

Werkstattbericht



Verstetigung und Transfer Wie geht das?

Praxiserfahrung von XENOS-Projekten

Impressum

HERAUSGEBER:

XENOS Panorama Bund
info@xenos-panorama-bund.de
www.xenos-panorama-bund.de

STAND:

März 2015

FOTONACHWEISE:

Titelbild: ISTOCKPHOTO | Seiten 5, 6 (unten), 8, 10, 14, 15, 16, 18, 24, 25, 27, 28, 31, 39, 45, 48, 56 (unten), 58 (unten), 64, 65 (unten), 66: CONVIS Consult & Marketing GmbH | Seiten 6 (oben), 7, 10 ff., 21, 22, 29, 30, 36, 37, 43, 44, 51, 58 (oben), 59, 60, 62 (oben), 67, 69, 73: ISTOCKPHOTO | Seite 9: Justiz NRW | Seite 12: Wolfgang Wirth, KrimD NRW | Seite 15: Projekt BIN | Seite 23: Projekt MATCH! | Seite 25: BRÜCKEN FÜR VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MV | Seite 26: Projekt HÜRDENSPRINGER+ | Seite 32: Projekt SOJUNG | Seite 33: Projekt JOBS CONNECT EUROPE | Seite 40: © Trueffelpix - Fotolia.com | Seite 41, 42: Projekt TRANSIT | Seite 46: Projekt DER VIELFALT GERECHT WERDEN | Seite 47: Projekt OPTION KULTUR | Seite 47: Projekt KIBA | Seite 52: © Martin Fally - Fotolia.com | Seite 53: Projekt QM-INITIATIVE | Seiten 55, 56: Peter Dohmen, Westdeutscher Handwerkskammertag | Seite 57: Teilprojekt STADTKUNDIG | Seite 62: Projekt PERSPEKTIVWECHSEL | Seite 63: Projekt BIBER | Seite 65 (oben): Knut Wuhler, Projekt AMA

AUTOREN:

Rudolf Netzelmann, Vera Krick
u.bus GmbH
www.ubus.net

LAYOUTKONZEPT & UMSETZUNG:

CONVIS Consult &
Marketing GmbH
www.convismedia.eu

Das Projekt „XENOS Panorama Bund“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist ein Verbundprojekt von vier Partnern: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH, CONVIS Consult & Marketing GmbH und UPJ e.V., Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland.



Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	4
Wozu ein Werkstattbericht?	4
Tagungskonzeption	5
Konzept des Werkstattberichts	6
VERSTETIGUNG DURCH VERNETZUNG UND KOOPERATIONEN	7
Verstetigung durch Kooperationen in und mit Verwaltungen	8
Einleitung	8
Kooperation zwischen Landes- und Bundesbehörde	9
Inter- und intrabehördliche Kooperationen	15
Fazit	21
Verstetigung durch Kooperation mit Unternehmen	22
Einleitung	22
Herausforderungen für Unternehmen und Kooperationsinteressen	23
Was Unternehmen von den Projektträgern erwarten	24
Angebote und Leistungen erfolgreich kooperierender Träger	26
Fazit	29
VERSTETIGUNG IM (SOZIALEN) UNTERNEHMEN	30
Einleitung	30
Vom Projekt zur Beschäftigung im sozialen Unternehmen	31
Leistungen sozialer Unternehmen	34
Fazit	36
VERSTETIGUNG MIT ZERTIFIZIERUNGEN	37
Einleitung	37
Zertifizierung neuer beruflicher Kompetenzen	38
Weitere Zertifizierungsbeispiele	41
Fazit	43
VERSTETIGUNG DURCH ORGANISATIONSENTWICKLUNG	44
Einleitung	44
Handlungsspielräume von XENOS-Projekten in der Organisationsentwicklung	46
Wer initiiert Organisationsentwicklung?	48
Gestaltungsmöglichkeiten im Drei-Phasen-Modell	49
Fazit	51
VERSTETIGUNG IN DER REGELFÖRDERUNG	52
Einleitung	52
Nachqualifizierung gering qualifizierter Migranten/-innen	53
Interkulturelle Qualifizierungen	57
Fazit	59
TRANSFER GUTER PROJEKTARBEIT	60
Einleitung	60
Transfers in XENOS-Projekten	61
Vier Projekte, drei typische Szenarien	61
Was soll, was kann transferiert werden und wohin?	64
Was macht ein Projektangebot bei Transfernehmern attraktiv?	66
Beziehungsarbeit Transfernehmer-Transfergeber	67
Fazit	69
RESÜMEE	70
REFERENTINNEN UND REFERENTEN	72

Einleitung

Wozu ein Werkstattbericht?

XENOS Panorama Bund, bundesweite Transfer- und Vernetzungsstelle im Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“, veranstaltete im Dezember 2013 eine Tagung mit dem Ziel, allen Projektvertreter/-innen Einblicke in die Verstetigungs- und Transfer-„Arbeit“ der XENOS-Projekte zu ermöglichen.

Mit dem vorliegenden Werkstattbericht bündeln wir die unterschiedlichen Herangehensweisen („Strategien“) und machen die in XENOS-Projekten entwickelte Expertise einem größeren Fachpublikum zugänglich. Der Bericht zeigt in jedem seiner sechs Kapitel Erfolgsfaktoren auf und gibt Empfehlungen für die Umsetzung der im XENOS-Programm realisierten Verstetigungsstrategien.

Damit wollen wir Projektinitiator/-innen und Projektleiter/-innen auf die vielfältigen Möglichkeiten von Verstetigung guter

Projektarbeit in vorhandene Strukturen aufmerksam machen und sie ermuntern, die nachhaltige Verankerung von Projektarbeit als Querschnittsaufgabe von Beginn an mitzudenken.

Hintergrund dieses Vorhabens waren einerseits die programmseitigen Vorgaben: Öffentlich geförderte Modellprojekte müssen sich stets um ihre Nachhaltigkeit kümmern. Auf der anderen Seite war es uns, der Transfer- und Vernetzungsstelle, ein zentrales Anliegen, Verstetigungsstrategien im Dialog mit den Projekten zu identifizieren, zu beschreiben und auf Übertragbarkeit zu prüfen.



Das **Bundesprogramm "XENOS – Integration und Vielfalt"** verfolgt das Ziel, Demokratiebewusstsein, Weltoffenheit und Toleranz zu stärken. Dabei geht es vor allem um präventive Maßnahmen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft.

Der Fokus der zweiten Förderrunde liegt darauf, den Zugang von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund zu Ausbildung und Beschäftigung durch den Abbau arbeitsmarktbezogener Diskriminierung zu verbessern. Damit soll die Integration in den Arbeitsmarkt und die gesellschaftliche Partizipation und Teilhabe unterstützt sowie die kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft gefördert werden.

„XENOS – Integration und Vielfalt“ ist Bestandteil des Nationalen Integrationsplans und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds gefördert.



Mit der Förderung des **Projekts „XENOS Panorama Bund“** als Transfer- und Vernetzungsstelle für alle 113 XENOS Projekte bundesweit verfolgt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) das Ziel, die Reichweite und Wirksamkeit des XENOS-Programms zu erhöhen.

XENOS Panorama Bund unterstützt die Projekte bei der Verstetigung vor Ort und dem Transfer guter Ansätze und Modelle andernorts und soll zur Nachhaltigkeit und Qualitätsentwicklung beitragen. Dies geschieht durch Veranstaltungen, Publikationen, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzungsaktivitäten innerhalb und außerhalb der XENOS-Landschaft. Die Transferstelle berät die XENOS-Projekte in Fragen der Unternehmenskooperation, Öffentlichkeitsarbeit und Finanzierung. Die Identifizierung und Verbreitung guter Praxis gehören ebenso zum Aufgabenfeld wie die Sicherung und Aufbereitung der Ergebnisse der XENOS-Projekte. Spezielle Angebotsformate wie Austausch- und Informationsveranstaltungen, Qualifizierungen und wissenschaftliche Inputs zu relevanten Projektthemen fördern und unterstützen die Vernetzung und erweitern den Erfahrungsschatz der XENOS-Projekte. Außerdem informiert XENOS Panorama Bund arbeitsmarktpolitische Akteure auf Bundes- und Landesebene über gute Ansätze und Ergebnisse der XENOS-Projekte und trägt somit zum Diskurs über Verstetigungs- und Transferwege bei.



Tagungskonzeption

Ziel der Tagung war die Unterstützung der laufenden Projekte durch Erfahrungsaustausche über Strategien und deren konkrete Umsetzung in den jeweiligen Projektkontexten. Dazu sollte im Anschluss an die Projekt„halbzeit“ ein Zwischenstand resümiert werden, um ihn bereits in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit für die Lösung der komplexen Verstetigungs- und Transferaufgaben nutzen zu können.

XENOS Panorama Bund identifizierte und benannte sechs „Strategien“ zur Verstetigung in Strukturen sowie zum Transfer unter den bundesweit 113 Projekt(verbünden). Dabei sollten individuelle Verstetigungsaspekte, also die Wirkungen auf Einzelne, auf Verhalten und Einstellungen der mit XENOS-Projekten erreichten Zielgruppen außen vor bleiben. Im Fokus der Tagung wie des vorliegenden Berichts steht die Veränderung von *Verhältnissen* nicht von *Verhalten*.

Die 28 referierenden Projektvertreter/-innen waren auf Grundlage unserer Kenntnis über Projektzwischenenergebnisse und -erfahrungen ausgewählt und gebeten worden, ihre Erkenntnisse zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen und die besonderen Gegebenheiten ihrer Projekte ausdrücklich einzubeziehen.

Die Tagung verstand sich als eine „offene Werkstatt“ mit Beiträgen und Diskussionen zu den Arbeitsprozessen und -methoden sowie zu Gelungenem, Misslungenem, notwendig Gewordenem, Kursänderungen und Antworten zu den vorgegebenen Fragen:

- Was soll in Ihrem Projekt verstetigt bzw. transferiert werden, und warum ist gerade Ihr Angebot dafür besonders geeignet?
- Wie ist Ihnen die Verstetigung von Produkten, Handlungsansätzen, Methoden gelungen, und wie haben Sie Hindernisse überwunden?
- Welche Empfehlungen können Sie anderen mitgeben, die entweder im selben oder in anderen Handlungsfeldern „unterwegs“ sind?

Die unmittelbar im Anschluss an die Tagung „Verstetigung und Transfer – Wie geht das?“ erstellte ausführliche Dokumentation „Werkstatt-Einblicke in ausgewählte XENOS-Projekte“ ist bis Ende 2019 auf unserer Webseite einsehbar.



www.xenos-panorama-bund.de

Konzept des Werkstattberichts

Der vorliegende Bericht über diese Werkstatt-Gespräche lehnt sich in seiner Gliederung an das Konzept der Tagung an und unterscheidet *Strategien zur Verstetigung vom Transfer guter Projektarbeit*.

Dargestellt werden fünf Strategien zur *Verstetigung*:

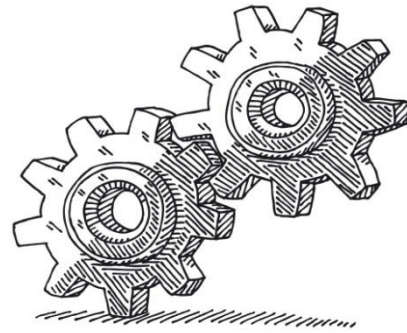
1. Kooperation
2. Unternehmensgründung
3. Zertifizierung
4. Organisationsentwicklung
5. Regelförderung

sowie ein Beitrag zum

6. Transfer guter Projektarbeit

Der vorliegende Werkstattbericht ist „Werkstatt“ auf gleich mehreren Ebenen:

- Werkstatt, weil der Großteil der Projekte aus der laufenden Verstetigungs-/ Transferpraxis berichten
- Weil Verstetigungsaktivitäten parallel zur Modellentwicklung im Projekt laufen und für diese „Konkurrenz“ um Zeit und Ressourcen im Prozess Lösungen gefunden werden müssen.



- Weil dieser Bericht hinsichtlich der Auswahl seiner Themen und der Nähe zum gesprochenen Wort der Referierenden und Diskussionsteilnehmenden ausdrücklich betont, einen Momentabdruck abzugeben.

Um die Beiträge auch für Außenstehende nachvollziehbar zu machen, haben wir sie in ihren jeweiligen Projektzusammenhang gestellt. Wenn es sich ergab, wurden die Beiträge von uns aufeinander bezogen und miteinander verknüpft, sozusagen in einen Dialog miteinander gebracht.

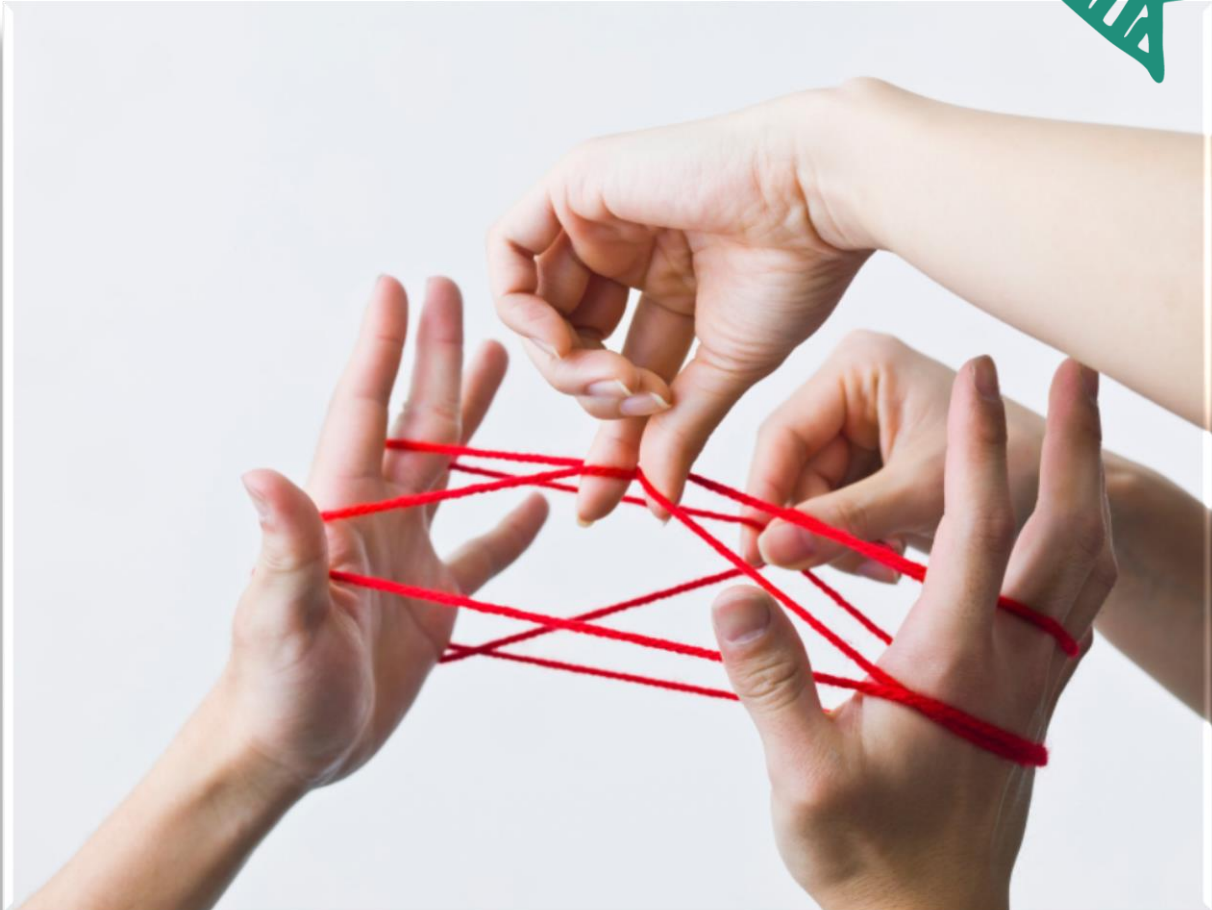
Mitunter stützen wir uns auch auf einen Hauptbeitrag, zu dem uns die ergiebigsten Informationen vorlagen oder weil er besonders exemplarisch und aufschlussreich erschien. In solchen Fällen konnten andere Präsentationen von uns stark gestrafft werden. Sie wurden aufgenommen, um zusätzliche Facetten des behandelten Themas zu beleuchten.



Dank an alle Beteiligten

Dieser Werkstattbericht wäre ohne die engagierten Beiträge der Referierenden und Teilnehmenden während unserer Tagung nicht zustande gekommen. Wir möchten uns an dieser Stelle sehr herzlich dafür bedanken. Die Präsentationen und Diskussionen belegten nicht nur eine ausgeprägte Sensibilität, sondern auch in der Praxis entwickelte Expertisen, mit denen Verstetigungen und Transfers realistische Szenarien für modellhafte Projektarbeit werden.

Verstetigung durch Vernetzung und Kooperationen



Über die Bedeutung strategischer Kooperation und Vernetzung

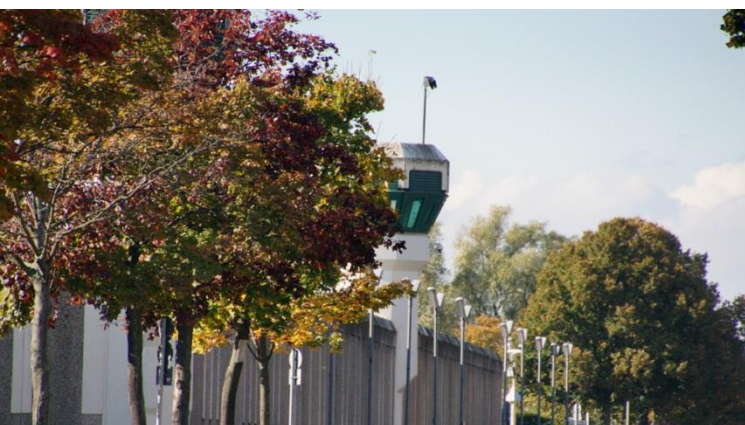
Eine Vorbemerkung:

Kooperation und Vernetzung sind für erfolgreiche Projektarbeit ein Muss; es gibt kaum ein Projekt, das hier kein entsprechendes Konzept hat. Warum also das „fraglose“ Thema Kooperation besonders hervorheben? Wir unterscheiden zwischen operativ notwendigen Kooperationen und Vernetzungen, ohne die es weder zu

befriedigender Projektarbeit noch zu zufriedenstellenden Projektergebnissen kommen kann und strategischen Kooperationen, die für Projekte im Sinne einer längerfristigen Absicherung und Verstetigung von entscheidender Bedeutung sind. Von solchen Kooperationen ist im Folgenden die Rede.

Verstetigung durch Kooperationen in und mit Verwaltungen

Einleitung



Eine Reihe von XENOS-Projekten wurde direkt in Verwaltungen initiiert oder von Projektträgern durchgeführt, die eng mit ihnen kooperieren. Sie arbeiten zum Beispiel in den Bereichen Justiz, Polizei, Kommunalverwaltung und Schule. Da sie immer auch einen Bezug zum Arbeitsmarkt haben müssen/ wollen, kooperieren oder vernetzen sie sich in der Regel mit öffentlichen Stellen wie Jobcentern, der Bundesagentur für Arbeit, sozialen Diensten und Integrations- sowie Bildungseinrichtungen. Neben der Entwicklung neuer Angebote, etwa der „interkulturellen Öffnung“ einer Justizstelle, kann der Fokus solcher Projekte auch in der Verbesserung oder Neuausrichtung von Kooperationsbeziehungen zu einer anderen Verwaltung, etwa zwischen Justiz und Arbeitsagentur, liegen. Damit zielen Projekte nicht nur darauf, Mitarbeiter zu qualifizieren, sondern sie definieren den Rahmen von Zusammenarbeit neu. Das Ergebnis der Projektarbeit ist damit auch in struktureller Hinsicht verstetigt.

Wir haben Projekte in und mit Verwaltungen gebeten, ihre Erfahrungen stellvertretend für ähnliche Ansätze vorzutragen, um Struktur und Arbeitsweise solcher strategischen Kooperationen näher zu beleuchten. Unser

Hauptkenntnisinteresse äußerte sich in den folgenden Fragen:

- Wie entstehen aus vorhandenen lockeren oder informellen Arbeitsbeziehungen effiziente(re) Kooperationen?
- Wie kommt man von Defiziten, zum Beispiel uneffektiven Abstimmungen zwischen Justizinternen und externen Diensten, zu produktiven Kooperationsbeziehungen?
- Was braucht es, damit neue Vernetzungen und Kooperationen gelingen?

Im Rahmen der Tagung stellten drei Projekte ihre Erfahrungen mit und ihr Vorgehen in Kooperationen mit Verwaltungen vor: Ausführlich wird im der Tagungsbeitrag des Projekts MOTIVIERUNG UND AKTIVIERUNG IM CASE MANAGEMENT ZUR BERUFLICHEN WIEDEREINGLIEDERUNG VON JUNGEN STRAFGEFANGENEN (MACS) präsentiert. In diesem Beitrag wird das Entstehen einer Kooperationsvereinbarung zwischen zwei großen – und auch sehr unterschiedlichen Verwaltungen dargestellt: Dem Landesjustizministerium einerseits und der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit andererseits. Dieses Beispiel ermöglicht es, exemplarische und allgemeine Schlussfolgerungen bezüglich der Erfolgsbedingungen und der Herausforderungen solcher strategischen Kooperationen zu ziehen.

Erweitert und ergänzt wird das Themenspektrum durch Auszüge aus den Projekten BIN – BREMER UND BREMERHAVENER INTEGRATIONSNETZ

(Bremen/Bremerhaven) und INTERKULTURELLE BILDUNGSBERATUNG (Kiel). So werden zusätzlich interessante Einzelperspektiven und typische Settings von XENOS-Projekten kenntlich.

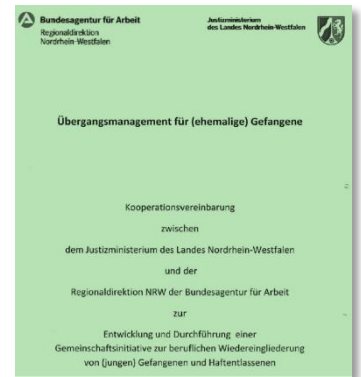
Kooperation zwischen Landes- und Bundesbehörde

PROJEKT MACS – MOTIVIERUNG UND AKTIVIERUNG IM CASE MANAGEMENT ZUR BERUFLICHEN WIEDEREINGLIEDERUNG VON JUNGEN STRAFGEFANGENEN

Das Justizministerium des Landes Nordrhein-Westfalen und die Regionaldirektion der Bundesanstalt für Arbeit haben eine Kooperationsvereinbarung etabliert (sog. Gemeinschaftsinitiative B5 zur beruflichen Wiedereingliederung von jungen Gefangenen und Haftentlassenen), die das komplexe Zusammenspiel zwischen zwei großen Behörden sichert. Sie sieht nicht nur einem gemeinsamen Ziel verpflichtete strategische Eckpunkte vor, sondern umfasst auch eine Reihe von Verfahrensregelungen, die für gemeinsames Verständnis und Praxistauglichkeit sorgen. Einige Projekte im Justizbereich oder auch in weiteren Praxisfeldern tragen sich mit dem Gedanken (oder haben bereits Initiativen gestartet), solche „dicken Bretter“ zu bohren und auf diese Weise unterstützende Rahmenbedingungen für gemeinsame Ziele abzusichern. Das Modellprojekt

MACS wurde systematisch mit der Gemeinschaftsinitiative B5 verknüpft und leistet einen wichtigen Beitrag zu ihrer Verstetigung.

Wir geben im Folgenden den leicht redigierten Vortrag von Wolfgang Wirth, Leiter des Kriminologischen Dienstes NRW und Projektleiter von MACS, wider, den er auf der Verstetigungstagung in Essen präsentierte. Wolfgang Wirth war am Zustandekommen der Kooperationsvereinbarung maßgeblich beteiligt. Er berichtet zur Kooperationsfrage und zieht Schlussfolgerungen für strategische Kooperationen dieser Art.



Projekt: MACS

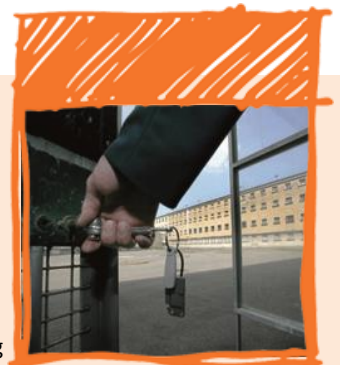
Projektname: MACS – Motivierung und Aktivierung im Case Management zur beruflichen Wiedereingliederung von jungen Strafgefangenen

Projektträger: Kriminologisches Institut beim Justizministerium des Landes Nordrhein-Westfalen

Projektkurzdarstellung: Junge Strafgefangene, insbesondere Abbrecherinnen und Abbrecher von schulischen und beruflichen Fördermaßnahmen, sollen zur (Wieder-)Aufnahme einer Qualifizierung in der Haft oder zur Teilnahme am Übergangsmanagement zur Arbeitsmarktintegration nach der Entlassung motiviert werden. Außerdem soll im Rahmen des Übergangsmanagements eine bessere Kooperation des Jugendstrafvollzuges mit vollzugsexternen Regeldiensten (Arbeitsagentur, Jobcenter und Jugendberufshilfe) und ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern erreicht werden. Erreicht werden sollen diese Ziele über:

- Motivationsentwicklung: Junge Gefangene, die eine Teilnahme an vollzuglichen Bildungsmaßnahmen verweigern oder abgebrochen haben, sollen in ihrer Motivation zur weiteren Zusammenarbeit gestärkt werden.
- Personalentwicklung: Mitarbeiter des Vollzuges, der Fach- und Regeldienste im Übergangsmanagement sowie ehrenamtliche Kräfte sollen in ihrer Kompetenz zur aktivierenden Begleitung der jungen Gefangenen und zur Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und Organisationen gestärkt werden.
- Systementwicklung: Das berufliche Qualifizierungsangebot am „Lernort Strafvollzug“ soll in Zusammenarbeit mit Arbeitsmarktakteuren an den Erfordernissen regionaler Arbeitsmärkte ausgerichtet werden.

Kontakt: Projektleiter Wolfgang Wirth | poststelle@krimd.nrw.de | www.justiz.nrw.de



macs

Vortrag von Projektleiter Wolfgang Wirth

Ziel dieser Kooperationsvereinbarung ist der Aufbau eines systematischen Übergangsmanagements für Strafgefangene in sieben (in allen) Regionen des Landes NRW. Im Jahr 2013 wurde sie von Thomas Kutschaty, dem nordrhein-westfälischen Justizminister, und Christiane Schönefeld, Geschäftsführerin der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen der Bundesanstalt für Arbeit, unterzeichnet. Diese Kooperationsvereinbarung ist mit einer Vielzahl von ganz konkreten Umsetzungsvorschriften unterfüttert. Damit ist der konkrete Anspruch formuliert, dieses Papier mit Leben zu füllen, womit es sich von Vereinbarungen in anderen Bundesländern, die keine konkreten, handlungsweisenden Aufforderungen enthalten unterscheidet.

- Mit der Kooperationsvereinbarung sollen folgende Ziele erreicht werden:
Gemeinsame Verantwortung für die berufliche Reintegration von (ehemaligen) Gefangenen.
Konsequenz: Wer gemeinsame Verantwortung trägt, muss auch bereit sein, gemeinsam Kosten tragen zu wollen.
- Anerkennung von Schnittmengen kriminal- und arbeitsmarktpolitischer Ziele:
 - Im Zentrum steht die Reintegration zur Rückfallvermeidung (als kriminalpolitisches Ziel),
 - Integration zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. Fachpolitisch ist das Aufgabe der Arbeitsverwaltung. Es geht um Reaktionen auf den Fachkräftemangel, hier also die Nutzung von Qualifizierungsbestrebungen, auch im Vollzug, auch wenn das quantitativ weniger bedeutsam ist. Allerdings werden in Nordrhein-Westfalen jedes Jahr 17.000 Gefangene entlassen – eine nicht zu vernachlässigende Größe.
- Verbindliche Kooperation mit dem Ziel der
 - Vermeidung von Doppelarbeit,
 - Verbesserung der Vermittlungs- und Verbleibsquoten und
 - Verringerung anfallender Kosten.



WOLFGANG WIRTH | MACS

PROBLEMLAGEN

Aus der geschilderten Kooperation ergeben sich nach der Erfahrung von MACS folgende Komplikationen:

1. Es sind **unterschiedliche Rechtskreise** zu berücksichtigen: Die Strafvollzugsgesetze sind Länderkompetenz sowie die Bereiche SGB II und SGB III als Bundesrecht.

In der Bundesrepublik Deutschland liegt die Kompetenz für die Strafvollzugsgesetzgebung mittlerweile auf Länderebene. Auf der anderen Seite werden SGB II und SGB III auf Bundesebene geregelt. Daraus ergeben sich allerlei Unterschiedlichkeiten, die die Zusammenarbeit nicht gerade leichter machen.
2. Es gibt **unterschiedliche (Wieder-) Eingliederungskonzepte**, nämlich das Resozialisierungskonzept des Strafvollzuges und die Integrationsstrategie der Bundesagentur für Arbeit.
3. Es gibt **unterschiedliche Zuständigkeiten**: Wir haben eine Landeszuständigkeit auf Seiten der Justizverwaltung, örtliche Zuständigkeiten auf Seiten der Arbeitsagenturen und Jobcenter. Was den Zielgruppenstatus betrifft ist ein Gefangener in der Haft nicht leistungsberechtigt gegenüber Agentur-Leistungen (SGB II und SGB III), nach der Entlassung aber sehr wohl.

4. Es gibt **unterschiedliche Eingriffs-/**

Leistungsverfahren: Die Aktivierung der Gefangenen geschieht durch Fachdienste der JVA; die Aktivierung der Leistungen auf Antrag der Klienten. Es existieren nebeneinander die völlig unterschiedlichen Philosophien der Eingriffsverwaltung (des Strafvollzuges) und der Leistungsverwaltung (der Agenturen für Arbeit). Die einen sagen: „Wir müssen die jungen Gefangenen aktivieren, damit etwas Vernünftiges aus ihnen wird“ und das machen die Fachdienste der Justizvollzugsanstalten. Die anderen, draußen, sagen: „Unsere Leistungen werden dann aktiviert, wenn es entsprechende Anträge gibt.“ Beides passt nicht immer hundertprozentig zusammen.

