



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

 **Kompetenzen  
fördern**

Berufliche Qualifizierung für  
Zielgruppen mit besonderem  
Förderbedarf (BQF-Programm)

Band II d  
der Schriftenreihe zum Programm  
„Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für  
Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm)“

# Verbesserung der beruflichen Integrationschancen von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch Netzwerkbildung

**Ergebnisse der Entwicklungsplattform 4  
„Netzwerkbildung“**

Das Programm „Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm)“ wird gefördert aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11055 Berlin

### **Bestellungen**

schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn  
oder per  
Tel.: 01805 262-302  
Fax: 01805 262-303  
(0,12 Euro/Min. aus dem deutschen Festnetz)  
E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)  
Internet: <http://www.bmbf.de>

### **Redaktion**

Prof. Dr. Ursula Boos-Nünning,  
Universität Duisburg-Essen  
Dr. Ursula Bylinski,  
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR),  
Projektträger für das BMBF im DLR (PT-DLR), Bonn

### **Autoren**

Verantwortlich für den Inhalt der Beiträge  
sind die Autorinnen und Autoren.

### **Gestaltung**

GDE Preprint- und Mediaservice GmbH, Bonn

**Bonn, Berlin 2006**

Gedruckt auf Recyclingpapier

<b>1. Kooperationen herstellen... Netzwerke bilden... Integrationschancen verbessern!</b> .....	5
<b>2. „Netzwerkbildung“ – Instrument der Ressourcenbündelung und der strukturellen Veränderung</b> .....	15
2.1 Kooperation ist zentraler Faktor erfolgreicher Netzwerke.....	16
2.2 Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf die Bildung von Netzwerken.....	25
2.3 Netzwerkanalyse als Instrument regionaler Vernetzung.....	38
2.4 Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming im Netzwerk.....	46
<b>3. Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis des BQF-Programms</b> .....	55
3.1 Ergebnisse der Arbeitsgruppen.....	56
3.1.1 Arbeitsgruppe: „Bildung regionaler/lokaler Netzwerke“.....	60
3.1.2 Arbeitsgruppe: „Überregionale Netzwerkbildung“.....	98
3.1.3 Arbeitsgruppe: „Aufbau von Unterstützungsstrukturen für die Netzwerkarbeit“.....	124
3.1.4 Arbeitsgruppe: „Personenzentrierte Netzwerkbildung“.....	150
3.1.5 Arbeitsgruppe: „Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten“.....	176
3.2 Inhalte der Netzwerkarbeit:	
<b>Vielfalt der Themen und verbindende Strategien</b> .....	203
3.2.1 Berufliche Nachqualifizierung für An- und Ungelernte.....	204
3.2.2 Netzwerkbildung für und mit jungen Frauen.....	211
3.2.3 Verbesserte Arbeits- und Lebenschancen im Migrationsprozess durch Netzwerke.....	217

<b>4. Bildungspolitische Handlungsempfehlungen der Moderation</b> .....	225
4.1 Netzwerke: notwendig, überflüssig oder schädlich? .....	226
4.2 Konsequenzen für die Netzwerkbildung in der Benachteiligtenförderung .....	246
<b>5. Anhang</b> .....	251
Verzeichnis der Abkürzungen .....	252
Literatur .....	254
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	265
Kurzbeschreibung der Vorhaben .....	268

1. Kooperationen herstellen...

Netzwerke bilden ...

Integrationschancen verbessern!

**Die Arbeit der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“**

Bildungspolitisch knüpft das BMBF-Programm „Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF)“ an die Beschlüsse der Arbeitsgruppe „Aus- und Weiterbildung“ des ehemaligen Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit an, in denen die berufliche Benachteiligtenförderung als Daueraufgabe und integraler Bestandteil der Berufsbildung definiert wurde. Ausgehend von diesen Beschlüssen soll die bildungspolitische Zielsetzung „Ausbildung für alle“ auch für Jugendliche und junge Erwachsene mit schlechteren Startchancen umgesetzt werden.

Dabei wird davon ausgegangen, dass für einen erfolgreichen Einstieg junger Menschen in das Berufsleben und ihre dauerhafte berufliche Integration es nicht in erster Linie darauf ankommt, bestehende Förderangebote quantitativ auszubauen. Vielmehr sollen die vorhandenen vielfältigen Fördermaßnahmen effizienter eingesetzt und besser miteinander verknüpft werden.

Übergeordnetes Ziel des BQF-Programms ist eine strukturelle und qualitativ-inhaltliche Modernisierung der beruflichen Benachteiligtenförderung.

### **Weiterentwicklung von Konzepten zur Netzwerkbildung in der beruflichen Benachteiligtenförderung**

Netzwerkbildung leistet einen wichtigen Beitrag für diese Strukturveränderung. Kooperationen und der Aufbau von Netzwerken – insbesondere auf lokaler Ebene – tragen dazu bei, eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu erreichen.

Anders ausgedrückt: Netzwerkbildung dient dem politischen Ziel, Benachteiligungen abzubauen. Aufgabe ist es, vorhandene Ressourcen zu bündeln, um Synergieeffekte zu erzielen, Planungen zu koordinieren und Förderketten aufzubauen, die in eine gemeinsame Strategie der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure münden. Der sparsame Umgang mit Ressourcen wird angestrebt, und Planungen sollen ressortübergreifend stattfinden. Damit ist beabsichtigt, die Effizienz des Förderangebotes zu erhöhen, um mehr zu bewirken, als es von einzelnen Institutionen möglich ist und finanziert wird.

## Die Arbeit in der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“

Netzwerkbildung bedeutet mehr als Kooperation. Sie verlangt das Zusammenwirken möglichst aller relevanten Institutionen und Gruppen, aber auch bedeutsamer Individuen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Obwohl der Gedanke zur Netzwerkbildung in der Praxis der Förderung der speziellen Zielgruppe von Jugendlichen und jungen Erwachsenen unstrittig ist, ergeben sich in der Umsetzung die unterschiedlichsten Problemstellungen – immer wieder fragt sich, wie eben diese Praxis der Netzwerkbildung zu gestalten ist.

Zielrichtung der Arbeit in der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ war es deshalb, die Erfahrungen und Erkenntnisse der einzelnen Vorhaben aus dem BQF-Programm zum Themenbereich entsprechend aufzuarbeiten, um sie für die berufliche Benachteiligtenförderung nutzbar zu machen.

Herausgearbeitet werden sollte, welche Strukturen zur Bildung von Netzwerken notwendig, welche Rahmenbedingungen erforderlich, welche Arbeitsweisen konstruktiv sind und welche Strategien sich als sinnvoll beziehungsweise nützlich erwiesen haben.

Die Entwicklungsplattform hat dabei für alle Vorhaben ein Forum gebildet, in dem die Möglichkeit bestand, Bilanz zu ziehen über die Netzwerkidee selbst, zu reflektieren, was die Vorhaben an Netzwerkideen entwickelt haben und wie diese realisiert wurden. Genauso sollte überlegt werden, welche Hindernisse zu überwinden waren, auf welche Weise dies gelingen konnte und welche Faktoren sich förderlich für die Netzwerkbildung ausgewirkt haben.

Die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen sollten untereinander ausgetauscht, reflektiert und systematisiert werden, um darauf aufbauend erfahrungsgestützte berufsbildungspolitische Handlungsempfehlungen zu formulieren.

## Die Ermittlung der Ausgangslage

In der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ wurde zunächst die Ausgangslage für eine Netzwerkbildung in der beruflichen Benachteiligtenförderung ermittelt, und es wurden folgende Leitfragen bearbeitet:

- Wo stand das einzelne Vorhaben zu Beginn und wo steht es heute: Anzahl und selektive Auswahl der Netzwerkpartnerinnen und -partner, Intensität der Beziehungen?

- Welchen Vernetzungsansatz haben die einzelnen Vorhaben, wie hat er sich nach den konzeptionellen Vorstellungen verändert und wohin soll er sich entwickeln?
- Sind die relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partner, und zwar auch die spezifischen (für die Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf, für die jungen Frauen und die jungen Männer, mit und ohne Migrationshintergrund) einbezogen?
- Wie werden die Vernetzungsprozesse gesteuert und wie wird die gewählte Steuerungsform bewertet?
- Gibt es formulierte oder implizite Qualitätsstandards für die Vernetzung und wie wird die Einhaltung überprüft und gesichert?

### Die Themenvielfalt der Vorhaben

Der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ hatten sich jene Vorhaben zugeordnet, deren Form ihrer Netzwerkbildung als innovativ bezeichnet werden konnte. Insgesamt waren dies 30 Vorhaben, einschließlich der zehn „Beruflichen Qualifizierungsnetzwerken für Migrantinnen und Migranten (BQN)“. Diese zuletzt genannten Vorhaben hatten insbesondere

den Auftrag, das vom Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit formulierte Ziel der „Integration durch Qualifikation“ für Migrantinnen und Migranten umzusetzen und strukturelle Veränderungen für verbesserte Rahmenbedingungen herzustellen. Mit der Einrichtung der BQN war beabsichtigt, über Kooperation und Vernetzung zentraler Akteurinnen und Akteure wie der Kammern, der Agentur für Arbeit, der kommunalen Einrichtungen, der Gewerkschaften, der Schulen, der Bildungsträger und insbesondere auch der Migrantenorganisationen auf lokaler und regionaler Ebene die Voraussetzungen zur beruflichen und sozialen Integration junger Migrantinnen und Migranten zu verbessern.

Die anderen Vorhaben der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ arbeiteten beispielsweise zum Thema Kooperationsaufbau zwischen Institutionen, die an der beruflichen Bildung benachteiligter Jugendlicher beteiligt sind, insbesondere zur Kooperation von Bildungsträgern und Berufsschulen beziehungsweise allgemein bildender Schulen. Andere Vorhaben hatten sich zum Ziel gesetzt, Koordinierungsstellen zur Förderung der Vernetzung regionaler Akteurinnen und Akteure aufzubauen oder regionale Netzwerke für ein zentrales Beratungs- und Fördersystem zu installieren. Aber auch Forschungsvorhaben arbeiteten in der Entwicklungs-

plattform mit; ebenso waren „Dienstleister“ vertreten, die Fortbildungs- und Beratungsansätze entwickelten und ein Verbundvorhaben aus dem Bereich der berufsbegleitenden Nachqualifizierung.

## Das Instrument Netzwerkbildung

Alle Vorhaben der Entwicklungsplattform hatten gemeinsam, dass sie zur Bearbeitung ihres jeweils spezifischen Themas das Instrument Netzwerkbildung nutzten, um ihr Ziel zu erreichen und ihr „eigentliches“ Thema umzusetzen. Nur diejenigen Vorhaben, die den Auftrag hatten, „Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ aufzubauen, hatten auch das originäre Ziel, durch eine spezifische Form der Netzwerkbildung in ihren Regionen zu wirken. Für alle anderen Vorhaben war es nicht das vorrangige Ziel, Netzwerke einzurichten, sie zu nutzen oder sie zu pflegen. Netzwerkbildung war für diese Vorhaben ein Mittel zum Zweck der Zielerreichung: die Verbesserung der beruflichen Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen.

## Die gemeinsame Arbeitsweise

Die große Vielfalt an Themen der einzelnen Vorhaben mit ihren jeweils unterschiedlichen innovativen Potenzialen stellte die Basis für eine gemeinsame Arbeit in der Entwicklungsplattform dar.

Mit einer Kick-off-Veranstaltung wurde die Arbeit im November 2004 aufgenommen. Ausgehend von einem Austausch der unterschiedlichen konzeptionellen Ansätze der einzelnen Vorhaben, ihren Umsetzungsstrategien und Zielsetzungen wurden Arbeitsgruppen konstituiert, die den Arbeitszusammenhang auf der „Mikroebene“ darstellten.

Ihr jeweiliger Fokus lag auf folgenden Themenstellungen:

### Arbeitsgruppe 1:

Personenzentrierte Netzwerkbildung

### Arbeitsgruppe 2:

Bildung regionaler/lokaler Netzwerke

### Arbeitsgruppe 3:

Überregionale Netzwerkbildung

### Arbeitsgruppe 4:

Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit

### Arbeitsgruppe 5:

Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten

Der „eigene“ Vernetzungsgedanke jedes einzelnen Vorhabens sollte zunächst deutlich werden, um dann den jeweils spezifischen Fokus der Vernetzung jeder einzelnen Arbeitsgruppe herauszuarbeiten.

Dazu arbeiteten alle Arbeitsgruppen mit Kernfragen, die den ersten Arbeitsschritt unterstützen sollten:

1. Wie haben sie die in der Region relevanten Akteurinnen und Akteure ermittelt (Vorgehensweise, Kriterien für die Auswahl, Vollständigkeit)?
2. Welche der relevanten Akteurinnen und Akteure sind zum jetzigen Zeitpunkt einbezogen oder sollen in Zukunft einbezogen werden?
3. Wie versichert sich das Vorhaben der Mitarbeit der Netzwerkpartnerinnen und -partner (Qualität der Beziehungen, differenziert nach Partnerinnen und Partnern; wechselseitiges Profitieren aller Beteiligten – „Win-Win“-Situation; Identifizierung mit gemeinsamen Zielen; Kommunikations- und Informationsstrukturen)?
4. Auf welcher Grundlage erfolgt die Aufrechterhaltung des Netzwerkes oder soll sie erfolgen (Vertrauensbildung; Ressourcen)?
5. Wie lässt sich die Rolle des Vorhabens im Netzwerk darstellen?

Auf der Grundlage dieser „Netzwerkfeststellung“ erfolgten die weiteren Arbeitsschritte: Der jeweils spezifische Blick jeder Arbeitsgruppe auf den Gesamtzusammenhang „Netzwerkbildung“ sollte deutlich die Spezifika der jeweiligen Arbeitsgruppenthemen herausstellen. Beispielsweise wurde gefragt: Welche Rahmenbedingungen und Strukturbildungen sind für den Aufbau von personenzentrierten Netzwerken erforderlich oder welche Einflussfaktoren tragen beim Aufbau von überregionalen Netzwerken entscheidend dazu bei, dass regionale Initiativen unterstützt werden können.

In den Jahren 2005 und 2006 fanden mehrere Arbeitstreffen („Makroebene“ der Zusammenarbeit) statt, an denen alle Vorhaben der Entwicklungsplattform teilnahmen. Dazwischen trafen sich die Arbeitsgruppen in kontinuierlichen Abständen, und es entstand ein enger Arbeitszusammenhang, der weit über den eigentlichen Auftrag der Entwicklungsplattformen hinausging: ein Netzwerk.

In allen gemeinsamen Veranstaltungen wurden immer wieder die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen zusammengeführt und reflektiert. Fachliche Inputs dienten der inhaltlichen Weiterführung und der Systematisierung der gewonnenen Erkenntnisse.

## **Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als Querschnittsthemen**

Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming wurden als Querschnittsthemen in der Arbeit der Entwicklungsplattform besonders herausgestellt und in allen Arbeitsgruppen spezifisch bearbeitet. Bei der Auswertung der Erfahrungen sollte überprüft werden, ob und wie beide Themen in die Gestaltung der pädagogischen Praxis eingeflossen sind (siehe dazu den Beitrag von Ursula Boos-Nünning und Ursula Bylinski in Abschnitt 2.4 dieses Bandes).

Wichtig war, Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming nicht nur auf der theoretischen Ebene in die Arbeit der Entwicklungsplattform einzubringen, sondern auch im Rahmen einer Trainingseinheit erfahrungsbezogen zu erarbeiten, um darüber den Blick auf die Praxis zu erweitern.

Deutlich wurden die Komplexität der Ansätze und die Notwendigkeit, Gender- und Culturalkompetenzen nicht „beiläufig“ zu entwickeln, sondern mittels einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema und durch die Schaffung spezifischer Rahmenbedingungen in den Bildungseinrichtungen.

Die besondere Form der Bearbeitung der beiden Querschnittsthemen in der Entwicklungsplattform hat gezeigt, dass

die erfahrungsbezogene und anwendungsorientierte Auseinandersetzung mit Gender- und Cultural Mainstreaming eine Voraussetzung zur Umsetzung in der Praxis darstellt (siehe dazu den Beitrag von Barbara Thiessen und Musa Dağdeviren in Abschnitt 3.1 des Bandes II b dieser BMBF-Schriftenreihe).

## **Veränderte Rahmenbedingungen für Netzwerkarbeit: Herausforderungen annehmen, Chancen erkennen und nutzen**

Veränderungen des Arbeits- und Ausbildungsstellenmarktes mit ihren Auswirkungen auf berufliche Perspektiven junger Menschen sowie Umbrüche, die sich aus Reformen ergeben, wie beispielsweise durch die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe, aus veränderten gesetzlichen Regelungen im Sozialgesetzbuch (SGB) II und die Ausschreibungs- und Vergabeverfahren, aber auch aus Neuerungen, die sich aus dem neuen Zuwanderungsrecht ergeben, hatten unmittelbare Auswirkungen auf die Netzwerkarbeit der einzelnen BQF-Vorhaben. Insofern wurden einzelne Aspekte dieses Kontextes immer wieder auch zum Diskussionsgegenstand.

In der Arbeit der Entwicklungsplattform wurde herausgestellt: Umbruchzeiten sind solche Zeiten, die Neues verlangen. Als solche sollten die veränderten

Rahmenbedingungen in der Entwicklungsplattform aufgegriffen und die Herausforderung sowie die in den Veränderungen enthaltenen Chancen in den Mittelpunkt gestellt werden (siehe dazu den Beitrag von Lutz Wende in Abschnitt 2.2 dieses Bandes).

### **Die Aufgabe der Arbeitsgruppen**

Aufgabe der Arbeitsgruppen war es, die Erfahrungen zu ihrem jeweils gesetzten thematischen Fokus zu bündeln, auszuwerten, zu generieren und in erfahrungsgestützte Handlungsempfehlungen einmünden zu lassen. Ziel sollte sein, diese an die Fachöffentlichkeit weiterzugeben und Praxismaterialien „von der Praxis für die Praxis“ zu erarbeiten.

Der deutlich schwierigste Schritt bestand darin, von den Erfahrungen der eigenen Vorhabenpraxis zu abstrahieren, um sie auf übergeordnete Merkmale und Faktoren zu generieren. Die Auswertung zum Thema Netzworfbildung erforderte insofern eine „doppelte Abstraktion“, da hier nicht der „eigentliche“ Inhalt des Vorhabens ins Zentrum gestellt wurde, sondern das Instrument, das dazu diente, das gesetzte Ziel zu erreichen. Zur Unterstützung dieses Prozesses wurden die Arbeitsgruppen fachlich begleitet und ihnen Strukturierungshilfen angeboten.

### **Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen**

Im Zentrum des vorliegenden Bandes stehen die Ergebnisse der Arbeitsgruppen mit ihren erfahrungsgestützten Handlungsempfehlungen, da sie den „Kern“ der Arbeit in der Entwicklungsplattform und die Grundlage für die bildungspolitischen Empfehlungen zur Weiterentwicklung der beruflichen Benachteiligtenförderung darstellen (siehe dazu Abschnitt 3.1 dieses Bandes).

### **Der thematische Fokus der fünf Arbeitsgruppen lässt sich wie folgt skizzieren:**

- Der Beitrag „Aus Strukturen Netzwerke schaffen und regionale Ressourcen bündeln“ stellt die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Bildung regionaler/ lokaler Netzwerke“ dar. Ziel der Arbeitsgruppe war es, Bedingungen für eine funktionierende regionale und lokale Netzwerkarbeit und Hemmnisse für diese zu analysieren. Dabei gingen die Vorhaben von der Frage aus „Wie werden im lokalen oder regionalen Kontext aus Strukturen Netzwerke?“ und identifizierte sieben Kernaspekte, unter denen die Erfahrungen ausgewertet wurden.

- Im Zentrum der Diskussion der Arbeitsgruppe „Überregionale Netzwerkbildung“ stand die Strategie von Vorhaben, die im Rahmen des BQF-Programms überregional tätig waren: „Mit überregionalen Netzwerken regionale Netzwerke initiieren und unterstützen“. Überlegt wurde, welche Rahmenbedingungen überregionale Netzwerke brauchen, damit einerseits regional vorhandene Ressourcen besser genutzt und Synergien erzeugt und andererseits die Impulse aus einer Region auf eine überregionale (politische) Ebene getragen werden können.
- „Unterstützungsstrukturen fördern Qualität und Nachhaltigkeit von Vorhaben“ war das formulierte Fazit der Arbeitsgruppe „Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit“. Von unterschiedlichen Aufgabenstellungen ausgehend, hatten die Vorhaben dieser Arbeitsgruppe im Rahmen des BQF-Programms professionelle Unterstützungsstrukturen für (regionale und überregionale) Netzwerkarbeit, aber auch für Bildungseinrichtungen aufgebaut und verschiedene Dienstleistungen angeboten, zum Beispiel die Entwicklung von Analyseinstrumenten oder spezifische Fortbildungen.
- Das Ergebnis der Arbeitsgruppe „Personenzentrierte Netzwerkbildung“ verdeutlicht, dass es Personengruppen gibt, denen eine dauerhafte berufliche Integration nur gelingen kann, wenn es möglich ist, zusätzliche Ressourcen für die Jugendliche beziehungsweise den Jugendlichen zu erschließen und diese entsprechend zusammenzuführen, das heißt, „Mit Netzwerken individuelle Ressourcen erweitern“ im „doppelten Sinne“: der Aufbau eines institutionellen Netzwerkes sowie die Erschließung zusätzlicher Ressourcen durch den Auf- beziehungsweise Ausbau eines individuellen Netzwerkes.
- Ein doppelter Blick und „In Netzwerken Interkulturalität gewährleisten“ kennzeichnen die Perspektive der Arbeitsgruppe „Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten“. Auf der Grundlage der Erfahrungen des Aufbaus regionaler Netzwerke werden interkulturelle Netzwerke als ein Instrument betrachtet, das sowohl die notwendige interkulturelle Öffnung bestehender Angebote als auch eine zielgruppenadäquate Förderpraxis sicherstellt.

## **Das Instrument „Netzwerkbildung“ und die Einzelthemen**

Da die einzelnen Themen und inhaltlichen Zuschnitte der jeweiligen Vorhaben im Rahmen der Auswertung zur Netzwerkbildung nicht vordergründig behandelt werden konnten, sind bedeutende Einzelthemen der Vorhaben (berufsbegleitende Nachqualifizierung für An- und Ungelernte, Netzwerkbildung von und mit jungen Frauen und verbesserte Arbeits- und Lebenschancen im Migrationsprozess durch die Bildung von Netzwerken) im Rahmen dieser Veröffentlichung noch in einem eigenen Abschnitt aufgenommen worden (siehe dazu die verschiedenen Beiträge in Abschnitt 3.2 dieses Bandes).

## **Bildungspolitische Handlungsempfehlungen**

Die fachwissenschaftliche Begleitung der Arbeit innerhalb der vier eingerichteten Entwicklungsplattformen erfolgte jeweils durch externe Expertinnen und Experten (siehe dazu Band I dieser BMBF-Schriftenreihe). Als Moderatorinnen und Moderatoren kam ihnen die Aufgabe zu, auf der Grundlage der generierten Erfahrungen aus den Entwicklungsplattformen bildungspolitische Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die sich auf die Erfahrungen des BQF-Programms stützen.

Die bildungspolitischen Handlungsempfehlungen zum Themenkomplex „Netzwerkbildung“ befinden sich abschließend im vorliegenden Band (siehe dazu Kapitel 4 dieses Bandes). Sie wurden entwickelt vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrungen im Handlungsfeld der beruflichen Benachteiligtenförderung und sind gestützt auf die vorliegenden Detailergebnisse der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“. Sie bilden die Grundlage für fachliche und strukturelle Schlussfolgerungen, die zur Weiterentwicklung der beruflichen Benachteiligtenförderung beitragen können.

## **Autorinnen**

### **Ursula Boos-Nünning**

Moderatorin der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“, Essen

### **Ursula Bylinski**

Projektträger im DLR (PT-DLR), Bonn

## 2. „Netzwerkbildung“ – Instrument der Ressourcenbündelung und der strukturellen Veränderung

In Kapitel 2 sind Beiträge der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ aufgenommen, die als fachliche Inputs in die Arbeitstreffen eingebracht wurden. Sie dienten der inhaltlichen „Anreicherung“ der Diskussion und leisteten einen wichtigen Beitrag zur Systematisierung von Erkenntnissen der fünf Arbeitsgruppen.

## 2.1 Kooperation ist zentraler Faktor erfolgreicher Netzwerke

Die Begriffe Kooperation und Vernetzung haben immer noch Konjunktur. Besonders in der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik, im Gesundheitswesen, in der Stadt- und Regionalplanung werden mit der Etablierung sozialer (Unterstützungs-, Innovations-) Netzwerke große Erwartungen hinsichtlich des Aufbaus von Problemlösungskompetenz verbunden. Der folgende Beitrag erläutert den Netzwerkbegriff und zeigt, wodurch Netzwerke in den

Arbeitsfeldern Berufsbildung, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik charakterisiert sind und wie Kooperation gelingen kann.

### Charakteristika von Netzwerken

In der Netzwerkanalyse ist ein Netzwerk definiert als eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Kanten. Dabei repräsentieren die Knoten die Akteurinnen und Akteure, die Kanten symbolisieren die Beziehungen zwischen ihnen (Jansen 2003, S. 58; Schubert u. a. 2001, S. 13). Sängler (2000, S. 43) veranschaulicht den Netzwerkbegriff: „Ein Netzwerk ist ein Forum, in dem die Akteure (...) als Repräsentanten ihrer Organisation (...) oder als Einzelperson auftreten und zumeist auf informeller Ebene miteinander kommunizieren. Alle Akteure eint ein gemeinsames Handlungsproblem (...), das sie aus unterschiedlichen, jedoch wechselseitig abhängigen Interessen in einem nicht hierarchischen Raum gleichberechtigt bearbeiten wollen.“

Diese Definition verdeutlicht bereits einige Charakteristika von Netzwerken.

Vier Aspekte sollen hier betont werden:

1. In Netzwerken unterliegen Akteurinnen und Akteure und ihre Handlungen einer prinzipiellen gegenseitigen Abhängigkeit.
2. Statt den Blick auf Eigenschaften der Akteurinnen und Akteure zu beschränken, werden die Verbindungen zwischen den individuellen Eigenschaften betrachtet.
3. Die Beziehungen haben die Funktion von „Kanälen“, über die materielle und immaterielle Ressourcen, zum Beispiel Informationen, verteilt und vermittelt werden. Das Verhalten jeder und jedes Beteiligten beeinflusst über die Beziehungskanäle alle anderen Akteurinnen und Akteure.
4. Im Konzept des sozialen Netzwerks wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass es sich um soziale Strukturen handelt, die als Beziehungsmuster zwischen den Akteurinnen und Akteuren länger andauern beziehungsweise dauerhaft bestehen. Zufälliges Zusammenreffen von Passanten bringt noch kein soziales Netzwerk hervor (Schubert u. a. 2001, S. 37f.).

## Netzwerke als „soziales Kapital“

Ein Netzwerk hat Qualitäten, die den Beteiligten als Einzelne nicht zu Eigen sind. Diese entstehen durch das Zusammenwirken im Netzwerk. Sie ergeben sich nicht allein aus den Eigenschaften der Knoten (also wer im Netzwerk beteiligt ist), sondern vor allem auch aus den Beziehungsmustern. Dadurch können in einem Netzwerk Aufgaben bewältigt werden, die von den Akteurinnen und Akteuren allein nicht zu lösen sind.

Das Interessante an Netzwerken ist vor allem das soziale Kapital, das sie bilden. Es öffnet den Zugang zu weiteren Ressourcen oder vermittelt Normen und Werte. Hinter dem Begriff des „sozialen Kapitals“ steht die Idee, dass nicht nur materieller Kapitalbesitz sowie die eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten (Humankapital) Handlungschancen eröffnen, sondern auch die Einbettung in soziale Zusammenhänge – anders gesagt die „Beziehungen“ (Jansen 2003, S. 105). Es macht die Beteiligung in einem Netzwerk attraktiv und kann eine wesentliche Grundlage für den Erfolg einer Akteurin oder eines Akteurs sein.

Solche Beziehungen für die Lösung einer Aufgabe oder die Zielerreichung aktivieren zu können, stellt soziales Kapital dar. Natürlich kann man „in Beziehungen

investieren“, in der Netzwerkforschung betont man aber, dass solcher Nutzen häufig beiläufig entsteht – gemeinsam mit anderen Handlungen. Diese Beiläufigkeit hat den Vorteil, dass ein Nutzen in der Regel ohne hohe Zusatzkosten anfällt. Nachteilig ist aber, dass man diesen Nutzen nur bedingt gezielt herstellen kann. Er bleibt in der Regel auch nicht im Besitz einer Akteurin oder eines Akteurs, denn der jeweilige Anteil ist abhängig von den direkten und den indirekten Beziehungen zu anderen Beteiligten im Netzwerk. Er lässt sich auch nur bedingt übertragen (Jansen 2003, S. 26ff.).

Netzwerke können unterschiedlichen individuellen Nutzen stiften – etwa die Erlangung einer Machtposition, die im Wettbewerb ausgenutzt werden kann. So nimmt eine Netzwerkakteurin oder ein Netzwerkakteur dann eine starke Position ein, wenn sie oder er zentral positioniert ist. Je mehr soziale Beziehungen von ihr beziehungsweise von ihm monopolisiert werden können oder – anders ausgedrückt – je mehr Relationen über ihre beziehungsweise seine Person laufen, desto stärker ist ihre oder seine Position. Daraus ergibt sich weiter, dass sie oder er am besten informiert und einflussreich ist, über sie oder ihn können Informationen schnell und breit verteilt werden (Runia 2002, S. 9). Sie beziehungsweise er kann im Netzwerk Macht im Sinne sozialen Einflusses ausüben.

Für die Erlangung beziehungsweise Vermittlung von Ressourcen und Werten leisten die Strukturen eines Netzwerks und die verschiedenen Akteurspositionen unterschiedlich gute Dienste, ja sie beeinflussen einander. Was für die eine Zielsetzung – etwa die Bildung kollektiver Identitäten oder gemeinsame Normen – gut sein kann, ist gegebenenfalls schädlich für eine andere Zielsetzung – zum Beispiel die Verbreitung von Informationen (Jansen 2002, S. 93).

### **Kooperation in sozialen Netzwerken**

Dort, wo komplexe, gesellschaftliche Problemlagen von den politischen Gestaltungssystemen gelöst werden müssen, ist Kooperation im Rahmen von Netzwerken unverzichtbar. Es ist ein inter- und intradisziplinäres sowie interorganisatorisches Zusammenwirken einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren erforderlich. Die Netzwerkteilnehmenden verbindet der gemeinsame Wunsch nach einer Lösung des von allen als brennend empfundenen oder beurteilten Problems. Dazu ist das unterschiedliche Fachwissen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure ebenso notwendig wie die Bereitstellung von Ressourcen (wie Personal, Geld, Infrastruktur etc.) und die spezifische Einbettung der Beteiligten in Gremien oder anderen Netzwerken. Erforderlich ist weiter auch, bei al-

ler gegebenen Konkurrenz der einzelnen Akteurinnen und Akteure am Markt, ein Mindestmaß an Kooperation – vor allem dort, wo Netzwerke offen gestaltet sind und nur wenige organisatorische Strukturen die Netzwerkarbeit infrastrukturell und transferbezogen dauerhaft absichern.

Im Rahmen der Förderprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) für Jugendliche mit schlechteren Startchancen und für lernende Regionen sowie in den Programmen und Vorhaben der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) wurde in den letzten Jahren verstärkt auf eine Kooperation der Akteurinnen und Akteure sowie der Entscheidungsträger gesetzt. Die initiierten Kooperationsnetzwerke in der beruflichen Benachteiligtenförderung basieren auf einem umfassenden Verständnis von Kooperation.

In einem engeren Sinne wird Kooperation besonders mit dem Nutzen verschiedener Lernorte bei der Berufsausbildungsvorbereitung oder der Aus- und Weiterbildung verbunden. Inter- oder intrainstitutionell verschiedene Lernorte sollen über Lernortkooperationen zusammenwirken, um entsprechende Lernangebote gemäß den Bedarfen der Jugendlichen zu konzipieren und/oder gegebenenfalls an einem Lernort fehlende Ausbildungsinhalte bereitzustellen. Lernortkooperation meint dabei

die pädagogische oder lernspezifische und technisch-organisatorische Zusammenarbeit des Lehr- und Ausbildungspersonals verschiedener an der Berufsausbildung oder -vorbereitung beteiligten Lernorte (Pätzold/Wingels 2006, S. 18). Lernortkooperation ist ein wesentlicher Baustein in der Benachteiligtenförderung, der es ermöglichen kann, ein differenziertes Angebot durch vielfältige Akteurinnen und Akteure sowie Institutionen zu ermöglichen.

Solche Lernortkooperationen sind häufig Anlass für weitergehende Kooperationen und Vernetzung. Erfahrungen mit Kooperationsnetzwerken in der Benachteiligtenförderung zeigen, dass Vernetzung vor allem dann gelingt, wenn ein starkes, gemeinsam geteiltes Interesse vorliegt, der erforderliche Ressourceneinsatz von den Partnerinnen und Partnern erfolgt, die relevanten Informationen frei fließen können, bestehende Vernetzungsstrukturen eingebunden werden, ein oder mehrere Initiatorinnen und Initiatoren aktiv die Vernetzung vorantreiben und eine Koordinierung der Netzwerkaktivitäten (Pätzold/Wingels 2006). Wie Petran (2002, S. 6) am Beispiel der Kooperation von Trägern darstellt, ist darüber hinaus für die Vernetzung weiter förderlich, wenn positive Kooperationserfahrungen vorliegen und die Träger sich in ihren Qualifizierungsangeboten unterscheiden.

Auch die Benachteiligtenförderung ist kein interessenfreier Raum, in dem, losgelöst von wirtschaftlichen Interessen und Finanzierungsbedingungen, Qualifizierung für die verschiedenen Zielgruppen stattfinden kann. Kooperation und Vernetzung werden grundsätzlich erschwert durch institutionelles Eigeninteresse und durch Besitzstanddenken (Bojanowski 2003, S. 13), die bei finanziellen Einschränkungen in der Förderung einen stärkeren Einfluss ausüben.

In den letzten Jahren hat, aufgrund veränderter Förderbedingungen durch die Bundesagentur für Arbeit und ihre Vergabe von Aufträgen über Ausschreibungen, die Konkurrenz zwischen den Akteurinnen und Akteuren deutlich zugenommen. Zusammenarbeit bei verschärfter Konkurrenz reduziert sich dadurch oft darauf, Zweckverbände oder Bietergemeinschaften zu gründen, die preislich wie inhaltlich-organisatorisch die erfolgreiche Teilnahme an solchen Ausschreibungen ermöglichen soll.

Unter diesen Bedingungen bleiben Kooperationen oft temporär, formal organisierte Netze sind schwieriger zu bilden und haben weniger lange Bestand. Vor allem auch deshalb, weil potenzielle Partnerinnen und Partner, etwa im Bereich der Träger, häufiger wechseln beziehungswei-

se nur temporär am Markt agieren. Unter diesen Gesichtspunkten werden informelle Netze wichtiger, da sie es ermöglichen, rechtzeitig und umfassender an relevante Informationen über das Marktgeschehen und die spezifischen Anforderungen zu gelangen.

Auch in der Benachteiligtenförderung erweisen sich zeitnahe Information und entsprechend informell vernetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend als notwendig, um im Wettbewerb bestehen zu können.

### **Merkmale funktionsfähiger sozialer Netzwerke**

Dass Netzwerkarbeit ein voraussetzungsvolles Unterfangen ist, dürfte aus dem bisher Gesagten deutlich geworden sein. Netzwerke sind sensible Sozialsysteme, die ein gutes Klima zum Gedeihen brauchen, sonst verkümmern sie oder blockieren Entwicklungen. Es ist nicht allein Kommunikation zwischen den Akteurinnen und Akteuren, die „networking“ erfolgreich macht. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung aus der Initiative „InnoRegio“<sup>1</sup> verweist auf eine Reihe weiterer Merkmale für funktionsfähige Netzwerke (Baitsch/Müller 2001, S. 19f.):

<sup>1</sup> Ziel des Förderprogramms „InnoRegio“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ist der Aufbau sich selbst tragender Innovationsnetzwerke, die durch neue Formen der Zusammenarbeit die Innovationspotenziale einer Region zu einem wettbewerbsfähigen Leistungsprofil zusammenführen. Um der besonderen Situation Ostdeutschlands gerecht zu werden, wurde „InnoRegio“ 1999 gestartet, mit einer Laufzeit bis 2006 (siehe dazu unter <http://www.unternehmen-region.de/de/159.php>).

- **Kooperation unter Wettbewerbsbedingungen:**

Man kooperiert untereinander, indem Vereinbarungen getroffen, Informationen ausgetauscht und gemeinsame Vorhaben initiiert und durchgeführt werden. Kooperation im Netzwerk schließt den Wettbewerb untereinander nicht aus, sondern ein. Dies ist eine Leistung, die nicht ohne weiteres gelingt. Koopetition – wie die Zusammensetzung aus cooperation und competition heißt – ist der Boden für einen strategischen/taktischen Umgang mit Informationen bei gleichzeitiger sozialer und emotionaler Verbundenheit. Vertrauen und Verbindlichkeit unter Koopetitionsbedingungen setzen die Spiele um Einfluss und Ressourcen nicht außer Kraft, sorgen aber mit für den Zusammenhalt in einem Netzwerk und den Erfolg.
- **Intensiver Wissens- (und gegebenenfalls Technik-) Austausch:**

Netzwerke funktionieren dann, wenn es gelingt, eine Informations- und Lernplattform zu installieren, auf der Wissen und Informationen als Daten verschickt, abgelegt und abgefragt werden können. Die Akteurinnen und Akteure gewinnen die Möglichkeit, Erfahrungen und Know-how der Partnerinnen und Partner kennen und schätzen zu lernen. Der Wissensaustausch ist jedoch nicht allein technisch zu sehen. Wenn es zum Beispiel um regionale Entwicklung geht, sind Wissen und Vertrauen für die Innovationsfähigkeit die entscheidenden Ressourcen. Erst durch Kommunikation und Kooperation kommen diese zur Entfaltung. Auch Bennewitz und Sänger (2001) betonen die Bedeutung von Informationsaustausch und Kontinuität zwischen den Netzwerkpartnerinnen und -partnern in ihren “fünf Grundregeln zum Aufbau sozialer Netzwerke”.
- **Preisgabe erfolgskritischer Informationen zwischen den Partnerinnen und Partnern:**

Die Herausgabe kritischer Informationen stellt eine besondere Hürde dar. Da der Ein- und Austritt in Netzwerken leicht vonstatten geht, ist es immer unsicher, was potenzielle Partnerinnen und Partner mit bereitgestellten Informationen machen. Eine Zusammenarbeit im engeren Sinne wird jedoch nur dann möglich sein, wenn die beteiligten Akteurinnen und Akteure im Rahmen der projektbezogenen Leistungserstellung interne Informationen preisgeben.

■ **Orientierung an der Reziprozitätsnorm:**

Die Beziehungen im Netzwerk beruhen auf erwartungsstabilen Austauschverhältnissen. Erwartet werden Tausch und Gegentausch, ob sofort oder zeitlich verschoben. Eingegangene Verpflichtungen gehen in Netzwerken über rein ökonomisch fundierte Erwartungen hinaus, obwohl diese unter Umständen auf ökonomische Zielstellungen hin ausgelegt sind. Untersuchungen zum Kooperationsverhalten zeigten, dass sich Zusammenarbeit nach der Reziprozitätsnorm „Wie Du mir, so ich Dir“ als erfolgreich erwiesen hat.

■ **Vertrauen und Verbindlichkeit:**

Vertrauen ist gewissermaßen der „Kitt“ zwischen den Netzwerkakteurinnen und -akteuren. Ohne Vertrauen wird kaum jemand Netzwerkaktivitäten entfalten und in Vernetzung investieren. Vertrauen entsteht durch Verbindlichkeit und demokratische Kommunikationsstrukturen, durch gemeinsame Wertvorstellungen und emotionale Verbundenheit, durch geteilte Annahmen über die Entstehung von Problemen und geteilte Auffassungen über die Wirksamkeit von politischen Instrumenten. Solche gemeinsamen „Glaubenssysteme“ bestimmen die

Verarbeitung neuer Informationen und die Auswahl von Alternativen.

Konflikte entstehen dann, wenn Glaubenssysteme sehr unterschiedlich sind und von einzelnen (vor allem einflussreichen) Akteurinnen und Akteuren nicht geteilt werden (Schimpf 2001, S. 204).

■ **Geeignete Organisationsstruktur:**

Netzwerke sind flexibel, ermöglichen innovatives Vorgehen, haben aber den „Nachteil“, dass die üblicherweise in Organisationen anzutreffenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen fehlen. Da es in der Regel auf eine zielgenaue Koordination vieler Partnerinnen und Partner ankommt, ist es unausweichlich, über eine Organisationsstruktur nachzudenken.

■ **Stabilität und Langfristigkeit der Beziehungen:**

Netzwerke sind nur bedingt formalisierbar und häufig ohne strukturelle Absicherung, zum Beispiel durch eine Kooperationsstelle oder ein eigenes Budget, instabil. Dagegen sind erfolgreiche informelle Netzwerkbeziehungen eher längerfristiger Natur. Unter der Stabilität des Netzwerks wird die Dauerhaftigkeit der interorganisatorischen Beziehungen verstanden. Die sich bildenden Strukturen dürfen dabei

den sich erst mittel- und langfristig ergebenden Möglichkeiten nicht zuwiderlaufen. Das Zielen auf „schnelle Gewinne“ kann den langfristigen Ertrag eines Netzwerks gefährden und die Beziehungen im Netzwerk „verbrennen“.

#### ■ „Schwache“ und „starke“ Bindungen:

Netzwerke werden dann produktiv, wenn sie einen gewissen sozialen Zusammenhalt ausbilden („starke“ Bindungen“). Zugleich müssen sie aber auch die Kommunikation einer größeren Anzahl von Individuen einbeziehen, die außerhalb der „starken“ Bindungen stattfindet, ohne sie in feste Beziehungen einzubinden („schwache“ Bindungen). Für funktionierende Netze ist eine Mischung aus beidem notwendig. „Starke“ Bindungen bilden Beziehungen aus, die Vertrauen, Sicherheit und Solidarität vermitteln. „Schwache“ Bindungen sind vorteilhaft, um Informationen zu vermitteln (Schubert u. a. 2001, S. 19).

### Steuerung von Netzwerken

In Netzwerken sind unterschiedliche Interessen auszugleichen, Kommunikationswege nach innen und außen aufzubauen, es gilt die Partnerinnen und Partner zu integrieren und zu Kooperationsbeziehungen anzustiften. Die permanenten

Aushandlungen gelingen mit Moderation besser. Überspitzt lässt sich sagen: Netzwerkmanagement sorgt dafür, dass die Partnerinnen und Partner an einen Tisch kommen. Netzwerkmoderation sorgt dafür, dass sie auch am Tisch bleiben und zusammen arbeiten können.

Moderation in Netzwerken unterscheidet sich von der Moderation in anderen Organisationsmodellen in einem zentralen Aspekt: Zwar unterliegt Netzwerkmoderation auch dem Neutralitäts- und Distanzgebot, sie kann sich aber der inhaltlichen Mitgestaltung nicht entziehen. Sie muss auch die Kraft finden, Arbeitsprozesse zu hinterfragen und dabei Perspektivwechsel anzubieten. Dies gelingt nicht bei einer strikten Neutralität. Handeln und Steuern auf der Sachebene sind daher häufig unvermeidbar und sollten aus dem genannten Grund auch nicht völlig vermieden werden (Baitsch/Müller 2001, S. 30).

Häufig ist das Netzwerkmanagement der Motor, der den Aufbau eines Netzes vorantreibt und es steuert. Wer diese Rolle übernimmt, hängt von vielerlei Faktoren ab. Auf Akteursebene können hier zum Beispiel Macht, Einfluss, Prestige oder ein gewisser Grad von Unabhängigkeit die entscheidenden Größen sein, die für eine aktive Rollenübernahme im Netzwerkmanagement oder bei der Netzwerkmoderation

tion qualifizieren. Netzwerkmanagement bedeutet die Kontrolle und Steuerung von dezentral verteilten, flüchtigen Macht- und Entscheidungskompetenzen. Damit geht eine Politisierung des Managements einher (das heißt eine permanente Aushandlung über Details). Für die Erfüllung dieser Aufgaben bedarf es der Fähigkeit des vernetzten Denkens, um die Ebenen des Individuums, der Organisation, des Netzwerks und des Umfeldes berücksichtigen zu können. Wie Netzwerkmanagement in Form eines Kooperationsmodells aussehen und erfolgreich wirken kann, wurde in der Hamburger Pilotstudie „Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt“ (jugend@work.net 2001) praxisnah und anschaulich erarbeitet.

Dem Netzwerkmanagement muss es gelingen, die vorhandenen Unterschiede bei den Zielen, Wahrnehmungen und Meinungen auf diesen vier Ebenen zu bündeln (Baitsch/Müller 2001, S. 29). Die Steuerung erfordert also ein Ausbalancieren von Spannungsverhältnissen zwischen Vertrauen und Kontrolle, von Autonomie und Abhängigkeit, von Kooperation und Wettbewerb (Schimpf 2001, S. 205). Eine Voraussetzung für das Gelingen von Netzwerkmanagement ist aber grundsätzlich, dass es eine zumindest teilweise Übereinstimmung von Zielen, Interessen und von Wahrnehmungen gibt und Zusammenarbeit angestrebt wird.

## Autoren

### Wolfgang Petran

Institut für berufliche Bildung,  
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik  
(INBAS) GmbH, Wiesbaden

### Herbert Rüb

Institut für berufliche Bildung,  
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik  
(INBAS) GmbH, Hamburg

## 2.2

# Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf die Bildung von Netzwerken

Die Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt und hierbei insbesondere die Einführung des Sozialgesetzbuches (SGB) II haben zu einer grundlegenden Änderung der lokalen Akteurskonstellationen geführt. Haben bisher Arbeitsämter (nun Agenturen für Arbeit), die Sozialämter und teilweise die Jugendämter in ihren jeweiligen Zuständigkeiten gemeinsam mit freien Trägern zur beruflichen und sozialen Integration junger Menschen zusammengewirkt, ist nun eine neue Akteurin beziehungsweise ein neuer Akteur eingeführt worden: die Arbeitsgemeinschaft oder der lokale Träger zur Umsetzung des Sozialgesetzbuches (SGB) II bei den so genannten Optionskommunen<sup>2</sup>. Dieser musste mit Beginn des Jahres 2005

organisatorisch neu aufgebaut werden und seine Arbeitsprozesse und -produkte teilweise neu entwickeln. Bisher vertraute Kooperationsbeziehungen und -strukturen galten nicht mehr beziehungsweise mussten wieder neu hergestellt werden.

Für die Zielgruppe der benachteiligten jungen Menschen sind entgegen der Zielsetzung „Hilfen aus einer Hand“ nunmehr das schon bestehende Sozialgesetzbuch (SGB) III und das neue Sozialgesetzbuch (SGB) II parallel für die Erwerbsintegration benachteiligter junger Menschen zuständig. Die wesentliche Unterscheidung in der Zuständigkeit begründet sich aber allein aus der Einkommenssituation der beziehungsweise des jungen Erwachsenen selbst oder aber dessen Eltern (als Empfänger von Transferleistungen). Eine fachlich begründete Unterscheidung wird nicht vorgenommen, so dass im Rahmen der Unterstützung dieser Zielgruppe nun zwei unterschiedliche Träger mit unterschiedlichen Verfahrensregeln zuständig sind. Kernpunkte des Sozialgesetzbuches (SGB) II sind die Einrichtung von zwei neuen Funktionen, das Fallmanagement und die der persönlichen Ansprechpartnerinnen und -partner sowie verschärfte Re-

<sup>2</sup> Im Weiteren wird der Begriff Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende verwendet. Gemeint sind damit alle drei möglichen organisatorischen Varianten zur Umsetzung des Sozialgesetzbuches (SGB) II, die Arbeitsgemeinschaft von Kommunen und Agentur für Arbeit, die alleinige Umsetzung durch die Kommune (Optionsmodell) oder die getrennte Aufgabenwahrnehmung.

gelingen zur Zumutbarkeit (der Arbeitsaufnahme) und für Sanktionen, die so im Sozialgesetzbuch (SGB) III nicht vorgegeben sind. Erstere sollen eine optimale Betreuung des einzelnen Hilfeberechtigten gewährleisten, letztere zu einer erhöhten Bereitschaft der Arbeitsaufnahme führen.

Ein weiterer Akteur ist die Jugendhilfe (Sozialgesetzbuch VIII), die insbesondere im Rahmen der Jugendsozialarbeit (§ 13 Sozialgesetzbuch VIII) über eine umfassende Zuständigkeit für die Zielgruppe verfügt. Darüber hinaus haben partiell das Sozialgesetzbuch (SGB) IX und unter Umständen sogar das neue Sozialgesetzbuch (SGB) XII (ehemals Bundessozialhilfegesetz) gesetzliche Verpflichtungen, so dass insgesamt vier bis fünf Gesetze mit teilweise überschneidenden Zuständigkeiten für diese Zielgruppe zuständig sein können. Es ist also auf dem ersten Blick nicht von einer Verringerung der Akteurinnen und Akteure, sondern vielmehr von einer Ausweitung zu sprechen.

Vor dem Hintergrund einer damit einhergehenden notwendigen Neuorganisation der kommunalen Akteursstruktur sollen im Folgenden die Rahmenbedingungen für eine lokale Kooperation beleuchtet werden.

## Gesetzliche Regelungen fordern Netzwerkbildung und Kooperation

Im Sozialgesetzbuch (SGB) II<sup>3</sup> werden die Voraussetzungen der lokalen Einbettung der neu entstandenen Arbeitsgemeinschaften (ARGen) beziehungsweise ihrer Pendanten in den Optionskommunen genannt. Diese sind in den §§ 17 und 18 Sozialgesetzbuch (SGB) II formuliert.

### § 17 Sozialgesetzbuch (SGB) II

„Zur Erbringung von Leistungen zur Eingliederung in Arbeit sollen die zuständigen Träger der Leistungen nach diesem Buch eigene Einrichtungen und Dienste nicht neu schaffen, soweit geeignete Einrichtungen und Dienste Dritter vorhanden sind, ausgebaut oder in Kürze geschaffen werden können. Die zuständigen Träger der Leistungen nach diesem Buch sollen Träger der freien Wohlfahrtspflege in ihrer Tätigkeit auf dem Gebiet der Grundsicherung für Arbeitsuchende angemessen unterstützen.“

<sup>3</sup> Viertes Gesetz über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, veröffentlicht im Bundesgesetzblatt 2003 I 2954

**§ 18 Sozialgesetzbuch (SGB) II**

„Die Agenturen für Arbeit arbeiten bei der Erbringung von Leistungen zur Eingliederung in Arbeit unter Berücksichtigung ihrer Aufgaben nach dem Dritten Buch mit den Beteiligten des örtlichen Arbeitsmarktes, insbesondere den Gemeinden, den Kreisen und Bezirken, den Trägern der freien Wohlfahrtspflege, den Vertretern der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie den Kammern und berufsständischen Organisationen zusammen, um die gleichmäßige oder gemeinsame Durchführung von Maßnahmen zu beraten oder zu sichern und Leistungsmissbrauch zu verhindern oder aufzudecken.“

Der Gesetzgeber verweist auf die lokale Eingebundenheit des Sozialgesetzbuches (SGB) II und setzt eine offensive Kooperation der lokalen Akteurinnen und Akteure in der Umsetzung voraus.

Schon vor der Implementation der neuen Arbeitsmarktpolitik wurde dieser Ansatz durch die Bundesanstalt für Arbeit im „Kompendium Aktive Arbeitsmarktpolitik nach dem SGB II“ (die weiteren Zitate beziehen sich auf das Kompendium) aufgegriffen, das insbesondere für die Zielgruppe junger Menschen unter 25 Jahren die Zusammenarbeit der lokalen Akteurinnen und Akteure einfordert.

Dort heißt es unter Punkt 4 „Angebote für junge Menschen“:

„Die Gruppe der Jugendlichen (erwerbsfähige Hilfebedürftigen unter 25 Jahren (U25)) soll nach dem Willen des Gesetzgebers (§ 3 Abs. 2 SGB II) besonders betreut werden. Diese besondere Betreuung soll auf sofortige Vermittlung in Arbeit, Ausbildung oder in eine Arbeitsgelegenheit ausgerichtet sein. (...) Die Instrumente können aber nur dann sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt werden, wenn angemessene Maßnahmen, soziale Angebote und Netzwerkstrukturen vorhanden sind und auf diese zugegriffen werden kann. Diese gilt es vor Ort zu entwickeln beziehungsweise vorhandene Strukturen der Agenturen zu nutzen (BvB)“ (ebenda, S. 14).

Insbesondere werden direkte Absprachen mit der öffentlichen Jugendhilfe und Informations- und Abstimmungskonferenzen mit den lokalen Akteurinnen und Akteuren empfohlen.

## I. Abstimmungsgespräch mit Kommunen

mit folgender Aufgabenstellung:

Bestandsaufnahme

- Abgleich der Personenkreise
- Austausch vorhandener Informationen über die Kunden
- Kundensteuerung
- Fallverantwortlichkeit definieren – Vermeidung von Doppelbetreuung
- Definition von besonderen Zielgruppen (Migrantinnen und Migranten, junge Mütter)

Maßnahmen

- Welche Maßnahmen gibt es?
- Welche Träger arbeiten erfolgreich mit diesem Personenkreis?
- Erkennen von Defiziten und Entwicklung neuer Angebote

Eine Benennung von verbindlichen Koordinatoren für Jugendintegration scheint notwendig.

(...)

## II. Jugendkonferenz

mit folgender Aufgabenstellung:

- Informationsaustausch
- Informationen über SGB II und die Umsetzung in der Region
- Zahlen und Fakten
- Vorstellung aktueller Programme (Acht-Punkte-Plan, Ausbildungspakt Bundesregierung)
- Vorstellung von Grundzügen der Maßnahmenplanung (aus dem Abstimmungsgespräch)
- Optimierung vorhandener Netzwerkstrukturen
- Schwerpunktsetzung für schwierige Zielgruppen innerhalb des U25-Spektrums
- Entwicklung von Konzepten für besonders benachteiligte Jugendliche, zum Beispiel im Rahmen von Jugendwerkstätten (die Jugendwerkstätten werden zum überwiegenden Teil aus Fördermitteln des Landesjugendamtes und der Kommunen (Amt für Soziales) gefördert. Weitere Finanzierungsquellen müssen regional erschlossen werden).

Das Ergebnis der Jugendkonferenz wird dokumentiert. Bereits entwickelte Aktivitäten mit ähnlicher Zielsetzung können übernommen werden, wenn sie unter die Instrumente des § 16 SGB II fallen. Diese Aktivitäten müssen dokumentiert werden“ (ebenda, S. 14f.).

Innerhalb dieses Kompendiums wird der so genannte „Acht-Punkte-Plan“<sup>4</sup> vorgestellt. Dort heißt es unter Punkt 8:

„Modellprojekte: Innovative Ideen, insbesondere für erwerbsfähige Hilfebedürftige mit Migrationshintergrund – Motto: ‚Kreativität überwindet Grenzen‘. In der Zusammenführung und Bündelung der existierenden Vielfalt an Betreuungs- und Integrationsleistungen der beteiligten Institutionen liegt die Chance zur verbesserten Eingliederung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund. Diese Jugendlichen müssen häufiger höhere soziale und arbeitsmarktliche Hürden überwinden.“

Zum Ende des Jahres 2005 wurden zwei weitere Empfehlungen zur Kooperation zwischen Jugendhilfe und Sozialgesetzbuch II-Trägern veröffentlicht. Zum einen eine gemeinsame Empfehlung zur Zusammenarbeit, die von der Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (AGJ) und der Bundesagentur für Arbeit (2005) verabschiedet wurde und zum anderen eine Empfehlung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V. (2005) zur Zuständigkeit und Kooperation zwischen Trägern der Jugendhilfe und den Trägern der Grundsicherung für Arbeitsuchende.

Und im Frühjahr 2006 wurde eine weitere Empfehlung – die nur den Personenkreis der Jugendlichen mit Migrationshintergrund einschließt – zwischen dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bezüglich der Schnittstellen und Aufgabenverteilung zwischen den

<sup>4</sup> Die vollständige Überschrift lautet: „Wege in Arbeit und Beruf. Acht-Punkte-Plan zur Integration junger Menschen“. In diesem Abschnitt wird die besondere Intention zur beruflichen Integration für die Gruppe der Jugendlichen (erwerbsfähigen Hilfebedürftigen) unter 25 Jahren hervorgehoben. Er enthält Empfehlungen, die in der Arbeit mit dieser Zielgruppe berücksichtigt werden sollten. Das reicht unter anderem von einem besseren Betreuungsschlüssel (1:75) gegenüber hilfebedürftigen Erwachsenen, die Erfordernis besondere Angebote bereitzustellen, einen Vorrang für Ausbildung vor Beschäftigung, die Einbeziehung von vorbereitenden Maßnahmen zur Berufsausbildung, eine umfassende Berücksichtigung qualifizierender Anteile auch in Beschäftigungsmaßnahmen und der Aufforderung, neue und kreative Wege für bestimmte Zielgruppen zu gehen. Somit greift der Acht-Punkte-Plan Ziele und Standards der Benachteiligtenförderung wieder auf und bettet sie in die Arbeit des Sozialgesetzbuches (SGB) II ein.

Jugendmigrationsdiensten und den Leistungsträgern nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) II und III veröffentlicht.

In der Empfehlung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V. wird eine exakte Bestimmung von Schnittstellen gefordert, die nach Zielgruppen, Auftrag und Inhalt der Leistungen sowie nach der Zielrichtung der Leistungen zu gestalten wären:

- Sozialgesetzbuch (SGB) II:  
Vermittlung in Arbeit, mit dem Ziel der Beendigung oder der Vermeidung von Hilfebedürftigkeit;
- Sozialgesetzbuch (SGB) III:  
Berufsintegrierende Angebote einschließlich der Berufsberatung und Berufsvorbereitung;
- Sozialgesetzbuch (SGB) VIII:  
Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und der Sozialisationsunterstützung zum Ausgleich von Benachteiligung junger Menschen. Dazu sind geeignete sozialpädagogische Maßnahmen anzubieten, was auch Ausbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen beinhalten kann, soweit diese nicht durch andere Träger und Organisationen sichergestellt sind.

Um diese Schnittstellen zu bestimmen, bieten sich Kooperationsvereinbarungen an, die unter anderem Folgendes beinhalten:

- Teilnahme an Jugendkonferenzen durch Träger der Jugendhilfe;
- gemeinsame Fachplanung von Eingliederungshilfen und
- den Erhalt des Leistungsangebotes des Sozialgesetzbuches (SGB) VIII.

In der gemeinsamen Empfehlung der Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (AGJ) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) wird die Frage der Kooperation fokussiert auf die individuelle, umfassende und passgenau ausgerichtete Betreuung und Förderung, die möglichst zielgruppenorientiert zu erfolgen habe. Auch hier wird auf Kooperationsvereinbarungen verwiesen, die eine einheitliche, abgestimmte Angebotsstruktur ermöglichen sollen. Zugleich sollen die Arbeitsgemeinschaften (ARGE) in den Arbeitsgemeinschaften (AG) nach § 78 Sozialgesetzbuch (SGB) VIII mitwirken, so dass diese als sinnvolle Orte der Kooperation und der gemeinsamen Planungsarbeit genutzt werden können.

Im Rahmen der Kooperationsvereinbarung sollte eine ausreichende Differenzierung von Arbeitsmarktaktivitäten und denen der Jugendhilfe vorgenommen wer-

den. Gleichmaßen wird gefordert, die Angebote der Jugendhilfe in diesem Bereich zu erhalten sowie Kompetenzen der Jugend(berufs-)hilfe in die Kooperation in Bezug auf Case Management, Assessment und Kompetenzanalyse einzubringen.

Mit diesen Regelungen und Empfehlungen sind quasi alle erforderlichen Voraussetzungen für eine Kooperation der lokalen Akteurinnen und Akteure gegeben.

Die Handlungsempfehlung zwischen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2006), insbesondere für den Bereich der beruflichen Integration, geht von Anknüpfungspunkten für eine enge Kooperation zwischen den Jugendmigrationsdiensten (JMD) und den Leistungsträgern von Sozialgesetzbuch (SGB) II und Sozialgesetzbuch (SGB) III aus. Sie empfiehlt eine (lokale) Vereinbarung, die eine „klare Abgrenzung der Aufgaben und Leistungen“ regelt und eine enge fallbezogene Kooperation als Ziel formuliert. Hierin werden – über die obigen Empfehlungen hinausgehend – eindeutige Schnittstellen definiert und davon ausgehend ein Vorschlag für eine Arbeitsteilung sowie Verfahrensabläufe unterbreitet. Sie beschreibt damit eine Kooperationsform, die auch für andere Bereiche und Zielgruppen ein Vorbild darstellen kann.

**Exkurs:** Probleme praktischer Netzwerkarbeit bei der beruflichen Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund

Junge Menschen mit Migrationshintergrund und junge Zuwanderinnen und Zuwanderer sind im Prozess der beruflichen Integration übermäßig diskriminiert. Sie unterliegen erhöhten Risiken schon beim Zugang zur Ausbildung, bei beruflichen Bildungsmaßnahmen sowie auch im Übergang in den Beruf. Sie erfahren auch teilweise rechtliche Einschränkungen. Junge Menschen mit ausländischem Pass (die über keine dauerhafte Aufenthaltsberechtigung verfügen oder aus dem Bereich der Europäischen Union kommen) haben eine Sonderrolle, die sich aus den Regelungen des Aufenthaltsgesetzes (AufenthG §§ 18 – 21 „Aufenthalt zum Zweck der Erwerbstätigkeit“ sowie §§ 39 – 42 „Zustimmung zur Beschäftigung von Ausländern“) ergibt. Als erwerbslose Hilfeberechtigte im Sinne des Sozialgesetzbuches (SGB) II unterliegen sie einer besonderen Statusgefährdung. Sie sind – soweit sie nicht von den Regelungen des Asylbewerber-Leistungsgesetzes betroffen sind – zwar nicht von den Leistungen des Sozialgesetzbuches (SGB) II ausgeschlossen, aber dennoch kann dieser Bezug zu Problemen bei der Verlängerung der Aufenthaltserlaubnis führen beziehungsweise sogar zu einer Ausweisung, da der

Lebensunterhalt nicht selbst gesichert werden kann<sup>5</sup> (vgl. Sieveking 2004). Eine besondere Regelung besteht darin, dass die so genannte Niederlassungserlaubnis, die zur zeitlich und räumlich unbeschränkten Beschäftigung berechtigt und unter anderem mit dem Nachweis einer 60-monatigen sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigung erteilt wird. Für junge Menschen in Ausbildung wird von diesem Nachweis abgesehen, wenn sie sich in einer Ausbildung mit anerkanntem schulischem oder beruflichem Bildungsabschluss befinden und ein Elternteil über die Voraussetzung für die Erteilung einer Niederlassungserlaubnis verfügt. Gerade aber in Bezug auf die hohen Risiken der Arbeitslosigkeit und beim Zugang in Ausbildung und Beruf kann dieses Kriterium zu einer schwer überwindbaren Hürde werden.

Mit der Einführung des Aufenthaltsgesetzes wird für Zuwanderinnen und Zuwanderer und bereits hier lebende Ausländerinnen und Ausländer ein „Grundangebot zur Integration (das heißt Integrationskurs)“ (Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Nordrhein-Westfalen 2005, S. 21) unterbreitet, dessen Teilnahme von den Ausländerbehörden oder den Trägern des Sozialgesetzbuches (SGB) II zum Teil auch verpflichtend angeordnet werden

kann. Für junge Menschen haben ergänzend und finanziert über das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) die Jugendmigrationsdienste (JMD) die Beratungsleistungen übernommen; sie erbringen damit ihre Hilfe unter dem Aspekt des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) (unter anderem Freiwilligkeit des Angebotes, Lebensweltorientierung, sozialräumlicher Ansatz).

Sowohl die Fallmanagerinnen und -manager des Sozialgesetzbuches (SGB) II als auch Case Management im Jugendmigrationsdienst (JMD) sind für eine umfassende, auf den Einzelfall ausgerichtete Unterstützung zuständig. Während der Aufgabenbereich des Fallmanagements des Sozialgesetzbuches (SGB) II ausschließlich auf die Erwerbsintegration fokussiert und hierfür eine umfassende Unterstützung und „alle im Einzelfall für die Eingliederung in Arbeit erforderliche Hilfe“ erbringt (§ 14 SGB II), weist der Jugendmigrationsdienst (JMD) über die Erwerbsorientierung hinaus und zielt in gleichem Maße auf „soziale und gesellschaftliche Integration“ (gemeinsame Handlungsempfehlung von Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2006).

<sup>5</sup> Dieses gilt nicht für Ehegatten und Familienangehörige.

Bei Vorliegen der doppelten Zuständigkeit sowohl des Sozialgesetzbuches (SGB) II (und III) als auch des Jugendmigrationsdienstes (JMD) liegen eine enge Kooperation wie auch eine klare Arbeitsteilung auf der Hand. Diese wird in der zitierten Handlungsempfehlung zwischen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) wie folgt vorgeschlagen.

Die Zuständigkeit:

- der Erstberatung von zugewanderten Jugendlichen liegt bei den Jugendmigrationsdiensten (JMD);
- für berufliche Beratung und Berufsorientierung liegt bei der Berufsberatung;
- für Vermittlung in Ausbildung und Arbeit liegt beim Träger des Sozialgesetzbuches (SGB) II beziehungsweise der Agentur für Arbeit.

Darüber hinaus soll mit Zustimmung des Jugendlichen eine gegenseitige Information erfolgen, die Eingliederungsvereinbarungen und dessen Ergebnisse an den Jugendmigrationsdienst (JMD) zurückgemeldet und nicht zuletzt sollen „konkrete Regelungen zur Beratung bei Konfliktsfällen (...) (Hilfekonferenzen bei Bedarf)“

vereinbart werden. Des Weiteren wird eine intensive Netzwerkarbeit mit Kooperationsvereinbarungen empfohlen, die auch die Durchführung von Jugendkonferenzen durch Träger des Sozialgesetzbuch (SGB) II mit umfasst (gemeinsame Handlungsempfehlung Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2006).

Die Kooperation unterliegt allerdings dem Problem, dass nicht alle jungen Menschen mit ausländischem Pass, wie oben gezeigt, gleichermaßen Leistungsberechtigte des Sozialgesetzbuches (SGB) II oder des Sozialgesetzbuches (SGB) III sind und dass sie über einen unterschiedlichen ausländerrechtlichen Status verfügen. Gerade für diejenigen Jugendlichen mit Migrationshintergrund, für die kein spezielles Angebot (beispielsweise das des Jugendmigrationsdienstes) bereit gehalten wird, haben sich bei Trägern der öffentlichen und freien Jugendhilfe differenzierte Angebots- und Hilfestrukturen entwickelt beziehungsweise wurden bestehende Angebote direkt auf die besonderen Bedarfe dieser Zielgruppe ausgerichtet.

Die Gestaltung der Maßnahme berücksichtigt die besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnisse und fordert ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz. Die Lebenslage dieser jungen Menschen weist auf Unterstützungsnotwendigkeiten jen-

seits der direkten Integration in Erwerbsarbeit beziehungsweise von Ausbildung hin und setzt ein Netzwerk voraus, das unter einem unterschiedlichen rechtlichen Status differenzierte Angebote und Unterstützungsform vorhält. Im Einzelfall ist das gesamte lokale Angebot in Bezug auf die konkrete Bedarfslage hin zu prüfen und in die Hilfeleistung einzubeziehen.

Kooperation und Netzwerkarbeit reichen über die unmittelbare Kooperation der Träger des Sozialgesetzbuches (SGB) II und des Sozialgesetzbuches (SGB) III sowie der Jugendmigrationsdienste (JMD) hinaus. Sie müssen nicht nur an dem unterschiedlichen rechtlichen Status ansetzen, sondern gleichzeitig für alle die erforderlichen Hilfen zur beruflichen wie zur sozialen und gesellschaftlichen Integration erbringen. Ein so weit gefasster Arbeitsauftrag schafft für die konkrete Netzwerkarbeit Umsetzungsprobleme in Bezug auf gemeinsame Handlungsschritte und gezielte Arbeitsteilung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure. Letztendlich muss ein kohärentes lokales Integrationskonzept entwickelt und umgesetzt werden, damit die oben beschriebenen Ausgrenzungsmechanismen aktiv überwunden werden können. Eine solche Netzwerkarbeit wird damit zu einem (lokal)politischen Auseinandersetzungs-

feld, bei dem es aber gerade auch um die Verwirklichung gesellschaftlicher Teilhabe geht.

### **Netzwerk- beziehungsweise Kooperationsstrukturen zum Aufbau einer lokalen Integrationspolitik**

Aus dem Ansatz des Fallmanagements (abgeleitet aus dem Case Management) selbst ergibt sich über die oben ausgeführte formal-strukturelle Seite hinaus eine konzeptionelle Verpflichtung zur intensiven Kooperation des Sozialgesetzbuch II-Trägers mit den lokalen Akteurinnen und Akteuren. Die „Case Management Society of America“ definiert Case Management „als einen kooperativen Prozess, in dem Versorgungsangelegenheiten und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden, um so den individuellen Versorgungsbedarf eines Patienten mittels Kommunikation und verfügbarer Ressourcen abzudecken“ (Reis u. a. 2003).

Im engeren Sinne bedeutet dann Case Management nicht die Durchführung einzelfallbezogener Hilfen (dies wäre Casework), sondern die Bedarfsfeststellung und die Unterstützung in der Bereitstellung von notwendigen Hilfen. Case Management so verstanden, bedeutet Netzwerkkoordination und -steuerung.

Case Managerinnen und -Manager müssen deshalb mit einem Wissen über bestehende Angebote an Hilfen ausgestattet sein und sie müssen den Zugang zu diesen Hilfen organisieren und auf eine spezifische Infrastruktur zurückgreifen können. Das heißt, auch Arbeitsmarktpolitik gestalten sie mit, durch ihre Entscheidung über ihre Zuweisung, die Gestaltung und Auslastung einzelner Hilfen.

Die besondere Leistungsfähigkeit der Hilfeangebote für benachteiligte junge Menschen begründet sich unter anderem auf ihre Spezialisierung, ihre Vielfalt und Differenziertheit. Die Hilfen sind vielfältig (fast bis zur Unüberschaubarkeit), und es sind vor allem kleine, spezialisierte und in Bezug auf ihre unmittelbaren Maßnahmen flexible Träger. Die Infrastruktur ist entsprechend der Vorgaben der Jugendhilfe weltanschaulich differenziert. Das Sozialgesetzbuch (SGB) II setzt auf dieser schon bestehenden Infrastruktur und deren spezifischen Angeboten auf und will sie kooperativ nutzen. Es wird erwartet, dass passgenaue Hilfen zur Verfügung gestellt und erwerbsfähigen Hilfebedürftigen angeboten werden können.<sup>6</sup>

Bisher konnte der jugendhilfeorientierte Teil dieser Infrastruktur über die Arbeitsgemeinschaften nach § 78 Sozialgesetzbuch (SGB) VIII koordiniert und abgestimmt werden. Darüber hinaus waren die Agenturen für Arbeit, insbesondere die Berufsberatung immer bemüht, ihre Hilfen über die Trägerstruktur einvernehmlich zu koordinieren. Zugleich haben sich für bestimmte Problemlagen die Instrumente der „runden Tische“ und der lokalen Netzwerke in der kommunalen Sozialpolitik etabliert.

Netzwerke zeichnen sich durch ihre Flexibilität und die Möglichkeit der Kompetenzbündelung aus, die in der Regel weit über die unmittelbar Beteiligten im Netzwerk hinausreichen. Sie ermöglichen Absprachen des gemeinsamen, abgestimmten Vorgehens, der Versicherung der Arbeitsteilung und bilden daher einen Pool potenzieller gemeinsamer Leistungen (vgl. Baitsch/Müller 2001). Sie dienen der „Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen zur gemeinsamen Entwicklung abgestimmter lokaler Handlungskonzepte“ (Groß u. a. 2005).

<sup>6</sup> Aus den §§ 3 (Leistungsgrundsätze) und 14 (Grundsatz des Förderns) Sozialgesetzbuch (SGB) II kann der Rahmen für die umfassende individuelle Unterstützung sowie die Lebenssituation berücksichtigende Hilfe abgeleitet werden.

Netzwerkarbeit und eine trägerübergreifende Zusammenarbeit sind seit einigen Jahren zunehmend gefordert; tatsächlich ist es aber noch nicht zu einer kohärenten Gesamtplanung in den Hilfen für benachteiligte junge Menschen gekommen:

- Steuerungsleistungen seitens der Ämter sind in ihrer Mehrheit immer noch auf Einzelabsprachen ausgerichtet.
- Sozialplanungsverfahren im Bereich beruflicher Integration in einer Kommune stellen immer noch die Ausnahme dar.
- Auf der Trägerseite wird eine (Gesamt-)Steuerung häufig als unzulässiger Eingriff in die Binnenstruktur verstanden, der häufig abgewehrt wird.

Mit der neuen Form der in der Regel zentralisierten Ausschreibung über die regionalen Einkaufszentren (EKZ) verändern sich durch die entstehende Konkurrenzsituation der beteiligten Einrichtungen die Arbeitsbedingungen in den Netzwerken. Engagieren sich Einrichtungen in einem Netzwerk, stellt ihre Mitarbeit eine Investition dar, beinhaltet aber auch das Risiko, dass andere von ihren Beiträgen und Konzepten profitieren können. Eine geringere Bereitschaft, sich zu beteiligen und gemeinsam Konzepte zu entwickeln,

ist festzustellen (vgl. zu den Auswirkungen der Implementation des Sozialgesetzbuches (SGB) II und der Etablierung neuer Vergabeformen Christe/Wende 2006).

Mit dieser Entwicklung entsteht das Problem, dass zwei – zumindest auf den ersten Blick – schwer zu vereinbarende Steuerungsphilosophien zusammenzubringen sind: Die korporative Abstimmung lokaler Jugendberufshilfe entsprechend dem Sozialgesetzbuch (SGB) VIII und die Steuerung durch einen offenen (liberalisierten) Markt durch frei konkurrierende Anbieter. Insofern ist zu fragen, ob für benachteiligte junge Menschen sinnvoll an die bestehenden Strukturen anzuknüpfen ist beziehungsweise ob diese weiter zu entwickeln sind oder gar neu aufgebaut werden müssen.

### **Netzwerke zur Steuerung einer lokalen Integrationspolitik**

Die Netzwerkforschung belegt, dass Netzwerke insbesondere dann gut arbeiten, wenn sie über eine „handlungsmächtige“ und mit Ressourcen ausgestattete Koordination und Leitung verfügen. Diese bildet den Motor und forciert die Zielstellung des Netzwerkes. Zugleich soll sie aber so wenig Eigeninteresse haben wie irgend möglich.

Zur Entwicklung und Steuerung einer lokalen Integrationspolitik ist es deshalb notwendig, eine Gesamtsteuerung zu

etablieren. Um das Gesamtsystem effektiv auszurichten, müssen folgende Elemente gewährleistet sein:

- eine Bedarfs- und Angebotsanalyse,
- eine Maßnahmenplanung beziehungsweise -steuerung und
- ein Controlling sowie eine Evaluation.

Damit stellen sich die folgenden Fragen: Wer kann und wer soll das leisten? Welche Instanz erfüllt die Forderung der Neutralität? Und kann bei einer hierarchischen Gesamtsteuerung überhaupt noch von einem Netzwerk gesprochen werden?

An dieser Stelle soll der Fokus auf die Steuerungs- und Gestaltungsanforderungen von Kooperationsnetzwerken gesetzt werden.

Zum Ausbau einer lokalen Integrationspolitik erscheinen folgende Aspekte notwendig:

- Für passgenaue und individuell ausgerichtete Hilfen ist das (Förder-)Angebot aus einer Hand unabdingbar; es muss in einem übergreifenden Koordinations- und Steuerungsnetzwerk zusammengebracht beziehungsweise abgestimmt werden.

- Es ist notwendig, Leitbilder einer lokalen Sozialpolitik zu formulieren und eine lokale „Gestaltung des Sozialen“ vorzunehmen. Damit stellen sich folgende Fragen: Wer bestimmt über die lokale Sozialpolitik und wer ist daran zu beteiligen? Und kann diese generelle Politikformulierung in eine konkrete Praxis sowie in Maßnahmen gefasst und entsprechend gestaltet werden? Mit der zunehmenden Ökonomisierung in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik ist aber dieser lokale soziale Gestaltungsauftrag in Frage gestellt, wenn Einrichtungen auf ihre arbeitsmarktpolitische Dienstleistungsfunktion reduziert werden. Die notwendige Lobbyfunktion, also die Vertretung der benachteiligten jungen Menschen, ist damit nicht mehr gegeben.

- Zur Gestaltung lokaler Integrationskonzepte müssen bestehende Netzwerke genutzt oder auch reaktiviert werden. Dabei muss Netzwerkbildung in eine kommunale Gesamtstrategie eingebettet sein.

- Die bestehenden Netzwerke bieten eine Möglichkeit, den fachlichen und den Gestaltungsdiskurs zu beginnen und ein kommunales Integrationskonzept zu entwickeln und umzusetzen.

Aus fachlicher Sicht kann somit von der Renaissance der Arbeitsgemeinschaften der Jugendhilfe (nach § 78 Sozialgesetzbuch VIII) gesprochen werden. Wo sonst sollte jenseits marktbestimmter Wettbewerbsverhältnisse an der fachlichen Weiterentwicklung gearbeitet werden und wo sonst sollten fachpolitische Forderungen entwickelt, gestellt und gegenüber der (politischen) Öffentlichkeit und den verantwortlichen Beteiligten vertreten werden.

Zu unterscheiden ist zwischen der Forderung nach einer kohärenten und konsistenten kommunalen „Gestaltung des Sozialen“ und einer entsprechenden handlungsmächtigen Gesamtsteuerung. Dabei braucht ein fachlich ausgerichtetes Kooperationsnetzwerk eine klare und eindeutige Rollen- und Arbeitsteilung. Hier scheinen aber noch Entwicklungsarbeit und zugleich sozialpolitische Diskussionen notwendig zu sein.

