2013 mit der Programmbegleitung.[3] **Ziel der Programmbegleitung** war es, die 102 Netzwerke zu unterstützen in

- der zielgerichteten Verzahnung der Angebote der örtlichen Akteure,
- der (Weiter-)Entwicklung der Dienstleistungsketten unter Berücksichtigung der zielgruppenspezifischen Bedürfnisse, Potenziale und Herausforderungen und
- der nachhaltigen Verankerung erprobter Angebote, Prozesse und Kooperationen vor Ort, insbesondere in den Regelorganisationen.

Die Servicestelle

Um die 102 Netzwerke und vor allem ihre Koordinator(inn)en zu beraten und zu unterstützen, hat die gsub mbH eine Servicestelle eingerichtet und **folgende Aufgaben umgesetzt**:

- Einsatz von drei Regionalberater(inne)n zur persönlichen Beratung und Begleitung der Netzwerke mit verschiedenen Formaten und Instrumenten wie z. B. Tandem- und Gruppenberatungen
- Unterstützung des BMAS bei der (programmbegleitenden) Öffentlichkeitsarbeit
- Förderung des Informations- und Wissenstransfers, z. B. durch Präsenzveranstaltungen und Online-Angebote wie z. B. Diskussionsforen, die sich für den Fach- und Erfahrungsaustausch und die Vernetzung eigneten
- Koordination der wissenschaftlichen Auswertung von SÖSTRA GmbH
- Durchführung des Monitoringverfahrens in enger Abstimmung mit SÖSTRA GmbH
- Regelmäßige **Berichterstattungen** und Abstimmungen mit dem BMAS

Aufgaben und Methoden der wissenschaftlichen Auswertung

Die wissenschaftliche Auswertung wurde vom Institut SÖSTRA GmbH umgesetzt. Ihre Aufgabe war es, die Ergebnisse aus der Arbeit der Netzwerke zurück in die laufende Planung und Umsetzung des Programms zu spiegeln und damit die Netzwerke, das BMAS und die Servicestelle zu unterstützen. Die wissenschaftliche Auswertung übernahm nicht nur analytische Aufgaben. Auch hat sie den Umsetzungsprozess

3 Die Konzeption für die Programmbegleitung wurde auf Grundlage der Ausschreibung Nr. ENOTICES_ZVS-BMAS 28/07/2010 – ID:2010-098561, Veröffentlichung des Supplements zum Amtsblatt der Europäischen Union, entwickelt und mit dem BMAS im Rahmen des Verhandlungsverfahrens abgestimmt.

aktiv mitgestaltet. So hat sie z. B. eine Arbeitshilfe zur Zielentwicklung für die Netzwerke entworfen.

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Auswertung standen vor allem Fragen nach den Einfluss- und Erfolgsfaktoren für den Aufbau der Netzwerke, nach Problemen und Erfolgen bei der Vernetzung und bei der nachhaltigen Sicherung der Ergebnisse der Netzwerkarbeit. Zur wissenschaftlichen Auswertung wurden die Monitoringberichte der Netzwerke analysiert, in Fallstudien einzelne Netzwerke intensiver betrachtet und analysiert sowie in Interviews mit Beteiligten aus Jobcentern und Kommunen Hintergründe für Probleme in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zwischen SGB II und SGB VIII untersucht.

Die enge Zusammenarbeit mit der Servicestelle hat auch die empirische Perspektive der wissenschaftlichen Auswertung erweitert: So konnten die Erfahrungen aus den Beratungen der Netzwerke vor Ort in die Bewertung der Programmfortschritte miteinbezogen werden. Dieser umfassende empirisch-methodische Ansatz wurde gewählt, um den vielschichtigen Ausgangslagen der Netzwerke und der komplexen Intervention der Netzwerkförderung gerecht zu werden. Schließlich waren die regionalen Rahmenbedingungen für die Netzwerke sehr unterschiedlich, manche waren mit Widerständen bei relevanten Akteuren konfrontiert. Andere wiederum konnten mit engagierten Partnern die Arbeit beginnen.

Um diese regionalen Ungleichgewichte in den Ausgangs- und Startbedingungen angemessen zu berücksichtigen, wurden die Netzwerke nach Clustern gruppiert. Mit den Clustern wurde ein methodisches Instrument entwickelt, mit dem die Ursachen für die anfänglichen Probleme in der Zusammenarbeit analysiert werden konnten. Außerdem konnte so beobachtet werden, ob und wie es den Koordinator(inn)en gelungen ist, die Blockaden aufzulösen. Die empirischen Befunde und die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen werden in dieser Ergebnisbroschüre zusammengefasst.

Diese Broschüre stellt einen Auszug der wesentlichen Erkenntnisse aus dem umfassenden Abschlussbericht dar, den die Servicestelle der gsub mbH gemeinsam mit der SÖSTRA GmbH dem BMAS übergeben hat.

2 Einflussgrößen für das Gelingen guter Netzwerkarbeit

In diesem Kapitel werden die Einflussgrößen vorgestellt, die aus den Erfahrungen und Ergebnissen der 102 Netzwerke aus dem ESF-Bundesprogramm abgeleitet werden können. Dabei wird kurz auf die Ausgangssituation und die Programmanforderungen eingegangen, beispielhafte Herangehensweisen werden beschrieben und konkrete Empfehlungen benannt.

Produktionsnetzwerke professionalisieren die Zusammenarbeit

Im Mittelpunkt des Programms stand der Auf- und Ausbau von „Produktionsnetzwerken“. Die Charakterisierung von Produktionsnetzwerken hat der Frankfurter Sozialwissenschaftler Prof. Dr. Claus Reis in seinem Handbuch für Alleinerziehende wie folgt vorgenommen:

> *„Autonome Organisationen stellen über einen z. T. längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Produkte her oder erbringen gemeinsam Dienstleistungen. Hierzu ist ein intensiver Kooperationszusammenhang erforderlich. Ein Produktionsnetzwerk hat immer Folgen für die internen Geschäftsprozesse der beteiligten Organisationen.“*
> (Prof. Dr. Claus Reis, 2013: Handbuch für Alleinerziehende)

Die Arbeit von Produktionsnetzwerken geht also deutlich über das gegenseitige Kennenlernen und den Informationsaustausch hinaus. Das macht die Zusammenarbeit intensiver, auch konfliktreicher, aber eben auch produktiver, gewinnbringender. Welche Rahmenbedingungen für Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende eine Rolle spielen, wird im Folgenden beschrieben.

Was zu Beginn der Netzwerkarbeit wichtig ist

Für den Aufbau stabiler Produktionsnetzwerke ist es zunächst erforderlich, gründliche **Bestands- und Bedarfsanalysen** vorzunehmen, an denen sich alle weiteren Schritte der Netzwerkbildung – Auswahl der relevanten Partner, Konzeptentwicklung und Bestimmung der Handlungsfelder und Ziele – ausrichten. Damit einher geht auch die Bestimmung von lokal besonders relevanten Teilzielgruppen, also bspw. „Alleinerziehende im SGB II“, „Vollzeiterwerbstätige Alleinerziehende mit Kindern über 6 Jahren“ oder auch „alleinerziehende Väter“. Mögliche Methoden sind:

- Analyse vorhandener Daten (z. B. der statistischen Landesämter)
- Schriftliche Befragungen (z. B. von Alleinerziehenden, Arbeitgebern, Mitarbeiter/-innen aus Einrichtungen)
- (Experten-)Interviews (mit Fachkräften und Multiplikator(inn)en)
- Gruppendiskussionen (z. B. mit Alleinerziehenden, Mitarbeiter/-innen aus Einrichtungen usw.)

Schriftliche Befragungen sind sehr aufwendig und haben z. T. nicht den gewünschten Rücklauf erzielt. Vorteile von Gruppendiskussionen oder persönlichen Interviews sind die Nachfragemöglichkeiten durch die Interviewer/-innen und die gleichzeitig stattfindende Sensibilisierung oder sogar Aktivierung für die Netzwerkarbeit.

Zudem hat sich gezeigt, dass es bereits in der Konzeptionsphase wichtig ist, sensibel die Ausgangslage zu berücksichtigen und durch **frühzeitige Aufklärung und Einbindung der Partner** zu vermeiden, dass sich bei den Akteuren der Region Konkurrenz- oder Verdrängungsängste aufbauen, die sich negativ auf die Netzwerkentwicklung auswirken.

Häufig gibt es bereits Netzwerke, die sich mit ähnlichen Fragen befassen. Wenn neue themenverwandte Netzwerke hinzukommen, können sie als Konkurrenz, als überflüssige und zusätzliche Belastung, wahrgenommen werden. Deswegen sollte die Koordination des Netzwerks bereits in der Planungsphase erörtern, wie es existierende Arbeitszusammenhänge fachlich ergänzen könnte, wie ggf. inaktive Netzwerke zur fokussierten Weiterarbeit motiviert oder bereits engagierte Akteure für die Mitarbeit an zusätzlichen Aufgaben gewonnen werden könnten. Ggf. ist es möglich, ein Alleinerziehenden-Netzwerk auf ein **bereits bestehendes Netzwerk** aufzusatteln und die Arbeit für die Zielgruppe der Alleinerziehenden bspw. im Rahmen einer neuen Arbeitsgruppe umzusetzen.

Relevante Partner, je nach Schwerpunktsetzung, sind:

- Akteure der Arbeitsförderung (Agentur für Arbeit, Jobcenter und hier insbesondere die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA))
- Kommunale Ämter (v. a. Jugendamt, die kommunalen Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten sowie das Sozialamt, ggf. das Wohnungsamt)
- Interessenvertretungen (wie Verband alleinerziehender Mütter und Väter (VAMV), Selbsthilfeinitiativen Alleinerziehender (Shia) o. ä. Vereine vor Ort)
- Freie Träger aus den Bereichen Bildung, Kinderbetreuung und Beratung
- Arbeitgebervertreter/-innen (z. B. aus Kammern, Verbänden, Unternehmen)
- Andere Netzwerke und Projekte (Lokales Bündnis für Familie, Frauennetzwerke, Wiedereinstiegsprojekte, Mehrgenerationenhäuser)

Die Unterstützung durch **einflussreiche und meinungsbildende Personen** aus den Führungsspitzen der Kommunalverwaltungen, der Jobcenter und anderer fachlich relevanter Einrichtungen erleichtert den Aufbau und die Arbeit der Netzwerke. Die fachliche und/oder politische Autorität von Bürgermeister(inne)n, Landrät(inn)en oder Amtsleitungen kann zum einen motivierend auf noch abwartende Partner wirken. Zum anderen erhalten die Mitwirkenden im Netzwerk „Rückenwind“ für ihr Engagement, z. B. durch die politische Aufwertung ihrer Arbeit oder in Form von Zeit und Ressourcen für ihre Mitwirkung.

Um mit den Zeitressourcen der Partner schonend umzugehen und ergebnisorientiert zu arbeiten, lohnt sich die Bildung von Netzwerkstrukturen, und zwar von **Steuerungsebenen und operativen Ebenen bzw. Arbeitsgruppen**.

Auf der **Steuerungsebene** sind die entscheidungsbefugten Personen der beteiligten Partner vertreten. Die meisten Netzwerke haben die Beratungen auf Steuerungsebene auf max. sechs Treffen im Jahr begrenzt. Diese Treffen wurden häufig bereits langfristig terminiert und teilweise mit der Erreichung von Meilensteinen zeitlich synchronisiert (Ergebnispräsentationen, Eröffnungen von Treffs oder Beratungsstellen, Veröffentlichungen). Die Aufgabe der Steuerungsebene besteht darin, grundlegende strategische Entscheidungen für das Netzwerk zu treffen, das Zielsystem festzulegen, daraus abgeleitete Vorschläge bzw. Aufträge an die operative Ebene weiterzuleiten und ggf. die Ausrichtung der Netzwerkarbeit nachzujustieren. Darüber hinaus fördert sie die nachhaltige Sicherung der Arbeitsergebnisse insbesondere auch durch die Unterstützung des Transfers der Ergebnisse in die jeweils eigenen Organisationen.

Die Aufgabe der Arbeitsebene, der **operativen Ebene**, ist es, die Erfahrungen und Bedarfe aus dem Arbeitsalltag in das Netzwerk zu tragen und praxisorientierte Lösungsansätze sowie Produkte zu entwickeln und zu erproben. Als zielführende Formate haben sich feste thematische Arbeitsgruppen erwiesen, die mit den jeweiligen Expert(inn)en zum Thema besetzt waren und nach Möglichkeit auch durch diese geleitet wurden. Je nach Format tagten Arbeitsgruppen bspw. monatlich oder in regelmäßigen Abständen über einen begrenzten Zeitraum, bis ein Produkt entwickelt, ein Arbeitsprozess verbessert oder eine Fragestellung zufriedenstellend gelöst werden konnte.

Zusammenfassend lassen sich für die **Initiierung von Netzwerkarbeit** folgenden Schritte festhalten:

- Akteursanalyse durchführen und klären, wie der neue inhaltliche Fokus in die vor Ort bestehenden Arbeitszusammenhänge „eingebettet“ werden kann
- Alle relevanten Partner von Beginn an einbinden
- Situations- und Bestandsanalyse durchführen, um ergebnisoffen mit den Befunden ziel- und bedarfsorientiert weiter zu arbeiten
- Netzwerkarbeit strukturieren und eine Steuerungs- sowie Arbeitsebene einführen

In **Northeim** waren sich die Netzwerkpartner zu Beginn ihrer Zusammenarbeit einig: Um genau zu wissen, was die erwerbslosen Alleinerziehenden im Landkreis Northeim, darunter fast 1000 Alleinerziehende im SGB-II-Bezug, brauchen, müssen diese zu ihrer Situation im Landkreis befragt werden. Darüber hinaus wurden auch Alleinerziehende in die Befragung einbezogen, die einer Beschäftigung nachgehen – denn auch für diese Zielgruppe wurde vermutet, dass es Verbesserungsbedarf bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt.

Die 169 beantworteten Fragebögen wurden ausgewertet, in zwei Workshops mit den Netzwerkpartnern diskutiert und mit den vorhandenen Angeboten abgeglichen. Aus den ermittelten Bedarfen wurden dann Handlungsfelder abgeleitet, in denen Verbesserungsbedarf besteht, so z. B. der Abbau von Vorurteilen gegenüber Alleinerziehenden bei Arbeitgebern, Förderung von Teilzeitqualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen oder der Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten in Rand- und Schulferienzeiten. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass es in Northeim bereits viele Angebote und Fördermöglichkeiten gibt, die der Zielgruppe scheinbar wenig bekannt waren. Daher wurde im Netzwerk festgelegt, eine Website zur verbesserten Information und eine Übersicht über finanzielle Hilfen zu erstellen.

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse wurden übersichtlich und ansprechend in einer Broschüre zusammengefasst. Die Netzwerkpartner nutzen diese nun als Argumentationshilfe für die Sensibilisierung im Hinblick auf die Situation Alleinerziehender und zur Gewinnung wichtiger Akteure für die Netzwerkarbeit, besonders auf politischer Ebene.

http://netzwerk-nona.de/typo3/fileadmin/user_upload/NONA_Broschuere_V07.pdf

Netzwerkmanagement – Zusammenarbeit regeln und gemeinsame Ziele setzen

Um das Netzwerk in eine von allen Partnern angestrebte Richtung zu steuern und von einem losen Gesprächskreis zu einem Produktionsnetzwerk zu professionalisieren, sollten diese drei Arbeitsgrundlagen entwickelt werden:

- Netzwerk-Grundsätze oder Geschäftsordnungen
- Ein Leitbild zur Außendarstellung und zur Förderung der internen Identifikation
- Ein Zielsystem, in dem sich Leitziele und Bedarfe wiederspiegeln

Für eine gute Zusammenarbeit ist es wichtig, dass sich die Netzwerkpartner auf **gemeinsame Regeln** verständigen. Hier wurden in den Netzwerken verschiedene Ansätze gewählt, die von einer Festschreibung der Handlungsgrundsätze in einem Protokoll, über die Entwicklung einer Geschäftsordnung im Steuerungsgremium bis hin zu einer gemeinsamen **Leitbildentwicklung** reichten. Wichtiger Bestandteil solcher Regelungen sind die Verständigung über den Informations- und Kommunikationsfluss sowie die Verbindlichkeit und Verantwortungsübernahme im Netzwerk. Wenn hierzu bereits zu Beginn der gemeinsamen Netzwerkarbeit Absprachen getroffen werden konnten, hat sich dies sehr positiv auf die weitere Entwicklung des Netzwerks ausgewirkt.

Gleiches gilt für eine **gemeinsame Entwicklung von Zielen und Meilensteinen** für die Netzwerkarbeit. Hierbei haben die Erfahrungen gezeigt, dass zunächst eine Verständigung auf Steuerungsebene erfolgen sollte. Dann sind auch die Partner auf der operativen Ebene, bspw. im Rahmen eines Zielentwicklungsworkshops, eng einzubinden. Dies stärkt die Identifikation mit dem Netzwerk und seinen Zielen und beugt späteren Enttäuschungen oder „Sinndiskussionen“ vor. Auch fällt eine Übernahme von Aufgaben leichter, wenn zuvor eine Beteiligung an der Zieldefinition stattgefunden hat. Wichtig ist die **Formulierung klarer, mess- und überprüfbarer Zielsysteme** (s.m.a.r.t.: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) auf der Grundlage der analysierten Bedarfe – zu hoch gesteckte Ziele können bei Nichterreichen zu Frustrationen führen, zu geringe Ambitionen hingegen wirken wiederum wenig motivierend. Im Zielsystem sollten Verantwortlichkeiten für die Erreichung einzelner Teilziele enthalten sein. Das Zielsystem kann auch als Arbeitsplan verstanden werden, Meilensteine und Fristen sorgen für Transparenz und Erfolgskontrolle.

Dienstleistungsketten bilden – Schnittstellen verbessern

Produktionsnetzwerke werden dann ihrem Namen gerecht, wenn – neben einem fachlichen Austausch und Wissenstransfer – bestehende Unterstützungsangebote analysiert und ggf. identifizierte Doppelstrukturen abgebaut sowie bei Bedarf (passgenauere) Produkte entwickelt und gemeinsame Dienstleistungen erbracht werden. Daher stand die gemeinsame Entwicklung von Dienstleistungsketten im Fokus vieler Netzwerke.

Der Begriff Dienstleistungskette beschreibt die **konsistente und kohärente Verknüpfung von Angeboten verschiedener Einrichtungen** zu einer in sich schlüssigen Kette von Dienstleistungen (vgl. Prof. Dr. Claus Reis, 2013: Handbuch für Alleinerziehende). Im Bedarfsfall sollen Wege verkürzt werden, indem Leistungen effizienter, bedarfsgerechter und schneller erbracht werden. Mit einer geplanten Abfolge von Aktivitäten der Akteure sollen Verfahren und einzelne Angebote für die Unterstützung Alleinerziehender optimiert werden. Die Optimierung der Dienstleistungsketten betrifft die **Informationsebene**, die **Kundenführung** und die **Qualitätssicherung an den Schnittstellen**.

Diese Aufgabe stellt eine besondere Herausforderung dar, weil sie Änderungen in den internen Abläufen von Organisationen erfordert. Prozesslogiken in Organisationen sind jedoch sehr persistent und lassen sich mit projektorientierten Ansätzen nur schwer korrigieren. Voraussetzung dafür ist, dass die Ziele der kooperierenden Einrichtungen in die gleiche Richtung weisen, dass die Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen eine vertrauensvolle und verlässliche Grundlage für die Optimierung der Kooperation bieten und die Interaktionsstile der Partner „zusammenpassen“.

Damit vertrauensvoll zusammengearbeitet und Dienstleistungsketten entwickelt werden können, sind die **Perspektiven verschiedener Ebenen** zu berücksichtigen:

- Die Ebene der Entscheidungsträger aus verschiedenen Einrichtungen des arbeitsmarkt- und jugend- bzw. familienpolitischen Feldes
- Die Fachkräfteebene der Mitarbeitenden aus Jobcentern, Arbeitsagenturen, Jugendämtern und weiteren relevanten Akteuren
- Die Perspektive der Zielgruppen und ihrer jeweils unterschiedlichen Problem- und Bedarfslagen

Die Akteure der Netzwerkebene erarbeiten Konzepte und Details der Dienstleistungsketten, indem sie die Perspektiven der Zielgruppen reflektieren und in ihrem

Sinn Angebote vernetzen. Die Entscheidungsebene muss frühzeitig eingebunden werden. Von ihrer Unterstützung hängt letztlich ab, ob die von den Netzwerken entwickelten Konzepte umgesetzt werden können.

