

Netzwerke als Erfolgsfaktor im beschäftigungsorientierten Fallmanagement

Hannover, 2. November 2011

Prof. Dr. Claus Reis

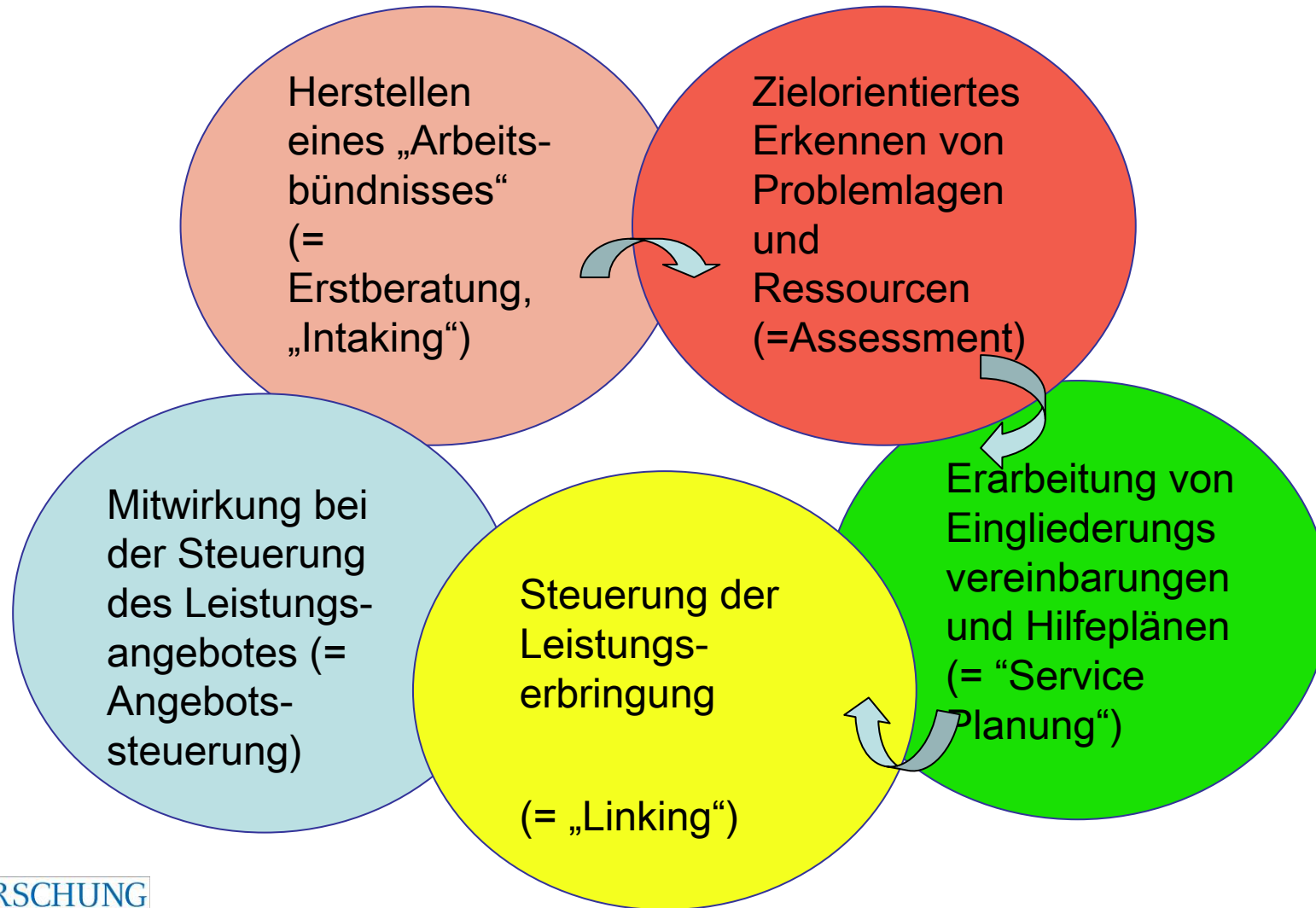
Institut für Stadt- und Regionalentwicklung
Fachhochschule Frankfurt am Main
csreis@fb4.fh-frankfurt.de

