

# Kooperation und Vernetzung auf doppeltem Boden

## Erfahrungen aus dem Kontext der beruflichen Integration von Geflüchteten



**MAREN GAG**  
Pädagogische Mitarbeiterin  
im Bereich »Migration und  
Internationale Zusammen-  
arbeit« der passage gGmbH,  
Hamburg

**Vor dem Hintergrund langjähriger Netzwerkarbeit im Feld der beruflichen Integration von Geflüchteten in Hamburg werden im Beitrag spezifische Ansätze und Beispiele von Kooperationspraktiken illustriert sowie deren Chancen und Grenzen reflektiert. Bedeutsam sind dabei die Vielfalt der Akteure sowie die unterschiedlichen Ebenen, auf denen sie agieren. Resümiert werden Schlussfolgerungen und Fragestellungen für die Weiterentwicklung von Kooperationskonzepten und programmatischen Steuerungslogiken, um die Wirksamkeit von Vernetzungsstrukturen im Handlungsfeld Berufsbildung und Arbeitsmarkt zu verbessern.**

### Netzwerkansatz als innovatives Instrument zur beruflichen Förderung von Geflüchteten

Die berufliche Integration von geflüchteten Menschen ist seit jeher ein schwieriges Handlungsfeld, in dem es jedoch in den letzten Jahren rasante politische und rechtliche Entwicklungen gegeben hat. Die Lebenslagen von Flüchtlingen und Asylsuchenden sind seit Langem durch schwierige rechtliche Regelungen bestimmt, die dazu führen, dass sie in Wohnunterkünften leben müssen, dass sie wegen der Residenzpflicht ihren Aufenthaltsort nicht verlassen dürfen und dass der Zugang zu Bildung, Ausbildung und Beschäftigung für viele erschwert ist. Erst langsam setzen sich Verbesserungen in der Gesetzes- und Verordnungslage durch und der Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung wird zunehmend erleichtert (vgl. Integrationsgesetz vom 31.07.2016). Gleichwohl gelten die Verbesserungen häufig nur für diejenigen Geflüchteten, die eine sogenannte gute Bleibeperspektive haben.

Zur Stärkung der Bildungsbeteiligung und Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten wurden in Deutschland bedeutsame Erfahrungen mit Netzwerkansätzen gewonnen, die durch verschiedene Programme des Bundes angestoßen wurden (vgl. Infokasten).

Die in diesen Programmen praktizierten Kooperationsformate basieren auf der Grundannahme, dass mit der Vernetzung des regulären Berufsbildungssystems und der Ergänzung flexibler, non-formaler und informeller Bildungs- und Beratungsangebote, die durch die Netzwerke bereitgestellt werden, Lücken in der Landschaft der Institutionen geschlossen werden können. Zudem dien(t)en die Kooperationsverbände als Labore für die Entwicklung

innovativer passgenauer Ansätze, um exkludierte Gruppen zu erreichen, und fungier(t)en als Interventionsinstrumente, um Veränderungsprozesse in bestehenden Systemen sowie in Verwaltung und Politik anzustoßen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004).

Die in den Netzwerken beteiligten Akteure arbeiten an manchen Standorten seit mehr als 15 Jahren in einem dynamischen Feld sich vermehrender und wandelnder Programme, Angebote, Formate und Trägerstrukturen. Hinzu kommen veränderte gesetzliche Bestimmungen und deren unterschiedliche lokale Umsetzung aufgrund der föderalen Zuständigkeiten in Bildung, Arbeitsmarktförderung und Ordnungspolitik.

Das Grundprinzip kooperativer Ansätze ist in den jeweiligen Programmen im Bund, auf EU-Ebene sowie im globalen transnationalen Kontext angelegt. Stichworte wie u. a. Nachhaltigkeit und die Verankerung von Querschnittszielen (zur Gleichstellung und zum Abbau von Diskriminierung)

#### ESF-Integrationsrichtlinie Bund

Mit der ESF-Integrationsrichtlinie Bund, Handlungsschwerpunkt »Integration von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern (IVAF)« verfolgen 41 Netzwerke das Ziel, Personen mit besonderen Schwierigkeiten beim Zugang zu Arbeit oder Ausbildung stufenweise und nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen der Beratung, betriebsnahen Aktivierung und Qualifizierung sowie Vermittlung in Arbeit oder Ausbildung. Die Umsetzung erfolgt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015–2019), vgl. [www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/ESF-Programme/bmas/2014-10-21-ESF-Integrationsrichtlinie-Bund.html](http://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/ESF-Programme/bmas/2014-10-21-ESF-Integrationsrichtlinie-Bund.html) (Stand: 02.02.2018). Dieses Programm folgt der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL (2002–2007) sowie dem ESF-»Bleiberechtsprogramm« (2007–2015).

