

## **Lotsen für die soziale und berufliche Integration – Partnerschaft zwischen Schule, Ausbildung und Arbeitsvermittlung: Erfahrungen des Modellprogramms Kompetenzagenturen des BMFSFJ**

An der Schnittstelle zwischen Schule und Beruf verfolgen die Kompetenzagenturen das Ziel, besonders benachteiligte Jugendliche in Ausbildung und Erwerbsleben zu integrieren. Das Modellprogramm beinhaltet eine Reihe innovativer Elemente sowohl auf der Handlungs- und Umsetzungsebene als auch auf der Ebene der strukturellen Ausrichtung. Gemäß der Tagungsinhalte werden hier Fragen nach der Arbeit in Netzwerken und Kooperation eine besondere Rolle spielen.

### **Das Modellprogramm**

Das Modellprogramm Kompetenzagenturen ist ein Förderprogramm an der Schnittstelle von sozialpädagogischer Förderung, beruflicher Orientierung und Qualifizierung, das sich an Jugendliche beim Übergang von der Schule in den Beruf richtet, die von bestehenden Angeboten bisher nicht oder nur unzureichend profitieren konnten. Anstelle der noch vorherrschenden Maßnahmeorientierung setzt das Programm an den Biografien der einzelnen Jugendlichen an. Es werden nicht neue pädagogische Angebote entwickelt, sondern Jugendliche so durch das Spektrum vorhandener Angebote gelotet, dass eine den jeweiligen Voraussetzungen, Motiven, sozialen Lagen und biografischen Situationen entsprechende optimale Förderung erfolgt. Mit Hilfe des Handlungsinstrumentes Case Management wird jungen Menschen bei Bedarf eine Palette individuell und passgenau abgestimmter Unterstützungsangebote unterbreitet, die über die Grenzen bestehender Einzelmaßnahmen hinausgehen. Die Kompetenzagenturen übernehmen hierbei eine längerfristige Vermittler- und Lotsenfunktion. In Zusammenarbeit mit den institutionellen Kooperationspartnern/innen sollen Förderlücken aufgespürt und geschlossen werden.

### **Zentrale Ziele:**

- Von beruflicher und sozialer Ausgrenzung bedrohte Jugendliche werden an das Ausbildungssystem und den Arbeitsmarkt herangeführt.
- Bereits marginalisierte und ausgegrenzte Jugendliche werden sozial und beruflich reintegriert. Schwachstellen und Lücken in den lokalen Angeboten zur Förderung des

Klientels werden identifiziert und in Zusammenarbeit mit den vorhandenen Institutionen neue Angebotstypen initiiert.

Die organisatorische Steuerung des Programms erfolgt über eine Regiestelle beim Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH). Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet durch das Deutsche Jugendinstitut (DJI). Mit dem Modellprogramm „Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit - Modellphase Kompetenzagenturen“ erproben seit dem Programmstart im November 2002 bundesweit 15 Kompetenzagenturen neue Dienstleistungsangebote an der Schnittstelle zwischen Schule und Beruf. Die Aufnahme einer 16. Kompetenzagentur zu Beginn des letzten Jahres wurde als sinnvoll erachtet, da sich Ende 2004 herausstellte, dass alle 15 Kompetenzagenturen des Modellprogramms in Landkreisen oder Kommunen angesiedelt waren, die sich für die Organisationsform der ARGE (Arbeitsgemeinschaft) zur Umsetzung des SGB II entschieden hatten. Mit der neuen Agentur in Wiesbaden wurde eine Optionskommune als Vergleichsgröße nachträglich aufgenommen. Die Kompetenzagentur Leipzig hat zum 31. Dezember 2005 ihre Arbeit eingestellt, sodass zur Zeit wieder 15 Kompetenzagenturen im Modellprogramm arbeiten. Das Programm startete am 01. November 2002 und hat eine Programmlaufzeit bis zum 30. September 2006.

### **Handlungsansatz der Kompetenzagenturen:**

Bei der Ausarbeitung des Rahmenkonzepts für das Modellprogramm ging das BMFSFJ von zwei Erkenntnissen aus, die sich aus vorangegangenen Modellphasen herauskristallisiert hatten.

- Es zeigte sich ein höherer Steuerungsbedarf in der Kooperation und Koordination der Jugendberufshilfe.

Jugendberufshilfe meint hier alle Akteure, die sich mit der sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher befassen. Es gab in der Vergangenheit viele gute Ansätze der direkten Zusammenarbeit einzelner Akteure zu beobachten. Auf der Praxisebene, in der direkten „Face to Face“-Kooperation, klappte die Gemeinschaftsarbeit in der Regel

gut. Selten jedoch konnte man eine systematische, verbindliche, Ressort übergreifende und institutionell verankerte Zusammenarbeit feststellen.

