

# Praxishilfe

## Zielführende Kooperation in Netzwerken der Region





# Inhalt

<b>Was soll mit der Praxishilfe bewirkt werden?</b>	<b>3</b>
<b>Was sind regionale Netzwerke?</b>	<b>5</b>
<b>Übergangsmanagement als Inhalt und Gegenstand von regionalen Netzwerken</b>	<b>7</b>
<b>Partner im Netzwerk Übergangsmanagement und ihre Vorteile</b>	<b>11</b>
<b>Das regionale Netzwerk aufbauen – aber wie?</b>	<b>15</b>
<b>Was sind Erfolgsfaktoren für gelingendes Handeln in Netzwerken?</b>	<b>25</b>
<b>Regionale Netzwerke am Übergang in Sachsen-Anhalt</b>	<b>31</b>
<b>Von Netzwerk zu Netzwerk</b>	<b>43</b>



## Was soll mit der Praxishilfe bewirkt werden?

Ziel der Praxishilfe ist es, Ihnen ganz konkret dabei zu helfen, die Zusammenarbeit in Netzwerken für Jugendliche am Übergang Schule-Beruf erfolgreich zu gestalten.

### Koordinierung bedeutet:

- Projektlenkung
- Initiieren
- Planen
- Steuern
- Kontrollieren

### Strategische Vorgehensweise

#### Organisation komplexer Aufgabengebiete ermöglichen:

- zweckgerichtet
- zielorientiert
- effizient

#### Das Ziel: Eine erfolgreiche Kooperation

Als **KOORDINIERUNGSTELLE** haben Sie sich schon mit vielen Funktionsweisen der Netzwerkarbeit auseinandergesetzt. Mit dem Ziel der Realisierung und Pflege eines Kontaktnetzwerks im Bereich des Übergangsmangements treffen viele Agierende mit unterschiedlichen Interessenlagen und Verantwortlichkeiten aufeinander. Dabei sind sowohl Organisationen als auch autonom handelnde Personen vertreten.

Ihre Aufgabe ist es, den möglichen Interessenkreis unterschiedlicher Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen zusammenzuführen, um eine transparente und dauerhafte Kooperations- und Unterstützungsstruktur zu schaffen. Dies kann nur gelingen, wenn die beteiligten Akteure sich verbindlich verständigen, unterschiedliche Angebote stärker miteinander abstimmen und leichter zugänglich machen. In der Aufbauphase eines solchen Akteuren-Netzwerks ist es wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine problemlose Kooperation zwischen allen Parteien gewährleisten können. Eine effiziente Netzwerkpflge erhöht nicht nur die Erfolgchancen bei der individuellen Beratung der Jugendlichen, sondern unterstützt auch einen gezielten Netzwerkausbau. Mögliche Problemfaktoren oder Berührungspunkte sollten deshalb im Vorfeld kommuniziert werden, um Strategien zu entwickeln, die diesen entgegenwirken.

Für eine gut strukturierte Zusammenarbeit innerhalb der Interessengemeinschaft RÜMSA bedarf es der aktiven Netzwerkarbeit, die Sie als Koordinierungsstelle leisten sollten. Basierend auf dem Handbuch „**KOOPERATIONEN PROFESSIONELL GESTALTEN**“ haben wir für Sie einen Leitfaden zusammengefasst, der Anregung für Sie sein kann, um kooperative Arbeitszusammenhänge und eine ertragreiche Verständigung in Organisationsformen zu fördern. Neben geeigneten Kommunikationsformen und Handlungshilfen bekommen Sie zusätzlich einen Einblick in praktische Beispiele bestehender regionaler Netzwerke, die Ihnen Anregungen und Ideen für eine gelingende Vernetzung vermitteln sollen.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre! ■



## Was sind regionale Netzwerke?



### Die Besonderheit regionaler Netzwerke:

- niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten durch engere Vernetzung und größere Überschneidung von Interessenkreisen

### VORTEIL:

- Innovative Ideen fern von etablierten Denk- und Planungsmustern sind durch informellen Vernetzungscharakter zu erwarten
- Vertrauensvolle Kooperationsstrukturen können entstehen
- besserer Überblick zu unmittelbaren Problemlagen durch räumliche Nähe von Kooperationsnetzwerken

### AUFGABE:

- Projekt- und Regionalmanagement muss miteinander verbunden werden.

Als **KOORDINIERUNGSTELLE** stehen Sie im Zentrum einer Organisationsform, die institutionell übergreifend arbeitet und die einen Zusammenschluss aus der Arbeitsagentur, dem Jobcenter, kommunalen Trägern, Jugendhilfeträgern, Schulen sowie regionalen Unternehmen und zahlreichen anderen Initiativen darstellt. Relativ autonome Mitglieder mit nicht deckungsgleichen Schwerpunkten schließen sich mit einem gemeinsamen Ziel zusammen und kooperieren entlang einer übergeordneten Intention. Dieser Umstand hat nicht nur enorme Vorteile für das regionale Übergangsmanagement, sondern stellt auch einen individuellen Mehrwert für den Einzelnen dar. Beispielsweise erleichtert sich durch eine verstärkte Expert\*innenvernetzung der Zugang zu themenspezifischen Informationen und Spezialwissen. Davon profitieren Einzelpersonen und Organisationen gleichermaßen.

**Durch die Zusammenführung der Netzwerkpartner erweitert sich die Handlungsfähigkeit aller Beteiligten.**



Themenfelder, die unter anderen Umständen vielleicht weniger Beachtung finden, können nun bearbeitet werden. An dieser Stelle tritt die regionale Verortung in den Vordergrund, denn hier entstehen nicht nur besondere Vorteile, sondern auch Herausforderungen.

In RÜMSA bewegen Sie sich entlang regionaler Sozialräume und sind Teil einer Vernetzung kommunaler Partner, die zuständigkeitsübergreifend Unterstützung und Begleitung für Jugendliche mit verringerten Teilhabechancen leisten will. Dafür müssen prozess- und rechtskreisübergreifende Strukturen geschaffen werden, um ein funktionierendes Übergangsmanagement zu etablieren. Unabdingbar ist dabei eine offene Kommunikation über Bedarfslagen und Unterstützungsmöglichkeiten zwischen den Akteuren.

**Regionalmanagement ist damit ein wichtiger Bestandteil Ihrer Aufgaben.**



In diesem Zusammenhang werden Sie bei der Bildung und Ausrichtung Ihres Netzwerks auf infrastrukturelle Rahmenbedingungen stoßen, die im ländlichen Raum anders aussehen als im städtischen (urbanen) Raum. ►



**Das bedeutet, dass Beratungsangebote für Jugendliche im ländlichen Raum verstärkt unter dem Aspekt der Erreichbarkeit entwickelt und etabliert werden müssen.**

Sie werden feststellen, dass durch die hohe Dezentralität der Netzwerkorganisation ein erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand besteht. Als Koordinierungsstelle sollten Sie einen organisatorischen Rahmen mit fester Kommunikationsstruktur schaffen. Durch klare Abstimmungen kann nicht nur Zeit gespart, sondern auch ressourcenschonend gearbeitet werden.

Auf regionaler Ebene stellt sich weiterhin die Frage, wer mit welchem Ziel und/oder Themenbezug in die Netzwerkstruktur eingebunden werden soll.



**Wo liegen die Übereinstimmungen mit potenziellen Partnern, wo könnten sich Diskrepanzen ergeben und wie können die Kooperationspartner voneinander profitieren?**

Die zentrale Zielstellung in RÜMSA ist mit den individuellen Ansprüchen einzelner Netzwerkpartner sicherlich nicht unvereinbar, sie sollte jedoch ganz klar und eindeutig kommuniziert werden. ■



# Übergangsmanagement als Inhalt und Gegenstand von regionalen Netzwerken



## NOTIZEN

An der Schwelle des Schulabschlusses angelangt steht für alle Jugendlichen die Frage nach der beruflichen Zukunft im Raum.

### Was passiert nach dem Abschluss und in welche Richtung soll es weitergehen?



Die Relevanz dieser Fragestellung trifft zwar auf alle gleichermaßen zu, stellt jedoch für Jugendliche mit schlechteren Startbedingungen eine größere Hürde dar. Häufig kommt es dadurch zu wiederkehrenden Brüchen im Lebenslauf. Um den Weg von der Schule in eine Ausbildung und letztendlich in den gewählten Beruf zu unterstützen, wird diese Problematik mit dem regionalen **ÜBERGANGSMANAGEMENT** aufgegriffen. Hierfür soll ein nachhaltig wirkendes System etabliert werden, das nicht nur Jugendlichen den Übergang erleichtert, sondern den Regionen die Möglichkeit eröffnet dem Fachkräftenachwuchsmangel entgegenzuwirken.

