Dr. Ralf Sänger, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism)

Netzwerke in der Jugendhilfe: Organisation und politische Verantwortung

Kooperation, Vernetzung, Netzwerke, das sind Begriffe, die z.Zt. als Modewörter durch die Szene wandern. Häufig werden solche Begriffe in einen Topf geworfen, meinen sie doch auf den ersten – nicht differenzierten – Blick ein und dasselbe. Dem ist aber nicht so. Ich werde in diesem Input nicht über Kooperationen, sondern über Netzwerke reden. Das ist ein kleiner Unterschied, den Sie – so hoffe ich – gleich bemerken werden. Ich werde auch versuchen, Ihnen aufzuzeigen, wie Netzwerkarbeit initiiert und aufrecht erhalten werden kann.

Meine Erfahrungen stützen sich auf meine wissenschaftliche Arbeit im Kontext der Jugendberufshilfe in ausgewählten Städten bzw. Landkreisen in Rheinland-Pfalz.. Grundintention meiner Arbeit ist die Analyse und Begleitung von Netzwerkstrukturen, aus denen dann – kontextbezogen und im Einzelfall – Kooperationen entstehen können.

Zuerst stellt sich Frage nach dem „Warum“, wenn wir an vernetzte Strukturen und Interventionen denken. Nun, in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen können wir in der jetzigen Förderpraxis eine Versäulung feststellen, die sich zwischen den Ressorts Jugend, Arbeit und Soziales abspielt.

In der Übersicht sind die jeweiligen rechtlichen Handlungsgrundlagen (Aufgaben und Funktionen) der unterschiedlichen Ressorts zu entnehmen, die sich auf die berufliche Förderung von benachteiligten Jugendlichen beziehen.

Hier wird deutlich, dass – allein unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen – spezifische Maßnahmen ressortgebunden umgesetzt werden, die ggf. als Förderkette weitaus größere Effekte hinsichtlich der Lösung mehrdimensionaler Problemlagen junger Menschen hervorbringen können. Mit vernetzten Maßnahmestrukturen kann eine neue Förderpraxis zu besseren Ergebnissen kommen.

Zentrale Zieldimension ist – wie dem folgenden Chart zu entnehmen – die „Entwicklung von kohärenten, flexiblen und bedarfsorientierten Beratungs- und Förderstrukturen auf der lokalen Ebene, die sich an den Bedürfnissen der Jugendlichen orientieren“. Die sich hieraus ergebenden Konsequenzen sind den einzelnen Aussagen des Charts zu entnehmen. Erstaunlich ist insgesamt die Vielfalt der bereits vorhandenen Strukturen und Aktivitäten in den einzelnen Ressorts. Es muss jedoch problematisiert werden, dass der eine nicht von dem anderen weiß, was alles angeboten wird. Die Träger wissen möglicherweise noch am ehesten, wer welche Förderinstrumente einsetzt, denn sie selbst sind daran interessiert, Aufgaben zu übernehmen und entsprechende Förderungen zu erhalten.

Hinsichtlich der Frage der Schnittstellen ist es zunächst wichtig zu analysieren, wo nutzbare Schnittstellen oder Schnittmengen sind und wo es lohnenswert ist, in Kooperationen einzusteigen. Letztendlich ist es erklärtes Ziel, Synergieeffekte zu erzielen, um Ressourcen (vornehmlich finanzieller Art) gezielt bündeln und einsetzen zu können.

Wie kann das jedoch in der Praxis etabliert werden? Wir haben versucht, einen sogenannten „integrierten Handlungsansatz“ zu entwickeln, der folgendermaßen aussieht.