- Die Förderung der Jugendlichen bedarf einer stärker am Individuum orientierten Unterstützung.

Die Jugendberufshilfe war in der Vergangenheit sicherlich mit vielen guten Maßnahmen erfolgreich. Doch die Strukturen und Inhalte dieser Maßnahmen schienen, sich nicht wirklich an den vielfältigen Lebens- und Problemlagen des Einzelfalles auszurichten. Es gab und gibt zwar eine unüberschaubare Fülle von Angeboten, bei der selbst Fachleute häufig den Überblick verloren, aber Fehlbelegungen, Abbrüche, sogenannte Maßnahmekarrieren deuteten darauf hin, dass die pauschale Zielgruppenorientierung in vielen Fällen den spezifischen Anforderungen des Individuums nicht gerecht werden konnte. Das Schlagwort der „Verschiebeparkplätze“ beschreibt den Umstand, dass Zuständigkeiten und Zielrichtungen der Maßnahmen nicht immer geklärt waren. Inzwischen ist der Begriff der „passgenauen Vermittlung“ von Jugendlichen in Angebote und Maßnahmen, die genau auf den Einzelfall zugeschnitten sind, eine Handlungsmaxime, der sich auch die Kompetenzagenturen verpflichtet fühlen.

### **Was wollen die Kompetenzagenturen also anders machen?**

Die Kompetenzagenturen nehmen eine *zentrale* Vermittler- und Lotsenfunktion zur beruflichen und sozialen Integration besonders benachteiligter Jugendlicher ein. Als fachlich anerkannte Dienstleister vermitteln sie zwischen solchen Jugendlichen, deren soziale und berufliche Integration gefährdet ist, und dem vorhandenen Spektrum von Angeboten des Bildungssystems, des Arbeitsmarktes, der Arbeitsagenturen, der freien Träger und des sozialen Sicherungssystems. Dazu schaffen sie Transparenz in lokalen und regionalen Angebotsstrukturen der Benachteiligtenförderung, identifizieren Defizite in den Angebotsstrukturen und initiieren Angebote, die für eine effektive Förderung der beruflichen Integration erforderlich, aber vor Ort bislang nicht vorhanden sind. Die Kompetenzagenturen entwickeln und erproben geeignete Konzepte der aufsuchenden Arbeit, um diejenigen Jugendlichen zu erreichen, die vom bestehenden System der Hilfeangebote nicht profitieren bzw. von sich aus den Zugang nicht finden und mit vielfältigen sozialen, schulischen und/oder beruflichen Problemlagen behaftet sind. In ihrer präventiven Orientierung nehmen die Agenturen die Probleme

von Schulmüdigkeit, Schulverdrossenheit und Schulverweigerung zum Anlass, eng mit den Akteuren des ersten Bildungssystems zusammen zu arbeiten. Damit tragen sie dazu bei, Maßnahmekarrieren im Ansatz zu verhindern und begleiten die Jugendlichen über die erste Schwelle hinweg. Zur Sicherung der individuellen Förderung kommen Handlungskonzepte des Case Management für diese Zielgruppen zum Einsatz. Durch die konsequente Organisation „maßgeschneiderter“ Übergangshilfen und den Einbezug aller verfügbaren Unterstützungsangebote werden die Prozesse der sozialen und beruflichen Reintegration optimiert und systematisch umgesetzt. Die einzelnen Jugendlichen werden aktiv an der Entwicklung und Umsetzung der individuellen Förderpläne beteiligt. Ihre Ressourcen und Kompetenzen werden ermittelt und fließen in den Förderungsprozess ein. Zur Aktivierung der Selbsthilfepotentiale der Jugendlichen werden die Ressourcen des Elternhauses und des familiären Umfeldes systematisch in die Unterstützungsplanung mit einbezogen und umfassend gefördert.

Im Sinne des Gender Mainstreaming überprüfen die Kompetenzagenturen ihre Methoden und Strategien kontinuierlich daraufhin, welchen Beitrag diese zur Verbesserung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern leisten. In Analogie zum Genderprinzip wird auch Cultural Mainstreaming als Querschnittsaufgabe im Modellprojekt betrachtet. Jugendliche anderer Nationalität und anderer kultureller Herkunft werden in ihrer Lebenswelt wahrgenommen und ihren Bedürfnissen entsprechend gefördert.