rung) markieren, dass eine ganzheitliche Betrachtung verschiedener Fachpolitiken angestrebt wird, die in der Praxis (und auch Forschung) verfolgt werden soll. Insofern ist es erforderlich, die traditionellen fachlichen Versäulungen und Steuerungslogiken der beteiligten Institutionen (selbst)kritisch in den Blick zu nehmen und interdisziplinäre Handlungsstrategien zu entwickeln, um den professionellen Horizont zu erweitern. Ziel ist es somit, durch Wissens- und Methodentransfer das originäre Profil der einzelnen Beteiligten weiterzuentwickeln, um am Ende eines Kooperationsprozesses eine neue Qualität zugunsten einer erweiterten (transdisziplinären) Ausrichtung zu erreichen. Dieses anspruchsvolle Ziel erfordert von den Akteuren ein hohes Maß an Bereitschaft und einen langen Atem. Es fragt sich also, wie auf dem schwierigen Weg die Qualität einer übergreifenden Kooperation am besten gesichert und weiterentwickelt werden kann.

Der Beitrag gewährt Einsichten in das Netzwerk FLUCHTort Hamburg<sup>1</sup> und skizziert Ausschnitte aus der Kooperationspraxis, die auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt ist. Dabei werden ermutigende, aber auch herausfordernde Faktoren der Zusammenarbeit illustriert.

### Vernetzung auf unterschiedlichen Ebenen am Beispiel des Hamburger Projektverbunds

Im Projektverbund FLUCHTort Hamburg geht es auf operativer Ebene zunächst darum, das Regelsystem der schulischen Bildung sowie der Arbeitsverwaltung durch weitere unterstützende Angebote zu ergänzen. Hierzu haben sich Flüchtlingsorganisationen, Bildungs-, Arbeitsmarktträger (operative Partner) mit beruflichen Schulen, Wirtschaftsbetrieben, der Arbeitsverwaltung, Fachbehörden sowie Kammern und anderen relevanten Akteuren (strategische Partner) auf einen integrierten Handlungsansatz verständigt, der sich an den Lebenslagen von Geflüchteten orientiert. Auf Basis differenzierter Kenntnisse zur Lebenswelt von Geflüchteten können passgenaue Konzepte entwickelt und umgesetzt werden, die an die Lernvoraussetzungen der Zielgruppe anknüpfen. Angebote der Beratung, der beruflichen Vorbereitung, des Coachings, des sprachlichen Trainings sowie der sozialpädagogischen Begleitung sind aufeinander bezogen. Sie bieten den Geflüchteten Zugangsmöglichkeiten zu Aus- und Weiterbildung und Arbeit – ohne am Übergang von einer Maßnahme in die andere verloren zu gehen. Die Wirksamkeit des Netzwerks wurde durch wissenschaftliche Begleitforschung untersucht. So belegen Studien zu Lebenslagen und Rekonstruktionen zahlreicher Bildungsbiografien, dass durch die Kombination verschiedener Maßnahmen in einem Netzwerk in

Kooperation mit diversen externen Akteuren junge Flüchtlinge trotz ihrer erschwerten Lebenslagen eine Ausbildung erfolgreich durchlaufen (vgl. SCHROEDER 2014). Doch was genau sind die Erfolgsbedingungen?

Aus der Netzwerkforschung ist bekannt, dass die Arbeit in Verbänden an sich noch lange keinen Zuwachs an Effizienz und Qualitätssteigerung garantiert. Es muss vielmehr gelingen, funktionsfähige Strukturen und eine Arbeitskultur zu entwickeln, die garantieren, dass Zielvereinbarungen eingehalten und Grundlagen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werden (vgl. MILLER 2005). Im Rahmen der Netzwerksteuerung geht es darum, die Gratwanderung zwischen den formal organisierten Einzelinteressen der Träger und den übergeordneten Zielen des Netzwerks zu bewältigen.