#### Was will das regionale Übergangsmanagement?

- Übergangsprozesse steuern und vereinfachen
- Programme und Angebote am Übergang Schule-Beruf zielgerichtet koordinieren und steuern
- Transparenz zu Angeboten am Übergang schaffen
- Hilfe aus einer Hand anbieten

Hier gilt es natürlich nicht, das Rad neu zu erfinden. Vielmehr geht es darum, bestehende Netzwerkstrukturen zu stärken und weiter auszubauen. So kann und soll für die Jugendlichen ein unkomplizierter Zugang zum regionalen Arbeitsmarkt gewährleistet werden. In der Praxis heißt das vor allem, alle Akteure handlungsorientiert zu vernetzen. Ihre Aufmerksamkeit sollte sich also stets auf die Zielstellung richten und mit der Frage verknüpft werden, wie und mit wem die daraus entstehenden Aufgaben realisiert werden können. Unabdingbarer Grundstein für den Erfolg Ihrer Netzwerkkoperation ist ein verzahntes Handeln mit- und füreinander. Schaffen Sie Transparenz über Ihre Angebote. Helfen Sie dabei die Angebote zu ergänzen oder auszubauen, aber stets im Bewusstsein wie viel Netzwerkarbeit Sie tatsächlich leisten können. Wichtig ist dabei den Grundgedanken des Netzwerks im Blick zu behalten. ►

## NOTIZEN

Sie kooperieren in einem rechtskreisübergreifenden Netzwerk, das Vertreter\*innen von Schulen, Jugendamt, Arbeitsagentur, Jobcenter, Kammern und vieler anderer Organisationen einbezieht

**ANLAUFSTELLEN ZUR BERATUNG DER JUGENDLICHEN UND DIE VORGEHALTENEN ANGEBOTE MÜSSEN SICHTBAR WERDEN.**

Die Hilfesysteme nach SGB II, III und VIII sollten künftig gezielter aufeinander abgestimmt und verständlich an betroffene Personen weitergetragen werden. Unabhängig davon welche Leistungsansprüche bestehen, sollen Betreuungslücken aber auch Doppelförderung vermieden werden.

Erreicht werden kann das durch ein „One-Stop-Government“. Unter einem Dach werden sozusagen alle Informations-, Beratungs- und Dienstleistungsangebote gebündelt, was eine schnelle und effektive Hilfe verspricht. Denn der Prozess der Berufsvorbereitung muss gut vorbereitet werden und benötigt heute, mit steigender Relevanz des lebenslangen Lernens gegenüber geradlinigen Berufsverläufen, einen innovativeren Ansatz. Es müssen Kompetenzen vermittelt werden, die früh zur selbstständigen Berufswahlentscheidung und zur Entwicklung eigener Berufswahlstrategien befähigen.

Insbesondere sollen innovative und flexible Begleitformen für schulmüde Jugendliche sowie Jugendliche mit multiplen Problemlagen entwickelt und angeboten werden, um ihnen den Einstieg auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu sichern. Dabei ist stets zu beachten, dass der Zugang für die jungen Menschen chancengleich gestaltet wird, unabhängig von Geschlecht, Behinderung, Migrationshintergrund oder sozialer Unterschiede. ►



NOTIZEN

**BEISPIELBOX - Berufsorientierung und Berufswahl**

Ausbildungspakt-Arbeitsgruppe (2006): *Schule und Betriebe als Partner - Ein Handlungsleitfaden zur Stärkung von Berufsorientierung und Ausbildungsreife*

Die Übersicht soll Ihnen aufzeigen, welche Aufgaben für die Jugendlichen in den verschiedenen Phasen der Berufsorientierung anstehen. Mit Ihrem Netzwerk können Sie darauf Einfluss nehmen und gemeinsam einen Übergang zwischen den einzelnen Phasen schaffen.

Phase	Aufgabe
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Neigungen, Interessen und Fähigkeiten erkunden</li> <li>• Individuelle Voraussetzungen verbessern</li> <li>• Passende (Ausbildungs-) Berufe identifizieren</li> <li>• Informationen über diese Berufe sammeln</li> <li>• Praktische Erfahrungen gewinnen (Praktikum)</li> </ul>
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussichten und Chancen der Berufe erkunden</li> <li>• Perspektiven mit persönlichen Voraussetzungen abgleichen</li> <li>• Wunschberufe und Alternativen festlegen</li> </ul>
Realisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeignete Ausbildungsstellen/ Ausbildungsangebote suchen</li> <li>• Bewerbung anfertigen und Rückschläge einkalkulieren</li> <li>• Ausbildungsvertrag abschließen/bei beruflicher Schule einschreiben</li> </ul>

## BEISPIELBOX - Erfahrungen aus der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ des Programms Perspektive Berufsabschluss



Bundesministerium für Bildung und Forschung;  
Referat: Berufsorientierung; Chancengerechtigkeit für Jugendliche -  
Perspektive Berufsabschluss

Die Erfahrungen aus der ersten Förderrunde, die im Jahr 2012 endete, können Sie auf der Internetseite „PERSPEKTIVE BERUFSABSCHLUSS“ nachlesen. Hier erhalten Sie einen kurzen Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse:

- Durch das Programm haben sich die Kommunikation der Beteiligten im Übergangsgeschehen und die gemeinsame Verständigung auf Ziele und Maßnahmen deutlich verbessert.
- Auf Grund des regelmäßigen und koordinierten Austausches, der politischen „Rückendeckung“ in der Region und aufgrund der geschaffenen Transparenz wird konstruktiver zusammengearbeitet als zuvor.
- Als Verbesserungen wurden von den Akteuren des Übergangsbereichs u. a. genannt: die Verbesserung der Berufsorientierung in den Schulen, konkretere Berufsziele, ein höherer Anteil bestandener Hauptschulabschlüsse, die Etablierung von Bildungsbeauftragten in Migrantenorganisationen, die Sensibilisierung von Unternehmen für chancenarme Jugendliche, die Verbesserung von Anschlüssen aufgrund einer passgenauen Beratung, die Verringerung von Warteschleifen und die Erhöhung des Anteils von Hauptschülern und -schülerinnen in der dualen Ausbildung.
- Durch das Programm hat sich die Einsicht verbreitet, dass bei der Gestaltung der Übergänge von der Schule in die Ausbildung eine beständige, kommunale Koordinierung notwendig ist - kreisfreie Städte und Landkreise als Träger verfügen hierzu über die besten Voraussetzungen. Erst aber ein eindeutiges Engagement von politischen Gremien und der Spitze der Verwaltung versetzt die Kommune in die Lage, unter den Akteuren des Übergangssystems die Rolle eines neutralen, aber auch engagierten Mittlers auszufüllen. [...]

### Vertiefung des Wissens:

Auf der Seite

[www.perspektive-berufsabschluss.de](http://www.perspektive-berufsabschluss.de)

finden Sie konkrete Praxisbeispiele aus der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“, die Ihnen hilfreiche Hinweise und Tipps für Ihre Netzwerkarbeit liefern können.

# Partner im Netzwerk Übergangsmanagement und ihre Vorteile

## NOTIZEN

### Einbindung der Netzwerkpartner in zwei Ebenen:

#### 1. Strategische Ebene

Schaffung von institutionell übergreifenden, strukturellen Rahmenbedingungen, durch die relevanten Akteure

#### 2. Operative Ebene

Beratung und Unterstützung der Jugendlichen auf Basis einer individuell abgestimmten und institutionell übergreifenden Förderung

Am Übergang Schule-Beruf sind zwar viele verschiedene Akteure beteiligt, im Zentrum aller Maßnahmen stehen jedoch stets die Jugendlichen. Für sie ist es wichtig, einen optimierten und vereinfachten Zugang zu allen **ANGEBOTEN** zu erhalten.

Diese Aufgabe ist nur durch das Zusammenwirken aller Beteiligten zu bewältigen, weshalb die Akteure aufgefordert sind, gemeinsam aktiv zu werden.

### Wesentliche Partner im Netzwerk sind u.a.:

- die Agenturen für Arbeit
- die Jobcenter bzw. die Grundsicherungsstellen
- die kommunale Jugendhilfe
- die Schulen
- die Unternehmen und Kammern
- die Träger der Jugendsozialarbeit
- die Wohlfahrtsverbände, Stiftungen und ehrenamtlichen Initiativen
- die Jugendlichen und ihre Eltern
- die gleichstellungspolitischen Akteurinnen

Die Eltern und Erziehungsberechtigten haben dabei einen großen Einfluss auf Berufswegeplanung ihrer Kinder (**SIEHE PRAXISHILFE ELTERNARBEIT**). In der Öffentlichkeitsarbeit von regionalen Netzwerken sollte diese Zielgruppe besonders adressiert werden.

