

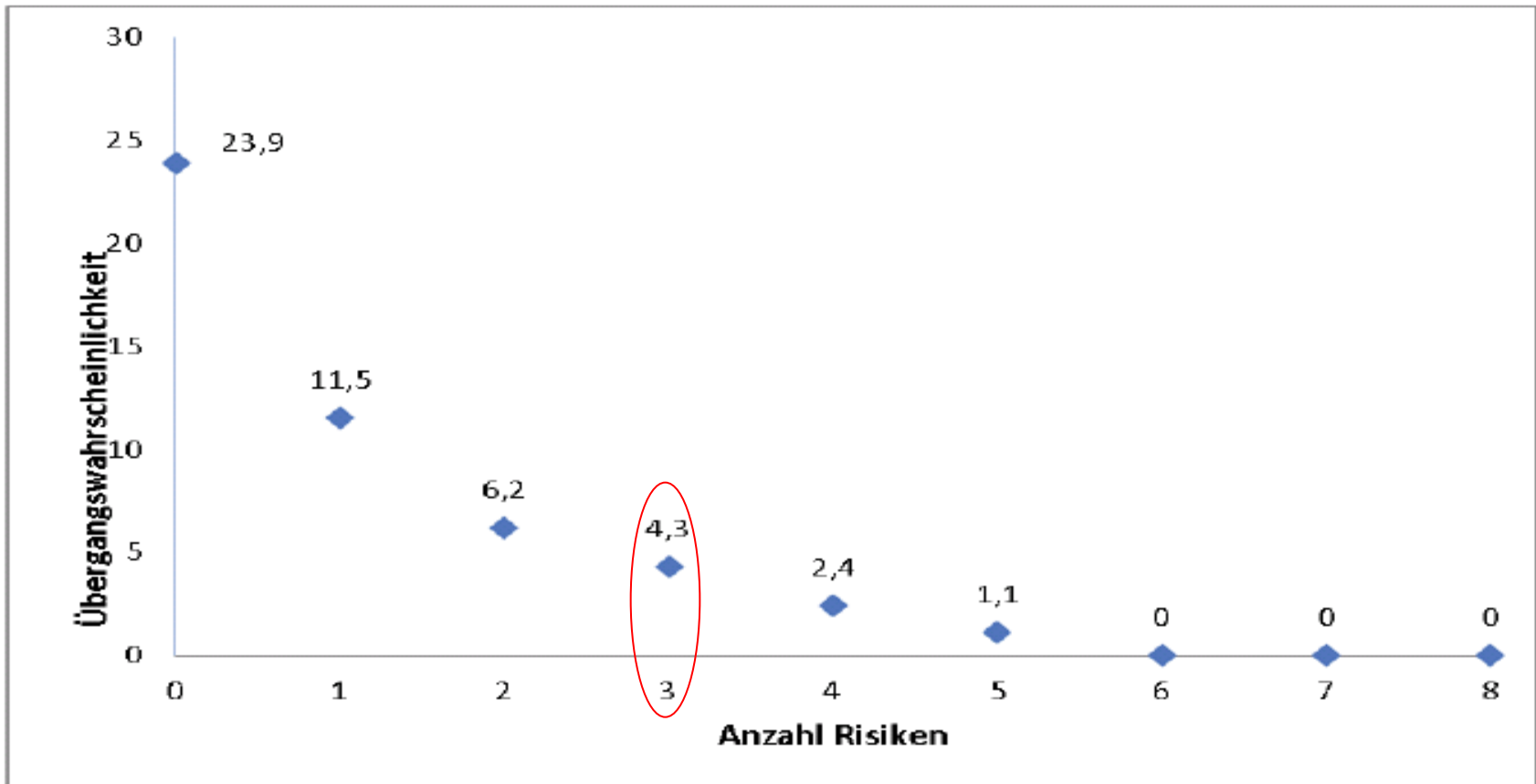
# „Produktionsnetzwerke“ – ein Ansatz zur verstärkten Kooperation institutioneller Akteure im Stadtteil

**Prof. Dr. Claus Reis**

**Oberhausen, 27. April 2015**

## Der Ausgangspunkt

### Übergangswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der Anzahl der Risikomerkmale (in Prozent)



Quelle: PASS, 1. Welle, eigene Darstellung.

## Bedarflagen Alleinerziehender

### Arbeit

Berufs(wieder)einstieg  
Existenzsichernde Arbeit  
Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Gesundheit

Physische Gesundheit  
Psychische Gesundheit  
Suchtprävention,  
Suchtbearbeitung

### Soziale Integration

Materielle Sicherung  
Entschuldung  
Haushaltsführung  
Bearbeitung sozialer Isolation  
Spracherwerb