„Zur schnellstmöglichen Überwindung der Hilfebedürftigkeit bedarf es einer *maßgeschneiderten Ausrichtung* der Eingliederungsleistungen auf den erwerbsfähigen Hilfebedürftigen. Kernelement der neuen Leistung soll deshalb das Fallmanagement sein. Im Rahmen des Fallmanagements wird die *konkrete Bedarfslage des Betroffenen* erhoben; darauf aufbauend wird dann ein *individuelles Angebot* unter *aktiver Mitarbeit* des Hilfebedürftigen geplant und gesteuert“ (BT-Drs.15/1516: 44).

Zielgruppe macht u.U. ***komplexe Hilfeleistungen*** erforderlich und Arbeitsmarktintegration steht teilweise „in weiter Ferne“.

„Natürlich ist unser oberstes Ziel hier die Integration in Arbeit, aber ich bin nur zu 20 oder 30 Prozent mit Vermittlungsaufgaben beschäftigt, weil sehr viele Vermittlungshemmnisse, soziale Probleme, persönliche Rahmenbedingungen erst einmal zu bearbeiten sind, bevor man daran denken kann, dass die Kunden mal einer sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit nachgehen oder auch einer Arbeitsgelegenheit nachgehen können“ (fm13, 3).

Aber: Als explizites Ziel ist **„Integration in Erwerbsarbeit“** definiert, was sich auch im Zielsystem niederschlägt.



„Zur Verwirklichung einer *ganzheitlichen und umfassenden Betreuung und Unterstützung* bei der Eingliederung in Arbeit können die folgenden Leistungen, die *für die Eingliederung des erwerbsfähigen Hilfebedürftigen in das Erwerbsleben erforderlich sind*, erbracht werden:

1. die *Betreuung minderjähriger oder behinderter Kinder* oder die *häusliche Pflege* von Angehörigen,
2. die *Schuldnerberatung*,
3. die *psychosoziale Betreuung*,
4. die *Suchtberatung*“.