## Autor

### Lutz Wende

Forschungsprojekt „Jugendsozialarbeit im Wandel“, Verein für innovative Projekte in der Kinder- und Jugendarbeit, Offenbach/Bornheim

## 2.3

# Netzwerkanalyse als Instrument regionaler Vernetzung

### Am Beispiel des „Beruflichen Qualifizierungsnetzwerkes für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ des Landkreises Sächsische Schweiz

„Ein Netzwerk ist definiert als eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden so genannten Kanten.“ (Janzen 2003, S. 58). Dies ist wohl die bekannteste Definition des Begriffes Netzwerk im Bereich der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA). Mit dieser Definition können praktisch tätige Netzwerkarbeiterinnen und -arbeiter im Allgemeinen wenig anfangen, da der Begriff „Netzwerk“ von ihnen eher als normative „Organisations-Kategorie“ (Jütte 2002, S. 1) verstanden wird. Dennoch bietet die graphentheoretische Herangehensweise enorme Potenziale für die Praxis.

Die soziale Netzwerkanalyse als wissenschaftliche Methode kann Netzwerkbeziehungen erfassen und analysieren. Vor

allem die Möglichkeit der Visualisierung von Netzwerkstrukturen vermag einen schnellen Überblick über bestehende beziehungsweise fehlende Strukturen zu verschaffen. Ihr Vorteil ist in der Tatsache begründet, dass Erkenntnisse nicht auf den Interpretationen Einzelner beruhen, sondern vielmehr auf einer Synopse der Einschätzungen aller Befragten. Mit diesem intersubjektiven Material kann die Netzwerkarbeiterin ihre und der Netzwerkarbeiter seine Arbeit effizienter gestalten und nicht zuletzt gegenüber der Praxis legitimieren.

Dies soll im Folgenden an einem Beispiel aus der Netzwerkanalyse des Vorhabens „Berufliches QualifizierungsNetzwerk für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ Sächsische Schweiz exemplarisch dargestellt werden.

## Regionaler Kontext

Das „Berufliche QualifizierungsNetzwerk für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ Sächsische Schweiz zielte auf Verbesserungen der regionalen Übergangsstrukturen von der Schule in den Beruf insbesondere für junge Menschen mit Migrationshintergrund.

Zentrales Anliegen des BQN war die Anbindung der Arbeit an bestehende regionale Arbeitsstrukturen. Dadurch sollte bereits zu Beginn und im Verlauf der

Modellphase dem Aspekt einer nachhaltigen Wirkung in der Region Rechnung getragen werden.

Durch ein neu eingerichtetes Netzwerk wäre eine weitere, von vornherein befristete Struktur entstanden, die zusätzliche Ressourcen der Akteurinnen und Akteure in Anspruch genommen hätte. Um diesem Problem zu begegnen, gestaltete sich die Netzwerkarbeit auf Grundlage der regionalen Gegebenheiten.

Zusammenarbeit, Kooperation und Vernetzung – mit diesen Schlagworten führte das BQN unter Federführung der Evangelischen Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH) eine Netzwerkanalyse für den Landkreis Sächsische Schweiz durch. Mit Hilfe einer neutralen Betrachtung bestehender struktureller Bindungen sollte erreicht werden, positive Ansätze von Vernetzung systematisch zu erkennen und gleichzeitig auf fehlende Bindungen aufmerksam zu machen.

## Regionale Arbeitsstrukturen

Besonderes Augenmerk wurde sowohl auf die regionalen Arbeitsstrukturen betreffend Jugendberufshilfe, Schule – Wirtschaft und Migration als auch auf Migrantenselbstorganisationen und relevante Akteurinnen und Akteuren gerichtet, die nicht in den Arbeitskreisen mitwirkten. Vor diesem Hintergrund erfolgte die Fest-

legung der für die Netzwerkanalyse relevanten Organisationen sowie die Konzipierung der Erhebung als interorganisationale Gesamtnetzwerkanalyse. Uns ist bewusst, dass die Beantwortung der Fragen davon abhängig ist, welche Person der jeweiligen Organisation an der Analyse teilnimmt. Wir gehen aber davon aus, dass Netzwerkstrukturen, die grundlegend für die Organisation von Bedeutung sind, innerhalb der Organisation kommuniziert werden. Um den Bias<sup>7</sup> gering zu halten und somit einer strukturellen Verzerrung zu begegnen, wurde entschieden, die namentlich Benannten der jeweiligen Arbeitskreise anzusprechen.

### Datenerhebung

Die Fragen zur Netzwerkanalyse wurden mit zwei strategischen Partnerinnen und -partnern des BQN abgestimmt und waren in zwei Bereiche gegliedert. Der erste Teil bestand ausschließlich aus strukturellen Fragen, wohingegen der zweite Teil offener gehalten war und Nennungen zum Netzwerkverständnis, zu sprachlichen Kompetenzen oder zum Leistungsangebot ermöglichte.

Die Datenerhebung erfolgte von Januar bis März 2006 nach vorheriger schriftlicher Ankündigung und mündlicher Terminvereinbarung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BQN sowie Studen-

tinnen und Studenten der Evangelischen Hochschule. Die Eingabe aller Daten erfolgte in Tabellen (Microsoft Excel), bevor sie in das verwendete Softwareprogramm zur Netzwerkanalyse transformiert wurden.

### Verfahren der Netzwerkanalyse

„Netzwerke bestehen aus sozial definierten Adressen – Personen oder Organisationen. Sie kommen aber erst zur Geltung, wenn die Adressen gleichzeitig als ansprechbarer Kontakt- und Verweisungshorizont auf weitere Möglichkeiten hin beobachtet und kommunikativ bedeutsam werden.“ (Aderhold 2004, S. 317). In vereinfachter Form bedeutet diese Aussage, dass erst dann von einem Netzwerk zu sprechen ist, wenn die Möglichkeit besteht, andere Akteurinnen und Akteure zu erreichen und damit gerechnet werden kann, auf deren Potenziale zurückgreifen zu können. Grundlegende Voraussetzung dafür ist die Kenntnis der Aktivitäten und Möglichkeiten potenzieller Netzwerkpartnerinnen und -partner. Diese Betrachtungsweise bezieht sich auf Grundlagen von Veronika Tacke, die das Phänomen der Netzwerke systemtheoretisch analysiert hat (vgl. Tacke 2000; Bommers/Tacke 2006)

Aus diesen Überlegungen heraus wurden den Fragen nach den konkreten Interaktionen zum Austausch von Infor-

<sup>7</sup> Bias (Fachbegriff), statistisch systemischer Fehler

mationen und Ressourcen einige Items vorgelagert, welche die für die praktische Netzwerkarbeit höchst relevante Dimension des gegenseitigen Kenntnisstandes erfassen sollen:

- Welche Akteurin beziehungsweise welcher Akteur ist Ihnen namentlich bekannt?  
(in Abbildung 1 = namentlich bekannt)
- Bei welcher Akteurin beziehungsweise bei welchem Akteur sind Sie zumindest teilweise über dessen konkrete Aktivitäten und Potenziale informiert?  
(in Abbildung 1 = informiert allgemein)
- Bei welcher Akteurin beziehungsweise bei welchem Akteur sind Sie zumindest teilweise über dessen konkrete Aktivitäten und Potenziale, bezogen auf die Arbeit mit jugendlichen Migrantinnen und Migranten, informiert?  
(in Abbildung 1 = informiert Migranten)

### Ergebnisermittlung

Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt. Die Werte basieren auf Indegree-Werten, das heißt auf den summierten Nennungen, die eine befragte Organisation von den anderen befragten Organisationen erhalten hat. Die Zusammen-

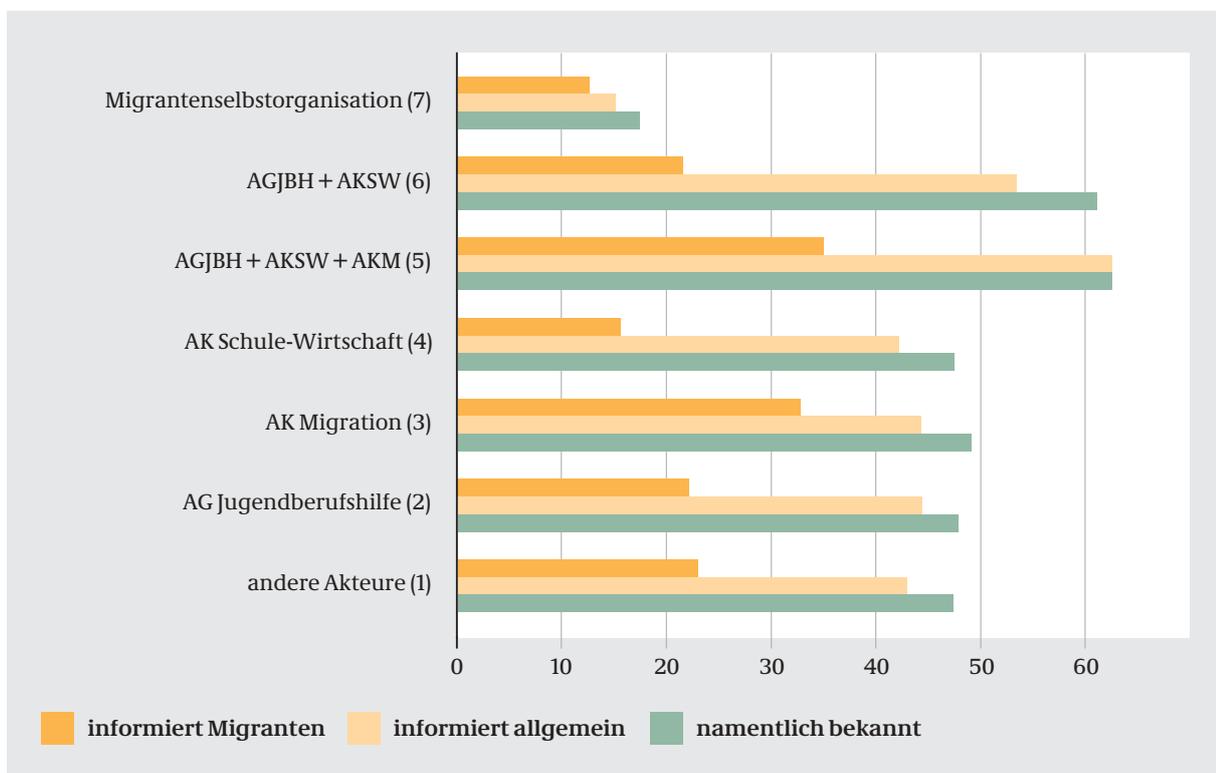


Abbildung 1: Gegenseitiger Kenntnisstand (Adressenbeobachtung), Quelle: BQN Sächsische Schweiz

fassung über das arithmetische Mittel der insgesamt 74 Organisationen erfolgte nach Zuordnung zu den realen Arbeitskreisen im Landkreis Sächsische Schweiz. Die Gruppe AGJBH+AKSW (6) sind Akteurinnen und Akteure, die sowohl in der Arbeitsgemeinschaft Jugendberufshilfe (2) als auch im Arbeitskreis Schule-Wirtschaft (4) vertreten sind. Die Mitglieder der Gruppe 5 sind noch zusätzlich im Arbeitskreis Migration (3) tätig. Die Gruppen Migrantenselbstorganisationen (7) und die Gruppe der Anderen (1), bilden in der Realität keine eigenen Arbeitskrei-

se. Ihre Zusammenfassung erfolgte aus inhaltlichen wie auch aus statistischen Gründen.

Abbildung 1 weist auf ein stabiles Fundament für Netzwerke im Landkreis Sächsische Schweiz hin. Im Durchschnitt haben 60% aller befragten Organisationen ein Mindestwissen über allgemeine Aktivitäten und Potenziale jeder einzelnen Organisation. Eine Ausnahme stellen die Migrantenselbstorganisationen dar. An dieser Stelle besteht ein größeres Informationsdefizit.

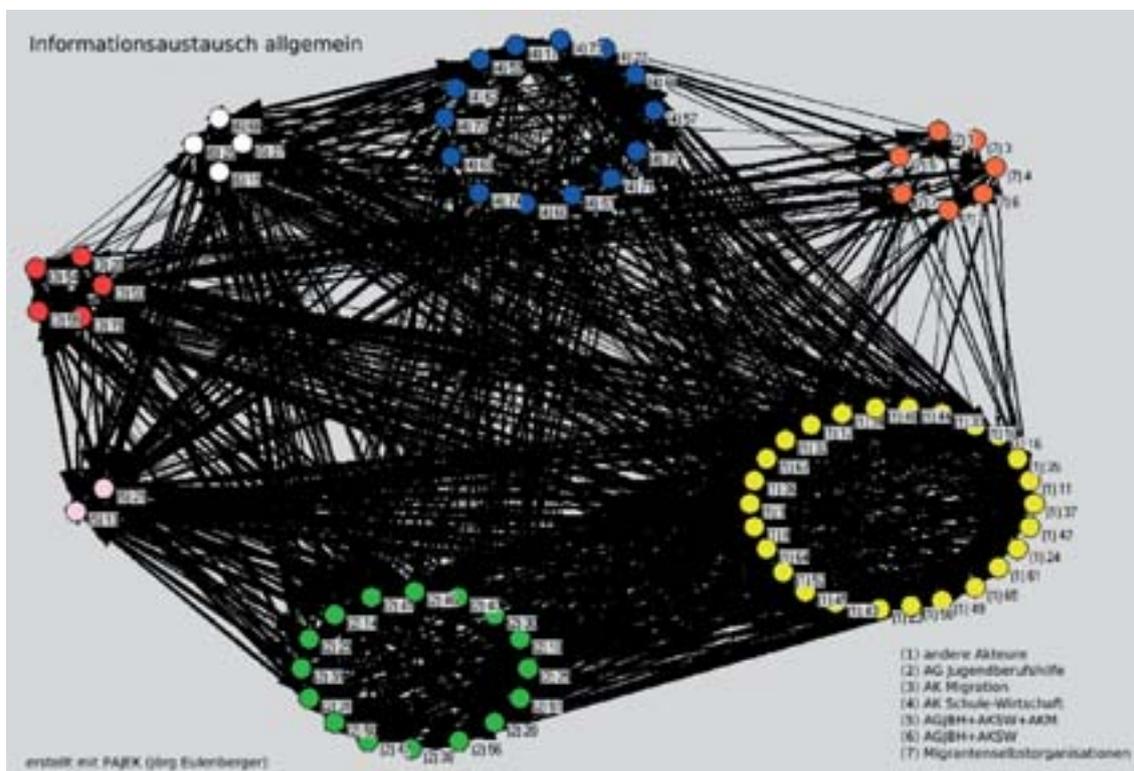


Abbildung 2: Regelmäßiger Informationstransfer, allgemein, Quelle: BQN Sächsische Schweiz

Sind die anfänglichen theoretischen Überlegungen stimmig, muss dies auch in den realisierten Interaktionen erkennbar sein. Ausgehend von der Tatsache, dass ein Wissen über die Aktivitäten und Potenziale notwendig für die Entstehung von Netzwerken ist, dürften die Migrantenselbstorganisationen eher eine periphere Rolle in der alltäglichen Praxis spielen.

Bestätigt wird diese These durch die Netzwerkkarte (siehe Abbildung 2) Informationsaustausch allgemein. Sie beinhaltet die Zusammenfassung der Angaben aus den Fragen:

- Von welchem Akteur erhalten Sie regelmäßig Informationen? Wenn ja, wie oft? und
- Welchem Akteur geben Sie regelmäßig Informationen? Wenn ja, wie oft?

Antwortmöglichkeiten waren:

1 = ein- bis zweimal im Jahr;

2 = einmal im Quartal;

3 = monatlich und

4 = wöchentlich.

Je stärker der Graf zwischen zwei Knoten ist, desto häufiger findet ein Informations-transfer statt. Die Migrantenselbstorganisationen haben die wenigsten Verbindungen zu anderen Organisationen.

Die Stärken der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA) liegen aber nicht nur in den bildgebenden Verfahren. Genauso bedeutend bei der Analyse sozialer Netzwerke sind spezifische statistische Maßzahlen.

Eine der zentralsten ist die Dichte. Sie ist definiert „... als die Anzahl der vorhandenen Beziehungen im Graphen dividiert durch die Anzahl der möglichen Beziehungen“ (Schweizer 1996, S. 177). Demnach bedeutet ein Wert 0, dass keine einzige Beziehung besteht. Ein Wert von 1 hingegen heißt: Alle sind mit allen verbunden.

Die Dichte des Netzwerkes „Informationen allgemein“ beträgt 0,33<sup>8</sup>. Im engeren Sinne bedeutet diese Zahl, dass 67% der möglichen Beziehungen der Organisationen untereinander noch nicht realisiert sind.

Dieser statistische Wert stellt bei einem Netzwerk dieser Größe trotzdem einen nicht zu vernachlässigenden Grad der Vernetzung dar. Damit sollten lediglich die Erkenntnismöglichkeiten der bildgebenden und der statistischen Verfahren in Verbindung miteinander verdeutlicht werden.

<sup>8</sup> Dichotomisiert mit Cut-Off Operator = Greater Than und Cut-Off-Value=0

Wird nun der Informationstransfer bezüglich der Arbeit mit jugendlichen Migrantinnen und Migranten bei gleicher Frageformulierung betrachtet, beträgt die Dichte 0,12.

### Zentrale Aussagen der Netzwerkanalyse

Netzwerkarbeit ist Erfolg versprechender, wenn sie an bestehende Strukturen anknüpft. Bei gleichzeitiger Betrachtung der Abbildungen 2 und 3 sind erhebliche

Potenziale für eine praktische Vernetzung bezüglich der Migrationsthematik erkennbar. In Abbildung 2 wird bereits deutlich, dass vielfältige Netzwerkstrukturen vorhanden sind, die für einen Ausbau der Netzwerkarbeit hinsichtlich des Themas Migration auch nach Beendigung des Förderzeitraumes des BQN nutzbar gemacht werden können.

Ein Blick auf die Abbildung 3 zeigt, wo strategische Ansätze möglich sind.

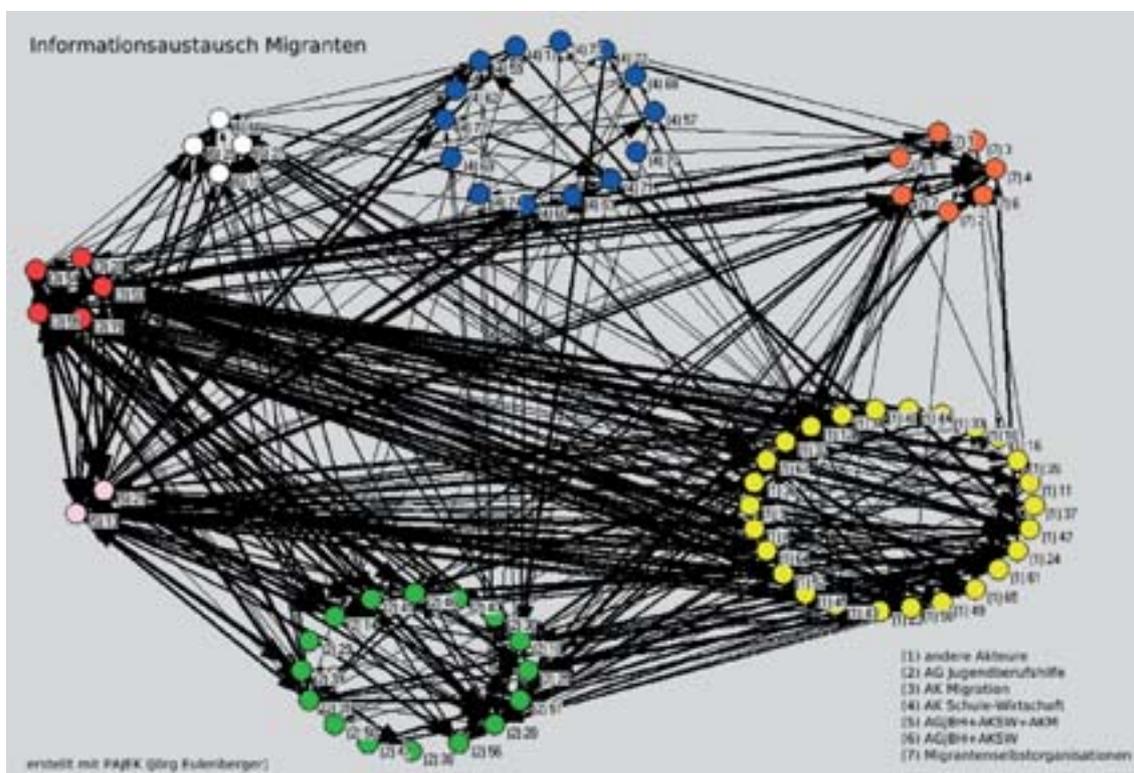


Abbildung 3: Regelmäßiger Informationstransfer bezüglich der Thematik Arbeit mit jugendlichen Migrantinnen und Migranten, Quelle: BQN Sächsische Schweiz

Die Integration der Migrantenselbstorganisationen ins Informationsnetzwerk beschränkt sich hauptsächlich auf Informationstransfers mit dem Arbeitskreis Migration. Die Erkenntnisse aus Abbildung 1 liefern eine mögliche Erklärung für diese Tatsache. Wer als Adresse nicht wahrgenommen wird, den gibt es als Adresse nicht.

An dieser Stelle ist ein Ansatzpunkt für eine zukünftige praktische Netzwerkarbeit zu finden. Einerseits müssen sich die Migrantenselbstorganisationen als Netzwerkadresse den anderen Organisationen kenntlich machen. Grundvoraussetzung dafür ist eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich ihrer Potenziale und Aktivitäten. Bei genauerer Betrachtung der Abbildung 3 wird deutlich, dass die Migrantenselbstorganisationen untereinander kaum vernetzt sind. Aus diesem Grunde ist andererseits eine stärkere Vernetzung untereinander eine Möglichkeit, ihre Netzwerkposition zu stärken und die Kosten einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit zu senken.

Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse<sup>9</sup> liefern ein Bild der tatsächlich vorhandenen Vernetzungen im Landkreis, eröffnen den Akteurinnen und Akteuren die Möglich-

keit zur Selbstreflexion, geben Anstöße zum Nachdenken über Verknüpfungen in der Arbeit und bieten die Gelegenheit, sich der Thematik Vernetzung zu stellen, ihre Chancen und Probleme miteinander zu diskutieren.

Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt im Rahmen der Abschlussveranstaltung des Vorhabens und dient einem Träger übergreifenden Austausch. Der begonnene Diskussionsprozess, den das „Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten“ Sächsische Schweiz mit seinem Wirken in die Region getragen hat, wird mit den Ergebnissen der Netzwerkanalyse auch in den kommenden Monaten fortgeführt.

## **Autorin und Autor**

### **Jörg Eulenberger**

Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH), Dresden

### **Beate Hilbert**

Arbeiterwohlfahrt (AWO) Kinder- und Jugendhilfe gGmbH, Pirna

<sup>9</sup> Die im Artikel benannten Ergebnisse bilden nur einen Ausschnitt der Netzwerkanalyse. Ein Bericht sowie aussagefähige grafische Darstellungen zur Vernetzung können beim Träger angefordert werden.

## 2.4 Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming im Netzwerk

### Der Vielfalt gerecht werden und die darin enthaltenen Potenziale nutzen

Mädchen und Jungen sind beim Übergang in eine berufliche Ausbildung und in einen Beruf anders platziert: Der Vorsprung der Mädchen in Form besserer schulischer Abschlüsse und besserer Noten hat sie keine besseren Startbedingungen beim Erhalt einer Ausbildungsstelle im dualen System erreichen lassen: 69% der deutschen jungen Männer, aber nur 48% der deutschen jungen Frauen, bezogen auf die Altersgruppe der Nachfragenden, mündeten 2004 in eine Ausbildung im dualen System ein (Granato 2006, S. 76).

Jugendliche mit Migrationshintergrund sind anders platziert als Jugendliche ohne Migrationshintergrund: nur 28% der ausländischen jungen Männer und 23% der ausländischen jungen Frauen erhielten 2004 einen Ausbildungsplatz im dualen

System (deutsche Jugendliche = 69% beziehungsweise 48%) (ebenda). Ausgehend von 1994 sinken die Ausbildungsquoten; besonders rasant von 42% im Jahr 1994 auf 14% im Jahr 2004 bei den jungen männlichen Ausländern. In Förderprogrammen sind Jugendliche mit Migrationshintergrund ebenfalls deutlich unterrepräsentiert (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005b, S. 87).

Es bedarf der Berücksichtigung des Sachverhalts, dass Jungen und Mädchen auf der einen und Jugendliche ohne und mit Migrationshintergrund auf der anderen Seite nicht nur unterschiedliche Chancen auf berufliche Teilhabe haben, sondern auch geschlechts- und ethnisch differente Lebenslagen, Einbindungen und Verhaltensmuster besitzen. Auch ihre jeweiligen Netzwerke sowie ihre Einbindungen in Netzwerkorganisationen können sich anders darstellen.

### Gender Mainstreaming

Um Institutionen, Organisationen und Vorhaben zu prüfen, ob sie geschlechtsdifferenzierend und geschlechterdemokratisch ausgerichtet sind, wurde Gender Mainstreaming als mittlerweile etabliertes und rechtlich verbindliches Kriterium eingeführt. In allen Vorhaben des BQF-Programms sollte Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe berücksichtigt

werden (siehe dazu die veröffentlichten Richtlinien zum Programm in Band I dieser BMBF-Schriftenreihe). Wie in anderen Bereichen auch (so zum Beispiel in der Kinder- und Jugendhilfe; nach Werthmanns-Reppekus 2004, S. 64) legt die Evaluation offen, dass diese Anforderung nur teilweise erfüllt wird.

Die Aufforderung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming gilt nicht nur für die in das BQF-Programm einbezogenen Vorhaben selbst, sondern auch für die im Handlungsfeld aufzubauenden Netzwerke. Dabei geht es, so Wohlfart (2006, S. 19) „einerseits um die Gestaltung der Struktur, der Kultur und der Zusammenarbeit in Netzwerken und andererseits um die Gestaltung der fachlichen Arbeit mit der Genderperspektive, um einen Beitrag zur Realisierung der Gleichstellung und Gleichwertigkeit von Frauen und Männern zu leisten. Das heißt, Netzwerke und Kooperationsverbände müssen Gender Mainstreaming sowohl in ihrer Netzwerkentwicklung als auch in der Gestaltung ihrer Arbeit zu einem wesentlichen Bezugspunkt machen.“

### Cultural Mainstreaming

Um Institutionen, Organisationen, Vorhaben als auch Netzwerke zu prüfen, ob sie ethnisch differenzierend ausgerichtet sind, wird in der neueren Diskussion der

noch ungewöhnliche Begriff des Cultural (oder: Ethnic) Mainstreaming verwendet. Wie „gender“, so richtet sich „cultural“ oder „ethnic“ nicht auf einen statistischen Zustand oder gar auf eine biologische Disposition, sondern auf die soziale Konstruktion ethnischer Gruppen sowie deren Chancen als Angehörige von ethnischen Minderheiten im Einwanderungsland.

In diesem Zusammenhang werden zwei neue Prinzipien pädagogischen und politischen Handelns diskutiert.

Das erste Prinzip richtet sich auf die interkulturelle Öffnung der Verwaltungen, Einrichtungen und der Dienste in der Kommune. Bei vielen Trägern, zum Beispiel der Jugendhilfe, gibt es Versuche, Migrantinnen und Migranten als Zielgruppe zu erreichen. Dazu bedarf es konsequenter institutioneller Veränderungen in der Form, dass sich Konzepte und Programme an die Einheimischen wie die Zugewanderten in gleicher Weise richten, dass sie ressourcenorientiert arbeiten und nicht allein die Anpassung der Zugewanderten an das Wert- und Normsystem der Aufnahmegesellschaft (die „Integration“) verlangen, sondern auch eine Veränderung in der Mehrheitsgesellschaft fordern und bewirken. Dieses verlangt, die Durchführung gemeinsamer Vorhaben unter Einbeziehung der ethnischen Gruppen oder besser noch unter ihrer gleichberechtigten Teilnahme und Teilhabe.

Das zweite Prinzip richtet sich auf den Cultural Mainstreaming: So wie es selbstverständlich sein sollte, den Gender Mainstreaming als Prüfkriterium an alle Vorhaben und politische Konzepte zu legen, müsste sichergestellt werden, dass Menschen unterschiedlicher nationaler, kultureller oder ethnischer Herkunft in ihren eventuell spezifischen Voraussetzungen, Lebensbedingungen und Orientierungen Berücksichtigung finden.

Während Gender Mainstreaming (zumindest) politisch und rechtlich verankert ist und Vorhaben, die gefördert werden wollen, in der Regel darlegen müssen, dass und in wieweit das Prinzip Berücksichtigung findet (siehe dazu Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2001), wird auf die Forderung nach Einbringung des Cultural Mainstreaming eher zurückhaltend reagiert.

Nur vorsichtig wird – zum Beispiel im Bereich der Jugendarbeit – angemahnt, zusätzlich die ethnische oder kulturelle Heterogenität der Gesellschaft zu berücksichtigen, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass ein erheblicher Teil der in Deutschland lebenden jungen Menschen nicht in einer deutschen Familie aufwächst, sondern in einer Familie mit Migrationshintergrund. Circa ein Drittel der zur Zeit geborenen Kinder, bis zu 50% der Kinder und Jugendlichen in den Großstäd-

ten, wachsen in Kontexten auf, die sich mehr oder weniger stark von traditionell deutschen unterscheiden (vgl. Bundesjugendkuratorium, 2005). Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass sich ein erheblicher Teil der Zugewanderten auch mittelfristig nicht an deutsche Sitten, Bräuche und Vorstellungen anpassen wird und dass daher die deutsche Gesellschaft ethnisch und kulturell heterogen geworden ist und wahrscheinlich auch längerfristig bleiben wird. Bei einzelnen Trägern, Einrichtungen und Organisationen entsteht zudem ein Bewusstsein, dass es nicht den Werten einer auf Partizipation angelegten demokratischen Gesellschaft entspricht, wenn deutsche Einrichtungen mit deutschem Führungspersonal die Interessen der Zugewanderten vertreten.

### **Berücksichtigung von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming in Netzwerken**

Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming sind als Prinzipien zu verstehen, aus denen Prüfkriterien entwickelt werden, die an Institutionen, Organisationen und Vorhaben zu richten sind sowie – in unserem Fall – an Netzwerke angelegt werden sollen.

Das Prinzip des Gender Mainstreaming beziehungsweise des Cultural Mainstreaming zu berücksichtigen verlangt, dass in

der Kompetenzentwicklung für Netzwerke sowie in der Netzwerkpraxis dargestellt werden muss,

- inwieweit die Bedürfnisse von (jungen) Männern und die von Frauen in gleicher Weise berücksichtigt werden, ob beide Geschlechter in gleicher Weise vertreten sind und gleichberechtigt an den Ressourcen teilhaben, und
- inwieweit neben den Bedürfnissen und Interessen von einheimischen Jugendlichen auch die von Jugendlichen unterschiedlicher nationaler, kultureller oder ethnischer Herkunft in ihren eventuell spezifischen Voraussetzungen und Bedürfnissen Berücksichtigung finden, ob Deutsche sowie Personen mit Migrationshintergrund und ihre Selbstorganisationen in gleicher Weise vertreten sind und gleichberechtigt an den Ressourcen teilhaben.

### **Verankerung von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als Qualitätsstandards für Netzwerke und im Qualitätsmanagement der Bildungseinrichtungen**

Die Einbeziehung von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming muss auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen.

Ein erster Blick auf Netzwerke könnte zu der Aussage verleiten, Geschlecht und kulturelle Herkunft spielten in diesem Themenfeld keine Rolle.

Ein zweiter Blick auf die Netzwerkpartnerinnen und -partner und das Netzwerk insgesamt lässt Fragen in fünf Teilbereichen aufkommen:

1. bei der Netzwerkkinitiierung;
2. bei der Organisationsentwicklung;
3. in Bezug auf die beteiligten Personen und Organisationen;
4. in Bezug auf die pädagogischen/organisatorischen Konzepte und
5. bei der Wirksamkeitsprüfung.

### **Netzwerkkinitiierung unter Berücksichtigung von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming**

Von gleichermaßen politischer Relevanz für die Umsetzung des BQF-Programms waren die Querschnittsthemen Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming, die als politische Prinzipien die Arbeit der Vorhaben bestimmen sollten. In den Förderrichtlinien zum Programm war festgehalten, dass alle Vorhaben die Durchsetzung der Gleichberechtigung

von Frauen und Männern im Sinne des Gender Mainstreaming fördern müssen (siehe dazu die Förderrichtlinien zum BQF-Programm in Band I dieser BMBF-Schriftenreihe). Das Querschnittsthema Cultural Mainstreaming war nicht explizit für die Umsetzung der Vorhaben vorgeschrieben worden.

Die Notwendigkeit, die jeweils anderen Netzwerkpartnerinnen und -partner von der Anwendung beziehungsweise einer Umsetzung beider Querschnittsthemen überzeugen zu müssen, wurde in der Praxis sehr deutlich. Dieses ist deswegen von besonderer Wichtigkeit, da Netzwerke auf Freiwilligkeit beruhen und nicht hierarchisch strukturiert sind. Informationen und Sensibilisierung der Netzwerkpartnerinnen und -partner sind sinnvoll, reichen aber nicht aus. Es ist notwendig, Verantwortliche zu bestimmen, die die Umsetzung vorantreiben und selbst verpflichtende Beschlüsse hinsichtlich der Anwendung bei allen Formen der Zusammenarbeit und insbesondere bei Entscheidungsfindungen im Netzwerk bewirken (so Wohlfart 2006, S. 22).

Dabei ist die Klärung folgender Fragen von Bedeutung:

Welche Netzwerke wurden wie, warum, für wen und von wem eingerichtet? Waren Männer und Frauen, Menschen mit und ohne Migrations-

hintergrund im gleichen Umfang an der Netzwerkkonstituierung beteiligt? Wurden die Interessen aller Gruppen im gleichen Umfang und in gleicher Weise berücksichtigt?

### **Kontinuierliche Netzwerkanalyse unter dem Gesichtspunkt von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming**

Schon zum Zeitpunkt der Initiierung von Netzwerken und weiterhin im Verlauf der Netzwerkarbeit bedarf es einer kontinuierlichen Netzwerkanalyse. Dabei soll die Berücksichtigung von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming offen gelegt werden, und zwar differenziert nach den drei Ebenen (siehe dazu Enggruber 2001, S. 74 ff):

1. der Organisationsentwicklung;
2. der Repräsentation und
3. der Konzepte.

### **Zur Ebene der Organisationsentwicklung**

Im Hinblick auf die Organisationsentwicklung wird der Blick auf die Beteiligung von Organisationen wie auch auf die Beteiligung von Personen (männlich/weiblich; mit oder ohne Migrationshintergrund)

gelenkt. Während geschlechtsspezifische Organisationen selten sind, hat sich in der Einwanderersubkultur eine große Zahl von Migranten(selbst)organisationen entwickelt, die unterschiedliche Ziele verfolgen und Inhalte vertreten. Hinzu kommen deutsch-ausländische Vereine und Organisationen. Zur Prüfung der Einhaltung des Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming sind folgende Fragen möglich:

### Repräsentanz

- Sind Einrichtungen und Organisationen mit spezifischem Gender- oder ethnischen Ansatz, die Machtunterschiede zwischen Männern und Frauen, einheimischen Deutschen und Personen mit Migrationshintergrund thematisieren und sichtbar machen, ausreichend im Netzwerk vertreten?

### Partizipation

- Kommen die Ressourcen des Netzwerkes und der im Netzwerk gebündelten Vorhaben jungen Frauen ebenso wie jungen Männern, Jugendlichen mit Migrationshintergrund ebenso wie einheimischen Deutschen zugute? Ist das Netzwerk in dieser Hinsicht ausgewogen? Wie sind die finanziellen Ressourcen für Aufgaben des Netzwerkes zwischen Frauen und Männern auf

der einen und Deutschen und Personen mit Migrationshintergrund auf der anderen Seite verteilt?

### Ausgewogenheit

- Welchen Stellenwert und welche Bedeutung haben Frauen- und eventuell Männerorganisationen sowie Migrantenselbstorganisationen im Netzwerk? Sind diese Organisationen adäquat in das Netzwerk einbezogen? Werden sie gleichgewichtig berücksichtigt und findet die Kommunikation mit ihnen auf Augenhöhe statt? Oder aber stehen den hauptamtlich tätigen Deutschen Personen mit Migrationshintergrund gegenüber, die keine Einbindung in Verbände mit Ressourcen besitzen oder Organisationen, von deren Mitgliedern ausschließlich neben- oder ehrenamtliches Engagement erwartet wird?

### Gleichstellung

- Wie wird vermieden, dass durch die Arbeit des Netzwerkes geschlechtsbezogene oder ethnische Ungleichheiten reproduziert werden?

## Zur Ebene der Repräsentation von Personen und Organisationen

Ein wichtiger Aspekt der Verwirklichung von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming stellt die Beteiligung von Frauen und Männern sowie von Personen mit und ohne Migrationshintergrund in allen Netzwerkteilen dar. Hinzu kommt die Nachfrage nach entsprechenden Kompetenzen bei den im Netzwerk vertretenen Organisationen und Vorhaben sowie den repräsentierten Personen.

Zur Prüfung können folgende Fragen vorgeschlagen werden:

- Sind Frauen wie Männer sowie Vertreterinnen und Vertreter der Migrantinnen und Migranten in adäquater Zahl vertreten: zum einen in den Steuerungsgruppen oder in den Beiräten, zum anderen in den Netzwerktreffen und bei den Netzwerkpartnerinnen und -partnern?
- Sind beide Geschlechter sowie Vertreterinnen und Vertreter der Migrantinnen und Migranten in adäquaten Positionen (Projektleitung, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) in dem Vorhaben vertreten, das das Netzwerk initiiert hat?
- Fühlt sich das Vorhaben, das das Netzwerk koordiniert, dafür verantwortlich, dass die Netzwerkpartnerinnen und -partner, Frauen und Männer sowie Personen mit Migrationshintergrund in adäquater Zahl und in entsprechenden Positionen in die Netzwerkgespräche entsendet werden? Wird eine Unterrepräsentanz thematisiert?
- Wie sieht die Rollenverteilung im Hinblick auf Frauen und Männer sowie auf Personen mit und ohne Migrationshintergrund aus?
- Werden geschlechtsspezifische und interkulturelle Kompetenzen bei den Netzwerkpartnerinnen und -partnern nachgefragt und in den Netzwerkgesprächen thematisiert?

## Zur Ebene der Konzepte

Auch die Leitbilder und die pädagogischen Konzepte müssen darauf hin geprüft werden, ob sie den Kriterien des Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming entsprechen. Mögliche Fragen dazu sind:

- Waren Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming ein zentrales Thema in den Netzwerkgesprächen?

- Werden im Netzwerk paternalistische Betreuungsmuster überwunden?
- Haben bei Netzwerktreffen Frauen wie Männer und Personen mit Migrationshintergrund gleichermaßen wie Deutsche die Möglichkeit, ihre Ansätze, die eventuell spezifischen Befindlichkeiten ihrer Gruppe, ihre Ansätze und ihre Forderungen ausführlich darzustellen? Wird ihnen zugehört?
- Werden in den Teambesprechungen der das Netzwerk initiiierenden Einrichtungen geschlechts- und kultursensible Formen des Vorgehens thematisiert? Werden die Erkenntnisse an die Netzwerkpartnerinnen und -partner weitergegeben?
- Wird im Team der Netzwerk initiiierenden Einrichtung oder noch besser in der Steuerungsgruppe eine geschlechts- und kulturelle Kompetenzfeststellung geleistet?

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den drei Ebenen erfordert Genderkompetenz, und diese wiederum Wissen um die komplexen Strukturen des Geschlechterverhältnisses und seiner sozialen Konstruktionen, Erkennen der Begrenzungen und Einschränkungen durch die eigene Geschlechterrolle und die Bereitschaft, sie zu reflektieren und

zu verändern. Ebenso umfasst dies die Kompetenz, gendersensibel und gendergerecht zu handeln sowie diese Haltung im beruflichen Alltag durchsetzen zu können (nach Wohlfart, 2006, S. 26). Diese übergreifenden Dimensionen von Genderkompetenz müssen ergänzt werden durch geschlechterbezogenes Fachwissen im Bezug auf die inhaltliche Arbeit des Netzwerkes (ebenda).

Die Umsetzung von Cultural Mainstreaming in den drei Ebenen erfordert interkulturelle Kompetenzen und diese wiederum Wissen um die Grundlagen des Zusammenlebens von einheimischen Deutschen und Eingewanderten, über die Unterschichtungen und differente Partizipation und Teilhabe an Macht und Ressourcen, über Majoritätskultur und subkulturelle Muster, von Ethnisierung sowie von Diskriminierung und Wahrnehmung von Ausgrenzung.

Sie erfordert ferner die Auseinandersetzung mit Majoritäts- und Minderheitenstatus und die Bereitschaft, beides auf der Grundlage der eigenen Bilder zu reflektieren. Außerdem fordert es, die Kompetenzen kultursensibel und ethnisch nicht diskriminierend handelnd im beruflichen Alltag durchsetzen zu wollen und zu können.

Auch in diesem Bereich müssen die übergreifenden Aspekte einer interkulturellen Kompetenz, zum einen durch

Fachwissen über das Zusammenleben von verschiedenen ethischen Gruppen sowie Übereinstimmungen und Differenzen in der sozialen Lage, den Lebensformen und den Orientierungen ergänzt werden.

Zum anderen soll das Bewusstsein dafür geweckt werden, dass das Verhältnis von Mehrheit und Minderheiten die gesellschaftliche Lage und Position von Gruppen und Individuen festlegt und dass daher die Kommunikation zwischen Mehrheit und Minderheit häufig durch eine spezielle Form der Machtasymmetrie (Machtgefälle/kommunikative Macht) gekennzeichnet ist (siehe dazu den Beitrag von Barbara Thiessen und Musa Dağdeviren in Abschnitt 3.1, Band II b dieser BMBF-Schriftenreihe).

### **Wirksamkeitsprüfung unter Berücksichtigung von Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming**

In einem letzten Schritt nach der Aneignung von fachbezogener Genderkompetenz und interkultureller Kompetenz und der Umsetzung in die Netzwerkarbeit (nach Wohlfart 2006, S. 27) folgt die Evaluation, in der festgehalten wird, welche Ziele erreicht werden und welche Gründe für die Nichterreicherung angeführt werden können.

### **Ressourcen unter den Aspekten Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming**

Innerhalb des Netzwerkes (und möglichst innerhalb jedes einzelnen Vorhabens im Netzwerk) sollte Sensibilität entwickelt und Sorge dafür getragen werden, dass die Verteilung der Ressourcen (im Hinblick auf Macht, Partizipation und hauptamtliches Personal) nicht ein Spiegelbild der Dominanzgesellschaft darstellt, die das Männliche wie das (ethnisch) Deutsche als das Normale ansieht. Ein solches Ziel ist hoch gesteckt, und das Erreichen oder auch nur das teilweise Erreichen erfordern von dem Netzwerk und allen Netzwerkpartnerinnen und -partnern Mühe und Überzeugungsarbeit.

Wenn schon die Implementierung des Gender Mainstreaming nicht einfach ist, stellt sich die Anforderung, den Cultural Mainstreaming einzuführen und zu berücksichtigen, als eine Herausforderung für jedes Netzwerk und insbesondere für seine Initiatorinnen und Initiatoren dar.

### **Autorinnen**

#### **Ursula Boos-Nünning**

Universität Duisburg-Essen, Essen

#### **Ursula Bylinski**

Projektträger im DLR (PT-DLR), Bonn

### 3. Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis des BQF-Programms

## 3.1 Ergebnisse der Arbeitsgruppen

### **Reflexion, Auswertung und erfahrungsgestützte Handlungsempfehlungen**

Die Entwicklungsplattform hat den einzelnen Vorhaben die Möglichkeit geboten, die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen auszutauschen, zu reflektieren und zu systematisieren. Dazu wurden fünf Arbeitsgruppen gebildet, die den Themenbereich „Netzwerkbildung“ weiter differenzierten und, davon ausgehend, jeweils erfahrungsgestützte Handlungsempfehlungen formulierten.

Die **fünf Arbeitsgruppen** gingen mit unterschiedlichen Sichtweisen an das Thema „Netzwerkbildung“ heran. Bei der ersten Arbeitsgruppe standen der Aufbau und die Pflege des Netzwerkes in einem Ort oder in einer Region im Mittelpunkt, bei der zweiten Arbeitsgruppe lag der Schwerpunkt auf der Bildung überregionaler Netzwerke zur Unterstützung regionaler Aktivitäten, und bei der dritten Arbeitsgruppe ging es um die Schaffung von Hilfen, die für andere Einzelorganisationen, aber auch insbesondere für lokale und regionale Netzwerke entwickelt wurden und diesen Vorhaben zur Verfügung gestellt wurden. Die vierte und fünfte Arbeitsgruppe legten hingegen den Fokus auf die Erfordernisse von Netzwerken für spezifische Personengruppen, auf Personen, die in multiplen Problemlagen leben und auf Jugendliche mit Migrationshintergrund.

### „Bildung regionaler/ lokaler Netzwerke“

Die häufigste Form von Netzwerken bildet sich in einer Kommune oder einer Region: Zur Erreichung der nachhaltigen Verbesserung der Ausbildungsbeteiligung und Berufssituation benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener werden in einem (Sozial-)Raum Kooperationen zu Netzwerken verdichtet.

Um regionale und lokale Netzwerke effektiv zu installieren und zu verankern, ist in einem ersten Schritt die regional vorhandene Struktur zu identifizieren und zu benennen. Neben den klassischen Akteurinnen und Akteuren wie Schulen, Betrieben, Agentur für Arbeit, Bildungsträger etc. müssen dabei auch bereits vorhandene Arbeitskreise, Foren und Netzwerke sowie auch unkonventionelle Partnerinnen und Partner, wie zum Beispiel Migrantenselbstorganisationen, ehrenamtliche Elterninitiativen mit einbezogen werden. Diese sind als eine wertvolle lokale Ressource für ein Netzwerk unverzichtbar.

### „Überregionale Netzwerkbildung“

Überregionale Netzwerke wirken als „Scharnierstelle“ zwischen Praxis, Projektorganisation, Wissenschaft und Handlungsträgern in der überkommunalen Politik sowie in der überregionalen Öffentlichkeit. Anders als in regionalen Netzwerken – deren Wirkungsbreite regional begrenzt ist – erreichen sie ein deutlich erweitertes Umfeld.

Überregionale Netzwerke haben die Aufgabe, relevantes Wissen an die Netzwerkakteurinnen und -akteure weiterzugeben und zu generieren, das regionalen Netzwerken nicht ohne weiteres zugänglich ist. Als zentrale und spezifische Elemente einer überregionalen Netzwerkbildung können der Transport von Kenntnissen und Fähigkeiten in andere Netzwerke (Wissenstransfer), die Übertragung von praktischen Erfahrungen in regionale Netzwerke (Quertransfer) und die Schaffung von Rahmenbedingungen angesehen werden, unter denen die Aktivierung von Leistungspotenzialen sowie Ressourcen der Akteurinnen und Akteuren optimal unterstützt wird (Netzwerkarchitektur).

### **„Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit“**

„Berufliche Integrationsförderung ist ohne unterstützende Strukturen nicht denkbar“ – so formuliert im Papier „Eckpunkte erfahrungsgestützter Handlungsempfehlungen zur Zukunft der beruflichen Benachteiligtenförderung“, vorgelegt von den Moderatorinnen und Moderatoren der Entwicklungsplattformen (Boos-Nünning u. a., 2005, S. 9).

Der Aufbau von professionellen Unterstützungsstrukturen für Netzwerke bezieht sich in der Regel auf Dienstleistungen, die dazu beitragen, eine kontinuierliche Entwicklungsarbeit im Handlungsfeld herzustellen und eine prozessbegleitende Reflexion der pädagogischen Praxis zu ermöglichen, um damit die Qualität der Arbeit sicherzustellen und die Nachhaltigkeit der Innovationspraxis zu gewährleisten. Diese unterstützenden Strukturen und Dienstleistungen sind sowohl für regionale und überregionale Netzwerke als auch für Einzelvorhaben und Einrichtungen von Bedeutung.

### **„Personenzentrierte Netzwerkbildung“**

Insbesondere die soziale Netzwerkforschung (Röhrle 1996; Keupp 1987) hat auf die Bedeutung des Netzwerkes als soziales Stützsystem und als besondere Ressource in schwierigen Lebenssituationen hingewiesen. „Ressourcenarmut“ kennzeichnet jedoch die individuelle Problemlage benachteiligter junger Menschen. Der Zugang zu Ressourcen hängt dabei entscheidend mit der Erweiterung individueller Netzwerke zusammen. Hier ist ein Vernetzungskonzept gefordert, das neben dem Aufbau eines (regionalen) institutionellen Netzwerkes den Aufbau eines persönlichen Netzwerkes unterstützt.

### **„Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten“**

Für Jugendliche mit Migrationshintergrund gestaltet sich der Übergang von der Schule in den Beruf besonders schwierig. Die „Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ hatten den Auftrag, das vom Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit formulierte Ziel der „Integration

durch Qualifikation für Migrantinnen und Migranten umzusetzen und strukturelle Veränderungen für verbesserte Rahmenbedingungen herzustellen.

Die BQN verfolgten dazu eine Strategie des „doppelten Blicks“: Sie leisteten Netzwerkarbeit nach den üblichen Standards und erreichten Interkulturalität durch Beteiligung von Migrantinnen und Migranten.

Als spezifisch für ein interkulturelles Netzwerk stehen zwei Besonderheiten: Die Einbindung von Personen mit Migrationshintergrund sowie Kompetenzerweiterung der traditionellen Netzwerkakteurinnen und -akteure, denen Interkulturalität abgefordert wird.

### 3.1.1

## Arbeitsgruppe: „Bildung regionaler/ lokaler Netzwerke“

### **Aus Strukturen Netzwerke schaffen und regionale Ressourcen bündeln**

Die Erfahrungen aus den sieben Vorhaben der Arbeitsgruppe „Bildung regionaler/lokaler Netzwerke“ wurden unter der übergeordneten Fragestellung diskutiert: „Wie werden im lokalen oder regionalen Kontext aus Strukturen Netzwerke?“. Ziel der Arbeitsgruppe war es, Bedingungen für eine funktionierende regionale und lokale Netzwerkarbeit sowie deren Hemmnisse zu analysieren. Insbesondere wurde gefragt, wie die regional vorhandenen Strukturen hinsichtlich des Übergangs von der Schule in den Beruf oder in Arbeit identifiziert werden können, um kooperativ in einem Netzwerk zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus wurde gefragt, wie dieses Netzwerk um Partnerinnen und Partner erweitert werden kann, die bisher nicht aktiv am Übergangsmanagement von Jugendlichen auf dem Weg in den Beruf beteiligt waren.

Um der übergeordneten Fragestellung nachgehen zu können, wurden sieben Aspekte einer regionalen/lokalen Netzwerkarbeit identifiziert, unter denen die Erfahrungen aus den Vorhaben ausgewertet wurden. In diesem Sinne wurden jeweils Beispiele aus der Praxis dargestellt. Durch die heterogene Zusammensetzung der Arbeitsgruppe war dieses Vorgehen sehr ertragreich, weil die Vorhaben trotz

gemeinsamer Zielsetzung sehr unterschiedliche Perspektiven der Förderung von Jugendlichen mit Berufsstartschwierigkeiten bearbeiteten.

Aus der Analyse folgen abschließend Handlungsempfehlungen für eine regionale und lokale Netzwerkarbeit.

### Aspekte der Netzwerkbildung

Im Rahmen der in der Arbeitsgruppe geführten Diskussionen bildeten sich **sieben Aspekte** heraus, die als wichtige Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen für eine gelingende regionale und lokale Netzwerkarbeit ermittelt werden konnten.

## Erster Aspekt: Voraussetzungen schaffen und Strukturen benennen

### „Türöffner“ und Betroffene einbeziehen sowie Analyseinstrumente nutzen

Um Netzwerke zu aktivieren, müssen zunächst die vorhandenen Kooperations- und Kontaktstrukturen recherchiert und anschließend berücksichtigt werden: Neben den klassischen Akteurinnen und Akteuren der Benachteiligtenförderung (zum Beispiel Schule, Agentur für Arbeit, freie Träger) ist es unabdingbar, weitere Partnerinnen und Partner einzubeziehen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind sowohl lokale „Türöffner“ als auch Betroffene als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu gewinnen. Hier gilt es insbesondere, gemeinsame Ziele zu klären, aber auch unterschiedliche Ebenen der Herangehensweisen zu berücksichtigen, mögliche Zwischenwege zu finden oder auch neue

Instrumente zur verbesserten gemeinsamen Bearbeitung der Situation zu schaffen.

### Einbeziehung von Migrantenselbstorganisationen als „Türöffner“

Im Rahmen des Vorhabens „Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg (VBÖ)“ konnten viele Migrantenselbstorganisationen, die zum größten Teil im

Bereich Kultur und Soziales angesiedelt sind, für eine intensive Zusammenarbeit gewonnen werden, mit dem Ziel, Migrantinnen und Migranten für eine Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung zu sensibilisieren. Bei einer Eingangsbefragung wurde festgestellt, dass Eltern von jungen Migrantinnen und Migranten zu wenig über die Bedingungen wissen, die für den Übergang von der Schule in den Beruf von Bedeutung sind. Viele Eltern sind nicht ausreichend informiert über mögliche Schulabschlüsse, das duale Bildungssystem, entsprechende Ausbildungsberufe,

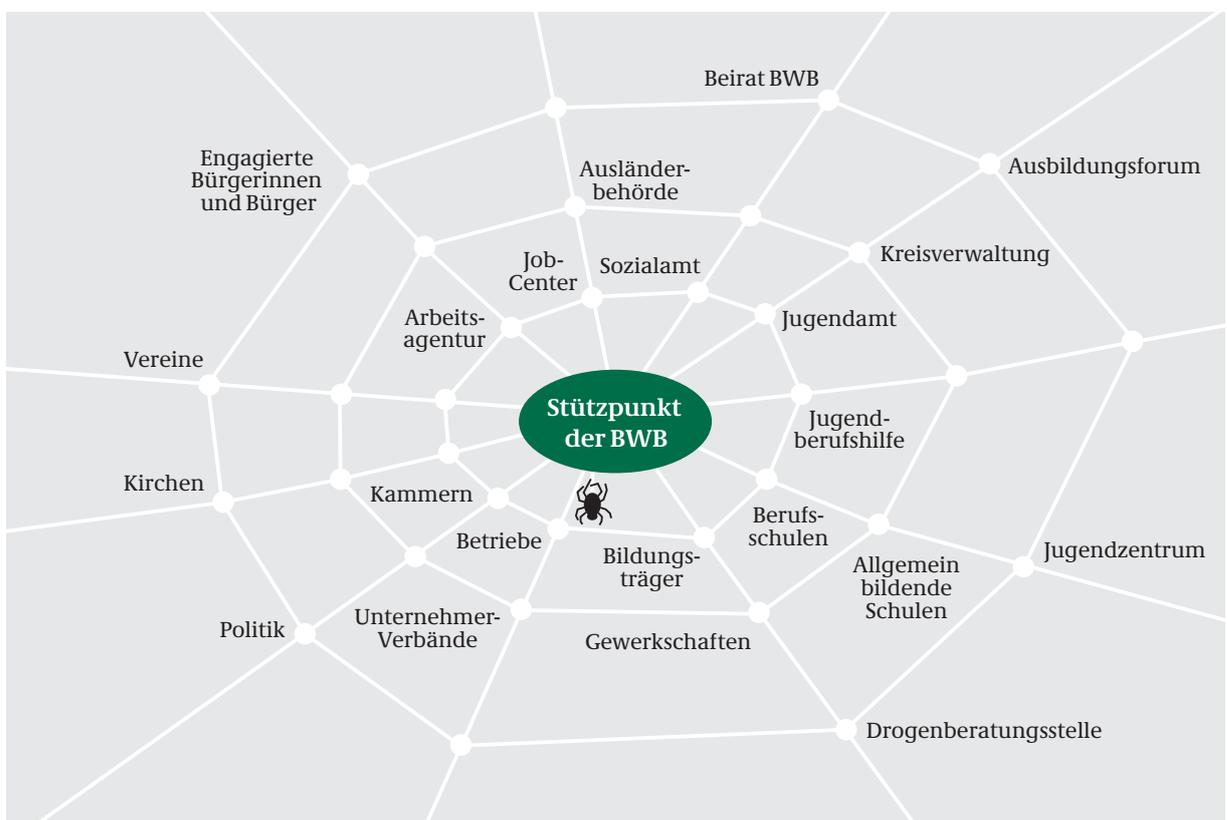


Abbildung 4: Der Stützpunkt als eine Spinne im Netz .... „BerufsWegeBegleitung“, Quelle: BWB Offenbach

Zugangsberechtigungen zur Ausbildung. Dabei war es hilfreich, türkische Eltern in ihrer Muttersprache anzusprechen, um ihnen das Gefühl zu geben, unterstützend und mitverantwortlich für die Schul- beziehungsweise Berufsausbildung ihrer Kinder zu sein.

Die durchgeführten Informationsveranstaltungen fanden in den Räumen der Migrantenselbstorganisationen statt. Mit den Vereinsvorständen wurden sowohl die Inhalte der Informationsveranstaltungen als auch die dafür vorgesehenen Termine abgesprochen. Von großer Bedeutung war, das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Vereinsmitglieder durch ihre aktive Teilnahme an den Veranstaltungen und später durch den persönlichen Kontakt zum Vorhaben sich für eine bessere Zukunft ihrer Kinder einsetzen.

### **Gewinnung von Lobbyisten als „Türöffner“**

Mit Hilfe einer Lobby, die sich für mehr Ausbildungs- und Arbeitsangebote im kommunalen Zusammenhang einsetzt, wurde im Rahmen des Vorhabens „BerufsWegeBegleitung“ die Betriebsakquisition optimiert. Lobbyistinnen und Lobbyisten aus Wirtschaft und Politik sollten als „Türöffner“ für den dortigen Stützpunktmanager gewonnen werden,

um über sie sowohl private als auch öffentliche Betriebe für die Bereitstellung von Ausbildungsstellen, Arbeitsplätzen oder Praktika anzusprechen.

Damit konnten bekannte kommunale Akteurinnen und Akteure für das Netzwerk akquiriert werden, die wichtige Fürsprecherinnen und Fürsprecher für die Jugendlichen mit besonderen Startschwierigkeiten sind. Deutlich wurde: Sind diese von der Notwendigkeit der arbeitspolitischen Integration von benachteiligten Jugendlichen überzeugt, können sie glaubhaft machen, dass es sich für Betriebe lohnt, diesen jungen Erwachsenen eine Chance zu geben. Die ersten Erfolge im Landkreis bei der Gewinnung von Ausbildungs- und Praktikumsstellen zeigten, dass dies ein vielversprechender Weg ist. Über das Teilnetzwerk, in dem das Vorhaben „BerufsWegeBegleitung“ koordinierend wirkt, konnte eine regionale Verantwortungskultur weiterentwickelt werden, die gegen die Ausgrenzung von Jugendlichen mit besonderen Berufsstartschwierigkeiten arbeitet.

### **Schulbefragung als neues Prognoseinstrument**

Im Kreis Offenbach gibt es seit längerer Zeit Ausbildungsforen, in denen sich wichtige Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft und der Agentur für Arbeit

gemeinsam mit den Schulen um eine bessere Integration der Jugendlichen in den Ausbildungsmarkt bemühen. Als problematisch stellte sich dar, dass die Zahl derjenigen, die keinen Ausbildungsplatz gefunden hatten, immer erst nach Beginn des neuen Ausbildungsjahres fest stand.

Deshalb entwickelte die „BerufsWege-Begleitung“ ein Prognoseinstrument, das frühzeitige Aussagen über die eventuellen Schwierigkeiten von Jugendlichen beim Übergang in Ausbildung oder Arbeit ermöglichte und damit proaktiv gehandelt werden konnte. Im Jahre 2005 wurde zum zweiten Mal nach dem ersten Schulhalbjahr eine Befragung bei allen Haupt-, Real-, Gesamt-, Förder- und Berufsschulen (Berufsvorbereitungsjahr und Berufsgroßbildungsjahr) des Kreisgebietes zur Einschätzung der Lehrkräfte der Abgangsklassen zu den voraussichtlichen Übergangswegen der abgehenden Schülerinnen und Schüler durchgeführt. Daher konnte bereits im Frühjahr – also fast ein halbes Jahr vor dem Schulabschluss – ein Überblick über Problemschwerpunkte in der Stadt gegeben werden.

Eine solche regelmäßig durchgeführte Untersuchung kann dazu genutzt werden, passende Angebote zur Berufsorientierung, zur Verbesserung der Ausbildungsmotivation sowie hinsichtlich weiterer Maßnahmen zu entwickeln, die passgenau für die Zielgruppen sind. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Ergebnisse dieser

Befragung in viele Aktivitäten eingeflossen sind und auf eine breite Resonanz stießen. Ein solches Prognoseinstrument auf Stadtebene kann die regionale Verantwortung für die Übergangswegen Jugendlicher unterstützen und als Monitoring zu einem wichtigen politischen und regionalen Unterstützungsinstrument werden.

### **Konsequenzen**

Um Netzwerke effektiv zu installieren, ist es wichtig, dass neben den klassischen Akteurinnen und Akteuren weitere regional oder lokal verankerte Kooperationspartnerinnen und -partner einbezogen werden. Diese können unkonventionelle Partnerinnen beziehungsweise Partner sein, die eine hohe lokale Ressource darstellen (zum Beispiel Migrantenselbstorganisationen oder Ehrenamtliche). Neben einer kontinuierlichen Zusammenarbeit sind für Netzwerke gemeinsam formulierte Ziele, eine regelmäßige Einspeisung von Informationen zur Erhöhung der Handlungsmöglichkeiten sowie eine lokale Gestaltung des Instrumentariums notwendig.

## Zweiter Aspekt: Gewinnung von Netzwerkpartnerin- nen und -partnern

### Nutzen der Zusammenarbeit verdeutlichen

Der Aufbau eines Netzwerkes beinhaltet, dass „latente Beziehungen aktiviert, bestehende Verbindungen mit neuen Inhalten gefüllt oder zweckorientiert neue Verbindungen gesucht werden“ (Schubert 1995). Gerade in der Phase der Initiierung bedeutet lokale Netzwerkarbeit deshalb immer auch Einsatz von Personal, Zeit und Geld. Um Netzwerkpartnerinnen und -partner zu gewinnen, ist für die Initiatorinnen und Initiatoren neben der gemeinsamen Vertrauensbasis die Schaffung von weiteren konkreten Anreizen für eine Mitarbeit im Netzwerk unabdingbar. Es gilt, den künftigen Partnerinnen und Partnern den Nutzen der Zusammenarbeit deutlich zu machen.

Aus den bisherigen Erfahrungen der beteiligten Vorhaben lassen sich folgende Gruppen von Motiven und praktikablen Anreizen für die Gewinnung (neuer) Netzwerkakteurinnen und -akteure ableiten:

- Schaffung von Vertrauen;
- konstruktive Nutzung des Handlungsdrucks;
- Angebote an Ressourcen und Dienstleistungen.

### Schaffung von Vertrauen

Die lokale oder regionale Landschaft der Akteurinnen und Akteure im Bereich der beruflichen Qualifizierung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf ist häufig geprägt von kooperationshemmenden Faktoren wie Ressortdenken, Kompetenzstreitigkeiten, (Fördermittel-) Konkurrenz, Schuldzuweisungen bis hin zu der Sichtweise, nicht zuständig zu sein. Um unter diesen Voraussetzungen Akteurinnen und Akteure für ein Netzwerk gewinnen zu können, muss ein Klima des gegenseitigen Vertrauens geschaffen werden, das die Beziehungen untereinander fördert und auf eine gemeinsame stabile Basis stellt.

Eine wesentliche Rolle spielt dabei die institutionelle Rolle der Netzwerkinitiatoren und -initiatoren. Einem am regionalen Markt aktiven Bildungsträger zum Beispiel wird seitens seiner Mitbewerberinnen und Mitbewerber sehr schnell unterstellt, er verfolge vorrangig eigene (wirtschaftliche) Interessen und nutze das Netzwerk zur Absicherung oder Stärkung seiner Marktposition. Ebenso wenig förderlich ist es für die Vertrauensbildung, wenn das Netzwerk in der Phase seines Entstehens bewusst oder unbewusst den Eindruck eines Kartells vermittelt, das bestimmte Akteurinnen und Akteure ausgegrenzt oder ausgeschlossen werden. Dieses gilt auch, wenn themenverwandte bestehende Arbeitskreise im neuen Netzwerk eine Konkurrenz sehen, die ihre Arbeit nicht würdigt oder sogar ersetzen will.

Die Erfahrungen der Vorhaben zeigten, dass die Gewinnung neuer Partnerinnen und Partner durch Vertrauensbildung dann gelingen kann, wenn

- die Steuerung und Moderation des lokalen oder regionalen Netzwerkes von einer institutionell verankerten, unabhängigen Stelle übernommen wird. Dies könnten ein Träger der Grundsicherung, die Agentur für Arbeit, Jugendämter oder auch bestehende Arbeitskreise wie zum Beispiel der Arbeitskreis Schule-Wirtschaft sein;
- das Netzwerk transparent ist und keine Ausgrenzung relevanter Akteurinnen und Akteure erfolgt;
- bestehende Arbeitskreise integriert werden, ohne dass diese ihre Eigenständigkeit aufgeben müssen.

### **Konstruktive Nutzung des Handlungsdrucks**

Im Handlungsfeld „Arbeitsmarktintegration von Problemgruppen“ war während der Laufzeit des BQF-Programms auf nahezu allen Ebenen und aus ganz unterschiedlichen Gründen ein erheblicher Handlungsdruck durch „institutionelle und pädagogische Not“ zu spüren. Dies gilt in besonderem Maße in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen, da die anhaltende Jugendarbeitslosigkeit politisch immer im Fokus steht:

- die Agenturen für Arbeit, Arbeitsgemeinschaften (ARGen) und Optionskommunen stehen im Wettbewerb und werden in ihren Integrationserfolgen verglichen (Benchmarking).
- Besonders die Haupt- und Förder-schulen sind immer weniger in der Lage, ihren Abgangschülerinnen und -schülern Perspektiven im Sinne eines nahtlosen Übergangs aufzuzeigen. Dies stellt für die Lehrkräfte eine „pädagogische Not“ dar.

- Bildungsträger sind, teilweise durch Vergabeverfahren und Förderrichtlinien bedingt, schon aus wirtschaftlichen Interessen zu Kooperationen „verdammt“.
- Jugendämter müssen sich im Zuge der Umstrukturierung von Verantwortungsstrukturen neu positionieren.

Dieser Handlungsdruck lässt sich für die Gewinnung von Netzwerkpartnerinnen und -partnern konstruktiv nutzen.

Gelingt es den Netzwerkinitiatorinnen und -initiatoren, potenzielle Partnerinnen und Partner davon zu überzeugen, dass die aktive Mitwirkung im Netzwerk Unterstützung, Entlastung und einen Beitrag zur Problemlösung bedeuten kann, ist in dieser Hinsicht schon vieles gewonnen.

Wichtig ist allerdings, die Akteurinnen und Akteure in dieser Phase nicht zu überfordern. So ermöglichte zum Beispiel das Vorhaben „SetUp“ im Rahmen einer Auftaktveranstaltung den interessierten Teilnehmenden den Einstieg beziehungsweise eine Mitarbeit im Netzwerk auf drei Intensitätsstufen: Information, Koordination und Kooperation. Dadurch gelang es, potenziellen Akteurinnen und Akteuren, die sich zunächst abwartend oder zögerlich zeigten, ein langsames Herantasten an das Vorhaben beziehungsweise an das Netzwerk zu ermöglichen.

In zunehmendem Maße wurden Fördergelder nicht mehr an Bildungsträger, sondern an regionale oder thematische Netzwerke und Kooperationen vergeben. Auch diesen Fakt machte sich „SetUp“ bei der Gewinnung der Netzwerkakteurinnen und -akteure argumentativ zu Nutze. Nachdem die Mittel vergebenden Stellen wie die Agentur für Arbeit und die Arbeitsgemeinschaften (ARGEn) dem Netzwerk beigetreten waren, erklärten die Bildungsträger in ihren lokalen Einrichtungen sich nicht zuletzt deshalb zur Kooperation bereit, weil sie sich Vorteile bei der Mittelvergabe und damit eine wirtschaftliche Absicherung versprechen konnten.

Anders als viele Bildungsträger haben Haupt- und Förderschulen kein wirtschaftliches Interesse an der Zielgruppe der Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf. Lehrkräfte haben aber ein pädagogisches Interesse daran, ihren Schülerinnen und Schülern am Übergang von der Schule in den Beruf eine bessere Perspektive bieten zu können. Diese „pädagogische Not“ griff „SetUp“ auf und sprach Schulen nicht als Lieferanten für außerbetriebliche Bildungsmaßnahmen, sondern als wichtigste Partnerinnen für eine präventive Berufsorientierung an. Das Vorhaben lieferte Materialien, vermittelte Kenntnisse und stellte Kontakte zu anderen Netzwerkpartnerinnen und -partnern her, die die Berufsorientierung verbessern helfen und die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer in

diesem schwierigen Feld erleichtern oder auch erst ermöglichen sollten. So konnten diese als sehr engagierte Netzwerkpartnerinnen und -partner gewonnen werden.

Nicht nur einzelne Schulen arbeiteten im Netzwerk mit, sondern auch Schulämter und Regierungsstellen. Gleichzeitig wurden Akteurinnen und Akteure der Schulentwicklung im Bereich der „Berufs- und Lebensorientierung“ und im Kernfach „Arbeit-Wirtschaft-Technik“ von „SetUp“ unterstützt.

Das Vorhaben „Professionell kooperieren (ProKop)“ setzte ebenfalls an der „pädagogischen Not“, insbesondere der Förderschulen an und verfolgte den Ansatz, Kompetenzen und Erfahrungen der Akteurinnen und Akteure von Förder- und Berufsschulen gegenseitig nutzbar zu machen. Nach den Erfahrungen bedurfte es oftmals nur eines ersten Impulses, um dem angestauten Handlungsdruck Luft zu verschaffen und zu einer Vielzahl an gemeinsamen Aktivitäten und innovativen Formen der Zusammenarbeit zu kommen.

Nicht zuletzt kann auch die Transparenz des Netzwerkes und der regionalen Förderlandschaft, zum Beispiel auf einer Internet-Plattform wie beim Vorhaben „SetUp“, den Handlungsdruck auf einzelne Akteurinnen und Akteure erhöhen. Wer möchte schon öffentlich im Abseits stehen, wenn alle anderen dabei sind?

Allerdings bleibt festzuhalten, dass die genannten Möglichkeiten, den Handlungsdruck wesentlicher Akteurinnen und Akteure konstruktiv zu nutzen, sehr schnell verpuffen können, wenn beispielsweise eine Win-Win-Situation zwar angekündigt, aber nicht eingehalten wird. Ein Netzwerk muss seinen Mitgliedern einen Nutzen stiften, der in Relation zum Aufwand angemessen ist. Dienstleistungen des Netzwerkes an seine einzelnen Mitglieder können dazu geeignet sein.

## **Angebote an Ressourcen und Dienstleistungen**

Wer Partnerinnen und Partner gewinnen will, muss diesen etwas bieten!

Die Vorhaben stellten in ihrer Funktion als Netzwerkinitiatoren im lokalen oder regionalen Kontext eine Vielzahl von Dienstleistungsangeboten zur Verfügung, welche die Arbeit potenzieller Netzwerkakteurinnen und -akteure unterstützt und entlastet haben. Damit lieferten sie einen wesentlichen Beitrag dazu, dass auch andere Ressourcen bereitstellten und dem Netzwerk beigetreten sind.

Unterstützungselemente zu schaffen und zur Verfügung stellen zu können stößt im lokalen und regionalen Kontext besonders schnell an Grenzen. Die Einforderung von Hilfen von außen muss deshalb lokal anders organisiert werden, als es im überregionalen Kontext möglich ist (siehe

dazu die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Überregionale Netzworkebildung“) und als es Vorhaben vermögen, die von ihrem Auftrag auf die Schaffung von Unterstützungsstrukturen angelegt sind (siehe dazu die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzworkearbeit“). Lokale und regionale Aktivitäten im Rahmen der Netzworkearbeit müssen mit Ressourcenbegrenzungen und – wie oben angesprochen – Konkurrenzen im lokalen Raum umgehen und müssen in besonders starkem Maße dazu legitimiert werden.

Um den Transfer zu sichern, wurden in den Vorhaben Produkte und Hilfen entwickelt und erprobt, die Grundbedingungen für eine erfolgreiche lokale und regionale Netzworkearbeit beschreiben.

Diese lassen sich auf drei Ebenen einordnen:

- Hilfen zur Strukturierung der Netzworkearbeit;
- Hilfen zur Prozesssteuerung und
- Hilfen zur Entlastung der Akteurinnen und Akteure.

Lokale und regionale Netzworkebildung wird erleichtert und unterstützt, wenn die Netzworkeinitiatorinnen und -initiatoren konkrete Dienstleistungen zur

Unterstützung der Strukturierung der Netzworkearbeit und zur Organisation der Kommunikationsprozesse bereitstellen. Nach den Erfahrungen aus den Vorhaben ist es notwendig, dass die Akteurinnen und Akteure diese Unterstützungsleistungen als Anreiz zur Mitarbeit wahrnehmen (so geschehen bei „ProKop“).

Netzworke müssen zudem in Kooperation aller Partnerinnen und Partner eine Netzworkekonzepation entwickeln, die das organisatorische Vorgehen regelt, vor allem die Organisation der notwendigen Arbeitstreffen und Tagungen.

Eine gefestigte Struktur mit großer Effizienz ist erreicht, wenn aus dem Vorhaben heraus ein „Knotenpunkt für die Vernetzung und Kooperation“ (so im Vorhaben „MOSAİK“) entsteht, dem von allen Netzworkebeteiligten diese Funktion übertragen wurde.

Die über organisatorische Koordination erweiterte Aufgabe der Steuerung von Informations- und Kommunikationsprozessen kann lokal und regional am effizientesten geleistet werden über die Einrichtung einer Informations- und Kommunikationsplattform, die zum Beispiel mittels themenbezogener Foren die Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Netzworkes aufrecht erhält (so im Vorhaben „SetUp“). Die Öffentlichkeitsarbeit als – wie in der Netzworke Diskussion ausgeführt – zentraler Bereich der Netzworkearbeit gelingt dann, wenn eine

Informations- und Kontaktstelle etabliert wird, die Anliegen und Ansätze zur Lösung im lokalen oder regionalen Kontext für das gesamte Netzwerk kommuniziert.

Zur Prozesssteuerung ist fachlicher Input notwendig. Anstöße aus anderem Blickwinkel durch externe Außenanalysen (so im Vorhaben „ProKop“) bringen Bewegung in die regionale Landschaft und sind daher weiterführend. Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung kann das zielgruppenspezifische Förderdesign und damit die Netzwerkarbeit auf eine solide Arbeitsmarktbasis stellen (hier kann als Beispiel das Vorhaben „SetUp“ angeführt werden). Wissenstransfer aus anderen Modellprojekten und -regionen bietet ebenfalls eine hilfreiche Unterstützung zur Prozesssteuerung der Netzwerke (so im Vorhaben „SetUp“ und bei „MOSAİK“).

Den höchsten Grad an Anreiz für die Gewinnung von Netzwerkpartnerinnen und -partnern bieten jedoch die konkreten Dienstleistungen, die einzelne Akteurinnen und Akteure beziehungsweise das Netzwerk im operativen Tagesgeschäft entlasten, wie beispielsweise:

- die Organisation von Fachtagungen und Fortbildungen;
- die Analyse und Darstellung der regionalen Förderlandschaft in einer Online-Datenbank;

- die Unterstützung von Trägern bei der Konzeption und der Beantragung von Vorhaben;
- die Erstellung von Statistiken und die Vergabe von sozialwissenschaftlichen Verlaufsuntersuchungen am Übergang Schule – Beruf (siehe dazu auch den Beitrag des Deutschen Jugendinstituts in Abschnitt 3.3, Band II b dieser BMBF-Schriftenreihe).

## Konsequenzen

Netzwerkinitiatorinnen und -initiatoren, vor allem dann, wenn sie als geförderte Vorhaben über zusätzliche Ressourcen verfügen, können diese dem Netzwerk als Dienstleistung zur Verfügung stellen. So lassen sich Win-Win-Situationen herstellen, die zur Gewinnung der Netzwerkakteurinnen und -akteure unabdingbar sind.

Alle Anreize, einem Netzwerk beizutreten und aktiv mitzuwirken, verpuffen sehr schnell, wenn den potenziellen Mitgliedern nicht vermittelt werden kann, welche Chancen das Netzwerk für jeden Einzelnen bietet und welche Perspektiven sich längerfristig (über die geförderte Phase hinaus) entwickeln können.

Regionale und lokale Netzwerke leiden in der Regel darunter, dass sie in ihren wesentlichen Entscheidungen keine Gestaltungsspielräume haben. Enge Vorgaben und Reglementierungen durch überre-

gionale Instanzen (zum Beispiel zentrale Einkaufsprozesse der Bundesagentur für Arbeit) erschweren regionales Handeln. Gelingt es dem Netzwerk, seinen Partnerinnen und Partnern eine Perspektive aufzuzeigen, wie etwa „gemeinsam sind wir stärker und davon werden wir und unsere Zielgruppe in der Region profitieren“, ist der Anreiz für die Gewinnung zur Zusammenarbeit gegeben.

## Dritter Aspekt: Neue Strukturen und Instrumente für Netzwerkarbeit

### Herausforderungen veränderter Rahmenbedingungen annehmen und Chancen nutzen

Während der Laufzeit des BQF-Programms beeinflussten verschiedene Ereignisse auf Bundesebene die Arbeit in der beruflichen Benachteiligtenförderung. An erster Stelle ist hier das Neue Fachkonzept der Bundesagentur für Arbeit zu nennen. Es wurden verschiedene Qualifizierungs-

ebenen mit flexiblen Übergängen anstelle der bisherigen Maßnahmenstruktur mit der Unterteilung der Berufsvorbereitung in Lehrgänge eingeführt. Darüber hinaus hat Hartz IV die Rahmenbedingungen tiefgreifend verändert und die Situation von benachteiligten Jugendlichen stark beeinflusst. Einhergehend mit diesen Gesetzen wurden jugend- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen als neue Instrumente geschaffen. Zu nennen sind hier die Jugendkonferenzen, die den Belangen arbeitsloser Jugendlicher unter 25 Jahren Rechnung tragen sollen.

Die Rechtsänderungen wie auch die Einführung der neuen Konzepte wirkten sich in Form massiver Änderungsnotwendigkeiten im lokalen oder regionalen Raum aus; nicht selten musste ein relativ langer Zeitraum der Verunsicherung überwunden werden. Es war anfangs nicht zu vermuten, wie stark sich die neuen Gegebenheiten auf die lokalen und regionalen Netzwerke auswirken würden.