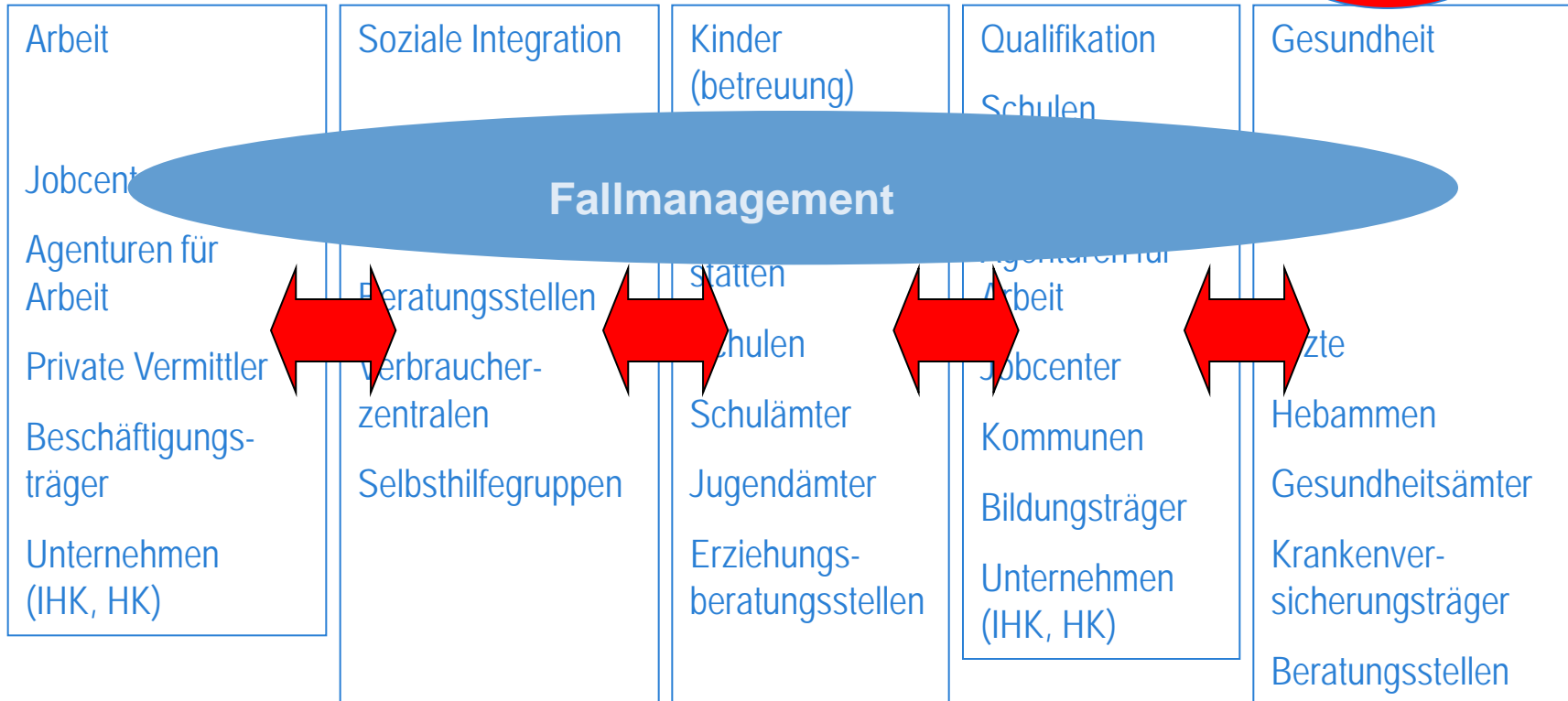
### Qualifikation

Berufsvorbereitung  
Ausbildung  
Weiterbildung  
Vereinbarkeit Bildung/Familie  
Sicherung der Existenzgrundlage

### Kinder(betreuung)

Flexibilität  
Qualität (Standards)  
Kostengestaltung  
Absicherung „kritischer Ereignisse“  
Unterstützung bei der Erziehung

# Unterstützungsangebote



## Was sind „organisationale Netzwerke“

Soziale Systeme, die vornehmlich aus Interaktionen und Beziehungen zwischen mehreren *autonomen* Organisationen zusammengesetzt sind, die diese überwiegend mit Blick auf den Beziehungszusammenhang zwischen sich reflexiv koordinieren.

(vgl. Windeler 2001, S.231f.)

## Was bedeutet „autonome Organisation“?

- Eigene gesetzliche Grundlagen und „Organisationsnormen“ (Regeln der Legitimation)
- Spezifisches „Organisationswissen“ (Regeln der Signifikation)
- Eigene Ressourcen und Regeln der Ressourcenbeschaffung und –verwendung (Allokation)
- Eigene Hierarchien und Arbeitsteilungen (Autoritative Ressourcen)

= organisationsspezifische **Struktur**bildungen

# Das „Eisbergmodell“ der Organisation

**Organisation – was man  
sieht und was verborgen  
ist...**

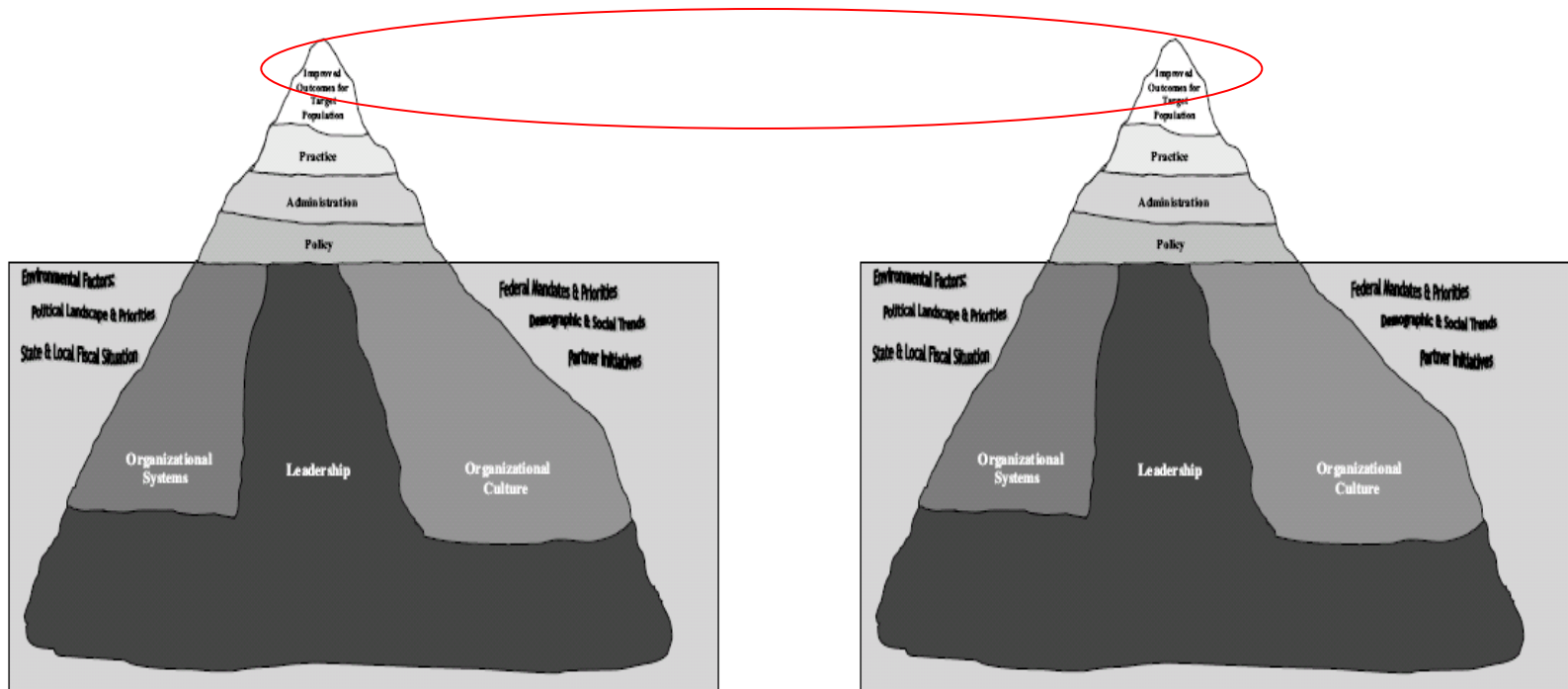
## **Formale Aspekte einer Organisation**

- Unternehmenspolitik
- Strukturen
- Prozesse
- Stellenbeschreibungen
- Bilanzen
- Pläne und Vorschriften
- ...

## **Informale Aspekte einer Organisation**

- Macht
- Soziale Beziehungen
- Vertrauen
- Werte
- Motivationen
- Rollen, Erwartungen, Bedürfnisse
- Unternehmenskultur
- ...

