

1. Interaktionsarbeit in Netzwerken

Netzwerkkompetenz, d.h. die Fähigkeit, in Netzwerken zu arbeiten, gilt bei der Erstellung komplexer Dienstleistungen als unverzichtbar. Netzwerke werden als effizient und flexibel eingeschätzt was vor allem damit erklärt wird, dass sie im Vergleich zu einer Organisation leicht skalierbar sind: Aktiviert werden muss immer nur der „Knoten“, dessen Leistung gerade benötigt wird. Richtig ist aber auch, dass kein Netzwerk funktionieren würde, wenn es bei einem derartigen Zusammenschalten bloß bei akutem Bedarf bliebe. Der Begriff Netzwerk bezeichnet vielmehr einen Zusammenhang, der längerfristig angelegt ist. Ein weiteres Charakteristikum ist: er ist nicht hierarchisch gestaltet. Kein Netzwerkpartner ist den anderen gegenüber prinzipiell weisungsbefugt; an die Stelle von Anordnung tritt hier – mal mehr, mal weniger – Aushandlung. Das stellt Anforderungen an diejenigen, die in Netzwerken arbeiten aber auch an die Organisation, die sich mit anderen vernetzen will bzw. an deren Management.

Die Forderung, eine Organisation möge Netzwerkkompetenz entwickeln, ist also eine doppelte: Sie muss entsprechend qualifiziertes Personal haben (Netzwerker/innen), und sie muss diesen auch die Möglichkeit geben, konstruktiv im Netzwerk zu arbeiten, also Steuerungsformen nutzen können, die den Spezifika nicht-hierarchischer, netzwerkförmiger Kooperation gerecht werden. Was das konkret bedeutet, soll mit dem Projekt Netzwerkkompetenz geklärt werden. Eine Leitfrage lautet: Welche organisatorischen und qualifikatorischen Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit interaktive Netzwerkarbeit effizient funktioniert?

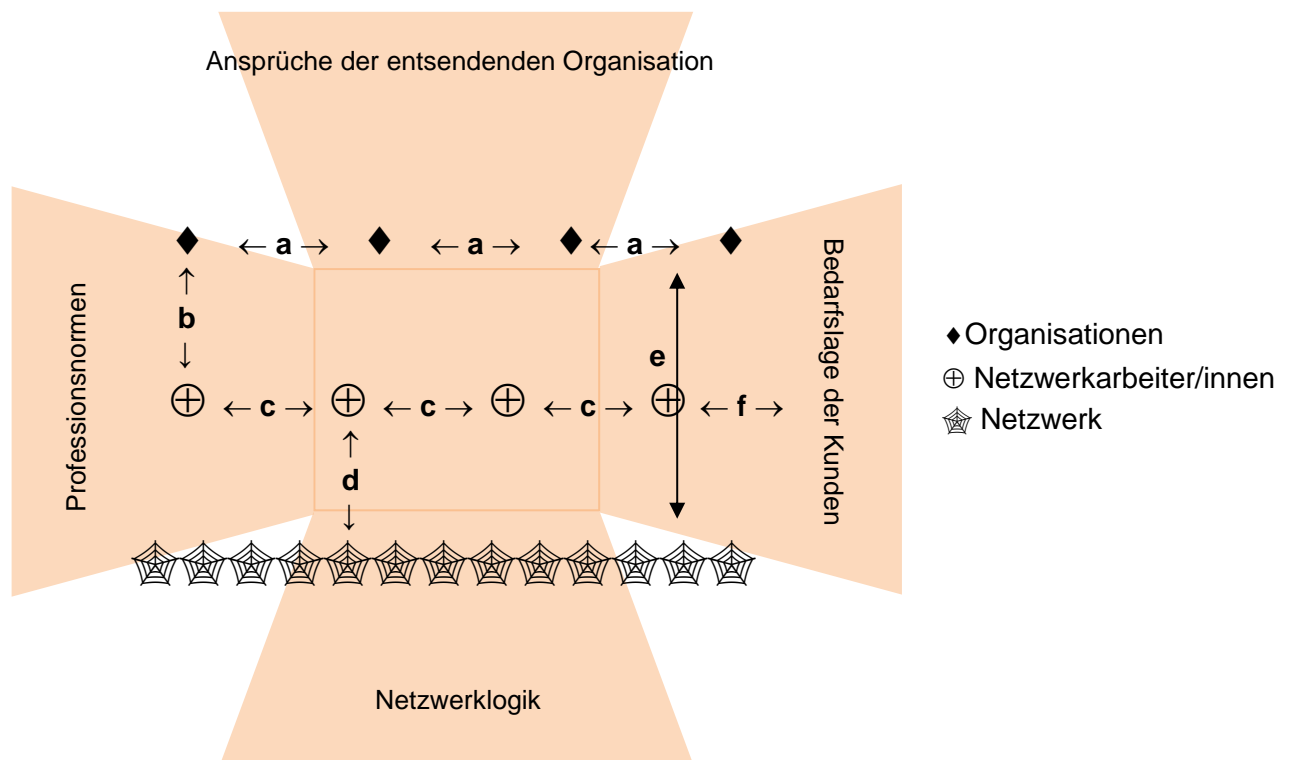
Im empirischen Fokus des Projekts steht die Erstellung personenbezogener Dienstleistungen. Diese Tätigkeit wird in der neueren Forschung als „Interaktionsarbeit“ bestimmt (z.B. Baethge 2011; Dunkel/Wehrich 2010). Sie charakterisiert, dass „der Wille des Gegenübers die Richtschnur für das Arbeitshandeln abgibt (bzw. abgeben sollte), selbst wenn (er ...) nicht in präzisen Anweisungen artikuliert werden kann“ (Baethge 2011: 450). Den Kern der Arbeit bildet es, in der Interaktion mit einem Kunden seinen Bedarf „zu präzisieren und gemeinsam Wege zu seiner Befriedigung zu erarbeiten“. Der Kunde ist also nicht bloß Adressat, „sondern zugleich Mitproduzent der Tätigkeit“ (ebd.). Professionelle Interaktionsarbeiter/innen müssen diesen Koproduktionsprozess initiieren und organisieren können.

