

Arbeitshilfe Zielentwicklung

zum ESF-Bundesprogramm

„Netzwerke
wirksamer Hilfen für
Alleinerziehende“

Inhalt

1. Einführung	3
2. Grundlagen der Zielentwicklung	4
2.1 Analyse der Ausgangslagen	4
2.2 Auf das Netzwerk und auf Dienstleistungen bezogene Ziele	6
2.3 Zielebenen	8
3. Zielentwicklung für Netzwerke für Alleinerziehende	16
3.1 Zielformulierungen	16
3.2 Auswahl der Partnereinrichtungen	18
3.3 Koordination und Steuerung des Netzwerkes	20
3.4 Kommunikation und Transparenz	23
4. Indikatoren zur Zielüberprüfung und Aktivitäten	25
4.1 Formulierung von Indikatoren	25
4.2 Beispiele für Indikatoren	28
4.3 Hilfen zur Strukturierung der Aktivitäten	29
5. Auswertung und Ergebnissicherung	30
5.1 Erfassung der Indikatoren	30
5.2 Methoden zur Erfassung weiterer Daten	31
Quellennachweise	33
Leseempfehlungen	33
Impressum	34

1. Einführung

Mit dem ESF-Bundesprogramm „**Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende**“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) werden an rund 100 Standorten in Deutschland der Auf- und Ausbau lokaler oder regionaler Netzwerke gefördert. Ziel ist es, dass die Netzwerkakteure vor Ort ihre Dienstleistungsangebote für Alleinerziehende besser koordinieren, zu Leistungsketten verknüpfen, professionalisieren und weiterentwickeln. Besondere Bedeutung kommt außerdem der Einbeziehung der Arbeitgeberseite vor Ort zu. Im Verlauf der Projekte sollen erfolgreich erprobte Strukturen in die Regelorganisation der beteiligten Stellen, insbesondere auch der Jobcenter und Agenturen für Arbeit, überführt werden.

Ein gelingendes „Netzwerken“ hängt entscheidend von der Verknüpfung einzelner Faktoren und der richtigen Abfolge von Unterstützungsleistungen ab. Erst im geeigneten Zusammenspiel und in der Balance der Netzwerkfaktoren liegt die Aussicht auf Erfolg und Wirksamkeit. **Wichtig ist dabei, dass die Ziele eines Netzwerkes von allen Netzwerkpartnern partizipativ entwickelt werden** – eine zentrale Voraussetzung für die Identifizierung mit den Zielen und für die nachhaltige Verankerung der im Netzwerk erprobten Abläufe und Angebote in den Regelorganisationen.

Diese Arbeitshilfe unterstützt in erster Linie die **Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren**, ein nachvollziehbares, von innen und außen verständliches Zielsystem (weiter) zu entwickeln. Ihre zentrale Aufgabe liegt darin, das Netzwerk zu koordinieren – dies bedeutet, es bei der eindeutigen Zielentwicklung zu unterstützen, die Umsetzung der Aktivitäten zu lenken, dabei die Qualitätssicherung zu gewähren und eine nachhaltige Implementierung zu sichern.

In Ihren Interessenbekundungen und Anträgen haben Sie bereits Ziele, Indikatoren und Maßnahmen formuliert. **Mit Zielen zu arbeiten heißt, die Voraussetzungen für reflektiertes Handeln zu schaffen und dadurch die eigene Praxis zu professionalisieren.** Eine Kultur der **Selbstreflexion** – individuell und im Austausch mit Ihren Partnerinnen und Partnern im Netzwerk und außerhalb des Netzwerkes – ist ein längerfristiger und kontinuierlicher Prozess, der Fehler und Korrekturen genauso mit einschließt, wie die Bereitschaft, sich selbst und andere als Lernende zu sehen.

In diesem Sinne wollen wir einen Anstoß geben um den **Kreislauf von Zielentwicklung, -umsetzung und -überprüfung** in Gang zu bringen. Sie können diese Arbeitshilfe dazu nutzen, bereits gefasste Ziele zu überdenken, sie anzupassen und bei Bedarf auch neue Ziele zu entwickeln. Insgesamt soll sie Ihnen dabei helfen, Ihre Arbeit auf **das Management von Netzwerken** auszurichten und die **Kommunikation mit Ihren Netzwerkpartnern über Ziele und Aktivitäten** zu verbessern.

Im ersten Abschnitt **Grundlagen der Zielentwicklung** werden die Unterschiede zwischen verschiedenen Zielebenen, Aktivitäten und Indikatoren dargestellt. Mit dem zweiten Kapitel **Zielentwicklung für „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“** werden Sie dabei unterstützt, „s.m.a.r.t.e“ Ziele anhand konkreter Fragestellungen und Beispiele aus der Netzwerkarbeit zu formulieren.

Die Kapitel 4 und 5 helfen dabei, **Indikatoren für die Zielüberprüfung** zu entwickeln und stellen Ihnen Möglichkeiten für die **Auswertung und Evaluation** Ihrer Projektfortschritte vor.

Zur konzeptionellen Unterstützung der Netzwerkarbeit stehen Ihnen darüber hinaus sowohl das **Online-Handbuch**¹ – „Handbuch Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) – zur Verfügung, als auch das Beratungsteam der Servicestelle der gsub mbH, das Sie fachlich und lösungsorientiert während der Projektlaufzeit begleitet.

Die Arbeitshilfe ersetzt daher nicht das umfassendere Online-Handbuch, sondern knüpft an die Kapitel an, in denen Ziele und Zielsysteme vorgestellt werden und ergänzt sie um praktische Beispiele und Vorbilder, die den Prozess der Zielentwicklung anschaulich und verständlich illustrieren. Die Beraterinnen und Berater der Servicestelle greifen in den ersten Beratungsgesprächen u.a. auf diese Arbeitshilfe zurück, um Sie bei der Konkretisierung und gegebenenfalls Feinjustierung Ihrer Netzwerkziele und der daraus folgenden Aktivitäten zu unterstützen. Je genauer und eindeutiger Sie Ihre Ziele definieren, desto besser ist Ihre Grundlage für die Sicherung der Qualität und der Ergebnisse der Netzwerkleistungen.

2. Grundlagen der Zielentwicklung

2.1 Analyse der Ausgangslagen

Für Ihr Netzwerk für Alleinerziehende müssen Sie die Ziele auf der Grundlage einer regionalen Analyse entwickeln und Sie müssen die Ziele mit anderen relevanten Akteuren im Feld, Ihren Netzwerkpartnern, abstimmen. Für Ihre Interessenbekundung und den Projektantrag haben Sie diese Schritte teilweise bereits absolviert. Dennoch haben sich viele Netzwerke vorgenommen, in der ersten Projektphase **eigenständige empirische Arbeiten** durchzuführen. Solche Untersuchungen bringen Ihnen Einblicke in die Sichtweisen und Interessen der unterschiedlichen Gruppen und damit auch Impulse zur Verbesserung der bestehenden Angebote für Alleinerziehende. Zur Präzisierung Ihrer Ziele insbesondere im Hinblick auf die Qualität der gegebenenfalls neu zu entwickelnden oder zu optimierenden Angebote für Alleinerziehende sind eigene empirische Untersuchungen - abhängig von der ggf. bereits bestehenden Datenlage vor Ort - daher zu empfehlen. Für die **regionale Analyse** sind folgende Themen relevant:

- **Situationsanalyse:** Die Ausgangssituation von Alleinerziehenden in der Region, ihre typischen Bedarfe und Herausforderungen in Fragen der Mobilität, der Kinderbetreuung, Beratungsangeboten bzw. der Arbeitsaufnahme.
- **Angebots- und Bedarfsanalyse:** Unterstützungsangebote für Alleinerziehende in der Region: An welche Zielgruppen richten sie sich? Wie werden sie in Anspruch genommen? Gibt es Kinderbetreuungslücken, z.B. in den „Randzeiten“? Lassen sich die vorhandenen Angebote ausweiten oder verbessern, z.B. in dem sie „zugänglicher“ gemacht werden?
- **Akteurs- und Zielgruppenanalyse:** Welche öffentlichen und privaten Einrichtungen erbringen Leistungen und Angebote für Alleinerziehende? Arbeiten die Einrichtungen

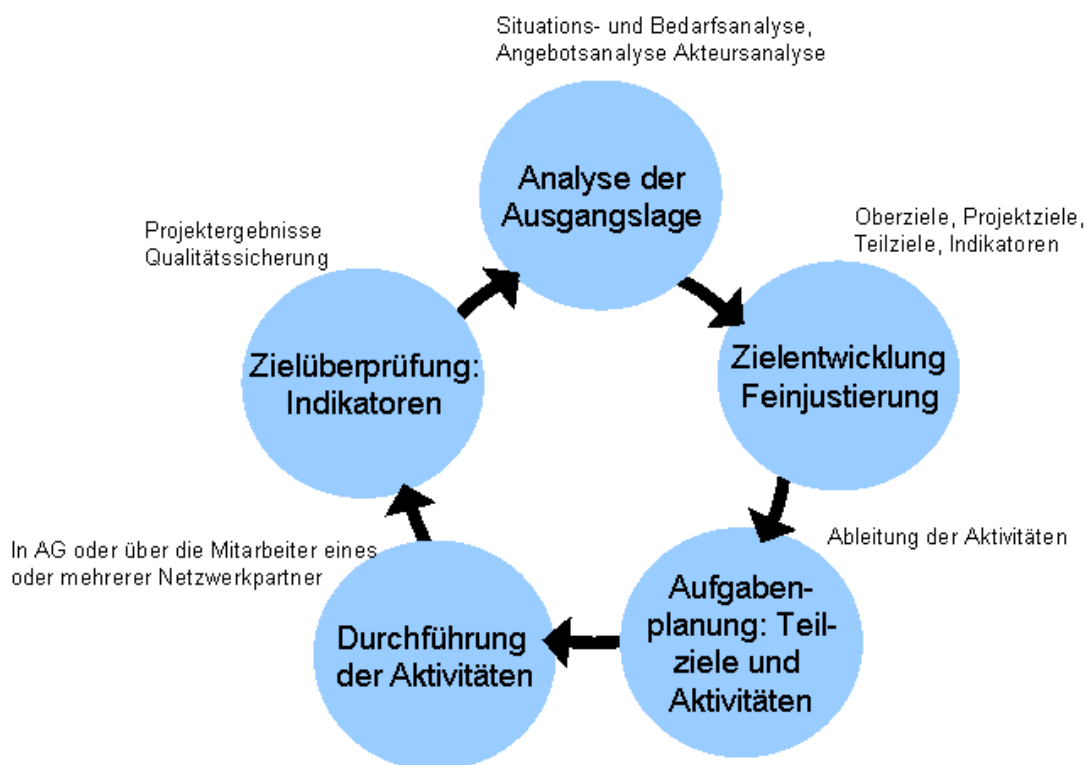
¹ Reis, Claus et al. (2010): Handbuch „Unterstützungsnetzwerke für Alleinerziehende“.

zusammen? Können Problembereiche in der Zusammenarbeit benannt werden? Welche Teil- oder Unterzielgruppen muss das Netzwerk speziell in den Blick nehmen?