Alle Vorhaben waren von den Veränderungen unmittelbar betroffen und gefordert, diese positiv aufzugreifen und die in ihnen liegenden Chancen zu nutzen. An einigen Beispielen soll exemplarisch dargestellt werden, wie im regionalen und lokalen Kontext damit umgegangen wurde.

## **Notwendigkeit der Erweiterung der Netzwerke durch das neue Fachkonzept**

Die Neue Förderstruktur beziehungsweise das Neue Fachkonzept für die Durchführung berufsvorbereitender Maßnahmen hatte für alle Kreise und Kommunen Veränderungen zur Folge. Die neuen Vorgaben bedeuteten für alle Beteiligten massive intra- und interinstitutionelle Veränderungen struktureller und organisatorischer Art und verlangten beispielsweise die Neuordnung und Erweiterung bisheriger Kooperationsstrukturen und -beziehungen. Erforderlich wurde, dass Personen und Institutionen an einem Strang ziehen, die zuvor nicht miteinander kooperieren mussten.

Entsprechend der neuen Anforderungen wurde zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen Berufsschule und Jugendaufbauwerk mit verschiedenen in der Benachteiligtenförderung relevanten Berufsgruppen optimiert (so im Arbeitsschwerpunkt „Regionale Kooperation“ des Vorhabens „ProKop“). Darüber wurde zum einen ein besseres gegenseitiges Verständnis von Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Auszubildenden und Berufsschullehrkräften geschaffen (ausführlicher: Kampmeier u. a. 2004, 2006); zum anderen war es leichter möglich geworden, auf der Netzwerkebene mit anderen Trägern der Benachteiligtenförderung ins Ge-

spräch zu kommen, bestehende Aktivitäten zu intensivieren und durch innovative Formen der Kooperation zu ergänzen. In beiden Bereichen konnte sowohl konzeptionell als auch praktisch gearbeitet werden. Dabei war es sinnvoll, eine Arbeitsgruppe zu konstituieren, die die Erarbeitung eines Kooperationskonzeptes auf der Basis der Neuen Förderstruktur und des Neuen Fachkonzeptes zum Ziel hatte.

## **Umsetzung des neuen Sozialgesetzbuches (SGB) II**

Der Einfluss der veränderten Rahmenbedingungen im regionalen und lokalen Kontext durch die Umsetzung der Neuerungen im Sozialgesetzbuch (SGB) II und die Auswirkungen auf die Vernetzung lassen sich am Beispiel des Vorhabens „BerufsWegeBegleitung“ darstellen. Das Vorhaben stellt ein Kooperationsprojekt zwischen den Kommunen (bisher Rodgau, Langen, Dreireich) und dem Kreis Offenbach dar.

Es wurden wohnortnahe Anlaufstellen für alle Jugendlichen in der jeweiligen Kommune aufgebaut. Diese Stützpunkte waren mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter vor Ort besetzt und in den Jugendzentren verortet.

Die „BerufsWegeBegleitung“ bietet Beratung und Begleitung zum beruflichen Einstieg unter Einbezug regionaler Netzwerke vor Ort. Dabei stellt sie keine Maß-

nahme (zum Beispiel eine Vollzeitbetreuung im Gruppenverband) im klassischen Sinn dar, sondern eine Einzelfallförderung für junge Menschen, die über einen Zeitraum regelmäßig wohnortnah beraten und unterstützt werden, aber dennoch die besprochenen Aufgaben relativ selbstständig erledigen können (Aktivierung zur Selbstverantwortung). Bis Ende 2004 wurden alle Jugendlichen nach §13 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) in den Stützpunkten beraten und betreut. Durchschnittlich waren circa 30% der jungen Menschen in Beratung im ehemaligen Bezug von Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG).

Durch das neue Sozialgesetzbuch (SGB) II und die Übernahme der „Option“ durch den Kreis Offenbach ist nun die Kommserve gGmbH (kreiseigen) für die Arbeitslosengeld (ALG)-II-Bezieherinnen und -Bezieher fallverantwortlich. Jedoch sollten junge Menschen im Arbeitslosengeld (ALG)-II-Bezug weiterhin über die Stützpunkte betreut werden.

Es war deshalb notwendig, die Schnittstelle „Jugendliche im Arbeitslosengeld-II-Bezug“ mit den neu Verantwortlichen zu definieren, die Strukturen aufzubauen und die Verfahrenswege abzustimmen.

Die „BerufsWegeBegleitung“ übernahm auf Kreisebene dann ab dem Herbst 2004 die Koordination des Veränderungs- und Anpassungsmanagements. Bereits im Frühjahr 2005 wurde ein Konzept für den

Verfahrensweg entworfen und im Beirat der „BerufsWegeBegleitung“ vorgestellt. Das Konzept sah vor, dass das Vorhaben den Auftrag der so genannten Zuführung zu den neuen Strukturen übernehmen sollte, das heißt, wenn junge Menschen im Arbeitslosengeld (ALG)-II-Bezug oder vermutetem Arbeitslosengeld (ALG)-II-Bezug im Stützpunkt auftauchen, wird die Zuführung zum zuständigen Fallmanagement gewährleistet.

Im Rahmen des Fallmanagements konnte eine Übergabe des Falls (wieder zurück in den Stützpunkt) in bestimmten Fällen sinnvoll sein. Hierzu wurden in Abstimmung mit den Stützpunkten und der Kommserve gGmbH vier mögliche Szenarien (Angebotskatalog) zur Fallübernahme entwickelt:

- Finden eines Ausbildungsplatzes, einer Beschäftigung, eines Praktikumsplatzes, einer beruflichen Qualifizierung;
- Praktikumsbetreuung mit dem Ziel der beruflichen Orientierung und Übernahme in Ausbildung oder Arbeit;
- Begleitung während der Probezeit einer Ausbildung (oder auch in anderen Übergangsphasen);

- Beratung zur Entwicklung einer beruflichen Perspektive nach einer Ausbildung (Zweite Schwelle).

Diese Fallübernahme war eine Leistung nach §16 des Sozialgesetzbuches (SGB) II (Eingliederungsleistung), die der Stützpunkt entsprechend vergütet bekommen soll. Es wurden inzwischen Vorschläge für eine Fallpauschale entwickelt, Abstimmungsgespräche mit den beteiligten Kommunen geführt sowie eine Rahmen- und eine Leistungsvereinbarung entworfen.

Die vorliegenden Produkte (Angebotskatalog, Errechnung einer Fallpauschale, Vereinbarungen, Vorschlag einer Verfahrensabwicklung) wurden mit den beteiligten Partnerinnen und Partnern im Kreis Offenbach, Kommserve gGmbH und beteiligte Kommunen abgestimmt. Die „BerufsWegeBegleitung“ entwickelte darüber hinaus eine Form für die Falldokumentation.

Grundsätzlich war diese Abstimmung zwischen den Akteurinnen und Akteuren ein spannender Prozess, der immer wieder neue Fragen und Entscheidungen einfordert. Die beteiligten Personen waren zum Teil neues Personal, das sich nicht nur in die neuen Sozialgesetzbuch (SGB)-II-Aufgaben einarbeitete, sondern auch die „BerufsWegeBegleitung“ kennen lernen musste. Hier waren regelmäßige Abstimmungsprozesse notwendig und sinnvoll,

nicht zuletzt um jungen Menschen im Kreisgebiet die entsprechend individuell passgenaue Förderung zur Integration in den Arbeitsmarkt zukommen zu lassen.

Für die Neuorientierung und Weiterentwicklung der Netzwerke unter den beschriebenen Veränderungen lässt sich ableiten, dass bei einer Erweiterung der Netzwerkpartnerinnen und -partner und Einbindung in die bisherige Arbeit ein hohes Maß an Abstimmung geleistet werden muss. Gleichzeitig und darüber hinaus war es notwendig, den Angebotskatalog zu überarbeiten und zu erweitern.

### **Nutzung der Jugendkonferenzen für die Netzwerke**

Jugendkonferenzen nach Sozialgesetzbuch (SGB) II § 18 sind als zentrales Steuerungsinstrument zur Verbesserung der beruflichen Situation von jungen Menschen im regionalen und lokalen Kontext angelegt. Leichter als bei den beiden vorher thematisierten Veränderungen ist es möglich – wie am Beispiel des Vorhabens „SetUp“ beschrieben wird –, den Ansatz unmittelbar für eine Verbesserung der regionalen oder lokalen Netzwerke zu nutzen.

Im Vorhaben wurde entschieden, die Jugendkonferenzen nach Sozialgesetzbuch (SGB) II § 18 als das zentrale Netzwerk zur beruflichen Qualifizierung der Ziel-

gruppe zu initiieren und zu unterstützen. Bereits in den Vorbereitungsphasen der vier regionalen Jugendkonferenzen in der Region war „SetUp“ stark eingebunden und hat die Träger der Grundsicherung bei der Organisation beraten.

Ausgehend von den Jugendkonferenzen wurden regionale Arbeitsebenen eingerichtet, bei denen „SetUp“ federführend den weiteren Ausbau des Instruments „Jugendkonferenz“ zu echten Netzwerken unterstützt und vorantreibt. Unterstützt wird „SetUp“ dabei von den Arbeitsgemeinschaften (ARGen) der Region beziehungsweise der Optionskommune Schweinfurt.

Gerade Phasen des Umbruchs und der Bewegung bieten Chancen für neue Wege. Unterstützende Dienstleistungen werden von den Akteurinnen und Akteuren der neuen Instrumente gern genutzt.

Seit der Teilnahme des Kreises Schleswig-Flensburg am Optionsmodell fanden regelmäßig Jugendkonferenzen statt, zu denen sich Vertreterinnen und Vertreter aller relevanten Institutionen der Jugendberufshilfe im Landkreis einfanden: Agentur für Arbeit, Berufsberatung, optierender Kreis, Berufsschulen, Jugendaufbauwerke und der regionale Verbund freier Bildungsträger „MOIN“ (Motivations-Orientierungs-Integrations-Netzwerk).

Ziel der Veranstaltungen war es, die neuen Realitäten, die Hartz IV und die Teilnahme des Kreises am Optionsmodell geschaffen haben, zu bewerten und gemeinsame Strategien zum Wohle der Jugendlichen zu entwickeln. Es erwies sich dabei als schwierig, die unterschiedlichen Interessen, Standpunkte und Positionen der beteiligten Personen und Institutionen in ein gemeinsames Handeln zu übersetzen, so dass die Kooperation zunächst nur unzureichend stattfand.

Insgesamt wurde deutlich, dass die Umsetzung von Hartz IV in die Praxis im Optionsmodell neue Ungerechtigkeiten schafft. Mittlerweile haben die Beteiligten auf die Situation reagiert und Schritte für eine bessere Zusammenarbeit in die Wege geleitet.

So wurde ein Beratungsnetzwerk ins Leben gerufen, in das die Agentur für Arbeit sowie die Fallmanagerinnen und -manager des Kreises eingebunden sind. Die Agentur für Arbeit übernimmt für den Kreis gegen Kostenerstattung die Beratung für alle Jugendlichen. Des Weiteren hat der Kreis Vereinbarungen mit den freien Bildungsträgern über die Bedingungen, nach denen sie Jugendliche zugewiesen bekommen, geschlossen.

Anlässlich der vierten Jugendkonferenz im August 2005 wurde jedoch erneut deutlich, dass es weiterhin Mängel im Informationsaustausch und bei der Umsetzung der Beschlüsse gibt. So kommen

die auf den Jugendkonferenzen gefassten Beschlüsse nicht bei den umsetzenden Stellen an; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort sind nicht ausreichend informiert und können deshalb vieles nicht umsetzen.

Trotz der Beratung durch die Agentur für Arbeit findet weiterhin eine Ungleichbehandlung von Sozialgesetzbuch (SGB) II und III Jugendlichen statt. Zu wenig Kooperation und zu wenig Kommunikation zeigten, dass die Beteiligten erst am Beginn des Weges zu einer gelingenden Zusammenarbeit sind. Die Jugendkonferenzen wurden als Instrument des Informationsaustausches erachtet, das es weiter zu nutzen gilt.

Die Erfahrungen im Zusammenhang mit den Jugendkonferenzen zeigten, dass ein solches neues Instrument neue Optionen für das regionale oder lokale Netzwerk bedeutet. Die in dem Konzept enthaltenen Chancen erschließen sich jedoch nur mittels intensiver Arbeit und stetiger Bereitschaft, das Netzwerk in der erweiterten Form zu pflegen.

## **Konsequenzen**

Die Nutzung neuer Strukturen und Instrumente zur Optimierung bestehender beziehungsweise zur Initiierung von Netzwerken gestaltet sich, wie obige Erfahrungen aus unterschiedlichen Vorhaben zeigen, nicht leicht. Es wird deutlich, dass eine gezielt eingeleitete und zielgerichtet gesteuerte Kooperation von bereits bewährten aber auch neu hinzuzugewinnenden Netzwerkakteurinnen und -akteuren ein adäquater Weg zu sein scheint, um mit den neuen Bedingungen – im Sinne von gelingender Netzwerkarbeit – konstruktiv umzugehen.

Bedeutsam ist dabei die bewusste Berücksichtigung und Klärung der unterschiedlichen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Ziele der beteiligten Personen und Institutionen. Ferner sollten Zeiträume für eine gemeinsame Reflexion und Abstimmung in angemessenem Umfang geschaffen werden. Darüber hinaus erwies es sich als sinnvoll, über eine verantwortliche initiierende und koordinierende Netzwerkperson zu verfügen.

## Vierter Aspekt: Wissenstransfer und Öffentlichkeits- arbeit

### Informationsfluss aktiv gestalten

Netzwerke funktionieren dann, wenn es gelingt, einen intensiven Wissens- und Informationsaustausch zu installieren (siehe dazu den Beitrag von Wolfgang Petran und Herbert Rüb in diesem Band). Dieses gilt für alle Formen von Netzwerken. Insbesondere regionale und lokale Netzwerke werden gestützt, wenn es gelingt, die Arbeit des Netzwerkes der Öffentlichkeit zu präsentieren und wenn aus dieser positive Rückmeldungen erfolgen.

Zudem und in erster Linie dient die Resonanz in der Öffentlichkeit dem eigentlichen Ziel des Netzwerkes, nämlich der Verbesserung der beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher. In der Form der regionalen oder lokalen Thematisierung dieser Frage erweitern oder reduzieren sich berufliche Chancen dieser Gruppe. Öffentlichkeitsarbeit nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.

Hinzu kommt – parallel zur Öffentlichkeitsarbeit und teils überschneidend – die Notwendigkeit des Wissenstransfers. Die Vorhaben sammelten regionale oder lokale sowie auf Vorhaben bezogene Daten, werteten sie aus, bereiteten sie auf und stellten sie der (Fach-)Öffentlichkeit zur Verfügung.

In lokalen und regionalen Netzwerken der Benachteiligtenförderung sind der Wissenstransfer und die Öffentlichkeitsarbeit wichtige Mittel, um Netzwerkpartnerinnen und -partner zu gewinnen, zu informieren und zu begleiten sowie das Netzwerk und die im Netzwerk einbezogenen Vorhaben, Einrichtungen und Institutionen in der Öffentlichkeit vertraut zu machen.

Ziele des Wissenstransfers sind die Unterstützung des fachlichen Austausches, die Ermöglichung einer interdisziplinären und berufsgruppenübergreifenden Verständigung und von Transparenz, die Sicherstellung und die Weitergabe von Wissen und die Forderung des theoretischen Diskurses.

Ziele der Öffentlichkeitsarbeit sind die Erreichung von Aufmerksamkeit sowohl für das Netzwerk und seine Partnerinnen und Partner als auch für dessen Ziele, und – wie oben ausgeführt – die Gewinnung neuer Partnerinnen und Partner.

Die Öffentlichkeitsarbeit in regionalen und lokalen Netzwerken bedarf nach den Erfahrungen in den Vorhaben der Entwicklung wirksamer Strategien und des Einsatzes eines vielfältigen Methodenrepertoires.

Als Rahmenbedingungen erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit sind zu nennen:

- Es muss auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eine Win-Win-Situation entstehen.
- Um eine breite (Fach-)Öffentlichkeit zu erreichen, müssen relevante Personen und Einrichtungen aus dem regionalen und gegebenenfalls auch aus dem überregionalen Kontext (Schulen, Träger, Behörden, Betriebe, Gewerkschaften und andere) einbezogen werden.

Für die Entwicklung öffentlichkeitswirksamer Strategien ist festzuhalten:

- Die Öffentlichkeitsarbeit muss zielgerichtet geplant und gestaltet werden, um die Inhalte auf die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe abzustimmen.
- Die Öffentlichkeitsarbeit funktioniert effektiver, wenn die Informationskanäle und -wege den Gewohnheiten und Möglichkeiten der Zielgruppen angepasst werden. Dabei muss die

Sprachebene ebenso berücksichtigt werden wie das zielgruppenspezifische Medienverhalten. So kann es zum Beispiel notwendig sein, die Zielgruppe der Migrationsfamilien oder der Jugendlichen mit Migrationsintergrund in persönlicher Kommunikation oder über die herkunftssprachlichen Medien und die Migrantenselbstorganisationen – eventuell in der Muttersprache – anzusprechen.

- Die Pressearbeit muss aktiv gestaltet werden. Ein guter Kontakt zu den Lokalredaktionen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine regelmäßige Berichterstattung.

Positive Erfahrungen wurden mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten gemacht:

- Wichtig sind nach wie vor traditionelle Methoden wie Flyer, Plakate, Informationsveranstaltungen, Briefe und Newsletter sowie Informationsstände bei Messen und Aktivierung der lokalen Printmedien.
- Hinzu kommt die Nutzung der neuen Medien, wie Vorhaben bezogene Internetauftritte und die Einrichtung elektronisch gestützter Kommunikationsplattformen sowie Rundfunk- und Fernsehberichte.

- Wichtige Mittel, die gleichzeitig dem Wissenstransfer dienen, sind die Teilnahmen an Sitzungen politischer Gremien, die Übernahme von Schulungen sowie das Anfertigen von Berichten und die Teilnahme an Fachtagungen und Gesprächsrunden mit Expertinnen und Experten.
- Fachtagungen dienen der Vermittlung von grundlegendem Wissen und Informationen, aufbereitet für die verschiedenen Berufsgruppen im Netzwerk. Sie müssen moderiert und dokumentiert werden und Raum für eine zweckfreie Kommunikation lassen.
- Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist eine nicht zu unterschätzende Form der Öffentlichkeitsarbeit. Sie geschieht durch ungesteuerte und normalerweise wenig beeinflussbare Formen informeller Informationsweitergabe, in der Regel durch Personen, die persönliche Erfahrungen mit dem Vorhaben gemacht haben. Es bedarf einer hohen Sensibilität, um negative Propaganda rechtzeitig zu erfassen und darauf zu reagieren.

Wie ausgeführt, haben sich alle Vorhaben in der regionalen und lokalen Netzwerkarbeit die beschriebenen Ziele zu Eigen gemacht und ihre Mittel positiv bewertet. Zwei außergewöhnliche Ansätze sollen zusätzlich angeführt werden.

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang eine Berichtsserie der „BerufsWegeBegleitung“ in Zusammenarbeit mit der Lokalredaktion:

Jede Woche wurde ein junger Mensch auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz mit Foto und einem kleinen Profil in der Zeitung vorgestellt. Durch diese Aktion wurden einige Kontakte zu Betrieben aufgebaut, und ein junger Mann erhielt ein Angebot für einen Ausbildungsplatz.

Ein anderes Instrument stellt das „TrägerForum“ dar, das von der Kooperations- und Transferstelle des Vorhabens „MOSAİK“ zu relevanten Themen durchgeführt wurde. Die spezifischen Themenstellungen der „TrägerForen“ wurden aus Gesprächen mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern entwickelt. Im ersten „Trägerforum“ etwa konnten die unterschiedlichen Institutionen aus Praxis, Politik, Bildung, Soziales, Arbeit, Betrieben, Verbänden und Wissenschaft ihre individuellen Bedarfe hinsichtlich der Zielgruppe benennen.

Aus diesen Angaben konnten Lücken im Netzwerk festgestellt werden. Die Moderation und Durchführung der „TrägerForen“ kann als Scharnier zwischen wissenschaftlichen Befunden und konkreter Förderung vor Ort angesehen werden. In den regelmäßig herausgegebenen Info-Briefen werden die „TrägerForen“ dokumentiert und auf der Homepage des

Vorhabens einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht (siehe dazu: [www.dlb.uni-bremen.de](http://www.dlb.uni-bremen.de)).

### **Konsequenzen**

Lokale und regionale Netzwerke der Benachteiligtenförderung brauchen eine funktionierende Öffentlichkeitsarbeit. Das das Netzwerk initiiierende und für die Netzwerkpflge zuständige Vorhaben muss dafür Zeit und Mittel einplanen.

## **Fünfter Aspekt: Konfliktpotenzial in der Netzwerkarbeit**

### **Regeln der Zusammenarbeit festlegen**

Netzwerke enthalten spezifische Konfliktpotenziale, wie sich in den einzelnen Vorhaben deutlich zeigte. Exemplarische Stichworte sind: massive intra- und interinstitutionelle Veränderungen durch das Neue Fachkonzept, entstehende Konkurrenzen durch die aktuelle Vergabepaxis der Bundesagentur für Arbeit, unklare Zuständigkeiten bei der Umsetzung von Hartz IV, Misstrauen und Konkurrenz gegen Koordinatorinnen und Koordinatoren in Netzwerken. Die folgenden Praxisbeispiele zeigen, wie mit Konfliktpotenzial im Rahmen der Netzwerkarbeit umgegangen werden kann.

## Konfliktpotenziale in Konkurrenzsituationen

Das Vorhaben „Agentur 3A“ konnte bereits beim Aufbau der Steuerungsgruppe, insbesondere bei den Akteurinnen und Akteuren anderer regionaler Träger der Jugendberufshilfe, Konkurrenz und Misstrauen gegenüber dem Anliegen einer Verzahnung von Qualifizierungs- und Betreuungsangeboten feststellen. Da der Träger neben der „Agentur 3A“ noch Maßnahmen nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) im Landkreis durchführte, musste sich das Netzwerkteam diesem Konflikt stellen und sich seines neuen Rollenverständnisses vergewissern.

Die „Agentur 3A“ musste sich in ihrer Netzwerk steuernden Funktion trägerneutral verhalten und sich klar von den Eigeninteressen ihres Trägers als Partnerinnen und Partner im Netzwerk abgrenzen, um Konkurrenzsituationen zwischen den Beteiligten zu vermeiden.

Zur Klärung der unterschiedlichen Rollen und zur Entwicklung von Lösungsstrategien wurde das Team durch eine externe Moderatorin unterstützt. Praktisch bedeutete dies, dass die Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter der „Agentur 3A“ auf ihre neutrale Rolle als Netzwerkkoordinierende achteten und die zentrale Steuerung des Netzwerks wie beispielsweise Koordinierung, Einladung, Moderation und Protokollierung der Treffen übernahmen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen an den Treffen teil und vertraten die Interessen ihres Trägers. Zudem empfahl das Netzwerkteam den Akteurinnen und Akteuren, ein Trägerkonsortium zu initiieren und eine Vertreterin beziehungsweise einen Vertreter zu benennen.

Durch diese Strategie sollte ein konkurrierendes Vorgehen der Träger vermieden werden. Damit konnte die Unabhängigkeit des Netzwerkteams von den Eigeninteressen zum Ausdruck gebracht werden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Trägern insgesamt entstehen.

Jedoch wurde die Erfolg versprechende Kooperation der Bildungsträger untereinander dadurch gestoppt, dass während des Vorhabenzeitrahmens neue Ausschreibungs- und Vergabemodalitäten der Agentur für Arbeit für Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB) herausgegeben wurden. Dadurch litt die vertrauensvolle Zusammenarbeit und Verzahnung der Bildungsträger untereinander, und die Trägerlandschaft wurde gespalten.

Nicht mehr das gemeinsame Interesse an einer ganzheitlichen, gezielten und passgenauen Förderung des Jugendlichen, sondern der Preis des Bildungsangebotes wurde maßgebend.

Zwei Bildungsträger verließen den Trägerverbund und bildeten eine konkurrierende Bietergemeinschaft, die das Angebot des Trägerverbunds bei den Aus-

schreibungen der Bundesagentur für Arbeit preislich unterbot. Der Trägerverbund sprach sich daraufhin gegen eine weitere Zusammenarbeit mit diesen Bildungsträgern aus.

### **Konfliktpotenzial bei divergierenden Interessen und Zielen**

Im regionalen Netzwerk „Bremer Förderkette“ des Vorhabens „MOSAIK“ vernetzten sich die relevanten Akteurinnen und Akteure, die mit der Zielgruppe junge Mütter arbeiteten. Dabei bot die Kooperations- und Transferstelle Beratungen zur Konzeption und Beantragung neuer Vorhaben für Bildungsträger an und moderierte Entwicklungsprozesse von Netzwerken. Ein sozialraumorientiertes, lokales Teilnetzwerk im Bremer Westen bildete sich mit folgenden Zielen:

- Erfahrungsaustausch bezüglich der Zielgruppe junger Mütter;
- engere Zusammenarbeit unterschiedlicher Träger und Einrichtungen;
- Kooperation von Jugendhilfe und Schule;
- Identifizierung von Lücken im Netzwerk und
- Entwicklung eines Clearing-Modells.

Konflikte in diesem Teilnetzwerk ergaben sich bei Fragen zur Umsetzung des Clearing-Modells. So konnte ein gemeinsamer Konsens aufgrund der unterschiedlichen Einzelinteressen der beteiligten Träger nicht gefunden werden. Die Schwierigkeiten und Konflikte konnten nur durch eine externe Moderation (die das Vorhaben „MOSAIK“ übernahm) überwunden werden.

In dem Auseinandersetzungsprozess einigten sich die Akteurinnen und Akteure auf ein gemeinsames Ziel, auf dessen Grundlage ein Leitfaden „Junge Mutterschaft für den Bremer Westen“ entwickelt wurde. Nach dessen Fertigstellung wird sich das lokale Teilnetzwerk auflösen, und die Mitglieder kehren dann wieder in das große Netzwerk „Bremer Förderkette“ junge Mütter zurück.

### **Konsequenzen**

Die Erfahrungen in der Praxis zeigten, dass Konfliktpotenziale nicht dauerhaft beseitigt und Konflikte innerhalb von lokalen Netzwerken nicht dauerhaft gelöst werden können, wenn bei den einzelnen Netzwerkakteurinnen und -akteuren die Eigeninteressen und die Existenzsicherung im Vordergrund stehen. Konkurrenzsituationen fördern zusätzlich Konflikte zwischen den Bildungsträgern in der Netzwerkarbeit. Regionale und lokale Netzwerke benötigen für eine erfolgreiche

Zusammenarbeit klare Absprachen und Regeln, in der die Zuständigkeitsbereiche transparent gemacht werden.

Für die Vermeidung beziehungsweise Bearbeitung und Klärung (Konfliktmoderation) von Konflikten kann eine externe Moderation beziehungsweise Koordinationsstelle hilfreich sein.

## Sechster Aspekt: Die Moderation von Netzwerken

### Rahmenbedingungen herstellen, den Prozess steuern und den Transfer sichern

Netzwerke – so wurde vorne ausgeführt – bedürfen einer Organisationsstruktur und einer Steuerung. Die Steuerung kann nicht auf hierarchischen Strukturen aufbauen, sondern sie muss unter gleichberechtigten Partnerinnen und Partnern in Form einer Moderation erfolgen. Dieses gilt auch für regionale und lokale Netzwerke, obgleich sich die Teilnehmenden im regionalen

oder lokalen Umfeld häufig persönlich kennen und sich nicht selten in unterschiedlichen Kontexten begegnen. Die Moderation wird durch die Einrichtung einer Koordinationsstelle erleichtert; diese kann, wie an den folgenden vier Beispielen belegt wird, ganz unterschiedlich organisiert sein und ganz unterschiedliche Funktionen wahrnehmen.

### Koordinationsstelle als Impulsgeber

Im Zentrum des Vorhabens „ProKop“ stand die berufsgruppenübergreifende Kooperation und Qualifizierung, umgesetzt in der Zusammenarbeit einer beruflichen Schule und eines Jugendaufbauwerks. Beide Institutionen waren in ein Netzwerk (weitere Berufsbildende und allgemein bildende Schulen, weitere Träger, Behörden, Universität Flensburg und andere) eingebunden.

Der originäre Impuls für das Zusammenarbeiten von Jugendaufbauwerk und Berufsschule, auf konzeptioneller wie praktischer Ebene und daraus abgeleitet für die Kooperations- und Netzwerkstrukturen wurde durch das berufspädagogische Institut der Universität Flensburg gegeben, das die Koordinierung des Netzwerkes übernahm.

Im Rahmen der Koordinierung wurden unterschiedliche Impulse für die Netzwerkarbeit gegeben.

Exemplarisch werden gegebene Impulse im Folgenden kurz skizziert:

- Der Impuls, auf Leitungs- und Konzeptionsebene zu kooperieren: Die Leitungen von Berufsschule und Jugendaufbauwerk arbeiteten daran, die Zusammenarbeit konzeptionell auf dem Hintergrund der neuen Rahmenbedingungen zu optimieren.
- Der Impuls, auf förderpraktischer Ebene eine Kooperation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Organisationen zu sichern: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimmten regelmäßig die theoretischen und praktischen Anteile der Berufsvorbereitung detailliert miteinander und aufeinander ab.
- Der Impuls, gemeinsam organisations- und berufsgruppenübergreifend das eigene Handeln zu reflektieren: In unterschiedlichen Settings fanden Reflexionstreffen statt. Dabei handelte es sich um Treffen auf Leitungs- und operativer Ebene sowie beider Ebenen gemeinsam. In der Regel nahmen an den Treffen ebenfalls Vertreterinnen und Vertreter des Instituts teil und übernahmen dabei moderierende Aufgaben.

- Der Impuls, eine (projektpartner-)interne Fortbildungskultur zu begründen: Im Rahmen des Vorhabens wurde ein innovativer Ansatz für die Gestaltung von Fortbildungen entwickelt (ausführlich hierzu: Kampmeier u. a. 2004b, 2006b). Von diesem Ansatz ausgehend, wurde an der Berufsschule eine Fortbildungskultur begründet, an deren Veranstaltungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Institutionen teilnahmen.

Die Kooperationen wurden institutionalisiert und auch nach Ende des Vorhabens modifiziert weitergeführt.

Die Erfahrungen zeigten, dass ein universitäres berufspädagogisches Institut gut als Impulsgeber fungieren kann. Das Institut behält dabei eine quasi-externe, neutrale und moderierende Position, da es zu keinem der Partnerinnen und -partner in einem Konkurrenzverhältnis steht.

### **Koordination durch Kooperation und Transfer**

Die Kooperations- und Transferstelle des Vorhabens „MOSAİK“ an der Universität Bremen bündelte die Aktivitäten und Maßnahmen hinsichtlich der Bedarfe der Zielgruppen, stellte Beratung zur Verfügung, unterstützte die Arbeit der Träger- und Sozialzentren, stellte Kontakte zu Betrieben und Schulen her, beriet auf der

politischen Handlungsebene und sicherte den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft, Politik, Bildung und Wissenschaft. In diesem Kontext wurden unterschiedliche stadtteilbezogene Foren für Vernetzung initiiert.

Eine besondere Aufgabe in der Kooperations- und Transferstelle war die Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Arbeitsgruppe „Überregionale Netzworkebildung“, Öffentlichkeitsarbeit und Wissenstransfer) einschließlich des Aufbaus und der Pflege eines virtuellen Netzwerkes.

Bei der Arbeit in der Kooperations- und Transferstelle wurde festgestellt, dass die Stelle selbst mit den Trägern, aber auch die Träger untereinander sich in Konkurrenz befinden. Durch die Transparenz in den Zuständigkeiten und der Abgrenzung von Arbeitsschwerpunkten zwischen den Netzwerkpartnerinnen beziehungsweise -partnern auf der einen und der Kooperationsstelle auf der anderen Seite konnten Konkurrenzsituationen vermieden und gemeinsame Ziele formuliert werden (vgl. dazu Konfliktpotenzial in der Netzwerkarbeit).

Das Vorhaben „MOSAIK“ leistete Hilfe bei der Erstellung und Umsetzung von Konzepten, Unterstützung bei Teamfindungen sowie bei Supervisions- und Mediationsprozessen, mit dem Ziel, die erarbeiteten Konzepte auf andere Stadtteile und Institutionen zu übertragen und darüber den Transfer zu sichern. Dabei

wirkte es sich vorteilhaft aus, dass die Kooperationsstelle eine neutrale Partnerin ist und nicht in Konkurrenz zu den Bildungsträgern aus dem Netzwerk steht.

### **Koordinierungsstelle als Lenkungsteam**

Im Vorhaben „Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg (VBÖ)“ arbeiteten die Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA), das Institut für Aus- und Fortbildung der Stadt Duisburg (IAF) und das Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e. V. an der Universität Duisburg/Essen (RISP) zusammen.

Schon bald nach Beginn des Vorhabens zeichnete sich ab, dass eine Koordinierungsstelle wichtig und notwendig ist. Diese Stelle, in der alle drei beteiligten Einrichtungen gleichberechtigt vertreten waren, hat dann alle Lenkungs- und Moderierungsaufgaben in den Vorhaben übernommen und alle Entscheidungen in Absprache gefällt.

Die neu entstandene partnerschaftliche Zusammenarbeit bedeutete, dass Menschen, die aus unterschiedlichen Arbeitsstrukturen und Aufgabenbereichen kamen, vor der neuen Herausforderung standen, gemeinsam und gleich-

berechtigt an Lösungen zu arbeiten. Um die Zusammenarbeit untereinander zu intensivieren und Aktivitäten zu bündeln, wurde eine gemeinsame Strategie für eine funktionierende Zusammenarbeit im Netzwerk entwickelt.

So konnte sich aus dem Vorhaben der Stadt Duisburg durch Einrichtung eines Lenkungsteams eine Koordinierungsstelle für die interkulturelle Öffnung der Kommunalen Selbstverwaltung (gem. Art. 28, Abs.2 GG) entwickeln.

Das Lenkungsteam bildet inzwischen das Zentrum eines weit verzweigten Netzwerks, denn jede einzelne beteiligte Institution besitzt eigene Vernetzungen zu außen stehenden Einzelpersonen, zu Verbänden, Vereinen und weiteren kooperativen Institutionen etc. Von Bedeutung ist nicht zuletzt die Einbettung in den Bereich Übergang Schule – Beruf der Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA), welche die nachhaltige Einbeziehung der mitwirkenden Schulen der Sekundarstufe I und der Agentur für Arbeit sichert.

### **Öffentlich institutionalisierte Koordination**

Der Kreis Offenbach sieht als Jugendhilfeträger gesteuerte Abstimmungsprozesse und die Verstetigung kreisweiter Netzwerkstrukturen in der Jugendberufshilfe

als unerlässlich an und hat daher eine Koordination der kreisweiten Jugendberufshilfe (und somit der „BerufsWegeBegleitung“) eingerichtet. Die Koordinationsstelle wurde im Fachbereich Arbeit, Jugend, Senioren und Soziales angesiedelt.

Die Kreisverwaltung ist in der Region politisch eine starke Partnerin, die in alle wesentlichen formalen Zusammenhänge (Politik, Presse, Informationsfluss, Verwaltungsstrukturen) eingebunden ist. Die Koordination konnte sowohl diese externe Position als auch die internen Strukturen einer Kreisverwaltung nutzen. Außerdem ist die Verwaltung eine stabile Partnerin, die einen langfristigen Planungshorizont zulässt. Ein weiterer Vorteil ist die Unabhängigkeit der Kreisverwaltung in Hinblick auf finanzielle Interessen. Es besteht keine Konkurrenz zu möglichen Anbietern.

Problematisch hinsichtlich einer Netzwerkkoordination auf Kreisebene ist das strukturell bedingte Verhältnis (Autonomie versus Abhängigkeiten) zwischen den kreisangehörigen Kommunen und dem Kreis. Die wichtigste Methode, diese Schwierigkeiten zu überwinden, war, Bündnisse über die Inhalte, nicht über die Institutionen zu schaffen.

Ein aktives und transparentes Informationsmanagement ist ebenfalls ein Garant zur Akzeptanz einer Koordination. Auch wurden Dienstleistungen wie beispielsweise personelle Unterstützungen und

Veranstaltungen organisiert. Darüber hinaus wurden entsprechende Kofinanzierungen angeboten. Aus der Erfahrung heraus konnte durch Transparenz der Arbeit und der Reflexion der institutionellen und politischen Zusammenhänge eine Kreisverwaltung die Netzwerkkoordination im Rahmen der Jugendhilfe sehr gut bereitstellen.

## Konsequenzen

Aus den genannten Erfahrungen lässt sich Folgendes zusammenfassen:

- Eine Koordinierungsstelle sollte über die Beratung, die Erstellung sowie Umsetzung von Konzepten hinaus die Betreuung von Teamfindungs- sowie Supervisions- und Mediationsprozessen übernehmen. Ziel ist hierbei, die erarbeiteten Konzepte zum Beispiel auf andere Stadtteile und Institutionen zu übertragen sowie den Transfer zu sichern. Dabei sollte die Koordinierungsstelle eine neutrale Instanz darstellen und nicht in Konkurrenz zu den Bildungsträgern aus dem Netzwerk stehen.
- Nach Herstellung der Rahmenbedingungen sollen die beteiligten Akteurinnen und Akteure in der Lage sein, die Kooperation eigenständig zu gestalten.
- Schwierigkeiten im Netzwerk können überwunden werden, indem Bündnisse über die Inhalte eingegangen werden. Ein transparentes Informationsmanagement ist hilfreich.
- Wird ein Lenkungsteam mit Vertreterinnen und Vertretern der relevanten Einrichtungen geschaffen, kann die Kommune dieses als Verhandlungspartner anerkennen.
- Es erscheint sinnvoll, die kollegiale Leitung einer Koordinierungsstelle im Sinne des Duisburger Modells den verantwortlichen Leiterinnen und Leitern der beteiligten Institutionen als politisch unabhängigen Personen zu übertragen.
- Trotz der Vielzahl von beteiligten Netzwerkakteurinnen und -akteuren sollte die Zahl der Mitwirkenden an einer Koordinierungsstelle überschaubar bleiben, um die Konsensfähigkeit sicherzustellen. Im Sinne eines nicht nur Top-down-, sondern auch Bottom-up-Prinzips ist zu berücksichtigen, dass neben den Entscheidungsträgerinnen und -trägern immer auch praxiskundige Mitwirkende beteiligt werden.

## Siebter Aspekt: Transfer in die regionalen Regelstrukturen herstellen

Die beteiligten Vorhaben entwickelten unterschiedliche Ansätze des Transfers von Netzwerkarbeit in die Regelstruktur der Benachteiligtenförderung im städtischen oder regionalen Kontext.

### **Verstetigung durch politische Absicherung**

Ein Transfer kann dadurch erreicht werden, dass die politisch Verantwortlichen sowohl auf lokaler als auch auf regionaler Ebene für das Vorhaben begeistert werden, um Teilaspekte des Netzwerkes in Regelangebote zu überführen.

Im Rahmen des Vorhabens „Berufs-WegeBegleitung“ waren die politisch Verantwortlichen von Beginn an einbezogen. Regelmäßig fanden öffentliche Veranstaltungen statt, die die zuständigen lokalen und regionalen Dezernentinnen und Dezernenten als Plattform nutzten, um auf

das Vorhaben hinzuweisen. Die Verantwortlichen präsentierten die Erfolge und wiesen auf weiteres Entwicklungspotenzial hin. So blieben sie in der Pflicht, kommunale Bedingungen zur Weiterführung der aufgebauten Strukturen bereitzustellen.

Auf regionaler Ebene ist eine politische Verankerung der Netzwerkstrukturen unverzichtbar, um eine längerfristige Perspektive zu eröffnen. Dazu müssen politisch Verantwortliche gewonnen werden, die in der Kommune oder Region über Ansehen verfügen, damit das Vorhaben entsprechend wahrgenommen wird.

### **Verstetigung durch Anbindung an bestehende Institutionen**

Die „Bremer Förderkette“ wurde als Forum des Austausches für die Praxis hinsichtlich der Bedarfe sowie als Plattform der Abstimmung von Angeboten der Unterstützung bei der Entwicklung von innovativen Konzepten und des kontinuierlichen Informationsaustausches bezüglich der Lebenslagen junger Mütter weiter ausgebaut. Die durch das Vorhaben „MOSAIK“ initiierte und begleitete Arbeitsgemeinschaft „Junge Mütter“, eingerichtet durch den Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales des Landes Bremen ist Teil der „Bremer Förderkette“. Durch die institutionelle Anbindung werden ein weiterer

Austausch sowie eine Abstimmung der Praxisakteurinnen und -akteure über die Förderzeit hinaus gewährleistet.

### **Verstetigung durch Verankerung von Elementen in der Lehrkräftebildung für berufliche Schulen**

In Flensburg und im Kreis Offenbach wurden mit Beginn der Vorhaben im Rahmen der Ausbildung künftiger Berufsschullehrkräfte an der Universität Veranstaltungen zum Thema Benachteiligtenförderung durchgeführt. Diese wurden im Lehrplan verankert und gelten auch nach Abschluss der Vorhaben weiter (ausführlich hierzu Kampmeier u. a. 2006).

In der Vorhabenphase wurden aktuelle Erkenntnisse aus dem Vorhaben in die Veranstaltungen eingeflochten und neue, entsprechende Veranstaltungen konzipiert. Dabei handelte es sich um Veranstaltungen, in denen einerseits die relevanten Theorien bearbeitet und zum anderen die Praxis der Benachteiligtenförderung sowohl an der Berufsschule als auch bei außerschulischen Trägern thematisiert wurde.

Zu letzterem kamen unter anderem Fachkräfte aus beiden Institutionen in die universitären Lehrveranstaltungen, um von ihren Praxiserfahrungen zu berichten und die Studierenden in ihre Institutionen einzuladen. Die Praxisphasen der Stu-

dierenden wurden in den Lehrveranstaltungen vorbereitet sowie reflektiert und ausgewertet.

Auf diesem Wege wurde den Studierenden auch weiterhin die Benachteiligtenförderung als ein interessantes und sinnvolles (künftiges) Tätigkeitsfeld nahe gebracht. Nach dem Ende des Vorhabens sind diese Elemente in die Regelausbildung der Lehrkräfte an beruflichen Schulen eingebunden worden.

### **Verstetigung durch Übernahme curricularer Elemente in den Regelunterricht der allgemein bildenden Schulen**

Im Vorhaben „aktiv...“ war es von Anfang an wichtig, die Schulbehörde der Bezirksregierung Braunschweig (jetzt Landesschulbehörde Niedersachsen, Abteilung Braunschweig) in das Netzwerk durch Absprachen sowohl über die Ziele als auch über die Auswahl der kooperierenden Schulen einzubeziehen. Wesentliche Personen der Schulbehörde wurden Mitglieder des Steuerkreises, um den Informationsaustausch zu sichern. Zeitgleich mit Beginn des Vorhabens wurde die Arbeit an der Hauptschule in Niedersachsen neu definiert. Ein wesentlicher Punkt war die stärkere Ausprägung der Berufsorientierung mit einem größeren Anteil an Praxis in Betrieben, was auch den Zielen von „aktiv...“ entspricht.

Der Erlass des Kultusministeriums sah Hinweise für die Umsetzung an Hauptschulen vor, in die auf Grund der engen Zusammenarbeit die Erfahrungen aus dem Vorhaben direkt mit einfließen konnten (siehe dazu Schwaradt-Christen 2004). So sind die entwickelten Elemente in die Curricula der allgemein bildenden Schule eingegangen.

### **Verstetigung durch Anbindung an neu geschaffene Institutionen und durch die Akquisition von alternativen finanziellen Ressourcen**

Die erfolgreiche Arbeit des Vorhabens „Agentur 3A“ konnte durch eine Mitfinanzierung der Stiftung „Aktion Mensch“ für weitere drei Jahre gesichert werden. Das Netzwerk setzt sich aus dem Trägerverbund Ostprignitz-Ruppin (Leitungsebene von Bildungsträgern, Fachkräfte aus psychosozialen Beratungs- und Betreuungseinrichtungen), den Fallmanagerinnen und Fallmanagern der Optionskommune, der Jugendberufshilfe des Landkreises, der Wirtschaftsförderung und dem zuständigen Schulamt zusammen und wird durch das ehemalige Personal der „Agentur 3A“ weiterhin koordiniert und moderiert.

Die Netzwerkkoordination ist in die Verantwortung des Amtes für Arbeitsmarkt (neu geschaffenes Amt mit der Zuständigkeit für Maßnahmen im Rahmen

des Sozialgesetzbuches II) und des Jugendamtes übergegangen, die die gesetzliche Verantwortung für den größten Teil der benachteiligten Jugendlichen haben.

Das durch die „Agentur 3A“ erprobte Kompetenzfeststellungsverfahren „STATTest“ und das Qualifikationsbuch „STATTbuch“ werden sowohl im Landkreis Ostprignitz-Ruppin als auch in anderen Regionen Brandenburgs nachgefragt und insbesondere in der Jugendberufshilfe eingesetzt.

Die Leistungen der Anlaufstelle, wie die individuelle Betreuung und das Coaching von benachteiligten Jugendlichen und auch die Durchführung des Kompetenzfeststellungsverfahrens werden durch geschultes Personal der „STATTagentur“ in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft (ARGE) Frankfurt/Oder seit Januar 2005 mit jugendlichen Leistungsbezieherinnen und Leistungsbeziehern nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) II angeboten.

Des Weiteren wird die Kompetenzfeststellung im Auftrag des Bildungsträgers Ländliche Erwachsenen Bildung e. V. in anderen Modellprojekten des Landes Brandenburg eingesetzt.

## Verstetigung durch Unterstützung der regionalen Jugendkonferenzen mit verbindlicher Kommunikationsplattform

Die regionalen Jugendkonferenzen nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) II sind ein hervorragendes Instrument, um Netzwerke zur beruflichen Förderung von (benachteiligten) Jugendlichen zu implementieren und über die Laufzeiten der Vorhaben hinaus strukturell zu sichern.

Jugendkonferenzen haben durch die politischen Handlungsleitlinien einen hohen Stellenwert, denn sie verpflichten die Träger der Grundsicherung sowie die Agenturen für Arbeit zur aktiven Gestaltung und Steuerung der regionalen Förderstruktur. Dieser hohe Stellenwert motivierte andere Akteurinnen und Akteure wie zum Beispiel Bildungsträger, dem Netzwerk beizutreten, müssten sie doch sonst befürchten, von dynamischen Entwicklungen ausgegrenzt zu sein und den inhaltlichen, gegebenenfalls auch den wirtschaftlichen Anschluss zu verlieren. Allerdings setzt dies voraus, dass die Jugendkonferenzen sich tatsächlich als regionales Entwicklungs- und Steuerungsnetzwerk verstehen und nicht als lästige Pflichtveranstaltungen abgehandelt werden. Es bedarf daher in jedem Fall einer koordinierenden Stelle mit einer effektiven Kommunikationsstruktur, die das Netzwerk mit Input versorgt und the-

menbezogen die richtigen Akteurinnen und Akteure immer wieder aktiviert und zusammenholt.

In der Region Main-Rhön unterstützte „SetUp“ die Agentur für Arbeit und die Träger der Grundsicherung beim Aufbau der Jugendkonferenzen als zentrales Kernelement des Kooperationsnetzes und entwickelt die notwendige Kommunikationsplattform, die das Netzwerk über die Vorhabenphase hinaus nachhaltig sichern soll.

## Konsequenzen

Die Lösungen zur Verstetigung eines Netzwerkes, die in den Vorhaben aufgezeigt wurden, oder auch nur Elemente davon besitzen Modellcharakter über lokale und regionale Grenzen hinaus (Good-Practice-Beispiele). Für eine vitale und nachhaltige Netzwerkarbeit werden neben einer ausreichenden Infrastruktur insbesondere Personalressourcen benötigt, die nur durch eine langfristige Finanzierung sichergestellt werden können.

Eine Verstetigung der Netzwerkarbeit in einer Kommune oder Region kann nach Ablauf der Förderung folgendermaßen erreicht werden:

- Begeisterung und Einbezug politisch Verantwortlicher aus der Region;

- Integration des Netzwerkes in regionale Regelstrukturen in Verantwortung von behördlichen Vertreterinnen und Vertretern;
- Verankerung der Vorhaben- und Programmergebnisse in der universitären Lehre und in schulischen Curricula;
- Zeitlich begrenzte Weiterfinanzierung des Netzwerkes zum Beispiel über eine Stiftung;
- Nutzung der Jugendkonferenzen nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) II als regionales Entwicklungs- und Steuerungsnetzwerk, begleitet durch eine koordinierende Stelle zur Sicherung der Kommunikationsstruktur.

## Handlungs- empfehlungen für „regionale und lokale Netzwerke“

Auf Grundlage der dargestellten sieben Hauptaspekte und resultierend aus den Erfahrungen in den Vorhaben leiten sich für die Arbeitsgruppe Handlungsempfehlungen sowohl für die Praxis als auch für die Förderpolitik ab.

### **a) Netzwerkarbeit initiieren und gestalten!**

- Um Netzwerke effektiv zu installieren und zu verankern, ist in einem ersten Schritt die regional vorhandene Struktur zu identifizieren und zu benennen. Neben den klassischen Akteurinnen und Akteuren wie Schulen, Betrieben, Agenturen für Arbeit, Bildungsträgern etc. müssen dabei auch bereits vorhandene Arbeitskreise, Foren und Netzwerke sowie auch unkonventionelle Partnerinnen und Partner wie zum Beispiel Migrantenselbstorganisationen, ehrenamtliche Elterninitiativen

etc. mit einbezogen werden. Diese sind als eine wertvolle lokale Ressource für ein Netzwerk unverzichtbar.

- Die Gewinnung von (neuen) Netzwerkakteurinnen und -akteuren kann auch bei unterschiedlichen Interessenlagen gut und nachhaltig geleistet werden, wenn es gelingt, durch Transparenz Vertrauen zu schaffen, Handlungsdruck konstruktiv zu nutzen, durch Dienstleistungen des Netzwerks für seine Akteurinnen und Akteure Win-Win-Situationen zu schaffen und vor allem die Chancen, Perspektiven und die Nachhaltigkeit der Kooperation aufzuzeigen.
- Sich ändernde Rahmenbedingungen, Strukturen und Instrumente, wie zum Beispiel neue, auf stärkere Vernetzung zielende Fachkonzepte, die geänderte Gesetzeslage im Kontext von dem Sozialgesetzbuch (SGB) II und III sowie die neu zu schaffenden Jugendkonferenzen bieten in ihrem Veränderungsprozess auch gute Chancen für neue Vernetzungsstrukturen. Diese gilt es zu erkennen und zu nutzen.
- In den lokalen und regionalen Netzwerken der Benachteiligtenförderung sind Öffentlichkeitsarbeit und Wissenstransfer zentrale Elemente für die Gewinnung, Information und

Begleitung der Netzwerkpartnerinnen und -partner. Der fachliche Input, der Austausch der Informationen und die gemeinsame Anpassung an die regionalen Anforderungen sind dabei als wesentliche Grundlagen für eine regional abgestimmte und effektive Förderstruktur anzusehen.

- Die lokale und regionale Landschaft der Akteurinnen und Akteure im Bereich der beruflichen Qualifizierung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf ist häufig geprägt von kooperationshemmenden Faktoren wie Ressortdenken, (Fördermittel-)Konkurrenz und Schuldzuweisungen. Die Praxiserfahrungen zeigen, dass Netzwerke dadurch anfällig sind für Konflikte und sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit klare Absprachen und Regeln benötigen. Eine weitgehend neutrale Koordinierungsstelle und gegebenenfalls eine externe Moderation können bei der Konfliktvermeidung und -bewältigung hilfreich sein.
- Die Netzwerkinitiativen der beteiligten Vorhaben erproben, abhängig von den Schwerpunkten und Zielsetzungen, unterschiedliche Modelle der Koordination und Steuerung. Allen Modellen gemeinsam ist das Prinzip, „Bündnisse“ über die Inhalte und nicht über Institutionen oder Akteurinnen und Akteure

zu schaffen. Weiterhin sollte sichergestellt sein, dass Koordinierungsstellen, Lenkungsteams und Steuerungsgruppen nicht in (wirtschaftlicher) Konkurrenz zu den anderen Akteurinnen und Akteuren stehen und dass die Zahl der Mitwirkenden dieser koordinierenden Stellen überschaubar bleibt, um die Konsensfähigkeit zu erhalten.

- Ziel der zeitlich begrenzten Vorhabensförderung ist die Implementierung der erprobten Netzwerkmodelle in die regionalen Regelstrukturen. Die beteiligten Vorhaben entwickelten eine Reihe von Lösungen zur Verstetigung der Kooperationsnetze oder Vorhabenelemente, die Modellcharakter über lokale und regionale Grenzen hinaus besitzen. Dabei spielen vor allem die Anbindung und Verankerung an politische Institutionen und Ämter sowie an universitäre Forschung und Lehre eine wichtige Rolle. Als weitere Beispiele für die Sicherung der Nachhaltigkeit der Netzwerke können an dieser Stelle die Weiterfinanzierung der Koordinierungsstelle über eine Stiftung sowie die Etablierung der Jugendkonferenzen nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) II als regionale Entwicklungs- und Steuerungsnetzwerke mit web-gestützter Kommunikationsstruktur genannt werden.
- b) Übergangsmanagement gestalten und absichern!**
- Ziel sollte ein regional abgestimmtes Übergangssystem (vgl. Abbildung 5 im Anschluss an diese Handlungsempfehlungen) sein, um konkrete Bedarfe frühzeitig zu erkennen und darauf adäquat zu reagieren, präventiv tätig zu werden und besonders um Doppelstrukturen sowie Doppelfinanzierungen zu vermeiden.
- Das Übergangsmanagement an der ersten Schwelle benötigt zusätzlich zu den Richtlinien des Bundes und der Länder eine stärkere Steuerung durch ein regionales Kooperationsforum. Dieses identifiziert aktuelle und längerfristige Handlungsbedarfe und formuliert die notwendigen Ziele und Schritte innerhalb der vorhandenen Rahmenbedingungen.
  - Das Kooperationsforum soll sich aus unterschiedlichen regionalen Praktikerrinnen und Praktikern zusammensetzen, die für die Integration von jungen Menschen in die Arbeitswelt verantwortlich sind (Bildung, Qualifizierung und Beschäftigung). Als Beispiel sind zu nennen: Schule, Wirtschaft (Betriebe und Betriebsvertretung), Agentur für Arbeit, ARGE/Optionskommune, Jugendhilfe, freie Träger, Migrantinnen-

selbstorganisationen, Gewerkschaft, Schlüsselpersonen, Elternvertretung etc.

- Für Teilaufgaben können sich temporär Fachforen bilden. Hier werden relevante Themen weiter bearbeitet. Diese Fachforen geben die entsprechenden Ergebnisse zurück an die Koordinierungsstelle, die diese aufbereitet und an das gesamte Kooperationsforum rückmeldet.
- Das Kooperationsforum soll als Zielgruppe alle relevanten Personengruppen (SGB II, SGB III, SGB VIII, andere) im Blick haben, um auch Unversorgte zu identifizieren („Niemanden aus dem Blick verlieren“).
- Dieses Kooperationsforum hat die notwendige Gestaltungskraft, um den Einsatz der Bundes- und Landesmittel beziehungsweise der regionalen Potenziale und Ressourcen zu bündeln, auf die regionalen Besonderheiten

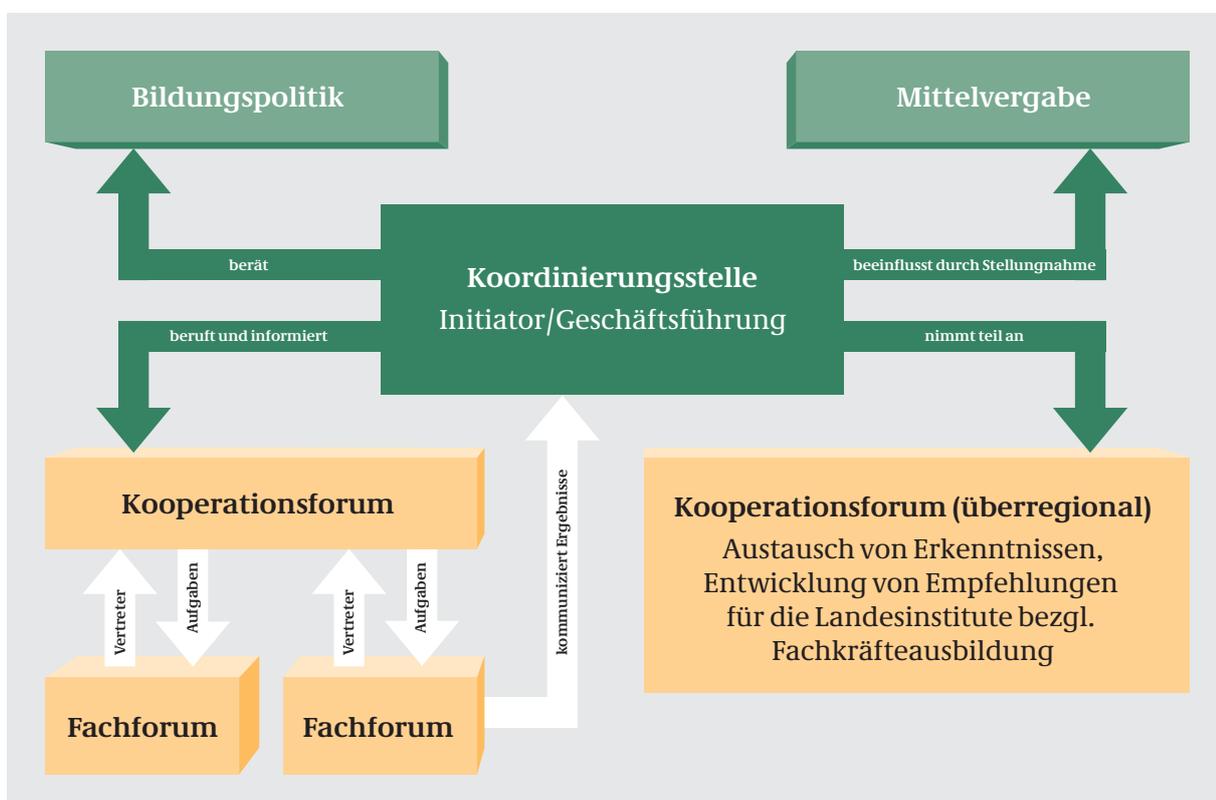


Abbildung 5: Modell eines regional abgestimmten Übergangsmangements, Ergebnisse der Arbeitsgruppe

abzustimmen und damit zu optimieren. Es berät die Bundesgremien, gibt Empfehlungen und ist verantwortlich für die Entwicklung eines individualisierten Übergangsmanagements in Schule, Ausbildung und Beruf unter Einbeziehung der regionalen Akteurinnen und Akteure.

- Die Bundesebene sollte darauf hinwirken, dass die Mitarbeit der institutionellen Vertreterinnen und Vertreter in den regionalen Kooperationsforen sichergestellt wird, um die Wichtigkeit und Kontinuität der Arbeit des Kooperationsforums zu untermauern.
- Das Kooperationsforum benötigt eine neutrale Koordinierungsstelle (Geschäftsführung). Diese Stelle sollte nach Möglichkeit als Stabsstelle bei der politischen Führung der zuständigen Gebietskörperschaft angesiedelt sein. Durch eine Stabsstelle ist ein übergreifendes Management innerhalb einer Gebietskörperschaft und eine Ressort übergreifende Abstimmung möglich, aktuelle Entwicklungen können schnell aufgegriffen werden, kurze Wege von Entscheidungen sind möglich. Auch ein Arbeiten auf gleicher Augenhöhe mit anderen (Politik-)Bereichen ist leichter. Die Koordinierungsstelle kann eine Form der Politikberatung sein. Das Kooperationsforum/Geschäftsführung muss kontinuierlich gewährleistet sein. Um Neutralität zu gewährleisten, darf die Koordinierungsstelle kein Konkurrent auf dem Markt der Bildungsanbieter sein. Die regionale Ausgestaltung des Kooperationsforums obliegt der Koordinierungsstelle.
- Die regionalen Koordinationsstellen brauchen überregionale oder auch landesweite Plattformen zum Austausch der regionalen Erfahrungen und Erkenntnisse, um auf einer übergeordneten Ebene Standards zu formulieren, die als Empfehlung zum Beispiel in die Fachkräfteausbildung einfließen.
- Die regionale Verankerung der Bildungsanbieter und deren Mitwirkung in den Kooperationsforen sind wichtige Qualitätskriterien bei der Vergabe von Maßnahmen. Die derzeitige Vergabepraxis der Agentur für Arbeit muss vor diesem Hintergrund überdacht werden.
- Schule muss sich als Netzwerkpartnerin im Übergangsmanagement verstehen, damit sich ein Paradigmenwechsel von der Abschlussorientierung hin zur Übergangsorientierung vollziehen kann. Eine berufliche Orientierung muss frühzeitig in den allgemein bildenden Schulen stattfinden, um

Berufswahlprozesse zu unterstützen und zu einem nahtlosen Übergang in die Ausbildung beizutragen. Betriebe und Eltern sind als wichtige Partnerinnen und Partner einzubeziehen. Dazu ist die Bereitstellung von personellen Ressourcen notwendig.

## **Autorinnen und Autoren**

### **Eva Anslinger**

Justus-Liebig-Universität Gießen,  
Gießen

### **Manfred Bayer**

**Gülten Hammelstein-Eroğlu**  
Universität Duisburg-Essen, Essen

### **Tatjana Fesenko**

STATTwerke e. V., Berlin

### **Ulrike Jung**

Kreis Offenbach, Dietzenbach

### **Angela Paul-Kohlhoff**

Technische Universität Darmstadt,  
Darmstadt

### **Sinan Kumru**

Stadt Duisburg – Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA),  
Duisburg

### **Ralf Petersen**

### **Claudia Schreier**

### **Meike Stannius**

Universität Flensburg, Flensburg

### **Georg Schulz-Hertlein**

### **Gerold Stühler-Lenhard**

HWK-Service GmbH,  
Schweinfurt/Würzburg

### **Günter Schwardt-Christen**

projekt REGION BRAUNSCHWEIG GMBH,  
Braunschweig

## 3.1.2

### Arbeitsgruppe: „Überregionale Netzwerkbildung“

#### **Mit überregionalen Netzwerken regionale Netzwerke initiieren und unterstützen**

Die Arbeitsgruppe „überregionale Netzwerkbildung“ hat sich mit den spezifischen Funktionen und Aufgaben überregionaler Netzwerke beschäftigt. Im Schwerpunkt ist sie der Frage nachgegangen, welche Dienstleistungen überregionale Netzwerke für regionale Netzwerke, aber auch für Institutionen, Organisationen und Vorhaben im Wirkungskreis anbieten können und welche Rahmenbedingungen es überregionalen Netzwerken möglich machen, diese Aufgaben zu leisten.

Überregionale Netzwerke sind dadurch charakterisiert, dass die Netzwerkpartnerinnen und -partner nicht aus einem regionalem Kontext stammen, sondern dass sich Kooperationszusammenhänge über mehrere Regionen, innerhalb eines oder auch über mehrere Länder, wenn nicht sogar über nationale Grenzen, bilden. Bei den Netzwerketeiligten kann es sich um regional oder ebenfalls überregional agierende Einrichtungen handeln, so etwa um Verbände oder bundesweit vertretene Organisationen. Dadurch können Informationen eingebracht und Beziehungen geschaffen werden, die im lokalen oder regionalen Kontext nicht gewonnen werden können.

## Vorstellung der beteiligten Vorhaben

Die in der Arbeitsgruppe vertretenen zwei Vorhaben „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ und der „Koordinationsstelle zur Förderung der beruflichen Bildung der italienischen Migrantinnen und Migranten in Nordrhein-Westfalen (VERSUS)“ hatten beide einen überregionalen Wirkungskreis. „VERSUS“ agiert im gesamten Land Nordrhein-Westfalen und gleichzeitig staatenübergreifend mit Italien. Die drei Verbundpartnerinnen und -partner des Vorhabens „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ strebten eine Verbreitung im gesamten Bundesgebiet an.

Die Vorhaben verfolgten das Ziel, mit Hilfe überregionaler Netzwerkarbeit praxisbewährte Qualifizierungskonzepte für An- und Ungelernte und Strategien zur Integration Jugendlicher mit Migrationshintergrund zu verbreiten, indem sie Know-how und Erfahrungen an bereits bestehende regionale und lokale Netzwerke oder an Einzelvorhaben beziehungsweise Institutionen weitergaben.

### „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“

Ziel des Verbundvorhabens war die Entwicklung und Verbreitung von Konzepten zur beruflichen Qualifizierung von

An- und Ungelernten an Einrichtungen, die selbst eine Entwicklungsarbeit nicht leisten konnten oder wollten. Kernstücke des Qualifizierungskonzeptes sind Modularisierung, Zertifizierung und enge Kooperation von Betrieben und Bildungseinrichtungen, um die Chancen zum nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses für Jugendliche und junge Erwachsene, die arbeitslos oder ohne berufliche Qualifizierung in Betrieben beschäftigt sind, zu verbessern.

Schritte des Transportes der Qualifizierungskonzepte auf die regionale Ebene waren Sensibilisierung, Know-how-Transfer, Beratung und Unterstützung von Betrieben, Bildungsträgern, Agenturen für Arbeit und kommunalen Einrichtungen. Die Zusammenarbeit mit Akteurinnen und Akteuren vor Ort machte regionale Besonderheiten – wie zum Beispiel Unternehmensstruktur, betriebliche Qualifikationsbedarfe, regionale Angebotsstruktur beruflicher Weiterbildung – transparent und lieferte Ansatzpunkte für die Nutzung modularer, arbeitsplatznaher Elemente.

Das Netzwerk stellte ein bundesweites überregionales Netzwerk dar, dem zahlreiche regionale Netzwerke zuarbeiteten, in denen die regionalen Aktivitäten und Ergebnisse koordiniert, zusammengeführt und kommuniziert wurden. Das überregionale Netzwerk leistet den bundesweiten Wissens- und Erfahrungsaus-

tausch. Dieser wurde unterstützt durch Fachtagungen und ein internetgestütztes Informationssystem.

Die drei Partnerinnen und Partner im bundesweiten Netzwerk waren das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) in Hamburg, das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (BWHW) in Gießen und die Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Abteilung Bildungsforschung in Nürnberg.

### „Koordinationsstelle zur Förderung der beruflichen Bildung der italienischen Migrantinnen und Migranten in Nordrhein-Westfalen (VERSUS)“

Ziel des Vorhabens „VERSUS“ war die landesweite Vernetzung von deutschen und italienischen Akteurinnen und Akteuren zur Verbesserung der beruflichen Integration von jungen Menschen mit italienischem Migrationshintergrund in Nordrhein-Westfalen und zur Förderung der interkulturellen Öffnung. „VERSUS“

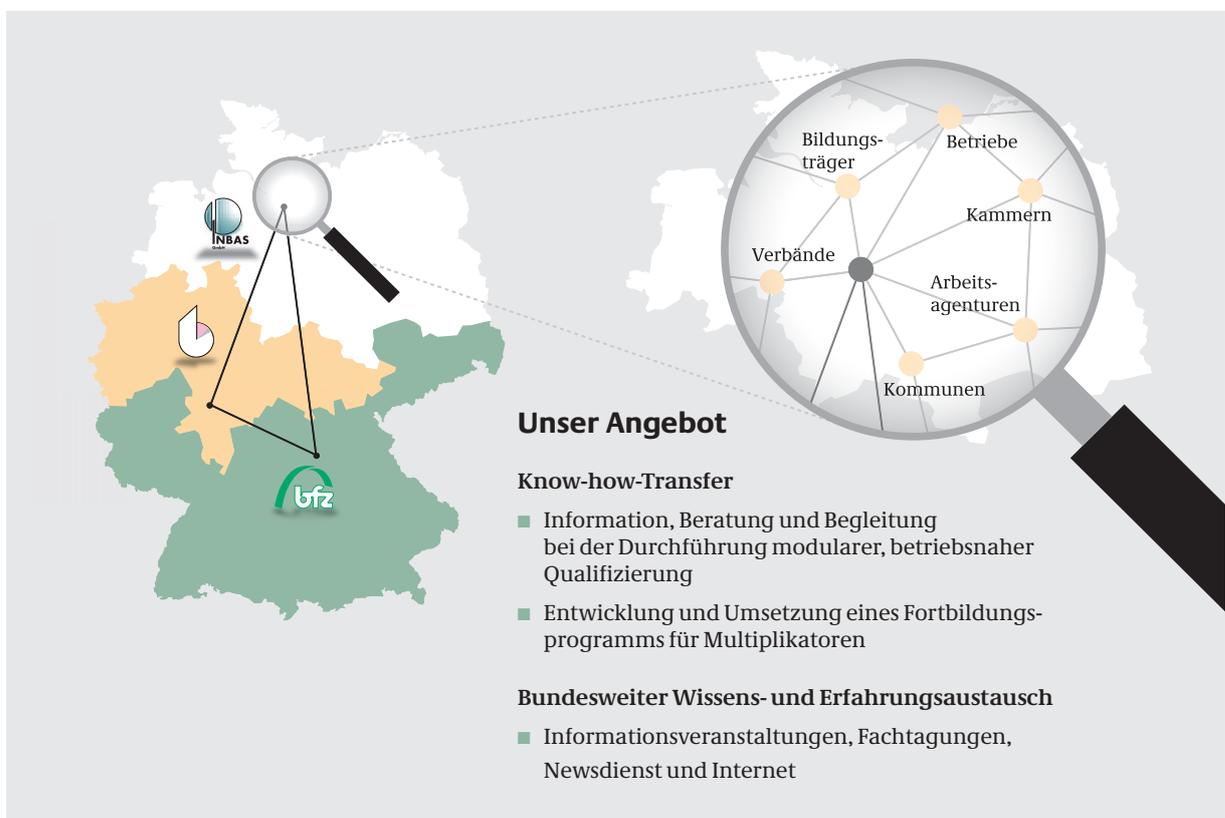


Abbildung 6: Struktur des Netzwerks Qualifizierungswege für An- und Ungelernte, Quelle: [www.qualifizierungswege.de](http://www.qualifizierungswege.de)



Abbildung 7: Struktur des Netzwerkes von „VERSUS“, Quelle: VERSUS, Köln

übernahm die fachliche Koordination möglicher Maßnahmen, sichtete die örtlichen Verhältnisse, ermittelte die Bedürfnisse der Migrantinnen und Migranten und beriet italienische Träger und Institutionen. Weiterhin wurden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren informiert und geschult sowie italienische Träger mit den deutschen Ausbildungsinstanzen in Verbindung gebracht.

Zur Erreichung der oben genannten Ziele hat das Vorhaben „VERSUS“ drei Arbeitsschwerpunkte aufgebaut. Diese waren die überregionale Netzwerkarbeit, das Online-Informations- und Dokumen-

tationszentrum als Informationsplattform und als Mittel zur eigenständigen Vernetzung der Netzwerkakteurinnen und -akteure ([www.versus-online.com](http://www.versus-online.com)) sowie die interdisziplinäre Analyse. Das Netzwerk von „VERSUS“ bestand aus dem Hauptgremium Nordrhein-Westfalen (Osservatorio regionale Nordrhein-Westfalen) sowie den lokalen und den thematischen Netzwerken.

„VERSUS“ baute darüber hinaus eine Brücke zu den italienischen Regionen auf.

Die Netzwerkarbeit von „VERSUS“ erfolgte auf unterschiedlichen Ebenen, die in der Abbildung 7 dargestellt sind.

## Zentrale Aspekte einer überregionalen Netzwerkbildung

Die Qualität der Leistungen überregionaler Netzwerke und ihre Rahmenbedingungen lassen sich durch folgende **drei Aspekte** beschreiben: Der Schwerpunkt Wissenstransfer zielt darauf, verfügbares Know-how und Erfahrungswissen für möglichst viele Akteurinnen und Akteure zu erschließen, zu verarbeiten und so für einen breiten Adressatenkreis zugänglich zu machen. Im Schwerpunkt Quertransfer wurde daran gearbeitet, Akteurinnen und Akteure in vernetzten Vorhaben im Hinblick auf die Verbesserung ihrer Praxis zu unterstützen. Diese Hilfen können nur überregional angeboten werden.

In einem dritten Schwerpunkt wird die Architektur eines überregionalen Netzwerks entworfen. Großen Raum nahmen die Diskussionen darüber ein, wie eine solche Struktur aussehen könnte. Von den Ergebnissen der Diskussionen ausgehend,

hat die Arbeitsgruppe in einem vierten Schwerpunkt Handlungsempfehlungen formuliert.

### 1. Aspekt: Wissenstransfer

Die Leistungspotenziale von Netzwerken entstehen nicht getrennt und abgehoben von den konkreten Inhalten der jeweiligen Vorhaben, sondern aus einer gesicherten Informationsverbreitung sowie aus der Übereinstimmung in gemeinsamen Werten und Zielen. Diese haben entscheidenden Einfluss auf die Funktionalität von Netzwerken. Die erforderlichen gemeinsamen Ziele können nicht von außen vorgeschrieben werden. Sie entwickeln und verändern sich im Prozess des Wissenstransfers, in der Kommunikation und in der Interaktion der beteiligten Akteurinnen und Akteure. Dadurch gewinnt das Wissensmanagement für überregionale Netzwerke an Bedeutung. Diesem Aspekt sollte auch deshalb große Aufmerksamkeit geschenkt werden, weil Informationsübermittlung, -aufnahme, -verarbeitung und -weitergabe in alle Richtungen sowohl für Akteurinnen und Akteure vor Ort als auch für die (Fach-) Öffentlichkeit und Akteurinnen und Akteure auf der politischen Ebene geleistet werden muss.

Die wechselseitigen Beziehungen sind sowohl von formalen als auch besonders von informellen Elementen geprägt, und insofern kommt dem kommunikativen

Austausch große Bedeutung zu (vgl. Adrian 2003, S. 11/Rosskopf 2004, S. 79). Auch die Gewinnung von Repräsentantinnen und Repräsentanten für die Öffentlichkeitswirkung, die Sensibilisierung für Themen der Benachteiligtenförderung und die Funktion von Netzwerken als Drehscheibe für die Know-how-Weitergabe spielen eine wichtige Rolle.

### **Informelle Kommunikation**

Auch überregionale Netzwerke stellen dynamisch erweiterbare Beziehungsgeflechte dar. Die Verbindungen, Kooperationszusammenhänge ihrer Akteurinnen und Akteure sind nur in geringerem Umfang durch Über- oder Unterordnung bestimmt. Im Unterschied zu stärker formalisierten und eher hierarchisch aufgebauten Strukturen, in denen das Gewicht formalisierter Kommunikation entlang festgelegter Informationswege (Dienstwege) überwiegt, bildet in Netzwerken die schwach formalisierte informelle Kommunikation den Schwerpunkt der Interaktionen der Akteurinnen und Akteure (vgl. Adrian 2003, S. 27f. / Staehle 1999, S. 579).

Da die informelle Kommunikation störanfälliger ist, kommt der Herstellung möglichst hoher Transparenz, insbesondere in den Phasen offener Kooperation, in denen noch kein „fertiges“, in der Öffentlichkeit präsentierbares Produkt

vorhanden ist, große Bedeutung zu. Vor allem schwach eingebundenen Akteurinnen und Akteuren gibt dieser Überfluss an Information über „unfertige“ Kooperationsergebnisse das Signal, dass das Netzwerk aktiv Beiträge zur Herstellung einer Win-Win-Situation leistet und der wechselseitigen Nutzung von Ressourcen Vorrang einräumt.

Im Rahmen einer Betriebsbefragung durch das Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte äußerte ein Betrieb Interesse an einer Qualifizierung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Lagerlogistik. Sein Anliegen richtete sich darauf, An- und Ungelernte zu qualifizieren und zu einem Berufsabschluss zu führen. Bisher hatte sich der Betrieb nicht mit dieser Form der Qualifizierung beschäftigt und verfügte über keinerlei Erfahrung zur Planung und Durchführung. In mehreren Beratungsgesprächen wurde geklärt, welche Modelle der Nachqualifizierung genutzt werden können, wie eine betriebspezifische Variante aussehen würde und was zu leisten sei.

Über einen Kooperationspartner bestand im überregionalen Netzwerk seit einer Befragung von sozialen

Institutionen, Weiterbildungseinrichtungen und Betrieben im Jahr 2001 zu Art und Umfang durchgeführter Maßnahmen der beruflichen Nachqualifizierung in Deutschland eine Verbindung zum Fortbildungszentrum Hafen Hamburg (FZH). Dieses bot zum Zeitpunkt der Durchführung des Vorhabens „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ eine durch die Agentur für Arbeit nach Sozialgesetzbuch (SGB) III, § 235 c, geförderte Qualifizierung zur Fachkraft für Lagerlogistik mit Prüfung durch die Handelskammer Hamburg an.

Da die Kooperation zwischen dem Netzwerk und dem Fortbildungszentrum Hafen Hamburg (FZH) schon in der Vergangenheit durch eine offene und transparente Kommunikation bestimmt und vielleicht gerade deswegen für beide Seiten positiv verlaufen war, erklärte sich das Fortbildungszentrum Hafen Hamburg bereit, schon im Planungsstadium sein Know-how in modularer Organisation von Weiterbildung im Bereich Lagerlogistik einzubringen. In Eigenregie hätte der Betrieb die Informationen zu den Möglichkeiten modularer Nachqualifizierung und die Kooperationsbereitschaft des Fortbildungszentrums

Hafen Hamburg nicht mobilisieren können. Sie kam über die Aktivierung und bewusste Nutzung informeller Kommunikationswege zustande. Darüber war es möglich, Kontakte aufzubauen und Wissenstransfer in Gang zu setzen.

Für das Fortbildungszentrum Hafen Hamburg bestand der Zugewinn darin, inhaltliche Entwicklungsarbeit am eigenen Programm voranzutreiben, über die Grenzen Hamburgs hinaus bekannt zu werden und sich als Weiterbildungseinrichtung an der Multiplikatorenschulung zu beteiligen. Damit konnte eine Win-Win-Situation für die Akteurinnen und Akteure hergestellt werden.

### **Überregionale Netzwerkfunktion: Leuchttürme**

Überregionale Netzwerke sind in besonderer Weise geeignet, in der Fachöffentlichkeit herausragende Expertinnen und Experten oder politische Repräsentantinnen und Repräsentanten mit großer Öffentlichkeitswirkung (Modell der Leuchttürme) zu gewinnen. So entsteht Aufmerksamkeit und Akzeptanz für bildungspolitisch relevante Themen, wie zum Beispiel der Nachqualifizierung von An- und Ungelernten.