# „Eisberge“ erschweren die Kooperation

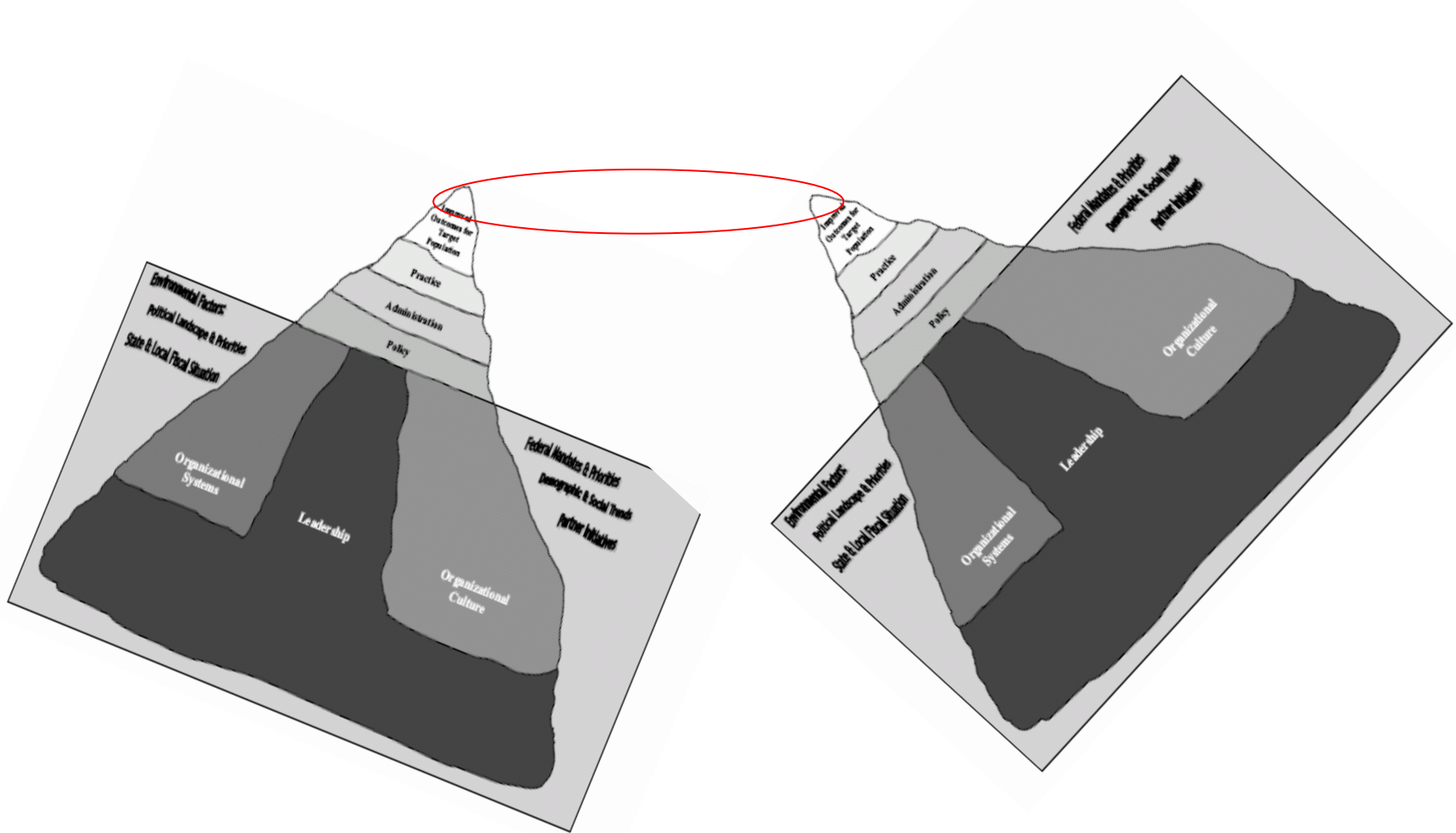




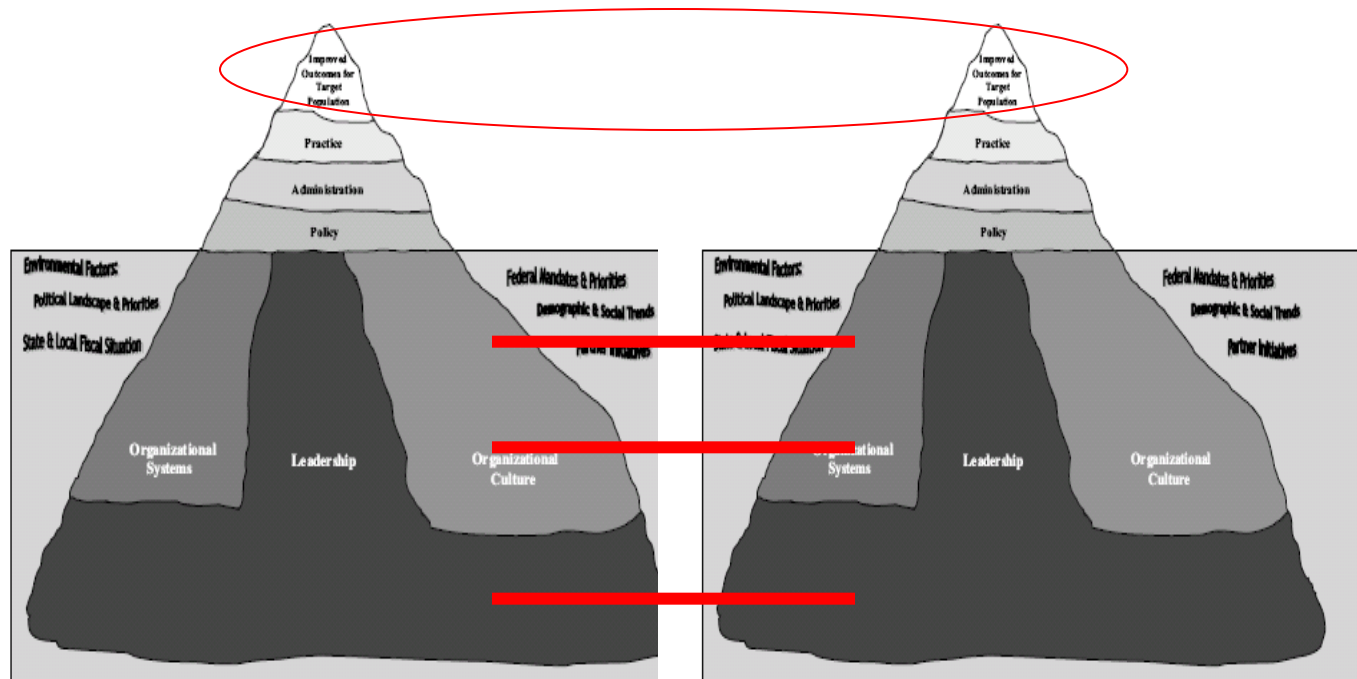
## Probleme der Zusammenarbeit

- Persönliche Vorbehalte zwischen den handelnden verantwortlichen Personen
- Traditionelle Vorbehalte zwischen Institutionen
- Unkenntnis der Aufgaben und Angebote möglicher Partner
- Unkenntnis oder Nichtbeachtung getroffener überregionaler/regionaler Vereinbarungen
- Hoher zeitlicher Aufwand: Kooperationen erfordern in einem ersten Schritt hohen Abstimmungsaufwand und damit viel Zeit
- Finanzielle Aspekte stehen im Vordergrund
- Das Bemühen, bestehende Routinen, Netzwerk- und Kooperationsstrukturen zu erhalten
- Marktkonkurrenz, Ausschreibungen

# „Eisberge“ erschweren die Kooperation 2



# Die Aufgabenstellung für Nachhaltigkeit



## Was ist Kooperation

„ein Verfahren (...), bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird. (...)“

= geteilte Ziele

= Abstimmungsprozesse

= Nutzen für alle Beteiligten

Funktionen organisationaler Netzwerke

**Informationsnetzwerk**

**Milieubildendes Netzwerk**

**Projektbezogenes Netzwerk**

**Informelles Produktionsnetzwerk**

**Produktionsnetzwerk**

- Einfache Kooperation, d.h. gegenseitige Unterstützung durch die Weitergabe von allgemeinen, aber auch organisationsspezifischen Informationen.
- Ggf. Berücksichtigung der Angebote der Netzwerkpartner bei der Gestaltung eigener Leistungsprozesse, „Verweisen“.
- Kein Eingriff in Geschäftsprozesse der beteiligten Organisationen.
- Nur minimale Übereinstimmung im Hinblick auf Ziele nötig.