In der folgenden Übersicht sind wichtige Partnereinrichtungen und ihre Beiträge am Übergangsmanagement dargestellt. ►



## BEISPIELBOX – Akteure am Übergang Schule-Beruf

Partnereinrichtungen	Beiträge zum Übergangsmanagement
<b>Agentur für Arbeit</b>	Maßnahmen nach SGB III, wie Berufsorientierung, Berufsberatung und Berufsinformation, mit dem Ziel der Stärkung des inklusiven Bildungs- und Arbeitsmarkts sowie der Gleichstellung von Frauen und Männern.
<b>Jobcenter und Nebenstellen</b>	Maßnahmen nach SGB II, wie Sozialgeld, Leistungen für Bildung und Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben in der Gemeinschaft, Fort- und Weiterbildungen.
<b>Jugendamt</b>	Angebote nach SGB VIII; § 13 u.a. Angebote und Hilfen bei Problemen in der Übergangszeit Schule-Berufsausbildung-Arbeitswelt.
<b>freie Träger der Jugendhilfe</b>	Kinder- und Jugendhilfe als Teil des Kinder- und Jugendschutzes, Maßnahmen nach SGB VIII, § 13.
<b>Allgemeinbildende Schulen</b>	Berufsorientierung z.B. das Landesprogramm BRAFO, z.T. BOP, Berufseinstiegsbegleitung (BerEb), Landesprogramm Schulerfolg sichern u.a.
<b>Berufsbildende Schulen</b>	Ausbildungsvorbereitung (z.B. BvJ), Berufsausbildung, Ausbildungsbegleitung
<b>Betriebe und Unternehmen</b>	Betriebliche Angebote der Berufsorientierung wie Besichtigungen, Praktika, duale Berufsausbildung, Ausbildungsbegleitung u.v.m.
<b>Kammern, Innungen, Verbände</b>	Wichtige Multiplikator*innen und Unterstützer*innen von verschiedenen Aktivitäten am Übergang Schule-Beruf.
<b>Elternvertretungen</b>	Zusammenschluss von Eltern zur Mitwirkung an Schulen und pädagogischen Einrichtungen.
<b>gleichstellungspolitische Akteure</b>	Das können regional verschiedene Ansprechpersonen sein bspw. kommunale Gleichstellungsbeauftragte, Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA), Projektvertreter*innen.

## NOTIZEN

**Hinweis zur Partnereinrichtung Jugendamt**

Sozialgesetzbuch (SGB VIII)

Achtes Buch

Kinder- und Jugendhilfe

**§ 13 SGB VIII Jugendsozialarbeit**

(1) Jungen Menschen, die zum Ausgleich sozialer Benachteiligungen oder zur Überwindung individueller Beeinträchtigungen in erhöhtem Maße auf Unterstützung angewiesen sind, sollen im Rahmen der Jugendhilfe sozialpädagogische Hilfen angeboten werden, die ihre schulische und berufliche Ausbildung, Eingliederung in die Arbeitswelt und ihre soziale Integration fördern.

(2) Soweit die Ausbildung dieser jungen Menschen nicht durch Maßnahmen und Programme anderer Träger und Organisationen sichergestellt wird, können geeignete sozialpädagogisch begleitete Ausbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen angeboten werden, die den Fähigkeiten und dem Entwicklungsstand dieser jungen Menschen Rechnung tragen. [...]

(4) Die Angebote sollen mit den Maßnahmen der Schulverwaltung, der Bundesagentur für Arbeit, der Träger betrieblicher und außerbetrieblicher Ausbildung sowie der Träger von Beschäftigungsangeboten abgestimmt werden. ■





## Das regionale Netzwerk aufbauen – aber wie?

?

"Um [...] ein Netzwerk aufbauen zu können müssen sowohl der [...] Bedarf als auch die dafür erforderlichen [...] Voraussetzungen vorliegen. Ist dies der Fall, so wird der Netzwerkaufbau [...] eine langfristig anzulegende und nicht immer einfache Aufgabe sein, kann aber für die Beteiligten und die Zielgruppe sehr fruchtbar werden.

*Dauser, D./Longmuß, J.: Durch Netzwerke regionale Strukturentwicklung fördern. Netzwerkarbeit optimieren und verstetigen. Bielefeld 2010.*

Kooperation ist nicht nur Bestandteil, sondern auch Voraussetzung für **NETZWERKARBEIT**. Dabei ist die zeitlich begrenzte und auf einzelne Vorhaben bezogene Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Akteure immer an einer Problemlösung orientiert.

### Was sind die Kooperationsziele?

?

Die Übergänge der Jugendlichen von der Schule in die Ausbildung gestalten sich teilweise langwierig und schwierig. Eine Optimierung der Prozesse und eine Verkürzung bzw. bestenfalls Vermeidung von Umwegen und Brüchen beim Übergang in die Berufs- und Arbeitswelt setzen voraus, dass alle Akteure, unabhängig davon welche Institution sie vertreten, voneinander wissen und koordiniert mit Blick auf den jungen Menschen an einem Strang ziehen.

**Um allen jungen Menschen einen erfolgreichen Start in die Arbeitswelt zu ermöglichen, braucht es nach Melzer (2011) Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, 2011, Ausgabe 04:**

!

- verlässliche gesetzliche Grundlagen,
- strukturelle und finanzielle Rahmenbedingungen,
- sinnvoll aufeinander bezogene und flexibel einsetzbare Angebote,
- individuelle Begleitung des Übergangs.

**Besonders im Fokus stehen dabei die unterschiedlichen Zuständigkeiten der Rechtskreise SGB II, III und VIII und die übergreifende Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure. ►**

!



## Wie kann man eine Kooperation aufbauen?

Zu Beginn einer Netzwerkbildung klären Sie den **ANLASS** für die Kooperation.

- Was gibt es, dass Sie alleine gar nicht, schlechter oder nur mit größerem Aufwand zustande brächten?
- Mit wem können Sie zusammenarbeiten, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen?
- Mit wem sollten Sie kooperieren, um eine Kooperation zu erwirken?
- Mit wem „stimmt die Chemie“ – zu wem haben Sie also eine emotionale und nicht instrumentelle Verbindung?

Bevor es in die intensive Netzwerkplanung geht, sollten Sie sich zwei wichtige Faktoren ins Gedächtnis rufen, denn bereits am Anfang kommt es darauf an, die Weichen richtig zu stellen, um den Erfolg der Kooperation zu sichern und um auftretende Probleme zu lösen.



### Schritt 1:

Es ist wichtig, sich schon im Vorfeld des Aufbaus von Kooperationen mit den Funktionsweisen eines Netzwerks auseinanderzusetzen und auf dieser Basis mit **realistischen Erwartungen** an die Arbeit zu gehen.

Überlegen Sie sich zu Beginn genau, was Sie im **NETZWERK** leisten können und wollen. Formulieren Sie auch für sich selbst, welche Rolle eingenommen werden soll und was Sie als Vertreter\*innen Ihrer Organisation am Vorhaben motiviert. Was versprechen Sie sich von der Netzwerkkooperation? Damit einher geht auch die Fähigkeit einschätzen zu können, was von Ihren potenziellen Netzwerkpartnern erwartet werden kann. Nehmen Sie sich nicht zu viel vor, sondern fokussieren Sie auf ausgewählte prägnante Schwerpunkte. Formulieren Sie, welche möglichen Probleme im Kooperationsprozess entstehen könnten und nutzen Sie dies als Basis für Aufbau und Entwicklung von Lösungsmodellen. ►

Behalten Sie stets vor Augen:

1. Optimierung und Verkürzung der Übergänge von Schule in den Beruf.
2. Vermeidung von Brüchen und Umwegen.

Anforderungen an das Netzwerk

1. Erkennbarkeit inhaltlicher Interessen aller Beteiligten.
2. Die Netzwerkvertretung muss Mandat und Unterstützung der Leitungsebenen haben.
3. Schaffung stetiger Transparenz über Ziele der Netzwerkvertretungen.
4. Kein Netzwerk ohne klare Selbstverpflichtung aller beteiligten Organisationen starten.
5. Keine Arbeit ohne Rückkopplungen gestalten.

## NOTIZEN

**Schritt 2:**

Entscheidend ist nun die **Auswahl der Kooperationspartner**. Hier gilt es zu überlegen, welche Partner einen Beitrag leisten und welche Interessen die potenziellen Partner haben könnten.

Zunächst muss eine Kategorisierung zwischen möglichen Partnern getroffen werden. Unterscheiden Sie zwischen gesetzten, also Partnern deren Zuständigkeiten unabdingbar für das weitere Vorhaben sind, und optionalen Partnern. Entwickeln Sie ein systematisches Auswahlverfahren mit dem sich die bestmöglichen Kooperationsteilnehmer\*innen überblicken lassen.

Daran sollte sich überprüfen lassen, welche Bedeutung die jeweilige Organisation für die Umsetzung des Netzwerkvorhabens hat und welches Interesse an den Bemühungen des Übergangsmanagements besteht. Um sich darüber eine Übersicht zu verschaffen, können sie beispielsweise die Stakeholder-Analyse nutzen. Dabei werden Listen von potenziellen Partnern erstellt, die in Frage kommen. ►



## BEISPIELBOX – Stakeholder Analyse

### Aus dem Handbuch 'Kooperationen professionell gestalten'

- 1) Welche Institutionen/Personen/Gruppen könnten als Kooperationspartner in Frage kommen?
- 2) Welche Bedeutung hätten diese Stakeholder für die Arbeit des Netzwerks?
- 3) Welche Interessen könnten diese Stakeholder an der Netzwerkarbeit haben?