Die Ergebnisse von Befragungen, Experteninterviews und Gruppendiskussionen bieten Ihnen Ansatzpunkte, um Ihre Ziele zu überdenken. Daneben können auch Fallstudien zu typischen Verläufen von Beratungen Alleinerziehender erkenntnisfördernd sein. Solche Erhebungen erlauben Ihnen neben der vertieften Analyse etwaiger bereits vorhandener Daten in Ihrer Region, Ihre bereits formulierten Ziele zu präzisieren, zu korrigieren oder gegebenenfalls auch neue Ziele zu entwickeln. Sie sind der Einstieg in den **Kreislauf von Zielentwicklung, -umsetzung und -überprüfung**. Anregungen zur Vorbereitung und Durchführung von Befragungen finden Sie im Online-Handbuch.² Darüber hinaus können Sie Ihre Ideen mit den Regionalberaterinnen und -beratern der Servicestelle besprechen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Kreislauf von der Ausgangsanalyse über die Zielentwicklung und Umsetzung bis zur Ergebnissicherung.

Abbildung 2: Kreislauf für die Netzwerkentwicklung



² Vgl.: Reis, C. et al. (2010), Befragung von Alleinerziehenden und Arbeitgebern; Experteninterviews und Gruppendiskussionen.

2.2 Auf das Netzwerk und auf Dienstleistungen bezogene Ziele

Bei der Planung Ihrer Arbeit stehen Ihnen zum einen Ziele zur Verfügung, die sich auf das Netzwerk und sein Management beziehen und zum anderen Ziele, die sich auf die Verbesserung der Angebote für Alleinerziehende beziehen.

Das wichtigste Ziel des ESF-Bundesprogramms „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ des BMAS „ist die Weiterentwicklung bzw. der **Aufbau von Netzwerkstrukturen** zur Unterstützung von Alleinerziehenden. Im Mittelpunkt steht dabei die dauerhafte und bessere Verzahnung aller mit der Gruppe der Alleinerziehenden befassten Träger.“³

Auf das **Netzwerk bezogene Ziele** dienen in diesem Sinn der besseren Verzahnung aller relevanten Akteure. Aber was bedeutet dies konkret? Woran misst sich die „bessere Verzahnung“ bzw. die Qualität eines Netzwerks? Was sind die Maßstäbe mit denen guter von schlechter Qualität unterschieden werden kann? Die Frage konzentriert sich auf die **Zusammensetzung** und die **internen Arbeitsstrukturen** der Netzwerke. **Organisation und Steuerung** des Netzwerks sind von maßgeblicher Bedeutung für seinen Erfolg. Dabei geht es im Wesentlichen um die Frage nach einer **sinnvollen Arbeitsteilung** und die **Kombination und Koordination der verschiedenen Kompetenzen, Ressourcen und Arbeitsleistungen**. Die Frage ist: Wer nimmt welche (aktive) Rolle ein und wie funktioniert die Zusammenarbeit? Um die Zusammenarbeit zu verbessern, müssen Sie sich Ziele setzen, die sich auf die Zusammensetzung und Struktur des Netzwerks beziehen und auf die konkreten Formen der Zusammenarbeit. Wie Sie dabei vorgehen können, erfahren Sie im Kapitel 3.

Das Schließen von Lücken in den Dienstleistungsketten für Alleinerziehende in Ihrer Region ist ein weiteres Ziel der Netzwerkarbeit. **Auf Dienstleistungen bezogene Ziele** richten sich auf die Entwicklung und Erprobung von Angeboten für Alleinerziehende, die die Unterstützungsleistungen des Netzwerkes vermitteln (wie bspw. Wegweiser, Leit- und Anlaufstellen, Netzwerkpässe oder Laufzettel). Beachten Sie dabei, dass Angebote, die sich direkt an Alleinerziehende richten, nur dann aus Mitteln des ESF-Bundesprogramms gefördert werden können, wenn sie Modellcharakter haben, vom Netzwerk gemeinsam entwickelt und evaluiert und nach Erprobung durch die Partnerinnen und Partner in den Regelorganisationen übernommen werden sollen.

Hier besteht die Gefahr, dass Sie „**falsche**“ **Ziele** entwickeln, die sich nicht auf den Auf- bzw. Ausbau von Netzwerken oder die Entwicklung und Erprobung von innovativen Angeboten für die Zielgruppe richten, sondern direkt auf Hilfen für Alleinerziehende. **Nicht förderfähig** sind im Rahmen des Programms daher z.B. folgende Ziele:

„falsche“ Ziele

Umsetzung passgenauer Angebote wie Mütternotdienst, Tagesmütter, Organisation von Nachbarschaftshilfen usw. durch einzelne Partner.

Individuelle Unterstützungsleistungen zur Förderung der Integration von Alleinerziehenden in Existenz sichernde Beschäftigung (Maßnahmen zum Coaching und zur Qualifizierung einzelner Alleinerziehender).

Frühzeitige Aktivierung von Alleinerziehenden mit Kindern unter 3 Jahren durch Maßnahmen zur individuellen Ansprache.

³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010), S. 2.

Bei der Aufstellung der **richtigen Ziele** ist zunächst folgendes zu klären:

- **Der Sinn und Zweck:** Wozu tun wir das? Auf welches Problem reagieren wir? Welche Absicht verfolgen wir mit unserem Projekt bzw. welches Programmziel müssen wir mit unserem Projekt berücksichtigen?
- **Die Zielgruppe:** Für wen tun wir etwas? Wer profitiert davon?
- **Das Ergebnis:** Welches konkrete Ergebnis soll am Ende herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?
- **Erfolgs-/Qualitätskriterien:** Woran erkennen wir, ob wir erfolgreich waren? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?

Wenn Sie Ihre Ziele überprüfen und nachjustieren, machen Sie dies gemeinsam mit den Netzwerkmitgliedern. Bitten Sie sie darum, ihre Ideen und Gedanken zu den o.g. Fragen zum Beispiel in ein sogenanntes „Zielkreuz“ zu übertragen.⁴ Das **Zielkreuz** kann Ihnen dabei helfen, falsche Zielstellungen zu vermeiden. **Programm-adäquate und angemessene Ziele richten sich auf den Aufbau und Ausbau von Netzwerken.** Wirksame Hilfen für Alleinerziehende sind demgegenüber „nur“ Folgen bzw. Wirkungen effektiver Netzwerkarbeit.

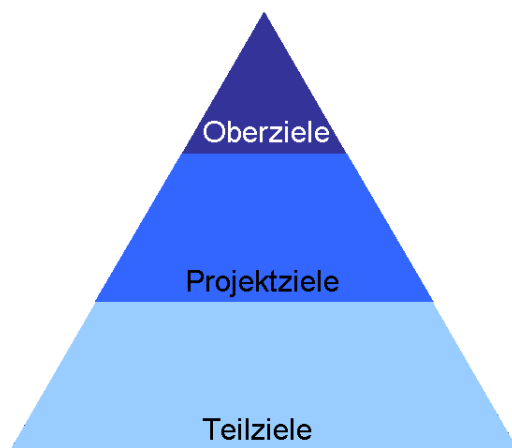
Sinn/Zweck: Wozu tun wir das? Wir vernetzen alle relevanten Träger in der Region, die mit der Gruppe der Alleinerziehenden befasst sind, damit sie gemeinsam ihre Angebote zeitlich, räumlich und inhaltlich besser aufeinander abstimmen können. Die transparente Information und Koordination des Netzwerkes ermöglicht eine effektive und effiziente Abstimmung der beteiligten Akteure.	Kunde/Zielgruppe Für wen (intern und extern) tun wir das? Intern: Für die Akteure die mit der Gruppe der Alleinerziehenden befasst sind. Für sie schaffen wir ein offenes und transparentes Forum, auf dem sie ihre Angebote untereinander abstimmen und verbessern können. Extern: Für ausgewählte Zielgruppen unter den Alleinerziehenden. Sie sollen über das Netzwerk Angebote erhalten, die bedarfsgerechte Lösungen für ihre Probleme bieten.
Ergebnis/ Endprodukt Was soll am Ende konkret herauskommen? Ein dauerhaftes und stabiles Netzwerk, das seine Angebote laufend überprüft und aktualisiert.	Erfolgs- und Qualitätskriterien Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Intern: Das Netzwerk trifft sich regelmäßig und umfasst alle relevanten Akteure in der Region. Es ist handlungsfähig und seine Beschlüsse werden auf der operativen Ebene von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von den Partnerinnen und Partnern akzeptiert und umgesetzt. Extern: Effektiverer Beratungserfolg; Erhöhte Teilnehmerzahlen in den Angeboten der Partnerinnen und Partner

⁴ Nach Zech, R. (2010), S. 95.

2.3 Zielebenen

Bei der Zielentwicklung sind unterschiedliche Zielebenen zu berücksichtigen. Im Online-Handbuch werden drei Zielebenen unterschieden, an denen sich die Netzwerke für Alleinerziehende orientieren können: Ober-, Projekt- und Teilziele⁵.

Abbildung 1: Zielpyramide



Oberziele

Oberziele beziehen sich auf ein allgemeines gesellschaftliches oder soziales Problem, in Ihrem konkreten Fall auf die gravierenden Probleme bei der gesellschaftlichen Teilhabe und der Arbeitsmarktintegration von Alleinerziehenden. Oberziele beschreiben folglich eine allgemeine Verbesserung und die **Grundausrichtung Ihres Netzwerkes**.

Ihre Oberziele sollen nach innen und nach außen kommunizieren, wofür das Netzwerk steht. Nach außen sind das zum Beispiel die interessierte kommunale Öffentlichkeit und Interessenvertretungen, die mit dem Netzwerk und seinen Partnerinnen und Partnern zusammenarbeiten oder künftig zusammenarbeiten sollen. Auch nach innen, für diejenigen, die sich als Partnerinnen und Partner sowie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen, ist die Identifikation über Oberziele eine wichtige Voraussetzung ihres Engagements und ihrer Bindung. Sie können sich über die Oberziele mit dem Auftrag identifizieren und motivieren.