Die damit einhergehenden Herausforderungen nennen wir intern gerne die vier zu erfüllenden K.-o.-Kriterien:

- **Koproduktion** mit den Klienten/ -innen ermöglichen. Um sie zu ermöglichen, sind **Risiko- und Bedarfsfeststellung, Teilnahmemotivierung und Abbruchvermeidung erforderlich.**

Unsere Aufgabe besteht darin, Menschen, die am liebsten herzlich wenig mit dem Staat zu tun haben wollen, zu motivieren und in die Lage zu versetzen, unsere Angebote tatsächlich zu nutzen. Wir dürfen dabei Risikoaspekte nicht außer Acht lassen, müssen Bedarfsfeststellungen durchführen, motivieren, und wir müssen möglichst vermeiden, dass Dinge, die angefangen wurden, bei der ersten Gelegenheit abgebrochen werden. Das ist die *individuelle* Ebene.

- Die **Kooperation** der Fachdienste zu entwickeln verlangt **neue Aufgabenprofile und Zuständigkeiten sowie Professionalisierung durch zertifizierte Schulungen.**

Das heißt, wir müssen in den Vollzugsanstalten sozusagen Aufgabenprofile entwickeln und Zuständigkeiten so definieren und professionalisieren, dass die Zusammenarbeit von „drinnen“ und „draußen“ möglich wird. Daran ist der typische, herkömmliche Vollzugsbeamte nicht

unbedingt gewöhnt. Das ist die *intraorganisatorische* Ebene.

- Die **Koordinierung** der (Zusammen-) Arbeit zu gewährleisten verlangt **Zielvorgaben, (über-) regionale Vernetzung, fallbezogene und fallübergreifende Evaluierung.**

Unsere Aufgabe verlangt von uns, die Zusammenarbeit zwischen Vollzugsanstalten und den Einrichtungen draußen so zu koordinieren, dass das angestrebte landesweite Übergangsmanagement tatsächlich realisiert werden kann. Dafür sind Zielvorgaben zu setzen, überregionale Vernetzungen zu ermöglichen und auch fallbezogene wie fallübergreifende Evaluierungen einzubeziehen.

- Die **Kodifizierung** von Verfahrensregelungen vorzubereiten erfordert **Kooperationsvereinbarungen und Dienstleisterverträge, Verwaltungserlasse und Gesetzesänderungen.**

Alle diese Verfahrensregelungen, alles, was projektbezogen gut entwickelt werden kann, muss – wenn es dauerhaft Bestand haben soll – irgendwo in Gesetzesform, in Erlassform oder in andere verbindliche Form gebracht werden. Anderenfalls ist es relativ schnell wieder „tot“. Und: Landesgesetzgebung und Bundesgesetzgebung genügen mitunter nicht, sondern wir brauchen manchmal auch ergänzende Initiativen oder Bundesratsinitiativen zur Veränderung anderer gesetzlicher Grundlagen.

ÜBERGREIFENDE EMPFEHLUNGEN FÜR PROJEKTE ZUR KOORDINIERUNG DER KOOPERATION

Auf der Grundlage der Erfahrungen gibt MACS den Kolleginnen und Kollegen in Nordrhein-Westfalen sechs Empfehlungen mit auf den Weg, um die Zusammenarbeit in und mit den zuständigen Verwaltungen möglichst gut zu gestalten und zu verstetigen.

1. Die Ziele der praktischen Zusammenarbeit und die politischen Erwartungen, die immer auch örtlich bestimmt sind, müssen geklärt und für alle eindeutig nachvollziehbar formuliert werden. Guter Wille allein reicht in der Regel nicht, wenn der **politische Wille** fehlt. Auch



FOLIE AUS DER PRÄSENTATION VON WOLFGANG WIRTH

geniale, unstrittige theoretische Konzepte sind zum Scheitern verurteilt, wenn das, was irgendwo auf geduldiges Papier geschrieben wurde, nicht „in praktischen Vorteilsübersetzungen“ (Jargon der Bundesagentur für Arbeit) vorliegt. Das heißt, die Ziele müssen so formuliert sein, dass sie „smart“ sind (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar). Gelingt das nicht, passiert etwas, was ein sehr schlauer Mensch bereits vor vierzig Jahren sagte (Pressman/Wildavsky 1973: „How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland“ – „Wie hohe Erwartungen aus Washington in Oakland zunichte gemacht werden.“), nämlich dass die Erfahrungen und Erwartungen einer Zentrale, wenn sie dann vor Ort, in irgendeiner Region „ankommen“, dort „zerfasert“ werden. Die Erwartungen großer politischer Programme – XENOS wird das möglicherweise auch kennen – können „vor Ort“ nicht realisiert werden, wenn sie die dortigen Gegebenheiten einschließlich des lokalen politischen Willens unberücksichtigt lassen.

2. Neben dem politischen Willen erfordert ein im erwähnten Sinne erfolgreiches Vorhaben eine vorgängige genaue **Analyse seiner rechtlichen**

Möglichkeiten. Wir wissen inzwischen, dass eine gute Kenntnis der formalen Kooperationsstruktur, wie sie sich beispielsweise aus einem Gesetz ergibt, nicht ausreicht. Unabdingbar ist auch eine genaue Kenntnis der faktisch wahrgenommenen oder möglichen Ermessensspielräume. Für innovative Projekte gibt es in der Regel in den Gesetzen und Verwaltungsvorschriften keine „Mussregel“. Man ist deshalb darauf angewiesen, in der Kooperation auf Grundlage von Kann-Bestimmungen zu arbeiten. Das heißt, es gelten die alten, seit Max Weber bekannten Regeln: „Müssen heißt machen, ob man nun will oder nicht“, „Sollen heißt müssen, wenn man kann“ und „Können heißt dürfen, wenn man kann und will“. Herauszubekommen, auf welcher gesetzlichen Grundlage Kooperationspartner kooperieren dürfen, kann sehr viel wichtiger sein als zu zitieren, was „eigentlich“ getan werden sollte. Das setzt voraus, dass man die Partner mit Überzeugungskraft gewinnt und deren Mitarbeiter in das Projekt „mitnimmt“.

3. Der dritte Rat für gute Praxis lautet **kompetente Kooperationspartner einbinden**. Ist das banal? Nicht, wenn man bedenkt, was Kompetenz bedeutet. Der englische

Kompetenzbegriff hat beispielsweise zwei Dimensionen: das „fachliche Fähigsein“ und das administrative „Zuständigsein“. Das muss nicht immer kongruent sein. Ein guter Draht zu den Experten reicht unserer Erfahrung nach nicht aus, wenn die formal Zuständigen (Sachbearbeiter vor Ort) nicht für die Kooperation gewonnen werden konnten.

Unsere Kolleginnen und Kollegen hören von uns immer wieder: „Insistiert nicht darauf, dass eure Argumentation für das (innovative) Projekt inhaltlich richtig ist, sondern zeigt auch jeweils, dass es administrativ praktisch machbar ist“. Das ist manchmal sehr viel schwieriger als die Entwicklung eines schlaun Konzepts. Oft genug mussten wir erfahren, dass fachlich kompetente Kooperationspartner sich bei den zuständigen Sachbearbeitern nicht durchsetzen konnten, manchmal auch nur deswegen, weil sie deren Kompetenz- und Zuständigkeitsbereich nicht richtig kannten. Aus diesem Grund konnten sie nicht vernünftig in die Kooperation einbezogen werden.

4. Der vierte Rat heißt: Es müssen **verbindliche Kooperationsregeln** vereinbart werden. Es gibt in gut funktionierenden Netzwerken mit hoch motivierten Partner/-innen die Erfahrung, dass sie regelrecht zusammenbrechen, wenn einzelne Mitarbeiter/-innen aus welchem Grund auch immer ausfallen. Es zeigt sich dann die Instabilität der Zusammenarbeit und wie dysfunktional das Netzwerk tatsächlich war. Kooperationspartner in öffentlichen Verwaltungen sind in der Regel stark hierarchiegebunden. Das heißt, ihre dauerhafte Einbindung in ein Projekt erfordert begrifflich nachvollziehbar dokumentierte Kooperationsvereinbarungen für jede hierarchische Ebene. Das ist ein absolutes Muss, weil anderenfalls eine Kooperation mit unterschiedlichen Partner/-innen sehr schnell scheitert oder scheitern kann.

5. Jede gute Kooperationspraxis sollte mit **Erfolgskontrollen** verknüpft sein. So wichtig Verwendungsnachweise für XENOS sind, sie reichen nicht aus, wenn es darum geht,

Projekte zu verstetigen. Es muss darüber hinaus auch gelingen, empirisch nachweisbar Effizienz, Effektivität, Wirksamkeit des Realisierten zu dokumentieren. Das erfordert eine begleitende Evaluation. Es reicht auch nicht, auf externe Evaluationen zu setzen, deren Ergebnisse, wenn es gut geht, vielleicht ein halbes Jahr nach Projektende vorliegen. Natürlich können sie unter diesen Umständen nicht zur Verstetigung eben dieses Projektes beitragen. Die Evaluationsergebnisse müssen vielmehr vor dem Projektabschluss wahrgenommen und wirksam werden können. Ohne begleitende Evaluation(en) ist die Steuerung einer Kooperation mehr oder weniger ein Blindflug, bei dem man nicht weiß, wo er landen wird.

6. Zu guter Letzt geht es darum, diese **Ergebnisse rückzukoppeln**, und zwar so, dass sie bei der Fortsetzung des Projekts auf allen Ebenen wirksam werden können. Das bedeutet, selbst gute Evaluationsberichte sind praktisch wertlos, wenn ihre Ergebnisse die Praxis und Politik nicht erreichen (und beeinflussen). Und es heißt auch, dass für den Verwaltungsbetrieb ein 125-seitiger Evaluationsbericht schön und wichtig sein kann, für den nächsten Schritt eines Kooperationsprojekts jedoch eine schlüssige, knapp gehaltene Berichterstattung benötigt wird.

Insbesondere (Justiz-)Vollzugseinrichtungen bedürfen permanenter Rückkoppelungen, wenn Innovationen verstetigt werden sollen. Das erklärt auch, weshalb dort Projekte, wenn sie wirksam und dauerhaft bleiben sollen, viel Zeit erfordern. Wenn der oben skizzierte Prozessalgorithmus einmal durchlaufen wurde, hat sich in der Regel irgendwo eine andere politische Situation ergeben. Das verlangt von der Projektsteuerung, die Veränderung beim nächsten Durchlaufzyklus zu berücksichtigen – auf allen involvierten hierarchischen Ebenen. Denn manche sehr schönen innovativen Projekte haben Elemente von dem, was wir früher schon einmal hatten. Und manches von dem, was heute innovativ ist und morgen verstetigt wird, ist übermorgen der ärgste Feind des neueren Neuen.

NACHBEMERKUNG

Angeregt von den Nachfragen aus dem Auditorium erläutert der Referent Wolfgang Wirth das Zustandekommen der dargestellten Kooperationsvereinbarung als einen Prozess auf mehreren „Projektstufen“. Begonnen wurde auf örtlicher Ebene mit der modellhaften Erprobung von Kooperationsmöglichkeiten. Im folgenden Schritt wurde mit der zuständigen Regionaldirektion geprüft, welche dieser Möglichkeiten rechtlich gedeckt sind, welche verändert werden müssen und so weiter. Anschließend bedurfte es eines 18-monatigen Prozesses regelmäßiger Zusammenkünfte zur Formulierung einer Kooperationsvereinbarung. Sie umfasste zunächst vier Seiten und wurde mittlerweile zu einer ergänzenden Arbeitsplattform weiterentwickelt, die auf über zehn Seiten einzelne Arbeitsschritte enthält. Dieses Ergebnis wurde als gewissermaßen

handlungsleitende Empfehlung der Regionaldirektion an die lokale Ebene weitergegeben. Im Anschluss daran wurden in den Regionen regionale Arbeitskreise gebildet, in denen die Justizvollzugsanstalten mit örtlichen Agenturen und Jobcentern zusammenarbeiten, um die Empfehlungen mit Leben zu füllen. Die Erfahrungen in diesen Arbeitskreisen wurden „zurück nach oben“ gemeldet – als Feedback an Justizministerium und Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen der Bundesagentur für Arbeit. Dort werden diese Rückmeldungen sowohl auf der gemeinsamen Arbeitsebene als auch in einem eigens gegründeten Beirat für den nächsten Steuerungsschritt „verarbeitet“. Das führt zwar auch nicht immer zu identischen Verfahrensweisen vor Ort, kommt diesem Ziel aber zunehmend näher.



Wir schließen im Folgenden zwei Beiträge an, die jeweils Kooperations- und Vernetzungsaspekte v.a. im kommunalen und in interbehördlichen Kontexten in den Handlungsfeldern „Flüchtlingsarbeit“ (Projekt BIN) sowie Übergang Schule und Beruf (Projekt INTERKULTURELLE

BILDUNGSBERATUNG) beleuchten. Im Anschluss an die Referate gab es intensive diskursive Erörterungen. Um auch sie abzubilden, haben wir uns passagenweise für die Interviewform in der Darstellung entschieden.

Inter- und intrabehördliche Kooperationen

PROJEKT BREMER UND BREMERHAVENER INTEGRATIONSNETZ (BIN)



Dem Projekt BREMER UND BREMERHAVENER INTEGRATIONSNETZ (BIN) ist es gelungen, in der Doppelstadt ein umfassendes Kooperations- und Vernetzungsgeflecht aufzubauen und (nach eigenem Bekunden) für die Integration von Flüchtlingen und Bleibeberechtigten in Deutschland neue Maßstäbe zu setzen. Das Projekt, das bereits in der ersten XENOS-

Bleiberecht-Förderrunde (2008-2010) gefördert wurde, setzte in der zweiten Förderrunde (2010-2013) mit neuen Akzenten seine Arbeit fort. Die folgende Darstellung konzentriert sich auf Projektkoordinaten und Auskünfte der BIN-Projektleitung über Aufbau und Gelingensbedingungen des Kooperationskonzepts.

Projekt: BIN

Projektname: BIN – Bremer und Bremerhavener IntegrationsNetz

Projektträger: Deutsches Rotes Kreuz, Kreisverband Bremen e. V., gefördert im Rahmen von XENOS-Bleiberecht 2010-2013

Projektkurzdarstellung: Ziel des Projekts ist die verbesserte Erwerbsintegration von Bleibeberechtigten sowie Asylbewerber/-innen und geduldeten Flüchtlingen (mit mindestens nachrangigem Arbeitsmarktzugang) sowie Flüchtlingen mit zweckgebundener Aufenthaltserlaubnis im Alter von 15-67 Jahren. Unterstützt werden Asylbewerber/-innen und Geduldete zum Beispiel bei der Erlangung von Arbeitserlaubnissen, beim Schreiben von Bewerbungen. Angeboten werden darüber hinaus Kurse zur beruflichen Orientierung und zum Spracherwerb. Schließlich werden Arbeitsmarktakeure und Multiplikatoren für die Anliegen der Zielgruppen und den Umgang mit ihnen sensibilisiert.

BIN wird vor Ort inzwischen als integraler Bestandteil der Integrationsstrategie des Bundeslandes Bremen wahrgenommen und deshalb in wichtige Entscheidungsprozesse einbezogen. Beispielsweise sind Vertreter von BIN in diversen Arbeitsgruppen des Landes tätig, was auch die Nachhaltigkeit des Projekterfolges sichern soll.

Kontakt: Projektleiter Udo Casper | udo.casper@zsb-bremen.de | www.zsb-bremen.de



Interview mit Projektleiter Udo Caspar

MIT WELCHEN KOOPERATIONSPARTNERN ARBEITEN SIE IM PROJEKT ZUSAMMEN?

- Als operative Partner das Deutsche Rote Kreuz, Kreisverband Bremen e. V., das Paritätische Bildungswerk, Landesverband Bremen. e. V., die gemeinnützige Waller Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbh und das Arbeitsförderungs-Zentrum im Land Bremen GmbH.
- Als strategische Partner die Jobcenter Bremen und Bremerhaven, die Agenturen für Arbeit Bremen und Bremerhaven, die Handwerkskammer Bremen, die Senatorin für Bildung, der Senator für Inneres, die Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales, die Ausländerbehörde Bremen, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, der Flüchtlingsrat Bremen sowie der Rat ausländischer Mitbürger Bremerhaven. Die strategische Kooperation bindet politische Entscheidungsträger und Behörden in das Netzwerk ein, womit der Projekterfolg zum Anliegen auch der beteiligten Institutionen geworden ist. Dieser Erfolg ist in dem stark politisierten und verrechtlichten Arbeitsfeld des Projekts von erheblicher Bedeutung für seine Handlungsmöglichkeiten und Wirksamkeit.
- Für gemeinsame Planungen mit den strategischen Partnern wurde ein halbjährlich tagender Begleitausschuss eingerichtet.

INWIEFERN GELANG ES IM PROJEKTBEREICH, KOOPERATION UND VERNETZUNG DAUERHAFT ZU VERANKERN?

- Die Notwendigkeit einer horizontalen und vertikalen Kooperation ist inzwischen allen Beteiligten bewusst. Integration wird in Bremen mittlerweile als Querschnittsaufgabe aufgefasst; sie ist eine der Senatskanzlei zugeordneten Aufgaben. Letztere wird auch nach Projektabschluss weiter bemüht sein, bewährte Kooperationsstrukturen des XENOS-Vorhabens aufrecht zu erhalten. Das Land Bremen hat darüber hinaus Fakten geschaffen: In seiner Integrationsstrategie berücksichtigt es inzwischen auch Personen mit ungesichertem



UDO CASPAR | BREMER UND BREMERHAVENER INTEGRATIONSNETZ

Aufenthalt. Außerdem finden in zahlreichen Institutionen Weiter- und Fortbildungen statt, um die Akteure zu befähigen, an der Erwerbsintegration von Flüchtlingen weiterzuarbeiten.

KÖNNEN SIE UNS ZWEI GRÜNDE FÜR DIE GELUNGENE REALISIERUNG DER VEREINBARTEN KOOPERATION NENNEN?

- Bereits in der Antragsphase wurden wichtige Akteure (Arbeitsagenturen, Jobcenter, Senatskanzlei u. a.) einbezogen; sie verpflichteten sich zur aktiven Unterstützung des Vorhabens.
- Die Projektkoordination lädt zu den Sitzungen des Begleitausschusses ein, erarbeitet Vorschläge für Vereinbarungen der Kooperationspartner und kontrolliert deren Realisierung. Darüber hinaus kommuniziert die Koordination Vereinbarungen und Projekterfolge in die Gremien des Landes und des Bundes.

WELCHE HINDERNISSE GAB ES BEI DER ETABLIERUNG EINER NEUEN KOOPERATION?

- Politische Akteure und Behördenleitungen erkennen den Sinn des Projektvorhabens nicht. Dies erfordert (rechtzeitige) Überzeugungsarbeit bei wichtigen Ansprechpartnern/-innen in den Behörden. Dazu müssen die Behördenstrukturen bekannt sein und die Entscheidungsträger.

- Bei der Konzipierung des Projekts wurde der Mehrwert der Kooperation für die Partner/-innen ungenügend bedacht beziehungsweise akzentuiert. Dies erfordert die rechtzeitige Heranziehung von Mitarbeitenden der beteiligten Institutionen, deren Mitarbeit im Netzwerk gewünscht wird.
- In den Behörden sind die Kooperationsvereinbarungen und -absprachen nur ungenügend bekannt. Das verlangt die Einbeziehung nicht nur der Leitungsebenen, sondern auch der Mitarbeiter/-innen auf der operativen Ebene in die gezielte Projektkommunikation; die

Kooperationsabsprachen müssen auf *allen* Ebenen bekannt gemacht werden.

GIBT ES STRATEGISCHE EMPFEHLUNGEN VON IHRER SEITE?

- Auch wenn die Ministerialebene nicht in das Netzwerk eingebunden werden kann, ist die Einrichtung eines strategischen Begleitausschusses sicherlich auf andere Projekte übertragbar. Für den nachhaltigen Erfolg der Projektarbeit scheint es uns unabdingbar, Entscheidungsträger in Politik und den Verwaltungen für ein Projekt zu gewinnen.

PROJEKT „INTERKULTURELLE BILDUNGSBERATUNG – ÜBERGANG SCHULE-BERUF“

Ebenfalls als ein Beispiel für gute kommunale Kooperation und Vernetzung wird hier das Projekt INTERKULTURELLE BILDUNGSBERATUNG – ÜBERGANG SCHULE UND BERUF in Kiel vorgestellt. Von der Landeshauptstadt Kiel initiiert, entwickelte und realisierte es nicht nur eine ganze Reihe von Beratungsangeboten, sondern fördert auch die Zusammenarbeit zahlreicher kommunaler Einrichtungen auf dem Feld berufliche Integration/Übergang Schule-Beruf und -Studium. Die

Projektaktivitäten konzentrieren sich sowohl auf die Verbesserung verwaltungsinterner als auch externer Kooperationsbeziehungen und Netzwerke sowie auf deren Koordination und Anpassung an veränderte Bedarfe. Sie erfordern ein hohes Maß an Sensibilität, die Kenntnis verwaltungstypischer Verfahren und der geltenden (geschriebenen und ungeschriebenen) Regeln und Gesetze. Projektleiter Moritz Lorenzen stand uns Rede und Antwort.

Projekt: Interkulturelle Bildungsberatung

Projektname: Interkulturelle Bildungsberatung – Übergang Schule und Beruf

Projekträger: Landeshauptstadt Kiel, Amt für Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen, Bildungsbüro

Projektkurzdarstellung: Zu den Akteuren und Adressaten des kommunalen Büros „Interkulturelle Bildungsberatung“ gehören die Agentur für Arbeit und das Jobcenter Kiel, die Schulverwaltung Stadt Kiel, die regionalen Berufsbildungszentren und zahlreiche kommunale Stellen. Das Projekt versucht neben diesen Institutionen weitere zivilgesellschaftliche Akteure, etwa Organisationen der Migranten/-innen, Elterngruppen und Lehrer, einzubinden. Projektziel ist die Etablierung eines zentralen Beratungsangebots in Kiel für Schüler/-innen, Eltern, Lehrende und Bürger/-innen im Bereich des Übergangs Schule-Beruf unter Nutzung vorhandener (Förder-)Instrumente und -Maßnahmen für diesen Bereich um frühzeitig Anschlussperspektiven für junge Menschen zu eröffnen. Das Projekt unterstützt vorhandene Kooperationen, baut Netzwerke aus und verknüpft sie untereinander, es füllt Lücken, um die Koordination insgesamt effektiver zu gestalten.

Das Projekt knüpft unter anderem auch an die RÜM-Vorhaben (Regionales Übergangsmanagement, Kiel) oder die (bundesweite) Weinheimer Initiative an, die für den Übergangsbereich Schule-Beruf bzw. Schule-Beschäftigung maßgebliche Ergebnisse und Vorschläge für eine bessere regionale Koordination entwickelt haben.

Kontakt: Projektleiter Moritz Lorenzen | moritz.lorenzen@kiel.de | www.kieler-bildungsberatung.de

Landes-
hauptstadt Kiel



Interview mit Projektleiter Moritz Lorenzen

WAS IST DER INHALT DES LAUFENDEN PROjekTS, WAS WURDE BIS ZUR PROJEKT-HALBZEIT ERREICHT?

- Der Ausbau der Kooperationen mit der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter Kiel. Es besteht nun ein direkter Austausch über Beratungskunden, -ziele und -ergebnisse, so dass Kunden wechselseitig und abgestimmt beraten werden können. Im Ergebnis
 - werden die Kunden schneller, umfassender und direkter beraten, sie profitieren von reduzierten Wartezeiten auf Termine; zudem können Kunden jetzt von der Agentur für Arbeit und vom Jobcenter direkt an die Bildungsberatung verwiesen werden;
 - finden einmal jährlich gemeinsame Teamsitzungen mit der Berufsberatung und dem Schülerteam des Jobcenters für Jugendliche zu den Themen inhaltlicher Austausch und Qualitätsmanagement statt;
 - wurde eine rechtskreisübergreifende Arbeit für SGB II, SGB III und SGB VIII ermöglicht.
- In die Kooperation mit der Landeshauptstadt Kiel wurden einbezogen: Wichtige zuständige öffentliche und zivilgesellschaftliche Bereiche und Themenfelder wie Jugendtreffs, Migration, Schulverwaltung Stadt, Schulsozialarbeit, Familienberatung Kiel, Stadtteilkonferenzen, Ortsbeiräte, Bildungskonferenz, Ehrenamtsnetzwerk. Im Rahmen dieses Kooperationsnetzwerks finden kontinuierlich Projektvorstellungen statt, Materialien und Vorgänge werden aktualisiert, Informations- und Fortbildungsbedarfe werden ermittelt und entsprechende Angebote realisiert. Deshalb ist es möglich,
 - dass Kunden direkt von diesen Partnern an die Bildungsberatung überwiesen werden können;
 - dass Material und Handreichungen des Bildungsbüros/ RÜM (Regionales Übergangsmanagement) der Bildungsberatung die Mitarbeiter der Landeshauptstadt Kiel erreichen und



MORITZ LORENZEN |
INTERKULTURELLE BILDUNGSBERATUNG
ÜBERGANG SCHULE UND BERUF

interne Fortbildungsangebote auch auf dem „kleinen“ Dienstweg verwirklicht werden können.

- Im Rahmen der Kooperation mit dem Schulamt finden jeweils zum Jahresbeginn von Schulamt und Bildungsbüro gemeinsam veranstaltete Fortbildungsveranstaltungen für alle Lehrkräfte der Abgangsklassen 9 und 10 (rund 100) und für die Berufsorientierungslehrer/-innen der Gemeinschaftsschulen statt. Das hat dazu geführt,
 - dass vielen „unversorgten“ Schülern/-innen in den Ferien Bildungsberatung angeboten werden kann und
 - dass die Überleitungsquote von der Schule in die Berufsschulpflicht (in Schleswig-Holstein bis zum 18. Lebensjahr) nun bei guten 82 Prozent liegt (2010: rund 50 Prozent).
- Die Zusammenarbeit mit dem Regionalen Berufsbildungszentrum (RBZ I) und dem RBZ Wirtschaft, Bereich Berufsfachschule (BFS I) schließt die Möglichkeit einer freiwilligen Beratung aller Schüler/-innen ein, die nach dem ersten Schuljahr den Bildungsgang wieder verlassen werden. Dafür stellt die Schule Räume und Unterrichtsstunden zur Vorstellung des Angebots zur Verfügung; auch stellt die Schule der Bildungsberatung alle

Schüler/-innen mit Abbruchprognose vor, sodass im Rahmen der Zeugnisvergabe die Kontaktaufnahme für Beratungstermine stattfinden kann.

Die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Bildungsberatung ist trotz negativer Prognose und selbst wenn der weitere Schulbesuch im Bildungsgang ausgeschlossen ist, äußerst gering. Trotz direkter Unterstützung durch die Lehrkräfte verweigern viele Schüler/-innen kategorisch das Nachdenken über jede weitergehende Form von Anschluss und auch Anschlussberatung, die nicht schulisch ist.

WIE GELINGT IM PROJEKTBEREICH EINE VEREINBARE KOOPERATION/VERNETZUNG IN UND MIT VERWALTUNGEN?

Die Antwort muss mehrere Problemkreise berücksichtigen mit ihren jeweiligen Lösungen:

- **Verschriftlichen!** Nichts geht (dauerhaft) hinsichtlich Ansprechpartnern und Vereinbarungen ohne eine schriftliche Grundlage, eine Kooperationsvereinbarung! Gerade bei wichtigen und großen Institutionen wie der Agentur für Arbeit und den Jobcentern wechseln mitunter die Zuständigkeiten und Ansprechpartner. Fehlt eine schriftliche Vereinbarung, müssten im ungünstigsten Fall Kooperationen erneut ausgehandelt werden.
- **Hierarchie(n) berücksichtigen!** Kooperationspartner aus dem Bildungsbereich und Projekte sollten immer die Hierarchieebene(n) der Verwaltungen im Blick haben. Auch „Laufzeiten“ und Budgetentscheidungen des Jobcenters und der Agentur für Arbeit können eine dauerhafte Zusammenarbeit in Frage stellen. Ist nur die Arbeitsebene involviert, erlebt man leicht Überraschungen, wenn auf der Leitungsebene andere Entscheidungen getroffen werden. Auch eine Rückversicherung in der eigenen Verwaltung (gute, das heißt laufende interne Kommunikation) ist sehr wichtig.
- **Präsenz zeigen, Kontakte pflegen!** Es ist wichtig, eine Kooperation zu pflegen. Regelmäßiger Kontakt, Besuch bei Veranstaltungen der Partner und deren aktive

Beteiligung an eigenen Veranstaltungen sollten die Regel sein. Das ermöglicht einen laufenden Kennlern- und Austauschprozess, in dem sich (neue) Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit ergeben können. Auch sollten laufende Rückmeldungen an höhere Hierarchieebenen erfolgen. In Kiel geschieht dies unter anderem mittels Teamsitzungen und zeichnungspflichtigen Vermerken über Vereinbarungen.

- **Behutsam kommunizieren – vertikal und horizontal!** Eine neue Zusammenarbeit/ Vernetzung, die kritische/ unüberschaubare Bereiche in der Verwaltung betrifft (andere Amtsbereiche, andere Dezernate), muss sehr gut vorbereitet sein und kommuniziert werden. Zu aktives Vorgehen verschreckt Partner in öffentlichen Verwaltungen schnell. Wichtig ist es in jedem Fall, die eigenen Vorgesetzten einzubeziehen, auf dem Laufenden zu halten, aber sie inhaltlich auch nicht zu überfrachten.

WELCHE HINDERNISSE STÖREN AM MEISTEN DIE EINRICHTUNG EINER KOOPERATION ODER VERNETZUNG?

- Schlechte Kommunikation
- Fehlender Kontakt zu Entscheidern
- Fehlender Kontakt auf Augenhöhe
- Informationsdefizite bei Vorgesetzten
- Zu geringer Spielraum bei der Ausgestaltung der Kooperation
- Mangelnde Einbindung der eigenen Mitarbeiter/-innen, aber auch Kommunikation, die ausschließlich außerhalb der Projektleitung stattfindet
- Mangelnde „Fantasie“ bei den Beteiligten

WELCHE „BAUSTEINE“ IHRES PROJEKTS LASSEN SICH GGF. AUF ANDERE VERWALTUNGEN ÜBERTRAGEN?

- Rechtskreisübergreifende Arbeit (hier: SGB II, SGB III und SGB VIII)

- Aufbau eines Fachnetzwerkes für verschiedene Themenbereiche (hier: Übergang Schule-Beruf und -Studium sowie Migration und Bildung)
- Interne Fachweiterbildung für städtische Angestellte
- Direkter Kontakt zur Fachebene der Agentur für Arbeit und Jobcenter
- Handreichungen zum Themenbereich Übergang von der Schule in Beruf und Studium
- Internetbasierte Informationsweitergabe zum Übergang
- Veröffentlichung/ Aufbereitung der datenschutzkonformen Datenerhebungen für eine breite Öffentlichkeit (hier: qualitative und quantitative Verbleibsabfragen zum Thema Schule, Beruf, Ausbildung etc.)



AUF DEN PUNKT GEBRACHT: WAS BRAUCHT'S?