Orientiert an FRAGE 1 wird vorerst eine Aufstellung potenzieller Kooperationspartner generiert. Beispielhaft Kriterien dafür könnten sein:

- Welche Akteure müssen aufgrund gesetzlicher oder politischer Vorgaben einbezogen werden?
- Welche Akteure sind zur Realisierung der inhaltlichen Ziele des Netzwerks notwendig?
- Wer bringt besondere Kompetenzen mit, die für die Realisierung der Zielsetzungen von Interesse sind?
- Wer hat bereits ein Interesse an einer Mitwirkung artikuliert?
- Mit wem bestehen bereits positive Kooperationserfahrungen?
- Wer könnte für andere Akteure ein „Zugpferd“ sein, das sie zur Mitwirkung motiviert?

Mithilfe dieses systematischen Auswahlverfahrens können Sie zunächst visualisieren wie Ihr Netzwerk aussehen kann. Dabei sollte sich herausgestellt haben, welche Instanzen in Frage kommen, wie diese agieren und letztendlich zu Ihrem geplanten Netzwerk Regionales Übergangsmanagement passen. Haben sie die gleichen Ziele bzw. verfolgen sie ein gemeinsames Interesse am Kooperationsgedanken? Nach Beantwortung dieser Fragen, haben Sie die Grundlage geschaffen, um in die Aufbauphase zu gehen.

Zur Gestaltung der Aufbauphase gibt es einige Möglichkeiten, die den Start erleichtern und Rahmenbedingungen für eine gelingende Kooperation schaffen können.

- Klären Sie: Die Idee, die Ziele, die zu erwartenden Ergebnisse (Auftragsklärung).
- Organisieren Sie eine Auftaktveranstaltung. Das Thema kann öffentlich platziert werden und weitere Interessierte Mitglieder können gewonnen werden.
- Beginnen Sie mit kooperationswilligen Partner\*innen.
- Bauen Sie Vertrauen auf. Kooperation basiert auf Vertrauen – Vertrauen braucht Grundlagen – Grundlagen brauchen Zeit.
- Schaffen Sie klare Vereinbarungen. Für eine Kooperation ist nicht immer eine vertragliche Grundlage notwendig. Werden jedoch Ressourcen in größerem Umfang eingesetzt, empfiehlt sich eine Kooperationsvereinbarung.





## BEISPIELBOX - Wichtige Eckpunkte der Planung

### 1. Zielorientiertes Verhalten

- Wohin wollen Sie mit dem Netzwerk kommen?
- Definieren Sie Ziele in wechselseitigen Prozessen mit Ihren Kooperationspartner\*innen
- Bedenken Sie Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
- Orientieren Sie sich zum Beispiel an der SMART-Methode aus dem Projektmanagement

### 2. Belohnungen für alle Teilnehmenden

- Was ist der Mehrwert der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?

### 3. Arbeitsteilung

- Wer von Ihnen soll welche Aufgaben übernehmen und wer soll darüber den Überblick haben?
- Wer übernimmt an welcher Stelle mehr oder weniger Verantwortung?
- Achten Sie auf eine verbindliche Arbeitsteilung!

### 4. Sachliche Koordination

- Welche Regeln gibt es für die Abstimmungen?
- Wie wird Arbeit aufgeteilt und wieder miteinander verbunden?
- Welche Abstimmungen gibt es die über die Kooperationsvereinbarung hinausgehen?
- Welche Kanäle sollen zur Arbeitsübersicht genutzt werden?

### 5. Soziale Koordination

- Welche Regeln gibt es für das (menschliche) Miteinander?
- Über welche Kanäle soll kommuniziert werden? (auch informell)

## NOTIZEN

**Regeln für die Kommunikation  
im Netzwerk:**

Vereinbaren Sie Sitzungsrhythmen mit festen Terminen und halten Sie die Balance zwischen digitaler Kommunikation und persönlichen Treffen.

**Formen der Kommunikation in Netzwerken**

Durch die Dezentralität der Netzwerkorganisation wird ein Mehraufwand für Ihre **KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR** nötig sein. Dabei gilt es einige Aspekte zu beachten, die einen geregelten Informationsfluss gewährleisten. Schaffen Sie von Anfang an Sicherheit zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern, indem Sie **Sitzungsrhythmen** vorschlagen und für  **feste Termine** sorgen. Rituale können dazu beitragen, die Zusammenarbeit zu verstetigen. Damit entkräften Sie Befürchtungen der Partner vor nicht vorhersehbaren Aufwand. Beachten Sie aber, je weniger Sie sich im Netzwerk sehen, umso besser muss der Informationsfluss gestaltet sein. Das kann **analog oder digital** geschehen und im Wechsel per **Telefon** und als **persönliche Treffen**.

Unterscheiden Sie dazu in welcher Phase der Kooperation Sie sich befinden und welche Kommunikationsform dafür am zielführendsten ist. Für Führungskräfte bietet es sich zusätzlich an, Netzwerkkonferenzen zum Austausch zu nutzen. Bisherige Ergebnisse und der aktuelle Arbeitsstand können somit im Team erfasst und weiter geplant werden.

**Rollen im Netzwerk**

Wenn Sie ein Netzwerk steuern oder die Kooperation voranbringen wollen, muss Ihr Managementstil dazu passen. Das heißt, dass Sie verschiedene Funktionen und Rollen in einem Team besetzen müssen. Zwei Aspekte sind dabei bedeutend: Zum einen kann und soll keiner diese Funktionen alleine wahrnehmen. Das widerspräche der gerechten Verteilung der Arbeitslasten. Deshalb sollten die Funktionen untereinander aufgeteilt werden. Zum anderen ist der Netzwerkgedanke gerade darauf angelegt, dass unterschiedliche Beiträge den Erfolg absichern. Das bedeutet auch, dass das Management gezielt auf mehreren Schultern ruht. ►

Sie sollten sich darauf einigen, wer das Netzwerk nach außen hin repräsentiert, wer die innere Steuerung, also das Netzwerkmanagement übernimmt und wer den weiteren Ausbau des Netzwerks organisiert.

Auch im Hinblick auf die Kommunikation sollten Sie bestimmen, in welcher Form und durch wen Informationen **GESAMMELT, WEITERGEBEN UND VERBREITET WERDEN**.

In der Netzwerkarbeit gilt es Entscheidungen zu treffen. Hierbei ist es wichtig, dass Sie die Entscheidungsrollen strategisch günstig verteilen. Sie sollten gemeinsam mit den Netzwerkpartnern festlegen, wie die systematische Entwicklung des Netzwerks gesteuert und wie mit Problemen und Chancen umgegangen wird.

### ! Kommunikation mit neuen Medien

Kooperationen leben durch gute **KOMMUNIKATION**. Ob durch analoge oder digitale Formen, eine strukturierte Verständigung wird Ihre Arbeit signifikant erleichtern. Im Wesentlichen sollte es darum gehen, die Kommunikation immer situativ angemessen und dem Zweck entsprechend zu wählen. Das sollten Sie schon zu Beginn mit bei der Planung beachten. Dabei gewinnen auch in der Netzwerkarbeit, neben den klassischen, moderne Medien immer mehr an Bedeutung, die Sie in Ihrer Arbeit strategisch gut einbetten sollten. Sehen Sie sich also mit einer großen Menge an Daten konfrontiert, auf die alle Netzwerkteiligen gleichberechtigten Zugang haben sollen. Dafür bietet sich beispielsweise die Nutzung einer digitalen Plattform an. Damit wird ein stetiger und gemeinsamer Zugriff auf Dateien gewährleistet, der ein dezentrales und zeitgleiches Arbeiten an Dokumenten ermöglicht.

Achten Sie jedoch stets darauf, dass auch digitale Formen für alle Beteiligten gleichermaßen funktionieren. Eine digitale Plattform, die eine große Übersicht verschafft, kann keinen Erfolg haben, wenn nicht alle damit zu recht kommen. Einigen Sie sich im Team auf eine geeignete Kommunikationsstruktur und vereinbaren Sie eine verbindliche Nutzung. Somit ist jeder auf dem gleichen Stand und arbeitet unter den gleichen Voraussetzungen.

### NOTIZEN

Für die gemeinsame Bearbeitung und den Austausch digitaler Dokumente jeder Art ist eine gemeinsame Dateiablage besonders hilfreich.

Persönlicher Kontakt sollte in der Anbahnungsphase und während der Kooperationsverhandlungen über Telefon oder E-Mail erfolgen.