### **Was kennzeichnet die Zielgruppe der Kompetenzagenturen, die „besonders benachteiligten Jugendlichen“?**

Das können Jugendliche sein, mit:

- individuellen psychosozialen Benachteiligungen wie Lern- und Leistungsbeeinträchtigungen, Verhaltensstörungen oder Suchtverhalten;
- bildungsbedingten Benachteiligungen wie Schulmüdigkeit oder -verweigerung, Abbrüche von Ausbildungen oder berufsorientierenden Maßnahmen;
- sozial bedingten Benachteiligungen, etwa ein instabiles oder fehlendes Familiennetz, Straffälligkeit, Wohnungslosigkeit oder Migrationshintergrund.

Besonders benachteiligt und damit Betreuungskunden im Case Management, der langfristigen Fallbegleitung, sind die Jugendlichen aber erst dann, wenn eine besondere Schwe-

re vorliegt bzw. ein Mix aus verschiedenen Benachteiligungen zusammenkommt, wenn also sogenannte *multiple* oder *multikomplexe* Problemlagen vorliegen. Genau diese Jugendlichen werden in großer Zahl von den Kompetenzagenturen erreicht. Und eine wichtige Erfahrung zeigt sich bereits deutlich: Die Bearbeitung einer solchen Bündelung von verschiedenen Problemlagen verlangt nach einer besonders geduldigen, intensiven Unterstützung der Jugendlichen, die langfristig aufgebaut wird und sich auf eine vertrauensvollen Arbeitsbeziehung stützen muss.

Hier wird z.B. bereits der vom klassischen Fallmanagement vorgesehene Zeitrahmen allein für den Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung deutlich überschritten. Hierbei wird hohe sozialpädagogische Kompetenz abgefragt, wie alle bescheinigen können, die mit schwierigen jungen Menschen arbeiten oder gearbeitet haben. Die wissenschaftliche Begleitung hat mit ihren Auswertungen belegt, dass genau diese jungen Menschen im Modellprogramm erreicht werden und dass „Creamingeffekte“ (vgl. Beginn dieses Artikels) offenbar gering sind. Einzelfallbeschreibungen aus der Praxis zeigen, dass es sich bei den Klienten/innen der Kompetenzagenturen tatsächlich um die „ganz harten Fälle“ handelt. Vor diesem Hintergrund müssen auch die Zahlen interpretiert werden, die wir in unserer Zwischenbilanz präsentieren können. Die Zahlen verweisen auf eine erfolgreiche Lotsenarbeit und bestätigen den Ansatz als für diese Zielgruppen richtig und sinnvoll. Unsere letzte Transferkonferenz im Dezember 2005 hieß „erreichen, halten und vermitteln“, weil dies die drei Ebenen beschreibt, auf denen die Kompetenzagenturen mit ihrer Arbeit erfolgreich sind.

### **Erfolge des Modellprogramms: erreichen, halten & vermitteln**

#### *Erreichen*

Über unterschiedliche Konzepte aufsuchender Arbeit, in enger Zusammenarbeit mit den abgebenden Schulen und über Absprachen mit zuständigen Institutionen haben die Kompetenzagenturen bis zum November 2005 insgesamt weit über 5000 junge Menschen erreicht und in der programmbegleitenden Software erfasst. Das Deutsche Jugendinstitut hat die aktuellen Daten aus der Software ausgewertet.

5048 Jugendliche wurden insgesamt von den Kompetenzagenturen erreicht, davon:

- 58 % im Fallmanagement
- 19 % in intensiver Beratung
- 23 % in kurzer Beratung und Weitervermittlung

Nur knapp ein Fünftel der erreichten Jugendlichen sind so genannte „einfache Beratungskunden“, die nach relativ kurzer Zeit an andere Stellen weitervermittelt werden können.

Der Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Modellprogramm beträgt 38 %. Wenn man nach alten und neuen Bundesländern unterscheidet, verschieben sich die Zahlen. Der Anteil Jugendlicher mit Migrationshintergrund ist mit durchschnittlich 48 % in den alten Bundesländern (im Vergleich zu 4 % in den neuen Bundesländern) relativ hoch und liegt in manchen Kompetenzagenturen sogar noch weit über 50 %. Das entspricht durchaus der Zusammensetzung der Schüler/innen in vielen Hauptschulklassen. Im Modellprogramm zeigt sich deutlich, dass eine möglichst frühzeitige Ansprache, insbesondere in den Schulen, sehr wichtig ist. Präventives Ziel der Kompetenzagenturen ist, dazu beizutragen, dass kein/e Jugendliche/r die Schule ohne direkte Anschlussperspektive verlässt. Unnötige und kostenintensive Warteschleifen können so frühzeitig vermieden und Wartezeiten verkürzt werden. Die Kompetenzagenturen arbeiten dafür mit unterschiedlichen präventiven Konzepten in den Schulen.