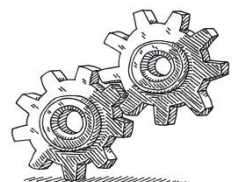
Tipps von Projektleiter Moritz Lorenzen zur inter- und intrabehördliche Kooperation:

- + Haben Sie es nicht schriftlich, haben Sie sehr wenig! Und: Eine mündliche Zusage ist noch lange keine Zusage. Daher gilt: Machen Sie es schriftlich und geben Sie es (in der Hierarchie) nach oben – mit dem Stichwort „Vermerk“!
- + Erkläre es einfach und in wenigen, sehr kurzen Sätzen! (Elevator Pitch)
- + Wenn es etwas kostet, müssen Sie es gut kommunizieren. Argumentieren Sie immer wirkungsorientiert!
- + In einer Verwaltung braucht fast jede Entscheidung viel Zeit (bei richtungsweisenden Entscheidungen durchschnittlich drei bis sechs Monate).
- + In einer Verwaltung gibt es für fast alles einen Verantwortlichen, aber finden müssen Sie ihn selbst.
- + Politik (Land-/Stadt-/Kreisabgeordnete) ist wichtig, aber weiß inhaltlich nicht immer umfassend und in der nötigen Tiefe Bescheid. Dokumente müssen deshalb klar formuliert und selbsterklärend sein.
- + Wichtigste Regel, bevor etwas aus einer Verwaltung heraus öffentlich gemacht wird: Abstimmen (intern, extern, wieder intern), alles schriftlich fixieren, final abstimmen und erst dann veröffentlichen!
- + Bei guten Ergebnissen gilt meist: Sie dürfen sie kommunizieren! Bei schlechten Ergebnissen gilt: Mache mit neuen Themen weiter und kommuniziere wenn möglich nicht über das Vergangene!
- + Vernetzen ist in vielen Verwaltungen Unwort des Jahrzehnts und doch absolut lebenswichtig.

Fazit

Die drei hier vorgestellten Beispiele können als komplementäre und in ihrer Argumentation sich gegenseitig stützende Beiträge begriffen werden. Sie beleuchten jeweils Makro- und Mikroaspekte von Kooperation und Vernetzung aus unterschiedlicher Perspektive und aus unterschiedlichen Handlungsfeldern. Eine größere Anzahl von XENOS-Projekten bewegt sich in diesem Spektrum. Die Vorträge belegen nicht nur die große Bedeutung, die strategische Kooperationen und Vernetzung für erfolgreiche Verstetigungen besitzen, sondern geben auch jeweils zentrale, in wichtigen Punkten übereinstimmende Gelingensbedingungen an:

- **Top-down/ Bottom-up:** Dieser Beinahe-Gemeinplatz wird durch die Beiträge der Projekte anschaulich untermauert: Es reicht nicht aus, originelle und unzweifelhaft nützliche Konzepte zu haben, („Impulse von unten“), es braucht auch den politischen Willen.
- Eine formal verabredete Kooperation muss durch die **administrative Machbarkeit und konkrete Umsetzungsschritte** unterfüttert/ begleitet werden.
- Muss-, Soll- und Kann-Bestimmungen kennt jede Behörde. Projekte (ob verwaltungsintern oder -extern angesiedelt) müssen nicht nur den formalen Handlungsraum kennen; in der Regel gibt es immer sowohl faktische als auch mögliche **Ermessensspielräume**. Dies impliziert eine optimistische Sicht auf „Rahmenbedingungen“: Sie sind selbst in den höchst reglementierten Behörden nicht so hermetisch, als dass Veränderungen nicht möglich wären.
- **Dokumentation/ Verschriftlichung** ist in der Behörde wichtig. Personal-Fluktuationen können vereinbarte und bereits etablierte Kooperationen zunichtemachen, wenn ein erreichter Stand nicht schriftlich „festgehalten“ wird.
- **Kommunikation** ist wichtig für erfolgreiche Verstetigungsstrategien. Die Beiträge verweisen auf wichtige Nuancen: hierarchische Ebenen sind einzuhalten, ständige Rückkopplungen nötig, formelle wie informelle Beziehungen müssen bekannt, gepflegt und behutsam genutzt werden; die Einbeziehung der formalen und subjektiven Position des Gegenübers (Kompetenz, Auslastung, Motivation) ist für gelingende Kommunikation wichtig.
- **Zeit:** Operative Arbeit und Entscheidungen brauchen Zeit; richtungweisende (strategische) Entscheidungen bedürfen noch mehr Zeit – eine Herausforderung für zeitlich eng begrenzte Projekte. Erfolgreiche Projekte starten frühzeitig, womöglich noch vor Beginn ihrer Laufzeit, um in solchen mittel- und langfristigen Prozessen wirksam zu werden.
- **Qualität und Erfolg von Projektarbeit** sind ein entscheidender Hebel für Verstetigungen: Beide lassen sich u.a. durch (Selbst-) Evaluationen nachweisen. Auch hier ist Rückkopplung wichtig: Ergebnisse der Selbsteinschätzung des Projektgeschehens und seiner Resultate sollten noch innerhalb der Laufzeit zurückgespiegelt werden, damit die Akteure Erfolge „integrieren“ und ggf. Kurskorrekturen veranlassen können.
- **Koordination:** Ob intern oder im Verhältnis zu externen Verwaltungs- oder anderen Körperschaften: Kooperation und Vernetzung bedürfen einer Koordination. Sie muss den Blick für alle relevanten formal zuständigen wie faktisch wichtigen Akteure, das politische und administrative Umfeld, die Handlungszwänge sowie -spielräume kennen; sie muss die Erreichung von (strategischen) Zielen verfolgen ebenso wie Machbarkeiten ausloten und Umsetzungsschritte abstimmen. Sie muss die Regeln für die Kooperation der Beteiligten aufstellen und abstimmen.



Verstetigung durch Kooperation mit Unternehmen

Einleitung



Die Zeichen für Kooperationen von sozialen Projekten mit Unternehmen stehen gut. Unter anderem führt der demografische Wandel dazu, dass viele Betriebe zunehmend bereit sind, nun auch junge Menschen zu beschäftigen, deren Schulnoten oder soziale Kompetenzen früher nicht für einen Ausbildungsvertrag gereicht hätten. Die Schwierigkeit, Fachpersonal in bestimmten Branchen, beispielsweise Gesundheit und Pflege wie auch dem Hotel- und Gaststättengewerbe, zu finden, wird öffentlich beklagt und wurde uns von Projekten ebenfalls bestätigt. Hier ist so etwas wie eine Win-win-Situation entstanden. Dabei ist es hilfreich, wenn XENOS-Projekte begleitende Unterstützung zur und in der Ausbildung anbieten können. Denn noch sind viele, vor allem kleine und mittlere Unternehmen unsicher, wie sie mit diesen Jugendlichen umgehen und kommunizieren sollen.

Es ist sicher eine Herausforderung, junge Menschen in besonderen und schwierigen Lebenssituationen (Schulabbruch, Straffälligkeit, Suchtproblematik, psychische Probleme...) zu Ausbildung und Arbeitsmarktintegration zu motivieren und einen Betrieb zu finden, der bereit und in der Lage ist, mit diesen Jugendlichen zu arbeiten. Das erfahrene pädagogische Personal der Projektträger coacht bereits seit Jahren sowohl Ausbilder/-innen als auch Schüler/-innen und entwickelt methodisch abwechslungsreiche Curricula für diese Zielgruppen.

So ergänzen sich heute die Suche nach Fachkräften oder der Vermittlungsauftrag der Jobcenter einerseits und die Kompetenz zum Beispiel von Trägern in der Berufsvorbereitung andererseits. Es hat sich herumgesprochen, dass Zusammenarbeit allen Beteiligten nützen kann. Deshalb kooperieren Projekte eng mit Unternehmen und übernehmen vielfach die Koordination der Aktivitäten der verschiedenen Akteure. Eine Verstetigung von Kooperation gelingt, wenn nach erfolgreichem Projektabschluss eine beidseitig nützliche Arbeitsbeziehung mit dem Unternehmensverband aufrechterhalten werden kann - wie von Projekt BRÜCKEN FÜR VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MECKLENBURG-VORPOMMERN berichtet. In konkreten Einzelfällen resultierten aus guten Kontakten zwischen Unternehmen und Projekten sogar Verstetigungen der Projektangebote. Beispiele zeigen, dass attraktive Angebote von Unternehmensverbänden fortgeführt werden – wie im Falle des Projekts MATCH! – Unternehmen deren Kosten übernehmen oder anders in Gegenleistung treten.

Drei XENOS-Projekte, die erfolgreich mit Unternehmen und Verbänden kooperieren, haben uns auf der genannten Tagung die folgenden Fragen beantwortet. Aus den Antworten ließen sich Gestaltungshilfen für die erfolgreiche Kooperation mit Unternehmen für Modellprojekte ableiten, wie in diesem Artikel ausgeführt wird.

- Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen?
- Welche Interessen verfolgen Unternehmen in Kooperationen mit Projektträgern und was erwarten sie deshalb von ihnen?
- Mit welchen Angeboten und Leistungen stoßen Träger bei Unternehmen auf Interesse?

Herausforderungen für Unternehmen und Kooperationsinteressen

Mehrfach bestätigen Projektträger die zunehmende Schwierigkeit von Unternehmen, auch zukünftig geeignete Mitarbeiter/-innen zu finden. Im Raum Aachen sei die Lage so angespannt, dass seit über zwei Jahren Unternehmen aus dem Gesundheitswesen bei Projektträgern nach Hilfe bei der Suche nach Auszubildenden fragten, berichtet Peter Brendel, Geschäftsführer des Trägers low-tec gGmbH. Auch in Berlin habe der Hotel- und Gaststättenverband einen Träger um Unterstützung bei der Suche nach Bewerbern für sieben Ausbildungsberufe und einem Angebot für Lernbegleitung während der ersten zwölf Ausbildungsmonate gebeten, woraus das Verbundprojekt MATCH! entstand. Ein Vertreter des Projekts NINJA berichtete, dass das Interesse der Unternehmen an ehemaligen Strafgefangenen in Hessen steigt und das XENOS-Projekt dort eine Vermittlerrolle einnimmt.

Zu wenige oder ungeeignete Bewerber/-innen auf Ausbildungsplätze sind insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein erhebliches

Problem. Ohne oder mit wenig Erfahrung bei der aktiven Ansprache benachteiligter Jugendlicher benötigen sie Unterstützung von außen. Ihnen fehlen in der Regel die Ressourcen für „Ausbildungsmarketing“ und die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit Jugendlicher zu gewinnen. Vielen KMU ist in dieser Notlage mit speziell auf die Zielgruppe abgestimmten aktivierenden Konzepten geholfen, zum Beispiel für Ausbildungsmessen, Internetportale und/ oder Selbstdarstellungen, um ihr Unternehmen, ihre Ausbildungsangebote und gegebenenfalls deren Besonderheiten ansprechend darzustellen. Dasselbe gilt für Auftritte in sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter und Co. Der traditionelle Weg über Stellenanzeigen und die Präsenz auf Karriereplattformen führen dagegen nicht zu Bewerbungen von Jugendlicher, wie Erfahrungen des Berliner Gastgewerbes zeigen, weiß Sascha Eckerle vom Projekt MATCH! zu berichten.

Projekt: match!

Projektname: match! – mit kulturellem Brückenschlag zum Ausbildungserfolg

Projektträger: Bildungsmarkt e. V. Berlin

Projektkurzdarstellung: Das Verbundprojekt bietet Unternehmen, Jugendlichen, Schulen und Jugendeinrichtungen Unterstützung rund um die betriebliche Ausbildung im Berliner Gastgewerbe an. Es kooperiert mit dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DeHoGa) in Berlin, der dortigen Industrie- und Handelskammer, der Hotelfachschule Berlin, Sekundarschulen und einzelnen Unternehmen der Branche.

Die Angebote umfassen Ausbildungsmarketing, Berufsorientierung, Vermittlung – das heißt Bewerbungscoaching für Schüler/-innen und Unterstützung von Unternehmen bei der Auswahl von Bewerbern für Ausbildungsplätze – und Ausbildungsbegleitung. Jugendliche werden mit erlebnisorientierten „Schnupperangeboten“, einer e-Learning-Plattform und Bewerbungstrainings erreicht. Für Unternehmen und Schulen werden Ausbildungsplatzanalysen und Coachings für Ausbildungspersonal angeboten.

Ziele sind, dass Jugendliche sich mit der Vielfalt, den Besonderheiten und den Bedürfnissen Berliner Gastbetriebe beschäftigen und Unternehmen sich mit den Lebenswelten und individuellen Voraussetzungen Berliner Jugendlicher auseinandersetzen. Dieser jeweilige Perspektivenwechsel soll das Verständnis und die Anpassungsbereitschaft zwischen Bewerber/-innen auf Ausbildungsplätze/ Auszubildenden und Ausbildungsbetrieben erleichtern.

Darüber hinaus soll eine vom Projekt in Kooperation mit der DeHoGa und Jugendlichen entwickelte Social Web-Kampagne (www.eat-sleep-drink.de) möglichst dem Verband zur Weiterführung übergeben oder dafür eine andere Perspektive erschlossen werden.

Kontakt: Projektleiterin Ulla Bünde | ubuende@bildungsmarkt.de | www.eat-sleep-drink.de



Viele Unternehmen sind unsicher, welche Veränderungen und Modernisierungen im Betrieb erforderlich sind, um junge Menschen zu erreichen. Darüber hinaus benötigen sie praktische Hilfe bei der Auswahl von Bewerbern, wenn die üblichen Auswahlkriterien erfolglos bleiben. Arbeiten Betriebe dann mit sogenannten „schwierigen Jugendlichen“ zusammen, stoßen sie des Öfteren an ihre Grenzen: Sie haben keine Erklärung dafür, warum sich Praktikanten oder Auszubildende „unverschämt“ und „unzuverlässig“ zeigen und geforderte Leistungen in Betrieb und Berufsschule nicht erbringen. Häufig verfügen sie nicht über Methoden, um angemessen auf mangelnde Ausbildungsreife zu reagieren, weiß Elke Weiser, Leiterin der ver.di-Jugendbildungsstätte Konradshöhe e. V. in Berlin. Folgen können Ausbildungsabbrüche sein; sie ergeben sich oft aus unrealistischen Vorstellungen vom Ausbildungsberuf oder aufgrund der sozialen beziehungsweise persönlichen Probleme der Auszubildenden. Auch der Umgang mit einer hinsichtlich Kultur, Alter, Herkunft und Geschlecht vielfältigeren Belegschaft stellt die Unternehmen vor Herausforderungen, die sie überfordern, wenn ihre Ressourcen bereits von der Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs ausgeschöpft sind.

Auch spürten viele Unternehmer die soziale Verantwortung und wollten der Gesellschaft aktiv etwas zurückgeben; sie sähen auch die positive Wirkung solcher Aktivitäten auf das Firmenimage,

die Mitarbeiterbindung und ihre Rekrutierungsmöglichkeiten, so Jürgen Brandt von der RegioVision GmbH Schwerin. Auch in Berlin engagieren sich einige Unternehmen im „Brennpunkt“-Stadtteil Neukölln, weil sie sich für diesen Bezirk verantwortlich fühlen.

Die Erfahrung von Stefanie Corogil, Projektleiterin bei HÜRDENSPRINGER+ (angesiedelt in Berlin-Neukölln) zeigt aber auch, dass Unternehmen Unterstützung oder andere Entlastung erwarten, wenn sie benachteiligte Jugendliche einstellen und bis zum erfolgreichen Ausbildungsabschluss begleiten. Ein derartiges unternehmerisches Engagement ist Voraussetzung für Kooperationen, die der Arbeitsmarktintegration benachteiligter junger Menschen dienen.

Die folgende Darstellung basiert auf den Erfahrungen von den in diesem Bereich seit Jahren aktiven Unternehmensvertretern und den erfolgreich kooperierenden Mitarbeiter/-innen aus XENOS-Projekten. Wir haben auf dieser Grundlage die Erwartungen und Bedarfe, die die Betriebe an die Projektträger richten, zusammengefasst.



JÜRGEN BRANDT | BRÜCKEN FÜR
VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MV

Was Unternehmen von den Projektträgern erwarten

VERLÄSSLICHKEIT

Unternehmen wünschen sich eine/n verlässliche/n und kompetente/n Ansprechpartner/-in bei ihrem Kooperationspartner. Dies gilt nicht nur für den Beginn einer Kooperation, sondern auch für die gesamte Projektlaufzeit und darüber hinaus. Denn häufig überschreitet der betriebliche Verantwortungshorizont für die jungen Menschen die Projektlaufzeit. Zudem sollten die kooperierenden Mitarbeiter/-innen des Trägers betriebliche Erfahrung haben, wenigstens aber die betrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten kennen und verstehen, damit die Angebote und

Interventionen des Projekts den Betrieb weder einschränken noch stören.

MOTIVIERUNG ZU AKTIVIERUNG UND QUALIFIZIERUNG

Einige Unternehmensvertreter wie auch einige Projektmitarbeiter/-innen sind der Meinung, dass betriebliche Ausbilder/-innen keine sozialen Kernkompetenzen wie Zeitmanagement und Disziplin vermitteln können. Hierfür erwarten die Unternehmen Unterstützung von Pädagogen/-innen aus Schulen und Projekten der Berufsvorbereitung oder Ausbildungsbegleitung.

Projekt: Brücken für Vielfalt...

Projektname:

Brücken für Vielfalt und Beschäftigung in Mecklenburg-Vorpommern

Projekträger: RegioVision GmbH, Schwerin



Projektkurzdarstellung: Das Verbundprojekt mit Kooperationspartnern aus Bildung und Unternehmen schlägt eine Brücke zwischen benachteiligten Jugendlichen / jungen Erwachsenen und der regionalen Wirtschaft. Der Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e. V. ist Teilprojektspartner und verbindlich an die Projektziele Chancengleichheit und Abbau von Diskriminierung benachteiligter Zielgruppen gebunden. Kernaktivitäten sind die Aktivierung der Projektteilnehmer/-innen und die Entwicklung ihrer Kompetenzen unter anderem durch individuelles Job-Mentoring und -Coaching bei gleichzeitiger Sensibilisierung von Behörden und Unternehmen für Vielfalt und Chancengleichheit bei der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen. Damit werden Arbeitsplätze für benachteiligte junge Menschen einschließlich ehemaliger Strafgefangener erschlossen.

Im Rahmen von jährlichen Fachtagungen, Studienaufenthalten im europäischen Ausland und verschiedenen Publikationen werden Arbeitsmarktakteure und strategischen Partnern aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung aktiv vernetzt. Der vom Projekt erstellte „Diversity Monitor“ der der Landeshauptstadt Schwerin wurde bei tausend Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern verteilt.

Kontakt: Projektleiter Jürgen Brandt | jbrandtsn@gmx.de | www.bruecken-mv.de

Teilprojektspartner Wolfgang Schröder, Hauptgeschäftsführer des Unternehmerverbands Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e. V.

BETRIEBLICHE REALITÄT ANERKENNEN UND LÖSUNGEN HERBEIFÜHREN

Wolfgang Schröder vom Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e. V. fasst zusammen: Kurz gesagt benötigen Unternehmen für die Integration am Arbeitsmarkt benachteiligter junger Menschen „schnelle, einfache und kostengünstige Lösungen“ und das müsse ein Projektträger anbieten können, der eine Kooperation mit einem Unternehmen eingehen will. Dazu gehöre auch die Fähigkeit und die zeitliche Möglichkeit, Beziehungen aufzubauen und Kontakte pflegen zu können sowie die Akzeptanz

der betrieblichen Interessenlage. Es brauche also Auszubildende, die zuverlässig zur Arbeit erscheinen oder unterstützende Interventionen des Projektträgers, die einem möglichst reibungslosen Betriebsablauf nicht im Wege stehen – ein absolutes Muss



WOLFGANG SCHRÖDER | BRÜCKEN FÜR
VIelfALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MV

für kleinere Unternehmen, die unter großer Belastung arbeiten. Schließlich heiße Kooperation im Zweifelsfall auch die Bereitschaft, neue Wege zu suchen und zu beschreiten, wenn die vertraglich vereinbarten versagen, so Wolfgang Schröder.

Die Beschreibung der betrieblichen Ausgangssituation und Erwartungshaltung hat gezeigt, dass die Kompetenzen, Erfahrungen und Netzwerke geeigneter Projektträger zur Unterstützung bei der Integration von Auszubildenden durchaus gefragt sind. Andererseits ist deutlich geworden, welche Anforderungen diese Art der Zusammenarbeit mit Unternehmen an die Träger stellen. Projektträger, die ein Interesse an der Kooperation mit Unternehmen haben, sollten sich also fragen, was sie im Interesse ihrer Zielgruppen anbieten können, um auf betriebliche Anforderungen und Bedarfslagen einzugehen. Es gehe darum, die Kompetenzen und Ressourcen eines Projektträgers darauf hin zu untersuchen, ob sie für konkrete Bedarfe und „Leerstellen“ der Unternehmen (Teil-)Problemlösungen im Falle einer Kooperation bieten könnten, so Jürgen Brandt.

Damit Projektergebnisse nach Förderende weiter wirken, konnten bei den portraitierten Projekten

das Netzwerk um und mit einem Unternehmensverband verstärkt werden (was die Entwicklung und Durchführung neuer Modellprojekte im Interesse der Zielgruppe erleichtert – wie im Falle des Projekts BRÜCKEN FÜR

VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MECKLENBURG-VORPOMMERN oder in Projekten entwickelte Angebote und Instrumente werden von Unternehmen und anderen fortgeführt – wie im Fall der Projekte HÜRDENSPRINGER+ und MATCH!.

Projekt: Hürdenspringer+

Projektname: Hürdenspringer+

Projekträger: Unionhilfswerk Berlin

Projektkurzdarstellung: Das Projekt unterstützt Schüler/-innen mit und ohne Migrationshintergrund beim Berufseinstieg und gewinnt Unternehmen, die den Jugendlichen Ausbildungsmöglichkeiten anbieten wollen. Dazu hat das Projekt mit drei Schulen und fünf Unternehmen Kooperationsverträge abgeschlossen und einen verbindlichen Rahmen für sein „1:1-Jugend-Mentoring-Programm“ festgelegt. Er bietet Schülern/-innen und Auszubildenden die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis mit Mitarbeitern/-innen von kleinen und mittleren Unternehmen voneinander zu lernen: Mentoren/-innen lernen die Lebenswelt junger Menschen besser verstehen, und die Unternehmen nutzen den Kontakt zu potentiellen Auszubildenden. Dabei werden die Jugendlichen in wöchentlichen Gesprächen für Bedingungen des Arbeitslebens sensibilisiert, sie überprüfen ihre Interessen, bereiten sich auf Bewerbungen vor und besprechen auch private Schwierigkeiten. Ziel ist die Entwicklung einer tragfähigen Anschlussperspektive für die teilnehmenden Schüler/-innen und bei Auszubildenden die Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen.

Die Projektmitarbeiter/-innen begleiten Mentoren/ Mentorinnen und Mentees mit Informations-, Qualifizierungsveranstaltungen und gemeinsamen Gruppenaktivitäten, etwa Ausstellungen, Festen, interreligiösen Dialogen. Sie vermitteln bei (interkulturellen) Konflikten zwischen Elternhäusern, Jugendlichen und Betrieben. Das erfolgreiche und von Unternehmen wie Schulen nachgefragte Projekt soll nach Projektabschluss fortgeführt werden.

Kontakt: Projektleiterin Stefanie Corogil | stefanie.corogil@unionhilfswerk.de | www.huerdenspringer.unionhilfswerk.de



Angebote und Leistungen erfolgreich kooperierender Träger

Bevor Beispiele für konkrete Projektangebote in der Unternehmenskooperation vorgestellt werden, erläutern die ersten vier Punkte Grundvoraussetzungen für eine gelingende Kooperation mit Unternehmen entsprechend der Diskussionsergebnisse der Tagung.

„AUF EMPFEHLUNG“

Erfahrungsgemäß haben die von anderen Unternehmen oder einem Branchen-/Unternehmerverband ausgesprochenen Empfehlungen besondere Bedeutung für Bildungsträger. Dies gilt erst recht, wenn darin die Praktikabilität des Angebots betont wird und

implizit auch der konkrete Nutzen einer Kooperation. Auf diese Weise kam es zu Kontaktaufnahme- und Sondierungsgesprächen über eine mögliche Kooperation mit Unternehmenspartnern bei den XENOS-Projekten MATCH! in Berlin und BRÜCKEN FÜR VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MV.

PROJEKTMITARBEITER/-INNEN MIT BETRIEBSERFAHRUNG

Erfolgreich kooperierende Projekte wie MATCH! und BRÜCKEN FÜR VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MV wissen, dass es ein Vorteil ist, für die Akquise und Pflege von Kontakten zu Unternehmen einschlägig

erfahrene Personen zu beschäftigen. Betriebserfahrene Projektmitarbeiter/-innen finden Zugang zu Führungskräften eines Fünf-Sterne-Hotels als auch zu den Ausbildern eines Kleinunternehmens, bringen Verständnis auf und finden Lösungen für typische Probleme in der Projektumsetzung – zum Beispiel wenn insbesondere kleine Betriebe zwar gewissen Unterstützungsangebote annehmen, andere unverzichtbare Projektangebote wie interkulturelle Weiterbildung für Ausbilder/-innen dann aufgrund knapper Ressourcen ablehnen.

PROFESSIONELLES MANAGEMENT UND QUALITÄTSSICHERUNG

Für das Neuköllner Mentoringprogramm für Schüler/-innen und Auszubildende heißt das, seine Angebote den Betriebsabläufen, kulturell bedingten Erwartungen der involvierten Familien und den Zeitfenstern der unmittelbar beteiligten Jugendlichen anzupassen. Jürgen Brandt von der RegioVision GmbH aus Schwerin hebt ebenfalls hervor, wie wichtig professionelles, das heißt „strenges“ Projektmanagement sei. Das bedeute auch, dass das Projekt beantworten müsse, wie es die Qualität sicher stelle und wer Ansprechpartner über die Projektlaufzeit hinaus sei.

In den Intensivberatungen zur Optimierung ihrer Unternehmenskooperationen, die UPJ e. V. (Teilprojektpartner von XENOS Panorama Bund) für XENOS-Projekte angeboten hat, wurde unter anderem deutlich, dass professionelles Projektmanagement von Projektträgern neben verständlichen und nützlichen Angeboten auch ein Bewusstsein von der eigenen Organisation verlangt. Das bedeutet, der Träger muss für sich klären, welches Selbstverständnis er mit dem Projektauftrag verbindet, welche prägenden Werte eine Rolle spielen und welche konkreten Ziele er in der Kooperation mit Unternehmen verfolgt.

GELEGENHEITEN ZUR KOMMUNIKATION SCHAFFEN

Das Fazit, das die XENOS-Projekte, die mit Unternehmen kooperieren, auf der Tagung formulierten lautet:

Entscheidend für den Erfolg ist die Pflege des Kontakts zwischen den Kooperationspartnern.

Projektträger nutzen deshalb auch andere (nicht XENOS-)Projekte und Initiativen, um über die

Teilnahme zum Beispiel an Fachtagungen, Studienreisen, Gremiensitzungen oder Stammtischen in der Region in Kontakt mit den Unternehmen zu bleiben. Durch diese Begegnungen bieten sich viele Möglichkeiten, die Interessen und Ziele beider Seiten unter stets neuen Aspekten zu besprechen und neue Pläne zu schmieden.

„Gegenseitige Transparenz ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Kooperationen.“

STEFANIE COROGIL |
HÜRDENSPRINGER+



Einige Projekte, zum Beispiel BRÜCKEN FÜR VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MV, berichten über gute Erfahrungen mit einem Beirat. Diesem gehören alle wichtigen strategischen Partner aus Wirtschaft und Verwaltung an.

MEDIATION IN DER AUSBILDUNGSBEGLEITUNG

Nicht immer läuft der Betriebsalltag mit Jugendlichen reibungslos. Interkulturelle Verständigungsschwierigkeiten können hier genauso eine Rolle spielen wie geschlechtsspezifische Rollenmuster oder die ganz „normale“ Reibung zwischen Jugend und Erwachsenen, das heißt zwischen Auszubildenden und Ausbilder/-innen. Vielfach sind gerade kleine und mittlere Unternehmen und deren Ausbilderinnen und Ausbilder hier jedoch überfordert und nehmen die Ausbildungsbegleitung der XENOS-Projekte dankbar an. Die Mitarbeiter/-innen der Projekte agieren als Vermittler/-innen und/ oder Mediatoren/-innen zwischen Betrieb, Berufsschule, Elternhaus und Auszubildenden und bieten auch Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung und Qualifizierung an.

AUSBILDUNGSMARKETING IN KOOPERATION MIT EINEM BRANCHENVERBAND

Das Berliner Verbundprojekt MATCH! ist ganz gezielt als Reaktion auf den Fachkräftebedarf eines Unternehmensverbandes (Hotel- und Gaststättenverband Berlin e. V./ DeHoGa Berlin) entwickelt worden, da in der Branche gute Chancen auf die Beschäftigung der XENOS-Zielgruppe bestehen. Unter anderem führte dies zur gemeinsamen Internet- und Social-Web-Kampagne „eat-sleep-drink“. Die dazugehörige Internetplattform stellt Ausbildungsberufe, Karrierechancen und die Vielfalt beruflicher Möglichkeiten in der Branche vor und ermöglicht auch die direkte Kommunikation mit Jugendlichen über Facebook und Twitter. So sollen Jugendliche für den Beruf begeistert werden, da eine Beschreibung und Informationsangebote nicht mehr ausreichen für die Azubiwerbung. Im Projekt ist man davon überzeugt, über soziale Netzwerke auch außerhalb der Bürozeiten die passende Ansprache für diese Zielgruppe gefunden zu haben.

KOORDINATION UND MODERATION

Eine Erfahrung der Projekte ist es, dass Abstimmungsprozesse so moderiert werden müssen, dass von beiden Seiten als realistisch anerkannte Ziele für die gemeinsame Arbeit gefunden werden können. Hierbei gibt es häufig „Übersetzungsprobleme“, da die Zielsetzungen der Programme oder der lokalen Politik nicht notwendigerweise mit den Unternehmenszielen und den Vorstellungen der Jugendlichen deckungsgleich sind, so die Erfahrung von Stefanie Corogil, Leiterin des Projekts HÜRDENSPRINGER+.

Sascha Eckerle vom Projekt MATCH! sieht sich als „Kümmerer“ in der Kooperation mit dem Hotel- und Gaststättenverband Berlin und beteiligten Unternehmen. Er stellt mittels Newsletter, Protokollen, Einladungen zum Meinungsaustausch über Zwischenergebnisse des Projekts, bilateralen Gesprächen, telefonischer Erreichbarkeit und Betriebsbesuchen den Informationsfluss sicher.