Aus der Erfahrung der Netzwerke lassen sich für den Prozess der Optimierung von Dienstleistungsketten folgende Erfolgsbedingungen ableiten:

- Am Anfang ist es wichtig, dass Klarheit bzw. ein **gemeinsames Verständnis** über die Begrifflichkeit besteht, wobei genügend Zeit eingeplant werden muss.
- Eine **gemeinsame Sicht und Definition der Probleme** an den Schnittstellen ist die Voraussetzung für die Entwicklung von Zielen für die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Einrichtungen.
- Ggf. kann eine **externe Moderation oder Prozessbegleitung** die Kooperation unterstützen, die trägerneutral und gleichzeitig offen und konstruktiv durch den Prozess führt und auf Schwachstellen hinweisen darf („den Finger in die Wunde legen“), ohne eigene Geschäftsbeziehungen zu riskieren.
- Auch hilft für dieses „Arbeitspaket“ ein gesonderter **Arbeitsplan mit Zielen und Methoden**. Hierfür sollte wiederum genügend Zeit eingeplant werden, um eine vertrauensvolle und infolgedessen intensive und kritische Auseinandersetzung zu erreichen.
- In **Workshops können an Fallbeispielen** exemplarisch Wege von Alleinerziehenden durch die Betreuungsangebote nachgezeichnet und Probleme an den Schnittstellen identifiziert werden.
- Als „Kompass“ ist es dienlich, einen **idealen Leistungsprozess zu definieren** und z. B. grafisch darzustellen (Leitfrage: Welche Leistungen und Angebote sind in der Problemsituation notwendig und wie müssen die Schnittstellen zwischen diesen im Optimalfall gestaltet sein?). Im Abgleich mit der Ist-Situation lassen sich bereits gute Angebote und Kooperationen erkennen, aber eben auch die Handlungsbedarfe aufdecken.
- **Lösungsstrategien für schwierige Schnittstellen**, z. B. zwischen den Rechtskreisen SGB II und SGB VIII, sollten, ggf. im kleineren Partnerkreis bzw. in Arbeitsgruppen, entwickelt werden.
- **Angebote bzw. Vorschläge für Produkte und ergänzende Maßnahmen** können gemeinsam abgestimmt werden, um die Lücken abzudecken (bspw. Wegweiser, Infobroschüren oder Handlungsleitfäden, Checklisten, Netzwerkpässe und Laufzettel, Anlaufstellen und Lotsensysteme sowie Kooperationsvereinbarungen).

Im **Wuppertaler** Netzwerk hat sich der Facharbeitskreis „Roter Faden“ intensiv der Erarbeitung von Dienstleistungsketten angenommen. Mit Hilfe einer externen Prozessbegleitung wurden mittels Fallanalysen intensive Diskussionen über die Bedarfslagen von örtlichen Alleinerziehenden im SGB II geführt. Nachdem ein gemeinsames Verständnis über diese Bedarfslagen erzielt wurde, wurden systematische Einzelleistungen der Netzwerkpartner identifiziert und strukturiert. Daraufhin wurden Produkte entwickelt, die die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse in die Praxis übersetzen und Verbindlichkeit schaffen. So wurde z. B. ein Netzwerkkompass erarbeitet, der eine Laufzettelfunktion hat und Transparenz in die Beratungswege der Alleinerziehenden bringt.

Darüber hinaus wurden Empfehlungen des Netzwerks zur künftigen Gestaltung der Ausschreibungspraxis des Jobcenters formuliert, fokussiert auf die Vergabe von speziellen Maßnahmen für Alleinerziehende und die Bewertung von Maßnahmekonzepten. Diese Kriterien wurden zusammengeführt zu einer Checkliste „Ausschreibungen“. Zum Ende der Förderung wurden die Ergebnisse schließlich in eine Kooperationsvereinbarung zwischen Jobcenter und anderen kommunalen Fachbereichen eingearbeitet.

Erfolgsfaktor Netzwerkkoordination

Für den Erfolg von Produktionsnetzwerken sind Qualität und Engagement der Netzwerkkoordination von zentraler Bedeutung. Dies hat die Arbeit der 102 „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ deutlich gezeigt. Eine professionelle Koordination sorgt von Beginn an für eine **gute Arbeits- und Netzwerkstruktur**, indem sie die Ziel- und Arbeitsplanung des Netzwerks befördert und Netzwerkregeln mitentwickelt sowie für deren Einhaltung sorgt. Sie ist verantwortlich für die Herstellung von Transparenz und führt Kommunikationswege ein, so dass alle Partner der unterschiedlichen Netzwerkebenen auf dem für die weitere Zusammenarbeit gleichen Wissensstand sind und bleiben. Meilensteine, Termine und Aufgabenverteilungen werden rechtzeitig und verbindlich vereinbart, erinnert, nachgehalten. Sie übernimmt Moderationen, setzt abwechslungsreiche Methoden ein und sorgt für einen wertschätzenden Dialog, um die Ergebnisqualität und Motivation der Partner zu fördern.

Auch die **Zielnachhaltung und die (Selbst-)Evaluierung** gehört zu ihren Aufgaben. Erfolge Chancen und Herausforderungen werden durch sie analysiert, reflektiert und zur Diskussion im Netzwerk aufbereitet. Ergebnisse des Netzwerks werden i. d. R. durch sie für die Partner und die Öffentlichkeit aufbereitet; Informationen über Lernergebnisse anderer Netzwerke oder wissenschaftliche Fachthemen fließen in die Netzwerkarbeit mit ein.

Um diese umfangreichen Aufgaben bewältigen zu können, braucht es entsprechende Kapazitäten. Aus der Erfahrung der 102 Netzwerke lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Um die intensive Arbeit gerade zu Beginn der Netzwerkarbeit leisten zu können, sollte der Koordination mindestens eine **halbe Vollzeitstelle** zur Verfügung stehen. Um **Vertretungsmöglichkeiten** zu gewährleisten, ist der Einsatz von zwei Personen empfehlenswert.
- Es hat sich darüber hinaus als hilfreich erwiesen, wenn zu speziellen Themen oder Aufgabenstellungen **externe Inputgeber** oder eine **externe Moderation** organisiert wurden. Auch wurde es von den Koordinator(inn)en im Programm als sehr unterstützend und bereichernd wahrgenommen, wenn ihnen ein Coach oder andere erfahrene Ansprechpersonen zur Seite standen.
- Die Koordination muss sich in der Thematik auskennen (**Fach- und Feldkompetenz**) und über Projekt- bzw. **Netzwerkmanagementerfahrungen** verfügen

(Moderation, Präsentation, Dokumentation, Gestaltung der Zusammenarbeit, Qualitätssicherung).

- Sie sollte bereits **in der Trägerlandschaft bekannt** und unbedingt von den Partnern und handelnden Akteuren anerkannt sein. Persönliche Netzwerke der Koordination sind sehr förderlich. Gleichzeitig bedarf es einer gewissen Neutralität im Feld.

Nachhaltigkeit von Beginn an im Blick

Das Ziel, die Netzwerke und ihre Ergebnisse nachhaltig zu verankern, war von Beginn an Bestandteil des ESF-Bundesprogramms. So hieß es im Aufruf zur Einreichung der Interessenbekundungen: „Ein Netzwerk gilt in diesem Sinne dann als wirksam, wenn erfolgreich erprobte Strukturen im Verlauf des Projektes und darüber hinaus in die Regelorganisation der beteiligten Stellen übernommen werden (Sicherstellung der Nachhaltigkeit). Ziel ist also die **organisatorische Verankerung von erfolgreichen Arbeitsstrukturen**, die faktisch zu einer Verbesserung der Arbeitsmarktchancen von Alleinerziehenden beitragen.“ [4] Die Sicherung der Nachhaltigkeit bezog sich sowohl auf die bedarfsgerechte und -abhängige **Fortführung des Netzwerks** an sich, als auch auf die **Verankerung oder Adaption einzelner Bestandteile**, die im Rahmen der Netzwerkarbeit entwickelt und für wirksam befunden wurden.

Die **Fortführung der Netzwerkarbeit** wird von fast allen „Netzwerken wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ angestrebt, wobei sich bei 76 Netzwerken die Ausrichtung der Zusammenarbeit verschieben wird – z. B. mit stärkerem Fokus auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auf das Thema Teilzeitausbildung. Einige Netzwerke werden ihre Arbeit im Rahmen des Lokalen Bündnisses für Familie fortsetzen, andere werden sich in Arbeitskreisen zum themenspezifischen Austausch weiterhin treffen und setzen dort ihre Beratungen auch zu den Belangen von Alleinerziehenden fort. Je nach fachlichem Bezug beteiligen sich verschiedene oder alle Partner des Netzwerks an der weiteren Zusammenarbeit.

Immerhin in fast einem Drittel der Netzwerke wird die Koordination bis in das Jahr 2014 hinein weiterfinanziert, in den meisten Fällen durch die verbindliche Integration dieser Aufgaben in die Tätigkeitsprofile von Vertreter/-innen aus Jobcenter oder Kommune. In einigen Netzwerken liegt die **Koordination bei der BCA oder der Gleichstellungsbeauftragten, in Einzelfällen auch bei Jugendämtern**. In weiteren Fällen übernehmen die (freien) Träger selbst die Verantwortung und halten personelle Ressourcen meist ehrenamtlich bzw. zusätzlich zu den bisherigen Tätigkeiten vor.

4 ESF (2010): Aufruf zur Einreichung von Interessenbekundungen zur Durchführung von Projekten im ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ *http://www.esf.de/portal/generator/15642/property=data/2011_01_21_nw_alleinerziehende_aufruf_einreichung.pdf* (20.08.2013). S. 2 f.

Nachhaltig wirksam ist das Netzwerkprogramm insgesamt dadurch, dass die **Verbesserung der Kooperationen im Netzwerk und an den Schnittstellen** durch die intensive Zusammenarbeit erreicht wurde. Um Bewusstsein für die Aufgaben der Partner zu schaffen und somit langanhaltend für mehr Verständnis, Vertrauen und gegenseitigen Austausch zu sorgen, wurden ganz unterschiedliche Formate wie z. B. fachliche Vorträge von Referent(inn)en, Fortbildungen oder gegenseitige Schulungen umgesetzt.

Durch die Arbeit an **Dienstleistungsketten** konnten die Kooperationen sowie die im Projektverlauf optimierten Abläufe bei der Fallberatung, z. B. im Jobcenter und dem Schnittstellenmanagement durch die Netzwerkpartner, z B. durch Kooperationsvereinbarungen, aufrechterhalten bleiben und über das Auslaufen der finanziellen Förderung hinaus wirken.

Je höher die Beteiligung und Identifikation mit den Aufgaben des Netzwerks, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die initiierten Maßnahmen und erprobten Produkte auch weiterhin umgesetzt und gepflegt werden. Von daher ist es ausschlaggebend, dass die Partner von Beginn an die Ziele des Netzwerks mitbestimmen und die Produkte gemeinsam entwickeln. Dann konnte auch die Verantwortung für die Aktualisierung und Pflege von Informationsprodukten (wie Broschüren, Flyer, Websites) geregelt werden und es gab auch eher finanzielle Förderungen für Neuauflagen oder Weiterentwicklungen, z. B. über Öffentlichkeitsarbeitsmittel der Gleichstellungsbeauftragten, Beratungsstellen für Beruf und Familie oder die Netzwerkträger selbst.

Neben dem Engagement bei der Produktentwicklung waren auch **die Qualität, die Nachfrage an diesen Netzwerkprodukten sowie die Bedarfsgerechtigkeit** wichtige Faktoren für die Entscheidung über deren Fortführung. Einige Netzwerke haben dazu in der zweiten Programmhälfte quantitative und qualitative Erhebungen und Befragungen unter den Nutzer(inne)n sowie Workshops mit den Multiplikator(inn)en zur Optimierung der Produkte durchgeführt.

Folgende Empfehlungen für die **Fortführung der Netzwerkarbeit** können aus der Arbeit der 102 Netzwerke abgeleitet werden:

- Rechtzeitig Termine und Themen (Arbeitspakete) für das gesamte Jahr festlegen
- Einführung von rotierenden Verfahren bei der Ausrichtung von Netzwerktreffen von Beginn an, so dass mehrere Partner für die Durchführung von Netzwerktreffen Verantwortung tragen

- Prüfung und Abstimmung im Netzwerk, inwiefern bestimmte Handlungsfelder anschlussfähig an bereits bestehende Netzwerke sind (und umgekehrt), um Ressourcen zu schonen

Für die **Fortführung von Netzwerkprodukten** hat es sich als vorteilhaft erwiesen, wenn

- die zu beteiligenden Partnereinrichtungen von Beginn an in die Netzwerkarbeit involviert waren und Eigeninitiative zeigten,
- die Aufgaben durch bereits bestehende (regelfinanzierte) Partner umgesetzt werden konnten, also keine zusätzlichen Mittel zur Umsetzung benötigt wurden,
- die Partner auch die Verantwortung bei der Ziel- und Produktentwicklung trugen, um dann die Erprobung und Implementierung wahr- bzw. ernst zunehmen und
- die Nutzerinnen und Nutzer der Angebote von deren Mehrwert überzeugt waren. Dies bedeutete gerade bei Produkten, die nur im täglichen Beratungseinsatz ihre Wirkung entfalten können (Netzwerkpässe, Laufzettel u. ä.), dass hier auf eine Sensibilisierung und Verbindlichkeit hingearbeitet werden musste.

Zusammenarbeit mit wirkungsmächtigen Akteuren

Das Jobcenter als starker Partner für Qualifizierung und Arbeit

Seit 2011 fördert die Bundesagentur für Arbeit mit einem eigenen geschäftspolitischen Schwerpunkt die Beschäftigungschancen von Alleinerziehenden. Damit sind Alleinerziehende stärker in den Fokus der Arbeitsverwaltung gerückt.[5] Im Netzwerkeprogramm waren die **Jobcenter zudem verpflichtende Partner** – die Träger der aktiven Arbeitsmarktpolitik (Jobcenter, aber auch Arbeitsagenturen) mussten sich als obligatorische Partner der Netzwerke bereits in der Phase der Antragstellung schriftlich zu einer Beteiligung bereit erklären. Auch haben einige **Jobcenter einen materiellen Beitrag zur Unterstützung** der Netzwerke geleistet, indem sie geeignetes Personal freistellten, Netzwerke kofinanzierten und sich darüber hinaus auch an den Kosten für die Erstellung von Produkten beteiligten.

Jobcenter waren in jedem der 102 Netzwerke vertreten. Vor Ort unterstützen vor allem die seit 2011 auch im Rechtskreis des SGB II installierten **Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt** (BCA) die Arbeitsförderung bei der Umsetzung des geschäftspolitischen Schwerpunktes. Sie waren wichtige Ansprechpartner/-in-

5 BMAS (2013): Alleinerziehende unterstützen – Fachkräfte gewinnen, S. 56.

nen und aufgrund ihrer fachlich übergreifenden Querschnittsperspektive unverzichtbar für intermediäre bzw. vermittelnde Aufgaben in den Netzwerken. Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit der BCA ist der **Rückhalt der Geschäftsführung** und die Anpassung der lokalen Strategie an die neuen geschäftspolitischen Schwerpunkte der Bundesagentur. Weil jedoch vor Ort die lokalen und regionalen Arbeitsmarktbedingungen nicht immer einen umfänglichen Schwerpunkt auf Alleinerziehende rechtfertigen, aber auch weil die Stellenbudgets der BCA regional sehr unterschiedlich sind, fallen die Intensität und Quantität der Aktivitäten zur Umsetzung des geschäftspolitischen Schwerpunkt im SGB II von Jobcenter zu Jobcenter sehr unterschiedlich aus.

Viele Jobcenter haben aus ihren Budgets auch eigens **auf Alleinerziehende ausgerichtete Maßnahmen** geplant und umgesetzt. Sie finanzierten ergänzende Beratungsleistungen von externen Trägern, wie z. B. dem Verband alleinerziehender Mütter und Väter e. V. (VAMV) oder führten besondere Qualifizierungsmaßnahmen (bspw. berufsorientierende Vorbereitungen auf eine Teilzeitausbildung) durch. Alle der in den 102 Netzwerken beteiligten Jobcenter haben **gewisse Mindestanforderungen in der Anpassung ihrer Aktivitäten** an die Belange der Zielgruppe erfüllt. Vor allem die BCA haben

- sich entweder auf der Steuerungsebene und/oder auf der operativen Ebene an der Planung, Gestaltung und Umsetzung von **Netzwerkaktivitäten beteiligt**,
- ihre **Kolleg(inn)en** über die Aktivitäten des Netzwerks auf dem Laufenden gehalten und sie über die spezifischen Bedarfslagen, Probleme und Potenziale von Alleinerziehenden **informiert bzw. dafür sensibilisiert**,
- **systematisch Hilfen von Akteuren aus dem Netzwerk erschlossen**, die spezialisierte Beratungs- und Betreuungsangebote für die Zielgruppe anbieten,
- an **konkreten Produkten mitgewirkt**, z. B. an der Erstellung von Angebots- und Bedarfsanalysen, an Infomaterialien oder an Lotsenschulungen, an **Veranstaltungen** des Netzwerks teilgenommen und die Öffentlichkeitsarbeit unterstützt.

Auffallend in der wissenschaftlichen Auswertung des Netzwerkeprogramms ist der Befund, dass die lokale Arbeitsmarktlage kaum einen Einfluss auf die internen Veränderungen in den Jobcentern hatte. Zwar können **strukturelle und organisatorische Änderungen im Ablauf von Betreuungsprozessen** erst bei einer großen Zahl von Ratsuchenden effektiv wirken; dennoch haben auch Jobcenter mit einer geringen Zahl von Alleinerziehenden im SGB II zahlreiche Verbesserungen für Alleinerziehende bewirkt.

Folgende, das Netzwerkprogramm flankierende zusätzliche Angebote für Alleinerziehende wurden beispielsweise in einigen Jobcentern umgesetzt:

- **Spezialisierte Berater/-innen** und ggf. auch Beraterteams, die als Ansprechpartner/-innen für Alleinerziehende zur Verfügung stehen, wie z. B. die Jobcenter in Offenbach, im Wartburgkreis oder Erlangen
- Schaffung von **kinder- und familienfreundlichen Rahmenbedingungen** für die Beratung im Jobcenter, wie z. B. Spielecken für Kinder, Kinderbetreuung im Jobcenter, familienfreundliche Termine und Beratungsfristen usw.
- Eigens **auf die Zielgruppe ausgerichtete Konzepte mit Handlungsanleitungen** dazu, wie in der Beratung und Betreuung von Alleinerziehenden verfahren werden soll, wie z. B. in Nordwest-Mecklenburg und Bamberg
- Zielgruppenspezifische **Coaching- und Qualifizierungsmaßnahme**n zur Vorbereitung auf Berufswahl, Ausbildung oder Arbeit und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, wie u. a. in Hamburg, im Wartburgkreis und in Landsberg/Lech
- Beteiligung an den Kosten für die Mitarbeit bei der **Erstellung von Produkten** des Netzwerkes, wie z. B. Leitfäden zur Erstberatung von Alleinerziehenden, Beratungspässe, Informationsmaterialien, Lotsendienste oder Websites wie z. B. in Aachen und Parchim
- Aktivitäten zur Information von Unternehmen, die mit dem **Arbeitgeberservice** und mit Partnern aus dem Netzwerk, wie z. B. der Wirtschaftsförderung oder Kammern und Verbänden durchgeführt wurden

Folgende **Empfehlungen** lassen sich aus den Erfahrungen der Netzwerke ableiten:

- Die jeweilige Netzwerkkoordination sollte versuchen, die **BCA von Beginn an in die Netzwerkarbeit zu integrieren** und dabei ihre ressortübergreifende Funktion und Arbeitsweise besonders unterstützen. Dazu ist es wichtig, auch die Unterstützung der Geschäftsführung zu erreichen.
- Über die BCA hinaus ist es für die Netzwerkarbeit, aber auch für die hausinterne Arbeit, sinnvoll, mind. eine/-n **Multiplikator/-in für die Zielgruppe Alleinerziehende** zu schulen. Diese/-r sollte die Aufgabe des Informations- und Wissenstransfers übernehmen, den Kontakt zum Netzwerk und anderen themenverwandten Arbeitszusammenhängen halten und die Kolleg(inn)en in den neuen geschäftspolitischen Schwerpunkt einführen.
- Als **niedrigschwellige Angebote**, die gut bei der Zielgruppe ankommen, können die Jobcenter gemeinsam mit dem Netzwerk Informationsveranstaltungen oder Messen durchführen sowie Wegweiser (mit-)entwickeln.

