

## Die Kooperations- Werkstatt „setup“ als Katalysator im Netzwerk

*Erfolge, Hindernisse, Einschätzungen zu einem regionalen Übergangsmanagement*



Gerold Stühler-Lenhard

Das Projekt Setup wurde vom 1. Juni 2004 bis zum 31. August 2006 im Rahmen des BMBF-Programms „Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF)“ gefördert. In der einjährigen Transferphase des BQF-Programms stellt Setup die Jugendkonferenzen nach SGB II und die Arbeitskreise SchuleWirtschaft als erprobte Steuerungs- und Koordinierungsinstrumente in den Mittelpunkt des Transfers. Setup will die in den unterschiedlichen Regionen und Zusammenhängen erprobten Ansätze für ein nachhaltiges regionales Übergangsmanagement bündeln, aufbereiten und multiplizieren. Regionale und überregionale Fachtagungen, z. B. auch in enger Zusammenarbeit mit der Landesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit Bayern und der Arbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit Unterfranken sowie Fortbildungen werden dazu durchgeführt.

Die Kooperationswerkstatt „setup“ der HWK-Service GmbH, eines der BQF-Vorhaben mit dem Förderschwerpunkt „Ver-

besserung der Förderstruktur durch regionale und lokale Netzwerke“, arbeitet in der Region Main-Rhön, zu der die Landkreise Schweinfurt, Hassberge, Bad Kissingen, Rhön-Grabfeld sowie die kreisfreie Stadt Schweinfurt gehören. Die Region ist sehr ländlich geprägt, gilt innerhalb Bayerns als wirtschaftliche Problemregion und ist deckungsgleich mit dem Arbeitsagenturbezirk Schweinfurt. Die vier Landkreise haben im Bereich SGB II jeweils ARGen gegründet, die Stadt Schweinfurt ist eine von insgesamt vier bayerischen Optionskommunen.

Setup versteht sich von Beginn an als ein Katalysator für den Aufbau eines abgestimmtes Wirkungsgefüges bzw. nachhaltigen Netzwerkes im regionalen Übergangsmanagement Schule-Beruf. Ein Fokus wird dabei auf die neuen Steuerungselemente Jugendkonferenzen nach SGB II und auf die Arbeitskreise SchuleWirtschaft gerichtet.

### Regionale Strukturen identifizieren und benennen

Zu Beginn stellte sich „setup“ die Frage: Wie werden im lokalen oder regionalen Kontext aus Strukturen Netzwerke? Unser Ziel 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 Netzwerke effektiv zu installieren und zu verankern, ist in einem ersten Schritt die regional vorhandene Struktur zu identifizieren und zu benennen. Dies erwies sich zunächst als schwieriger als angenommen, da dieser Schritt zeitlich in die Phase der Arbeitsmarktreform und der

damit verbundenen Neuformierung der ARGen und Optionskommunen fiel. Schon an diesen ersten Punkt zeigte sich, wie wichtig institutionelle und personelle Kontinuität für Netzwerke sind. Neben den klassischen Akteuren wie Schulen, Betrieben, Agenturen für Arbeit, Bildungsträgern etc. müssen dabei auch bereits vorhandene Arbeitskreise, Foren und Netzwerke, Elterninitiativen, Migranten-selbstorganisationen etc. mit einbezogen werden. Diese sind als eine wertvolle lokale Ressource für ein Netzwerk unverzichtbar. Um dies zu erreichen, initiierten wir mit der Arbeitsagentur und den Gebietskörperschaften in den einzelnen Landkreisen jeweils eine erste „Jugendkonferenz“, in der sich alle möglichen Netzwerkpartner darstellen konnten.

### **Transparenz und Öffentlichkeit herstellen**

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. Mit einer Web-Kommunikationsplattform macht „setup“ alle Aktivitäten jederzeit öffentlich und gewährleistet so die notwendige Transparenz.