Wirksam seien auch regelmäßige, vom Projekt veranstaltete und moderierte Sitzungen mit Vertretern/-innen aller relevanten Interessengruppen, beispielsweise Jugendliche, Eltern, Berufsschullehrer/-innen, betrieblicher Ausbilder/-innen, Mitarbeitern/-innen des Jobcenters. Bei diesen Treffen geht es vorrangig um den Austausch über Interessen, Absichten und Ziele und weniger um Projektentwicklung. Wenn es ganz gut läuft, entstehen aus solchen Gesprächen auch zukunftsweisende neue Projekte: „Aus den StudyVisits, die bei uns einmal jährlich stattfinden und zu denen wir unter anderem Vertreter/-innen von beteiligten Unternehmen einladen, sind langfristige, strategische und belastbare Kooperationen und neue Projekte entstanden“, berichtet Jürgen Brandt von der RegioVision GmbH.

FÖRDERMITTELAKQUISITION

Eine weitere Ressource, die Bildungsträger in Kooperationen mit Unternehmen einbringen können, ist ihre meist langjährige Erfahrung bei der Akquise von Fördermitteln. So führen beispielsweise die Partner im Netzwerk der RegioVision GmbH laufend Gespräche zur Intensivierung der Zusammenarbeit und zur Schaffung neuer Finanzierungsmöglichkeiten für bewährte wie neue Projekte und Angebote.

GEMEINSAME ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Projektarbeit, die nachweislich durch die gelungene Kooperation mit Unternehmen zum Erfolg geführt hat, sollte auch entsprechend öffentlichkeitswirksam verwertet werden. Gemeinsam abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit in die verschiedenen Netzwerke aller Beteiligten hinein hat im besten Falle Disseminationseffekte weit über den engeren Wirkungskreis hinaus.



„Nur wenn Leute auf dem Laufenden sind, kommen sie auf neue Ideen.“

SASCHA ECKERLE | MATCH!

Fazit

Unternehmensengagement im Sinne von Corporate Citizenship bindet einerseits unternehmerische Ressourcen, sichert andererseits auch Einfluss auf die Problemdefinition und Gestaltung der Interventionen. Auch (gemeinnützige) Träger nutzen solche Kooperationen, um ihrem (Projekt-)Auftrag nachzukommen und sich zu professionalisieren. Beide Seiten gewinnen also in der Kooperation und das sind gute Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Projektträgern und Unternehmen.

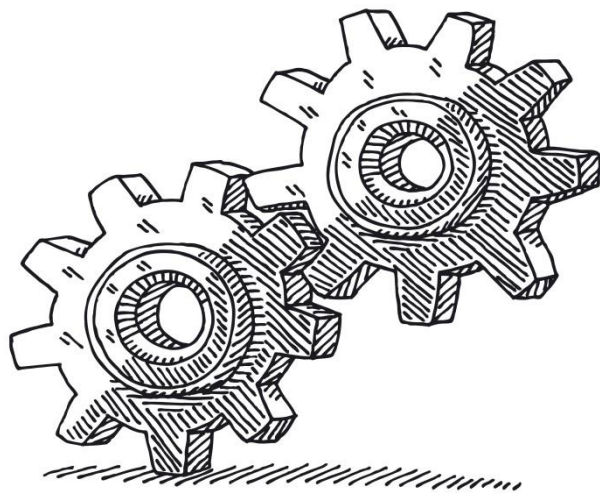
Kooperationen gelingen, wenn sowohl betriebliche Realitäten berücksichtigt als auch hilfreiche Angebote – wie Hilfe bei der Rekrutierung von Auszubildenden, Ausbildungsbegleitung und Koordination von Erfahrungsaustauschen – unterbreitet werden können. Die Bereitschaft von Trägern wie Unternehmen, mit- und voneinander zu lernen ist eine Grundlage für die Nachhaltigkeit solcher Kooperationen im Anschluss an XENOS-Projekte. In solchen Fällen haben beide Seiten erkannt, welche Bedeutung eine Kooperation für die Leistung der jeweiligen Partner hat. Die Tagung bestätigte an mehreren Beispielen, wie vorteilhaft für alle Beteiligten langjährige erfolgreiche Beziehungen zwischen Unternehmen/ Unternehmensverbänden und Projektträgern sind.



DEFINITION CORPORATE CITIZENSHIP

Bürgerschaftliches Engagement in und von Unternehmen, die eine mittel- und langfristige unternehmerische Strategie auf der Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft oder z. B. für ökologische oder kulturelle Belange engagieren. (Quelle: Wikipedia)

Zwar sind Kooperationen mit Unternehmen in einem Integrationsprojekt sowieso notwendig für die angezielte Vermittlung der Zielgruppe in Ausbildung und Arbeit. Gelingt im Projektverlauf jedoch auch noch die Entwicklung guter Zusammenarbeit (zu berücksichtigende Faktoren sind im Artikel beschrieben), dann haben beiden Parteien ein Interesse an der Verstetigung dieser Kooperation und bleiben zum Beispiel für innovative Projektideen im Gespräch, wie aus Schwerin berichtet wurde. Kooperativ erarbeitete Ergebnisse haben eine gute Chance auf Verstetigung nach Projektende, da sie explizit auf vorhandene Bedarfe und begrenzten Ressourcen der Arbeitsmarktakteure reagieren, wie die Weiterführung des Webportals aus dem Projekt MATCH! in Berlin zeigt.





Verstetigung im (sozialen) Unternehmen



Einleitung

Einige XENOS-Projekte verfolgen Verstetigungsansätze, in denen von vornherein die Generierung von Beschäftigung *und* deren wirtschaftliche Absicherung miteinander verknüpft sind. Sie erschließen mit der Initialunterstützung durch die XENOS-Förderung neue, hinsichtlich der besonderen Ressourcen und Förderbedarfe ihrer Zielgruppe sehr genau ausgewählte Geschäftsfelder, um Menschen bei der sozialen und arbeitsmarktlichen Integration zu unterstützen. Im Rahmen des XENOS-Vorhabens werden diese Konzepte erprobt, angepasst und weiterentwickelt mit dem Ziel der Realisierung einer „maßgeschneiderten“ Bildungsarbeit, einschließlich beruflicher Qualifizierung und Begleitung während der berufspraktischen Phasen.

Angestrebt wird hier nicht nur die Verbesserung der *Beschäftigungsfähigkeit*, sondern auch die Stabilisierung der *wirtschaftlichen* Grundlage dieser sozialen Beschäftigungsverhältnisse. Das kann beispielsweise durch die Gründung von Unternehmen geschehen, die in besonderer Weise soziale Ziele (berufliche Bildung und Integration) mit wirtschaftlichen Zielen (Selbstständigkeit als soziale Unternehmen) verbinden.

Dass solche Modelle funktionieren können und worin ihr „Erfolgsrezept“ besteht, aber auch welchen Risiken sie ausgesetzt sind, soll am Beispiel der beiden XENOS-Projekte SOJUNG und JOBSCONNECTEUROPE deutlich werden.

Vom Projekt zur Beschäftigung im sozialen Unternehmen

PROJEKT SOJUNG

Der Verein Graefewirtschaft, 2009 gemeinsam von Migranten/-innen und Deutschen gegründet, eröffnete seinen Gastronomie- und Cateringbetrieb „Die Weltküche“ UG im Sommer 2010 in Berlin-Kreuzberg. Die Gründer/-innen wussten, dass in diesem Stadtteil viele Flüchtlinge, Asylsuchende, Migranten/-innen leben und ihn mitprägen, ebenso dass sie über viele Kenntnisse und eine hohe Arbeitsmotivation verfügen, der erste Arbeitsmarkt ihnen aber trotzdem verschlossen bleibt. Der frustrierende „Ritt durch Maßnahmen“ wie Sprach- und Integrationskurse führte auch bei großem persönlichen Engagement oft nicht zu einer Anstellung und damit zur nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt.

Erschwerend komme hinzu, dass für Migranten/-innen die Schwelle für Berufsabschlüsse hoch liege und viele keine anerkannten Abschlüsse vorweisen könnten, obwohl sie seit langem in Deutschland leben und aufgewachsen sind; viele Familien hätten sich (deshalb) in einer Art Versorgungsmentalität unter anderem aufgrund mangelnder Chancen und Zugänge „eingerichtet“, so Heike Birkhölzer, Leiterin des Kreuzberger Projekts SOJUNG. Bei den Flüchtlingen erweist sich die Anerkennung gegebenenfalls vorhandener Abschlüsse und Zeugnisse aus den Heimatländern in Deutschland immer noch als kompliziert. Ferner muss die deutsche Arbeits- und Lebenswelt sowie die deutsche Sprache erst gelernt werden, damit berufliche Perspektiven überhaupt entstehen können. Andererseits erleichtern nachweisbare Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland die Zuerkennung von Aufenthaltstiteln und die Beschleunigung des Anerkennungsverfahrens. Insofern öffnen Unternehmen, die Menschen mit Benachteiligungen beschäftigen, die Tür in Richtung einer nachhaltigen, nicht nur ökonomischen Integration. Dies ist das Ziel des Graefewirtschaft e. V.: Migranten/-innen zu unterstützen, sich selbst ein dauerhaftes Einkommen zu erwirtschaften.



DEFINITION SOZIALES UNTERNEHMEN

Soziale Unternehmen sind Wirtschaftsunternehmen, die soziale und/oder gemeinwesenbezogene Zielsetzungen verfolgen. Sie werden von Bürgern organisiert, die sich und andere mit Gütern und Dienstleistungen versorgen wollen. Ihre Arbeit dient den sozialen Zwecken, die Erträge werden nicht privat angeeignet, Überschüsse werden dem Unternehmenszweck entsprechend investiert. Unternehmerisches Handeln ist kollektiv und kooperativ organisiert.

Der Graefewirtschaft gelang es durch das XENOS-Projekt unterschiedliche Geschäftsfelder zu erproben und zu entwickeln, um möglichst vielen Migranten/-innen sozialversicherungspflichtige existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse anbieten zu können, und zwar dauerhaft in einem von der Projektförderung unabhängigen sozialen Unternehmen. Die Graefewirtschaft konnte dabei auf das kulturelle Kapital der Migranten/-innen für seine Geschäftstätigkeiten zurückgreifen und unterstützte Migranteninnen und Migranten bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der eigenen (gastronomischen) Kultur und Küche.

Seit 2011 zählen zu den Kunden der Graefewirtschaft auch Berliner Schulen und Kindertagesstätten, die unter anderem mit „interkulturellen Speisen“ beliefert werden – in Berlin eine Marktlücke! Dieses Angebot berücksichtigt die Zubereitungsvorschriften und

„Die Graefewirtschaft wurde modellhaft entwickelt - geeignete Unterstützungsstrukturen und -instrumente fehlen.“

HEIKE BIRKHÖLZER | SOJUNG





gastronomisch-kulturellen Vorlieben der Schüler/-innen und enthält Gerichte aus ihren Herkunftsländern. Das XENOS-Projekt hat die Professionalisierung der Graefewirtschaft ermöglicht, so dass sie heute die hohen Anforderungen an die Gemeinschaftsverpflegung erfüllen kann. Neben der Schulverpflegung betreibt

sie das Kreuzberger Restaurant „Die Weltküche“, bietet Catering und betreibt seit kurzem eine Großküche auf dem Gelände des Übergangwohnheims in Marienfelde in Kooperation mit dem Internationalen Bund. Zum gegenwärtigen Portfolio gehören Produktion, Logistik, Service und Essensausgabe.

Die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten werden direkt an den Arbeitsplätzen vermittelt („On-the-job-Training“). Das Spektrum reicht von Hilfs- und Zuarbeiten bis zu anspruchsvollen professionellen Aufgaben als Koch/ Köchin, in der Logistik, Buchhaltung und Betriebsorganisation und -leitung. Das breitgefächerte Beschäftigungsfeld ermöglicht es, vorhandene Ressourcen der Zielgruppe zu aktivieren, den jeweils „passenden“ Arbeitsplatz zu finden und notwendige zusätzliche Fertigkeiten und Fähigkeiten am Arbeitsplatz einzuüben. Zudem hat die Graefewirtschaft eine Gruppe Migranten/-innen soweit qualifiziert und begleitet, dass sie das Restaurant „Die Weltküche“ seit Juni 2014 eigenständig führen und betreiben. Auch in der Weltküche sind sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze entstanden, die unabhängig von einer Projektförderung weiterbestehen.

Projekt: SoJung

Projektname: Innovativ wirtschaften für mehr Beschäftigung:
Soziale Unternehmen für junge Migranten (SoJung)

Projektträger:
Graefewirtschaft e. V.

Projektkurzdarstellung: Durch gemeinschaftliche Gründung von sozialen Unternehmen erhalten Migranten/-innen Zugang zu gesellschaftlichem Leben, beruflicher Qualifizierung und existenzsicherndem Einkommen im Restaurant- und Cateringbetrieb.

Unternehmen: Der Graefewirtschaft e. V. hat als soziales Unternehmen verschiedene Geschäftsbereiche entwickelt und betreibt einen Restaurant- und Cateringservice „Die Weltküche“, ist Anbieter in der Gemeinschaftsverpflegung für Schulen und Kindertagesstätten an sieben Standorten in Berlin-Kreuzberg und Berlin-Neukölln und betreut Senioren. Seit kurzem betreibt das Unternehmen auch eine Großküche auf dem Gelände des Übergangwohnheims in Berlin-Marienfelde. Als erfolgreiches Soziales Unternehmen eröffnet der Träger mit seinen Kapazitäten weitere wirtschaftliche Perspektiven und hat eine Gruppe von Migranten/-innen dabei unterstützt, ein Unternehmen zu gründen und nachhaltig zu betreiben. Aktuell sind in den Unternehmen 40 Mitarbeiter/-innen beschäftigt.

Kontakt: Projektleiterin Heike Birkhölzer | h.birkhoelzer@technet-berlin.de | www.die-weltkueche.org



PROJEKT SPORTJOBS/ JOBSCONNECTEUROPE

Die SportJobs 123 GmbH in Hamburg wurde von ehemaligen Mitarbeitern des XENOS-Projekts SPORTJOBS (2009-2011) nach ermutigenden Erfahrungen mit der beruflichen Qualifizierung Benachteiligter gegründet. Das ursprüngliche Konzept entwickelten und realisierten Mitarbeiter/-innen des Bezirksamts Hamburg-Mitte. Sie sahen in der ausgeprägten Freizeitwirtschaft Hamburgs eine Quelle möglicher Beschäftigung und Qualifizierung mit dem Potential eines Geschäftsmodells. Die Zielgruppe von XENOS-SPORTJOBS waren benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 15 und 25 Jahren aus dem sozialen Brennpunkt Hamburg-Mitte. Hintergrundidee des Projekts war es, diesen jungen Menschen die (Dauer-)Rolle als Bittsteller um Aufnahme in eine „Maßnahme“ zu ersparen, da sie erfahrungsgemäß für die meisten von ihnen zu nichts anderem als einer „Maßnahmekarriere“ führt. Die Projektinitiator/-innen stellten sich die Frage, was getan werden müsste, damit diese Jugendlichen

sich bei einschlägigen Unternehmen der Freizeitwirtschaft als Honorarkräfte mit attraktiven Angeboten „vorstellen“ und Geld verdienen könnten? Auf diese Weise würden sie „ganz nebenbei“ Erfahrungen in verschiedenen Berufsfeldern und Unternehmenskulturen sammeln, dort Mitarbeiter/-innen als Rollenvorbilder kennen und Verantwortung für sich und andere übernehmen lernen. Die Idee, die Jugendlichen zu „Selbstständigen“ für dieses Feld zu qualifizieren und sie als solche in Unternehmen der Freizeitwirtschaft zu vermitteln, schlug ein und führte schließlich zur Gründung der erwähnten GmbH. Deren primäres Ziel ist die Schaffung und Sicherung von Beschäftigung für benachteiligte Jugendliche in Hamburg, dem die Gewinnerorientierung untergeordnet ist.

Ausschlaggebend für die Ausgründung der GmbH aus dem XENOS-Projekt SPORTJOBS war dessen Erfolg und die persönliche Motivation zweier seiner Mitarbeiter, beide Sportlehrer, die eine

Projekt: JobsConnectEurope

Projektname: JobsConnectEurope

Projektträger: Bezirksamt Hamburg-Mitte,
Fachamt Sozialraummanagement

Projektkurzdarstellung: Das Projekt knüpft an das Vorläuferprojekt XENOS-SportJob des Bezirksamts Hamburg-Mitte an, das für sein erfolgreiches Konzept 2012 den Verstetigungspreis des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erhielt.

Beide Projekte orientieren sich an einem wirtschaftlich tragfähigen Verstetigungsansatz, der unter anderem durch die Gründung der SportJobs 123 GmbH sowie das Nachfolgeprojekt JobsConnectEurope weiterentwickelt werden soll.

Ziel des Projekts ist die Berufsausbildungsvorbereitung der Teilnehmer/-innen bis zu ihrer Ausbildungsbefähigung, das heißt hinsichtlich der in der Freizeitwirtschaft unabdingbaren sozialen und fachlichen Kompetenzen. Das geschieht mittels Honorarjobs, Kontakten und Netzwerken, die Zugänge zu Wirtschaft und anderen Institutionen als Auftraggeber ermöglichen. Mit der Beteiligung an der Organisation und Durchführung von internationalen Events soll darüber hinaus ein Bewusstsein von der Vielfalt und Toleranz auf dem europäischen Arbeitsmarkt entwickelt werden.

Unternehmen: Die Ende 2010 aus dem XENOS-Vorläuferprojekt SportJobs heraus gegründete SportJobs 123 GmbH qualifiziert und vermittelt Jugendliche an Auftraggeber in der Freizeitwirtschaft (unter anderem AOK, TUI Cruise), Ganztagschulen für Sportangebote und Vereine.

Kontakt: Herrmann Teiner | hermann.teiner@hamburg-mitte.hamburg.de | www.jce-hamburg.de | www.sportjobs-hamburg.de



Alternative zur Beschäftigung in einer Regelschule suchten. Als Gesellschafter der SportJobs 123 GmbH machten sie sich selbstständig, um das gut nachgefragte SPORTJOBS-Konzept weiterführen zu können. Die Unternehmensgründung wurde auch erwogen, um den auf dem freien Markt Beschäftigung suchenden „SportJobbern“ unternehmerisches Profil und professionelles Gewicht zu geben. Sie sind heute Honorarkräfte der SportJobs 123 GmbH, eines wirtschaftlich arbeitenden Unternehmens. Sie erhalten jetzt, unabhängig von den Laufzeiten der Förderprogramme, Aufträge und werden gleichzeitig während ihrer Tätigkeiten im Sport- und Eventbereich qualifiziert. Um weiterhin mit

Benachteiligten arbeiten zu können, greift die GmbH auch auf Fördermittel zurück und entwickelt so das Unternehmen beständig weiter. Beschäftigungsmöglichkeiten bieten sich zum Beispiel in den Nachmittagsprogrammen von Ganztagschulen, als Anleiter/-innen von Sportangeboten für Firmenmitarbeiter/-innen und als Animatoren bei Großevents (wie der Landesgartenschau). Aus solchen Kontakten zu Auftraggebern ergeben sich in Einzelfällen auch Ausbildungsverträge für die „Sportjobber“. Alexander Jamil, einer der GmbH-Gründer, betont darüber hinaus die Vermittlung von interkultureller Toleranz und sozialen Schlüsselkompetenzen als „integrale Bestandteile der Qualifizierung und Beschäftigung bei der SportJobs 123 GmbH“.

Leistungen sozialer Unternehmen

Beiden erwähnten Vorhaben ist – bei allen Unterschieden in Vorgehen und Handlungsfeld – die wirtschaftliche *und* soziale Ausrichtung gemeinsam. Das mögen auch andere Unternehmen für sich in Anspruch nehmen, hier aber ist von Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen die Rede, die aus unterschiedlichen Gründen ausgegrenzt bzw. nicht integriert sind. Sie haben ohne formale Qualifikation nur noch geringe Chancen, ihre Lage grundlegend zu verbessern, zum Beispiel auf den üblichen Wegen beruflicher Integration. Beide Unternehmen sind nicht gewinnorientiert aufgestellt, sondern im Vordergrund steht, möglichst viele Menschen zu beschäftigen und gleichzeitig hochwertige Produkte und Dienstleistungen zu erbringen sowie einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten.

Unternehmen, die sich dieser Zielgruppe annehmen, müssen ihr Angebote machen, die weit über Arbeits- oder Ausbildungsverträge hinausgehen. Dies betonen die Verantwortlichen beider Projekte und führen eine Reihe *unterstützender Leistungen* an:

Beide Unternehmen bedienen sich ihres sozialen Kapitals, etwa ihrer Netzwerke und ihres guten Rufes und Ansehens im sozialpolitischen (lokalen)

Diskurs, um die soziale Einbindung und Stabilisierung der XENOS-Zielgruppe im Betrieb und Stadtteil zu fördern.

Sportjobs 123 GmbH in Hamburg erhält Aufträge von Stadtteilschulen und „Häusern der Jugend“ (Jugendfreizeiteinrichtungen) in Hamburg, die „Sportjobber“ für Veranstaltungen am Nachmittag des Ganztagschulbetriebs engagieren. Zum Kundenkreis gehören ebenso Konzerne, größere Versicherungen und Agenturen (für die Veranstaltung internationaler Events). Zum sozialen Kapital von SPORTJOBS und JOBSCONNECTEUROPE gehört ihr kontinuierlich gepflegtes Netzwerk in der Stadt mit Kontakten zu lokalen KMU, aber auch Großunternehmen wie TUI Cruises (Veranstalter von Events auf Kreuzfahrtschiffen), die AOK und die Internationale Gartenschau Hamburg.

Als soziale Unternehmen bieten sie ihren Mitarbeitern/-innen nicht nur eine Erwerbsmöglichkeit, sondern auch einen Entwicklungsraum. SOJUNG arbeitet nicht nur *für*, sondern *mit* den Beschäftigten; sie werden auch in der Leitungsebene des Unternehmens beschäftigt. Dies ist eine große Herausforderung: Bei der Graefewirtschaft stellten ursprünglich



ERFOLGSFAKTOREN FÜR SOZIALE UNTERNEHMEN FÜR UND MIT DER XENOS-ZIELGRUPPE

Die Gründung eines wirtschaftlich arbeitenden Unternehmens mit der XENOS-Zielgruppe und seine erfolgreiche Führung erfordert laut den Entwicklungserfahrungen im Projekt SOJUNG und der Umsetzung im sozialen Unternehmen „Die Weltküche“ laut Heike Birkhölzer:

-  Unterstützungsstrukturen für soziale Unternehmen auf der Managementebene
-  „Minderleistungsausgleich“ (beispielsweise analog zu dem für Integrationsbetriebe mit behinderten Mitarbeitern/-innen), passende Arbeitsmarktinstrumente und Zugang zu Start-/Investitionskapital
-  Finanzierungsmix aus Leistungsverträgen, Einnahmen aus Verkaufserlösen, Spenden und Sponsoring sowie die Einbeziehung von freiwilliger, unbezahlter Arbeit auf Gegenseitigkeit
-  Unabhängigkeit von Fördermitteln durch schrittweise Erhöhung der Einnahmen
-  Personalmix aus benachteiligten und qualifizierten Leistungsträgern sowie ein erfahrenes Interimsmanagement, da das Unternehmen im Wettbewerb steht
-  Gute Personalauswahl, am besten über „On-the-job-Training“ und Praktika
Dabei kommt es auf Leistung und Teamintegration an; ist beides gegeben, können Angelernte unbefristet sozialversicherungspflichtig eingestellt werden.
-  Ausgeprägte Sozialkompetenzen der Führung und der Mitarbeiter/-innen, die kooperativ mit multiethnischen Teams arbeiten, Leistung einfordern und sichern können und ggf. auch Ansprechpartner für berufliche oder private Schwierigkeiten der Mitarbeiter/-innen sein müssen
-  Zeit für Aufbau und Bildung von Vertrauens- und Gegenseitigkeitsbeziehungen nach außen und innen
-  Führungskräfte, die auch coachen können und der Dauerherausforderung gewachsen sein müssen, die Mitarbeiter/-innen auf die Erfordernisse von Arbeit und Markt in Deutschland vorzubereiten und ihnen in individuellen Problemlagen gerecht zu werden
-  Effiziente Maßnahmen zur Qualitätssicherung (besonders wichtig und streng kontrolliert im Gastronomiebereich): Gesundheits-, Qualifikationsnachweise, kontinuierliche Weiterbildung
-  Angebot anerkannter Berufsausbildungen, um Aufstiegsperspektiven zu eröffnen

Migranten/-innen den Vorstand des eingetragenen Vereins (mit einem Interimsmanagement im Hintergrund), bis sich bei Akquisitionsverhandlungen mit prospektiven Kunden (Schulen, Unternehmen, Banken usw.) herausstellte, dass sie als Geschäftspartner/-innen nicht akzeptiert wurden. In der Folge musste der Vorstand neu besetzt werden. In der Zwischenzeit konnte eine Mitarbeiterin jedoch soweit qualifiziert werden, dass sie das Geschäft heute führt und eben auch Verhandlungen bestreitet. Diese notwendige professionelle Unternehmensführung ist möglich,

weil weiterhin Gründungs- und Management-Kompetenz zwischen langjährigen und neuen Mitarbeitern/-innen routinemäßig transferiert und externe Beratung und Coaching, wie auch bei gewinnorientierten Unternehmen, bei Bedarf eingekauft oder pro bono geleistet wird.

Da die Zielgruppe in der Regel gering qualifiziert ist, gibt es Grenzen des von ihr Leistbaren. Das bedeutet, dass ein adäquater „Personalmix“ gefunden werden muss. Ferner müsse die Graefewirtschaft, da sie ihr Personal unter anderem aus der Zielgruppe rekrutiert, mehr

Personal vorhalten als vergleichbare Unternehmen, was zu höheren Personalkosten führe, die erwirtschaftet werden müssen, so die Erfahrung im Projekt SOJUNG.

Die Frage, ob es für die oben beschriebenen Benachteiligten und in der Regel mit den rechtlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Gegebenheiten Deutschlands kaum Vertrauten sinnvoll sei, ein Wirtschaftsunternehmen zu gründen, beantwortet Heike Birkhölzer (Projektleiterin SOJUNG) positiv, da echte Alternativen für die Zielgruppe fehlten. Allerdings brauche es mit Unterstützung von erfahrenen Manager/-innen und Gründer/-innen einen „Machbarkeitstest“, wie dies für verschiedene Geschäftsfelder im XENOS-Projekt SOJUNG auch unternommen wurde.

Die aktuell geführte Debatte und der „Hype“ um Social Entrepreneurship als Lösung für Langzeitarbeitslose muss dagegen sehr kritisch betrachtet werden, so Heike Birkhölzer, auch Vorstandsvorsitzende des TechNet Berlin und daher mit viel Erfahrung in der Schaffung von Arbeitsplätzen in sozialen Unternehmen. Verschiedenste Projektvertreter/-innen teilten auf

der Tagung die Erfahrung, dass Menschen mit zum Teil vielfältigen persönlichen und sozialen Benachteiligungen auch mit gutem Coaching langfristig eher nicht in die Lage versetzt werden können, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Ehrenamtliche Arbeit aus dem Netzwerk werde daher in ihrem Unternehmen weiterhin notwendig sein, um die Erwerbsarbeit in sozialen Unternehmen zu stützen, so Heike Birkhölzer. Auch der Idee „Soziale Unternehmen als Ausbildungsbetriebe“ wurde von der Projektleiterin eine Absage erteilt. Der Aufwand an Antragsstellungen, die Erbringung aller erforderlichen Nachweise, der wirtschaftliche Druck, mit benachteiligten Auszubildenden und Angestellten Leistung am Markt zu erbringen und die Risiken, die sich aus der öffentlichen Förderung ergeben (verzögerte Mittelfreigabe, Rückforderungen, hoher Verwaltungsaufwand usw.) machten das Konzept nicht wirtschaftlich.

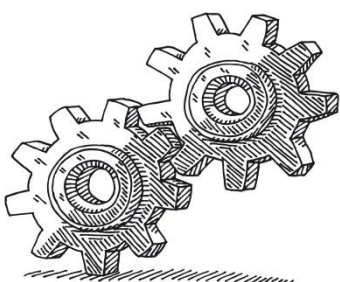


LITERATURTIPP

Graefewirtschaft e. V.: „Gründung und Entwicklung Sozialer Unternehmen am Beispiel der Graefewirtschaft im Rahmen von XENOS-SOJUNG“ (erhältlich über Heike Birkhölzer | E-Mail: h.birkhoelzer@technet-berlin.de)

Fazit

Beide hier porträtierten XENOS-Projekte bahnen Gründungen sozialer Unternehmen an, um ihr soziales beziehungsweise gemeinwesenbezogenes Engagement auf den Feldern Integration, Beschäftigung und berufliche Qualifizierung unabhängig von Projektzyklen *verstetigen* zu können. Insofern kann die Gründung und Führung eines sozialen Unternehmens als eine Möglichkeit der Verstetigung erfolgreicher XENOS-Vorhaben angesehen werden und deren Förderung aus öffentlichen Mitteln als dessen Start-/Anschubkapital. Voraussetzungen für den Erfolg der Gründungen sind eine markadäquate



Bedarfsermittlung, Unternehmensleistung sowie Personalauswahl und -entwicklung. Die Platzierung eines Unternehmens mit einem innovativen Angebot ist stets eine besondere Herausforderung – für die Gründer, Unternehmensführung und Mitarbeitenden hinsichtlich Qualität, Öffentlichkeitsarbeit, Erschließung zusätzlicher Mittel und Aufbau eines Netzwerks von Partnern und Kunden wie seiner Nutzung und kontinuierlichen Erweiterung. Ein nachhaltiges sozial-ökonomisches Unternehmensziel vorausgesetzt, verlangt diese Strategie Selbstständigkeit am Markt, Eigeninitiative und zunehmende Unabhängigkeit von (öffentlichen) Fördermitteln.

Verstetigung mit Zertifizierungen



Einleitung

Mehrere XENOS-Projekte bemühen sich, ihre Angebote durch Zertifizierungen einer strukturellen Verankerung näher zu bringen. Die zunächst nur von den unmittelbar Beteiligten erfahrene und bestenfalls wertgeschätzte Leistung des Projekts soll auf diese Weise darüber hinausgehend auch in Fachkreisen anerkannt werden und damit als übertragbar möglichst weite Verbreitung finden (können). Die Zertifizierung soll Außenstehenden und potentiellen Anwendern die besondere Qualität und Nutzbarkeit neu entwickelter Inhalte oder Angebote transparent machen und ebenso ihre Kombinierbarkeit mit bestehenden Angeboten sowie ihren Mehrwert.