Im Konfliktfall bringt die Erinnerung an Oberziele wieder eine **Basis für Konsensbildung**, indem sich die internen Konfliktparteien auf das besinnen, was sie gemeinsam wollen. Oberziele bilden idealerweise den Kern, der dazu beiträgt, das Ganze zusammenzuhalten.⁶

Beispiel für ein Oberziel:

Durch die Kooperation aller relevanten Partnerinnen und Partner, die in der Region Leistungen für Alleinerziehende erbringen, und durch die Abstimmung ihrer Angebote entstehen optimierte Dienstleistungsketten und bedarfsgerechte Hilfen für Alleinerziehende.

⁵ Die Zielebenen können auch mit Leit-, Mittler- und Handlungszielen oder als Haupt- und Zwischenziele bezeichnet werden. Im Sprachgebrauch des ESF-Bundesprogramms „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ werden die hier vorgestellten Begriffe Ober-, Projekt- und Teilziel verwendet.

⁶ Vgl.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999), S. 51.

Checkliste zur Formulierung von Oberzielen⁷

Oberziele sollen deutlich machen, wofür ein Projekt steht.

Oberziele sollten

- ☐ dauerhaft gelten, weil grundlegende Wertentscheidungen einfließen.
- ☐ den Auftrag des Projektes/Netzwerkes deutlich zum Ausdruck bringen.
- ☐ attraktiv und erstrebenswert sein.
- ☐ die Beteiligten herausfordern.
- ☐ motivieren und Ideen dazu auslösen, wie sie erreicht werden können.
- ☐ Prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein.
- ☐ glaubhaft sein.
- ☐ Spielräume für individuelle Ausgestaltung lassen.
- ☐ widerspruchsfrei sein, falls mehrere Oberziele formuliert werden.

Übergeordnete Klärungsfragen

- ☐ Wird aus den Oberzielen der Auftrag des ESF-Bundesprogramms „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ deutlich?
- ☐ Umreißen die Oberziele, auf welche Bedürfnisse, Problemlagen oder Interessen welcher (Teil-) Zielgruppe das Projekt antworten will?
- ☐ Geht aus den Oberzielen hervor, welche Wertgrundlagen und ethische Ausrichtung das Programm/das Projekt hat?

⁷ Vgl.: CJD (1999), S. 54.

Projektziele

Projektziele **konkretisieren die Oberziele** und erklären den Zusammenhang zwischen den bereits sehr konkreten Teilzielen (s.u.) und den Oberzielen. Sie beschreiben die **beabsichtigte Wirkung** und den Nutzen Ihres Netzwerkes. Im Gegensatz zu den Oberzielen, die meist von dauerhafter Gültigkeit sind, beziehen sie sich auf einen **absehbaren Zeitraum**, zu dem sie überprüft und erneut diskutiert werden können.

Da sie näher an die konkreten Aktivitäten im Projekt heranzuführen, müssen sie eine Vorstellung davon geben, was durch die Realisierung von Teilzielen erreicht werden kann. Projektziele für Netzwerke konzentrieren sich auf die Art und den Umfang der Partnerinnen und Partner im Netzwerk, auf die Zusammenarbeit und Verständigung und auf die Ausrichtung des Netzwerkes auf die spezifischen regionalen Problemlagen und Rahmenbedingungen. Projektziele haben einen stärkeren Bezug zu den aktuellen regionalen Problemlagen. Sie geben jedem Projekt ein **regional spezifisches Profil**.

Beispiele für Projektziele:

Die Partnerinnen und Partner im Netzwerk haben sich auf verbindliche Ziele geeinigt, Aufgaben und Zuständigkeiten geklärt und Regeln für die Zusammenarbeit etabliert, die Offenheit und Transparenz der Informationen im Netzwerk gewährleisten.

Alle Angebote für Alleinerziehende in der Region sind erfasst, Lücken im Betreuungsangebot sind identifiziert und mit abgestimmten Leistungen der Partnerinnen und Partner kompensiert.

Unternehmen und Kinderbetreuungseinrichtungen sind für den Betreuungsbedarf erwerbstätiger Alleinerziehender sensibilisiert.

Checkliste zur Formulierung von Projektzielen⁸

Projektziele benennen die wesentlichen Aufgaben des Netzwerkes.

Projektziele sollten

- ☐ Bestandteile der Oberziele konkretisieren.
- ☐ realistisch und erreichbar sein, aber auch eine Herausforderung darstellen, für die sich der Einsatz und das Engagement lohnen.
- ☐ motivieren und Ideen dazu auslösen, wie sie erreicht werden können.
- ☐ so formuliert sein, dass man sich vorstellen kann, was gemeint ist.
- ☐ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein.
- ☐ von den Partnerinnen und Partnern im Netzwerk, von Fachleuten und Geldgebern akzeptiert werden.
- ☐ Spielräume für individuelle Ausgestaltung von Teilzielen lassen.
- ☐ widerspruchsfrei sein, falls mehrere Oberziele formuliert werden.

Übergeordnete Klärungsfragen

- ☐ In welchem Ausmaß/welchen Aspekten ist das Projektziel zum Zeitpunkt seiner Formulierung bereits in der Arbeit des Netzwerks realisiert? In welchem Maße ist es noch nicht realisiert?
- ☐ Welche Partnerinnen und Partner werden durch das Projektziel besonders angesprochen (Zuständigkeit, Träger)?
- ☐ Auf welche Besonderheiten, besondere Situation der Zielgruppe reagiert dieses Ziel?
- ☐ Lassen sich messbare Indikatoren ableiten?

⁸ Vgl.: CJD (1999), S. 60 ff.

Teilziele

Praktikerinnen und Praktiker handeln oft intuitiv und spontan und erzielen damit sicher viele gute Ergebnisse. Teilziele fassen im Gegensatz dazu in Worte, wohin dieses Handeln strebt. Sie geben an, welcher konkret beschreibbare, veränderte oder stabilisierte Zustand innerhalb eines festgelegten Zeitraums erreicht sein soll. Sie beziehen sich also auf **konkrete Umsetzungsschritte** und **strukturieren die Aktivitäten** des Netzwerkes. Daher sollten Sie Ihre Teilziele sowohl inhaltlich (entsprechend Ihren Projektzielen) ordnen, als auch zeitlich, je nach der inhaltlichen und zeitlichen Priorität (Meilensteine).

Teilziele bilden auch eine Grundlage, um den Grad der Annäherung an den angestrebten Zustand zu messen. Sie sind Eckpfeiler für jede systematische Beschreibung und Bewertung einer Praxis und damit auch die **Basis für Ihre Selbstevaluation**. Mit Teilzielen kann die schrittweise Annäherung an Projektziele gemessen werden.

Beispiele für Teilziele:

Eine Informationsübersicht über Angebote für Alleinerziehende in der Region wurde erstellt und allen Partnerinnen und Partnern im Netzwerk zur Verfügung gestellt.

Ein Workshop zur bedarfsgerechten Optimierung des Betreuungsangebotes wurde im ersten Förderjahr durchgeführt und mit konkreten Zielen und Aufgaben für die Partnerinnen und Partner abgeschlossen.

Checkliste zur Formulierung von Teilzielen⁹

Teilziele benennen die konkreten Aufgaben und strukturieren die Arbeitsschritte im Netzwerk und bei den Partnerinnen und Partner.

Teilziele sollten

- ☐ „s.m.a.r.t.“ sein: spezifisch – messbar – akzeptabel – realistisch - terminiert.
- ☐ positiv formuliert sein.
- ☐ eine (nicht zu große) Herausforderung darstellen.
- ☐ eindeutig formuliert sein und keine Interpretationsspielräume lassen. Alle Partnerinnen und Partner, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten dasselbe darunter verstehen.
- ☐ möglichst wenig Spielraum lassen – im Gegensatz zu den Ober- und Projektzielen.

Übergeordnete Klärungsfragen

- ☐ Welche Partnerinnen und Partner werden durch das Teilziel besonders angesprochen (Zuständigkeit, Träger)?
- ☐ Auf welche Besonderheiten, besondere Situation der Zielgruppe reagiert dieses Ziel?
- ☐ Lassen sich aus dem Teilziel unmittelbar Arbeitsschritte ableiten?
- ☐ Lassen sich aus dem Teilziel unmittelbar Indikatoren ableiten?

⁹ Vgl.: CJD (1999), S. 71 ff.

Aktivitäten

Aktivitäten stellen die notwendigen Tätigkeiten der Akteure des Netzwerkes zur Erreichung der Teilziele dar. Sie dienen zur **Realisierung der verschiedenen Ziele** des Projektes. Sie werden in einen zeitlichen Rahmen gesetzt und in der Verantwortung von benannten Akteuren durchgeführt.

Beispiele für Aktivitäten:

Durchführung einer Gruppendiskussion mit den Partnerinnen und Partner im Netzwerk, um Lücken im Betreuungsangebot der Region zu identifizieren.

Klärung der Frage, ob spezifische Angebote fehlen, wie z.B. Angebote in Randzeten.

Durchführung einer schriftlichen Befragung der Alleinerziehenden durch die Betreuungseinrichtungen im Netzwerk zu ihrem Betreuungsbedarf.

Planung, Bewerbung, Durchführung und Nachbereitung eines Fachworkshops zum Thema Teilzeitausbildung mit Arbeitgebern und Fachschulen.

Indikatoren

Indikatoren sind **Messgrößen**, die Ihnen zur Überprüfung der Zielerreichung dienen. Sie legen fest, was gemessen bzw. überprüft werden soll. Die Überprüfung kann **quantitativ** erfolgen, indem z.B. eine bestimmte Leistung gezählt wird. Eine Leistung kann aber auch **qualitativ** bewertet werden. Dabei zählen weniger Häufigkeit und Umfang einer Leistung als vielmehr ihre Qualität, die mit Argumenten beschrieben wird. Indikatoren sind wichtige **Instrumente zur Sicherung von Qualität** und Ergebnissen der Aktivitäten, die Sie im Rahmen Ihres Netzwerkes unternehmen.