Während der Umsetzung empfiehlt sich eine Internetplattform, die einen orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf Dateien ermöglicht



**Merkmale für die internetbasierte Zusammenarbeit:**

- ohne Login kein Zugang
- ohne Zustimmung kein Zugriff
- eine Moderatorin bzw. einen Moderator benennen
- Kalender, Wochenplan
- Dateiablage
- Mailingliste

Berücksichtigen Sie, dass die notwendige direkte Kommunikation nicht durch Web-Instrumente ersetzt werden kann. Auch im virtuellen Raum versagt die Strukturierung Ihrer Kooperation, wenn im Vorfeld klare Absprachen fehlen. Mit einer funktionierenden Kommunikation können Sie bereits einen der wichtigsten Posten des Netzwerks abhaken - behalten Sie diese bedeutende Aufgabe jedoch stets im Blick. Je dichter Ihr Netzwerk gestrickt ist, desto mehr Vertrauen und Kooperationsbereitschaft wird Ihnen entgegengebracht und damit können alle Beteiligten an ihren Aufgaben wachsen.

Zuvor sollten Sie sich Gedanken darüber machen, welche Plattformen besonders dafür geeignet sind, alle Akteure gleichermaßen einzubinden. Es müssen Kommunikationswege gefunden werden, mit denen alle eingebunden werden können, um ihre vielseitigen Stärken und Kompetenzen einbringen zu können. Im besten Falle werden Hierarchien hierfür aufgebrochen.

In der folgenden Übersicht finden Sie eine Checkliste mit Anhaltspunkten und Fragen, die Ihnen beim Aufbau eines regionalen Netzwerks dienlich sein können. ►



**BEISPIELBOX - Checkliste für regionale Netzwerke**

**Beschreiben Sie die Ziele in Ihrem Netzwerk und koordinieren Sie die Aufgaben!**

- Formulieren Sie Ihre Ziele so konkret wie möglich, z.B. Verbesserung der Berufsorientierung und Integration der Zielgruppe in die duale Berufsausbildung
- Sorgen Sie für eine angemessene Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnern

**Welche Zielgruppe/n adressieren Sie und was sind Ihre Themen?**

- Zielgruppen festlegen z.B. Jugendliche am Übergang Schule-Beruf vom Gymnasium bis zur Förderschule
- Themen wie Chancengleichheit, Integration von Menschen mit Benachteiligung, Behinderung oder Migrationshintergrund definieren
- Und/oder Themen wie Berufsorientierung, Aus- und Weiterbildung, niederschwellige sozialpädagogische Unterstützung und Beratung usw. wählen

**Wie wird Ihr Netzwerk organisiert?**

- Wie erfolgt die Integration von Netzwerkpartnern?
- Was ist der Mehrwert für die einzelnen Partner?
- Schaffung von Win-win-Situationen
- Rechtsübergreifende Zusammenarbeit der verschiedenen Stellen ermöglichen

**Wie sind Struktur und Verantwortlichkeiten innerhalb des Netzwerks aufgebaut?**

- Koordinator\*in des Netzwerks
- Sprecher\*in für Öffentlichkeitsarbeit
- Fachgruppen z.B. für bestimmte Projekte, Vorhaben und regionale Themen

**Wie werden die Kooperationen und die Netzwerkarbeit gestaltet?**

- Festlegung von Verbindlichkeiten mit konkreter Aufgabenverteilung und Arbeitsplan sowie Schrittfolgen. Doppelstrukturen sollten grundsätzlich vermieden werden.
- Temporäre und kontinuierliche Aktivitäten unterscheiden.
- Ein begleitendes Monitoring aufbauen. Was läuft gut und wie kann es verbessert werden?
- Passgenaue und individuelle Förderung der Zielgruppe z.B. durch gemeinsam gestaltete Fallkonferenzen.

## Was sind Erfolgsfaktoren für gelingendes Handeln in Netzwerken?

### Besonderheiten Ihres Netzwerks:

- Freiwilliger, professioneller Zusammenschluss
- Gemeinsames Ziel mit gesellschaftlichem Mehrwert
- Projekt-, Regional- und Kooperationsmanagement vereint

**NETZWERKE**, im professionellen Sinne, sind keine traditionelle Organisationsform. Eine Vielzahl verschiedener Akteure wird über ein zentrales Problem zusammengeführt und verbindet sich freiwillig miteinander, um dieses zu bewältigen. Gemeinsam wird ein Ziel anvisiert, dem systematisch zugearbeitet werden soll. Sie sollten sich also stets darüber bewusst sein, dass Beziehungsprozesse hier im Gegensatz zu natürlichen Netzwerken, wie Familie oder Freundeskreis, besondere Arbeitsabläufe benötigen.

Im Rahmen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit behalten alle beteiligten Akteure ihre Eigenständigkeit und operieren damit auf der einen Seite für sich und auf der anderen für das Netzwerk. Damit diese Vernetzung auch über einen längeren Zeitraum Bestand hat, bedarf es einer verbindlichen Kooperation. Es sollte klar kommuniziert werden, wer welche Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung übernimmt. Erfolgsschlüssel dafür ist bereits ein kontinuierlicher Austausch einzelner Akteure über individuelle Ziele, Motivationen und Angebote. Gerade an den Schnittstellen der Sozialgesetzbücher empfiehlt sich eine explizite Kommunikation der jeweiligen Zuständigkeiten.

Netzwerkarbeit ist also mehr als nur Kooperation. Der Fokus Ihrer Arbeit sollte immer darauf liegen, dass möglichst alle relevanten Akteure zusammenwirken, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Nicht selten bringt dies auch nachhaltige und infrastrukturelle Veränderungen mit sich.

**Für eine gelingende Arbeitsbeziehung und erfolgreiche Kooperationen in professionellen Netzwerken gibt es bestimmte Verhaltensweisen, die das Vertrauen und damit die Kooperationsbereitschaft positiv beeinflussen können :**

- Betonen Sie den Mehrwert des Netzwerks, der für jede Partnereinrichtung entsteht.
- Setzen Sie sich für Ihre Kooperationspartner ein.
- Schaffen Sie durch einen ehrlichen und wertschätzenden Umgang miteinander Vertrauen und ein positives Arbeitsklima.
- Achten Sie darauf eine gerechte Arbeitsteilung durchzusetzen.
- Zeigen Sie sich kooperativ in Hinblick auf gemeinsame Arbeitsbedingungen.
- Scheuen Sie sich nicht davor nach Hilfe oder Rat zu fragen, wenn es nötig ist.
- Durch angemessene und konstruktive Kritik lässt sich die Zusammenarbeit verbessern, kritisieren Sie Ihre Kooperationspartner jedoch nie öffentlich. ►

## NOTIZEN

Sie werden im weiteren Verlauf des Netzwerkaufbaus eventuell feststellen, dass nicht alle Kooperationspartner ein deckungsgleiches Interesse am Vorhaben zeigen werden. Auch können sich Motivationen unterschiedlich herausbilden. Damit wird schlussendlich auch ein unterschiedlicher Beitrag zur Problemlösung geleistet.

! Ein typisches Merkmal professioneller Netzwerke ist außerdem die Diskrepanz von Konkurrenz und Kooperation.

Prof. Dr. Herbert Schubert, Experte für Netzwerkmanagement, benutzt an dieser Stelle den Begriff der **Koop-Kurrenz**. Dieses Konkurrenzverhältnis sollten Sie sich stets ins Bewusstsein rufen, denn so wird es Ihnen leichter fallen eine realistische Erwartungshaltung gegenüber Ihren Netzwerkpartnern zu formulieren. Um einschätzen zu können, was in der Folge auf Sie zukommen kann, ist es wichtig, regelmäßige Rücksprachen mit Ihren Netzwerkakteuren zu halten. Es muss jedem klar sein, in welchem Verhältnis sich zueinander positioniert wird, nur so kann auch erfasst werden, wie sich eventuelle Unstimmigkeiten ausgleichen lassen. Beim Ausgleich von Machtbalancen kann es zu Konflikten kommen. Betrachten Sie Konflikte als etwas Normales und versuchen Sie nicht, von der sachlichen auf die persönliche Ebene zu wechseln. Im Konflikt müssen das Interesse am Ergebnis mit dem Interesse an der Beziehung so überein gebracht werden, dass eine Win-Win-Situation für alle entsteht.

Damit alle Partner zueinanderfinden, ist manchmal viel Verhandlungsgeschick notwendig. **DIE HARVARD-PROFESSOREN** Roger Fischer und William Ury haben eine Verhandlungsstrategie entwickelt, die Kooperationen und Netzwerkbildung unterstützt.

Mit Ihrem persönlichen, strategisch ausgerichteten Verhalten können Sie einen wesentlichen Teil der Basis für das Gelingen einer Kooperation schaffen. Die einfachste Regel, mit der man die Kooperation der Partner steuern kann, ist die des „**Tit for Tat!**“ Jede nicht-kooperative Aktion wird ebenso unkooperativ beantwortet, wie jede kooperative kooperativ beantwortet wird. ►

Das Harvard-Konzept – sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln:

1. Behandeln Sie Menschen und Probleme getrennt voneinander
2. Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen
3. Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten/ Optionen zum beiderseitigen Vorteil
4. Bestehen Sie auf die Anwendung objektiver Kriterien

## NOTIZEN

Auch wenn sich dieses „Wie du mir so ich dir!“ banal anhört, so lässt sich doch auf lange Sicht gesehen Kooperation damit eine Kooperation sicher etablieren und absichern. Dies setzt allerdings voraus, dass eine ergänzende Strategie vorhanden ist, um eine eventuelle Spirale von Konkurrenzverhalten zu durchbrechen. Auch diese zweite Strategie lässt sich verfeinern und in Regeln gießen – doch Vorsicht: Auch die sind kein „Zaubertrank“, der die richtigen Ergebnisse garantiert.

**Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kooperation:**

- gemeinsame Ziele und Visionen
- Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Bereitschaft zur Innovation (auf Neues einlassen)
- gegenseitiges Vertrauen
- regelmäßige Kontaktpflege/ Kommunikation (intern)
- gemeinsame Kommunikation (extern)
- Erfolgskontrolle, Zielkontrolle und -anpassung

**Eine verbindliche Kooperation und Vernetzung aller relevanten Akteure gilt als Schlüssel zum Erfolg.**

Beachten Sie, dass im Falle eines Interessenkonflikts zwischen Organisation und Netzwerk die Möglichkeit der „Exit-Option“ besteht und Beteiligte das Netzwerk auch wieder verlassen können. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig darauf zu achten, dass alle Personen die Rückendeckung ihrer Arbeitgeber und Organisationen haben. Etablieren Sie auch selbst dauerhafte Rückkopplungsschleifen, um entstehenden Spannungsfeldern vorbeugen zu können. ►



## BEISPIELBOX - Jugendberufsagenturen, zentrale Anlaufstellen für Jugendliche

### NOTIZEN

Für Jugendliche mit Problemen beim Übergang von der Schule in den Beruf empfiehlt sich besonders eine zentrale Anlaufstelle. So können die unterschiedlichen Baustellen der Jugendlichen unter einem Dach abgearbeitet werden. Durch Angebote wie Jugendberufsagenturen können z.B. die Leistungen nach den Sozialgesetzbüchern II, III und VIII für die Zielgruppe der unter 25-jährigen gebündelt werden. Jugendliche erhalten eine koordinierte Unterstützung durch die Agenturen für Arbeit, die Jobcenter, die Jugendhilfe und weitere Partner.

Eine solche Anlaufstelle steht für regional unterschiedliche Modelle der Kooperation zwischen den verantwortlichen Akteuren. Insbesondere im städtischen Bereich ist der Ansatz oftmals breiter gefächert. Die bisherige Entwicklung der Jugendberufsagenturen zeigt, dass die Einbindung der Schulen und der Wirtschaft in das Übergangsmangement wesentlich ist.

Als Modelle der Zukunft sollen in Sachsen-Anhalt verschiedene zentrale Anlaufstellen für Jugendliche entstehen, die entsprechend der Sozialräume verortet sind. In den ländlichen Regionen werden zudem mobile, dezentrale Angebote geschaffen. Auch virtuelle Anlaufstellen sollen künftig für junge Menschen zur Verfügung stehen.

#### Regionales Beispiel: Haus der Jugend in Halle-Neustadt

##### Das Haus der Jugend in Halle (Saale) berät und unterstützt Jugendliche dabei, ...

- den Weg in eine geeignete schulische Laufbahn einzuschlagen,
- sich bereits in der Schule beruflich zu orientieren,
- den passenden Beruf, einen Ausbildungsplatz oder ein geeignetes Studium zu finden,
- Bewerbungsprozesse erfolgreich zu durchlaufen,
- persönliche Schwierigkeiten zu bewältigen. (Schulden, Wohnungssuche, Familienberatung),
- Alternativen bei Ausbildungsabbruch oder Studienaustieg zu finden,
- Zugang zu weiteren Unterstützungsangeboten und Beratungsleistungen zu erhalten.

Weitere Informationen zum „Haus der Jugend“ finden Sie auf der Internetpräsenz der Stadt Halle (Saale).

Das Beispiel aus Halle (Saale) soll Ihnen einen Einblick vermitteln, wie gemeinsame Anlaufstellen bzw. Jugendberufsagenturen gestaltet werden können. Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge hat in diesem Zusammenhang eine Broschüre „Erfolgsmerkmale guter Jugendberufsagenturen“ erstellt, in der Erfolgsmerkmale beschrieben werden. So sollte eine gemeinsame Anlaufstelle als ein entwicklungsoffenes, lernendes System eingerichtet sein, dass die Einbindung von Schule und weiteren Netzwerkpartnern ermöglicht.







## Regionale Netzwerke am Übergang in Sachsen-Anhalt



„Lokale und regionale Netzwerke ermöglichen die Bündelung von Kompetenzen, Interessen und Ressourcen der beteiligten Akteure. Sie können ein breites Spektrum von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Themen abdecken und die Entwicklung neuer Lösungsansätze vorantreiben.“  
(Connective Cities)

In **SACHSEN-ANHALT GIBT ES VERSCHIEDENE NETZWERKE** die sich an unterschiedlichen Zielgruppen und Themenschwerpunkten orientieren. Neben dem Fokus Gendersensibler Berufsorientierung, gibt es beispielsweise durch Inklusionsnetzwerke sowie kommunales Teilhabemanagement auch Bemühungen, Menschen mit Behinderungen und/oder Beeinträchtigungen den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern. Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund werden durch verschiedene Netzwerke wie **KAUSA-Servicestellen** oder **LAMSA** (<https://www.lamsa.de/>) unterstützt.

Um Ihnen eine kleine Übersicht zu geben, möchten wir Ihnen in den folgenden Abschnitten einige konkrete Netzwerke und Gremien vorstellen.

### Gremien und Netzwerke am Übergang Schule - Beruf



#### Landesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT Sachsen-Anhalt

Das Netzwerk ist regional und überregional Partner für die Berufs- und Studienorientierung sowie den Übergang von Schule in die Berufs- und Arbeitswelt. Ziel der Arbeit ist, im Zusammenwirken mit Akteuren aus Schule und Wirtschaft, die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Gestaltung des Übergangs. Dabei sollen Schulen und Unternehmen zusammengeführt werden, um Jugendlichen den Weg in die Berufswelt zu ebnen und gleichzeitig Nachwuchskräfte zu sichern.

Von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln wird das Netzwerk auf Bundesebene getragen, auf Landesebene hingegen von Dachverbänden und Bildungswerken der Arbeitgeber in Partnerschaft mit Ministerien.

In 17 Arbeitskreisen ist das Netzwerk aktiv und arbeitet bundesweit gemeinsam mit den anderen Landesarbeitsgemeinschaften. Durch regionale aber auch landesweite Veranstaltungen und Projekte entstehen nicht nur Unterstützungsangebote und -instrumente zur Berufsorientierung für Schüler\*innen, sondern auch für alle beteiligten Akteure in beratender Position. Schwerpunktthemen und Maßnahmen werden dabei auf Grundlage der aktuellen Herausforderungen und unter Beachtung der regionalen Bedingungen gemeinsam im Dialog festgelegt. ►

### Landesarbeitsgemeinschaft "Mädchen und junge Frauen Sachsen-Anhalt"

Als Fachgremium vertritt sie landesweit die Interessen von Mädchen und jungen Frauen. Die LAG setzt sich für die strukturelle Verankerung der Mädchenarbeit und eine geschlechtsbezogene Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ein. Dabei ist die LAG ausschließlich beratend und koordinierend tätig, es obliegen ihr keine Kontroll- oder Mitwirkungsrechte bei der Durchführung von Aufgaben durch die öffentlichen und freien Träger.

Ziel ist es, Benachteiligungen für Mädchen und junge Frauen abzubauen und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen zu fördern (SGB VIII). Konkret definieren sich einige daraus entstehende Aufgaben beispielsweise durch die aktive Mitwirkung bei der fachinhaltlichen Ausgestaltung des Landesprogramms für ein geschlechtergerechtes Deutschland, der Koordinierung und Abstimmung geplanter Maßnahmen der Mädchenarbeit oder der Vertretung mädchenpolitischer Interessen durch gezielte Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit. Gleichberechtigte öffentliche und freie Träger von geförderten Maßnahmen und Institutionen des Landes ohne eigene Entscheidungsrechte bilden den Zusammenschluss der LAG.

Der ständige Mitgliederkreis besteht aus Vertreter\*innen des für die Kinder- und Jugendhilfe zuständigen Ministeriums des Landes, des Kultusministeriums, des Landesjugendamts, der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt/Thüringen der Bundesagentur für Arbeit, des Kinder- und Jugendrings, der LIGA der freien Wohlfahrtspflege, des Kompetenzzentrums geschlechtergerechte Kinder- und Jugendhilfe und der Landesarbeitsgemeinschaft der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten sowie bis zu zehn anerkannten freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, Trägern geförderter Maßnahmen und Vertreter\*innen von Fach-Arbeitsgruppen und Netzwerken, die aus der gleichen Interessengemeinschaft stammen und im Rahmen von SGB VIII in Sachsen-Anhalt tätig sind. ■

## NOTIZEN

**Ausgewählte Programme und Angebote am Übergang des Landes Sachsen-Anhalt und des Bundes****ZaA - Zukunftschance assistierte Ausbildung**

In Kooperation vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration und der Bundesagentur für Arbeit wird das Programm auf Basis eines Landesfachkonzepts umgesetzt.