- Alle Angebote des Jobcenters sollten auf **„Familienfreundlichkeit“** geprüft werden. So sollten z. B. Qualifizierungsmaßnahmen auch in Teilzeit durchgeführt, der Arbeitgeberservice für Abfragen zu flexiblen Arbeitszeiten in Unternehmen sensibilisiert oder Kinderbetreuung bei Informationsveranstaltungen angeboten werden.

Die Verbesserung der Wirksamkeit von Beratungs- und Integrationsleistungen für Alleinerziehende stehen im Zentrum des Netzwerks „Forum Alleinerziehende in der **StädteRegion Aachen** (Forum E)“. Anhand der Analyse einer zuerst durchgeführten Befragung von Alleinerziehenden wurde die Feinplanung der Handlungsschwerpunkte des Netzwerks vorgenommen. Entstanden sind daraus ein Drei-Säulen-Konzept sowie die flankierende Spezialisierung des Jobcenters auf die Beratung von Alleinerziehenden.

Ein dezentrales Lotsensystem wurde im ländlich geprägten Raum der StädteRegion errichtet. Damit wird das Angebot der zentralen Anlaufstelle im Zentrum von Aachen ergänzt. Für dezentrale Lotsentätigkeiten sollen mittelfristig alle Einrichtungen, die (auch) Alleinerziehende beraten, vorbereitet werden. Dies geschieht durch eine Schulung und den Einsatz von Multiplikatoren. Als Hilfsmittel dient der Aufbau der Internetpräsenz *www.forum-e.de* mit einer Datenbank, in der die verschiedenen Unterstützungsleistungen für Alleinerziehende regional und thematisch aufbereitet sind.

Als Dritte Säule wird mit dem Jobcenter ein Gutscheinsystem zur Steuerung, Dokumentation und Evaluierung unterschiedlicher Beratungsleistungen entwickelt. Durch eine abgestimmte Planung werden allen am Unterstützungsprozess Beteiligten die jeweiligen Aufgaben und Fortschritte transparenter. Dadurch wird auch die Akzeptanz für die unterschiedlichen Leistungen und Kompetenzen gesteigert. Dies führt zu einer klassischen Win-Win-Situation: Die Aktivierung von Alleinerziehenden erfolgt frühzeitig(er) und Ressourcen und Zeit werden in die Beseitigung von Hemmnissen und persönlichen Problemen investiert.

Im Jobcenter wurden für das spezialisierte Fallmanagement Festlegungen getroffen, wie die individuellen Ressourcen der Alleinerziehenden stärker einzubeziehen sind. Durch die abgestimmten, ausgeweiteten Unterstützungsleistungen und die vereinfachte Weiterleitung zu anderen Einrichtungen über die Online-Datenbank werden auch die Jobcenter-Beschäftigten entlastet und können mehr Zeit für originäre Beratungstätigkeiten einsetzen.

Kommunale Akteure als strategische Partner für vielfältige Unterstützungsleistungen

Die Kommunen mit ihren verschiedenen Fachdiensten, insbesondere aus dem Bereich der Jugend- und Familienhilfe, sind wichtige Partner in den Netzwerken. Nur mit ihrer Unterstützung können ganzheitliche, bedarfsgerechte Angebote entwickelt und sichergestellt werden.

In den Gemeinden, Kommunen und Landkreisen sind die Zuständigkeiten für Kinderbetreuung, Kinder- und Jugendhilfe, für Gleichstellungsaufgaben und weitere Aufgaben i. d. R. auf mehrere Personen, Ämter oder Dienststellen verteilt. So spielt eine adäquate Betreuung der Kinder eine wichtige, jedoch nicht die einzige Rolle in der Zusammenarbeit mit der Kommune. Es müssen auch Fragen zur schulischen und beruflichen Bildung oder zur sozialen Stabilisierung der Alleinerziehenden in der Netzwerkarbeit berücksichtigt werden. Eine umfassende und ganzheitlich wirksame Unterstützung der Zielgruppe bezieht zur Verbesserung der beruflichen und persönlichen Situation Alleinerziehender daher **unterschiedliche kommunale Ebenen** mit ein.

Für die Netzwerke war die Zusammenarbeit mit den **Jugendämtern** besonders wichtig. In 99 von 102 Netzwerken wurden sie in die Arbeit eingebunden. Darüber hinaus arbeiten in manchen Netzwerken neben den für die Kinderbetreuung zuständigen Stellen z. B. Sozialämter, Gesundheitsämter, Familienservicebüros, kommunale Wohnungsgesellschaften oder auch die kommunale oder regionale Wirtschaftsförderung mit, die sich häufig an Aktivitäten für Unternehmen beteiligt hat. Weitere kommunale Partner in den Netzwerken sind Vertreter/-innen von Beratungsstellen wie z. B. der Schuldnerberatung, der psychosozialen und Suchtberatung.

Je nach den gewählten Arbeitsschwerpunkten der Netzwerke bestand die Aufgabe der Koordinator(inn)en darin, **die passenden Kooperationspartner aus der**

Kommune für das Netzwerk zu gewinnen. Aus der Erfahrung der Netzwerkarbeit lassen sich folgende Empfehlungen zur Einbindung kommunaler Akteure ableiten:

- Als erste Aufgabe sollten die sog. „Schlüsselakteure“ identifiziert (und gewonnen) werden. Es sind sowohl die **Leitungsebene als auch die operative Ebene** einzubeziehen. Die operative Ebene hat das Erfahrungswissen, das für die Bearbeitung von Dienstleistungsketten ausschlaggebend ist. Die Aufgaben der Leitungsebene liegen in der Weisungsbefugnis sowie der Legitimation und Freistellung der Mitarbeitenden für die Netzwerkarbeit.
- Kommunale Stellen, insbesondere die **Jugendämter sollten möglichst frühzeitig** ins Netzwerk einbezogen werden, damit ihre Interessen und Ziele ebenso wie die der Arbeitsförderung berücksichtigt werden und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erfolgen kann.
- Häufig waren die ersten und wichtigsten Ansprechpartner/-innen und Multiplikator(inn)en die **Gleichstellungsbeauftragten** der Kommunen. Sie haben sich in vielen Netzwerken sowohl an der Steuerung als auch in Arbeitsgruppen an der Planung und Umsetzung von Aktivitäten beteiligt und innerhalb der Kommunen darüber informiert.
- Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die **Unterstützung durch die kommunalpolitische Spitze sowie von einflussreichen Akteuren auf der Führungsebene kommunaler Ämter**. Die fachliche und/oder politische Autorität von Bürgermeister(inne)n, Landrät(inn)en oder Amtsleitungen kann überzeugend auf noch abwartende Partner wirken. Im Idealfall sollte die Netzwerkarbeit „Chefsache“ sein. Vor allem kann sie durch interne Willensbildungen auf den leitenden Ebenen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Partner aus der Kommune Zeit und Ressourcen für die Arbeit im Netzwerk erhalten.

Eine zentrale Schnittstelle: Kooperation zwischen Jugendamt und Jobcenter

Um den ganzheitlichen Unterstützungsansatz des Programms umzusetzen, haben die Netzwerke eine verlässliche Grundlage für eine dauerhafte Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Kommunen zur Unterstützung Alleinerziehender angestrebt. In diese Zusammenarbeit konnten die Jobcenter ihre Expertise bei der Eingliederung in Arbeit einbringen und die Jugendämter ihre Instrumente und Ansatzpunkte zur Sicherung der Kinderbetreuung und zum Schutz der Familie beisteuern.

Zum einen sollten Wege durch eine häufig unübersichtliche Vielfalt von Unterstützungsangeboten aufgezeigt sowie zum anderen transparente und bedarfsgerechte Strukturen der Unterstützung erarbeitet werden. Die Aufgabe bestand darin, **Regeln und Verfahren für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zu entwickeln**. Im Idealfall sollten Dienstleistungsketten mit einer geplanten Abfolge von Leistungen aus den Rechtskreisen des SGB II und SGB VIII zur Optimierung der Unterstützung für Alleinerziehende entwickelt werden.

Ziele bei der Verbesserung der Schnittstellenarbeit waren die Beschleunigung der Verfahren und bessere Kundenführung, die Sicherstellung eines guten/besseren Informationsstandes der Akteure bei Übernahme der Verantwortung für Kund(inn)en an Schnittstellen (z. B. durch Fallkonferenzen) und der Abbau von Vorurteilen bzw. Wissenslücken über Aufgaben der Partner. An dieser Schnittstelle wurden Ziele und Elemente der Erarbeitung von Dienstleistungsketten besonders häufig und intensiv sichtbar (vgl. S. 10 f).

Ergebnis der Netzwerkarbeit war in einigen Fällen die Entwicklung und Belebung von Kooperationsvereinbarungen zwischen Jugendämtern und Jobcentern (Regelung zur Zusammenarbeit unabhängig von Personen und persönlichen Kontakten hinsichtlich der Kundenführung, kollegialen Information, des gemeinsamen Monitorings). Zudem wurden unterstützende Produkte (z. B. Wegweiser, Beratungskompass) entwickelt.

In der Durchführung hat sich gezeigt, dass nicht immer und überall feste Regeln oder Verfahren notwendig sind. Dies ist abhängig vom regionalen Handlungsdruck auf dem Arbeitsmarkt und der Zahl der Fälle, die abgestimmt und gemeinsam bearbeitet werden müssen. Außerdem spielt die jeweilige Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen eine Rolle.

Empfehlungen für die Schnittstellenoptimierung in der Netzwerkarbeit:

- Die an den Schnittstellen arbeitenden Kolleg(inn)en sollten die jeweiligen Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Handlungsmöglichkeiten möglichst gut kennenlernen und das gegenseitige, persönliche Vertrauen und Verständnis füreinander sollte ausgebaut werden. Es hat sich gezeigt, dass auf der Grundlage eingespielter Kontakte **Probleme an den Schnittstellen häufig pragmatisch** gelöst werden können.
- Der Prozess sollte gut angeleitet und moderiert werden, ggf. durch eine **externe, neutrale Moderation**. Es werden **Workshops in zwei Phasen** empfohlen. Eine Vorbereitungsphase zum Kennenlernen, Erfahrungsaustausch, Verständigung

über Aufgaben und gemeinsame Interessen, Schnittstellen sowie Schnittstellenprobleme. In der Phase der Vertiefung werden Lösungen zur Optimierung der Schnittstellen und verbindliche Regelungen zur Umsetzung und Weiterführung der Kooperation erarbeitet.

- Spontane und anlassbezogene Verbindungen zwischen den Akteuren lassen sich in vorhandenen Arbeitszusammenhängen aktivieren und d**er fachliche Austausch** ist i. d. R. auch über andere themenverwandte Netzwerke möglich (Bündnisse für Familie, Netzwerke für den Wiedereinstieg, Frauennetzwerke u. a.).
- Darüber hinaus sollte jedoch auch darauf geachtet werden, dass situative Abstimmungswege mittelfristig in eine gewisse Verbindlichkeit überführt werden, damit eine **Verstetigung wirksamerer Schnittstellenarbeit** auch personen- und damit fluktuationsunabhängig erreicht werden kann (z. B. Vereinbarung über jährliche Treffen, detailliertere Kooperationsvereinbarungen).

Im **Landkreis Sigmaringen** wurde die Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Jugendamt als Herzstück der Netzwerkarbeit betrachtet. Um die Zusammenarbeit der beiden Ämter klar und nachhaltig zu regeln, wurde in gemeinsamen Workshops eine Kooperationsvereinbarung erarbeitet. Das Jobcenter wurde durch die Geschäftsführerin, die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) sowie die stellvertretende Geschäftsführerin und eine Teamleiterin Markt & Integration vertreten. Seitens des Jugendamts arbeiteten der Leiter des Fachbereichs Jugend, die Sachgebietsleitungen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und der Sozialen Dienste, der Jugendhilfeplaner sowie die Netzwerkkoordinatorin mit. Der Prozess wurde durch einen externen Moderator begleitet.

Während der Erarbeitungsphase wurden Verfahrenswege vorgestellt und diskutiert, Fallbeispiele gemeinsam bearbeitet, Schnittstellen analysiert und Dienstleistungsketten visualisiert. Als unterstützende Dokumente für den Beratungsprozess wurden ein Verzeichnis der Ansprechpartner, eine Checkliste zu Schnittstellen und ein Merkblatt zur Finanzierung von Kinderbetreuung erarbeitet. Vereinbart wurden zudem gegenseitige Hospitationen und gemeinsame Schulungen. Darüber hinaus sollen Auszubildende künftig Station in beiden Einrichtungen machen.

www.praevention-sig.de

Hilfreiche Produkte: Für Alleinerziehende, Netzwerkpartner und Multiplikator(inn)en

Websites, Broschüren, Leitfäden – Produkte für mehr Information und Transparenz

Ziel des Programms war es, die vielerorts bereits vorhandenen Angebote zu bündeln und die Unterstützungsmöglichkeiten bei der Zielgruppe und den Akteuren bekannter zu machen. So galt es, **Angebote einheitlich zu erfassen, transparent und somit zugänglicher zu machen**. Auch wichtige thematische Fragestellungen sowie gesetzliche Rahmen- oder Förderbedingungen waren aufzubereiten. Dazu zählen Fragen zur Ausbildungsförderung, rund ums SGB-II und weitere finanzielle Leistungen.

In jedem der 102 Netzwerke entstanden Informationsprodukte entsprechend der unterschiedlichen Bedarfe vor Ort. So wurden **Websites, Wegweiser (digital und print), Faltblätter, umfangreiche Broschüren, Ringbuchordner** usw. erarbeitet. Während in manchen Netzwerken Gesamtübersichten über die vorhandenen Angebote und Dienstleistungen erstellt wurden, haben sich andere auf Teilaspekte konzentriert, wie z. B. die Anfertigung von Leitfäden zur Teilzeitberufsausbildung oder zu Kinderbetreuungsangeboten.

Bei der Erarbeitung dieser Informationsprodukte haben die Netzwerke folgende **Erfahrungen** gemacht:

- Die Bearbeitung einzelner Arbeitspakete sollten Netzwerkpartner übernehmen, die Expert(inn)en für bestimmte Themenbereiche sind. Durch das **Expertenwissen** können die Informationen zügig und umfassend gesammelt werden.
- Die entwickelten Informationsmaterialien dienten häufig als erste **Arbeitsgrundlage** für die Netzwerke, auf dessen Basis dann nächste Arbeitsschritte wie die Analyse von Doppelstrukturen, Lücken und Bedarfen an Kooperationen oder neuen Angeboten im Unterstützungssystem
- Für viele Netzwerke war es auch von Bedeutung, gleich zu Beginn ein gemeinsames Produkt zu entwickeln und ein **greifbares Ergebnis** mit eindeutigem Mehrwert für alle zu erzeugen. Mit diesem Produkt konnten sie nach außen treten und dadurch Sichtbarkeit und Akzeptanz erreichen.
- Um Ressourcen zu bündeln und für mehr **Nachhaltigkeit** zu sorgen, war es hilfreich, bereits bei Partnern oder anderen themenverwandten Netzwerken vorhandene Ideen aufzugreifen oder an etablierte Produkte anzuknüpfen. So

konnte auch einem Konkurrenzdenken vorgebeugt und das gemeinsame Interesse und Ziel in den Vordergrund gestellt werden.

Als **Erfolgskriterien** bei der Entwicklung von Informationsprodukten lassen sich weiterhin ableiten:

- Die Produkte müssen einen Mehrwert darstellen zu bereits vorhandenen Materialien. Daher empfiehlt sich eine gründliche **Analyse des IST-Zustandes** im Vorfeld. Auch hier gilt der Leitgedanke: „Nicht das Rad neu erfinden“. Dabei lohnt es sich neben der Recherche lokaler Angebote auch auf Websites mit themenbezogenen Hintergrundinformationen zu suchen. Es sollte eine Einigung darüber erfolgen, welche Informations- bzw. Wissenslücken am dringendsten abzudecken sind und wie.
- Die Informationen müssen **sowohl korrekt als auch aktuell sein und ansprechend** aufbereitet werden. Daher ist ein hinreichendes Budget einzuplanen. Gerade Druckerzeugnisse müssen so gestaltet sein, dass sie möglichst langfristig Bestand haben. Elektronische Materialien lassen sich einfacher pflegen und aktuell halten. Je nach Inhalten sind sowohl digitale als auch Printprodukte hilfreich. Ebenso sollten unterschiedliche „Kanäle“ bedient werden, um die Zielgruppen tatsächlich zu erreichen.
- Die Netzwerkpartner sollten gemeinsam dafür sorgen, dass die Materialien an die Zielgruppe gelangen (**Distributionsstrategie**). Das beinhaltet Materialien auszustellen und zu verteilen, sie bei der eigenen Arbeit, bspw. in Beratungsgesprächen zu nutzen, auf den Trägerwebsites zu bewerben und auf diese Materialien bei der Entwicklung anderer Produkte zu verweisen.
- Die **Nachhaltigkeit von Informationsmaterialien** (dies betrifft z. B. die Aktualisierung und Pflege, Neuauflagen und Vertrieb) lässt sich sicherstellen, indem die Verankerung und Verantwortung für diese Produkte übernommen wird von Regelorganisationen wie bspw. den Gleichstellungsbeauftragten, Jugendämtern oder Jobcentern. Die Einbindung der Informationen in bestehende Websites oder die Gestaltung von „Unterseiten“ hat sich dabei als erfolgreich erwiesen. Rechtzeitig Aufgaben verbindlich zu verteilen und mehrere Partner für die Pflege eines Produktes zu verpflichten, sichert die nachhaltige Weiterentwicklung.

In der **Stadt Göttingen** bietet der Wegweiser „Alleinerziehend? Finanzielle Leistungen im Überblick“ seit April 2012 Alleinerziehenden sowie den Mitarbeitenden aus Behörden, Beratungs- und Begegnungsstellen einen schnellen Überblick über Fördermöglichkeiten und die dazugehörigen Ansprechpartner/-innen nebst der hierfür erforderlichen Anträge. Mit dem erleichterten Zugang zu den gesetzlichen Leistungen trägt der Wegweiser dazu bei, die soziale Sicherung alleinerziehender Familien in Göttingen zu verbessern. In Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Ämtern, die in der Netzwerk-AG „Verwaltung“ zusammenkamen, wurde dieser Wegweiser gleich zu Beginn der Netzwerkförderung entwickelt. Damit konnte ein dringender Bedarf, der von Alleinerziehenden und den Akteuren vor Ort geäußert wurde, rasch gedeckt und das Netzwerk bei der Zielgruppe und der Öffentlichkeit noch bekannter gemacht werden.

Mit der gemeinsamen Erarbeitung des Wegweisers wurde auch das persönliche Kennenlernen der beteiligten Akteure unterstützt. Das Wissen um Fallkonstellationen und gut bewährte Lösungswege wurde vertieft, bei identifizierten Lücken wurden neue Abstimmungswege entwickelt und eine verbesserte, zügigere Zusammenarbeit abgestimmt. Der Wegweiser wurde in hoher Auflage gedruckt, liegt nun in allen Einrichtungen und Behörden in der Stadt Göttingen aus und kann auf der städtischen Website abgerufen werden. Durch die Stadt soll auch in Zukunft die Aktualität des Wegweisers gesichert werden. Ein ähnlich aufgebauter Wegweiser wurde auch für den Landkreis Göttingen erstellt.

http://www.goettingen.de/pics/medien/1_1335257629/fbsoziales_Magazin_A5_WEB.pdf?public=aa8efa6b905b304be4789e09d9c4f0a

Wege verkürzen – Anlaufstellen für Alleinerziehende

Neben der Herstellung von Transparenz lag ein zentrales Ziel des Programms darin, die Beratungs- und Unterstützungsangebote für Alleinerziehende besser aufeinander abzustimmen und somit zugänglicher zu machen sowie die **(Such-)Wege zu verkürzen**.