Wichtig ist, Akteurinnen und Akteure zu gewinnen, die ein Thema in der Fachöffentlichkeit „besetzt“ halten und die sich deswegen dazu eignen, relevanten Positionen oder neu entwickelten Verfahren – wie etwa der arbeitsplatznahen Zertifizierung von Qualifizierungen – auch auf Bundesebene höhere Aufmerksamkeit zu verschaffen. Ihnen kommt nach dem Bild der Leuchttürme die Aufgabe zu, eine höhere Attraktivität für die vom Netzwerk verfolgten Themen und Ziele zu erreichen.

Für das Thema der beruflichen Nachqualifizierung An- und Ungelernter besitzt beispielsweise das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) die Funktion eines Leuchtturms. Als „national und international anerkanntes Kompetenzzentrum zur Erforschung und Weiterentwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ ([www.bibb.de](http://www.bibb.de)) ist es zugleich bildungspolitischer Experte und Fachexperte. Im Rahmen der Modellversuchsreihe „Berufsbegleitende Nachqualifizierung“ (1995 bis 2001), in der in fünf Modellversuchen das Konzept zur berufsbegleitenden, betriebsorientierten Nachqualifizierung erprobt und wissenschaftlich ausgewertet wurde, war es für die fachliche Betreuungsarbeit zustän-

dig (vgl. Davids 1998). Das Know-how und Interesse am Thema bildete die Basis, gemeinsam mit den Partnerinnen und Partnern des Netzwerks Erfahrungen auszuwerten, Trends zu identifizieren und zu systematisieren und diese anschließend bildungspolitisch zu diskutieren. Da das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) das Thema Nachqualifizierung durch Publikationen und Vorträge auf Fachtagungen in der Fachöffentlichkeit repräsentiert, konnte es für das Netzwerk Qualifizierungswege die Funktion eines Leuchtturms wahrnehmen.

### **Öffentlichkeitsarbeit als Mittel der Sensibilisierung für Themen der Benachteiligtenförderung**

Zum Transport von Themen der beruflichen Integrationsförderung ist es wichtig, „examples of good practice“ zu verbreiten, regionale Bündnisse und Netze anzustoßen oder Impulse zur Bündelung vorhandener Ressourcen zu geben. Dazu ist eine breite Unterstützung bei Akteurinnen und Akteuren und in der (Fach-) Öffentlichkeit erforderlich. Diese wird durch eine konsequente und professionelle Öffentlichkeitsarbeit erreicht, die besonders wichtig ist, wenn beispielsweise Themen wie die Verbesserung der beruflichen Integra-

tion von Migrantinnen und Migranten angesprochen sind, die über keine große Akzeptanz in den Medien verfügen oder sogar eher negativ besetzt sind. Aufgabe von Öffentlichkeitsarbeit ist es dann, Ressentiments zurückzudrängen, Vorurteile zu korrigieren und eine Bewusstseinsveränderung und einen Einstellungswandel zu bewirken. Beim Thema Migration ist es besonders wichtig, deutsche und fremdsprachige beziehungsweise ausländische Medien und Akteurinnen und Akteure kontinuierlich mit einzubeziehen.

Für eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit in solchen Themenbereichen werden überregionale Netzwerke benötigt, die in der Lage sind, auf verschiedenen politischen Ebenen in den Bundesländern, im Bund und in anderen Staaten der Europäischen Union (EU) Akteurinnen und Akteure als Unterstützer zu mobilisieren.

So arbeiteten im Hauptgremium Nordrhein-Westfalen (ein deutsch-italienisches Netzwerk von „VERSUS“), Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Sozialem, Wirtschaft, Arbeit und Bildung an der Verbesserung der beruflichen Situation junger Menschen mit Migrationshintergrund in Nordrhein-Westfalen. Insgesamt waren über 30 deutsche und italienische Institutionen und Expertinnen bezie-

hungsweise Experten im Netzwerk aktiv beschäftigt oder hatten enge Kontakte zum Bereich Migration, wie zum Beispiel Repräsentantinnen und Repräsentanten deutscher und italienischer Ämter sowie Institutionen auf regionaler und Bundesebene. Neben eher klassischen Beteiligten, wie der Agentur für Arbeit in Köln, verschiedenen Bildungswerken, Vereinigungen der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen, Arbeitgeberverbänden, waren auch Konsulate und ihre Beiräte, die Comites (sie werden von den italienischen Bürgern in den jeweiligen Konsulatsbezirken gewählt) vertreten, ebenso Einrichtungen wie die Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA), als Expertinnen und Experten der deutsche Caritasverband und die Koordinierungsstelle Ausbildung in Ausländischen Unternehmen (KAUSA) beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Hervorzuheben ist aber vor allem auch die Mitarbeit von Medienvertreterinnen und -vertretern, wie dem Westdeutschen Rundfunk in der Funktion seines Integrationsbeauftragten, des Corriere d'Italia – CGIE in der Funktion des Chefredakteurs sowie von Großunternehmen wie der

BAYER AG in der Funktion des Leiters Bildung und eines ehemaligen Betriebsrats.

Alle Netzwerkteilnehmer wirken an der Sensibilisierung der Öffentlichkeit für das Problem der beruflichen Integration von jungen Migrantinnen und Migranten mit und trugen dazu bei, die Annahme in der deutschen Öffentlichkeit zu korrigieren, dass junge Menschen mit italienischem Migrationshintergrund integriert seien.

Diese Gruppe findet nur schwer Zugang zu den deutschen Bildungsinstitutionen – häufig aufgrund mangelnder Informationen – und nimmt deshalb Aus- und Weiterbildungsangebote wenig wahr. So war bei der BAYER AG – einem Unternehmen, das viele Italienerinnen und Italiener beschäftigt – ein Rückgang an italienischen Bewerberinnen und Bewerbern um Ausbildungsplätze festgestellt worden. Die jungen Menschen erkannten nicht, dass eine Ausbildung bei BAYER ein Gütesiegel darstellt, das auch Wege in Beschäftigungen in andere Unternehmen eröffnet.

Auf Anregung eines Mitglieds des Hauptgremiums, des Leiters des Bereichs Bildung der BAYER AG, wurde eine Veranstaltung für italienische

Beschäftigte in den Räumen des Unternehmens durchgeführt. Hier wurden die (betriebliche) Öffentlichkeit als Multiplikator und die Attraktionskraft von BAYER als Großunternehmen genutzt, um italienische Familien über Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in und außerhalb des Unternehmens zu informieren. Es wurden Wege aufgezeigt und diskutiert, auf denen mit einer Ausbildung bei BAYER auch außerhalb der Firma Fuß gefasst werden kann.

### **Überregionale Netzwerke als Drehscheibe für die Weitergabe von Know-how**

Ein (überregionales) Netzwerk, das erfolgreich arbeiten möchte, installiert eine Plattform im Internet. Diese leistet den Austausch und die Kommunikation mit den Netzwerkmitgliedern und dient dazu, die Öffentlichkeit anzusprechen.

Lehrerinnen und Lehrer, Kolleginnen und Kollegen in Weiterbildungseinrichtungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Arbeitsgemeinschaften (ARGen), von den Agenturen für Arbeit, Kommunalverwaltungen und von Behörden ebenso wie Personalentwicklerinnen und Personalentwickler in Betrieben sind in ihren jeweiligen Handlungsbezügen darauf angewie-

sen, sich den „state of the art“ in ihren Berufsfeldern termingerecht zu erschließen. Sie alle möchten über aktuelle Entwicklungen und Themen der bildungspolitischen, berufspädagogischen und sozialpädagogischen Diskussion um die Weiterentwicklung der Integrationsförderung informiert sein und über das Know-how verfügen, das erforderlich ist, um eine wirkungsorientierte Dienstleistung zu erfüllen (vgl. Trier u. a. 2003, S. 107).

Eine weitere Funktion richtet sich auf die Erfüllung kommunikativer Bedürfnisse. Dieses wird zum Beispiel erreicht durch Verständigung in Form eines kurzen Anrufs, einer E-Mail-Anfrage, eines Gesprächs am Rande einer Fachtagung, eines Meetings und vor allem in Form der wechselseitigen Ressourcennutzung. Die „kurzen Wege“ werden gebraucht, Kontakte sind wichtig und müssen gepflegt werden. Gerade diese Elemente schaffen die Vertrauensgrundlage, die Innovationen möglich macht (vgl. Trier u. a. 2003, S. 113) und die auch in überregionalen Netzwerken vorhanden sein muss.

## **Konsequenzen**

Die genannten Aspekte und Beispiele belegen den Beitrag überregionaler Netzwerke für eine erfolgreiche Programmumsetzung auf verschiedenen Ebenen. Sowohl auf der lokalen und regionalen Ebene, bei der Initiierung und Steuerung von (Selbst-)

Hilfeprozessen als auch auf Landes- und Bundesebene, bei der Neuausrichtung von Programmen und der Dissemination neuer Konzepte leisten überregionale Netzwerke unersetzbare Hilfe beim Wissenstransfer. Wichtig ist: Neutralität, Transparenz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind dabei die Bindeglieder in einem komplexen Prozess, der von einem Netzwerkmanagement koordiniert werden muss.

## **2. Aspekt: Quertransfer**

Überregionale Netzwerke beschleunigen den regionalen Quertransfer (regionales Mainstreaming) von Erfahrung und Know-how durch ihre Fähigkeit, sowohl einzelne Akteurinnen und Akteure vor Ort zu integrieren als auch existierende regionale Netzwerke in ihre Netzwerkarchitektur aufzunehmen. Die Versuche, auf regionaler Ebene einen Quertransfer zu initiieren und in Gang zu halten, stehen vor der Schwierigkeit, dass regionale Besonderheiten und Erfolgsfaktoren zum Hindernis bei der Übertragung auf eine andere Region werden können. Eine überregionale, flexible Netzwerkarchitektur nimmt regionale Verfahrensweisen, zum Beispiel hinsichtlich der Verbesserung der Qualität und der Entwicklung von Standards, auf, sorgt für das erwünschte

Mainstreaming und führt zum Abgleich und zur Weiterentwicklung regional erarbeiteter Standards und Verfahren.

Ansatzpunkte für einen schnelleren Quertransfer bieten zum einen Good-Practice-Beispiele als Grundlage für die Weiterverbreitung und Weiterentwicklung erfolgreicher Problemlösungsstrategien und zum anderen Strategien für eine Beschleunigung des Quertransfers auf der Grundlage einer funktionierenden Kooperation.

### Good-Practice-Beispiele

Erprobte und erfolgreiche Problemlösungen – Good-Practice<sup>10</sup> – sollen Praktikerinnen und Praktikern zugänglich gemacht werden, um eine Verbreitung der Ansätze herzustellen. Durch Übertragung positiver Ansätze wird intendiert, dass Vorhaben und Einrichtungen nicht für jedwedes eine eigene neue Lösung suchen müssen, sondern auf eine bereits erfolgreich entwickelte und umgesetzte Problemlösung zurückgreifen können.

Das Modellvorhaben, das neue Konzepte entwickelt und erprobt, und die Vorhaben, die diese Konzepte anwenden wollen, müssen in der Zielsetzung übereinstimmen, dass die Veränderungen zum Nutzen

der Adressaten von Unterstützungsleistungen – in unserem Fall Un- und Angelernte oder Menschen mit Migrationshintergrund – vorgenommen werden und dass Konkurrenz- und Wettbewerbsinteressen zurückzutreten haben.

Die Stahlwerke Bremen führen seit dem Jahr 2000 innerbetrieblich eine Maßnahme für ihre an- und ungelerten Beschäftigten mit dem Abschluss Verfahrensmechanikerin/Verfahrensmechaniker durch. Ihre Nachqualifizierung zeichnet sich aus durch die Verknüpfung von praktischem Lernen an den verschiedenen Arbeitsstätten im Unternehmen mit theoretischem Lernen. Das Konzept zeigt exemplarisch, wie die Durchführung einer Nachqualifizierung organisiert werden kann und welche Verfahrensweisen und Kapazitäten zu entwickeln beziehungsweise bereitzustellen sind. Solche Praxislösungen können als Folie dienen, auf der andere Betriebe eigene Nachqualifizierungsansätze entwickeln.

Im „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ war man mit

<sup>10</sup> Siehe auch: Das Good-Practice-Center des Bundesinstituts für Berufsbildung ([www.good-practice.de](http://www.good-practice.de)), das im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) Good-Practice-Beispiele dokumentiert und verbreitet und somit zur Verbesserung der Förderung von Benachteiligten in der Berufsausbildung beiträgt.

dem Partner STAHLWERKE BREMEN GmbH übereingekommen, die Verbreitung und den Transfer dieses Modells gemeinsam zu fördern. Dazu wurde eine Broschüre über die betriebliche Nachqualifizierung bei den Stahlwerken erarbeitet (siehe dazu INBAS GmbH, STAHLWERKE BREMEN GmbH, 2005, und [www.qualifizierungswege.de](http://www.qualifizierungswege.de)).

Darüber hinaus übernahm das Netzwerk gemeinsam mit den Stahlwerken die Aufgabe, den gefundenen konzeptionellen Ansatz und die entwickelten Lösungen in anderen Branchen und Regionen publik zu machen, beispielsweise durch Vorstellung dieses Good-Practice-Beispiels in einer bundesweit organisierten Fachtagung sowie auf Informationsveranstaltungen zur Nachqualifizierung in Hessen und Niedersachsen.

In einem weiteren vertiefenden Schritt wurden die verantwortlichen Entwicklerinnen und -entwickler des Vorhabens „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ dafür gewonnen, in Workshops den konzeptionellen Ansatz zu verbreiten und auf diese Weise zur Entwicklung von curricularen Bausteinen für die Nachqualifizierung in anderen Branchen beizutragen.

Durch die Aktivitäten zur Informationsverbreitung und durch die Moderation des Verbreitungsprozesses konnte sichergestellt werden, dass die Partizipation an den Erkenntnissen dieses Good-Practice-Beispiels und somit ein gesicherter Transfer erreicht wurde.

### **Kooperation in überregionalen Netzwerkstrukturen**

Wenn es einen Terminus gibt, der das Arbeiten in Netzwerken treffend charakterisiert, dann ist es Kooperation; dieses gilt für regionale wie für überregionale Netzwerke. Und wohl kein anderer Ausdruck ist nach wie vor so stark positiv besetzt, auch wenn die Praxis der Kooperation mitunter Mühe macht. Zutreffenderweise wird Kooperation durchweg positiv beurteilt, denn es handelt sich bei Kooperation um einen ganz wesentlichen Erfolgsfaktor für vernetztes Arbeiten (vgl. Benzenberg 1999, S. 223, und Trier u. a. 2003, S. 106). Für individuelle Problemlagen in gesellschaftlich relevantem Ausmaß Erfolg versprechende und tragfähige Lösungen zu entwickeln und dafür eigene und fremde Ressourcen zu mobilisieren und einzubringen, wird ohne eine entschiedene Kooperation beteiligter Institutionen nicht möglich sein.

Es geht hier um eine Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, deren Routinen von einer wechselseitigen tiefen Kenntnis und Erfahrung der jeweiligen benötigten beruflichen Handlungskompetenzen leben. Und es geht um eine Zusammenarbeit, die sowohl in den beteiligten Organisationen der Netzwerke als auch im Austausch zwischen ihnen jene Potenziale abrufen und freimacht, die ein Plus an Ressourcen für die Bewältigung aktueller und akuter gesellschaftlicher Problemlagen hervorbringen (vgl. Dinter 2001, S. 47).

Wenn es gelingen soll, Kooperation in diesem Sinn aufzubauen und aufrechtzuerhalten, dann heißt das für konzeptionelle Lösungen oder für weiterentwickelte Standards etwa im Bereich der Qualitätssicherung, dass das entscheidende Moment ihrer Verbreitung ein möglichst weitgehender Konsens ist und die Norm bildende Kraft für die Einführung eines neuen angestrebten Standards gerade aus dem zustande gebrachten Konsens eines Netzwerks und seiner Tragfähigkeit resultiert und nicht aus hierarchischen Mechanismen einer klassisch aufgebauten Organisation.

Am Beispiel der Workshoparbeit im „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ lässt sich zeigen, wie Kooperation in überregionalen Netz-

werken aufgebaut, gepflegt und für die Entwicklung und Verbreitung von Standards nutzbar gemacht werden kann.

Das „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ initiierte und intensiverte im Rahmen einer Workshopreihe die Zusammenarbeit von Bildungsdienstleistern, die sich als Anbieterinnen und Anbieter sowie als Expertinnen und Experten im Bereich der Qualifizierung An- und Ungelernter (neu) positionieren wollten. Besonderer Schwerpunkt der Workshopreihe waren Standards der modularen, arbeitsplatznahen Nachqualifizierung und Strategien der Ansprache und Kooperation mit Unternehmen.

Die Workshopreihe stand im Kontext einer schwierigen Marktlage im Weiterbildungsbereich, insbesondere im Bereich der Qualifizierung An- und Ungelernter. Umso mehr kam es für Bildungsdienstleister darauf an, neue Ideen zu entwickeln, Ressourcen zu erschließen und über Kooperation Synergien zu nutzen. Es erwies sich, dass neue Ansätze und Lösungen, die ihre Tragfähigkeit im Rahmen verschiedener Modellversuche und Vorhaben bereits unter Beweis gestellt hatten, im Verlauf einer kooperativen Netzwerkarbeit durchaus Norm bildend

wirken und über den regionalen Quertransfer verbreitet werden konnten. Die Workshopreihe bot die Möglichkeit, sich mit den Qualitätsanforderungen modularer, betriebsnaher Weiterbildungsangebote auseinander zu setzen und zu prüfen, welche Voraussetzungen im eigenen Unternehmen zur Implementation vorhanden sind und welche neu geschaffen werden müssen. Die beteiligten Bildungsdienstleister entwickelten Strategien zur Ansprache gerade auch weiterbildungsungewohnter kleiner und mittlerer Betriebe.

Das „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ moderierte als überregionaler Netzwerkpartner den Kooperations- und Arbeitsprozess, um einen möglichst weitgehenden Konsens über den Stellenwert von Standards als Basis für einen beschleunigten Quertransfer zu erreichen.

## Konsequenzen

Das Einbringen von neuen, verbesserten Modellen und praxistauglichen Konzepten gelingt umso eher, je stärker schon existierende Good-Practice-Beispiele in einem bei den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren akzeptierten Netzwerkzu-

sammenhang aufgegriffen und verbreitet werden. Die Möglichkeit der Beschleunigung des Quertransfers hängt davon ab, inwieweit es gelingt, die beteiligten Standpunkte und verschiedenen Blickwinkel auf aktuelle Lösungsansätze und -strategien in einem um Kooperation und Konsens bemühten ergebnisorientierten Prozess moderierend aufzugreifen und unter Einbeziehung und Nutzung der Ressourcen aller Beteiligten voranzubringen.

## 3. Aspekt: Architektur überregionaler Netzwerke

Im Folgenden sollen einige wesentliche strukturelle Gesichtspunkte für ein erfolgreiches Funktionieren und eine optimierbare Leistungsfähigkeit von überregionalen Netzwerken thematisiert werden, die die Rahmenbedingungen darstellen, unter denen eine Netzwerkarchitektur die Aktivierung von Leistungspotenzialen und Ressourcen ihrer Akteurinnen und Akteure optimal unterstützen und absichern kann. Gesichtspunkte zum Aufbau, der Erweiterung und der optimalen Struktur von Netzwerken werden im Folgenden dargestellt. Wesentliche Schlagworte dabei sind: Clusterbildung, nachhaltige Entwicklung von Lobbyarbeit für überregionale Netzwerke und ihre Sicherung.

## Die Gewinnung von Akteurinnen und Akteuren

Von überregionalen Netzwerken wird erwartet, dass sie in den einbezogenen Themenbereichen Einrichtungen und Personen mit entsprechenden Kompetenzen bündeln und dass dadurch professionelle Fähigkeiten auf hohem Niveau zum wechselseitigen Austausch zur Verfügung stehen.

Eine erste Anforderung ist ein genügend breites Spektrum an Fachkompetenz (vgl. Benzenberg 1999, S. 99) von Personen, die auf einer Seite daran interessiert sind, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einzubringen, auf der anderen Seite aber auch daran, in genau diesen Bereichen von anderen zu profitieren. Eine zweite Anforderung richtet sich auf genügend viele Personen und Einrichtungen mit überregionalem politischem Einfluss, damit Rahmenbedingungen (mit)gestaltet werden können. Drittens muss sich ein überregionales Netzwerk der Frage nach der Beteiligung netzwerkferner Gruppen durch eine regelmäßige Analyse der Ist-Situation im Netzwerk und ständige Ergänzungen und Neustrukturierungen stellen.

Der dynamische Charakter von Netzwerken sowie die Stärke, flexibel auf unterschiedliche Bedingungen zu reagieren, kommen zum Tragen, wenn die beteiligten Akteurinnen und Akteure für neue

Kooperationen offen bleiben und diese bei Bedarf durch erfolgversprechende Strategien forcieren.

Der Schlüssel für den Aufbau eines überregionalen Netzwerkes in Baden-Württemberg im Rahmen des BQF-Programms waren die Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung (gefördert aus Mitteln des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg; siehe dazu [www.fortbildung-bw.de](http://www.fortbildung-bw.de)). Bei diesen Arbeitsgemeinschaften handelt es sich um regionale Zusammenschlüsse der Weiterbildungsträger in allen Stadt- und Landkreisen in Baden-Württemberg. Sie bilden in Baden-Württemberg ein flächendeckendes Netz, in dem über 1200 Bildungsträger organisiert sind. Unterstützt wird die Arbeit der Arbeitsgemeinschaften in den einzelnen Gebieten durch insgesamt 13 Regionalbüros, die mit ihren Niederlassungen alle Regionen Baden-Württembergs abdecken. (Die Regionalbüros für berufliche Fortbildung werden aus Mitteln der Zukunftsoffensive Junge Generation finanziert. Hierbei handelt es sich Mittel der Landesstiftung Baden-Württemberg (vgl. [www.fortbildung-bw.de](http://www.fortbildung-bw.de))). Die einzelnen Regionalbüros unterhalten inten-

sive Kontakte mit Unternehmen, Bildungsträgern, Agenturen, Arbeitsgemeinschaften (ARGen), Kammern und Kommunen vor Ort und organisieren Informations- und Fortbildungsbildungsveranstaltungen sowie Fachtagungen zu verschiedenen Themen aus dem Bereich Aus- und Weiterbildung.

Gemeinsam mit den Regionalbüros wurde ein Veranstaltungskonzept entwickelt. Beabsichtigt war, potenzielle regionale Netzwerkakteurinnen und -akteure anzusprechen und für die Netzwerkarbeit zu gewinnen. Die Regionaltagungen richteten sich an Unternehmen, die ein Interesse an der Nutzung des Potenzials von an- und ungelernten Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeitern haben, an Bildungsträger, die neue Marktsegmente erschließen wollen und deshalb Interesse an innovativen Qualifizierungsstrategien haben, an Kammern, die bedarfsgerechte Qualifizierungsstrategien für Unternehmen entwickeln und umsetzen, an die Agenturen für Arbeit, als Expertinnen für regionale Arbeits- und Bildungsmärkte, an Kommunen und Kreise, die Qualifikationsentwicklung im Rahmen ihrer regionalen Wirtschafts- oder Beschäftigungsförderung als wichtigen Faktor ansehen sowie an Wirtschaftsmini-

nisterien, die für die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Unternehmen zuständig sind.

In gemeinsamen Veranstaltungen wurden erfolgreiche modulare und arbeitsintegrierte Qualifizierungskonzepte für An- und Ungelernte vorgestellt, die den Anforderungen von Unternehmen entsprechen und gleichzeitig den Problemen der Zielgruppe gerecht werden. Es zeigte sich, dass sich die Umsetzung der Qualifizierungskonzepte für alle Beteiligten lohnt. Der Erfahrungsaustausch und die Diskussion mit regionalen Unternehmen, Bildungsträgern, Agenturen für Arbeit, Kammern und anderen Weiterbildungsakteurinnen und -akteuren machte regionale Besonderheiten – wie zum Beispiel Unternehmensstruktur, betriebliche Qualifikationsbedarfe, regionale Angebotstruktur beruflicher Weiterbildung – transparent und bot Aufschluss über eventuelle Ansatzpunkte für die Nutzung modularer, arbeitsplatznaher Qualifizierungskonzepte. Auf diese Weise konnte die Basis für eine regionale Netzwerkarbeit geschaffen werden.

## Clusterbildung

Ebenfalls unter dem Aspekt der strukturellen Entwicklung von Netzwerkarbeit ist die Differenzierung von Kooperationspartnerinnen und -partnern, Akteurinnen und Akteuren und Kompetenzclustern von Bedeutung. Kooperationspartnerinnen und -partner bilden den strukturellen Kern eines überregionalen und regionalen Netzwerkes und verständigen sich nach der Idee des Kontraktmanagement über Werte, Ziele, Prozesse, Ressourcen und angestrebte Ergebnisse miteinander und schließen idealerweise auch Verträge ab, die ihrer Kooperation einen festen Rahmen geben (vgl. Adrian 2003, S. 39).

Zwischen den Akteurinnen und Akteuren eines überregionalen Netzwerkes besteht ein offenes wechselseitiges Austauschverhältnis im Bereich von Information, Kommunikation und Nutzung von Ressourcen. Der leichten Zugänglichkeit entspricht die ebenso leichte Beendigung der Kooperation. Insofern sind Transparenz, Beteiligung, Offenheit der Kommunikation, Glaubwürdigkeit und Vertrauen Konstruktionsprinzipien einer Kooperation in Netzwerken (vgl. Baitsch/Müller 2001, S. 20).

Mit Kompetenzclusterbildung erschließen sich Netzwerke beziehungsweise ihre Kooperationspartnerinnen und -partner fachliche Kompetenzen und Leistungspotenziale, die im Netzwerk für die weitere

inhaltliche Entwicklung in Bezug auf die Ziele des Netzes gebraucht werden (vgl. Benzenberg 1999, S. 88; Baitsch/Müller 2001, S. 11). Die formale Einbindung in das Netzwerk bleibt aber halboffen oder schwach strukturiert und entspricht dem experimentellen Charakter der Entwicklung neuer Modelle und von Konzepten in der Erprobungsphase.

Im Vorhaben „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ hatte sich die Bündelung ausgewählter Kompetenzen zu Kompetenzclustern als wichtige Strategie erwiesen, um den Austausch über Kenntnisse von komplexen Konzepten und Verfahren zu sichern. Durch den engen Kontakt mit anderen Kompetenzträgern konnte so ein hoher Informationsstand und Motivationsgrad bei den Beteiligten erreicht werden.

Im Feld der Nachqualifizierung hatte sich im Kontext der Modellversuche eine Reihe von zunächst nur lose miteinander verbundenen beziehungsweise kooperierenden Kompetenzträgern entwickelt. Das Netzwerk sollte die vorhandenen Kompetenzen identifizieren und bündeln, beispielsweise in den Themenbereichen: Zertifizierung – Transparenz erworbener Kompetenzen, Modulschnitt, Teil-

qualifikationen etc. und Lernen im Arbeitsprozess – Kooperation von Bildungsdienstleistern und Unternehmen.

Im Netzwerk wurde dieses Know-how, gemeinsam mit dem Know-how, das über die Partnerinnen und Partner des Vorhabens eingebracht wurde, genutzt und zu überregionalen Kompetenzclustern gebündelt. Diese hatten dann wesentlichen Anteil daran, dass fundiertes Wissen in die Regionen transferiert werden konnte. Insbesondere die Multiplikatorenarbeit im Netzwerk war eng an die Bildung von Kompetenzclustern gekoppelt.

Im „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ konnten so in den verschiedenen Regionen Workshopreihen angeboten und durch die Unterstützung der jeweiligen Kompetenzcluster professionell und erfolgreich durchgeführt werden (siehe dazu [www.qualifizierungswege.de](http://www.qualifizierungswege.de)).

### **Strategien eines überregionalen Netzwerkes**

Ziele und Strategien für ein überregionales Netzwerk müssen in Form eines dynamischen, fortlaufenden Prozesses ständig neu erarbeitet und abgestimmt werden. Ziele ändern sich im Laufe einer

mehrjährigen Zusammenarbeit, sei es durch Veränderungen bei den Kooperationspartnerinnen und -partnern, durch neue Problemlagen bei den Zielgruppen oder durch geänderte Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen Umfeld. Auf der Basis gemeinsamer Werte und Problemdefinitionen sowie der Einigung auf Regeln der Kooperation können Ziele kontinuierlich fortgeschrieben und Zieländerungen beziehungsweise Strategiewechsel diskutiert und durchgeführt werden. Weil sich der Problemdruck in den Feldern der beruflichen Benachteiligtenförderung und daraus resultierende Handlungsanforderungen an die Kooperationspartnerinnen und -partner überregionaler Netzwerke in kurzen Zeitabständen ändern, sind Kompetenzen zu Richtungsänderungen im laufenden Prozess der Kooperation (Veränderungskompetenz) ein Strukturmerkmal erfolgreicher Netzwerkarbeit.

Im „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ hatten sich veränderte Rahmenbedingungen für die Förderung beruflicher Qualifizierung durch die Bundesagentur für Arbeit im Zuge der Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik mit den Gesetzen für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt („Hartz-Gesetze I-IV“) auf die Arbeit des Netzwerkes ausge-

wirkt. Die neue Lage machte es erforderlich eine prozessorientierte Zielklärung im Kreis der Kooperationspartner durchzuführen, um – ausgehend von einer Analyse der veränderten Rahmenbedingungen – gemeinsam zu einer Entscheidung zu kommen, ob und wie die vereinbarten Ziele des Netzwerks aufrechtzuerhalten waren.

Im Verlauf des Klärungsprozesses wurde das bisherige Ziel des Netzwerks aufrechterhalten, durch die Verbreitung von Konzepten zur Nachqualifizierung von an- und ungelernen jungen Erwachsenen, deren Chancen zum nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses zu verbessern. Die prekäre Lage arbeitsloser junger Erwachsener war nach wie vor unverändert und hatte sich durch ihre teilweise Verdrängung in so genannte Zusatzjobs und Arbeitsgelegenheiten nach § 16 Abs. 3 Sozialgesetzbuch (SGB) II, eher noch verschärft. Verändert wurden im Konsens der Netzwerkpartnerinnen und -partner die verwendeten Strategien und Instrumente. Zum einen wurde beim Transfer modularer Konzepte zur Nachqualifizierung auf mehr Flexibilität geachtet, und zum anderen eine stärkere Fokussierung auf die Koope-

ration von Betrieben und Bildungsdienstleistern vorgenommen. Des Weiteren hat das Netzwerk versucht, Anregungen für die verstärkte Förderung abschlussbezogener Nachqualifizierung zu geben (vgl. Gutschow/Rüb 2006, S. 39f.).

## Verstetigung überregionaler Netzwerke

Strategien zur Sicherung von Nachhaltigkeit, die zum Ende eines Förderzeitraums angewandt werden, haben in der Regel eine geringe Erfolgswahrscheinlichkeit, da gegen Ende eines Förderprogramms Zeit und Ressourcen knapp werden. Die Sicherung der Ergebnisse und der Transfer positiver Resultate wird daher durch zwei Strategien erreicht: Erfolg versprechend sind systematisch geplante Anstrengungen zur Weiterführung von aufgebauten Kooperationen, Netzwerken und Clustern, die bereits in der Planungs- und Aufbauphase von überregionalen Netzwerken entwickelt wurden und entsprechend bei der Durchführung des Vorhabens laufend vorangetrieben, ausgewertet und bei Bedarf nachgesteuert werden können.

Zum anderen werden Bemühungen für eine Überführung der Arbeit des Vorhabens in eine Regelförderung durch Ein-

bindung von für eine politische Willensbildung wichtigen Entscheidungsträgerinnen und -trägern in allen Phasen der Durchführung des Vorhabens unterstützt. Das fordert, dass überregionale Netzwerke den politischen Funktionsträgerinnen und -trägern akzeptierte Ansprechpartnerinnen und -partner zur Verfügung stellen müssen.

Das Vorhaben „VERSUS“ zeigte, wie durch gelungene Kooperation und Aufgabenteilung der Bestand eines „Thematischen Netzwerkes“ gesichert werden kann. Ausgangspunkt war, dass im Gastronomiebereich viele italienische Migrantinnen und Migranten als Unternehmer tätig sind, die Ausbildungs- und Arbeitsplätze anbieten könnten. Allerdings lagen zu diesem Zeitpunkt viele Ausbildungspotenziale brach. Im Rahmen von „VERSUS“ wurde daher im Bereich der italienischen Gastronomie ein Netzwerk mit dem Ziel initiiert, ungenutzte Ausbildungspotenziale zu erschließen.

Dazu bedurfte es der Aufwertung des Images von Berufen in der Gastronomie, deren Negativbild durch arbeitnehmerunfreundliche Arbeitszeiten und Stoßzeiten mit hoher Stressbelastung verursacht wird. Gezielte Kam-

pagnen auf der Grundlage neu entwickelten Materials, in dem die Berufe anschaulich dargestellt wurden, verbreiteten den Wissensbestand der Jugendlichen und ihrer Eltern. Die Materialien wurden in der Berufsorientierung bei jungen Menschen mit italienischem Migrationshintergrund eingesetzt.

Um Gastronomiebetriebe mit italienischen Inhaberinnen und Inhabern zu gewinnen, wurden potenzielle Ausbilderinnen und Ausbilder über die Bedingungen und Anforderungen der dualen Ausbildung in Deutschland weitergebildet. Beide Aufgaben wurden durch Mitglieder des thematischen Netzwerkes „Italienische Gastronomie“ wahrgenommen. Diesem gehörten an: Die Branchenvereinigungen DEHOGA, ARDI (Internationale Vereinigung italienischer Restaurants), CIAO Italia Nordrhein-Westfalen, Accademia della Pizza, Convivio, das Ausbildungsprojekt BAUM sowie Unternehmerinnen und Unternehmer dieses Wirtschaftszweiges. Für den Vorsitz konnte der Generalkonsul gewonnen werden.

Durch die enge Zusammenarbeit im Netzwerk konnte erreicht werden, dass die Koordination, die während der Laufzeit des Vorhabens zum Auf-

gabenbereich von „VERSUS“ gehört, nach Ablauf des Vorhabens vom Generalkonsul übernommen wurde. Dieses war durch die persönliche Ansprache in einem frühen Stadium des Vorhabens und durch die gezielte, systematische Einbindung des Generalkonsulats möglich geworden.

### **Lobbyarbeit für regionale Initiativen in Ministerien und auf der politischen Ebene**

Das hürdenreiche Terrain der Lobbyarbeit ist für die Programme ausführenden lokalen und regionalen Akteurinnen und Akteure von besonderer Bedeutung, weil sie in der konkreten Ausgestaltung der Unterstützungsprozesse darauf angewiesen sind, dass sie eine Instanz haben, die Veränderungen in den gesellschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen und ihre jeweiligen Antworten darauf an die politischen Ebenen in den zuständigen Ministerien rückmeldet, die an der Nachjustierung laufender und der Entwicklung und Ausrichtung neuer Programme arbeiten (vgl. Trier u. a. 2003, S. 113).

Darüber hinaus gibt es den Bedarf nach einer Lobbyarbeit, die sich als Bindeglied und Gesprächspartnerin auch in der anderen Richtung versteht. Expertinnen und

Experten in den Ministerien auf Landes- und Bundesebene sowie auf der Ebene der Europäischen Union (EU) sind ihrerseits darauf angewiesen, ein möglichst präzises Bild von der Praxis ihrer Förderprogramme zu erhalten: Neue Schwerpunktsetzungen, Veränderungen in der fachlichen Ausrichtung, Anforderungen an Qualitätsstandards und Ressourcen – Gesichtspunkte in der Programmplanung, für die eine exakte Kenntnis der Ausgangslage bei den Akteurinnen und Akteuren wichtig ist.

Das überregionale Netzwerk schafft die Verbindung zwischen der regionalen und lokalen Ebene und der „politischen Ebene“ in Land, Bund und Europäischer Union.

Für die Realisierung beruflicher Nachqualifizierung ist es wichtig, Unternehmen als Mitstreiter zu gewinnen. Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere – brauchen neben einem Konzept, das sich an den Bedürfnissen moderner Betriebs- und Berufspraxis ausrichtet, häufig Unterstützung, um eine Qualifizierung für An- und Ungelernte realisieren zu können (vgl. Oberth/Oeder 2006, S. 1f.). Eine Übersicht über Förder- oder Finanzierungsmöglichkeiten ist dabei eine wesentliche Hilfe.

In Baden-Württemberg konnte das Wirtschaftsministerium für die Mitarbeit im Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte gewonnen werden, um Unternehmen zu unterstützen, die Schwierigkeiten haben, Qualifizierungen für An- und Ungelernte zu finanzieren. Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg verbreitete zum Zeitpunkt des Vorhabens ein Programm, das aus Mitteln des Landes Baden-Württemberg und des Europäischen Sozialfonds kleine und mittlere Unternehmen förderte, die an- und ungelernte Beschäftigte zum Berufsabschluss führen wollten. Im Rahmen der Netzwerkarbeit wurden Unternehmen beraten, bei der Antragsstellung wurde Hilfe geleistet.

Eine wichtige Aufgabe des Netzwerkes war die Rückmeldung an das Wirtschaftsministerium über die Bedarfe klein- und mittelständischer Unternehmen im Bereich Nachqualifizierung, um deren Lage bei der Planung und Ausgestaltung neuer Förderprogramme berücksichtigen zu können.

## **Konsequenzen**

Durch eine überregionale Netzwerkarchitektur, die den spezifischen Anforderungen von Vorhaben im Bereich der Benachteiligtenförderung an- und ungelernter junger Erwachsener und Jugendlicher mit Migrationshintergrund adäquat ist, lässt sich gleichzeitig die Leistungsfähigkeit überregionaler Netzwerke für die Praxis der Benachteiligtenförderung auch im Sinne der Dissemination von Ergebnissen, Konzepten, Instrumenten und Verfahren steigern.

## Handlungs- empfehlungen für „überregionale Netzwerke“

Die Nutzung überregionaler Netzwerkstrukturen eröffnet ein breites Spektrum an Handlungsfeldern. Positive Wirkungen entfalten überregionale Netzwerke dann, wenn ein hohes Maß an Übereinstimmung der Netzwerkakteurinnen und -akteure besteht, Netzwerkaktivitäten für alle Beteiligten transparent gemacht werden können und nachvollziehbar sind und die Möglichkeit für einen kontinuierlichen, intensiven Austausch geboten ist. Dafür müssen entsprechende Strukturen und Rahmenbedingungen vorhanden sein. Soll die überregionale Netzwerkbildung als strategisches Instrument und als „Umsetzungshilfe“ für ein Förderprogramm genutzt werden und wird dafür die fachliche Begleitung des Prozesses als wichtig erachtet, sollten die folgenden Handlungsempfehlungen Berücksichtigung finden.

### Überregionale Netzwerke brauchen Koordinierung

Bereits bei der Initiierung überregionaler Netzwerke muss durch eine gesicherte Koordinierung der Netzwerkgedanke gefördert und verbreitet werden, da dies nicht von sich aus bei der Entstehung geschieht. Gerade für überregionale Netzwerke, die das Ziel haben, den regionalen Quertransfer von Erfahrung und Know-how zu beschleunigen – zum einen durch ihre Fähigkeit, einzelne Akteurinnen und Akteure vor Ort zu integrieren, zum anderen durch die Strategie, existierende regionale Netzwerke in ihre Netzwerkkonstruktion aufzunehmen –, hängt das Gelingen der angestrebten Kooperation und Vernetzung von einer funktionierenden Koordination ab.

Die Erfahrungen der Netzwerkarbeit zeigen, dass auch die bereits geschaffenen Strukturen überregionaler Netzwerke nur durch Koordination gesichert und aufrechterhalten werden können. Diese hält die Kommunikation auch in schwierigen Phasen im Fluss, indem sie immer wieder neue Impulse für die Netzwerkarbeit gibt und den Austausch der Netzwerkakteurinnen und -akteure anstößt und moderiert. Auf diese Weise sorgt sie für einen kontinuierlichen, aktiven Informationsaustausch im Netzwerk, auf dessen Grundlage die gemeinsame Netzwerkentwicklung vorangetrieben werden

kann, und unterstützt darüber hinaus die einzelnen Akteurinnen und Akteure bei ihrer Aufgabe, den Netzwerkgedanken zu verbreiten und zu fördern. Diesem Aspekt sollte auch deshalb große Aufmerksamkeit geschenkt werden, weil in überregionalen Netzwerken Informationsübermittlung, -aufnahme, -verarbeitung und -weitergabe in alle Richtungen sowohl für Akteurinnen und Akteure vor Ort als auch für die (Fach-) Öffentlichkeit sowie Akteurinnen und Akteure auf der politischen Ebene geleistet werden muss.

Die Koordinierungsfunktion kann zwischen verschiedenen Netzwerkpartnerinnen und -partnern wechseln oder von einer eigens dafür eingerichteten Koordinationsstelle durchgeführt werden. Bei der Wahrnehmung dieser Funktion sind Akzeptanz sowie Integrität, respektive Unabhängigkeit der Koordination entscheidend. Die Funktion der Koordination sollte deshalb durch eine unabhängige Institution beziehungsweise eine Akteursgruppe ohne Eigeninteresse erfolgen. Diese sollte über ausreichende Ressourcen verfügen, um im Sinne eines Vorhabenbüros flexibel einsetzbar zu sein.

### **Überregionale Netzwerke brauchen Moderation**

In überregionalen Netzwerken sind Kommunikationswege nach innen und nach außen aufzubauen, es gilt, Netzwerkpartnerinnen und -partner zu integrieren und Kooperationsbeziehungen zu initiieren. Es sind offene und flexible Netzwerkstrukturen notwendig, die unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und -tiefen zulassen. Verschiedene Akteurinnen und Akteure können so ihren jeweiligen Voraussetzungen und Möglichkeiten entsprechend eingebunden werden. Aber auch für die jeweiligen Netzwerkpartnerinnen und -partner können im Zeitverlauf verschiedene Beteiligungsintensitäten und -tiefen sinnvoll sein. Die damit verbundenen Abstimmungsprozesse brauchen Moderation, weil differierende Standpunkte inhaltlich vermittelt werden und Kompromisse gefunden werden müssen.

Die Gestaltung des Funktionsbereiches Moderation ist insbesondere bei der Berücksichtigung und Einbindung divergierender Interessen beziehungsweise Interessensgruppen erforderlich. Moderation ermöglicht, dass Interessensunterschiede ausgeglichen und Konsens gefunden werden kann.

Die Moderationsfunktion kann von der Koordinationsstelle übernommen werden, wird häufig jedoch auch von externen Akteurinnen und Akteuren erfüllt.

Diese müssen nicht direkt in das Netzwerk eingebunden werden, sondern können auch von außen „angedockt“ werden und als unabhängige Vermittler agieren.

### **Überregionale Netzwerke brauchen Aufbau und Performance**

Der hohe Anteil informeller Kommunikation und Kooperation zwischen unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren – mit durchaus auch divergierenden Interessen – macht den dynamischen, prozesshaften Charakter von Netzwerken aus. Ganz selbstverständlich werden in überregionalen Netzwerken mit modernen Kommunikationsmitteln große Entfernungen ohne Zeitverlust überwunden, schnell und unproblematisch Kontakte aufgebaut und Kooperationsbeziehungen vertieft.

Darüber hinaus brauchen die für Netzwerke typischen informellen, nicht institutionell abgesicherten Beziehungen eine kontinuierliche Pflege des wechselseitigen Vertrauens, um als leistungsfähiges Beziehungsgeflecht zu funktionieren. Beziehungsarbeit ist deshalb integraler Bestandteil der überregionalen Netzwerkarbeit und muss entsprechend abgesichert sein.

Bei der Planung überregionaler Netzwerke sollten deshalb die erforderlichen Ressourcen für Aufbau und Performance

funktionierender Beziehungssysteme einkalkuliert werden. Netzwerkarbeit muss finanziert werden.

### **Autorinnen und Autor**

#### **Norbert Hübner**

Institut für berufliche Bildung,  
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS)  
GmbH, Hamburg

#### **Christa Oberth**

#### **Kathrin Oeder**

Berufliche Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz),  
Bildungsforschung, Nürnberg

### 3.1.3

## Arbeitsgruppe: „Aufbau von Unterstützungs- strukturen für Netzwerkarbeit“

### **Unterstützungsstrukturen fördern Qualität und Nachhaltigkeit**

Die in die Arbeitsgruppe „Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit“ einbezogenen Vorhaben haben sich mit Vernetzungsstrategien befasst, die zum Austausch und zur Weiterentwicklung der Kompetenzen der beteiligten Partnerorganisationen und ihrer Beschäftigten oder zur Entwicklung von Strategien zur Problemlösung, zur Weiterentwicklung von Konzepten und Qualität sowie zur Etablierung neuer Produkte dienen. Die Vernetzung wurde dabei als ein Instrument zur Verwirklichung bestimmter Ziele eingesetzt und sollte dazu beitragen, neue Lösungsstrategien und Konzepte schneller und kostengünstiger zu etablieren.

Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Frage, welchen Beitrag Unterstützungsstrukturen in Netzwerken und für Netzwerkarbeit leisten können, um Nachhaltigkeit in Bezug auf die langfristige Verankerung der jeweiligen Vorhabenziele bewirken zu können.

Die bereit gestellten Unterstützungsstrukturen der Vorhaben stellen Dienstleistungen dar, mit denen Netzwerke initiiert, gefördert und bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt werden sollen.

## Vernetzungsstrategien zur Kompetenzförderung

Die von den Vorhaben der Arbeitsgruppe verfolgten Vernetzungsstrategien dienten der Kompetenzförderung von Organisationen und Personal, der Konzept- und Produktentwicklung und der Etablierung neuer Dienstleistungen und Produkte. Ihre Ziele bezogen sich zum Beispiel auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen, die Verankerung neuer Förderansätze und -strukturen, die Erarbeitung neuer Problemlösungsstrategien und die dauerhafte Verankerung von Qualitätsstandards von Angeboten der beruflichen Qualifizierung. Die beteiligten Netzwerke und deren Akteurinnen und Akteure waren von Anfang an in den Entwicklungsprozess einbezogen: Gemeinsam wurden die Fragestellungen und die Ziele sowie die Aufgaben erarbeitet und ein Konsens darüber hergestellt. Diejenigen Institutionen, die Dienstleistungen abrufen, erwarten, dass sie sich durch die Unterstützung Markt Vorteile erschließen können: durch mehr Qualität, größere Wirtschaftlichkeit

und durch die Besetzung von Nischen oder durch die Entwicklung innovativer Produkte, die sie „alleine“ nicht hätten erzeugen können. Sie erhoffen sich eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Um spezifische Ziele in einem selbst gesetzten Zeitrahmen gemeinsam zu verwirklichen, wurden auf freiwilliger Basis „zweckbezogene“, zum Teil für einen begrenzten Zeitrahmen angelegte Vernetzungen geschaffen. Sie erarbeiten gemeinsame Strategien zur Problemlösung in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen und Netzwerkkonstellationen, zum Beispiel zur Umsetzung der Neuen Förderstruktur in der Berufsvorbereitung, zur Etablierung kooperativer Ausbildungskonzepte, zur Verbreiterung von Teilzeitausbildung für junge Frauen, zur Unterstützung der Ausbildung für Jugendliche in der Bewährungshilfe oder zur Konzeptionierung von Angeboten für den Übergang von der Schule in den Beruf.

Diese Netzwerke haben die Funktion, Kompetenzen von Bildungsträgern und anderen Partnerinnen und Partnern der beruflichen Integrationsförderung auszutauschen und weiterzuentwickeln, um die Qualität von Angeboten zu verbessern sowie gemeinsam neue Handlungs- und Lösungsstrategien zu verankern. Dazu „erforschen“ sie den regionalen oder überregionalen Handlungsbedarf für

bestimmte Zielgruppen, gehen spezifischen Fragestellungen nach und diskutieren Förderschwerpunkte, entwickeln Handlungsempfehlungen und stellen Instrumente und Konzepte für den Transfer bereit. Die gemeinsam neu entwickelten Konzepte, Strategien und Standards werden von vornherein auf einer breiteren Basis umgesetzt, damit sie eine größere Wirksamkeit und Nachhaltigkeit entfalten – im Vergleich zu Einzelvorhaben.

Als Merkmale dieser spezifischen Vernetzungsstrukturen lassen sich identifizieren:

1. Der Zusammenschluss der Beteiligten erfolgt freiwillig.
2. Die Partnerinnen und Partner im Netzwerk (die unterstützenden Einrichtungen und die Netzwerke beziehungsweise Einrichtungen, die Unterstützung suchen) stehen nicht im Wettbewerb zueinander oder sie können mit der Wettbewerbssituation umgehen (zum Beispiel durch Regeln zur gemeinsamen Nutzung der Ergebnisse).
3. Die Zusammenarbeit erfolgt zweckbeziehungsweise vorhabenbezogen, das heißt, zur Umsetzung eines spezifischen Vorhabens sollen bestimmte Ziele in einem vereinbarten Zeitrahmen gemeinsam erreicht werden, zum Beispiel eine gemeinsame Qualifizierungsplanung in der Region (Verständigung auf Standards, Arbeitsleitlinien).
4. Die Zusammenarbeit ist auf Nachhaltigkeit angelegt, zum Beispiel sollen die Produkte nachgenutzt werden beziehungsweise sie sollen gegebenenfalls in anderen Netzwerkkonstellationen weiterverfolgt werden können.
5. Die Zusammenarbeit basiert oftmals auf bereits erfolgreich umgesetzten Kooperationen.

Um die gemeinsamen Aufgaben in einem Netzwerk effektiv zu erfüllen, sind professionell arbeitende Unterstützungsstrukturen in Form von Dienstleistungen für Netzwerkmanagement, Qualitätssicherung und Evaluation sowie für den Transfer erforderlich. Diese werden von den in dieser Arbeitsgruppe vertretenen Vorhaben in folgenden Bereichen angeboten und geleistet:

- bei der Erstellung von Bedarfsanalysen;
- beim Netzwerkmanagement, insbesondere bei der Koordinierung des Netzwerkes, der Dokumentation und der Steuerung der Kommunikation;
- bei der Qualitätssicherung;
- bei der Evaluation und
- bei der Öffentlichkeitsarbeit.

Die „Dienstleister“ unterstützten Netzwerke und Bildungseinrichtungen zum Beispiel darin, die Trägerarbeit in der Region zu verstetigen, Qualifikationskonzepte auf- und auszubauen oder bestimmte bildungs- und berufspädagogische Ziele sowohl regional als auch überregional zu verankern. Solche Unterstützungsstrukturen müssen bei der Planung und bei der Finanzierung von Vorhaben mit berücksichtigt werden.

## Kooperationsbeziehungen von Dienstleistern im Netzwerk

Die Gemeinsamkeit der in der Arbeitsgruppe „Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit“ vertretenen Vorhaben bestand darin, dass sie jeweils innerhalb eines Netzwerkes eine Servicebeziehungsweise Koordinierungsstelle darstellten, mit der Funktion, Teilleistungen und -aufgaben zu bündeln. Ziel war es, mit den kooperierenden Partnerinnen und Partnern auf Kernaufgaben ihrer Arbeit (zum Beispiel Produkt- oder Konzeptentwicklung) hinzuwirken. Je nach Kompetenzprofil der jeweiligen Netzwerkpartnerin beziehungsweise -partner wurden die Aufgaben verteilt.

Funktion der Servicestelle war es dann, die verschiedenen Teilaufgaben wieder aufeinander zu beziehen und sie – im Sinne einer gemeinsamen Strategie – zusammenzuführen. Durch diese Verfahrensweise war es möglich, zur Effektivierung von Einzelaufgaben der im Netzwerk beteiligten Bildungsinstitutio-

nen beizutragen. Die bisherige Arbeit der Beteiligten im Netzwerk konnte darüber qualitativ verbessert sowie auch quantitativ ausgebaut werden (zeitlich, personell, inhaltlich).

Zur Absprache der verpflichtenden Leistung – die vom „Dienstleister“ in seiner Funktion als „Servicestelle“ in das

Netzwerk oder in die Einrichtungen eingebracht werden sollten – wurde mit den Partnerinnen und Partnern eine schriftliche Kooperationsvereinbarung getroffen.

Exemplarisch soll im Folgenden dies für die Leistungen des Vorhabens „KOMPE-TENZNETZWERK“ aufgezeigt werden.

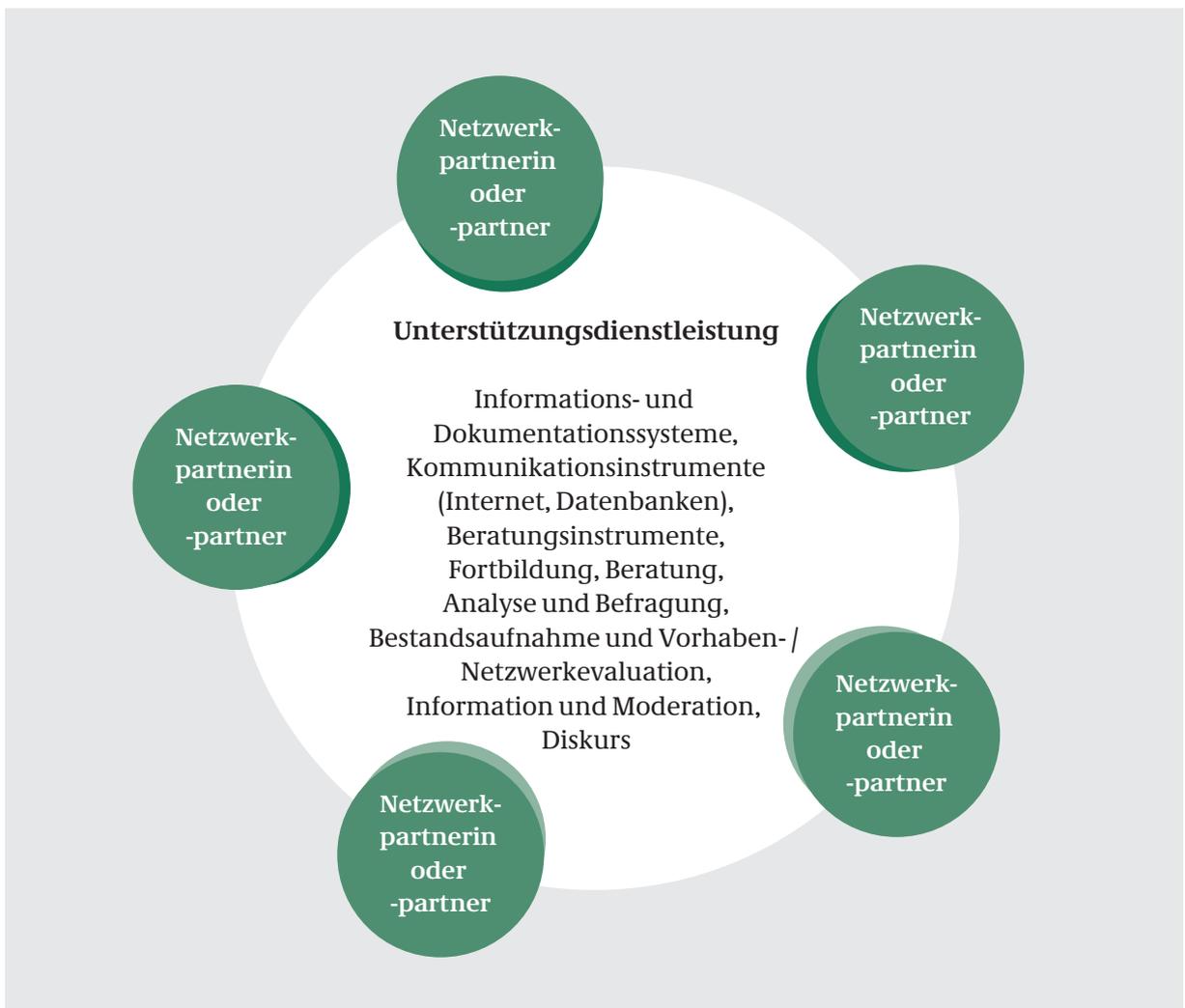


Abbildung 8: Unterstützungsdienstleistungen im Netzwerk, Ergebnisse der Arbeitsgruppe

Eine Vereinbarung über notwendige und wünschenswerte Unterstützungsstrukturen durch die Servicestelle erfolgte in gemeinsamen Sitzungen, zunächst auf der Ebene der Leitungen und später auch auf der Ebene der in das Vorhaben eingebundenen Mitarbeitenden, zum Beispiel als Seminarteilnehmende oder Moderatorinnen beziehungsweise Moderatoren.

Die Anforderungen der Netzwerkpartnerinnen und -partner an die Servicestelle wurden auf Grundlage der Gespräche ausgearbeitet, formuliert und vertraglich im Sinne einer Kooperationsvereinbarung fixiert.

Bestandteile des Vertrages waren:

- Definierte Aufträge, Ziele, Produkte und Dienstleistungen;
- Zeitplan und Meilensteine;
- Dokumentation der Ergebnisse;
- Aussagen zum Transfer der Ergebnisse;
- Benennung der Steuerungsstrukturen (zum Beispiel Moderationen);

- Festlegung der (Teilnahme an) Netzwerktreffen und Arbeitsgruppen;
- Klärung der Administration und Koordinierung des Vorhabens;
- Vereinbarungen zur Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation der Ergebnisse;
- Benennung von Ansprechpartnerinnen und -partnern.

Ebenso erfolgte von der Servicestelle aus eine vertragliche Vereinbarung mit den Netzwerkpartnerorganisationen und deren Mitarbeitenden, auf inhaltlicher und organisatorischer Ebene über:

- die Lernziele in den Fortbildungen und der Produktentwicklung;
- die eingesetzten Instrumente;
- die Passgenauigkeit und den individuellen Zuschnitt der Inhalte und
- den Transfer der Dienstleistungen in die Institutionen.

## Die Unterstützungs- dienstleistungen der Vorhaben

Im Folgenden soll die Komplexität der Dienstleistungen der Vorhaben an Hand von Beispielen aus ihren Arbeitszusammenhängen verdeutlicht werden. Als „Erfolgskriterien“ für Unterstützungsleistungen werden insbesondere die Aspekte „Nachhaltigkeit“ und „Qualitätssicherung“ betrachtet. Deshalb wird beides in die folgende Darstellung einfließen und auch im Anschluss gesondert betrachtet werden.

### **Das Vorhaben „Berufswahl und Transfer“**

Entwicklung von Erhebungsinstrumenten (Befragung, Studie) im Rahmen eines regionalspezifischen Konzeptes zur Berufswahlorientierung (für Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund)

Das Forschungsvorhaben des Instituts für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen (Standort Duisburg, Fachbereich Bildungswissenschaften) evaluierte innovative Maßnahmen der Berufswahlorientierung zur Verbesserung des Übergangs von Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund in Ausbildung und Beschäftigung. Ziel war die Verbesserung der beruflichen Integration im Kontext berufswahlorientierter Maßnahmen in den Regionen Wesel, Kleve und Duisburg. Weiterhin sollte ein regionalspezifisches Berufswahlorientierungskonzept modellhaft entwickelt werden.

Die eingesetzten Instrumente bieten Unterstützungsstrukturen für Netzwerke und Einrichtungen in der Region.

Zum Beispiel:

- Eine Befragung von Schülerinnen und Schülern an allgemein bildenden Schulen mit dem Ziel, individuelle Potenziale und Defizite in Hinblick auf die Berufswahl vorbereitende Prozesse zu identifizieren und hierdurch eine verbesserte, zielgerichtete Konzeption von Berufswahlorientierungsangeboten zu ermöglichen. Dabei sollte die spezifische Problematik der Berufswahlprozesse benachteiligter Jugendlicher sowie von Jugendlichen mit Migrationshintergrund aufgearbeitet werden.
- Eine leitfadengestützte qualitative Studie im Zielfeld für regional verantwortliche Akteurinnen und Akteure mit dem primären Ziel einer Bestandsaufnahme über den konkreten Umgang und die praktische Gestaltung von Transferprozessen und -modellen in Ausbildung. Sekundär bilden die Ergebnisse die Grundlage für die Entwicklung von konkreten, praktischen Gestaltungsvorschlägen sowie die Förderung einer kreis- und städteübergreifenden Vernetzung bereits vorhandener Ansätze sowie eine Abstimmung zwischen den Akteurinnen und Akteuren.

Nachhaltigkeit entsteht, wenn auf der Grundlage der Befragungsergebnisse eine bessere Abstimmung zwischen den an der Berufswahl beteiligten Akteurinnen und Akteuren erfolgt. Dieses schafft einerseits Synergieeffekte und vermeidet Doppelungen. Andererseits können auf der Basis von Gestaltungsvorschlägen angepasste, nachfrageorientierte und passgenaue Angebote zur beruflichen Orientierung entwickelt werden. Die auf der Homepage ([www.netzwerk-berufsorientierung.de](http://www.netzwerk-berufsorientierung.de)) dargebotenen Informationen (zum Beispiel eine umfassende Mindmap der an der Berufswahl beteiligten Akteurinnen und Akteure) dienen einer (über-)regionalen Verbesserung der Transparenz, wobei sichergestellt worden ist, dass diese auch nach Ende des Vorhabens Bestand hat.

Insgesamt bieten Ergebnisse der im Vorhaben durchgeführten Studien die Substanz zur Beantwortung der Frage, welche lokalen Voraussetzungen und Bedingungen derzeit vorfindbar sind, um die Handlungsfelder „Berufswahlorientierung“ und „Strukturen des Wirtschafts- und Beschäftigungssystems“ stärker als bisher miteinander zu verzahnen und damit die Chancen der Jugendlichen in der Region nachhaltig zu verbessern.

## **Das Vorhaben „Ausbildungs- und Beschäftigungsförderung für Unterstellte der Bewährungshilfe“**

**Entwicklung von Unterstützungssystemen im Rahmen eines regionalen Informationsmanagements (Regionaldatenbank) und eines personenbezogenen Arbeitsinstruments für Case Management**

Mit dem Vorhaben „Erfassung und Optimierung von Strukturen der Ausbildungs- und Beschäftigungsförderung für Unterstellte der Bewährungshilfe“ strebte das Institut für angewandte Familien- und Jugendforschung (IFK) an der Universität Potsdam die Verbesserung der beruflichen und sozialen Integration Unterstellter der Bewährungshilfe durch den Auf- und Ausbau lokaler Kooperationsstrukturen (Netzwerke) sowie durch die Entwicklung eines Unterstützungssystems zum Informationsmanagement (Regionaldatenbank) und zum Case Management (Arbeitsinstrument für die Bewährungshilfe) an. Als Unterstützungsstrukturen wurden Informations- und Dokumentationsinstrumente entwickelt:

Die Regionaldatenbank ist ein Institutionen übergreifendes Informationsinstrument und -system, um das Nebeneinander verschiedener und gegebenenfalls

inkompatibler Angebots- und Adressdatenbanken in einer Region zu vermeiden. In der Datenbank können sämtliche Unterstützungsangebote sowie Adressen und Ansprechpartnerinnen und -partner einer Region abgebildet werden. Durch ein einfaches und übersichtliches Informationsmanagement wird der ganzheitliche Ansatz „Hilfe aus einer Hand“ unterstützt. Ein nutzerfreundliches Suchsystem – über das Ziel der Unterstützungsleistung oder die Problemlagen des Hilfesuchenden – vereinfacht soziale und berufliche Integrationsbemühungen. Darüber hinaus bietet die Datenbank eine Angebotstransparenz, die Planungs- und Steuerungsprozesse in einer Region erleichtert. Ihren Nutzen erzielt die Regionaldatenbank somit sowohl auf der konkreten Betreuungs- und Vermittlungsebene als auch auf der Ebene der Ausgestaltung der Angebote.

Die Regionaldatenbank steht allen Interessierten als kostenpflichtiges Produkt zur eigenständigen Nachnutzung zur Verfügung, und damit ist die Nutzung vom Vorhaben und seinem Durchführungszeitraum abgekoppelt, da sämtliche Rechte an der Regionaldatenbank erworben wurden. Die Nachnutzerinnen und Nachnutzer erhalten zudem einen Eingabeleitfaden über die Funktionsweise der Datenbank auf der Administrationsebene.

Das Modul „Bildung, Ausbildung und Arbeit“ ist ein Dokumentationsinstrument und -system, das in Abstimmung mit den Arbeitsagenturen, Sozial- und Jugendämtern sowie freien Trägern entwickelt wurde. Im Modul werden die für die Vermittlung in Ausbildung und Beschäftigung relevanten Probandendaten und Einschätzungen der Betreuungspersonen zu den Wegen und Chancen der beruflichen Integration einheitlich erfasst. Darüber hinaus dient es dem Datenaustausch an den Schnittstellen der beruflichen Integration und kann somit die Voraussetzung zu gemeinsamen Absprachen schaffen und zu einer besser abgestimmten Zusammenarbeit beitragen. Das Modul steht als Papierversion und als PDF-Datei auf der Homepage ([www.bwh-service.de](http://www.bwh-service.de)) und der Homepage des Kooperationspartners ADB e.V. ([www.bewaehrungshilfe.de](http://www.bewaehrungshilfe.de)) zur Verfügung.

## **Das Vorhaben „KOMPETENZNETZWERK zur Qualifizierung Jugendlicher mit Förderbedarf“**

### **Bereitstellung von Unterstützungsstrukturen für eine trägerübergreifende Fortbildung und die Erstellung von spezifischen Produkten**

Im Vorhaben von qualiNETZ Beratung und Forschung GmbH wurden als Unterstützungsstrukturen trägerübergreifende Fortbildungs- und Produktentwicklungsgruppen eingerichtet. Sie dienen der Kompetenzentwicklung bei Bildungsträgern und ihrem Personal sowie der Einführung neuer Konzepte und Produkte im Handlungsfeld.

Im trägerübergreifenden, prozessbegleitenden Fortbildungs- und Beratungsansatz zur Personal- und Organisationsentwicklung wurden neue Konzepte und Lösungsstrategien zu aktuellen Problemstellungen und Veränderungsanforderungen erarbeitet. Sie führten zu einer Erhöhung der Qualität der Aus- und Weiterbildung, zu mehr Flexibilität in Bezug auf das Reagieren auf neue Anforderungen und Aufgaben.

Nachhaltige Wirkungen der Projektergebnisse werden darin gesehen, dass die entwickelten Produkte und Konzepte ebenso wie die Kooperationsbeziehungen

auch nach Ablauf des Vorhabens weiter bestehen und weiter entwickelt werden können.

Als Ergebnis liegen ein Praxishandbuch zur Arbeitsvermittlung vor sowie Konzepte für die Eignungsanalyse in der Berufsvorbereitung, die auch nach Ablauf der Vorhabens eingesetzt und weiterentwickelt werden können (zum Beispiel durch Anpassung an neue Berufe und Adressatengruppen). Darüber hinaus sind in der Zusammenarbeit Qualitätsstandards und Arbeitsinstrumente (Fragebögen, Materialien, Leitfäden) entstanden, die in die weitere gemeinsame Arbeit einfließen und auch anderen Bildungseinrichtungen zur Verfügung stehen.

Eine Verstetigung der Ziele der Zusammenarbeit erfolgte in Bezug auf die kooperative Zusammenarbeit der Träger. Im Rahmen des Vorhabens konnte eine konkurrenzlose und somit offene Zusammenarbeit initiiert und erprobt werden. Diese Arbeitsform wird nach Beendigung des Vorhabens auf weitere Arbeitskontexte und andere Kooperationspartnerinnen und -partner sowie auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ausgeweitet.

Verstetigung wird auch in den Unterstützungsstrukturen selbst deutlich, weil durch sie die Produkt- und Konzeptentwicklung sowie der Prozess der Zusammenarbeit moderiert und koordiniert

wird. War die Arbeit erfolgreich, wird sie für eine weitere erfolgreiche Zusammenarbeit wieder angefordert. Nachhaltigkeit wird darüber zu bewerten sein, ob und inwieweit es auch zukünftig möglich ist, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Partnerinnen und Partner professionell abzugleichen, Standards für eine gemeinsame Arbeit zu definieren und innovative Entwicklungen aufzugreifen.

### **Das Vorhaben „Regionales Kompetenznetzwerk Benachteiligtenförderung (KOMPNET)“**

**Entwicklung von Unterstützungsstrukturen zur regionalen Qualifizierungsplanung (Transparenz von Angeboten) und der Beratungsleistung für Jugendliche im Rahmen der Berufsorientierung**

Ziel des Vorhabens der Projekt-Transfer-Gesellschaft für berufliche Weiterbildung und Training GmbH (ProTeGe) war es, eine Transparenz von regionalen Angeboten der beruflichen Benachteiligtenförderung für Jugendliche herzustellen. In einer trägerübergreifenden Kooperation wurde dazu vom Netzwerk-„Dienstleister“ eine regionale Vereinheitlichung des Verständnisses und der Förderung beruflicher Handlungskompetenz für die Zielgruppe initiiert. Unter anderem war die Entwicklung von Instrumenten zur Verbesserung

der Beratungs- und Förderaktiven (regional einheitliche Qualifizierungsplanung durch „TeleProfiling“) vorgesehen.

Die Nachhaltigkeit der eingesetzten Instrumente verdeutlicht sich zum Beispiel darin, dass der Jugendserver durch Eigenmittel des Bildungsträgers ProTeGE dauerhaft in Betrieb bleibt und weiterhin gepflegt wird. Der Server dient nicht nur der Transparenz der Bildungsangebote, sondern auch dem Austausch der Akteurinnen und Akteure untereinander und fördert deren Zusammenarbeit.

Mit dem „TeleProfiling“ steht ein internetgestütztes Instrument zur Verbesserung der Beratungsleistung für benachteiligte Jugendliche und zur Unterstützung ihrer Berufsorientierung dauerhaft bereit. Dieses Instrument ermöglicht eine differenzierte Selbsteinschätzung der beruflichen Handlungskompetenz als Grundlage für Beratungsgespräche, insbesondere im Rahmen von berufsorientierenden Aktivitäten an Schulen und in Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB).

Bezogen auf die inhaltliche Entwicklung konnte im Vorhaben der Wunsch der Netzwerkpartnerinnen und -partner nach Individuallösungen und Passgenauigkeit der eingesetzten Instrumente gelöst werden. Man einigte sich gemeinsam auf die Vereinheitlichung regionaler Standards in der Qualifizierungsplanung. Diese repräsentieren die Anforderungen der

regionalen Agentur für Arbeit, an denen sich auch künftige Anbieter messen lassen müssen.

### **Das Vorhaben „MOSAİK – Kompetenzentwicklung für (junge) Mütter“**

#### **Einrichtung einer regionalen Kooperations- und Transferstelle im Rahmen der Bremer Förderkette**

In diesem Vorhaben der Universität Bremen des Fachbereichs Human- und Gesundheitswissenschaften ging es um die Konzeptionierung und den Aufbau eines Kooperationsnetzes von Beratungs-, Bildungs- und Ausbildungs- sowie Weiterbildungsangeboten für junge Mütter und ihre Kinder. Ziel war es, junge Mütter zu einer eigenständigen, ökonomisch unabhängigen Lebensführung zu befähigen und Voraussetzungen dafür zu schaffen.

Als Unterstützungsstruktur wurde eine Kooperations- und Transferstelle als Prototyp im Land Bremen eingerichtet, die ein wesentlicher Bestandteil der „Bremer Förderkette (junge) Mütter in Beratung, (Aus)Bildung und Beruf“ ist. Sie bündelte die Aktivitäten und Maßnahmen, unterstützte insbesondere die Arbeit der Sozialzentren durch Information und Beratung hinsichtlich der Zielgruppe der jungen Mütter, koordinierte und beriet auf der politischen Handlungsebene und sicherte

den Wissenstransfer. Darüber hinaus hat sie eine Plattform für die Beratung von Trägern und Zielgruppen geboten, diente als Knotenpunkt für Vernetzung und Kooperation und war eine Informations- und Kontaktstelle für Ausbildungsinhalte sowie Fort- und Weiterbildungsangebote zur Qualifizierung des Fachpersonals. Weitere Angebote waren der Transfer von Fachtheorie und Fachpraxis, Organisation von Öffentlichkeitsarbeit sowie der Aufbau und die Pflege eines virtuellen Netzwerkes.

Nachhaltige Wirkungen des Vorhabens wurden durch die dauerhafte Etablierung einer vom Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales eingerichteten und vom Amt für soziale Dienste koordinierten Arbeitsgemeinschaft „Junge Mütter“ erreicht, die den Erfahrungsaustausch, den Transfer und die Abstimmung von Angeboten für diese Zielgruppe zwischen allen relevanten Institutionen gewährleistet. Darüber hinaus werden die Intentionen des Vorhabens durch das überregionale „Netzwerk Teilzeitberufsausbildung“ gemeinsam mit anderen BQF-Vorhaben bundesweit transferiert. Im gemeinsamen Austausch wurden Benchmarking und Best-Practice-Modelle für die Teilzeitberufsausbildung entwickelt und Kooperationsstrukturen zu den Kammern, den Agenturen für Arbeit und der Jugendhilfe ausgebaut.

## Wirkungen und Erfolge von Unterstützungs- strukturen

### Qualität sichern und Nachhaltigkeit gewährleisten

Wenn Unterstützungsstrukturen für die Erfolge von Netzwerken und Einrichtungen wichtig sind, muss dies auch an den erzielten Wirkungen in den Netzwerken und ihren beteiligten Institutionen ablesbar sein. Hier sind jeweils Innen- und Außenwirkungen zu betrachten.

### Mit Hilfe der Unterstützungsstrukturen Nachhaltigkeit gewährleisten

Nachhaltigkeit besteht dann, wenn die erzielten Wirkungen über einen längeren Zeitraum hinweg Strukturen und Standards bestimmen und Dienstleistungen oder Produkte auch nach Ende des Vorhabens weiter nachgefragt werden.

Dauerhafte Wirkungen im Sinne von Nachhaltigkeit, bezogen auf Vorhabensziele und Aufgaben, werden dadurch begünstigt, dass Qualitätsstandards vereinbart werden. Nachhaltigkeit zeigt sich daran, dass durch die Bemühungen des Vorhabens Rahmenbedingungen verändert werden konnten und eine dauerhafte Verankerung der Zielsetzungen und Ergebnisse des Vorhabens erreicht wurde, zum Beispiel, dass erreicht werden konnte, eine unabhängige Koordinierungsstelle, die über das Vorhaben hinaus existiert, anzusiedeln.

Auch hinsichtlich der Vernetzungsstrukturen lassen sich Faktoren definieren, an denen nachhaltige Wirkungen zu erkennen sind: Ein Faktor ist, dass Netzwerke als solches weiter existieren, gegebenenfalls unter einer veränderten Aufgabenstellung und/oder einer veränderten Zusammensetzung. Ein anderer Faktor ist, dass Produkte und Dienstleistungen abrufbar sind und in der Praxis (als Standards, Instrumente, einheitliche Methode) genutzt werden können.

### **Arbeitsweise der „Dienstleister“ im Sinne der Nachhaltigkeit**

Um Nachhaltigkeit der durch das Netzwerk erzielten Ergebnisse und Wirkungen erreichen zu können, sind folgende Einflussfaktoren von Bedeutung:

*Auf der organisatorischen Ebene* ist es notwendig, realistische und verbindliche Ziel- und Zeitplanungen zu treffen sowie die frühzeitige Koordinierung von Arbeitstreffen festzulegen und Vereinbarungen über Inhalte und Ziele zu treffen.

*Auf der personellen Ebene* muss die Kontinuität der beteiligten Personen und Institutionen sichergestellt werden. Wenn engagierte Funktionsträger wegen der Übernahme neuer Aufgaben ausscheiden, müssen die neuen, hierfür zuständigen Personen für die Ziele gewonnen beziehungsweise die Ziele gegebenenfalls den veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.

*Auf der inhaltlichen Ebene* muss eine offene Konsensfindung möglich sein, das heißt, zwischen Individuallösungen (Institutionen und Personen) und übergreifenden Zielvorstellungen muss ausbalanciert werden. Darüber hinaus muss immer die Möglichkeit der Transferierbarkeit der Inhalte (zum Beispiel auf neue Zielgruppen, andere Berufsbilder, Modularisierung) in die Arbeitszusammenhänge der beteiligten Akteurinnen und Akteure gegeben sein.

*Auf der Netzwerk- und Organisationsebene* sowie zwischen den sich unterstützenden Vorhaben braucht es für alle Beteiligten einerseits immer die Win-Win-Situation (Offenheit und Transparenz) und anderer-

seits die Vernetzungsstabilität sowie -dichte (Abgrenzung und Integration weiterer Netzwerkpartnerinnen und -partner), um die Nachhaltigkeit der Netzwerkarbeit erreichen zu können. Unbedingt wichtig ist, dass Flexibilität und Offenheit gegenüber Veränderungen bei den Rahmenbedingungen bestehen.

Eine Service- beziehungsweise Koordinierungsstelle ist zur Unterstützung der vernetzten Arbeit unbedingt erforderlich. Sie benötigt entsprechende Ressourcen, um nachhaltige Wirkungen entwickeln zu können. Weiterhin müssen Verbindlichkeiten durch vertragliche Fixierung (Kooperationsvereinbarung) geschaffen und die inhaltlichen und administrativen Programmanforderungen durch die Unterstützungseinrichtungen erfüllt werden.

Nicht zuletzt sind auch individuelle Einflussfaktoren der beteiligten Akteurinnen und Akteure mitentscheidend. Sie müssen Klarheit über ihre individuelle Funktion und Einbindungsmöglichkeiten (Mitgestaltungsspielraum, Selbstdarstellungsmöglichkeiten, Kompetenzen und Ressourcen) haben. Ihre Interessenlage und Motivation zur Mitarbeit (finanziell, inhaltlich, kooperativ) müssen nachhaltige Wirkungen begünstigen.

Darüber hinaus bestehen externe Einflussfaktoren, die nachhaltige Wirkungen begünstigen oder beeinträchtigen. So

wirken sich entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten und Laufzeiten der Vorhaben und demzufolge bessere Planbarkeit bei den Partnerinnen und Partnern des Vorhabens positiv aus – eine hohe persönliche Motivationslage für die Inhalte vorausgesetzt. Auf der bildungspolitischen Ebene hängen nachhaltige Wirkungen vom (bildungs-)politischen Stellenwert des Vorhabens ab, von der Einordnung der Netzwerkziele auf der Programmebene und von den Verwertungsstrategien der Netzwerkergebnisse (politische Einflussnahme, gegebenenfalls Revision von Gesetzeslagen, Empfehlungscharakter, Evaluation).