#### *Halten*

Die erreichten Jugendlichen in den Beratungsprozess aktiv einzubinden, sie dort zu halten ist eine wichtige Aufgabe der Kompetenzagenturen. Hier kommt den Mitarbeitern/innen die Erfahrungen der Jugendhilfe mit partizipativen Beratungsansätzen zugute. Es gelingt offenbar „fördern und fordern“ so auszutarieren, dass zumindest der Kontakt bestehen bleibt. Mit den Methoden des Case Managements wurden knapp 3000 Jugendliche (58 %) intensiv begleitet. In 16 % der Fälle wurde der Prozess abgebrochen. Die inzwischen vermittelten Jugendlichen durchliefen ein Case Management von durchschnittlich 9 ½ -Monaten Dauer.

Wenn für 16 % der Fälle der Beratungsprozess abgebrochen werden musste, dann ist das zu bedauern, weil mit diesen Jugendlichen keine adäquate Perspektive entwickelt werden konnte. Die Abbruchgründe werden noch genauer untersucht. Die Zahl bedeutet aber im Umkehrschluss auch, dass es in 84 % der Fälle gelungen ist, die Jugendlichen einzubinden und im Beratungsprozess zu halten. Die Bündelung von verschiedenen Problemlagen der benachteiligten Jugendlichen verlangt nach einer besonders geduldigen und intensiven Unterstützung im Case Management. Hierbei geht es nicht darum, möglichst schnell zu einer Eingliederungsvereinbarung zu kommen, sondern Jugendliche überhaupt an eine für beide Seiten verbindliche Absprache heran zu führen.

Der Kontakt muss langfristig und sorgsam aufgebaut werden und die Zusammenarbeit muss sich auf eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung stützen können. Dadurch, dass Kompetenzagenturen mit ihren Angeboten immer wieder neu auf die Jugendlichen zugehen, können sie diese erreichen und tatsächlich auch halten. Mit hoher sozialpädagogischer Beratungskompetenz können sie die Jugendlichen von der Glaubwürdigkeit ihres Angebots überzeugen. Durch verlässliche Beziehungsarbeit setzen die Kompetenzagenturen dem häufigen Misstrauen dieser Jugendlichen in soziale Beziehungen ein hartnäckiges „Werben“ und das Angebot einer belastbaren, tragfähigen Beziehung entgegen. Die Mitarbeiter/innen der Kompetenzagenturen schaffen es in vielen Fällen, Jugendliche dazu zu befähigen, ihre Probleme in immer größerer Eigenverantwortung anzugehen und ihr Leben zunehmend selbst in den Griff zu bekommen.

#### *Vermitteln*

Die Kompetenzagenturen sind nicht im klassischen Sinne Arbeits-, Ausbildungs- oder Maßnahmevermittler. Vermitteln im Rahmen ihrer Lotsenfunktion bedeutet, dass sie zwischen den Erfordernissen der Jugendlichen und den zur Verfügung stehenden Unterstützungsangeboten vermitteln. Dabei müssen besonders die zuständigen Finanzgeber überzeugt werden. Die Kompetenzagenturen verfügen über keine Mittel zur direkten Finanzierung von Maßnahmen für die Jugendlichen. Dennoch, oder vielleicht gerade deshalb, können sich die Verbleibzahlen der Jugendlichen, die das Case Management durchlaufen haben, sehen lassen. Von den 31 % der Jugendlichen, die das Fallmanagement beendet haben, konnten zusammen 47 % in eine Ausbildung oder Arbeit vermittelt werden. 23 % besuchen weiter oder wieder die Schule und 24 % wurden in weiterführende Förderangebote vermittelt.

Diese Zahlen werden im Laufe des Jahres noch differenzierter ausgewertet. Z.B. lässt sich im Moment noch nicht sagen, wie viele Jugendliche in so genannte „Arbeitsgelegenheiten“ vermittelt wurden. Man weiß aus einer Monitoringumfrage im Juni 2004, dass die Kompetenzagenturen mit dem Instrument der Arbeitsgelegenheiten sehr vorsichtig umgehen und auf jeden Fall sehr darauf achten, dass sie einen hohen Qualifizierungsanteil beinhalten. Einige Jugendliche haben ihren Wehr- oder Zivildienst angetreten oder sich entschieden, zunächst Familienarbeit zu leisten.

