

Arbeits- und Familienpolitik im Bündnis

Wie Produktionsnetzwerke die berufliche Integration von Frauen mit Kindern befördern können

Professor Claus Reis hat auf mehreren Fachveranstaltungen im Rahmen der Netzwerk W-Initiative über Netzwerkbildung in der Familien- und Arbeitsmarktpolitik referiert. Im Gespräch erläutert er, warum fachübergreifende Kooperationen an Bedeutung gewinnen und was ein erfolgreiches Netzwerk ausmacht.

Professor Reis gilt als ausgewiesener Experte in Fragen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik an der Schnittstelle zwischen Sozialhilfeträgern und Arbeitsverwaltung. Er ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Stadt- und Regionalentwicklung (ISR) an der Fachhochschule Frankfurt/Main und Vorstandsmitglied in der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC).

Herr Professor Reis, Fachübergreifende Kooperationen in der Arbeitsmarktpolitik gewinnen an Bedeutung und erhalten in Nordrhein-Westfalen einen zunehmend hohen Stellenwert. Was macht gerade Netzwerke für das Thema Wiedereinstieg und Berufsrückkehr so wichtig und interessant?



Wir haben beim Thema Berufsrückkehr eine komplexe Ausgangssituation und mit den Wiedereinsteigerinnen eine Zielgruppe, die in unterschiedlichem Maße Unterstützung und Beratung benötigt. Das gilt besonders für die Gruppe der Alleinerziehenden, die zu 40 Prozent SGB-II-Leistungen bezieht, sich also sehr häufig in einer extrem prekären materiellen Lage befindet. Gerade hier müssen Akteure aus sehr verschiedenen Fachgebieten kooperieren, etwa Familienzentren, Jugendämter, Bildungsträger, lokale Beratungsstellen und Arbeitsagenturen. Das lässt sich meines Erachtens nur in einem Netzwerk bewältigen. Zumal dann, wenn es darum geht, die berufliche Integration zu gewährleisten, ohne die anderen Lebensbereiche zu vernachlässigen oder gar Bedingungen zu schaffen, die zu Lasten der Entwicklung der Kinder gehen.

Das Interessante an den Netzwerken, die jetzt erstmals im Rahmen eines Modellprojektes des Bundes für Alleinerziehende im SGB II-Bereich entwickelt werden, ist die Tatsache, dass hier arbeitsmarktpolitische und familienpolitische Akteure zusammen kommen und so neue komplexe, aber sehr vielversprechende Strukturen auf lokaler Ebene entstehen. In gewisser Weise korrigiert das die rein arbeitsmarktpolitische Orientierung, die mancherorts in den vergangenen Jahre vorherrschte, nach dem Motto: Hauptsache, die Frauen sind vermittelt und die Kinder untergebracht. Das entspricht weder der Bedarfslage alleinerziehender Mütter noch kann das familien- und bildungspolitisch erwünscht sein.

Vor diesem Hintergrund finde ich gleichstellungspolitische Ansätze wie das Netzwerk W in Nordrhein-Westfalen sehr wichtig und wegweisend, auch deshalb, weil es landesweit agiert. Es bietet über die lokale Ebene hinaus die besondere Chance, den arbeitsmarktpolitisch verengten und oft eindimensionalen Blickwinkel zu erweitern und das Handlungsspektrum nachhaltig zu verbessern. Im Netzwerk W kommen sehr unterschiedliche Akteure und Akteurinnen zusammen. Das befördert nach meinem Eindruck den notwendigen breiten, fachübergreifenden Diskurs. Bei den Netzwerk-Veranstaltungen, an denen ich teilgenommen habe, hat mich erstaunt, auf welchem hohem und breitem Niveau hier zum Wiedereinstieg diskutiert wird.

Netzwerke, Bündnisse, Entwicklungspartnerschaften, die Begriffe schwirren durcheinander. Sie selbst sagen: Netzwerk ist nicht gleich Netzwerk. Deshalb konkret nachgefragt: Welche Formen von Netzwerk gibt es und wie spielen sie zusammen?

Da gibt es zunächst die reinen Informationsnetzwerke wie beispielsweise die verschiedenen lokalen Bündnisse für Familie. Sie bilden eine Art Dach und sorgen dafür, dass sich eine Gemeinsamkeit

zwischen den verschiedenen Akteuren und Organisationen manifestieren kann. Hier geht es weniger um kontinuierliche übergreifende Aktivitäten als darum, Informationen auszutauschen, sich auf dem Laufenden zu halten, vielleicht ein konkretes Projekt, zum Beispiel einen Aktionstag, durchzuführen. Auch Netzwerk W lässt sich als ein solches Informationsnetzwerk beschreiben, allerdings mit dem Potenzial zu einem Produktionsnetzwerk.

Produktionsnetzwerke wiederum arbeiten verbindlich an einer Sache. In dieser Netzwerkform stellen voneinander unabhängige Organisationen über einen längeren Zeitraum gemeinsam Produkte her oder erbringen besondere Dienstleistungen. Hier gibt es einen intensiven Kooperationszusammenhang und die verschiedenen Angebote des Netzwerks werden trägerübergreifend miteinander verzahnt.

Die beiden genannten Netzwerkformen unterscheiden sich sehr stark in der Frage der Verbindlichkeit und erfordern von den Partnern in unterschiedlichem Maße die Fähigkeit, Kompromisse zu schließen. Beide Netzwerktypen haben im Zusammenspiel ihren eigenen Stellenwert. Sie bilden aber die Basis, auf der sich dann etwa konkrete Projektnetzwerke - gemeint ist damit zum Beispiel das Fallmanagement für einzelne Personen - bewegen können. Und: Man kann aus einem Informationsnetzwerk ein Produktionsnetzwerk machen. Das ist dann eine wirklich spannende Sache.