Daher wurden in insgesamt 61 Netzwerken „**Anlaufstellen für Alleinerziehende**“ erprobt. Zielgruppen dieser Anlaufstellen waren in erster Linie Alleinerziehende, aber auch Netzwerkpartner und Multiplikator(inn)en sowie gelegentlich auch Arbeitgeber/-innen. In den Anlaufstellen wurden **Erstberatungs- oder sog. Clearinggespräche** durchgeführt und Informationenmaterialien bereitgestellt – sie wurden innerhalb der Netzwerke auch Informations-, Kontakt- oder Beratungsstellen genannt. Häufig übernahmen die Mitarbeiter/-innen der Anlaufstellen eine **Lotsenfunktion** im Netzwerk und eine wichtige Multiplikatorrolle, auch um auf Lücken im Unterstützungssystem hinzuweisen und die Optimierung der Schnittstellen zwischen den Netzwerkpartnern voranzubringen.

In nahezu zwei Dritteln der Netzwerke, in denen Anlaufstellen erprobt wurden, werden diese in unterschiedlicher Ausprägung fortgesetzt. Teilweise wurde das Angebot nach Auslaufen der Förderung weiterentwickelt und ergänzt, um weitere Zielgruppen (Arbeitgeber/-innen, Familien allgemein) zu erreichen.

Die Netzwerke haben bei der gemeinsamen Konzipierung und Erprobung der Anlaufstellen im Laufe der Programmförderung folgende **Erfahrungen** gemacht:

- Die Konzeptentwicklung für eine Anlaufstelle sollte **gemeinsam mit allen Partnern** und mit entsprechender Vorlaufzeit erfolgen, damit die Mitwirkung gesichert wird. Die Leistungen, die die einzelnen Partner für dieses Netzwerkprodukt mit einbringen müssen, sollten im Vorfeld definiert werden (z. B. Kooperationsvereinbarung). Doppelstrukturen oder Konkurrenzsituationen müssen zur Aufrechterhaltung eines vertrauensvollen Zusammenarbeitens im Netzwerk vermieden werden.
- Unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Vorgaben ist es hilfreich, **Beratungspfade und Schnittstellen**, die von den Alleinerziehenden wahrgenommen werden, zu dokumentieren. Instrumente können dafür Laufzettel, Netzwerkpässe oder Nachbefragungen sein. Die Informationen können somit für die Optimierung der Angebote und Prozesse ausgewertet werden. Die Partner wiederum sollten auch rückmelden, wie die Beratung der Alleinerziehenden erfolgt ist (ggf.

anonymisiert), so dass **Fallkonstellationen und Herausforderungen** (z. B. Angebotslücken) identifiziert und Lösungsansätze herausgearbeitet werden können. Die Rückkopplungsschleifen und Ableitung notwendiger Schritte zur Optimierung des Netzwerks und der einzelnen Angebote bzw. Schnittstellen sollten in regelmäßigen Auswertungsgesprächen (bzw. Netzwerktreffen) mit den Netzwerkpartnern stattfinden.

- Im Sinne der Zielgruppe und zur Herstellung von **Vertrauen und Glaubwürdigkeit** ist es wichtig, dass eine Anlaufstelle auf Langfristigkeit geplant wird und die dort tätige(n) Ansprechperson(en) möglichst dauerhaft zuständig sind. Etwaige Fördermittelgeber sollten daher unbedingt von Beginn an einbezogen werden bzw. mitwirken, da sie für die **Nachhaltigkeit** einer Anlaufstelle eine zentrale Rolle spielen.

Außerdem können aus der Erprobung und Implementierung von Anlaufstellen weitere **Erfolgskriterien** abgeleitet werden:

- Um Wissen und Erfahrungen zu nutzen und die Nachhaltigkeit zu sichern, sollte die **Anbindung der Anlaufstelle an eine Einrichtung** erfolgen, die Alleinerziehenden und Netzwerkpartnern bekannt ist, akzeptiert wird und längerfristig Bestand hat (z. B. Familienzentren oder kommunale Beratungsstellen, Jobcenter).
- Das Angebote einer Anlaufstelle sollte zudem **leicht zugänglich und niedrigschwellig** angesiedelt sein (z. B. in Nähe von Kita und Schule oder Mehrgenerationenhäusern) verortet sein. So sind eine gute Erreichbarkeit (ÖPNV, Einkaufsstraße) oder mehrere, dezentrale Standorte vorteilhaft. In Flächenkreisen sind zentrale Anlaufstellen aufgrund langer Anfahrtswege selten eine gute Lösung, hier eignen sich bspw. mobile Anlaufstellen, eine Telefon-Hotline oder webbasierte Beratungsplattformen.
- Eine Herausforderung für Alleinerziehende ist das Zeitmanagement. Daher sind **breite oder flexible Öffnungszeiten** wichtig.
- Die Anlaufstelle muss **umfangreich beworben** werden. Da sich auch bei diesem Angebot die Mund-zu-Mund-Propaganda als wirkungsvoll erwiesen hat, ist eine gewisse „Anlaufphase“ einzukalkulieren. Es sollte eine feste, wenn möglich **bleibende Telefonnummer** geben, die allen Netzwerkpartnern bekannt ist.
- Die **Atmosphäre** muss ermöglichen, Themen **vertrauensvoll** zu klären (finanzielle Fragen zu Unterhalt, Schulden, ALG II). So kann Misstrauen gegenüber Verwaltungen abgebaut werden. Eine **Kinderbetreuung** während des Gesprächs sollte angeboten werden.

In **Berlin Marzahn-Hellersdorf** hat das Netzwerk ein Konzept für dezentrale Infopoints entwickelt. Ziel war es, nach dem Prinzip „Touristeninformation“ in dem großflächigen Bezirk ein Angebot an Anlaufstellen zu etablieren, das für alle Alleinerziehenden gut erreichbar und auffindbar ist. Die Infopoints wurden bei verschiedenen Netzwerkpartnern wie z. B. dem SOS Familienzentrum, dem Kiezhaus (Nachbarschaftszentrum), im Jobcenter oder der FreiwilligenAgentur und anderen Beratungsstellen eingerichtet. In diesen Einrichtungen steht je ein/-e Mitarbeiter/-in für die kostenfreie Erstberatung Alleinerziehender zur Verfügung. Die Erhebungen zeigen: Monatlich werden die Infopoints von durchschnittlich 80 Alleinerziehenden aufgesucht. Die Dauer der Erstberatungsgespräche liegt zwischen 10 und 45 Minuten. Insbesondere bei den Beratungs- und Familienzentren ist die Nachfrage groß. Pro Monat beraten sie rund 20 Alleinerziehende.

Dem Netzwerk war es wichtig, durch Standards die Qualität der dezentralen Angebote zu sichern. In einer Arbeitsgruppe wurden zunächst Qualitätskriterien entwickelt, wonach die Mitarbeiter/-innen dann in Workshops zu Lots(inn)en geschult wurden. So wurden in Rollenspielen Beratungsgespräche und die komplexen Lebenssituationen von Alleinerziehenden nachempfunden, Schnittstellen und Aufgabenabgrenzungen wurden deutlich. Außerdem werden die Einrichtungen regelmäßig mit aktuellem Infomaterial und Arbeitsmaterialien der Netzwerkpartner ausgestattet. Für die bessere Erkennbarkeit wurde ein Aushängeschild mit dem Logo des Netzwerks an den jeweiligen Außenwänden angebracht.

Insgesamt 15 Anlaufstellen, darunter auch ein mobiles Angebot, sind nachhaltig aufgebaut worden und bieten ihre Leistungen für Alleinerziehende weiterhin an.
www.netzwerk-alleinerziehende.net

Vereinbarkeit von Familie und Beruf – integrativ ansetzen, viel(e) erreichen

Arbeitgeber bedarfsorientiert sensibilisieren und gezielt gewinnen

Um die Arbeits- und Lebensperspektiven von Alleinerziehenden verbessern zu können, sind Beschäftigungsverhältnisse und soziale Rahmenbedingungen notwendig, die die **finanzielle Unabhängigkeit** ebenso gewährleisten können, wie die **Vereinbarkeit von Beruf- und Sorgepflichten**. Es liegt auf der Hand, dass dafür öffentliche wie private Arbeitgeber/-innen die Lebenssituation „alleinerziehend“ nicht als Hindernis für eine dauerhafte Zusammenarbeit ansehen dürfen, sondern entsprechend flexibleren Ausbildungs- und Arbeitsstrukturen vorhalten müssen.

Von den 102 Netzwerken haben 95 Netzwerke als einen Handlungsschwerpunkt die Arbeitgeberansprache/Zusammenarbeit mit Vertreter(inne)n der Arbeitgeberseite gewählt mit dem Ziel, die jeweilige lokale und regionale Arbeitgeberschaft für die Situation Alleinerziehender zu sensibilisieren. Das Handlungsfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie wählten sogar 101 Netzwerke. Dabei war die **Arbeitgeberseite sowohl Adressatin** als auch **Partnerin** der Netzwerke.

Folgende Maßnahmen wurden durchgeführt, um die Arbeitgeber zu sensibleren und zu aktiveren:

- **Gezielte und spezifische Kontaktaufnahme** zu den lokalen Unternehmen: Dabei hat sich gezeigt, dass auf persönliche Anfragen eher reagiert wird als auf schriftliche, standardisierte Anschreiben. Hilfreich ist auch, Multiplikator(inn)en für die Kontaktaufnahme zu gewinnen (IHK, Arbeitgeberservice, kommunale Wirtschaftsförderung, Leitungsebene).
- **Analyse des tatsächlichen Bedarfs in und mit den Unternehmen**: Dabei sollte darauf geachtet werden, welche Bedarfe die Unternehmen bzw. ihre Mitarbeitenden selbst erkennen. So können die dann zu entwickelnden Angebote des Netzwerks beiden Seiten gerecht werden. Lösungsvorschläge werden in solchen partizipativen Prozessen besser angenommen.
- **Gewinnung von „Leuchtturm-Unternehmen“** aus der Region, die als Zugpferde andere Unternehmen ansprechen, praxisnahe und erprobte Beispiele vorstellen und als Experten im Netzwerk mitwirken. Um die Arbeitgeberseite erfolgreich in das Netzwerk einzubinden, muss der potentielle Nutzen der Netzwerkarbeit für alle Beteiligten klar sein. Ein Argument ist immer, dass das Engagement öffentlichkeitswirksam vorgestellt wird.

- Entwicklung von **Produkten und Durchführung von interessanten Veranstaltungen**, die für Arbeitgeber attraktiv sind und somit auch wahrgenommen werden. Auch hier gilt Qualität vor Quantität. Druckerzeugnisse oder Websites sollten ansprechend gelayoutet und inhaltlich exakt sein, Fachkonferenzen, Unternehmensstammtische, Unternehmenswettbewerbe oder „lunch'n'learns“ so organisiert werden, dass die Zielgruppe für das Thema gewonnen und nicht abgeschreckt wird (überzeugende Vortragende, motivierende Stimmung, genügend Teilnehmende, Vermittlung von neuem Wissen und Beispielen, die realistisch und betriebswirtschaftlich sind).
- Einen direkten Mehrwert für Unternehmen und die Alleinerziehenden zu erzeugen, gelang auch durch das Format des „**Job-SpeedDating**“. Alleinerziehende und Arbeitgeber lernten einander kennen und konnten Vorstellungsgespräche führen. Eine klassische Win-Win-Situation, erprobt z. B. im Schwalm-Eder-Kreis, in Lübeck, Wismar und Bamberg.
- In Zusammenarbeit mit den **Jobcentern wurden Aktivitäten** entfaltet, z. B. zur Förderung der Vermittlung von Alleinerziehenden in Teilzeitausbildungsplätze (z. B. im Landkreis Osterholz, Aurich, Lübeck und Duisburg) oder spezielle Informationsveranstaltungen für Alleinerziehende und/oder Arbeitgeber (z. B. in Nordwestmecklenburg, Hamm und im Landkreis Meißen).

In der Umsetzung der Arbeitgeberansprache wurden zusammenfassend folgende Aspekte deutlich:

- Arbeitgebervertreter wirken eher an **klar definierten Projekten** mit, deren Zweck für sie plausibel ist und deren Aufwand für sie in einem überschaubaren Rahmen bleibt.
- Stark **fokussierte Ansätze**, z. B. auf Branchen, die in der Region deutlich präsent sind und einen nachweislichen Fachkräftebedarf haben oder auf größere Unternehmen, die sich in der Region für familienfreundliche Personalstrategien einsetzen, sind erfolgversprechend. Thematisch fokussierte Ansätze, wie z. B. Projekte zur Förderung der Teilzeitausbildung oder regionale Jobbörsen für Fachkräfte suchende Branchen/Unternehmen, lassen sich auch leichter vermitteln.
- Die Fokussierung auf Alltagsprobleme, aber auch die Einengung auf die Fachkräftefrage kann zu einer **ungewollten Verstärkung von Vorurteilen** führen, wenn sie nicht kontextspezifisch (hinsichtlich der Angebotsstruktur vor Ort oder auch der Qualifizierungsstruktur der Zielgruppe) eingebettet und aufgegriffen

werden. Die thematische Ausrichtung der Ansprache sollte daher nicht immer unbedingt nur die Teilzielgruppe „Alleinerziehende“ anvisieren, sondern aus Unternehmenssicht relevante Themen aufgreifen (z. B. „**Wettbewerbsfaktor Familienfreundlichkeit**“).

In der Wirtschaftsregion MEO mit den Städten **Mülheim an der Ruhr, Essen und Oberhausen** leben zusammen knapp eine Million Menschen. Zu Beginn stellte sich das Netzwerk daher zunächst die Aufgabe, die heterogenen Alltagssituationen der dort lebenden Alleinerziehenden systematisch zu erfassen und aus der Analyse und Priorisierung von Unterstützungsbedarfen einen „Kompass“ für die Ausrichtung der weiteren Netzwerkarbeit zu entwickeln. Die Ergebnisse wurden in einem Grundlagenpapier zusammengefasst, in dem fünf zentrale Problem- und Handlungsschwerpunkte herausgearbeitet wurden: „Finanzielle Situation“, „Soziale Unterstützung“, „Kinderbetreuung“, „Bildung/Ausbildung“ und „Einbindung von Unternehmen“.

Das Netzwerk, koordiniert durch die bei der IHK Essen angesiedelte Regionalagentur MEO e. V., leitete daraus u. a. den Auftrag ab, seine Aktivitäten im Feld der Arbeitgeberansprache zu intensivieren: Mittels Veröffentlichungen in Magazinen der IHK sowie der Wirtschaftsförderung wurden zunächst breite Schichten der regionalen Arbeitgeber über das Netzwerk, insbesondere aber zur Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, informiert. Das Netzwerk startete dazu unter anderem eine Imagekampagne: Netzwerkpartner wie das Jobcenter, die Agentur für Arbeit und die Kommune sowie Unternehmen, Bildungsträger und Alleinerziehende selbst stellten sich mit Portraits und Zitaten auf Plakaten vor und zeigten dadurch Positivbeispiele auf, wie sich berufliche und Erziehungsaufgaben erfolgreich verbinden lassen – z. B. durch Teilzeitausbildung und -arbeit. Die dazu erstellten Plakate wurden bei allen Kooperationspartnern in den drei Städten ausgehängt. Die Plakatkampagne wurde durch eine Sonderausstellung begleitet und konnte als Wanderausstellung von allen Interessenten der Region ausgeliehen werden.

http://www.regionalagentur-meo.de/Netzwerk_f%C3%BCr_Alleinerziehende/show/8

Mehr Qualifizierung durch mehr Angebote in Teilzeit

Mit der Teilzeitausbildung haben sich viele Netzwerke einem auf mehreren Ebenen anspruchsvollen Handlungsfeld gewidmet. Zum einen besteht, wie sowohl bundesweite Erhebungen aus den letzten Jahren[6] als auch die durchgeführten Bedarfsermittlungen durch die Netzwerke selbst bestätigen, **seitens der Arbeitgeber ein sehr hoher Informationsbedarf** bzgl. der Möglichkeiten und Auswirkungen im Zusammenhang mit dem Angebot, Ausbildung auch in Teilzeit anzubieten. Zum anderen braucht es neben der Information auch den **Abbau von Vorbehalten, die den Aufwand und die Kosten der Ausbildung in Teilzeit** betreffen.

Auch aus Sicht der Alleinerziehenden stellen sich Fragen, die die Akzeptanz der Teilzeitausbildung einschränken können. Neben einer **gesicherten Kinderbetreuung** sind dies insbesondere **leistungsrechtliche und finanzielle Fragen** der Absicherung des Lebensunterhalts, die nicht nur für Laien zunächst undurchsichtig und schwer überschaubar sind. Hinzu kommen **Fragen der Vorrangigkeit** der verschiedenen Förder- und Hilfesysteme und der Übergänge an deren Schnittstellen, die aus Sicht der betroffenen SGB II-Leistungsberechtigten oftmals wenig Anreize zum Einstieg in eine (Teilzeit-)Ausbildung setzen oder gar zur Verschärfung einer prekären Lebenssituation führen können.

Immerhin 84 von 102 Netzwerken haben die Ausbildungs- und Qualifizierungssituation von Alleinerziehenden mit in den Fokus ihrer Aktivitäten genommen und **folgende Erfahrungen gesammelt sowie Produkte entwickelt**:

- Zunächst bedarf es auch in diesem Feld einer Bestandsanalyse und Suche nach hilfreichen Partnern, wie bestehenden **spezialisierten Themennetzwerken**, Projekten und Expert(inn)en.
- Zur Herstellung von Transparenz wurden **Informationsmaterialien** wie Flyer, Broschüren oder Themenfeatures auf Webseiten der Netzwerkpartner (z. B. der Kammern) entwickelt, in denen über bundesweit geltende leistungsrechtliche Rahmenbedingungen und regionalspezifische Angebote informiert wurde.
- Mit **öffentlichkeitswirksamen Aktionen** wie Wettbewerben, Plakatkampagnen, Fachgesprächen und Presseartikeln mit Leuchtturmunternehmen wurden die (Fach-)Öffentlichkeit und die Zielgruppe intensiv sensibilisiert.
- Auch bei den Netzwerkpartnern wurden die **bestehenden Angebote weiterentwickelt**. So sind in vielen Jobcentern im Qualifizierungsbereich Teilzeitmaßnahmen ausgebaut oder standardmäßig eingerichtet worden, um der

6 Vgl. BMBF (2013): Ausbildung in Teilzeit – ein Gewinn für alle. Jobstarter Praxis-Band 7, S. 18 f.

Zielgruppe der Alleinerziehenden zusätzliche Angebote machen zu können. Hierbei reicht die Palette von der Vorbereitung zur Erlangung von Schulabschlüssen (inkl. der Durchführung erforderlicher Genehmigungsverfahren bei den zuständigen Kultusministerien), über die Berufsorientierung bis hin zu Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen.