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. „Setup“ stellte den Netzwerkakteuren eine Vielzahl von Informationen und Dienstleistungen zur Verfügung. So

erarbeitete das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. (ISF) in unserem Auftrag eine Reihe von regionalspezifischen Arbeits- und Ausbildungsmarktanalysen jeweils mit dem besonderen Fokus auf die Beschäftigungsperspektiven für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf. Auf dieser Grundlage ist es jetzt dem Netzwerk möglich, die Förderung der Zielgruppe auf eine aktuelle Arbeitsmarktbasis zu stellen. Wir führten gemeinsam mit einer Brennpunkt-Schule eine Absolventenbefragung durch, erstellten gemeinsam mit der Agentur für Arbeit mehrere Auswertungen des Förderinstruments „EQJ“ und machten mit einer nutzerfreundlichen Datenbank die regionale Förderlandschaft für alle Akteure sowie für die Zielgruppe und deren Eltern überschaubar und transparent. Fachtagungen, immer in enger Zusammenarbeit mit Institutionen wie den Arbeitskreisen SchuleWirtschaft, mit Schulämtern oder mit einzelnen Schulen, mit ARGen und Arbeitsagentur, der Landesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit etc. und mit fachlichem Input und best-practice-Beispielen aus anderen Regionen und Bundesländern runden unsere Dienstleistungen ab.

### **Ressortübergreifendes Denken fördern**

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. Weiterhin sollte sichergestellt sein, dass Koordinierungsstellen, Lenkungsteams und Steuerungsgruppen

nicht in (wirtschaftlicher) Konkurrenz zu den anderen Akteuren stehen und dass die Zahl der Mitwirkenden dieser koordinierenden Stellen überschaubar bleibt, um die Konsensfähigkeit zu erhalten.

### **Jugendkonferenzen als wichtiges Instrument im regionalen Übergangsmanagement**

Deshalb sind aus der Sicht und aus den Erfahrungen von „setup“ die regionalen Jugendkonferenzen ein hervorragendes Instrument, um Netzwerke zur beruflichen Förderung von (benachteiligten) Jugendlichen zu implementieren und über Projektlaufzeiten 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 motiviert andere Akteure wie z. B. Bildungsträger dem Netzwerk beizutreten, müssten sie doch sonst befürchten, von dynamischen Entwicklungen ausgegrenzt zu sein und den inhaltlichen, ggf. 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 braucht daher in jedem Fall eine koordinierende Stelle mit einer effektiven Kommunikationsstruktur, die das Netzwerk mit Input versorgt und themenbezogen die richtigen Akteure immer wieder aktiviert und zusammenholt.

Auf der fachlichen Ebene können wesentliche Abstimmungen im regionalen Übergangsmanagement in hervorragender Weise von den Arbeitskreisen Schule Wirtschaft geleistet werden. In diesem Gremium sitzen die wesentlichen Akteure, die auch den Jugendkonferenzen angehören, zusammen, ergänzt um Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Betriebe. Gerade der hohe Stellenwert, den die Arbeitskreise in der Wirtschaft genießen,

machen dieses Instrument zur idealen Ergänzung bzw. zum Komplementär der regionalen Jugendkonferenzen.

### **Ein erstes Fazit**

Die Förderung im Rahmen des BQF dient dazu, dem Grundsatz „Ausbildung für alle“ Geltung zu verschaffen, auch für die jungen Menschen, die unter besonders schwierigen Bedingungen ihren Lebens-, Bildungs- und Ausbildungsweg antreten müssen. Die Implementierung von Steuerungsinstrumenten dient dazu, die dazu notwendige, aber teilweise unüberschaubare Förderstruktur regional transparenter, erfolgreicher und wirtschaftlicher zu gestalten.