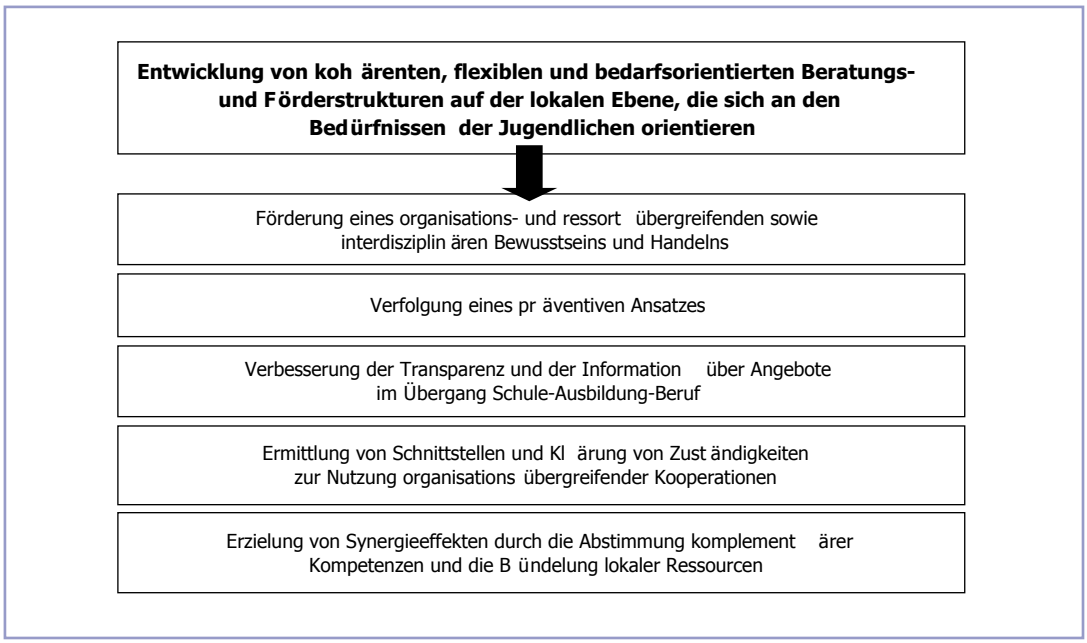
Ausgehend von der Altersentwicklung eines/

Versäulung der gegewärtigen Förderpraxis

Jugendamt	Sozialamt	Arbeitsamt
§ 13 SGB VIII Junge Menschen bis zu 27 Jahre mit sozialen Benachteiligungen oder individuellen Beeintr ächtigungen (1) allgemeine sozialp ädagogische Hilfen, mit dem Ziel der Eingliederung in die Arbeitswelt und der sozialen Integration und (2) sozialp ädagogisch orientierte Ausbildungs- und Besch äftigungsangebote, soweit die Ausbildung nicht durch andere Tr äger sichergestellt ist Schwerpunkte: Berufsvorbereitung, Berufsausbildung, Besch äftigung und Qualifizierung, vor allem sozialp ädagogische Begleitung und Beratung	**§§ 235, 240-248 SGB III** Lerrnbeeintr ächtigte und sozial benachteiligte Jugendliche (bis zum Alter von 25 Jahren), die bei der Integration in Ausbildung und Arbeit auf Hilfen angewiesen sind, sowie behinderte Jugendliche (1) Berufsvorbereitungsangebote, (2) ausbildungsbegleitende Hilfen, (3) außerbetriebliche Ausbildung, (4) außerbetriebliche Ausbildung in Berufsbildungswerken Schwerpunkt: Eingliederung in die Erwerbs- und Arbeitswelt	**§§ 18ff BSHG** Junge Sozialhilfeempf ängerInnen (1) Ausbildung statt Sozialhilfe (2) Arbeit statt Sozialhilfe Schwerpunkte: Berufsvorbereitung, Berufsausbildung, Begleitung & Beratung sowie Arbeitsangebote. Schwerpunkt: Eingliederung in die Erwerbs- und Arbeitswelt