Zertifizierungen sind somit ein Zwischenschritt von einem individuellen Projektangebot zu einer Verstetigung.

In Deutschland gibt es sehr unterschiedliche Zertifizierungsformen, etwa Produkt-zertifizierungen (auch als „Gütesiegel“ bezeichnet) oder Trägerzertifizierungen (auch im XENOS-Bereich; vgl. Projekt DOPPELPASS). Typischer für XENOS-Projekte sind jedoch Zertifizierungsansätze aus dem Bereich beruflicher Bildung oder Integration. Ein dafür exemplarisches Projekt wird im Folgenden ausführlicher vorgestellt: SINTI- UND ROMA-BILDUNGSARBEIT ALS PROFESSION.

Zertifizierung neuer beruflicher Kompetenzen

PROJEKT „SINTI- UND ROMA-BILDUNGSARBEIT ALS PROFESSION“

Das Projekt verfolgt die Entwicklung und Zertifizierung eines für Deutschland neuartigen Qualifizierungsangebots und musste dabei zwei Barrieren überwinden: Die Qualifikation muss die anvisierten neuen Kompetenzen (im deutschen Bildungssystem) verorten und zudem die Eingangsvoraussetzungen für die Teilnehmer/-innen festlegen beziehungsweise – sofern sie im Ausland erworben wurden – deren Anerkennung betreiben/ unterstützen.

In Deutschland gibt es knapp 350 anerkannte Ausbildungsberufe, deren Inhalte, Ergebnisse (berufliche Qualifikationen und Kompetenzen) und Prüfungsverfahren als Ausbildungsordnungen in einem geregelten, komplexen und langwierigen Verfahren zwischen den Sozialparteien (Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Bund und Länder) festgelegt werden. Die Ausbildungsordnungen sind

Grundlage der Berufsausbildung in Deutschland und werden vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit oder dem sonst zuständigen Fachministerium erlassen. Für einen anerkannten Ausbildungsberuf darf nur nach dieser Ausbildungsordnung ausgebildet werden. Verfügt man über einen „anerkannten Berufsabschluss“, besitzt man hierzulande zumindest theoretisch eine Zugangsvoraussetzung zu Beschäftigung und/oder beruflicher Integration. Jugendliche unter 18 Jahren dürfen zu ihrem Schutz in anderen als anerkannten Ausbildungsberufen nicht ausgebildet werden. Ansonsten gibt es eine Fülle von zertifizierten und nicht zertifizierten Bildungsangeboten außerhalb dieses reglementierten Bereichs. Für die Möglichkeit von Gleichwertigkeitsfeststellungen ausländischer Berufsqualifikationen in Deutschland wurde das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und

Projekt: Sinti- und Roma-Bildungsarbeit

Projektname: Sinti- und Roma-Bildungsarbeit als Profession:
Sinti und Roma in pädagogischen, sozialen und anderen Berufen etablieren

Projektträger:

Koordinator des Verbundprojekts sind die Regionalen Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V. (Berlin), Verbundpartner sind Madhouse gGmbH (München) und RomnoKher gGmbH (Mannheim)

Projektkurzdarstellung:

Ziel des Projekts ist die Erarbeitung von Strategien und Konzepten zur Ermöglichung chancengleicher Zugänge zu Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarkt. Das wird erreicht durch

- Aufbau und Verankerung eines Netzwerks von Landesverbänden, Sinti- und Roma-Bildungsträgern und -organisationen
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen für bessere Teilhabe und Inklusion im Bereich Bildung und Beschäftigung
- Entwicklung und Anerkennung einer Qualifizierung „Bildungs- und Schulmediation zur Förderung von Bildungsbeteiligung und -erfolg von Sinti und Roma“.

Die RAA Berlin koordiniert den Verbund und ist verantwortlich für die Entwicklung und Anerkennung der Qualifizierung. Madhouse führt in München eine Qualifizierung zur Bildungs- und Schulmediation erstmalig in der Region durch. In Mannheim hat der Partner RomnoKher das Netzwerk Bildungsaufbruch etabliert, ein Zusammenschluss von 32 Landesverbänden, Sinti- und Roma-Organisationen, Bildungsträgern, einzelnen Aktivisten/-innen, Hochschulen, Politiker/-innen. Aus diesem Netzwerk heraus wurde am 25. Oktober 2012 die Hildegard Lagrenne Stiftung für Bildung, Inklusion und Teilhabe von Sinti und Roma in Deutschland gegründet.

Kontakt: Projektleiter Dr. Andrés Nader | info@raa-berlin.de | www.raa-berlin.de



Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ geschaffen. Sofern es im Rahmen von Projekten wie dem hier vorgestellten auch um die Anerkennung neuer Qualifikationen unter Einschluss sogenannter non-formaler und informeller Kompetenzen geht, steht ein Anbieter zuerst einmal allein auf dem Bildungsmarkt. Er muss unter anderem vorweg prüfen, ob diese neue Qualifikation Chancen hat, sich gegen bestehende anerkannte Abschlüsse durchzusetzen. Für den (Arbeitsmarkt-)Wert neuer, noch kaum bekannter Zertifikate ist in jedem Fall von Belang, ob ihnen eine entsprechende Nachfrage gegenübersteht.

Wir haben die Vertreterinnen des Projekts gebeten, ihre Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Zertifizierungsvorhaben vorzustellen und zu erläutern, weil die Thematik für viele Vorhaben mit Bezug zum deutschen Berufsausbildungssystem bedeutsam ist. Wir haben gefragt, was genau in dem Projekt entwickelt wird und weshalb der sehr aufwendige Weg einer formellen

Anerkennung beschritten wurde. Des Weiteren interessierte uns, welche Zwischenbilanz zum gegenwärtigen Zeitpunkt gezogen werden kann und vor welchen Herausforderungen das Projekt noch steht.



IRÈNE SERVANT & ANDREA PETRIĆ | SINTI- UND ROMA-BILDUNGSARBEIT ALS PROFESSION

QUALIFIZIEREN - WORUM GEHT ES?

Die RAA Berlin bildete 2003 bis 2005 erstmalig für Berlin Roma-Schulmediatoren/-innen aus. Eine weitere Qualifizierung fand 2008 bis 2010 statt. Die Qualifizierung und Arbeit der Berliner Schulmediatoren/-innen zielt auf den Aufbau einer nachhaltigen Kooperationsstruktur zwischen Schulen und Familien. Zur Projekthalbzeit arbeiteten in Berlin (bei der RAA) sieben Mediatoren/-innen in sechs Kooperationsschulen. Die Schulmediatoren/-innen bieten teilweise ebenfalls mobile Beratungen an. Insgesamt erreichte das Angebot in Berlin mehr als 430 Berliner Kinder und Jugendliche (zuzüglich ihrer Eltern, Lehrkräfte usw.).

In München führt Madhouse im Rahmen des XENOS-Projekts zum ersten Mal in der Region eine Qualifizierung für Bildungs- und Schulmediatoren/-innen durch. Die Idee dazu

entstand zum einen aus der praktischen Arbeit von Madhouse und zum anderen aus den Erkenntnissen der Studie von Daniel Strauß und anderen (Daniel Strauß [Hg.]: „*Studie zur aktuellen Bildungssituation deutscher Sinti und Roma. Dokumentation und Forschungsbericht.*“ RomnoKher 2011).

Das Angebot der Bildungs- und Schulmediation zielt dementsprechend auf zwei Gruppen:

- die Kinder, ihre Familien und Bildungseinrichtungen, die vom Angebot der Bildungs- und Schulmediation profitieren können,
- die zukünftigen Mediatoren/-innen, die als professionell Weitergebildete einen besseren Zugang zum sozialen und pädagogischen Arbeitsmarkt erlangen sollen.

WARUM ZERTIFIZIEREN?

Durch die Zertifizierung erhöhen sich die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, da Zertifikate einen gewissen Qualitätsstandard darstellen. Der Bedarf an Fachkräften ist vorhanden, sagen die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Sie erhalten regelmäßige Anfragen von Kindertagesstätten und Schulen. Durch die Arbeit der Bildungs- und Schulmediatoren/-innen habe sich die Kommunikation und Kooperation zwischen Schulen und Familien signifikant verbessert. Auch die Leiter/-innen und Mitarbeiter/-innen von Schulen und Kindertagesstätten, die mit den Mediatoren/-innen zusammenarbeiten, schätzen die Angebote der RAA Berlin und von Madhouse in München als erfolgreich ein.

Den Wert der vorgesehenen Qualifizierungsangebote und Zertifikate sieht das Projekt in der Ermöglichung

- ... eines Einstiegs in einen formalen Qualifizierungsgang
- ... eines Einstiegs in den Arbeitsmarkt
- ... verbesserter Chancen auf dem Arbeitsmarkt mit einer anerkannten Fachqualifikation
- ... des Zugangs zu langfristigen Anstellungsverhältnissen
- ... einer professionellen Vernetzung der Absolventen im sozialpädagogischen Feld.

ZWISCHENERGEBNISSE

Zur Projekthalbzeit zog das Verbundprojekt folgende Zwischenbilanz: Die bereits

durchgeführten Qualifizierungen von Sinti- und Roma-Schulmediatoren/-innen in Berlin und München, der Bildungsberatung in Mannheim und die damit gemachten Erfahrungen dienen als Grundlage für ein Qualifizierungsprofil das für die Anforderungen des Anerkennungsprozesses aufbereitet wurde. Es ist als Einstiegsqualifizierung im sozial-pädagogischen Bereich ausgelegt. Die Zertifizierung selbst wurde vorbereitet mit

- Recherchen zu den Anerkennungsformen und -stellen, Gesprächen mit relevanten Akteuren/-innen, der Entscheidung für zwei in Frage kommende Anerkennungsstellen und der Kontaktaufnahme mit ihnen,
- der Entwicklung eines Konzepts für ein Prüfungsgremium von Experten aus Wissenschaft und Praxis für die aktuellen und angestrebten Qualifizierungsangebote und dessen Gründung.

Ins Auge gefasst sind bislang drei Formen/ Stufen der Zertifizierung:

- Der erfolgreiche Abschluss der Qualifizierung soll nach erfolgreicher Prüfung vor der erwähnten Prüfungskommission mit einem von der Hildegard Lagrenne Stiftung, den Regionalen Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V. (Berlin), der Madhouse gGmbH (München) und RomnoKher gGmbH (Mannheim) ausgestellten *Zertifikat* bestätigt werden.
- Mit diesem Zertifikat wird eine *Anerkennung als Schulmediator/-in BM* durch den Bundesverband Mediation e. V. (auf Antrag) möglich.
- Sofern die Qualifizierung zu Bildungs- und Schulmediatoren/-innen auch die inhaltlichen Voraussetzungen für das *ROMED-Zertifikat des Europarats* erfüllt, kann dieses ebenfalls ausgestellt werden.



HERAUSFORDERUNGEN

Das Projekt sieht besondere Herausforderungen darin,

- dass die für Schulmediation in Frage kommende Gruppe sehr heterogen ist, unter anderem hinsichtlich ihrer im In- und Ausland erworbenen Schul- und Berufsabschlüsse. Dies wirft bei einem Teil die Frage nach der Anerkennung ihrer Zeugnisse und Abschlüsse sowie die Anerkennung von nicht formal erworbenen Kompetenzen auf, sofern sie Voraussetzungen für die Teilnahme an den Qualifizierungen beziehungsweise Prüfungen sind (zum Beispiel bei der Zulassung zur externen Nicht-Schüler-Prüfung).
- dass die angestrebten abgestuften Qualifizierungsangebote wie die verschiedenen Formen der Anerkennung langwieriger und gründlicher Definitions- und

Abstimmungsaktivitäten bedürfen. Dies betrifft sowohl den Trägerverbund wie auch die deutsche „Zertifizierungslandschaft“ und ist für eine weniger als dreijährige Projektlaufzeit ein sehr ambitioniertes Ziel. Erschwerend kommt hinzu, dass die Thematik die Bundesebene (Bundesverband Mediation), die Europaebene (Zertifikat des Europarats) und die Ebene der Bundesländer betrifft (zum Beispiel in der Frage der Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse mit ihrem legendären Zuständigkeitswirrwarr).

- dass das Vorhaben seine neuen, erstmals erfolgreich erprobten Qualifizierungsangebote (mit deren Besonderheiten) in Übereinstimmung bringen muss mit den allgemein formulierten Anforderungen der zertifizierenden Einrichtungen beziehungsweise ihrer Zertifikate.

Weitere Zertifizierungsbeispiele

Im Folgenden möchten wir den Zertifizierungsweg des Projekts SINTI- UND ROMA-BILDUNGSARBEIT ALS PROFESSION um weitere Ansätze eines XENOS-Projektes zur Zertifizierung ergänzen. Zum

einen geht es um „Case Management in Justizvollzugsanstalt und Bewährungshilfe“ und zum anderen um „Zertifizierung modularer Qualifizierungsbausteine“ (beides Projekt TRANSIT).

Projekt: Transit

Projektname:

Transit – Qualifizierung und Arbeit im vollzuglichen Übergangsmanagement



Projekträger:

FrauenComputerZentrum Berlin (FCZB)

Projektkurzdarstellung:

Ziel des Projekts ist die nachhaltige soziale und arbeitsmarktliche (Re-)Integration inhaftierter junger Männer durch Entwicklung und Erprobung eines systemischen Ansatzes für das Übergangsmanagement während der Haft und nach der Entlassung. Dabei sollen neue Wege zur zeitgemäßen Ausrichtung von Maßnahmen zur Berufsorientierung und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit erprobt werden.

Kontakt: Projektleiterin Silke Faubel | faubel@fczb.de | www.fczb.de



PROJEKT TRANSIT: ZERTIFIZIERUNG „CASE MANAGEMENT“

Das Konzept des Case Managements wurde ursprünglich als Erweiterung der Einzelfallhilfe in den USA entwickelt und hat sich bis heute auch als erfolgreicher methodischer Neuansatz in den Bereichen Soziale Arbeit und Gesundheitswesen bewährt. Case Management soll Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen befähigen, unter komplexen Bedingungen Hilfemöglichkeiten abzustimmen und die im Gemeinwesen oder Arbeitsfeld vorhandenen institutionellen Ressourcen koordinierend heranzuziehen. Ein Schwerpunkt der Arbeit von TRANSIT ist die modellhafte Realisierung von Case Management in den Justizvollzugsanstalten des Berliner Männervollzuges entsprechend den dort gegebenen Rahmenbedingungen. Zu diesem Zweck wurden alle an diesem Vorhaben beteiligten Mitarbeiter/-innen des vollzuglichen Sozialdienstes

und der Bewährungshilfe für die Methode qualifiziert. Bei den Sozialen Diensten der Justiz wurde das Modellprojekt „Case Management“ initiiert.

Gegenwärtig werden Realisierungsszenarien für die einzelnen Haftanstalten entwickelt. Nach erfolgreicher Erprobung wird der Ansatz in die Arbeitspraktiken und -strukturen des Berliner Strafvollzugs und der Bewährungshilfe übertragen.

Das FrauenComputerZentrumBerlin e. V. ist von der Deutschen Gesellschaft für Case und Care Management (DGCC) als Fortbildungsinstitut zertifiziert. Die Einrichtung ist autorisiert, Case Management-Fortbildungen für die Projektteilnehmenden anzubieten, die mit einem DGCC-Zertifikat abgeschlossen werden können.

PROJEKT TRANSIT: ZERTIFIZIERUNG MODULARER QUALIFIZIERUNGSBAUSTEINE

Mit den modularen Qualifizierungsbausteinen, die TRANSIT entwickelt, möchte das Projekt die vorberufliche Orientierung auf anerkannte Ausbildungsberufe anschlussfähig machen. Die Bausteine werden in Werkstätten (Arbeitsbetrieben) der Berliner Justizvollzugsanstalten in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern/-innen des vollzuglichen Werkdienstes entworfen und erprobt und sollen

bereits vorhandene Ausbildungsmöglichkeiten ergänzen. Sie richten sich insbesondere an Inhaftierte mit Bildungsbenachteiligungen und sollen ihnen Möglichkeiten zum Erwerb, berufsfachlicher Qualifikationen und gegebenenfalls die Vorbereitung auf eine spätere Berufsausbildung ermöglichen. Um den Haftentlassenen Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu eröffnen, sollen diese Qualifizierungsbausteine von vollzugsexternen Institutionen anerkannt werden. Hierfür wurde die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern wie der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer und den Innungen ausgebaut und intensiviert. Ebenso werden Informationen über die Inhalte der mit Zertifikaten abgeschlossenen berufsorientierenden Angebote an die Agentur für Arbeit und die Jobcenter kommuniziert. Nicht zuletzt ist der Ausbau von Kontakten zu Arbeitgebern vor allem in Zusammenarbeit mit dem offenen Vollzug ein unabdingbarer Teil der Arbeit von TRANSIT, die auch die Vermittlung der qualifizierten und zertifizierten Haftentlassenen in Arbeit und Ausbildung umfasst.

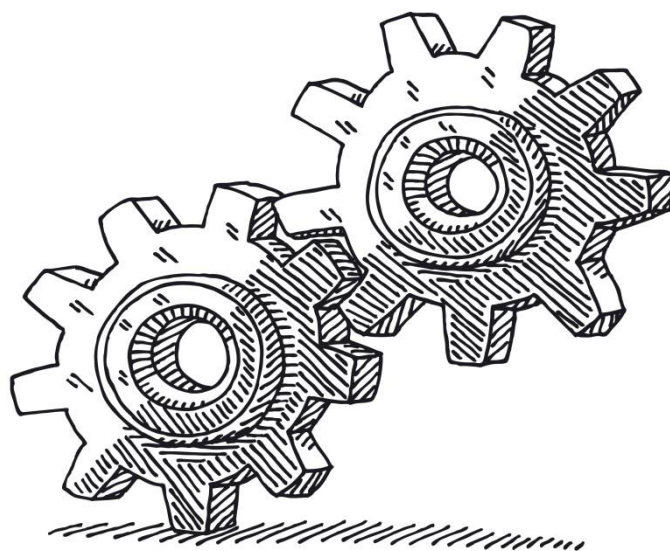


Fazit

Die Beiträge illustrieren – ausführlich in der Präsentation des Projekts SINTI- UND ROMA-BILDUNGSARBEIT ALS PROFESSION und eher angedeutet in den beiden weiteren – den Stellenwert von Zertifizierungen (in Deutschland) als Qualitätssiegel und fachlichen Ausweis für erworbene berufliche Qualifikationen und damit als Schlüssel für Integration in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Zertifizierung ist ein Zwischenschritt auf dem Weg zur Verstetigung, weil es eine von Projekten individuell realisierte Maßnahme, etwa eine berufliche Fort- oder Weiterbildung, ins (Berufsbildungs-)System bringt, und damit anschlussfähig macht. Ob dieser Schlüssel ins System einzelne oder viele Türen auch im Arbeitsmarkt öffnet, hängt vom Kontext ab, nicht zuletzt von allgemeinen Konjunkturen oder Nachfragen in besonderen Märkten für Fach- oder Hilfskräfte oder spezielle Berufsprofile. Insofern handelt es sich beim Erwerb einer Zertifizierung zwar nicht um eine Integrationsgarantie, sicher aber um eine wichtige Stellschraube auf dem Weg zur Verankerung von Projektergebnissen im Berufsbildungs- und Beschäftigungssystem. Der Weg zur Zertifizierung ist lang, scheint aber im geregelten dualen Berufsbildungssystem überschaubarer zu sein – allerdings gewiss nicht weniger mühsam umzusetzen. Weniger überschaubar scheint das Feld

informeller, neuer oder auch bereits etablierter (etwa im Fall von „Case Management“) Zertifikate. Projekte haben hier deren Anforderungsprofil, fachlichen Status, Gewicht im Arbeits- und (Aus-)Bildungsmarkt oft selbst aufwendig zu erschließen – ohne Gewähr, dass sie auch im Arbeitsmarkt wie erhofft wirksam sind.

Ein Schlüsselfaktor für Verstetigungsaussichten scheint auch hier im Bereich strategischer Kooperation zu liegen, dem Vermögen der Initiatoren die kompetenten Stellen einzubinden, frühzeitig zu kommunizieren. Dies geht nicht ohne die ausgewiesene fachliche Expertise und vielleicht auch politische Kompetenz, das Umfeld auf Bedarfe und Lücken zu durchforsten, so dass eigene neue Angebote präzise verortet, mit vorhandenen abgeglichen und an den richtigen Stellen im Bildungs- und Beschäftigungssystem angebunden werden können. Langer Atem und großes Engagement scheinen nötig, die Verfahrensschritte zu durchlaufen und zu Ergebnissen zu kommen, die mit dem ursprünglichen Anliegen dann auch noch kompatibel sind.





Verstetigung durch Organisationsentwicklung



Einleitung

Für eine nachhaltige Verbesserung der Zugangschancen zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt oder den Abbau von Diskriminierungen reicht es nicht aus, das *Verhalten* benachteiligter junger Menschen oder des pädagogischen Personals zu beeinflussen. Vielmehr müssen auch die *Verhältnisse*, das heißt die Strukturen und das „Setting“, in denen Menschen sich qualifizieren und arbeiten, verändert werden. So bewirken in XENOS geförderte interkulturelle Schulungen für Multiplikator/-innen noch keinen nachhaltigen Kulturwandel in einer Behörde. Die für Diskriminierungsabbau und verbesserte Zugangschancen notwendigen Einstellungs-, Verhaltens- und Kulturveränderungen in

aufnehmenden Institutionen brauchen Zeit und professionelle Steuerung und Begleitung im Prozess.

Für projektformig organisierte Förderangebote folgt aus dieser Einsicht, dass selbst nachweislich erfolgreiche Ergebnisse ihrer Arbeit nur dann *nachhaltig* wirken können, wenn sie von einer *etablierten* Institution, zum Beispiel einer öffentlichen Schule oder einer Behörde, aufgenommen, integriert und somit weiter geführt werden. Um diesen umfassenden organisationalen Lernprozess zu unterstützen, beziehen sich einige XENOS-Projekte auf Lehren der „Organisationsentwicklung“ (OE).

Wir folgen hier der gängigen, von der Humanistischen Psychologie entlehnten Definition von OE als *einem langfristig angelegten und gestalteten Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen*. Ziel von OE ist eine hinsichtlich Qualität, Kosten und Dauer der Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation *effektivere* und hinsichtlich der psychischen und physischen Belastung der dort Tätigen, der Vielfältigkeit ihrer Aufgaben und der Geschlechtergleichstellung *gerechtere* Gestaltung der Organisation. Von zentraler Bedeutung für OE-Aktivitäten sind:

- die aktive Beteiligung der in der Organisation Tätigen,
- der reflektierte Umgang mit der Ambivalenz von Stabilität und Veränderung,
- ein schrittweises und rückgekoppeltes Vorgehen auf Grundlage eines theoretisch fundierten und methodisch kontrollierten Verfahrens laufender Erfolgsprüfungen und Anpassungen an die Interventionen.

WIDERSTAND IST VORPROGRAMMIERT

Organisationsentwickler/-innen, also auch die hier zu Wort kommenden XENOS-Mitarbeiter/-innen, haben es nicht selten mit Organisationen und Unternehmen zu tun, die zur Zusammenarbeit aufgrund erkannter Veränderungsnotwendigkeiten zwar bereit sind, aber während des Prozesses wegen Beharrungstendenzen und Ängsten der Betroffenen immer wieder mit widerständigem und paradoxem Verhalten umgehen müssen.

Allerdings sei dies keinesfalls, ein Ausdruck bösen Willens oder grundsätzlicher Innovationsfeindlichkeit, so Alexander Scheitza von der Fachhochschule Köln. Der Koordinator des Projekts IKIP – INTERKULTURELLE KOMPETENZ UND INKLUSION IN DER PERSONALAUSWAHL DER POLIZEI (Nordrhein-Westfalen) äußert dazu:



ALEXANDER SCHEITZA | IKIP

„Verwaltungsorganisationen sind im Gegensatz zu Unternehmen keinem Wettbewerb ausgesetzt. Daher stehen sie auch weniger unter Veränderungsdruck, außerdem sind Routinen ein Kernelement des Verwaltungshandelns. Standardisierung fördert die subjektiv empfundene Handlungssicherheit der Organisationsvertreter. Durch den Grundsatz der Gleichbehandlung leisten sie darüber hinaus einen Beitrag zu einem demokratisch verfassten Staatswesen. Solange gewachsene, häufig tief in der Organisation verankerte Routinen nicht infrage gestellt werden, ist die Bereitschaft gering, diese zu verändern. Die Vermeidung von Fehlern ist ein zentrales Element von Verwaltungskultur. Die Tendenz zur Fehlervermeidung führt jedoch auch zu einer gewissen Skepsis gegenüber Innovationen, die sich noch nicht bewährt haben.“

Handlungsspielräume von XENOS-Projekten in der Organisationsentwicklung

Im Folgenden werden kurz die Projekte beschrieben, auf deren Aussagen sich dieser Artikel stützt. Durch die Auswahl der Referent/-innen für die Tagung konnte sowohl die Perspektive externer Berater/-innen (wie im Falle der ersten drei

Projektportraits) als auch die Innenperspektive von einer Verwaltungsmitarbeiterin (Stabsstelle) und eines Personalleiters in einem Organisationsentwicklungsprozess aufgenommen werden.

Projekt: Der Vielfalt gerecht werden

Projektname: Der Vielfalt gerecht werden – Diversity in Ausbildung und Beruf

Projektträger: Bildungsteam Berlin Brandenburg e. V.

Projektkurzdarstellung: Das Projekt begleitet Berliner und Brandenburger Einrichtungen der beruflichen Bildung bei der Entwicklung eines schulischen Angebots, das die Vielfalt der Schüler/-innen akzeptiert und wertschätzt. Das anspruchsvolle Entwicklungsziel – eine „inklusive Schule“ – soll mit *Projekttagen* für Schüler/-innen in der Ausbildung, *Fortbildungen* für Lehr- und andere Fachkräfte sowie mittels *Prozessmoderation und Beratung* bei der Entwicklung und Umsetzung adäquaterer Instrumente, Haltungen und Angebote auf allen Ebenen der Schule eingreifen und ist fokussiert auf OE, Personaleinsatz, Schulleitbild und Fortbildungsveranstaltungen.

Kontakt: Projektleiterin Jenny Howald | diversity-projektleitung@bildungsteam.de | www.bildungsteam.de/projekte



Bildungsteam
Berlin-
Brandenburg



Projekt: IKIP

Projektname: IKIP – Interkulturelle Kompetenz und Inklusion in der Personalauswahl der Polizei

Projektträger: Fachhochschule Köln

Projektkurzdarstellung: Das Projekt entwickelt gemeinsam mit der Polizei Nordrhein-Westfalen Instrumente und Verfahren zur Personalauswahl mit dem Ziel, interkulturelle Kompetenz als ein Kriterium für die Personalauswahl einzuführen und den Auswahlprozess zukünftig „kulturfairer“ zu gestalten. Für die vorgesehene Verstetigung der Projektergebnisse ist ausschlaggebend, inwieweit es gelingt, die Entscheidungsträger in der Polizeiführung und im Innenministerium von Nordrhein-Westfalen für ihre Implementierung zu gewinnen. Das erfordert Gespräche und Diskussionen, die den Prozess des laufenden Kulturwandels in der Organisation fortsetzen.

Kontakt: Projektkoordinator Alexander Scheitza | alexander.scheitza@fh-koeln.de | www.kopf.ik-bildung.fh-koeln.de/content/e69/e2731/index_ges.html



Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences Cologne

Projekt: Transit

Projektname: Transit – Qualifizierung und Arbeit im vollzuglichen Übergangsmanagement

Projektträger: FrauenComputerZentrum Berlin (FCZB)

Projektkurzdarstellung: Das Vorhaben wurde von einem Träger initiiert, der ursprünglich auf dem Gebiet von IT-Fortbildungen im Frauenvollzug engagiert war. Heute ist das FCZB anerkannter Akteur im Bereich des vollzuglichen Übergangsmanagements. Ziel des Projekts ist die nachhaltige soziale (Re-)Integration inhaftierter junger Männer in allen Berliner Männerhaftanstalten. Dies soll erreicht werden über die Entwicklung von innovativen Berufsorientierungsmaßnahmen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit. Und das geschieht im Wesentlichen mittels arbeitsmarktorientierten anerkannten Modulen für vorberufliche Qualifizierung und mittels Entwicklung und Erprobung einer komplexen OE zur Veränderung des stark reglementierten Systems der Strafvollzugsanstalten:

- Weiterentwicklung des bestehenden Netzwerks „Integration von Haftentlassenen“ von Vollzugs- und externen Einrichtungen
- Qualifizierung von Strafvollzugsbeamten und Veränderung ihres Rollenverständnisses
- Reflexion der Organisationskultur und der Arbeitsabläufe
- Verbesserung der Zusammenarbeit (Case Management-Zertifizierung für Sozialarbeit in und außerhalb der Vollzugseinrichtungen)

Kontakt: Projektleiterin Silke Faubel | faubel@fczb.de | www.fczb.de

Projekt: Option Kultur

Projektname: Option Kultur



Projektträger: Kreis Recklinghausen, Fachdienst Landratsangelegenheiten

Projektkurzdarstellung: Im Projekt werden elf Verwaltungen auf ihrem Weg zur interkulturellen Öffnung begleitet. Das Projekt agiert dabei als externer OE-Berater und identifiziert individuelle Schwerpunkte in den Städten und Kommunen, unterstützt die Entwicklung zum Beispiel mit Qualifizierungen und thematischen Ausstellungen und bündelt sämtliche einschlägigen Aktivitäten im Kreis Recklinghausen.

Begünstigt werden sollen damit der Austausch guter Praktiken, Transfers und Verstetigungsaktivitäten zwischen beziehungsweise in den Verwaltungen. Die Bewegung vieler kleiner „Stellschrauben“ soll eine kreisweite interkulturelle Öffnung bewirken.

Kontakt: Projektleiterin Sabine Fischer | sabine.fischer@kreis-re.de | www.kreis-re.de
Projektleiter Dr. Hans Uske | hans.uske@uni-duisburg-essen.de



Projekt: KIBA

Projektname: KIBA – Kommunale Integration, Beschäftigung und Arbeitsmarkt

Projektträger: Universität Duisburg Essen

Projektkurzdarstellung: Der Teilprojektspartner EABG Essen (Essener Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH) beschäftigt ca. 400 Mitarbeiter/-innen, gehört als „Sozialgesellschaft“ der Stadt Essen und umfasst insgesamt sechs Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Die Firmengruppe offeriert ein breites Spektrum beruflicher Bildungsmaßnahmen, um Erwerbslose bei der Reintegration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Die intern angestoßene OE soll mittels Sensibilisierung (qua Mitarbeiter-/Kundenbefragung, Diskussionen und Anpassung des Leitbilds) und Qualifizierung von Mitarbeitern/-innen und Führungskräften die gelebte Vielfalt in der Organisation erweitern. Mittel- bis langfristig will das Unternehmen eine Qualitätssteigerung seines Bildungsangebots sowie den Ausbau seines Netzwerks erreichen und damit auch eine Verbesserung seines Images.