**ZIELGRUPPE**

Jugendliche (i.d.R. unter 25 Jahren) mit dem Profil: Wohnsitz in Sachsen-Anhalt, nicht vollzeitschulpflichtig, ohne berufliche Erstausbildung, besitzen Ausbildungsreife und Berufseignung, haben eine Lernbeeinträchtigung und/oder sind sozial benachteiligt. Betriebe, die Auszubildende in Ausbildung übernehmen möchten und eine Ausbildungsberechtigung haben.

**ZIELSETZUNG**

Es soll Jugendlichen mit schwierigen Ausgangsbedingungen und hohem Förderbedarf ermöglicht werden eine reguläre Ausbildung zu absolvieren.

**UMSETZUNG**

Gesetzliche Pflichtleistungen auf Basis von §130 Abs. 8 SGB III werden im Programm durch Einbeziehung weiterer Zielgruppen und einer Qualitätsoffensive erweitert. Es erfolgt eine ganzheitliche und individualisierte Betreuung durch einen Bildungsträger als zentrale Anlaufstelle für Jugendliche und ausbildende Betriebe gleichermaßen.

Die Leistungen umfassen:

- Koordinator\*innen, die als Bindeglied zur Wirtschaft fungieren und einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure leisten, werden bei den gewerblichen Kammern eingesetzt,
- Um die Ausbildungsqualität zu verbessern und die pädagogische Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen zu unterstützen, sollen Unternehmen und Ausbildungsverantwortliche zusätzlich unterstützt werden, z.B. durch ergänzende Coaching-Angebote,
- Zusätzliche und gezielte Angebote für bestimmte Zielgruppen, wie Jugendliche mit geschlechtsuntypischen Berufswünschen oder Jugendliche mit Mobilitätsproblemen,
- Besondere Unterstützungsangebote für Teilnehmer\*innen mit Migrationshintergrund und Jugendliche mit körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigungen. ■

## NOTIZEN

### STABIL

Das Land Sachsen-Anhalt unterstützt aus Mitteln des ESF das Förderprogramm **STABIL**, das für: „**S**elbstfindung-**T**raining-**A**nleitung-**B**etreuung-**I**nitiative-**L**ernen“ steht. Gefördert werden Maßnahmen und Projekte von Bildungsträgern und anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe.

### ZIELGRUPPE

Nicht mehr schulpflichtige, arbeitslose und förderbedürftige junge Menschen i.d.R. unter 25 Jahren, die keine oder eine abgebrochene Ausbildung und/oder besonderen sozialpädagogischen Hilfebedarf haben.

### ZIELSETZUNG

Teilnehmende sollen gezielt zur Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit bewegt werden, damit sie in Ausbildung, Beschäftigung und/oder in andere geeignete weiterführende Maßnahmen integriert werden können.

### UMSETZUNG

Die Gestaltung der Förderung unterliegt dem pädagogischen Modell des Lernens unter produktiven betriebsnahen Bedingungen. Teilnehmende sind in den geförderten Projekten hauptsächlich unter fachlicher Anleitung produzierend tätig. Auf diesem Wege definiert sich das Lernen vor allem über Produktionsprozesse. Zwischen Lern- und Arbeitsort gibt es keine Trennung mehr. Im Fokus steht dabei stets die individuelle und persönliche Stabilisierung der Teilnehmenden, als wichtige Voraussetzung für folgende Schritte zur beruflichen Integration. ■

## NOTIZEN

**BerEb - Berufseinstiegsbegleitung**

Die Förderung des Programms setzt sich aus Mitteln des ESF, des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie der Bundesagentur für Arbeit zusammen und richtet sich an ausgewählte Schulen, deren Auswahl in Abstimmung mit den Kultusministerien der Länder erfolgt. Das Programm ist Bestandteil der Förderinitiative *Bildungsketten*.

**ZIELGRUPPE**

Schüler\*innen die einen Haupt- oder Förderschulabschluss mit anschließender Berufsausbildung anstreben.

**ZIELSETZUNG**

Die Jugendlichen sollen nach erfolgreichem Schulabschluss eine realistische Berufswahl treffen und den Weg in die Ausbildung finden.

**UMSETZUNG**

Den Jugendlichen werden mit der Vorabgangsklasse Berufseinstiegsbegleiter\*innen zur Seite gestellt, die zu Fragen des Übergangs, wie Hilfe bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder der Vermittlung in Praktika, behilflich sind. Die Begleiter\*innen agieren dabei persönlich und individuell. Sie betreuen die Jugendlichen und analysieren gemeinsam ihre Stärken und Schwächen. Die Begleiter\*innen sind bei Bildungsträgern beschäftigt und zeichnen sich durch ihre hohen Qualifikationen aus. Bestimmt werden sie durch die Bundesagentur für Arbeit. Um den Prozess der Beratung auch für die Berufseinstiegsbegleiter\*innen zusätzlich zu unterstützen, gibt es für sie die Möglichkeit sich auf einer Kommunikations- und Austauschplattform zu besprechen. ■

## NOTIZEN

### **Einstiegsqualifizierung - EQ, EQ+, EQ++**

Die Einstiegsqualifizierung ist eine Maßnahme der Bundesagentur für Arbeit. Vertragliche Regelungen werden zwischen den Betrieben und Teilnehmenden getroffen.

### **ZIELGRUPPE**

Allgemein sind Jugendliche und junge Erwachsene aus Sachsen-Anhalt angesprochen, die noch nicht in eine duale Ausbildung vermittelt werden konnten.

### **ZIELSETZUNG UND UMSETZUNG**

**EQ** Im Fokus steht die Verbesserung der Ausbildungsreife. Dem soll durch betriebliche Praxis und die zusätzliche Vermittlung von Grundwissen in ausgewählten Lernbereichen an berufsbildenden Schulen zugearbeitet werden. Angestrebt wird nach Abschluss der Einstiegsqualifizierung, die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in eine anschließende Berufsausbildung zu vermitteln.

**EQ+** Hier sind vor allem Jugendliche und junge Erwachsene angesprochen, die eine Vollzeitschulpflicht erfüllt haben und i.d.R. nicht älter als 25 Jahre alt sind. EQ+ gilt als einjähriges Beschulungsangebot an berufsbildenden Schulen im Land Sachsen-Anhalt und vermittelt schulische Basiskenntnisse in den Lernbereichen Kommunikation in der betrieblichen Praxis, mathematische und naturwissenschaftliche Grundbildung sowie Gesellschaftliche Teilhabe.

**EQ++** Mit ergänzender Sprachförderung: Mit Zustimmung des jeweiligen Betriebes können Jugendliche, die sich im EQ+ in einer berufsbildenden Schule des Landes Sachsen-Anhalt befinden und keine Deutsch-Muttersprachler\*innen sind, in eine Lerngruppe zur Sprachförderung gehen.





## ! Ausgewählte ESF- und Bundesprogramme

NOTIZEN

### ESF-Förderprogramme

Der Europäische Sozialfond steht für die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit und Mobilität von Arbeitskräften. Unter der Leitung der Bundesministerien für Arbeit und Soziales; Bildung und Forschung; Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie soll Menschen mit erschwerten Bedingungen der Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtert und die Chancen, in ein Beschäftigungsverhältnis treten zu können, erhöht werden. Gefördert werden Beschäftigungsprojekte auf lokaler, regionaler und bundesweiter Ebene. Mit dem Fokus auf die Aus- und Weiterbildung sowie lebenslanges Lernen, sollen Nichtdiskriminierungsprojekte begünstigt, Armut entgegengewirkt und soziale Inklusion erhöht werden. ►

### Bundesprogramm JUGEND STÄRKEN im Quartier - JUSTiQ

unter Verantwortung des  
Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

#### ZIELGRUPPE

- Jugendliche, junge Erwachsene (insbesondere die Altersgruppe 12-26 Jahre)
- Personen mit Migrationshintergrund
- Kommunen
- Träger der Jugendsozialarbeit

#### ZIELSETZUNG

Durch öffentliche und freie Träger im Bereich der Jugendsozialarbeit sollen junge Menschen dahingehend gefördert werden, soziale Benachteiligung und individuelle Beeinträchtigungen am Übergang Schule – Beruf überwinden zu können. Die Angebote richten sich insbesondere an Jugendliche die durch andere Angebote bisher schwer erreichbar waren. Dazu gehören beispielsweise schulverweigernde Jugendliche, Abbrecher\*innen von Arbeitsmarktmaßnahmen und junge neuzugewanderte Jugendliche mit besonderem Integrationsbedarf. Die Angebote sollen niedrigschwellig und passgenau entsprechend der Bedarfslage der Zielgruppe in der Kommune gestaltet werden.