Gerade auch unter den veränderten Rahmenbedingungen im Handlungsfeld der beruflichen Benachteiligtenförderung kann Nachhaltigkeit von Aktivitäten durch die Bereitstellung von Unterstützungsstrukturen für die Netzwerkarbeit erheblich gefördert werden. Auch bei wechselnden Kooperationspartnerinnen und -partnern sichern sie den Transfer der in den Netzwerken erreichten Standards. Neue Kooperationspartnerinnen und -partner können „nahtlos“ in das Netzwerk integriert werden. Aus der Standardisierung der Teilergebnisse können Instrumente entwickelt werden, die als „Serviceleistungen“ den Netzwerken und ihren Partnerinnen und Partnern zur Verfügung gestellt werden.

## Mit Hilfe der Unterstützungsstrukturen Qualität sichern

Qualitätsmerkmale von Netzwerkarbeit und ihren Unterstützungsstrukturen lassen sich unter dem Begriff „Lernende Netzwerke“ zusammenfassen. Das Lernen in diesen Netzwerken besteht in erster Linie aus der Bündelung und Weiterentwicklung der unterschiedlichen Kompetenzen der an der Netzwerkarbeit Beteiligten sowie aus den Erfahrungen der (temporären) Netzwerke, die sie initiieren. Qualitätsmerkmale für die Lernprozesse dieser Netzwerke, ihrer Partnerorganisationen und der beteiligten Personen sind Selbstevaluation, Standardisierung der Teilergebnisse der Netzwerkarbeit, Sicherstellung von Transfer sowie die Herstellung von Offenheit und Transparenz des Netzwerkes vor allem zum Abbau der disfunktionalen Fluktuation der Kooperationspartnerinnen und -partner.

Weiterhin gehören dazu: Konfliktmanagement (insbesondere bei unterschiedlichen Auffassungen der involvierten Partnerinnen und Partner über das Maß an Kompromissbereitschaft bei der Realisierung konzeptionell vereinbarter Innovationsziele) sowie Interaktion der Akteurinnen und Akteure zum gemeinsamen Lösen sowohl antizipierter als auch (und vor allem) ereigneter Probleme der Entwicklungs- und Netzwerkarbeit. Wichtige

Grundlagen sind zudem gemeinsam erstellte Regeln für die Netzwerkarbeit (zum Beispiel Verbindlichkeit, Vertrauen herstellen, Kompetenzen anerkennen, Stärken weiterentwickeln), das Herstellen einer Netzwerkphilosophie, insbesondere zur Außendarstellung sowie die Definition von Win-Win-Situationen im Hinblick auf Ressourceneinbringung und Verwertung.

### Überprüfung von Qualitätskonzepten, Zielen und Ergebnissen

Als ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung und als Unterstützungsstruktur kann die Selbstevaluation betrachtet werden.

Selbstevaluation als Instrument der Qualitätssicherung verfolgt dabei vier Ziele:

1. Verbesserung des Innovationsmanagements:  
Informationssysteme der Vorhaben, Verfahren und Produkte überprüfen; Selbstreflexion der Teammitglieder und kritische Auseinandersetzung mit der Praxis;
2. Messung der Wirksamkeit:  
Sicherstellen des Nutzens des Vorhabens (zum Beispiel Erreichung der Zielgruppe);

- 3. Unterstützung des Lern- und Entwicklungsprozesses:  
Einbeziehung und Motivation aller relevanten Gruppen und Förderung von Lern- und Entwicklungsprozessen innerhalb des Teams.
- 4. Abgleich der vorhabensinternen Ziele mit den ursprünglichen Zielen:  
Sicherstellung, dass sich das Vorhaben seinen eigentlichen Zielen entsprechend entwickelt.

Die Methodik der Selbstevaluation ist formativ; sie zielt darauf ab, unmittelbaren Einfluss auf die Gestalt, die Natur und die Qualität der vom Netzwerk oder den Einrichtungen entwickelten Innovation zu nehmen. Sie ist prozessorientiert; sie

zielt darauf ab, den Prozess zu verbessern, aufgrund dessen die innovative Idee in innovative Aktion umgesetzt wird. Sie ist kontinuierlich; sie zielt darauf ab, in allen Phasen des Vorhabens, vom Entwurf und der Planung bis hin zur Umsetzung, der abschließenden Verbreitung und dem Bericht über die Ergebnisse, die Arbeitsmethoden fortwährend zu optimieren.

Die folgenden Fragestellungen und Umsetzungsstrategien dienen der Überprüfung der einzelnen Vorhaben, ihrer Verfahrensweisen, den Ergebnissen und den Erfolgen der Netzpartnerinnen und -partner. Sie wurden in Zusammenarbeit mit dem „Dienstleister“ entwickelt und in Netzwerken und Einrichtungen erprobt.

1. Problemaufriss und Bedarfsanalyse	
Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie ist die Ausgangslage?</li> <li>▪ Welche Gründe, welche Art und welches Ausmaß haben das Problem oder der Bedarf?</li> <li>▪ In welchem Kontext tritt es auf?</li> <li>▪ Was sind die Grundannahmen der Netzwerkarbeit?</li> <li>▪ Worin besteht die Innovation?</li> <li>▪ Welche Personen und Organisationen sind direkt betroffen und/oder tragen zu dem Problem bei?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übereinstimmung im Netzwerk über die Definition des Problems und des Bedarfs.</li> <li>▪ Übereinstimmung über die Art der geplanten Innovation.</li> <li>▪ Entwicklung einer Strategie, wie die aktive Kooperation der Betroffenen sichergestellt werden kann.</li> </ul>

## 2. Zielsetzung des Vorhabens

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was sind die Schlüsselziele und Hauptzwecke?</li> <li>▪ Was sind die hauptsächlich innovativen Ziele?</li> <li>▪ Welche Hierarchie gibt es bei den Zielen (allgemein, individuell und operational)?</li> <li>▪ Wer sind die Schlüsselpersonen, die von dem Netzwerk profitieren sollen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zustimmung des Netzwerks zu den Zielen der jeweiligen Ebenen, einschließlich der erwünschten Resultate.</li> <li>▪ Eine detaillierte Definition der Netzwerk- und Einrichtungsziele.</li> <li>▪ Die Erwartungen aller Betroffenen stimmen mit den für das Netzwerk oder für die Einrichtung festgelegten Zielen überein.</li> </ul>

## 3. Arbeits- und Zeitplanung

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie wird ein Arbeits- und Zeitplan zur Erreichung der Netzwerk- oder Einrichtungsziele aufgestellt?</li> <li>▪ Wie werden die Ressourcen auf die verschiedenen Arbeitsschritte verteilt (Zeit, Geld, Fähigkeiten)? Wie wird die Zeitplanung vorbereitet?</li> <li>▪ Was ist ein „Meilenstein“?</li> <li>▪ Wie können Flexibilität, permanente Revisionen des Arbeitsfortschritts und adäquate Anpassungen des Arbeitsplans erreicht werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine realistische Arbeits- und Zeitplanung.</li> <li>▪ Eine Anpassung der Zielhierarchie, falls nötig.</li> <li>▪ Ein geplanter Prozess permanenter Reflexionen.</li> </ul>

#### 4. Indikatoren

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche quantitativen oder qualitativen Messungen können am besten belegen, wie erfolgreich das Netzwerk oder die Einrichtung bei der Erreichung seiner Ziele war?</li> <li>▪ Wie wird eine Indikatorenmatrix erstellt?</li> <li>▪ Welche Kriterien haben Schlüsselpersonen und Organisationen bei der Interpretation der Messungen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Indikatorenmatrix, die den Zielkategorien entspricht.</li> <li>▪ Übereinstimmung über die grundlegenden Erfolgskriterien.</li> </ul>

#### 5. Produktion eines innovativen Konzepts und der dazu passenden Werkzeuge und Fallstudien

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was ist ein Produkt?</li> <li>▪ Wie können die im Netzwerk oder die in der Einrichtung gemachten Erfahrungen zur Verbesserung der Produkte genutzt werden?</li> <li>▪ Welche Produkte unterstützen die Verbreitung der Netzwerkergebnisse und deren Übernahme in die Alltagspraxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Reihe von Produkten, die für die Durchführung der innovativen Arbeit benötigt werden.</li> <li>▪ Erhöhter Bekanntheitsgrad des Netzwerks oder der Einrichtung durch frühzeitige Präsentation vorhandener Produkte.</li> <li>▪ Verbesserte Transferierbarkeit des Konzepts und der Methoden durch Einbeziehung möglicher Nutzer.</li> <li>▪ Ein Plan für die gezielte Präsentation jedes Produkts.</li> </ul>

## 6. Praktische Feldarbeit

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Bedingungen sind nötig, um das innovative Konzept und die Materialien in der Feldarbeit zu überprüfen?</li> <li>▪ Welche Instrumente und Verfahren können verwendet werden, um den Fortgang der Arbeitsschritte zu beobachten und regelmäßiges Feedback zu erhalten?</li> <li>▪ Welche Unterlagen sollten aufbewahrt werden?</li> <li>▪ Wie werden die Aussagen der Zielgruppen erfasst?</li> <li>▪ Wie werden die Reaktionen von anderen Betroffenen gewonnen und protokolliert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumente und Methoden für die Messung der ausgewählten Indikatoren.</li> <li>▪ Eine Vielzahl formeller und informeller Feedback-Information und die entsprechende Partizipation aller Beteiligten an der Feldarbeit.</li> <li>▪ Ein Prozess, in dem die Auswertung der Indikatoren und der Feedback-Reaktionen zu einer adäquaten Änderung des Vorhabenskonzepts, der Methoden und Materialien führen können.</li> <li>▪ Wertvolle Aufzeichnungen (Informationen, Berichte, Fallstudien).</li> <li>▪ Die aktive Mitarbeit von Zielgruppen, die zu einer Verbesserung des Netzwerks beitragen können.</li> <li>▪ Betroffene, die über das Netzwerk gut informiert sind.</li> </ul>

## 7. Produktvermarktung

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche attraktiven Produkte können erstellt werden?</li> <li>▪ Welche Werkzeuge für Praktikerinnen und Praktiker können entwickelt werden?</li> <li>▪ Nützen Fallstudien?</li> <li>▪ Welche Methoden der Verbreitung über diverse Personen und Organisationen sollen eingesetzt werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Reihe attraktiver Produkte, die die Ergebnisse der Innovation veranschaulichen.</li> <li>▪ Nützliche Werkzeuge für Praktikerinnen und Praktiker in anderen Organisationen, die die Produkte verwenden wollen.</li> <li>▪ Fallstudien</li> <li>▪ Ein Marketingplan für die Produkte, der andere Personen und Organisationen einbezieht.</li> </ul>

## 8. Transfer und Verarbeitung der Vorhabensresultate

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Worin bestehen die wichtigsten Ergebnisse und welche Produkte sollen verbreitet werden?</li> <li>▪ Welche Schlüsselpersonen sollten über die Produkte und andere Ergebnisse des Netzwerks oder der Einrichtung informiert werden?</li> <li>▪ Wie kann mit diesen Schlüsselpersonen Kontakt aufgenommen werden?</li> <li>▪ Wann werden die Schlüsselpersonen über die Ergebnisse informiert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Liste der Schlüsselpersonen und -organisationen, die davon überzeugt werden sollen, dass das Konzept und dessen Methoden es wert sind, übernommen zu werden.</li> <li>▪ Eine Auflistung von Personen und Organisationen, die die Verbreitung der Resultate unterstützen wollen.</li> <li>▪ Ein Veranstaltungsprogramm und ansprechende Präsentationsunterlagen, um die wichtigsten Praktikerinnen beziehungsweise Praktiker und Entscheidungsträger auf die Ergebnisse aufmerksam zu machen.</li> <li>▪ Größeres Verständnis, breitere Akzeptanz und eine Veränderung der Einstellung, die die Übernahme des Konzepts in die Alltagspraxis wahrscheinlicher machen.</li> </ul>

## 9. Evaluation und Schlussbericht

Fragestellungen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche bereits vorhandenen Dokumente können als Grundlage für die Schlussevaluation dienen?</li> <li>▪ Was sollte in den Schlussbericht aufgenommen werden, um den Innovationsprozess zu veranschaulichen?</li> <li>▪ Welche Ideen für zukünftige Innovationen können festgehalten werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein Plan für die Schlussevaluation, der auf den Prozessen und Resultaten der Selbstevaluation beruht.</li> <li>▪ Eine kritische Übersicht des Entwicklungsprozesses während der Vorhabenslaufzeit.</li> <li>▪ Eine Zusammenfassung dessen, was aus den Problemen gelernt wurde.</li> <li>▪ Die Aufbereitung überzeugender quantitativer, qualitativer und anekdotischer Belege für den Erfolg der Arbeit.</li> <li>▪ Auf Grundlage der Erfahrung neue Ideen für weitere Innovationen.</li> </ul>

## Handlungsempfehlungen für den „Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit“

### Schaffung von Unterstützungsstrukturen (spezifische Dienstleistungen) für Netzwerke und Einrichtungen, zur Förderung der Kompetenzentwicklung und der Qualitätssicherung

Unterstützungs-„Dienstleister“ für Netzwerke und Einrichtungen stellen Arbeitsstrukturen zur Verfügung, mit denen es möglich wird, die Kooperationsbeziehungen der Beteiligten zu managen und die Konsensbildung zwischen den beteiligten Entscheidungsträgern herzustellen. Als „Dienstleister“ stellen sie darüber hinaus Arbeitsinstrumente zur Verfügung, die die Zusammenarbeit der Partnerinnen und Partner unterstützen und die Inhalte der Arbeit weiter tragen.

Sie können beispielsweise für die Dokumentation verantwortlich sein, den Informationsfluss und das Wissensmanagement im Netzwerk oder in der Einrichtung beziehungsweise im Einrichtungsverbund

herstellen. Sie haben eine wichtige Funktion im Rahmen eines Qualitätsmanagements; sie können die Evaluation übernehmen, Öffentlichkeitsarbeit betreiben und die Sicherung des Transfers und der Nachhaltigkeit fördern. Durch die Bereitstellung von Beratungs- und Fortbildungsangeboten unterstützen sie die Professionalität der beteiligten Akteurinnen und Akteure. Im Sinne von „Lernenden Organisationen“ übernehmen sie einen wichtigen Part darin, die permanente Weiterentwicklung des Gesamtsystems und seiner einzelnen Teile zu begleiten.

### Entwicklung und Pflege von Dokumentations- oder Informationsinstrumenten beziehungsweise -systemen (Instrumente zur Analyse, Dokumentation und Evaluation) als eine wichtige Aufgabe der „Dienstleister“

Dokumentations- oder Informationsinstrumente beziehungsweise -systeme dienen der standardisierten Erfassung von Daten sowie der einheitlichen Abbildung von Informationen. Die Entwicklung, Erprobung und Etablierung solcher Instrumente bieten die Chance, Expertenwissen und Fachinformationen zu einem Thema oder Ziel zu bündeln und sich somit von den Interessen einzelner Vorhaben, Akteurinnen und Akteuren und (Teil-) Zielgruppen zu lösen.

Folgende Instrumente können beispielsweise Unterstützungsleitungen für die Netzwerkarbeit und auch für Einrichtungen sowie Einrichtungsverbände bieten:

- Instrumente zur Erfassung regionaler Besonderheiten und Bedarfslagen (Schülerbefragungen, regionale Bedarfsanalysen, Befragung von Akteurinnen und Akteuren);
- Instrumente zur Erfassung der individuellen, personenbezogenen Bedarfslage (Falldokumentationen, Entwicklungspläne, Eingliederungs- und Qualifizierungspläne);
- Instrumente zur Herstellung von Transparenz über Angebote und strukturelle Vernetzungen (Regionale Angebotsdatenbanken, Jugendserver) und
- Instrumente zur Evaluation von Ergebnissen und Wirkungen sowie zur Sicherung des Transfers.

### **Unterstützung bei der Verständigung auf gemeinsame Qualitätsstandards**

Die Zusammenführung von Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Integrationsförderung (zum Beispiel auf der regionalen Ebene von außerschulischen Bildungsträgern, Berufsbildenden Schulen, allgemein bildenden Schulen, der Agenturen für Arbeit und Betrieben) und die Bereitstellung von Unterstützungsstrukturen für die Zusammenarbeit fördern den Bildungsdialog und die Verständigung auf gemeinsame Qualitätsstandards. Diese sind Voraussetzung für eine regional abgestimmte Bildungsplanung, einer Abstimmung über gemeinsame Konzepte in der Region (beispielsweise zur Kompetenzfeststellung), zur Verständigung über die Nutzung einheitlicher Dokumentationsinstrumente von Kunden-, Klienten- und Personendaten oder zur Erarbeitung von Verfahrensregelungen zur Abstimmung zwischen den verschiedenen Institutionen und Fachleuten.

### **Förderung und Entwicklung von innovativen Lösungen sowie deren effektive und effiziente Umsetzung**

Strukturelle Veränderungen im Arbeitsfeld der Jugendberufshilfe machen eine Anpassung und Veränderung bestehender Angebotsstrukturen erforderlich. Es kann dazu notwendig werden, schnell neue Produkte und Leistungsangebote zu entwickeln, mit denen die regionale Angebotsstruktur erweitert und differenziert werden kann. Die trägerübergreifende und überregionale Zusammenarbeit zwischen Partnerorganisationen aus verschiedenen Regionen ermöglicht die Einbeziehung von Kompetenzen und positiven Praxisbeispielen aus anderen Regionen und Themenbereichen. Synergien durch die gemeinsame Entwicklung neuer Konzepte und Produkte vermindern den Aufwand an Ressourcen (Zeit, Personal, Instrumente etc.). Beispielsweise könnte dies die inhaltliche und strukturelle Optimierung der Angebote sein, entsprechend der Ergebnisse der regionalen und individuellen Bedarfsanalysen zur Optimierung des Übergangsprozesses in Ausbildung.

### **Entwicklung von Fortbildungsangeboten mit Ausrichtung auf die Handlungsanforderungen der Praxis**

Neue konzeptionelle Herausforderungen in der beruflichen Qualifizierung, der Anpassungsdruck an verschärfte Bedingungen auf dem Aus- und Weiterbildungsmarkt und die Differenzierung und Flexibilisierung von Angebotsstrukturen machen verstärkte Anstrengungen in der Personalentwicklung nötig, die von einzelnen Trägern nicht mehr allein bewältigt werden können. Fortbildung muss dabei stärker mit konzeptionellen und strategischen Entwicklungsprozessen verzahnt werden, alle Förderbereiche umfassen und die Angleichung der Kompetenzen unterschiedlicher beruflicher Professionen beziehungsweise deren jeweilige Weiterentwicklung fördern. Dies beinhaltet:

- Die Ausrichtung der Fortbildung auf den jeweiligen regionalen und/oder trägerspezifischen Handlungsbedarf in Bezug auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen, auf die Qualitätsentwicklung und auf die Umsetzung von Innovationen;

- einen regionalen sowie überregionalen Kompetenzaustausch und die Verzahnung von Professionalität zwischen Bildungsanbietern untereinander und mit den relevanten Kooperationspartnerinnen und -partnern;
- die Professionalisierung von Berufs- und Tätigkeitsprofilen der Fachkräfte in der Aus- und Weiterbildung mit dem Ziel einer permanenten Anpassung und Weiterentwicklung der beruflichen Bildung und ihrer einzelnen Arbeitsfelder;
- eine Unterstützung von Strukturveränderungen durch gemeinsame Fortbildungs- und Entwicklungsprojekte zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Bildungseinrichtungen (Betriebe, Agentur für Arbeit, ARGE n, Bildungsträger, Berufsbildende Schulen, allgemein bildende Schulen etc.).

### **Bündelung von Handlungsanforderungen und Vorschläge zur Weitergabe für Empfehlungen an die Politik**

Dienstleistungsnetzwerke bieten sich auf Grundlage ihres Wissens- und Erfahrungsbereichs dafür an, einerseits an die Netzwerkwerkpartnerinnen und -partner und regional sowie überregional handelnde Einrichtungen, neue Entwicklungen heranzutragen und andererseits Empfehlungen an die Politik weiterzugeben, zum Beispiel zur inhaltlichen und strukturellen Veränderung der Förderangebote, der Angebotsstrukturen und der Kooperationsformen.

Hier können jeweils (sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler Ebene) Abstimmungsprozesse initiiert werden.

Der Einsatz von entwickelten Instrumenten (zur Ermittlung der Bedarfslage) und die Festlegung von Standards ermöglichen eine Steuerung und Planung in verschiedenen politischen Handlungsfeldern (zum Beispiel Arbeitsmarkt-, Sozial- und Strukturpolitik). Sie eignen sich zur Voraussage dynamischer Veränderungen und unterstützen neben der Identifikation und Bewältigung von Problemlagen die Positionierung politischer Gestaltungsprozesse.

## **Autorin und Autoren**

**Antje Bredow**

**Christoph Eckhardt**

qualiNETZ Beratung und Forschung  
GmbH, Duisburg

**Helmut Musy**

Projekt-Transfer-Gesellschaft für  
berufliche Weiterbildung und Training  
(ProTeGe), Greiz

### 3.1.4

## Arbeitsgruppe: „Personenzentrierte Netzwerkbildung“

### **Durch Netzwerke individuelle Ressourcen erweitern**

Die Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Frage, wie durch die Schaffung von institutionellen Netzwerken strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden können, die die Ressourcenbasis (personale, soziale, ökonomische Ressourcen) von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen in besonderen Problemlagen vergrößern beziehungsweise den Zugang zu bisher „verschlossenen“ Ressourcen erleichtern können.

Zielgruppen der in der Arbeitsgruppe vertretenen Vorhaben sind junge Menschen im Alter bis zu 25 Jahren (im Vorhaben „Jobwärts“ auch Klientinnen und Klienten, die älter als 25 Jahre sind). Gemeinsam ist allen, dass sie über ein oder mehrere Hemmnisse verfügen, die den Einstieg in eine berufliche Ausbildung oder die Aufnahme einer Beschäftigung erschweren beziehungsweise verhindern.

Ziel der Arbeit in den Vorhaben war die Verbesserung der individuellen Voraussetzungen durch die Stärkung von persönlichen Ressourcen und die Nutzung von institutionellen Hilfsangeboten und Unterstützungsstrukturen.

In der konkreten Arbeit zeigte sich schnell, dass die Möglichkeiten der Förderung durch eine einzelne Institution begrenzt sind. Die multiplen Problemlagen

der Klientinnen und Klienten erfordern eine fach- und ressortübergreifende Zusammenarbeit und die Erschließung zusätzlicher Unterstützungsangebote, die den Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung erleichtern.

Die Erfahrungen in den Vorhaben zeigten, dass durch eine gezielte institutionelle Netzwerkbildung zusätzliche Partnerinnen und Partner in den Hilfeprozess eingebunden und so für die Jugendliche respektive den Jugendlichen oder jungen Erwachsenen zusätzliche Ressourcen zur Problembewältigung erschlossen werden können.

Dies ist umso wichtiger, als die Zielgruppen der Benachteiligtenförderung nur über eingeschränkte persönliche und soziale Ressourcen zur Bewältigung schwieriger Lebenslagen verfügen beziehungsweise diese nicht in vollem Umfang für sich nutzen können.

## Zielgruppen und Lösungsansätze

Jugendliche mit Lernbeeinträchtigungen und sozialen Benachteiligungen haben nur geringe Chancen, eine qualifizierte Berufsausbildung aufzunehmen oder erfolgreich abzuschließen. 14,9% der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen haben keine abgeschlossene Berufsausbildung; bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Migrationshintergrund beträgt dieser Anteil mehr als ein Drittel (37%) (Bundesinstitut für Berufsbildung 2004).

Dementsprechend waren im November 2005 mehr als 500 000 junge Menschen unter 25 Jahren arbeitslos.<sup>11</sup> Schwierigere Rahmenbedingungen verhindern oder verzögern für viele junge Menschen den erfolgreichen Übergang von der Schule in den Beruf. Neben gestiegenen Qualifikations- und Leistungsanforderungen in

<sup>11</sup> Nach der Statistik der Bundesagentur für Arbeit vom November 2005 waren 535 675 Personen unter 25 Jahren arbeitslos; davon 157 943 länger als sechs Monate ([www.pub.arbeitsamt.de](http://www.pub.arbeitsamt.de)).

sich wandelnden Berufsbildern, denen benachteiligte Jugendliche nicht genügen können, erschweren die gesunkene Ausbildungsbereitschaft der Betriebe und eine hohe Arbeitslosenquote, die – wenn auch regional unterschiedlich – eine wesentliche Determinante für die erfolgreiche Suche nach einem Ausbildungsplatz darstellt, die Aufnahme einer Ausbildung im dualen System (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005b).

Unzureichende schulische Qualifikationen – jede zehnte Schulabgängerin beziehungsweise jeder zehnte Schulabgänger eines Jahrgangs verlässt die Schule ohne Abschluss – erschweren die Aufnahme einer Berufsausbildung beziehungsweise machen sie in der Regel unmöglich. Unternehmen beklagen die schlechten Leistungen von Schülerinnen und Schülern, insbesondere in Mathematik, Rechtschreibung und Grammatik und bemängeln eine unzureichende Allgemeinbildung (Bertelsmann-Stiftung 2005).

Rund ein Viertel der Jugendlichen, die eine Berufsausbildung begonnen haben, brechen diese vorzeitig ab. In einer Zeit, in der es sogar Jugendliche mit guten Voraussetzungen schwer haben, eine Ausbildungsstelle im dualen System zu erhalten, haben Jugendliche, die in der Bildungskarriere, in der Person oder im sozialen Umfeld, besondere oder zusätzliche „Macken“ haben, kaum Optionen.

Demnach handelt es sich um Jugendliche, für die sich aus sehr unterschiedlichen Gründen besondere Barrieren aufgebaut haben durch:

- gravierende Bildungsdefizite, keinen Hauptschulabschluss, vorzeitiges Beenden der Schule oder das Verlassen der Sonderschule für Lernbehinderte;
- verschiedene persönliche Beeinträchtigungen, wie Persönlichkeitsstörungen, Aufwachsen in Problemfamilien, Dropouts durch Schulverweigerung, Suchtmittelnutzer bis hin zu Drogenabhängigen;
- unterschiedliche soziale Benachteiligungen, ohne Anschluss an Bildungsprozesse und mit geringen Chancen beim Übergang in eine Ausbildung, Ausgrenzung in deprivierten Stadtteilen und/oder
- einen Migrationshintergrund.

Alle Zugehörigen zu diesen Gruppen verbindet, dass sie aufgrund ihrer Lernbeeinträchtigungen und sozialen Benachteiligungen geringere Chancen haben, eine qualifizierte Berufsausbildung aufzunehmen oder erfolgreich abzuschließen.

Multiple Problemlagen erfordern spezifische Netzwerkbildungen. Dieses gilt in zweierlei Hinsicht. Zum einen müssen sich Netzwerkpartnerinnen und -partner für die genannten Zielgruppen in besonderer Weise engagieren und Zeit, Mühe und Kreativität aufwenden, zum anderen müssen die Netzwerke erweitert und Institutionen und Einrichtungen einbezogen werden, die in anderen Kontexten nicht gefragt sind.

## Der personen- zentrierte und netzwerkbezogene Ansatz der Vorhaben

### „Jobwärts“

„Jobwärts“ war ein Vorhaben beim Träger des Instituts für Weiterbildung und angewandte Forschung in der Sozialen Arbeit (IWS) der Fachhochschule Koblenz (Rheinland-Pfalz). Es unterstützte suchtkranke Menschen gezielt auf dem Weg in Arbeit und Ausbildung. Das Angebot richtete sich

in erster Linie an Klientinnen und Klienten nach einer medizinischen Rehabilitation. „Jobwärts“ bot dazu eine an der Biographie und den individuellen Ressourcen orientierte Einzelfallhilfe an. Um diese leisten zu können, war der Aufbau eines spezifischen Netzwerkes notwendig, dem neben den Trägern der schulischen und beruflichen Bildung, den Agenturen für Arbeit und den Arbeitsgemeinschaften (ARGen, Jobcenter), den Kostenträgern und den Betrieben die Einrichtungen der Suchthilfe angehörten.

Vernetzung und Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten stellten ein gezieltes und zeitnahes Angebot für die Betroffenen sicher.

Zu den Angeboten von „Jobwärts“ gehörten:

- Kollegiale Fachberatung zu Fragen der beruflichen Integration von Abhängigkeitskranken;
- Übernahme von Einzelfallberatungen;
- Durchführung von Workshops und Informationsveranstaltungen für Fachkräfte des Suchthilfesystems und den Agenturen für Arbeit und Arbeitsgemeinschaften;

- Beratung für Betriebe über Fördermöglichkeiten der verschiedenen Kostenträger;
- die Einrichtung eines regionalen Runden Tisches „Netzwerkgespräch Arbeit“ zur Identifizierung und Bearbeitung von Schnittstellen sowie die Einrichtung eines multidisziplinären Fachbeirats.

### „MiA Rhein.Berg“

Das Vorhaben „MiA Rhein.Berg“ war bei der Arbeiterwohlfahrt (AWO), Kreisverband Rheinisch-Bergischer Kreis e. V. in Nordrhein-Westfalen angesiedelt und widmete sich den spezifischen Problemen von Migrantinnen und Migranten. Neben Informationen zu den Möglichkeiten einer beruflichen Ausbildung für junge Menschen mit Migrationshintergrund sah das Vorhaben sein Hauptziel darin, Unternehmerinnen und Unternehmer dafür zu motivieren, Jugendliche mit Migrationshintergrund in eine berufliche Ausbildung aufzunehmen. Vor allem sollten Betriebe mit Migrationshintergrund über die Möglichkeit einer Ausbildung informiert und für die Einrichtung von Ausbildungsstellen motiviert werden.

Um die Ziele des Vorhabens zu erreichen, wurden für Jugendliche und ihre Eltern in Schulen, Vereinen und Moscheen Informationsveranstaltungen durchge-

führt. Unterstützt wurden diese Aktivitäten durch Kooperationspartnerinnen und -partner sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Ergänzend nahm die persönliche Beratung der Jugendlichen mit Migrationshintergrund einen hohen Stellenwert ein.

### „Charisma“

Das Vorhaben „Charisma“ war in den Städten Rostock und Wismar in Mecklenburg-Vorpommern aktiv und hatte das Ziel, benachteiligte Jugendliche mit besonderem Förderbedarf bereits in der Schule zu erkennen und in der Vorbereitung auf ihre berufliche Entwicklung frühzeitig zu unterstützen. Das Konzept baute auf dem Schaffen eines arbeitsfähigen Netzwerkes von beteiligten Schulen, Ausbildungsbetrieben und Trägern berufsvorbereitender Maßnahmen als Modellbeispiel im Rahmen der bestehenden Bildungsstrukturen auf.

Darüber hinaus wurde ein Team von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut, das die benachteiligten Jugendlichen beim Übergang von allgemein bildenden Schulen in die Berufsausbildung begleiten sollte. Die Anleitung des ehrenamtlichen Teams stellte sich als ein vielschichtiger Prozess dar, in dem Aspekte der Erwachsenenpädagogik und -bildung, der Freiwilligkeitscharakter der Arbeit, die beruflichen, lebensprakti-

schen und pädagogischen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Motivation für diese Zielgruppe Beachtung finden musste.

### „**QI – Qualifizierungs- und Integrationsnetzwerk**“

Das Vorhaben „QI – Qualifizierungs- und Integrationsnetzwerk“ wendete sich an allein erziehende Mütter beim Ausbildungsverbund Braunschweig/Magdeburg e. V. in Magdeburg, Sachsen-Anhalt. Beim Ausbildungsverbund wurde ein Zentrum geschaffen, das das Ziel verfolgte, mit jeder betreuten jungen Frau und Mutter nach dem für sie unter den gegebenen Bedingungen optimalen Weg in Ausbildung und Beruf zu suchen. Dazu zählten das „Aufspüren“ von Fördernden, ihre individuelle Betreuung und schließlich ihre Vermittlung in Ausbildung. Die Umsetzung des Vorhabens war mit den Möglichkeiten nur eines Bildungsträgers nicht möglich. Daher gründete sich der Ansatz auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit weiteren Bildungsträgern der Stadt, mit Unternehmen in der Region sowie mit zuständigen Ämtern und Institutionen.

### „**Qualifizierungsbrücke**“

Das Vorhaben „Qualifizierungsbrücke“ des Berufsbildungswerkes Cadenberge e.V. war in den Landkreisen Cuxhaven und Stade angesiedelt. Ziel des Vorhabens war die Integration benachteiligter Jugendlicher in Ausbildung und Beruf mittels Coaching, individueller Kompetenzfeststellung und passgenauer Angebote. Ausgehend vom Kompetenzansatz sollten die individuellen Potenziale der Jugendlichen gefördert, ihnen Orientierung vermittelt und sie auf ihrem Weg von der Schule in den Beruf begleitet werden. Dazu wurden ein regionales Kooperationsnetzwerk und drei Coaching-Center zur Koordination der individuellen Förderung eingerichtet. Sozialpädagogische Fachkräfte der Coaching-Center an den Standorten Cuxhaven, Cadenberge und Stade arbeiteten in enger Vernetzung mit den örtlichen Schulen, der Agentur für Arbeit und den Betrieben, um durch frühzeitig einsetzende und passgenaue Förderung einen effizienteren Übergang von der Schule in Ausbildung oder Arbeit zu ermöglichen.

## Ressourcenarmut benachteiligter Jugendlicher als Ausgang für die Netzwerkarbeit

Die Zielgruppe der Vorhaben sind junge Menschen, die aufgrund der multiplen Problemlagen die größten Schwierigkeiten haben, eine berufliche Ausbildung aufzunehmen, zum einen, weil ihnen der Zugang versperrt ist, zum anderen, weil ihnen teilweise Voraussetzungen fehlen, um die Ausbildungszeit von ihren Lernvoraussetzungen und ihren psychischen Dispositionen her durchzuhalten. Dringender als andere Gruppen bedürfen sie einer intensiven Betreuung/Begleitung beim Übergang in den Beruf.

Dieses wird unmittelbar einsichtig, wenn die verschiedenen Problemlagen, dargestellt als „Ressourcenarmut“, im Einzelnen thematisiert werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich die individuelle Lage des Betroffenen aus der Kombination der einzelnen Bausteine ergibt. Wichtig ist zu betonen, dass die Fokussierung der Problemlagen lediglich der Situationsbeschreibung dient und nicht in der

Arbeit mit den Klientinnen und Klienten ihre Fortsetzung findet. In dieser stehen vielmehr die Ressourcen im Vordergrund.

Die Beschreibung der einzelnen Problemlagen wurde in der Arbeitsgruppe von allen Mitgliedern gemeinsam erarbeitet. In den Diskussionen wurde deutlich, dass trotz der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung einige Schwierigkeiten bei Jugendlichen in allen Vorhaben immer wieder auftauchen. Um ein greifbares Bild der Situation der Zielgruppe zu ermöglichen, werden im Folgenden Idealtypen beschrieben. Aufgrund der unterschiedlichen Datenlage der verschiedenen Vorhaben ist es nicht möglich, Aussagen über die Verteilung der verschiedenen Problemlagen zu machen.

Zu erwähnen ist, dass die Möglichkeiten der beteiligten Vorhaben, die Lage der Jugendlichen zu verbessern, nicht überschätzt werden dürfen. Auf der gesellschaftlichen Ebene gibt es zahlreiche Einflussfaktoren, die auch durch ein Förderprogramm für benachteiligte Jugendliche nicht grundsätzlich verändert werden können.

So wirken sich beispielsweise die hohe Arbeitslosenquote insgesamt und der hohe Anteil von Jugendlichen ohne Ausbildungsstelle dramatisch auf das Klientel aus. Darüber hinaus bestehen bei den Vorhaben der Arbeitsgruppe sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen. Die

sehr heterogenen Formen von Ressourcenarmut werden ohne Berücksichtigung dieser Faktoren beschrieben.

### **Ressourcenarmut durch das Fehlen von sozialen Beziehungen**

Es sind nicht nur formale Qualifikationen (zum Beispiel Schul- und Ausbildungsabschlüsse), die sich bei der hier einbezogenen Zielgruppe Chancen reduzierend auswirken, es fehlen auch für den beruflichen Erfolg notwendige Ressourcen in den sozialen Beziehungen der Jugendlichen. In allen Vorhaben wurde deshalb das Augenmerk auf die Familie und die Gleichaltrigengruppen gerichtet.

### **Aufwachsen in ressourcenarmen Familien**

Entscheidende Weichenstellungen für den späteren Erfolg im Beruf erfahren die Jugendlichen zunächst in der Familie. Durch die Pisa-Schulleistungsuntersuchungen wurde öffentlich thematisiert, dass das Bildungssystem in Deutschland, verglichen mit den meisten Ländern in der Welt, soziale Unterschiede in den Familien nicht kompensiert. Anders ausgedrückt: Der Schulerfolg von Kindern und Jugendlichen ist in Deutschland stark davon abhängig, aus welcher sozialen Schicht sie kommen und ob sie einen Migrationshintergrund

besitzen oder nicht. Junge Menschen aus sozialen Unterschichten und Migrationshintergrund haben schlechte Optionen: Ihre Fertigkeiten sind in allen Bereichen deutlich geringer, als es dem – auch schlechten – Durchschnitt in Deutschland entspricht. Ausbildung ist – wie vorne beschrieben – von der Zertifizierung der Qualifikationen abhängig, aber auch von den Persönlichkeitsfaktoren der Jugendlichen wie Auftreten, Sprachgewandtheit und Kommunikationsfähigkeit.

Die objektiv schlechtere finanzielle und soziale Lage im Elternhaus führt zu einem Ausstattungsdefizit im Bereich der Bildungsgüter wie vor allem Büchern (Sach- und Fachbücher, Lexika), aber auch Computern einschließlich Internet. Ebenso hängen der Medienkonsum (gemessen an der Zahl der medial verbrachten Freizeitstunden pro Tag) und die Qualität des Gesehenen vom familiären Hintergrund ab. Neben den finanziellen und materiellen Bedingungen des Aufwachsens spielen auch der Bildungsanspruch und Berufserfolg der Eltern eine Rolle.

Jugendliche, die mit multiplen Problemlagen in die Berufsausbildung starten, leben häufig in Problemfamilien. Schlechte wirtschaftliche Bedingungen, ja persistente Armut kennzeichnen das Aufwachsen. Ein wesentlicher Grund für Armut liegt in der Arbeitslosigkeit der Eltern oder des Vaters als Hauptverdienendem. Aber auch getrennte Familien, allein

erziehende Mütter und sehr viel seltener Väter, Suchtabhängige oder psychische Störungen einer oder beider Elternteile können den Grund für Arbeitslosigkeit und infolgedessen Armut darstellen. Arbeitslosigkeit wird in manchen Fällen sozial vererbt. Bei Familien, in denen der Lebensunterhalt über einen langen Zeitraum durch Lohnersatzleistungen bestritten wird, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Jugendliche ebenfalls arbeitslos werden und über einen längeren Zeitraum ohne Arbeit bleiben.

Berufstätigkeit kann in diesem Lebenskontext nur eine von mehreren Möglichkeiten sein, das Auskommen der Familie zu bestreiten. Gefestigt wird diese ungünstige Konstellation dadurch, dass bei geringer Qualifikation nur sehr niedrige Löhne zu erzielen sind und dass daher ein finanzieller Anreiz, sich stärker um Arbeit zu bemühen, nicht gegeben ist. Kommen weitere Hemmnisse hinzu, werden die Chancen, die Lebensbedingungen durch Erwerbstätigkeit zu verbessern, immer schlechter.

Mit anderen Schwierigkeiten sind Jugendliche aus Migrationsfamilien konfrontiert.

Unter den jungen Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die als originär benachteiligt gelten können und die in die Vorhaben einbezogen werden, sind besonders viele, die über die für die Aufnahme

einer Ausbildung notwendigen deutschen Sprachkenntnisse nicht verfügen. Die fehlenden Sprachkompetenzen dieser teilweise in Deutschland geborenen, teilweise später eingereisten Jugendlichen werden im deutschen Bildungssystem nicht ausgeglichen. Mängel in der deutschen Sprache haben sich auf die schulischen Qualifikationen ausgewirkt und vernichten ohne Hilfe die Chancen auf eine berufliche Ausbildung. Damit behindern sie alle folgenden Stationen der Berufsbiographie.

Für junge Menschen mit Migrationshintergrund ohne Schulabschluss und mit unzureichenden deutschen Sprachkenntnissen bietet der Ausbildungs- und Arbeitsmarkt keine Zugangsmöglichkeiten. Daher ist die Wahrscheinlichkeit, arbeitslos zu werden, für diese Gruppe deutlich erhöht.

### **Chancenreduzierung durch Peer-groups**

Jugendliche, die in multiplen Problemlagen leben, haben häufig Freunde und Freundinnen mit gleichen Situationen. Die Gleichaltrigengruppen sind nach diesen Merkmalen relativ homogen. Es ist unbestritten, dass neben dem familiären Umfeld die Gleichaltrigengruppe (Peer-groups) den informellen Teil des Sozialisationsprozesses von Kindern und Jugendlichen entscheidend prägen.

Dieses gilt auch für die Bereiche, die sich auf Orientierungen und Verhaltensformen beziehen, die für die Aufnahme einer Berufsausbildung hinderlich oder förderlich sind, wie zum Beispiel die Motivation zur Aufnahme und das Durchhaltevermögen bis zum Abschluss einer Ausbildung.

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gehen daher auch auf den sozialen Kontext der Jugendlichen ein. Zwei Auswirkungen von Peer-groups sind bei der hier betrachteten Zielgruppe besonders zu berücksichtigen:

- der Gebrauch und das Konsumverhalten im Bezug auf Suchtmittel und
- die Bedeutung von Statussymbolen innerhalb der Peer-groups.

Weniger für den Einstieg in den Suchtmittelgebrauch und den Weg in die Abhängigkeit als vielmehr für ein Verbleiben in der Drogen- oder Alkoholikerszene ist die soziale Einbindung in Cliques mit häufig gleichaltrigen Jugendlichen verantwortlich. Allerdings spielen auch andere Umfeld- und Rahmenbedingungen eine Rolle, wie etwa die Verfügbarkeit von Suchtmitteln und die unterschätzte Gefährlichkeit. Durchgängig ist bei deutschen Jugendlichen wie Jugendlichen mit Migrationshintergrund der Konsum sowohl von Cannabis, Alkohol als auch von

harten Drogen wie Heroin erhöht, wenn die Jugendlichen leicht an die Substanzen kommen und/oder die Substanz für wenig gefährlich halten.

Jugendliche mit Migrationshintergrund werden von den Unterstützungsangeboten weniger erreicht als deutsche Jugendliche. Beispielsweise werden die gängigen Suchthilfeangebote von suchtkranken Jugendlichen aus Aussiedlerfamilien kaum angenommen.

In den Peer-groups ausgelebt oder verstärkt wird das der wirtschaftlichen Situation nicht angemessene Konsumverhalten. Gerade bei Jugendlichen, die über wenig finanzielle Mittel verfügen, entwickeln Statussymbole eine besondere Anziehungskraft. Über Kleidung, Musik, Mobiltelefone und technische Geräte wie MP3-Player lässt sich der eigene Status in der Gruppe oder in der Schulklasse anheben. Je nach dem Stil, der in der Peer-Group angesehen ist, kann für die Jugendlichen ein kostenintensiver Konsumdruck entstehen. Ein Beispiel dafür ist die Überschuldung von zahlreichen Jugendlichen durch immens hohe Handyrechnungen.

Durch solche Konsummuster wie auch durch den Suchtmittelkonsum entsteht häufig die Situation der Überschuldung, die sich im Falle von Lohnpfändungen zusätzlich negativ auf die Integrationschancen auf dem Arbeitsmarkt auswirken kann.

## **Ressourcenarmut in den persönlichen Dispositionen**

Auch Persönlichkeitsmerkmale der Jugendlichen behindern berufliche Integrationschancen. Und auch hier führt oft die Verquickung dieser Faktoren mit weiteren Handicaps zu einer Verschärfung der Situation. Benachteiligte Jugendliche verfügen häufig nicht über die auf dem Arbeitsmarkt geforderten sozialen Kompetenzen. Das äußert sich beispielsweise in unangemessenen Kommunikationsstilen. Zudem ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen, nicht immer im ausreichenden Maße vorhanden. Die Frustrationstoleranz ist wenig ausgeprägt. Auch andere psychische Dispositionen, die mit der Persönlichkeit verwoben sind, haben Einfluss, wie etwa Selbstvertrauen und Einschätzung der Belastbarkeit.

Eine besondere Rolle spielen die Kontrollüberzeugungen. In der wissenschaftlichen Diskussion wird zwischen internen Kontrollüberzeugungen (vom eigenen Handeln überzeugt zu sein und persönlich dafür Verantwortung übernehmen zu können) und externen Kontrollüberzeugungen (Vorstellung, hilflos, ausgeliefert, von anderen Menschen oder Mächten abhängig zu sein) unterschieden.

Wenn Jugendliche von sich selbst glauben, dass sie den Erfolg in Schule, Ausbildung und Beruf kaum beeinflussen können, so wirkt sich dies negativ auf alle anstehenden Herausforderungen aus. Die Konsequenz ist, dass sie ein Verhalten zeigen, das Herausforderungen vermeidet, da diese auch immer das Risiko des Scheiterns mit sich bringen (vgl. Bylinski 2002).

Alle Aufgaben, die im Kontext solcher Vorstellungen stehen, haben tatsächlich wenig Aussicht auf Erfolg, so dass das negative Selbstbild stets neu bestätigt wird. Stellt diese Eigenschaft für sich betrachtet bereits ein erhebliches Handicap dar, so potenziert sich die Problemlage in Kombination mit weiteren Hemmnissen, wie der notwendigen Bearbeitung von Bildungsdefiziten oder Suchterkrankungen.

Verbleiben die Jugendlichen längere Zeit in diesem Kreislauf von Vermeidung und Fatalismus, sinkt das Selbstwertgefühl auf ein kritisches Niveau.

## Netzwerkarbeit als Methode im Falle multipler Problemlagen

Für Schwierigkeiten der Jugendlichen, in eine berufliche Ausbildung einzumünden, ist bei der hier in den Blick genommenen

Zielgruppe stets nicht nur ein einziges Handicap verantwortlich, sondern häufig ist ein Geflecht von Problemlagen anzutreffen, die sich gegenseitig beeinflussen. Die Jugendlichen kommen aus einem Elternhaus, das (zumindest auf den ersten Blick) keine Unterstützungsleistungen anbietet, haben keinen Hauptschulabschluss und sind drogenabhängig. Oder junge Frauen sind im frühen Jugendalter Mutter geworden, sind allein erziehend und haben die Hauptschule bis zur Klasse 8 besucht und anderes mehr. Die verschiedenartigen kumulierten Problembereiche verlangen die Integration verschiedener

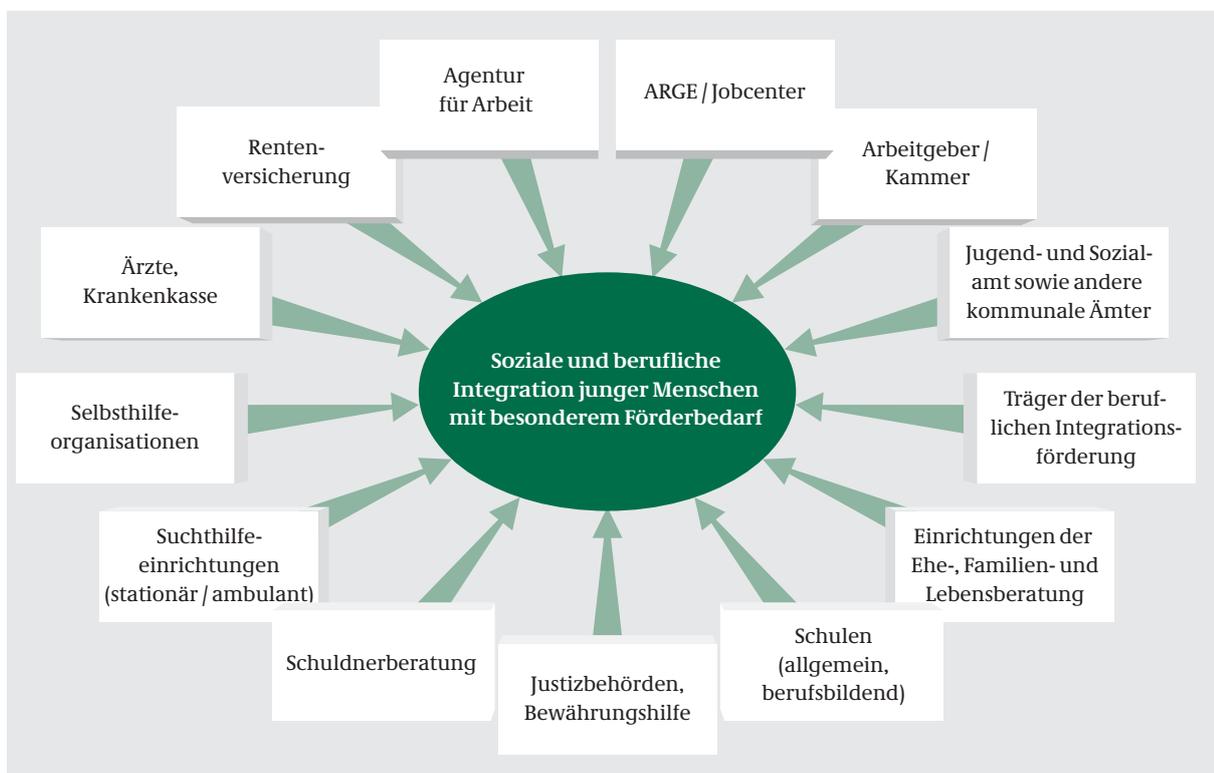


Abbildung 9: Beteiligte am Prozess der beruflichen und sozialen Integration, Ergebnisse der Arbeitsgruppe

Hilfeleistungen in ein Gesamtkonzept. Nicht nur die Problemlagen der Jugendlichen sind multiple, sondern auch die Unterstützungsleistungen müssen mehrdimensional organisiert werden.

Dieses geschieht zum einen durch die Nutzung beziehungsweise (Re)-Aktivierung der eigenen individuellen Ressourcen der Betroffenen und zum anderen durch die Einbindung „externer“ Ressourcen, die in einem Netzwerk bereitgestellt werden müssen.

Die Abbildung 9 auf der vorausgegangenen Seite zeigt – wenn auch nicht vollständig – die Akteurinnen und Akteure im Netzwerk „Berufliche Integration von Personen mit multiplen Problemlagen“. Deutlich wird, dass auf der einen Seite die in allen Netzwerken einbezogenen Träger auch hier zugehörig sind: die Agentur für Arbeit, die Kammern bis hin zu den Schulen, dass aber darüber hinaus das Netzwerk um Akteurinnen und Akteure erweitert wurde, zum Beispiel um die Justiz und die Bewährungshilfe, die Einrichtung zur Suchthilfe und -therapie, aber auch die für die Finanzierung von Hilfemaßnahmen notwendigen Renten- und Krankenkassenträgern und -trägerinnen.

Es war Aufgabe der in der Arbeitsgruppe „Durch Netzwerke individuelle Ressourcen erweitern“ vertretenen Vorhaben, durch Vergrößerungen der Ressourcenbasis neue Unterstützungssysteme zu schaffen.

## Ressourcenbasis vergrößern – Zugang zu den Unterstützungs- systemen schaffen

Unter Ressourcen werden Potenziale der Person selbst („personale Ressourcen“) und/oder der von ihr erreichbaren sozialen Umwelt („soziale Ressourcen“) verstanden, die von der Person zur Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse, zur Realisierung von langfristigen Identitätszielen, zur Bewältigung altersspezifischer Entwicklungsaufgaben oder zur gelingenden Bearbeitung von kritischen Lebenslagen und belastenden Alltagsanforderungen genutzt werden können (Herringer 2005, S. 70). Der Zugang zu diesen Ressourcen ist abhängig von den Handlungsmöglichkeiten der Individuen und ihrem Zugang zu sozialen Unterstützungssystemen.

Ziel der Interventionen in den Vorhaben war es, im Rahmen institutioneller Netzwerkbildung passgenaue Unterstützungsangebote bereitzuhalten oder zu vermitteln beziehungsweise den Zugang zu externen Ressourcen zu erleichtern. Zusätzlich sollten im persönlichen Netzwerk

der Jugendlichen weitere Ressourcen nutzbar gemacht werden, so dass langfristig der Bedarf an professionellen, institutionellen Hilfestellungen reduziert werden kann.

Durch Informationsvermittlung, Beratung, differenzierte Qualifizierungsangebote und teilweise auch Mediation werden Wissens- und Könnensdefizite abgebaut und die Möglichkeiten zu einer konstruktiven Problembearbeitung gestärkt. Dabei gilt es, den Blickwinkel von einer reinen Defizitbetrachtung hin zur Entdeckung und Stärkung von Kompetenzen zu verändern und die Jugendlichen im Sinne eines fallbezogenen Empowerments zu stärken (Herringer 2005, S. 69).

Im Vordergrund stehen dabei: die Stärkung von ökonomischen Ressourcen (berufliche Qualifikation und berufsbegleitende Unterstützung), die Gewinnung von kulturellen Ressourcen (Unterstützung der schulischen und beruflichen Bildungsgeschichte; Erwerb von zertifizierten Bildungsabschlüssen mit Arbeitsmarktperspektiven); die Bestärkung von personalen Ressourcen (Stärkung von Selbstwertkonzeptionen, Kontrollüberzeugungen und subjektiven Problemlösungskompetenzen) und die Unterstützung in kritischen Statuspassagen (Herringer 2005, S. 70f.).

Die oben beschriebene Ressourcenarmut der jungen Menschen, die aus ihren multiplen Problemlagen resultieren, verlangt, Netzwerke aus einem anderen Blickwinkel zu sehen, als es in Vorhaben mit Jugendlichen geschieht, die weniger Handicaps mitbringen. Vorrangig und mit deutlich stärkerem Gewicht ist der innere Kreis des personalen Netzwerkes zu fertigen, um dann das institutionelle Netzwerk zu schaffen, das – wie später ausgeführt wird – über andere Netzwerke hinausgehende Akteurinnen und Akteure einbezieht. Die oder der Jugendliche mit ihren oder seinen spezifischen Problemlagen als Einzelperson und die Bewältigung ihrer oder seiner Lebenssituation in einer Form, die Raum für berufliche Orientierung und für eine berufliche Ausbildung schafft, steht im Mittelpunkt.

## Das personale Netzwerk

Wegen der Notwendigkeit, die Ressourcenarmut in den sozialen Beziehungen und in den persönlichen Dispositionen nicht nur einzubeziehen, sondern sie zu nutzen, ist es erforderlich, zunächst beim personalen Netzwerk anzusetzen. Dieses personale Netzwerk wird bestimmt durch

die persönlichen Beziehungen, in die ein Individuum eingebunden ist. Mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern bestehen face-to-face Beziehungen.

Personale Netzwerke enthalten (bis auf die Familienmitglieder) von den Jugendlichen selbst gewählte und damit veränderbare Partnerinnen und Partnern. Sie haben für die hier benannten Zielgruppen deshalb so große Bedeutung, weil die jungen Menschen eine gewisse Stabilisierung ihres personalen Netzwerkes brauchen, oder negativ gesehen, weil das personale Netzwerk als aktuelles Umfeld Erfolge verhindern und die Person destabilisieren kann, wie am folgenden Beispiel aus dem Vorhaben „Jobwärts“ verdeutlicht werden soll.

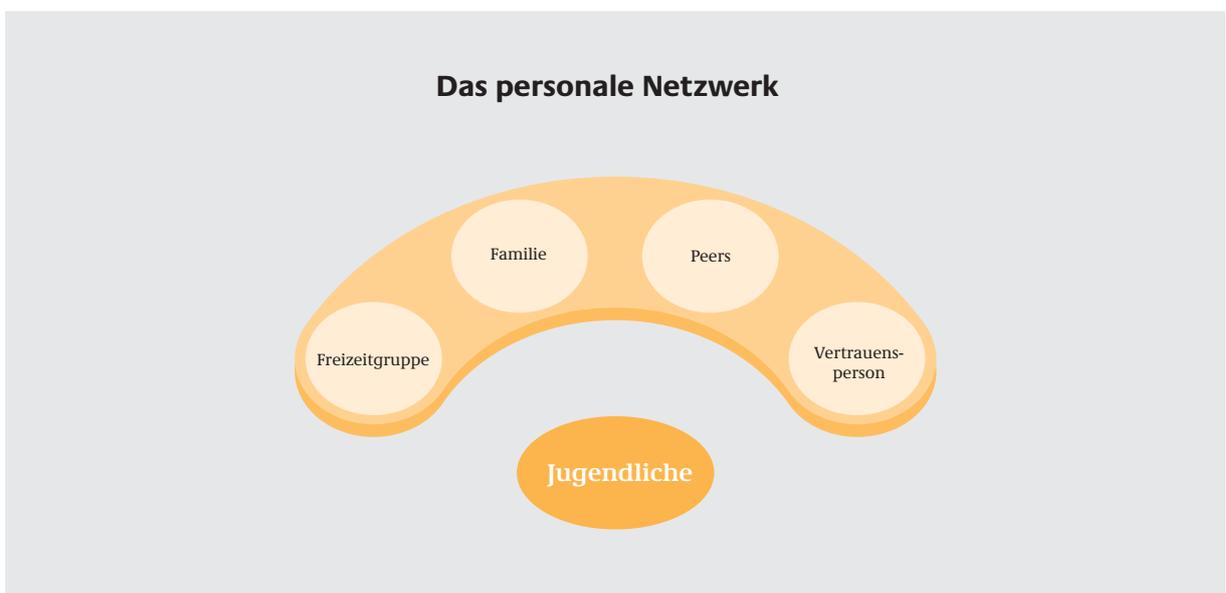


Abbildung 10: Das personale Netzwerk (Grafik entwickelt von René Portwich)

Bei jüngeren Suchtmittel abhängigen Menschen, bei denen häufig Fragen des Schulabschlusses und der Ausbildung im Vordergrund stehen, zeigen sich in der Verbundstelle in Koblenz die Einflüsse aus dem jeweiligen Umfeld von sehr großer Bedeutung.

Ein 22-jähriger Mann beginnt eine Ausbildung zum Industriemechaniker. Nach engagiertem Beginn mit guten theoretischen und praktischen Leistungen verschlechtert sich nach einigen Monaten die schulische und betriebliche Arbeitsleistung. Außerdem nehmen zuerst entschuldigte, später unentschuldigte Fehlzeiten zu. In Gesprächen stellt sich heraus, dass er im engen Freundeskreis, der sich aus fünf Personen zusammensetzt, der einzige verbliebene Auszubildende ist. Zwei Freunde haben ihre Ausbildung abgebrochen, und zwei weitere Freunde sind ohne Ausbildungs- oder Schulverhältnis. Die im Freundeskreis gelebte Tagesstruktur harmoniert nicht mit den Anforderungen seines Arbeitsalltags. Das zu Beginn der Ausbildung geäußerte Berufsziel wird zunehmend angezweifelt.

Es kann aber nicht darum gehen, die personalen Netzwerke zu zerschlagen, ohne neues an ihre Stelle zu setzen; vielmehr

geht es darum, sie so zu gestalten, dass sie den Zielen der Eingliederung in Arbeit und Beruf nicht hinderlich, sondern förderlich sind. Die Beziehungen zu den Eltern, Geschwistern und Verwandten, die zu den Gleichaltrigen und Freizeitgruppen sowie zu den Vertrauenspersonen der Jugendlichen, wie zum Beispiel zu Lehrkräften, Ausbilderinnen und Ausbildern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Initiativen und zu professionellen Helferinnen und Helfern müssen so gestaltet werden, dass sie eine persönliche Ressource darstellen.

Um die (möglichen) Ressourcen herausarbeiten zu können, ist eine Erfassung des personalen Netzwerkes notwendig, bei der nicht nur die Einflüsse der Eltern und Geschwister sowie der Peers ermittelt, sondern alle weiteren familiären und außerfamiliären Sozialbeziehungen thematisiert und analysiert werden.

Das gesamte personale Netzwerk einer Person wird einerseits im Hinblick auf seine Funktionen, andererseits im Hinblick auf seine Strukturen untersucht: Zunächst stellt sich die Frage nach den Funktionen, die das personelle Netzwerk jeweils für die Person hat. Funktionen können unter anderem die soziale Unterstützung, die Vermittlung sozialer Kontakte, die Aufrechterhaltung der sozialen Identität und soziale Regulation sein. Dann werden

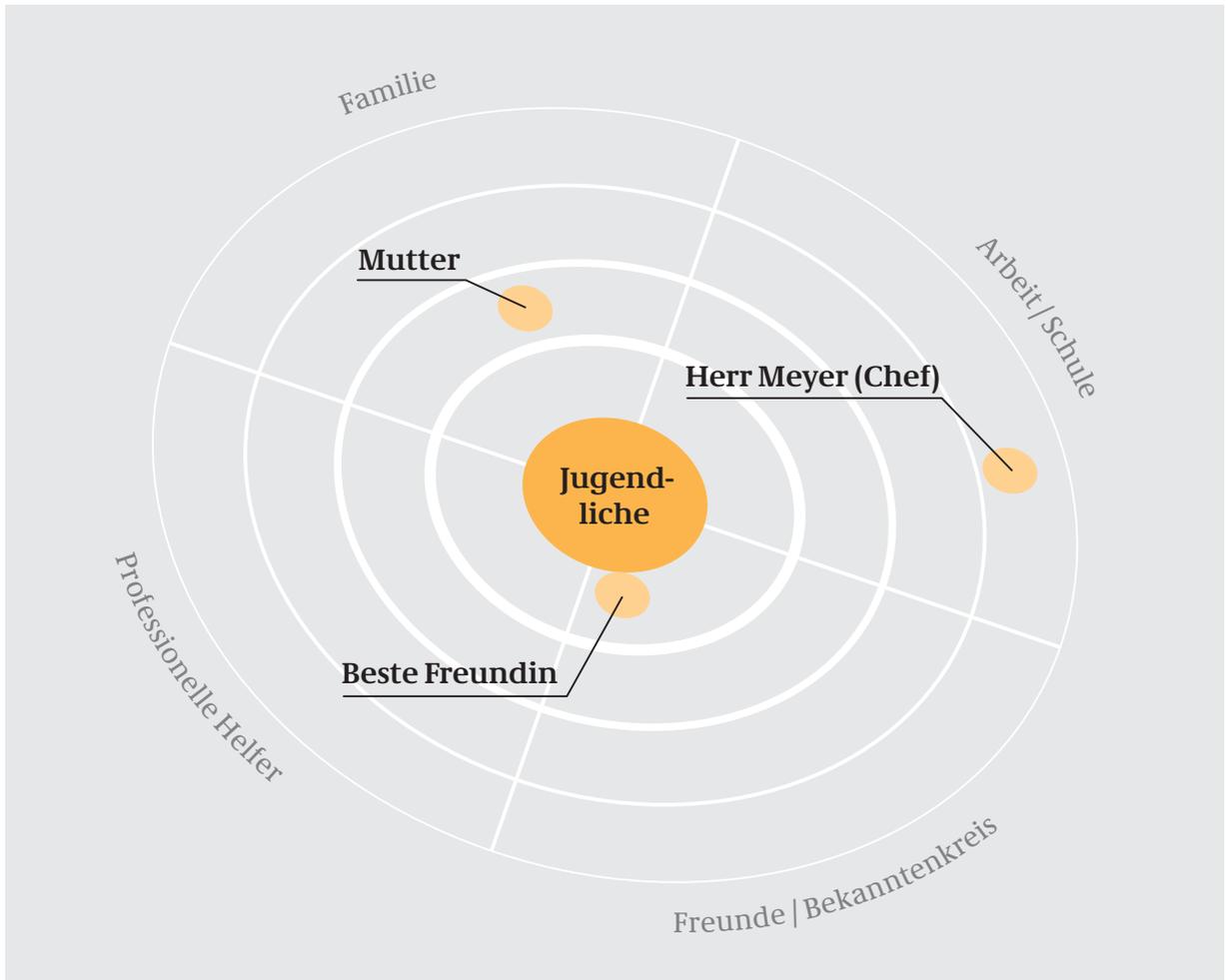


Abbildung 11: Netzwerkkarte (verwendet im Berufsbildungswerk Cadenberge)

Variablen behandelt, wie Umfang, Dichte, Segmentierung und Multiplexität des personalen Netzwerkes.

Für eine Erfassung von personalen Netzwerken hat sich die Arbeit mit „Netzwerkkarten“ als hilfreich erwiesen (siehe dazu Abbildung 11). Eine Netzwerkkarte besteht aus mehreren konzentrischen Kreisen, in deren Mittelpunkt der Jugendliche ange-

ordnet ist. Die Entfernung der Kreise vom Mittelpunkt charakterisiert die Intensität seiner sozialen Beziehungen zu anderen Personen. Anhand der Netzwerksegmente Familie, Freundeskreis, Arbeit, Schule, Vereinskameradinnen und -kameraden erfolgt die Benennung relevanter Bezugspersonen und deren Platzierung auf der Netzwerkkarte (vgl. Gmür 1994).

Die Kenntnis über personale Netzwerkstrukturen und über die Qualität der Beziehungen macht sowohl negative als auch positive Einflüsse der jeweiligen Netzwerkbeziehungen sichtbar. Die für die aktuelle Problemlage besonders zuträglichen Beziehungen könnten intensiviert, die negativen Einflüsse minimiert werden.

Die Netzwerkbeziehungen haben großen Einfluss auf die Identitätsbildung von jungen Menschen. Personale Netzwerke fungieren hier als soziale Relevanzstruktur, als Optionsraum und als Ressource. Sie können als Rückhalt und emotionale Stütze dienen (vgl. ebenda).

Die Analyse des personalen Netzwerkes macht deutlich, welche für den Prozess zuträglichen Personen oder Institutionen bisher unberücksichtigt blieben und nun in das Netzwerk mit oder erneut einbezogen werden müssen. Dabei kann auf noch unentdeckte Ressourcen des eigenen personalen Netzwerkes des Jugendlichen zurückgegriffen werden.

## Erweiterung der Ressourcen durch institu- tionelle Netzwerke

Das personale Netzwerk muss durch Nutzung und Einbindung zusätzlicher institutioneller Unterstützungsstrukturen stabilisiert und erweitert werden.

Diese dienen sowohl der Entwicklung von Fördersynergien als auch der Erweiterung und Stabilisation der oftmals „rissigen“ personalen Netzwerke der Zielgruppen.

Das institutionelle Netzwerk kann wie folgt dargestellt werden (siehe Abbildung 12 auf der folgenden Seite).

Es bedarf besonderer Aufmerksamkeit und Mühe, für das institutionelle Netzwerk die Partnerinnen und Partner zu gewinnen und auf Dauer einzubinden, die für die spezifische Zielgruppe des jeweiligen Vorhabens zur Ressourcenerweiterung vonnöten sind. Sie sollen über entsprechende Kompetenzen und Informationen verfügen, beziehungsweise Zugang zu anderen relevanten Netzwerken besitzen.

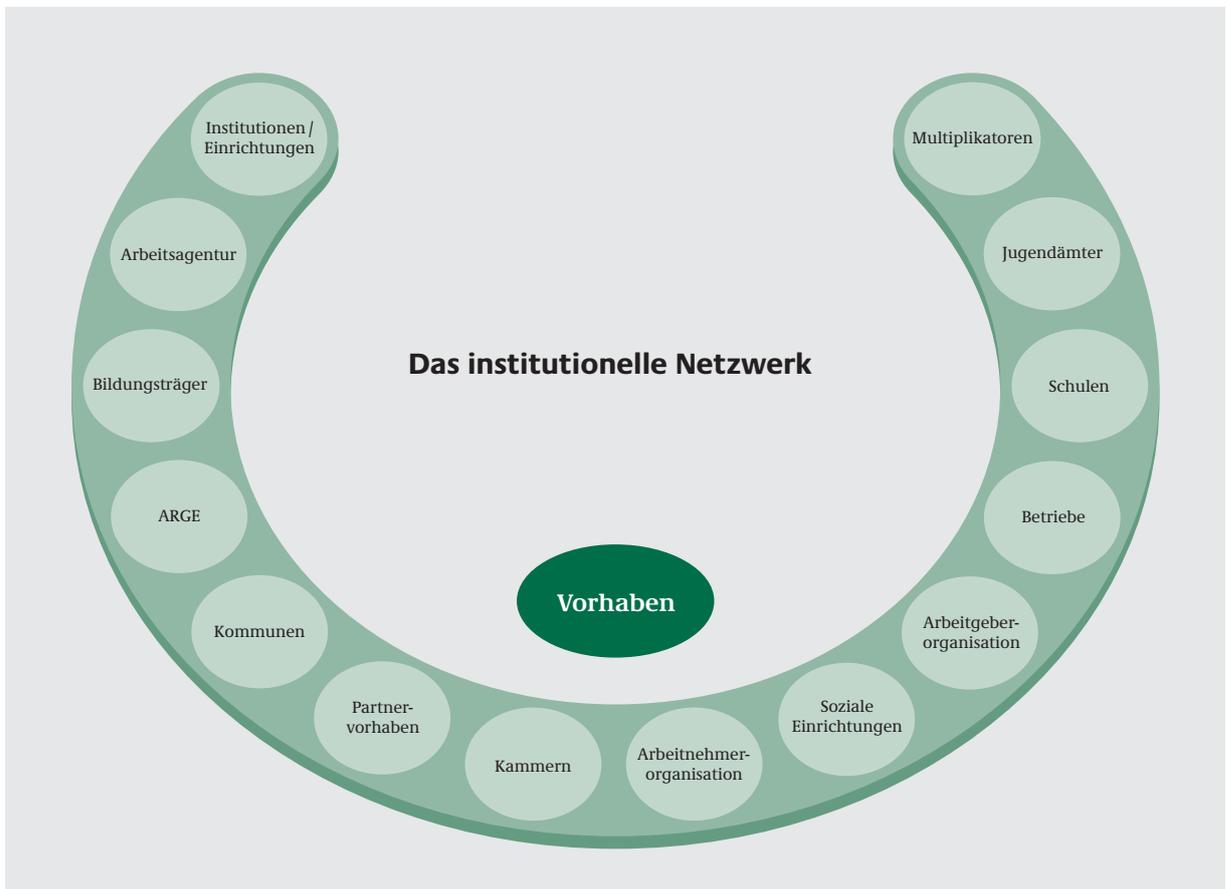


Abbildung 12: Das institutionelle Netzwerk (Grafik entwickelt von René Portwich)

Netzwerke eint ein gemeinsames Handlungsproblem und die damit verbundene gemeinsame Suche nach Lösungsmöglichkeiten. Für die „traditionellen“ Netzwerkpartnerinnen und -partner ist es nicht das übliche Alltagsgeschäft, mit der Drogenberatung, der Schuldnerberatung, der Bewährungshilfe, der Sprachenschule (für Deutsch als Zweitsprache) in einem Netzwerk verbunden zu sein.

Analysen der projektspezifischen Netzwerke zeigen, dass sich diese aus unterschiedlichen Gruppen von Akteurinnen

und Akteuren zusammensetzen. Je nach spezifischer Aufgabenstellung lässt sich eine Einteilung in eine Kerngruppe, in Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und in komplementäre Dienste vornehmen.

Bei den Partnerinnen und Partnern der Kerngruppe handelt es sich um Entscheidungsträger, die unmittelbaren Einfluss auf regionale Förder- und Qualifizierungsprozesse ausüben und somit für die Zielgruppe von besonderer Relevanz sind. Für den Personenkreis der Multiplikatorinnen

und Multiplikatoren sind zum Beispiel ehrenamtlich Engagierte, Schulsozialarbeiterinnen und -arbeiter, Personen aus der Jugendsozialarbeit oder Sprecherinnen und Sprecher von Kulturvereinen zu benennen, die für die Vorhabenarbeit wichtige Schnittstellen zu den Jugendlichen und jungen Erwachsenen bilden und Kontakte ermöglichen, beziehungsweise Türen zur jeweiligen Zielgruppe in ihrem sozialen und kulturellen Umfeld öffnen.

In die Gruppe der komplementären Dienste lassen sich beispielsweise soziale Einrichtungen wie Jugendhilfe, Migrationsberatung, Schuldnerberatung und Suchtberatung einordnen. Die hier vorhandenen Fachkompetenzen und Ressourcen werden zur Verfügung gestellt und im Rahmen der Netzwerkarbeit nach Bedarf abgerufen.

Im Folgenden wird die Zuordnung aller relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partner der Kerngruppe, der komplementären Dienste sowie der Multiplikatoren in den einzelnen Vorhaben dargestellt (siehe Abbildung 13 auf folgender Seite).

In der praktischen Umsetzung der Netzwerkarbeit ist der Aspekt des Zeit- und Arbeitsaufwandes für die jeweiligen Akteurinnen und Akteure zu berücksichtigen und transparent zu machen. Die Erfahrungen zeigten, dass besonders kleinere und mittlere Unternehmen für

die Problemstellungen von Jugendlichen mit multiplen Problemlagen zu sensibilisieren sind und an Kooperationen in Form von Praktika, Einstiegsqualifizierung und Übernahme in Ausbildung und Arbeit teilnehmen. Jedoch fehlt es ihnen oftmals an zeitlichen Ressourcen für eine kontinuierliche Netzwerkarbeit. Daher werden Kooperationsbeziehungen über persönliche Betriebskontakte geknüpft und ausgebaut. Alternativ werden übergeordnete Partnerinnen und Partner, wie Unternehmensverbände und Kammern als Vertretungsorgane der Unternehmen in die aktive Netzwerkarbeit eingebunden.

Für die erfolgreiche Arbeit eines Netzwerkes sind förderliche Bedingungen zu schaffen sowie Kontinuität und Stabilität zu gewährleisten. Dies dient der Entwicklung einer Netzwerkkultur und schafft Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit in der Arbeit. Netzwerkarbeit wird nicht ausschließlich durch das zu erreichende Produkt gekennzeichnet. Entscheidend ist vielmehr der Prozess des Entwickelns und Vereinbarens einer von allen Partnerinnen und Partnern getragenen Zielstellung auf der Basis eines ausgewogenen Nutzens für alle Beteiligten (vgl. Sänger 2000).

An dieser Stelle sei auf den Beitrag der Arbeitsgruppe „regionale und lokale Netzwerke“ verwiesen, die hierzu weitere Ausführungen gemacht haben.

Netzwerkpartnerinnen und -partner	MIA	Qualifizierungsbrücke	QI	Charisma	Jobwärts
<b>Kerngruppe</b>					
Agentur für Arbeit	■	■	■	■	■
Agentur für Arbeit / U 25	■	■	■	■	■
ARGEn /Optionskommunen	■	■	■	■	■
Bildungsträger	■	■	■	■	■
Schulen	■	■	■	■	■
Unternehmen	■	■	■	■	■
Kammern (HWK, IHK etc.)	■	■	■	■	■
Partnerprojekte	■	■	■	■	■
Kommunen / Landkreise	■	■	■	■	■
Unternehmerverbände	■	■	■	■	■
<b>Komplementäre Dienste zielgruppenspezifisch</b>					
Einrichtungen der staatl. medizinischen Rehabilitation					■
Private Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler				■	■
Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe	■	■	■	■	
Jugendämter		■			
Beratungsstellen		■	■	■	■
Migrantenselbstorganisationen	■	■			
Kirchen- und Wohlfahrtsverbände		■		■	
Verein allein erziehender Mütter und Väter			■		
<b>Multiplikatorinnen und Multiplikatoren</b>					
Selbsthilfeorganisationen				■	■
Ehrenamtliche	■	■			
Schulsozialarbeiterinnen und -sozialarbeiter	■	■	■		
Kulturvereine	■				
Vertreterinnen und Vertreter der Politik	■	■		■	■
Wissenschaftliche Einrichtungen			■	■	■

Abbildung 13: Matrix der Netzwerkpartnerinnen und -partner (Zusammenstellung der Arbeitsgruppe)

## Die Zusammenführung der unterschiedlichen Netzwerkebenen

Das Spezifische an personenzentrierten Netzwerken ist das Agieren auf zwei unterschiedlichen Ebenen, der personalen und der institutionellen, mit dem Ziel der Zusammenführung und Verknüpfung.

Ein wichtiger Schritt der Netzwerkarbeit besteht in der Veränderung des Blickwinkels bei den verschiedenen Netzwerkpartnerinnen und -partnern, gekoppelt an die Bereitschaft, sich für den Umgang mit Jugendlichen mit multiplen Problemlagen zu öffnen. Durch die Zusammenführung beider Netzwerke und der gemeinsamen Beteiligung am Förderprozess, eröffnen sich Chancen, zu der Entstigmatisierung dieser Gruppe beizutragen und den Blick auf vorhandene und zu fördernde Potenziale zu schärfen.

In der Abbildung 14 (nächste Seite) wird die Zusammenführung der beiden Netzwerke verdeutlicht.

Das institutionelle Netzwerk bildet den äußeren Rahmen. Im Mittelpunkt stehen die Jugendlichen mit ihren oftmals rissigen personalen Netzwerken. Intention der Netzwerkarbeit ist die bedarfsgerechte Aktivierung von inneren und äußeren Unterstützungsstrukturen, um den individuellen Handlungsrahmen der Jugendlichen zu erweitern und zu stabilisieren. Auf institutioneller Ebene erfolgt die Einbindung aller Netzwerkakteurinnen und -akteure in Form von Steuerungsgruppen oder Gremien mit dem Ziel der Entwicklung gemeinsamer Lösungsansätze. Im Rahmen des konkreten Förderprozesses erfolgt die Einbeziehung der Netzwerkpartnerinnen und -partner je nach individueller Notwendigkeit und spezifischer Problemlage des jeweiligen Jugendlichen.

Die Erfahrungen der Praxis zeigten, dass es durch eine gezielte Netzwerkarbeit gelingt, bemerkenswerte zusätzliche Ressourcen (Ausbildungsplätze, Arbeitsplätze, Beschäftigungsmöglichkeiten, Aufnahmen von Klientinnen und Klienten in Betreuung, Unterstützung von Mutter und Kind etc.) für die Zielgruppen zu erschließen, wenn die Netzwerke auf die Bedürfnisse der spezifischen Zielgruppen zugeschnitten werden können.