- Durch **Schulungen wurden Multiplikator(inn)en** z. B. im Arbeitgeberservice der Agenturen für Arbeit und den Jobcentern sensibilisiert, die (Ausbildungs-) Beratung von Einzelunternehmen zukünftig breiter aufzustellen.
- Auch konnte die **Vergabepraxis** vieler Jobcenter angepasst werden, so dass zukünftig so weit wie möglich Aspekte wie Teilzeit, Kinderbetreuung etc. in die Vergabe externer Maßnahmen einfließen.
- Einige Netzwerke haben **branchenspezifische Angebote** konzipiert. So sind beispielsweise in Duisburg, Hamm, Darmstadt-Dieburg und Göttingen erste Pilotprojekte zur Förderung von Teilzeitausbildungen im Pflegebereich initiiert bzw. konzipiert worden. In Duisburg entstanden nach Auskunft des Netzwerks darüber hinaus bereits erste Teilzeitberufsausbildungsplätze in verwaltungstechnischen Berufen der Kommunalverwaltung. Auch bieten viele Netzwerkakteure mittlerweile in ihrer Eigenschaft als Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger Angebote verstärkt in Teilzeit an.
- Gerade in Bezug auf die Problematik der **Übergangsregelungen und -fristen** zwischen verschiedenen Unterstützungssystemen – hier z. B. von SGB II in die Berufsausbildungsbeihilfe – wurde geprüft, inwieweit Bewilligungsverfahren im Sinne der Alleinerziehenden zu beschleunigen und ggf. vorhandene Ermessensspielräume auszunutzen sind. Hier ist es als wichtige Leistung der Netzwerke anzusehen, diese alltäglichen Herausforderungen politischen Entscheidungsträgern mitzuteilen, um Verbesserungen für die Zielgruppe zu erreichen.

In **Neumünster** wurde ein Leitfaden zum Thema Teilzeitausbildung für Alleinerziehende und Fachakteure entwickelt. Dieser beschreibt verständlich und bedarfsnah die verschiedenen Etappen und möglichen Förderungen auf dem Weg zur Teilzeitausbildung. In einem Arbeitskreis des Netzwerks wurde zunächst anhand eines realen Fallbeispiels der schwierige Weg einer jungen Mutter ohne berufliche Qualifikation, die den Weg in eine Ausbildung wagt, nachempfunden. Hierbei wurde eine Vielzahl von Unsicherheiten und Lücken erkennbar. Zur Steigerung der Attraktivität von Teilzeitausbildungen bedurfte es der Anpassung einzelner lokaler Beratungs- und Beantragungsabläufe für die Alleinerziehenden, welche die Akteure des Arbeitskreises aktiv betrieben und nun entsprechend optimiert umsetzen.

An der Entwicklung des Leitfadens waren Fachleute der IHK und HWK, des Unternehmensverbands Mittelholstein, der Schuldnerberatung, die BCA und die Teamleiter im Bereich der Leistungsgewährung des Jobcenters sowie kooperierende Beschäftigungsträger beteiligt.

Da der Weg in eine Teilzeitausbildung jedoch nicht ohne die Ausbilder – die Betriebe und Unternehmen in und um Neumünster – gelingen kann, führte das Netzwerk flankierend Veranstaltungen zur Sensibilisierung von Arbeitgebern durch. Dabei arbeiteten die Netzwerkakteure eng mit dem Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit (AGS), dem Fachdienst für Kinder und Jugend der IHK und dem Unternehmensverband zusammen. Mit guten Praxisbeispielen und konkreten Lösungsansätzen wurden familienfreundliche Arbeitszeitmodelle oder betrieblich unterstützte Kinderbetreuungsmodelle vorgestellt. Öffentlichkeit und Arbeitgeber konnten über eine geschaltete Pressereihe erreicht werden.

www.alleinerziehende-neumuenster.de

Rand-, Not- und Ferienzeiten: Kinderbetreuung für alle Fälle

Das Handlungsfeld Kinderbetreuung stellt sich als eines der zentralsten für die Netzwerke für Alleinerziehende dar. Fast ausnahmslos haben sich die Netzwerke mit der Betreuungssituation vor Ort beschäftigt. **Brisanz erhielt die Arbeit** dabei zum einen durch die öffentlichen Diskussionen um den Ausbau der Kindertagesstätten für Kinder unter drei Jahren aufgrund des Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz und der parallel stattfindenden Einführung des Betreuungsgeldes ab Sommer 2013 – bei knapper Haushaltslage vieler Kommunen und Landkreise. Zum anderen trat bei diesem Thema die unterschiedliche Ausrichtung der gesetzlichen Aufträge von Jobcentern und Jugendämtern deutlich hervor. Dies zeigte sich oftmals in der Diskussion um das Verhältnis von angestrebter Arbeitsmarktintegration und Kindeswohl und den persönlichen **Werte- und Einstellungsmustern** der Netzwerkpartner.

Eine große Herausforderung stellen zudem die **Nachmittagsbetreuung von Schulkindern sowie Angebote in Ferienzeiten dar**.

Folgende Erfahrungen bzw. Empfehlungen lassen sich festhalten:

- Die Bedarfe im Bereich der Kinderbetreuung lassen sich nicht pauschal benennen und unterscheiden sich nicht nur zwischen alten und neuen Bundesländern, sondern auch lokal deutlich. Von daher muss auch in diesem Handlungsfeld eine **Analyse** vor Ort erfolgen.
- **Relevante Partner** sind von Beginn an miteinzubeziehen, insbesondere die zuständigen Fachämter der Gemeinden, Kommunen und Landkreise. Ebenso sollten öffentliche und private Träger der Kinderbetreuung wie auch Schulen und Horte, Kindertagespflegepersonen, Projekte, Netzwerke und Vereine in der Bedarfsanalyse eingebunden werden.
- Wichtig ist, dass die **Netzwerkpartner einen Dialog** führen und sich nach Möglichkeit auf gemeinsame Werte und Ziele bzgl. der Quantität und Qualität der lokalen Betreuungsangebote verständigen. Erfolgreiche Netzwerkarbeit zeichnet sich hierbei insbesondere dadurch aus, dass in den Aushandlungsprozessen das **Verständnis für die Handlungsaufträge und -logiken** der jeweils anderen Akteure befördert werden kann, um so zu pragmatischen Lösungen im Sinne der Zielgruppe gelangen zu können. In Bezug auf die Netzwerkarbeit ist es eine Aufgabe, die Ablauforganisation zwischen den zuständigen Rechtskreisen des SGB II und SGB VIII zu optimieren, indem direkter und regelmäßiger Kontakt zwischen den operativ Handelnden gehalten, Kooperationsverein-

barungen abgeschlossen und z. B. Fallkonferenzen eingeführt werden. Dies setzt jedoch die Unterstützung der Leitungsebene in den Jugendämtern und Jobcentern sowie bei den freien Trägern voraus.

- Eine einfache Lösung besteht auch darin, vorhandene Angebote **besser bekannt zumachen**. So helfen Wegweiser, Übersichtslisten oder Kitaplatz-Finder. Dabei wurden in den Netzwerken die Themen des Platzangebots und der Betreuungsqualität vielfach ergänzt um Informationen zu **flankierenden Instrumenten**, wie z. B. Verbesserung der Nutzung des Bildung- und Teilhabepakets durch bessere Zugänglichkeit von konkreten Infomaterialien.
- Durch neue Projekte mit ehrenamtlichen Helfer(inne)n oder **Modellkonzepten zu flexiblen Zusatzangeboten**, z. B. Hol- und Bringdienste oder Babysitterservices, konnten Lücken geschlossen werden. Hierbei mussten neben logistischen, insbesondere auch rechtliche Fragestellungen geklärt werden, da sowohl die Frage nach der Sicherung der Betreuungsqualität, als auch steuerrechtliche und Versicherungsfragen eine zentrale Rolle spielen.
- In einzelnen Fällen entschlossen sich die Netzwerkpartner zudem, auch innerhalb des Betreuungssystems die Sensibilität für die besonderen Lebenssituationen Alleinerziehender zu fördern. Dazu wurden beispielweise **Unterrichtseinheiten zur Thematik** in der Erzieher/-innen-Ausbildung an Fachschulen installiert.
- **Arbeitgeber** sollen mit einbezogen bzw. herangezogen werden. So können sie Betriebskitas einrichten oder Belegplätze finanzieren. Es hat sich gezeigt, dass sich Aktivitäten und Maßnahmen, in denen mehrere Unternehmen miteinander kooperieren, gerade in Gebieten mit kleineren und mittelständischen Unternehmen am besten eignen. So können z. B. in Gewerbegebieten mehrere Unternehmen gemeinsame Kindergärten finanzieren, Stiftungen mit Angeboten für Notfallbetreuung im Bündnis aufgebaut werden oder gemeinsame „Shuttledienste“ angeboten werden.

„Keine Arbeitsaufnahme darf an einer fehlenden Kinderbetreuung scheitern“ – dies war einer der Leitgedanken des Netzwerks in **Hamm**. Das Kommunale Jobcenter steuerte dort, zusammen mit der Agentur für Arbeit und dem Jugendamt das Netzwerk „Job und Kids“. Ein Schwerpunkt war die Optimierung der Hinführungs- und Eingliederungsprozesse von Alleinerziehenden in den ersten Arbeitsmarkt. Im Netzwerk hatte sich dazu ein Arbeitskreis mit über 30 Expert(inn)en aus verschiedenen Einrichtungen und Institutionen gebildet. Ein zentrales Ziel war dabei die frühzeitige Aktivierung der Kund(inn)en bereits in der Elternzeit sowie die langfristige Planung der Integration durch die Sicherstellung der hierfür notwendigen Rahmenbedingungen, wie z. B. eine ausreichende Kinderbetreuung, aber auch der Aufbau einer neuen Tagesstruktur.

Die Servicestelle Kindertagesbetreuung des Jugendamtes der Stadt Hamm arbeitete hierfür eng mit dem Jobcenter zusammen: Alleinerziehende im SGB II-Bezug erhalten in Zusammenhang mit verstärkten Vermittlungsbemühungen durch das Jobcenter eine besondere Unterstützung durch die Servicestelle. Die Vereinbarung zwischen den beiden Netzwerkpartnern war, dass dieser Personenkreis vorrangig dabei unterstützt werden, einen Kinderbetreuungsplatz oder eine Betreuung bei einer Tagespflegeperson zu erhalten. Die Berater/-innen im Jobcenter erhielten als Arbeitsinstrument für ihre Tätigkeit eine im Netzwerk entwickelte Übersicht, die aufzeigte, welche pädagogischen Mitarbeiter/-innen der Servicestelle für welche Stadtteile zuständig waren (inklusive Kontaktdaten und Sprechstundenzeiten).

www.hamm.de

Ausgestaltung des Gender Mainstreaming in Netzwerken für Alleinerziehende

Neun von zehn Alleinerziehenden in Deutschland sind Frauen.[7] Dem Programm als solches immanent war die übergeordnete Zielstellung, einen Beitrag zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und insbesondere zur Erhöhung der Erwerbstätigkeit von Frauen (gemäß des Operationellen Programms des Bundes für den Europäischen Sozialfonds 2007–2013) zu leisten.

Alle Netzwerke hatten ihre Arbeit dementsprechend auch an den Prinzipien des Gender Mainstreaming auszurichten. Damit sollte zum einen gewährleistet werden, dass die z.T. sehr heterogenen Lebensumstände alleinerziehender Frauen jeweils angemessen berücksichtigt werden. Zum anderen sollten auch alleinerziehende Väter angesprochen werden. Die unterschiedlichen Ausgangs- und Bedarfslagen beider Geschlechter sollten die Grundlage für Analysen, Konzeptentwicklung und Unterstützungsleistungen bilden.

Alle Netzwerke haben darauf geachtet, dass **Beauftragte für Chancengleichheit bzw. Gleichstellungsbeauftragte** in den Gremien vertreten sind und jeweils die Perspektiven beider Geschlechter einbringen. Auch wurden spezielle **Initiativen und Vereine**, die sich explizit an Mütter und/oder Väter richteten, als Partner gewonnen und in die Netzwerkarbeit eingebunden. Um die Expertise zum Thema Gender Mainstreaming nicht nur auf die BCA und Gleichstellungsbeauftragten zu delegieren, sind einige Netzwerke einen Schritt weiter gegangen und haben dafür gesorgt, dass **Akteure aus Kommunen und Arbeitsförderung ihre Gender-Kompetenz ausbauen** können.

Folgende Maßnahmen zur Förderung von Gender Mainstreaming haben die Netzwerke für Alleinerziehende zusammengefasst umgesetzt:

- Berücksichtigung beider Geschlechter bei der Bestands- und Bedarfsanalyse
- Gewinnung von Partnern, die die Perspektiven und Bedarfe beider Geschlechter kennen und vertreten
- Anwendung gendersensibler Sprache und bildlicher Darstellungen bei (Informations-)Produkten
- Sicherung der Nutzbarkeit und Teilnahmebedingungen für Mütter und Väter durch flankierende Kinderbetreuung (bspw. bei Infosprechstunden im Jobcenter), gute Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln (z. B. von Alleinerziehenden-Messen) und flexible Öffnungszeiten (z. B. der Anlaufstellen)

7 Vgl. BMAS (2013): Alleinerziehende unterstützen – Fachkräfte gewinnen, S. 5.

- Sensibilisierung von Unternehmen für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Einsatz für mehr Qualifizierungsmaßnahmen oder Berufsausbildung in Teilzeit
- Multiplikatoren-Schulungen

In der **Grafschaft Bentheim** hat das Netzwerk im Rahmen einer Fortbildungsreihe für seine Partner ein Gendertraining angeboten, das insbesondere Mitarbeiter/-innen von Land- und Stadtkreisen, Arbeitsagenturen und Jobcentern bei der Anwendung der Prinzipien des Gender Mainstreamings unterstützt hat. Anhand von Fallbeispielen wurden sie einerseits mit ihren eigenen geschlechterspezifischen Klischees konfrontiert, konnten aber andererseits auch die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Rollen der Alleinerziehenden und deren Rollenkonflikten suchen. In Workshops für Fallmanager/-innen wurden unterschiedliche Beratungsbedarfe von alleinerziehenden Müttern und Vätern thematisiert. Fachleute konnten zudem ihr eigenes Rollenbild in Bezug auf ihre Beratungstätigkeit reflektieren.

Außerdem wurde ein Flyer entwickelt, der gängige Vorurteile aufgreift und diese schlagfertig mit Statistiken und passenden Gegenargumenten widerlegt. Darüber hinaus wurde eine Broschüre mit den Ergebnissen der Befragung zur Lebenssituation Alleinerziehender in der Region erstellt. Mit diesen Produkten trägt das Netzwerk zur Sensibilisierung von Arbeitgebern bei und leistet somit einen Beitrag zur Gleichstellung von Männern und Frauen.

http://alleinerziehende.grafschaft-bentheim.de

3 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zusammengefasst

Fast alle Netzwerke konnten in der 24-monatigen Laufzeit des ESF-Bundesprogramms „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ stabile und nachhaltige Netzwerkstrukturen in ihren Regionen aufbauen, die zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsperspektiven der Alleinerziehenden beitragen.

Netzwerkaufbau wird beeinflusst durch regionale Ausgangslagen

Die Netzwerke waren in den Städten und Kreisen mit **unterschiedlichen Ausgangslagen** konfrontiert. So bestanden teils erhebliche regionale Unterschiede z. B. hinsichtlich der Arbeitsmarktlage, der vorhandenen öffentlichen Infrastruktur oder der Kapazitäten von Kinderbetreuungseinrichtungen. Einen bedeutenden Einfluss auf den Projekterfolg hatten aber die jeweils verschiedenen Interaktionsstile und Kooperationskulturen insbesondere zwischen **Jobcentern und den kommunalen Fachdiensten für Jugend- und Familienhilfe (Jugendämter)**. Häufig waren die Beziehungen zwischen den Einrichtungen aufgrund von Zielkonflikten zwischen Familien- und Kindeswohl auf der einen und Eingliederungszielen auf der anderen Seite belastet. Aber auch angesichts der unterschiedlichen Rollen, die beide Einrichtungen in den Netzwerken einnehmen sollten, entstanden Kontroversen: Den Jobcentern kam eine aktive Rolle bei der Steigerung der Integrationsquoten von Alleinerziehenden zu, von den Jugendämtern wurde eine entsprechende Unterstützung mit Kinderbetreuung und anderen kommunalen Eingliederungsleistungen erwartet.

In einem Fünftel der Netzwerke konnte bis zum Programmende keine intensive Einbindung der Jugendämter erreicht werden. Jedoch konnten bei der Mehrzahl die anfänglichen Probleme in der Zusammenarbeit innerhalb der Projektlaufzeit gelöst

werden. Deutlich wurde, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Jugendämtern nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Um die Arbeitsmarktchancen für Alleinerziehende zu verbessern, ist dies aber unbedingt notwendig. Letztlich konnten die Netzwerke in vielen Städten und Kreisen den fachlichen Austausch anstoßen und die wechselseitigen Abstimmungsprozesse verbessern.

Ebenfalls Einfluss auf den Erfolg beim Aufbau und der Konsolidierung der Netzwerke hatten die vielerorts bereits existierenden **themenverwandten Netzwerke, Bündnisse oder Initiativen**, da „neue“ Netzwerke von den „alten“ häufig als Konkurrenz oder als redundant wahrgenommen wurden. Dies hat den Aufbau der Netzwerke für Alleinerziehende in einigen Fällen zunächst verzögert. Die Koordinator(inn)en mussten klären, wie sich das neue Netzwerk zu den bereits existierenden verhalten soll. Vor allem mussten sie die Akteure vor Ort davon überzeugen, dass ihr neues Projekt die bestehenden Arbeitszusammenhänge wirkungsvoll ergänzen kann und es sinnvoll ist, Alleinerziehende besonders zu unterstützen, weil die Hürden für die Arbeitsaufnahme und die Bewältigung ihres Alltags gleichfalls außerordentlich hoch sind. Dafür benötigte es z.T. mehr Zeit als eingeplant war.

Diese Herausforderung konnte von den Netzwerken zum größten Teil bewältigt und die damit einhergehende Verzögerung später wieder ausgeglichen werden. Der spezifische Mehrwert der Netzwerke für Alleinerziehende konnte deutlich kommuniziert werden. Auf diese Weise ist es der Mehrzahl der Netzwerke gelungen, eine **ausgewogene Zusammensetzung der Partnerschaft sicherzustellen**. Darüber hinaus konnte in den meisten Netzwerken eine effektive Netzwerkstruktur mit einer aktiven operativen Ebene und Steuerungsgremien eingerichtet werden, in denen Ziele entwickelt und Aktivitäten geplant wurden. In allen Netzwerken sind **Produkte** zur Verbesserung der Angebote/Unterstützungsleistungen für Alleinerziehende entstanden – insbesondere Wegweiser, Anlaufstellen und Multiplikatorenkonzepte wurden umgesetzt.

Verbesserter Service in den Jobcentern

Die **Jobcenter** konnten mit Hilfe der Netzwerke zahlreiche Fortschritte in der Betreuung von Alleinerziehenden erzielen, mit denen eine begründete Aussicht auf Verbesserung ihrer Arbeitsmarktchancen besteht. Neben internen Änderungen in den Verfahren zum Umgang mit der Zielgruppe ist es den Jobcentern nun noch besser

möglich, auf ein vielschichtiges und breites Angebot für Alleinerziehende aus den Netzwerken zurückzugreifen. Die Betreuung der Alleinerziehenden durch die Jobcenter bekommt damit einen zunehmend ganzheitlichen Charakter. Die **BCA der Jobcenter** haben den größten Anteil an der regionalen Umsetzung des geschäftspolitischen Schwerpunktes. Ihnen ist es gelungen, ein allgemein positives Selbstverständnis in Bezug auf ihre Rolle in den Netzwerken herauszubilden und auf die gesamte Einrichtung der Jobcenter zu übertragen. Durch sie wird in den meisten Fällen die Weiterführung der entwickelten Ansätze zur Unterstützung der Alleinerziehenden für die Zukunft gewährleistet.