Wie kann aus einem Informationsnetzwerk ein Produktionsnetzwerk werden, wo liegen die Stolpersteine, was ist die besondere Herausforderung?

Relativ einfach ist der erste Schritt: Die beteiligten Netzwerkpartner verfügen über alle notwendigen Angebote, setzen sich zusammen und klären: Was wird benötigt, wer kann was beitragen oder wer kann fehlende Angebote in das Netzwerk einbringen. Entscheidend dabei ist, gemeinsam aus der Perspektive der Betroffenen heraus zu handeln. Also beispielsweise zu fragen: Welche Angebote und Maßnahmen braucht eine Alleinerziehende, um wieder in den Arbeitsmarkt integriert zu werden?

Der zweite Schritt besteht darin, die Angebote miteinander zu verknüpfen und zwar verbindlich. Es muss immer klar sein: Wenn etwas gebraucht wird, dann ist es auch zeitnah abrufbar! Wird beispielsweise ein Angebot der Schuldnerberatung benötigt, dann muss sehr schnell ein Termin zustande kommen, auch dann, wenn Schuldnerberatungsstellen mit längeren Wartezeiten arbeiten.

Kompliziert wird es, weil die Akteure im Netzwerk gleichzeitig Institutionen mit eigenen Interessen und Traditionen vertreten. In Bezug auf die Basiswerte müssen sie sich keineswegs einig sein. Um beim Beispiel Alleinerziehende zu bleiben: Hier geht es nicht ausschließlich um Vermittlung und Arbeitsmarktpolitik. Die berufliche Integration hat auch mit Gleichstellungspolitik, Familienpolitik und Bildungspolitik zu tun. Die Akteure in einem solchen Netzwerk kommen also optimalerweise aus ganz unterschiedlichen Organisationskulturen mit sehr unterschiedlichen Orientierungen. Das gilt es, miteinander in Verbindung zu bringen.

Ich will die Problematik an einem Beispiel verdeutlichen: Ein arbeitsmarktpolitischer Akteur ist vorrangig daran interessiert, die alleinerziehende Mutter möglichst schnell wieder zu vermitteln. Erst in zweiter Linie oder vielleicht gar nicht interessiert ihn die Frage der Kinderbetreuung. Ist ein Jugendamt im Netzwerk, das auf qualitätsvolle Angebote achtet und Kinderbetreuung als Bildungsauftrag versteht, dann gibt es einen potentiellen Konflikt, der auszutragen ist - und zwar produktiv im Interesse der Betroffenen.

Für ein funktionierendes, tragfähiges Produktionsnetzwerk bedeutet das zweierlei: Die Akteure müssen sich über ihre unterschiedlichen Orientierungen hinweg verständigen und zu einer gemeinsamen Zielperspektive kommen. Das bedeutet nicht selten, die eigenen Organisationsgrenzen zu überschreiten und ein Stück der organisationalen Autonomie aufzugeben.

Offensichtlich fällt das in Deutschland im Sozialbereich besonders schwer und wird damit begründet, dass die Organisationen zueinander in Konkurrenz stünden. Das Argument finde ich wenig stichhaltig. Denn das Modell des Produktionsnetzwerks kommt ursprünglich aus dem Unternehmensbereich, ein Sektor immerhin, in dem es traditionell große Konkurrenz gibt und wo solche Netzwerke dennoch funktionieren.

Welche Bedingungen und Regeln sind nach Ihrer Einschätzung zu berücksichtigen, um ein stabiles, tragfähiges Netzwerk zu gestalten und zu steuern? Was braucht eine funktionierende Netzwerkkultur?

Eine wesentliche Voraussetzung ist die Fähigkeit aller Akteure, Kompromisse zu schließen und sich als verlässliche Partner zu erweisen. Verbindlichkeit ist hier das entscheidende Stichwort.

Zentral sind zudem klare Kommunikationsstrukturen, regelmäßige Treffen des Netzwerks und ein Zielsystem, das von allen Partnern akzeptiert und abgezeichnet ist. Außerdem ist regelmäßig zu überprüfen, dass alle Akteure ihre Angebote in der benötigten Qualität erbringen.

Netzwerke von Organisationen werden von Personen geprägt. Deshalb ist es ganz wichtig, dass die beteiligten Organisationen durch kompetente Personen vertreten sind. Diese Personen müssen in der Lage sein, das Spannungsverhältnis, den Spagat zwischen zwei Mandaten, nämlich dem des Netzwerks und dem der Organisation, auszuhalten und auszutragen. Im Prinzip gelten also ganz ähnliche Steuerungsinstrumente wie bei der Steuerung von Organisationen: Regeln, Strukturen, Personen – darauf kommt es an.

Nicht ganz unerheblich ist vielleicht ein letzter Aspekt: Zumindest mittelfristig müssen die beteiligten Akteure das Gefühl haben, von der Teilnahme am Netzwerk zu profitieren. Altruismus allein wird jedenfalls auch bei Organisationen nicht die Motivation zur Kooperation stärken.

Links

Im Rahmen des Modellprojekts „Vereinbarkeit für Alleinerziehende“ des BMFSFJ werden an 12 Pilotstandorten, darunter zwei in Nordrhein-Westfalen, neue lokale Produktionsnetzwerke erprobt. Das Institut für Stadt- und Regionalentwicklung führt die wissenschaftliche Beratung und Begleitung durch.

[Entwicklungspartnerschaft Alleinerziehende - Materialien und Dokumentationen](#)

Interview: Birgit Meding, Redaktion: Cornelia Schlebusch (ZFBT)