„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

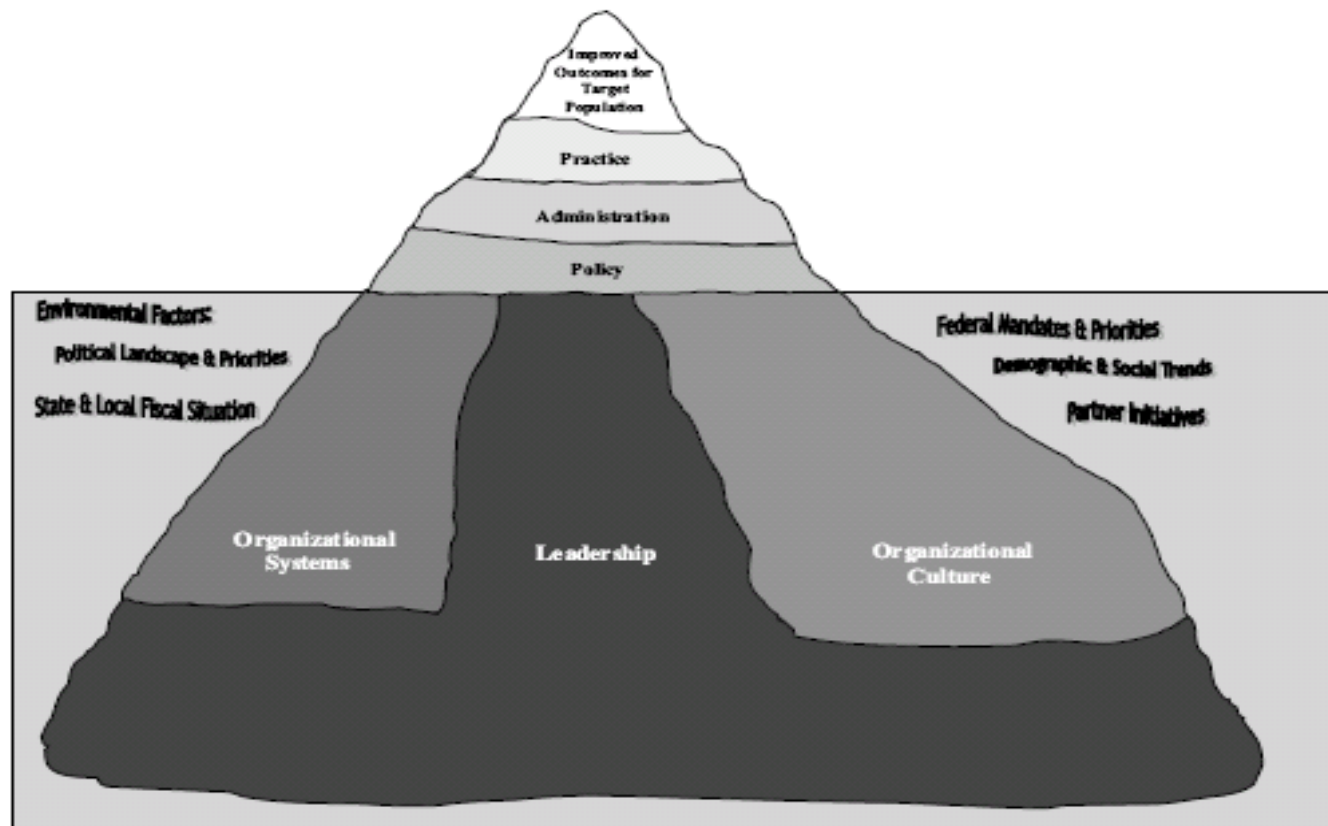
= Nutzen für alle Beteiligten

= alle sind aktiv

Van Santen/Seckinger 2003

	N	In Prozent der antwortenden Grundsicherungsstellen
Die Kooperation ist nicht geregelt	140	44,9
In Form einer Kooperationsvereinbarung	65	20,8
In Form eines Vertrags nach § 17 SGB II	13	4,2
In anderer Form	98	31,4
Gesamt	312	100,0
Keine Angabe	11	

Quelle: FIA u.a.: 35.



Corbett, T. u.a.: The challenge of institutional milieu to cross-systems integration, Focus 1/2005, p. 33

- auf der Ebene des *kommunalen Netzwerks* durch verbindliche Kooperationsstrukturen;
- auf der Ebene der einzelnen *Organisation* durch Anreize für Kooperation;
- auf der Ebene der *individuellen Fallsteuerung* durch den Einsatz von Instrumenten (Verfahren).

- Der *Zugang* zu den Einrichtungen und Diensten der Dritten muss organisiert sein.
- Der *laufende Austausch von Informationen* über Beginn, Fortgang und ggf. Abschluss der Beratung oder Betreuung bei den Dritten muss geregelt sein.

„Kooperationsfähigkeit ist zuallererst eine interne Leistung der beteiligten Systeme“. (Großmann u. a. 2007: 126)

*„Man muss immer abwägen, wie viel man für einen Kunden investiert, denn das entscheide ich ja im Grunde selbst. Ich riskiere ja auch Probleme für mich, das merke ich manchmal, wenn ich mich sehr intensiv um Kunden kümmere, das bedeutet ja, dass andere liegen bleiben. Das wiederum wird in unserem Programm sehr gut abgebildet, das ist gut abfragbar und diese Listen bekommen wir auch jeden Monat präsentiert. Da bin ich jemand, der sehr intensiv an Fällen arbeitet, aber das ist hier nicht so gefragt, nicht so gewünscht, nicht so vorgesehen“
(fm07, 56).*

„(...), man bedient zwei Welten“ (fmgruppe02, 205).