© Ralf Sänger 2001

Ziele und Aufgaben einer neuen Förderpraxis



© Heiko Bennewitz, Ralf Sänger 2001

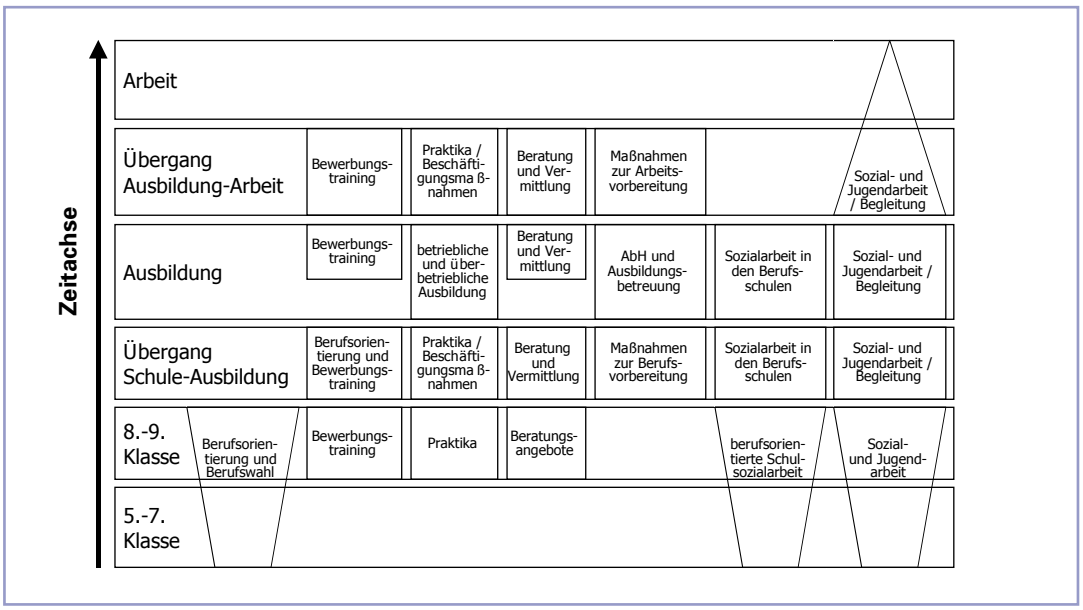
einer Jugendlichen haben wir wichtige Zeitphasen betrachtet und analysiert, welche Angebote und Maßnahmen für Jugendliche initiiert und durchgeführt werden. In dem folgenden Zeittableau sind bereits bestehende Maßnahmen unterschiedlicher „Anbieter" dargestellt. Diese Maßnahmen und Angebote werden sowohl vom öffentlichen Träger als auch von freien Trägern und teilweise Trägerverbünden geleistet. Dieses Tableau soll künftig stärker unter dem Gesichtspunkt der Kooperation bzw. Vernetzung zwischen den einzelnen Anbietern „kundenorientiert" verbunden werden.

Ein grundlegendes Problem im Bereich der Projekte gegen Jugendarbeitslosigkeit ist die hohe Fluktuation von fachlich qualifizierten Mitarbeitern durch eine häufig kurz angelegte Maßnahmelaufzeit und entsprechend kurzzeitig befristete Stellen. Ausgehend von der Notwendigkeit einer personenbezogenen Kontinuität in der Aufrechterhaltung von Netzwerken zeichnet sich gerade dieser Umstand als elementares Problem von Kooperationen aus.

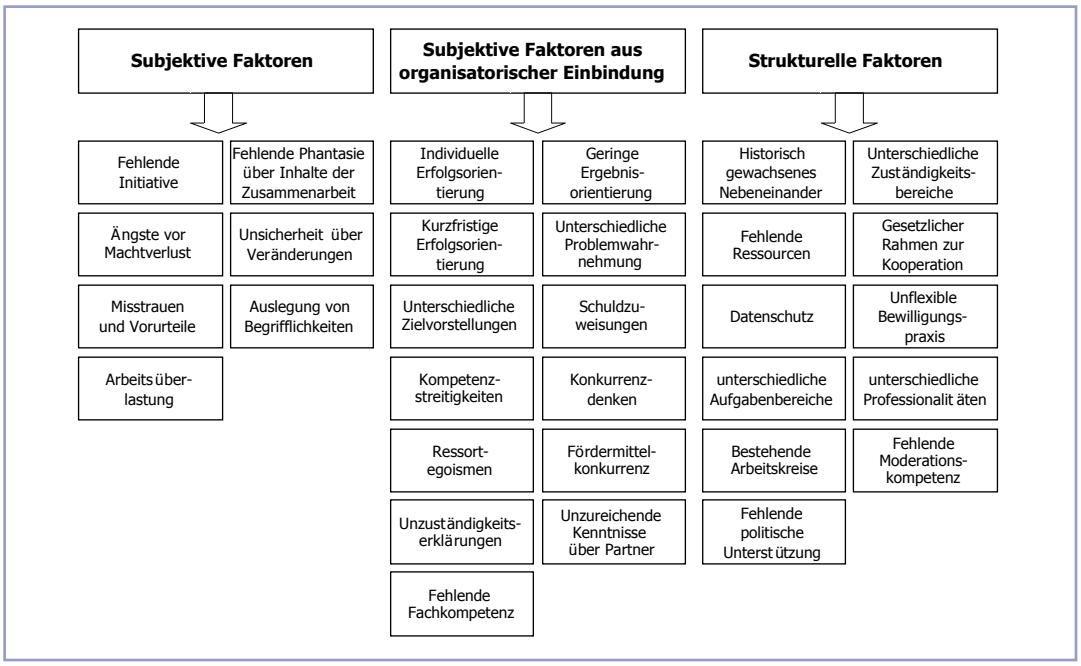
Hinsichtlich der Aufforderung der Vernetzung von Akteuren stoßen wir auf unterschiedliche Problemlagen, die wir nachfolgend in drei Kategorien, nämlich die subjektiven Faktoren, die subjektiven Faktoren aus organisatorischer Einbindung und die strukturellen Faktoren eingeteilt haben. Im einzelnen sind diese Faktoren mit kurzen Erläuterungen dargestellt.