Die angestrebte Strukturverbesserung und Effizienzsteigerung am Übergang Schule-Beruf kann durch regionale Vernetzung und fundierte regionale Arbeitsmarktorientierung erreicht werden. Die Bedeutung und Notwendigkeit einer verstärkten Kooperation und Koordination aller für die Benachteiligtenförderung relevanten lokalen und regionalen Akteure ist unumstritten. In der Praxis sind wir in der Benachteiligtenförderung von einer flächendeckenden Umsetzung regionaler Netzwerke aber noch weit entfernt, nicht zuletzt, weil sich Aufbau und Umsetzung solcher Netzwerke als äußerst komplex und eng an die jeweiligen regionalen Gegebenheiten gebunden erweisen. Im Wesentlichen scheinen für diese eher ernüchternde Bilanz folgende Ursachen verantwortlich zu sein: Die Förderstrukturen sind regional nicht abgestimmt, unterschiedliche gesetzliche Zuständigkeiten (SGB II, III und VIII) erschweren eine systematische und lückenlose Förderung. Bedingt durch die Vielzahl der Fördergrundlagen und Aufwendungsträger ist ein kaum mehr zu durchschauender Maßnahmedschungel entstanden und die Förderangebote orientieren sich zu wenig am aktuellen und künftigen Bedarf des regionalen Arbeitsmarktes. Die Erfahrungen aus „setup“ decken sich mit den Erfahrungen vieler anderer Netzwerkprojekte aus allen Bundesländern und aus verschiedenen Regionalbezügen.

Gemeinsam münden diese in Handlungsempfehlungen für die Förderpolitik (siehe dazu: Band IId der Schriftenreihe zum BQF-Programm):

- Das Übergangsmanagement an der Ersten Schwelle benötigt zusätzlich zu den Richtlinien des Bundes und der Länder eine stärkere Steuerung durch ein regionales Kooperationsforum.
- Das Kooperationsforum soll sich aus unterschiedlichen regionalen Praktikerinnen und Praktikern zusammensetzen, die für die Integration von jungen Menschen in die Arbeitswelt verantwortlich sind.
- Für Teilaufgaben können sich temporär Fachforen bilden.
- 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 abzustimmen und damit zu optimieren. Es berät die Bundes- und Landesgremien.
- Das Kooperationsforum benötigt eine neutrale Koordinierungsstelle (Geschäftsführung). Diese Stelle sollte nach Möglichkeit als Stabsstelle bei der politischen Führung der zuständigen Gebietskörperschaft angesiedelt sein.
- Die regionalen Koordinationsstellen brauchen überregionale oder auch landesweite Plattformen zum Austausch der regionalen Erfahrungen und Erkenntnissen, um auf einer übergeordneten Ebene Standards zu formulieren.
- Schule muss sich als Netzwerkpartnerin im Übergangsmanagement verstehen, damit sich ein Paradigmenwechsel von der Abschlussorientierung hin zur Übergangsorientierung vollziehen kann.

## Literatur

Auf der Projektwebsite [www.kooperationswerkstatt.de](http://www.kooperationswerkstatt.de) finden Sie alle Dokumentationen, Analysen und Veröffentlichungen des Projekts Setup. Im Folgenden ausgewählte Links mit Bezug zum Text.

[http://www.kooperationswerkstatt.de/entwicklung/jugendkonferenzen/jukon\\_sw/index.php](http://www.kooperationswerkstatt.de/entwicklung/jugendkonferenzen/jukon_sw/index.php)

<http://www.kooperationswerkstatt.de/analysen/index.php#EQ>

<http://www.kooperationswerkstatt.de/analysen/index.php#ISF>

[http://www.kooperationswerkstatt.de/download/dateien/isf\\_friedenschule\\_absolv\\_befr.pdf](http://www.kooperationswerkstatt.de/download/dateien/isf_friedenschule_absolv_befr.pdf)

[http://www.kooperationswerkstatt.de/download/dateien/isf\\_teilbericht4.pdf](http://www.kooperationswerkstatt.de/download/dateien/isf_teilbericht4.pdf)

Schriftenreihe zum Programm „Kompetenzen fördern - berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“, Band IId „Netzwerkbildung“, Bonn 2006.