„da gibt es zum einen die Ziele, die erreicht werden sollen und vorgegeben sind, und zum anderen gibt es Parallelziele“ (fm10, 3).

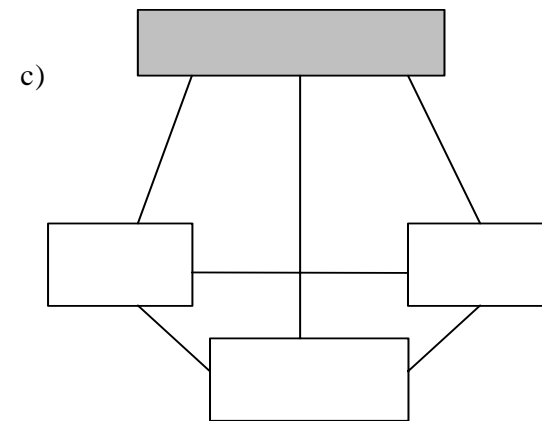
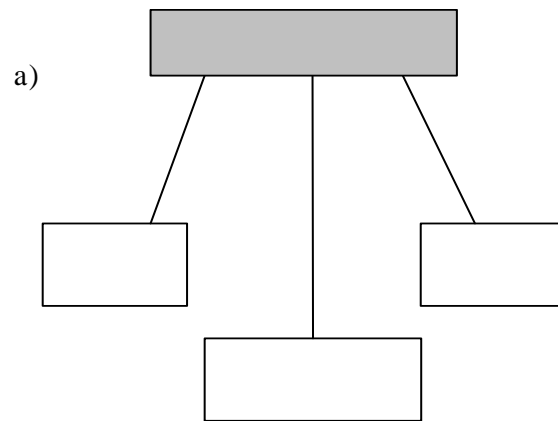
Man muss die Waage halten *„zwischen Sozialarbeit und Statistik“*, so dass man *„auf zwei Feldern (spielt)“* (fm12, 27-29).

„Ja, wir müssen da einen Spagat machen. Es würde zwar niemand sagen, dass soziale Stabilisierung nicht wichtig ist, aber vorrangiges Ziel ist Integration in Beschäftigung, nicht soziale Integration“ (fm14, 62).

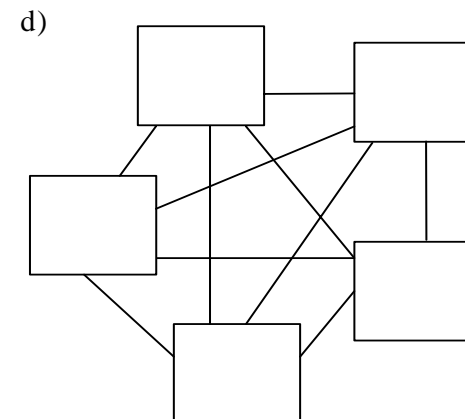
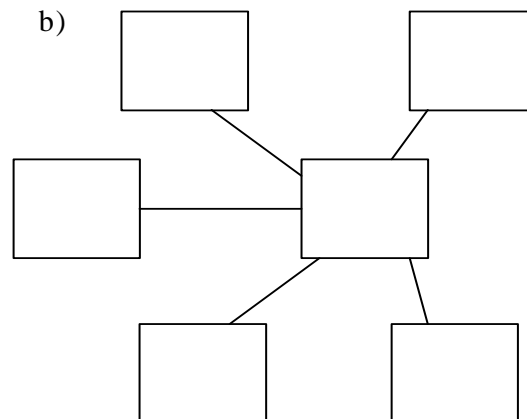
„Dazu gab es auch mal eine Diskussion im Kreistags-Sitzungssaal. Da wurde zu den flankierenden Leistungen gesagt: Zu den Netzwerkpartnern vermitteln, und ab da ist das nicht mehr unser Job. Das ist nicht gewollt und gefordert, dass wir das nachhalten und nachfragen, wie es läuft in der Zusammenarbeit mit der Einrichtung“ (fmgruppe02, 22-25).