Aus Organisationssicht besteht bei Interaktionsarbeit prinzipiell eine Kontrolllücke. Qualifikatorische Grundlage dieser Arbeit sind „kognitiven Fähigkeiten und Verhaltensdispositionen, die in immer wieder neuen Interaktionssituationen aktiviert werden müssen“ (Baethge 2011: 454) – und zwar *situationsangemessen* aktiviert werden müssen. Die Leistung der Arbeitenden besteht also zentral darin, situativ Probleme zu erkennen, zu interpretieren und zusammen mit einem Gegenüber individuelle Lösungen zu entwickeln. Interaktionsarbeit ist also genuin kreative Arbeit und als solche kann sie durch standardisierte Vorgaben kaum gesteuert werden. Die Herausforderung in managerieller Perspektive besteht darin, Steuerungsformen und -mechanismen zu etablieren, die die funktional unverzichtbare Kreativität der Interaktionsarbeiter/innen nicht ersticken, sondern als Ressource nutzen. Das gelingt oft nicht: „Dass Interaktivität nur begrenzt technisierbar, rationalisierbar und standardisierbar ist ...,

hindert nicht, dass von den Dienstleistungsunternehmen ... Anstrengungen unternommen werden, die arbeitsprozesslich gesetzten Begrenzungen in allen Dimensionen (Technisierung, Standardisierung, Rationalisierung) zu durchbrechen. Hieraus resultieren ... Auseinandersetzungen über die Qualität von Dienstleistungen“ (ebd.: 451), weil die Ergebnisse dieser Anstrengungen in Konflikt zum Berufsethos der Dienstleister geraten können (ebd.: 454f.).