## **Erfolgreiche Verstetigung der Kompetenzagenturen**

### *Finanzierung 2006 und Perspektiven*

Dadurch, dass die Kompetenzagenturen sehr ausführliche Anamnese-, Profiling- und Kompetenzfeststellungsverfahren einsetzen und ihre spezifischen sozialpädagogischen Methoden anwenden, können sie dezidierte Hilfepläne erarbeiten und die Jugendlichen offensichtlich in die für sie „richtigen“ Angebote vermitteln. In den überwiegenden Fällen folgen die kooperierenden Entscheidungsträger/innen den Vorschlägen der Kompetenzagenturen für „passgenaue“ Maßnahmeabfolgen für die einzelnen Jugendlichen. Um einen „passgenauen“ Eingliederungsplan erstellen und umsetzen zu können, der den individuellen Kompetenzen und dem spezifischen Förderbedarf der einzelnen Jugendlichen gerecht wird, müssen die Kompetenzagenturen über die ganze Bandbreite der örtlichen und regionalen Kontakte verfügen. Hier geht es nicht nur um die so genannten „Maßnahmen zur beruflichen Eingliederung“, sondern wirklich um die ganze Palette der zur Verfügung stehenden Unterstützungsangebote. Das können auch die Migrantenvereine, die Sportvereine, Jugendtreffs, Familienberatungsstellen oder vergleichbare Angebote sein. Wichtig ist, dass alle Möglichkeiten bekannt sind und genutzt werden. Zur Arbeit der Kompetenzagenturen in Netzwerken gehört natürlich die enge Zusammenarbeit mit den Schulen, den Schulämtern, dem Jugendamt, der Sozialverwaltung, den Trägern der Jugendberufshilfe und den Jobcentern. Darüber hinaus kooperieren viele Kompetenzagenturen auch eng mit Firmen, Kammern und Wirtschaftsverbänden. In der Regel arbeiten die Kompetenzagenturen inzwischen fallbezogen sehr eng und gut mit den Mitarbeitern/innen in den ARGE'n und Jobcentern zusammen, egal, ob es sich um Fallmanager/innen, persönliche Ansprechpartner/innen oder Berufsberater/innen handelt. Wichtig ist, dass sie über eine gute Zusammenarbeit gemeinsam die bestmögliche und effektivste Unterstützung für die Jugendlichen erreichen. Das funktioniert am besten dadurch, dass die Instrumente der sozialen Stabilisierung mit den Angeboten der beruflichen Integration aufs engste verzahnt werden. Dazu sind viele Kompetenzagenturen inzwischen auch anerkannte Gesprächspartner der ARGE-Leitungsebenen in Fragen der zukünftigen beruflichen und sozialen Integration benachteiligter Jugendlicher. Ein großer Erfolg des Modellprogramms besteht in der frühzeitigen Absicherung der Nachhaltigkeit des Modells der Kompetenzagenturen.

15 von 16 Kompetenzagenturen werden in

kommunaler Förderung weiter bestehen. Die Bundesförderung endet zum 30.09.2006. Die kommunale Finanzierung für den Zeitraum Oktober bis Dezember 2006 ist sicher gestellt. Es liegen in allen Fällen die Absichtserklärungen von politischen Gremien oder administrativen Entscheidungsträgern vor, die Leistungspalette der Kompetenzagenturen langfristig in die Förderangebote für benachteiligte Jugendliche zu integrieren. Die weitere Förderung der Kompetenzagenturen erfolgt für

- 6 Kompetenzagenturen durch: Kommune (Jugendamt),
- 6 Kompetenzagenturen durch: Kommune und ARGE,
- 3 Kompetenzagenturen durch: Kommune, ARGE und Arbeitsagentur.

Dies zu erreichen war – angesichts der angespannten Haushaltslage der Kommunen und Kreise – nicht einfach. Deshalb ist es besonders erfreulich, dass sich in sechs Fällen die ARGE'n und in drei weiteren Fällen zusätzlich die Agenturen für Arbeit anteilig an dieser Finanzierung beteiligen werden. Die restlichen Kompetenzagenturen werden überwiegend über Mittel der Jugendhilfe erhalten. Dieses Ergebnis der nachhaltigen Verankerung der Kompetenzagenturen spricht für die gute Arbeit, die vor Ort geleistet wurde und wird, und man kann mit gutem Gewissen sagen, dass das Modellprogramm mit seinen Intentionen und Wirkungen an den lokalen Standorten erfolgreich verläuft.

#### *Partnerschaften, Kooperationen, Netzwerkarbeit*

Die Kompetenzagenturen arbeiten in vielen Netzwerken, agieren auf vielen Netzwerkebenen und unterhalten eine Fülle von Kooperationen, um ihrer Lotsenfunktion gerecht werden zu können:

- Bei der *kundenorientierten Arbeitsebene* stehen die operative Einbindung, die persönlichen Kontakte, die verbindliche Kooperation und Zusammenarbeit im Vordergrund.
- Die *regionalpolitische Ebene* dient der strukturellen Einbindung und lokalen Absicherung des Dienstleistungsangebotes.
- Auf der *sozialräumlichen Ebene* findet die fachliche Abstimmung der Zielsetzungen und der konkreten (Zusammen-)Arbeit statt. Auf dieser Ebene bildet sich auch die organisatorisch-strategische Einbindung der Kompetenzagentur ab.