- Gemeinsame Ziele, ggf. aber nur „Zielkorridor“
- Wichtige Funktion von Gemeinsamkeit stiftenden „Sinnformeln“
- „Koordination“ gemeinsamer (punktuellder) Aktivitäten
- intensivere Kommunikation
- Häufig auch individuelles Engagement bzgl. gemeinsamer Ziele und Planungen
- Häufig Aktivitäten nach „außen“, Öffentlichkeitsarbeit

- Zusammenarbeit einzelner Akteure im Rahmen einer zeitlich befristeten gemeinsamen Aufgabe.
- Die beteiligten Personen/Organisationen sind bereit, im Hinblick auf die zeitlich befristete Aufgabe eigene Ressourcen zugunsten gemeinsamer Ziele bereitzustellen.
- Die beteiligten Personen/Organisationen sind bereit, im Hinblick auf die zeitlich befristete Aufgabe Teile ihrer Eigenständigkeit zugunsten gemeinsamer Ziele aufzugeben.
- Formalisierungsgrad relativ hoch, aber befristet.

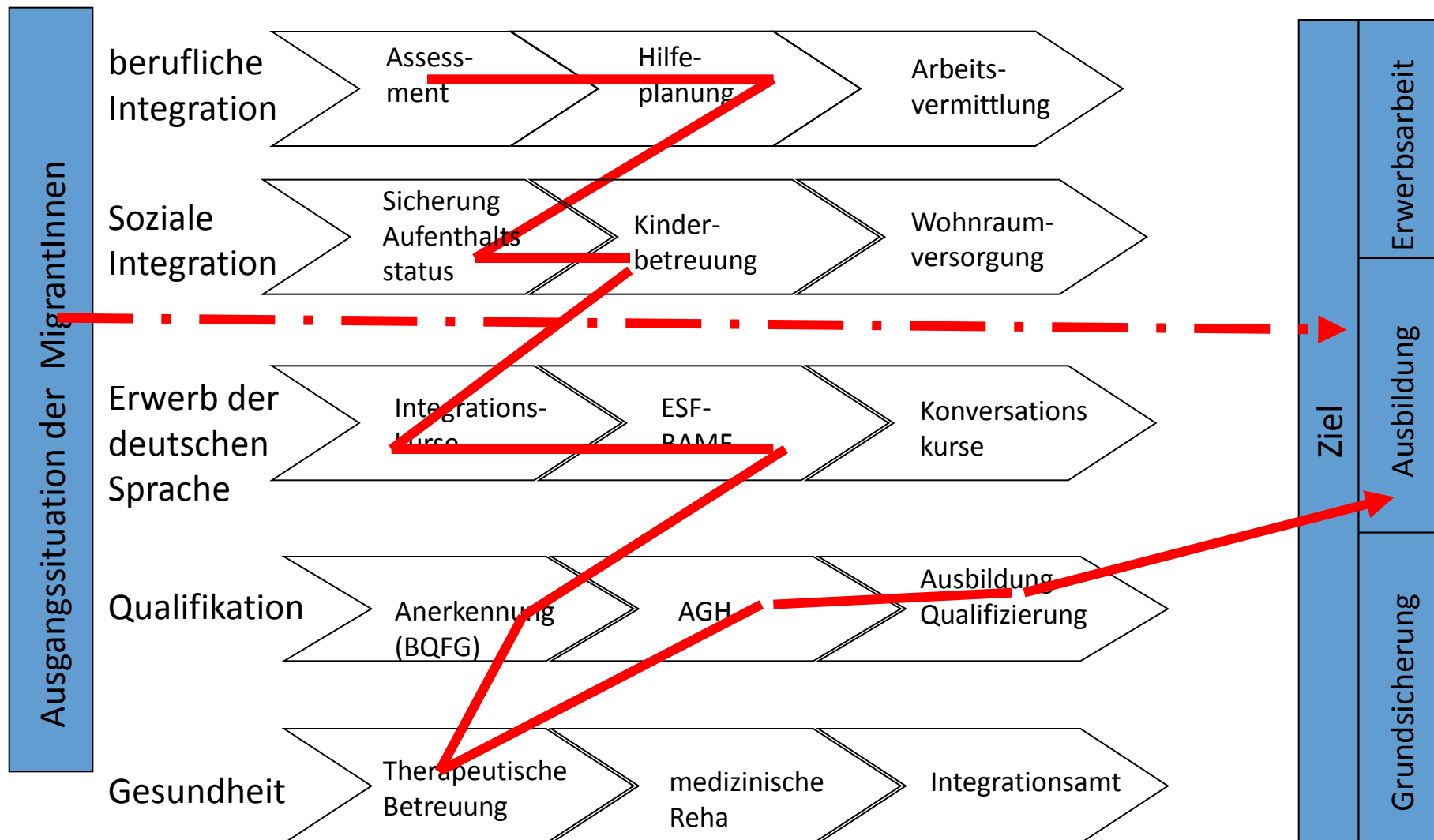


## Informelles Produktionsnetzwerk

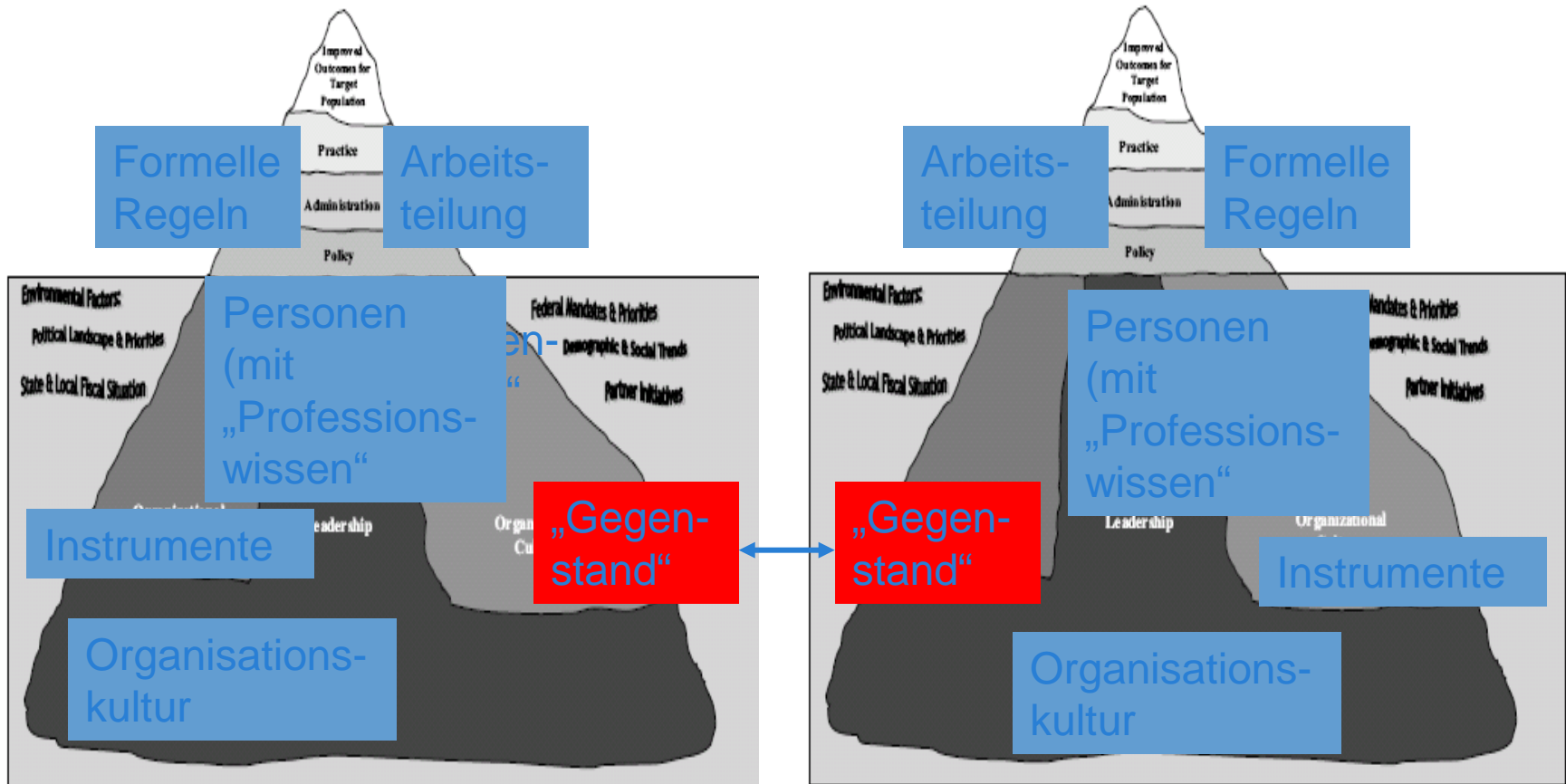
- Dauerhafte, aber informelle, d.h. personenbezogene Verknüpfung von Dienstleistungen der beteiligten Organisationen zu einer (potenziellen) integrierten Leistung.