Kontakt: Projektleiter Manfred Zimmermann | zimmermann@eabg.essen.de | www.xenos-kiba.de



Wer initiiert Organisationsentwicklung?

„Der Impuls zur Organisationsveränderung muss von oben gegeben werden“, so die landläufige Meinung. XENOS-Projekte haben andere Erfahrung gemacht, wie auch die obigen Projektskizzen zeigen: Die Mitarbeiter/-innen dieser XENOS-Modellprojekte hatten und haben unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme auf Organisation, und es gibt nicht nur viele verschiedene Vorgehensweisen zur Initiierung von OE in Unternehmen, sondern auch viele verschiedene „Change Agents“ als Akteure.

Die Anregungen zur Einflussnahme auf OE-Prozesse, die von den Projektmitarbeiter/-innen im Laufe der Tagung formuliert wurden, werden hier im Folgenden komprimiert wiedergegeben.



MANFRED ZIMMERMANN | KIBA

Manfred Zimmermann (Projekt KIBA) hat als Personalleiter einer Beschäftigungsgesellschaft die Möglichkeit, viele „Stellschrauben“ des Unternehmens direkt zu beeinflussen, um Interkulturalität und Vielfalt als

Querschnittsaufgabe allgemein durchzusetzen.

Die Projektleiterin und Angestellte des Vereins Bildungsteam Berlin Brandenburg e. V., Jenny Howald, dagegen konnte ihre Kooperationspartner Schulen und außerbetriebliche Ausbildungseinrichtungen mit Qualifizierungsangeboten für Lehrkräfte und Auszubildende für eine umfassendere OE gewinnen: Der Wunsch zur Begleitung der OE in den Kooperationsschulen wurde an den Verein herangetragen, da eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aus vorangegangenen Kooperationen bestand. Die Detailkenntnis der Gegebenheiten und Strukturen vor Ort ermöglichte

„Organisationsentwicklung können auch Mitarbeiter/-innen erfolgreich anstoßen.“

SABINE FISCHER |
OPTION KULTUR



es dem Träger, sehr präzise Vorschläge für OE zu unterbreiten. In der Folge wurden diese in sechs der acht beteiligten Schulen umgesetzt.

Die interkulturelle Öffnung von elf Verwaltungen im Kreis Recklinghausen ging von Führungskräften und einzelnen Mitarbeitern/-innen verschiedener Fachbereiche aus. Sabine Fischer (Projektleiterin OPTION KULTUR) ist sicher, dass, ein solcher Prozess nicht von der Führungsebene allein hätte angestoßen werden können. Vielmehr seien zusätzlich persönliche Kontakte, Netzwerke und ein Vertrauensverhältnis zu treibenden Verwaltungsmitarbeiter/-innen erforderlich gewesen, um den persönlichen Nutzen auf den verschiedenen Ebenen zu vermitteln.

Für Silke Faubel (FrauenComputer Zentrum Berlin) ist Hartnäckigkeit zwingende Voraussetzung von OE. Sie kam als Mitarbeiterin eines Bildungsträgers „von außen“ und trotz langjähriger guter Zusammenarbeit zur beruflichen Bildung in Strafvollzugsanstalten musste sie ihre Position und den Auftrag zur Organisationsentwicklung immer wieder verhandeln. Hilfreich waren hier sehr gute Kontakte auf verschiedenen Ebenen der vom Projekt beratenden Behördenstrukturen und in langjähriger Praxis erworbene „Branchenkenntnis“.

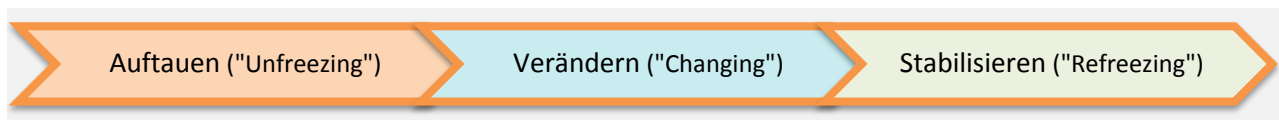


SILKE FAUBEL | TRANSIT

Auch wenn Mitarbeiter/-innen Veränderungen anstoßen und maßgeblich vorantreiben können, muss die Verantwortung für eine OE immer von der Leitung getragen werden, sie muss Entscheidungen fällen und vertreten. Anderenfalls besteht das Risiko einer Überforderung der beauftragten Person (häufig Qualitätsbeauftragte) oder dessen Funktionalisierung zum Sündenbock im Falle von Widerstand aus der Organisation, so Sabine Fischer.

Die beratenden Projektmitarbeiter/-innen unterstützen bei der Bearbeitung von Widerständen, weisen auf Diagnoseergebnisse hin, stellen Fragen, moderieren den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess, setzen selbst Interventionen und werten sie aus. Allen Initiator/-innen ist gemeinsam, dass sie auf Grundlage eines *von der Organisation erkannten Bedarfs* überzeugende Konzepte mit den *Beteiligten* entwickeln konnten.

Gestaltungsmöglichkeiten im Drei-Phasen-Modell



Ein gesteuerter OE-Prozess durchläuft – am Drei-Phasen-Modell Kurt Lewins orientiert – die Phasen „Unfreezing“ (Infragestellung/ Diagnose), „Changing“ (Veränderung/ Intervention) und „Refreezing“ (Restabilisierung/ Evaluierung) der Veränderung einer sozialen Struktur.

Um verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten für praktische OE und Erfahrungen aus XENOS-Projekten im Verlauf zu illustrieren, wurden hier beispielhafte Aussagen der Projekte den drei theoretischen Phasen zugeordnet.

PHASEN EINES OE-PROZESSES	REALISIERUNG UND ERFAHRUNGEN IM RAHMEN VON XENOS-PROJEKTEN
DIAGNOSE/ SITUATIONS-ANALYSE: Erhebungen mittels Interviews, Dokumentenanalysen, Begehungen, Beobachtungen, Befragungen. Unabdingbar ist die frühzeitige Einbeziehung aller Betroffenen: Mitarbeiter/-innen einschließlich des Leitungspersonals und der Auftraggeber der OE, Stabsstellen, Personalbereich. Die Situationsanalyse umfasst die Sichtweise „externer Kunden“ (z. B. der Jobcenter), zu berücksichtigende Arbeitsabläufe sowie die Ressourcen der Organisation für die Realisierung der OE.	Projekt „Der Vielfalt gerecht werden“: Im Diagnoseprozess wird erfragt, was die Schule wirklich braucht, wie entstehende Mehrarbeit in bestehende Arbeitsabläufe integriert werden kann und welche Lehrkräfte den OE-Prozess mittragen können. So definieren wir mit jeder Schule individuelle Ziele und passgenaues Vorgehen. Projekt „KIBA“: Von der Unternehmensleitung war das Leitbild „Charta der Vielfalt“ vorgegeben. Um eine erste Diskussion anzustoßen, wie diese Vorgaben realisiert werden könnten, führten wir offene Interviews mit allen Mitarbeitern/-innen zu der Frage, wie die Unternehmenskultur verbessert werden könnte. Diese Annäherung wurde ergänzt durch eine standardisierte anonyme Befragung der Mitarbeiter/-innen und Kunden/-innen der Organisation zur individuellen Wahrnehmung ihrer „gelebten Integration und Vielfalt“. Projekt „Transit“: Die Mitarbeitern/-innen der Jobcenter und Arbeitsagenturen wurden befragt, inwieweit die geplanten Qualifizierungen in den Haftanstalten eine sinnvolle Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt seien. So sollten passgenaue Qualifizierungen im Projekt sichergestellt werden. Projekt „Option Kultur“: Vor der „eigentlichen“ OE sollten die Mitarbeiter/-innen für die Problemwahrnehmung „sensibilisiert“ werden. Dazu wurde das aktuelle Thema „Sicherheit für Verwaltungsmitarbeiter/-innen mit Kundenkontakt“ aufgegriffen und interkulturell sensibel in Workshops bearbeitet.

PHASEN EINES OE-PROZESSES	REALISIERUNG UND ERFAHRUNGEN IM RAHMEN VON XENOS-Projekten
RÜCKMELDUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE: Aufbereitete Daten und daraus gebildete Hypothesen werden in Workshops und Informationsveranstaltungen mit a) dem Steuerungsteam (Leitung, Experten, externe Berater) und b) Betroffenen/ der Belegschaft diskutiert. Im Anschluss daran können Interventionen geplant werden. Dabei sind unerlässlich • die Ableitung von Zielen der OE-Strategie aus den Ergebnissen der Diagnose und die Fixierung von Verantwortlichen beziehungsweise Verantwortungsbereichen.	Projekt „Der Vielfalt gerecht werden“: Nach der Planungsphase mit den Schulleitungen wurden die Interventionen in den Kollegien vorgestellt. Am obligatorischen „Studententag“ wurden Arbeitsgruppen gebildet, die Schwerpunkte für die Schulprogrammentwicklung festgelegt haben. In der Folge arbeiteten die AG selbstständig. Projekt „KIBA“: Ziel des partizipativen Vorgehens ist es, die „Beteiligten zu Betroffenen zu machen“. Die Präsentation („Barometer der Vielfalt“) und Diskussion der Befragungsergebnisse erfolgt auf allen Ebenen der Organisation: „In Workshops haben wir über die schlechte Beurteilung der Arbeitsbedingungen gesprochen und niemand wollte es gewesen sein! Da wussten wir, dass wir weiterarbeiten müssen.“ Projekt „Option Kultur“: Die Einladung zur Auftaktveranstaltung des Projekts ging an alle betroffenen Mitarbeiter/-innen der 11 Verwaltungen, auch über den Projektzwischenstand wurde in offenen Veranstaltungen informiert. „Wir haben Zukunftswerkstätten abgehalten, um Handlungsfelder und Themen zu identifizieren und das weitere Vorgehen abzustimmen“. Weitere Kommunikationskanäle sind: Info-Stände in den elf Verwaltungen, Newsletter, Flyer und ggf. persönliche Gespräche. Mittlerweile fragen andere Fachbereiche die Projektangebote nach. Projekt „Transit“: Am ersten Tag der Projektvorstellung haben wir allen Beteiligten bewusst gemacht, dass wir das Projekt in drei Jahren abgeschlossen haben und „weg“ sein würden, die Vollzugsanstalt dann ganz alleine zurechtkommen müsse. Wir haben betont, dass wir sie bis dahin so begleiten, dass sie dazu in der Lage sein werden. Anfangs waren alle skeptisch, ob diese OE gelänge, mittlerweile glauben sie daran. Projekt „IKIP“: Projektergebnisse und die sich daraus ergebenden Vorschläge für veränderte Personalauswahlverfahren werden den verschiedenen Führungsebenen vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Gemeinsam mit der Führung des Projektpartners LAFP (Bildungsdienstleister der Polizei Nordrhein-Westfalen) wird zudem die Kommunikation mit dem zuständigen Ministerium optimiert.
INTERVENTIONEN: Verantwortlich dafür ist ein Steuerungsteam aus Leitung der Organisation, ggf. internen Experten und Betriebsrat sowie externen Beratern (XENOS-Projektmitarbeitern/-innen). Das Steuerungsteam ist verantwortlich für • die Festlegung von Schwerpunkten und Prioritäten, • Abstimmung und Koordination sowie die Integration der Neuerungen in den Alltag der betrieblichen Abläufe.	Projekt „KIBA“: Pilottrainings zur interkulturellen Wahrnehmung/ Vielfältigkeit stoßen auf Widerstände bei den Mitarbeitern/-innen. Deshalb müssen wir auch herausfinden, was in der Organisation „Thema“ ist und Diskussionen sowie Reflexionen anstoßen. Alle für die Realisierung des Leitbilds entwickelten Instrumente bleiben grundsätzlich „auf dem Prüfstand“ (im Sinne ihres kontinuierlichen Anpassungs- und Verbesserungsprozesses, auch im Interesse der Verstetigung des Projekts). Projekt „Transit“: Wir steuern das Projekt, setzen ein für alle verbindliches Kommunikationskonzept durch (wer informiert wen und wann über welche Inhalte) und sorgen für die Partizipation der Betroffenen. Letzteres ergibt sich (auch) aus der Tatsache, dass in den Haftanstalten die dortigen Fachleute (Ausbilder/ Sozialarbeiter) die Inhalte verantworten (z. B. die berufliche oder vorberufliche Qualifizierung), während die Vermittlung dieser Neuerung in die Haftanstalten von uns übernommen wird. Projekt „Option Kultur“: Das Projekt verantwortet gezielte Vernetzungs- und Überzeugungsarbeit mit den Menschen in den Integrationsräten, Migrantorganisationen, Beauftragten und Entscheidungsträgern in den beteiligten elf Verwaltungen im Kreis. Daraus ergeben sich weitere Interventionen wie Fortbildungen, welche am so ermittelten Bedarf ansetzen, und durch die guten Kontakte können wir frühzeitig über Ressourcen für die mögliche Fortführung erfolgreicher Maßnahmen verhandeln.

PHASEN EINES OE-PROZESSES	REALISIERUNG UND ERFAHRUNGEN IM RAHMEN VON XENOS-Projekten
EVALUATION: Erfolgskontrolle sowohl des Prozessverlaufs als auch seiner Ergebnisse. Sie stützt sich auf Erhebungen durch Befragungen, Daten- und Faktenanalysen und Sitzungen (Austauschrunden).	Projekt „KIBA“: Absolute Gebote sind Transparenz und Offenheit; alle in Diagnose und Intervention erhobenen Zahlen und Fakten sind stets im Intranet abrufbar. Projekt „Der Vielfalt gerecht werden“: Zukünftig werden wir unser Angebot klarer formulieren, die Auswahl der zu begleitenden Schulen überdenken und den Wert unserer Prozessbegleitung deutlicher herausstellen. Projekt „Transit“: Wir sind stets im Dialog mit den Projektbeteiligten, den Arbeitsverwaltung und der Senatsverwaltung, den Anstaltsleitungen und auch den Gefangenen. Außerdem beteiligen wir alle Mitarbeiter/-innen-Gruppen an unseren transnationalen Studienreisen, um sie zu einer besser abgestimmten Zusammenarbeit im Projekt zu bewegen. Das hat sich bewährt: Diese Mitarbeiter/-innen lernen mit uns und berichten ihren Anstaltsleitungen von ihren Erfahrungen.

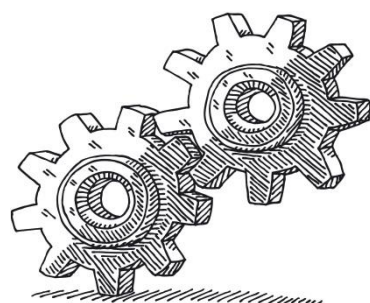
Fazit

XENOS Projekte gestalten Organisationsentwicklung in für die XENOS Zielgruppen relevanten Behörden, Verwaltungen und Unternehmen (mit). Sie tun das kenntnisreich und mit viel Sensibilität für Prozesse und Dynamiken in den von ihnen begleiteten Institutionen und Organisationen.

Die im Programm „XENOS – Integration und Vielfalt“ mögliche ganzheitliche Arbeit (im Sinne von Umsetzung sowohl *teilnehmerbezogener* als auch *struktureller* Maßnahmen im Projektverbund) wurde von den Projektvertreter/-innen und auch Institutionsvertreter/-innen gleichermaßen sehr positiv bewertet. Vielfach wurde betont, dass gerade junge Menschen mit Vermittlungshemmnissen nach erfolgreicher Aktivierung, Orientierung und Qualifizierung unbedingt verständnisvoll im Arbeitsumfeld aufgenommen werden müssten, um ihnen eine echte Chance auf ein selbstbestimmtes Arbeitsleben zu geben. Und dies erfordere nicht selten einen Veränderungs- und Modernisierungsprozess bei Unternehmen, Verwaltungen und Behörden in Richtung interkulturelle Öffnung und Diversity Management.

Inwiefern Veränderungsprozesse in den vorgestellten Organisationen die angezielte Wirkung zeigten, kann im vorliegenden Bericht nicht beurteilt werden. Allerdings kann eine Organisationsentwicklung nur dann als – an ihren Zielen gemessen – erfolgreich und nachhaltig bezeichnet werden, wenn die veränderte Organisation sich unabhängig gemacht hat von der externen Beratung beziehungsweise der beratenden Institution, wenn sie

- (noch) ein Stück mehr zur „lernenden Organisation“ geworden ist,
- neue, den OE-Zielen genügende Verhaltensweisen angenommen hat,
- ihre Organisationskultur in diese Richtung verändert und
- ihre Prozesskompetenzen auf allen Ebenen weiterentwickelt hat.





Verstetigung in der Regelförderung



Einleitung

Einige XENOS-Projekte entwickeln Angebote, die nicht nur aus Projekt- und Eigenmitteln, sondern auch auf Grundlage der Sozialgesetzbücher (SGB) finanziert werden, darunter das SGB II (Grundsicherung für Arbeitssuchende), das SGB III (Arbeitsförderung) und das SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe). Diese Kofinanzierung verweist auf unterschiedliche Zuständigkeiten, etwa des

Bundes, der Länder oder Kommunen.

XENOS-Projekte, die zur Kofinanzierung SGB-Mittel nutzen möchten, müssen sich also gut mit den jeweils maßgeblichen Stellen, Instrumenten, Richtlinien etc. auskennen und auf dieser Basis im Rahmen der notwendigen Abstimmungsprozesse die sachlichen und formalen Voraussetzungen für eine Finanzierung klären.

40 der 113 XENOS-Projekte der zweiten Förderrunde des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ (Laufzeit 2012 bis 2014) gaben an, als Kofinanzierung Mittel aus dem SGB II und SGB III zu nutzen. In diesen Projekten werden Maßnahmen im Rahmen des SGB II und SGB III mit zusätzlichen Aktivitäten ergänzt, um die Wirkung der SGB-Maßnahmen zu verstärken. Erfolgreich erprobte Kooperationen mit Jobcentern und Arbeitsagenturen waren Gegenstand zweier Veranstaltungen von XENOS Panorama Bund im November 2013 und Juni 2014. Die Aussagen verschiedener Tagungsteilnehmer/-innen machten deutlich, dass die Instrumente des zweiten und dritten Buches des SGB im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben flexibel genug sind, um auf neue Problemlagen, Bedarfe oder Zielgruppen angewendet zu werden. Grundlage des erwähnten Erfahrungsaustauschs waren Fördermodelle bzw. „Prototypen“ erfolgreicher und wirksamer Ansätze, die XENOS Panorama Bund auf Basis von Erkenntnissen aus der mehrjährigen Begleitung der XENOS-Projekte formuliert hatte. Sie werden – auch mit Blick auf die neue ESF-Förderperiode – zum Ende der Programmlaufzeit veröffentlicht.

Neben den Finanzierungsinstrumenten des SGB können beispielsweise auch Haushaltsmittel von Kommunen oder Bundesländern für die Finanzierung von Angeboten oder Maßnahmen eingesetzt werden. Mit Blick auf das Thema Verstetigung streben die erwähnten Projekte an, im XENOS-Rahmen entwickelte Angebote nach Ende der Projektlaufzeit durch andere Instrumente der Arbeitsmarktförderung (weiter-)finanzieren zu lassen. So könnten diese künftig auch von anderen

Trägern genutzt werden. Dieser Prozess mit den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen für Projekte soll im Folgenden veranschaulicht werden. Dafür baten wir Verantwortliche zweier Projekte, ihre Verstetigungsansätze zu präsentieren: Die QUALIFIZIERUNGSINITIATIVE FÜR MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN IM HANDWERK (QM-INITIATIVE) und das Projekt ERFURT – IM VERBUND FÜR EIN BESSERES VERSTÄNDNIS UND MITEINANDER.

Nachqualifizierung gering qualifizierter Migranten/-innen

DIE QUALIFIZIERUNGSINITIATIVE FÜR MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN IM HANDWERK (QM-INITIATIVE)

Das Projekt des Westdeutschen Handwerkskammertags wird in Kooperation mit Bildungszentren des Baugewerbes in Nordrhein-Westfalen, der Handwerkskammer zu Köln und dem Institut für interkulturelle Management- und

Politikberatung (imap) realisiert. Die QM-INITIATIVE fördert die Verbreitung und Umsetzung von Nachqualifizierungen im Baugewerbe und Nahrungsmittelhandwerk. Zielgruppe sind Menschen mit und ohne Migrationshintergrund ab

Projekt: QM-Initiative

Projektname: QM-Initiative – Qualifizierungsinitiative für Migrantinnen und Migranten im Handwerk

Projekträger: Westdeutscher Handwerkskammertag mit den Teilprojektpartnern Bildungszentren des Baugewerbes in Nordrhein-Westfalen, Handwerkskammer zu Köln, Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (imap) GmbH

Projektkurzdarstellung: An- und ungelernte Beschäftigte (insbesondere türkischstämmige Migranten/-innen) über 25 Jahren erhalten über den Weg der Nachqualifizierung, das heißt der Hinführung auf die Externenprüfung nach § 45 BBiG bzw. § 37 HwO, die Möglichkeit, anerkannte Berufsabschlüsse nachzuholen. Auf dem Weg zur Externenprüfung vor der Handwerkskammer durchlaufen die Teilnehmenden folgende Kernphasen:

- Beratungsgespräche
- Kompetenzfeststellungen
- Kultursensible Weiterbildungsvorbereitung mit dem dreitägigen Kurzseminar „Lernen lernen“ und
- Vorbereitung auf die Abschlussprüfung (Qualifizierung) im Bauhandwerk und im Lebensmittelhandwerk

Über den gesamten Prozess, das heißt von der ersten Kontaktaufnahme mit den beteiligten Bildungseinrichtungen bis hin zur erfolgreichen Abschlussprüfung, beraten und begleiten Bildungscoaches die Teilnehmenden.

Kontakt: Projektleiter Peter Dohmen | peter.dohmen@handwerk-nrw.de | www.qualifizieren-im-handwerk.de



QM Qualifizierungsinitiative
für Menschen mit
Migrationsgeschichte

25 Jahren, die über einschlägige Berufserfahrung verfügen, aber aus den unterschiedlichsten Gründen keinen in Deutschland anerkannten Berufsabschluss nachweisen können. Es ist vorgesehen, die Zielgruppe auf folgende Berufsabschlüsse vorzubereiten:

- Berufsabschlüsse für Hochbaufacharbeiter/-innen,
- Ausbaufacharbeiter/-innen,
- Tiefbaufacharbeiter/-innen,
- Fachverkäufer/-innen im Lebensmittelhandwerk, Schwerpunkt Bäckerei.

Die Teilnehmenden legen ihre Abschlussprüfungen als sogenannte Externe vor den regulären Prüfungsstellen, zum Beispiel dem Prüfungsausschuss der Handwerkskammer, ab.

Auf Basis der besonderen Bedarfe der Zielgruppe hat die QM-INITIATIVE Unterstützungsangebote entwickelt, die zum Teil mit den herkömmlichen Mitteln und Instrumenten der Integrationsförderung nicht ohne weiteres vorgehalten werden können. Die Teilnehmenden durchlaufen auf ihrem Weg zur Externenprüfung die Phasen

1. **Kompetenzfeststellung:** Sie ist nötig, um die individuell unterschiedlichen, oft auch im Ausland erworbenen Berufserfahrungen belastbar festzustellen und transparent zu machen. Damit soll den Teilnehmenden vor allem die Möglichkeit gegeben werden, ihre bereits vorhandenen beruflichen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse fachkundigen Personen zu demonstrieren. Auf Grundlage der Kompetenzfeststellung wird ein individuell zugeschnittener Qualifizierungsplan erstellt.
2. **Bildungscoaching:** Die Finanzierungs- und Orientierungswege im Berufsbildungsbereich sind verschlungen. Immer wieder sind Abgleiche zwischen den gesetzlichen Förderinstrumenten (wie zum Beispiel Bildungsgutscheinen) und anderen Möglichkeiten (wie der Bildungsprämie) und dem individuellen Bedarf nötig. Der Projektleiter Peter Dohmen betont, dass insbesondere lernentwöhnte Menschen, die

sich im deutschen Bildungssystem nicht auskennen und beruflich wie familiär gebunden sind, ohne begleitende Beratung häufig überfordert sind. Der Träger hat daher einen „Bildungscoach“ als zentralen Ansprechpartner für alle Belange der Projektteilnehmenden in den Bildungszentren des Baugewerbes und in der Handwerkskammer Köln installiert.

3. **Lerntechniken:** Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Zielgruppe oftmals seit vielen Jahren an keinerlei aktiven Lernprozessen teilgenommen hat, entwickelte das Projekt ein der Nachqualifizierungsphase vorangehendes „Lerntechnik-Modul“ zur Vereinfachung des Lernens.
4. **Interkulturelle Bildung:** Dieses Modul richtet sich vor allem an das beteiligte Bildungspersonal der Träger, um es in die Lage zu versetzen, im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen sensibler zu agieren und sie adäquater anzusprechen und beraten zu können.

VERSTETIGUNGSASPEKTE

XENOS bot der QM-INITIATIVE die Möglichkeit, seine bereits vorhandenen Angebote weiterzuentwickeln, zu einem Gesamtansatz zu verknüpfen und auf die spezifischen Bedarfe seiner Zielgruppe zuzuschneiden. Im Ergebnis entstand ein in der Praxis erprobtes Modell, das die arbeitsmarktliche Integration der Zielgruppe fördert und deutlich verbessert.

Für die Entwicklung dieser Angebote konnten Projekt- und Eigenmittel eingesetzt werden, nachdem frühzeitig sondiert worden war, wie welche Elemente des Programms finanziert werden könnten. Es wurden durch die Teilnehmenden folgende gesetzlichen Instrumente und Förderprogramme in Anspruch genommen:

- Bildungsscheck
- Bildungsprämie
- Bildungsgutschein

Diese Instrumente werden in der folgenden Tabelle näher beschrieben.

Bildungsprämie vs. Bildungsscheck vs. Bildungsgutschein

Bezeichnung	Träger	Zielgruppe & Ziel	Voraussetzungen
Bildungsprämie	BMBF/ESF	Erwerbstätige, Jahresbruttoeinkommen < 20.000 €; Förderung der beruflichen Weiterbildung	50% bzw. 500 € max., Träger ist a) gesetzlich anerkannt, b) durch anerkanntes Qualitätsmodell zertifiziert oder c) kann die Qualitätssicherung des Angebots belegen; s. www.bildungspraemie.info
Bildungsscheck NRW	MAGS	Beschäftigte mit und ohne Abschluss, Minijobber, Rückkehrer, Selbstständige (u.U.)	50% bzw. 2.000 € max., Annahme durch WB-Anbieter freiwillig, nur durch diejenigen Anbieter, die auf dem Scheck eingetragen sind; s. www.weiterbildungsberatung-nrw.de
Bildungsgutschein	Bundesagentur für Arbeit	Arbeitslose, von Arbeitslosigkeit Bedrohte, ohne Berufsabschluss; mit Agentur/Jobcenter vereinbartes Bildungsziel	Ausstellung durch Agentur/Jobcenter; Träger und Maßnahme sind zertifiziert; Maßnahme ist in KURSNET eingetragen; s. „Merkblatt 6“ der Bundesagentur für Arbeit

Das XENOS-Projekt „Qualifizierungsinitiative für Migrantinnen und Migranten im Handwerk (QM-Initiative)“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



9

FOLIE AUS DER PRÄSENTATION VON PROJEKTLLEITER PETER DOHMEN

Da die Qualifizierung zum/zur Hochbau-, Tiefbau- oder Ausbaufacharbeiter/-in die entsprechende AZAV-Zertifizierung durchlaufen hat und in KURSNet eingestellt ist, können für dieses Angebot auch weitere Förderangebote der Bundesagentur für Arbeit genutzt werden („WeGebAU – Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“). Die Angebote der QM-INITIATIVE richten sich gleichermaßen an Beschäftigte als auch an Arbeitsuchende bzw. Arbeitslose.

Zusätzlich dazu können die Teilnehmenden die Nachqualifizierung selbst bezahlen, sofern sie über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen. Das ist oft nicht der Fall. Eine weitere Option ist die finanzielle Beteiligung der Betriebe, in denen Teilnehmende angestellt sind, etwa weil die Arbeitgeber an der Beschäftigung und aktiven Weiterbildung der Teilnehmenden interessiert sind

Finanzierungsinstrumente mit den Zielgruppen und den vom Projekt entwickelten Neuerungen. Die erste Erkenntnis dabei war, dass das vom XENOS-Projekt entwickelte Gesamtangebot für die Nachqualifizierung Erwachsener nicht vollständig von *einem* Finanzierungsinstrument abgedeckt werden konnte.

Neben den Kosten für die Qualifizierung beziehungsweise die Seminare zur Vorbereitung auf die Abschlussprüfung und Prüfung (siehe nachfolgende Darstellung) entstehen auch Kosten für die Kompetenzfeststellung und die Weiterbildungsvorbereitung. Diese beiden Bestandteile des XENOS-Angebots können nicht mit dem Bildungsgutschein abgedeckt werden. Zu prüfen wäre hier, ob eine Förderung möglicherweise machbar würde, wenn die Zertifizierung dieser Angebotsteile separat erfolgte.

(etwa aufgrund in Aussicht stehender Filialübernahme) und/oder ein Berufsabschluss Voraussetzung einer weiteren Beschäftigung ist.

Mit Blick auf das Thema Verstetigung ergibt sich Peter Dohmen zufolge eine besondere Herausforderung aus der Notwendigkeit des Abgleichs der zur Verfügung stehenden

AZAV – AKKREDITIERUNGS- UND ZULASSUNGSVERORDNUNG ARBEITSFÖRDERUNG



Sie ist erforderlich für die Zulassung von Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung und auch zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung nach § 45 SGB III, die im Rahmen des Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheins gefördert werden. Die Verordnung über die Voraussetzungen und das Verfahren zur Akkreditierung von fachkundigen Stellen und zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der Arbeitsförderung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) löste am 06. April 2012 die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) ab.

Was kann mit welchen REGELINSTRUMENTEN gefördert werden?

	Hochbau-, Tiefbau-, Ausbaufacharbeiter/in Dachdecker/in	Dauer: 6-9 Monate Vollzeit (individueller Förderbedarf) Förderung: Bildungsscheck; Bildungsgutschein (AZAV-Zertifizierung); Selbstzahler; Drittmittel (z.B. Betriebe); WeGebAU
	Fachverkäufer/in im Lebensmittelhandwerk	Dauer: 6 Monate Teilzeit Förderung: Bildungsscheck; Bildungsprämie; Selbstzahler; Drittmittel
	Gebäudereiniger/in	derzeit in Konzeption

Das XENOS-Projekt „Qualifizierungsinitiative für Migrantinnen und Migranten im Handwerk (QM-Initiative)“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS - Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.