Netzwerke erweitern und ergänzen dann das soziale Kapital dieser durch Ressourcenarmut gekennzeichneten Personen. „Das Sozialkapital ist die Gesamt-

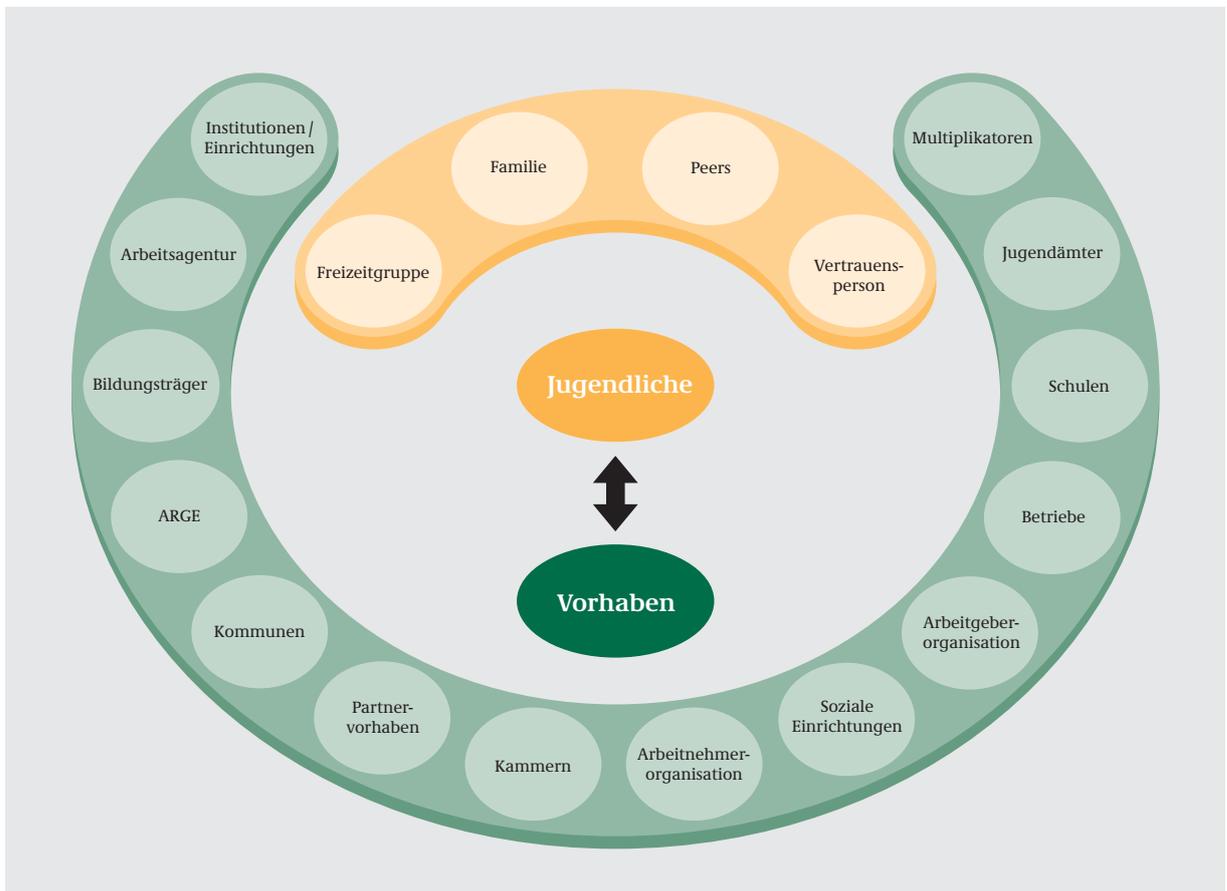


Abbildung 14: Ressourcenerweiterung durch Zusammenführung (Grafik entwickelt von René Portwich)

heit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen, gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“ (Bourdieu 1983, S. 190).

Hinzu kommt, dass wir in einer Zeit leben, in der die Menschen im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen aus traditi-

onellen Gruppenzusammenhängen und Versorgungsbezügen herausgelöst und verstärkt auf sich selbst und ihr individuelles Arbeitsmarktschicksal mit allen Risiken, Chancen und Widersprüchen verwiesen werden (Beck 1987, S. 116), so dass die Bildung von „Ersatznetzwerken“ für junge Menschen ohne Primärnetzwerke wichtiger denn je sind.

## Handlungs- empfehlungen für „personenzentrierte Netzwerke“

Auf der Grundlage der Auseinandersetzung mit der Verbindung von personalen und institutionellen Netzwerken und resultierend aus den Erfahrungen der Vorhaben leiten sich für die Arbeitsgruppe Handlungsempfehlungen ab.

Bei der zurzeit gegebenen Knappheit an Ausbildungsstellen haben junge Menschen, deren Handlungsfähigkeiten durch multiple Problemlagen beeinträchtigt sind, kaum Chancen, auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt unterzukommen. Auch die üblichen lokalen/regionalen Netzwerke verbessern für diese Gruppe die Situation nicht hinreichend.

Es bedarf daher einer **Erweiterung der Netzwerke** in zweifacher Hinsicht:

1. durch Einbeziehung eher unüblicher Netzwerkpartnerinnen und -partner in institutionellen Netzwerken und

2. durch Einbeziehung und Aktivierung des personalen Netzwerkes als Ressource.

Darüber hinaus ist von Bedeutung:

- Die Netzwerke müssen auf die Bedarfe des Einzelnen ausgerichtet werden, was eine Individualisierung des Förderkonzeptes und der Bemessung von Förderleistungen erfordert. Durch den gezielten Einsatz sach- und personenbezogener Leistungen werden Rahmenbedingungen geschaffen, die anders als bisherige kostenintensive „Pauschalmaßnahmen“ zu mehr Effektivität hinsichtlich der Ergebnisse für die Zielgruppe selbst (Kundenzufriedenheit, Entwicklung von Perspektiven) führen.
- Im Blickfeld der Förderung stehen die Zielgruppen unter Einbeziehung ihres sozialen Umfeldes, also eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Die Betroffenen werden aktiv und selbstbestimmt in den Förderprozess und in die Entwicklung persönlicher Perspektiven eingebunden. Eigene Ressourcen und die des sozialen Umfeldes in Form der Netzbildung können in dem Maße genutzt werden, dass die Einschaltung von „Fremdleistungen“ teilweise überflüssig gemacht wird.

- **Netzwerkbildung**, ausgehend vom Individuum, erweitert überdies den Handlungsspielraum für Akteurinnen beziehungsweise Akteure und Betroffene und schafft mehr Transparenz über Förder- und Bildungsmöglichkeiten durch aktive Einbindung des Einzelnen der Zielgruppe.
- Die **Bestimmung und Auswahl** der Netzwerkpartnerinnen und -partner erhält besondere Bedeutung. Jede einzelne Person bedarf ihres spezifischen Netzwerkes sowohl auf der Ebene des personalen als auch auf der des institutionellen Netzwerkes. Zudem muss ein breites Spektrum an Netzwerkpartnerinnen und -partnern eingebunden sein, die je nach (eventuell wechselnder) Problemlage aktiviert werden können (zum Beispiel die Drogenberatungseinrichtungen, wenn der Rückfall in die Suchtabhängigkeit droht).
- Grundlage für die Gewinnung relevanter Akteurinnen und Akteure bildet die **Sensibilisierung** für die Problemstellung der Zielgruppe und für die Intention des Vorhabens. Dies muss vor allem in den Führungsebenen, den sogenannten Schaltstellen der Institutionen geschehen, um diese von der Notwendigkeit und Vorteilen einer Zusammenarbeit (Win-Win-Aspekt) zu überzeugen. Dieses ist bei der Zielgruppe häufig „aufgegeben“ worden, sie in Ausbildung vermitteln zu können.
- Die **Erweiterung des Netzwerkes** um die personale Ebene bedarf konzeptioneller Überlegungen und einer Erweiterung des Methodenrepertoires. Eltern und andere Familienangehörige auf der einen, Freizeitpartnerinnen und -partner sowie Peers auf der anderen Seite sind kontinuierlich einzubinden und mit den Vertrauenspersonen zusammenzubringen. Für das Vorhaben wie auch für die Netzwerkakteurinnen und -akteure ist dies ein zeitaufwendiges Verfahren, das insbesondere von den Vertrauenspersonen hohes Engagement erfordert. Auch für das personale Netzwerk müssen trotz seiner Flexibilität durch Orientierung am einzelnen Jugendlichen Strukturen entwickelt werden.
- Die **Wahrnehmung** von Teilen des personalen Netzwerkes als Ressource (Familienangehörige und Peers) bedarf eines Perspektivenwechsels bei den Netzwerkbeteiligten, der nur durch beständige Auseinandersetzung mit „eigenen“ Interpretationen und Deutungen zu erreichen ist.

- Die Einbindung des personalen Netzwerkes in das institutionelle Netzwerk bedarf eines professionellen Managements und der Entwicklung spezifischer Methoden wie auch Qualitätsstandards. Oder: Die in der Netzwerkarbeit üblichen Diskussionen um Methodenkompetenz und Qualitätsstandards müssen um den Aspekt der personalen Netzwerke und der Besonderheiten von institutionellen Netzwerken für Jugendliche in multiplen Problemlagen erweitert werden.

## Autorinnen und Autoren

### Ursula Hartmann-Graham

Institut für Weiterbildung und Angewandte Forschung in der Sozialen Arbeit (IWS) der Fachhochschule Koblenz, Koblenz

### Kilian Krauß

Mit Jugend gegen Drogen e. V., Osthofen

### Gabriela Lettmann

Berufsbildungswerk Cadenberge, Cadenberge

## Unter Mitwirkung von

### Ines Burmeister

Berufsbildungswerk Cadenberge, Cadenberge

### Klaus Henning Busch

Innovationstransfer- und Forschungsinstitut für berufliche Aus- und Weiterbildung (itf), Schwerin

### Funda Öztürk

Arbeiterwohlfahrt (AWO) Rheinisch-Bergischer Kreis e. V., Bergisch-Gladbach

### René Portwich

Charisma e. V. Verein für Frauen und Familie, Rostock

### Carola Schufft

### Jürgen Sievert

Ausbildungsverbund der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg e. V., Magdeburg

### 3.1.5

## Arbeitsgruppe: „Berufliche Qualifizierungs- netzwerke für Migrantinnen und Migranten“

### **In Netzwerken Interkulturalität gewährleisten**

Die „Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ hatten den Auftrag, Chancengleichheit für Jugendliche mit Migrationshintergrund herzustellen und den Zugang zum Beruf zu verbessern, indem sie einerseits alle traditionellen Akteurinnen und Akteure der Berufsbildungsförderung der Region in einem Netzwerk zusammenführen und andererseits Akteurinnen und Akteure mit Migrationshintergrund systematisch an den Netzwerken beteiligten.

Gemeinsam sollte ein Perspektivenwechsel in den Regionen und bei den einzelnen Akteurinnen und Akteuren hergestellt werden, mit dem Ziel, dass nicht mehr die Defizite, sondern die Potenziale der Jugendlichen im Fokus stehen. Gleichzeitig sollten strukturelle Barrieren in den Institutionen identifiziert und verändert werden.

Damit sind zwei wesentliche Aspekte benannt, die den Charakter der BQN als interkulturelle Netzwerke ausmachen.

Im Beitrag der Arbeitsgruppe „Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten“ sollen Struktur und Arbeitsweise interkultureller Netzwerke am Beispiel der BQN dargestellt werden. Zur Sprache kommen dabei grundsätzliche Merkmale und Arbeitserfahrungen,

die in den BQN gemacht worden sind. Zwei Aspekte stehen dabei im Vordergrund: die Umsetzung der netzwerkbasierten Strategie und die Verwirklichung des Anspruchs der Interkulturalität.

## Regionale Rahmenbedingungen für die Netzwerkarbeit der BQN

Von Januar 2004 bis Juli 2006 arbeiteten bundesweit zehn BQN an folgenden Standorten (siehe dazu Abbildung 15): BQN Berlin, BQN Rostock, BQN Sächsische Schweiz (Pirna), BQN Nürnberg-Fürth-Erlangen, BQN Ulm, BQN Stuttgart, BQN Rheinland-Pfalz, BQN Essen, BQN Emscher-Lippe (Gelsenkirchen) und BQN Ostwestfalen-Lippe (Bielefeld).

Zwei BQN wurden in den neuen und acht in den alten Bundesländern durchgeführt. Unterschiede lagen besonders darin, dass sich die Größenordnungen der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und ihre Zusammensetzung nach Aufenthaltsdauer sowie nationaler Herkunft

aufgrund der unterschiedlichen Migrationsgeschichte in West und Ost jeweils anders darstellten: Hatten beispielsweise in Stuttgart oder in Städten des Ruhrgebietes 40% und mehr der Jugendlichen einen Migrationshintergrund, so lag der Anteil in den Regionen der östlichen BQN deutlich unter 5%. Im Westen wie im Osten resultiert eine große Gruppe von Migrantinnen und Migranten aus der Arbeitsmigration. Sie setzte in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) zehn Jahre später (1965) als in der alten Bundesrepublik Deutschland (BRD) (1955) ein; auch die Herkunftsländer unterscheiden sich erheblich voneinander.

Die sozioökonomischen Rahmenbedingungen sind zwar insgesamt betrachtet in den alten Bundesländern besser. Die nordrheinwestfälischen BQN-Regionen – insbesondere Emscher-Lippe – mussten aber einen ähnlich tief greifenden Strukturwandel bewältigen, ähnlich wie in den ostdeutschen Regionen. Eine Sonderrolle nahm Berlin ein, das Ost- und Weststrukturen vereint. Das BQN Nürnberg und das BQN Stuttgart arbeiteten hingegen in prosperierenden Regionen.

Die BQN beabsichtigten, politische Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen anzusprechen: Kommune, Region, Land und Bund.

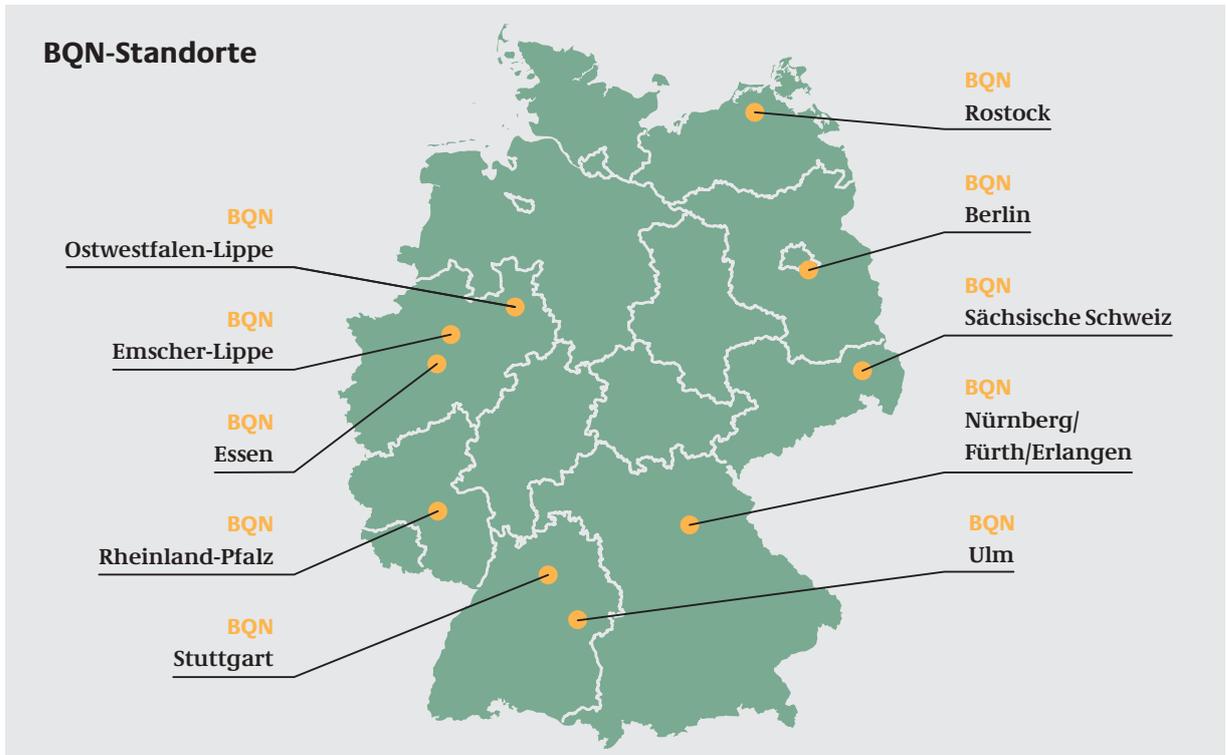


Abbildung 15: Die regionale Verteilung der zehn BQN. Erstellt in Anlehnung an IBQM, Bonn

In der Arbeit vor Ort hatten sie jedoch primär politische Adressatinnen und Adressaten:

1. Vier BQN hatten eine vorrangige Ausrichtung auf großstädtische Räume: Essen, Ulm und Stuttgart mit einer Kommune, BQN Nürnberg-Erlangen-Fürth mit drei Kommunen. Primäre politische Adressatinnen und Adressaten waren Entscheidungsträger in der Kommunalverwaltung und -politik.
2. Vier BQN hatten eine Ausrichtung auf Regionen: Rostock auf die Region Mittleres Mecklenburg, bei den BQN Sächsische Schweiz, Ostwestfalen-Lippe und Emscher-Lippe war die Region bereits Namen gebend. Bei der strategischen Arbeit standen die BQN mit mehreren Gebietskörperschaften in der Regel vor komplexen Aufgaben. Mit Blick auf ihre politischen Adressatinnen und Adressaten waren dies: Politik und Verwaltung der beteiligten Kommunen, Landkreise, Regionen sowie Regierungspräsidien.
3. Berlin und Rheinland-Pfalz waren „Landes-BQN“; als Adressatin hatten sie die Landesregierungen. Das BQN Rheinland-Pfalz arbeitete – mit zwei

großstädtischen Vorhabenstandorten – aber zusätzlich mit der Ausrichtung auf zwei Kommunen.

Die Bandbreite der integrationspolitischen Rahmenbedingungen in den verschiedenen BQN war groß: In Rostock ist Migration ein Thema, seit es im Jahr 1992 mit rassistischen Ausschreitungen bundesweit negative Schlagzeilen gemacht hat. Vor diesem Hintergrund entstanden Migrant\*innenorganisationen und ein kommunales Netzwerk zur Integration von Migrant\*innen und Migranten.

In Pirna gibt es auch heute noch eine beachtliche rechtsextreme Szene mit xenophobem Umfeld. Migrant\*inselfstorganisationen waren im Landkreis Sächsische Schweiz vor Beginn des BQN nicht vorhanden. Das Fehlen von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen wurde im Osten sicherlich noch mehr als im Westen als ein bedeutenderes Problem wahrgenommen als das Herstellen der Chancengleichheit für Migrant\*innen und Migranten.

Das andere Extrem innerhalb der BQN-Regionen verkörperten Großstädte wie Essen oder Stuttgart. Beide haben seit Jahren ein integrationspolitisches Gesamtkonzept, eine reiche „Migrationsszene“, in Stuttgart zum Beispiel mit über 170 Nationalitäten und noch mehr Migrant\*innenorganisationen.

## Das Verständnis der „Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke für Migrant\*innen und Migranten (BQN)“

Zum besseren Verständnis von Strukturen und Prozessen der Netzwerkarbeit der BQN waren die Gestaltung einer systematischen Vorhabenarbeit und die strategische Orientierung der BQN von Bedeutung. Die Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrant\*innen und Migranten (IBQM) beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (siehe dazu Band I und Band III dieser BMBF-Schriftenreihe) hat gemeinsam mit den BQN quasi einen „BQN-Sozialisationsprozess“ in Gang gesetzt und begleitet, der die Anforderungen zum einen an das systematische Durchlaufen der Phasen der Konzeptentwicklung, Umsetzung und Modellbildung und zum anderen an den Auftrag der Nachhaltigkeit präzisiert hat.

Mit Blick auf die systematische Vorhabenarbeit entwickelten sich die BQN in zirkulären Prozessen: Am Anfang stand eine umfangreiche Situationsanalyse. Es

folgte die Entwicklung des Vorhabens mit Netzwerkstrukturkonzept und Konzeption für eine Gesamtstrategie sowie für die Teilprojekte. Die Umsetzung in der Hauptphase der BQN war begleitet von einer formativen Evaluation und gekennzeichnet von weiteren bereichsspezifischen Situationsanalysen und Weiterentwicklungen der Vorhaben.

So hat beispielsweise das BQN Berlin vor dem Hintergrund einer kaum überschaubaren Fülle von Integrationsmaßnahmen in der Stadt diesen Prozess besonders systematisch für alle seine Vorhaben durchlaufen und durch Expertisen zum „state of the art“ in spezifischer Weise auf die Qualitätsorientierung seiner Modellbildungen abgehoben.

Der Anspruch der Nachhaltigkeit wurde in den BQN durch ganz verschiedene Leistungen umgesetzt; zentral aber ist der systematische Ausbau der strategischen Orientierung der Arbeit während der gesamten Laufzeit des Vorhabens. Vorgegeben war die Einbindung der klassischen Akteurinnen und Akteure des Bildungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungssystems und beinhaltete ihre Sensibilisierung durch eine kontinuierliche Zusammenarbeit. Dieses bedeutete auch die Gewinnung neuer einflussreicher Partnerinnen und Partner aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft sowie die Umsetzung neuer Maßnahmen in den Arbeitskontexten der

Regeleinrichtungen. Ebenso beinhaltete dieses auch die Mitwirkung an der Konstituierung neuer Gremien beziehungsweise Arbeitsgruppen mit einem legitimierten Auftrag und die Entwicklung programmatischer Konzepte zur Umsetzung des Perspektivenwechsels (interkulturelle Öffnung).

Im Einzelnen bedeutete dieses die Erarbeitung

- eines Integrationskonzepts für die Kommune oder das Land (Pirna, Nürnberg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern / Rostock);
- eines kommunalen Handlungskonzeptes für die Förderung von Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern (Essen);
- eines Handlungskonzeptes für eine kommunale Schulentwicklung (Stuttgart);
- eines Konzeptes für die Gestaltung des Übergangs von der Schule in den Beruf (Ulm);
- die Weiterentwicklung von Landesprogrammen zur Verbesserung der Berufswahl (Rheinland-Pfalz) sowie

- die Einrichtung eines Fachbeirates der Kommunalverwaltung aus Fachkräften mit Migrationshintergrund (Bielefeld / Ostwestfalen-Lippe).

(Siehe zu den Arbeitsschwerpunkten der BQN die Dokumentation der Auftaktveranstaltung, Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten 2004).

Ein ganz wesentliches Merkmal der BQN – die in kurzer Zeit relativ starken Einfluss in ihren Aktionsräumen gewonnen haben – ist darin zu sehen, dass die BQN die systematische Arbeitsweise des Vorhabens mit der strategischen Orientierung der Arbeit von Anfang an verschränkten. Anders formuliert: Die Netzwerkarbeit der BQN war so angelegt, dass es von Anfang an Austauschprozesse zwischen operativen Partnerinnen und Partnern (Maßnahmenebene) sowie strategischen Partnerinnen und Partnern (Steuerungsebene) in Bezug auf die wesentlichen Schritte der systematischen Vorhabenarbeit gab. Beide Ebenen beeinflussten sich fortlaufend und traten in der Folge in ein beachtliches Commitment ein, was die Arbeit der jeweils anderen Seite anbelangt. Dem BQN und in besonderer Weise dem BQN-Team kam dabei die Funktion der Brückenbildung zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren zu.

## Interkulturelle Netzwerke

Jede Kooperation zwischen Partnerinnen und Partnern mit unterschiedlichen Organisations- und Handlungsfeldkulturen (Wirtschaft, Wohlfahrtsverbände, Kommune etc.) beinhaltet interkulturelle Kooperation. Von interkulturellen Netzwerken kann dann gesprochen werden, wenn sie sich in spezifischer Weise mit den Aufgaben der Integration von Migrantinnen und Migranten beschäftigen.

### Interkulturelle Netzwerke

- verstehen Integration als Querschnittsaufgabe;
- arbeiten zielgruppenorientiert;
- verbessern die Wirkung von Bildungs- und Integrationsmaßnahmen der einzelnen Akteurinnen und Akteure, indem sie diese in einem integrierten Handlungskonzept systematisch verorten;

- entwickeln Handlungskonzepte zukunftsgerichtet, innovativ und kontrolliert weiter;
- erreichen die Akzeptanz unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure durch Partizipation und
- erzielen ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Zu unterscheiden sind zunächst zwei Ebenen, die sich allerdings wechselseitig bedingen: die Ebene der Inhalte und die Ebene der Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren.

Die Ebene der Beteiligung betrifft das zentrale Ziel der interkulturellen Öffnung: die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund an allen fachlichen Bereichen und Positionen eines Gesellschaftssystems. Solange dieses Ziel nicht erreicht ist, sind Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung notwendig. Interkulturelle Netzwerke, die neu geschaffen werden, müssen versuchen, den Anspruch, den sie in die Gesellschaft hineinragen wollen, in den eigenen Arbeitstrukturen weit möglichst selbst zu erfüllen.

Die Ebene der Inhalte betrifft:

- das Leitbild und die Ziele der BQN-Arbeit;
- die Fragestellungen, die der praktischen und wissenschaftlichen Arbeit zugrunde gelegt werden;
- die Indikatoren zur Feststellung integrationsrelevanter Sachverhalte;
- die Adressatinnen und Adressaten der BQN-Arbeit;
- die Aufgaben und Vorgehensweisen im Arbeitsprozess;
- die Anreizsysteme und Motivationsleistungen;
- die Ausrichtung der Evaluation und
- die Qualität der Kommunikation in der Kooperation.

Die Ebene der Inhalte betrifft auch die Qualitäten eines interkulturell geöffneten Sozialsystems, ohne die der Zielzustand der gleichberechtigten Partizipation in einem ständig instabilen Zustand bliebe. Handschuck und Klawe (2004, S. 31) formulieren, dass interkulturelle Netzwerke die Migrationstatsache als Chance für das Gemeinwesen nach außen verdeutlichen

und über einen gemeinsamen Kraftakt ein „produktives normatives Drittes“ schaffen müssen.

Für interkulturell ausgerichtete Kooperationsstrukturen wird ein Leitbild erforderlich, das Interkulturalität nicht nur als bloße Floskel formuliert, sondern dazu beiträgt, dass unterschiedliche Orientierungssysteme produktiv aufeinander bezogen werden (vgl. ebenda, S. 45).

Dazu gehören unter anderem:

- die Erschließung von Partizipationsmöglichkeiten in allen gesellschaftlichen Teilbereichen;
- die Identifizierung und Bearbeitung struktureller Benachteiligungen und deren Kompensation;
- die Anerkennung unterschiedlicher Orientierungen und Lebensformen von Individuen und Gruppen;
- die Thematisierung wechselseitiger Stereotypisierungen und Fremdheitserfahrungen;
- die Förderung von Netzwerken verschiedener „kultureller“ Gruppen und
- ein ressourcenorientierter Arbeitsansatz (vgl. ebenda, 45f.).

## Die Ebene der Inhalte

Einige der zuvor genannten Aspekte auf der Ebene der Inhalte werden im Folgenden exemplarisch benannt.

### Leitbilder, Ziele und Fragestellungen

Die (berufs-)pädagogische Praxis mit jungen Migrantinnen und Migranten und die öffentliche Diskussion gehen seit mehr als 20 Jahren von der Frage nach den individuellen Defiziten der Jugendlichen mit Migrationshintergrund und ihren Familien aus. Diese Betrachtung blendet wesentliche Bedingungen für eine gesellschaftliche Teilhabe und die Förderung der Chancengleichheit aus. Erst allmählich kommen in der Praxis andere Fragestellungen in den Blick, nämlich die nach der Beschaffenheit der sozialen Systeme dieser Gesellschaft.

Bei der Betrachtung des Systems „Schule“ zum Beispiel formuliert Gomolla (2004) notwendige Fragestellungen wie folgt: „Wie ist das institutionelle Setting im Unterricht, im Schulhaus sowie im Schulumfeld zu gestalten, um das Lernen aller Kinder zu fördern und allen gleiche Bildungschancen zu gewährleisten? Und wie können schulische Lernkulturen ermutigt werden, in denen Fragen der ethnischen Gleichheit und Diskriminierung kein Randthema mehr bleiben, sondern

Prozesse des „doing and learning about difference and power“ zur praktischen Herausforderung in den Institutionen werden, bei der Erfüllung ihres regulären Geschäfts?“

Das Wirken gegen diese beschriebenen institutionellen Barrieren muss auf den Abbau von institutioneller Diskriminierung gerichtet sein, die wir zunächst – historisch gewachsen – in allen traditionellen deutschen Organisationen vorfinden.

Die Wahrnehmung der Jugendlichen mit Migrationshintergrund und ihrer Eltern geschieht in solchen Institutionen zunächst in relativ grober Stereotypisierung, die sich am Hauptmerkmal beziehungsweise „Ausländer“, „Muslim“ oder „Migrationshintergrund“ orientiert, und bei den dabei ablaufenden Bewertungsprozessen die normativen Grundannahmen der eigenen Organisation überhaupt nicht hinterfragt.

Unser Anliegen war deshalb kein geringeres als das der Veränderung der den Organisationen zugrunde liegenden Annahmen über die Menschen, die ihre Angebote in Anspruch nehmen sowie ihre damit verbundenen Aufgaben und der darauf aufbauenden Strukturen beziehungsweise Prozesse in der Organisation und ihres Personals.

### **Adressatinnen und Adressaten, Aufgaben und Vorgehensweisen**

Die Aktivitäten der BQN wendeten sich vorrangig an Entscheidungsträger, Akteurinnen und Akteure in den traditionellen Institutionen und an die breite Öffentlichkeit. Hier musste der Perspektivenwechsel vorangebracht werden, wie er oben am Beispiel der Schule beschrieben worden ist. Dafür reichte die Bereitstellung von Informationen nicht aus. Die Bearbeitung struktureller Barrieren innerhalb der Organisationen erforderte in der Regel systemische Interventionen wie interkulturelle Sensibilisierungs- und Qualifizierungsangebote sowohl für die Leitungspersonen als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Maßnahmen dürfen nicht abgehoben vom Arbeitsalltag erfolgen, sondern müssen die Umsetzung einer interkulturellen Orientierung im Kontext der tagtäglichen Arbeit trainieren und begleiten.

Vor diesem Hintergrund ermittelten sich Adressatinnen und Adressaten der BQN-Aktivitäten:

- jede Person, die sich für Bildungs- und Ausbildungsinteressen engagieren will, insbesondere die Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenorganisationen;

- Jugendliche mit Migrationshintergrund als die primäre Zielgruppe, deren Situation verbessert werden muss und
- ihre Eltern.

Spiegelbildlich zur Befähigung der professionellen Akteurinnen und Akteure des Bildungs- und Ausbildungssystems mit einer Orientierung auf die Stärken der Zielgruppe geht es bei der Arbeit mit der Zielgruppe um ein Empowerment, dies bedeutet die Stärkung der Selbstkompetenz der Jugendlichen. Jugendliche, ihre Eltern, aber auch Organisationen lernen im Prozess, ihren Handlungsspielraum in den sozialen Systemen, die sie betreffen, (wieder) auszuweiten.

Mit am erfolgreichsten in diesem Arbeitsprozess sind dabei Akteurinnen und Akteure, die nicht „von oben“ oder „von außen“ kommen, sondern als „eigene Leute“ den „Empowermentweg“ selbst gegangen sind und ihn glaubhaft vermitteln können, zum Beispiel:

- Vorbilder aus der Jugendkulturszene;
- junge Migrantinnen und Migranten, die eine positive schulische Laufbahn oder eine Ausbildung erfolgreich absolvieren oder bereits hinter sich gebracht haben;

- Eltern, die gelernt haben, ihre Kinder zu unterstützen und sich in den Bildungseinrichtungen ihrer Kinder erfolgreich zu engagieren.

### **Die Ebene der Beteiligung: die Akteurinnen und Akteure im interkulturellen Netzwerk**

Die konstitutiven Bedingungen für interkulturelle Netzwerke im Bildungs- und Ausbildungssystems sind die Einbindung von Personen und Gruppen mit Migrationshintergrund, die in tradierten Kooperationsstrukturen und Netzwerken nicht vertreten sind, und die Beteiligung der klassischen Akteurinnen und Akteure im Handlungsfeld des Übergangs von der Schule in den Beruf.

#### **Die klassischen Akteurinnen und Akteure**

Der Netzwerkaufbau der BQN mit den klassischen Akteurinnen und Akteuren des Bildungs- und Ausbildungssystems (Kammern, Kommune und Agentur für Arbeit) musste gleich zu Beginn darauf hinwirken, dass die Beteiligten ihre Bereitschaft zur Mitwirkung bekundeten und dem Antragstellenden Träger eine Steuerung übertragen. In der Regel sind Vertreterinnen und Vertreter der beteiligten Einrichtungen auch in die BQN-Steuerungsgruppen berufen worden.

Darüber hinaus waren zum Ende der Laufzeiten der Vorhaben in allen BQN Schulen, Wohlfahrtsverbände, weitere freie Träger, Arbeitsgemeinschaften (ARGEn), Gewerkschaften und andere Akteurinnen und Akteure aus der Wirtschaft sowie aus politischen Gremien vertreten.

Die Zustimmung der klassischen Akteurinnen und Akteure zu den Zielen der BQN, ihre formale Partnerschaft im Netzwerk und ihre Mitwirkung in der Steuerungsgruppe bedeutet jedoch noch nicht, dass das BQN tatsächlich über diese Akteurinnen und Akteure von Anfang an und nachhaltig in Kommune, Region oder Land eingebunden ist. Es bedeutet auch nicht, dass die klassischen Akteurinnen und Akteure vom Zeitpunkt der Beteiligung an – im Sinne der interkulturellen Öffnung – mitarbeiten. Vielmehr müssen – je nach Einrichtung und Person unterschiedlich – ihr Interesse und ihr Engagement für interkulturell orientierte Bildung und Ausbildung geweckt und entwickelt werden.

### **Migrantinnen und Migranten und ihre Organisationen**

Relevant für die Arbeit interkultureller Netzwerke zur Förderung der Beteiligung Jugendlicher in Bildung und Beruf sind alle Organisationen, die bereits selbst mit

diesem Ziel arbeiten oder dafür gewonnen werden können und Zugänge zu Jugendlichen und ihren Familien ermöglichen, zum Beispiel (General-)Konsulate, binationale Handelskammern, große global operierende Unternehmerverbände, gewerkschaftliche oder gewerkschaftsähnliche Organisationen, professionell oder ehrenamtlich arbeitende Bildungseinrichtungen, lokal orientierte Zusammenschlüsse von Berufsgruppen, religiöse Organisationen, Elternvereine, Angebote des muttersprachlichen Unterrichts sowie verschiedenste Arten von Kultur- und Sportvereinen.

Außerdem sind solche Institutionen relevant, die sich unter Mitwirkung deutscher Einrichtungen ausdrücklich als Interessenvertretungen für Migrantinnen und Migranten gebildet haben, zum Beispiel könnten dies „Integrationsräte“ sein.

Betrachtet man nun Personen, die als Mitglieder im Netzwerk in Frage kommen, so sind das neben den Vertreterinnen und Vertretern dieser Migrantenorganisationen insbesondere Fachkräfte mit Migrationshintergrund, die in professionellen Migrantinnenorganisationen, aber vor allem in den deutschen Institutionen tätig sind und Schlüsselpersonen in informellen und formalen Netzwerken der Communities darstellen.

### **Die Gewinnung von Migrantinnen und Migranten für die Arbeit im Netzwerk und ihre spezifische Aufgaben**

Unstrittig ist, dass insbesondere ethnische Schlüsselpersonen mit Migrationshintergrund – sowohl aus formellen als auch informellen Strukturen – für die Mitarbeit im interkulturellen Netzwerk zu identifizieren sind und in die Kooperationsstrukturen integriert werden müssen. Genau hier tritt aber ein Problem auf: Personen, die nicht zur Community gehören, fehlt in der Regel das systematische Wissen über die tatsächliche Struktur ethnischer Organisationen und Interessenvertretungen im Sozialraum.

Es gibt bei deutschen Einrichtungen fast keine aktuelle und schon gar nicht flächendeckende Berichterstattung über die tatsächliche Anzahl und Struktur von Migrantenorganisationen. Noch entscheidender ist – außerhalb der Communities – das Fehlen von Informationen über Ziele und Konzepte der Organisationen. Das sind wichtige Informationen, die für die Kontaktaufnahme bedeutsam sind.

Neben der Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren mit Migrationshintergrund im Netzwerk stellt sich in der Kooperation eine Reihe weiterer Aufgaben, die analog

zur Arbeit mit Jugendlichen und ihren Eltern als „Empowermentarbeit“ charakterisiert werden können.

Je nach Ausgangslage kann es darum gehen,

- die Handlungskompetenz in Bezug auf deutsche Organisationen zu stärken;
- die Bildung einer Organisation von Migrantinnen und Migranten mit gleichem nationalen Hintergrund zu fördern;
- eine nationalitätenübergreifende Kooperation zur Vertretung der Bildungsinteressen von Migrantinnen und Migranten in der Kommune aufzubauen und
- eine überregionale Interessenvertretung zu bilden.

### **Beispiele aus der Arbeit der BQN zur Beteiligung von Migrantinnen und Migranten im interkulturellen Netzwerk**

Die gezielte Einbindung von Migrantenorganisationen in die BQN gestaltete sich je nach Situation in der Region recht unterschiedlich.

Im Folgenden einige Beispiele:

- In der Region Sächsische Schweiz existierten zu Beginn der BQN-Arbeit keine Migrantorganisationen. Daher sahen es die BQN-Akteurinnen und -Akteure auch als ihre Aufgabe an, Migrantinnen und Migranten zu ermutigen, sich selbst zu organisieren, um dadurch ihre Interessen besser darstellen und vertreten zu können.
- In Rostock existierten bereits seit längerem kommunale Netzwerkstrukturen unter Einbeziehung der örtlichen Migrantorganisationen. An diese Strukturen knüpfte das BQN-Team an und erweiterte das kommunale Netzwerk um die klassischen Ausbildungsakteurinnen und -akteure (Agentur für Arbeit, Kammern, Wirtschaftsverbände).
- An einigen Standorten existierte eine kleine, übersichtliche Anzahl von Vereinen, die durch persönliche Ansprache als Partnerinnen und Partner gewonnen werden konnten. Hier sah sich das BQN vor der Aufgabe, im bestehenden Netzwerk der klassischen Akteurinnen und Akteure, Konsens für die Erweiterung zu finden.
- In anderen Regionen, insbesondere in den Großstädten der alten Länder, fanden sich die BQN-Teams vor einer unüberschaubaren Anzahl und Vielfalt von Migrantorganisationen.
- In Essen wurde der Essener Verbund der Immigrantenvereine, ein Dachverband, dem über 50 Migrantorganisationen angehören, in die Netzwerksteuerung eingebunden. Auf operativer Ebene arbeitete das BQN Essen auch mit Organisationen zusammen, die nicht dem Dachverband angehören. Durch das Interesse, mit Vereinen und Gemeinden aller Nationalitäten zusammenzuarbeiten, wahrt das BQN Essen eine gewisse Neutralität.
- In der Stadt Nürnberg wurden alle ansässigen Migrantorganisationen zu einem Vereinshearing und einer Fachtagung eingeladen. Die Recherchen ermöglichten es, ein „Partizipationskonzept“ zu erstellen und entsprechende Vereine sinnvoll in die bestehenden Strukturen einzubinden.
- In Stuttgart war eine Organisation mit italienischem Hintergrund Träger des Vorhabens. Ein Zusammenschluss von 19 türkischen Vereinen ist zusätzlich in der Steuerungsgruppe vertreten. Für die Initiierung einer weitergehenden nationalitätenübergreifenden opera-

tiven und strategischen Kooperation wurde eine Untersuchung durchgeführt, um Organisationsstrukturen und Schlüsselpersonen der größten lokalen Communities zu erkunden. Die Kooperation war so angelegt, dass jederzeit weitere Organisationen hinzutreten konnten.

- Im BQN Rheinland-Pfalz wurden auf der Landesebene türkische Vereine identifiziert und in ein Netzwerk eingebunden, das vom Türkischen Generalkonsulat koordiniert wird. Über Regionalkonferenzen mit aktiven Vereinsmitgliedern sowie Akteurinnen und Akteuren aus Verwaltung, Wirtschaft und Politik wurden Förderstrategien für Jugendliche entwickelt. Der Ansatz hatte sich sehr rasch für andere Communities geöffnet. In Mainz und Ludwigshafen wurden ergänzend dazu kommunale Arbeitskreise mit verwandter Aufgabe installiert.

### **Vertreterinnen und Vertreter aus Migrantenstrukturen in den „Beruflichen QualifizierungsNetzwerken für Migrantinnen und Migranten (BQN)“**

Für und von den BQN ist immer wieder der Anspruch formuliert worden, dass für Migrantinnen und Migranten und ihre Organisationen eine gleichberechtigte Partizipation auf Augenhöhe herzustellen sei. Es stellte sich die Frage, wie dieser Anspruch in den BQN realisiert werden könne. Das BQN Emscher-Lippe beispielsweise hat aufschlussreiche Fragen und Indikatoren zur Partizipation entwickelt und konnte damit befriedigende Aspekte der Kooperation ebenso wie Schwachstellen identifizieren.

An dieser Stelle soll nur eine erste einfache Form der Feststellung von Partizipation erwähnt werden: Die Ermittlung der quantitativen Ausprägung der Beteiligung von Personen und Organisationen mit Migrationshintergrund in den BQN, den unterschiedlichen Positionen beziehungsweise Funktionen und in den verschiedenen inhaltlichen Arbeitsbereichen.

Bei einer kursorischen Betrachtung ergibt sich folgendes Bild:

- Bei immerhin drei von zehn BQN lag die Trägerschaft bei einer Migrantenorganisation. Hingegen war bei den BQN-Projektleitungen nur eine Person mit Migrationshintergrund vertreten. Bei zwei Migrantenorganisationen lag die Funktion der BQN-Leitung wieder in „deutscher“ Hand. Bei den Trägern ohne Migrationshintergrund hatte demnach keiner die Leitungsfunktion einer Fachkraft mit Migrationshintergrund übertragen bekommen.
- Bei Leitungsfunktionen in Teilnetzwerken und Teilprojekten waren anteilmäßig mehr Fachkräfte mit Migrationshintergrund beteiligt als auf der Ebene der Gesamtleitung.
- In fast allen BQN waren im Team Fachkräfte mit Migrationshintergrund eingebunden.
- Alle BQN hatten Migrantenorganisationen in ihren Steuerungsgruppen; sie waren dort mit Migrantinnen oder Migranten vertreten. Darüber hinaus arbeiteten in den Steuerungsgruppen auch Fachkräfte mit Migrationshintergrund aus deutschen Einrichtungen mit.
- In den in das Netzwerk einbezogenen Migrantenorganisationen waren viele Personen mit Migrationshintergrund beteiligt. Aber auch aus deutschen Einrichtungen gab es in den BQN eine Reihe von Fachkräften mit Migrationshintergrund, darunter auch höherrangige, zum Beispiel ein Integrationsbeauftragter einer Großstadt, Professorinnen oder wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Hochschulen oder Fachbereichsleiterinnen in Verbänden.
- Der Anteil der ehrenamtlichen Arbeit an der Basis war bei den beteiligten Migrantorganisationen hoch. Diese Feststellung ist ambivalent: Zivilgesellschaftliches Engagement ist eine wichtige Form der Partizipation, also der aktiven Teilhabe an der Gesellschaft und damit auch der Integration. Eine ungleich hohe Beteiligung von Migrantinnen und Migranten über ehrenamtliches Engagement bedeutet aber auch eine ungleiche Beteiligung an den finanziellen Ressourcen des Netzwerkes.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es bei den BQN – ähnlich wie im Genderbereich – ein Beteiligungsgefälle zwischen den hauptamtlichen Leitungspositionen und den Positionen im hauptamtlichen operativen und im nicht oder gering

bezahlten operativen und strategischen Bereich (Haupt- und Ehrenamtliche der kooperierenden Organisationen) gab, anders als in den Einrichtungen der Mehrheitsgesellschaft.

Bei der Betrachtung der inhaltlichen Arbeitsbereiche kann festgestellt werden, dass Ehrenamtliche und Fachkräfte mit Migrationshintergrund in so gut wie allen thematischen Bereichen beteiligt waren. Im operativen Bereich gab es jedoch ein eindeutiges Übergewicht der Beteiligung dort, wo es um Elternarbeit oder allgemeiner um die Vermittlung zwischen den „Kulturen“ geht.

Migrantinnen und Migranten sind verstärkt dort, wo ihnen genuin besondere Ressourcen zugeschrieben werden: Es sind bei Menschen mit Migrationshintergrund Aufgaben, die an Schnittstellen zwischen deutschen Einrichtungen und Belangen von Menschen mit Migrationshintergrund liegen. Diese Ungleichheiten der Partizipation sind in einer Übergangsphase, selbst in so genannten interkulturellen Netzwerken – (zunächst) nicht vollständig zu vermeiden.

## Aspekte der Netzwerkarbeit in den BQN

### Trägerschaft und die Beziehung zur Macht

Die lokalen BQN waren an sehr unterschiedliche Träger angebunden: Dienststellen der öffentlichen Verwaltung auf der Ebene der Kommune oder des Landes, private Träger, Migrant\*innenorganisationen, Forschungsinstitute und Verbände der Wirtschaft.

Aus der unterschiedlichen Verortung der BQN ergeben sich unterschiedliche Zugänge zu den relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partnern und zu strategisch wichtigen Funktionen: zu Migrant\*innen beziehungsweise Migranten und ihren Organisationen, zur Wirtschaft und zu kommunalen Entscheidungsträgern. Erfahrung aller BQN ist, dass im Zusammenhang mit der strategischen Zielsetzung der Zugang zu Entscheidungsträgern bedeutsam ist.

Im Folgenden wird deshalb exemplarisch die Trägerschaft von zwei BQN genauer dargestellt.

- Das BQN Nürnberg-Fürth-Erlangen war an einer städtischen Dienststelle angesiedelt. Die referatsübergreifende, direkt dem Oberbürgermeister unterstellte städtische Koordinierungsgruppe für Integration bildete den BQN-Beirat. Konsequenterweise war das BQN stark in die Bemühungen der Stadt Nürnberg um ein neues, umfassendes Integrationsprogramm involviert. Das BQN hatte drei große Bereiche des Programms federführend übernommen und wirkte in allen anderen Bereichen mit. Über das BQN waren die Netzwerkpartnerinnen und -partner und damit auch die Migrant\*innenorganisationen an der Entwicklung des Integrationsprogramms beteiligt. Die BQN-Arbeit erfuhr seitens der Stadtverwaltung volle Unterstützung und war politisch einstimmig abgesichert. Der Erhalt der Kooperationen über den Zeitraum des Vorhabens hinaus und die Überführung der BQN in Regelangebote hatte damit eine sehr gute Basis.
- Die Wirtschaftsorganisationen (Kreishandwerkerschaft Essen und die Industrie- und Handelskammer zu Essen) als Träger der BQN Essen sahen sich als neutraler Mittler zwischen

allen relevanten Akteur\*innen und Akteuren im Themenfeld. Aufgrund der langjährigen Erfahrungen im „Essener Konsens“ bestanden bereits gute Kooperationsbeziehungen zur Stadt Essen (Verwaltung und politische Ebene), der Agentur für Arbeit und weiteren Partner\*innen und Partnern. Für die Migrant\*innenorganisationen in Essen war die Trägerschaft durch die Wirtschaftsorganisationen ein wichtiges Signal. Die Aufgabe der beruflichen Integration von Migrant\*innen und Migrant\*innen wurde institutionell in die Kammerstrukturen eingebunden. Der Zugang des BQN zu den Unternehmen war über die Kammern bei weitem leichter als aus Einrichtungen des Bildungs- oder Sozialsystems heraus. Gleichzeitig eröffnete diese Konstellation vielen Migrant\*innenorganisationen erstmalig einen Einblick in die Arbeit der Wirtschaftsorganisationen.

Die Ansiedelung der Trägerschaft bei einem Verband der Wirtschaft oder einer einflussreichen Dienststelle der Kommune oder des Landes ist – für sich genommen – aber keine Erfolgsgarantie. Eine institutionelle Ansiedelung ist nicht gleichbedeutend damit, dass die Einrichtung das Thema „interkulturelle Öffnung“ als Anliegen wirklich übernimmt. Eine Einrichtung mit einem breiten Aufgabenspektrum, wie beispielsweise eine Kammer, hält die

Integration von jungen Migrantinnen und Migranten bei weitem nicht für eine ihrer vorrangigen Aufgaben.

Zur Unterstützung und Moderation des Arbeitsprozesses bedarf es mindestens noch eines sehr engagierten Teams mit guten interkulturellen Kompetenzen und mit einem „guten Draht“ zu einer aufgeschlossenen Führungsebene.

Die Ansiedelung eines BQN bei einer Abteilung kann geradezu ein Grund dafür sein, dass eine andere Abteilung sich der Mitarbeit entzieht. Große Einrichtungen wie Stadtverwaltungen oder Kammern sind keine interessen-homogenen Gebilde, in denen alle Teilstrukturen gemeinsam an denselben Zielen arbeiten.

In einer derartigen lokalen Konstellation kann die Ansiedelung bei einem allgemein akzeptierten Träger sogar eine Möglichkeit sein, unterschiedliche Abteilungen einer strategisch wichtigen Einrichtung, die sonst kaum miteinander kooperieren, gleichzeitig für die Mitarbeit im Netzwerk zu gewinnen.

Die Trägerschaft einer (fachlich) anerkannten Migrantinnenorganisation hat positive Aspekte, auch wenn Migrantinnenorganisationen sich in der Mehrheitsgesellschaft nicht in Machtpositionen befinden. Migrantinnenorganisationen und ihre Mitglieder müssen den Perspektivenwechsel in der Regel nicht erst lernen. Die gleichberechtigte Beteiligung von

Migrantinnen und Migranten ist ihnen – aus der Betroffenenperspektive heraus – zumeist ein genuines Anliegen. Strukturen und Prozesse in der eigenen Community sind ihnen vertraut und erleichtern in der Regel den Zugang zu anderen Communities. Der enge Zugang der koordinierenden Organisation zu Entscheidungsträgern der öffentlichen Verwaltung, Politik und Wirtschaft ist allerdings von grundlegender Bedeutung.

### **Netzwerkaufbau, Netzwerkausbau, Netzwerkumbau**

Die einzelnen BQN-Teams begannen den Aufbau ihrer Netzwerke mit Hilfe unterschiedlicher Strategien, die von den lokalen Gegebenheiten bestimmt wurden. In Regionen oder Arbeitsbereichen, in denen es noch wenig Vernetzungen gab, stellte sich die Aufgabe, relevante Akteurinnen und Akteure zu einem sinnvollen Zusammenwirken zu motivieren.

In anderen Regionen lag die Hauptaufgabe darin, bestehende Kooperationen auszubauen und dadurch neue Ressourcen einzubinden: Migrantinnenorganisationen, ehrenamtliche berufserfahrene Seniorinnen und Senioren oder die Stiftung neuer Arbeitszusammenhänge zwischen klassischen Akteurinnen und Akteuren.

Eine dritte Variante war an Standorten erforderlich, die als „Netzwerkdschungel“ bezeichnet werden. Hier galt es, alte, wenig arbeitsfähige Strukturen aufzubrechen und neue – meist kleinere – Netzwerke zu initiieren.

- In der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen war das BQN explizit beauftragt, sich mit der „Lernenden Region“ zu vernetzen. Hieraus hat sich eine holografische Struktur entwickelt, in der sich Partnerinnen und Partner aus beiden Netzwerken jeweils zur Erreichung definierter Ziele in neuen Formationen zusammenfanden. Zudem besteht in der Region seit mehr als zehn Jahren ein Aktionskreis zur beruflichen Integration von jungen Ausländern (aba). Auf der Basis dieser bewährten Vernetzung konnten neue Partnerinnen und Partner für das BQN gewonnen werden.
- Im „Netzwerkdschungel“ der Stadt Essen sah sich das BQN vor die Aufgabe gestellt, einen Netzwerkumbau in die Wege zu leiten: Bereits vorhandene Netzwerke aus dem Bereich der beruflichen Bildung und der in der Migrationsarbeit Tätigen, der Migrationsforschung und der Migrantenorganisationen mussten zur Erreichung der BQN-Ziele vernetzt werden.

## **Zielbildung und Strategieentwicklung im interkulturellen Netzwerk**

In allen BQN-Regionen lag zu Beginn der Netzwerkarbeit eine Situationsanalyse vor, in der Stärken und Schwächen der Region dargestellt wurden. Qualitative und quantitative Erhebungen ergaben ein Bild der möglichen Interventionsbereiche und Handlungserfordernisse. Aus der Situationsanalyse heraus wurden Teilprojekte in den verschiedenen Handlungsfeldern sowie die Gesamtstrategie des lokalen BQN entwickelt.

Der Anspruch, in komplexen Netzwerken wie den BQN Ziel führend zu arbeiten, erforderte den Einsatz von Instrumenten, die möglicherweise einzelnen Netzwerkpartnerinnen und -partnern fremd waren. So waren (ausführliche) Protokolle, schriftliche Kooperationsvereinbarungen zwischen den Partnerinnen und Partnern eines Vorhabens, die ihre Aufgaben regeln, verbindliche Verträge mit Koordinatoren von Teilnetzwerken oder Teilprojekten, schriftliche Zielvereinbarungen und Vorhabenpläne hilfreiche Mittel, um klare und strukturierte Vorgehensweisen zu sichern.

- Im BQN Sächsische Schweiz erfolgte über den Zeitraum mehrerer Monate ein gemeinsamer Zielbildungsprozess. Dieses Vorgehen erwies sich als günstig

zur Bildung des BQN-Teams, zum gegenseitigen Kennenlernen und Verstehen der Arbeitsinhalte sowie zum Erkennen von Schnittstellen in den einzelnen Handlungsfeldern. Das erarbeitete Zielsystem wurde – basierend auf dem prozess- und akteurorientierten Evaluationsverfahren der erweiterten Nutzwertanalyse – prozentual gewichtet. Spätere Zwischenbilanzen führten zur Bewertung bisheriger Ergebnisse, zum Erkennen von Problemfeldern und zur Festlegung weiterer Aufgabenschwerpunkte.

- Im Unterschied zu einem langen – der Arbeit vorangestellten – Prozess der Zielbildung hat das BQN Stuttgart in seinem Teilnetzwerk Schule auf der Grundlage des sehr allgemeinen, von allen von Anfang an geteilten Ziels der Verbesserung der Ausbildungschancen die von den Schulen für erforderlich gehaltenen Maßnahmen aufgegriffen, sie unter Berücksichtigung der „BQN-Philosophie“ entwickelt und gemeinsam mit den Schulen umgesetzt. Es handelte sich dabei zunächst um Vorhaben, bei denen der größte Anteil der Arbeit von Partnerinnen und Partnern von außen organisiert und finanziert wurde. Sie waren ein wichtiger Anreiz für die Mitarbeit der Schulen im BQN. Erst im

Laufe der zweijährigen Zusammenarbeit wurden von Seiten der BQN-Koordination Fragestellungen der interkulturellen Öffnung der Schule im Sinne einer inneren Schulentwicklung thematisiert. Heute schreckt ein Ziel wie „Qualitätsentwicklung an multikulturellen Schulen“ die beteiligten Schulleitungen nicht mehr. Die Formulierung eines interkulturellen Leitbildes durch das ganze Kollegium ist an einer Schule weit fortgeschritten; an einer anderen beteiligten Schule muss die Akzeptanz erst noch entwickelt werden.

### Professionelles Netzwerkmanagement

In allen BQN hat sich gezeigt, dass die Vielfalt und die Komplexität der Netzwerke Chancen und Risiken für ein konstruktives Miteinander und eine effektive Zielerreichung beinhalten. Die Mischung von Netzwerkpartnerinnen und -partnern aus den unterschiedlichsten Kontexten, mit und ohne Migrationshintergrund, Partnerinnen und Partnern der strategischen und der operativen Ebene sowie die hinsichtlich der Ziele und der Intensität des Einsatzes heterogene Motivation der Netzwerkpartnerinnen und -partner stellen hohe Anforderungen an das Netzwerkmanagement.

Um hier zu gemeinsamen, konsensfähigen Lösungsstrategien und Zielvorstellungen zu gelangen, müssen adäquate Rahmenbedingungen geschaffen werden, von denen im Folgenden einige exemplarisch genannt werden.

### **Transparenz und Offenheit**

Jede Netzwerkpartnerin und jeder Netzwerkpartner muss die Möglichkeit haben, sich über alle Vorgänge im Netzwerk zu informieren. Im interkulturellen Netzwerk muss darauf geachtet werden, dass Informationen in einer für alle verständlichen Sprache und in einer für alle angemessenen Form transportiert werden.

So haben sich an einigen Standorten in einem abstrakten fachsprachlichen Register verfasste, ausschließlich schriftlich fixierte Nachrichten in der Zusammenarbeit mit Migrant\*innenorganisationen als unangemessen herausgestellt. Persönliche An- und Absprachen waren hier die geeigneten Instrumente der Informationsübermittlung. An anderen Standorten war der E-Mail-Kontakt mit den beteiligten Migrant\*innenorganisationen überhaupt kein Problem.

Entscheidend war, in den lokalen Bezügen die angemessenen Formen sensibel zu erkunden. Bereits ein subjektiver Eindruck, nicht ganz in Prozessen, Diskussionen und Entscheidungen einbezogen zu sein, führt dazu, dass die für eine erfolgrei-

che Netzwerkarbeit unabdingliche Kommunikation „auf Augenhöhe“ erheblich gestört wird. Gerade in interkulturellen Netzwerken besteht das Risiko, dass sich Partnerinnen und Partner zurückziehen, da sie aufgrund nicht vertrauter Kommunikationsformen mangelnde Offenheit vermuten.

### **Verzahnung der strategischen und operativen Ebenen**

Die Zusammenarbeit von operativen und strategischen Partnerinnen und Partnern war eine entscheidende Stärke der BQN. Die operativen Partnerinnen und Partner haben unverzichtbare Erfahrungen und Kenntnisse von der Basis beigetragen, die strategischen Partnerinnen und Partner waren bedeutsam für das Mainstreaming, das jedoch gewisse Anforderungen an Dokumentation und Evaluation stellt.

### **Organisation von Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen und Veranstaltungen**

Ein großer Teil der Migrant\*innenorganisationen wurde in den BQN von Personen vertreten, die dies im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements übernommen haben. Im Gegensatz zu Vertreterinnen und Vertretern der Agentur für Arbeit, Kammern, Wohlfahrtsverbände und öffentlichen Verwaltungen können sie sich in der Regel nicht während der üblichen

Arbeitszeiten engagieren. Treffen, Sitzungen, Tagungen, die an Wochentagen tagsüber anberaumt wurden, bereiteten ihnen Schwierigkeiten und führten in nicht unerheblichem Ausmaß zu einem Rückzug aus der Netzwerkarbeit. Hier gilt es, Kompromisslösungen zu finden, die einerseits der Situation der Ehrenamtlichen Rechnung tragen, andererseits aber auch die Kooperation der Beteiligten sichern, die üblicherweise nicht am Wochenende zur Verfügung stehen.

### **Zeitbedarf der Entwicklung von netzwerkbasierter Strategien und Förderstrukturen**

Um den Erfolg der von den BQN in Gang gesetzten Veränderungsprozesse sichern zu können, sind Kontinuität und eine ausreichende Dauer der Netzwerkarbeit erforderlich.

Dafür sprechen:

- Mehrere der BQN haben in die Abläufe von Regeleinrichtungen eingegriffen. Die Organisation von Aktivitäten erfolgte in solchen Einrichtungen in viel längeren Zeitperspektiven als in befristeten Vorhaben.
- Die Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten mit mehreren Partnerinnen und Partnern, deren Hauptge-

schäft nicht die Kooperation im BQN war, verlief in längeren Zeitspannen, weil gemeinsame Termine nicht kurzfristig angesetzt und nicht zu dicht aufeinander folgen konnten.

### **Gewinne und Probleme der Zusammenarbeit in interkulturellen Netzwerken**

Die Beteiligung von Migrantinnen und Migranten resultiert aus der Anerkennung der heterogenen sozialen, ethnischen, religiösen Zusammensetzung der deutschen Gegenwartsgesellschaft.

Es seien hier nur einige Aspekte genannt, die natürlich nicht – und schon gar nicht in der Gesamtheit – für alle Migrantinnen und Migranten zutreffen:

- die berufliche Qualifikation und Erfahrung aus dem Heimatland;
- die Lebenserfahrung der Migration;
- die Kenntnis der Herkunftsgesellschaft und ihrer Strukturen;
- die lebendige Erfahrung mit der Sprache und der Kultur der Migrantinnen und Migranten – sowohl in der Herkunftsgesellschaft als auch in der Migrationssituation in Deutschland;

- das – in der Regel – unmittelbare Verständnis für erlebte Diskriminierung und das damit in Verbindung stehende intensive Engagement für Fragen der Bildungsförderung;
- die gleichzeitige Vertrautheit mit der deutschen Gesellschaft und der deutschen Sprache und
- bei einigen die darauf beruhende Fähigkeit, im Blick auf die verschiedenen „Kulturen“ sowohl die Perspektive von innen als auch die von außen einzunehmen.

Die häufigsten Konflikte, die in der Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen auftraten, sind nicht migrantentypisch, sondern hängen überwiegend mit der Dimension „Professionalität“ (sicherlich in einem europäischen Verständnis) zusammen und können in der Zusammenarbeit „deutscher“ Organisationen in gleicher Weise auftreten. Es sind interkulturelle Probleme jenseits der Dimension Migration, wie zum Beispiel Unklarheiten und Unverständnis mit Blick auf die Erfordernisse einer professionellen Vorhabenarbeit – von den Evaluationsaufträgen, über die Dokumentationspflichten bis zur

Rollenverteilung und Arbeitsteilung in einem komplexen Vorhaben für Vorgehensweisen auf der strategische Ebene.

Zeitdruck ist ein Problem in allen Arbeitsprozessen, in der interkulturellen Kooperation kann er mit Zeitverzögerung zu verblüffenden Zusammenstößen führen, weil vorab notwendige Aushandlungsprozesse keinen Raum bekommen haben.

Probleme, die im BQN-Erfahrungsaustausch mit Blick auf den Migrationshintergrund von Organisationen thematisiert worden sind, beziehen sich eigentlich nur auf den Fragenkreis der ideologischen Basis der Organisation: Mit wem können wir zusammen arbeiten? Sollen wir mit Gruppen, die guten Zugang zu Familien haben, auch dann zusammenarbeiten, wenn Zweifel an ihrer demokratischen Orientierung bestehen? Im strengen Sinn sind auch das keine Probleme im Zusammenhang mit dem Migrationshintergrund, sondern wiederum Probleme mit der Unwissenheit über, beziehungsweise mit der Fremdheit von Lebenswelten, die auch in „deutschen“ Zusammenhängen auftreten können.

Eine weit größere Herausforderung für die BQN lag in der Regel in der Kommunikation mit den traditionellen Akteurinnen und Akteuren, vor allem dann, wenn sie von „eindeutigen Bildern“ und Interpretationen ausgehen, zum Beispiel

- von einer universalistischen Position: „Für uns sind alle gleich. Sie suchen einen Ausbildungsplatz, sie machen eine Ausbildung; das ist das, was uns interessiert, ob das Ausländer sind oder nicht, das ist für uns egal“;
- in einfachen Problemlösungen gedacht wird: „Die sollen Deutsch lernen“;
- Integration einseitig, nur als Leistung der Migrantinnen und Migranten verstanden wird;
- die Auffassung besteht „die Aufgaben in der Stadt sind verteilt, die nötigen Kooperationsstrukturen bestehen, warum neue oder andere Strukturen einrichten?“.

Ein anderes Problem kann daraus erwachsen, dass die Mehrfachbelastung von Schlüsselpersonen besonders hoch ist und daraus nicht selten eine persönliche Überlastungssituation entsteht.

## Handlungsempfehlungen für „Interkulturelle Netzwerke“

Anstrengungen zur Verbesserung der Ausbildungsbeteiligung von jungen Migrantinnen und Migranten sind nach wie vor geboten, um ihre allgemeinen (Aus-)Bildungspotenziale nicht länger auszugrenzen und die Ressourcen der sprachlichen und kulturellen Vielfalt auszuschöpfen, die Migration ins Land bringt.

Um hier nachhaltige Wirkungen zu erzielen, ist die Entwicklung und Umsetzung von kohärenten (Aus-)Bildungsförderstrategien notwendig, die sich flexibel an den heterogenen regionalen Gegebenheiten orientieren. Regionale interkulturelle Netzwerke – wie sie im Rahmen der BQN-Arbeit aufgebaut worden sind – erweisen sich unter örtlich verschiedenen demografischen, sozioökonomischen und politischen Rahmenbedingungen als wirksame und notwendige Instrumente einer kohärenten (Aus-)Bildungsförderung.

Um interkulturelle Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, bedarf es nach den Erfahrungen aus den „Beruflichen Qualifizierungsnetzwerken für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ der Berücksichtigung folgender Grundlinien:

Unabdingbar für regionale interkulturelle Netzwerke ist die Ansiedelung der Netzwerkarbeit auf der Ebene

- der kooperativen Gestaltung von Maßnahmen (operative Ebene);
- der Struktur verändernden Lobbyarbeit;
- der Steuerung (strategische Ebene)
- und die systematische Verzahnung aller dieser Ebenen.

Nur so kann erreicht werden, dass die Vielfalt des Qualifizierungsbedarfs und der Zusammensetzung einer Gesellschaft, die von Migration geprägt ist, in den Institutionen und Kooperationen der allgemeinen und beruflichen Bildung berücksichtigt wird (interkulturelle Öffnung). Das heißt, es geht um neue Beteiligungen und neue Inhalte.

Konstitutiv für ein interkulturelles Netzwerk ist die Beteiligung

- von Personen und Gruppen, die in den tradierten Kooperationsstrukturen nicht vertreten sind: Fachkräfte mit Migrationshintergrund, Migrantensorganisationen, Einzelpersonen und Gruppierungen mit ehrenamtlichem Engagement und
- der zentralen Akteurinnen und Akteure im Handlungsfeld Übergang Schule – Beruf: Schule, Agentur für Arbeit, Arbeitsgemeinschaften (ARGEn), Kommune, Kammern, Betriebe etc.

Interkulturelle Netzwerkarbeit braucht neue Informationsgrundlagen zur Entwicklung ihrer Handlungskonzepte, zum Beispiel

- eine differenzierte Erfassung des Migrationshintergrunds und
- Analysen zu Qualifizierungsverläufen mit dem Ziel der Identifizierung struktureller Barrieren – generell und in den Einrichtungen der Region.

Hier müssen neue Regelungen (Bund, Land, Kommune) gefunden und Sperren bei den Institutionen abgebaut werden gegen die Erhebung beziehungsweise Weitergabe planungsrelevanter Daten (selbstverständlich unter Wahrung von Datenschutzrechten).

In einem interkulturellen Netzwerk müssen Fragestellungen und Lösungsansätze thematisiert werden, die für einige Akteurinnen und Akteure neu sind, zum Beispiel die interkulturelle Ausrichtung von Qualifizierungsmaßnahmen und die interkulturelle Öffnung von Organisationen. Hier sind Sensibilisierungs- und Qualifizierungsprogramme für die Akteurinnen und Akteure analog zum Gender Mainstreaming notwendig, die definierte Qualitätsstandards erfüllen müssen. Darüber hinaus braucht es finanzielle und nicht-finanzielle Anreize für die Akteurinnen und Akteure, um sich auf eine interkulturelle Öffnung einzulassen.

Die regionalen interkulturellen Netzwerke brauchen eine überregionale Unterstützung durch eine strategische Arbeit auf Bundes- beziehungsweise Landesebene (Ansprache von Dachorganisation für Top-down-Strategien und anderes mehr) und den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den regionalen Netzen.

Soll die Etablierung von interkulturellen Netzwerken eine nachhaltige Struktur verändernde Wirkung in der Region haben, erfordert dies Kontinuität der Zusammenarbeit und eine entsprechende Dauer für den Aufbau der Netzwerkarbeit.

Interkulturelle Netzwerke sind komplexe Gebilde, die für wirksame Arbeit eine Netzwerksteuerung und damit auch Ressourcen für diese Aufgabe brauchen. Auch in relativ konsolidierten Netzwerken gibt es eine Fülle von Netzwerkmanagement- und Steuerungsaufgaben. Für das Netzwerkmanagement sind im Vergleich zum Nutzen geringe Mittel erforderlich (günstige Kosten-Nutzen-Relation).

Die Ansiedelung der Steuerung kann unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten unterschiedlich geregelt werden. Empfehlenswert für die Trägerschaft oder die Kooperation von Partnerinnen und Partnern in der Steuerung ist

- die Akzeptanz und Neutralität bei allen Akteurinnen und Akteuren im Netzwerk und
- die entsprechende Kompetenz „Macht“-politisch eingebundener Personen, die über einen engen Zugang zu wichtigen Entscheidungsträgern von Politik oder Wirtschaft verfügen.

Die Prinzipien für die Arbeit in interkulturellen Netzwerken folgt denen, wie sie für alle Netzwerke gelten. Wie dort gilt als Voraussetzung:

- die Erfassung der regionalen Ausgangssituation: Bildungs- und Ausbildungssituation der Zielgruppe, Akteurinnen und Akteure, Angebote und Kooperationen;
- die Gewinnung von Schlüsselpersonen für die Netzwerkarbeit;
- sorgfältige Zielfindungs- und Strategieentwicklungsprozesse, die die Gewinnung, Erhaltung und Verbreiterung der Akzeptanz der Beteiligten nie aus dem Blick verlieren;
- die Schaffung von Transparenz über alle Vorgänge innerhalb des Netzwerkes;
- eine frühzeitige Berücksichtigung der Erfordernisse des horizontalen und ein vertikales Mainstreaming beim Aufbau der Kooperationen und
- eine Verzahnung der Arbeit in überschaubaren Arbeitsgruppen mit definierten Aufgaben.

## **Autorinnen und Autoren**

### **Ursula Brock**

Stadt Nürnberg, Bildungszentrum Süd, Nürnberg

### **Hans-Peter Frühauf**

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V., Mainz

### **Andreas Germershausen**

Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz von Berlin. Der Integrationsbeauftragte des Senats, Berlin

### **Beate Hilbert**

Arbeiterwohlfahrt (AWO) Kinder- und Jugendhilfe gGmbH, Pirna

### **Ursula Kreft**

Berufsbildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) GmbH, Gelsenkirchen

### **Cemalettin Özer**

MOZAIK gGmbH, Bielefeld

### **Wiltraud Paule**

Berufsbildungswerk ENAIP e. V., Stuttgart

**Uta Wehebrink**

Diên Hồng – Gemeinsam unter einem  
Dach e.V., Rostock

**Gerhard Wörner**

Stadt Ulm, Ulm

**Ina Wolbeck**

Kreishandwerkerschaft Essen, Essen

## 3.2

### Inhalte der Netz- werkarbeit: Vielfalt der Themen und ver- bindende Strategien

Alle Vorhaben der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ hatten gemeinsam, dass sie zur Bearbeitung ihres jeweils spezifischen Themas das Instrument Netzwerkbildung nutzten, um ihr Vorhabenziel zu erreichen und ihr „eigentliches“ Thema umzusetzen.

Da die einzelnen Themen und inhaltlichen Zuschnitte der jeweiligen Vorhaben jedoch im Rahmen der Auswertung zur Netzwerkbildung nicht vordergründig behandelt wurden, sollen in diesem Abschnitt bedeutende Einzelthemen der Vorhaben (berufsbegleitende Nachqualifizierung für An- und Ungelernte, Netzwerkbildung von und mit jungen Frauen und verbesserte Arbeits- und Lebenschancen im Migrationsprozess durch die Bildung von Netzwerken) dargestellt werden.

### 3.2.1

## Berufliche Nachqualifizierung für An- und Ungelernte

### Das Konzept durch Vernetzung verbreiten

Zur Verbreitung des Konzepts der beruflichen Nachqualifizierung an- und ungelerner Jugendlicher und junger Erwachsener hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Verbundvorhaben „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ im Rahmen des BQF-Programms gefördert. Bisher vorliegende Ergebnisse zeigen, dass Nachqualifizierungen vor allem dort stattfinden, wo arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen, unternehmensspezifische Anforderungen sowie passgenaue Fördermöglichkeiten ineinander greifen und funktionierende Kooperationsnetze bestehen oder entstanden sind. Die Vernetzung bestehender Strukturen und die Initiierung neuer Netzwerke sind Erfolg versprechende Ansätze,

um der beruflichen Nachqualifizierung nachdrücklich zu größerer Verbreitung und Wirksamkeit zu verhelfen.

### Die berufliche Nachqualifizierung – eine zweite Chance für Jugendliche und junge Erwachsene ohne Berufsabschluss

Eine abgeschlossene Berufsausbildung ist der zentrale Schlüssel, der Jugendlichen und jungen Erwachsenen den Einstieg ins Erwerbsleben und eine dauerhafte Integration ermöglicht. Aktuell verfügen rund 1,3 Millionen junge Erwachsene unter 30 Jahren über keine abgeschlossene Berufsausbildung (vgl. Schavan 2006).

Drei wesentliche Gründe sprechen dafür, in Zukunft verstärkt in die Nachqualifizierung junger Erwachsener ohne Berufsabschluss zu investieren:

1. Der Fachkräftebedarf: Der Wirtschaftsstandort Deutschland muss alle Ausbildungsreserven mobilisieren. Um betriebliches Wissen und Erfahrungen zu sichern und rechtzeitig an jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben zu können, müssen an- und ungelernete Beschäftigte die Chance zur Weiterqualifizierung bekommen und gut ausgebildete junge Menschen in die Belegschaften integriert werden.

2. Soziale Folgewirkungen der Langzeitarbeitslosigkeit: Junge Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung sind immer wieder neu von Arbeitslosigkeit betroffen. Ihre soziale Integration ist damit bedroht; die entstehenden Folgekosten kann sich unsere Gesellschaft nicht leisten.
3. Gesellschaftliche Teilhabe: Die Teilhabe am gesellschaftlichen Fortschritt ist an einen Arbeitsplatz mit einem existenzsichernden Einkommen sowie an die damit verbundene Einbindung in soziale Strukturen geknüpft.

Für An- und Ungelernte wird es jedoch in Zukunft zunehmend schwieriger, in den Unternehmen weiterhin Beschäftigung zu finden oder auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen: Die technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen haben auch diejenigen beruflichen Tätigkeitsfelder erfasst, die bisher vorwiegend für die Beschäftigung An- und Ungelernter zur Verfügung standen. Mehr Verantwortung, mehr Selbstständigkeit, breiteres Überblickswissen und ein breiteres Aufgabenspektrum werden als Tätigkeitsmerkmale einer „Zukunft der einfachen

Arbeit“ beschrieben (vgl. Zeller 2002). Ein erfolgreicher Berufsabschluss und die damit verbundenen Schlüsselkompetenzen werden demnach zur Einstellungsvoraussetzung der Betriebe.

### **Qualifizierungspotenziale durch passgenaue Konzepte erschließen**

Mit den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt rücken modular aufgebaute Qualifizierungskonzepte ins Blickfeld, die auf dem Arbeitsmarkt verwertbare berufliche Kompetenzen auf dem Niveau der dualen Berufsausbildung vermitteln. Sie müssen in den Arbeitsprozess integriert und berufs begleitend zu erwerben sein, sich an der betrieblichen Praxis ausrichten und die bereits vorhandenen Kompetenzen und Stärken der Lernenden einbeziehen. Ziel ist es, nachträglich den Erwerb eines anerkannten Berufsabschlusses zu ermöglichen.<sup>12</sup> Mit diesen Konzepten, die seither erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt wurden, lassen sich bedarfsgerecht Qualifizierungspotenziale An- und Ungelernter erschließen.

<sup>12</sup> Im Rahmen der Modellversuchsreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) „Berufsbegleitende Nachqualifizierung“ (1995-2001) und in Nachfolgeprojekten wurde das Konzept zur berufs begleitenden Nachqualifizierung erprobt und wissenschaftlich ausgewertet (siehe dazu Davids 1998 und Rüb/Gutschow 2006).

Ihre Kernelemente sind:

■ **Module vermitteln flexibel und praxisnah Berufskompetenz**

Qualifizierungsmodule, die Teilkompetenzen ausbilden, bestimmen den Weg zum Berufsabschluss. Die einzelnen Module bilden berufliche Tätigkeitsfelder ab und vermitteln als curriculare Einheiten berufsbezogene Qualifikationen, die einzeln geprüft werden können. Miteinander kombiniert ergeben die Module ein komplettes Berufsbild. Auf diese Weise ist eine hohe zeitliche und inhaltliche Flexibilität der Qualifizierung gewährleistet. Die beruflichen Vorerfahrungen An- und Ungelernter bilden dabei die Grundlage der Qualifizierungen, auf denen aufgebaut werden kann. Module bieten die Möglichkeit, unternehmensspezifische oder neue berufliche Anforderungen schnell und einfach in ein Qualifizierungskonzept zu integrieren.

■ **Verschiedene Lernorte werden miteinander kombiniert**

Der überwiegende Anteil der Qualifizierung findet am Arbeitsplatz statt. Das Lernen an realen Arbeitsaufgaben wird flankiert durch theoretische Unterrichtseinheiten. Sie bereiten Lernprozesse am Arbeitsplatz vor und helfen, erworbene Erfahrungen zu vertiefen und zu verfestigen. Für An- und

Ungelernte eröffnen sich dadurch Lernmöglichkeiten, die eine überwiegend kursförmig organisierte Qualifizierung nicht bieten kann.

■ **Zertifikate machen die erworbenen Kompetenzen transparent und Qualifizierungswege nachvollziehbar**

In Zertifikaten werden die Kompetenzen und Qualifikationen tätigkeitsbezogen beschrieben, dokumentiert werden auch die Lernprozesse am Arbeitsplatz. So wird transparent, was die Teilnehmenden können und wo sie einsetzbar sind. Das fördert die Anerkennung und Verwertbarkeit der erworbenen beruflichen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt sowie für die Externenprüfung nach § 40.2 Berufsbildungsgesetz (BIGG).

### **Initiierung von Netzwerken als Marketingstrategie**

Der Schlüssel liegt in der Initiierung und Förderung von Netzwerken, die über modulare, arbeitsintegrierte Nachqualifizierung informieren, das nötige Wissen und Know-how vermitteln und Beratungs- und Unterstützungsstrukturen für die Umsetzung von Nachqualifizierung bereitstellen. Ein Kernpunkt erfolgreicher Netzwerkarbeit kann darin gesehen werden, Unternehmen den Austausch mit anderen Unternehmen, Bildungsträgern,

der Agentur für Arbeit, Arbeitsgemeinschaften (ARGen), Kammern und Kommunen zu ermöglichen.