- Kein Eingriff in Geschäftsprozesse, die im Konfliktfall Vorrang haben.
- Hoher Grad an Abhängigkeit von Personen und persönlichem Engagement.
- Unterschiede im Hinblick auf eine dauerhafte Einbindung (feste informelle „supply chains“) oder die potenzielle, aber letztlich unverbindliche Bereitstellung von Leistungsteilen.

- Dauerhafte Verknüpfung von Produktionsprozessen oder Dienstleistungen der beteiligten Organisationen zu einer (potenziellen) integrierten Leistung („supply chaines“).
- Dadurch Eingriff in Geschäftsprozesse bei gleichzeitiger Bewahrung der Selbständigkeit (keine vollständige „Integration“)
- Hoher Grad an Formalisierung, da komplexe Abstimmungsprozesse notwendig sind.
- Unterschiede im Hinblick auf eine dauerhafte Einbindung (feste „supply chaines“) oder die potenzielle, aber verbindliche Bereitstellung von Leistungsteilen.

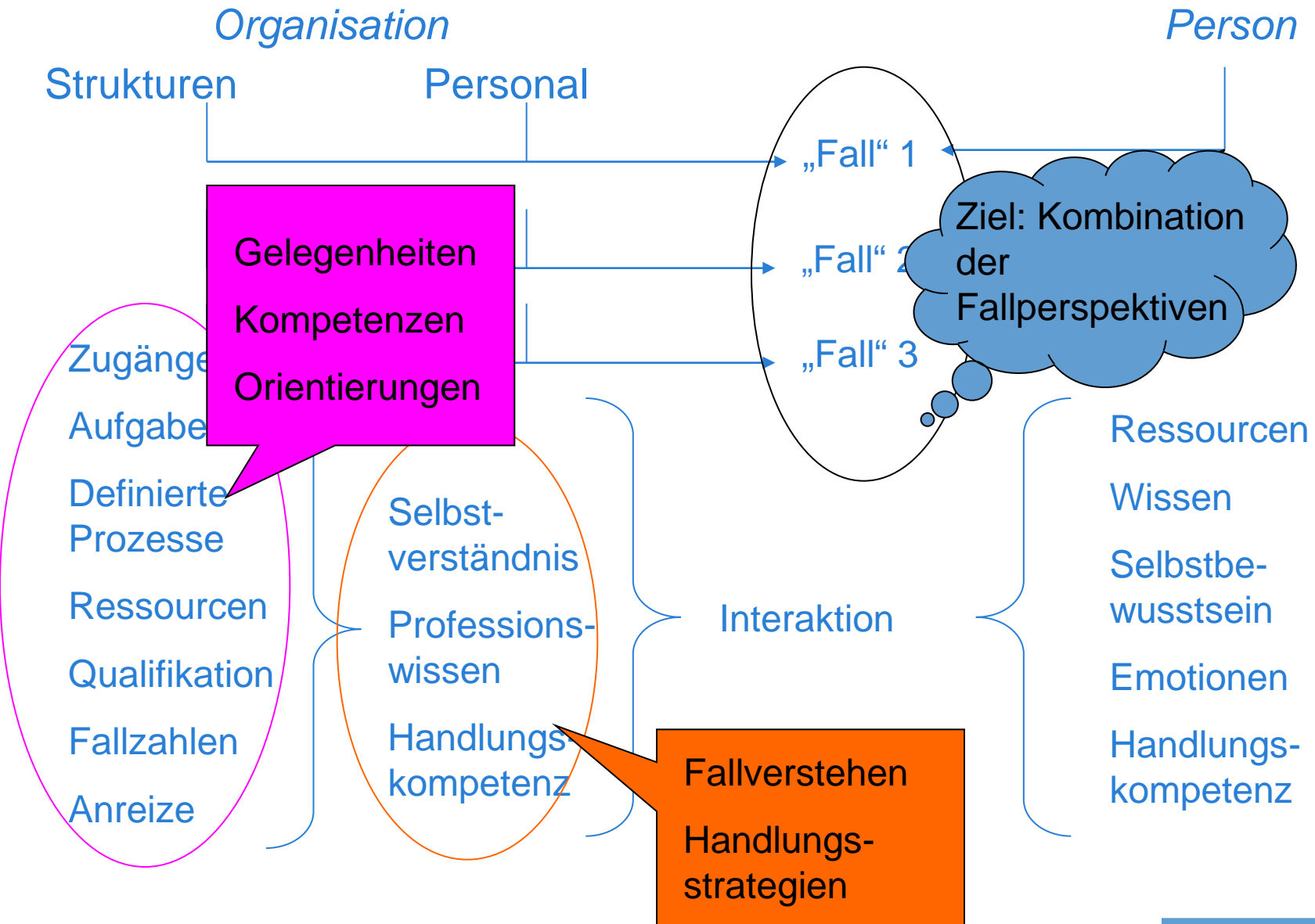
# Eine integrierte Leistung kann entstehen