- *Ziele*, Aufgaben oder Interessen der Beteiligten überschneiden sich.
- Spielregeln und *Strukturen* sind geschaffen.
- Koordination wird „*ausgehandelt*“.
- *Vertrauen* wird durch laufende Kommunikation entwickelt.

Bi-laterale
Kooperation



Multi-laterale
Kooperation
= Netzwerke



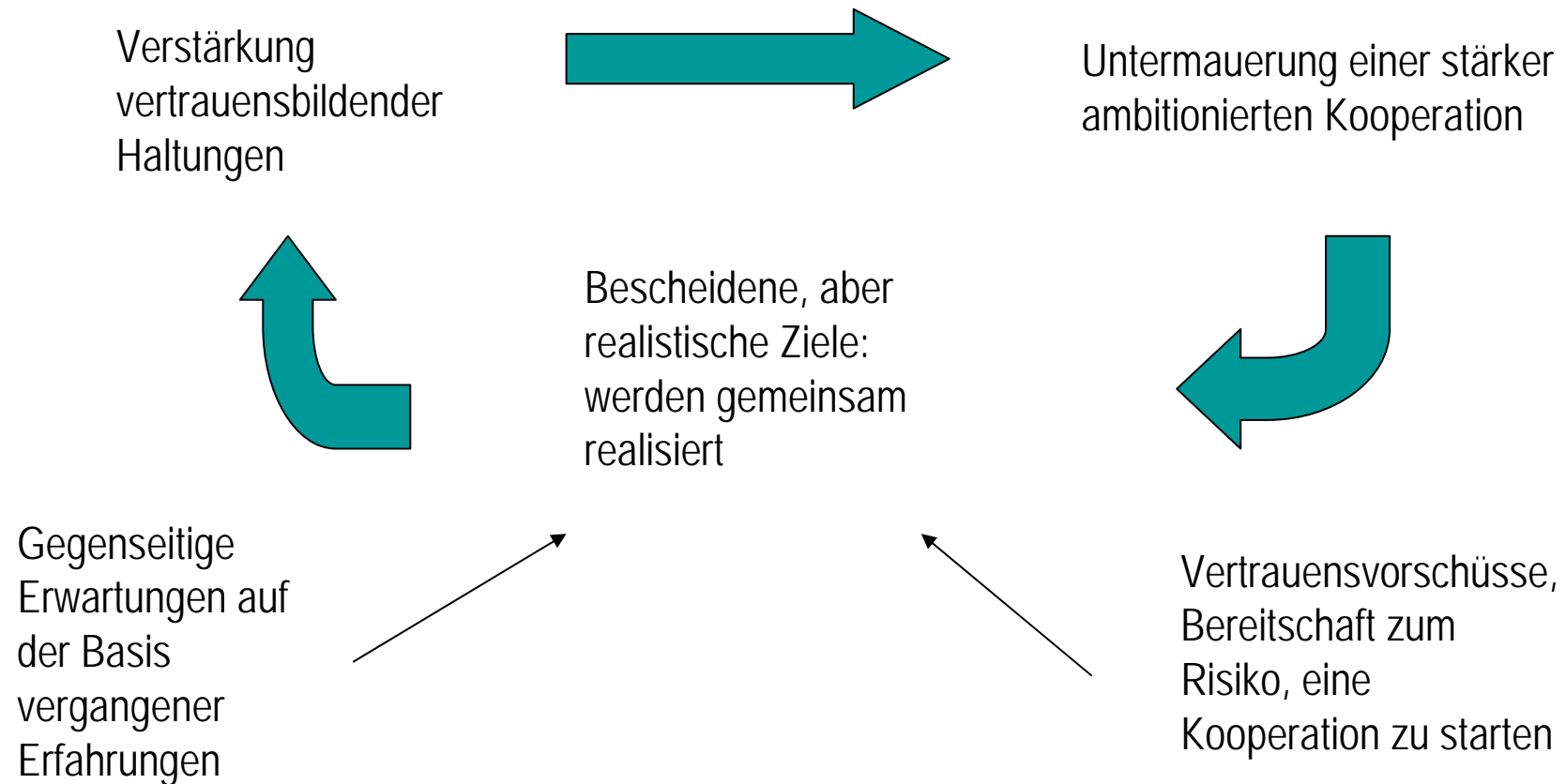
„soziale Systeme, die vornehmlich aus Interaktionen und Beziehungen zwischen (autonomen) Organisationen zusammengesetzt sind, die diese überwiegend mit Blick auf den Beziehungszusammenhang zwischen sich reflexiv koordinieren.“
(angelehnt an Windeler 2001)