Wichtig unter den subjektiven Faktoren ist die grundsätzliche Bereitschaft zur Netzwerkarbeit, vor allem der Abbau gegenseitiger Vorurteile, die Bereitschaft zur Investition von Zeit und nicht zuletzt die Einigung auf gemeinsame Begrifflichkeiten und Ziele. Aus organisatorischer Sicht ist natürlich der Erfolg für die Arbeit der Organisation wesentlicher Antriebsmotor für Netzwerkarbeit. Hierzu gehört aber

Integrierter Handlungsansatz zur beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen



© Heiko Bennewitz, Ralf Sänger 2001



Problemlagen beim Aufbau von Kooperationen im Bereich der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

© Heiko Bennewitz, Ralf Sänger 2001

auch der Abbau von Konkurrenzen, von Kompetenzstreitigkeiten und schließlich der Abbau von Ressortegoismen. Netzwerkpartner sollten sich für das gemeinsame Ziel in gleicher Weise zuständig fühlen, wenn sie denn die o.g. Versäulung tatsächlich abbauen wollen.

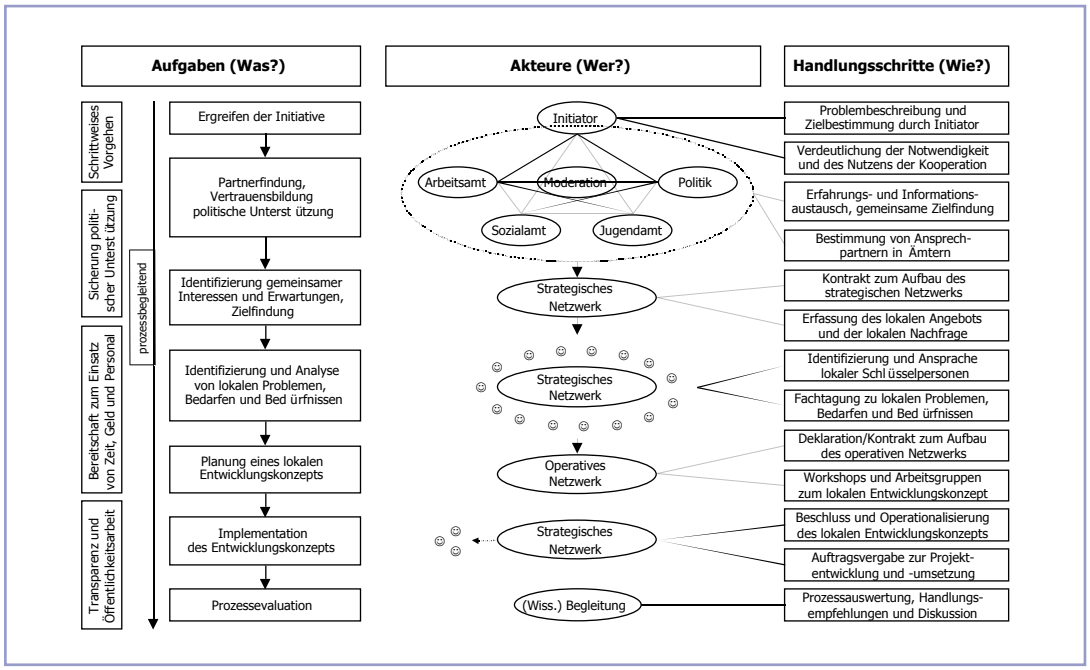
Strukturelle Faktoren müssen sukzessive bearbeitet werden. So ist z.B. der gesetzliche Rahmen für Kooperationen insgesamt schon gegeben, er schreibt diese jedoch nicht zwingend vor; teilweise kann er sogar für Netzwerkarbeit hinderlich sein. Gerade im Bereich der Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeit als Bundesbehörde können zentralistische Gesetzesstrukturen eine Bremse für flexible regionale und lokale Kooperationen sein. Schließlich bedarf es einer ausgeprägten Moderations- und Konfliktlösungskompetenz auf seiten aller beteiligten Akteure – zumindest aber für zentrale Kooperationsakteure.