Konzentration auf Zielgruppe Alleinerziehende nicht unumstritten

Die **Fokussierung auf die Zielgruppe Alleinerziehender** hat einerseits dazu beigetragen, dass die Netzwerkpartner zielorientierter zusammenarbeiten konnten, weil die spezifischen Bedarfe und Ausgangslagen Alleinerziehender häufig einen eigenständigen Ansatz erfordern, der über die sonst üblichen Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinausgeht. Andererseits spiegelten einige Netzwerke wider, dass die Hervorhebung einer Personengruppe im Widerspruch zum integrativen Ansatz vieler Kommunen stehe, der eine gleichberechtigte Teilhabe aller vorsehe und auf Unverständnis bzw. Verunsicherung bei der Verwaltung und den freien Trägern vor Ort gestoßen sei. Auch ist die **Zielgruppe „Alleinerziehende“ sehr heterogen** und es wurden nicht immer für den Einzelfall passgenaue und standardisierbare Lösungen gefunden. So war es hilfreich, **Teilzielgruppen** auszuwählen, um konkrete Angebote für diese zu entwickeln (vgl. S. 8). Bei der Arbeitgebersensibilisierung machten einige Netzwerke die Erfahrung, dass die Zielgruppenspezifizierung eher hinderlich war und umgingen die Problematik durch Sensibilisierungskampagnen in Bezug auf das **Querschnittsthema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“**. Die Förderung von (flexiblen) Kinderbetreuungs- und Teilzeitkonzepten sollte dann allen Familien, somit auch den Alleinerziehenden, zugutekommen.

Anregungen für die Netzwerkarbeit vor Ort

Aus der Erfahrung der 102 Netzwerke und der Programmbegleitung lassen sich für **die künftige Förderung von lokalen Netzwerken im Handlungsfeld Fachkräftesicherung** einige generelle Empfehlungen ableiten.

Empfohlen wird ein **Dreiphasenmodell** – mit einer Planungs- und Aufbauphase (ca. 6 Monate), einer Umsetzungsphase (ca. 8 Monate) sowie einer Stabilisierungs- und Verstetigungsphase (ca. 12 Monate), wobei der Aspekt „Nachhaltigkeit“ von Beginn an und bei jedem Schritt berücksichtigt werden muss. Bei der Planung und Durchführung sollten folgende Punkte beachtet werden:

- **Kommune einbinden:** Die Netzwerke müssen die Anliegen der Jugend- und Familienhilfe und die der Arbeitsförderung gleichberechtigt verfolgen. Die Kommunen und die zuständigen Jugendämter sollten daher von Anfang an bei der Konzeption des Netzwerks beteiligt werden. Ihre gleichberechtigte Rolle im Netzwerk sollte auch in die Zielstruktur der Netzwerke sowie ggf. in übergeordnete Förderstrategien aufgenommen werden.
- **Win-Win für Jobcenter:** Gerade auf die Abläufe und Angebote der Jobcenter kann die Netzwerkarbeit viel Einfluss nehmen. Beratungsangebote werden bedarfsgerecht auf Alleinerziehende ausgerichtet, spezialisierte Teams oder Multiplikator(inn)en bleiben in den Einrichtungen erhalten. Maßnahmen werden in Teilzeit und Infoveranstaltungen mit flankierender Kinderbetreuung angeboten. Die BCA spielen eine wichtige Rolle für die Weiterarbeit des Netzwerks bzw. in thematischen Arbeitsgruppen, um die Probleme der Zielgruppe im Blick zu behalten.
- **Vorhandene Strukturen nutzen:** Das Verhältnis eines Netzwerks (für Alleinerziehende) zu den vor Ort bestehenden themenverwandten Initiativen, Bündnissen oder Netzwerken sollte frühzeitig – möglichst vor der Konstituierung eines neuen Netzwerks – geklärt sein. Ihre Integration und Mitwirkung setzt voraus, dass Synergien überzeugend entwickelt und Zielkonflikte oder Überschneidungen ausgeschlossen werden können. Ansonsten sollte das Thema in die vor Ort existierenden Arbeitszusammenhänge bzw. Netzwerke eingebettet werden.
- **Koordination ist wichtig:** Netzwerke, in denen nicht nur Informationen ausgetauscht, sondern Ergebnisse produziert werden sollen, benötigen Strukturen, Regeln, Aufgabenpläne und Moderation. Daher lohnt es sich, die Koordination in feste, erfahrene Hände zu geben. Ggf. ist eine externe Moderation für den Gesamtprozess oder Teilaufgaben förderlich.
- **Kooperationen stärken:** Im Sinne der Nachhaltung sollte mit Ende der intensiven Netzwerkarbeitsphase für weitere Kooperations-Anlässe gesorgt werden, so dass die Zusammenarbeit aufrecht erhalten bleibt.

- **Weiterarbeit planen:** Um die Zusammenarbeit weiter zu fördern und die Zielgruppe Alleinerziehende im Blick zu behalten, sollten weitere Treffen, evtl. in größeren zeitlichen Abständen, langfristig geplant werden. Auch dazu können andere bestehende Arbeitszusammenhänge und Bündnisse vor Ort genutzt werden.

Das können Jobcenter tun

Mit der Spezialisierung von Berater(inne)n oder mit spezialisierten Beraterteams konnten in den Netzwerken wirksame Hilfen angeboten werden, die den verschiedenen Lebenslagen Alleinerziehender gerecht werden. Eine umfassende Expertise zu Alleinerziehenden konnten sich insbesondere die BCA der Jobcenter aneignen. In internen Schulungen und Arbeitsgesprächen haben sie ihr Wissen auch an andere Integrationsfachkräfte weitergegeben.

Diese Praxis sollte in den Jobcentern aufrechterhalten bleiben bzw. langfristig unterstützt werden:

- Im **Stellenprofil der BCA** können Erfahrungen mit Problemlagen Alleinerziehender, gesetzliche Leistungen für Alleinerziehende und das Engagement für die Zielgruppe verankert werden. Auf diese Weise kann darauf hingewirkt werden, dass die Expertise über die Zielgruppe unabhängig von Personen aufgebaut und weitergeführt wird.
- Die BCA oder andere Ansprechpartner/-innen aus dem Jobcenter sollten auch weiterhin den **Kontakt zu den Partnern aus dem Netzwerk** aufrechterhalten und sich an Treffen des Netzwerks bzw. an den vor Ort aktiven themenverwandten Foren beteiligen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass aktuelle Entwicklungen im Themenfeld aufgegriffen und ggf. in der Beratung Berücksichtigung finden.
- Auf **Alleinerziehende spezialisierte Integrationsfachkräfte und Fallmanager/-innen** können als erste Ansprechpartner/-innen für die Zielgruppe fungieren. Das entsprechende Know-how kann in der Zusammenarbeit mit den BCA und durch Mitwirkung an den vor Ort aktiven fachlichen Akteuren vermittelt werden.
- Ein auf **Alleinerziehende spezialisiertes Beratungsangebot** setzt an den Ressourcen und Problemlagen der Kund(inn)en an und beginnt frühzeitig mit der Vorbereitung der Eingliederung. Auch Alleinerziehende mit Kindern unter

drei Jahren können in die Förderung miteinbezogen werden, z. B. mit berufsorientierenden Maßnahmen oder mit der rechtzeitigen Suche nach einer geeigneten Kinderbetreuung.

- Um eine umfassende und bedarfsgerechte Betreuung sicherzustellen, können Leitfäden für Erstgespräche und kontinuierliche Begleitung eine wertvolle Orientierung für die Integration sein. Erfahrungen aus den Netzwerken haben gezeigt, dass **Handlungskonzepte** mit detaillierten Beschreibungen dazu, was in welchem Fall zu tun ist, gut geeignet sind, um einen einheitlichen Umgang mit der Zielgruppe im Jobcenter umzusetzen.

Förderung der Eingliederung in Arbeit: Bildungs- und Qualifizierungsangebote

Viele Jobcenter haben im Rahmen ihrer Mitwirkung an den Netzwerken Bildungs- und Qualifizierungsangebote konzipiert und umgesetzt, die speziell auf die Problemlagen und Bedürfnisse von Alleinerziehenden ausgerichtet waren. Dazu zählten insbesondere Maßnahmen, die auf die Berufswahl vorbereiten sollten, der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit oder der sozialen Stabilisierung der Kund(inn)en dienten. Grundsätzlich stehen den Jobcentern noch eine Reihe weiterer Möglichkeiten im Rahmen des SGB II und SGB III zur Verfügung. Jede Unterstützungsmaßnahme sollte im Einzelfall daraufhin überprüft werden, ob sie die Integration von Alleinerziehenden unterstützt. Hierzu zählen unter anderem:

- Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen für Alleinerziehende ohne Berufsabschluss oder Alleinerziehende, die einer sozialen Stabilisierung bedürfen
- Förderung des nachträglichen Hauptschulabschlusses für Alleinerziehende
- Einstiegsqualifizierung für Personen, die aufgrund von Vermittlungshemmnissen noch keinen Ausbildungsplatz gefunden haben
- Berufliche Anpassungsqualifizierungen und Weiterbildungen für Alleinerziehende, die nach der Familienphase den beruflichen Anschluss suchen und dafür ihre Qualifikationen aktualisieren müssen

Einbeziehung von Netzwerkangeboten

Um eine ganzheitliche Beratung und Betreuung sicherzustellen, können die Integrationsfachkräfte der Jobcenter auf die Erfahrungen und Kompetenzen zahlreicher

Partner aus dem jugend- und familienpolitischen Feld, auf Bildungs- und Qualifizierungsträger, auf Angebote zur Kinderbetreuung und weitere Beratungs- und Betreuungsangebote privater Träger zurückgreifen. Deren Expertise kann insbesondere dann nützlich sein, wenn

- die Kinderbetreuung organisiert werden muss,
- die Wiedereingliederung Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen voraussetzt,
- berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten geklärt werden sollen oder
- die soziale Stabilisierung der Alleinerziehenden unterstützt werden muss.

Bei der Zusammenarbeit mit den Trägern ist darauf zu achten, dass die relevanten Tatbestände zur sachgerechten Weiterbearbeitung des Falles rechtzeitig, unter Berücksichtigung der Bestimmungen zum Datenschutz, übermittelt werden. Um eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung der Leistungen zu sichern, sollte ein fachlicher Austausch zwischen Träger und Jobcenter ermöglicht werden. Sofern Kooperationsvereinbarungen existieren, sollen die dort vereinbarten Regeln und Verfahren der Information und Kundenführung eingehalten werden.

Agentur für Arbeit und Jobcenter: Alleinerziehende im Blick behalten

Anders als in den Jobcentern sind Alleinerziehende in den Arbeitsagenturen als Zielgruppe und Kund(inn)en wenig präsent. Alleinerziehende, die von den Agenturen nicht vermittelt werden können, sammeln sich mit anhaltender Dauer der Arbeitslosigkeit im SGB II. Um zu vermeiden, dass Alleinerziehende aus dem SGB III in den SGB II-Bezug kommen, sollen Hilfen früh ansetzen. Die Arbeitsagenturen können dabei von der Expertise der Jobcenter profitieren, wenn sie in einen regelmäßigen fachlichen Erfahrungsaustausch über Alleinerziehende treten. Folgende Anregungen können dabei berücksichtigt werden:

- Regelmäßiger **Erfahrungsaustausch zwischen den BCA der Jobcenter und Arbeitsagenturen**: Der fachliche Austausch sollte angeregt werden. Er kann mit der gemeinsamen Auswertung von statistischen Informationen zur Entwicklung des Bestands an arbeitslosen Alleinerziehenden gefördert werden. Hilfreich sind dazu z. B. das Datenblatt, das die Bundesagentur im Auftrag des BMAS auf der

Grundlage der Arbeitslosen- und Grundsicherungsstatistik für die Netzwerke angefertigt hat, sowie die Analysen über den Alleinerziehenden-Bestand im Agentur-Bezirk. Auch über Änderungen bei Art und Umfang der Betreuungsangebote für Kinder gilt es sich auszutauschen.

- Da viele, häufig noch junge Alleinerziehende, keinen Berufsabschluss haben, können **Teilzeitausbildungen** den Einstieg ins Berufsleben vorbereiten. Vielen Betrieben, Alleinerziehenden und Fachkräften aus den Jobcentern und Arbeitsagenturen sind relevante Details dazu noch nicht bekannt. Insbesondere Unternehmen, die bereits einen aktuellen Mangel an Fachkräften verspüren, können mit dem Ansatz der Teilzeitausbildung interessiert werden, neue Wege bei der Fachkräftesicherung einzuschlagen. **Gemeinsame Veranstaltungen** von Jobcenter, Arbeitsagentur und Arbeitgeberservice für und mit Unternehmen und Alleinerziehende können für alle Seiten wertvolle Informationen zum Thema vermitteln.

Um Alleinerziehende in Jobcentern und Arbeitsagenturen entsprechend des regionalen Bedarfs und ihrer zielgruppenspezifischen Problemlagen besonders zu berücksichtigen, können folgende Ansatzpunkte empfohlen werden:

- Systematische **Berücksichtigung der Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie** in allen Eingliederungsmaßnahmen von Agenturen und Jobcentern (Teilzeitmodule, Kinderbetreuung, psychosoziale Stabilisierung, nachhaltige Begleitung).
- Niedrigschwellig **Kontakt zu Alleinerziehenden halten**, z. B. durch „Jobcafé“ und Regelmäßige Gespräche auf freiwilliger Basis im Jobcenter während der Familienphase, Beratung und Berufsorientierung, Entwicklung von Perspektiven für den Wiedereinstieg.

Kooperation Jobcenter und Kommune: Vorschläge für die Prozessgestaltung

Die Kommune zählt zu den wichtigsten Partnern der Jobcenter bei der Kombination unterschiedlicher und sich ergänzender Leistungen zur Eingliederung. Sie bieten kommunale Eingliederungsleistungen zur Kinderbetreuung, zur Schulden- und Suchtberatung oder zur psychosozialen Beratung an. Darüber hinaus können z. B. kommunale Wohnungsgesellschaften bei der Wohnungssuche von Alleinerziehen-

den behilflich sein. Bei der Erbringung ihrer Leistungen arbeiten die Kommunen wiederum mit Trägern aus den Bereichen der Wohlfahrtspflege und der Kinder- und Jugendhilfe zusammen. Die zeitliche und inhaltliche Koordination der verschiedenen Angebote trägt erheblich zu einer umfassenden und ganzheitlichen Betreuung von Alleinerziehenden bei, setzt aber voraus, dass die Leistungen vor Ort auch umfassend und systematisch erschlossen sind und für die Fallmanager/-innen und Integrationsfachkräfte zur Verfügung stehen.

Der größte Teil der Netzwerke konnte mit den verschiedenen kommunalen Fachdiensten gut zusammenarbeiten. Zu Beginn des Programms waren jedoch z.T. erhebliche Vorbehalte seitens der Jugendämter zu überwinden und bei einem Fünftel der Netzwerke haben bis zum Programmende die Zweifel an einer Mitarbeit überwogen.

Die Erfahrungen aus dem Programm haben deutlich gemacht, dass es mancherorts an Schnittmengen zwischen den fachlichen Akteuren mangelt und ein Bedarf an gemeinsamen Foren für den fachlichen Austausch und die Verständigung über die Zusammenarbeit besteht. Die Netzwerke waren für viele Kreise, Städte und Gemeinden eine wertvolle Unterstützung für den Einstieg in gemeinsame Lernprozesse. Aufgrund der unterschiedlichen organisationsspezifischen Ziele und Handlungsmuster ist aber eine systematische und fokussierte Begleitung der Kooperationsanbahnung und der Abstimmung von Leistungen sinnvoll. Eine Koordination und Moderation oder Prozessbegleitung für die Entwicklung der Zusammenarbeit wird empfohlen.

Die Regeln und Verfahren der **Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Kommune** sollten verbessert werden. Folgende Schritte und Themen sind dabei zu berücksichtigen:

- **Art und Auswahl der Partner** für die Zusammenarbeit: In Frage kommen die zuständigen kommunalen Fachdienste (Jugendamt, ggf. Sozial- oder Gesundheitsamt) und die freien Träger, die mit den Kommunen zusammenarbeiten
- **Art der Leistungen**, die die Partner in die Zusammenarbeit einbringen können
- **Verpflichtungen**, die den Partnern aus der Zusammenarbeit entstehen: z. B. die Verpflichtung zur zügigen verwaltungstechnischen Umsetzung der notwendigen Hilfen oder ggf. die Einrichtung von Sonderzuständigkeiten von Personen für die Umsetzung der Hilfen für Alleinerziehende
- **Verfahrensweisen zur Abwicklung der Zusammenarbeit**: Die Klärung von Zuständigkeiten und Festlegung von Ansprechpartnern, Verfahren der

Kundenführung (Überleitungsregelungen) und der gegenseitigen Information über die Anliegen und Bedarfe der Kunden

- **Verfahren zum Umgang mit datenschutzrechtlichen Bestimmungen** (Schweigepflichtentbindung, Einverständniserklärung o. a.)
- **Verfahren zur gemeinsamen Bearbeitung** von Fällen im Rahmen des Fallmanagements
- **Monitoringverfahren**: Klärung, welche Kennzahlen zur weiteren Bedarfsplanung von Kommunen und Jobcentern zu erheben sind; Zahl der ausgestellten Überleitungsbögen, Art und Umfang der Leistungen, die im Zuge der Zusammenarbeit von Kommunen und Jobcentern für Alleinerziehende erbracht werden

Um diese Verbesserungen zu erreichen, können **modulare Workshops** mit den Netzwerkpartnern und im speziellen mit den Akteuren aus Jobcenter und Kommune initiiert werden. Die folgende Übersicht zeigt, wie in die Kooperation zwischen Jobcenter und Arbeitsagenturen auf der einen Seite und Vertreter(inne)n der Jugend- und Familienhilfe auf der anderen Seite entwickelt werden kann. Mit dem Workshop-Modell wird von der Annahme ausgegangen, dass durch ein intensives Kennenlernen der betroffenen Akteure und durch den fachlichen Erfahrungsaustausch ein Verständnis füreinander und die jeweiligen Aufgaben und Handlungsabläufe vertieft werden kann. Auf der Grundlage dieses Verständnisses können geteilte arbeitsmarkt- und familienpolitische Ziele definiert und Verfahren für ihre Verwirklichung entworfen werden.

Ziele	• Vermittlung von Orientierungswissen über die Aufgaben der jeweiligen Institutionen	• Vertiefung und Festigung der Kooperationskompetenz
Inhalte	• Aufklärung über unterschiedliche Organisations- und Arbeitsstrukturen, Ziele der Organisationen, Mittel und Möglichkeiten, sie umzusetzen • Gemeinsame Interessen und Ziele erkennen • Bestimmung der Schnittstellen für die gemeinsame Arbeit	• Identifikation des Bedarfs an systematischen Verfahren und Regeln der Zusammenarbeit • Ziele, Inhalte und Prozesse der Zusammenarbeit definieren • Praktische Handlungsanleitungen entwickeln und in Kooperationsvereinbarungen fixieren
Zielgruppe	• Operativ tätige Mitarbeiter/-innen in Jobcenter und Fachdiensten der Kommune • Bedarfsbezogene Integration der Leitungsebenen	

Die Vorbereitung der Kooperation zwischen Jobcenter und Jugendamt

Im Mittelpunkt steht die Vermittlung von Orientierungswissen über die Ziele und Aufgaben der jeweiligen Institutionen und über unterschiedliche Organisations- und Arbeitsstrukturen. Die Mitarbeitenden beider Einrichtungen können die für ihre Anliegen passenden Fachdienste und Ansprechpartner kennenlernen und sich über gemeinsame und konfligierende Interessen und Ziele austauschen. Die Schnittstellen für die gemeinsame Arbeit sollten benannt werden.

Entwicklung der Kooperation zwischen Jobcenter und Jugendamt

Dieses Modul dient der Entwicklung von Regeln und Verfahren zur Lösung der Schnittstellenprobleme. Es hat zum Ziel, sich anhand der Erarbeitung einer Kooperationsvereinbarung auf Grundlagen und praktische Handlungsanleitungen für die Zusammenarbeit zu einigen.

Idealerweise unterstützt eine Prozessbegleitung diese Arbeiten. Die Ziele sollten ambitioniert, aber erreichbar sein, die Steuerungsansätze mit den jeweiligen organisationsinternen Verfahren kompatibel bleiben.