Die Initiierung oder Förderung solcher Netzwerke im Bereich der Nachqualifizierung kann dabei drei Zielrichtungen verfolgen:

1. *Branchenspezifische/sectorale Netzwerke* bündeln die Fachkompetenz für die Nachqualifizierung in einem Beruf oder Berufsbild und fördern die Informationsweitergabe an Betriebe. Sie unterstützen die Durchführung von Nachqualifizierungen bei Unternehmen mit entsprechendem Bedarf sowie bei Bildungsdienstleistern mit fehlenden oder nicht ausreichenden Angebotsprofilen.
2. *Regionale Netzwerke* wirken vorwiegend in einem regionalen Zusammenhang, greifen über eine enge berufs- oder berufsfeldbezogene Ausrichtung hinaus und binden Akteurinnen und Akteure auf unterschiedlichen Ebenen (Politik, Verbände, Unternehmen, Bildungsdienstleister etc.) ein. Für die Förderung von Nachqualifizierungen zeigen sie die Qualifikationsbedarfe in der Region auf und ermöglichen die Bereitstellung regional vorhandener (Förder-) Kompetenzen.
3. *Überregionale Netzwerkbildung* entfaltet ihre Stärke vor allem im Hinblick auf die bildungs- und arbeitsmarktpolitische Sensibilisierung für die Nachqualifizierung, aber auch in der Bündelung und Bereitstellung von Forschungskompetenz und Fachwissen. Sie ermöglicht eine Reflexion des erreichten Standes an Konzepten, bereitet die Schaffung von Standards vor und setzt verstärkt Akzente zur Professionalisierung der Nachqualifizierung als einer weiteren Säule der beruflichen Bildung.

### Informationen vernetzt verbreitern

Attraktive und transferfähige Modelle (Good-Practice-Beispiele) sind die besten Instrumente, um die Verbreitung der Nachqualifizierung zu fördern. Neben der Information über koordinierte Informationsquellen, wie zum Beispiel Newsletter etc., sind auch informelle Beziehungen der Netzwerkpartnerinnen und -partner untereinander von Bedeutung. In den meisten Fällen gelangen Interessierte über das Netzwerk schneller an für sie relevante Informationen; bewährte Modelle finden schneller ihren relevanten Adressatenkreis.

Überregionale Netzwerke (siehe dazu die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „überregionale Netzwerke“) leisten hierzu eine

besondere Unterstützung, da sie die Informationen aufgrund ihrer meist interdisziplinären und institutionellen Zusammensetzung sowie organisatorischen Unterschiedlichkeit breit streuen können. So regen sie nicht nur den weiten Transfer an, sondern sorgen auch für die Absicherung der Nachhaltigkeit der entwickelten Praxislösungen.

### **Fach- und Praxiskompetenzen bündeln**

Die Förderung der Nachqualifizierung braucht die Bündelung von Fachkompetenz. Die Bereitschaft der Unternehmen zur berufsbegleitenden Nachqualifizierung kann gesteigert werden, wenn sie in Netzwerken kompetente Partnerinnen und Partner finden. Bildungsdienstleister verfügen über die nötige Zielgruppen- und Fachkompetenz sowie über Lehrkräfte mit Erfahrung in der Erwachsenenbildung. Sie kennen die betrieblichen, arbeitsplatzbezogenen und beruflichen Anforderungen und können sich auf die zeitlichen, organisatorischen oder sicherheitsspezifischen Bedürfnisse der Unternehmen einstellen. Diese Voraussetzungen sind bei Unternehmen in der Regel nicht vorhanden und müssen auch bei Bildungsdienstleistern oft wieder neu entwickelt werden. Die gegenseitige Vernetzung fördert den Aufbau und die Verbreitung entsprechender Kompetenzen.

### **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Entscheidungsträger sensibilisieren**

Überregionale Netzwerke haben die Möglichkeit, Promotoren zu integrieren, die über ihre Position in der eigenen Organisation oder Struktur sowie im Netz sicherstellen können, dass die erforderlichen Informationen an relevante Entscheidungsträger weitergegeben werden. Aus ihrer Position heraus können sie Türen für die Durchführung von Maßnahmen zur Nachqualifizierung aufstoßen.

Im BQF-Vorhaben „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ zeigte sich, dass durch die Vielfalt der Kooperationspartnerinnen und -partner sowie der eingebundenen Expertinnen und Experten sowohl die Unternehmen als auch die Arbeitsgemeinschaften (ARGen) und optierenden Kommunen erreicht und für die Zielgruppe der An- und Ungelernten sensibilisiert werden konnten.

## Professionalisierung verbessern

Lokal, regional oder sektoral entwickelte fachliche Kompetenz zur Durchführung von Nachqualifizierung bleibt in ihrem Wirkungskreis begrenzt, wenn sie keine breitere Einbettung in übergreifende Strukturen findet. Können beispielsweise nach Beendigung einer durchgeführten Maßnahme spezifisch entwickelte Lösungen nicht weitergefördert werden oder finden die Unternehmen keinen weiteren Einsatz, stellt dies einen Verlust an Fachkompetenz und Ressourcen dar.

Die Zielgruppe im Rahmen der beruflichen Nachqualifizierung unterscheidet sich sowohl vom Alter her als auch durch die beruflichen Vorerfahrungen von den Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die sich in der beruflichen Erstausbildung befinden. Ihre Qualifizierung braucht andere Lernkonzepte und Lernformen, die in den Unternehmen und bei den Bildungsanbietern häufig nicht zur Verfügung stehen.

Überregionale Netzwerke können den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit verschiedener Akteurinnen und Akteure fördern, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, in der Praxis bewährte Konzepte austauschen und gemeinsam neue Entwicklungen anstoßen. In einzelnen Regionen oder Branchen entwickelte

Lösungen werden gebündelt. Didaktisch-methodische Konzepte werden hinsichtlich der Anforderungen der Zielgruppe systematisiert.

Im „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ wurden hierfür bundesweite Fachtagungen und Informationsveranstaltungen, Workshops auf nationaler und regionaler Ebene erfolgreich umgesetzt. Fachexpertinnen und -experten aus dem gesamten Bundesgebiet wurden einbezogen, Good-Practice-Beispiele konnten vorgestellt werden, ebenso wurde eine Internetpräsenz als Informationsmedium hergestellt.

Eine fachdidaktische, pädagogische und technisch-organisatorische Kompetenz auf der Ausbildungs- und Anleitungsebene bei Unternehmen und Bildungsdienstleistern wird sichergestellt werden müssen, will die berufliche Nachqualifizierung Qualifizierungen gewährleisten, die den Standards der Modularisierung, der Verbindung von Arbeiten und Lernen sowie der aktiven Förderung der Lernprozesse folgen.

## Handlungsempfehlungen

Zur nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungschancen von An- und Ungelernten bedarf es einer weiteren Verbreitung der Konzepte und Modelle einer beruflichen Nachqualifizierung.

Auf Grundlage der Erfahrungen aus dem „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ können folgende Handlungsempfehlungen formuliert werden:

- Initiierung von regionalen und sektoralen Netzwerken von Unternehmen, Bildungsanbietern und Promotoren zur Umsetzung des Qualifizierungskonzeptes der beruflichen Nachqualifizierung.
- Förderung und Weiterentwicklung bestehender überregionaler Vernetzungsstrukturen und Kompetenznetzwerke.
- Aufbau von stabilen Marketingstrukturen für die Nachqualifizierung in Unternehmen.
- Entwicklung gezielter Beratungsangebote für arbeitslose und beschäftigte An- und Ungelernte, um auf die Möglichkeiten zum nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses über die Externenprüfung hinweisen zu können. Dafür sind entsprechende Good-Practice-Modelle vor allem im Hinblick auf die Finanzierung der Qualifizierung zu entwickeln.
- Systematische Erschließung der öffentlich geförderten Beschäftigung nach § 16 Abs. 2 und 3 Sozialgesetzbuch (SGB) II für die abschlussbezogene Qualifizierung, umfangreichere Nutzungen der im Sozialgesetzbuch (SGB) III vorhandenen Weiterbildungsförderung für Menschen ohne verwertbaren Berufsabschluss.

Das „Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte“ sah seine Aufgabe darin, Betriebe, Bildungsträger, die Agentur für Arbeit und kommunale Einrichtungen bei der Umsetzung erprobter Qualifizierungskonzepte für die Gruppe der an- und ungelernten Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu beraten und zu unterstützen. Die vorliegenden Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse werden in die

Weiterführung des Qualifizierungskonzeptes einfließen, um der Gruppe derjenigen, die ohne Berufsausbildung geblieben sind, eine bessere Integrationschance auf dem Arbeitsmarkt zu ermöglichen und Erwerbslosigkeit zu vermeiden.

### **Autorin und Autoren**

#### **Christoph Eckhardt**

qualiNETZ Beratung und Forschung GmbH, Duisburg

#### **Christa Oberth**

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz), Nürnberg

#### **Herbert Rüb**

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS) GmbH, Hamburg

## 3.2.2 Netzwerkbildung für und mit jungen Frauen

In der Wissensgesellschaft erhält das Thema Netzwerkbildung eine zunehmende Relevanz. Gründe hierfür liegen zum einen in der Globalisierung der Gesellschaft, die zunehmend komplexere Wissensformen und vernetzte Kommunikationsstrukturen verlangt. Bedeutsam ist zum anderen die wachsende Differenzierung regionaler Wissensbestände, die neue Netzwerkstrukturen zwischen Akteurinnen und Akteuren und Organisationen erfordert.

Dieses Spannungsverhältnis zwischen der zunehmenden Generalisierung und regionalen Spezialisierung von Wissen stellt neue Anforderungen an pädagogische und soziale Handlungsfelder. Zentral sind insbesondere vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens neue fachübergreifende Kooperationen und Netzwerkstrukturen, die Wissenstransfer herstellen und koordinieren, Kompetenzen bündeln und Ressourcen optimieren. Dabei sollen

ebenso individuelle und differenzierte Lernprozesse befördert wie auch institutionelle Entwicklungen lernender Organisationen gestärkt werden. Aus dieser Perspektive stellt Netzwerkbildung ein bedeutendes Lösungspotenzial für gesellschaftliche Strukturprobleme dar.

Diese Anforderungen der „Netzwerkgesellschaft“ haben auch in der berufspädagogischen Reformdebatte zu einem lebhaften Diskurs und zur Herausbildung neuer Netzwerkstrukturen und Kooperationsformen geführt, die vielfältige Lebensbereiche von der Bildung sozialer Netzwerke bis zur virtuellen Vernetzung des Internets umfassen (Nowak 1996; Reiß 1998).

Zugleich haben sich vor dem Hintergrund der Forderung nach der Pluralisierung von Lernorten und Intensivierung der Lernortkooperation verstärkt regionale Berufsbildungsnetzwerke (Wilbers 2004) herausgebildet, die Personen und Institutionen unter spezifischen Themenstellungen und Interessenslagen verbinden, den Zugang zu beruflich relevanten Erfahrungen, Informationen und Kompetenzen erschließen, zwischen Expertinnen und Experten und Bildungsabnehmern vermitteln und Personen und spezifische Zielgruppen auf individuellen (Aus)Bildungswegen begleiten.

Sie richten sich an die Akteurinnen und Akteure im Berufsbildungssystem, an Schulen, Betriebe und Kammern, an Ausbildungs- und Lernortverbände, an Einrichtungen der Jugendberufshilfe sowie der Jugendsozialarbeit und stiften Kooperationen zwischen Bereichen der Regelausbildung und Benachteiligtenförderung sowie zwischen der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Im Mittelpunkt steht ein doppeltes Ziel: die Entwicklung und Steigerung von Ausbildungsqualität durch eine verbesserte Kooperation und Kommunikation der Akteurinnen und Akteure sowie die Sicherung der ökonomischen Effektivität und Effizienz von Bildungsmaßnahmen durch die Optimierung, Steuerung und Bündelung von Ressourcen und Kapazitäten (Friese 2004a).

Auffällig an dieser Debatte ist, dass die Frage der Netzwerkbildung im Bereich der Ausbildung vornehmlich für das duale System vorangetrieben wird. Weniger berücksichtigt in der berufspädagogischen Netzwerkbildung sind bislang spezifische Gender orientierte Problemlagen, die sich mit der Ausbildungssituation von (jungen) Frauen befassen. Dieses begründet sich durch die nach wie vor eingeschränkte Teilnahme von Mädchen und Frauen an der dualen Ausbildung und qualifizierter

Erwerbsarbeit mit der Folge eines erschwertem Zugangs zu einer gleichberechtigten beruflichen Partizipation.

Auch die durch die Geschlechterforschung und Politik eingerichteten gleichstellungsorientierten Netzwerke haben bislang weniger junge Frauen und bildungsbenachteiligte Zielgruppen im Blick. Auf der Basis des Gender Mainstreaming wird zwar die Leitidee der Work-Life-Balance zunehmend in die Arbeits- und Berufswelt implementiert. Diese Bemühungen beziehen sich jedoch vornehmlich auf Frauen in höheren Lebensphasen, wie beispielsweise Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Förderung von Existenzgründung nach der Familienphase.

Auch diejenigen Konzepte der Personalentwicklung und der Management Diversity, die Gender orientierte Instrumente wie beispielsweise das Mentoring beinhalten, zielen insbesondere auf gut ausgebildete und beruflich etablierte Frauen in Führungspositionen.

Die Bedeutung von Generation und sozialer Schichtzugehörigkeit für Netzwerkbildung ist auch charakteristisch für die Organisation von Frauen in politisch und wirtschaftlich orientierten Netzwerken, wo insbesondere Frauen aus bildungsnahen und alternativen Milieus zusammengeschlossen sind. Auch in gewerkschaftlichen und hausfraulichen

Zusammenschlüssen sind überwiegend Frauen aus diesen sozialen Zusammenhängen anzutreffen. Demgegenüber sind junge Frauen im Alter zwischen 18 und 35 Jahren und Frauen aus bildungsfernen Schichten nur selten in Netzwerken vertreten (Hack/Liebold 2004, S. 48).

Vor diesem Hintergrund können vier Gruppen benachteiligter Frauen identifiziert werden, die durch bestehende Netzwerke nur unzureichend gefördert werden:

1. junge Frauen in Berufsvorbereitung und Ausbildung;
2. sozial benachteiligte Frauen;
3. junge Frauen mit Migrationshintergrund und
4. junge Frauen mit Kindern und Familienpflichten.

Haben junge Frauen trotz besserer Schulabschlüsse generell geringere Chancen am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie insbesondere im dualen System, verstärkt sich diese Benachteiligung durch den unzureichenden Zugang zu den sich etablierenden Netzwerken der Berufsbildung, wie beispielsweise zwischen Schulen, Bildungsträgern, Unternehmen und weiteren relevanten Akteurinnen

und Akteuren, die durch neue Formen der Lernortkooperation, durch Ausbildungspartnerschaften und regionale Foren den Zugang zu Ausbildung und Beruf erleichtern und Anschlussperspektiven ermöglichen (Friese 2004a).

Junge Frauen wählen nach wie vornehmlich vollzeitschulische Berufsbildungsgänge: Nur 52,2% eines Altersjahrgangs machen eine Ausbildung im dualen System gegenüber 74% der jungen Männer (Kollatz 2001). Die von jungen Frauen dominierten Berufsfelder sind Sackgasenberufe, geprägt durch eine geringe Entlohnung, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und eine geringe gesellschaftliche Anerkennung.

Diese Prozesse verstärken sich zum einen für Frauen mit Kindern und insbesondere für junge Mütter (Friese 2006, Anslinger/Thiessen 2004) sowie zum anderen im Zuge der gegenwärtigen Arbeitsmarktpolitik, die auf eine Abdrängung personenbezogener und weiblich besetzter Dienstleistungen in den Niedriglohnsektor zielt. Eine Folge ist die zunehmende Qualitätsminderung der Ausbildung und Ent-Professionalisierung weiblich besetzter Berufsfelder, die eine weitere Exklusion von Frauen aus der Arbeitswelt und zunehmende gesellschaftliche Marginalisierung bedingt (Friese 2004a).

Auch Netzwerke funktionieren nach der binären Logik von In- und Exklusionsmechanismen. Diese kennzeichnen die Zugehörigkeit von Individuen in einer Gruppe und ihre Standortbestimmung in der Umwelt (Franke 2004). Während für junge Männer eine Vernetzung auf institutioneller Ebene selbstverständlich erscheint, ziehen junge Frauen eher soziale Netzwerke jenseits von Ausbildung und Betrieb vor. Junge Frauen bilden schon in der Schule kleinere Gruppen als junge Männer und wählen ihre Freundinnen eher aus der eigenen Klasse. Sie treffen sich in ihrem Freundeskreis eher in der elterlichen Wohnung als beispielsweise in Sportvereinen oder in Jugendzentren.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Mädchen dadurch ein stärkeres „Ingroupverhalten“ aufweisen, das auch ihre Berufswahl beeinflusst. Diese ist nach wie vor dadurch gekennzeichnet, dass von jungen Männern vor allem gewerblich/technische Berufe gewählt werden (Jungen 75%, Mädchen 24%), während junge Frauen zu 90% erzieherisch/pflegerische Berufe und erzieherisch/bildende Berufe bevorzugen (Beinke 2004, S. 116ff.).

Um nachhaltige Ausbildungs- und Erwerbsperspektiven auch für junge Frauen mit schlechteren Startchancen zu eröffnen und diejenigen Zielgruppen zu erreichen, die nur selten in Netzwerkarbeit integriert sind, ist ein doppelter

Perspektivwechsel erforderlich. Zum einen gilt es, junge Frauen zeitnah zum Schulabschluss, zur Berufsvorbereitung und zur Ausbildung stärker in die bestehenden Netzwerkstrukturen der beruflichen Bildung einzubinden. Zum anderen sind neue Inhalte in der Netzwerkarbeit zu etablieren, die sowohl berufliche als auch lebensweltliche Aspekte einbeziehen. Für diese Perspektive wären auch die „Lokalen Bündnisse für Familie“, unterstützt durch das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), stärker auf Fragen der Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie auszuweiten.

Netzwerkarbeit beinhaltet eine Kombination aus sozialen und infrastrukturellen Organisationen (Boos u. a. 2000). Die Orientierung an einer sozialräumlichen Lebenswelt bedeutet, die Lebensverhältnisse und Lebenslagen der Zielgruppe sowie die bestehenden sozialen Netze und lokalen Hilfsstrukturen in der Gestaltung der Angebote zu berücksichtigen. Netzwerke sind Mehrebenensysteme, die sich nicht top-down steuern lassen.

Zur Aktivierung der im Netzwerk beteiligten Akteurinnen und Akteure werden partizipative und kommunikative Strukturen benötigt (Groß u. a. 2005, S. 14). Dabei beruhen Netzwerke unter Frauen auf den gleichen Komponenten wie andere Netzwerke auch. Eine erste Zugangsvoraussetzung und gemeinsame

Interessenslage stellt das Geschlecht dar, weitere Zugangsberechtigungen werden kontextabhängig definiert.

Netzwerke agieren als komplexe Akteurinnen und Akteure mit bestimmten Ressourcen, sie produzieren gemeinsame Handlungen und verfolgen gemeinsame Strategien. Sie sind gleichzeitig auch soziale Netzwerke, die in ihrer sozialen Dimension den Aufbau anerkennender, wertschätzender und emotionaler Beziehungen ermöglichen und fördern. Diese so genannten „schwachen Beziehungen“ bilden gleichzeitig eine Basis für informelle Vernetzungsstrukturen. Dadurch erhalten Frauennetzwerke eine doppelte Perspektive: Einerseits wirkt ein soziales Beziehungsnetz, andererseits agieren die Akteurinnen als strategische, kollektive Gemeinschaft (Bock 2004, S. 61).

## Handlungs- empfehlungen

### Autorinnen

Eva Anslinger

Marianne Friese

Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen

Um junge Frauen stärker in die Netzwerke der beruflichen Bildung und letztendlich auch in die Netzwerksysteme der Benachteiligtenförderung einzubinden, sind Netzwerke nicht nur auf der Ebene von Institutionen und Professionen zu stärken. Von zentraler Bedeutung ist es, Personen und Zielgruppen zu befähigen, aktiv an den Vernetzungsstrukturen zu partizipieren, diese selbsttätig zu stiften und interessenorientiert auszugestalten.

Hier eröffnet sich eine für die Netzwerkarbeit weitere bedeutsame Aufgabe. Diese besteht darin, nicht nur die Vernetzung von professionellen Akteurinnen und Akteuren voranzutreiben, sondern auch junge Frauen hinsichtlich Partizipation und Empowerment selbst als Netzwerkerinnen zu qualifizieren.

### 3.2.3

## Verbesserte Arbeits- und Lebenschancen im Migrationsprozess durch Netzwerke

### Einwanderung als Risiko und Chance

In der öffentlichen Thematisierung der Situation der Menschen mit Migrationshintergrund wird die Einwanderung in der Regel als Risikofaktor dargestellt. Diese Aussage gilt für die Beschreibung der sozialen Folgen von Einwanderung für die „deutsche“ Gesellschaft, in der die doppelt so hohe Arbeitslosenquote dieser Gruppe, die Armut und Abhängigkeit in den sozialen Sicherungssystemen sowie der Rückzug in ethnische Milieus zumeist abwertend beschrieben wird.

Dieses gilt in gleicher Weise bei der Thematisierung der Folgen für die Betroffenen selbst, insbesondere der Kinder und Jugendlichen, deren geringer Erfolg im Bildungssystem und beim Übergang in eine berufliche Ausbildung als kaum korrigierbare Chancenungleichheit für sie selbst und ihre Nachkommen festge-

stellt wird. Auch bei der Diskussion der Überwindung von Hindernissen, die jungen Menschen aus Einwandererfamilien Schwierigkeiten bereiten, erscheint der Migrationshintergrund als unübersehbarer Dreh- und Angelpunkt für die erfolgreiche oder misslungene Bewältigung der beruflichen, kulturellen und zivilgesellschaftlichen Integration. Hierbei konzentrieren sich die meisten Definitionen für Migration auf die Beschreibung eines historisch oft wiederkehrenden Vorgangs, in dem Individuen „aus einem Gesellschaftssystem in ein anderes“ (Ronzani 1980, S. 17) überwechseln.

In der Migrationsforschung wird zwischen Push- und Pull-Faktoren unterschieden:

Die Push-Faktoren ergeben sich aus den im Herkunftsland vorherrschenden Lebensbedingungen, die vor allem verarmte und verfolgte Menschen zur unfreiwilligen, aber als notwendig erkannten Auswanderung veranlassen können.

Dagegen beziehen sich die Pull-Faktoren auf die im Einwanderungsland vorgefundenen Lebens-, Bildungs- und Arbeitschancen als Motivationsfaktoren, die für eine freiwillige Zuwanderung ausschlaggebend sein können. Zu diesen ermutigenden Faktoren gehören insbesondere politische und ökonomische Stabilität, demokratische Sozialstrukturen, aber auch attraktive Bildungs- und Berufschancen. Darüber hinaus können

auch familiäre Gründe – wie beispielsweise Eheschließungen oder Familienzusammenführungen – eine wichtige Rolle spielen. Der Blick in die Geschichte der Einwanderung und ihre Ursachen macht deutlich, dass die meisten Eingewanderten überwiegend mit Hoffnungen in Bezug auf ihre beruflichen und sozialen Chancen und in Bezug auf vergleichbare Optionen für ihre Kinder nach Deutschland gekommen sind.

Für eine erfolgreich verlaufende Einwanderung sind aber auch die im Aufnahmeland herrschenden sozialen Bedingungen für Einwanderinnen und Einwanderer und auch die Wertorientierungen in der Mehrheitsgesellschaft von entscheidender Bedeutung.

Hierbei spielt der Begriff der Integration eine zentrale Rolle, das heißt sowohl im Sinne von Teilhabe, Akkulturation, sozialer und struktureller Integration als auch im Sinne von Assimilation und Segregation.

Ein gelungener Integrationsprozess ist bei wechselseitiger Akzeptanz der verschiedenen Kulturen am ehesten zu erwarten, da die Integrationsprozesse in solchen Fällen zu einem Zustand sozialen und kulturellen Gleichgewichts im Kontext eines Cultural Mainstreaming führen können und häufig auch führen.

Der gleichberechtigten Teilhabe und damit dem objektiven Erfolg, bezogen auf eine strukturelle Integration (Bildungs- und Berufschancen, politische Partizipation) und der Einbindung in das Wertesystem der Aufnahmegesellschaft in Form der normativen Integration (Verfassungstreue und das notwendige Maß an Identifikation), gilt daher unsere besondere Aufmerksamkeit.

### **Migration als Herausforderung für Bildung und Ausbildung**

Heute „weist fast ein Fünftel der deutschen Bevölkerung (18,6%) individuelle oder familiäre (mindestens ein Elternteil) Zuwanderungserfahrung auf“ (Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, S. 178). Weiterhin ist der Anteil bei Kindern und Jugendlichen im bildungsrelevanten Alter (unter 25 Jahre) noch höher: „Hier liegt er bei 27,2% der gleichaltrigen Bevölkerung. Mit anderen Worten: Mehr als jedes vierte Kind und jeder vierte Jugendliche in Deutschland hat demnach einen Migrationshintergrund“ (ebenda).

Das Bildungswesen steht erneut im Fokus der Aufmerksamkeit: Das Erziehungs-, Bildungs- und Qualifikationssystem bekommt eine Schlüsselfunktion für den langfristigen Erfolg der gesellschaftlichen

Integration von Migranten(kindern) (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006).

Wenn wir also davon ausgehen, dass es ein zentrales Ziel der Integration durch Bildung ist, Kindern aus Einwandererfamilien im gleichen Maße Kompetenzen und Bildungsabschlüsse zu vermitteln wie den übrigen Gleichaltrigen, dann folgt daraus: Beim Zugang zu allen Bildungseinrichtungen kann nicht zufrieden stellen, dass ein beträchtliches Gefälle zwischen Kindern und Jugendlichen deutscher und nichtdeutscher Herkunft im Zugang zu höheren Bildungs- und Qualifizierungsgängen besteht.

Noch deutlicher ist die Benachteiligung im Bereich der beruflichen Ausbildung (siehe dazu Mozaik Consulting 2001). Sie ist seit Mitte der 1990er Jahre rückläufig. Die Ausbildungsquote lag im Jahr 2004 bei 25% (2002: 28%; bei Deutschen 61 beziehungsweise 67%). Dieses bedeutet einen deutlichen Rückschritt: 1994 erreichte die Ausbildungsquote mit 34%<sup>13</sup> (Granato/Ulrich 2006) ihren bisherigen Höchststand. Im Zeitvergleich bleibt der Abstand zu deutschen Jugendlichen ungefähr gleich, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass deutsche Jugendliche häufiger als ausländische eine Bildungsalternative in vollqualifizierenden Berufsfachschulen

wie (Fach-) Hochschulen wahrnehmen (können) (Granato/Ulrich 2006). Junge Frauen haben in allen Gruppen eine deutlich geringere Ausbildungsquote.

Je schlechter die Ausbildungsstellensituation insgesamt ist, desto geringer wird der Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Nach der Verbleibstatistik der Agentur für Arbeit mündeten im Jahr 2004 von den 740 200 gemeldeten Bewerberinnen und Bewerbern nur 365 100, also weniger als die Hälfte, in eine betriebliche, außerbetriebliche oder schulische Berufsausbildung ein. Von den Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund mündeten insgesamt 29% (ohne Migrationshintergrund 40%) in eine betriebliche Ausbildung ein (Granato/Ulrich 2006). Daher erscheint es dringend notwendig, die Situation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung nachhaltig zu verbessern.

<sup>13</sup> Zum Vergleich: Bei den Deutschen sind es 67% (2002).

## **Durch Netzwerke Ausbildungschancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund erhöhen: zwei Beispiele aus Nordrhein-Westfalen**

### **Verwaltung interkulturell: Junge Menschen mit Migrationshintergrund in der Stadtverwaltung Duisburg**

In Duisburg sind junge Menschen mit Migrationshintergrund in der Stadtverwaltung unterrepräsentiert, sowohl als Angestellte als auch als Auszubildende. Deshalb bemühte sich die Stadt seit 2002, Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung zu gewinnen. Seit Anfang 2004 arbeitete das BQF-Vorhaben „Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg (VBÖ)“. Um die notwendigen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der gesetzten Ziele zu schaffen, wurde ein kommunales Netzwerk entwickelt, das durch ein „Lenkungs-Team“ der beteiligten Partnerinnen und Partner gesteuert und koordiniert wird.

Fünf Besonderheiten dieses Netzwerks sind hervorzuheben:

- Die Jugendlichen mit Migrationshintergrund waren über Personen im Netzwerk vertreten, die aus Migrationsfamilien kommen und eine Verwaltungsausbildung bereits erfolgreich abgeschlossen haben und daher durch ihre positive Karriere als beispielgebend wirken können. Die Schülerinnen und Schüler erhielten daher das Vorbild eines erfolgreichen Berufstätigen mit Migrationshintergrund.
- Es bestand eine enge Zusammenarbeit mit den Migrantenselbstorganisationen. Diese nahmen im Integrationsprozess der Jugendlichen und ihrer Familien eine wichtige Brückenfunktion ein, denn unabhängig von ihren Gründungszielen sind sie oft mit Erziehungs- und Bildungsfragen konfrontiert.
- Die Migrantenselbstorganisationen wurden in unterschiedlichen Zusammenhängen um Rat und Hilfe gebeten. Kinder und Jugendliche nahmen an verschiedenen Angeboten der Vereine teil.
- Die Kompetenzen der Netzwerkpartnerinnen und -partner werden durch die Einrichtung der oben genannten Koor-

dinierungsstelle gebündelt. Diese erhielt die Aufgabe, während der Laufzeit und auch nach Abschluss des Vorhabens alle kooperativen Aufgabenfelder zu strukturieren und zu koordinieren.

- Das Lenkungsteam bildete das Zentrum eines weit verzweigten Netzwerks auf kommunaler Ebene. Von besonderer Bedeutung war die beratende Einbeziehung des Bereichs des Übergangs von der Schule in den Beruf die Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA). Das Lenkungsteam fungierte auch gegenüber dem Träger des Vorhabens als kommunale Koordinationsstelle.

### **Fachbeirat aus Fachkräften mit Migrationshintergrund in Ostwestfalen-Lippe**

Das „Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten (BQN)“ Ostwestfalen-Lippe hatte eines von fünf Handlungsfeldern im Bereich „lokale und regionale Berufsbildungsförderungspolitik“ angesiedelt und stellte hier den Fachbeirat mit Fachkräften mit Migrationshintergrund als Vernetzungsstrategie aus zwei Gründen in den Mittelpunkt.

Zum einen sollte ein Gremium geschaffen werden, das sicherstellen konnte, dass in dem laufenden Vorhaben die Perspek-

tive von Personen, die sowohl über Fachkompetenz verfügen als auch einen Migrationshintergrund haben, einfließt.

Zum anderen sollte erreicht werden, dass sich Fachkräfte mit Migrationshintergrund aus öffentlichen Organisationen vernetzen sowie ihre interkulturelle Kompetenz und ihr multiethnisches Know-how – zusätzlich zu ihrem Expertenwissen in anderen Bereichen – professionalisieren.

Dadurch brachten sie ihre relevante Stimme in der Sicherstellung der Umsetzung des Querschnittsthemas Migration in der Kommune und Region zur Geltung.

Folgende Überlegungen führten zur Favorisierung des Modells eines Fachbeirates aus Fachkräften mit Migrationshintergrund:

- Zur Sicherstellung der Umsetzung des Themas Interkulturalität als Querschnitt in den Bereichen Bildung und Arbeit war ein Fachgremium notwendig, das sowohl über allgemeine Fachkompetenz in den Interventionsbereichen verfügte als auch über interkulturelle Kompetenz und multiethnisches Know-how.

- Die Schaffung eines Gremiums, unter anderem bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt, ermöglichte es jederzeit, Themen unmittelbar in andere Bereiche einbringen zu können.
  - Zur Stärkung der Vertretung von Personen mit Migrationshintergrund war die Vernetzung von Fachkräften mit Migrationshintergrund notwendig. Dies beinhaltete Empowerment und bedeutete verstärkte kommunale Lobbyarbeit.
  - Dadurch wurde es möglich, Perspektiven für Prozesse des Vorhabens, institutionelle Bedingungen und politische Entscheidungen zu entwickeln, weil der Fachbeirat über spezifisches Erfahrungswissen und Zugangsmöglichkeiten zu Community-Wissen verfügte.
- der Stadt Bielefeld) oder in Wohlfahrtsverbänden in der Kommune (zum Beispiel der Arbeiterwohlfahrt, Bielefeld) tätig sind. Es waren Fachkräfte, die in einem Bereich arbeiteten, der mit dem Thema Integration und dem Übergang von der Schule in den Beruf in Zusammenhang standen. Sie waren durch den Oberbürgermeister oder die Arbeitgeberin beziehungsweise den Arbeitgeber für die Teilnahme am Fachbeirat freigestellt.
- Im weiteren Verlauf des Vorhabens wurden Entscheidungsträger aus Regelinstitutionen in den Fachbeirat eingeladen, die von Relevanz für die Umsetzung der Ideen und Empfehlungen waren. Einbezogen wurden zum Beispiel der Integrationsbeauftragte der Bezirksregierung Detmold sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Regionalagentur Ostwestfalen-Lippe. Der BQN-Fachbeirat traf sich regelmäßig.

Der Fachbeirat mit Fachkräften mit Migrationshintergrund bestand aus Personen, die in der Kommune Bielefeld (Jugendamt, Flüchtlingsberatung, Interkulturelle Büros, die Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA), eine Schule

Vier Ziele standen im Mittelpunkt der Aktivitäten:

1. Die Erhöhung der Zahl der Vertreterinnen und Vertreter mit Migrationshintergrund in regionalen Arbeitskreisen und Gremien;
2. die Vernetzung des Fachpersonals mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Einrichtungen;
3. die Einbeziehung der Migrantenselbstorganisationen in der Entwicklung von Lösungsstrategien für die Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund und
4. der regionale Austausch von Good-Practice-Modellen in der Migrations- und Integrationsarbeit.

Letztlich hat das Modell eine der wenigen bisher in die Praxis umgesetzten Möglichkeiten geboten, Menschen mit Migrationshintergrund als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner in die politische Diskussion einer Region einzubeziehen.

## Handlungsempfehlungen

### Netzwerke im Migrationsbereich auf dem Prüfstand

Die Veränderung der Gesellschaft in Deutschland durch die Einwanderung wird Konsequenzen in allen sozialen und politischen Teilbereichen wie auch für künftige Netzwerkgestaltungen haben. Solange es nicht üblicher Standard ist, im Rückgriff auf den Cultural Mainstreaming in allen Vorhaben und Einrichtungen die adäquate Berücksichtigung der Interessen und der Bedürfnisse des eingewanderten Teils der Bevölkerung einzufordern, müssen die Kräfte dieser Gruppe gebündelt werden. Um dieses Ziel bei der Vernetzung im Übergang von der Schule in den Beruf für Jugendliche mit Förderbedarf und/oder mit Migrationshintergrund zu erreichen, wurden zwei Beispiele vorgestellt, die innovative Ansätze hierfür bieten.

Netzwerke haben insbesondere dann eine gute Chance, innovativ zu wirken, wenn

- sie Problemlösungsvorschläge entwickeln und aufgreifen, die auf Bedürfnisse einer als ineffizient empfundenen Praxis konstruktiv reagieren;
- sie Netzwerkteilnehmerinnen und -teilnehmer in die Entwicklung und Anwendung verantwortlich mit einbeziehen;
- der erkennbare Nutzen für die einzelnen Beteiligten größer ist als der jeweils investierte eigene Aufwand;
- es gelingt, Bedürfnisse der Praxis, wissenschaftlich erprobte Verfahren und Handlungsstrategien anwendungsbezogen und reflektiert wechselseitig zu vermitteln.

Dies erfordert eine Einbeziehung der Menschen mit Migrationshintergrund, beispielsweise als junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim kommunalen Arbeitgeber wie in Duisburg oder als professionelle Fachkräfte wie in Ostwestfalen-Lippe und ihrer Selbstorganisation als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner.

## Autoren

### Manfred Bayer

Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e. V. an der Universität Duisburg-Essen, Duisburg

### Cemalettin Özer

MOZAIK gGmbH, Bielefeld

## 4. Bildungspolitische Handlungsempfehlungen der Moderation

## 4.1 Netzwerke: notwendig, überflüssig oder schädlich?

Wird in Sitzungen und Tagungen zur Verbesserung der Ausbildungssituation das Thema „Netzwerk“ angesprochen, können nicht selten Abwehrreaktionen bemerkt werden, resignative oder vehement ablehnende.

Drei Gründe bringen Netzwerke und Netzwerkarbeit in diesem Bereich in die Kritik:

Erstens wird der Begriff vieldeutig und damit diffus verwendet, es existiert eine erhebliche Zahl an theoretischen Arbeiten (so zum Beispiel Wilbers, 2004) und einige Praxisleitfäden (so zum Beispiel Wohlfart 2006), allerdings bei fehlender Eingrenzung und Präzisierung sowie fehlender Formulierung von Qualitätsstandards.

Zweitens kommt wegen der Vielzahl an Netzwerken in der Stadt oder in der Region, die nebeneinander bestehen, aber über große Schnittmengen verfügen, deren Kommunikation in Form von Steuerungsgruppen ritualisiert verläuft,

aber dennoch durch diskontinuierliche Teilnahme eines Teils der Partnerinnen und Partner gekennzeichnet ist, „Netzlosigkeit“ auf.

Und drittens – und das scheint der wichtigste und überlegenswerteste Punkt zu sein – schaffen es Netzwerke nicht, sich dem eigentlichen, anstrebenswerten und notwendigen Ziel der Benachteiligtenförderung, der „Förderung aus einem Guss“ zu nähern. Vielmehr – so der Vorwurf – wird durch die Vernetzungsbemühungen eine ernsthafte Auseinandersetzung um ein solches Konzept eher behindert.

An der Förderung von Jugendlichen, deren Übergang in eine Ausbildung mit Stolpersteinen gepflastert ist, sind stets viele Institutionen und Einrichtungen beteiligt: Es sind die allgemein bildenden Schulen, die nicht immer das vermitteln, was die Ausbildungsbetriebe erwarten, die berufsbildenden Schulen, denen der theoretische Teil der Ausbildung oder die Berufsvorbereitung obliegt, die Agenturen für Arbeit und die Arbeitsgemeinschaften (ARGen) sowie die unterschiedlichen Träger und Einrichtungen, die mittels gesetzlichem Antrag (wie die Jugendberufshilfe) oder mittels Vorhabensfinanzierung Aufgaben übernommen haben.

Wird der Blick auf die Verbesserung der beruflichen Situation der Jugendlichen beziehungsweise des Jugendlichen und nicht

auf die Kooperationen der Einrichtungen gerichtet, erhalten Netzwerke eine andere und nicht ersetzbare Funktion.

### **Gleichberechtigt am gemeinsamen Problem arbeiten**

Ein Netzwerk ist ein Forum, in dem Beteiligte als Vertreterinnen oder Vertreter ihrer Organisation (Agentur für Arbeit, Kammern, Schulen und aller/anderer relevanten Gruppen) oder als Einzelpersonen auftreten und zur Lösung eines gemeinsamen Handlungsproblems nicht hierarchisch strukturiert, also gleichberechtigt kommunizieren. Der Aufbau eines Netzwerkes in der Benachteiligtenförderung hat den Zweck, einen Beitrag zur Verbesserung der Situation von jungen Menschen mit Schwierigkeiten im Übergang von der Schule in eine berufliche Ausbildung und später darüber hinaus in eine berufliche Tätigkeit zu leisten. In diesem Kontext muss das Ziel verfolgt und erreicht werden, Zugänge zu Ausbildung, in Arbeit und Beruf durch den Abbau vorhandener Hindernisse zu erleichtern (siehe dazu Säger 2000, S. 44).

In jeder Stadt und in jeder Region gibt es eine große Zahl von Programmen und Projekten und damit auch von Kooperationen und Netzwerken. Denn im Bereich der Maßnahmen für und mit Jugendlichen mit

besonderem Förderbedarf ist es keinesfalls originell, die regionalen und lokalen Einrichtungen, die sich dem speziellen Bereich der Benachteiligtenförderung widmen, aber auch alle jene, die beim Übergang von der Schule in den Beruf Einfluss und Bedeutung haben, an einen Tisch zu holen, um eine gesamtplanerische Abstimmung zu ermöglichen.

Dadurch sollen die Wirksamkeit und die Qualität der Angebote verbessert, die Zielgenauigkeit vergrößert und eine Doppelung vermieden werden. Für die Jugendliche und den Jugendlichen sollen durch Lichtung des „Maßnahmenschungels“ die regional bestmöglichen Angebote gefunden und Maßnahmenkarrieren verhindert werden.

Vernetzung ist trotz der langjährigen und vielfachen Forderung nach ihr und trotz Mängeln in der konkreten Arbeit auch zum heutigen Zeitpunkt weder selbstverständlich noch überflüssig. Von den Institutionen und Einrichtungen her gedacht ist durch die Tatsache, dass für neue Nöte und insbesondere für neue Zielgruppen jeweils neue Programme oder neue Einrichtungen geschaffen wurden, ein System von Aktivitäten teils ergänzend, teils überschneidend und teils konkurrierend entstanden, dass nur noch Expertinnen und Experten die Übersicht behalten lässt.

Neben den gewachsenen und etablierten Einrichtungen der Information und Beratung wie allgemein bildende Schule und Agentur für Arbeit, bieten verschiedene Träger Hilfen zur beruflichen Orientierung und Einmündung an. Neben den traditionellen Ausbildungsorten Betrieb und Berufskolleg, wobei ersterer zahlenmäßig immer mehr an Bedeutung verliert, tritt eine Vielzahl von außerschulischen und über- und außerbetrieblichen Anbietern von beruflicher Bildung auf.

### Netzwerke schaffen kulturelles und soziales Kapital

Es ist möglich, Netzwerke mit einem ganz anderen Blick zu betrachten. Wenn heute die Voraussetzungen von Jugendlichen beim Übergang in eine berufliche Ausbildung thematisiert werden, wird häufig auf den Kapitalansatz von Bourdieu (1983) verwiesen. Das Kapital entfaltet in drei Arten symbolische Wirkkraft: als ökonomische Mittel (ökonomisches Kapital), als kulturelle Kompetenzen und Güter (kulturelles Kapital) und als soziale Beziehungen (soziales Kapital).

Dabei sind für Qualifizierungsprozesse, so auch für den Übergang in eine berufliche Ausbildung, das kulturelle und soziale Kapital von Bedeutung, ersteres verstanden als Einstellungen und kulturelle Kompetenzen bis hin zum Auftreten in Gestik und Form, Sprech- und Schreibweisen,

erworben und verinnerlicht durch Familie und Bildungseinrichtungen, nicht nur repräsentiert durch Wissen und Habitus, sondern auch durch Bildungstitel wie Schulabschlüsse. Soziales Kapital stellt die Summe dessen dar, was über ein dauerhaftes Netz von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen mobilisierbar ist. Es beruht auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, deren Mitglieder sich gegenseitig kennen und anerkennen (Bourdieu 1983, S. 190f.; siehe auch Imdorf 2005, S. 29). Beide Formen von Kapital machen als symbolisches Kapital kreditwürdig, auch dann, wenn dessen Gewinnung zeitlich zurückliegt.

Schon der schulische Werdegang besteht aus komplexen Prozessen der Kapitalumwandlung. Die Platzierung in eine Erfolg versprechende Berufsausbildung und damit die Aussicht auf eine berufsbedingte ökonomische sowie symbolische Kapitalakkumulation ist (so Imdorf 2005, S. 31) abhängig von den verfügbaren kulturellen und sozialen Ressourcen.

Jugendlichen in den Vorhaben des BQF-Programmes wie auch in anderen Formen von Förderprogrammen im Übergang von der Schule in den Beruf mangelt es überwiegend an kulturellem und sozialem Kapital, sei es aufgrund ihrer familiären Herkunft, gebunden an den sozio-ökonomischen Status der Familie sowie an Sozialisationsmuster, sei es aufgrund von

fehlenden (zertifizierten) Bildungserfolgen oder aufgrund der fehlenden Zugehörigkeit zu einer Gruppe, der soziales Kapital zugeschrieben wird (zum Beispiel der der einheimischen Deutschen oder der sozialen Mittelschicht).

Es ist eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Funktion der Netzwerkbildung, das kulturelle und vor allem das soziale Kapital der Jugendlichen zu erweitern, die beim Übergang in eine berufliche Ausbildung aus Gründen fehlenden Kapitals zu scheitern drohen. In deren Biographie gibt es keine Institutionen und Einrichtungen, die ihnen den Zugang ermöglicht hätten, weder in ihrem familialen Hintergrund noch in ihrer Bildungslaufbahn noch in ihren sonstigen Kontakten.

### **Unterschiedliche Aufgaben und Wege der Netzwerkbildung**

Netzwerke finden – orientiert an der Aufgabe – unterschiedliche Wege, durch Vernetzung die Bedingungen von Jugendlichen mit geringen oder fehlenden Ressourcen im Übergang in die berufliche Ausbildung zu verbessern und kulturelles sowie soziales Kapital aufzubauen.

Dazu wurden in den fünf Arbeitsgruppen der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ die Lösungsansätze der Praxis beleuchtet und bewertet:

#### **Im Überblick:**

1. In der zahlenmäßig starken Arbeitsgruppe „Bildung regionaler/lokaler Netzwerke“ haben sieben Vorhaben für eine Erweiterung und Präzisierung der Netzwerkarbeit im Sozialraum vorbildliche Aspekte erarbeitet und beschrieben. Sie konnten unterschiedliche regionale Bedingungen in ihre Auswertung einbeziehen wie auch den konstruktiven Umgang mit Veränderungen durch neuen Handlungsdruck (neuer Wettbewerb, sich verschlechternder Ausbildungsmarkt, Umstrukturierung von Netzwerkakteurinnen und -akteuren) nutzen.
2. Nur zwei Vorhaben (davon ein Verbundvorhaben) waren der Arbeitsgruppe „Überregionale Netzwerkbildung“ zugeordnet. Beide legten den Fokus auf die überregionale (bundesweite, Bundesland bezogene oder im Verbund mit Italien als Herkunftsland von Migrantinnen und Migranten) Vernetzung.

3. Die fünf Vorhaben der Arbeitsgruppe „Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit“ beschäftigten sich mit den Dienstleistungen, mit deren Hilfe Bildungseinrichtungen und ihre Netzwerke gefördert werden. Diese Dienstleistungen stellen für diese eine wesentliche Unterstützung zur Erreichung der intendierten Ziele dar.
4. Der Aufbau von individuellen Netzwerken für Jugendliche in multiplen Problemlagen für den Übergang in eine berufliche Ausbildung stand im Mittelpunkt einer weiteren Arbeitsgruppe „Personenzentrierte Netzwerkbildung“, in die fünf Vorhaben eingebunden waren. Alle jungen Menschen, denen die Schaffung individueller Netzwerke die personalen, sozialen und ökonomischen Ressourcen erweitern helfen soll, leben in multiplen Problemlagen.
5. Wegen der Besonderheit von Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Zugang zu Ausbildung und Beruf bildete sich die Arbeitsgruppe „Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten“ der zehn BQN. Zielgruppenorientiert arbeitend wurde hier über Vernetzung in der Kommune und in der Region die Akzeptanz für die Ressourcen dieser Gruppe geschaffen, die Beteiligung

der Personen mit Migrationshintergrund und ihrer Selbstorganisationen erweitert beziehungsweise verstärkt und an ihrer Teilnahme und Teilhabe in den entsprechenden Netzwerken gearbeitet.

#### Im Einzelnen:

1. Die Arbeitsgruppe „**Bildung regionaler/lokaler Netzwerke**“ beschäftigte sich mit den häufigsten Formen von Netzwerken: In einer Kommune oder einer Region werden zur Erreichung der nachhaltigen Verbesserung der Ausbildungs- und Berufssituation benachteiligter Jugendlicher in einem (Sozial-)Raum Kooperationen zu Netzwerken verdichtet.

Es mussten zunächst die Probleme, die nahezu alle Netzwerke besitzen, und Aufgaben, die die meisten Netzwerkinitiatorinnen und -initiatoren zu lösen haben, bewältigt werden: „Türöffner“ gewinnen, Netzwerkarbeit für alle als gewinnbringenden Einsatz gestalten, wichtige Partnerinnen und Partner einbeziehen, Öffentlichkeitsarbeit leisten. Alles das, was in der Netzwerkdiskussion gefordert wird, haben die Vorhaben erbracht und in der Arbeitsgruppe weiterentwickelt.

Aber es gab Besonderheiten – eine ist der Umbruchszeit geschuldet. In dem Förderzeitraum fanden die Um-

strukturierungen der Maßnahmen der Agenturen für Arbeit durch das neue Fachkonzept und eine weitgehende Veränderung der Rahmenbedingungen durch das neue Sozialgesetzbuch (SGB) II statt (siehe dazu den Beitrag von Lutz Wende in Abschnitt 2.2 des vorliegenden Bandes).

Die neuen Strukturen und Instrumente schafften neue Chancen für Vernetzung, insbesondere durch Ausrichtung des Blickes in der Kommune und in der Region auf die Gesamtgruppe der unversorgten Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Sie brachten aber auch Erschwernisse und Komplikationen mit sich. Eine Verbesserung ergab sich durch Nutzung des Instrumentes Jugendkonferenz nach Sozialgesetzbuch (SGB) II § 18. In die Jugendkonferenzen sind die Arbeitsgemeinschaften (ARGen), Kommunen und alle relevanten Einrichtungen eingebunden, und sie arbeiten auf gemeinsame Problemlösungen hin.

Neue oder verschärfte Konfliktpotenziale sind durch das Neue Fachkonzept wegen ausgeprägter Konkurrenzen von Bildungsträgern und daraus resultierendem Misstrauen sowie durch unklare Zuständigkeiten bei der Umsetzung von Hartz IV entstanden. Die Sorge um die Existenzsicherung von Vorhaben oder sogar Trägern macht es im lokalen und regionalen

Kontext nicht einfach für Einrichtungen, die um die Mittelvergabe konkurrieren, im Netz eine Zusammenarbeit zu pflegen, die auf Vertrauen gründet und gründen muss. Die Arbeitsgruppe hat herausgearbeitet, dass dieses nur möglich ist, wenn Transparenz im Hinblick auf die Zuständigkeiten und im Hinblick auf Antragstellungen und Einwerbung von Fördermitteln besteht und wenn klare Absprachen die Kooperation regeln. Eine anerkannte und von allen akzeptierte externe Moderation oder Koordinierungsstelle, die keine Eigeninteressen einbringen muss, wirkt konfliktverhindernd oder -reduzierend.

Eines der Vorhaben („Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg – VBÖ“) hatte das Ziel, die Zahl der Übergänge von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildungsstellen des öffentlichen Dienstes zu erhöhen. Im Sinne des Cultural Mainstreaming wurde das Netzwerk migrationsspezifisch durch Einbeziehung der Migrantenselbstorganisationen und der Muttersprachenlehrkräfte erweitert.

Ein weiteres Vorhaben („MOSAIK“) war auf die Mädchen- und Frauenförderung ausgerichtet und ebnete den (oft) ledigen Müttern den schwierigen Weg in eine berufliche Qualifikation. In bei-

den Vorhaben wurden in die Netzwerke über die klassischen Akteurinnen und Akteure hinaus – wie es heißt – unkonventionelle Partnerinnen und Partner einbezogen. Dieses geschah, weil es die Zielgruppen forderten.

In allen Vorhaben konnte zumindest für Teilbereiche die Übernahme in die lokalen oder regionalen Strukturen erreicht werden. Dieses geschah in der Form, dass einzelne Elemente, die im Vorhaben erarbeitet wurden, in das Netzwerk transportiert (wie Verstärkung von Informationsveranstaltungen, Weiterbildung für Lehrkräfte oder Übernahme von curricularen Elementen) und in die Regelstruktur eingebunden werden konnten. Weitergehend war die Übernahme zentraler Bereiche wie die Anbindung der Gesamtheit der Informations- und Kommunikationsstrukturen an eine schon bestehende Einrichtung oder die Erschließung neuer finanzieller Ressourcen.

Die Arbeitsgruppe hat detaillierte Empfehlungen ausgearbeitet, die sich auf die Netzwerkeinrichtung als Aneignung des lokalen und regionalen Umfeldes, auf die Netzwerkpflge durch Vertrauensschaffung mittels Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit,

auf die Sicherung der Nachhaltigkeit und auf das Konfliktmanagement in Netzwerken richten.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe haben auf der Grundlage der Arbeit in den Vorhaben belegt, dass lokale und regionale Netzwerke auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen funktionsfähig sind beziehungsweise bleiben und ihre Aufgaben leisten können, die Ausgangsbedingungen für die Einmündung von Jugendlichen in Ausbildung zu verbessern, die ohne Unterstützung durch eben diese Netzwerke nicht in Ausbildung einmünden könnten. Durch die Netzwerke lässt sich mittels Einbeziehung neuer und unkonventioneller Partnerinnen und Partner das soziale Kapital für die Jugendlichen erweitern und aufstocken.

2. Die Arbeitsgruppe „**Überregionale Netzwerkbildung**“ weist eine Besonderheit des Netzwerkansatzes auf. Sie widmet sich mit dem Titel „mit überregionalen Netzwerken regionale Netzwerke initiieren und unterstützen“ und ihn ernst nehmend Bundesländer oder sogar nationale Grenzen übergreifenden Ansätzen. Als zentrale und spezifische Elemente einer überregionalen Netzwerkbildung wurden der Transport von Kenntnissen und Fähigkeiten in andere Netzwerke

(Wissenstransfer), die Übertragung von praktischen Erfahrungen in regionale Netzwerke (Quertransfer) und die Schaffung von Rahmenbedingungen, unter denen die Aktivierung von Leistungspotenzialen und Ressourcen der Akteurinnen und Akteure optimal unterstützt wird (Netzwerkarchitektur), herausgearbeitet.

Alle drei Punkte haben ihre Besonderheit, und alle drei Bereiche sind in den beiden in der Arbeitsgruppe vertretenen überregionalen Netzwerken in besonderer Weise gelöst worden.

Überregionale Netzwerke bekommen die Aufgabe zugewiesen, relevantes Wissen (Know-how), das regionalen Netzwerken nicht ohne weiteres zugänglich ist, an die Netzwerkakteurinnen und -akteure weiterzugeben und zu generieren.

Von überregionalen Netzwerken wird erwartet, dass sie als Scharnierstelle zwischen Praxis, Vorhabensorganisation, Wissenschaft und Handlungsträgern in der überkommunalen Politik und der überregionalen Öffentlichkeit wirken.

Die Wirkungsbreite regionaler/lokaler Netzwerke ist in der Regel begrenzt: Sie erreichen das Umfeld, in dem sie sich bewegen und in dem sie verankert sind. Sie beziehen die Expertise der Hochschulen oder der Forschungsein-

richtungen vor Ort, die kommunale Politik und die regionale Öffentlichkeit ein. Die überregionalen Netzwerke haben ihren Raum sowohl physisch als auch als Sozialraum deutlich erweitert. In dem einen Vorhaben werden Vernetzungen bis in die Ministerien der Bundesländer und der Bundesebene geleistet; in dem anderen Vorhaben werden das (italienische) Generalkonsulat und die (italienischen) Arbeitgeberorganisationen einbezogen.

Trotz räumlicher und organisatorischer Ferne muss es das überregionale Netzwerk schaffen – und hat es in den zwei Fällen geschafft –, die informelle Kommunikation aufzubauen und zu sichern. Als Netzwerk, das sowohl den einbezogenen Ministerien als auch den regionalen Netzwerken Problemlösungen anbieten will, muss es Übersicht sowohl über die Optionen als auch über die Probleme in der Praxis haben, beide zusammenführen und den Programmgestalterinnen und -gestaltern im politischen Raum und der Öffentlichkeit vermitteln.

Die bundesweite oder nationale Grenzen überschreitende Präsentation von „Leuchttürmen“ und die Einrichtung einer „Drehscheibe“ für die Weitergabe von Know-how haben sich als geeignete Möglichkeiten für den Wissenstransfer erwiesen.

Der Einfluss überregionaler Netzwerke auf die Verbesserung der Praxis in regionalen Netzwerken wurde durch Quertransfer geleistet, in dem Good-Practice-Beispiele in konkreten Feldern durch das überregionale Netzwerk an die Akteurinnen und Akteure des regionalen Netzwerkes weitergeben wurden, die ähnliche Problemstellungen zu lösen haben.

Dieses geschieht, indem die für einen erheblichen Teil der regionalen Netzwerke bedeutsamen Themen bei den Netzwerkpartnerinnen und -partnern zur Diskussion gestellt wurden mit dem Ziel (durchaus unter Modifizierungen), einen Konsens herzustellen. Das Einbringen von (neuen) Modellen und praxistauglichen Konzepten erfolgte, um die Stärken der regionalen Netzwerke zu nutzen.

Ein Problem, dem sich das überregionale Netzwerk zu stellen hat, ist die hohe Erwartung, die nicht nur alle Netzwerkpartnerinnen und -partner jeweils an die anderen, sondern sich auch die Vorhaben vor Ort – eingebunden über die regionalen Netzwerke – richten. Von überregionalen Netzwerken wird von allen Akteurinnen und Akteuren erwartet, dass sie dazu beitragen, Kompetenzen zum wechselseitigen Austausch zur Verfügung zu stellen sowohl in Form von Fachwissen als auch in Form von politisch-admini-

nistrativem Einfluss. Lobbyarbeit und Positionierung gehören deshalb zu den Bereichen, die zur Architektur eines überregionalen Netzwerkes zählen.

3. Eine besondere Aufgabe liegt im Angebot von Unterstützungsstrukturen. Die fünf Vorhaben der Arbeitsgruppe **„Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit“** richteten sich in ihrer Arbeit in erster Linie an Netzwerke, aber auch erweitert an Bildungseinrichtungen und -verbände. Sie verbindet die gemeinsame Zielsetzung, Kompetenzen mit anderen Partnerinnen und Partnern auszutauschen und für Netzwerke Handlungsempfehlungen und Konzepte sowie Instrumente für den Transfer bereitzustellen.

Die Vorhaben legten in ihrer Arbeit den Schwerpunkt auf professionelle Unterstützungsstrukturen für Netzwerkmanagement, Qualitätssicherung, Evaluation und Transfer. Im Rahmen ihrer Arbeit nahmen sie die Funktion einer Koordinierungsstelle ein, die Unterstützung bot und der Praxis zuarbeitete. Beispielsweise wurden zur Unterstützung Analyseinstrumente, Dokumentationssysteme, übertragbare Lösungsstrategien zur Qualifizierung des Personals und zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Jugendserver und anderes mehr entwickelt, die von einer einzelnen Bil-

dungseinrichtung nicht erarbeitet und entwickelt werden konnten. Die Entwicklung qualitativ hochwertiger und aufwendig herzustellender Produkte auf der einen und die Weitergabe der entwickelten Produkte in Form von Dienstleistungen an andere Vorhaben auf der anderen Seite bilden den Kern der Tätigkeit solcher Dienstleister – bei einer sehr großen Variabilität der Art der Produkte und einer ebenso großen Verschiedenheit der Methoden.

Als ein besonders wichtiges Produkt ist die Entwicklung von Qualitätsmerkmalen für Netzwerke hervorzuheben, die nicht statisch an das Netzwerk angelegt werden sollen und können, sondern dem Modell der Lernenden Netzwerke folgen. Verfahren der Qualitätssicherung sind Selbstevaluation, Standardisierung der Teilergebnisse der Netzwerkarbeit, Sicherstellung von Transfer, die Herstellung von Offenheit und Transparenz sowie die Einrichtung eines Konfliktmanagements.

Für die Selbstevaluation mit den Zielen Verbesserung des Innovationsmanagements, Messung der Wirksamkeit, Unterstützung des Lern- und Entwicklungsprozesses und Ausrichtung der vorhabensinternen Ziele an die ursprünglichen Ziele wurden Fragestellungen in neun Ebenen entwickelt und auf deren Grundlage Entscheidungsmuster thematisiert. Die Ebenen

reichten vom Problemaufriss und der Bedarfsanalyse über Ziele, Arbeitsplanung, Feldarbeit und Produktvermarktung bis hin zum Transfer und zur Evaluation sowie dem Schlussbericht. Sie bieten ein Muster für die Strukturierung der Arbeit in Netzwerken.

4. Für alle jungen Menschen, die in die berufliche Benachteiligtenförderung eingebunden sind, bestehen Hürden beim Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf, die in ihren unzureichenden persönlichen Voraussetzungen (wie zum Beispiel fehlende oder unzureichende Schulabschlüsse), in ihrer Lebenssituation (wie zum Beispiel bei allein erziehenden Müttern) oder in ihrer Gruppenzugehörigkeit (wie zum Beispiel bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund) zu verorten sind.

Für alle diese Gruppen gibt es Erfahrungen mit der Wirksamkeit regionaler/lokaler oder überregionaler Netzwerke. Es schien notwendig, für die Vorhaben, die Jugendliche einbeziehen, die sich in multiplen Problemlagen auf die Suche nach Beruf und Arbeit begeben, eine eigene Arbeitsgruppe **„Personenzentrierte Netzwerkbildung“** zu gründen.

Wie in allen anderen Themenbereichen ist es auch in der Netzwerkbildung und -gestaltung notwendig, die besondere Lage und die besonderen

Rahmenbedingungen der spezifischen Zielgruppe zu berücksichtigen. Durch die Netzwerke sollen und müssen Ressourcen und damit Netzwerke für individuelle Problemlagen geschaffen und erweitert werden.

Es ist notwendig, die Zielgruppen der in die Arbeitsgruppe einbezogenen Vorhaben zu beschreiben, da stärker als in den vorher beschriebenen Arbeitsgruppen das Vernetzungskonzept und die Auswahl der Vernetzungspartnerinnen und -partner zielgruppenspezifisch erfolgt.

Es handelt sich um Jugendliche, bei denen eine Vielzahl problematischer Faktoren und Rahmenbedingungen vorkommt, die in unterschiedlichen Kombinationen vorzufinden sind: Dies können junge Menschen sein, die aus Förderschulen kommen, in „Problemfamilien“ aufgewachsen sind und/oder vorzeitig die Schule verlassen haben, keinen Rückhalt bei den Eltern haben, die sich als allein Erziehende einen beruflichen Weg suchen müssen und wollen, junge Drogenabhängige, junge Menschen mit Migrationshintergrund ohne Hauptschulabschluss und mit für die Aufnahme einer Ausbildung unzureichenden deutschen Sprachkenntnissen – um an einigen Beispielen die mögliche Zielgruppe zu beschreiben.

Die multiplen Problemlagen der Jugendlichen bewirken spezifische Ausgangsbedingungen für die Netz-

werkbildung. Die Voraussetzungen werden im Alltagsverständnis und in der öffentlichen Thematisierung negativ beschrieben als Ressourcenarmut durch fehlende (zertifizierte) Qualifikationsnachweise, das Fehlen von Einbindung in fördernde Sozialbeziehungen im Elternhaus und in Gleichaltrigengruppen und durch einen Mangel an persönlichen Dispositionen, die eine Ausbildung möglich machen, wie Durchhaltevermögen und interne Kontrollüberzeugungen. Dieser Gruppe von Jugendlichen mangelt es in besonderer Weise an kulturellem und sozialem Kapital.

Die Arbeitsgruppe belegte die Notwendigkeit der Erweiterung des Netzwerkes in zweierlei Hinsicht: Da die Aufnahme einer Ausbildung und selbst einer ausbildungsvorbereitenden Maßnahme begleitet werden muss von einer persönlichen Stabilisierung und diese eher gelingt, wenn der enge Bezugskreis auch als Ressource genutzt werden kann, wurde das personale Netzwerk aus Familienangehörigen, Gleichaltrigen und Freizeitpartnerinnen und -partnern sowie aus Vertrauenspersonen aus unterschiedlichen Kontexten einbezogen. Diesem Netzwerk wird in anderen Kontexten keine Aufmerksamkeit gewidmet.

Zusätzlich findet eine Erweiterung des institutionellen Netzwerkes unter Einbeziehung spezifischer Hilfein-

richtungen wie Drogenberatungsstellen, Bewährungshilfe, Sprachschulen, Schuldnerberatung und anderen statt bis hin zu den Rentenversicherungsträgern und Krankenkassen als Kostenträgern für die Schaffung der physischen und psychischen Voraussetzungen für die Arbeitsaufnahme.

Durch die Einbeziehung nicht üblicher Partnerinnen und Partner wird das institutionelle Netzwerk nicht nur erweitert, sondern auch qualitativ verändert. Auch der pädagogische Ansatz in der Netzwerkarbeit muss stärker am Case Management und weniger stark an der Ausbildung von Strukturen ausgerichtet sein. Noch stärker wirkt sich die Einbeziehung des persönlichen Netzwerkes aus.

Die Arbeitsgruppe mit ihrer Zielrichtung „Ressourcenerweiterung durch Netzwerke“ hat auf der Grundlage der Arbeit mit Jugendlichen, die in multiplen Problemlagen leben, herausgearbeitet, dass diese Gruppe von jungen Menschen, so verschieden ihre spezifischen Handicaps und sozialen Benachteiligungen auch sein mögen und so sehr sich die fehlenden Ressourcen auch kumulieren mögen, ein besonderes Vernetzungsmodell benötigen.

Fehlende primäre Netzwerke, die Kinder in der Regel aus dem familiären Kontext und aus den Gleichaltrigen-

gruppen schöpfen, müssen für die Jugendlichen neu aufgebaut werden mit eben diesen Partnerinnen und Partnern. Familienmitglieder, Freundinnen und Freunde werden dann allerdings nicht weiter als problematisch oder hinderlich bewertet, sondern als Ressource für die Jugendliche und den Jugendlichen erkannt und geschätzt. Die Sozialisationskapazitäten der Familie und der Peers werden nicht als contraproduktiv eingestuft und beklagt, sondern sie werden als bewusstes Element der Stabilisierung einbezogen.

5. Für Jugendliche mit Migrationshintergrund ist der Übergang in eine berufliche Ausbildung besonders schwierig. Dieses gilt für die Jugendlichen, die häufiger als deutsche Schülerinnen und Schüler schlechte Zugangsvoraussetzungen wie fehlende Schulabschlüsse und mäßige Noten besitzen sowie auch für diejenigen, die trotz adäquater oder sogar guter Leistungen in der Schule und entsprechender Zertifikate dennoch nicht in Ausbildung einmünden.

Die Arbeitsgruppe „**Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für junge Migrantinnen und Migranten**“, die sich mit Interkulturalität und Netzwerken beschäftigte, verfolgte eine Strategie des doppelten Blicks: Sie leistete Netzwerkarbeit nach den üblichen Standards auf der einen Seite

und erreichte Interkulturalität durch Beteiligung von Migrantinnen und Migranten auf der anderen Seite.

Im Zentrum und gleichzeitig auch als spezifisch für ein interkulturelles Netzwerk stehen zwei Besonderheiten.

Erstens erfolgte die Einbindung von Personen mit Migrationshintergrund (zum Beispiel Fachkräfte, Ehrenamtliche) sowohl von Organisationen als auch von Gruppen, die von Migrationsangehörigen gegründet und geleitet wurden oder die dem Ziel der interkulturellen Kommunikation oder Zusammenarbeit verpflichtet waren (zum Beispiel deutsch-migrationspezifische Vereine).

Zweitens wurde den traditionellen Netzwerkakteurinnen und -akteuren interkulturelle Kompetenz abgefordert. Sie sollten sich nicht nur mit den am neuen Netzwerk Beteiligten auseinandersetzen und deren Vorstellungen und Deutungen wahrnehmen und schätzen lernen, sondern auch ihre eigene Vorstellungen ausdifferenzieren und umdeuten können. Dann war es ihnen möglich, die Ressourcen, die Jugendliche mit Migrationshintergrund und ihre Familien besitzen, wahrzunehmen und für eine Vermittlung in eine Ausbildungsstelle oder für die Ausbildung selbst nutzbar zu machen.

Die Unterschiedlichkeit der zehn Standorte der BQN, einerseits im Hin-

blick auf die Vernetzung im Übergang von der Schule in den Beruf und andererseits im Hinblick auf den Stand der interkulturellen Vernetzung, verlangte differenzierte Strategien. Stets waren, so wird von der Arbeitsgruppe konstatiert, wegen der Vielfalt und der Komplexität der Netzwerke die Anforderungen an das Netzwerkmanagement besonders hoch. Die gleichberechtigte Beteiligung der Migrantinnen und Migranten und ihrer Selbstorganisationen, die bisher in keinem gesellschaftlichen Bereich gegeben ist, verlangt ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit und an kultursensiblem Vorgehen bei allen Vorhaben mit Mitarbeiterinnen und -mitarbeitern.

### **Generierung der Erfahrung: einige zentrale Ergebnisse der Arbeitsgruppen**

In allen Vorhaben wurde in Bezug auf die Netzwerkbildung und in Bezug auf die Aufrechterhaltung und die Erweiterung der Netzwerke viel geleistet; dieses wird in den Darstellungen der Arbeitsergebnisse deutlich. Neben positiv zu bewertenden Lösungsansätzen entstehen aber auch (neue) Fragestellungen, Unsicherheiten und Lücken, die hier zum Thema gemacht werden sollen, da für diese in künftigen Aktivitäten Wege gesucht werden müssen.

### **Netzwerkarbeit muss im Kontext veränderter Rahmenbedingungen gestaltet werden**

Im Bereich der beruflichen Förderung junger Menschen gibt es in einer Stadt oder in einer Region eine Vielzahl von Trägern, die sich (so Würfel 2003, S. 313) hinsichtlich der Rechts- und Organisationsformen, Größe und regionaler Ausdehnung, Angeboten und Leistungsprofilen sowie Unabhängigkeit beziehungsweise Einbindung in Verbandsstrukturen unterscheiden. Die bundesweit circa 1500 Träger mit insgesamt annähernd 50 000 Beschäftigten lassen sich nach speziellen Gliederungen der Wohlfahrtsverbände, bundesweit tätigen Bildungsträgern, sich aus Jugendhilfe und Selbsthilfevereinen entwickelten, lokalen Initiativen, Öffentlichen Bildungsträgern, Bildungsorganisationen der Wirtschaft und nach privaten Bildungsgesellschaften, deren Anteile steigen, typisieren (ebenda, S. 316f.). Schon die Umstellung der Vergabe 1995/1996 hat zu Veränderungen in der Beziehung der Träger untereinander geführt, da sie in Konkurrenz zueinander um Aufträge ringen.

Die grundlegendsten Veränderungen fanden in dem Vorhabenszeitraum statt. Umbrüche, die sich mit Reformen verbinden wie die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe für Erwerbsfähige (Sozialgesetzbuch II) oder veränderte ge-

setzliche Regelungen im Sozialgesetzbuch (SGB) III, deren Umsetzung auch künftig allein durch die Agenturen für Arbeit erfolgt, ebenso veränderte Ausschreibungs- und Vergabeverfahren für Maßnahmen im Bereich der Benachteiligtenförderung oder die Neuerungen im Zuwanderungsrecht haben Auswirkungen auf die regionale beziehungsweise lokale Netzwerkarbeit.

Das neue Vergabeverfahren der Bundesagentur für Arbeit eröffnet die Möglichkeiten, für Bietergemeinschaften als eine Form der Vernetzung, die gegenüber anderen Akteurinnen und Akteuren als Konkurrentin auftritt, Angebote einzubringen. Der Zusammenschluss von Trägern im kommunalen und regionalen Raum schafft innerhalb vorhandener Netzwerke Gruppenbildungen mit partikularen Interessen, die sich gegenüber anderen Bietergemeinschaften und einzelnen Trägern und Einrichtungen abgrenzen (müssen). Dadurch werden das Gesamtgefüge verändert und Vertrauen und Gleichrangigkeit (Handeln auf Augenhöhe) der Partnerinnen und Partner innerhalb des Netzwerkes beeinträchtigt oder sogar gestört. Auch die Bildung neuer Netzwerke wird erschwert.

Umbrüche fordern viel sowohl von den Menschen als den direkt Betroffenen als auch von den Vorhaben sowie deren Netzwerken. Sie schaffen Irritation und

Unsicherheiten. Umbruchzeiten sind aber auch solche Zeiten, in denen es möglich ist und in denen verlangt wird, sich auf Neues einzustellen. Vorhaben und ihre Netzwerke können resignativ reagieren, aber auch die Herausforderung in den Mittelpunkt stellen und Neues zu schaffen. Auf Grund der veränderten Rahmenbedingungen muss in der Förderpraxis eine Neuausrichtung bestehender Konzepte und Instrumente erfolgen, bestehende Netzwerkstrukturen müssen teilweise erweitert und vorhandene Kooperationsbeziehungen neu strukturiert werden.

### **Netzwerke benötigen Ressourcen**

Auf Grundlage der Ergebnisse der Arbeit in den Entwicklungsplattformen, aber auch auf der Grundlage von empirischen Untersuchungen und Praxisberichten kann belegt werden, dass die Netzwerke für die berufliche Benachteiligtenförderung unverzichtbar sind – vor allem, solange es die „Förderung aus einem Guss“ nicht gibt. Die Voraussetzungen für die regionale Netzwerkbildung werden in der Arbeitsgruppe „Bildung regionaler/lokaler Netzwerke“ und in dem Beitrag von Herbert Rüb und Wolfgang Petran beschrieben: Vertrauen der Netzwerkpartnerinnen und -partner, Orientierung an Reziprozität (Win-Win-Konstellation), Klarheit und Verbindlichkeit der Absprachen. Die Steuerung des Netzwerkes läuft nicht als Nebeneffekt ei-

nes thematischen Vorhabens mit, sondern muss in einer Einrichtung verankert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet sein.

### **Ressourcenschwache Jugendliche benötigen spezifische Netzwerke**

Die Vorhaben belegen der fachlichen Diskussion folgend, dass benachteiligte Jugendliche in Bezug auf ihre soziale Einbindung und damit verbundene mögliche soziale Unterstützung als ressourcenschwach bezeichnet werden können (Bylinski 2002, S. 122), oder in der Sprache von Bourdieu, dass sie nur über ein geringes kulturelles und soziales Kapital verfügen. Alle Arbeitsgruppen belegen eindrucksvoll, wie Vernetzungen im BQF-Programm nicht nur die Institutionen und Einrichtungen zum Nutzen dieser Jugendlichen zu einem gemeinsamen Ziel und zu gemeinsamen Handeln geführt, sondern auch das soziale Kapital der Jugendlichen erweitert und verstärkt haben.

Werden Vernetzungsstrategien konsequent unter dem Gesichtspunkt der Verbesserung der Situation der Jugendlichen (nicht der Träger) gedacht, müssen sozialpädagogische Elemente eines Case Managements einbezogen und niedrigschwellige Beratungsangebote entwickelt werden. Die Netzwerke sind dann in dem inneren persönlichen Kreis insbesondere

um die Eltern, Geschwister und eventuelle andere Verwandte wie auch um die Peers und Freundschaftsgruppen zu erweitern. Deren Unterstützungen stellen dann eine Erweiterung des sozialen Kapitals der/des Jugendlichen dar.

Von diesen Überlegungen ist es nicht weit zur Einbeziehung von anderen Grundgedanken der Sozialarbeit wie Empowerment und Netzwerkberatung. Deren Berücksichtigung allgemein könnte über die Zielgruppe der Jugendlichen in multiplen Problemlagen hinaus auch die Netzwerkansätze in der Benachteiligtenförderung befruchten.

### **Gender Mainstreaming wird (zu) wenig thematisiert**

Junge Frauen sind in der Benachteiligtenförderung seit jeher unterrepräsentiert (siehe dazu Bylinski 2002, S. 28). Beides gilt verstärkt für junge Frauen mit Migrationshintergrund (ebenda, S. 30).

Nur zwei Vorhaben in der Entwicklungsplattform haben sich speziell mit jungen Frauen unter dem besonderen Gesichtspunkt allein erziehender Mütter beschäftigt und vermochten es in der Arbeitsgruppe, deren spezifische Ressourcen und Probleme im Vernetzungskontext zu thematisieren. Ansonsten tritt das Thema sowohl in der konkreten Arbeit der Netzwerke als auch in den Arbeitsgruppen eher in den Hintergrund. Die möglichen

größeren Unterstützungsleistungen für Frauen von Frauen (so Bylinski 2002, S. 120) werden nicht ausdrücklich thematisiert.

Die neueren Entwicklungen, die ein immer schlechteres Abschneiden von jungen Männern im schulischen Bereich belegen, lenken den Blick auf jungenspezifische Konzepte in der Benachteiligtenförderung. In den kommenden Jahren wird zunehmend das Fehlen männlicher Vorbilder in der Sozialisation thematisiert werden (bewirkt durch allein erziehende Mütter, nahezu ausschließlich weibliches Personal im Elementarbereich, in der Grundschule und immer häufiger in den Sekundarstufen). Der Anteil der jungen Männer in der dualen Ausbildung nimmt in den letzten Jahren deutlich ab; dieses gilt insbesondere für junge Männer mit Migrationshintergrund. Es ist notwendig, sich explizit mit den Konsequenzen aus dieser Entwicklung zu beschäftigen und den Aufbau spezifischer Netzwerke zu thematisieren.

### Notwendigkeit zur Erweiterung der Netzwerke durch Anforderungen der Einwanderungsgesellschaft

Jugendliche mit Migrationshintergrund finden besonders selten den Zugang zu einer Berufsausbildung. Oberflächlich betrachtet könnten dafür die geringeren oder fehlenden Schulabschlüsse oder fachliche Defizite verantwortlich gemacht werden ebenso wie unzureichende deutsche Sprachkompetenzen oder Mängel im Fachwissen. Eine Untersuchung der Bundesagentur für Arbeit und des Bundesinstitutes für Berufsbildung zwingt, von dieser einfachen Deutung Abschied zu nehmen: Auch Jugendliche mit Migrationshintergrund mit guten Voraussetzungen haben deutlich geringere Chancen auf eine Ausbildungsstelle als Deutsche. Im Jahr 2004 erhielten von allen jungen Menschen, die sich um eine Ausbildungsstelle bewarben, ohne Migrationshintergrund 40%, mit Migrationshintergrund 29% eine Stelle.

Mit besseren Voraussetzungen und besseren Rahmenbedingungen vergrößerte sich der Abstand zwischen beiden Gruppen

- bei mindestens einem mittleren Abschluss auf 13% (ohne Migrationshintergrund: 47%, mit Migrationshintergrund: 34%);
- bei zusätzlich einem „sehr gut“ oder „gut“ in Mathematik auf 23% (ohne: 64%, mit: 41%);
- zusätzlich in einer Region mit einer Arbeitslosenquote unter neun Prozent auf 27% (ohne: 71%; mit: 44%) (Granato/ Ulrich, 2006).

Je besser die Rahmenbedingungen sind, desto größer wird der Abstand zwischen einheimischen deutschen und Migrationsjugendlichen oder anders formuliert: Jugendliche mit Migrationshintergrund haben gerade bei guten Voraussetzungen eine, gemessen an deutschen Jugendlichen, geringere Chance, eine Ausbildungsstelle zu erhalten (siehe dazu Boos-Nünning 2006).