Bisher bin ich im wesentlichen auf die Problemlagen, Hindernisse und Stolpersteine bei der Bildung und Aufrechterhaltung von Netzwerken und Netzwerkstrukturen eingegangen. Anhand der nun folgenden Übersichten möchte ich mich nun stärker auf die operative Umsetzung, sprich Handlungsschritte und Einsatzfelder für Netzwerke, konzentrieren. Im Hinblick auf die Aufgaben, die Akteure und die Handlungsschritte steht als grundlegende Handlungsempfehlung ein schrittweises Vorgehen in der Implementierung von Netzwerkstrukturen im Vordergrund. Man sollte ja nicht hoffen, zwei Schritte auf einmal machen zu können, und das während des gesamten Netzwerkprozesses. Es ist immer gut, sich nach dem ‚langsamsten' Partner im Netzwerk zu richten.

Von Beginn an muss Netzwerkarbeit zudem eine politische Unterstützung – zur Legitimation nach innen und außen sowie zur Erleichterung gemeinsamer Vorhaben – haben; denn gerade in einer Netzwerkstruktur, wie sie in einer sozialräumlich ausgerichteten Jugendarbeit gefordert wird, geht ohne politischen Willen der Entscheidungsgeber gar nichts. Zudem muss allen Beteiligten klar sein, dass sie Ressourcen (Zeit, Geld etc.) investieren müssen. Netzwerke bekommt man nicht gratis. Letztes hier erwähntes Grundverständnis in der Frage von Netzwerkbildung ist eine kontinuierliche Transparenz, etwa durch regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit. Dies legitimiert einerseits die Vorhaben des Netzwerkes, andererseits ergeben sich durch eine regionale Dissemination Kontakte zu weiteren – für die Ziele des Netzwerkes wichtigen – Personen.

Zu den Aufgaben in der Netzwerkarbeit:

Nach einer Prozessinitiierung sollte der erste Schritt eine Problembeschreibung und Zielbestimmung sein. Ein Netzwerk braucht eine einheitliche Problemsicht als Basis und eine gemeinsame Zielbestimmung als ‚Aktionsrichtung'. Ein Teil dieses Schrittes ist die Verdeutlichung der Notwendigkeit und des Nutzens der Kooperation. Zweiter Schritt ist die Partnerfindung, Vertrauensbildung und das Einwerben politischer Unterstützung. Partner sollten hier inhaltliche Bezüge zur Problemsicht haben und den Fokus des Netzwerkes aus unterschiedlichen Perspektiven sehen. Es ist bereits in diesem Schritt hilfreich, einen zentralen Moderator einzusetzen (wenn ein Akteur des Netzwerkes entsprechende Kompetenz hat), um einen in dieser Phase wichtigen Erfahrungs- und Informationsaustausch zielfindend gestalten zu können. Feste Ansprechpartner in den



Handlungsschritte zum Aufbau von Netzwerken in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

© Heiko Bennewitz, Ralf Sänger 2001

beteiligten Institutionen und klare Zuständigkeitsregelungen innerhalb dieser Institutionen sind unbedingt notwendig. Konkreter wird es nun in dem folgenden Schritt der Identifizierung gemeinsamer Interessen und Erwartungen und der Zielfindung. Hier spielt das sogenannte ‚strategische Netzwerk' eine zentrale Rolle.

In Anlehnung an die Struktur der neuen Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Europäischen Union, in der im Rahmen von sogenannten „Entwicklungspartnerschaften" (Netzwerke) unterschieden wird zwischen strategischen und operativen Netzwerken, haben wir uns entschieden, dieses System auf das Grundverständnis von Netzwerkarbeit zu übertragen.