FOLIE AUS DER PRÄSENTATION VON PROJEKTLITER PETER DOHMEN

In den *Zertifizierungsanforderungen* sieht der Referent eine weitere Herausforderung. Um Instrumente wie den Bildungsscheck, die Bildungsprämien und den Bildungsgutschein nutzen zu können, müssten die entsprechenden Bildungsangebote und auch die Träger (zur Sicherung der Qualität in der beruflichen Weiterbildung) durch fachkundige Stellen zertifiziert sein. Damit das Nachqualifizierungsangebot in der „Bildungszielplanung“ der Agentur für Arbeit berücksichtigt werden kann, sind weitere vorausschauende Koordinierungen erforderlich. „Da ist ein sehr dickes Brett zu bohren, was den Baubereich betrifft. Diese Maßnahme für

Hochbau-, Ausbau- und Tiefbaufacharbeiter ist nach AZAV zertifiziert – das ist bei den Fachverkäuferinnen im Lebensmittelhandwerk nicht erforderlich gewesen. Die Zertifizierung der Maßnahme im Bauhandwerk ist nötig gewesen, damit Teilnehmende einen Bildungsgutschein der Agentur für Arbeit einsetzen können“, erklärt Peter Dohmen.

Die Herausforderung bestehe darin, dass neu

entwickelte Angebote zunächst ihre Tauglichkeit für Handlungsfeld wie Zielgruppe und ihre Relevanz nachweisen müssten. Dazu seien die oft regional und lokal vorhandenen Vorgaben und Verfahren der verschiedenen zuständigen Stellen aufzunehmen und in teils aufwendigen Abgleichen Lösungen zu finden. Nur so könne das Ziel erreicht werden, Weiterbildungsangebote an den Bedarfen der Zielgruppe wie des regionalen Arbeitsmarktes auszurichten und zudem ihre Qualität zu sichern.

Mit Blick auf das XENOS-Vorhaben QM-INITIATIVE und das Thema Verstetigung resümiert Peter Dohmen, es sei sinnvoll und machbar, im Projekt entwickelte Angebote (auch solche anderer Träger) auf diesem Weg in die Regelpraxis zu integrieren und damit zu verstetigen. Wichtig sei dabei jedoch, die vielfältigen Voraussetzungen dafür zu berücksichtigen: Eigene, individuell auf Teilnehmende und Handlungsfelder zugeschnittene Modelle – seien sie auch noch so tauglich – müssten bereits bei der Planung und akribisch mit den Akteuren und Instrumenten potentiell finanzierender Stellen kommuniziert, Zertifizierungsvoraussetzungen erfüllt, Ermessensspielräume erkannt und möglichst ausgeschöpft werden.



„Das Zertifizierungsverfahren kostet enorm viel Zeit und damit auch Geld.“

PETER DOHMEN | QM-INITIATIVE

Interkulturelle Qualifizierungen

BEDARFSGERECHTE INTERKULTURELLE QUALIFIZIERUNGEN IN DER FACHLICHEN WEITERBILDUNG VON ERZIEHERN/-INNEN IN GANZTAGSGRUNDSCHULEN

Das Kernthema des vom Träger Arbeit und Leben Thüringen e. V. in Erfurt realisierten (Teil-)Projekts STADTKUNDIG ist die Verbesserung interkultureller und sozialer Kompetenzen von pädagogischem Personal. Es entwickelte Qualifizierungsmodule für Menschen in pädagogischen Tätigkeitsfeldern der freien Kinder- und Jugendhilfe und der kommunalen Grundschulen. Thüringer Grundschulen werden seit 2008 in offene Ganztagschulen umgewandelt, die Erzieher/-innen der ehemaligen Horte von den Kommunen übernommen. Damit ist die Kernzielgruppe des Projekts aus der Verantwortlichkeit des Landes in die der Kommune übergegangen.

Einzelne, vom Träger bereits im Dezember 2013 evaluierte Weiterbildungsmodule sind

- Interkulturelle Kompetenz im Berufsalltag
- Medienbildung in der Grundschule
- Konstruktive Kommunikation und Konfliktlösung
- Vielfalt im Schulalltag – Umgang mit sogenannten verhaltensoriginellen Kindern

- Frühkindliche Bildung
- Soziale Nachhaltigkeit (*in Planung*)
- Individualität fördern – Gewalt einschränken (*in Planung*)

Das Projekt und seine Kooperationspartner sehen eine besondere Stärke dieser Ergebnisse in ihrer Praxistauglichkeit, die nicht zuletzt eine Folge gründlicher Bedarfsuntersuchungen ist, und in der nachgewiesenermaßen guten Anschließbarkeit ihrer Inhalte und Methoden an den Berufsalltag der Teilnehmenden.

VERSTETIGUNGSASPEKTE

Das Projekt STADTKUNDIG konnte das für die Weiterbildung der Erzieher/-innen an den Ganztagschulen verantwortliche Amt für Bildung der Stadtverwaltung Erfurt als Kooperationspartner gewinnen. Diese Kooperation mit der Kommune vereinfacht den Zugang zur Zielgruppe. Das Amt unterstützte die Arbeit des Projekts von Anfang an aktiv, ist aber kein Verbundpartner des XENOS-Projekts. Die Unterstützung bezog sich unter anderem auf die Bedarfsanalyse, Konzeptentwicklung, Akquisition von Teilnehmenden und auf die Durchführung der

Projekt: Stadtkundig

Projektname: Erfurt – Im Verbund für ein besseres Verständnis und Miteinander

Teilprojekt: Stadtkundig – Stadt Erfurt Kompetenz und interkulturelles Wissen in Jugendhilfe und Ganztagsgrundschulen

Projektträger: Arbeit und Leben Thüringen e. V.

Projektkurzdarstellung: Ziel des Projekts ist die Qualifizierung von Schlüsselpersonen, insb. pädagogischem Personal, für interkulturelle und soziale Vielfalt; Entwicklung und Umsetzung eines Weiterbildungskonzepts und einer Handreichung für den Berufsalltag in Einrichtungen der Kommune.

Kontakt: Projektleiterin Cornelia Rost | rost@arbeitundleben-thueringen.de | www.stadt-finden.de



STADTKUNDIG



STADT Erfurt – Kompetenz UND
interkulturelles Wissen in Jugendhilfe
und Ganztagsgrundschulen



Weiterbildungen. Die Qualifizierungsangebote von STADTKUNDIG sollen in das Bildungsangebot des Amts für Bildung aufgenommen werden, so dass sie von Pädagogen/-innen abgerufen werden können.

Da der Projektträger und die für die Übernahme und die Fortführung des Angebots zuständige Stelle von Anfang an kooperierten, waren wesentliche Voraussetzungen für die Verstetigung erfüllt: Das Budget sowie Wunsch und Wille nach Weiterbildung. Das Ergebnis des Projekts wird in das kommunale Regelangebot „Weiterbildung von kommunalen Beschäftigten“ übernommen, das mit einem Titel im kommunalen Haushalt vertreten ist.

DISKUSSION

In der Diskussion wurde deutlich, dass kaum ein Träger die Eins-zu-eins-Fortführung der im Rahmen des Bundesprogramms XENOS realisierten Projekte erwartet. Mehrere Projektvertreter/-innen äußerten, auch aus Erfahrungen mit anderen Modellprojekten, ihre Sorge, dass mit der Übernahme von Projektergebnissen in Standardangebote (beispielsweise der Jobcenter) wesentliche Angebotsinhalte aus finanziellen Gründen gestrichen werden. So sei eine bei der Zielgruppe notwendige individuelle und oft intensive Betreuung, Beratung und Begleitung zwar im XENOS-Projekt finanzierbar, jedoch nicht im

Rahmen der SGB-Leistungen. Ein Grund hierfür seien die finanziell/ zeitlich engeren Grenzen der „Normalangebote“, die eine qualitativ anspruchsvolle Arbeit oft nicht gewährleisten. Auch wenn die Ausschreibungspraxis nicht grundsätzlich den *finanziell* günstigsten Bieter favorisiert, wird von vielen Projektträgern das Gegenteil für wahr genommen.

Deutlich wurde auch, dass die von einzelnen Projekten immer wieder angeregt oder die in ihren Kooperationen mit öffentlichen Arbeitsmarktakeuren gemeinsam entwickelten Verstetigungs-perspektiven einer breiteren Diskussion bedürften. Obwohl sie immer auch neue (arbeitsmarkt-)politische Möglichkeiten eröffnen, bleiben sie in der Regel unbeachtet, weil die Ressourcen und Einflussmöglichkeiten einzelner Projekte nicht ausreichen, um sie nachdrücklich bekannt zu machen. Hier könnten gezielte Abstimmungen zwischen lokalen/ öffentlichen Stellen, den Trägern und gegebenenfalls auch bundesweit operierenden Akteuren hilfreich sein.

So gesehen stehe man in einem ständigen Fachdiskurs mit anderen Arbeitsmarktakeuren und verfolge die aktuellen politischen Entwicklungen. Man sondiere beharrlich, welche Bedarfe in der Region festgestellt werden, welche Probleme (vielleicht seit langem) ungelöst blieben und welche Angebotslücken bestünden, so Ralph Kersten (Projektleiter BIBER) mit Blick auf die Zukunftsaussichten hinsichtlich der Förderung im Übergang Schule-Beruf in Offenbach.



RALPH KERSTEN | BIBER

Fazit

Die vorgestellten Beispiele stehen stellvertretend für das differenzierte Spektrum der Bemühungen von Projekten, ihre in XENOS entwickelten Angebote zu verstetigen. Projektträger überprüfen gemeinsam mit den jeweiligen Stellen die Anwendbarkeit bereits vorhandener Förderinstrumente außerhalb der XENOS-Förderung auf ihre konkreten Maßnahmen und Zielgruppen. Es geht dabei also um das gemeinsame Ausloten vorhandener Möglichkeiten und gegebenenfalls auch bestehender Ermessensspielräume.

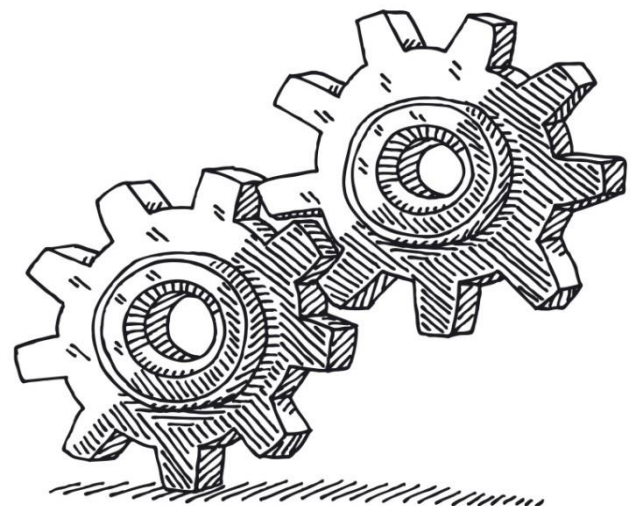
Konkret kann es sich dabei um die Suche nach neuen Möglichkeiten (innerhalb der bestehenden Umsetzungsvorgaben), um neue lokale Schwerpunkte oder um die Anreicherung bestehender Angebote/ Maßnahmen mit neuen Methoden handeln. Auch die Kombinationen verschiedener Instrumente können im Ergebnis auf den ersten Blick unwahrscheinliche Finanzierungen doch noch ermöglichen. Bei der Kooperation mit Kommunen oder anderen Gebietskörperschaften ist natürlich zu berücksichtigen, dass eine Finanzierung stets unter dem Vorbehalt möglicher haushaltsbedingter Einschnitte erfolgt.

Die Herausforderungen und Chancen sind offenbar vielfältig abhängig vom lokalen/ regionalen Kontext, von der Projekthistorie, den Handlungsfeldern und Beteiligten. Beide hier

vorgestellten Projekte sehen ihre Erfolge darin begründet, dass sie

- gründliche Bedarfsanalysen vornahmen,
- bei der Angebotsentwicklung die beruflichen und biografischen Gegebenheiten der Teilnehmenden im Auge hatten,
- gemeinsam mit den Kooperationspartnern und Teilnehmenden die Alltagstauglichkeit der Angebote testeten und
- ihre Arbeit und Ergebnisse evaluierten.

Deutlich wird an diesen Beispielen zudem, dass das A und O guter Verstetigungschancen eine frühzeitige Abstimmung und Kooperation mit den öffentlichen Stellen und Finanzierungsquellen ist. Dabei geht es in der Regel nicht um eine Eins-zu-eins-Übernahme der Projektangebote, sondern um einzelne Komponenten der Projektergebnisse. Das Beispiel des Projekts STADTKUNDIG ist deshalb eher eine Ausnahme: Es hat gute Chancen, so die Projektleiterin, dass sein Gesamtergebnis übernommen wird, weil es sich aus Sicht der Stadt Erfurt genau auf deren Bedarf bezieht und deshalb das Weiterbildungsangebot der Kommune ideal ergänzt.





Transfer guter Projektarbeit



Einleitung

Projekte, die aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, sollen nach Möglichkeit zwei Wirkungen entfalten:

Erstens sollen sie nicht nur an einem Ort wirksam werden, sondern auch Breitenwirkung entfalten. Es ist naheliegend, dass eine irgendwo gefundene und erfolgreiche Lösung auch anderenorts wirksam sein kann. Jedoch bedürfen solche Übertragungen meist mehrerer Arbeitsschritte. Eine Eins-zu-eins-Weitergabe ist zumindest in komplexeren sozialen Kontexten in den meisten Fällen unmöglich. Wir bezeichnen die Weitergabe von Projektergebnissen hier als Transfer und unterscheiden verschiedene Abstufungen von der *Vorbereitung von Projektergebnissen für einen Transfer* ohne weitere Initiativen für ihre Weitergabe bis hin zu *vollständigen Transfers*. Sie zeichnen sich dadurch

aus, dass der Transfer von vornherein Teilaufgabe des Projekts ist in Form der Weitergabe der Projektergebnisse oder -methode.

Zwischen diesen Polen liegen weitere Varianten, wie im Folgenden gezeigt wird. Wo Transfers gelingen, vervielfältigen sich Projektressourcen und -erfahrungen und oft folgen daraus auch neue Kooperationen und weitere Transfers.

Zweitens sollen Projekte ihre befristete Wirkung so gestalten, dass daraus möglichst längerfristige Impulse auf die Veränderung von Einstellungen und Verhalten von Menschen, aber auch von sozialen Systemen ergeben. Wo Projekte stattfinden, in ihrem unmittelbaren Wirkungsbereich und nächsten Umfeld, soll möglichst eine „Verstetigung“ ihrer Wirkung

erfolgen. In XENOS genutzte Strategien zur Verstetigung in Strukturen wurden auf den Seiten 7-59 in diesem Werkstattbericht dargestellt.

Die meisten XENOS-Projekte verfolgen beide Ziele, die sich (mit unterschiedlicher Gewichtung) jeweils aus der Projektthematik und -zielgruppe ergeben.

Transfers in XENOS-Projekten

Fast die Hälfte der 113 XENOS-Projekte im Bundesgebiet verfolgt das Ziel, die in der Projektarbeit gewonnenen Ergebnisse *transferfähig* zu machen. Einige möchten sogar innerhalb der dreijährigen Projektlaufzeit komplette Transfers durchführen. Im Einzelnen unterscheiden sich die Projekte erheblich in der Art und Weise der Aufbereitung ihrer Ergebnisse für „Transfers“. Etliche publizieren ihre Ergebnisse – zum Beispiel „Interkultur-Module“ – oder stellen ihren methodischen Ansatz leicht nachvollziehbar schriftlich dar, etwa indem sie „Qualifizierungsbausteine“ gängigen Bildungsstandards folgend präsentieren. Andere gehen in der Aufbereitung für Interessenten/-innen noch einen Schritt weiter: Sie dokumentieren auch komplexe Handlungsanleitungen für die Übertragung und bieten begleitende Unterstützung bei der Implementierung andernorts an.

Als Transfers werden also durchaus unterschiedliche Vorgänge bezeichnet. Die folgende Übersicht zeigt das am Beispiel ausgewählter Projekte mit Transferzielen, die deutlich über bloße „Dissemination“ hinausgehen.

TRANSFER UND VERSTETIGUNG GEHEN HAND IN HAND

Transfers gehen immer von Projektergebnissen mit realistischen oder nachweislichen Verstetigungschancen aus. Wenn einem Projekt die Verstetigung gelang, es seine Ergebnisse und/oder Methodik verankern konnte, haben auch Transfers bessere Chancen. Die vor Ort erwiesene Machbarkeit, Qualität, Akzeptanz und Wirkung eines Projekts ist die beste Werbung für Übertragungen, weil dies Unbeteiligte mit einem ähnlichen Problem anspricht. Grundsätzlich steigern Transfers die Wirksamkeit und Reichweite von Projekten, weil sie aufgewendete (öffentliche) Ressourcen multiplizieren.

Vier Projekte, drei typische Szenarien

Das folgende Kapitel resümiert die Transfererfahrungen von vier Projekten. Trotz unterschiedlicher Arbeitsweisen und Handlungsfelder zeigen sie Gemeinsamkeiten. Wir fragten danach, was transferiert wird oder werden soll, wie dabei vorgegangen wird, worauf es im Verhältnis Transfergeber-Transfernehmer ankommt, welche Bedingungen Transfers erfordern und welche Herausforderungen sie mit sich bringen. Die Projekte wurden von uns drei „Typen“ zugeordnet, die mit fließenden Übergängen jeweils exemplarisch für eine größere Gruppe von XENOS-Vorhaben mit Transferaktivitäten stehen. Solche mit

- Transferanbahnungen,
- vollständigen Transfers und
- strategischen Transfers.

In Abhängigkeit von ihren Transfer-Ambitionen äußerten sich die befragten Projekte unterschiedlich detailliert zum Transferinhalt; in ihrer Einschätzung der Gelingensfaktoren und Herausforderungen konvergieren sie jedoch weitgehend.

PROJEKT WEITBLICK DURCH EINBLICK: PERSPEKTIVWECHSEL FÖRDERT INTEGRATION

EINLEITUNG ERSTER TRANSFERSCHRITTE

Wie die Mehrheit der transferorientierten XENOS-Vorhaben hat auch dieses Projekt frühzeitig ermittelt, wie die erarbeiteten Projektergebnisse auf andere Organisationen und Institutionen (zum

Beispiel Jobcenter und Kommunen) übertragen werden könnten. Insofern wird hier eine Transferanbahnung vorbereitet. Darunter wird verstanden:

- die gezielte Aufbereitung der Projektergebnisse
- Kontakt zu potenziellen Transfernehmern
- Abgleiche von Angebot und Nachfrage und
- die Ermittlung des Unterstützungsbedarfs potenzieller Transfernehmer.

Die Initiative des Trägers zur Transferanbahnung geht damit deutlich über die bloße Bekanntmachung von Projektergebnissen hinaus.



Projekt: Perspektivwechsel

Projektname: Weitblick durch Einblick: Perspektivwechsel fördert Integration

Projektträger: Multikulturelles Forum e. V. (MkF). Ein Projekt-Verbund von Migrantenorganisationen, der sich als Brücke zwischen Behörden, Jobcentern, (ethnischen) Gemeinschaften und weiteren Migrantenorganisationen versteht.

Projektkurzdarstellung: Ziele des Projekts sind:

- die interkulturelle Öffnung von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, die Stärkung der Potenziale von Jugendlichen und die Förderung von Betrieben der ethnischen Ökonomie. Erreicht werden soll das über: Interkulturelle Sensibilisierung von Mitarbeitern/-innen der beteiligten Jobcenter durch Seminare und Exkursionen
- Berufliche Orientierung Jugendlicher, Vermittlung in Aus- und Weiterbildung
- Qualifizierung ehrenamtlicher Multiplikatoren/-innen zu Lotsen/-innen
- Qualifizierungen zur interkulturellen Sensibilisierung und Öffnung (einheimischer und migrantischer) Unternehmen
- Aus- und Aufbau örtlicher Netzwerke unter Beteiligung von Verwaltungen, Unternehmen und Migrantenorganisationen.

Kontakt: Projektleiter Dominik Donges | donges@multikulti-forum.de | www.multikulti-forum.de/arbeit/perspektivwechsel



PERSPEKTIVWECHSEL
WEITBLICK DURCH EINBLICK

PROJEKT AUSBILDUNGSMANAGEMENT AUGSBURG UND PROJEKT KIZ, TEILPROJEKT VON BRÜCKE IN DEN BERUF

VOLLSTÄNDIGER TRANSFER VON DER INITIIERUNG BIS ZUR IMPLEMENTIERUNG

Diese beiden XENOS-Projekte agierten bislang unabhängig voneinander, obwohl ihre jeweiligen Zielgruppen gemeinsame Merkmale und auch ihr Arbeitsansatz ähnliche Züge niedrigschwelliger Beratung und Betreuung aufwiesen. Im Zuge eines XENOS Panorama Bund- und Austausch-Workshops wurde KIZ auf den in Augsburg erfolgreich realisierten pädagogischen Ansatz aufmerksam, der aus Sicht der eigenen Praxis innovativ erschien. Er basiert auf der Einbeziehung und Aktivierung der Jugendlichen, die unter anderem zu

selbstständiger täglicher Planung und Zubereitung des gemeinsamen Mittagessens angehalten werden. Diese elementare, keinesfalls nebensächliche Aktivierung wirkte zugleich motivierend und disziplinierend. Sie erwies sich als erfolgreicher Baustein für die Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf und überzeugte den Projektleiter von KIZ in Offenbach, Bernd Curtius, der diesen „spontanen“ Transfer initiierte. Die beteiligten Partner stützten sich dabei gegenseitig und erweiterten *beide* ihre Qualifizierungspraxis und -methodik.

Projekt: BiBer

Projektname: Brücke in den Beruf (BiBer)

Projekträger: Stadt Offenbach am Main, Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration

Durchführender Teilprojekträger: KIZ SINNOVA Gesellschaft für soziale Innovationen gGmbH

Projektkurzdarstellung: Das Projekt unterstützt Offenbacher Jugendliche im ALG-II-Bezug auf ihrem Weg von der Schule in Ausbildung oder Beschäftigung. Durch Vernetzung mit dem Offenbacher Fußballverein OFC und seinem Sponsorenpool aus Unternehmen stehen engagierte Betriebe bereit, jungen Menschen eine Chance zu geben. Zusätzliche Motivationen ergeben sich aus gemeinsamen Events mit Spielern des Vereins und demonstrieren das Engagement des Vereins für die Projektteilnehmer/-innen.

Kontakt: Projektleiter BiBer Ralph Kersten | Ralph.Kersten@offenbach.de

Projektleiter Teilprojekt KIZ: Dr. Bernd Curtius | berndcurtius@kiz.de | www.kiz.de



Projekt: AMA

Projektname: Ausbildungsmanagement Augsburg (AMA)

Projekträger: Eckert Schulen RBZ-Eckert

Projektkurzdarstellung: Ziel des Projekts ist der Aufbau eines Netzwerks engagierter Akteure mit Angeboten/Vermittlung von Ausbildungsmanagement, Verbundausbildung, sozialer Betreuung und Ausbildungsplätzen für benachteiligte Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund sowie zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen. Erreicht werden soll dies konkret über:

- Individuelle Beratung und Erarbeitung von zielführenden Strategien hinsichtlich Zugang zum Arbeitsmarkt
- Gespräche mit den für Arbeit/Ausbildung zuständigen Akteuren (Jugendliche, Jobcenter, Betreuende, Eltern, Jugendamt, Betriebe, Auszubildende, Lehrer/-innen, Schulen)
- Bedarfsweise Unterstützung der Jugendlichen bei der Einübung eines strukturierten Tagesablaufs und eines eigenverantwortlich geplanten/geführten Lebens als Erwachsener
- Angebot eines „familiennahen“ Miteinanders

Kontakt: Projektleiter Knut Wuhler | Knut.Wuhler@eckert-schulen.de | www.ausbildungsmanagement.org



PROJEKT KOMMUNALE INTEGRATION, BESCHÄFTIGUNG UND ARBEITSMARKT: STRATEGISCHER TRANSFER (KIBA)

KIBA arbeitet im Verbund mit Akteuren in der Verwaltung, mit Bildungsträgern und Betrieben und zielt auf eine komplexe und nachhaltige Veränderung, die immer auch Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse umfasst. Ihren Transferansatz bezeichnen wir hier als strategisch, weil er bereits in der Projektarchitektur als Ziel und Kooperationsszenarium konzipiert wurde.

Angestrebt wird Transfer über den im Verbund realisierten engeren Kreis der Kooperationspartner hinaus, und zwar vermittelt einer eigens darauf angelegten, kommunal und interkommunal verankerten strategischen Partnerschaft, unter anderem mit der bestehenden „Städteinitiative Integration. Interkommunal in der Ruhr Metropole“.

Projekt: KIBA

Projektname: KIBA – Kommunale Integration, Beschäftigung und Arbeitsmarkt

Projektträger: Universität Duisburg-Essen



Projektkurzdarstellung: Interkulturelle Öffnung unterstützt die kommunale und betriebliche Integration und Entwicklung interkultureller Kompetenz, fördert interkulturelle Karrieren und berücksichtigt dabei benachteiligte Arbeitnehmer/-innen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte. Durch die praktische Gestaltung der interkulturellen Öffnung, Ausrichtung und Qualifizierung in Verwaltung, Betrieb und Beruf und zwar im strategischen Kontext der „Städtekooperation Integration. Interkommunal in der Ruhr-Metropole“ soll das Projektziel erreicht werden.

Kontakt: Projektleiter Jörg Renner | joerg.renner@uni-due.de | www.xenos-kiba.de

Was soll, was kann transferiert werden und wohin?



DOMINIK DONGES |
PERSPEKTIVWECHSEL

PERSPEKTIVWECHSEL entwickelt Qualifizierungsangebote und Foren für Austausch und Dialog im Raum Dortmund, Hamm, Kreis Unna. Unter anderem soll ein „Interkultur-Baustein“ erarbeitet und mit Mitarbeitern/-innen des Jobcenters erprobt und auf andere Jobcenter und kommunale

Verwaltungen übertragen werden, die bislang nicht in das Projekt einbezogen waren, deren Bedarf aber bekannt ist, so Projektleiter Dominik Donges.

AMA will zur Aktivierung arbeitsmarktferner „Jugendlicher mit Drogenproblematik, gewaltbereiter Obdachloser oder jener, die nicht mehr vermittelbar sind“ beitragen. Das Projekt hat mit seinem Programm abgestufter Beteiligung, Mitsprache und der Einübung von Verantwortlichkeit erreicht, diese Jugendlichen für die Teilnahme an Ausbildungsbefähigungs- und Ausbildungsangeboten zu motivieren und persönlich zu stabilisieren. Diese führten schließlich zu einer vergleichsweise erheblichen Steigerung des Zugangs zum Arbeits-/ Ausbildungsmarkt. Das AMA-Konzept wurde in abgewandelter Form vom Träger „KIZ“ – dem Teilprojektträger von BIBER – im weiteren Umfeld (Stadt Heusenstamm) implementiert. Dort wird derzeit die Projektklinie „Jugend(t)raum“, seit

August 2013 unter anderem vom Jobcenter finanziert, realisiert. Beide Projekte, AMA und KIZ, vereinbarten in der Folge ihrer Zusammenarbeit auch eine gegenseitige kritische Projektbegleitung.

Jörg Renner, Leiter im Projekt KIBA, betont vergleichsweise stark – und im Unterschied zu den beiden anderen erwähnten Beispielen für Transferaktivitäten – die Vielschichtigkeit und innere Verknüpftheit des (komplexen) Übertragungsinhalts. Die KIBA-Akteure unterscheiden (analytisch) folgende vier Elemente, die in der Praxis aber fließend ineinander übergehen und individuell unterschiedlich gewichtet sein können. Transferiert werden können demzufolge:

1. **Die Philosophie und das Konzept** als tragendes Gerüst, das Ziel- und Arbeitsansatz des Projekts umschreibt, also die grundlegenden Positionen hinsichtlich der Werte, Strukturen und Individuen, auf die sich interkulturell ausgerichtete Handeln im Rahmen eines Vorhabens bezieht.
2. **Der Projektprozess**, der zum Beispiel zyklisch Erhebungen über die Ausgangssituation, Anpassungsbedarfe, kooperativ gestaltete Entwicklungen, Bewertungen und Verstetigungsaktivitäten umfassen kann. Dieses Prozessgeschehen sei in der Regel wenig standardisiert, vielmehr stark von den spezifischen Gegebenheiten geprägt, also vom Projektkontext, den Bedürfnissen der Beteiligten, anderen Rahmenbedingungen etc.
3. **Die Projektmethode** sei dagegen oft vergleichsweise stark standardisiert und deshalb vielfältig und flexibel einsetzbar. Dazu gehörten zum Beispiel auf Leitfragen gestützte Interviews, Befragungsmethoden, Moderationskonzepte, Diversity-Checks.

Inspiration durch das Augsburger Modell

Bisher...

- Aktivierung funktionierte bisher eher über **Verpflichtung, Ermahnung, Sanktion, Training**.
- Dabei war der Träger in der aktiven Rolle und versuchte mit viel Energie, Teilnehmer zu aktivieren.
- Vielen Jugendlichen ist dieses Vorgehen aber **zu eng**, weil da immer jemand ist, der es „besser weiß“, der sie „bevormundet“ und sie über die Androhung von Sanktionen auch materiell zwingt.
- Auf dieser Basis wollen sie **Hilfe nicht annehmen**.

Das ist neu

- Wir legen die **Verantwortung** (wieder) in die Hände der Teilnehmer.
- Wir gehen davon aus, dass die Teilnehmer sich im Grunde **weiterentwickeln wollen**, dass sie aber bisher nicht das passende (familiäre) Umfeld hierfür hatten.
- Wir geben ihnen **Raum**, den sie zu Hause nicht haben.
- Wir geben ihnen **Vertrauen, Orientierung, Rückmeldung, persönliche Unterstützung**, die sie zu Hause nicht haben.



FOLIE AUS DER PRÄSENTATION VON KNUT WUHLER

4. **Die Produkte**, etwa Trainingskonzepte, Instrumente, Werkzeuge zu Personalentwicklung, Management- und Führungskräfte trainings mit dem Fokus auf interkulturelle Kompetenz, wie sie im Projekt zur Anwendung kommen.

Transfers können nach Ansicht der KIBA-Referenten alle vier genannten Ebenen betreffen oder auch einzelne. Natürlich wird von ihnen jeder Transfer als ein mehr oder weniger komplexer Gesamtprozess gesehen. Erfolgversprechende Transferprozesse zeichneten sich aber dadurch aus, dass ihre Akteure Mittel und Zwecke als unterscheidbare, jedoch komplementär miteinander verbundene Einheiten begreifen. Insofern sei jeder Transfer weniger von seinem „Inhalt“ als von den konkreten Gegebenheiten und Rahmenbedingungen im abgebenden wie im aufnehmenden Projekt beziehungsweise „Zielgebiet“ abhängig und bestimmt.