#### UMSETZUNG

- Case Management
- Aufsuchende Jugendsozialarbeit
- Niedrigschwellige Beratung/Clearing
- Mikroprojekte mit Mehrwert für das Quartier und dessen Bewohner\*innen



## NOTIZEN

**Bundesprogramm Bildung integriert**

in Verantwortung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Das Programm ist eine Fördermaßnahme im Rahmen der Transferinitiative kommunales Bildungsmanagement und wird aus Mitteln des ESF kofinanziert.

**ZIELGRUPPE**

- Kommunen
- Kreise und kreisfreie Städte in Zusammenarbeit mit Bildungsakteuren auf lokaler Ebene

**ZIELSETZUNG**

Schwerpunkt des Programms ist der Aufbau und die Weiterentwicklung integrierter Bildungssysteme auf lokaler Ebene, mit den übergeordneten Zielen der verbesserten Integration lokaler Bildungsakteure, der Etablierung lokaler Verantwortungsgemeinschaften sowie des verbesserten Zugangs zu passgenauen Bildungsangeboten.

**UMSETZUNG**

Durch die Unterstützung beim Aufbau eines datenbasierten Bildungsmanagements soll dieses gestärkt werden und gleichzeitig das Bildungsmonitoring in den Kommunen stabilisieren. Damit Managementsysteme für ein ganzheitliches Bildungssystem etabliert werden können, sollen Bildungsakteure vernetzt und verteilte Zuständigkeiten gebündelt werden.



## **EFS - Integrationsrichtlinie Bund**

in Verantwortung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

### **ZIELGRUPPE**

- Jugendliche, junge Erwachsene
- Arbeitslose
- Personen mit Migrationshintergrund
- Personen unter 35 Jahren die einen besonders erschwerten Zugang zu Arbeit oder Ausbildung haben (bspw. Langzeitarbeitslose oder Personen mit einem ungesicherten Aufenthaltsstatus)

### **ZIELSETZUNG**

In Kooperationsverbänden mit aktiver Beteiligung von Betrieben oder Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Jobcentern und Agenturen für Arbeit soll eine stufenweise sowie nachhaltige Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt haben, stattfinden.

Festgelegte **HANDLUNGSSCHWERPUNKTE** sind:

- Integration statt Ausgrenzung - für die Zielgruppe von Jugendlichen und Erwachsenen von 18-35 Jahren: Kernpunkt ist die Qualifizierung von jungen arbeitslosen Migrant\*innen durch intensive Kooperation mit betrieblichen Akteuren. Ein großer Teil der geförderten Projekte zielt speziell auf die Arbeitsmarktintegration von zugewanderten EU-Bürger\*innen in besonders betroffenen Kommunen ab.
- Integration durch Austausch - Schwerpunkt der transnationalen Mobilität für die Zielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene von 18-35 Jahren: Umgesetzt wird das Vorhaben durch ein betriebliches Praktikum im europäischen Ausland (zwei - sechs Monate), mit Vor- und Nachbereitung in Deutschland.

**NOTIZEN**

Integration von Asylbewerbern und Flüchtlingen - für die Zielgruppe Asylbewerber\*innen, Geduldete und Geflüchtete, mit mindestens nachrangigem Zugang zum Arbeitsmarkt: Fokus des Vorhabens ist es, die Einstellungsbereitschaft der Zielgruppe zu erhöhen, Beschäftigungsverhältnisse zu stabilisieren sowie die Qualität der arbeitsmarktlichen Förderung zu verbessern. Erreicht wird dieses Vorhaben durch eine speziell ausgerichtete Beratung der Zielgruppe, eine betriebsnahe Aktivierung und Qualifizierung sowie Vermittlung in Arbeit oder Ausbildung.

**UMSETZUNG**

- gezielte Beratung, z.B. durch Bildungscoaches
- Vorbereitung auf niedrighwelliges betriebliches Training
- Begleitung während der betriebsnahen Aktivierungsphase
- Kompetenzerfassung
- Entwicklung eines Finanzierungskonzepts
- Vorbereitung und Begleitung der Qualifizierung ■



## Von Netzwerk zu Netzwerk

### NOTIZEN

#### Was sind positive Synergieeffekte in der Netzwerkarbeit?

1. Die Möglichkeit flächendeckender Arbeit durch Überschneidungen der Netzwerkausrichtungen.
2. Eine wechselseitige Förderstruktur.
3. Eine verstärkte Produktivität und Effizienz des Vorhabens.

Mit der vorangegangenen Auflistung haben Sie bereits einige bestehende Netzwerke kennengelernt. Diese sollten Sie jedoch nicht nur als die anderen Netzwerke und losgelöst von Ihrem eigenen Vorhaben betrachten. Immerhin verbindet Sie das Interesse am gleichen Prozess, die Übergangschancen für Jugendliche und junge Erwachsene zu verbessern. Bei all den unterschiedlichen Ausrichtungen verschiedener Programme und Vorhaben liegt es nahe, sich miteinander auszutauschen und von den Kompetenzen vorhandener Programme und Experten zu profitieren.

Um bestimmte Förderbereiche abzudecken müssen sich regionale Programmvorhaben inhaltlich voneinander abgrenzen, daraus resultierende Konkurrenzgedanken sollten Sie schnellstmöglich ablegen und Ihre Konzentration darauf richten, in **SYNERGIE** mit anderen Netzwerken zu treten. Sicherlich ist es keine leichte Aufgabe da zu vernetzen, wo vorher ein Wettbewerbsverhältnis bestand. Auch bedeutet diese zusätzliche Kooperation einen organisatorischen Mehraufwand. Der gemeinsame Nutzen der entstehenden Synergieeffekte sollte dies jedoch überwiegen. Getreu nach dem Motto: Gemeinsam mehr bewirken, als allein zu stehen. In einem größeren Verbund kann es Ihnen gelingen, die Erfolgchancen für Ihr Vorhaben zu vergrößern und einen maximalen Nutzen für maximale Erfolge zu erwirken. Der daraus resultierende Mehrwert kann sich also nicht nur positiv auf Ihre Arbeit im Netzwerk auswirken, sondern auch Ihre Zielgruppe profitiert von einem Zusammenwirken vereinter Kräfte. Daher ist es wichtig bestehende regionale oder landesweite Angebote zu kennen und Ihre eigenen zu kommunizieren. Beispielsweise könnte somit besser eingeschätzt werden, wie Jugendliche, Betriebe oder Schulen nach einem erfolgreichen Programmdurchlauf weiter unterstützt und gefördert werden können.

### NOTIZEN

Durch eine mögliche Weiterführung und Vertiefung von Kenntnissen und Fähigkeiten kann im gleichen Zuge auch die Nachhaltigkeit Ihres Netzwerks positiv beeinflusst werden. Zeigen Sie sich kooperativ und versuchen Sie einer Netzwerkkonkurrenz entgegenzuwirken. Stellen Sie sich die Frage: Welche Angebote gibt es bereits, wie können wir diese unterstützen und wovon könnten wir selbst noch profitieren? Durch eine Kooperation mit anderen Netzwerken kann das Vorhaben Übergangsmanagement effektiver und großflächiger in Ihrer Region umgesetzt werden. ■



## Kurzdarstellung zum Landesprogramm RÜMSA

Mit dem aus dem Europäischen Sozialfonds unterstützten Landesprogramm RÜMSA werden Arbeitsbündnisse auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte dabei unterstützt, zuständigkeits- und rechtskreisübergreifende Kooperations- und Unterstützungsstrukturen für Jugendliche am Übergang Schule-Beruf aufzubauen und zu verstetigen. Ziel ist, die Übergänge von der Schule über die Ausbildung in den Beruf dauerhaft so zu gestalten, dass junge Menschen nach der Schule möglichst ohne Umwege und Brüche eine berufliche Ausbildung beginnen und erfolgreich abschließen.

### Weitere Informationen

[www.ruemsa.sachsen-anhalt.de](http://www.ruemsa.sachsen-anhalt.de)





## Impressum

Diese Praxishilfe wurde erstellt durch die Landesnetzwerkstelle RÜMSA.  
Die Landesnetzwerkstelle RÜMSA wird gemeinsam mit den Partnern f-bb  
und isw im Verbund umgesetzt.

### **Herausgeber:**

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH  
Stresemannstr. 121, 10963 Berlin  
info@f-bb.de  
www.f-bb.de

### *im Verbund mit*

Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung (isw) gGmbH  
Seebener Straße 22, 06114 Halle/Saale  
info@isw-institut.de  
www.isw-institut.de

### Stand:

31. Mai 2018

### Fotos:

Cover (istock), Seite 2 (istock), Seite 4 (istock), Seite 14 (Shutterstock), Seite 19 (istock),  
Seite 29 (istock), Seite 30 (istock), Seite 37 (Shutterstock), Seite 42 (istock)