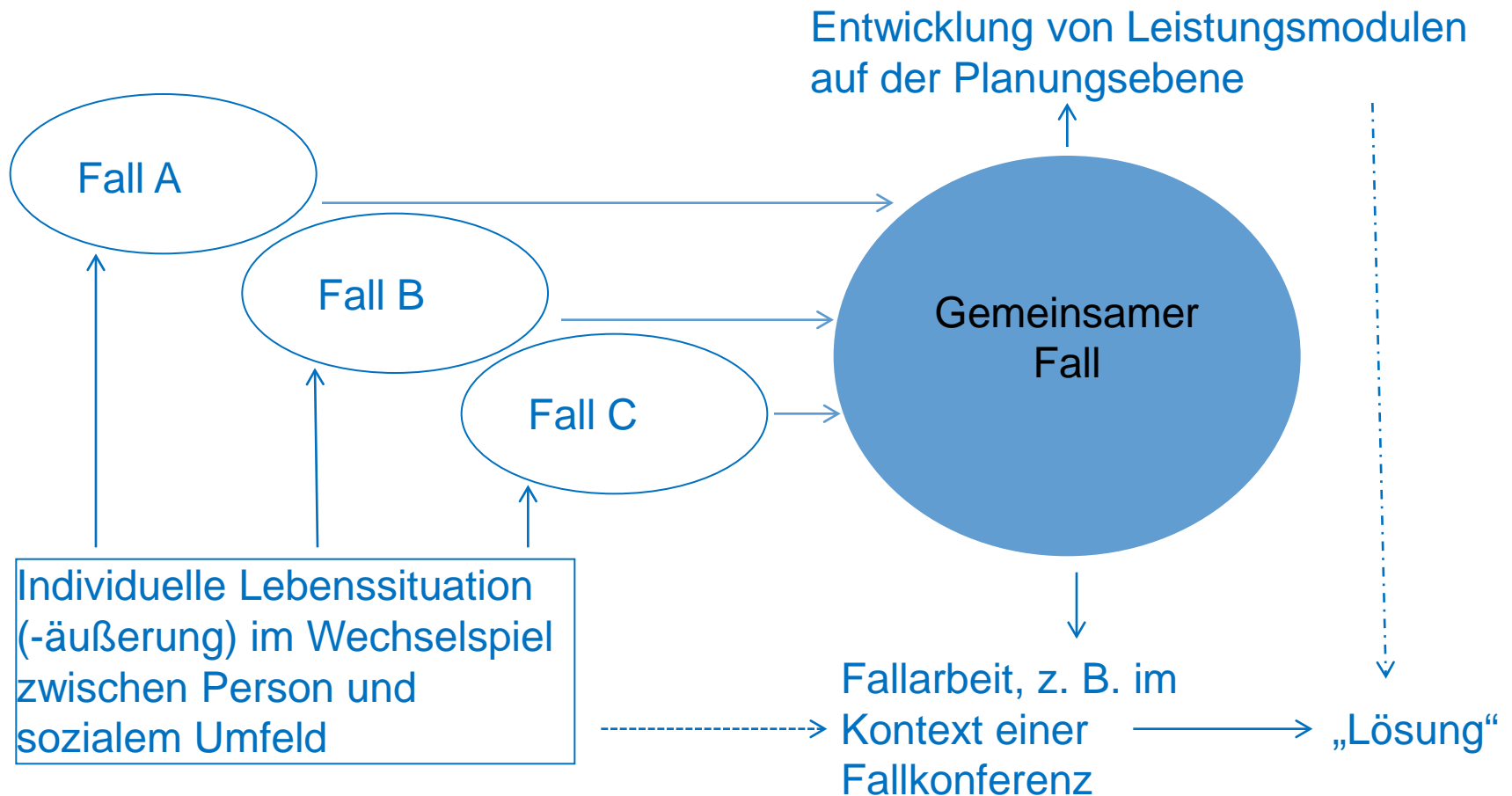
# „Wissen“



# Wissensproduktion – Konstitution und Reflexion von „Fällen“



# Verschränkung von Fallebene und Planungsebene



# Themenfelder & Angebote in Mülheim an der Ruhr

## Finanzielle Situation

Unterhaltsvorschuss  
Grundsicherung für  
Arbeitslose  
Wohnungsfachstelle

## Gesundheit

Frühförderung  
sprachtherapeutische  
Beratung  
Suchtberatung

## Bildung und Ausbildung

Schulabschlüsse nachholen  
Teilzeitberufsausbildung  
Grundfertigkeiten erwerben