Für die gelingende übergreifende Lotsen- und Vermittlertätigkeit der Kompetenzagenturen ist es erforderlich, dass der Träger einen neutralen

Status hat, eine anerkannte fachliche Position und Akzeptanz im Umfeld einnimmt und auf eine nachhaltige Arbeitsweise im bestehenden Hilfesystem verweisen kann. Diese Verankerung im Feld der Akteure wurde durch intensive Beteiligung der Leitungsebene der Kompetenzagenturen in den regionalpolitischen und sozialräumlichen Netzwerken erreicht. Für die aufsuchende Arbeit, die präventiven Angebote und die konkrete individuelle Fallbegleitung im Case Management ist vor allem die Qualität der Kontakte auf der kundenorientierten Arbeitsebene von Bedeutung. Zur Schließung von Förderlücken im bestehenden Angebotsgefüge müssen ausgehend von den Erfordernissen der Fallarbeit die sozialräumliche und regionalpolitische Netzwerkebene einbezogen werden.

#### *BEISPIEL: Kundenorientierte Kooperation*

Am Beispiel eines typischen Falles der Kompetenzagentur Leipzig kann das Zusammenspiel der verschiedenen Netzwerke auf der kundenorientierten Ebene verdeutlicht werden. Markus (21 Jahre) ist arbeitslos, er hat keinen Schulabschluss. Das Verhältnis zu seinen Eltern ist seit langem schwierig. Halt fand der labile junge Mann bei rechtsradikalen Gruppen. Um sich innerhalb der rechten Szene zu behaupten, beging er unter Alkoholeinfluss mehrere Gewalttaten. Zunehmend verloren sich die Bindungen an Eltern und seine Freundin, der Einfluss der neuen Freunde von rechts stieg. Die Bewährungshilfe schaltete die Kompetenzagentur ein. In den ersten Gesprächen mit Markus zeigte sich, dass der junge Mann motiviert war, einen Schulabschluss nachzuholen und eine Ausbildung zu beginnen. Die vom Gericht verhängten Arbeitsstunden leistete Markus unter Vermittlung der Kompetenzagentur in einer städtischen Dienststelle ab, in der er „quasi“ als Praktikum erste Erfahrungen im Bereich Maler sammeln konnte, seinem Wunschberuf. In der Beratung wurde auch deutlich, dass Markus unter dem zerrütteten Verhältnis zu seiner Familie und Freundin sehr litt. Der Fall kann hier nicht in seiner ganzen Länge dargestellt werden, deshalb in Kurzform: Die Begleitung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem hier greifenden institutionellen Netzwerk. Nach ca. zwei Jahren hat es auch in Markus' persönlichem und familiärem Umfeld Veränderungen gegeben. Durch Vermittlung eines Freundes der Familie, hat sich das Verhältnis zu Eltern und Freundin deutlich verbessert und ist wieder tragfähig geworden. Aus der rechten Szene hat sich Markus gelöst. Die Kompetenzagentur begleitete Markus auf diesem Weg über die verschiedenen Maßnahmen hinweg, plante mit ihm gemeinsam die notwendigen Schritte, führte mit den herangezogenen Netzwerk-

partnern Planungsgespräche, um passgenaue Maßnahmen anbieten zu können und leistete flankierende Unterstützung, wenn der Gesamtprozess an der einen oder anderen Stelle in Gefahr geriet.

#### *BEISPIEL: Sozialräumliche und Regionalpolitische Netzwerkebenen*

Am Beispiel der Netzwerkkontakte der Kompetenzagentur Cottbus wird die Vielfältigkeit der Partner deutlich, mit denen die Kompetenzagentur im Austausch steht und zusammenarbeitet. Es ist wichtig klarzustellen, dass die Kompetenzagentur immer versucht, eine gleichberechtigte Stellung gegenüber allen Kooperations- und Netzwerkpartnern einzunehmen:

- Lenkungsrunde der Sozialen Stadt Sachsendorf-Madlow,
- Lenkungsrunde Lokales Kapital für soziale Zwecke im Stadtteil Sachsendorf-Madlow,
- Familienbildung des FB Sozialwesen der FH-Lausitz im Stadtteil Sachsendorf-Madlow,
- Lokales Bündnis für Familie im Stadtteil Sachsendorf-Madlow,
- AG Jugendarbeit im Stadtteil Neu-Schmellwitz,
- Lenkungsrunde der Kompetenzagentur Cottbus,
- Lokales Bündnis für Familie für die Stadt Cottbus,
- AG 78 des Jugendamtes der Stadt Cottbus.