Beispiele für Indikatoren:

Indikatoren zur Überprüfung der Netzwerkarbeit:

- Einstimmige, protokollierte Beschlüsse der Steuerungsgruppe
- Regelmäßige Informationen über Projektfortschritte an die Steuerungsgruppe
- Anzahl der Netzwerktreffen im Jahr
- Teilnahmequote der Partnerinnen und Partner an Netzwerktreffen
- Newsletterauflage, regelmäßiges Erscheinen

Indikatoren zur Überprüfung der Wirkungen auf die Zielgruppen:

- Anzahl der Vermittlungen in neue oder abgestimmte Betreuungsangebote
- Wohnungsnahe Integration der Betreuungsangebote
- Einheitliche und abgestimmte Informationen über Betreuungsangebote
- Zielgruppenspezifische Informationen der Betreuungsangebote
- Zufriedenheit der Alleinerziehenden

Checkliste zur Entwicklung von Indikatoren

Indikatoren sind Messkriterien, die sie darauf hinweisen, was Sie überprüfen sollten, um Ihre Zielerreichung einzuschätzen und zu messen.

Indikatoren

- ☐ können quantitativ messbar oder qualitativ (argumentativ) messbar sein.
- ☐ messen Ihre Ergebnisse (**was** wurde erreicht?) und Ihren Projekt-Output (**wie** wurde es erreicht?).
- ☐ ermöglichen Ihnen, Ihre Zielerreichung zu überprüfen.
- ☐ bieten Ihnen eine Grundlage, um Ihre Erfolge zu belegen.
- ☐ dienen Ihnen als „Frühwarnsystem“, indem sie Versäumnisse oder Defizite in der Zielerreichung anzeigen.
- ☐ erfordern eigene empirische Belege und/oder Untersuchungen, um die Zielerreichung zu dokumentieren.

Übergeordnete Klärungsfragen

- ☐ Passen die Indikatoren zur Klärung des jeweiligen Ziels?
- ☐ Sind alle überprüfbaren Indikatoren benannt, um die Erreichung eines Ziels zu überprüfen?
- ☐ Welche Aktivitäten sind notwendig, um die Zielerreichung zu überprüfen? Bedarf es eigener empirischer Untersuchungen?
- ☐ Welche empirischen Untersuchungen sind am besten geeignet und möglichst pragmatisch umsetzbar?

3. Zielentwicklung für Netzwerke für Alleinerziehende

3.1 Zielformulierungen

Ein gut formuliertes Ziel ist „**S.M.A.R.T.**“ (engl. für „pfiffig“). Mit dem Akronym werden wesentliche Anforderungen für Teilziele zusammengefasst, die wir Ihnen hier vorstellen wollen.

Ein s.m.a.r.t.es Ziel ist:

S	pezifisch: Es ist konkret, klar, präzise und eindeutig formuliert. Es lässt keinen Spielraum für Interpretationen.
M	essbar: Es ist überprüfbar, sowohl quantitativ als auch qualitativ.
A	ttraktiv: Es wird akzeptiert und motiviert die Partnerinnen und Partner zum Handeln.
R	ealistisch: Es überfordert die Partnerinnen und Partner nicht, aber es verspricht eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Ausgangszustand.
T	erminiert: Es gibt einen Zeitrahmen, Start und Ende sind festgelegt.

Die Regeln für „s.m.a.r.t.e.“ Zielformulierungen sind kaum bei den Oberzielen anzuwenden. Sie sind von ihrem Wesen her allgemein und weit interpretierbar. Je konkreter ein Ziel wird, desto sinnvoller und leichter ist es „s.m.a.r.t.“ zu formulieren. Teilziele sind in jedem Fall „s.m.a.r.t.“. Auch Projektziele können „s.m.a.r.t.“ formuliert werden, je nach ihrer Nähe zu konkreten Aktivitäten im Netzwerk. Bei der Formulierung Ihrer Ziele sollten Sie darüber hinaus folgende **Standards** beachten:

- Im Gegensatz zu Ober- und auch den meisten Projektzielen sollen Teilziele eindeutig formuliert sein und **keine Interpretationsspielräume** offen lassen.
- Achten Sie auf eine **positive** Formulierung: Positiv formulierte Ziele sind attraktiv und motivieren stärker, als die Abgrenzung von einem Negativ-Zustand. Es lohnt sich, konkret zu benennen, worin die Verbesserung genau bestehen soll, statt die Verhinderung eines Missstandes als Ziel anzugeben.

Ziele „s.m.a.r.t.“ zu formulieren bedeutet auch, sich darüber Gedanken zu machen, **wer** für die Realisierung verantwortlich ist und **welche Ressourcen** ihm oder einer Gruppe zur Verfügung stehen, um Ziele umzusetzen. „S.m.a.r.t.e“ Ziele enthalten eine Selbstverpflichtung eines Einzelnen oder einer Gruppe; sie sollen motivieren und die Beteiligten herausfordern, sich für ihre Realisierung einzusetzen. Deswegen ist es sinnvoll mit jedem Ziel auch die folgenden Fragen zu klären:

- Wer verpflichtet sich, ein bestimmtes Ziel zu erreichen?
- Wer verfolgt und überprüft, ob das Netzwerk, die Arbeitsgruppe oder die einzelnen Partnerinnen und Partner im Netzwerk die Maßnahmen zur Zielerreichung umsetzen?
- Wie und von wem wird die Erinnerung an die Ziele wach gehalten?
- Werden nach einiger Zeit tatsächlich noch die vereinbarten Ziele verfolgt oder ist es unter der Hand zu einer Zielverschiebung gekommen?

- Mit wem müssen die Verantwortlichen das Ziel und seine Umsetzung aushandeln und abstimmen?
- Mit welchen anderen Zielen steht das Ziel möglicherweise im Konflikt?

Bei der Zielformulierung sind also bestimmte Standards zu berücksichtigen. Zur Verdeutlichung kann Ihnen dieses Negativ-Beispiel helfen:

„schlechte“ Zielformulierung:

Nach der Abstimmung der Angebote untereinander steigen die Chancen, dass sie in höherem Maße von der Zielgruppe angenommen werden.

In dem Beispiel könnte es sich um ein Projektziel handeln. Es ist „schlecht“ formuliert, weil es **nicht überprüfbar und mehrdeutig** ist. Es ist voller unbestimmter Begriffe, die sich der Messbarkeit entziehen und weite Interpretationsspielräume lassen. Warum ist dies der Fall? Überprüfen wir die kritische Bewertung:

Es fehlen Bezugsgrößen oder Referenzwerte, die geeignet wären zu überprüfen,

- ob das Projekt die Chancen erhöht hat, dass Angebote stärker angenommen werden.
- in welchem Maße die Chancen gestiegen sind.
- in welchem Maße die Angebote stärker angenommen werden als vorher.
- ob ein bestimmtes – neu entwickeltes – Angebot gemeint ist oder die Summe aller Angebote in der Region für Alleinerziehende.

Es fehlen Begriffsdefinitionen, die Interpretationen verhindern: „Nach der Abstimmung“ kann bedeuten:

- unmittelbar danach,
- 6 Wochen, 6 Monate danach oder länger.

„Angebote annehmen“ kann bedeuten, dass

- sie stärker nachgefragt werden (was nicht bedeutet, dass sie auch stärker in Anspruch genommen werden).
- sie stärker in Anspruch genommen werden.

Um diesen Fallstricken der Zielformulierung zu entgehen, sollten Sie Ihre Ziele **messbar und exakt benennen**. Das gleiche Ziel entlang der beiden Merkmale der Messbarkeit und Exaktheit in der nachfolgenden Beschreibung formuliert, zeigt den Unterschied zwischen einer geeigneten und einer ungeeigneten Zielformulierung und erklärt, was es bedeutet, **dass unter einem Ziel ein nachzuweisendes Ergebnis verstanden wird**.

Eine bessere Abstimmung der Angebote mit allen Netzwerkpartnern führt dazu, dass innerhalb von 3 Monaten 10 Prozent mehr Angebote – bezogen auf alle Träger in der Region – von Alleinerziehenden in Anspruch genommen werden.

Aufgrund dieser Formulierung gibt es objektive und messbare Kriterien, um die Zielsetzung zu überprüfen.

Die für Ihre Arbeit relevanten Ziele bewegen sich auf der Ebene der Projekt- und Teilziele. Weil es in erster Linie darum geht, ein nachhaltig funktionsfähiges und wirksames Netzwerk zu etablieren, sollten sich Ihre Ziele auf die Qualität des Netzwerkes konzentrieren. Die Idee des Netzwerkes besteht darin, durch eine partnerschaftliche Kooperation und Koordination von Kompetenzen und Leistungen die Angebote für Alleinerziehende zu verbessern. Das Netzwerk ist erfolgreich, wenn die Partnerinnen und Partner in der Region es als Forum für den offenen Erfahrungsaustausch und zur Abstimmung ihrer Leistungen engagiert nutzen.

Folglich sollten sich Ihre Ziele zunächst auf die Auswahl Ihrer Netzwerkpartner, auf die Steuerung und Koordination des Netzwerkes und auf transparente Strukturen und Kommunikation im Netzwerk konzentrieren. Auch wenn diese Ziele im Mittelpunkt dieser Arbeitshilfe stehen, bedeutet dies nicht, dass Sie keine Ziele für die Verbesserung der Situation von Alleinerziehenden entwickeln sollten. Das Vorgehen zur Erarbeitung und Formulierung der auf die Angebote für Alleinerziehende bezogenen Ziele können Sie aus den hier dargestellten Beispielen gut ableiten.

Im Folgenden geben wir Ihnen zu diesen Bereichen des Netzwerkmanagements Anregungen und Beispiele.