Hier einige Beispiele, wie **Oberziele** formuliert sein könnten:

- Individuelle und bedarfsgerechte Unterstützung von Alleinerziehenden, um ihnen ein selbstbestimmteres und von der Grundsicherung unabhängiges Leben zu ermöglichen
- Regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Netzwerkpartnern mit dem Ziel einer bedarfsgerechten Verknüpfung und Abstimmung von Leistungen für Alleinerziehende
- Entwicklung und Erschließung von Angeboten, die Alleinerziehende beim Übergang aus der Schule ins Arbeitsleben oder beim Wiedereinstieg oder Verbleib in Ausbildung, Studium, Qualifizierung bzw. existenzsichernder Arbeit unterstützen
- Erleichterung des Zugangs von Alleinerziehenden zu passenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- Regelmäßige Überprüfung der Unterstützungsprozesse und Evaluierung ihrer Wirkungen auf Alleinerziehende

Prozessziele könnten lauten:

- schnelle Analyse des individuellen Bedarfs der Alleinerziehenden
- Verkürzung der Wartezeiten und der Bearbeitungsdauer
- rasche Weiterleitung der Kund(inn)en an die jeweils fachlich zuständigen Stellen
- sachgerechte Information der aufnehmenden Stelle über alle fachlich relevanten Tatbestände zur raschen Weiterbearbeitung

Steuerungsansätze

- Festlegungen zu Inhalten der Leistungen einzelner zuständiger Fachdienste in der Kommune und im Jobcenter
- Benennung der Schnittstellen bzw. der Anlässe, an denen kooperiert wird
- Herstellung von Transparenz über Ansprechpartner, ggf. die Einrichtung von Sonderzuständigkeiten von Personen für die Umsetzung der Hilfen für Alleinerziehende
- Verfahren der Kundenführung (Überleitungsregelungen) und der gegenseitigen Information über die Anliegen und Bedarfe der Kund(inn)en, z. B. Regelungen zur Handhabung eines Laufzettels oder Beratungskompasses
- Verfahren zum Umgang mit dem Datenschutz
- Verfahren zur gemeinsamen Bearbeitung von Fällen (Fallmanagement)
- Monitoringverfahren: Klärung, welche Kennzahlen zur weiteren Bedarfsplanung von Kommunen und Jobcentern zu erheben sind

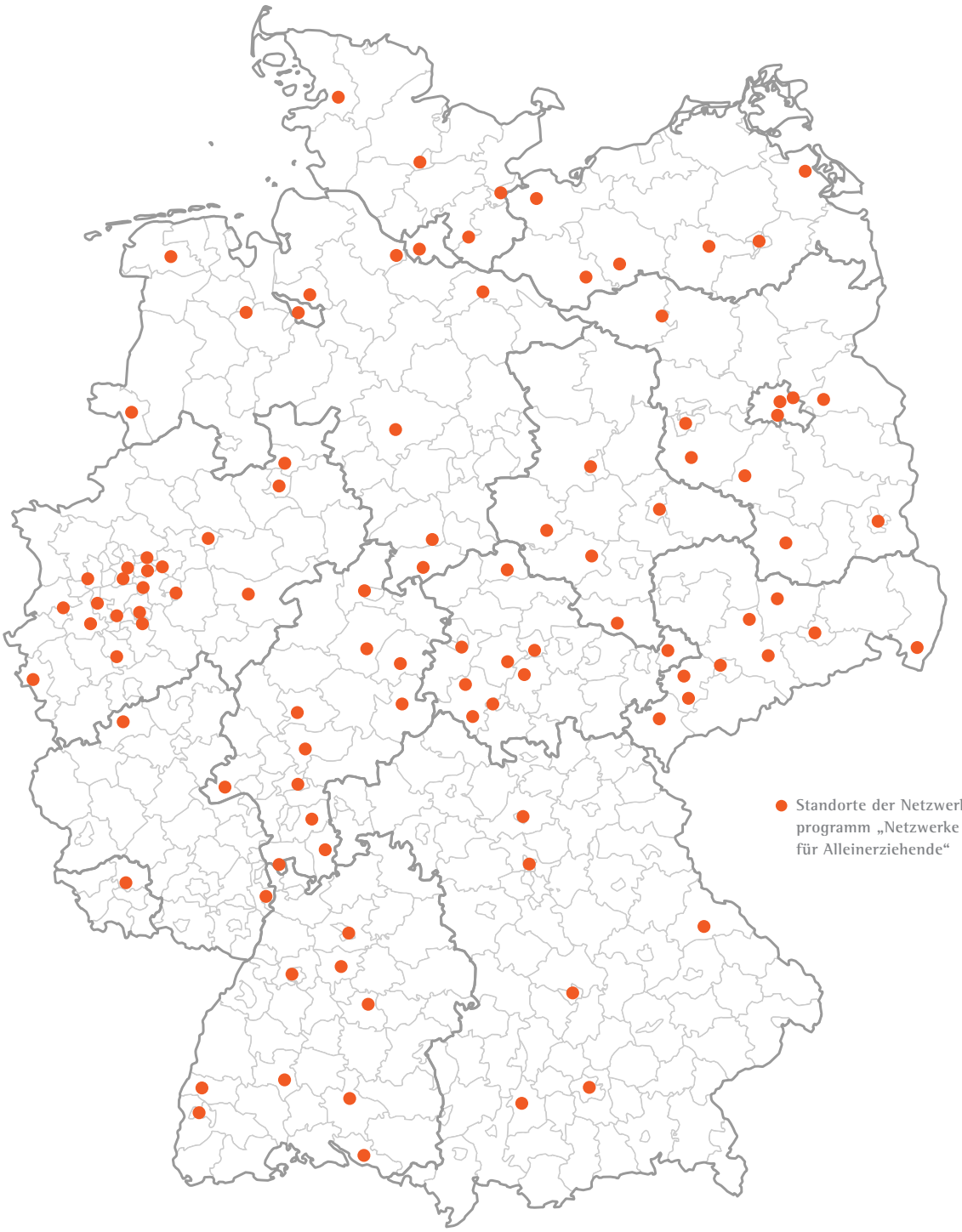
Welche Formen der Ergebnisdokumentation jeweils angemessen und sinnvoll sind, kann vor Ort entschieden werden. Ausschlaggebend ist, dass die Kooperationspartner und die Leitungen der Organisationen die Vereinbarungen inhaltlich unterstützen und motiviert sind, die organisationsinternen Konsequenzen in den Verfahren umzusetzen.

Mit dem Ende der Netzwerkförderung durch das Programm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ kann festgehalten werden, dass es sich bewährt hat, die Entwicklung von Netzwerken vor Ort in den Kommunen zu unterstützen. Die Annahme, dass die regionale Netzwerkarbeit ein entscheidender Faktor für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensperspektiven von Alleinerziehenden ist, hat sich bestätigt. Vielerorts wurden Strukturen aufgebaut, die nun auch langfristig eine bessere Unterstützung Alleinerziehender ermöglichen. Es hat sich gezeigt, dass bedarfsbezogene und flexible Lösungen gefragt sind, die nur im Verbund und in einem engen Austausch der lokalen Akteure gemeistert werden können. (Verbesserungs-)

Potenziale vielfältiger Art konnten im Programmzeitraum identifiziert und sichtbar gemacht, konkrete Handlungsansätze entwickelt und umgesetzt werden. Gute Praxis-Ansätze wurden in die Fläche transferiert, sogar über die am Programm beteiligten Jobcenter hinaus.

Trotz dieser Erfolge besteht jedoch nach wie vor Handlungsbedarf: Es bedarf weiterer Anstrengungen im stetigen Miteinander zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensperspektiven von Alleinerziehenden. Die umfangreichen Erfahrungen und Ergebnisse der 102 geförderten Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende, die in die vorliegende Broschüre eingeflossen sind, können nun auch anderenorts aufgegriffen und als Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung passgenauer und nachhaltig wirkender Netzwerkkonzepte Anwendung finden.

Die 102 Netzwerke im Überblick



Standorte der Netzwerke im ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“

BADEN-WÜRTTEMBERG

Harfe – Hilfenetz für Alleinerziehende in Freiburg
• Freiburg
Diakonieverein beim Diakonischen Werk Freiburg e. V.

AllNet-LB Netzwerk wirksamer Hilfen für Alleinerziehende im Landkreis Ludwigsburg
• Landkreis Ludwigsburg
Landratsamt Ludwigsburg

Heilbronner Bündnis für Ein-Eltern-Familien
• Region Heilbronn
ARKUS gGmbH

FAMNet Landkreis Rottweil
• Landkreis Rottweil
PRO JOB gGmbH

KofA – Kontaktstelle für Alleinerziehende
• Landkreis Emmendingen
Jobcenter Landkreis Emmendingen

einsplus – Netzwerk für Alleinerziehende
• Landkreis Sigmaringen
Landratsamt Sigmaringen

NewAP – Netzwerk wirksamer Hilfen für Alleinerziehende Pforzheim
• Pforzheim
Q-Prints & Service gGmbH

WiVerA – Wirksame Vernetzung für Alleinerziehende
• Landkreis Esslingen
Kreisdiakonieverband Esslingen

UNA – Unterstützungsnetz für Alleinerziehende im Bodenseekreis
• Bodenseekreis
Landratsamt Bodenseekreis, Jobcenter

BAYERN

IBA – Integriertes Beratungsangebot für Alleinerziehende
• Erlangen
Jobcenter Erlangen, GGFA AöR

ELAN Engagiertes Landsberger Alleinerziehenden Netzwerk
• Stadt und Landkreis Landsberg am Lech
Frau und Beruf GmbH

Nefa – Netzwerk für Alleinerziehende
• Landkreise Bamberg/Forchheim/Erlangen-Höchstadt
Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH

NINA – Netz für Ingolstädter Alleinerziehende
• Ingolstadt
Jobcenter Ingolstadt

Alameda – Netzwerk für Alleinerziehende
• München
Spectrum – Arbeit Beruf Soziales e. V. c/o MinA – Ausbildung für junge Mütter

Netzwerk für Alleinerziehende im Landkreis Cham
• Landkreis Cham
Volkshochschule im Landkreis Cham e. V.

BERLIN

Netzwerk A3 – Arbeit, Ausbildung, Alleinerziehend
• Berlin Tempelhof-Schöneberg
Bildungs- und Beratungszentrum für Beruf und Beschäftigung Berlin gGmbH

Netzwerk wirksame Hilfen für Alleinerziehende
• Berlin Marzahn-Hellersdorf
Jugendwerk Aufbau Ost e. V.

KurWe – Kurze Wege für Alleinerziehende in Berlin Mitte
Berlin Mitte
LIFE e. V.

BRANDENBURG

Hand in Hand mit alleinerziehenden Müttern und Vätern – ein überregionales Brandenburger Netzwerk
• Land Brandenburg
Arbeitslosenverband Deutschland LV Brandenburg e. V.

LUNA – Landkreisübergreifendes Unterstützungsnetzwerk für Alleinerziehende
• Landkreise Prignitz und Ostprignitz-Ruppin
Ländliche Erwachsenenbildung Prignitz-Havelland e. V.

Alleinerziehend – aber nicht allein stehend!
• Landkreis Märkisch-Oderland
Steremat gemeinnützige Beschäftigungsgesellschaft mbH

BRANDENBURG

„AidA“ – Alleinerziehend in der Arbeitswelt
• Landkreis Teltow-Fläming
Diakonisches Werk Teltow-Fläming e. V.

PM Netz Alleinerziehende Familie
• Landkreis Potsdam-Mittelmark
Landkreis Potsdam-Mittelmark

UNA – Unterstützungsnetzwerk für Alleinerziehende im Landkreis Elbe-Elster
• Landkreis Elbe-Elster
Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz (EEPL)

ANNA 2 – Wirksame Vernetzung und Aufbau einer neutralen Informations- und Kontaktstelle für Alleinerziehende in Cottbus
• Cottbus
Frauenzentrum Cottbus e. V.

BREMEN

Bremer und Bremerhavener Aktionsnetzwerk für Alleinerziehende (BAfA)
• Land Bremen
Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen, Abteilung Arbeit, Referat bba

HAMBURG

HAnNe – Harburger Alleinerziehenden Netzwerk
• Hamburg Harburg
IN VIA Hamburg e. V.

HESSEN

Netzwerk Alleinerziehende in Stadt- und Landkreis Fulda
• Stadt und Landkreis Fulda
RTS Rhön Tourismus & Service GmbH Landkreis Fulda

Netzwerk zur Unterstützung Alleinerziehender im Odenwald
• Odenwaldkreis
Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Odenwaldkreis e. V.

Bündnis Chancen und Perspektiven für Alleinerziehende
• Rheingau-Taunus-Kreis
Rheingau-Taunus-Kreis, Fachdienst II.2 JobCenter

Offenbacher Dienstleistungsketten für Alleinerziehende
• Offenbach
Kommunales Jobcenter Offenbach

Alleinerziehend – aber nicht allein
• Schwalm-Eder-Kreis
Jobcenter Schwalm-Eder

Kompass – Netzwerk wirksamer Hilfen für Alleinerziehende
• Stadt und Landkreis Kassel
Arbeitskreis Gemeindenahe Gesundheitsversorgung gGmbH

Offene Türen für Alleinerziehende
• Landkreis Hersfeld-Rotenburg
Zweckverband für Diakonie in den Kirchenkreisen Hersfeld und Rotenburg

A.net Wetterauer Netzwerk für Alleinerziehende
• Wetteraukreis
Jobcenter Wetterau

LENA – Leistungsnetzwerk für Alleinerziehende im Landkreis Darmstadt-Dieburg
• Landkreis Darmstadt-Dieburg
sefo femkom Frauenkompetenzzentrum e. V.

Gießener Netzwerk für Alleinerziehende (GiNewA)
• Stadt und Landkreis Gießen
Zentrum Arbeit Umwelt – Gießener gemeinnützige Berufsbildungsgesellschaft mbH

MECKLENBURG-VORPOMMERN

ServANA Müritz – Servicestelle Aktives Netzwerk für Alleinerziehende im Landkreis Müritz
• Landkreis Müritz
Christliches Jugenddorfwerk Deutschland Waren (Müritz)

NefAz – Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende
• Landkreis Ludwigslust – Parchim
Berufsbildungsstätte START GmbH

NANY – Netzwerk Alleinerziehender Neubrandenburger Familien
• Großkreis Mecklenburgische Seenplatte
TFA – Trainings-und Fortbildungsakademie GmbH Neubrandenburg

PAP – Partner der Alleinerziehenden in Parchim
• Landkreis Parchim
Jugendförderverein Parchim/Lübz e. V.

MECKLENBURG-VORPOMMERN

Kompetenzzentrum „Hilfe für Alleinerziehende“
- Landkreis Vorpommern-Greifswald

Sozialagentur – Jobcenter des Landkreises Vorpommern-Greifswald

NWM – Netzwerk Mütter (und Väter)
- Landkreis Nordwestmecklenburg

Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH

NIEDERSACHSEN

Anet Grafschaft Bentheim
- Landkreis Grafschaft Bentheim

Grafschafter Jobcenter

HIER! Alleinerziehenden-Netzwerk OHZ
- Landkreis Osterholz

ProArbeit kAöR

NONA – Northeimer Netzwerk für Alleinerziehende
- Stadt und Landkreis Northeim

Werk-statt-Schule e.V.

Koordinierungsstelle für Alleinerziehende
- Region Hannover

Region Hannover

RNA – Regionales Netzwerk für Alleinerziehende im Landkreis Aurich
- Landkreis Aurich

Kreisvolkshochschule Aurich

Dienstleistungsnetzwerk für Alleinerziehende
- Region Lüneburg

VHS Region Lüneburg

Alleinerziehend? So geht’s
- Buxtehude

Stadt Buxtehude

A2B – Alleinerziehende über Bildung in Betriebe
- Oldenburg

Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH

Chancen und Wege
- Stadt und Landkreis Göttingen

Stadt Göttingen

NORDRHEIN-WESTFALEN

Job und Kids
- Hamm

Kommunales JobCenter Hamm AöR

KANZ – Kölner AlleinerziehendenNetzwerk Zukunft
- Köln

Jobcenter Köln

NewA – Netzwerk wirksamer Hilfen für Alleinerziehende in Herne
- Herne

Gleichstellungsstelle der Stadt Herne

„Arbeitgeber-Netzwerke net(t) for ME“ – für eine familienorientierte Personalentwicklung
- Kreis Mettmann

Diakonie im Kirchenkreis Düsseldorf-Mettmann gGmbH

Wirksame Hilfen für Alleinerziehende in Bochum – insbesondere mit Kindern unter 7 Jahren
- Bochum

Stadt Bochum, Gleichstellungsstelle

Netzwerk Mono-Mig EN/Ruhr – Ruhrüberschreitende Hilfen für Alleinerziehende mit Zuwanderungshintergrund
- Landkreis Ennepe-Ruhr/Bochum Süd

IQR Innovation & Qualifikation Ruhr GmbH

NAVI – Netzwerk Alleinerziehende verantwortungsvoll integrieren
- Bielefeld

Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH

Forum Alleinerziehende in der StädteRegion Aachen
- StädteRegion Aachen

Picco Bella gGmbH

MEO für Alleinerziehende – Perspektiven sehen – vernetzt handeln
- Region Mühlheim an der Ruhr-Essen-Oberhausen

NRW Regionalagentur MEO e.V. (RA)

Aktiv A – Aktivbündnis für Alleinerziehende im Rhein-Kreis Neuss
- Rhein-Kreis Neuss

Technologiezentrum Glehn GmbH

NORDRHEIN-WESTFALEN

Wuppertaler Netzwerk für Alleinerziehende
• Wuppertal
Bergische Volkshochschule Solingen

Netzwerk für Alleinerziehende im Kreis Herford
• Herford
Jobcenter Herford

LÜCKENLOS
• Westkreis Arnsberg, Ostkreis Olsberg/Brilon
moveo gemeinnützige GmbH

Net Gelsenkirchen – Wirksame Hilfen für Alleinerziehende
• Gelsenkirchen
Ruhr/init e.V.

Beruflicher Wiedereinstieg für Alleinerziehende in Dortmund
• Dortmund
Mehrgenerationenhaus Mütterzentrum Dortmund e.V.

Netzwerk 4B
• Hagen
agentur mark GmbH

Netzwerk Alleinerziehende Duisburg
• Duisburg
Gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigungsförderung mbH (GfB)

Jobkompass RAN (Remscheider Alleinerziehenden-Netzwerk)
• Remscheid
Arbeit Remscheid gGmbH

Mönchengladbacher Allianz für Alleinerziehende zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
• Mönchengladbach
Volkshochschule Mönchengladbach der Stadt Mönchengladbach

Düsselnetz für Alleinerziehende
• Düsseldorf
Zukunftswerkstatt Düsseldorf GmbH

RHEINLAND-PFALZ

EVA_S Einelternfamilie – Vernetzung von Angeboten für Alleinerziehende in Speyer
• Speyer
diag gGmbH – Dienstleistungs-, Innovations-, Arbeitsvermittlungsgesellschaft

INA – Integratives Netzwerk für eine nachhaltige Unterstützung Alleinerziehender
• Landkreis Ahrweiler
Gesellschaft für Berufsbildung und Berufstraining mbH

SAARLAND

Netzwerk für Alleinerziehende (NefA)
• Landkreis St. Wendel
Jobcenter Landkreis St. Wendel

SACHSEN

ALLNet Vogtland Alleinerziehende – Dienstleistungsnetzwerk Vogtland
• Vogtlandkreis
Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH

Netzwerk wirksamer Hilfen für Alleinerziehende
• Landkreis Meißen
Landratsamt Meißen, Jobcenter

Netzwerk – Erfolgreich Alleinerziehend
• Landkreis Zwickau
CBZ Zwickau Schmitt & Partner GmbH

Chemnitz integriert! Gemeinsam für Alleinerziehende
• Chemnitz
DC DuvierConsult GmbH

Start up – Netzwerk funktionierender Integrationshilfen für Alleinerziehende
• Region Zwickau
Sächsische Aufbau- und Qualifizierungsgesellschaft mbH

Partner stärken Alleinerziehende
• Region Freiberg
GSQ Gesellschaft für Strukturentwicklung und Qualifizierung Freiberg mbH

PFADE – Produktionsnetzwerk für Alleinerziehende
• Altkreis Löbau-Zittau
Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern in Ostsachsen e.V.

Rückenwind – Netzwerkstelle für Alleinerziehende Mittelsachsen
• Raum Döbeln
InBIT gGmbH

SACHSEN

AND – Alleinerziehenden Netzwerk Dresden
• Dresden
INT – Gesellschaft zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration mbH

SACHSEN-ANHALT

KoSiMa – Koordinierung der Systeme für Alleinerziehende
• Magdeburg
Ausbildungsverbund Braunschweig/Magdeburg e.V.