Für den Projektverbund Hamburg verdeutlicht die Abbildung, dass die Kooperation und Vernetzung zwischen Akteuren unterschiedlichen Typs Bestandteil eines umfassend angelegten Arbeitsbündnisses ist, das vielfältige Netzwerkelemente und Aktionsfelder miteinander verknüpft. Durch diese Organisationsform können besondere Wirkungen erzielt werden (vgl. GAG 2014). Interventionen durch die Akteure erfolgen auf unterschiedlichen Ebenen: Im operativen Beratungsalltag kann es beispielsweise erforderlich sein, im Einzelfall die Kooperation oder auch konfliktreiche Auseinandersetzung mit der Ausländerbehörde zu suchen, um aufenthaltsrechtliche Fragen zu klären, damit eine Beschäftigungserlaubnis erteilt wird und die Einmündung in Ausbildung möglichst reibungslos erfolgen kann.

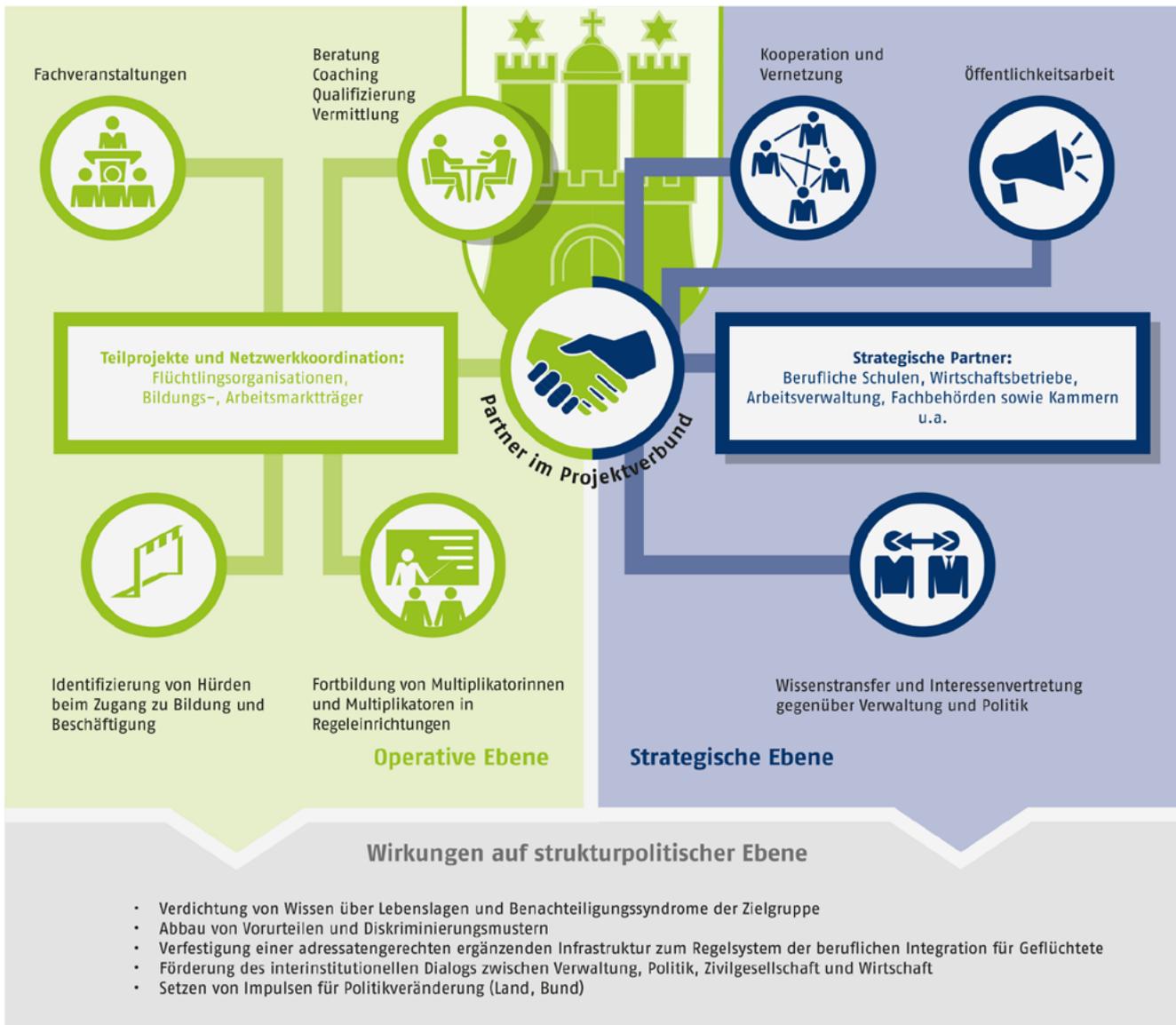
Gleichzeitig wirkt das Netzwerk mit seinen Aktivitäten aber auch strukturpolitisch in ausgewählten Politik- und Handlungsfeldern. Damit ist das Ziel verbunden, Hürden abzubauen, vernachlässigte Arbeitsfelder sichtbar zu machen und auch Vorschläge zur Umgestaltung bestehender Bildungs- und Arbeitsförderungssysteme zu unterbreiten, so z.B. zu adressatengerechten Beratungsansätzen, zur Unterrichtsgestaltung in der Berufsvorbereitung, zur Gestaltung betrieblicher Lernorte etc.