3.2 Auswahl der Partnereinrichtungen

Bedeutung der Partnerinnen und Partner für die Qualität des Netzwerkes

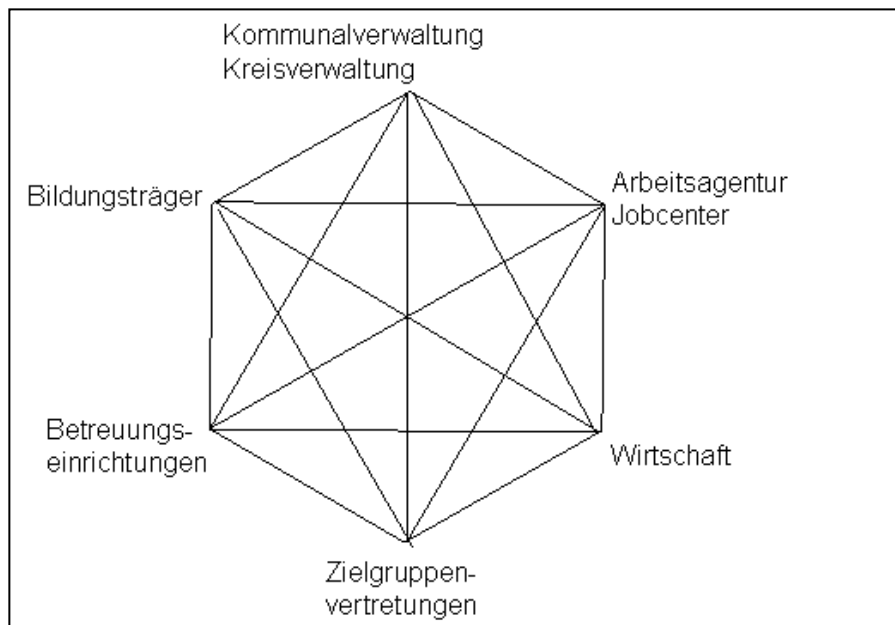
Damit aus der Beteiligung verschiedener Akteure keine unübersichtliche Gemengelage unterschiedlicher Einflüsse entsteht, sondern für alle Beteiligten Meinungsbildung und Entscheidungsprozesse durchschaubar und nachvollziehbar bleiben, kommt der Auswahl der Akteure eine zentrale Bedeutung zu. Für die Qualität des Netzwerkes ist entscheidend, dass die Partnerinnen und Partner jeweils einen **relevanten fachlichen Beitrag** zur Unterstützung von Alleinerziehenden leisten können und sie müssen auch über die **notwendigen Ressourcen** verfügen, um Hilfen umsetzen zu können. Sinnvoll ist eine Mischung aus öffentlichen Akteuren der Kommune/des Kreises, der Arbeitsagenturen und Jobcenter sowie freier Träger aus den Bereichen der Bildung, der Gesundheit, Beschäftigung sowie Initiativen oder Vertretungen der Zielgruppe. Besonders wichtig ist die Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft (Kammern und Wirtschaftsverbände, Unternehmen).

Von der Auswahl der Partnerinnen und Partner hängt u.a. ab, ob es rasch gelingt einen vollständigen Überblick über die Angebote für Alleinerziehende zu erhalten und – entsprechend den Zielen des Programms – Dienstleistungsketten zu organisieren und zu optimieren. Das bedeutet auch, dass die Partnerinnen und Partner bereit sind, Beschlüsse des Steuerungsgremiums zu akzeptieren und umzusetzen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Partnereinrichtungen im Netzwerk müssen dafür von ihren jeweiligen Einrichtungen unterstützt werden.

Der Zweck der Kooperation sind **gemeinsam getragene Entscheidungen**. Um das Engagement der Akteure für das Netzwerk zu gewährleisten, müssen die Beteiligten glaubhaft Einfluss auf Entscheidungen und deren Umsetzung nehmen können. **Dabei kommt es nicht darauf an, dass alle Akteure zu allen Themen beteiligt werden.** Netzwerke werden nicht

besser, wenn möglichst viele Partner beteiligt sind. Wichtig aber ist, dass zu den relevanten Fragen die jeweils betroffenen Akteure **gemeinsame Diskussions- und Entscheidungsprozesse** durchlaufen können. **Kooperative Strukturen müssen übersichtlich bleiben**, damit nicht die Vielfalt heterogener Interessen die Handlungsfähigkeit des Netzwerkes lähmt.

Abbildung 3: Relevante Gruppen von Akteuren für Netzwerke



Auf die Auswahl von Partnereinrichtungen bezogene Ziele

Bei der Überprüfung und Nachjustierung Ihrer Ziele zur Netzwerkzusammensetzung können Ihnen folgende Fragen nützlich sein:

- Ist das Netzwerk ausgewogen und nicht einseitig auf kommunale Einrichtungen, die Arbeitsverwaltung oder private Träger ausgerichtet?
- Sind Vertreterinnen und Vertreter aus der Wirtschaft im Netzwerk? Beteiligen sich Unternehmen im Netzwerk?
- Sollten alle relevanten Akteure der Region, die fachlich mit Alleinerziehenden zu tun haben, im Netzwerk oder können ausgewählte Akteure auch Anlass- und themenbezogen in die Arbeit des Netzwerkes integriert werden?
- Gehören einflussreiche Einrichtungen/Personen zum Netzwerk, die insbesondere wichtig für die nachhaltige Verankerung des Netzwerkes in der Region sind (z.B. Vertreterinnen und Vertreter politischer Ämter wie der des Landrats oder Stadtrats, meinungsbildende Akteure/Unternehmen, oder andere fachliche Autoritäten mit Einfluss auf die Meinungen der (Fach-)Öffentlichkeit)?

Je nachdem, wie Sie die Fragen beantworten, lassen sich die Ziele für Ihr Netzwerk anpassen. Entsprechende **Projektziele** könnten demnach z.B. folgendermaßen lauten:

Das Netzwerk stellt sicher, dass an Entscheidungen jeweils die fachlich relevanten bzw. betroffenen Akteure Anlass- und Themen-bezogen beteiligt werden.

Im Netzwerk beteiligen sich einflussreiche und meinungsbildende Akteure, die Verantwortung für die dauerhafte Weiterführung des Netzwerkes übernehmen.

Daraus abgeleitet lassen sich folgende beispielhafte **Teilziele** formulieren:

Die Netzwerkkoordinatorin oder der Netzwerkkoordinator übernimmt die Akquisition der Netzwerk-Partnereinrichtungen. Bis spätestens zum Ende des 1. Quartals nach dem Start des Netzwerkes liegen von allen angefragten Partnereinrichtungen Erklärungen über die Mitwirkung am Netzwerk vor.

Der/die Land-/Stadtrat/-rätin übernimmt die Patenschaft für das Netzwerk und erklärt in einer Zielvereinbarung konkrete Schritte zur Weiterführung des Netzwerkes nach dem Auslaufen der Förderung.

Dazu passende **Indikatoren** folgen unmittelbar aus den Teilzielen:

- Vollständigkeit der Zielvereinbarungen
- Absichtserklärung (Letter of Intent) einer Kraft ihres Amtes/ihrer Funktion verantwortlichen Person oder eines Gremiums zur Weiterführung des Netzwerkes nach Ablauf der Förderung.

3.3 Koordination und Steuerung des Netzwerkes

Kernaufgabe der Netzwerke ist die Koordination der Partnerinnen und Partner und die Entwicklung von Dienstleistungsketten. Die Netzwerke haben dafür Gremien mit unterschiedlichen Bezeichnungen aber ähnlichen Funktionen eingerichtet: Lenkungs-, Steuerungsgruppen oder Kernnetzwerke übernehmen die Aufgabe, strategische Entscheidungen zu treffen. Facharbeitsgruppen entwickeln besser abgestimmte Betreuungsangebote oder neue Lösungen. Dazu müssen die Ressourcen der Partnerinnen und Partner im Netzwerk, ihre Arbeitsziele und -schritte sowie ihre **zeitliche und inhaltliche Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt** werden.

Die Qualität der Koordinationsleistungen lässt sich sowohl auf die **interne Steuerung** der Zusammenarbeit der Partnereinrichtungen im Netzwerk beziehen als auch auf die **Wirkungen der Koordination auf die Beratungsleistungen** für Alleinerziehende.

Im Hinblick auf die **interne Steuerung** der Zusammenarbeit können Ihnen folgende Fragen nützlich bei der Formulierung von Zielen sein:

- Können sich die Partnerinnen und Partner auf eine Arbeitsteilung und auf gemeinsame Aufgaben verständigen?
- Gibt es verbindliche Aussagen über Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Akteure im Netzwerk (Zielvereinbarungen, Kooperationsvereinbarungen)?
- Gibt es zeitlich enge und regelmäßige Treffen der Steuerungsgruppe?
- Werden Beschlüsse der Steuerungsebene von der operativen Ebene akzeptiert und umgesetzt?

- Werden Arbeitsprozesse und Projektfortschritte dokumentiert, überprüft, Ergebnisse und Probleme ins Netzwerk zurückgekoppelt und Ziele jeweils angepasst bzw. neu ausgerichtet?

Projektziele, die sich auf die interne Steuerung der Zusammenarbeit beziehen, könnten z.B. folgendermaßen formuliert werden:

Die Grundlage für die Zusammenarbeit im Netzwerk wird durch Kooperations- und Zielvereinbarungen gebildet. Darin sind Aufgaben und Zuständigkeiten der Akteure im Netzwerk definiert.

Beschlüsse im Netzwerk werden auf konsensualer Basis gefasst. Die Beschlüsse werden von den Partnereinrichtungen akzeptiert und von deren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterstützt und umgesetzt.

Daraus abgeleitete handlungsorientierte **Teilziele** sind z.B.:

Bis spätestens 3 Monate nach dem Start des Netzwerks liegen von allen Partnereinrichtungen Kooperations- und Zielvereinbarungen vor.

Zu Treffen der Steuerungsgruppe und der thematischen Arbeitsgruppen werden 1 Woche vorher Unterlagen zur Vorbereitung verschickt. Alle Partner/innen erhalten spätestens 2 Wochen danach Protokolle.

Geeignete **Indikatoren** zu den Teilzielen sind z.B.:

- Vollständigkeit der Kooperations- und Zielvereinbarungen
- Rechtzeitige Information der Teilnehmenden von Netzwerktreffen
- Rasche Verschickung der Protokolle von Netzwerktreffen.

Im Hinblick auf die **Wirkungen der Koordination auf die Betreuungsleistungen für Alleinerziehende** sollten folgende Fragen bedacht werden:

- Können Dienstleistungslücken jetzt rascher identifiziert werden?
- Können die Partnerinnen und Partner Einrichtungsübergreifende Angebote entwickeln und realisieren?
- Nehmen die Anzahl und die Qualität gemeinsamer Angebote für Alleinerziehende in der Region zu?
- Können die Zielgruppen mit dem Netzwerk in den problematischen Randzeiten oder in bislang strukturschwachen Räumen bedarfsgerecht versorgt werden?

Mit dem ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ werden in erster Linie der **Aufbau und das Management von Netzwerken** gefördert. Grundsätzlich und letztendlich aber soll die Koordination von Leistungen für Alleinerziehende die Beratungssituation in Ihrer Region verbessern. Wenn Sie daher Ziele formulieren, die sich auf die Verbesserung der Angebote für Ihre Zielgruppen beziehen, achten Sie darauf, dass diese

Ergebnisse als Folge Ihrer Netzwerkarbeit deutlich werden. Mit den o.g. Fragen ist dies leicht möglich.

Beispielhaft können daraus folgende **Projektziele** entstehen:

Monatliche Netzwerktreffen gewährleisten laufend aktualisierte Bestandsaufnahmen der Betreuungsangebote, ihre Analyse und Bewertung und daraus folgende bedarfsgerechte Lösungsansätze.