Dazu kommen zahlreiche informelle Gesprächsrunden mit den Mitarbeitern/innen der Jugendclubs, der Jugendgerichtshilfe, des Jugendhilfe Cottbus e.V., der Diakonie Cottbus, dem Paritätischen Verein Cottbus, der AWO Cottbus, dem Allgemeinen Sozialdienst des Jugendamtes, den städtischen Schulsozialarbeitern/innen, den Mitarbeitern/innen der sozialen Dienste der Justiz u.v.m. Hier wird die Vielfalt der Zusammenarbeit aber auch die Rolle der freien gemeinnützigen Träger sehr deutlich. Vor allem die Vereine mit ihren spezifischen Angeboten der konkreten Lebenshilfe und Freizeitgestaltung spielen für die soziale Integration vieler Jugendlicher häufig eine bedeutende Rolle (z.B. Beratungsangebote der Migrantenvereine, offene Jugendhäuser und Freizeitstätten, Sportvereine u.v.m.). Die Kompetenzagenturen können mit ihrer Arbeit in den Netzwerken dazu beitragen, dass alle gemeinsam an der sozialen und beruflichen Integration der Jugendlichen arbeiten und ihre jeweiligen Angebote aufeinander abstimmen.

Im Folgenden werden noch einige grundsätzliche Überlegungen und Hinweise aus den Er-

fahrungen der vernetzten Zusammenarbeit der Kompetenzagenturen aufgezeigt.

#### **Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Netzwerken – Erfahrungen der Kompetenzagenturen:**

##### *Integration in bestehende Netzwerke*

Im Modellprogramm ging es nicht darum weitere Netzwerke aufzubauen, sondern die vorhandenen Netzwerkstrukturen zu erfassen und sich in bestehende Arbeitszusammenhänge und Netzwerke einzubringen.

##### *Netzwerkmanagement ist nicht Aufgabe der Kompetenzagenturen*

Den Kompetenzagenturen wurde in den meisten Fällen davon abgeraten, die aktive Rolle des Netzwerkmanagements zu übernehmen. In den meisten Fällen fehlt es den Trägern an der entsprechenden Umsetzungsmacht. Im Zusammenhang mit der Notwendigkeit ihrer neutralen Stellung im Anbietergefüge brauchen die Kompetenzagenturen die Netzwerke als externe Kontrollinstanzen oder zur freiwilligen Selbstkontrolle. Darüber hinaus fehlen den Kompetenzagenturen die entsprechenden Ressourcen, da ihre Hauptaufgabe in der konkreten Fallarbeit besteht. Im Falle der Organisation der vielerorts noch ausstehenden Jugendkonferenzen nach SGB II wurde den Kompetenzagenturen aber empfohlen, sich aktiv für deren Durchführung einzusetzen und ggf. auch bei der Organisation und Gestaltung mitzuwirken.

##### *Netzwerke brauchen Moderation*

Effektiv arbeitende Vernetzungseinheiten brauchen Verantwortliche, die die Prozesse und Entscheidungen vorbereiten, organisieren, moderieren und dokumentieren.

##### *Netzwerke brauchen Promoter/innen*

Wirkungsvolle Netzwerke beteiligen Personen mit Umsetzungsmacht, die aufgrund ihres Amtes oder ihrer Funktion die fachlichen Inhalte und Ergebnisse in entsprechende Entscheidungsgremien bringen können. Es ist wichtig, dass Arbeitskreise anerkannt, politisch gewollt oder rechtlich vorgeschrieben sind.

#### **Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperation:**

##### *Zusammenarbeit aller hierarchischen Ebenen*

Top down- und Bottom up-Strategien müssen ineinander greifen. Beispiel Schule: Genauso wichtig, wie einzelne Lehrer/innen für eine Zusammenarbeit zu begeistern, ist es, die Schulleitung von der Wichtigkeit der Kooperation

zu überzeugen. Umgekehrt kann die Schulleitung Kooperation kaum verordnen, wenn es auf der Praxisebene nicht „funkt“ und funktioniert. Hilfreich sind auf jeden Fall Türöffner. Das können Kontakte über bereits gelingende Zusammenarbeit sein oder Empfehlungen von Kollegen/innen.

#### *Ressourcen (räumlich, personal und finanziell)*

Erfolgreiche Netzwerkarbeit braucht Ressourcen. Damit sind aber nicht nur Geldmittel gemeint. Schulen können zum Beispiel selten finanzielle Ressourcen einbringen. Diese müssen meist mitgebracht oder anderweitig akquiriert werden. Schule kann aber Personalressourcen (Deputatsstunden) stellen, Zugänge zu den Jugendlichen ermöglichen oder Räume zur Verfügung stellen (Werkstätten, Besprechungsräume, Veranstaltungssäle, Schulhöfe, Sportanlagen usw.).