Das im Rahmen von wissenschaftlichen Begleitstudien angesammelte Wissen zur Lebenswelt der Geflüchteten und die praktische Erfahrung aus der pädagogischen Arbeit mit ihnen bildet ein bedeutsames Fundament für die professionspolitische Ebene, bspw. bei der Fortbildung von Fachkräften. Zudem wird es für den Dialog mit Verwaltung, Politik und Wirtschaft genutzt, um Teilhabechancen und -grenzen für Geflüchtete auf strukturpolitischer Ebene zu thematisieren und Vorschläge zur Verdichtung von Bildungsangeboten zu unterbreiten.

Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind vor allem durch den Modus der Verhandlung geprägt; dabei geht es darum, das über die Praxis erworbene Wissen in den öffentlichen Diskurs zu transportieren. Ziel ist es, sich gegen-

<sup>1</sup> Vgl. [www.fluchtort-hamburg.de](http://www.fluchtort-hamburg.de) (Stand: 02.02.2018)

Abbildung  
Struktur und Wirkungsradius – FLUCHTort Hamburg



seitig zu beeinflussen und zu unterstützen, um Exklusionsmechanismen im Regelsystem der Beratung, Beschulung oder Vermittlung in Ausbildung und Arbeit zu überwinden. Die Effekte der Netzwerkarbeit erzielen dann ihre Wirkung, wenn es gelingt, am Ende des gemeinsamen Verhandlungsprozesses eine Win-win-Situation herzustellen, die für alle Beteiligten eine Verbesserung der Situation erreicht. Somit sind Netzwerke »eine spezifische Form des ›Regierens‹, denn durch die Vernetzung vielfältiger zivilgesellschaftlicher Akteure können potenziell innovative und effektive Politikergebnisse produziert werden« (BAUMGARTEN/LAHUSEN 2006, S. 178).

### Ohne die Betriebe geht es nicht!

Im Berufsbildungsdiskurs ist es Konsens, dass für die Gewinnung betrieblicher Lernorte die Vernetzung mit sogenannten Echtbetrieben von größter Bedeutung ist (vgl. OBERTH/ZELLER/KRINGS 2006). Der Bildungsort Betrieb bietet insbesondere benachteiligten Jugendlichen entsprechende Fördermöglichkeiten, weil sie durch praktische Anleitung Schritt für Schritt an die Normalität betrieblicher Strukturen herangeführt werden; durch die Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten lernen sie nicht nur Teamarbeit, der Austausch bietet immer wieder Sprachanlässe, die dazu beitragen, ihre Deutschkenntnisse zu verbessern. Zudem bietet sich für die jungen Geflüchteten die Möglichkeit, bereits erworbene Kompetenzen – aus Herkunftsland oder Migrationsprozess – sichtbar zu machen. Das ist für

das Ausbildungspersonal im Betrieb nicht selten *das* entscheidende Kriterium für die Übernahme in ein Ausbildungsverhältnis.