Bündnis für Alleinerziehende
• Dessau-Roßlau
Deutsche Angestellten-Akademie GmbH

Beruflicher Erfolg Alleinerziehender – Netzwerk Harz
• Harzkreis
AWZ – Aus- und Weiterbildungszentrum GmbH

Gemeinsame Hilfen für Alleinerziehende
• Landkreis Mansfeld-Südharz
Innova Privat-Akademie Eisleben GmbH

LOUISA – Lokale Umsetzung von innovativen Netzwerk-Strategien
• Burgenlandkreis
isw Gesellschaft für wissenschaftliche Beratung und Dienstleistung mbH

SCHLESWIG-HOLSTEIN

ForAN – Forum Alleinerziehende Nordfriesland
• Landkreis Nordfriesland
Kreis Nordfriesland

ann – Alleinerziehende Netzwerk Neumünster
• Neumünster
Diakonisches Werk Altholstein GmbH

WiNetA – Wirksames Netzwerk für Alleinerziehende
• Kreis Stormarn und Herzogtum Lauenburg
Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

NAH dran Lübeck – Netzwerk Alleinerziehender in der Hansestadt Lübeck
• Lübeck
Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH

THÜRINGEN

MofA – Mobile Hilfe für Alleinerziehende
• Südthüringen
Bildungsträger Meiningen e.V.

GOthaer FORum für Alleinerziehende
• Landkreis Gotha
Eichenbaum GmbH

Aktiv – Aufbau von Dienstleistungsketten und Wissenstransfer in der Ilm-Kreis-Vernetzung
• Ilm-Kreis
Arnstädter Bildungswerk e.V.

NASa – Netzwerk für Alleinerziehende in Schmalkalden und der ländlichen Region
• Schmalkalden
Familienzentrum Schmalkalden e.V.

ANKER – Alleinerziehenden-Netzwerk und kompetente Hilfe in Erfurt
• Erfurt
EURATIBOR e.V.

NAVI – Netzwerk für Alleinerziehende zur Verbesserung der Integrationschancen
• Suhl
FAV Moderne Berufe für Europa/Südthüringen g GmbH

NANo – Netzwerk Alleinerziehende im Landkreis Nordhausen
• Stadt und Landkreis Nordhausen
HORIZONT e.V. Nordhausen

Stark im Leben – lebensnahe Dienstleistungen für Alleinerziehende
• Landkreis Altenburger Land
ifw Meuselwitzer Bildungszentrum GmbH

NIZZA Netzwerk Integration Zukunft Zentrum für Alleinerziehende
• Eisenach
Ziola GmbH

Literaturverzeichnis

Artikel zum Netzwerk des Monats September 2012 auf *http://www.netzwerke-alleinerziehende.de/index.php/meldung/items/67.html* (01.08.2013).

BIBB (20.06.2013): Pressemitteilung: Ausbildung und Familie miteinander vereinbaren – Fachkräfte von morgen sichern. Ausbildung in Teilzeit: Attraktiv – aber noch wenig praktiziert. *http://www.bibb.de/de/64462.htm* (01.08.2013).

Broens, K.; Henkel A.I.; Köberl, N.; Wielage, N. (2013): Programmbegleitung des ESF-Ideenwettbewerbs „Gute Arbeit für Alleinerziehende“. Endbericht. Online unter: *http://www.gute-arbeit-alleinerziehende.de/downloads* (20.09.2013).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011): Teilzeitberufsausbildung: Inanspruchnahme, Potenziale, Strukturen. Band 13 der Reihe Berufsbildungsforschung.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): Ausbildung in Teilzeit – ein Gewinn für alle. Jobstarter Praxis-Band 7.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2013): Alleinerziehende unterstützen – Fachkräfte gewinnen, Report 2013. Online unter: *http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a858-alleinerziehende.html* (20.09.2013).

Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Steuerung SGB II“, Berlin (2012): Gemeinsames Planungsdokument für die Zielsteuerung 2012 im SGB II.

ESF (2010): Aufruf zur Einreichung von Interessenbekundungen zur Durchführung von Projekten im ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“. Online unter: *http://www.esf.de/portal/generator/14566/property=data/2010__07__09__ alleinerziehende__interessenbekundung__aufruf.pdf* (20.08.2013).

Grossmann, Arthur (2007): TRANSFER arbeitsmarktpolitischer Innovationen – ein LEITFADEN. *http://www.berlin-transfer.net/attachments/article/84/Transferleitfaden.pdf* (07.08.2013).

Köhling, K.; Mussinghoff, H.; Schlotjunker, A.; Stöbe-Blossey, S. (2013): Transfer Handbuch. Neue Wege zum (Wieder-) Einstieg: Entwicklung und Erprobung einer systematischen Verknüpfung von arbeitsmarkt- und jugendhilfebezogenen Dienstleistungen auf lokaler Ebene. Online unter: *http://www.iaq.uni-due.de/projekt/sites/neuewege/dokumente/Transferhandbuch.pdf* (22.08.2013).

Netzwerk W Rhein-Erft-Kreis (2010): Kooperation Professionell gestalten. Ein Handbuch mit Praxisteil zum Thema Beruflicher Wiedereinstieg und Familienzentren. Online unter: *http://www.zfbt.de/netzwerk-w/dokumente/Handbuch_Kooperationen_Netz_fin.pdf* (22.08.2013).

Reis, Claus (2013), Handbuch Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/handbuchalleinerziehende/01-Redaktion/PDF-Anlagen/Handbuch_Alleinerziehende_TNR.pdf* (22.08.2013).

Schubert, Herbert (2013): Vortrag im Rahmen der Thematischen Workshops der Programmbegleitung am 20. und 21.11.2011 in Berlin (interne PowerPoint-Präsentation).

Stöbe-Blossey S. (2011): Zielsetzungen der Fach-Communities, Arbeitsmarktintegration und „Kindeswohl“ – Chancen einer Annäherung, in: Evangelische Akademie Loccum (Hg.): Die Schnittstellen von SGB II und SGB VIII, Loccum.

Weiterführende Literatur

Veröffentlichungen zu Lebens- und Arbeitsperspektiven von Alleinerziehenden

Allmendinger, Jutta (2010): Verschenkte Potenziale? Lebensläufe nicht erwerbstätiger Frauen, Campus Verlag.

Anger, C.; Fischer, M.; Geis, W.; Lotz, S; Plünnecke, A.; Schmidt, J. (2012): Gesamtwirtschaftliche Effekte einer Ganztagsbetreuung von Kindern von Alleinerziehenden, Gutachten des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln. Online unter: *http://www.iwkoeln.de/de/presse/veranstaltungen/beitrag/pressekonferenz-die-auswirkungen-von-ganztagesbetreuung-fuer-die-kinder-von-alleinerziehenden-82585* (22.08.2013).

BMAS/Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (2011): Arbeitsmarktintegration und sozio-ökonomische Situation von Alleinerziehenden. Ein empirischer Vergleich: Deutschland, Frankreich, Schweden, Vereinigtes Königreich. *http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fb420-alleinerziehende.pdf?__blob=publicationFile* (22.08.2013).

BMFSFJ (2013): Familienreport 2012 – Leistungen, Wirkungen, Trends. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie,did=195578.html* (20.09.2013).

BMFSFJ (2012): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern. Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten, 5. Auflage. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/Redaktion-BMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Fr_C3_BCher-beruflicher-Wiedereinstieg-von-Eltern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (2012): Alleinerziehende in Deutschland – Lebenssituationen und Lebenswirklichkeiten von Müttern und Kindern, Monitor Familienforschung, Ausgabe 28. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Monitor-Familienforschung-Ausgabe-28,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (2009): Dossier. Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Alleinerziehende. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Dossier-Alleinerziehende,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf* (22.08.2013).

Brockmann, H. (2012): Ungesunde Verhältnisse? Eine Längsschnittanalyse zur Gesundheit von Kindern in zusammen- und getrenntlebenden Familien, SOEPpapers 503. Online unter: *http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.411505.de* (22.08.2013).

Bundesagentur für Arbeit (2010): Informationen zu aktuellen Themen der Grundsicherungsstatistik; hier: „Alleinerziehende im SGB II, Stand Oktober 2010“. Online unter: *http://www.statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Grundsicherung-SGBII/Generische-Publikationen/Alleinerziehende-SGBII-2010.pdf* (22.08.2013).

Bylow, Christina (2011): Familienstand: Alleinerziehend: Plädoyer für eine starke Lebensform, Gütersloher Verlagshaus.

BZgA (2011): FORUM Sexualaufklärung Heft 1-2011: Alleinerziehend im Lebensverlauf. Online unter: *http://www.bzga.de/infomaterialien/forum-sexualaufklaerung/?idx=2005* (22.08.2013).

Deutscher Verein (2011): „Lebenslage Alleinerziehend – wo ist das Problem?“, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2/2011. Online unter: *http://alleinerziehen-de-bmas.de/tl_files/nwhfa_downloads/publikationen/Neuerscheinung-Archiv-2-2011.pdf* (22.08.2013).

Dimpker, Henning; von zur Gathen, Marion; Maywald, Jörg (2011): Wegweiser für den Umgang nach Trennung und Scheidung. Wie Eltern den Umgang am Wohl des Kindes orientieren können, Deutsche Liga für das Kind in Familie und Gesellschaft e.V., 5. Auflage.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2012): Gesamtgesellschaftliche Effekte einer Ganztagsbetreuung von Kindern von Alleinerziehenden. Studie im Auftrag des BMFSFJ und des Deutschen Roten Kreuzes, Berlin.

Lietzmann, T. (2009): Bedarfsgemeinschaften im SGB II. Warum Alleinerziehende es besonders schwer haben, IAB-Kurzbericht 12/2009. Online unter: *http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb1209.pdf* (22.08.2013).

Meier-Gräwe, U. (2011): „Hätschelkinder der Nation“? Die Lebenslagen Alleinerziehender aus soziologischer Sicht, in: ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 2.

Ott, N.; Hancioglu, M.; Hartmann, B. (2012): Dynamik der Familienform „alleinerziehend“. Gutachten für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online unter: *http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fb421-dynamik-alleinerziehend.pdf?__blob=publicationFile* (22.08.2013).

Statistisches Bundesamt (2010): Alleinerziehende in Deutschland; Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 29. Juli 2010 in Berlin; Ergebnisse des Mikrozensus 2009. Online unter: *https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2010/Alleinerziehende/pressebroschuere_Alleinerziehende2009.pdf?__blob=publicationFile* (22.08.2013).

Verband alleinerziehender Mütter und Väter e.V. (Hrsg.) (2010): Alleinerziehend: Tipps und Informationen, VAMV e.V. 19. überarbeitete Auflage (20. überarbeitete Auflage erhältlich).

Zabel, C. (2012): Beschäftigungswirkung von Maßnahmen im SGB II: Alleinerziehende profitieren am meisten von Weiterbildung, IAB-Kurzbericht 12/2012. Online unter: *http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb1212.pdf* (22.08.2013).

Arbeitshilfen und Leitfäden

Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan; Loose, Achim (Hrsg.) (2011): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Springer Verlag, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage.

BMFSFJ (2010): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Neue Ansätze nachhaltiger Unterstützungsstrukturen für Alleinerziehende. Online unter: *http://alleinerziehende-bmas.de/tl_files/nwhfa_downloads/publikationen/Produktionsnetzwerke%20und%20Dienstleistungsketten_Reis_BMFSFJ_2010.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (2010): Handbuch „Unterstützungsnetzwerke für Alleinerziehende“. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/handbuchalleinerziehende/root.html* (22.08.2013).

Borkenhagen, P.; Jäkel, L.; Kummer, A.; Megerle, A.; Vollmer, L.-M. (2004): Netzwerkmanagement. Online unter: *http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/008_92hand-8.pdf* (20.09.2013).

Elsholz, U.; Jäkel, L.; Megerle, A.; Vollmer, L.-M. (2006): Strategien zur Verstetigung von Netzwerkarbeit. Online unter. *http://www.die-bonn.de/doks/elsholz0601.pdf* (22.08.2013).

Schubert, Herbert (Hrsg.) (2008): Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele.

Sydow, Jörg; Möllering, Guido (2009): Produktion in Netzwerken: Make, Buy & Cooperate, Verlag Franz Vahlen GmbH 2, überarbeitete Auflage.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

BMFSFJ (2012): Familienbewusste Arbeitszeiten – Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis. Online unter: *http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=427&targetPage=wissensplattform/Dialogkreise.pdf&download=%5bWissen%20&%20Praxis%5d%20Familienbewusste%20Arbeitszeiten%20-%20Herausforderungen%20und%20L%F6sungsans%E4tze%20aus%20der%20Unternehmenspraxis%20-%20Dialogkreise.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (2012): Familienbewusste Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Online unter: *http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=427&targetPage=wissensplattform/Leitfaden_Arbeitszeiten_barriefrei_final.pdf&download=%5bWissen%20&%20Praxis%5d%20Familienbewusste%20Arbeitszeiten%20-%20Leitfaden%20f%FCr%20die%20praktische%20Umsetzung%20von%20flexiblen,%20familienfreundlichen%20Arbeitszeitmodellen%20-%20Leitfaden_Arbeitszeiten_barriefrei_final.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (2012): Handbuch Unterstützungsnetzwerke für Eltern mit Schulkindern – Kooperationen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Online unter: *http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/uploads/tx_download/Unterstuetzungsnetzwerke_fuer_Eltern_mit_Schulkindern_-_Kooperationen_fuer_die_Vereinbarkeit_von_Familie_und_Beruf.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (2012): Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Unternehmen-Kinderbetreuung-Praxisleitfaden-betriebliche-Kinderbetreuung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (2011): Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann. Online unter: *http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erfolgreich-f_C3_BCr-mehr-Vereinbarkeit-von-Familie-und-Beruf,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ, DIHK (2010): Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen. Online unter. *http://www.familienbewusste-personalpolitik.de/fileadmin/fba/download/Checkheft_familienorientierte_Personalpolitik.pdf* (22.08.2013).

BMFSFJ (o. J.): Online-Handbuch zur Kindertagespflege. Online unter: *http://www.handbuch-kindertagespflege.de/allgemein/dok/1.php* (22.08.2013).

Geis, W.; Plünnecke, A. (2013): Fachkräftesicherung durch Familienpolitik, Köln.

Lange, Joachim (Hrsg.) (2011): Die Schnittstellen von SGB II und SGB VIII. Kinderbetreuung und Arbeitsmarktintegration als Win-Win-Situation, Evangelische Akademie Loccum (18/11).

Metropolregion Rhein-Neckar GmbH (2008): Praxisleitfaden für Unternehmen – Konzeption und Durchführung einer Ferienbetreuung. Online unter: *http://www.m-r-n.com/start/regionalplanung-entwicklung/gemeinschaftliche-regional-entwicklung/arbeitsmarkt/vereinbarkeit-beruf-familie.html* (22.08.2013).

Rainer, H.; u. a. (2013): Kinderbetreuung. Studie im Auftrag der Geschäftsstelle Gesamtevaluation der ehe- und familienbezogenen Leistungen in Deutschland. ifo-Forschungsberichte 51, München.

Regionale Studien und Berichte

Bertelsmann-Stiftung (Hg.) (2013), LebensUmwege: Alleinerziehende – Zehn Porträts, Gütersloh.

Bräutigam, C.; Enste, P.; Evans, M. (2012): Welche Hilfen brauchen Alleinerziehende? Chancen kooperativer Dienstleistungen auf kommunaler Ebene, IAT Forschung Aktuell 11/2012. Online unter: *http://www.iat.eu/forschung-aktuell/2012/fa2012-11.pdf* (22.08.2013).

Holzer, B./NRW Regionalagentur MEO e.V. (2012): Die Lebenssituation Alleinerziehender in der Region Mülheim an der Ruhr, Essen und Oberhausen. Online unter: *http://www.regionalagentur-meo.de/tl_files/downloads/LebenssituationAEZ_Meo.pdf* (22.08.2013).

Landesfamilienrat Baden-Württemberg (2012): Alleinerziehende. Familie in konzentrierter Form, Positionen und Forderungen des Landesfamilienrates zur Situation von Ein-Elternfamilien. Online unter: *http://www.landesfamilienrat.de/images/Dokumente/Positionspapiere/Landesfamilienrat_Position_Alleinerziehende.pdf* (22.08.2013).

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW (2011): Lebenslagen von Alleinerziehenden. Sozialberichterstattung Nordrhein-Westfalen, Kurzanalyse 01/2011. Online unter: *http://alleinerziehende-bmas.de/tl_files/nwhfa_downloads/publikationen/Sozialberichterstattung%20NRW_Lebenslagen%20AEZ.PDF* (22.08.2013).

Prognos (2013): Arbeitszeitmodelle für erwerbstätige Mütter und insbesondere Alleinerziehende im Freistaat Sachsen – Schlussbericht, Studie im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Verbraucherschutz. Online unter. *http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121212_Prognos_Studie_Arbeitszeitmodelle_erwerbstaetige_Muetter_Sachsen.pdf* (22.08.2013).

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW (2011): Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen? Repräsentative Studie des Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP), Westfälischen Wilhelms-Universität Münster/Steinbeis-Hochschule Berlin. Online unter: *http://www.mfkjks.nrw.de/presse/familienministerin-schaefer-stellt-erste-repraesentative-nrw-studie-zur-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-aus-sicht-der-beschaeftigten-vor-11696/* (22.08.2013).

Wernberger, A.; Dill, H. (2010): Einelternfamilien im Landkreis Rosenheim. Online unter: *http://alleinerziehende-bmas.de/tl_files/nwhfa_downloads/publikationen/Einelternfamilien%20im%20Landkreis%20Rosenheim_2010.pdf* (22.08.2013).

Ziegler, H.; Seelmeyer, U.; Otto, H.-W. (o. J.): „Arbeitslos mit Kindern.“ Bewältigungsstrategien und institutionelle Unterstützung. Eine Befragung von Bedarfsgemeinschaften und Alleinerziehenden mit Kindern unter 15 Jahren im ALG II-Bezug. Im Auftrag der Stadt Bielefeld und der Arbeitplus in Bielefeld GmbH. Online unter: *http://alleinerziehende-bmas.de/tl_files/nwhfa_downloads/publikationen/Bielefelder%20Studie%20Arbeitslos%20mit%20Kindern.pdf* (22.08.2013).

Ausbildung in Teilzeit

BMBF (2013): Ausbildung in Teilzeit – ein Gewinn für alle. JOBSTARTER PRAXIS – Band 7. Online unter: *http://www.bmbf.de/pub/ausbildung_in_teilzeit_-ein_gewinn_fuer_alle.pdf* (22.08.2013).

BMBF (2011): Ausbildung in Teilzeit – Finanzierungsmöglichkeiten des Lebensunterhaltes im Überblick. Online unter: *http://www.bmbf.de/pub/ausbildung_in_teilzeit.pdf* (22.08.2013).

BMBF (2011): Teilzeitberufsausbildung: Inanspruchnahme, Potenziale, Strukturen. Band 13 der Reihe Berufsbildungsforschung. Online unter: *http://www.bmbf.de/pub/band_dreizehn_berufsbildungsforschung.pdf* (22.08.2013).

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Servicestelle „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“
gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
Kronenstraße 6
10117 Berlin
Tel.: +49 (0) 30-284 09-0
Fax: +49 (0) 30-284 09-130
netzwerke-alleinerziehende@gsub.de | www.gsub.de

SÖSTRA
Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH
Torstr. 178
10115 Berlin
Tel.: +49 (0) 30-280 71 67
Fax: +49 (0) 30-280 71 66
soestra@soestra.de | www.soestra.de

AUTOR(INN)EN

gsub mbH: Dr. Reiner Aster, Liane Fiebig, Louise Jacobi, Andrea Keppke, Oliver Schwab, Stephanie Urbach
SÖSTRA GmbH: Dr. Monika Putzing, Dr. Frank Schiemann, Dr. Gerd Walter

Stand: Berlin, 20. September 2013
Layout: Julia Lutz für EXTRACT :: Associated Designers

Auftraggeber: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)