Das Netzwerk erzeugt Akzeptanz gegenüber der Zielgruppe und trägt dazu bei, dass sich mindestens 10 mittlere oder größere Unternehmen der Region bereit erklären, für familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu sorgen.

Eine Servicestelle „Arbeitswelt, Alleinerziehende und Kinder“ ist eingerichtet und vermittelt Ratsuchenden einen Überblick über alle Möglichkeiten einer bedarfsgerechten Kombination von Dienstleistungen für Alleinerziehende.

Beispiele für **Teilziele**:

Das Netzwerk trifft sich einmal im Monat oder 12 mal im Jahr.

An den Netzwerktreffen nehmen mindestens 80 % der Netzwerk-Partnereinrichtungen teil.

Das Angebot an Betreuungsleistungen wird durch die Partnerinnen und Partner im Netzwerk durch Rücksprache mit den Alleinerziehenden überprüft.

Einmal im Quartal und spätestens ein halbes Jahr nach der Einführung neuer oder verbesserter Angebote berichten die Beratungseinrichtungen der Steuerungsgruppe über die Resonanz bei den Zielgruppen.

Eine AG mit Vertreterinnen und Vertretern von Kammern und Verbänden erarbeitet ein Konzept zur Information von Unternehmen.

Eine Informationsveranstaltung für Unternehmen wird durchgeführt.

Eine Vertreterin oder ein Vertreter des Netzwerkes (Kammer/Verband) übernimmt die Akquisition von Unternehmen.

Indikatoren zur Überprüfung der Teilziele sind:

- Häufigkeit der Netzwerktreffen pro Jahr, Teilnehmerquote bei Netzwerktreffen
- Diskussion der Wirkungen der Netzwerkarbeit in der Steuerungsgruppe
- Konzept zur Information von Unternehmen, Durchführung von Infoveranstaltungen
- Zahl der akquirierten Unternehmen
- Mitwirkung eines in der Region bekannten Unternehmens, das aufgrund seiner Bedeutung (als Arbeitgeber, als Vorreiter für familienfreundliche Arbeitsbedingungen) vorbildlich wirkt und zur Nachahmung anregt.

3.4 Kommunikation und Transparenz

Informiert werden müssen sowohl die Zielgruppen als auch die Partnerinnen und Partner im Netzwerk. Für die Netzwerk-interne Organisation und Steuerung ist die **Transparenz**, die durch Information und Kommunikation entsteht, zentral für die **Effektivität und Effizienz** des Netzwerks. Schließlich gehört es zu den zentralen Zielen des Programms, die bestehenden Angebote in den Regionen besser aufeinander abzustimmen und die Angebote der Einrichtungen für Alleinerziehende übersichtlicher und damit auch zugänglicher zu gestalten. Dieses Ziel erreichen die Netzwerke, wenn sie eine vollständige Transparenz über alle **verfügbaren Angebote** für Alleinerziehende herstellen und die Betroffenen darüber **informieren**. Dieses Ziel wiederum kann nur erreicht werden, wenn auch im Netzwerk selbst alle Partnerinnen und Partner sich gegenseitig über Bedarf und Angebote informieren und Erfahrungen austauschen.

Für die Arbeit der **Netzwerke** sind z.B. Informationen wichtig über

- spezifische Problemlagen von Alleinerziehenden in der Region
- die Betreuungs- und Beratungswünsche von Alleinerziehenden
- vorbildliche oder innovative Ansätze anderer Projekte.

Die **Zielgruppen** dagegen interessieren sich beispielsweise für Angebote zur Kinderbetreuung in der Region und ihre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, für Angebote zur beruflichen Förderung und Qualifizierung oder für Mobilitätshilfen, die Möglichkeit zu Fahrgemeinschaften oder zum Erfahrungsaustausch.

Die Netzwerke sollten sich zum Ziel setzen, den verschiedenen **Informationsbedürfnissen** adäquat gerecht zu werden und dafür sowohl die **geeigneten Formen der Kommunikation** als auch die passenden Medien auswählen.

Auf der Ebene der **Projektziele** sollte benannt werden, wer über welche Themen informiert werden sollte. Auf der Ebene der **Teilziele** sollte geklärt werden, wer dafür welche Aufgaben übernimmt und umsetzt. Projekt- und Teilziele, die sich auf die **Kommunikation und Transparenz innerhalb des Netzwerkes** beziehen, lassen sich anhand folgender Fragen entwickeln:

- Werden alle Partnerinnen und Partner über aktuelle Entwicklungen im Netzwerk zeitnah auf dem Laufenden gehalten?
- Erhalten alle Partnerinnen und Partner zur Vorbereitung von Treffen der Steuerungsgruppe geeignete Unterlagen?
- Werden Entscheidungen im Netzwerk auf Grundlage gemeinsamer Informationen getroffen?
- Werden die Kommunikationswege eingehalten, die notwendig sind, damit eine Entscheidung als Netzwerkentscheidung gelten soll?
- Werden Information über Lernergebnisse anderer Netzwerke oder wissenschaftlicher Fachthemen ausgewertet und dem Netzwerk zur Verfügung gestellt?
- Werden alle Partnerinnen und Partner über alle bzw. die für sie relevanten Themen, die das Netzwerk, seine Arbeit, seine Fortschritte und Probleme betreffen, in geeigneter Weise informiert?

- Werden Informationen auch an die Mitarbeiter der Partnerinnen und Partner im Netzwerk weitergeleitet?

Projekt- und Teilziele, die sich auf **die Kommunikation mit Zielgruppen** beziehen, lassen sich anhand folgender Fragen entwickeln:

- Werden zur Veröffentlichung der Angebote verschiedene Medien genutzt (Zeitung, Internet, Email, Schwarze Bretter)?
- Ist die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für Alleinerziehende sinnvoll?
- Erreichen Informationen die Zielgruppe in entlegenen, schlecht erreichbaren Orten?
- Informieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Netzwerkpartner kompetent die Zielgruppen?
- Werden öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen für Fachpublikum und Zielgruppen durchgeführt?
- Werden die Alleinerziehenden zielgruppenspezifisch – d.h. gegebenenfalls auch in mehreren Sprachen – informiert?

Beispielhaft lassen sich aus den Fragen folgende **Projekt- und Teilziele** für die Netzwerke entwickeln:

Beispiel für **Projektziele**:

Die Netzwerkkoordination informiert mind. einmal monatlich über Ansätze und Ergebnisse vergleichbarer Projekte zur Vernetzung von Dienstleistungsangeboten und sorgt für einen Wissenstransfer an die Partner/innen im eigenen Netzwerk.

Das Netzwerk entwickelt transparente, inhaltlich und zeitlich koordinierte Angebote, um die Alleinerziehenden in der Region ganzheitlich zu unterstützen.

Alleinerziehende können auf wirksame Informations-, Beratungs- u. Dienstleistungsangebote zugreifen, die zielgruppenspezifisch aufbereitet und vermittelt werden.

Beispiele für **Teilziele**:

Die Netzwerkkoordination führt einmal im Quartal einen Workshop durch, um den Wissenstransfer über innovative Ansätze oder relevante Neuerungen im Programmkontext zu unterstützen.

Eine Arbeitsgruppe im Netzwerk übernimmt die Aufgabe, die interessierte kommunale Fachöffentlichkeit quartalsweise mit Informationen in Form eines digitalen Newsletters über Projektfortschritte zu versorgen.

Eine einmal im Quartal aktualisierte Broschüre informiert Alleinerziehende über Beratungs-, Begleit- u Unterstützungsangeboten im Stadt- und Landkreis.

Indikatoren zur Überprüfung der Teilziele sind z.B.:

- Häufigkeit, mit der Workshops zum Wissenstransfer im Netzwerk durchgeführt werden.
- Schlussfolgerungen aus Wissenstransfer für die eigene Arbeit, dokumentiert im Ergebnisprotokoll.
- Häufigkeit, mit der die Fachöffentlichkeit per Newsletter über Projektfortschritte informiert wird.
- Häufigkeit, mit der Alleinerziehende über Hilfen informiert werden.

4. Indikatoren zur Zielüberprüfung und Aktivitäten

4.1 Formulierung von Indikatoren

Erfolge sind erreichte Ziele. Eine **Überprüfung der Erfolge** ist also nur möglich, wenn zu Beginn des Projektes eindeutige Ziele formuliert wurden. Welche Indikatoren zur Überprüfung und Projektkontrolle gewählt werden, hängt ebenfalls unmittelbar von den Projektzielen ab. Indikatoren sind **Messgrößen oder Prüfkriterien**, mit denen die Zielerreichung überprüft werden kann. Indikatoren sind nur dann sinnvoll, wenn zuvor überprüfbare Ziele formuliert wurden.

Schlecht formulierte Ziele sind kaum überprüfbar. Ein gut formuliertes Ziel

- ist messbar
- ist exakt formuliert und schließt Interpretationsspielräume aus.

Das Beispiel auf S. 13 f. verdeutlicht was damit gemeint ist. **Indikatoren** dagegen benennen ein Merkmal, das geprüft werden soll. „**S.m.a.r.t.e**“ **Ziele** benennen die Ausprägung des Merkmals und gewährleisten damit seine Messbarkeit.

Ein weiteres Beispiel für ein **Teilziel**:

Das Netzwerk trifft sich 12-mal im Jahr zur Klärung der Aufgaben und der Diskussion der Projektfortschritte.

An den Netzwerktreffen nehmen mindestens 80 % der Partnerinnen und Partner teil.

Die dazu passenden Indikatoren sind:

- Anzahl der Netzwerktreffen pro Jahr
- Teilnehmerquote der Netzwerktreffen.

Der Indikator benennt das Messkriterium. Das Teilziel präzisiert die Ausprägung (wie oft im Jahr, wie viel Teilnehmer an jedem Treffen). Indikatoren weisen sie darauf hin (lat.: indicare = etwas anzeigen), **was** sie überprüfen sollten.

Messbare Indikatoren müssen nicht in jedem Fall zählbare Leistungen anzeigen. Häufig ist dies auch gar nicht sinnvoll und möglich. In solchen Fällen können Leistungen auch qualitativ, d.h. **argumentativ bewertet** werden.