Da bei der Vermittlung in Ausbildung durch FLUCHTort Hamburg überwiegend duale Ausbildungsverhältnisse angestrebt werden, wurde ein umfangreicher Pool von Betriebskontakten aufgebaut. Die Wirtschaftsbetriebe, die im Laufe der Zeit für die Zusammenarbeit gewonnen wurden, haben sehr früh erkannt, dass es eine Bereicherung für den Betrieb sein kann, auch Flüchtlinge und Asylsuchende auszubilden und zu beschäftigen. Über die persönlichen Kontakte haben sie in ihrem Betrieb erfahren, dass die Mehrheit der Flüchtlinge in Deutschland besonders motivierte Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Beschäftigte sind und häufig auch schon wichtige Erfahrungen und grundlegende persönliche Kompetenzen aus ihren Herkunftsländern oder von ihrem Fluchtweg mitbringen. Zudem schätzen die Betriebe das Netzwerk, weil es ihnen eine bedeutsame Servicefunktion bietet, so z. B. bei der Auswahl und Vermittlung von Bewerberinnen und Bewerbern, durch die Unterstützung bei ausländerrechtlichen Verfahren oder auch durch Moderation bei Konfliktfällen und interkulturellen Missverständnissen im Ausbildungsverlauf.

Eine solide Kooperationskultur mit Betrieben bietet bspw. auch die Chance, durch gemeinsame Anstrengungen von Netzwerkakteuren und Ausbildungsbeauftragten des Unternehmens Anforderungen an die Gestaltung lernförderlicher Bildungssettings im Betrieb zu thematisieren und langfristig zu fördern. Auf diese Weise könnten in Zukunft das anwendungsbezogene Lernen sowie der Zugang zu neuen Medien und Technologien am Arbeitsplatz für die jungen Geflüchteten noch passgenauer umgesetzt werden. Zudem lassen sich neue Gestaltungsformen adressatengerechter Unterstützungsmaßnahmen am Lernort Betrieb erproben, die durch überbetriebliche Formate auch kleinen Handwerksbetrieben Lösungen bieten, z. B. zur Verbindung von Spracherwerb (Fachsprache und Kommunikation am Arbeitsplatz) und fachlichem Lernen.

### Herausforderungen an Programmsteuerung bleiben

Die hier geschilderte Netzwerkpraxis, die eine Passgenauigkeit der pädagogischen Konzepte, das gleichzeitige Agieren an den Schnittstellen zum Regelsystem sowie das Setzen von Impulsen auf strukturpolitischer Ebene vereint, ist aufgrund der Abhängigkeit von Projektförderung

Anzeige

## Geflüchtete und berufliche Bildung



Die Integration geflüchteter Menschen stellt die berufliche Bildung vor große Herausforderungen.

Das wissenschaftliche Diskussionspapier beleuchtet dieses Thema aus verschiedenen Perspektiven:

- ▶ Rechtliche Rahmenbedingungen
- ▶ Zugang zu dualen Ausbildungen
- ▶ Ergebnisse der BA/BIBB-Migrationsstudie 2016
- ▶ Prognostizierte Nachfrage nach beruflicher Ausbildung
- ▶ Beispiel für kommunale Koordinierung und Vernetzung von Bildungsangeboten für Geflüchtete
- ▶ Erfahrungen mit der Integration in Berufsausbildung und Arbeitsmarkt
- ▶ Internationale Erfahrungen

Bonn 2017, 136 S.  
Wissenschaftliche Diskussionspapiere 187  
ISBN 978-3-96208-004-4

Kostenloser Download: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8508](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8508)

jedoch nur bedingt verstetigt. Anlässlich der Zuwanderungsströme in den Jahren 2015/16 haben Entscheidungsträger/-innen in Politik und Verwaltung erkannt, dass die Aufnahme von Geflüchteten nur unter Beteiligung einer Vielzahl staatlicher und nicht staatlicher Akteure zu bewältigen ist. Durch enorme Solidaritätsbewegungen in der Zivilgesellschaft sind allerorten Hilfesysteme entstanden, die staatlich finanzierte Maßnahmen ergänzen, aber auch neue Schnittstellen generieren. Somit wird die Koordinierung von Bildungsangeboten in Zukunft unter kommunaler Verantwortung zunehmend bedeutsamer: Durch die Öffnung bestehender Programme bzw. die Bereitstellung neuer Maßnahmen für Geflüchtete entstehen erweiterte Partizipationsmöglichkeiten. Dies geschieht u. a. im Rahmen der Umsetzung spezieller Brückenmaßnahmen z. B. unter der Regie der Arbeitsverwaltung in Kooperation mit beruflichen Schulen oder auch durch die Einrichtung kommunaler »integration points«. Ansätze aus Hamburg<sup>2</sup> und Stuttgart (vgl. STÜRNER 2017) zeigen, dass neue Akteure ins Spiel kommen und demzufolge erweiterte Formate strategischer Allianzen entstehen. Die weiteren Ansatzpunkte und entstandenen Stellen erfordern eine Verknüpfung mit bestehenden Netzwerken und Kooperationsstrukturen. Auf der Basis bestehender Kooperationserfahrungen mit