## soziale Unterstützung

Beratung bei Trennung,  
Scheidung, Umgangsregelung

Hilfen zur Erziehung

Schwangeren-  
konfliktberatung

Eltern-Kind-Gruppen

z.B. „FamilienStart“:  
Ehrenamtliche  
unterstützen in  
Alltagssituationen

## Kinderbetreuung

Kindertagespflege

Kindertagesstätten

offener Ganztag in Grund-  
und weiterführenden Schulen

# Steuerungsgruppe in Mülheim an der Ruhr

## Finanzielle Situation

**Leiter des  
Sozialamtes oder  
dessen  
Stellvertreter**

## soziale Unterstützung

**Leitung  
Kommunaler  
Sozialer Dienst**

**Arbeiterwohlfahrt  
als Vertreter der  
freien Träger**

## Gesundheit

**(Kinder-)ärztlicher  
Dienst des  
Gesundheitsamtes**



**Centrum für  
Bürgerschaftliches  
Engagement (CBE)**

## Bildung und Ausbildung

**Sozialagentur –  
Bereichsleitung  
Casemanagement  
Agentur für Arbeit**

## Kinderbetreuung

**Leitung Amt für  
Kinder, Jugend und  
Schule**



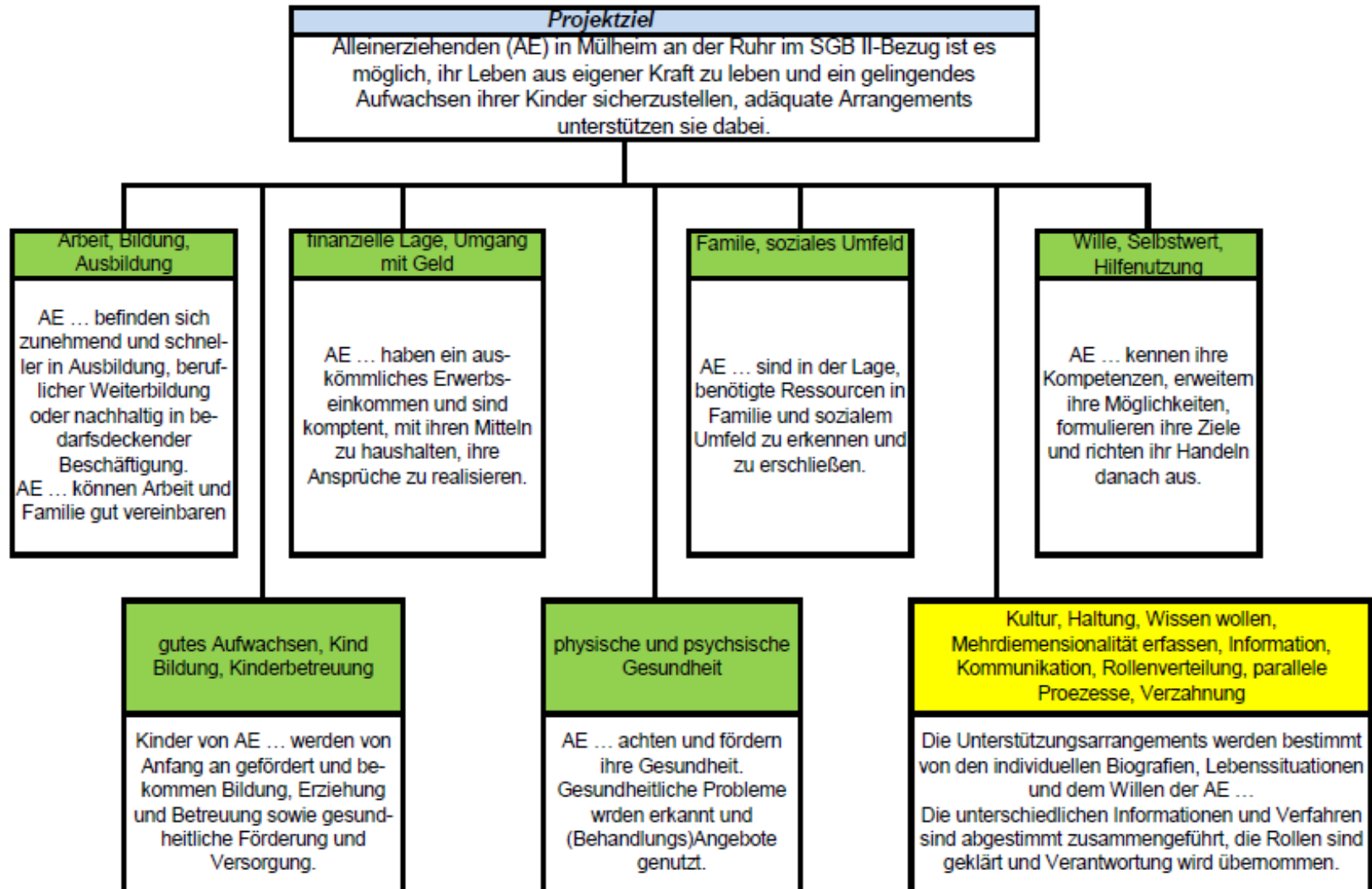
# Arbeit in der Steuerungsgruppe: integrierte Fallrekonstruktion



# Fallübergreifende Zusammenschau

	1 Rehanate	2 Lois Clarke	3 Cubanita	4 Fortuna
* Einstieg in Arbeit gelingt nicht				
* Abschlüsse fehlen				
* Begrenzung bei Arbeitszeit				
* Armut				
* Schulden				
* fehlender Kind unterhalt				
* psychische Belas- terkrankung!				
* Kinderbetreuung Übergänge Randzeiten				
* Migration				
* Soziale Isolation				
* Aufnahme Arbeit → Auswirkung Kind				
* Kind ist belastet				
* kumulierte Prob-				
* Kombination von				
* (mangelnde) Motivation, Energie, Wille		X	X	2
* Abnahme Selbstver- trauen	X			
* Wer weiß was im Fall? Wer hat Hut wofür?	X	X	X	X
* Wie funktioniert Informationsweitergabe?	X	X	X	X
* Wie viele HP-Verfahren gibtes?		X		X
* Kreisläufe / Wenn- (unterbrechen) dann...	X	X		X

# Zielsystematik: Projekt und Rahmenziele



# Zielsystematik: Ergebnisziele

## Matrix für die Entwicklung von Leistungsmodulen

Rahmenziel 1 (RZ 1): <b>bearbeitet am 19.11.2014</b>		Indikator(en):
Arbeit, Bildung Ausbildung, bedarfsdeckende Beschäftigung		
RZ 1 Ergebnisziel 1	Aktivität(en)	Akteur(e)
Bis Ende 2016 haben X % der AE eine Qualifizierung bzw. Weiterbildung absolviert (X = adäquater Anteil von AE bezogen auf die nicht oder gering qualifizierten AE z.B. Anteil der AE im SGB II-Bezug).	Möglichkeit der Weiterbildung prüfen.	Sozialagentur (CM)
	Budget vorhalten (inklusive Folgekosten).	Sozialagentur (Maßnahmeplanung)
	Anzahl möglicher Teilnehmer durch den Bereich Controlling ermitteln.	Team Software und Statistik der Sozialagentur
	Feststellen wie viele AE in eine Maßnahme zur Altenpflegerin/Altenpflegehelferin einmünden können (Altenpflege ist als 3jährige Maßnahme möglich).	CM
	Zur beruflichen Orientierung und Erprobung für eine Ausbildung zur Erzieherin können AE ein beurteiltes Praktikum für die Dauer von 4 Wochen absolvieren.	CM und AWO (stellvertretend für andere freie Träger)
	Betriebsbesichtigungen bei Arbeitgebern anfragen	
	Infoveranstaltungen mit persönlicher Ansprache von erfahrenen Menschen bestimmter Berufsgruppen u.a. bei Arbeitgebern anfragen	CBE, Sozialagentur, Bildungsbüro,
RZ 1 Ergebnisziel 2	Aktivität(en)	Akteur(e)
Während der Zeit - der Arbeitstätigkeit, - der beruflichen Weiterbildung, - der Ausbildung und Qualifizierung ist die Kinderbetreuung sichergestellt.	CM nimmt Kontakt zu Amt 45 auf	CM und Amt 45
	Amt 45 nimmt fallbezogen Kontakt zum CBE auf	Amt 45 und CBE
	Amt 45 und CBE treffen fallunabhängige Absprachen	Amt 45 und CBE
	Sozialräumliche Betrachtung und Bewertung für Kinderbetreuung und Jugendarbeit	Jugendzentren, Rappelkiste, etc. auch: Stadtteilkonferenz, Netzwerk der Generationen Speldorf