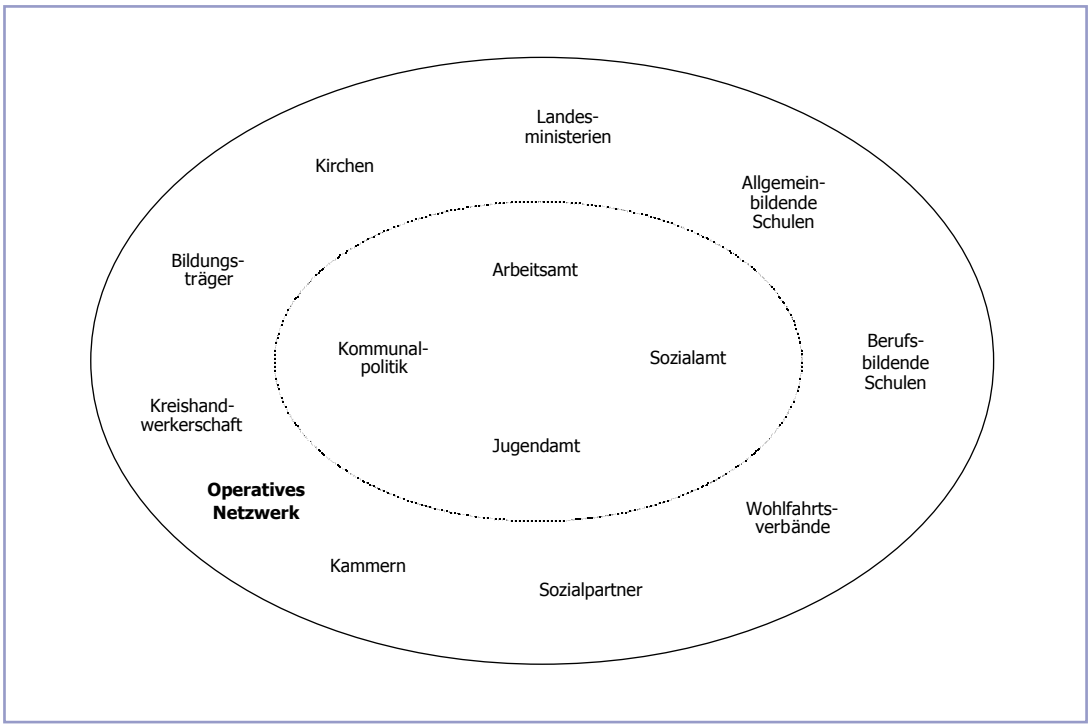
Mitglieder des strategischen Netzwerkes sind o.g. Partner, die sich zur Aufgabe machen, einen gegenseitigen Kontrakt über den Aufbau und die Ziele des Netzwerkes zu entwickeln und festzulegen. Das klingt vorerst banal, gerade die Zielfindung ist jedoch häufig ein zäher Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Akteuren vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Interessenlagen. Eine weitere Aufgabe des strategischen Netzwerkes ist die regionale/ lokale Bestandsaufnahme von Angeboten und Leistungen in den das Netzwerk betreffenden Problemfeldern und eine Bedürfnisermittlung (der Zielgruppe) bzw. Bedarfsermittlung (etwa auf der Grundlage von Sozialraumbeschreibungen). Hierzu gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Zusammengefasst heißt dieser Arbeitsschritt ‚Identifizierung und Analyse von lokalen Problemen, Bedarfen und Bedürfnissen'.

Um das strategische Netzwerk gruppieren sich nun weitere Akteure in den Arbeits- und Problemfeldern (etwa Verbände, Sozialpartner, Wirtschaftspartner, Initiativen etc.). Entsprechende Handlungsschritte zur Identifizierung und Ansprache von lokalen Schlüsselpersonen für ein Netzwerk sind die Durchführung von Fachtagungen, Diskussionskreisen und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Dabei sollten die Netzwerkakteure unbedingt daran denken, die Jugendlichen selbst – also die Zielgruppe aller netzwerklichen Anstrengungen – adäquat einzubeziehen bzw. mit entsprechenden Vorhaben und Instrumenten zu beteiligen.