Werden Dienstleistungen in einem Netzwerk erbracht, erhöht das die Komplexität der Interaktionsarbeit selbst ebenso wie die der Aufgabe, sie zu steuern. Denn dann gilt es nicht nur, zusammen mit einem Kunden Probleme und Lösungswege zu definieren, sondern daneben und auftragsunabhängig ist auch das Netzwerk zu pflegen, weil nur so sichergestellt werden kann, dass die verteilte Leistungserbringung reibungslos funktioniert, wenn sie gebraucht wird. Auch das ist Interaktionsarbeit im beschriebenen Sinn. Netzwerkarbeiter/innen interagieren also sozusagen in zwei Richtungen: mit einem Kunden und mit anderen Leistungserbringern im Netzwerk. Analytisch lässt sich das nur in einem Mehrebenenmodell erfassen. Netzwerkarbeiter/innen agieren in einem fachlichen Bezugsrahmen, der bestimmt wird durch ihre professionellen Berufsstandards, durch Anforderungen der entsendenden Organisation, durch die Bedarfslage der Kunden sowie die Besonderheiten der Kooperation in einem Netzwerk.

Einflussdimensionen in der interaktiven Netzwerkarbeit



Innerhalb des so definierten sozialen Raums unterscheiden wir (anschließend an van Santen/Seckinger 2005: 212) sechs Beziehungsebenen, auf denen dieses Anforderungsbündel je unterschiedlich tariert werden muss (vgl. die Abb.): (a) Beziehungen zwischen den beteiligten Organisationen, (b) Beziehungen zwischen diesen und den Individuen, die sie ins Netzwerk entsenden, (c) Beziehungen zwischen den NetzwerkarbeiterInnen und (d) zwischen diesen und dem Netzwerk insgesamt sowie (e) Beziehungen zwischen einer Organisation und dem Netzwerk als Ganzem und schließlich Beziehungen zwischen Netzwerkarbeiter/in und Kunden (f). Auf jeder der Ebenen können Ereignisse eintreten, die den Netz-

werkerfolg positiv oder negativ beeinflussen und von den Netzwerker/innen bewältigt werden müssen.

2. Zielsetzungen und Fragestellungen

Empirische Gegenstand des Projekts sind unterschiedliche Dienstleistungen im Feld der Arbeitsförderung. Dieser Fokus verspricht für die verfolgten Forschungsfragen deshalb viel Aufschluss, weil Dienstleistungen hier zunehmend von kooperierenden, formal unabhängigen Partnern erbracht werden. In der Arbeit mit und für Kundinnen und Kunden von Arbeitsagenturen und Jobcentern fungieren die dort Beschäftigten häufig als Mittelspersonen; sie kennen die lokale „Unterstützerlandschaft“ und sorgen dafür, dass dem Bedarf eines Kunden möglichst passgenau entsprechende Experten eingeschaltet werden. Sie agieren also, wie oben angesprochen, in zwei Richtungen.

Untersucht wird die Netzwerkarbeit bei einem relativ neuen Angebot der Bundesagentur für Arbeit nämlich der „ganzheitlichen Integrationsberatung, INGA“ im Rechtskreis Versicherung (vgl. BA 2011), sowie einer ähnlichen Dienstleistung im Bereich der Grundsicherung, dem beschäftigungsorientierten Fallmanagement (BA 2005). In beiden Fällen richtet sich das Angebot an Arbeitslose, die aufgrund ihrer Lebensbedingungen schwer Zugang zum Arbeitsmarkt finden.

Im Fokus der Untersuchung stehen diejenigen, die professionell mit und in den jeweiligen Netzwerken arbeiten. Unsere Ausgangshypothese lautet, dass deren individuelle Kompetenz in jedem Fall ein kritischer Erfolgsfaktor ist, der aber durch andere Einflussfaktoren überformt und in seiner Wirkungsmächtigkeit im Extremfall konterkariert werden kann. Wir erwarten, dass es in dieser Hinsicht Muster gibt, die sich zwischen den untersuchten Handlungsfeldern unterscheiden. Fragen wie die folgenden sind forschungsleitend: Welche Kompetenzen werden verlangt? Wie erfolgt die Problem- und Aufgabendefinition im Netzwerk und die Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern und Kunden? Wie gehen die Netzwerker/innen mit bisweilen konfligierenden Anforderungen in dieser spezifischen Kooperationsstruktur um? Welche Belastungen und Bewältigungsstrategien sind zu beobachten? Welche Vorgaben und Freiräume haben sie? Welche Steuerungs- und Controllingmechanismen wirken bei dieser Arbeit wie?