	Prüfen, ob für Betreuung Räume zur Verfügung gestellt werden können unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben.	Amt 45, alle Akteure im Stadtteil Angebot: Frau David (Rappelkiste)
	Die CM kennen die Voraussetzungen und Ansprechpartner im Sozialraum - für Kinder von 1 bis unter 6 Jahre (gesetzlicher Rechtsanspruch auf Kinderbetreuung) und - für Kinder älter als 6 Jahre (ohne Rechtsanspruch).	Sozialagentur, Amt 45, private Netzwerke (z.B. (Kirchen-) Gemeinde), Nachbarschaftshilfe, Schule, Kita, ehrenamtliche Strukturen
RZ 1 Ergebnisziel 3	Aktivität(en)	Akteur(e)
Die Kinderbetreuung zu Randzeiten wird verbessert.	Siehe RZ1 Ergebnisziel 2	Sozialagentur, Amt 45, private Netzwerke (z.B. (Kirchen-) Gemeinde)
RZ 1 Ergebnisziel 4	Aktivität(en)	Akteur(e)
Das U25-Haus erhöht den Anteil der AE in Ausbildung und Teilzeitausbildung auf X %. (X = adäquater Anteil von AE z.B. analog zum Anteil von AE im SGB II).	Beratung der AE zu Ausbildung auch bei abgegebener U3-Erklärung.	CM der Sozialagentur
	Erhöhung der TEP-Plätze (für 2016).	Maßnahmeplanung der Sozialagentur
	Akquise von Teilzeitausbildungsstellen.	Firmenberater der jsg
	Akquise von Teilzeitausbildungsstellen.	Mülheimer Ausbildungsservice
	Informationen im Stadtteil über (Teilzeit-)Ausbildungen.	Team U25 Broich/Speldorf, MAS
RZ 1 Ergebnisziel 5	Aktivität(en)	Akteur(e)
Kenntnisstand und Bereitschaft der Mülheimer Arbeitgeber AE zu beschäftigen wird erhöht.	Im Sommer (Mai/Juni) 2015 erfolgt gezielt die Ansprache von Arbeitgebern zur Beschäftigung und Ausbildung von AE durch den Mülheimer Ausbildungsservice und den Arbeitgeberservice der jsg.	Sozialagentur (Mülheimer Ausbildungsservice & Arbeitgeberservice jsg)
	Öffentlichkeitsarbeit vorbereiten und durchführen.	Sozialagentur, Mülheimer Ausbildungsservice
	Mehr Arbeitgeber werden gezielt auf Beschäftigung und Durchführung von Praktika	Sozialagentur (Mülheimer Ausbildungsservice & Arbeitgeberservice jsg)

# Erfolgsfaktoren der bi- und multilateralen Kooperation

- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit
- Sichtbarer Nutzen für die beteiligten Akteure
- klare Struktur und Netzwerkregeln
- Fokus auf Zielgruppe
- Gemeinsame Ziele
- (gemeinsame) strategische Ausrichtung
- Entwicklung eines „Kooperationsmodells“
- Autonomie der Akteure bleibt erhalten
- Anpassung innerorganisatorischer Abläufe
- Gemeinsame Weiterbildung („cross-training“)
- Einbindung von Entscheidungsträgern
- Überzeugungsarbeit nach „innen“
- Anbindung an bestehende Netzwerke

## Funktionen des Netzwerkmanagements

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



**Unser soziales System beruht  
auf der vertrauensvollen  
Zusammenarbeit zum Wohle  
der Hilfesuchenden.**



*Karikatur: Reinhold Löffler*

# Literatur

- Corbett, Thomas/ Noyes, Jennifer L. (2005): The challenge of institutional "milieu" to cross-systems integration, in: Focus, 1/2005, S. 28 – 35.
- Corbett, Thomas / Noyes, Jennifer L. (2006): Integrated Human Service Models: Assessing Implementation Fidelity Through the "Line of Sight" Perspective, Working Draft, Milwaukee. [http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl\\_2007-21.pdf](http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl_2007-21.pdf)
- Corbett, Thomas/ Noyes, Jennifer L. (2008): Human Services Integration: A Conceptual Framework; Institute For research on Poverty, Discussion Paper No. 1333-08, Milwaukee
- DiMaggio, Paul J./ Powell, Walter W. (2009): Das "stahlharte Gehäuse" neu betrachtet. Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Koch, S. (Hg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Wiesbaden. S. 57
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt am Main/New York
- Großmann, Ralph/ Lobnig, Hubert/ Scala, Klaus (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen, Weinheim/München.
- Huxham, Chris / Vangen, Siv (2005): Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage, London.
- Jewell, Christopher J./Glaser, Bonnie E. (2006): Toward a General Analytic Framework: Organizational Settings, Policy Goals, and Street-Level Behaviour, in: Administration & Society, 3/2006, S. 335-364
- Kohlmeyer, K./Mauruszat, R./Seyfried, E. 2000: Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung; Diskussionspapier. Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt und Evaluation Berlin, Band 24.
- Puonti, Anne (2004): Learning to work together. Collaboration Between Authorities in Economic-Crime Investigation, Vantaa.
- Reis, Claus/ Geideck, Susan/ Hobusch, Tina/ Kolbe, Christian (2011): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Ansätze zur Integration von Unterstützungsangeboten für Alleinerziehende, PDF, [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de), Berlin.
- Ring, Peter S. / Van de Veen, Andrew (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: Academy of Management Review 1/1994, S. 90-118.
- Santen, Erik van/ , Seckinger, Michael (2003): Kooperation: . Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe, München.
- Sydow, Jörg (2006): Netzwerkberatung – Aufgaben, Ansätze, Instrumente, in: Sydow, J./Manning, St. (Hg.): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 57-84
- Warmington, Paul u.a. (2004): Interagency Collaboration: a review of the literature, Bath/Birmingham.
- Windeler, Arno (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden.
- Jörg Sydow: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: ders. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der Managementforschung, Wiesbaden 2010, S. 373-470.
- Arno Windeler: Interorganisationale Netzwerke: Soziologische Perspektiven und Theorieansätze. In: Altmeppen, K.-D./Hanitzsch, Ch./Schlüter, C. (Hg.): Journalismustheorie: Next Generation. Wiesbaden 2007. S. 347-369.
- Thomas Corbett/Jennifer L. Noyes: Integrated Human Service Models: . Assessing Implementation Fidelity Through the "Line of Sight" Perspective, Working Draft, Milwaukee 2006. [http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl\\_2007-21.pdf](http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl_2007-21.pdf) .
- Laurie Drabble: Advancing Collaborative Practice Between Substance Abuse Treatment and Child Welfare Fields: What Helps and Hinders the Process?, Administration in Social Work, Bd. 35, Nr.1 (2010), S. 88-106.
- Chris Huxham/Siv Vangen: Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage, London 2005.
- Colin Lindsay/Ronald W. McQuaid/Matthew Dutton: Inter-agency Cooperation and New Approaches to Employability, in: Social Policy & Administration, Bd. 42, Nr. 7 (2008), S. 715-732.
- Holzer, Boris: Netzwerke, Transcript Verlag, Bielefeld 2006
- Jansen, Dorothea: Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, VS Verlag, Wiesbaden 2006 (3. Auflage)
- Schubert, Herbert (Hg.): Netzwerkmanagement, VS Verlag, Wiesbaden 2008
- Windeler, Arno: Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, Leske+Budrich, Wiesbaden 2001