Akteuren verschiedenster Bereiche und Ebenen kann die kommunale Steuerung gewinnbringend umgesetzt werden, zumal die Integration von Geflüchteten z. B. in Stuttgart eine Katalysatorwirkung entfalten soll, die auf eine verbesserte gesamtgesellschaftliche Entwicklung abzielt (vgl. STÜRNER 2017), um die Teilhabegerechtigkeit für alle zu verbessern. Im Zuge dieser Öffnungsprozesse sind alte und neue Akteure mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert, die Kooperationsysteme »auf Augenhöhe« zu betreiben. Dabei kommt es darauf an, wie die staatlichen Akteure ihre hoheitlichen Aufgaben wahrnehmen und wie es gelingt, diese Kooperation unter den Vorzeichen von Wettbewerb (nicht nur) unter den nicht staatlichen Trägern und der entsprechenden Abhängigkeit von finanzieller Förderung zu gestalten. Partizipative Formen der Zusammenarbeit werden somit durch hierarchische Steuerungslogiken und das Ringen um die Deutungshoheit bezüglich der »richtigen« Konzepte erheblich auf die Probe gestellt. Bedeutsam ist hier, dass die Ressourcen und das Wissen der »schwächeren« Akteure – nicht staatliche, Migrantenselbstorganisationen und Ehrenamtliche sowie Geflüchtete – im Gestaltungsprozess nicht an Einfluss verlieren. Denn: Schließlich lautet die Aufgabe, ein Bildungs- und Beschäftigungskonzept zu entwickeln, das sich an den heterogenen Bildungsbedarfen der Geflüchteten ausrichtet und auf der Basis multipler Expertisen Vorschläge zu einer nachhaltigen Flexibilisierung des bestehenden Berufsbildungssystems unterbreitet und umsetzt. ◀

<sup>2</sup> Vgl. W.I.R. work and integration for refugees in Hamburg, [www.hamburg.de/wir/programm](http://www.hamburg.de/wir/programm) (Stand: 02.02.2018)

## Literatur

- BAUMGARTEN, B.; LAHUSEN, C.: Politiknetzwerke – Vorteile und Grundzüge einer qualitativen Analysestrategie. In: HOLLSTEIN, B.; STRAUSS, F.: Qualitative Netzwerkanalyse. Wiesbaden 2006, S. 177–197
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (Hrsg.): Innovation durch Vernetzung. Informationen zur 2. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Berlin 2004
- GAG, M.: Netzwerkformationen zur Gestaltung pädagogischer Praxis und fachpolitischer Interessenvertretung. In: GAG, M.; VOGES, F. (Hrsg.): Inklusion auf Raten. Zur Teilhabe von Flüchtlingen an Ausbildung und Arbeit. Münster 2014, S. 280–300
- MILLER, T.: Die Störanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In: BAUER, P.; OTTO, U. (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen 2005, S. 105–123

- OBERTH, C.; ZELLER, B.; KRINGS, U.: Lernort Betrieb. Berufliche Qualifizierung von benachteiligten Jugendlichen. Methodische Ansätze für Ausbilder und Ausbilderinnen. Bonn 2006
- SCHROEDER, J.: Der Forschungsstand zum »Fluchtort« Hamburg. Überblick, Desiderate, Thesen und Empfehlungen. In: GAG, M.; VOGES, F. (Hrsg.): Inklusion auf Raten. Zur Teilhabe von Flüchtlingen an Ausbildung und Arbeit. Münster 2014, S. 15–28
- STÜRNER, J.: Bildungsangebote für Geflüchtete: Kommunale Koordinierung und Vernetzung am Beispiel Stuttgart. In: GRANATO, M.; NEISES, F. (Hrsg.): Geflüchtete und berufliche Bildung. Bonn 2017, S. 90–98