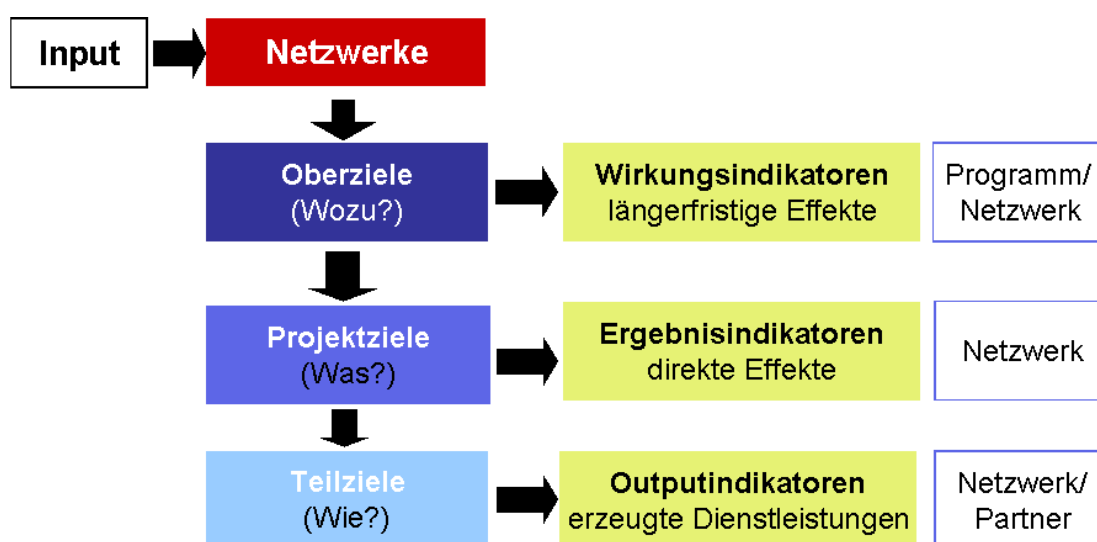
Die Bestimmung von Indikatoren erleichtert Ihnen die **Projektsteuerung**. Indem Sie sich selbst die Projektfortschritte und die Zielerreichung anzeigen lassen, behalten Sie den Überblick über den Entwicklungsprozess des Netzwerkes und können ggf. korrigierend einwirken oder versuchen, Prozesse zu beschleunigen. Indikatoren sind Ihre Grundlage für die **Selbstevaluation**, d.h. für die systematische und datenbasierte Reflektion und Bewertung des eigenen professionellen Handelns. Letztendlich bieten Sie Ihnen auch die Grundlage für die **Darstellung Ihrer Erfolge und Ergebnisse im Netzwerk**.

Zu Beginn der Projektplanung stellen Indikatoren Orientierungswerte dar, die im Laufe der Projekt- und Netzwerkarbeit eventuell angepasst und korrigiert werden müssen.

Indikatoren lassen sich sowohl für Oberziele als auch für Projekt- und Teilziele entwickeln. Je nach der Zielebene unterscheidet man Indikatoren nach dem **Zeitpunkt**, zu dem sie überprüft werden und nach den **Inhalten**, die sie überprüfen sollen.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Zielen und Indikatoren.

Abbildung 4: Ziele und Indikatoren



Wirkungsindikatoren

Wirkungsindikatoren beziehen sich auf die Programmziele und die längerfristigen Auswirkungen des Programms. Mit der Förderung der Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende verfolgt das BMAS das Ziel, erfolgreiche Arbeitsstrukturen von Netzwerken nachhaltig zu sichern, um damit zu einer Verbesserung der Arbeitsmarktchancen von Alleinerziehenden beizutragen.

Ob dieses Ziel mit den Netzwerken erreicht wird, kann in i.d.R. erst mit einem angemessenen Abstand nach der Projektlaufzeit überprüft werden. Längerfristig überprüfbare Indikatoren sind z.B. die Erwerbssituation der Alleinerziehenden oder ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Wirkungsindikatoren, die bereits kurz- oder auch mittelfristig (noch während der Projektlaufzeit) überprüft werden können, sind z.B. die Zufriedenheit der Alleinerziehenden mit den neuen Angeboten.

Die Netzwerke leisten dafür sicherlich einen wesentlichen Beitrag. Gleichzeitig werden Erwerbsituation und Arbeitsmarktchancen der Alleinerziehenden von einer Vielzahl weiterer Einflüsse mitbestimmt. Kausale Wirkungsbeziehungen vom Programm zur Situation der Alleinerziehenden sind daher sehr schwer zu bestimmen.

Ergebnisindikatoren

Für Ihre Arbeit sind **Ergebnisindikatoren** wichtiger. Sie beziehen sich auf die unmittelbaren Effekte der Aktivitäten in den Netzwerken (Outcome) und sind bereits während der Umsetzung oder kurz darauf zu überprüfen. Sie liefern Informationen über Veränderungen z.B. im Verhalten der Partnerinnen und Partner sowie ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in der Leistungsfähigkeit und Effizienz, mit der Abstimmungsprozesse zwischen den Partnerinnen und Partnern organisiert und bedarfsgerechte Lösungen für Zielgruppen entwickelt werden können. Die Ergebnisindikatoren folgen aus Ihren Projektzielen (**was** wollen wir erreichen?).

Im Hinblick auf Ihre Zielgruppen lassen sich folgende beispielhafte Ergebnisindikatoren formulieren:

- die Entwicklung der Nachfrage nach Vermittlungsgesprächen
- die Entwicklung der Anzahl von Vermittlungen in Betreuungsleistungen
- die Anzahl der Arbeitsaufnahmen, die wegen besserer Betreuungsleistungen vollzogen werden konnten
- die Anzahl der Fälle, in denen Arbeitsverhältnisse weitergeführt werden konnten, weil die Betreuungsleistungen dem veränderten Bedarf angepasst werden konnten
- die Zufriedenheit der Zielgruppen mit den angepassten Betreuungsleistungen.

Output-Indikatoren

Output-Indikatoren beziehen sich auf die in den Netzwerken und von den Partnerinnen und Partnern erbrachten Aktivitäten und deren Anzahl (Info-Veranstaltungen, Workshops, Beratungen, Austauschrunden, Seminare etc.). Sie folgen unmittelbar aus den Teilzielen (**Wie** soll etwas erreicht werden?). Auch diese sind insofern für Ihre Arbeit zentral.

Der einfacheren Handhabbarkeit nutzen wir im Programm nur den Begriff „Indikatoren“ sowohl für Projekt- als auch für Teilziele. Je nach Zuordnung zu Projekt- oder Teilziel gilt es, die **Indikatoren auf die Aktivitäten**, das „Wie“ **oder auf die Ergebnisse**, das „Was“, abzustellen. Zu den Output-Indikatoren Ihres Netzwerks zählen z.B.:

- Anzahl der Netzwerktreffen, Anzahl der Treffen von Arbeitsgemeinschaften
- Untersuchungen zum Bestand an vorhandenen Angeboten für Alleinerziehende oder zum Betreuungs- und Beratungsbedarf von Alleinerziehenden
- Workshops zur Abstimmung von vorhandenen Angeboten, Workshops zur Entwicklung neuer Lösungen
- Die Planung und Durchführung von Informationsveranstaltungen
- Ihre Öffentlichkeitsarbeit, z.B. Pressemitteilungen, Newsletter.

4.2 Beispiele für Indikatoren

Für Ihre Netzwerkarbeit sind Indikatoren relevant, die sich auf Projekt- und Teilziele beziehen (Ergebnis- und Output-Indikatoren). Eine beispielhafte Kette von Projekt-, Teilzielen und Indikatoren sowie Aktivitäten könnte z.B. folgendermaßen aussehen:

Beispiel 1: Auf die internen Strukturen der Zusammenarbeit gerichtete Ziele

Projektziel	Indikatoren	Aktivitäten
Beschlüsse im Netzwerk werden auf konsensualer Basis gefasst. Die Beschlüsse werden von den Partnerinnen und Partnern akzeptiert und von deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt und umgesetzt.	Einstimmige (protokollierte) Beschlüsse der Steuerungsgruppe Regelmäßige Informationen über Projektfortschritte in die Steuerungsgruppe	Zielorientierte Moderation der Steuerungsgruppe Rechtzeitige Information und Beteiligung der operativen Ebene Rückkoppelungen aus der operativen Ebene in die Steuerungsgruppe
Teilziel	Indikator	Aktivitäten
Bis spätestens 3 Monate nach dem Start des Netzwerks liegen von allen Partnerinnen und Partnern Kooperations- und Zielvereinbarungen vor.	Schriftliche Kooperations- und Zielvereinbarungen von allen Partnerinnen und Partnern	Einigung auf die Oberziele des Netzwerkes Verständigung über Projekt- und Teilziele Festlegung der Aufgaben und Zuständigkeiten der Partnerinnen und Partner im Netzwerk Information der operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Teilziel	Indikator	Aktivität
Das Netzwerk trifft sich einmal im Monat.	Anzahl der Netzwerktreffen im Monat	Netzwerktreffen mindestens einmal im Monat
Im Netzwerk befinden sich Partnerinnen und Partner aus Verwaltung, Arbeitsagentur/Jobcenter, Wirtschaft, freie Träger und Zielgruppenvertretungen.	Zusammensetzung des Netzwerkes Vertreterinnen und Vertreter aus allen genannten Gruppen sind im Netzwerk	Akquisition aller Partnerinnen und Partner aus den genannten Gruppen

Beispiel 2: Auf die Wirkungen bei den Zielgruppen gerichtete Ziele

Projektziele	Indikatoren	Aktivitäten
Alleinerziehende können auf wirksame Informations-, Beratungs- und Dienstleistungsangebote zugreifen, erhalten individuelle und bedarfsgerechte Unterstützung und Begleitung.	Anzahl der Vermittlungen in Begleitangebote Räumliche Flexibilität und Mobilität der Angebote Wohnungsnah Integration der Angebote	Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für Alleinerziehende Regelmäßige Newsletter Aktive Öffentlichkeitsarbeit Pressemitteilungen zu jedem Netzwerktreffen
Teilziele	Indikatoren	Aktivitäten
Eine zentrale Anlaufstelle für Alleinerziehende wurde eingerichtet. Regelmäßige Newsletter informieren über Projektfortschritte. Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit sensibilisiert Unternehmen für familienfreundliche Arbeitsbedingungen.	Die zentrale Anlaufstelle ist eingerichtet und in Betrieb. Anzahl der Newsletter Anzahl der Pressemitteilungen Öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen	Büro bzw. Website einrichten Verantwortung für Betrieb festlegen Arbeitsgemeinschaft für Öffentlichkeitsarbeit einrichten Informationsmaterial entwickeln und vertreiben sowie Veranstaltungen organisieren

4.3 Hilfen zur Strukturierung der Aktivitäten

Um die Fortschritte von Arbeitsprozessen planen und ihre Umsetzung im Blick behalten zu können, ist es sinnvoll, Aktivitäten, Verantwortung und Aufgaben sowie Termine und den zeitlichen bzw. personellen Aufwand für die Erledigung der Aufgaben in einer Übersicht zusammenzufassen. Das Institut für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) der Fachhochschule Frankfurt/Main hat für diesen Zweck ein Formblatt entworfen.¹⁰ Es soll Sie dabei unterstützen, Ihre Planungen übersichtlich darzustellen und ihre Umsetzung zu überprüfen.