#### *Effektive Kommunikationsstrukturen, ggf. Moderation*

Dies heißt in erster Linie: solange und klar kommunizieren, bis man sich versteht und von der selben Sache spricht, aber auch: kulturelle Unterschiede überwinden. Wenn mehrere Partner kooperieren ist es sinnvoll, die Organisation von Besprechungen und Sitzungen verantwortlichen Moderatoren/innen zu übertragen.

#### *Schärfung der jeweiligen Profile in der Alltagspraxis*

Es sollte sehr deutlich beschrieben werden, was das spezifische (Leistungs-)Angebot der einzelnen Partner ist. Am Beispiel der Zusammenarbeit an einer Hauptschule kann dies verdeutlicht werden: In Absprache mit der Schulleitung gab es an dieser Schule sowohl die Beratung durch die Berufsberatung des damaligen Arbeitsamtes als auch das Angebot der Kompetenzagentur. Weder Lehrer/innen noch Schüler/innen wussten, an wen sie sich wenden können. Beide Beratungsangebote schienen in Konkurrenz zueinander zu stehen. Erst als in ausführlichen Klärungsgespräche deutlich herausgearbeitet wurde, dass sich das Angebot der Berufsberatung an alle Schüler/innen richtet, die Kompetenzagenturen aber für die besonders „schwierigen“ Schüler/innen zuständig sind, konnte dies auch nach außen klagestellt und die jeweilige Akzeptanz auch bei den Nutzern/innen gesteigert werden.

#### *Ausreichende Kenntnis der gegenseitigen Arbeitsfelder*

Man sollte wissen, was die jeweils andere Institution tut und was ihre Aufgaben sind, wo die Überschneidungen und Abgrenzungen sind.

Ziel ist es, Synergieeffekte herzustellen und ergänzend zu arbeiten. Doppelstrukturen sind zu vermeiden.

#### *Standardisierung der Instrumente (Verträge, Vereinbarungen) und bedarfsorientierte Weiterentwicklung*

Es geht um die strukturelle Absicherung der Zusammenarbeit, die auch Personalwechsel überdauern bzw. längerfristige Planungssicherheit bieten kann. Eine standardisierte Kooperation geht über die persönliche Beziehung hinaus. Hier ist die strategische Ebene angesprochen, indem durch klare Regelungen und Zielvereinbarungen Inhalt und Form der Zusammenarbeit konkret abgesprochen wird.

#### *Subjektive Faktoren für erfolgreiche Kooperation und Zusammenarbeit*

Hier seien nochmals die Faktoren einer erfolgreichen Zusammenarbeit genannt, die selbstverständlich erscheinen, aber in der Hektik des Alltags häufig in Vergessenheit geraten:

- Überzeugung, dass die Kooperation notwendig ist,
- gegenseitige Anerkennung,
- partnerschaftliches Verhältnis der Beteiligten,
- Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zum Abbau von Ängsten und Konkurrenzgefühlen,
- gegenseitiger Respekt und Kritikfähigkeit und
- Feedback.

Mit den aufgeführten Zitaten der Praktiker/innen der Kompetenzagenturen soll auf die Bedeutung vernetzten Arbeitens abschließend noch einmal hingewiesen werden:

- „Die Lotsen brauchen den Überblick in ihrem Sozialraum. Sie leben von individuellen (persönlichen) Kontakten, sind eingebunden in das Netzwerk und damit stets ein Teil von ihm.“
- „Netzwerkarbeit geschieht nicht um ihrer selbst Willen. Im Mittelpunkt der (Netzwerk-) Arbeit der Kompetenzagenturen steht stets der Unterstützung suchende junge Mensch. Durch den umfassenden Ansatz der vernetzten Arbeit können ihm/ihr zeitnah geeignete Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden.“
- „Die Einbindung in Netzwerkgruppen stellt sicher, dass Bedarfe und notwendige Angebote an die verantwortlichen, relevanten sozialpolitischen Stellen transportiert werden. Die im fachlichen Austausch gewonnenen Ergebnisse können so als Planungsgrundlage in zukünftige oder bereits vorhandene Angebote einfließen.“

- „Ein funktionierendes Netzwerk braucht ständige Pflege, mit einem einmaligen Aufbau ist es nicht getan.“

**Autor:**

Hardy Adamczyk

INBAS GmbH

Regiestelle Kompetenzagenturen

Herrnstr. 53

63065 Offenbach am Main

Email: adamczyk@inbas.com