Wissenschaftliche Zielsetzung der Untersuchung ist die Vermessung und Analyse der Definition und Bearbeitung von Interaktionszielen im Spannungsfeld von (a) organisatorisch und rechtlich definierten Leistungsbedingungen und Steuerungsformen, (b) individuellen Kompetenzen und dem professionellen Selbstverständnis der Netzwerker/innen, (c) den von Kunden und Kooperationspartnern formulierten oder repräsentierten Anforderungen sowie (d) den spezifischen Handlungsbedingungen in Netzwerken. Das Wechselspiel von Einflüssen und seine Konsequenzen für die Dienstleistungsqualität sollen erklärt werden.

Praktische Zielsetzung des Projekts ist ein besseres Verständnis der Erfolgsbedingungen und Hemmnisse der Arbeit in und mit Netzwerken in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Bundesagentur für Arbeit. Der Vergleich über die genannten Bereiche hinweg ermöglicht kontextübergreifendes Lernen. Die Übertragbarkeit von Erfahrungen zwischen verschiedenen Feldern wird systematisch reflektiert. Mit den zuständigen Stellen sollen Umsetzungsmöglichkeiten in der BA herausgearbeitet werden. Die Projektergebnisse werden zudem in die Lehre und das Weiterbildungsangebot der HdBA eingehen.

3. Projektdesign

Den Kern der Projektarbeit bilden Fallstudien. Als Fall gilt die operative Organisation und Ausführung der Netzwerkarbeit sowie deren institutionelle Einbettung (gesetzliche und organisatorische Vorgaben, technische und regionale Anforderungen etc.). In den Handlungsfeldern ganzheitliche Integrationsberatung und beschäftigungsorientiertes Fallmanagement wird jeweils etwa ein halbes Dutzend Fälle erhoben und analysiert. Methodische Grundlagen sind vor allem das Expertengespräch sowie Interviews mit Beteiligten auf unterschiedlichen Hierarchiestufen innerhalb der BA und bei ihren Netzwerkpartnern.

Die mittels Dokumentenanalyse und Interviews erhobenen Informationen werden zunächst kategorial nach dem System der inhaltsbezogenen Fallstudienauswertung aufbereitet (vgl. Mayring 2010). Anschließend erfolgt eine Auswertung zunächst vergleichend zwischen den Fallstudien innerhalb eines Handlungsfeldes; dabei steht die Frage nach der Generalisierbarkeit beobachteter Praktiken und Erfahrung (auch mit Blick auf *best practice*) im Vordergrund. In einem weiteren Analyseschritt werden Potenziale für eine handlungsfeldübergreifende, einheitliche Konzeption für die Netzwerkarbeit identifiziert. Insbesondere Letzteres wird in enger Kooperation mit zuständigen Stellen bei der Bundesagentur erfolgen; dazu gibt es mehrere Workshops.

Literatur

- BA (2005): Fachkonzept Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit
- BA (2011): Fachkonzept „Interne ganzheitliche Integrationsleistung im SGB III“ (Inga). 8.3.2011. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit
- Baethge, Martin (2011): Qualifikation, Kompetenzentwicklung und Professionalisierung im Dienstleistungssektor. In: WSI-Mitteilungen Ausgabe 09/2011. Schwerpunktheft „Dienstleistungsarbeit zwischen Niedriglohn, Professionalisierung und Innovation“. S. 447-455
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2010): Arbeit als Interaktion. In: Böhle, Fritz; Voß, G.; Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer VS. S. 177-200
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Beltz-Verlag
- Santen, Eric van; Seckinger, Mike (2005): Fallstricke im Beziehungsgeflecht: die Doppellebenen institutioneller Netzwerke, in: Bauer, P.; Otto, U. (Hg.), Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band 2, Tübingen: dvgt-Verlag, S. 201-219

Kontakt:

Prof. Dr. Sebastian Brandl
HdBA Campus Schwerin
0385 / 5408-460
sebastian.brandl@hdba.de

Prof. Dr. Gerd Bender
HdBA Campus Mannheim
0621/ 4209-147
gerd.bender@hdba.de

Kooperation:

Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ, Universität Duisburg-Essen, PD Martin Brussig, Dr. Markus Hertwig