Das Ergebnisprodukt des strategischen Netzwerkes und der beteiligten Akteure sollte die Erstellung eines lokalen Aktionsplans und die Einigung auf – themenbezogene – operative Netzwerke bzw. Einzelkooperationen sein. Als zentraler Netzwerkakteur sollte man jedoch während des gesamten Prozesses immanente Feedbackschleifen und einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen der ‚zentralen Netzwerksteuerung' und den operativen Einzelnetzwerken integrieren. Die Durchführungsebene muss dabei an den strategischen Entwicklungen beteiligt werden, denn ohne die Akteure vor Ort funktioniert im Endeffekt gar nichts.

Letzter Aspekt ist die Prozessdokumentation und –evaluation, denn nur wenn neue Ansätze der kooperativen Arbeit dokumentiert und – ggf. wissenschaftlich – begleitet werden, lassen sich Erfahrungen übertragbar gestalten.

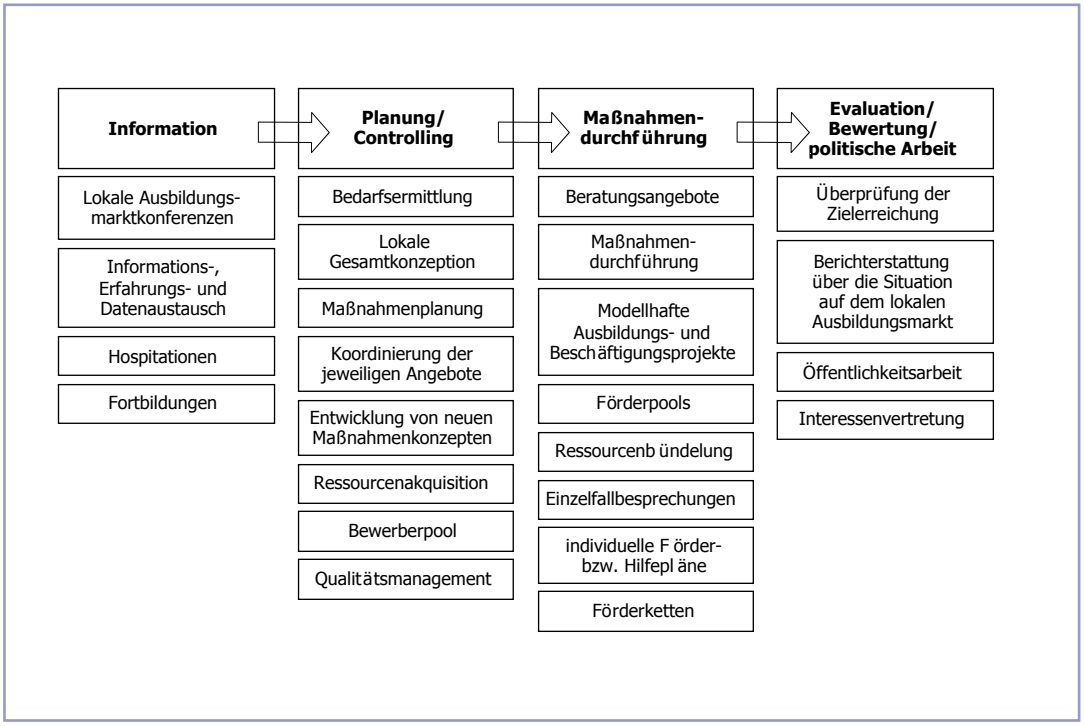
Ein Beispiel für eine Netzwerkstruktur (strategisch und operativ) im Kontext der lokalen Ausbildungsmarktpolitik könnte folgendermaßen aussehen, wobei ich diese Übersicht ergänzen sollte um Jugendliche selbst und lokal wichtige Einzelpersonen wie etwa pensionierte Berufsschullehrer, die einen großen Pool an Praktikumsplätzen und betrieblichen Kontakten haben u.ä..



Das strategische und das operative Netzwerk in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

© Heiko Bennewitz, Ralf Sänger 2001

Soweit zunächst meine Ausführungen. Aufgrund der knappen Zeit werde ich Ihnen die letzte Folie mit Beispielen für Kooperationsfelder in der lokalen Arbeitsmarktpolitik nur noch kurz auflegen und auf weitere Erläuterungen verzichten



Beispiele für Kooperationsfelder in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

© Heiko Bennewitz, Ralf Sänger 2001