= Autonomie der Akteure, aktive Koordination

Netzwerke funktionieren nur auf der Basis **wechselseitigen Vertrauens**. Insofern besteht die grundlegende Aufgabe bei der Bildung und Stabilisierung eines Netzwerks darin, dieses Vertrauen aufzubauen und aufrecht zu erhalten = Sicherung der „**Verlässlichkeit**“.

Verlässlichkeit ist aber nur zu gewährleisten, wenn der jeweilige **Nutzen** der Mitarbeit deutlich wird.

„Die Eigenmotivation ist wichtig, aber diese kann auch extern begünstigt werden. Ein sanfter Druck kann von Bedeutung sein, wenn die [Grundsicherungsstelle] sich darauf einlässt und die Menschen mehr vermittelt und nachfragt. Ich bin überzeugt davon, dass wir bei einer guten Kooperation viele Menschen gewinnen können und z.B. von Therapie oder Betreuung überzeugen können“ (ex012, 28).



- **Perspektive auf die Zielgruppe**
Von allen Akteuren wird gemeinsam die Zielgruppe und die für diese Zielgruppe gewünschten Wirkungen festgelegt.
- **Perspektive auf Leistungen**
Darauf folgt die Beschreibung der einzelnen Leistungen, die die Zielgruppe benötigt, damit sich diese Wirkungen ergeben. Hierzu wird der komplexe Leistungsprozess rekonstruiert: Wie sehen die benötigten Leistungen aus der Perspektive der NutzerInnen aus?

- **Perspektive auf Abläufe**

Die einzelnen Leistungen werden zu einer „Dienstleistungskette“ verknüpft. Hieraus ergibt sich ein „idealer Leistungsprozess“. In diesem Kontext können Schnittstellen identifiziert werden.

Abschließend kann in einem Vergleich mit dem gegenwärtigen Systemstand festgestellt werden, an welchen Stellen welche Veränderungen vorgenommen werden müssten, um diese „ideale Leistungskette“ tatsächlich zu realisieren.

- **Perspektive auf Quantität und Qualität**

Eine Angebotslandkarte entsteht und die einzelnen Akteure verständigen sich über ein konsistentes und kohärentes Vorgehen.

- 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

- Keine gemeinsam geteilten (oder nur vage formulierte) Ziele
- Inhaltsleere (=unverbindliche) Vereinbarungen
- Orientierung am bestehenden Angebot, nicht an der Bedarfslage der Zielgruppe
- Geringe Kenntnis der Aufgaben der Kooperationspartner = Verfestigung von Vorurteilen
- Unklarheit der Partner über „Nutzen“ für die eigene Arbeit
- Unklarheit über zukünftige (z.B. zeitliche) „Belastungen“
- Unzureichende Ressourcenausstattung
- Autonomie der Akteure scheint eingeschränkt („Machtfrage“)
- Fluktuation innerhalb der beteiligten Organisationen

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

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!!