Eine andere Untersuchung verweist auf die Bedeutung der sozialen Netzwerke und auf den Einfluss einer geringeren Beanspruchung von Beratung (Haeblerlin u. a. 2004, S. 118f.). Sie vermag den Einfluss

zu quantifizieren und zu belegen, dass die geringen Einmündungsquoten von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu einem nicht unerheblichen Teil auf eine unterschiedliche Ausstattung mit Zugängen zu sozialen Netzwerken (Sozialkapital) zurückgeführt werden können. Unzureichende Beratung und Abkühlungsagenten (das sind Personen aus dem nahen sozialen Umfeld wie Eltern, Bekannte und Lehrpersonen, die versuchen, die Jugendlichen von ihren beruflichen Aspirationen abzubringen) haben ebenfalls deutlich mehr Einfluss als die formale Qualifikation oder das Leistungsvermögen.

Auch weitere Untersuchungen (Lehmann u. a. 2000, S. 110) belegen, dass das Humankapital, insofern es als formale und inhaltliche Qualifikation der jungen Menschen mit Migrationshintergrund verstanden wird, zur Erklärung der deutlich schlechteren Chancen in eine berufliche Ausbildung einzumünden, nicht ausreicht. Wenn unter Humankapital aber auch die Einbindung in Netzwerke und die Möglichkeit der Nutzung von formellen und informellen Beziehungen verstanden wird, die bestimmte Familien zum Erreichen von beruflichen Zielen ihrer Kinder zu aktivieren verstehen, dann und erst dann trägt dieser Ansatz zur Erklärung bei. Gleichzeitig ist dann aber eine Diskriminierung aufgrund ethnischer Zugehörigkeit gegeben, wenn Migrationsfamilien

aufgrund ihrer sozialen Bedingungen der Zugang zu solchen Netzwerken und Beziehungsstrukturen nicht offen steht.

Es gilt, die migrationsspezifischen Einrichtungen in das Netzwerk einzubeziehen. Diese sind Sondereinrichtungen für Jugendliche mit Migrationshintergrund wie die Beratungsstellen der Wohlfahrtsverbände und in neuerer Zeit die Jugendmigrationsdienste, aber auch kommunale Einrichtungen mit Aufgaben der Betreuung von Menschen mit Migrationshintergrund oder der interkulturellen Arbeit beziehungsweise der multikulturellen Stadtentwicklung, Ausländerbeiräte oder Integrationsräte, Vertretungen der Herkunftsländer und deren Kulturinstitute und insbesondere die Selbstorganisationen der Einwanderergruppen, wiederum ausdifferenziert in Elternvereine, politische und religiöse Gruppierungen sowie die Jugend- und/oder Freizeitvereine.

Wird die Kooperationspraxis mit den Einrichtungen in den Blick genommen, dann werden innere Grenzen deutlich, die in vielen Fällen undiskutiert bleiben und die mehr aus Gewohnheiten eingehalten, als von sachlichen Notwendigkeiten diktiert werden: Es könnte von kultureller Nähe und kultureller Distanz gesprochen werden. Leiterinnen und Leiter der Bildungseinrichtungen als Menschen deutscher Nationalität und deutscher Sprache

(meist monolingual) haben einfach aufgrund ihrer Herkunft und aufgrund ihrer privaten und beruflichen Bezüge zu manchen Kooperationspartnerinnen und -partnern mehr, zu anderen weniger Zugang.

Nähe und Ferne ergeben eine Skala: Leicht erreichbar sind andere deutsche staatliche Institutionen (Agentur für Arbeit, Ämter, Schulen), dann folgen deutsche nichtstaatliche Institutionen (Wohlfahrtsorganisationen, Kirchen), entfernter sind nicht-deutsche staatliche Institutionen (Konsulate, Kulturinstitute) und am entferntesten schließlich nicht-deutsche nicht-staatliche Institutionen (Selbstorganisationen der Immigranten).

Bei dem Versuch, die Forderung nach Mitwirkung von Migrantenselbstorganisationen in Netzwerken zu realisieren, geht es nicht darum, Strategien zu erarbeiten, um Migrantenselbstorganisationen für eine Kooperation zu „gewinnen“ (deutscher Blick). Es geht vielmehr darum, für einen gleichberechtigten Dialog mit Migrantenselbstorganisationen bereit zu sein. Wird diese Schwelle der Heterogenität und der Machtasymmetrie überwunden, kann dies zum Motor für die Etablierung und weitere Stabilisierung des Netzwerkes werden.

### **Die Einbeziehung der Agenturen für Arbeit ist erforderlich**

Der Einbezug der Agenturen für Arbeit bei Netzwerkbildungen in der Benachteiligtenförderung erfolgt in den Netzwerken nicht reibungslos, die Kooperation ist aber unerlässlich. Die meisten Vorhaben berichten von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit. Diese werden zurückgeführt auf

- strukturelle Probleme (wie zum Beispiel Umstrukturierung und Neuorientierung in den Agenturen für Arbeit);
- Einseitigkeit der Beziehung zu den Agenturen für Arbeit (Schwierigkeit, diese für die Netzwerkarbeit zu mobilisieren);
- fehlende Einsicht seitens der Agenturen für Arbeit für die spezifische Problematik von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Beispiele gelungener Vernetzung mit Agenturen für Arbeit sind eher im Kontext lokaler Netzwerke zu finden, wenn Vorhaben gezielt die Vernetzung mit den Agenturen für Arbeit und den Schulen anstreben. Persönliche Kontakte der Netzwerkakteurinnen und -akteure und

eine effektive Öffentlichkeitsarbeit in der Region tragen zur Sensibilisierung bei und sorgen für Transparenz in der Zusammenarbeit zwischen bereits bestehenden Netzwerken und Agenturen für Arbeit. Eine kooperative Einbindung der Agentur für Arbeit in das Netzwerk gelingt dann, wenn diese einen Vorteil (und/oder den Vorteil der dort Tätigen) aus einer solchen Vernetzung zu erkennen vermag. Bei der in der Netzwerkarbeit notwendigen Orientierung an einem wechselseitigen Nutzen ist es schwierig, die Agenturen für Arbeit von ihren Vorteilen in der Kooperation zu überzeugen.

### **Betriebe und wirtschaftliche Einrichtungen lassen sich nicht immer gewinnen**

Die Netzwerkanalyse und die Arbeit mit den Vorhaben, unterstützt durch die Ergebnisse der Evaluation, vermitteln einen Eindruck von den Schwierigkeiten, die bei dem Bemühen entstehen, das Netzwerk durch Einbeziehung von Betrieben und wirtschaftsnahen Einrichtungen vor allem der Kammern zu erweitern.

Dieses gilt für die BQN, von denen einige Betriebe nicht erreichen und Kontakte zu den Kammern nur sporadisch und mit geringer Intensität pflegen. Dabei verwenden wirtschaftsnahe Einrichtun-

gen nicht selten das Argument, sie seien für die Problematik von Jugendlichen mit Migrationshintergrund nicht zuständig. Mangelnde Bereitschaft zu einer engagierten Mitwirkung im Netzwerk von Seiten der Wirtschaft wird auch in anderen Vorhaben registriert, wobei häufig für die betriebliche Abstinenz Zeitmangel angeführt wird. Es gelingt nicht immer, die Netzwerkarbeit so zu gestalten, dass den Betrieben und den Wirtschaftsverbänden der für sie anfallende Gewinn verdeutlicht werden kann. Sind die Kammern – wie bei dem BQN Essen – Träger des Vorhabens und daher in der Rolle des Netzwerk initiiierenden Parts, wird ein unmittelbarer Zugang zu den Unternehmen ermöglicht.

## 4.2

## Konsequenzen für die Netzwerkbildung in der Benachteiligtenförderung

Ziel des BQF-Programmes ist es, die Beteiligung von benachteiligten Jugendlichen an beruflicher Ausbildung zu verbessern, sowohl durch Verbesserung ihrer individuellen Voraussetzungen als auch durch Schaffung eines Klimas im Umfeld, insbesondere bei den Betrieben, das die Bereitschaft erhöht, sich mit diesen Gruppen auseinanderzusetzen.

Netzwerke sind Mittel zur Erreichung dieses Ziels. Sie sollen für die einzelne Jugendliche und den einzelnen Jugendlichen, aber auch für die gesamten Gruppen der Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf die Voraussetzungen für die Erweiterung und Stärkung des kulturellen und sozialen Kapitals schaffen.

Die positiven Erfahrungen der Innovationspraxis des BQF-Programms, die identifizierten Lücken und die resultierenden Vorschläge beziehungsweise „erfahrungsgestützten Handlungsempfehlungen“ der Arbeitsgruppen werden im vorliegenden

Band dargelegt. Sie liefern wichtige Erfahrungswerte für andere Institutionen und tragen dazu bei, ein „Dokumentationsdefizit über die Kooperationsaktivitäten“ (Pätzold 2006, S. 91) zu schließen.

Die Ergebnisse der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“ berücksichtigend, sollen im Folgenden einige Überlegungen für die künftige Arbeit von Netzwerken in Programmen der Benachteiligtenförderung formuliert werden.

### Qualitätsstandards für Netzwerke verbindlich machen

Es müssen Qualitätsstandards für Netzwerke in der Benachteiligtenförderung erarbeitet werden, und zwar auch auf der operationalen Ebene. Diese müssen den Vorhaben bei der Bewilligung verbindlich gemacht und deren Einhaltung muss durch Evaluation fortlaufend geprüft werden.

Zu den Mindeststandards zählen:

- die (relative) Vollständigkeit des Netzwerkes;
- Formen des Konfliktmanagements;
- Gender Mainstreaming und
- Cultural Mainstreaming.

Es wird empfohlen, Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als Querschnittsthema einzuführen und keine Sonderprogramme mit Sondernetzwerken aufzulegen. Allerdings ist dann dringend zu empfehlen, die Einhaltung der aus den beiden Prüfkriterien resultierenden Operationen in allen Ebenen zu verlangen (siehe dazu den Beitrag von Ursula Boos-Nünning und Ursula Bylinski in Abschnitt 2.4 des vorliegenden Bandes).

Um die Einhaltung von Qualitätsstandards zu überprüfen, muss Folgendes geleistet werden:

- eine detaillierte Ist-Analyse des Netzwerkes zu Beginn des Vorhabens (Aneignung des sozialen Umfeldes) unter Aufzeigen von Lücken und Strategieüberlegungen, die Lücken zu schließen. Ein Netzwerk kann seine intendierten Ziele nur erreichen, wenn die dazu notwendigen Institutionen, Organisationen und Einrichtungen im Netzwerk vertreten sind und Win-Win-Situationen hergestellt werden können, das heißt, jede und jeder für sich einen eigenen Nutzen in der Erreichung des gemeinsamen Zieles sehen kann und

- konkrete Absprachen über die Anteile an Leistungen, die die Netzwerkpartnerinnen und -partner zur Zielerreichung unter Berücksichtigung der Ausgangsbedingungen und Möglichkeiten aller Beteiligten zu erbringen haben, eventuell in Form von Zielvereinbarungen.

### **Schwer einbeziehbare Netzwerkpartnerinnen und -partner einbinden**

Es müssen Strategien entwickelt, verwirklicht und überprüft werden, um die als notwendig eingestuft, aber schwer erreichbaren und noch schwerer für kontinuierliche Mitarbeit gewinnbaren Netzwerkpartnerinnen und -partner einzubinden.

Zu diesen zählen die Betriebe, aber auch die wirtschaftsnahen Einrichtungen (Kammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften). Sie sind zu gewinnen, wenn die Ziele und Interessen des Netzwerkes in Übereinstimmung mit den Interessen der Unternehmen oder der Unternehmensverbände gebracht werden können.

Auch für die Einbindung der Schulen, und hier weniger der allgemein bildenden Schulen als vielmehr der Berufskollegs, bedarf es spezifischer, noch zu erarbeitender Strategien.

Wieder anderer Strategien bedarf es zur Gewinnung der Agenturen für Arbeit, in manchen Fällen auch der Arbeitsgemeinschaften (ARGEn) für eine verlässliche und kontinuierliche Zusammenarbeit.

### **Netzwerke sozialräumlich statt zielgruppenspezifisch anlegen**

Die Entwicklungsplattform hat die fehlende Berücksichtigung oder Unterrepräsentanz einiger spezifischer Zielgruppen dann belegt (junge Frauen, Jugendliche mit Migrationshintergrund, Jugendliche in multiplen Problemlagen), wenn diese nicht im Fokus der Antragstellung des jeweiligen Vorhabens standen. Zielgruppen wie zum Beispiel Jugendliche mit Behinderung, für die kein spezielles Vorhaben beantragt worden war, wurden im Kontext üblicher Netzwerkarbeit nicht explizit einbezogen.

Netzwerke, die sozialräumlich angelegt sind und, ausgehend von einer Feststellung der im Sozialraum vorhandenen Zielgruppen, die Netzwerkakteurinnen und -akteure eruieren, haben größere Chancen, alle Gruppen von Jugendlichen einzubeziehen. Dazu bedarf es – wie bei den BQN geschehen – einer Vorhabensvorlaufphase mit einer Situationsanalyse. Diese soll eine Auflistung der Merkmale der benachteiligten Jugendlichen in der Region (Geschlecht, ethnische Gruppen, Behinderte, spezifische multiple Problem-

lagen u. a.) enthalten, der eine Netzwerkanalyse folgt, um die notwendigen Akteurinnen und Akteure zu identifizieren. Dieses ist bei solchen Akteurinnen und Akteuren, die üblicherweise nicht in Netzwerke einbezogen werden (zum Beispiel Elternvereine, Migrantenselbstorganisationen, Suchthilfen) nicht einfach. Es ist erforderlich, sich das lokale Umfeld anzueignen, Optionen und Schwierigkeiten (zum Beispiel Einschränkungen, resultierend aus ausschließlich ehrenamtlichem Engagement, aus unterschiedlichen Organisationskulturen) zu beschreiben und zu analysieren.

### **Neue Netzwerkstrukturen regional erproben**

Eine Verbesserung der Chancen der einbezogenen Zielgruppe durch Vernetzung verlangt eine Stärkung der lokalen Ebene mit Unterstützungsleistungen durch Kompetenznetzwerke. Erforderlich ist eine regionale Differenzierung mit einer an wirtschaftlichen, demographischen und sozialen Faktoren orientierten Strategie.

Dazu muss die regionale und kommunale Ebene gestärkt werden (siehe auch Bundesjugendkuratorium 2005, S. 23): Es bedarf der Entwicklung von kommunalen und regionalen Netzwerken für Bildung und Ausbildung von Trägern, Wirtschaft und Kommune, die auch begleitende

sozialräumliche und biografische Hilfen für Jugendliche bereithalten und ihre Angebote in einer aktiven kommunalen Arbeitsmarktpolitik bündeln. Perspektivisch muss die Qualifizierung von Jugendlichen, die sonst chancenlos bleiben, kommunal verankert und öffentlich finanziert werden. Auch die Jugendhilfe ist in die lokalen Netzwerke stärker als es bisher geschieht einzubeziehen.

In das Netzwerk müssen im berufsvorbereitenden Sektor Schulen und ausbildungsbegleitend Betriebe einbezogen sein, um der Ausgrenzung von Jugendlichen möglichst frühzeitig entgegenzuwirken. Insbesondere sind kooperative und aufsuchende Bildungskonzepte weiterzuentwickeln, die eine Integration von Jugendlichen im Sozialraum ermöglichen.

Weniger traditionelle Netzwerkpartnerinnen und -partner, insbesondere die Migrantenselbstorganisationen in den Regionen mit Migrationsbevölkerung, aber auch Elternvereine und Selbsthilfeeinrichtungen sowie zielgruppenspezifische Unterstützungsgruppen und -organisationen (zum Beispiel bei suchtmittelabhängigen jungen Menschen) sind systematisch einzubeziehen. Ein solches umfassendes, sozialraumbezogenes Konzept sollte in einigen Modellregionen erprobt werden.

## Autorin

### Ursula Boos-Nünning

Moderatorin der Entwicklungsplattform „Netzwerkbildung“, Essen



## 5. Anhang

- **Verzeichnis der Abkürzungen**
- **Literatur**
- **Verzeichnis der Autorinnen und Autoren**
- **Kurzbeschreibung der Vorhaben**

## Verzeichnis der Abkürzungen

<b>AA</b>	Agentur für Arbeit	<b>BBiG</b>	Berufsbildungsgesetz
<b>abH</b>	ausbildungsbegleitende Hilfen	<b>BBW</b>	Berufsbildungswerk
<b>AC</b>	Assessment-Center	<b>BGJ</b>	Berufsgrundbildungsjahr
<b>ADB e.V.</b>	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Bewährungshelferinnen und Bewährungshelfer e.V.	<b>BIBB</b>	Bundesinstitut für Berufsbildung
<b>AGJ</b>	Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe	<b>BJK</b>	Bundesjugendkuratorium
<b>AGJBH</b>	Arbeitsgemeinschaft Jugendberufshilfe	<b>BLK</b>	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
<b>AKSW</b>	Arbeitskreis Schule-Wirtschaft	<b>BLO</b>	Berufs- und Lebensweltorientierung
<b>ALG II</b>	Arbeitslosengeld II	<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>ARGE</b>	Arbeitsgemeinschaft von Sozialverwaltung und Arbeitsagentur	<b>BMBF</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung
<b>AufenthG</b>	Aufenthaltsgesetz	<b>BMFSFJ</b>	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
<b>AWO</b>	Arbeiterwohlfahrt	<b>BQF</b>	Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm), Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung
<b>AWT</b>	Arbeit-Wirtschaft-Technik	<b>BQN</b>	Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten
<b>BA</b>	Bundesagentur für Arbeit	<b>BSHG</b>	Bundessozialhilfegesetz
<b>BaE</b>	Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen		

<b>BvB</b>	Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme	<b>JMD</b>	Jugendmigrationsdienst
<b>BVJ</b>	Berufsvorbereitungsjahr	<b>JVA</b>	Justizvollzugsanstalt
<b>DaF</b>	Deutsch als Fremdsprache	<b>KAUSA</b>	Koordinierungsstelle Ausbildung in Ausländischen Unternehmen
<b>EKZ</b>	Regionales Einkaufszentrum	<b>KJHG</b>	Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)
<b>EQJ</b>	Einstiegsqualifizierung für Jugendliche – Sonderprogramm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)	<b>KMU</b>	Kleine und mittlere Unternehmen
<b>EQUAL</b>	EU-Gemeinschaftsinitiative gegen Diskriminierungen und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt	<b>KoDA</b>	Kommunales Dienstleistungszentrum für Arbeit
<b>ESF</b>	Europäischer Sozialfonds	<b>LEB</b>	Lokale Evaluationsbeauftragte, Lokaler Evaluationsbeauftragter
<b>EU</b>	Europäische Union	<b>MSO</b>	Migrantenselbstorganisation
<b>EW</b>	Entwicklungswerkstatt	<b>MSU</b>	Muttersprachenunterricht
<b>FH</b>	Fachhochschule	<b>QB</b>	Qualifizierungsbaustein
<b>GG</b>	Grundgesetz	<b>RAA</b>	Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien
<b>HLU</b>	Hilfe zum Lebensunterhalt	<b>SGB</b>	Sozialgesetzbuch
<b>HWK</b>	Handwerkskammer	<b>SGB II</b>	Grundsicherung für Arbeitsuchende
<b>IBQM</b>	Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten	<b>SGB III</b>	Arbeitsförderung
<b>IHK</b>	Industrie- und Handelskammer	<b>SGB XII</b>	Sozialhilfe
<b>JAW</b>	Jugendaufbauwerk	<b>SNA</b>	Soziale Netzwerkanalyse

## Literatur

- Aderhold, Jens (2004):** Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden.
- Adrian, Luise (2003):** Regionale Netzwerke als Handlungskonzept. Erfolg versprechender Weg einer innovatorientierten Regionalentwicklung? Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin.
- Anslinger, Eva; Thiessen, Barbara (2004):** „Also für mich hat sich einiges verändert ... eigentlich mein ganzes Leben“: Alltag und Perspektiven junger Mütter. In: Forum Sexualaufklärung und Familienplanung: Jugendliche, Schwangere und Mütter, Informationsdienst der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Heft 4, S. 22-26.
- Bade, Klaus J. (1993):** Migration in Geschichte und Gegenwart, in: Koch-Arzberger, Claudia (Hg.): Einwanderungsland Hessen? Daten, Fakten, Analysen. Opladen. S. 1-16.
- Baitsch, Christof; Müller, Bernd (2001):** Moderation in regionalen Netzwerken. München / Mering.
- Bayer, Manfred; Mitter, Wolfgang (1996 ff.):** Europäische Migrationsforschung, Bände 1-4. Frankfurt u. a.
- Beck, Ulrich (1986):** Risikogesellschaft, Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.
- Beinke, Lothar (2004):** Berufsorientierung und peer-groups und die berufswahlspezifischen Formen der Lehrerrolle. Bad Honnef.
- Bennewitz, Heiko; Sängler, Ralf (2001):** jugend@work.net: Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt. Pilotstudie: Metropolregion Hamburg. Abschlussbericht. Hamburg.
- Bennewitz, Heiko; Sängler, Ralf (2001):** Überlegungen zum Aufbau und zur Struktur lokaler und regionaler Kooperationsnetze. In: jugend@work.net. Abschlussbericht: Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt. Pilotstudie: Metropolregion Hamburg, S. 29-46.

- Benzenberg, Ingo (1999):** Netzwerke als Regulations- und Aktionsfeld der beruflichen Weiterbildung – Konzepte, Erfahrungen und Perspektiven. Bochum.
- Bertelsmann Stiftung (2005):** Carl Bertelsmann-Preis 2005, Junge Generation und Arbeit; Daten, Fakten, Lösungswege. Bielefeld.
- Biermann, Horst; Rützel, Josef; (1999):** Didaktik der beruflichen Bildung Benachteiligter. In: Biermann, Horst; Bonz, Bernhard; Rützel, Josef: Beiträge zur Didaktik der Berufsbildung Benachteiligter. Stuttgart, S. 91-100.
- Bock, Stephanie (2004):** Politische Frauennetzwerke: Mythos oder Modell mit Zukunft? In: Feltz, Nina; Koppke, Julia (Hg.): Netzwerke. Formen. Wissen. Vernetzungs- und Abgrenzungsdynamiken der Frauen- und Geschlechterforschung. Münster, S. 60-71.
- Bojanowski, Arnulf (2003):** Kooperation und Netzwerkbildung in der Benachteiligtenförderung – eine professionelle Aufgabe für das Fachpersonal. URL: [http://www.lernorte-im-dialog.de/veroffen/Flensburger\\_Fachgespraeche.pdf](http://www.lernorte-im-dialog.de/veroffen/Flensburger_Fachgespraeche.pdf) [14.05.2006].
- Bommers, Michael; Tacke, Veronika (2006):** Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In: Hollstein, Betina; Straus, Florian (Hg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Wiesbaden, S. 37-62.
- Boos, Frank; Exner, Alexander; Heitger, Barbara (2000):** Soziale Netzwerke sind anders. In: Journal für Schulentwicklung 3/2000, S. 14-19.
- Boos-Nünning, Ursula (2006):** Berufliche Bildung von Migrantinnen und Migranten. Ein vernachlässigtes Potenzial für Wirtschaft und Gesellschaft. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Kompetenzen stärken, Qualifikationen verbessern, Potenziale nutzen. Berufliche Bildung von Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Dokumentation einer Fachtagung der Friedrich-Ebert-Stiftung und des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn, S. 6-29.
- Boos-Nünning, Ursula; Enggruber, Ruth; Petzold, Hans-Joachim; Schroer, Claus (2006):** Eckpunkte erfahrungsgestützter bildungspolitischer Handlungsempfehlungen zur Zukunft der beruflichen Benachteiligtenförderung, vom 06.12.2005. URL: [http://www.kompetenzen-foerdern.de/bf\\_eckpunkte](http://www.kompetenzen-foerdern.de/bf_eckpunkte) [11.08.2006].

- Bourdieu, Pierre (1983):** Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183-220.
- Bruhns, Kirsten (Hg.) (2004):** Geschlechterforschung in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Praxisstand und Forschungsperspektiven. Wiesbaden, S. 57-71.
- Bundesagentur für Arbeit (2004):** Kompendium Aktive Arbeitsmarktpolitik nach dem SGB II. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2005):** Das SGB II und seine Auswirkungen auf die Kinder- und Jugendhilfe. Nürnberg.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2004):** Empfehlungen des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung zur Berufsausbildungsvorbereitung vom 8. Dezember 2004. URL: [http://www.good-practice.de/empfehlung114\\_12\\_2004.pdf](http://www.good-practice.de/empfehlung114_12_2004.pdf) [27.07.2006].
- Bundesjugendkuratorium (BJK) (2005):** Ausbildung für alle jungen Menschen – eine gesellschaftliche Aufgabe! Zu Bildungschancen junger Menschen angesichts der Reformen auf dem Arbeitsmarkt. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2001):** Frauen in Bildung und Forschung. Gender Mainstreaming. Bonn/Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2004):** Kompetenz mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen. Bonn/Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2005a):** Handbuch Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf. Benachteiligtenförderung. Berlin/Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2005b):** Berufsbildungsbericht. Bonn/Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2006):** Gemeinsame Handlungsempfehlung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales bezüglich der Schnittstellen und der Aufgabenverteilung zwischen den Jugendmigrationsdiensten und den Leistungsträgern des SGB II / III. Bonn.

- Bylinski, Ursula (2002):** Beschäftigungsrisiken und Ressourcen zur Lebensbewältigung. Eine empirische Studie zu Erleben von Erwerbslosigkeit junger Facharbeiter nach der außerbetrieblichen Berufsausbildung. Bielefeld.
- Davids, Sabine (1998):** Modul für Modul zum Berufsabschluss – Die Modellversuchsreihe „Berufsbegleitende Nachqualifizierung“ zwischen Flexibilisierung und Qualitätssicherung von beruflicher Bildung, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 216. Bielefeld.
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband NRW (Hg.) (2005):** Das Zuwanderungsgesetz und die Kinder- und Jugendhilfe. Arbeitshilfe des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes NRW e. V. Wuppertal.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2005):** Zur Zuständigkeit und Kooperation zwischen Trägern der Jugendhilfe und den Trägern der Grundsicherung für Arbeitssuchende. Berlin.
- Dinter, Stefan (2001):** Netzwerke. Eine Organisationsform moderner Gesellschaften? Marburg.
- Enggruber, Ruth (2001):** Gender Mainstreaming und Jugendsozialarbeit. Eine Expertise. Münster.
- Franke, Marion (2004):** Netzwerke. Formen. Wissen. Von den Formen zu den Inhalten. In: Feltz, Nina; Koppke, Julia (Hg.): Netzwerke. Formen. Wissen. Vernetzungs- und Abgrenzungsdynamiken der Frauen- und Geschlechterforschung. Münster, S. 13-33.
- Friese, Marianne (2004a):** Arbeit und Geschlecht in der Erziehungswissenschaft unter besonderer Berücksichtigung personenbezogener Dienstleistungsberufe. Expertise im Auftrag des vom BMBF geförderten Projekts GENDA – Netzwerk feministische Arbeitsforschung. URL: [http://www.uni-marburg.de/fb03/genda/publ/dispps/disppap\\_07-2004.pdf](http://www.uni-marburg.de/fb03/genda/publ/dispps/disppap_07-2004.pdf) [26.07.2006].
- Friese, Marianne (2006):** Work-Life-Balance für junge Mütter. Neue Bildungsansätze und bildungspolitische Reformbedarfe zur Förderung von Kompetenz und Partizipation. In: Andresen, Sabine; Rendtorff, Barbara (Hg.): Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft. Geschlechtertypisierungen im Kontext von Familie und Schule. Bd. 2. Opladen, S. 27-44.

- Friese; Marianne (2004b):** Lernortkooperation als Mittel zur Stabilisierung von Ausbildungsverbänden. In: Euler, Dieter (Hg.): Handbuch der Lernortkooperation. Bd. 1: Theoretische Fundierungen. Bielefeld, S. 400-416.
- Gmür, Strauss (1994):** Die Netzwerkperspektive in der Jugendforschung – Beispiel einer Netzwerkanalyse. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Entwicklungspsychologie. 4. Jg., Heft 3, S. 227.
- Gomolla, Mechthild (2004):** Voraussetzungen für gelungene Bildungsverläufe von Migrantinnen und Migranten. Referat auf der internationalen Fachtagung, Integration durch Bildung: Erfolgreiche Strategien in der Bildungsarbeit mit Immigrant\*innenkindern und ihren Eltern auf kommunaler Ebene, vom 25. bis 26.11.2004 in Stuttgart, Veranstalterin: Integrationsbeauftragte der Landeshauptstadt Stuttgart.
- Granato, Mona (2006):** Aussichten auf eine „zweite“ Chance? Abschlussbezogene Nachqualifizierung für junge Menschen mit Migrationshintergrund realisieren. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Kompetenzen stärken, Qualifikationen verbessern, Potenziale nutzen. Berufliche Bildung von Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Dokumentation einer Fachtagung der Friedrich-Ebert-Stiftung und des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn, S. 74-83.
- Granato, Mona; Ulrich, Joachim Gerd (2006):** „Also, was soll ich machen, damit die mich nehmen?“ Jugendliche mit Migrationshintergrund und ihre Ausbildungschancen. In: Friedrich-Ebert-Stiftung: Kompetenzen stärken, Qualifikationen verbessern, Potenzial nutzen. Berufliche Bildung von Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Dokumentation einer Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung und des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn, S.30-50.
- Groß, Dirk; Holz, Gerda; Boeckh, Jürgen (2005):** Qualitätsentwicklung für soziale Netzwerkarbeit. Ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung. Frankfurt a. M.
- Gutschow, Katrin; Rüb, Herbert (2006):** Abschlussbezogene Nachqualifizierung im Spannungsfeld aktueller Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) 1/2006. Bonn, S. 39-42.

- Hack, Birgit Maria; Liebold, Renate (2004):** „Ich dachte, Frauen sind einfach ähnlich“ – Selbstverständliche Verbundenheit und erlebte Differenz in Frauengruppen. In: Feltz, Nina; Koppke, Julia (Hg.): Netzwerke. Formen. Wissen. Vernetzungs- und Abgrenzungsdynamiken der Frauen- und Geschlechterforschung. Münster, S. 47-59.
- Haerberlin, Urs; Imdorf, Christian; Kronig, Winfried (2004):** Von der Schule in die Berufslehre. Untersuchungen zur Benachteiligung von ausländischen und von weiblichen Jugendlichen bei der Lehrstellensuche. Bern/Stuttgart/Wien.
- Handschuck, Sabine; Klawe, Willy (2004):** Interkulturelle Verständigung in der Sozialen Arbeit. München.
- Herriger, Norbert (2005):** Sozialräumliche Arbeit und Empowerment. Plädoyer für eine Ressourcenperspektive. In: Deinet, Ulrich; Gilles, Christoph; Knopp, Reinhold (Hg.): Neue Perspektiven der Sozialraumorientierung. Planung – Aneignung – Gestaltung. Berlin, S. 69-71.
- Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. (Hg.) (1986):** Segregation und Integration. Die Situation von Arbeitsmigranten im Aufnahmeland. Mannheim.
- Imdorf, Christian (2005):** Schulqualifikation und Berufsfindung. Wie Geschlecht und nationale Herkunft neben Schulqualifikationen den Übergang in die Berufsausbildung strukturieren. Wiesbaden.
- Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (IBQM) (2004):** Berufliche Qualifizierungsnetzwerke zur Förderung der Chancengleichheit von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Dokumentation der Auftaktveranstaltung. Bonn.
- Jansen, Dorothea (2002):** Netzwerkansätze in der Organisationsforschung. In: Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (Hg.) (2003): Soziologie der Organisation. Sonderband der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 42, S. 88-118.
- Jansen, Dorothea (2003):** Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen.
- jugend@work.net (2001):** Abschlussbericht: Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt. Hamburg.

- Jütte, Wolfgang (2002):** Analyse von Netzwerken oder die Lesbarkeit vernetzter Strukturen. In: Bergold, Ralf; Mörchen, Annette; Schäffter, Ortfried (Hg.): Treffpunkt Lernen. Ansätze und Perspektiven für eine Öffnung und Weiterentwicklung von Erwachsenenbildungsinstitutionen. Band 2, S.115–136.
- Kampmeier, Anke S.; Niemeyer, Beatrix (Hg.) (2004):** Benachteiligtenförderung. Auf dem Weg zu einer professionalisierten Kooperation. Flensburger Beiträge zur Berufspädagogik 2. Goldebek.
- Kampmeier, Anke S.; Niemeyer, Beatrix; Petersen, Ralf; Schreier, Claudia (Hg.) (2006):** Die Zukunft der Benachteiligtenförderung. Zwischen Sparzwang und pädagogischem Anspruch. Flensburger Beiträge zur Berufspädagogik 3. Goldebek.
- Keupp, Heiner (1987):** Soziale Netzwerke. Eine Metapher des gesellschaftlichen Umbruchs? In: Keupp, Heiner / Röhrle, Bernd (Hg.): Soziale Netzwerke. Frankfurt am Main, S. 11-53.
- Keupp, Heiner (1988):** Soziale Netzwerke. In: Asanger, Roland; Wenniger, Gerd (Hg.): Handwörterbuch der Psychologie. Weinheim, S. 696-703.
- Kollatz, Heidemarie (2001):** Förderung von benachteiligten Mädchen und Frauen durch Berufsbildung in innovativen Berufsfeldern. Expertise im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn.
- Konsortium Bildungsberichterstattung (2006):** Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld.
- Kreckel, Reinhard (Hg.) (1983):** Soziale Welt. Sonderband 2, Soziale Ungleichheiten“. Göttingen.
- Lehmann, Rainer H.; Ivanov, Stanislav; Hunger, Susanne; Gänsfuß, Rüdiger (2005):** ULME I – Untersuchungen der Leistungen, Motivation und Einstellungen zu Beginn der beruflichen Ausbildung. URL: [www.hamburger-bildungs-server.de/baw/ba/ULME1\\_Bericht.pdf](http://www.hamburger-bildungs-server.de/baw/ba/ULME1_Bericht.pdf) [15.07.2006].

- Mozaik Consulting Interkulturelles Bildungs- und Beratungszentrum (Hg.) (2001):** Die Notwendigkeit von interkulturellen Netzwerken. Qualifizierung und Integration von Migrantinnen und Migranten. Dokumentation des Workshops vom 20.-21. März 2001 in der Universität Bielefeld.
- Niemeyer, Beatrix (2003):** Benachteiligtenförderung – Innovationsmotor oder Sparpotential Regionaler Berufsbildungszentren? URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe5/abs\\_niemeyer\\_bwpat5.shtml](http://www.bwpat.de/ausgabe5/abs_niemeyer_bwpat5.shtml) [26.06.2006]
- Nowak, Jürgen (1996):** Soziale Netzwerke. In: Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hg.): Wörterbuch der sozialen Arbeit. Weinheim, S. 409-410.
- Oberth, Christa; Oeder, Kathrin (2006):** Qualifizierung von An- und Ungelernten macht Schule. f-bb Newsletter 01/2006. Forschungsinstitut Berufliche Bildung. Nürnberg, S. 1-4.
- Olsen, Jens; Häfele, Ulrich; Schulz, Heidrun (2002):** Ausländer in Baden-Württemberg, Schwerpunkt Jugendliche. In: ABF Info. Informationen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 02. S. 1-42.
- Pätzold, Günter (2006):** Optimierung der Förderung benachteiligter Jugendlicher durch regionale Kooperation und Vernetzung. In: Jugend/Beruf/Gesellschaft, 57. Jg. Heft 2/2006, S. 86-94.
- Pätzold, Günter; Wingels, Judith (2006):** Kooperation in der Benachteiligtenförderung. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, Heft 133. Bonn.
- Petran, Wolfgang (2002):** Kooperative Strukturen in der Benachteiligtenförderung. In: Prekär. Zeitung für die Beschäftigten in der Weiterbildung; Heft 6, S. 6.
- Prätorius, Gerhard; Giese, Heinz W. (Hg.) (2004):** Berufsorientierung an Haupt- und Förderschulen. Schwülper.
- Reis, Claus; Freyberg, Thomas von; Kinstler, Hans-Joachim; Wende, Lutz (2003):** Case Management. Theorie und Praxis. Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Initiativ in NRW. Düsseldorf.
- Reiß, Michael (1998):** Mythos Netzwerkgorganisation. In: Zeitschrift für Organisation. Heft 4, S. 224-228.

- Richter, Ulrike (Hg.) (2004):** Jugendsozialarbeit im Gender Mainstream. Gute Beispiele aus der Praxis. Wiesbaden.
- Riet, Nora van; Wouters, Harry (2000):** Case Management. Ein Lehr- und Arbeitsbuch über die Organisation und Koordination von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen. 3. Auflage. Luzern.
- Röhrle, Bernd (1996):** Netzwerk. In: Stimmer, Franz (Hg.): Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. München/Wien/Oldenburg, S. 331-335.
- Ronzani, Silvio (1980):** Arbeitskräftewanderung und gesellschaftliche Entwicklung. Erfahrungen in Italien, in der Schweiz und in der Bundesrepublik Deutschland. Königstein/Ts.
- Roskopf, Karin (2004):** Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen. Gestaltung von Verbänden als lernende Netzwerke. Wiesbaden.
- Rüb, Herbert; Gutschow, Katrin (2006):** Abschlussbezogene Nachqualifizierung im Spannungsfeld aktueller Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, in: BIBB (Hg.): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP). 35. Jg. Heft 1, 2006, S. 39-42.
- Runia, Peter (2002):** Arbeitsmarkt und soziales Kapital. Eine komprimierte Darstellung theoretischer Grundlagen und empirischer Befunde. Duisburg.
- Sänger, Ralf (2000):** Netzwerke in der Jugendberufshilfe – Mut zum Risiko. In: BBJ servis gGmbH Handlungsleitfaden: Zugänge zu Arbeit und Beruf – Anregungen zur Kooperation in sozialen Brennpunkten. Berlin, S. 43-67.
- Schavan, Annette (2006):** Bildungsperspektiven für Deutschland – Die Volkshochschulen als Partner. Vortrag anlässlich des 12. Deutschen Volkshochschultages am 4. Mai 2006. Berlin.
- Schimpf, Elke (2001):** Vernetzung als Ziel: Zur begrifflichen Definition ihrer Operationalisierung und Erfolgsmessung. In: Weber, Susanne (Hg.): Netzwerkentwicklung in der Jugendberufshilfe. Erfahrungen mit institutioneller Vernetzung im ländlichen Raum. Opladen, S. 197-211.
- Schubert, Herbert; Fürst, Dietrich; Rudolph, Ansgar; Spieckermann, Holger (2001):** Regionale Akteursnetzwerke. Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover. Opladen.

- Schwardt-Christen, Günter (2004):** Projekt aktiv... Geschichte und Konzeption. In: Prätorius, Gerhard; Giese, Heinz W. (Hg.): aktiv... Berufsorientierung an Haupt- und Förderschulen. Erfahrungsberichte zum PROJEKT AKTIV, S. 15 -30.
- Schweizer, Thomas (1996):** Muster sozialer Ordnung. Berlin.
- Sieveking, Klaus (2004):** Zur Bedeutung des Arbeitslosengelds II für Ausländer. In: Zeitschrift für Ausländerrecht (ZAR). Heft 8, S. 283-287.
- Stach, Meinhard (1999):** Qualifizierung des pädagogischen Personals. In: Biermann, Horst; Bonz, Bernhard; Rützel, Josef: Beiträge zur Didaktik der Berufsbildung Benachteiligter. Stuttgart, S. 91-100.
- Stahle, Wolfgang H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.
- STAHLWERKE BREMEN GmbH Arcelor Gruppe (Hg.) (2005):** Angelernt? Beruf gelernt! – Mit Fachkräften erfolgreich in die Zukunft. Offenbach/Hamburg/Bremen.
- Stomporowski, Stefan; Kipp, Martin (2006):** Verankerung der Berufs- und Arbeitsorientierung in der Erstausbildung von Berufsschullehrern. In: Dokumentation der 14. Hochschultage Berufliche Bildung. Berufliche Bildung, Innovation und Soziale Integration. Bielefeld (erscheint demnächst).
- Tacke, Veronika (2000):** Netzwerk und Adresse. In: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie. Heft 2, S. 291-320.
- Trier, Matthias u. a. (2003):** Lernen im sozialen Umfeld. Organisationen – Netzwerke – Intermediäre Kompetenzentwicklung beim Aufbau regionaler Infrastrukturen. In: QUEM-report, Nr. 77.
- Wende, Lutz; Christe, Gerhard (2006):** „Das realisierte System von Unterstützung und Eigenverantwortlichkeit erweist sich konkret als Verantwortungsverlagerung auf die einzelne Person.“ Erste Ergebnisse aus ExpertInneninterviews im Forschungsprojekt „Jugendsozialarbeit im Wandel“. In: BAG Jugendsozialarbeit (Hg.): Jugend Beruf Gesellschaft. Zeitschrift für Jugendsozialarbeit. Heft 1/2006, S. 48-55.

- Werthmanns-Reppekus, Ulrike (2004):** Under Construction: Die Kategorie Geschlecht in der Kinder- und Jugendhilfe – die Gender-(Mainstreaming-)Debatte und der elfte Kinder- und Jugendbericht. In: Bruhns, Kirsten (Hg.): Geschlechterforschung in der Kinder- und Jugendhilfe. Praxisstand und Forschungsperspektiven. Wiesbaden, S. 57-71.
- Wilbers, Karl (2004):** Regionale Berufsbildungsnetzwerke entwickeln. In: Euler, Dieter (Hg.) Handbuch der Lernortkooperation. Bd. 1: Theoretische Fundierungen. Bielefeld, S. 400-416.
- Wilbers, Karl (2004):** Soziale Netzwerke an Berufsbildenden Schulen – Analyse, Potenziale, Gestaltungsprinzipien. Paderborn.
- Wohlfart, Ursula (2006):** Gender Mainstreaming in Netzwerken und Kooperationsverbindungen umsetzen. In: Wohlfart, Ursula (Hg.): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld, S. 19-21.
- Würfel, Walter (2003):** Wer setzt die berufliche Integrationsförderung um: Bildungseinrichtungen, Maßnahmeträger, soziale Dienstleistungsunternehmen? In: Bonifer-Dörr, Gerhard; Vock, Rainer (Hg.): Berufliche Integration junger Menschen mit besonderem Förderbedarf. Entwicklung – Stand – Perspektiven. Darmstadt, S. 307-325.
- Zeller, Beate (2002):** Einfache Tätigkeiten im Wandel – Chancen für Benachteiligte. Früherkennung von Qualifikationsanforderungen für benachteiligte Personengruppen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 31. Jg., Heft 1, S. 25-28.

## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

**Anslinger, Eva**

Justus-Liebig-Universität Gießen,  
Gießen, Arbeitsgruppe 2

**Bayer, Prof. Dr. Manfred**

Rhein-Ruhr-Institut für Sozial-  
forschung und Politikberatung e. V.  
an der Universität Duisburg-Essen,  
Duisburg, Arbeitsgruppe 2

**Boos-Nünning, Prof. Dr. Ursula**

Professorin für Migrationspädagogik  
an der Universität Duisburg-Essen,  
Moderatorin der Entwicklungsplatt-  
form „Netzwerkbildung“

**Bredow, Dr. Antje**

qualiNETZ Beratung und Forschung  
GmbH, Duisburg, Arbeitsgruppe 4

**Brock, Dr. Ursula**

Stadt Nürnberg, Bildungszentrum Süd,  
Nürnberg, Arbeitsgruppe 5

**Burmeister, Ines**

Berufsbildungswerk Cadenberge,  
Cadenberge, Arbeitsgruppe 2

**Bylinski, Dr. Ursula**

Deutsches Zentrum für Luft- und  
Raumfahrt, Projektträger im DLR  
(PT-DLR), Bonn

**Eckhardt, Christoph**

qualiNETZ Beratung und Forschung  
GmbH, Duisburg, Arbeitsgruppe 4

**Eulenberger, Jörg**

Evangelische Hochschule für  
Soziale Arbeit Dresden (FH), Dresden,  
Kooperationspartner der  
BQN Sächsische Schweiz

**Fesenko, Tatjana**

STATTwerke e. V., Berlin,  
Arbeitsgruppe 2

**Friese, Prof. Dr. Marianne**

Justus-Liebig-Universität Gießen,  
Gießen, Arbeitsgruppe 4

**Frühauf, Hans-Peter**

Institut für Sozialpädagogische  
Forschung Mainz e. V., Mainz,  
Arbeitsgruppe 5

**Germershausen, Andreas**

Senatsverwaltung für Gesundheit,  
Soziales und Verbraucherschutz von  
Berlin. Der Integrationsbeauftragte des  
Senats, Berlin, Arbeitsgruppe 5

**Hammelstein-Eroğlu, Gülten**

Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e.V. an der Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Arbeitsgruppe 2

**Hartmann-Graham, Ursula**

Institut für Weiterbildung und Angewandte Forschung in der Sozialen Arbeit (IWS) der Fachhochschule Koblenz, Arbeitsgruppe 1

**Hilbert, Beate**

Arbeiterwohlfahrt (AWO)  
Kinder- und Jugendhilfe gGmbH, Pirna, Arbeitsgruppe 5

**Hübner, Dr. Norbert**

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS), Hamburg, Arbeitsgruppe 3

**Jung, Ulrike**

Kreis Offenbach, Dietzenbach, Arbeitsgruppe 2

**Krauß, Kilian**

Mit Jugend gegen Drogen e. V., Osthofen, Arbeitsgruppe 2

**Kreft, Ursula**

Berufsbildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Gelsenkirchen, Arbeitsgruppe 5

**Kumru, Sinan**

Stadt Duisburg – Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA), Duisburg, Arbeitsgruppe 2

**Lettmann, Gabriela**

Berufsbildungswerk Cadenberge e. V., Cadenberge, Arbeitsgruppe 1

**Musy, Helmut**

Projekt-Transfer-Gesellschaft für berufliche Weiterbildung und Training (ProTeGe), Greiz, Arbeitsgruppe 4

**Oberth, Christa**

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz), Nürnberg, Arbeitsgruppe 3

**Oeder, Kathrin**

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz), Nürnberg, Arbeitsgruppe 3

**Özer, Cemalettin**

MOZAIK gGmbH, Bielefeld, Arbeitsgruppe 5

**Paule, Wiltraud**

Berufsbildungswerk ENAIP e. V., Stuttgart, Arbeitsgruppe 5

**Paul-Kohlhoff, Prof. Dr. Angela**

Technische Universität Darmstadt,  
Arbeitsgruppe 2

**Petersen, Ralf**

Universität Flensburg, Flensburg,  
Arbeitsgruppe 2

**Petran, Wolfgang**

Institut für berufliche Bildung, Arbeits-  
markt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS),  
Wiesbaden (Entwicklungsplattform 3)

**Portwich, René**

Charisma e. V., Verein für Frauen  
und Familie, Rostock, Arbeitsgruppe 1

**Rüb, Herbert**

Institut für berufliche Bildung, Arbeits-  
markt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS),  
Hamburg, Arbeitsgruppe 3

**Schreier, Claudia**

Universität Flensburg, Flensburg,  
Arbeitsgruppe 2

**Schulz-Hertlein, Georg**

HWK-Service GmbH, Schweinfurt,  
Arbeitsgruppe 2

**Schwardt-Christen, Günter**

projekt REGION BRAUNSCHWEIG  
GMBH, Braunschweig, Arbeitsgruppe 2

**Sievert, Jürgen**

Ausbildungsverbund der Wirtschafts-  
region Braunschweig/Magdeburg e. V.,  
Magdeburg, Arbeitsgruppe 1

**Stannius, Meike**

Universität Flensburg, Flensburg,  
Arbeitsgruppe 2

**Stühler-Lenhard, Gerold**

HWK-Service GmbH, Schweinfurt,  
Arbeitsgruppe 2

**Wehebrink, Uta**

Diên Hồng – Gemeinsam unter einem  
Dach e. V., Rostock, Arbeitsgruppe 5

**Wende, Lutz**

Verein für innovative Projekte in der  
Kinder- und Jugendarbeit, Offenbach/  
Bornheim

**Wolbeck, Ina**

Kreishandwerkerschaft, Essen,  
Arbeitsgruppe 5

**Wörner, Gerhard**

Stadt Ulm, Ulm, Arbeitsgruppe 5

## Kurzbeschreibung der Vorhaben

### Arbeitsgruppe 1:

Personenzentrierte Netzwerkbildung

#### Kurztitel:

**Jobwärts**

#### Ausführlicher Titel:

Jobwärts – berufliche Integration sucht- mittelabhängiger Menschen; Entwicklung und Erprobung von effektiven Instrumentarien und zielgruppenadäquaten Handlungsanleitungen.

#### Träger:

Fachhochschule Koblenz, Koblenz (Rhein- land-Pfalz)

#### Inhalt:

Jobwärts unterstützte suchtkranke Men- schen gezielt auf dem Weg in Arbeit und Ausbildung. Das Angebot richtete sich in erster Linie an Klientinnen und Klienten nach einer medizinischen Rehabilitation.

Dazu war der Aufbau eines spezifischen Netzwerks notwendig, dem neben den Trä- gern der schulischen und beruflichen Bil- dung, den Agenturen für Arbeit und den Arbeitsgemeinschaften (ARGEn), den Kos- tenträgern und den Betrieben die Einrich- tungen der Suchthilfe angehörten.

#### Kurztitel:

**MiA Rhein.berg**

#### Ausführlicher Titel:

Verbesserung der beruflichen Ausbil- dungssituation von Migrantinnen und Migranten im Rheinisch-Bergischen Kreis.

#### Träger:

AWO Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Rheinisch-Bergischer Kreis e. V., Bergisch- Gladbach (Nordrhein-Westfalen)

#### Inhalt:

MiA Rhein.berg widmete sich den spezi- fischen Problemen von Migrantinnen und Migranten. Neben Informationen zu den Möglichkeiten einer beruflichen Ausbil- dung für junge Menschen mit Migrations- hintergrund sah das Vorhaben sein Haupt- ziel darin, Unternehmerinnen und Unter- nehmer dafür zu motivieren, Jugendliche mit Migrationshintergrund in eine beruf- liche Ausbildung aufzunehmen.

**Kurztitel:****QI****Ausführlicher Titel:**

QI – Qualifizierungs- und Integrationsnetzwerk, besonders für junge Frauen und allein erziehende Mütter.

**Träger:**

Ausbildungsverbund der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg e.V., Magdeburg (Sachsen-Anhalt)

**Inhalt:**

Beim Ausbildungsverbund wurde ein Zentrum geschaffen, das das Ziel verfolgte, junge Frauen in Ausbildung und Beruf zu integrieren. Dieser Ansatz gründete sich auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit weiteren Bildungsträgern der Stadt, mit Unternehmen in der Region sowie mit zuständigen Ämtern und Institutionen.

**Kurztitel:****Qualifizierungsbrücke****Ausführlicher Titel:**

„Qualifizierungsbrücke“ – Förderung benachteiligter Jugendlicher mittels Coaching, individueller Kompetenzfeststellung und passgenauer Angebote – Qualifizierung unter besonderer Berücksichtigung des Übergangs Schule – berufliche Ausbildung.

**Träger:**

Berufsbildungswerk Cadenberge e.V., Cadenberge (Niedersachsen)

**Inhalt:**

Ziel des Vorhabens war die Integration benachteiligter Jugendlicher in Ausbildung und Beruf. Ausgehend vom Kompetenzansatz sollten die individuellen Potenziale der Jugendlichen gefördert, ihnen Orientierung vermittelt und sie auf ihrem Weg von der Schule in den Beruf begleitet werden. Ein Zusammenschluss unterschiedlicher fachkompetenter Vorhabenpartnerinnen und -partner (Vertreterinnen und Vertreter regionaler Institutionen) hat Unterstützung in Form von individuellen Fördernetzwerken geboten.

**Kurztitel:**

### **Unterstützung von Praxismodellen im Berufsvorbereitungsjahr**

**Ausführlicher Titel:**

Unterstützung von Praxismodellen im Berufsvorbereitungsjahr in den beiden Hansestädten Rostock und Wismar.

**Träger:**

Charisma e. V., Verein für Frauen und Familie, Rostock (Mecklenburg-Vorpommern)

**Inhalt:**

Charisma hatte das Ziel, Benachteiligungen bereits in der Schule zu erkennen und eine berufliche Entwicklung der Schülerinnen und Schüler schon frühzeitig zu unterstützen. Darüber hinaus wurde ein Team von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut, das die Jugendlichen beim Übergang von der Schule in den Beruf begleitet hat.

**Arbeitsgruppe 2:**

Bildung regionaler/lokaler Netzwerke

**Kurztitel:**

### **Agentur 3A**

**Ausführlicher Titel:**

Agentur 3A, Anlaufstelle, Arbeit und Ausbildung für sozial benachteiligte Jugendliche im Landkreis Ostprignitz-Ruppin.

**Träger:**

STATTwerke e. V., Neuruppin (Brandenburg)

**Inhalt:**

Die zentralen Aufgabenfelder der Agentur 3A waren, eine Vernetzung der regionalen Akteurinnen und Akteure der Arbeits-, Wirtschafts- und Kommunalverwaltung im Landkreis Ostprignitz-Ruppin herzustellen sowie den Aufbau einer Anlaufstelle für sozial benachteiligte Jugendliche zu schaffen, in der sie individuell und an ihren Bedürfnissen ausgerichtet, betreut und gecoacht wurden. Durch die Initiierung eines lokalen Netzwerks wurde eine ganzheitliche und gezielte Unterstützung benachteiligter junger Menschen möglich, um Maßnahmekarrieren und Mehrfachförderung zu verhindern.

**Kurztitel:**  
**aktiv...**

**Ausführlicher Titel:**

Verbundvorhaben: Modellhafte Umsetzung von neuen pädagogischen Konzepten der Berufsorientierung an Schulen. AKTIV – Berufsorientierung an Haupt- und Sonderschulen.

**1. Teilvorhaben:**

Koordination des Gesamtvorhabens (fünf Teilvorhaben).

**Träger:**

projekt REGION BRAUNSCHWEIG GMBH, Braunschweig (Niedersachsen)

**Inhalt:**

Vier Bildungsträger unterstützten drei Hauptschulen und eine Förderschule bei den curricularen Veränderungen zur Verbesserung des Übergangs von Schule in den Beruf. Dazu waren jeweils ein Motivationscoach und ein Qualifizierungslotse an den Schulen beschäftigt. Die Koordination der Vorhaben organisierte unter anderem das Netzwerk, ebenso den Diskurs über verallgemeinerungsfähige Instrumente und ihre institutionelle Integration in das Regelangebot (Öffentlichkeitsarbeit und Mainstreaming). Es wurden dazu Fachtagungen und Fortbildungen durchgeführt.

(Das Vorhaben arbeitete auch in Entwicklungsplattform 2 mit.)

**Kurztitel:**  
**BerufsWegeBegleitung**

**Ausführlicher Titel:**

Aufbau einer kreisweiten und integrierten Förder- und Beratungs-Struktur für Jugendliche und junge Erwachsene mit besonderen Berufsstart- und Berufsentwicklungsschwierigkeiten.

**Träger:**

Kreis Offenbach – Der Kreisausschuss, Dietzenbach (Hessen)

**Inhalt:**

Die BerufsWegeBegleitung war ein dezentrales aktivierendes Beratungs- und Fördersystem für junge Menschen bis 27 Jahre. So genannte Stützpunkte in Kommunen waren wohnortnahe Anlaufstellen, in denen die Netze lokaler Unterstützung zusammenflossen. Ziel war die individuelle Einfädelung in das vorhandene Qualifizierungs- und Unterstützungssystem, passgenaue Vermittlung möglichst in den ersten Arbeitsmarkt und eine Biographie-übergreifende Begleitung mit kontinuierlicher Unterstützung von Kooperationspartnerinnen und -partnern. Letztlich sollte in der Region ein abgestimmtes Übergangssystem aller Arbeitsmarktakteurinnen und -akteure zur beruflichen Integration etabliert werden.

**Kurztitel:**  
**MOSAIK**

**Ausführlicher Titel:**

Kompetenzentwicklung für (junge) Mütter. Kooperation von Beratung, (Aus-)Bildung und Beruf (Mosaik).

**Träger:**

Universität Bremen, Fachbereich 11, (Bremen)

**Inhalt:**

Das Forschungsvorhaben befasste sich mit dem Aufbau eines Kooperationsnetzwerkes von Beratungs-, (Aus-)Bildungs- und Weiterbildungsangeboten für junge Mütter und ihre Kinder. Auf der Basis quantitativer und qualitativer Bedarfsanalysen und einer Analyse der Angebotsstruktur wurden Praxisvorhaben evaluiert und neue Konzepte erstellt. Eine Kooperations- und Transferstelle zur Beratung und Vernetzung führte zum prozessualen Aufbau der Bremer Förderkette.

(Das Vorhaben arbeitete auch in Arbeitsgruppe 4 und in Entwicklungsplattform 2 mit.)

**Kurztitel:**  
**ProKop**

**Ausführlicher Titel:**

Professionell Kooperieren – Analyse des Professionalisierungsdilemmas und Entwicklung von Modellen zur verbesserten Zusammenarbeit und Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beruflicher Schulen und außerschulischer Träger der Benachteiligtenförderung.

**Träger:**

Universität Flensburg, Flensburg (Schleswig-Holstein)

**Inhalt:**

Mit dem Ziel der Professionalisierung der Benachteiligtenförderung wurde ein Ansatz berufsgruppenübergreifender Kooperation und Qualifizierung (Berufsschullehrkräfte, sozialpädagogische Fachkräfte, Ausbilderinnen und Ausbilder) entwickelt, erprobt und evaluiert. Dieser Ansatz beinhaltete die Kooperation insbesondere zwischen beruflichen Schulen, Förderschulen, Hauptschulen und außerschulischen Trägern, die berufsgruppenübergreifende Weiterbildung sowie das zielgruppenadäquate Studium des Lehramtes an Berufsbildenden Schulen.

**Kurztitel:****SetUp****Ausführlicher Titel:**

Installation einer modellhaften Ausbildungsagentur für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf in einer beschäftigungspolitischen Problemregion – Entwicklung und Implementierung eines auf die Zielgruppe bezogenen Dienstleistungsnetzwerkes.

**Träger:**

HWK-Service GmbH, Schweinfurt (Bayern)

**Inhalt:**

Das Vorhaben wollte über regionale Koordination, Vernetzung und Kooperation alle relevanten Akteurinnen und Akteure einbinden, größere Transparenz in der Förderlandschaft erreichen und damit eine gezielte und effektive Nutzung der Ressourcen ermöglichen und nachhaltig sicherstellen. Dabei wurde besonderer Wert auf die Entwicklung von betriebsnahen, bedarfsgerechten Förderangeboten unter Berücksichtigung regionaler Arbeitsmarktbedingungen gelegt.

Ausgangspunkt war eine empirisch fundierte Analyse der Struktur des regionalen Arbeitsmarktes und der Entwicklungsrichtung des zukünftigen Fachkräftebedarfs.

**Kurztitel:****VBÖ****Ausführlicher Titel:**

Modellvorhaben zur Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den Öffentlichen Dienst – Situationsanalyse und Entwicklung von didaktischen Materialien – Beispielhafte Erprobung transferfähiger Förderstrategien in der Stadt Duisburg.

**Träger:**

Stadt Duisburg – RAA – Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien, Duisburg (Nordrhein-Westfalen)

**Inhalt:**

Im VBÖ ging es einerseits um die Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung der Migrant\*innen bei der Stadt Duisburg, andererseits um die Entwicklung der Strukturen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Die von der RAA-Duisburg, dem Institut für Aus- und Fortbildung der Stadt Duisburg und dem Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e. V. an der Universität Duisburg-Essen (RISP) gemeinsam identifizierten Ziele des Vorhabens wurden in Maßnahmen umgesetzt und diese zugleich evaluiert.

**Arbeitsgruppe 3:**

Überregionale Netzwerkbildung

**Kurztitel:****Netzwerk Qualifizierungswege An- und Ungelernter****Ausführlicher Titel:**

Verbundvorhaben: Netzwerk Qualifizierungswege für An- und Ungelernte.

**1. Teilvorhaben:**

Entwicklung und Erprobung von Konzepten zur modularen Gliederung von Lernprozessen; Koordination des Verbundes.

**Träger:**

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH, Nürnberg (Bayern)

**Inhalt:**

Ziele des Vorhabens waren die Weiterentwicklung und Verbreitung modularer Qualifizierungskonzepte, die Arbeiten und Lernen verbinden. In Baden-Württemberg, Bayern, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Saarland wurden regionale Kooperationsnetze aufgebaut mit den Schwerpunkten Sensibilisierung, Know-how-Transfer, Beratung und Unterstützung von Betrieben, Bildungsträgern, Agenturen, Kammern und anderen Weiterbildungsakteurinnen und -akteuren. Außerdem wurden Fortbildungsprogramme für Multiplikatorinnen und Multi-

plikatoren entwickelt und umgesetzt. Der bundesweite Wissens- und Erfahrungsaustausch wurde durch Informationsveranstaltungen, Fachtagungen sowie ein internetgestütztes Informationssystem unterstützt.

**2. Teilvorhaben:**

Wissenschaftliche Begleitung.

**Träger:**

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS) GmbH, Hamburg (Hamburg)

**Inhalt:**

Die Verbreitung der beruflichen Nachqualifizierung war das Ziel des Verbundvorhabens Netzwerk Qualifizierungswege. Im Mittelpunkt stand die Verbesserung der Chancen zum nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses für an- und ungelernete junge Erwachsene, die arbeitslos oder nur angelernt in Betrieben beschäftigt waren. Das Vorhaben beriet und unterstützte dazu auf regionaler Ebene Betriebe, Bildungsträger, Arbeitsagenturen und kommunale Einrichtungen. Aufgabenschwerpunkte von INBAS waren die Betreuung der Region Norddeutschland, die wissenschaftliche Begleitung des Gesamtvorhabens sowie die Entwicklung und Betreuung der gemeinsamen Internet-Plattform.

**3. Teilvorhaben:**

Einbindung von Betrieben in die Nachqualifizierung.

**Träger:**

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., Gießen (Hessen)

**Inhalt:**

Das Vorhaben entwickelte und verbreitete modulare Qualifizierungskonzepte, die Arbeiten und Lernen verbinden. Schwerpunkte waren dabei die Arbeit mit Klein- und Mittelbetrieben, die Entwicklung und Durchführung eines Workshopkonzepts für die Schulung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die Organisation und Durchführung einer Fachtagung und von Informationsveranstaltungen sowie die Unterstützung von Betrieben in der Nachqualifizierung.

**Kurztitel:**

**VERSUS**

**Ausführlicher Titel:**

VERSUS – Koordinationsstelle zur Förderung der beruflichen Bildung der italienischen Migrantinnen und Migranten in Nordrhein-Westfalen. Modellhafte Erprobung einer Vernetzung deutscher und italienischer Trägerinnen und Träger, Institu-

tionen und betrieblicher Akteurinnen und Akteure zum Informationsaustausch und dem Abgleich von Handlungskonzepten.

**Träger:**

Gemeinnütziges Bildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes e.V., Bereich Migration & Qualifizierung, Düsseldorf (Nordrhein-Westfalen)

**Inhalt:**

VERSUS förderte die berufliche Bildung der italienischen Migrantinnen und Migranten in Nordrhein-Westfalen. VERSUS entwickelte und erprobte Modelle der Vernetzung italienischer und deutscher Akteurinnen und Akteure auf unterschiedlichen Ebenen. Auf diese Weise sind Synergien entstanden, die eine Intensivierung der Angebote im Bildungsbereich und eine Optimierung im Hinblick auf die Bedürfnisse der Italienerinnen und Italiener in Nordrhein-Westfalen zur Folge haben. Die entwickelten Modelle können mit den erforderlichen Anpassungen auch auf Bundesebene übertragen werden sowie auf andere in Deutschland lebende Minderheiten.

**Arbeitsgruppe 4:**

Aufbau von Unterstützungsstrukturen für Netzwerkarbeit

**Kurztitel:****Berufswahl und Transfer****Ausführlicher Titel:**

Evaluation innovativer Maßnahmen zur Verbesserung des Übergangs benachteiligter Jugendlicher/Migrantinnen und Migranten in Ausbildung und Beschäftigung. Modellhafte Konstituierung eines Netzwerkes.

**Träger:**

Universität Duisburg, Duisburg (Nordrhein-Westfalen)

**Inhalt:**

Im Fokus des Vorhabens stand die Frage, welche regionalen Voraussetzungen und Bedingungen derzeit vorfindbar waren, um die Handlungsfelder „Berufswahlvorbereitung benachteiligter Jugendlicher/Migrantinnen und Migranten“ und „Strukturen des Wirtschafts- und Beschäftigungssystems“ stärker als bisher miteinander zu verzahnen und damit die Chancen dieser Zielgruppe in der Region nachhaltig zu verbessern.

**Kurztitel:****Beschäftigungsförderung für Unterstellte der Bewährungshilfe****Ausführlicher Titel:**

Erfassung und Optimierung von Strukturen der Ausbildungs- und Beschäftigungsförderung für Unterstellte der Bewährungshilfe.

**Träger:**

Institut für angewandte Familien-, Kindheits- und Jugendforschung e.V. (IFK) an der Universität Potsdam, Oberkrämer-Vehlefan (Brandenburg)

**Inhalt:**

Das Ziel des Vorhabens bestand darin, die Ressourcen zu erkennen und bestehende Hemmnisse abzubauen sowie die Chancen der Zusammenarbeit für die Vermittlung Unterstellter der Bewährungshilfe in Ausbildung und Beschäftigung auszubauen. Aufbauend auf dieser Analyse sollte die Bewährungshilfe durch ein verbessertes Informationsmanagement (Online-Informationspool) sowie durch ein verbessertes Case Management (Arbeitsinstrument) bei den Aufgaben der sozialen und beruflichen Integration der Jugendlichen unterstützt und in Netzwerke der Benachteiligtenförderung eingebunden werden.

**Kurztitel:****Kompetenznetzwerk****Ausführlicher Titel:**

Kompetenznetzwerk zur Qualifizierung Jugendlicher mit Förderbedarf.

**Träger:**

qualiNETZ Beratung und Forschung GmbH, Duisburg (Nordrhein-Westfalen)

**Inhalt:**

Das Vorhaben Kompetenznetzwerk war ein Fortbildungs-, Beratungs- und Organisationsentwicklungsvorhaben, mit dem übergreifende Zusammenarbeit, Veränderungsprozesse und konzeptionelle Neuentwicklungen vorangetrieben wurden. Ergebnisse waren die Erhöhung der Qualität des Maßnahmeangebotes, die Entwicklung neuer Konzepte und Dienstleistungen sowie die Verbesserung der Organisations- und Kommunikationsprozesse bei Bildungsträgern.

**Kurztitel:****Komp-Net****Ausführlicher Titel:**

Regionales Kompetenznetzwerk Benachteiligtenförderung – Komp-Net BQF.

**Träger:**

Projekt-Transfer-Gesellschaft für berufliche Weiterbildung und Training (ProTeGe) GmbH, Greiz (Thüringen)

**Inhalt:**

Ziel des Vorhabens war die Entwicklung eines internetgestützten Instruments Tele-Profiling für Jugendliche und Beratungsfachkräfte zur Förderung des Prozesses der Berufswahlentscheidung. Dazu wurde für die Region ein Jugendserver aufgebaut, um die Kooperation der mit der Zielgruppe befassten Akteurinnen und Akteure sowie der Institutionen zu verbessern.

**Kurztitel:**  
**MOSAIK**

**Ausführlicher Titel:**

Kompetenzentwicklung für (junge) Mütter. Kooperation von Beratung, (Aus-)Bildung und Beruf (Mosaik).

**Träger:**

Universität Bremen, Fachbereich 11, (Bremen)

**Inhalt:**

Das Forschungsvorhaben befasste sich mit dem Aufbau eines Kooperationsnetzwerkes von Beratungs-, (Aus-)Bildungs- und Weiterbildungsangeboten für junge Mütter und ihre Kinder. Auf der Basis quantitativer und qualitativer Bedarfsanalysen und einer Analyse der Angebotsstruktur wurden Praxisvorhaben evaluiert und neue Konzepte erstellt. Eine Kooperations- und Transferstelle zur Beratung und Vernetzung führte zum prozessualen Aufbau der Bremer Förderkette.

(Das Vorhaben arbeitete auch in Arbeitsgruppe 2 und in Entwicklungsplattform 2 mit.)

**Arbeitsgruppe 5:**

Berufliche Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten

**Kurztitel:**  
**BQN Berlin**

**Ausführlicher Titel:**

BQN Berlin – Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten Berlin.

**Träger:**

Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz von Berlin. Der Integrationsbeauftragte des Senats, Berlin (Berlin)

**Inhalt:**

BQN Berlin förderte junge Migrantinnen und Migranten, die sich im Übergang von der Schule in die Ausbildung oder von der Ausbildung in den Beruf befanden. Hierzu brachte das Vorhaben die entscheidenden Institutionen an einen Tisch und initiierte sechs innovative Aktivitäten, die auf verschiedene Phasen beim Eintritt in das Berufsleben zugeschnitten sind.

**Kurztitel:****BQN Emscher-Lippe****Ausführlicher Titel:**

Aufbau und Erprobung eines Kooperationsnetzwerkes zur beruflichen Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten in der Region Emscher-Lippe.

**Träger:**

Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) GmbH (bfw) – Zweigniederlassung NRW I, Berufsbildungswerk Gelsenkirchen (Nordrhein-Westfalen)

**Inhalt:**

Ziele des Vorhabens waren der Aufbau aktiver Netzwerke von regionalen Akteurinnen und Akteuren aus den Bereichen Bildung, Beratung, Ausbildung und Arbeitsmarkt, die verstärkte Einbeziehung von kommunalen Migrantenorganisationen in die Beratungs- und Förderkonzepte, die Entwicklung von Präventionskonzepten zur Förderung und Beratung der Zielgruppe sowie die Verbreitung und Nutzung von Good-Practice-Beispielen.

**Kurztitel:****BQN Essen****Ausführlicher Titel:**

Lokales Netzwerk für die berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (BQN) Essen.

**Träger:**

Kreishandwerkerschaft Essen, Essen (Nordrhein-Westfalen)

**Inhalt:**

Das BQN Essen wollte die Perspektiven von jungen Migrantinnen und Migranten im Übergang von der Schule in den Beruf verbessern. Dies geschah einerseits durch den Aufbau eines Netzwerkes unter Beteiligung der Akteurinnen und Akteure der Berufsbildung beziehungsweise des Arbeits- und Ausbildungsmarktes, des Bildungswesens, der Verwaltung und von Migrantenorganisationen. Durch umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit sollte die Bedeutung der Berufsausbildung von Migrantinnen und Migranten in der öffentlichen Wahrnehmung gestärkt werden. Das BQN Essen arbeitete durch seine Trägerschaft wirtschaftsnah mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern aus Wirtschaft und Verwaltung und setzte darüber hinaus auf eine enge Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen.

**Kurztitel:****BQN Nürnberg – Fürth – Erlangen****Ausführlicher Titel:**

BQN Nürnberg – Fürth – Erlangen. Modellhafter Aufbau und Etablierung eines Netzwerkes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die berufliche Integration von jungen Migrantinnen und Migranten in der Region Nürnberg, Fürth, Erlangen.

**Träger:**

Stadt Nürnberg, Bildungszentrum Süd, Nürnberg (Bayern)

**Inhalt:**

Das Vorhaben hatte neben der Vernetzung der relevanten Akteurinnen und Akteure, der Lobbyarbeit, der Unterstützung des Wechsels von Defizit- hin zu Kompetenzansätzen und Öffentlichkeitsarbeit auch sieben Teilvorhaben durchgeführt und evaluiert: Elternempowerment, Ideenwerkstatt, Partizipationskonzept, interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Beratungsbedarfe ausländischer Unternehmerinnen und Unternehmer, Infopool, Teilqualifizierungskonzepte. Zu diesen Teilvorhaben wurden jeweils Studien, in denen die Ausgangslage dargestellt wird, sowie Dossiers, in denen die Teilvorhaben dokumentiert und Handlungsempfehlungen formuliert wurden, erstellt.

**Kurztitel:****BQN Ostwestfalen-Lippe****Ausführlicher Titel:**

BQN in OWL. Modellhafte Einrichtung eines beruflichen Qualifizierungsnetzwerkes für Migrantinnen und Migranten in Ostwestfalen-Lippe zur Verbesserung der Perspektiven von jungen Migrantinnen und Migranten im Übergang von Schule – Beruf.

**Träger:**

MOZAIK gemeinnützige Gesellschaft für interkulturelle Bildungs- und Beratungsangebote mbH, Bielefeld (Nordrhein-Westfalen)

**Inhalt:**

Ziel war es, die Förderung der Jugendlichen in den Schulen durch Vernetzung zu optimieren und dadurch die Abschlüsse der Jugendlichen zu verbessern beziehungsweise überhaupt zu ermöglichen. Die Verbesserung des Übergangs in Ausbildung stellte einen weiteren Arbeitsschwerpunkt dar. Durch die Bildung von interkulturellen Netzwerken ist zusammen mit den Arbeitsagenturen, Kammern und den Zuwandererverbänden versucht worden, neue Ausbildungsplätze (auch im Ausbildungsverbund) zu schaffen. Hierzu hat sich ein interkulturelles Netzwerk mit 32 Netzwerkpartnerinnen und -partnern

aus der Region zusammengeschlossen, um dieses Ziel gemeinsam zu erreichen. Es sind viele interessante Lösungsansätze erarbeitet und erprobt worden.

**Kurztitel:**

**BQN Rheinland-Pfalz**

**Ausführlicher Titel:**

Modellhafter Aufbau eines BQN in Rheinland-Pfalz zur Förderung des Zugangs von Migrantinnen und Migranten zum Ausbildungssystem. Analyse struktureller Bedingungen der beruflichen Integration unter besonderer Berücksichtigung zwei lokaler Räume.

**Träger:**

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. – Verein zur Innovation und Evaluation von sozialer Arbeit und Sozialpolitik, Mainz (Rheinland-Pfalz)

**Inhalt:**

Ziel war die Entwicklung einer landespolitischen Strategie zur Verbesserung der Ausbildungsförderung von Migrantinnen und Migranten in Rheinland-Pfalz. Dazu schlossen sich auf der Landesebene das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit, das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau sowie ethnische Interessenver-

tretungen zu einer Steuerungsgruppe zusammen. Geplant waren eine ressort- und institutionenübergreifende Entwicklung, Planung und Umsetzung gemeinsam getragener Initiativen und Programme (Öffentlichkeitsarbeit/Sensibilisierung, Kampagnen) sowie die Verortung des Handlungsansatzes auf einer erweiterten politischen und wirtschaftlichen Ebene.

**Kurztitel:****BQN Rostock****Ausführlicher Titel:**

Modellhafter Aufbau und Erprobung eines regionalen Kooperationsnetzwerkes zur beruflichen Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten im Arbeitsamtsbezirk Rostock.

**Träger:**

Diên Hồng – Gemeinsam unter einem Dach e. V., Rostock (Mecklenburg-Vorpommern)

**Inhalt:**

Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildung und gemeinsame konzeptionelle Arbeit im Rahmen eines regionalen Netzwerkes wurden zentrale Ausbildungsakteurinnen und -akteure für den spezifischen Bedarf und die Ressourcen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund sensibilisiert. In Kooperation mit Partnerinnen und Partnern aus Regeldiensten, Kammern, Branchenverbänden, Schulen, Projekten, Jugendmigrationsdiensten und Migrantenorganisationen wurden Lösungsansätze zur Verbesserung der beruflichen Integration der Zielgruppe im Übergang Schule – Beruf entwickelt und erprobt.

**Kurztitel:****BQN Sächsische Schweiz****Ausführlicher Titel:**

Come in – Competence für Integration; Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Jugendliche mit Migrationshintergrund im Landkreis Sächsische Schweiz.

**Träger:**

Arbeiterwohlfahrt (AWO) Kinder- und Jugendhilfe gGmbH, Pirna (Sachsen)

**Inhalt:**

Ziel des Vorhabens war die Nutzung und Unterstützung der vorhandenen Infrastruktur zur Konzipierung und Umsetzung verbesserter Strategien der beruflichen Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Aufbauend auf den Ergebnissen und formulierten Bedarfen wurde die begonnene lokale und regionale Situationsanalyse fortgeführt. Ziel war die verbesserte Abstimmung von Angeboten auf Anforderungen und Potenziale der Zielgruppe sowie potenzieller Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Berufs- und Bildungsbiografien von Jugendlichen mit Migrationshintergrund wurden unter Beachtung – auch informell erworbener – Kompetenzen sowie entwicklungshemmender Faktoren analysiert. Im Ergebnis sind Empfehlungen für die Konzipierung von Förderangeboten gegeben worden.

**Kurztitel:****BQN Stuttgart****Ausführlicher Titel:**

Modellhafte Umsetzung eines Konzeptes für ein Kooperationsnetzwerk als Instrument der Verbesserung für die berufliche Qualifizierung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund – BQN Stuttgart.

**Träger:**

Berufsbildungswerk ENAIP e.V., Stuttgart (Baden-Württemberg)

**Inhalt:**

Das BQN Stuttgart war ein Kooperationsnetzwerk im Bereich Bildung und Beruf. Über die interkulturelle Öffnung, Kooperation, Information und Partizipation sollten die Zugänge zur beruflichen Bildung für junge Menschen mit Migrationshintergrund in Stuttgart nachhaltig verbessert werden. Im Vordergrund standen die Stiftung von Kooperationsbeziehungen zwischen Kommune, Agenturen für Arbeit, Betrieben, Trägern, Migrantenselbstorganisationen und Schulen zur Verbesserung der Berufsorientierung sowie die Mitgestaltung und Entwicklung von Integrationskonzepten und Schulentwicklungsplänen auf kommunaler Ebene.

**Kurztitel:****BQN Ulm****Ausführlicher Titel:**

Aufbau und Erprobung eines Kooperationsnetzwerkes zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten in Ulm.

**Träger:**

Stadt Ulm, Kontaktstelle für die ausländische Bürgerschaft und Europaangelegenheiten, Ulm (Baden-Württemberg)

**Inhalt:**

Ziel war es, nachhaltige Koordinations- und Kooperationsstrukturen sowie Strategien zur Verbesserung der Prozesse beim Übergang von Migrantinnen und Migranten in Ausbildung zu implementieren. Hauptzielgruppen sind Hauptschülerinnen und Hauptschüler mit Migrationshintergrund sowie mit dem Übergangsgeschehen beschäftigte Akteurinnen und Akteure aus Institutionen. Ein Schwerpunkt war die Gewinnung von (zusätzlichen) Ausbildungsplätzen – auch bei ausländischen Unternehmen, die Analyse, Abstimmung und gemeinsame Weiterentwicklung von Instrumenten zur Feststellung des Potenzials und der Kompetenzen der Zielgruppe unter interkulturellem Fokus.



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Kompetenzen  
fördern**

Berufliche Qualifizierung für  
Zielgruppen mit besonderem  
Förderbedarf (BQF-Programm)