JÖRG RENNER | KIBA

Was macht ein Projektangebot bei Transfernehmern attraktiv?

PERSPEKTIVE TRANSFERGEBER

Vergleichbare Ausgangs- und Rahmenbedingungen begünstigen Transfers: Je ähnlicher sich Transfergeber und Transfernehmer bezüglich wesentlicher Charakteristika ihrer Projekte sind, desto eher lassen sich Konzepte von einem Projekt in ein anderes übertragen. Neben der strukturellen Ähnlichkeit sind folgende Aspekte bedeutsam:

- **Bedarfe/Projektangebote:** Der KIBA-Projektleiter Jörg Renner betont, „sein“ Projekt basiere auf einer gründlichen Ermittlung der Bedarfe und Bedürfnisse aller Beteiligten, seine Aktualität auf der strategischen Verbund-Partnerschaft sowie auf der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern. Zum anderen erfolge ein kontinuierlicher Abgleich von Bedarfen und laufender Projektarbeit im operativen Austausch der beteiligten Kollegen/-innen.
- Auch die beiden anderen Projekte stimmen ihre Angebote operativ mit den Bedarfen der Akteure und Zielgruppen ab (zum Beispiel Kommunalverwaltungen und Jobcenter) sowie im Rahmen der strategischen Kontakte zu über Netzwerke und Kooperationen eingebundenen Einrichtungen.

- **Erfolgsaussichten:** Knut Wuhler (Projektleiter AMA) und Dr. Bernd Curtius (Teilprojektleiter



KNUT WUHLER | AMA

KIZ/ BIBER) stützen sich auf in ihrem Bereich geltende Schlüsselindikatoren, etwa die Vermittlungsquote in den Arbeits-/ Ausbildungsmarkt, und eine die Konkurrenten deutlich übertreffende Erfolgsquote der eigenen Projekte.

Als entscheidend für gute Transferaussichten bezeichnen alle Referenten darüber hinaus:

- die **Glaubwürdigkeit der Träger und Projektmitarbeiter/-innen**, eine Folge ihrer Expertise und Erfahrungen im Handlungsfeld,
- eine **gute operative Arbeit** als Referenz für Professionalität als Folge der im Projekt erlangten fachlichen Profilierung, was einige Projekte für die Einbindung Beteiligter aus dem Projektkontext in die Akquisition von Transfernehmern nutzen,
- die **Vernetzung und Kooperationsfähigkeit des Projekts** als Ausweis seiner Nähe zu entscheidenden Akteuren (vermittelt über Projektpartnerschaften, die aber auch als Beziehungsnetz nachhaltige Verankerungen sichern können). Für PERSPEKTIVWECHSEL ist „für (die möglichen Abnehmer von Transferangeboten, etwa Jobcenter) interessant, dass wir viele Unternehmen im Netzwerk haben; im Kreis Unna und Hamm nehmen wir als große Organisation eine gewisse Vorreiterrolle ein, haben dort viele Kontakte und 30 Jahre Erfahrung, sind in Kooperationsstrukturen eingebunden, so dass die Realisierung sektoraler Transfers durch uns nicht unwahrscheinlich ist.“
- die **Machbarkeit**, die am besten mit realisierten (Teil-)Projekten belegt werden kann, weil sie zeigen, dass Konzepte mit vorhandenen oder akquirierbaren Ressourcen realisierbar sind und – vor allem – von den Beteiligten angenommen wurden und positive Wirkungen zeigen.
- die **Aufbereitung des Modells (Angebots)**, die die Transferfähigkeit des Projektansatzes augenfällig macht, zum Beispiel durch sorgfältige Dokumentation eines Referenzprojekts.

PERSPEKTIVE TRANSFERNEHMER

Entsprechend der ganzheitlichen Verankerungsperspektive des KIBA-Projekts – es schließt Personalentwicklungs- und OE-Prozesse ein – betonen die Referenten die

Mitverantwortung des Transfernehmenden für den Transfererfolg, sei es eine Verwaltung oder ein Unternehmen. Der müsse bereit und in der Lage sein, sowohl den Transfer von „oben“ als auch von „unten“ zu befördern und gegebenenfalls eigene Ressourcen zu mobilisieren:

- **„von oben“/ top-down** heiße, die Voraussetzungen zu schaffen und Unterstützungsangebote bereitzustellen während der Implementierung eines (neuen) Ansatzes oder eines Qualifizierungsangebots, weil er anderenfalls Gefahr liefe von den Mitarbeitern/-innen nicht angenommen zu werden und ins Leere zu laufen;
- **„von unten“/ bottom-up** bedeute, die von einer Intervention oder Veränderung Betroffenen „mitzunehmen“ durch Informations- und Partizipationsangebote, was in der Regel erheblichen Zeitaufwand erfordere;
- generell erfordere ein Transfer ein Klima der **Offenheit für Methoden und Prozesse**; der Transfernehmende müsse bereit (und fähig) sein zur Investition von **Zeit und Geld** („Ressourcen“).

Die Projekte AMA und KIZ bestätigen diesen Anforderungskatalog und führen darüber hinausgehend weitere Voraussetzungen für tragfähige Transfers an:

- **Die kritische Analyse der Bedarfslage des Transfernehmers.** Sie kann ergeben, dass der methodische Ansatz angepasst werden muss (etwa mit Blick auf Besonderheiten der Zielgruppe) oder dass auch anderenorts der Wunsch nach denselben Veränderungen besteht, die mit einem Projekt erfolgreich



bewältigt wurden, weshalb es sich für Transfers eignet.

- **Die Einbeziehung strategischer Partner.** So geschehen beim Transfernehmer KIZ, der ein Jobcenter und eine Kommune einband. Dort wurden nach dem Transfer, für den das Augsburger AMA-Modell Pate stand, gute Erfahrungen in der Stadt Heusenstamm gemacht, die Grundlage seiner Implementierung auch im Landkreis wurde.

Zur Finanzierung wurde allgemein betont, dass zwar die Transfervorbereitung und -anbahnung, die Darlegung des Zwecks, der Machbarkeit und Nachhaltigkeit eines Konzepts vom potentiellen Transfergeber ausgehen, den entscheidenden Schritt für einen Transfer jedoch der Transfernehmer gehen müsse. Das könne eine Kommune sein, ein Jobcenter etc. In jedem Fall müsse der Nehmer neben dem Bedarf und Transferwunsch über das erforderliche Budget für Personal und alle weiteren, die Implementierung ermöglichenden und verstetigenden Ressourcen verfügen.

Beziehungsarbeit Transfernehmer-Transfergeber

MAßGESCHNEIDERT

Was unterscheidet „Transferverhältnisse“ von Kauf-/ Verkaufsvorgängen? Viele der angesprochenen Themen – etwa Bedarfsanalyse,

Marketing-, Machbarkeitsuntersuchungen – gelten auch im herkömmlichen, wirtschaftlich begründeten Marktgeschehen als unabdingbar für kommerziellen Erfolg. Dies trifft zumindest zu,

wenn es sich etwa um Dienstleistungen oder komplexere Produkte handelt, also nicht um „einfache“ Konsumgüter. Ein offensichtlicher Unterschied zu den Beziehungen zwischen Transfernehmer und Transfergeber im Transferprozess liegt darin, dass hier kein standardisiertes, sondern ein hochspezielles „Produkt“ im Mittelpunkt steht. Es entspricht den Anforderungen des XENOS-Programms und ist in der Regel „maßgeschneidert“ auf spezielle Bedarfslagen und spezifische Kontexte (Zielgruppen, Ressourcen, Netzwerke), wenngleich es durchaus gewissen Standards genügt (Gender, Diversity etc.).

Die eigentliche Herausforderung bei Transfers, und zwar sowohl für den Transfergeber als auch für den Transfernehmer, besteht nicht in der „Übergabe“ von A nach B, sondern in der Anpassung an eine Bedarfslage an einem anderen Ort. Als Beispiele seien genannt: Innovative Formen aufsuchender Beratung Langzeitarbeitsloser und Coaching für bislang kaum Vermittelbare. Dabei wird von Projekten in ihrem (besonderen Umfeld) immer auch Neuland betreten und erschlossen, bei dem vielleicht, will man den Produktcharakter betonen, „Prototypen“ entstehen. Sie können als solche nicht einfach an Dritte „weitergegeben“ werden, sondern bedürfen einer anpassenden Übergabe, gegebenenfalls begleitet und unterstützt vom Transfergeber. In besonderen Fällen (zum Beispiel bei der Organisations- und Personalentwicklung) bleibt dabei in gewissem Maße der beim Transfergeber in dessen Kontext bestehende „Laborcharakter“ des Projekts erhalten, weil dessen „Offenheit“ Voraussetzung zum Beispiel für erfolgreiche Organisationsentwicklung ist. Dies gilt auch für eine gegebenenfalls erneute Implementierung des Konzepts durch den Transfernehmer.

SETTINGANSATZ

Neben dem „maßgeschneiderten“/tailor-made Charakter von XENOS-Vorhaben ist ein weiteres Merkmal zu berücksichtigen. Der Fördermittelgeber erwartet von den Projekten der Regel strukturverändernde Wirkungen. Die Projekte streben deshalb die Veränderung von „Verhältnissen“ an, nicht „nur“ das Verhalten Einzelner oder von Zielgruppen. Im Mittelpunkt

ihres Interesses steht das komplexe Handlungsfeld: Nicht eine einzelne „Stellschraube“ wie zum Beispiel die Steigerung der interkulturellen Kompetenz von Mitarbeitern/-innen eines Jobcenters, sondern stets eine ganze Anzahl aufeinander abgestimmter Schritte. Zu verändern sind in diesem Fall Routinen der Arbeitsteilung, Kooperationen, Verantwortungsbereiche – also das ganze „Setting“ – damit eine nachhaltige Verbesserung entstehen kann. Das erfordert Handlungsansätze, deren Transfer ganz unterschiedliche Ausgestaltung annehmen kann.

ÜBERSETZUNG

Insofern handelt es sich bei Transfers um Übersetzungen oder „Übersetzungsprozesse“ (Jörg Renner, KIBA):

„Die Elemente Philosophie, Konzept, Methode und Produkt können natürlich weitergegeben werden, ihre konkrete Anwendung beim Transfernehmer bedarf aber der Implementierung und beratenden Begleitung durch den Transfergeber. Es ist (...) durchaus wahrscheinlich, dass der Prozess sich bei Transfernehmern ganz anders darstellt als beim Transfergeber. Insofern ist beim Transfer auf den Prozess immer besonders zu achten. Es ist auch wahrscheinlich, dass der Prozess beim Transfernehmer X ganz anderes auszusehen hat als beim Transfernehmer Y. Bei dem einen Transfernehmer mag es zum Beispiel darauf ankommen, die zugrunde liegende Philosophie bei Führungskräften und Mitarbeitern/-innen zu verankern und durchzusetzen, während das bei einem anderen Transfernehmer unproblematisch vorausgesetzt werden kann. Dort mögen das Konzept und die Methoden geschult werden müssen und zum Beispiel kann es auch sein, dass dann aus der konkreten Situation heraus ganz andere Maßnahmen abzuleiten sind, als das beim Transfergeber oder einem anderen Transfernehmer der Fall war. In einem Satz: Der Prozess zielt immer auf die konkrete Umsetzung, ist stets das besondere und eigenständige Element, das nicht im Sinne einer Übergabe transferiert werden

kann, sondern das immer vor Ort zu entwickeln und zu gestalten ist.“

TRANSFERBEGLEITUNG

Wenn die Transferanbahnung in vollständigen Transfer übergeht und auch Finanzierungs- und Durchführungsverantwortung wechseln, können Transfergeber eine neue Rolle übernehmen: Als Transferbegleiter des Transfernehmers, um die Implementierung zu unterstützen. Im Fall AMA wird

der neue Partner BIBER auch weiterhin begleitet; im KIBA-Projekt wird im eigenen Kooperationskreis transferiert, weil der Transfer integraler Bestandteil des Vorhabens ist. Transfer über diesen Kooperationskreis hinaus ist in anderen Projektzusammenhängen aber natürlich möglich. PERSPEKTIVWECHSEL sieht sich eher in der Rolle eines Dienstleisters, der ein von ihm entwickeltes Produkt anderenorts anbietet und auch sein „Eigentümer“ bleibt.

Fazit

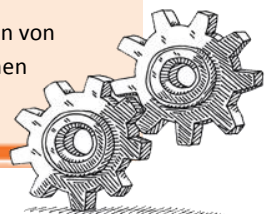


AUF DEN PUNKT GEBRACHT: WIE TRANSFER GELINGT



Die beschriebenen XENOS-Transfer-Projekte haben die folgenden, unterschiedlich ausgeprägten Gemeinsamkeiten:

-  Sie bieten passende „Produkte“, den „richtigen“ Ansatz (weil getestet, fachlich ausgewiesen und von Dritten bestätigt) – also das richtige Angebot – an.
-  Transfergeber können für das zu transferierende Angebot auf die im eigenen Projekt erwiesene Praktikabilität, Effektivität und Validität verweisen.
-  Sie konnten Dokumentationen der Ansätze, Methoden und Ergebnisse ihrer Projekte vorlegen, die Transfernehmern „Anschlussstellen“ und Transfermöglichkeiten zeigten.
-  Bedarf und Bedürfnisse des anvisierten Projektbereichs sowie der Beteiligten wurden ermittelt.
-  Die Transfers umfassen nicht nur einzelne Elemente, sondern (auch) Handlungsansätze.
-  Sie sind auf „Verhältnisse“ orientiert, nicht lediglich auf die Veränderung des Verhaltens Einzelner.
-  Eingebunden sind die „richtigen“ Beteiligten: Als Kooperationspartner, strategische und/oder operative Partner.
-  Ziele sind auch Kooperationen und Vernetzung.
-  Transfers wurden frühzeitig angegangen (geplant, als Transfernehmer akquiriert oder durch Kooperation eingebunden) und nicht erst gegen Projektende aktiv gesucht.
-  Transfernehmer bringen die Ressourcen und Expertise des Transfergebers zur Geltung.
-  Transfers entstanden aus der Betrachtung des Ansatzes (der Transfergeber), aus der Perspektive möglicher Abnehmer (anderenorts) und nahmen deren spezifische Bedarfe und individuelle Perspektiven auf.
-  Sie fanden Transfernehmer mit der notwendigen Motivation und Offenheit für Innovationen und den erforderlichen (finanziellen) Ressourcen.
-  Sie konnten den Transfernehmern deutlich und glaubhaft zeigen, dass sie auch den Besonderheiten von Kontext und individuellem „Setting“ ihrer Bedarfslage genügen würden, die sich einer schematischen Übertragung entziehen.



Resümee

Die im XENOS-Programm umgesetzten Verstetigungsstrategien zielen auf die Implementierung innovativer Modelle, die an gegebene Angebote anknüpfen – etwa bei der Ergänzung vorhandener Leistungen aus SGB II und III. Oder sie schaffen Arbeitsplätze für die XENOS-Zielgruppe im eigens gegründeten sozialen Unternehmen. Andere Strategien ebnen den Weg zur Verankerung moderner Berufsfelder über Zertifizierung neuer Qualifizierungen. XENOS-Projekte drehen auch „Stellschrauben“ im Betrieb, in Behörden und Schulen und erreichen Organisationsentwicklung wie eine interkulturelle Öffnung oder neue Kooperationen und damit eine verbesserte Aufnahmebereitschaft für junge Menschen, die am Arbeitsmarkt benachteiligt sind.

Um die Diskussion auf der Tagung zu fokussieren, haben wir die Beiträge der Referentinnen und Referenten sechs verschiedenen Strategien zur Verstetigung zugeordnet. Diese Struktur haben wir im vorliegenden Werkstattbericht beibehalten. Jetzt, am Ende, wollen wir sie aufheben und in einer Zusammenfassung zentrale, übergreifende Herausforderungen hervorheben, die von jedem Nachhaltigkeit anstrebenden Projekt bewältigt werden müssen.

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

PRAXISTAUGLICHE ANGEBOTE.

Projektergebnisse, die über das Projektende hinaus wirken sollen, müssen nicht nur prinzipiell nützlich, sondern auch machbar und finanzierbar sein. Darüber hinaus bedürfen sie der Anerkennung einschlägiger Fachkreise beziehungsweise zuständiger Leitungspersonen und Mitarbeiter/-innen. Gelungene XENOS-Projekte haben einerseits etablierte Standards und Qualitätsanforderungen berücksichtigt, diese aber andererseits innovativ auf bislang nicht berücksichtigte Situationen, Zielgruppen oder Umfeld der zugeschnitten und zudem die Einpassung des neuen Angebots in konkrete „Settings“ bewerkstelligt.

KOOPERATION UND VERNETZUNG.

Beides sind Grundvoraussetzungen der

Verstetigung. Die Referentinnen und Referenten der Tagung sind sich einig in der Bedeutung von Zusammenarbeit und Vernetzung mit den „Richtigen“, das heißt vor Ort und/oder für das Projekt zuständigen und einschlägig kompetenten Partner/-innen. Erfolgreiche Kooperationen beginnen bereits während der Konzipierung eines Projekts und beziehen operative und strategische Partner gleichermaßen ein. Dies gilt insbesondere für die Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen, deren interne Abstimmungsnotwendigkeiten oft nicht leicht mit den Abläufen und Eigenheiten von Projekten in Übereinstimmung zu bringen sind. Zudem sollten alle ein Projekt betreffenden Arbeitsebenen – Mitarbeiter/-innen und Leitung – einbezogen und beteiligt werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Verknüpfung strategischer Vereinbarungen mit operativen Handlungsschritten: Wirksame Kooperation ist unmöglich ohne Klarheit über das Wozu und wer wo was wie (anders) machen soll! Unbestritten ist ebenso, dass Kooperation unmöglich ist ohne Austausch über Interessen und Ziele, Dokumentation, zyklische Rückkopplungen, verbindliche Regeln und laufende Qualitätssicherung.

PROJEKTZEIT VERSUS VERSTETIGUNGSZEIT.

Verstetigende Arbeit erfordert Zeit. Sie stellt einen häufig unterschätzten Aufwand dar und wird folglich nur unzureichend als notwendige Ressource eingeplant. Die Tagungsbeiträge und -diskussionen belegen, dass Projekte, die aus früheren Projekten und Kooperationen Erfahrungen und Ergebnisse nutzen (können), Zeit „gewonnen“ haben: Sie profitieren von dem in diesen Vorläufen erarbeiteten Vertrauen, von den dort gewachsenen Arbeitsstrukturen und erworbenen Expertisen. Unter „Zeitmangel“ leiden insofern oft Projekte, die nicht „alteingesessen“ sind und deshalb Kooperationen erst aufbauen müssen. Das kann dazu führen, dass weniger erfahrene Projekte trotz exzellenter und innovativer Ansätze und Leistungen unverdient „schlechtere Karten“ haben. Außerdem müssen Modellprojekte während der Entwicklung von Innovation gleichzeitig die Verbreitung, den

„Vertrieb“, d.h. seine Verstetigung, mitdenken und anbahnen. Der Zeitaufwand für die Generierung neuer Produkte fehlt am Ende für die Verstetigung des erfolgreichen Projekts. Zudem kann das für die Verstetigung wichtige (aufnehmende) Umfeld in der Startphase statt mit belastbaren Ergebnissen nur mit Konzepten oder vorläufigen Zwischenergebnissen umworben werden – schlechte Voraussetzungen für verbindliche Entscheidungen. Dieses „Entwicklungs-Vertriebs-Dilemma“ kann bestenfalls mit intensiver Kommunikation mit den Beteiligten bearbeitet, aber nie vollständig gelöst werden.

SPIELRÄUME ERKENNEN UND NUTZEN.

Verwaltungsinterne Projekte sowie Projekte, die mit Verwaltungen oder Unternehmen kooperieren, bewegen sich nicht nur in formal definierten Handlungsräumen, sie haben immer auch faktische und mögliche Ermessensspielräume. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass ein scheinbar fester Rahmen, der immer auch Verstetigung absichert oder verhindert, so unverrückbar nicht ist, sondern in Verhandlungen und/oder mit Leistungsbeweisen erweitert oder verändert werden kann.

(KOMMUNALE) KOORDINATION.

Wenn Projekte ihre Angebote in ihr Umfeld „integrieren“ sollen, erfordert dies immer auch einen ständigen Abgleich mit den örtlichen Maßnahmen, Programmen, Prioritäten und etablierten Verfahren. Noch komplexer wird dies, wenn „vor Ort“ auch Projekte aus regionalen, Bundes- oder gar EU-Programmen (mit-)finanziert werden. Deren „Angebote“ gehen nicht immer auf gemeinsam abgestimmte lokale Bedarfsanalysen oder Prioritäten zurück. Sowohl die Projekte als auch die zuständigen „strategischen Partner“ wissen dies und sind deshalb gezwungen, diese „Vielfalt“ (besser: das Durcheinander) zu koordinieren. Während der Tagung berichteten die Projektvertreter/-innen, dass Verstetigungen besser gelangen, wenn sie an solchen Koordinationen, zum Beispiel in Beiräten oder (regionalen) Gremien und – über ihren unmittelbaren Projektkontext hinaus – auf kommunaler und/oder regionaler Ebene, teilnahmen. Deren Ziele seien die Vermeidung von Angebotsüberschneidungen, die Herstellung von Synergien zwischen den unterschiedlichen

Anbietern und deren Leistungen, mithin eine bessere Steuerung und ein gemeinsamer Blick auf die gesellschafts- und regionalpolitischen „Koordinaten“ der Integration. Auch hier gilt: Solche übergreifenden Prozesse können Projekte und auch etablierte Träger allein nur begrenzt steuern. Hier bedarf es vielmehr einer überregional verantwortlichen neutralen Stelle, die aktiv Projektimpulse der Akteure vor Ort aufnimmt, abgleicht und kontinuierlich mit den zuständigen politischen und administrativen Stellen abstimmt. Nur so könnten die Kommunen oder Regionen besser als bislang von innovativen Projektpotenzialen profitieren.

GEBEN UND NEHMEN: PERSPEKTIVWECHSEL IST NOTIG!

Von XENOS-Projekten wird eine komplexe Integrationsleistung erwartet. Und sie sind oft kreativ und engagiert, wenn es darum geht, ihre Angebote zu verstetigen oder zu transferieren. In diesem Zusammenhang wird zuweilen kritisch von einer (überzogenen) Angebotsorientierung von Projekten gesprochen. Deren Produkte seien nicht hinreichend mit „wirklichen Bedarfen“ abgeglichen, weshalb die Werbetrommel gerührt werden müsse, um diese Ladenhüter „an den Mann zu bringen“. Damit gehen Unterstellungen einher: Öffentlich geförderte Projekte hätten eine Art „Bringschuld“ und die potentiellen Abnehmer in Verwaltungen und Unternehmen berechtigterweise eine Forderungs- oder Erwartungshaltung. Die hier präsentierten Projekte führen ihren Erfolg allerdings auf die vor Projektbeginn stattgefundenen Gespräche mit möglichen „Nachfrager/-innen“ am Markt oder in Institutionen zurück. Insofern hängt der Erfolg dieser komplexen Vorhaben weniger von marktüblichen „Verkäufen“, sondern vom intensiven Dialog mit ihren „Abnehmer/-innen“ ab. Damit der gelingt, ist ein Perspektivwechsel nötig: Potenziell abnehmende Unternehmen, Behörden oder andere „strategische Partner“ sollten Projektinitiativen nicht wählerisch konsumieren, goutieren oder verwerfen, sondern notwendige neue Angebote kooperativ mitgestalten. Der Werkstattbericht belegt an vielen Beispielen, wie nachhaltige Veränderungen dort gelingen und wo diese Lernbereitschaft und Verantwortlichkeit auf beiden Seiten gegeben war oder erreicht werden konnte.

Referentinnen und Referenten

TAGUNG „VERSTETIGUNG UND TRANSFER – WIE GEHT DAS? WERKSTATTEINBLICKE IN AUSGEWÄHLTE XENOS-PROJEKTE“

AM 02. UND 03. DEZEMBER 2013 IN ESSEN, AUSGERICHTET VON DER TRANSFER- UND VERNETZUNGSSTELLE XENOS PANORAMA BUND

Birkhölzer, Heike | Vorstand Graefewirtschaft e. V.
| Projektleiterin SOJUNG – SOZIALE UNTERNEHMEN FÜR
JUNGE MIGRANTEN. INNOVATIV WIRTSCHAFTEN FÜR MEHR
BESCHÄFTIGUNG

Born, Simone | Beschäftigte bei Anpfiff ins Leben
e. V. | Projektleiterin DOPPELPASS SCHULE-BERUF

Brandt, Jürgen | Geschäftsführer RegioVision
GmbH Schwerin | Projektleiter BRÜCKEN FÜR VIELFALT
UND BESCHÄFTIGUNG IN MECKLENBURG-VORPOMMERN

Casper, Udo | Beschäftigter bei Deutsches Rotes
Kreuz Kreisverband Bremen e. V. | Projektleiter
XENOS-Bleiberecht (2010-2013) BREMER UND
BREMERHAVENER INTEGRATIONSNETZ (BIN)

Corogil, Stefanie | Beschäftigte bei Unionhilfswerk
Sozialeinrichtungen gemeinnützige GmbH |
Projektleiterin HÜRDENSPRINGER+

Curtius, Bernd | Geschäftsführer KIZ
gemeinnützige Projektgesellschaft mbH |
Teilprojektleiter BRÜCKE IN DEN BERUF (BIBER)

Donges, Dominik | Beschäftigter bei
Multikulturelles Forum e. V. (MkF) | Projektleiter
WEITBLICK DURCH EINBLICK: PERSPEKTIVWECHSEL FÖRDERT
INTEGRATION

Eckerle, Sascha | Beschäftigter bei Bildungsmarkt
e. V. | Projektmitarbeiter MATCH! – MIT KULTURELLEM
BRÜCKENSCHLAG ZUM AUSBILDUNGSERFOLG

Faubel, Silke | Beschäftigte bei
FrauenComputerZentrum Berlin (FCZB) |
Projektleiterin TRANSIT – QUALIFIZIERUNG UND ARBEIT IM
VOLLZUGLICHEN ÜBERGANGSMANAGEMENT

Fischer, Sabine | Beschäftigte bei Kommunales
Integrationszentrum des Kreises Recklinghausen |
Projektleiterin OPTION KULTUR

Howald, Jenny | Beschäftigt bei Bildungsteam
Berlin Brandenburg e. V. | Projektleiterin
DER VIELFALT GERECHT WERDEN

Kurz, Christiane | Beschäftigte bei
FrauenComputerZentrum Berlin (FCZB) |
Projektmitarbeiterin TRANSIT – QUALIFIZIERUNG UND
ARBEIT IM VOLLZUGLICHEN ÜBERGANGSMANAGEMENT

Lorenzen, Moritz | Beschäftigter im Amt für
Schule, Kinder- und Jugendeinrichtungen
(Bildungsbüro) der Landeshauptstadt Kiel |
Projektleiter INTERKULTURELLE BILDUNGSBERATUNG –
ÜBERGANG SCHULE UND BERUF

Oberndorf, Heidi | Inhaberin der
Kompetenzwerkstatt in Dortmund und tätig für die
Volkshochschule Dortmund, Teilprojektpartner
KIBA – KOMMUNALE INTEGRATION, BESCHÄFTIGUNG UND
ARBEITSMARKT

Petrlić, Andrea | Beschäftigte bei der RAA e. V.
(Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration
und Demokratie) | Projektleiterin
SINTI- UND ROMA-BILDUNGSARBEIT ALS PROFESSION

Renner, Jörg | Beschäftigter bei Rhein-Ruhr-
Institut für Sozialforschung und Politikberatung
(RISP) e. V. der Universität Duisburg-Essen |
Projektleiter KIBA – KOMMUNALE INTEGRATION,
BESCHÄFTIGUNG UND ARBEITSMARKT

Rothgänger, Martina | Beschäftigter bei Zentrum für Schule und Beruf (zsb)/ Deutsches Rotes Kreuz Kreisverband Bremen e. V. | Projektleiterin ITOOLS

Scheitza, Alexander | Beschäftigter bei Institut für interkulturelle Bildung und Entwicklung (Interkult) der Fachhochschule Köln | Projektkoordinator IKIP – INTERKULTURELLE KOMPETENZ UND INKLUSION IN DER PERSONALAUSWAHL DER POLIZEI NRW

Schröder, Wolfgang | Hauptgeschäftsführer Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e. V. | Teilprojektleiter BRÜCKEN FÜR VIELFALT UND BESCHÄFTIGUNG IN MECKLENBURG-VORPOMMERN

Servant, Irène | Beschäftigte bei RAA e. V. Berlin | Projektmitarbeiterin SINTI- UND ROMA-BILDUNGSARBEIT ALS PROFESSION

Teiner, Herrmann | Beschäftigter im Fachamt Sozialraummanagement des Bezirksamts Hamburg-Mitte | Projektleiter JOBSCONNECTEUROPE

Uske, Hans | Beschäftigter bei Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) e. V. der Universität Duisburg-Essen | Teilprojektleiter OPTION KULTUR

Wirth, Wolfgang | Leiter des Kriminologischen Dienstes des Justizministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen | Projektleiter MACS – MOTIVIERUNG UND AKTIVIERUNG IM CASE MANAGEMENT ZUR BERUFLICHEN WIEDEREINGLIEDERUNG VON JUNGEN STRAFGEFANGENEN

Wuhler, Knut | Beschäftigter bei Eckert Schulen Augsburg | Projektleiter AUSBILDUNGSMANAGEMENT AUGSBURG (AMA)

Zimmermann, Manfred | Personalleiter EABG Essen (Essener Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH) | Teilprojektleiter KIBA – KOMMUNALE INTEGRATION, BESCHÄFTIGUNG UND ARBEITSMARKT



www.xenos-panorama-bund.de

Informationen zu allen 113 XENOS-Projekten und zu XENOS Panorama Bund

Projektsuche

- Gezielte geographische Suche über Projektlandkarten und Lernorte
- Projektsuche nach Stichworten und Suchbegriffen
- Alphabetisches Projektverzeichnis
- Umfangreiche Profile aller Projekte mit Informationen zu Ansprechpartnern, Trägern, Zielen, Zielgruppen und Maßnahmen

Aktuelle Informationen

- Aktivitäten der Projekte
- Veranstaltungen der XENOS-Projekte
- Veranstaltungen von XENOS Panorama Bund
- Veranstaltungsdokumentationen
- Publikationen von XENOS Panorama Bund
- Newsletter XENews
- Pressespiegel



QR-Code zur Webseite
www.xenos-panorama-bund.de

Das Projekt „XENOS Panorama Bund“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist ein Verbundprojekt von vier Partnern.