Aktivität	Wer	Bis wann	Vorgehen (beispielhaft)
Projektziel: Zielsystem entwickeln			
Konkretisierung, Feinjustierung des Zielsystems	Netzwerkkoordination, alle Netzwerkpartner	Zum Ende der 8. Projektwoche (PW)	Auswertung der Vorlage „Arbeitshilfe zur Zielentwicklung“, Konkretisierung der Netzwerk-bezogenen Ziele, Konkretisierung der Arbeitsplanung, Erarbeitung einer Tischvorlage für eine Gruppendiskussion Durchführung der Gruppendiskussion
		Ende der	Auswertung der Gruppendiskussion,

¹⁰ Fachhochschule Frankfurt/M. ISR (2010): Ziele und Zielsysteme von Netzwerken, Vortragsfolien für den Workshop „Lokale Netzwerke für Alleinerziehende“ in Frankfurt/M., Januar 2010.

		9. PW	Überarbeitung des Zielsystems
Teilziel: Bestands- und Bedarfsanalyse			
Erste Sammlung von Angeboten für Alleinerziehende	Netzwerkkoordination, operative Mitarbeiter	2. PW	Durchsicht von Unterlagen, Websites der Partnerinnen und Partner und gegebenenfalls weiterer Anbieter, Telefonate
Systematische Bestandsanalyse der Angebote für die Zielgruppen	Netzwerkkoordination, operative Mitarbeiter	4. PW	Vorbereitung einer Gruppendiskussion mit Partnerinnen und Partnern zur Qualität der Angebote, Betreuungszeiten, Inhalte Durchführung der Gruppendiskussion
Bedarfsanalyse „fehlende Angebote“	Netzwerkkoordination, operative Mitarbeiter	8. PW	Gruppendiskussion mit Partnerinnen und Partnern, Sammlung von Erfahrungen aus der Beratungspraxis Schriftliche Befragung der Zielgruppen
Projektziel: Entwicklung neuer Angebote			
Abstimmung bestehender Angebote	Netzwerkkoordination, operative Mitarbeiter	Laufend	Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen
Entwicklung neuer, bislang fehlender Angebote	Netzwerkkoordination, operative Mitarbeiter	12. PW	Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen

5. Auswertung und Ergebnissicherung

Zum Projektmanagement gehört auch, dass Projektfortschritte **regelmäßig überprüft** werden damit gegebenenfalls **korrigierend eingegriffen** werden kann oder Prozesse beschleunigt werden können. Die wichtigsten Grundlagen dafür sind mit den Zielen und Indikatoren bereits geschaffen. In diesem letzten Abschnitt der Arbeitshilfe wollen wir Ihnen **geeignete Methoden** vorstellen, mit denen Sie sich die Informationen und Daten beschaffen können, die zur Selbstevaluation und zur Überprüfung der Zielerreichung nötig sind.

5.1 Erfassung der Indikatoren

Ihre konkreten Aktivitäten werden zum großen Teil über das Projektmonitoring der Servicestelle erfasst. Dabei handelt es sich um Informationen, die über die Projektanträge und die Monitoringberichte erhoben werden.

Um Ihre Arbeitsfortschritte bzw. Ihren Output selbst zu überprüfen, können Sie eine einfache tabellarische Übersicht verwenden (Beispiel)¹¹:

Statusbericht		Ziel/Handlungsfeld: Bedarfsanalysen	
Berichtszeitraum: Von bis		Datum:	
Geplante Aktivität	Durchgeführte Aktivität	Status	
		☐ begonnen ☐ in Umsetzung ☐ vor Abschluss ☐ abgeschlossen	
Erreichtes Ergebnis:			
Schlussfolgerungen für den weiteren Projektverlauf:			

Indikatoren, die sich auf die Zusammenarbeit und die Koordination im Netzwerk beziehen, lassen sich ebenfalls mit Statusberichten überprüfen. In den Statusberichten, die Sie analog zu dem hier abgebildeten Tabellenblatt anfertigen können, lassen sich Ergebnisse der Zusammenarbeit qualitativ und quantitativ erfassen. Sie können:

- die Anzahl der vorgenommenen Abstimmungen zwischen den Partnerinnen und Partnern zur Optimierung von Betreuungsleistungen festhalten,
- die Qualität der überarbeiteten Angebote beschreiben,
- die Anzahl und Qualität der neu entwickelten Angebote für Alleinerziehende erläutern,
- die Anzahl der Unternehmenskontakte und -gespräche dokumentieren und die Reaktionen der Unternehmen, ihre Bereitschaft zur Mitwirkung im Netzwerk oder ihre Bedenken gegen die Zielgruppen, beschreiben.

5.2 Methoden zur Erfassung weiterer Daten

Um die Ergebnisse der Netzwerkarbeit für die **Zielgruppen** zu erfassen, müssen Sie **eigenständige Untersuchungen** durchführen. Über Ihre Partnerinnen und Partner im Netzwerk können Sie in Erfahrung bringen

- wie sich die Nachfrage nach Vermittlungsgesprächen entwickelt hat,
- wie viele Vermittlungen in Betreuungsleistungen im bisherigen Projektverlauf erfolgten.

Bis zu einem gewissen Grad können Sie von Ihren Netzwerkpartnern auch erfahren, wie häufig Alleinerziehende eine Arbeit aufnehmen konnten, weil bessere Betreuungsleistungen zur Verfügung standen. Sicherlich aber können Sie damit nicht alle Fälle erfassen, weil die

¹¹ Vgl.: Fachhochschule Frankfurt/M. ISR (2010).

Arbeitsaufnahme der vermittelnden Stelle nicht immer gemeldet und bekannt sein wird. Auch über die Zufriedenheit der Zielgruppen mit den angepassten Betreuungsleistungen erfahren Sie nur etwas von den Alleinerziehenden selbst.

Wenn Sie mehr über die Resonanz des Netzwerks bei Ihren Zielgruppen erfahren wollen, müssen Sie eine schriftliche Befragung durchführen. Sie liefert Antworten auf Fragen zur Situation der Zielgruppen und ihre Einschätzungen zu den (neuen) Betreuungsangeboten.

Projektziel	Thema/Indikator	Methode	Zeitpunkt
Sensibilisierung der Unternehmen für Alleinerziehende	Bereitschaft der Unternehmen zur Mitwirkung im Netzwerk Bewertung der verbesserten Angebote	Kurzabfrage („Blitzlicht“) auf Infoveranstaltung	Unmittelbar nach Ende einer Infoveranstaltung
Verbesserung des Angebots an Dienstleistungen	Entwicklung der Nachfrage Anzahl der Vermittlung von Betreuungsleistungen Zufriedenheit der Zielgruppen	Persönliche Leitfaden-gestützte Interviews mit Netzwerkpartnern	Halbzeit Zum Ende der Projektlaufzeit
Verbesserung der Erwerbssituation von Alleinerziehenden	Bewertung der Betreuungsangebote durch die Zielgruppen Chancen, einen Arbeitsplatz zu finden Vereinbarkeit von Familie und Beruf Zufriedenheit mit den Angeboten	Schriftliche Befragung von Alleinerziehenden, die Kunden der Betreuungseinrichtungen sind/waren.	Halbzeit Zum Ende der Projektlaufzeit

Die Beratung und Begleitung der Netzwerke durch das Beratungsteam der Servicestelle der gsub Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH und die wissenschaftliche Auswertung durch SÖSTRA Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH wird mit Zwischenberichten, sogenannten **Monitoringberichten**, unterstützt. Sie sind von den Projektträgern bzw. Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren zu den jeweiligen Netzwerkphasen – Implementierung, Umsetzung und Nachhaltigkeit – zu erstellen. Nähere Informationen zum Monitoringbericht, den Berichtsterminen und Unterstützung zur Bearbeitung erhalten Sie rechtzeitig durch die Servicestelle.

Quellennachweise

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): Aufruf zur Einreichung von Interessenbekundungen zur Durchführung von Projekten im ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999): Zielfindung und Zielerklärung. Ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Jugendhilfe, Christliches Jugenddorf (CJD), Bonn.

Fachhochschule Frankfurt/Main Institut für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) (2010): Ziele und Zielsysteme von Netzwerken, Vortragsfolien für den Workshop „Lokale Netzwerke für Alleinerziehende“ in Frankfurt/Main, Januar 2010.

Reis, C. et al. (2010): Handbuch „Unterstützungsnetzwerke für Alleinerziehende“, BMFSFJ (Hg.), <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/handbuchalleinerziehende/root.html>.

Einführung: <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/handbuchalleinerziehende/1-einfuehrung.html>.

Befragung von Alleinerziehenden und Arbeitgebern:
<http://www.bmfsfj.de/Publikationen/handbuchalleinerziehende/5-Gemeinsame-produkte-entwickeln/5-3-Arbeitsinstrumente-um-gemeinsame-produkte-zu-entwickeln/5-3-4-befragung-von-alleinerziehenden-und-arbeitgebern.html>.

Experteninterviews und Gruppendiskussionen:
<http://www.bmfsfj.de/Publikationen/handbuchalleinerziehende/2-Der-start-vor-dem-start/2-3-Arbeitsinstrumente-fuer-den-start-vor-dem-start/2-3-3-experteninterviews-und-gruppendiskussionen.html>.

Zech, R. (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung, Weinheim.

Leseempfehlungen

Reis, C.; Geideck, S.; Hobusch, T.; Kolbe, C.; Wende, L. (2010): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Neue Ansätze nachhaltiger Unterstützungsstrukturen für Alleinerziehende, BMFSFJ (Hg.), Berlin.

Deutsches Jugendinstitut (DJI) (2005): Unterstützung für Alleinerziehende – Arbeitsmarktintegration und soziale Teilhabe. Ein kommunales Handlungskonzept, BMFSFJ (Hg.), München.

Impressum

Herausgeber:

Servicestelle „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“

gsub -

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Oranienburger Str. 65

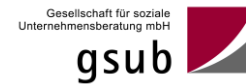
10117 Berlin

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



Version 1, Stand Juni 2011